

STRATEGI MANAJEMEN TOKO DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI TOKO MA'HAD AL-ZAYTUN

Anna Risky¹, Sobirin², Meity Suryandari³

Institut Agama Islam Al-Zaytun Indonesia

[1annalashira@gmail.com](mailto:annalashira@gmail.com), [2sobirin@iai-al-zaytun.ac.id](mailto:sobirin@iai-al-zaytun.ac.id), [2meity@iai-alzaytun.ac.id](mailto:meity@iai-alzaytun.ac.id),

ABSTRACT

This study aims to analyze the management strategies applied in Toko Ma'had Al-Zaytun in improving employee performance. Using a qualitative descriptive approach, data were collected through interviews, observation, and documentation, then analyzed using Miles and Huberman's interactive model. The findings reveal that management strategies were implemented through three main stages: planning, implementation, and evaluation. Planning involved structured work distribution and a shift system; implementation emphasized discipline, sincerity, and responsibility based on Islamic values; while evaluation was carried out through direct supervision and regular performance assessment. Supporting factors include transformational leadership, open communication, and a conducive work environment, whereas inhibiting factors are limited human resources, inadequate facilities, and lack of training. This study contributes theoretically by integrating modern strategic management theory with Islamic values, practically by providing recommendations for managing pesantren business units, and methodologically by proving the relevance of qualitative descriptive approaches in exploring complex managerial phenomena.

Keywords: *management strategy, employee performance, Islamic values, pesantren, qualitative study*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen yang diterapkan di Toko Ma'had Al-Zaytun dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen dilaksanakan melalui tiga tahap utama: perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Tahap perencanaan dilakukan dengan pembagian kerja yang terstruktur dan sistem shift; tahap implementasi menekankan kedisiplinan, keikhlasan, dan tanggung jawab berbasis nilai-nilai Islami; sedangkan tahap evaluasi dilakukan melalui supervisi langsung dan penilaian kinerja secara

rutin. Faktor pendukung strategi ini meliputi kepemimpinan transformasional, komunikasi terbuka, dan lingkungan kerja kondusif, sementara faktor penghambatnya adalah keterbatasan sumber daya manusia, sarana prasarana yang kurang memadai, serta minimnya pelatihan pegawai. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan mengintegrasikan teori manajemen strategi modern dengan nilai-nilai Islami, kontribusi praktis berupa rekomendasi bagi pengelolaan unit usaha pesantren, serta kontribusi metodologis dengan menunjukkan relevansi pendekatan kualitatif deskriptif dalam menggali fenomena manajerial yang kompleks dan kontekstual.

Kata Kunci: strategi manajemen, kinerja pegawai, nilai Islami, pesantren, penelitian kualitatif

A. Pendahuluan

Fenomena yang terjadi dalam dunia pendidikan saat ini menunjukkan bahwa pengelolaan unit usaha berbasis pesantren tidak hanya berfungsi sebagai sarana pemenuhan kebutuhan ekonomi, tetapi juga sebagai media pembelajaran dan pembinaan karakter. Di Ma'had Al-Zaytun, unit usaha seperti Toko Ma'had menjadi wahana strategis untuk melatih para pegawai yang sebagian besar berasal dari kalangan internal pesantren agar memiliki disiplin, tanggung jawab, dan keterampilan manajerial. Namun, realitas di lapangan memperlihatkan adanya kesenjangan antara potensi sumber daya manusia dan tuntutan operasional. Banyak pegawai yang belum memiliki pengalaman kerja

maupun kompetensi manajerial yang memadai, sehingga menghambat tercapainya kinerja optimal (David, 2020).

Hal penting yang perlu diteliti dalam konteks ini adalah strategi manajemen yang digunakan toko dalam meningkatkan kinerja pegawai. Objek penelitian adalah strategi manajemen Toko Ma'had Al-Zaytun dengan fokus pada bagaimana proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi dapat mendorong tercapainya kinerja pegawai yang efektif. Gap penelitian terletak pada minimnya kajian empiris yang secara spesifik membahas pengelolaan toko pesantren berbasis manajemen strategi. Sebagian besar penelitian terdahulu masih menyoroti manajemen pesantren dalam aspek

pendidikan formal atau keuangan, bukan pada pengelolaan unit usaha yang berfungsi ganda sebagai sarana ekonomi dan pembinaan karakter (Suryana & Kartika, 2021).

