

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen Strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.<sup>4</sup> Atau definisi lainnya serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi tersebut.<sup>5</sup>

Manajemen Strategi terdiri atas tiga proses, yaitu 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 strategi dan pemilihan alternatif strategi yang sesuai untuk diadopsi. Analisis situasi merupakan awal proses perumusan strategi. Selain itu, analisis situasi juga mengharuskan para manajer strategik untuk menemukan kesesuaian strategik antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal, disamping memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal.<sup>6</sup> Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi, termasuk satuan bisnis

---

<sup>4</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 4.

<sup>5</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Pt Bumi Aksara, 2012), 15.

<sup>6</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 193.

tertentu. Sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan atau satuan bisnis yang bersangkutan.<sup>7</sup>

Yang kedua 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 diimplimentasikan dan yang ketiga 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.<sup>8</sup>

Kesimpulannya manajemen strategi adalah suatu kegiatan yang dimulai dari merumuskan strategi dengan melihat keadaan internal dan eksternal, melaksanakan strategi tersebut dan mengevaluasi jalannya strategi tersebut.

## **B. Manajemen Strategi Syariah**

### **1. Pengertian Manajemen Strategi Syariah**

Manajemen Strategi Syariah merupakan serangkaian proses aktivitas manajemen Islam yang mencakup tahapan formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan-keputusan strategis organisasi yang memungkinkan pencapaian tujuan organisasi duniawi hingga ukhrawi. Sebagai sebuah proses Islami, Manajemen Strategi Syariah memiliki empat karakter khas yang membedakannya dengan

---

<sup>7</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Pt Bumi Aksara, 2012), 172.

<sup>8</sup> Abdul Halim Usman, *Manajemen Strategi Syariah*, (Jakarta: Zikrul Hakim, 2015), 20.

Manajemen Strategi Konvensional (non-Islami). Keempatnya adalah karakter yang ditinjau dari aspek-aspek: 1) azas, 2) orientasi, 3) motivasi, 4) strategi itu sendiri. Sehingga pengertian Manajemen Strategi Syariah adalah serangkaian proses aktivitas manajemen Islam yang mencakup tahapan formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan-keputusan strategis organisasi yang memungkinkan pencapaian tujuan organisasi, di mana nilai-nilai Islam menjadi landasan strategis dalam seluruh aktivitas organisasi, yang diwarnai oleh azas tauhid, orientasi duniawi-ukhrawi dan motivasi mardhatillah.<sup>9</sup>

## 2. Teori-Teori Manajemen Strategi Syariah

- a. Azas Tauhid pada Perusahaan: Penetapan azas tauhid sebagai landasan segala aktivitas organisasi/perusahaan, dengan keyakinan mutlak bahwa Allah SWT sebagai penguasa dan pengatur diri secara totalitas hanya kepada-Nya, akan menambah keyakinan bagi manajemen dan kru untuk berhasil mencapai misi dan tujuan perusahaan yang lebih baik dan bermaslahat dunia akhirat.
- b. Orientasi Duniawi Ukhrawi: Dengan menetapkan tujuan perusahaan berorientasi duniawiukhrawi, yaitu memperoleh profit/keuntungan duniawi sekaligus benefit/manfaat, akan memberi ketenangan, ketentraman dan kepuasan dalam bekerja dan beraktivitas sehingga diperoleh/dirasakan kebahagiaan dalam menjalankan organisasi/perusahaan. Orientasi manajemen strategik syariah tidak hanya mengejar keuntungan duniawi saja, tetapi juga keuntungan

---

<sup>9</sup> Abdul Halim Usman, *Manajemen Strategis Syariah*, (Jakarta: Zikrul Hakim, 2015), 63.

