

STRATEGI PENGEMBANGAN BIDANG EKONOMI (IQTISHODIYAH) MELALUI PENDEKATAN ANALISIS SWOT DAN AHP

(Studi Kasus Pondok Pesantren Santi Asromo Majalengka)

Aep Syaripuddin¹ dan Zezen Muhamad Zaenal Mutaqin²

ABSTRACT

Santi Asromo boarding school is an educational institution that is not only engaged in Islamic education, but also in the economic field. Economic activity tha run by this boarding school are food counter, cattle fattening, catering, Kopontren Mini Market, and Agroforestry. The benefits dan profits provided by this economic activity is support the operational of boarding school. From 2009 to 2015 these business units earnings has fluctuated and give some impact for the life of boarding school. This fact indicate that the management of santri asromo boarding school should achieve a new development strategy. One of the strategy can be used is SWOT and AHP approach. The results of the analysis showed the economic position of the boarding school are in quadrant IV or in devensif position. Where weaknesses and threats is greater than the strengths and opportunities. Based on the SWOT matrix and AHP process, gained a few strategies that have been prioritized, namely; optimizing the business operation provided (0.45), optimizing available resources (0.28), dig funds from other sources (0.17), and make savings (0.10).

Keywords: AHP Analysis, Boarding School, Economic Affairs Strategy Development, SWOT analysis

BAB I PENDAHULUAN

Islam mendorong umatnya untuk bekerja, berwirausaha, dan sejahtera. Prinsip ini terus menerus ditegaskan Allah SWT dalam Al-Qur'an melalui pengulangan kata harta (*al maal* atau *amwaal*) secara berulang-ulang dalam berbagai ayat-ayatnya. Pengulangan seperti itu adalah untuk menunjukkan urgensi dan kepentingannya. Kata *maal* (uang) terulang dalam Al-Qur'an sebanyak 25 kali (dalam bentuk tunggal) dan *amwaal* (dalam bentuk jamak) sebanyak 61 kali (Widyantoro, 2012). Diantaranya dalam Al- Qur'an, surat At-Taubah ayat 41:

انْفِرُوا خِفَافًا وَثِقَالًا وَجَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya: "Berangkatlah kamu baik dalam keadaan merasa ringan ataupun merasa berat, dan berjihadlah dengan harta dan dirimu di jalan Allah. Yang demikian itu adalah lebih baik bagimu jika kamu mengetahui".

Ayat tersebut di atas mengisyaratkan betapa pentingnya kekuatan ekonomi bagi umat Islam yang memiliki peran dan kedudukan strategis. Kekokohan ekonomi merupakan sarana untuk memelihara keberlangsungan hidup, membangun generasi

¹ Dosen STEI Al-Ishlah Cirebon

² Mahasiswa STEI Al-Ishlah Cirebon

yang kuat, sarana ibadah, bahkan sarana penting bagi jihad. Kekokohan ekonomi juga merupakan modal dasar dalam pengembangan lembaga pendidikan.

Salah satu lembaga yang mengembangkan bidang ekonomi adalah pondok pesantren Santi Asromo yang terletak di Desa Pasir Ayu, Kecamatan Sindang Kabupaten Majalengka. Pondok pesantren Santi Asromo didirikan pada tahun 1932 oleh KH. Abdul Halim. Pondok pesantren Santi Asromo yang dinaungi oleh yayasan K.H. Abdul Halim, memiliki jenis usaha yang beragam, diantaranya ternak penggemukan sapi, catering, kantin, agroforestry, serta Kopontren Mini Market. Akadnya ada yang berupa bagi hasil (*syirkah*), sewa (*ijarah*), serta upah/gaji. Akad *syirkah* diterapkan pada usaha agroforestry, ternak penggemukan sapi, serta Kopontren Mini Market. Akad *ijarah* (sewa tempat) diterapkan pada usaha kantin. Sedangkan pembayaran upah diterapkan pada usaha catering. Lebih dari itu, bidang ekonomi pondok pesantren merupakan wadah belajar bagi santri dalam memupuk jiwa *entrepreneur*. Diantaranya santri diberikan ilmu pengetahuan dan praktik bagaimana menanam pohon albasia, dan tata cara beternak sapi.

Namun, jumlah usaha yang saat ini berjalan tidak sebanding dengan banyaknya ragam jenis usaha yang didirikan sejak dulu. Diperoleh data bahwa Pondok pesantren santi Asromo pada tahun 2009 memiliki usaha ternak kerbau dan domba. Sedangkan pada tahun 2015, kedua usaha tersebut tidak lagi beroperasi. Usaha yang masih bertahan diantaranya ternak penggemukan sapi, catering, dan kantin. Sedangkan usaha yang baru berdiri adalah Kopontren mini market. Dengan demikian, usaha pondok pesantren dalam kurun waktu 7 tahun terakhir mengalami fluktuatif jumlah unit usaha.