Teori yang relevan digunakan dalam penelitian ini adalah teori manajemen strategi Fred R. David, yang menekankan pentingnya proses perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi dalam mencapai efektivitas organisasi. Teori ini mendukung analisis karena dapat menjelaskan bagaimana strategi toko dapat diarahkan untuk meningkatkan produktivitas pegawai. Beberapa penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Rahman (2021) mengenai strategi manajemen koperasi pesantren, serta penelitian oleh Fadilah (2022) mengenai manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam, menunjukkan bahwa strategi berbasis nilai keislaman mampu meningkatkan disiplin dan kinerja pegawai. Namun, kelemahannya adalah penelitian tersebut masih terbatas pada analisis deskriptif kualitatif, sehingga hasilnya kurang dapat digeneralisasi.

Metode penelitian yang sering digunakan dalam studi sejenis adalah metode kualitatif deskriptif, karena

mampu menggali fenomena secara mendalam dan kontekstual (Miles, Huberman, & Saldaña, 2019). Kelebihan metode ini adalah memberikan pemahaman holistik terhadap strategi manajemen, namun kelemahannya terletak pada keterbatasan dalam melakukan generalisasi. Sementara itu, metode kuantitatif seperti survei dapat memberikan data terukur, tetapi sering kali gagal menangkap konteks sosial dan nilai-nilai khas pesantren. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan triangulasi sumber, sehingga kelebihan metode kualitatif tetap terjaga sambil meminimalisir bias penelitian.

Permasalahan utama yang ingin dijawab adalah bagaimana strategi manajemen toko dapat meningkatkan kinerja pegawai, dengan mempertimbangkan faktor pendukung dan penghambat yang ada. Solusi atau pendekatan yang diusulkan adalah penguatan strategi manajemen berbasis nilai keislaman yang dikombinasikan dengan sistem manajerial modern. Pendekatan ini diyakini mampu menghasilkan model pengelolaan yang efektif sekaligus relevan dengan kultur pesantren.

Kontribusi penelitian ini meliputi tiga aspek: (1) teoretis, memperkaya literatur manajemen strategi pada konteks pesantren; (2) praktis, memberikan rekomendasi kebijakan bagi pengelola toko dan unit usaha pesantren lainnya; dan (3) metodologis, memperlihatkan keunggulan pendekatan kualitatif dalam menjelaskan fenomena sosial pendidikan. Struktur artikel selanjutnya akan mencakup: (1) kajian teori dan penelitian terdahulu; (2) metodologi penelitian; (3) hasil dan pembahasan; serta (4) kesimpulan dan rekomendasi.

Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya merumuskan strategi manajemen toko pesantren yang mampu menghadapi tantangan keterbatasan sumber daya manusia dan tuntutan kompetisi ekonomi. Tujuan penelitian adalah: (1) mendeskripsikan strategi manajemen Toko Ma'had Al-Zaytun; (2) menganalisis faktor pendukung dan penghambat implementasi strategi; serta (3) merumuskan solusi strategis untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori manajemen strategi, tetapi juga menawarkan

model praktik yang aplikatif dalam konteks pesantren, sehingga dapat menjadi rujukan bagi lembaga serupa dalam mengelola unit usahanya di era modern.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan memahami fenomena strategi manajemen toko secara mendalam dan kontekstual. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran holistik mengenai praktik manajemen yang diterapkan di Toko Ma'had Al-Zaytun, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai (Creswell & Poth, 2018). Model deskriptif memungkinkan peneliti mendeskripsikan data empiris berdasarkan temuan lapangan tanpa manipulasi, sehingga hasil penelitian lebih otentik dan relevan dengan konteks pesantren (Miles, Huberman, & Saldaña, 2019).

