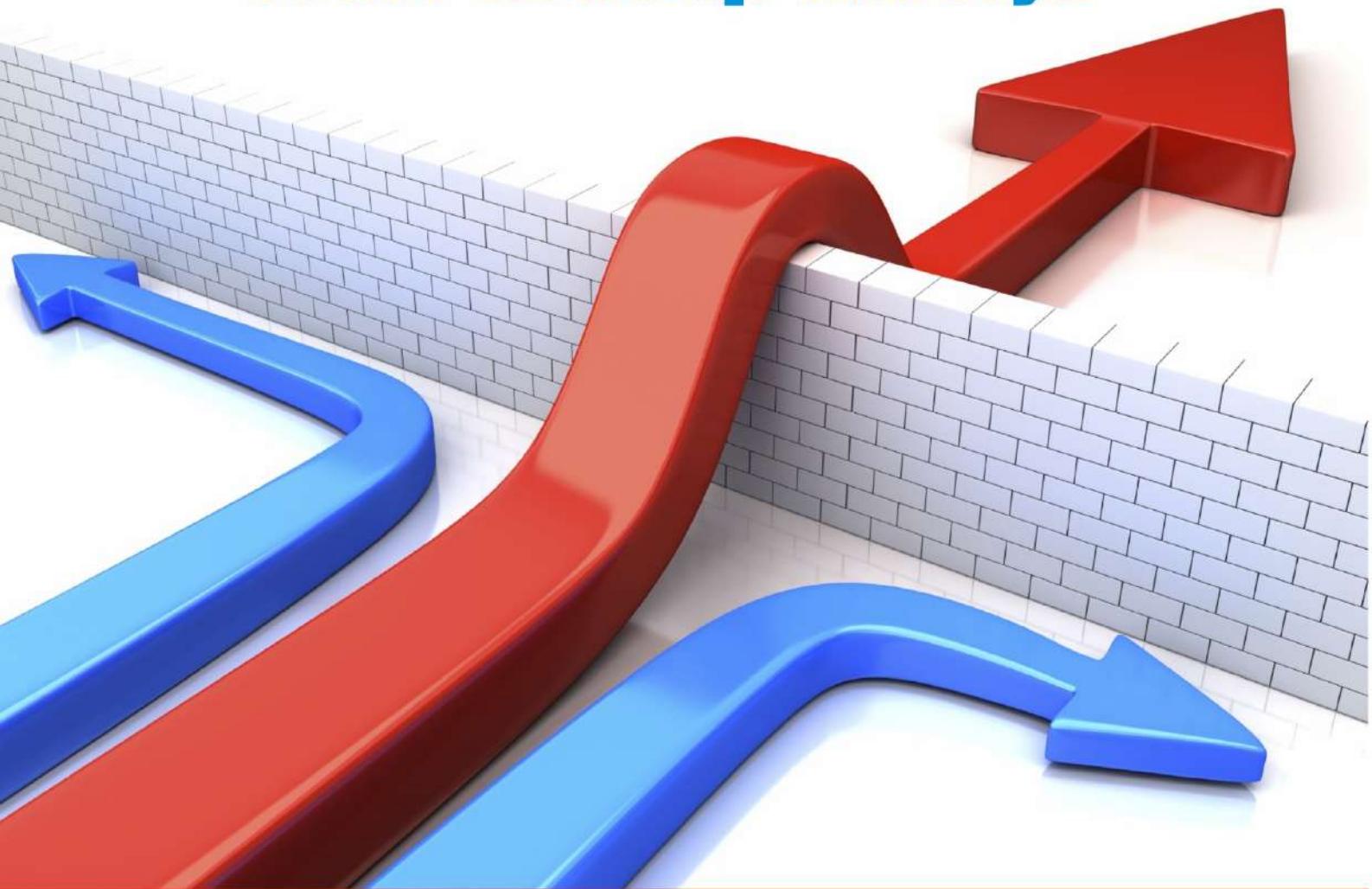


Amirullah, S.E., M.M.

MANAJEMEN

STRATEGI

Teori-Konsep-Kinerja



MANAJEMEN STRATEGI

TEORI-KONSEP-KINERJA

Amirullah, SE., M.M



MANAJEMEN STRATEGI
Teori-Konsep-Kinerja

Amirullah, SE., M.M



Edisi Asli

Hak Cipta © 2015, Penerbit Mitra Wacana Media

Telp. : (021) 824-31931

Faks. : (021) 824-31931

Website : <http://www.mitrawacanamedia.com>

E-mail : mitrawacanamedia@gmail.com

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 Tentang HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama **7 (tujuh) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)**.
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama **5 (lima) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)**.

Amirullah

Manajemen Strategi/Amirullah

Edisi Pertama

—Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015
1 jil., 17 x 24 cm, 246 hal.

ISBN:978-602-318-054-7

1. Manajemen
I. Judul

2. Manajemen Strategi
II. Amirullah



Ku persembahkan buku ini untuk orang tercinta dan tersayang atas kasihnya yang berlimpah.

Istri tercinta: Eka Sriwahyuni
dan
Anak-Anak tersayang;

- Fikri Munif Nashrullah
- Keiyla Banah Az Zahra
- Fahry Maulana Nashrullah
- Khairunnisa Mahdiyah Kamila



KATA PENGANTAR

Dewasa ini persaingan bisnis berlangsung sangat ketat, dengan kompleksitas yang tinggi akibat perubahan lingkungan yang cepat dan tumbuh. Berbagai strategi kemudian dikembangkan oleh berbagai perusahaan untuk mengantisipasi hal tersebut. Strategi yang dikembangkan oleh setiap perusahaan sangat beragam tergantung pada tuntutan yang dihadapi. Pada kenyataanya, ada beberapa perusahaan yang sukses dengan strategi yang diterapkannya, akan tetapi tidak sedikit yang gagal akibat dari tidak efektifnya strategi yang dilaksanakan.

