

**ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI DALAM PERSAINGAN
USAHA PADA PT. POS INDONESIA KOTA KEDIRI
DITINJAU DARI MANAJEMEN STRATEGI SYARIAH**

SKRIPSI

Ditulis Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E.)



Oleh:

EKA PRATIWI MFS

NIM: 9.313.056.15

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
IAIN KEDIRI
2022**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Sebelum perkembangan komunikasi maju seperti sekarang ini, surat merupakan hal yang penting dalam berkomunikasi. Seiring dengan perkembangan jaman saat ini tak cukup *email* dan SMS saja, *Whatsapp*, *Line*, *Messenger*, dan aplikasi lainnya yang dapat dijadikan sebagai alat untuk berkomunikasi jarak jauh. Perkembangan komunikasi di era globalisasi saat ini membawa dampak cukup pesat bagi perkembangan perekonomian Indonesia dan membuat kondisi persaingan usaha semakin ketat, sehingga perusahaan berupaya untuk selalu dapat mencapai tujuan dan sasarnya. Pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan diukur dengan besarnya total keuntungan perusahaan, tingkat keuntungan terhadap modal investasi perusahaan, dan penguasaan pasar dengan *share* terbesar. Keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan hanya dimungkinkan bila perusahaan itu mempunyai keunggulan bersaing.

Suatu perusahaan baru dapat memiliki keunggulan bersaing bila perusahaan tersebut berhasil merancang dan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai atau *value*. Penciptaan *value* yang menimbulkan keunggulan bersaing, dapat terjadi apabila para pesaing tidak menggunakan atau melakukan strategi yang sama. Keunggulan bersaing tersebut hanya dapat dipertahankan apabila para pesaing yang ada sekarang dan para pesaing yang baru tidak meniru atau menggantikannya.

Membangun keunggulan bersaing harus dilakukan perusahaan secara tepat dan berkelanjutan, dengan menyusun strategi sekaligus mengimplementasikannya. Hal ini dapat dilakukan dengan kegiatan penganalisisan yang tepat, dimulai dengan pengidentifikasian, penguatan organisasi dan meningkatkan kemampuan kepemimpinan perusahaan. Semua kegiatan tersebut dicakup dalam pemantapan manajemen strategi, terutama dalam tingkat pimpinan puncak dan menengah perusahaan. Oleh karena itu untuk membangun keunggulan bersaing, suatu perusahaan perlu melakukan pemahaman strategi dan peran manajemen strategi dalam peningkatan keunggulan bersaing secara berkelanjutan.¹

Kegiatan bisnis harus diiringi dengan sebuah manajemen sebagai pengarah dan dasar bagi seorang pelaku bisnis untuk keberlangsungan hidup organisasi/perusahaan yang dikelola secara jangka panjang. Sistem bisnis yang efektif akan tercipta apabila proses manajemen bisnis dalam organisasi telah dilaksanakan dengan efektif, yakni apabila fungsi-fungsi manajerial dilaksanakan oleh para manajer dengan efektif meliputi perencanaan efektif, pengorganisasian efektif, pengaturan staf efektif, kepemimpinan efektif, komunikasi efektif, motivasi efektif, dan pengontrolan efektif, inilah yang disebut dengan manajemen strategi.

Manajemen strategi sebagai proses untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan dan sangat berpengaruh pada keberlangsungan hidup perusahaan. Strategi berarti sesuatu yang dirancang dan disiasati secara cermat agar memberi hasil atau keuntungan. Manajemen strategis terdiri atas

¹ Sofjan Assauri, *Strategic Management*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013), 1.

tiga proses, yaitu: 1) **Formulasi/pembuatan strategi**, yang diawali penetapan visi, misi, dan tujuan jangka panjang, analisis peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategis dan pemilihan alternatif strategis yang sesuai untuk diadopsi, 2) **Implementasi/penerapan strategi**, meliputi sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, memotivasi sumber daya manusia, dan mengalokasikan sumber-sumber daya lainnya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan, 3) **Pengendalian dan Evaluasi Strategi**, mencakup usaha-usaha untuk mengontrol seluruh hasil dari penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta mengambil langkah-langkah perbaikan bila diperlukan.²

Dalam sebuah perusahaan ada banyak alasan untuk memformulasi dan mengimplementasikan strategi yang mengawali, melanjutkan, atau memperluas keterlibatan dalam operasi bisnis di seluruh batas negara.³ Begitu juga dengan PT Pos Indonesia yang merupakan sebuah badan usaha milik negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang layanan pos berbentuk pengiriman surat, pengiriman uang maupun pengiriman paket.