Penentuan strategi pengembangan yang tepat sangat diperlukan agar bidang ekonomi di pondok pesantren Santi Asromo dapat berkembang sehingga memberikan kontribusi yang optimal, baik kepada masyarakat, siswa/santri, ataupun pondok pesantren. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bidang ekonomi itu sendiri.

Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi lingkungan internal bidang ekonomi yang menjadi kekuatan dan kelemahan, mengidentifikasi lingkungan eksternal bidang ekonomi yang menjadi peluang dan ancaman, mengidentifikasi posisi dan kondisi bidang ekonomi, dan memberikan strategi prioritas pengembangan bagi bidang ekonomi pondok pesantren Santi Asromo.

BAB II METODOLOGI PENELITIAN

Lokasi Penelitian dilakukan di Pondok Pesantren santi Asromo, Desa Pasirayu Kecamatan Sindang Kabupaten Majalengka. Waktu penelitian yang akan dilaksanakan pada bulan Oktober 2015 sampai dengan Maret 2016. Responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah orang-orang yang paling mengetahui (*key person*) bidang ekonomi pondok pesantren, diantaranya adalah pimpinan yayasan pondok pesantren, pimpinan bidang dana dan usaha, dan pimpinan unit usaha/bisnis.

Dalam penelitian ini, analisis data yang digunakan adalah yaitu (1) analisis SWOT, untuk menentukan faktor internal dan eksternal Ponpes Santi Asromo. (2) *Analytical Hierarchy Proccess* (AHP) untuk menentukan prioritas strategi pada Ponpes Santi Asromo.

2.1 Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) adalah singkatan dari lingkungan *Internal Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan *Eksternal Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia organisasi. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*Strengths*), dan Kelemahan (*Weaknesses*). (Rangkuti, 1997. hal. 20), Berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT (David, Fred R.,2005:47) yaitu :

Tahapan dalam analisis SWOT yaitu

- Matrik faktor strategi internal dan eksternal
- Matriks profil kompetitif
- Menyusun strategi SWOT

a. Matrik Faktor Strategi Internal dan Eksternal

Setelah faktor-faktor strategi internal perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal dalam rangka *Strength* dan *Weakness* Ponpes Santi Asromo. Tahapannya adalah:

- Tentukan faktor faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam kolom 1.
- Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai 0,1 (paling tinggi) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategi Ponpes Santi Asromo. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,0)
- Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skor mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi Ponpes Santi Asromo yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kekuatan) diberi nilai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif (yang masuk dalam kelemahan) kebalikannya. Contoh, jika kelemahan Ponpes Santi Asromo besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri nilainya 1, sedangkan jika kelemahan Ponpes Santi Asromo dibawah rata-rata industri maka nilainya 2.1.

Tabel 2.1 Matriks Penilaian Faktor Internal

Faktor-faktor strategi internal	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (BxR)	Komentar
Kekuatan				
Kelemahan				
Total				

Sumber: Rangkuti (2013)

- Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 sampai dengan 1,0.
- Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- Jumlahkan skor pembobotan pada kolom 4 untuk memperoleh total skor pembobotan bagi Ponpes Santi Asromo yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis

internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan Ponpes Santi Asromo ini dengan Ponpes Santi Asromo lainnya di kelompok industri yang sama.

Contoh cara perhitungan bobot dan rating dalam sebuah analisis SWOT

Perhitungan bobot dan rating dalam analisis SWOT dapat menggunakan dua cara, yaitu:

- Menggunakan FGD (*Focuss Group Discussion*), masing masing peserta menilai bobot dan rating untuk masing masing indikator.
- Menggunakan kuisioner, masing-masing responden memberikan penilaiandari 1=tidak penting, sampai dengan 5=sangat penting.

Apabila menggunakan kuisioner, sebelumnya perlu diidentifikasi indikator-indikator yang ingin ditanyakan dalam kuisioner SWOT. Cara mengidentifikasi indikator SWOT adalah dengan menggunakan kajian literatur, wawancara, atau riset eksploratif.