Adapun keberhasilan yang telah dicapai itu, kiranya perlu untuk dikaji dan dicermati dalam kerangka ilmu manajemen, khususnya manajemen strategi. Dalam manajemen strategi, selama ini kita telah mengenal sebuah *framework* strategi modern paling berpengaruh yang didukung oleh Michael Porter. Strategi tersebut meletakan dasar strategi pada dua cara memenangkan kompetisi, yakni biaya rendah (*low cost*) dan diferensiasi. Strategi ini dilakukan melalui pencarian biaya rendah untuk biaya/unit dan pengembangan kreasi produk yang bisa diterima secara luas.

Buku Manajemen Strategi ini sengaja disusun untuk memperkaya wacana keilmuan, khususnya menyangkut kebijakan perusahaan dalam menghadapi kompleksitas persaingan. Masih minimnya teks book yang terkait dengan masalah strategi juga menjadi pendorong munculnya buku ini, selain adanya keinginan untuk selalu memberikan kontribusi bagi perkembangan dunia pendidikan (gemar membaca) bagi masyarakat Indonesia. Dengan demikian, kehadiran buku ini diharapkan dapat mempermudah pembaca terutama kalangan mahasiswa untuk mengenal lebih jauh bagaimana manajemen strategi itu sebenarnya.

Isi buku ini diawali dengan pembahasan mengenai beberapa hal yang menyangkut manajemen strategi, baik ditinjau dari sejarah perkembangannya maupun manfaat-manfaat yang diperoleh dari mempelajari manajemen strategi. Pada bagian berikutnya, diuraikan beberapa teknik didalam mengamati dan menganalisis lingkungan (eksternal, industri, dan internal) yang memberikan pengaruh sangat besar terhadap posisi perusahaan dan dalam penetapan strategi. Penetapan misi perusahaan menjadi sangat penting guna memberikan arah yang jelas dan dapat membedakannya dari perusahaan lain. Analisis lingkungan dan misi perusahaan akan menjadi landasan utama perusahaan dalam mengidentifikasi dan menetapkan strategi apa yang harus diambil untuk mencapai kemampuan laba yang diharapkan. Tiga bagian terakhir dari buku ini membahas masalah implementasi strategi, pengendalian dan kinerja perusahaan yang mencoba melihat sampai sejauh mana strategi yang dipilih dapat memberikan *value added* yang kompetitif bagi perusahaan.

Terakhir, penulis berharap semoga buku ini dapat bermanfaat bagi para mahasiswa dan pembaca pada umumnya. Tentunya kehadiran buku ini masih jauh dari apa yang diharapkan, karena adanya keterbatasan kemampuan penulis dalam mengungkapkan isi, maupun dalam merangkai kata-kata yang mudah dimengerti pembaca. Kritikan dan saran dari pembaca akan menjadi masukan yang berharga guna penyempurnaan buku ini.

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada rekan-rekan kolega sesama tenaga pengajar, keluarga, dan mahasiswa yang mendorong diterbitkannya buku ini. Semoga amal ibadah kita semua diterima oleh Allah SWT.

Malang, 2015

Amirullah



DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Bab 1 Tinjauan Umum Manajemen Strategi	1
A. Pengantar	1
B. Perkembangan Manajemen Strategi.....	2
C. Definisi dan Manfaat Strategi.....	4
D. Manajemen Strategi dan Keunggulan Bersaing.....	8
E. Hierarki Strategik.....	11
F. Pengambilan Keputusan Strategik.....	13
G. Proses Manajemen Strategik	15
Bab 2 Analisis Lingkungan Eksternal	21
A. Pengantar	21
B. Faktor-Faktor Lingkungan Eksternal.....	23
C. Komponen Lingkungan Umum.....	25
D. Dimensi Peluang dan Ancaman Eksternal.....	31
E. Matrik Analisis Lingkungan Eksternal	35
Bab 3 Analisis Lingkungan Industri.....	39
A. Pengantar	39

B.	Komponen Lingkungan Industri.....	40
C.	Ancaman Pendatang Baru	42
D.	Kekuatan Posisi Pemasok	45
E.	Kekuatan Posisi Pembeli	46
F.	Ancaman Produk Pengganti	47
G.	Persaingan Antar Perusahaan	48
H.	Analisis Struktur Pesaing.....	51
I.	Matriks Profil Pesaing	54
Bab 4	Analisis Lingkungan Internal.....	57
A.	Pengantar	57
B.	Pentingnya Analisisinternal	59
C.	Komponen Analisisinternal	60
D.	Evaluasi Variabel Internal.....	74
E.	Matrik Profil Perusahaan.....	75
Bab 5	Menetapkan Visi dan Misi	79
A.	Pengantar	79
B.	Membedakan Visi, Misi, dan Strategi	80
C.	Sasaran dan Komponen Misi	84
D.	Pertimbangan dalam Perumusan Misi.....	87
E.	Proses Perumusan Misi.....	89
F.	Alasan Perubahan Misi	90
Bab 6	Strategi Visi dan Keunggulan Bersaing	93
A.	Pengantar	93
B.	Konsep Dasar Keunggulan Bersaing	94
C.	Jenis Keunggulan Bersaing	95
D.	Komponen Keunggulan Bersaing	96
E.	Strategi Keunggulan Biaya	100
F.	Strategi Diferensiasi.....	104
G.	Strategi Fokus	108
Bab 7	Strategi Tingkat Perusahaan	113
A.	Pengantar	113
B.	Strategi Pertumbuhan	115
C.	Strategi Integrasi	118
D.	Strategi Diversifikasi	120