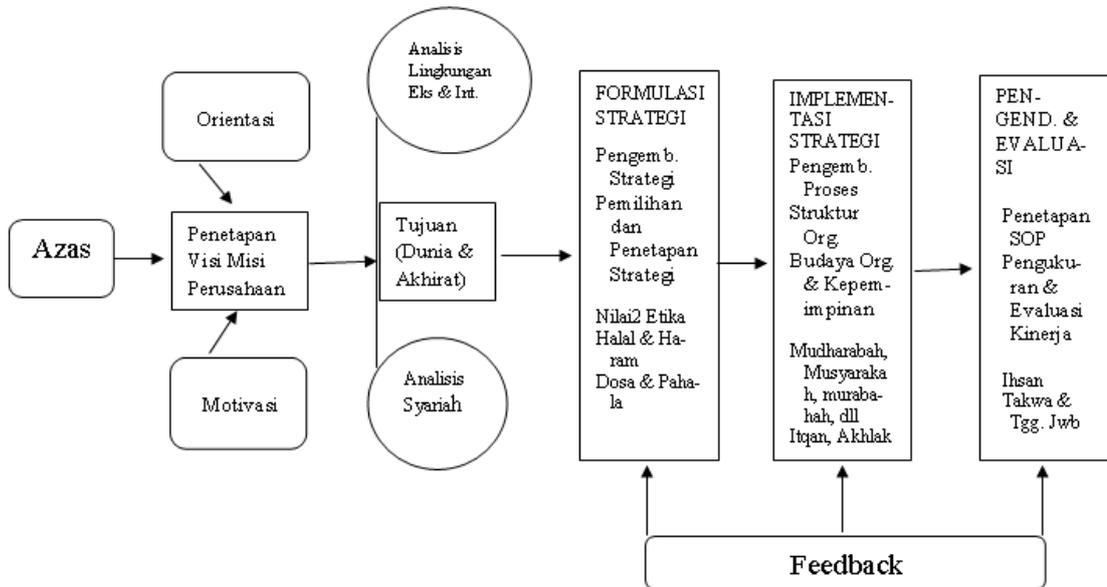
- ukhrawi. Dengan demikian, tujuan perusahaan sejak awal harus didesain untuk mencapai kemaslahatan dunia dan ukhrawi sekaligus.
- c. Motivasi Mardhatillah: Dengan motivasi mardhatillah yaitu semua aktivitas organisasi/perusahaan diniatkan semata-mata karena Allah serta mengharapkan pahala dan ridha Allah SWT, akan memberi dorongan yang lebih kuat bagi manajemen dan kru untuk mencapai keberhasilan usahanya di dunia hingga akhirat.
- d. Keyakinan Ubudiyah dalam Bekerja: Dengan keyakinan ubudiyah yaitu meyakini bahwa bekerja adalah ibadah di mana segala aktivitas dalam organisasi/perusahaan semata-mata diniatkan sebagai ibadah kepada Allah, akan memberi kekuatan bagi manajemen dan kru untuk menghadapi dan mengatasi berbagai kendala dan rintangan serta memberi ketenangan, kepuasan, dan kebahagiaan dalam bekerja dan beraktivitas demi mengharapkan berkah dan keridhaan Allah SWT.
- e. Kesadaran Ihsaniyah dalam Bekerja: Dengan kesadaran ihsaniyah yaitu meyakini bahwa segala aktivitas organisasi/perusahaan merupakan amal shaleh yang senantiasa diketahui dan dalam pengawasan Allah SWT, akan mendorong manajemen dan kru untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, jujur, amanah dan Itqan (tepat, sempurna, tuntas) tanpa harus diawasi oleh atasan, sehingga mendorong tercapainya hasil kinerja yang terbaik.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Abdul Halim Usman, *Manajemen Strategis Syariah*, (Jakarta: Zikrul Hakim, 2015), 71-75.

### 3. Model Manajemen Strategi Syariah

Model Manajemen Strategi Syariah secara skematik dapat digambarkan melalui diagram berikut:



Gambar 1.1<sup>11</sup>

Dari model di atas dapat dilihat bahwa sejak awal penetapan visi, misi, dan tujuan, telah dilakukan internalisasi dan adisi nilai-nilai Islam, yaitu azas tauhid, orientasi duniawi-ukhrawi, dan motivasi *mardhatillah*. Demikian pula pada tahap formulasi strategi sampai tahap implementasinya senantiasa dalam koridor nilai-nilai etika dan syariah, seperti pertimbangan halal dan haram, dosa dan pahala, serta sistem kerja sama bisnis yang non-ribawi disertai organisasi dan kepemimpinan yang profesional (*itqan*) dan berakhlakul karimah. Dari sisi pengendalian dan evaluasi, diwarnai

<sup>11</sup> Abdul Halim Usman, *Manajemen Strategis Syariah*, (Jakarta: Zikrul Hakim, 2015), 63.

oleh *self-evaluation* berupa perilaku ihsan (merasa diawasi oleh Allah SWT) dan perilaku taqwa dan tanggung jawab Ilahiyyah, sehingga melahirkan kinerja terbaik bagi organisasi/perusahaan.<sup>12</sup>

### **C. Badan Usaha Milik Negara**

#### **1. Badan Usaha Milik Negara.**

##### **a. Pengertian Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**

Menurut Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, definisi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah badan usaha yang seluruhnya atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan<sup>13</sup>.

Pos Indonesia merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang merupakan Perseroan Terbatas dan sering disebut dengan PT. Pos Indonesia. Bentuk usaha Pos Indonesia ini berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1995. Peraturan Pemerintah tersebut berisi tentang pengalihan bentuk awal Pos Indonesia yang berupa perusahaan umum (perum) menjadi sebuah perusahaan persero.

Berdiri pada tahun 1746, saham Pos Indonesia sepenuhnya dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Saat ini Pos Indonesia tidak hanya melayani jasa pos dan kurir, tetapi juga jasa keuangan, ritel, dan properti, yang didukung oleh titik jaringan sebanyak lebih dari 4.000 kantor pos dan 28.000 agen pos yang tersebar di seluruh

---

<sup>12</sup> Ibid., 62-64.