Identifikasi dan penilaian matriks faktor strategi eksternal sama dengan matriks faktor strategi internal.

b. Matriks Profil Kompetitif

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis Ponpes Santi Asromo adalah Matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi Ponpes Santi Asromo dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

c. Menyusun Strategi SWOT

Tabel 2.2 Analisis Strategi SWOT

EFAS \ IFAS	Strengths (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal	Weaknesses (W) Tentukan 5-10 kekuatan internal
Opportunities (O) Tentukan 5-10 Faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Treaths (T) Tentukan 5-10 Faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2013)

- Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)**
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran Ponpes Santi Asromo, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- Strategi ST (*Strengths-Treaths*)**
Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki Ponpes Santi Asromo untuk mengatasi ancaman.
- Strategi WO (*Weaknesse- Opportunities*)**

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT (*Weaknesses-Treaths*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.5.2 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) digunakan untuk menentukan alternatif strategi sesuai dengan faktor penentu, aktor dan tujuan yang ingin dicapai dalam pengembangan konsumsi pangan di Kota Jambi. Penentuan faktor, aktor dan tujuan dilakukan melalui kuesioner, sedangkan alternatif strategi dilakukan dengan analisis SWOT.

Berikut ini adalah langkah-langkah dalam metode AHP (Saaty, 1991):

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan;
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan subtujuan-subtujuan, kriteria dan kemungkinan alternatif pada tingkatan kriteria yang paling bawah;
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan *judgement* dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya;
4. Melakukan perbandingan berpasangan, dimulaidari level hierarki paling atas yang ditujukan untuk memilih kriteria, misalnya X, kemudian diambil elemen yang akan dibandingkan, misal X1, X2, dan X3. Sehingga, susunan elemen-elemen yang dibandingkan tersebut akan tampak seperti pada Tabel 2.3 berikut.

Tabel 2.3 Contoh Matrik Perbandingan Berpasangan

FAKTOR	X1	X2	X3
X1	1	2	5
X2	1/2	1	1/4
X3	1/5	2	1

Penentuan nilai kepentingan relative antar elemen menggunakan skala bilangan 1 sampai 9. Apabila suatu elemen dibandingkan dengan dirinya sendiri maka diberi nilai 1. Jika elemen i dibandingkan dengan elemen j mendapatkan nilai tertentu, maka elemen j dibandingkan dengan elemen i merupakan kebalikannya;

5. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten pengambilan data diulangi;
6. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki;
7. Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai vektor eigen merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensintesis *judgement* dalam penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan;
8. Memeriksa konsistensi hierarki, jika nilainya kurang dari 10persen maka penilaian *judgement* diterima;

9. Memeriksa konsistensi hirarki. Jika nilainya lebih dari 10 persen maka penilaian data *judgement* harus diperbaiki.

Berikut ini adalah persamaan matematika yang digunakan untuk pengolahan data AHP (Marimin dan Maghfiroh, 2010).

1. Penghitungan Bobot (Vektor) Prioritas

Vektor prioritas (VP) atau bobot (W) dari setiap elemen dalam satu level hirarki terhadap elemen tertentu di atasnya dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$VP = \frac{VE}{\sum_{i=1}^n VE}$$

Dimana: VE = vektor eigen = rata-rata geometrik satu baris metrik

$$VE = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}$$

2. Penghitungan Nilai Eigen (λ atau VB)

$$\lambda_i \text{ atau } VB_i = \frac{VA}{VP}$$

Dimana VA = vektor antara

$$VA = (a_{ij}) (VP)$$

3. Penghitungan Nilai Eigen Maksimum (λ_{maks} atau VB_{maks})

$$\lambda_{maks} = \frac{\sum_{i=1}^n VB_i}{n}$$

4. Penghitungan Konsistensi (*Ratio Consistency*)

Tolak ukur konsistensi dinyatakan oleh nilai Indeks konsistensi (CI) dan nisbah konsistensi (CR). Keduanya menyatakan konsistensi jawaban responden yang berpengaruh pada kesahihan hasil. Nilai CI dan CR tidak seragam dipengaruhi oleh responden dan tingkat keparannya.

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1}$$

$$CR = \frac{CI}{RI}, \text{ bila } CR \leq 10\% \text{ dinyatakan konsisten}$$

Dimana: λ_{maks} = nilai eigen maksimum

n = jumlah elemen yang diperbandingkan (ukuran matriks)

CR = rasio konsistensi

RI = indeks random

Tabel 2.4 Nilai Indeks Random (RI)

Ukuran Matriks	Indeks Random (RI)	Ukuran Matriks	Indeks Random (RI)
1,2	0,00	9	1,45
3	0,58	10	1,49
4	0,90	11	1,51
5	1,12	12	1,48

6	1,24	13	1,56
7	1,32	14	1,57
8	1,41	15	1,59

Sumber: Oak Ridge Laboratory dalam Maarif dan Tanjung (2003)