E. Strategi Berbenah Diri	123
F. Strategi Kombinasi.....	127
Bab 8 Analisis dan Pemilihan Strategi.....	133
A. Pengantar	133
B. Analisis Kesenjangan.....	135
C. Pemilihan Strategi Umum	136
D. Matriks Pertumbuhan Pasar.....	141
E. Matriks Daya Tarik Industri.....	145
F. Analisis Daur Hidup Produk.....	146
G. Pertimbangan dalam Pemilihan Stratgi.....	149
Bab 9 Implementasi Strategi: Bidang Fungsional	155
A. Pengantar	155
B. Strategi Bidang Pemasaran	156
C. Strategi Bidang SDM	160
D. Strategi Bidang Produksi	164
E. Strategi Bidang Keuangan.....	168
Bab 10 Implementasi Strategi: Struktur, Kepemimpinan, dan Budaya.....	173
A. Pengantar	173
B. Implementasi Melalui Struktur	175
C. Implementasi Melalui Budaya.....	185
D. Pengelolaan Hubungan Strategi dan Kultur.....	186
Bab 11 Evaluasi dan Pengendalian Strategi	189
A. Pengantar	189
B. Pengertian dan Konsep Pengendalian.....	190
C. Jenis-Jenis Pengendalian.....	192
D. Standar Pengendalian.....	195
E. Pengendalian Strategis	196
F. Proses Pengendalian	198
G. Efektivitas Pengendalian	201
Bab 12 Strategi dan Kinerja Perusahaan.....	205
A. Pengantar	205
B. Tipe Strategi.....	206
C. Konsep Kinerja Perusahaan	208
D. Manajemen Kinerja Pegawai	209

E. Kinerja Perusahaan.....	215
F. Pengukuran Kinerja Perusahaan	216
Kasus I : Persaingan Usaha Laundri	219
Kasus II : Persaingan Bisnis Biro Perjalanan dan Wisata Liburan.....	223
Kasus III : Persaingan Usaha Café	227
Daftar Pustaka	229

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Implikasi Segmen Lingkungan Umum.....	25
Tabel 2.2.	Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS).....	36
Tabel 3.1.	Matriks Profil Kompetitor.....	55
Tabel 4.1.	Komponen dan Implikasi Sumber Daya Perusahaan	61
Tabel 4.2.	Contoh Bidang dan Kemampuan Perusahaan	63
Tabel 4.3.	Faktor Internal Perusahaan.....	65
Tabel 4.4.	Faktor Internal Keuangan	66
Tabel 4.5.	Faktor Internal SDM	67
Tabel 4.6.	Faktor Internal Manajemen Operasi.....	68
Tabel 4.7.	Faktor Internal R&D	68
Tabel 4.8.	Contoh Matrik Profil Internal Perusahaan	76
Tabel 4.9.	Contoh Matriks Profil Perusahaan Industri Komputer.....	77
Tabel 8.1	Sikap Terhadap Risiko yang Mempengaruhi Pilihan Strategi	151
Tabel 9.1.	Elemen-Elemen SDM	164
Tabel 10.1.	Tipologi Strategik (miles dan snow)	180

DAFTAR TABEL

Gambar 1.1.	Sejarah Perkembangan Manajemen Strategi	3
Gambar 1.2.	Strategi sebagai Upaya Pencapaian Tujuan organisasi.....	5
Gambar 1.3.	Strategi dan Arah-Tujuan Perusahaan.....	8
Gambar 1.4.	Manajemen Strategi dan Keunggulan Bersaing	10
Gambar 1.5.	Hierarki Strategi Dengan SBU Majemuk dan SBU Tunggal.....	13
Gambar 1.5.	Pengambilan Keputusan Strategis	14
Gambar 1.7.	Proses dan Tahapan Manajemen Strategik	18
Gambar 2.1.	Komponen Lingkungan Eksternal dan Industri	24
Gambar 3.1.	Jenis-Jenis Kelompok Industri.....	40
Gambar 3.2.	Competitive Strategy Porter.....	41
Gambar 3.2.	Komponen Utama Analisis Pesaing.....	52
Gambar 4.1.	Porter's Value Chain.....	72
Gambar 5.1.	Pertimbangan Dalam Perumusan Misi Perusahaan	88
Gambar 5.2.	Proses Perumusan Misi	89
Gambar 5.3.	Contoh Visi dan Misi Perusahaan.....	91
Gambar 6.1.	Pilar Keunggulan Kompetitif.....	96
Gambar 6.2.	Tiga Strategi Keunggulan Bersaing "Porter"	99
Gambar 6.3.	Cara lain Menuju Kepemimpinan Biaya	103

Gambar 6.4.	Porter and Millar's Value Chain Model	105
Gambar 6.5.	Unsur lain yang bisa di-Differ	107
Gambar 5.6.	Syarat Penerapan Strategi Fokus.....	109
Gambar 7.1.	Jenis Strategi Tingkat perusahaan	114
Gambar 7.1.	Alasan Pembentukan Aliansi Strategis.....	130
Gambar 7.2.	Jenis-Jenis Strategi Aliansi.....	131
Gambar 8.1.	Lima Jenis Metode Pemilihan Strategi.....	134
Gambar 8.2.	Analisis Kesenjangan Strategik.....	135
Gambar 8.3.	Matriks Pemilihan Strategi Umum	137
Gambar 8.4.	Model Kelompok Strategi Umum	140
Gambar 8.5.	Matriks Pertumbuhan dan Pangsa Pasar	142
Gambar 8.6.	Matriks Daya Tarik Industri dan Pilihan Strategi	146
Gambar 8.7.	Analisis Daur Hidup Produk	147
Gambar 9.1.	Identifikasi Peluang Pasar.....	157
Gambar 9-2.	Strategi dan Perencanaan Keuangan.....	170
Gambar 10.1.	The McKinsey 7s Model	174
Gambar 10.2.	Hubungan antara Strategi, Struktur dan Proses.....	178
Gambar 10.3.	Kemampuan dan Pengetahuan Pemimpin Strategis.....	181
Gambar 11.1.	Jenis-Jenis Pengendalian.....	193
Gambar 11.2.	Proses Pengendalian.....	199

BAB 1

TINJAUAN UMUM MANAJEMEN STRATEGI

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah membaca bab ini, Anda akan memahami...