Salah satu perubahan mendasar yang perlu dicermati semua pelaku usaha termasuk PT. Pos Indonesia adalah perubahan lingkungan makro ekonomi yakni dari era industrialisasi kepada era informasi, kemudian memasuki era ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge economy/k-economy*). Dalam era *k-economy* pelaku usaha berlomba-lomba untuk menawarkan jasa yang lebih baik dari para pesaing, ditambah lagi dengan

² Abdul Halim Usman, *Manajemen Strategis Syariah*, (Jakarta: Zikrul Hakim, 2015), 20.

³ Fred R. David, *Manajemen Strategik*, (Jakarta : Salemba Empat, 2016), 337.

rendahnya persyaratan minimum modal yang harus dimiliki dalam operasional bisnis pos dan giro menyebabkan *barrier to entry* (hambatan masuk) relatif rendah. Dengan sifat industri seperti ini maka persaingan menjadi sangat tajam dengan bermunculannya pesaing baik perusahaan global, nasional maupun berskala lokal. Luasnya bisnis yang digeluti oleh PT. Pos Indonesia menyebabkan perusahaan ini akan bersinggungan dengan industri di luar pos dan giro yaitu industri telekomunikasi dan industri perbankan. Persaingan yang ketat sebagaimana terjadi dalam bisnis PT. Pos Indonesia menunjukkan bahwa bisnis ini memang sudah dalam tahap kematangan sehingga apabila perusahaan yang dalam industri tersebut tidak melakukan inovasi, konsumen akan dengan mudah mengalihkan pilihannya (*switching*) ke perusahaan pesaing.

Melihat perubahan lingkungan bisnis yang demikian pesat dibidang teknologi informasi dan telekomunikasi akan menempatkan PT. Pos Indonesia pada posisi yang sulit karena kompetensi intinya telah tergantikan dengan produk-produk yang lebih *technology minded*. Berkaitan dengan hal tersebut, pertanyaan yang muncul adalah strategi bisnis apa yang digunakan PT. Pos Indonesia sehingga dapat bertahan dan bersaing menghadapi perusahaan pesaing baik perusahaan domestik maupun internasional yang ikut ambil bagian dalam industri pos dan giro. Strategi bersaing yang digunakan sangat menentukan masa depan bisnis PT. Pos Indonesia selanjutnya dan sejalan dengan berubahnya status perusahaan dari perum menjadi persero yang memberi keleluasaan bagi perusahaan untuk memfokuskan pada pemupukan keuntungan guna meningkatkan nilai

perusahaan. Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk menganalisis industri yang dihadapi PT. Pos Indonesia Kediri juga untuk mengetahui dan menganalisis strategi bisnis yang dilakukan perusahaan tersebut agar dapat bertahan dalam menghadapi persaingan usaha sejenis di era globalisasi dan informasi. Berikut adalah data berupa peringkat *Top Brand Award* jasa kurir dimana penghargaan ini diperoleh oleh merek/*brand* yang memiliki performa luar biasa:

Tabel 1.1

Data *Top Brand Award* Jasa Kurir

Brand	Top Brand Index	
	2021	2022
J&T	33,40%	23,10%
JNE	28,00%	39,30%
Tiki	11,20%	11,10%
Pos Indonesia	8,50%	8,50%
DHL	6,00%	6,90%

Sumber data: *Top Brand Award* tahun 2021-2022

Dari tabel di atas, PT. Pos Indonesia Kediri perlu untuk menganalisa apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan serta apa saja peluang yang bisa dimanfaatkan dan ancaman yang dapat menghambat jalannya usaha. Dari data di atas diketahui bahwa Pos Indonesia dalam hal jasa kurir masih

terbilang kurang dibanding perusahaan jasa kurir lainnya dengan nilai persentase 8,50%. Maka dari itu peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian ini agar nantinya setelah diketahui bagaimana keadaan lingkungan internal dan eksternal PT. Pos Indonesia Kediri jadi bisa mengevaluasi keadaan perusahaannya secara mendalam yaitu dengan memanfaatkan kekuatan untuk menekan kelemahan, memanfaatkan kekuatan untuk mengantisipasi ancaman, mengantisipasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang serta menekankan kelemahan untuk mencegah ancaman.

Melihat keadaan PT. Pos Indonesia Kediri dengan banyaknya pelanggan tetap yang bertransaksi di PT. Pos Indonesia Kediri dan masih terus berkembang serta mengalami pasang surut usaha keadaan tersebut menunjukkan bahwa manajemen PT. Pos Indonesia Kediri sudah berjalan tetapi belum sampai kepada manajemen yang strategis agar menghasilkan kinerja terbaik dan dapat bermanfaat bagi masyarakat. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut yang tertuang dalam Skripsi yang berjudul **“Analisis Manajemen Strategi dalam Persaingan Usaha Pada PT Pos Indonesia Kota Kediri Ditinjau dari Manajemen Strategi Syariah.”**

B. Fokus penelitian

Fokus penelitian pada penulisan skripsi ini, yaitu :