5. Matriks Pendapat Gabungan

Matriks pendapat gabungan (g) merupakan matrik baru yang elemen matriknya (g_{ij}) berasal dari rata-rata geometrik elemen matriks pendapat individu (a_{ij}) yang rasio konsistensinya memenuhi persyaratan.

$$g_{ij} = \sqrt[m]{\prod_{k=1}^m a_{ik} a_{kj}}$$

Dimana : g_{ij} = elemen matriks gabungan pada baris ke-i kolom ke-j

m = jumlahpengolah data

a_{ij} = elemen matriks individu pada baris ke-i kolom ke-j

Hasil pendapat gabungan tersebut kemudian dihitung dengan prosedur yang sama seperti perhitungan vektor prioritas gabungan. Komponen hierarki yang memiliki nilai eigen prioritas gabungan tertinggi pada setiap level, merupakan komponen prioritas pertama. Alternatif strategi prioritas adalah alternatif strategi yang memiliki eigen vektor prioritas tertinggi. Penyelesaian perhitungan dilakukan dengan menggunakan program *Microsoft Excel*.

BAB III HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Analisis SWOT

Data primer mengenai kondisi internal dan eksternal bidang ekonomi pondok pesantren diperoleh melalui wawancara dengan pihak manajemen. Berdasarkan wawancara diperoleh faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan bidang ekonomi pondok pesantren diantaranya: memiliki lahan seluas 15 Ha, memiliki nilai historis, memiliki situs web sendiri, jumlah santri mencapai 500 orang, dan unit usaha yang dijalankan beragam. Sedangkan untuk kelemahan diantaranya adalah kurangnya sokongan modal usaha, belum bersifat otonomi, ruang lingkup promosi usaha yang masih terbatas, pengelolaan keuangan yang belum tertata, serta terbatasnya tenaga kerja terampil.

Pada faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang bidang ekonomi pondok pesantren diantaranya yaitu program pemerintah terhadap usaha kecil, adanya permintaan produk hasil hutan, tingginya semangat gotong royong, kemajuan teknologi informasi, serta kemudahan akses transportasi melalui jalan tol. Sedangkan untuk ancaman diantaranya adalah kondisi cuaca yang tidak menentu, minat generasi penerus yang berkurang, tren ekonomi global menurun, diberlakukannya masyarakat ekonomi asean (MEA), serta produk pesaing yang ada di pasaran.

Fakta-fakta yang diperoleh kemudian diklasifikasikan ke dalam tabel IFE (*Internal Factors Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Factors Evaluation*) serta setiap komponennya dianalisis. Selanjutnya menghitung matriks IE (*internal-eksternal*), membuat diagram SWOT, serta menyusun matriks SWOT.

3.1.1 Analisis Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Hasil dari penilaian responden terhadap faktor internal bidang ekonomi didapatkan total skor rata-rata *IFE* sebesar 1,573. Hal ini mengindikasikan bahwa posisi strategi internal bidang ekonomi pondok pesantren Santi Asromo berada pada kondisi lemah.

Berdasarkan penjumlahan faktor internal bidang ekonomi berupa kekuatan adalah sebesar 0,738 dan faktor kelemahan adalah sebesar 0,835. Dari hasil identifikasi tersebut maka dapat diketahui bahwa lingkungan internal bidang ekonomi yang menjadi faktor kekuatan utama adalah pondok pesantren Santi Asromo memiliki lahan seluas 15 Ha (skor 0,184). Kekuatan selanjutnya adalah pondok pesantren Santi Asromo memiliki nilai historis (skor 0,173), Kekuatan selanjutnya yaitu pondok pesantren memiliki situs web sendiri (skor 0,162). Kekuatan selanjutnya adalah jumlah santri mencapai 500 orang (skor 0,122), dan unit usaha yang dijalankan beragam (skor 0,097).

Kelemahan bidang ekonomi pondok pesantren Santi Asromo diantaranya adalah kurangnya sokongan modal usaha (skor 0,216), belum bersifat otonomi (skor 0,184), ruang lingkup promosi usaha yang masih terbatas (skor 0,195), pengelolaan keuangan yang belum tertata (0,189), serta terbatasnya tenaga kerja terampil (skor 0,122).