1. Perkembangan manajemen strategi
2. Berapa definisi dan manfaat manajemen strategi
3. Hubungan manajemen strategi terhadap keunggulan bersaing
4. Hierarki manajemen strategi
5. Pengambilan keputusan dalam manajemen strategi
6. Proses dan tahapan dalam manajemen strategi

A. PENGANTAR

Manajemen strategi pertama kali diperkenalkan pada awal dasawarsa enam puluhan, pada saat itu manajemen strategis mendapat perhatian yang luar biasa dari berbagai kalangan. Hal itu terlihat dari konsep dan teknik analisisnya yang dipergunakan sebagai alat bantu utama dalam pengambilan keputusan manajerial. Sebagian besar manajer, baik di tingkat *corporate* maupun pada level teknis atau fungsional merasakan bahwa penggunaan konsep manajemen strategis dapat mengurangi ketidakpastian dan semakin kompleksnya masalah dalam dunia bisnis.

Menghadapi persaingan bisnis yang semakin *competitive*, seorang manajer tidak hanya dituntut mampu untuk memanajemen kegiatan-kegiatan intern perusahaan saja. *Executive* modern juga perlu dan mutlak menanggapi berbagai tantangan yang ditimbulkan dari lingkungan luar (*extern*) baik yang dekat (*immediate*) maupun yang jauh (*remote*). Kemampuan manajer dalam menanggapi berbagai tantangan yang datang dari luar itu akan menciptakan daya saing yang kuat bagi perusahaan (*competitive advantage*) dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan tersebut: pemegang saham, pemerintah, karyawan, pemasok, pelanggan, manajer, dan serikat buruh.

Pada masa Perang Dunia II, konsep manajemen strategis sudah mulai diterapkan walaupun penerapannya belum secara optimal. Dalam menghadapi pesaingnya, sebuah pasukan tentu menggunakan cara-cara atau taktik-taktik tertentu untuk dapat mempertahankan diri dan menguasai daerah lawan. Serangan gerilya dan berbagai bentuk serangan lainnya dipergunakan oleh masing-masing pasukan. Demikian pula kondisi persaingan bisnis dewasa ini, masing-masing perusahaan menetapkan rencana, prosedur, taktik, dan kebijakan untuk menghadapi tindakan-tindakan yang dilakukan oleh lawan bisnis.

B. PERKEMBANGAN MANAJEMEN STRATEGI

Konsep dan model manajemen strategis yang kita pelajari dan pahami sekarang ini tidaklah muncul begitu saja. Dalam perkembangannya, manajemen strategis melewati beberapa tahapan-tahapan. Ketika lingkungan bisnis cenderung stabil dan sesuai dengan kepentingan perusahaan maka model dan konsep manajemen strategi bersifat sederhana. Hal itu ditandai oleh kegiatan-kegiatan yang hanya diarahkan pada upaya pemenuhan standar-standar operasional yang telah ditentukan, terutama yang menyangkut standar keuangan dan operasional.

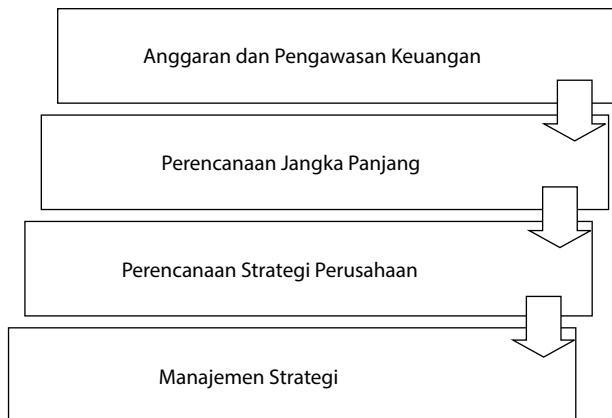
Sebaliknya, ketika perusahaan menghadapi situasi yang begitu kompleks dengan tingkat perubahan sistem pemerintahan yang begitu cepat, krisis ekonomi, terpuruknya nilai tukar mata uang, kondisi sosial politik yang tidak menentu, dan daya beli masyarakat yang semakin rendah menuntut manajemen tidak hanya mampu memproyeksi tindakan dan risiko apa saja yang dihadapi dimasa depan tetapi juga dituntut untuk mempengaruhi masa depan itu sendiri. Dengan demikian perhatian manajemen tidak hanya diarahkan pada aspek keuangannya saja akan tetapi melihat permasalahan perusahaan harus dipandang sebagai sesuatu yang komprehensif. Hal inilah yang membedakan pendekatan strategi dengan pendekatan bidang ilmu yang lainnya (pemasaran, operasional, sumber daya manusia, dan akuntansi).

Dengan menggunakan tolak ukur waktu di negara maju, maka sejarah perkembangan manajemen strategis dapat dikelompokkan menjadi empat tahapan, yaitu: (1) anggaran dan pengawasan keuangan, (2) perencanaan jangka panjang, (3) perencanaan strategis perusahaan, dan (4) manajemen strategis.

Anggaran perusahaan dan pengawasan keuangan merupakan suatu model perencanaan perusahaan yang pertama kali dikenal oleh para eksekutif perusahaan. Model tersebut sangat

cocok digunakan oleh perusahaan yang berskala kecil dan relatif muda serta berada dalam lingkungan bisnis yang tingkat stabilitasnya sangat tinggi. Sistem kerja dari model ini adalah dengan mencoba melakukan estimasi penghasilan dan biaya untuk jangka waktu satu tahun yang akan datang. Mengingat jangka waktunya yang amat pendek maka perencanaan ini belum bisa dikatakan perencanaan strategi. Perhatian manajemen dalam konsep ini lebih diarahkan pada terbentuknya mekanisme produksi yang efisien, yaitu menghasilkan barang dalam jumlah yang banyak dan dengan biaya yang minim.