<sup>13</sup> Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara.

wilayah Indonesia<sup>14</sup>, termasuk salah satunya adalah Kantor Pos Kota Kediri.

#### **D. Persaingan Usaha**

##### **1. Pengertian Persaingan Usaha**

Dalam sistem ekonomi pasar, persaingan merupakan salah satu bentuk karakteristik utama yang cenderung lebih disukai daripada kondisi non persaingan/tidak adanya persaingan.<sup>15</sup>

Persaingan merupakan salah satu upaya untuk mendapatkan keuntungan dalam dunia usaha, di mana hasil akhirnya akan dinikmati oleh konsumen misalnya dalam bentuk harga yang murah, variasi pada produk, pelayanan, ketersediaan produk, dan lainnya.<sup>16</sup>

Persaingan usaha sudah menjadi budaya dalam bisnis di kalangan pengusaha. Secara ekonomi, untuk mendapatkan keuntungan yang berlimpah, pengusaha bersaing dengan kompetitornya, baik dalam bentuk kualitas produk, layanan, maupun marketing. Semua ini dilakukan agar konsumen tertarik untuk membeli produk yang ditawarkan. Dalam praktiknya, persaingan usaha tidak selalu berjalan baik, karena banyak pengusaha yang melakukan persaingan usaha tidak sehat dengan jalan yang tidak baik.

Ada pengusaha yang menghalalkan segala cara untuk menarik konsumen agar membeli produknya. Pengusaha besar biasanya akan dengan mudah mengalahkan pengusaha yang lebih kecil, karena

---

<sup>14</sup> [https://id.wikipedia.org/wiki/Pos\\_Indonesia](https://id.wikipedia.org/wiki/Pos_Indonesia). Diakses online pada tanggal 27 September 2020.

<sup>15</sup> Dr. Maryanto, *Dunia Usaha, Persaingan Usaha, dan Fungsi KPPU*, (Semarang: UNISSULA Press, 2017), 12.

<sup>16</sup> Dr. Andi Fahmi Lubis, *Hukum Persaingan Usaha*, (Jakarta: Komisi Pengawas Persaingan Usaha, 2017), 24.

kekuatan modal dan pengaruhnya. Pengusaha besar juga terkadang melakukan kartel dan monopoli.

Persaingan tidak sehat dapat terjadi, terutama untuk menghentikan persaingan yang dilakukan dengan menjalin kerjasama dalam bentuk kartel. Pembentukan kartel oleh sejumlah pengusaha cenderung mengarah pada praktik monopoli sehingga pemegang hak monopoli dapat menentukan harga tanpa ada saingan. Masyarakat dirugikan atas kesepakatan harga yang telah ditentukan. Permainan curang ini terjadi karena etika ekonomi yang mengharuskan persaingan usaha secara sehat diabaikan demi mengeruk keuntungan sebesar-besarnya.

Secara politik, persaingan usaha tidak sehat juga disuburkan oleh politik penguasa. Kebijakan pemerintah dengan paradigma pertumbuhan ekonomi di masa Orde Baru, misalnya dalam kenyataannya belum mampu memberikan kesempatan yang luas kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembangunan dalam sektor ekonomi. Usaha-usaha swasta yang tidak sehat bermunculan ketika itu akibat kebijakan pemerintah yang memberikan kemudahan kepada pengusaha-pengusaha swasta yang dekat dengan kekuasaan.

Ironisnya lagi, pengusaha-pengusaha yang dekat dengan kekuasaan tidak memunculkan praktik konglomerasi yang didukung oleh kewirausahaan sejati sehingga ketahanan ekonomi menjadi sangat rapuh. Mereka bahkan memperoleh perlakuan istimewa, sehingga kegiatan usaha tidak dilakukan dengan penuh tanggung jawab demi

perbaikan ekonomi nasional karena mereka lebih mementingkan kepentingan pribadinya saja.

Munculnya persaingan usaha yang tidak sehat melahirkan keprihatinan serius bahwa Indonesia semestinya menjalankan usaha ekonominya dengan cara-cara yang sehat. Persaingan bisnis dilakukan secara egaliter, setara, dan tanpa kecurangan. Negara kemudian mulai memikirkan bagaimana mengatur persaingan usaha agar terjadi keseimbangan yang sehat tanpa kecurangan.

Dengan konsep dasar di atas, persaingan usaha tidak sehat adalah persaingan antarpelaku usaha dalam menjalankan kegiatan produksi dan/atau pemasaran barang dan jasa yang dilakukan dengan cara tidak jujur atau melawan hukum atau menghambat persaingan usaha.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Rumadi Ahmad, *Fikih Persaingan Usaha*, (Jakarta: Lakpesdam PBNU, 2019), 13-16.