Tabel 3.1 Tabel Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Kekuatan		Bobot	Rating	Skor
1	Pondok pesantren memiliki nilai historis	0,108	1,6	0,173
2	Jumlah santri mencapai 500 orang	0,081	1,5	0,122
3	Pondok pesantren memiliki lahan 15 Ha	0,108	1,7	0,184
4	Pondok pesantren memiliki situs web	0,108	1,5	0,162
5	Unit usaha yang dijalankan beragam	0,081	1,2	0,097
Sub-Total				0,738
Kelemahan		Bobot	Rating	Skor
1	Kurangnya sokongan modal usaha	0,108	2,0	0,216
2	Ruang lingkup promosi usaha yg masih terbatas	0,108	1,5	0,162
3	Bidang usaha belum bersifat otonomi	0,108	1,7	0,184
4	Pengelolaan keuangan yang belum tertata	0,108	1,4	0,151
5	Terbatasnya tenaga kerja terampil	0,081	1,5	0,122
Sub-Total				0,835
Total		1,000		1,573

3.1.2 Analisis Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Hasil dari penilaian responden terhadap faktor eksternal bidang ekonomi didapatkan total skor rata-rata *EFE* sebesar 0,947. Peluang pada urutan pertama yaitu program pemerintah terhadap usaha kecil (skor 0,256). Peluang selanjutnya adalah adanya permintaan produk hasil hutan (skor 0,244), tingginya semangat gotong royong (skor 0,167), kemajuan teknologi informasi (skor 0,133), serta kemudahan akses transportasi melalui jalan tol (0,092).

Hasil dari identifikasi eksternal berupa ancaman utama yaitu kondisi cuaca yang tidak menentu (0,222). Ancaman selanjutnya berupa minat generasi penerus yang berkurang (skor 0,200), tren ekonomi global menurun (skor 0,183), diberlakukannya masyarakat ekonomi asean (MEA) (skor 0,175), serta produk pesaing yang ada di pasaran (skor 0,167).

Tabel 3.2 Tabel Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

	Peluang	Bobot	Rating	Skor
1	Tingginya semangat gotong royong masyarakat sekitar	0,083	2,0	0,167
2	Adanya permintaan produk hasil hutan	0,111	2,2	0,244
3	Program pemerintah terhadap usaha kecil	0,111	2,3	0,256
4	Kemajuan teknologi informasi	0,111	1,2	0,133
5	Kemudahan akses transportasi melalui tol	0,083	1,1	0,092
	Sub-Total			0,892
	Ancaman	Bobot	Rating	Skor
1	Minat generasi penerus yang berkurang	0,111	1,8	0,200
2	Trend ekonomi global menurun	0,083	2,2	0,183
3	Diberlakukannya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)	0,083	2,1	0,175
4	Produk pesaing yang ada di pasaran	0,111	1,5	0,167
5	Kondisi cuaca yang semakin tidak menentu	0,111	2,0	0,222
	Sub-Total			0,947
	Total	1,000		1,839

3.1.3 Matriks IE (*Internal - Eksternal*)

Berdasarkan perhitungan matriks IFE dan EFE kemudian dibuatlah matriks IE (internal-eksternal) yang disajikan dalam Gambar 3.1 berikut ini:

		IFE (1,573)				
			Kuat 4,0	Rata-rata 3,0	Lemah 2,0	1,0
EFE (1,839)	Tinggi	3,0	I	II	III	
	Menengah	2,0	IV	V	VI	
	Rendah	1,0	VII	VIII	IX	

Gambar 3.1 Matriks Internal-Eksternal

Sumber: Data Primer Diolah 2016)

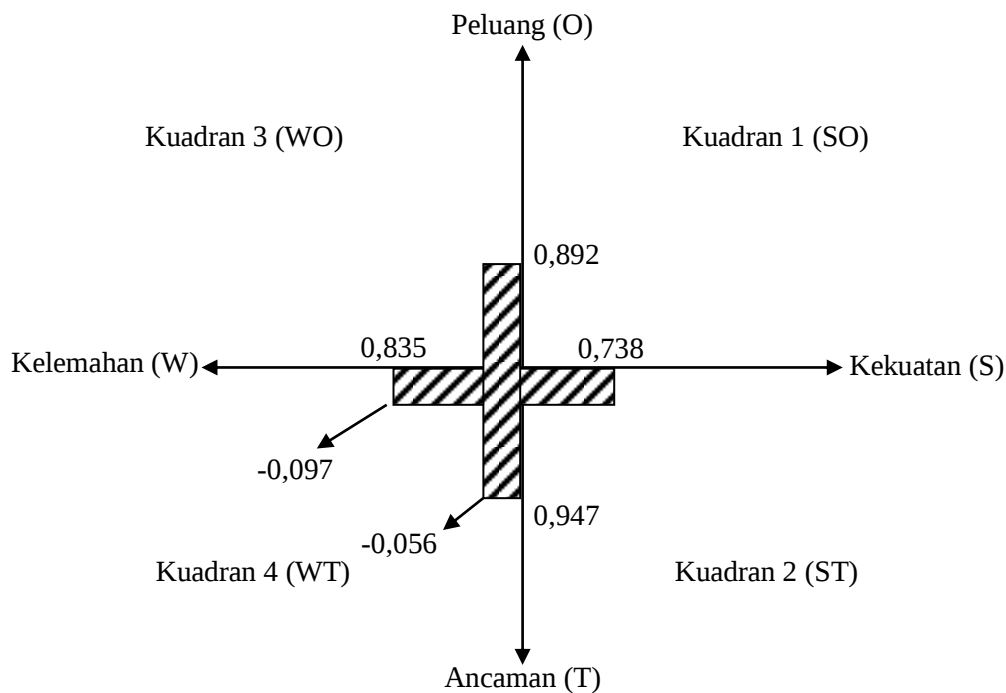
Dari hasil analisis matriks IE maka diketahui posisi bidang ekonomi pondok pesantren saat ini. Hasil skor dari matriks *IFE* sebesar 1,573 dan perolehan skor matriks