**Gambar 1.1.
Sejarah Perkembangan Manajemen Strategi**



Pada tahapan kedua, perencanaan jangka panjang diterapkan dengan mengembangkan jangka waktu perencanaannya. Biasanya berkisar antara lima tahunan. Apabila diamati, konsep, teknik, dan analisa dalam perencanaan jangka panjang tidak jauh berbeda dengan model pada tahapan pertama. Perbedaannya hanya terletak pada jangka waktunya. Perencanaan jangka panjang biasanya diawali dengan peramalan penjualan untuk beberapa tahun ke depan dan kemudian menerjemahkan hasil ramalan tersebut lebih jauh kedalam bidang pemasaran, produksi, sumber daya manusia, dan keuangan. Model perencanaan jangka panjang ini justru mulai banyak dikenal pada masa di mana ekonomi dunia sedang tumbuh.

Konsep dan teknik analisa baru justru banyak ditemukan dalam model tahapan ketiga (perencanaan strategis perusahaan). Hal itu sesuai dengan kondisi yang dihadapai pada saat itu yang cepat berubah. Lingkungan bisnis banyak mengalami perubahan-perubahan, ekonomi tidak lagi berada pada tingkat stabilitas, dan bertambah banyak pendatang baru dalam bisnis yang serupa. Kondisi tersebut menyebabkan terjadinya perubahan perhatian manajemen dari yang semula diarahkan pada terbentuknya mekanisme produksi yang efisien kepada upaya-upaya pemenuhan kebutuhan konsumen (*marketing concept*). Pada masa inilah konsep dasar dari manajemen strategis mulai terbentuk.

Menyadari adanya kekurangan pada tiga model perencanaan sebelumnya, maka dikembangkanlah kebijakan bisnis dengan memperhatikan lingkungan yang senantiasa

berubah. Dalam melakukan perencanaan perusahaan, manajemen mulai mengenal apa yang disebut dengan pendekatan portofolio yaitu penyusunan perencanaan perusahaan yang didasarkan pada kemandirian unit usaha strategi (*strategic business unit/SBU*). Dalam hal ini *Boston Consulting Group*, McKinsey, dan Arthur D. Little mencoba mengembangkan beberapa alat analisis yang dapat dipergunakan untuk mengetahui posisi pasar perusahaan dengan menggabungkan analisa lingkungan bisnis dan profil perusahaan.

C. DEFINISI DAN MANFAAT STRATEGI

Suatu usaha untuk memberikan pengertian dan definisi tentang manajemen strategis telah banyak dilakukan oleh para ahli. Tinjauan mereka tentang manajemen strategis didasarkan atas latar belakang, pengalaman, dan kondisi yang dihadapai pada saat itu sehingga perbedaan-perbedaan definisi dari manajemen strategi itu sendiri menjadi polemik diantara para ahli dan manajer yang mempelajari manajemen strategis.

Para ahli membedakan pengertian antara strategis dan manajemen strategis. William F Glueck, mengartikan strategi sebagai sebuah rencana yang disatukan, luas, dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Di bagian lain, William J. Stanton mendefinisikan strategi sebagai suatu rencana dasar yang luas dari suatu tindakan organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa yang disebut strategi itu adalah suatu kesatuan rencana perusahaan yang menyeluruh, komprehensif, dan terpadu yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

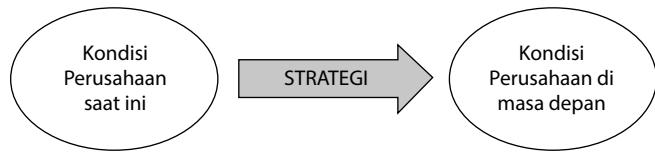
Strategi bagi sebagian organisasi merupakan cara untuk mengatasi dan mengantisipasi setiap masalah yang timbul serta kesempatan-kesempatan untuk masa yang akan datang. Dengan demikian strategi harus dapat memberikan gambaran yang jelas dan terarah apa yang perlu dan akan dilaksanakan oleh suatu organisasi.

Selain yang disebutkan di atas beberapa definisi mengenai strategi dari beberapa ahli dapat disajikan sebagai berikut;

- (1) Menurut Supriyono (1990: 8) mengatakan bahwa: "Strategi adalah satu kesatuan rencana perusahaan atau organisasi yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan."
- (2) Menurut Pearce dan Robinson (1997: 2) mengatakan bahwa: "Strategi adalah rencana manajer yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan."
- (3) Jonson dan Scholes (1993: 5) menyatakan bahwa: "*Strategy is the direction and scope of an organization over the long term ideally. Which matches its resources to its changing environment, and it particular its marketing, customer organization.*"

Gambaran tentang bagaimana konsep strategi digunakan oleh perusahaan atau organisasi dapat dilihat pada Gambar 1.2. berikut;

Gambar 1.2.
Strategi sebagai Upaya Pencapaian Tujuan Organisasi



Gambar di atas menjelaskan bahwa strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan. Melalui strategi, manajemen mengartikan rencana berskala besar dan berorientasi ke masa yang akan datang mereka untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan organisasi yang merefleksikan kesadaran suatu organisasi mengenai bagaimana, kapan, dan di mana organisasi akan bersaing; terhadap siapa organisasi harus bersaing; dan apa maksud organisasi bersaing. Beberapa koperasi mungkin mempunyai tujuan yang sama, akan tetapi strategi yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut dapat berbeda. Jadi suatu strategi dibuat berdasarkan tujuan. Karena strategi adalah suatu alat yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan, maka strategi memiliki beberapa sifat (Jauch dan Glueck, 1999: 20) sebagai berikut: (1) *Unfield*. Menyatukan seluruh bagian-bagian dalam organisasi atau perusahaan. (2) *Complex*. Bersifat menyeluruh mencakup seluruh aspek dalam organisasi atau perusahaan. (3) *Integral*. Dimana seluruh strategi akan sesuai dari seluruh tingkatan.