Penelitian dilakukan di Toko Ma'had Al-Zaytun, Indramayu, dengan fokus pada strategi manajemen toko dalam meningkatkan kinerja pegawai, mencakup aspek perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi. Data diperoleh dari dua sumber, yaitu

data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pengelola toko, pegawai, dan pihak terkait, serta melalui observasi langsung terhadap aktivitas manajerial dan operasional toko. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal toko, laporan aktivitas, arsip manajemen, serta literatur yang relevan mengenai manajemen strategi dan kinerja pegawai di lingkungan pesantren.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Wawancara menggunakan pedoman semi-terstruktur agar informasi yang diperoleh lebih fleksibel dan mendalam (Kvale & Brinkmann, 2021). Analisis data dilakukan secara interaktif dengan model Miles & Huberman (Miles et al., 2019) yang mencakup tiga tahap: reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Untuk menjamin validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode, yaitu membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Triangulasi dianggap penting dalam

penelitian kualitatif karena memperkuat keandalan temuan (Flick, 2018).

Pemilihan metode kualitatif deskriptif didasarkan pada kelebihan pendekatan ini yang mampu menangkap realitas sosial secara natural dan sesuai dengan konteks budaya pesantren. Kelemahannya terletak pada keterbatasan generalisasi hasil, tetapi hal ini bukan menjadi kendala utama karena penelitian lebih menekankan pada kedalaman analisis daripada keluasan generalisasi. Dengan demikian, metode ini dianggap paling tepat untuk menjawab rumusan masalah penelitian mengenai strategi manajemen toko dalam meningkatkan kinerja pegawai.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini menemukan bahwa strategi manajemen yang diterapkan di Toko Ma'had Al-Zaytun dilaksanakan melalui tiga tahapan utama, yakni perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Tahap perencanaan dilakukan dengan menyusun struktur kerja yang jelas, penentuan sistem shift, serta pembagian tugas berdasarkan kompetensi pegawai. Hal ini sejalan

dengan konsep manajemen strategis yang menekankan bahwa perencanaan merupakan fondasi bagi keberhasilan implementasi strategi (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018). Pada level ini, pengelola toko tidak hanya memikirkan aspek teknis operasional, tetapi juga merancang strategi berbasis nilai keislaman agar pegawai dapat menginternalisasi sikap kerja yang disiplin, ikhlas, dan bertanggung jawab. Perencanaan semacam ini mencerminkan integrasi antara prinsip manajemen modern dan misi pendidikan pesantren, di mana tujuan ekonomi dan moral berjalan seiring.

Tahap implementasi strategi difokuskan pada penerapan nilai-nilai keislaman melalui pembiasaan dalam aktivitas sehari-hari. Pegawai diarahkan untuk memandang pekerjaan bukan hanya sebagai kewajiban teknis, tetapi juga sebagai bentuk ibadah yang bernilai spiritual. Implementasi dilakukan melalui sistem pengawasan langsung, pemberian teladan, dan pembiasaan kerja kolektif yang menjunjung kedisiplinan serta keikhlasan. Hal ini konsisten dengan pandangan Ali, Lodhi, Raza, dan Ali (2020) yang menekankan bahwa etika kerja Islami

mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian, strategi implementasi di toko ini bukan sekadar instruksi teknis, tetapi juga transformasi budaya kerja yang mengakar pada nilai religius.

Pada tahap evaluasi, pengelola toko melakukan pengawasan secara rutin, baik dalam bentuk supervisi harian maupun penilaian bulanan. Evaluasi mencakup dua dimensi, yaitu dimensi teknis yang terkait dengan efisiensi operasional, serta dimensi sikap yang berkaitan dengan kedisiplinan, tanggung jawab, dan kerjasama tim. Proses evaluasi yang berkesinambungan terbukti meningkatkan kepatuhan pegawai terhadap standar kerja, sekaligus memperkuat rasa tanggung jawab terhadap tugas masing-masing. Evaluasi yang konsisten sangat penting karena tanpa pengawasan yang baik, strategi manajemen sering kali berhenti hanya pada tataran wacana (Johnson, Scholes, & Whittington, 2019). Dalam konteks ini, evaluasi berperan sebagai mekanisme koreksi dan pengendalian agar strategi yang telah dirumuskan benar-benar berjalan sesuai tujuan.