EFE sebesar 1,839, sehingga apabila masing-masing skor dipetakan kedalam matriks IE maka posisi bidang ekonomi pondok pesantren berada pada kuadran IX. Pada kuadran IX strategi yang sesuai untuk bidang ekonomi adalah likuidasi atau divestasi.

Likuidasi atau divestasi adalah kebalikan dari investasi. Menurut David (2009) divestasi adalah strategi dimana dilakukan penjualan suatu divisi atau bagian dari sebuah organisasi. Sedangkan likuidasi adalah strategi dimana dilakukan penjualan seluruh asset perusahaan. Likuidasi atau divestasi dilakukan apabila:

- Penghematan gagal dilakukan untuk memperbaiki keadaan.
- Divisi perlu sumber daya yang lebih dari yang ada.
- Divisi bertanggung jawab atas keseluruhan penyelenggaraan perusahaan (dalam hal ini bidang ekonomi pondok pesantren) yang buruk.
- Divisi tidak sejalan dengan organisasi.
- Banyak dana kas yang dibutuhkan dan tidak dapat digali dari sumber lain.

3.1.4 Diagram Kuadran SWOT



Gambar 3.2 Diagram SWOT Bidang Ekonomi Pondok Pesantren
Sumber: Data Primer Diolah 2016)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *IFE* sebesar 1,573 dengan nilai faktor kekuatan sebesar 0,738 dan nilai faktor kelemahan sebesar 0,835 sehingga memperoleh selisih sebesar -0,097 dan nilai *EFE* sebesar 1,839 dengan nilai faktor peluang sebesar 0,892 dan nilai faktor ancaman sebesar 0,947 sehingga diperoleh selisih -0,056. Berdasarkan selisih faktor internal dan eksternal, kondisi bidang ekonomi pondok pesantren berada pada kuadran IV (*devensif*). Situasi pada kuadran ini

merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, karena perusahaan mengalami berbagai ancaman dari luar dan kelemahan internal.

3.1.5 Matriks SWOT

Hasil dari analisis SWOT terhadap bidang ekonomi pondok pesantren Santi Asromo disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3.3 Matriks SWOT Bidang ekonomi Pondok Pesantren Santi Asromo

IFE EFE	Kekuatan 1 Pondok pesantren memiliki nilai historis 2 Jumlah santri mencapai 500 orang 3 Pondok pesantren memiliki lahan 15 Ha 4 Pondok pesantren memiliki situs web 5 Unit usaha yang dijalankan beragam	Kelemahan 1 Kurangnya sokongan modal usaha 2 Ruang lingkup promosi usaha yg masih terbatas 3 Bidang ekonomi belum bersifat otonomi 4 Pengelolaan keuangan yang belum tertata 5 Terbatasnya tenaga kerja terampil
Peluang 1 Tingginya semangat gotong royong masyarakat sekitar 2 Adanya permintaan produk hasil hutan 3 Program pemerintah terhadap usaha kecil 4 Kemajuan teknologi informasi 5 Kemudahan akses transportasi melalui tol	Strategi SO : 1 Menempatkan Santi Asromo/ KH. Abdul Halim sebagai <i>Brand</i> produk/jasa (S1, O3) 2 Optimalisasi potensi hasil hutan (S3, O1, O2, O3, O5) 3 Meningkatkan pemasaran ke wilayah lain (S2, S4, O4, O5) 4 Meningkatkan peran koperasi pondok pesantren sebagai payung unit usaha (S5, O3, O4,)	Strategi WO : 1 Berperan aktif menemukan sumber dana lain (W1, O3, O4) 2 Memperluas pemasaran ke wilayah lain (W2, O4, O5) 3 Mengevaluasi dan memperbaiki sitem manajemen (W3, W4, O3, O4) 4 Mengikuti pelatihan untuk pengembangan SDM (W5, O3, O4)
Ancaman 1 Minat generasi penerus yang berkurang 2 Trend ekonomi global menurun 3 Diberlakukannya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) 4 Produk pesaing yang ada di pasaran	Strategi ST : 1 Memperkuat manajemen usaha (S1, S3, S5, T2, T3, T4) 2 Meningkatkan minat siswa untuk berwirausaha (S2, S3, T1, T2, T3) 3 Melakukan inovasi produk sesuai kebutuhan pasar (S3, S5, T2, T3, T4, T5) 4 Menjalin kerjasama dengan pihak potensial untuk	Strategi WT : 1 Menggali dana dari sumber lain (W1, T2, T3, T4) 2 Mengoptimalkan penyelenggaraan usaha yang tersedia (W2, T2, T3, T4) 3 Melakukan penghematan (W3, W4, T2, T3, T4, T5) 4 Mengoptimalkan sumber daya yang tersedia (W4,