Manajemen Strategi terbentuk dari 2 kata yaitu manajemen dan strategi, dimana manajemen strategi merupakan ilmu dalam membuat (*formulating*), menerapkan dan mengevaluasi keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan sebuah organisasi mempunyai tujuan yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan dimana organisasi itu berada. Dalam hal ini manajemen strategi mencakup aliran keputusan, cara-cara membentuk strategi, membuat keputusan desain serta program perusahaan dan mengembangkan strategi-strategi yang efektif.

Menurut Pearce dan Robinson (1997: 20) menjelaskan bahwa: Manajemen strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (*formulasi*) dan pelaksanaan (*implementasi*) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Jauch dan Glueck (1996: 26) mengatakan bahwa: "Manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan".

Pada dasarnya pendapat-pendapat tersebut di atas mempunyai inti yang sama yaitu manajemen strategi adalah merupakan seni dan ilmu dalam pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategi antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan di masa yang akan datang. Selain itu, definisi yang beragam tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategi sangat menekankan pada pengamatan terhadap lingkungan untuk mengantisipasi berbagai perubahan baik intern maupun eksteren dalam rangka menentukan posisi perusahaan dalam industri di masa

yang akan datang. Jadi dalam hal ini strategi merupakan parameter sebuah organisasi dalam pengertian menentukan tempat bisnis dan cara bisnis. Sampai saat ini, strategi mungkin dapat dirumuskan untuk dapat memadukan tema pokok yang memberikan koherensi, serta arah tindakan dan keputusan suatu organisasi.

Dengan demikian yang dimaksud dengan manajemen strategis adalah suatu tindakan manajerial yang mencoba untuk mengembangkan potensi perusahaan di dalam mengeksplorasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan. Implikasi dari pengertian tersebut adalah perusahaan berusaha meminimalkan kekurangan (kelemahan), dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan sekitar baik mikro maupun makro. Definisi tersebut juga menunjuk bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi dampak negatif yang ditimbulkan oleh ancaman-ancaman bisnis.

Dengan menggunakan ancangan manajemen strategis, para manajer di semua lini perusahaan berinteraksi dalam perencanaan dan implementasi. Akibatnya konsekuensi keperilakuan dari manajemen strategis serupa dengan konsekuensi keperilakuan dari pengambilan keputusan partisipatif. Karenanya, penilaian yang akurat mengenai dampak formulasi strategi terhadap kinerja organisasi menuntut tidak saja kriteria evaluasi keuangan melainkan juga kriteria evaluasi non-keuangan yang menyangkut dampak keperilakuan. Disadari, dengan mendorong konsekuensi keperilakuan yang positif akan memungkinkan perusahaan mencapai tujuan-tujuan keuangannya. Terlepas dari kemampulabaan (*profitability*) rencana strategi, beberapa dampak keperilakuan dari manajemen strategis meningkatkan kesejahteraan perusahaan yang meliputi (Pearce & Robinson, 2003: 10)

1. Formulasi strategi memperkuat kemampuan perusahaan dalam mencegah permasalahan yang dihadapi. Manajer yang mendorong bawahannya untuk menaruh perhatian pada perencanaan dibantu dalam melaksanakan tanggung jawab pemantauan dan peramalan oleh bawahan yang menyadari perlunya perencanaan strategis.
2. Keputusan strategi yang didasarkan pada kelompok dapat menghasilkan alternatif terbaik.
3. Kesenjangan dan tumpang tindih kegiatan di antara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.
4. Penolakan terhadap perubahan berkurang. Hal itu terjadi karena karyawan secara langsung ikut terlibat dalam perumusan strategis.
5. Membantu meningkatkan komunikasi, koordinasi, mengalokasikan sumber-sumber dan penyusunan rencana jangka panjang.
6. Mengurangi risiko dan mendidik manajer menjadi pembuat keputusan yang baik.
7. Penerapan manajemen strategis yang efektif akan dapat mengurangi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di luar kemampuan perusahaan.

Menurut Supriyono (1999: 9-10) manfaat menerapkan manajemen strategi sebagai berikut:

- (1) Manajemen strategi merupakan satu cara untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan pada kondisi yang berubah dengan cepat.
- (2) Manajemen strategi dapat memberikan tujuan dan arah masa depan yang jelas bermanfaat pada semua karyawan.
- (3) Pada saat ini manajemen strategi banyak dipraktekkan di dalam industri karena tugas para eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan kurang berisiko.
- (4) Manajemen strategi adalah kacamata yang bermanfaat untuk memonitor apa yang terjadi di perusahaan, dapat memberikan sumbangsih terhadap kesuksesan perusahaan, atau malahan mengarah pada kegagalan.
- (5) Memberi informasi kepada manajer puncak di dalam merumuskan tujuan akhir dari perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungan.
- (6) Hasil penelitian menunjang bahwa strategi dapat membantu praktik-praktik manajemen.
- (7) Perusahaan yang menyusun strategi biasanya lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menyusun strategi.

Sedangkan menurut Wahyudi (1996: 19) ada beberapa manfaat yang diperoleh perusahaan jika mereka menerapkan manajemen strategi yaitu sebagai berikut:

- (1) Memberi arah jangka panjang yang akan dituju.
- (2) Membantu perusahaan beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- (3) Membuat suatu perusahaan menjadi lebih efektif.
- (4) Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu perusahaan dalam lingkungan yang berisiko.
- (5) Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa yang akan datang.
- (6) Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- (7) Aktivitas tumpang tindih akan dikurangi.
- (8) Keengganhan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

Dengan menggunakan manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan tiap-tiap masalah dalam organisasi, maka manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif dan secara strategi. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

Manfaat lain dari manajemen strategis adalah sebagai alat untuk mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan cara-cara yang akan ditempuh guna mencapai tujuan tersebut kepada pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu pemilik, pemasok modal, konsumen primer, pemasok, pemerintah setempat, serikat buruh, pekerja, manajer dan non manajer. Dengan demikian, berbagai pihak tersebut, khususnya yang memiliki kepentingan langsung, dapat lebih memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan memiliki kepekaan