1. Bagaimana manajemen strategi yang diterapkan oleh PT. Pos Indonesia Kediri dalam persaingan usaha?
2. Bagaimana analisis manajemen strategi pada PT. Pos Indonesia Kediri dalam persaingan usaha jika ditinjau dari manajemen strategi syariah?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas maka tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui manajemen strategi yang diterapkan oleh PT. Pos Indonesia Kediri dalam persaingan usaha.
2. Untuk mengetahui analisis manajemen strategi pada PT. Pos Indonesia Kediri dalam persaingan usaha jika ditinjau dari manajemen strategi syariah.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah keilmuan di bidang Manajemen Strategi Syariah yang masih memerlukan pengkajian secara terperinci dan mendalam untuk mencapai tahap kesempurnaan.

2. Kegunaan secara Praktis

- a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan masukan perusahaan dalam menetapkan kebijakan dan menerapkan manajemen strategi yang lebih baik untuk mengembangkan perusahaan tersebut.

- b. Bagi Peneliti

Melalui penelitian ini diharapkan peneliti dapat menambah wawasan keilmuannya, baik dalam pembuatan karya tulis ilmiah maupun dalam Manajemen Strategi Syariah untuk berwirausaha dan menjalankan perusahaan dengan menetapkan manajemen strategi yang

tepat sebagai bekal untuk mempersiapkan perekonomian di masa yang akan datang tentu saja yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah di dalam ekonomi Islam.

a. Bagi IAIN Kediri

Untuk menambah koleksi-koleksi hasil penelitian, khususnya yang menyangkut Manajemen Strategi Syariah pada Badan Usaha Milik Negara salah satunya PT Pos Indonesia.

E. Telaah Pustaka

1. Skripsi Moh. Abdul Muchlis mahasiswa Fakultas Dakwah Jurusan Manajemen Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta yang disusun tahun 2010 dengan judul Implementasi Manajemen Strategi Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Jombang Jawa Timur. Tujuan penelitian tersebut adalah ingin mengetahui penerapan manajemen strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Jombang Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan metode *deskriptif, analitik, kualitatif* dengan menggunakan studi lapangan (*field research*) dalam pengumpulan data. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Jombang Jawa Timur, sudah terlaksana dengan baik. Usaha kegiatan peningkatan mutu pendidikan di pondok pesantren semakin meningkat dan terarah, karena penerapan manajemen strategis yang dibuat pondok pesantren dapat dilaksanakan dan tujuannya

tercapai dengan baik. Perbedaan dari skripsi ini adalah terletak pada tahapan yang diteliti formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi, sedangkan dalam skripsi yang di tulis oleh Moh. Abdul Muchlis tersebut hanya sebatas pada implementasi strategi saja. Selain itu objek penelitian yang penulis teliti adalah di perusahaan BUMN yaitu Kantor Pos Kota Kediri sedangkan dalam skripsi yang di tulis oleh Moh. Abdul Muchlis tersebut objek penelitiannya di lembaga pendidikan di pondok pesantren. Sedangkan persamaannya terletak pada metode yang digunakan yaitu metode kualitatif.

2. Skripsi Ragil Rahmatullah Nurhakim mahasiswa Jurusan Ekonomi Syariah, Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam Institut Agama Islam Negeri Antasari Banjarmasin yang disusun tahun 2016 dengan judul Manajemen Strategik Permata Konveksi (Studi Kasus dengan Analisis SWOT). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap seperti apa keadaan internal (kekuatan dan kelemahan) serta eksternal (peluang dan ancaman) dari permata konveksi. Dari data yang didapat tersebut dianalisis menggunakan analisis SWOT dengan metode kualitatif yang akhirnya mendapatkan beberapa alternatif strategi untuk mengatasi masalah yang ada dan memanfaatkan peluang yang ada. Penelitian ini hanya sampai pada formulasi strategi dan belum diimplementasi serta dievaluasi. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Manajemen strategis syariah di permata konveksi secara keseluruhan sudah berjalan sesuai dengan teorinya, walaupun masih ada yang belum sesuai dengan manajemen strategis syariah yaitu belum mempunyai visi dan misi

perusahaan. Perbedaan dari skripsi ini adalah terletak pada tahapan yang diteliti formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi, sedangkan dalam skripsi yang di tulis oleh Ragil Rahmatullah Nurhakim tersebut hanya sebatas pada formulasi strategi saja. Selain itu objek penelitian yang penulis teliti adalah di perusahaan BUMN yaitu Kantor Pos Kota Kediri sedangkan dalam skripsi yang di tulis oleh Ragil Rahmatullah Nurhakim tersebut objek penelitiannya di bisnis usaha konveksi bernama Permata Konveksi. Sedangkan persamaannya terletak pada metode yang digunakan yaitu metode kualitatif.