5	Kondisi cuaca yang semakin tidak menentu	menjaga stabilitas usaha (S1, S3, S5, T2, T3, T4, T5)	W5, T1)
---	--	---	---------

Sumber: Data Primer Diolah 2016)

Berdasarkan diagram SWOT, strategi yang terpilih adalah strategi WT yang terdiri dari beberapa alternatif strategi, diantaranya menggali dana dari sumber lain, mengoptimalkan penyelenggaraan usaha yang tersedia, melakukan penghematan, dan mengoptimalkan sumber daya yang teredia.

3.2 Skala Prioritas Strategi Pengembangan Bidang ekonomi

Berdasarkan analisis SWOT diperoleh strategi alternatif berupa menggali dana dari sumber lain, mengoptimalkan penyelenggaraan usaha yang tersedia, melakukan penghematan, dan mengoptimalkan sumber daya yang teredia. Hasil tersebut diperoleh berdasarkan pertimbangan kondisi kelemahan dan ancaman yang lebih dominan (strategi WT). Untuk memilih strategi mana yang paling prioritas maka dilakukan analisis menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*).

Setelah melalui proses penajagan pada penelitian terdahulu dan studi literatur, maka ditentukan empat kriteria pengembangan bidang ekonomi. Keempat keiteria itu adalah: 1) Meningkatnya laba, 2) Meningkatkan keterampilan dan kesejahteraan pekerja, 3) Meningkatnya produktifitas, 4) Meningkatnya pemasaran. Hal ini dinilai penting karena satu kriteria dengan yang lain saling terkait.

Berdasarkan nilai konsistensi semua responden, keempat responden memiliki kekonsistenan yang sangat baik sehingga data tersebut dapat dipercaya dan dipertanggung jawabkan. Keempat responden tersebut adalah Amir yang merupakan pengelola unit usaha agribisnis dan *farm*, Ivo sebagai pengelola *catering*, Zaim adalah pengelola unit usaha tanaman hutan (*agroforestry*), dan Afi sebagai pengelola unit usaha kopontren mini market.

Tabel 3.4 Strategi Prioritas Pengembangan Bidang Ekonomi

Alternatif Strategi Pengembangan	Skor Kepentingan				Rata-rata Geometrik
	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	
Menggali dana dari sumber lain	0,19	0,26	0,16	0,08	0,17
Mengoptimalkan penyelenggaraan usaha yg tersedia	0,44	0,48	0,34	0,54	0,45
Melakukan penghematan	0,08	0,10	0,12	0,10	0,10
Mengoptimalkan sumber daya yang tersedia	0,29	0,16	0,38	0,29	0,28

Sumber: Data Primer diolah

Tabel 3.4 menunjukan bahwa strategi yang paling penting untuk dilakukan oleh bidang ekonomi pondok pesantren Santi Asromo yaitu mengoptimalkan penyelenggaraan usaha yang tersedia. Mengoptimalkan penyelenggaraan oleh unit usaha peternakan sapi dapat diterapkan melalui kerja sama dengan masyarakat yang

hendak menitipkan sapinya, baik untuk dibesarkan ataupun untuk dibantu pemasarannya saat mendekati hari raya 'Idul Adha.

Pada usaha kopontren mini market dan kantin, mengoptimalkan penyelenggaraan dapat diterapkan melalui penggabungan dua unit usaha ini. Selain jumlah produk yang makin beragam, para karyawan dapat saling bergantian bekerja. Dengan demikian pelayanan konsumen menjadi lebih optimal. Kopontren pun dapat digunakan sebagai wadah utama pemasaran bagi produk-produk yang dihasilkan oleh pondok pesantren, seperti sapi dan hasil hutan.