DAFTAR PUSTAKA

- Afuah, A. 2000. How much do your competitors capabilities matter in the face of technological change?; Strategic Management Journal, Special Issue, 21, 387-404.
- Ahuja, G. 2000. The Duality of Collaboration; Inducements and Opportunities in inter firm linkages; Strategic Management Journal, 21: 317-343.
- Ali Nejatbakhsh Esfahani¹ and Ahmad Ali Khaef Elahi 2012, Administrative Organization Strategic Control Model International Research Journal of Applied and Basic Sciences. Vol., 3 (3), 525-536.
- Amirullah 2014. *Pengantar Manajemen; Fungsi-proses-pengendalian*. Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Barney, J.B. 1995. Looking inside for Competitive Advantage, Journal of Management, Vol. 17 No 1, pp.99-120.
- Beal, R.M. (2000). "Competing Effectively: Environment Scanning, Competitive Strategy & Organization Performance in Small Manufacturing Firms". *Journal of Small Business Management* (Januari): pp.27-45
- Bhargava, M. Dubelaar, C and S. Ramaswari. (1994)."Reconciling Diverse Measures of performance: A Conceptual Framework Test of Methodology". *Journal of Business Research*. Vol 31: pp.235-246
- Brush, C.G. and Chaganti, R. 1997. Resource in New and Small Ventures: influences on Performance Outcomes. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1997 Edition. (<http://meb.bobson.co.uk/>)

- Buffa, Elwood. S and Sarin, Rakesh. K., *Modern Production and Operation Management*, New York: John Wiley and Sons, Inc, 1998.
- Certo, Samuel. C and Peter, J. Paul, *Strategic Management; A Focus on Process*, Singapore: McGraw-Hill, Inc, 1990.
- Chaharbaghi, K. and Lynch, R. sustainable Competitive Advantage: Towards a Dynamic Resource-Based Strategy. *Management Decision*, Vol. 37 No. 1, pp.45-50. MCB University Press.
- Chandler, A. D., Jr. 1992. Strategy and Structure. In H. M. Strange (ed.), *Milestones in management: An essential reader* (pp. 61-72). Oxford, UK: Basil Blackwell, Ltd.
- David, Fred R., *Concepts of Strategic Management*, New York: MacMillan Publishing Company, 1991.
- David, F.R. 1995. *Strategic Management*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- David, F. R. (2005). Strategic management: Concepts & cases, tenth edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Day, G. S., dan Reibstein, D. J. 1997. Wharton on Dynamic Competitive Strategy. John Wiley & Son, Inc.
- Dean, J.W., Jr. and Evans, J.R. 1994. Total Quality Management, Organization and Society, St. Paul: West.
- Deming, N.E. 1986. Out of the Crisis, MA: MIT Press.
- Dollinger, M.J. 1999. Entrepreneurship, Strategies and Resources, 2nd ed. New Jersey. Prentice Hall.
- Drucker, Peter F. 1988. The Coming of the Organization. *Harvard Business Review*, January-February, 45-53.
- Faulkner, David., and Bowman, Cliff, *Strategic Competitive*.: Prentice Hall International (UK) Ltd. 1995.
- Feurer, R., Chaharbaghi, K. 1994. Defining Competitiveness: a Holistic Approach, *Management Decision*, Vol. 32 No.2, pp.49-58.
- Flax, Arnold dan Majluf, Nicolas. 1996. *The Concept and Process: A Pragmatic Approach*, second edition, Prentice-Hall International, Inc.
- Franko, L.G. 1989. Global Corporate Competition; Who's Winning, Who's Losing and the R&D Factor as one Reason Why; *Research Management*, 29 (4): 17-20.
- Friga. 2009. *McKinsey Engagement*. McGraw Hill.
- Fusel, A. 1989. Formulation Technology Strategies to Meet the Global Challenges of the 1990s; *International Journal of Technology Management*, 4 (6); 601-612.
- Garvin, D.A. 1988. *Managing Quality*. New York, NY: The Free Press.
- Grant, M. Robert. 1995. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, second edition, Blacwell.
- Haryanto, SWA Sembada, Membalik Perusahaan Bobrok Jadi Menguntungkan, No. 12/XVIII/13-26 Juni 2002, Tim SWA Sembada, Percetakan PT Temprint Jakarta, 2002

- Hill, C.W.L. and Jones, G.L. 1998. *Strategic Management: an Integrated Approach*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Hitt, Michael A, dkk., *Strategic Management; Competitiveness and Globalization*, West Publishing Company, 1996.
- Hitt, A. Michael., Ireland, Duane. R., and Hoskisson, E. Robert. 2001. *Strategic Management Competitiveness and Globalization*. Edisi 4. South-Western College Publishing (web: <http://www.thomsonright.com>).
- Hunger, J David and Wheelen, Thomas L., *Strategic Management*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1996.
- Hunger, J. David and Wheelen, L Thomas. 2001. Strategic Management. Addison-Wesley Publishing Company. Julianto Agung (Penterjemah). Manajemen Strategis Edisi Pertama. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Idrus, M.S. 1990. Peran Usaha Kecil di Indonesia dan Prospeknya. *Lintasan Ekonomi*. Malang: Nusantara Print.
- Itami, H., dan Numagami, T. 1992. Dynamic dan Interaction Between Strategy and Technology; Strategic Management Journal 13. Winter. 1992, 119-136.
- Jauch, Lawrence R. and Glueck, William F., *Business Policy and Strategic Management*, Singapore: McGraw-Hill Book Company, 1999.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 1992. Using the Balanced Scorecard Measure that Drive Performance. Harvard Business Review. Jan-Feb., 71-79
- Khalil, T.M. 2000. Management of Technology; The Key to Competitiveness and Wealth Creation; Singapore. McGraw-Hill Companies Inc.
- Kilmann, R.H; Kilmann, I and Associates. 1991. Making Organizations Competitive: Enhancing Network and Relationships Across Traditional Boundaries. California, Jossey-Bass Inc.
- Kotler, Philip., and Armstrong, Gary, *Principles of Marketing*, Englewood: Prentice Hall, Inc, 1996.
- Kotler, Philip. 2000. *Marketing Management*, tenth edition, Prentice Hall International, Inc.
- Lee, C.C., Lee, T.S., Chang, C. 2001 quality/Productivity Practices and Company Performance in China. Hong Kong: the Chinese University of Hongkong. (<http://www.emerald-library/ft>).
- Lynch, R. 2003. Corporate strategy, third edition. Essex, UK: Pearson Education Limited.
- Ma, H. 1999a. Creation and Preemption for Competitive Advantage. Management Decision, 37 (3): 259-266. MCB University Press.
- Ma, H. 199b. constellation of Competitive Advantage: Components and Dynamic. Management Decision, 37 (4): pp. 348-355.
- Ma, H. 2000. Competitive Advantage and Firm Performance. Competitive Refiew, Vol. 10(2), pp. 15-32.
- Maidique, M. A., dan Patch, P. 1988. Corporate Strategy and Technology Policy, dalam M.L. Tushman., dan W.L. Moore (eds), *Reading in Management of Innovation* (2nd ed); Balringer, Cambridge, MA, 236-248.