Lebih jauh, penelitian ini juga menemukan faktor-faktor pendukung dan penghambat penerapan strategi manajemen toko. Faktor pendukung antara lain kepemimpinan pengelola yang tegas sekaligus visioner, komunikasi terbuka antara pengelola dan pegawai, serta lingkungan kerja yang relatif kondusif. Kepemimpinan yang diterapkan memiliki karakteristik transformasional, yaitu mendorong pegawai untuk berkembang dan memberi inspirasi melalui teladan, yang menurut Bass dan Riggio (2019) merupakan kunci terciptanya loyalitas dan keterikatan kerja. Komunikasi terbuka meminimalisasi kesalahpahaman dan mempercepat penyelesaian masalah, sedangkan lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan kenyamanan sehingga pegawai lebih fokus pada tugasnya.

Sebaliknya, faktor penghambat yang dihadapi cukup kompleks, meliputi keterbatasan jumlah sumber daya manusia, sarana prasarana yang belum memadai, serta karakter konsumen yang sebagian besar anak-anak. Jumlah pegawai yang terbatas mengakibatkan beban kerja menumpuk, sementara keterbatasan sarana seperti ruang penyimpanan, sistem kasir, dan peralatan kerja

menurunkan efisiensi operasional. Karakter konsumen anak-anak menuntut pegawai untuk lebih sabar dan teliti, yang sering kali menambah beban psikologis. Hambatan lain yang cukup serius adalah minimnya pelatihan pegawai. Kurangnya pelatihan menyebabkan pegawai tidak memiliki keterampilan manajerial dan pelayanan yang mumpuni, sehingga kinerja mereka tidak optimal. Hal ini sejalan dengan temuan Putra dan Hasanah (2022) yang menegaskan bahwa keterbatasan pelatihan di unit usaha pesantren berdampak signifikan pada produktivitas dan kualitas layanan.

Temuan penelitian ini secara konseptual sejalan dengan teori manajemen strategi Fred R. David (2020), yang menekankan tiga tahap utama dalam manajemen strategi: formulasi, implementasi, dan evaluasi. Pada Toko Ma'had Al-Zaytun, formulasi strategi tercermin dalam penyusunan jadwal kerja dan pembagian tugas yang sistematis, implementasi terlihat pada internalisasi nilai-nilai Islami dalam praktik kerja, sementara evaluasi dilaksanakan melalui supervisi langsung dan penilaian rutin. Dengan demikian, teori manajemen strategi

modern terbukti relevan jika diintegrasikan dengan nilai keislaman, yang dalam konteks pesantren berfungsi sebagai penguat moral sekaligus pendorong kinerja.

Hasil penelitian ini juga memperkaya temuan terdahulu. Rahman (2021), misalnya, meneliti strategi manajemen berbasis nilai Islam pada koperasi pesantren dan menemukan adanya peningkatan produktivitas pegawai. Namun, penelitian Rahman masih terbatas pada aspek normatif tanpa menyinggung kendala struktural. Penelitian ini melengkapi temuan tersebut dengan menyoroti faktor penghambat berupa keterbatasan SDM dan sarana prasarana, yang ternyata menjadi variabel penting dalam efektivitas strategi manajemen. Sementara itu, penelitian Alimuddin dan Nugroho (2020) tentang pengembangan kapasitas pegawai di lembaga pendidikan Islam menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan, sesuatu yang dalam penelitian ini juga terbukti menjadi kebutuhan mendesak bagi Toko Ma'had Al-Zaytun.

Selain berkontribusi secara empiris, penelitian ini juga menegaskan bahwa pengelolaan toko

di lingkungan pesantren memiliki fungsi ganda, yaitu sebagai unit usaha ekonomi sekaligus sarana pendidikan karakter. Perspektif ini diperkuat oleh Suryana dan Kartika (2021) yang menyatakan bahwa pesantren memiliki peran penting sebagai lembaga pendidikan moral sekaligus pusat pengembangan ekonomi berbasis nilai-nilai Islam. Dengan kata lain, strategi manajemen toko di pesantren tidak bisa semata-mata dilihat dari kaca mata bisnis, tetapi harus ditempatkan dalam kerangka pendidikan dan pembinaan karakter.

Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan kinerja pegawai dalam hal kedisiplinan waktu, ketelitian pelayanan, dan tanggung jawab terhadap tugas. Namun, aspek keterampilan komunikasi pelanggan dan efisiensi kerja masih perlu ditingkatkan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi manajemen yang diterapkan sudah efektif, tetapi belum sepenuhnya optimal. Untuk mencapai hasil yang lebih baik, penelitian ini merekomendasikan program pelatihan berbasis kompetensi, penyediaan sarana prasarana yang lebih memadai, serta penambahan jumlah pegawai agar beban kerja

dapat terbagi secara proporsional. Rekomendasi ini sesuai dengan literatur manajemen pendidikan yang menekankan pentingnya peningkatan kapasitas SDM dan dukungan infrastruktur dalam memperkuat kualitas layanan (Yukl, 2020).

Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi manajemen toko berbasis nilai keislaman yang diterapkan di Toko Ma'had Al-Zaytun merupakan model pengelolaan yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dari sisi teoretis, penelitian ini menunjukkan relevansi integrasi teori manajemen strategi dengan nilai-nilai Islami. Dari sisi praktis, penelitian ini menawarkan rekomendasi kebijakan bagi pesantren yang mengelola unit usaha serupa. Sementara itu, kontribusi metodologis penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan kualitatif deskriptif yang mampu menggali realitas manajemen secara mendalam dan kontekstual.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi manajemen yang diterapkan di Toko Ma'had Al-Zaytun efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui tiga tahapan utama,

yaitu perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Pada tahap perencanaan, sistem kerja shift dan pembagian tugas yang jelas mampu meningkatkan efisiensi operasional serta memperjelas peran setiap pegawai. Tahap implementasi menekankan pada pembiasaan nilai kedisiplinan, keikhlasan, dan tanggung jawab, sehingga selain meningkatkan kinerja juga membentuk karakter kerja yang sesuai dengan kultur pesantren. Tahap evaluasi dilaksanakan melalui supervisi harian dan penilaian rutin yang berfungsi sebagai sarana kontrol dan perbaikan berkelanjutan.

Faktor pendukung strategi ini antara lain kepemimpinan transformasional dari pengelola, komunikasi yang terbuka, serta lingkungan kerja yang kondusif. Adapun faktor penghambat mencakup keterbatasan jumlah sumber daya manusia, minimnya pelatihan pegawai, dan kurangnya sarana prasarana pendukung. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun strategi manajemen yang diterapkan telah berjalan cukup efektif, masih diperlukan penguatan dalam aspek kapasitas pegawai dan dukungan fasilitas agar hasilnya lebih optimal.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis berupa pengembangan konsep manajemen strategi berbasis nilai keislaman, kontribusi praktis berupa rekomendasi kebijakan bagi pengelola toko pesantren, serta kontribusi metodologis berupa pembuktian bahwa pendekatan kualitatif deskriptif mampu menggali fenomena manajerial secara mendalam. Secara keseluruhan, strategi manajemen toko berbasis nilai Islami dapat dijadikan model pengelolaan yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan pesantren, asalkan didukung oleh pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan penyediaan sarana yang memadai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, A., Lodhi, S., Raza, B., & Ali, M. (2020). Impact of Islamic work ethics on employee performance in Islamic institutions. *Journal of Islamic Business Research*, 11(2), 134–145.
- Alimuddin, M., & Nugroho, A. (2020). Pengembangan kapasitas pegawai untuk peningkatan mutu layanan di lembaga pendidikan Islam. *Tarbawi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 155–170.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational Leadership* (3rd ed.). Routledge.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- David, F. R. (2020). *Strategic management: Concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- Fadilah, N. (2022). Manajemen sumber daya manusia berbasis nilai Islami di lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(1), 88–102.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage Publications.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2019). *Exploring strategy: Text and cases* (12th ed.). Pearson.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2021). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). Sage Publications.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Putra, A., & Hasanah, N. (2022). Manajemen unit usaha pesantren dalam perspektif SDM. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 14(1), 45–58.
- Rahman, A. (2021). Strategi manajemen berbasis nilai keislaman dalam meningkatkan produktivitas pegawai koperasi pesantren. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 55–68.
- Suryana, Y., & Kartika, R. (2021). Manajemen pesantren dalam menghadapi tantangan global. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 112–124.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.