Pada usaha catering, mengoptimalkan penyelenggaraan dapat diterapkan melalui memilah penyedia bahan baku yang termurah namun tetap berkualitas. Sedangkan pada usaha agroforestry, strategi ini dapat diterapkan melalui penganekaragaman tanaman berdasarkan masa panen. Misalkan untuk menunggu masa panen jangka panjang (5 sampai 6 tahun), bidang usaha ini juga menanam tanaman yang dapat dipanen hasilnya dalam kurun waktu bulanan, mingguan, bahkan harian.

BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

1. Hasil dari analisis faktor internal menunjukkan bahwa kekuatan lebih rendah dibanding kelemahan dengan selisih skor -0,097. Total skor rata-rata *IFE* internal bidang ekonomi didapatkan nilai sebesar 1,573. Hal ini mengindikasikan bahwa posisi strategi internal bidang ekonomi pondok pesantren Santi Asromo berada pada kondisi lemah.
2. Hasil dari analisis faktor eksternal menunjukkan bahwa peluang lebih rendah dibanding ancaman dengan selisih skor -0,056. Total skor rata-rata *EFE* eksternal bidang ekonomi didapatkan nilai sebesar 1,839. Hal ini mengindikasikan bahwa posisi strategi eksternal bidang ekonomi pondok pesantren Santi Asromo berada pada kondisi yang tidak menguntungkan.
3. Berdasarkan diagram SWOT, strategi yang terpilih adalah strategi WT yang terdiri dari beberapa alternatif strategi, diantaranya yaitu; 1) Menggali dana dari sumber lain, 2) Mengoptimalkan penyelenggaraan usaha yang tersedia, 3) Melakukan penghematan, dan 4) Mengoptimalkan sumber daya yang teredia.
4. Hasil *Analytical Hierarchy Process (AHP)* yang melibatkan empat responden menunjukkan bahwa strategi yang paling penting untuk dilakukan oleh bidang ekonomi pondok pesantren Santi Asromo yaitu mengoptimalkan penyelenggaraan usaha yang tersedia. Rata-rata nilai geometrik strategi tersebut adalah sebesar 0,45.

4.2 Saran

4.2.1 Saran untuk pondok pesantren

Berdasarkan hasil penelitian serta analisis yang telah dilakukan, maka dapat disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Pondok pesantren sebaiknya memiliki strategi utama dalam upaya mengembangkan usaha bisnis yang ada. Strategi tersebut adalah dengan mengedepankan bidang ekonomi, terutama agribisnis sebagai *icon* keprakerjaan pondok pesantren Santi Asromo. Dengan demikian, pondok pesantren dapat fokus dalam mengalokasikan dana untuk mengembangkan bidang ekonominya serta pendidikannya.

2. Upaya tersebut dapat ditempuh dengan cara memberikan wewenang otonomi dan dana khusus kepada setiap unit usaha sebagai bentuk dukungan utama agar setiap usaha dapat tumbuh berkembang.

4.2.2 Saran untuk penelitian selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya dapat diperdalam dengan meneliti ekonomi pada pondok pesantren secara utuh menggunakan analisis BSC (*Balanced Score Card*) untuk mengukur kinerja serta memberikan strategi berdasarkan empat perspektif yaitu; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta perspektif proses bisnis internal.

DAFTAR PUSTAKA

- A.Halim, Rr. Suhartini, dkk. 2005. *Manajemen Pesantren*. Yogyakarta: LKIS.
- David FR. 2009. *Manajemen Strategis : Konsep, Edisi ke 12*. Sunardi D, penerjemah. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Dhofier, Zamakhsyari. 1982. *Tradisi Pesantren (Studi Tentang Pandangan Hidup Seorang Kyai)*. Jakarta: LP3ES.
- Rangkuti F. 2000. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia.
- Saaty TL. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin: Proses Hirarki Analitik Untuk Pengambilan Keputusan Dalam Situasi Yang Kompleks*. Setiono L, Penerjemah; Peniawati K, Editor. Jakarta: PT. Gramedia.
- Yasmadi. 2002. *Modernisasi Pesantren (Kritikan Nurcholis Majid terhadap Pendidikan Islam Tradisional)*. Jakarta: Ciputat Press.
- Zaini, Achmad. 2011. *K.H. Abdul Wahid Hasyim Pembaru Pendidikan Islam*. Jakarta: Pesantren Tebuireng.