- Makinen, H. 2000. Product Design and Core Competence in a Design Oriented Industry. *Turku School of Economics and Business Administration*. (www.turku.co.uk).
- McAdam, R., Amstrong, G., and Kelly, B. 1998. Investigation of the Relationship Between Total Quality and Innovation: A Research Study Involving Small Organizations. *European Journal of Innovation Management*, 1 (3): 139-147. MCB University Press.
- Miles. R.E., and Snow, C.C. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: Mc. Graw-Hill.
- Mintzberg, Henry. 1978. Patterns in Strategy Formation. *Management Sciences* 24: 934-949.
- Misterek, S.A., Anderson, J.C. and Dooley, K.J. 1990. the Strategic Nature of Process Quality, Proceedings of the National Decision Science Institute Conference, pp. 15-19.
- Muhammad, Suwarsono., Strategi Penyehatan Perusahaan: Penerbit Ekonisia, Yogyakarta, April 2001
- Mitchel, G. 1990. Alternative Framework for Technology; *European Journal of Operational Research*, 47 (4); 153-161.
- Narayanan, V.K. 2001. Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage. New Jersey. Prentice Hall, Inc.
- Ozsmer, A, Calantone, R.J., and Benedetto, A.D. 1997. What Makes Firms More Innovative? A Look at Organizational and Environmental Factors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12 (6), pp. 400-416. MCB UniversityPress.
- Pearce, John A.II and Richard B. Robinson, Jr., *Strategic Management; Strategy, Formulation and Implementation*. Homewood, III: Richard D. Irwin, 1998.
- Pearce II, John A.II and Richard B. Robinson, Jr. 2003. *Strategic Management; Formulation, Implementation and Control*, 8th ed., McGraw Hill, Boston.
- Pearce. A. John, dan Keith Robbins, Jurnal Retrenchment Remains The Foundation of Business Turnaround
- Peranginangin P. 2013. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan, Strategi Bisnis dan Kebijakan Teknologi terhadap Kinerja Perusahaan: Studi Empirik Perusahaan Tekstil dan Garmen Indonesia, 2005-2008. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 1, No. 1; Januari 2013.
- Porter, M.E. 1990. Competitive Strategy. Technique for Analysing Industries and Competitor. New York: Free Press.
- Porter, M.E. 1992. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. 1994. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Porter, Michael E. 1998. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-Desember(6), 977-91
- Porter, Michael E.& Millar, Victor E. (1985) 'How information gives you competitive advantage', *Harvard Business Review*, 63(4), July-August, pp. 149-160.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A., and Datta, O. 1993. Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Direction. *Journal of Management*, 19 (2), 349-384.

- Rangkuti, Fredy, Analisis SWOT; *Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1997.
- Robbins, S. P., & N. Barnwell (2002). Organization theory: Concepts and cases, fourth edition. Upper saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Stratejik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000.
- Slatter, Stuart dan Lovet, David, Corporate Turnaround: Punguin Books, New York, 1999
- Slatter, Stuart, Corporate Recovery: Punguin Books, New York, 1984
- Suwarso, *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1996.
- Teece, D.J., Pisano, G & Shuen. A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18 (7): 509-553
- Thomson, Arthur A., JR, and AJ. Strickland., *Strategic Management; Concepts and Cases*. Homewood, III, Business Publications, Inc., 1987.
- Thompson, J. L. (1997). Strategic management: Awareness and change. London: International Thomson Business Press.
- Tvorik, S.J. and McGivem, M.H. 1997. Determinants of Organizational Performance. *Management Decision*, 35 (6): 417-435.
- Ulrich, D. 1997. Human Resource Champion. Boston: Harvard Business School Press.
- Umar, H. 2002. Evaluasi Kinerja Perusahaan. Edisi pertama, Cetakan pertama, Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Weiler, jhon, Schemel, Nelson, 2003: *Value Chain And Value Coalitions*, ICH White paper. From: WWW.ICHnet.org retrieved 3 Mei 2004.
- Werther, William B., Jr., and Keith Davis, *Human Resource and Personnel Management*, New York: McGraw-Hill, 1993.
- Weston, J.F., and E.F. Brigham, *Essentials of Management Finance*, Hinsdale, III: Dryden Press, 1985.
- Wibisono, D. 2006. Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Erlangga, Jakarta.
- Wright,P, Kroll,M, Pray,B, Lado,A. (1995). "Strategic Orientations, Competitive Advantage and Business Performance." *Journal of Business Research*"Vol 33: pp.143-151.
- Zahra, S.A., and Shaples, S.S. 1993. Blind Spots in Competitive Analysis, *Academy of Managerial Executive* 7, No. 27-28.