

Dr. Trisnowati Josiah, S.S., M.M



Buku Ajar
**Manajemen
Strategis:**
Kiat & Proses



Buku Ajar Manajemen Strategis: Kiat & Proses

Buku Ajar Manajemen Strategis: Kiat & Proses ini disusun sebagai pelengkap materi perkuliahan bagi para mahasiswa khususnya pada program studi magister manajemen. Materi manajemen strategis merupakan salah satu materi penting bagi mahasiswa prodi magister manajemen di berbagai perguruan tinggi. Mahasiswa dapat menambah referensi bacaan dari buku ini mengenai berbagai hal penting terkait memahami manajemen strategi yang berisikan definisi dan filosofi manajemen strategi, sasaran dan fokus manajemen strategi serta perencanaan strategi dalam organisasi maupun perusahaan. Di dalam buku ini, dibahas mengenai manajemen strategi di sektor publik hingga perusahaan, juga termasuk pada penyesuaian di era globalisasi saat ini, sehingga mahasiswa mampu menjelaskan dan memahami Visi Misi organisasi atau perusahaan agar dalam pelaksanaan setiap kegiatan dalam organisasi atau perusahaan sejalan sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan.



☎ 0858 5343 1992
✉ eurekaediaaksara@gmail.com
📍 Jl. Banjaran RT.20 RW.10
Bojongsari - Purbalingga 53362



BUKU AJAR MANAJEMEN STRATEGIS: KIAT & PROSES

Dr. Trisnowati Josiah, S.S., M.M.



eureka
media aksara

PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

**BUKU AJAR MANAJEMEN STRATEGIS:
KIAT & PROSES**

Penulis : Dr. Trisnowati Josiah, S.S., M.M.

Desain Sampul : Eri Setiawan

Tata Letak : Ayu May Lisa

ISBN : 978-623-516-047-4

No. HKI : EC00202469893

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, JULI 2024**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2024

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku ini. Penulisan buku merupakan buah karya dari pemikiran penulis yang diberi judul “Buku Ajar Manajemen Strategis: Kiat & Proses”. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan karya ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini. Sehingga buku ini bisa hadir di hadapan pembaca.

Buku ini terbagi menjadi 15 bab yang membahas:

- Bab 1 Filosofi Manajemen Strategi
- Bab 2 Visi, Misi, Goal, Objektif, Falsafah Perusahaan
- Bab 3 Tingkat Strategi Pada Single dan Multi S.B.U
- Bab 4 Model Deskriptif Manajemen Strategik
- Bab 5 Manajer Strategik
- Bab 6 Analisis Terhadap Faktor-Faktor Lingkungan Ekstern Perusahaan
- Bab 7 Analisis dan Diagnosis Faktor-Faktor Lingkungan Internal
- Bab 8 Pertimbangan Terhadap Alternatif-Alternatif Strategi
- Bab 9 Pemilihan Strategy Atau *Strategic Choice*
- Bab 10 Implementasi dan Pengawasan Strategi
- Bab 11 Evaluasi Strategi dan Umpan Balik
- Bab 12 Manajemen Strategi dan *Balanced Scorecard* Atau BSC (Kartu Skor Berimbang)
- Bab 13 Analisis Manajemen Strategis Pada Merger dan Akuisisi
- Bab 14 Strategi Menghadapi Globalisasi dan Pasar International
- Bab 15 *Company Social Responsibility (CSR)*

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan guna penyempurnaan buku ini. Akhir kata saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga buku ini akan membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 FILOSOFI MANAJEMEN STRATEGI	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Pengertian Manajemen Strategi	2
C. Ruang Lingkup Manajemen Strategi.....	3
D. Sejarah dan perkembangan Manajemen Strategi	3
E. Hirarki Strategi atau Jenjang Tingkat Strategi	5
F. Latihan Soal	7
BAB 2 VISI, MISI, GOAL, OBJEKTIF, FALSAFAH PERUSAHAAN	8
A. Pendahuluan.....	8
B. Visi Perusahaan	8
C. Misi Perusahaan	9
D. Tujuan Perusahaan.....	10
E. Sasaran Operasional Perusahaan.....	12
F. Falsafah Perusahaan.....	13
G. Kaitan antara Visi, Misi, Goal, Objective dan Falsafah Perusahaan.....	14
H. Latihan Soal	15
BAB 3 TINGKAT STRATEGI PADA SINGLE DAN MULTI S.B.U	16
A. Pengertian Umum	17
B. Penyebaran Proses Perencanaan SBU Majemuk	17
C. Latihan Soal	21
BAB 4 MODEL DESKRIPTIF MANAJEMEN STRATEGIK	22
A. Pendahuluan.....	22
B. Proses Manajemen Strategi.....	22
C. Lingkungan Eksternal.....	23
D. Lingkungan Internal	24
E. Formulasi Strategik	24
F. Implementasi Strategik.....	25
G. Evaluasi dan Pengawasan	25
H. Implementasi Model	26

	I. Latihan Soal.....	27
BAB 5	MANAJER STRATEGIK	28
	A. Pendahuluan	28
	B. Direksi Korporasi.....	28
	C. Manajemen Puncak	29
	D. Corak Manajemen.....	30
	E. Latihan Soal.....	32
BAB 6	ANALISIS TERHADAP FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN EKSTERN PERUSAHAAN.....	33
	A. Pendahuluan	33
	B. Faktor-Faktor Lingkungan Extern Perusahaan yang Dapat Mempengaruhi Perencanaan Strategi. (Menurut Pearce dan Robinson).....	34
	C. Lingkungan Extern Jauh atau Makro.....	35
	D. Lingkungan Extern Industri	37
	E. Lingkungan Extern Operational.....	40
	F. Latihan Soal.....	43
BAB 7	ANALISIS DAN DIAGNOSIS FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN INTERNAL.....	44
	A. Pendahuluan	44
	B. Analisa SWOT (<i>Strength, Weakness, Opportunity dan Threat</i>)	45
	C. Analisis External Sebagai Suatu Proses	47
	D. Melihat Analisis Intern Sebagai Suatu Proses.....	48
	E. Redefinisi of SWOT Analisis.....	50
	F. Rangkuman	51
	G. Latihan Soal.....	51
BAB 8	PERTIMBANGAN TERHADAP ALTERNATIF- ALTERNATIF STRATEGI.....	52
	A. Pendahuluan	52
	B. Strategi Generik dari Wheelen dan Hunger	53
	C. Strategi Generik dari Michael R. Porter	58
	D. Strategi Generik dari Fred R. David.....	59
	E. Rangkuman	63
	F. Latihan Soal.....	63

BAB 9	PEMILIHAN STRATEGY ATAU STRATEGIC CHOICE	64
	A. Pendahuluan.....	64
	B. Pemusatan Perhatian terhadap Alternatif-alternatif Strategy untuk keperluan Pemilihan strategi.....	64
	C. <i>Prescription</i> atau Pengaritan untuk Pemilihan Strategi	68
	D. Tehnik Lain Untuk Pemilihan Strategi.....	71
	E. Rangkuman.....	73
	F. Latihan Soal	73
BAB 10	IMPLEMENTASI DAN PENGAWASAN STRATEGI	74
	A. Implementasi Strategi	74
	B. Evaluasi dan Pengawasan	79
	C. Latihan Soal	81
BAB 11	EVALUASI STRATEGI DAN UMPAN BALIK	82
	A. Pendahuluan.....	82
	B. Definisi Pengendalian Strategi.....	83
	C. Umpan Balik.....	86
	D. Latihan Soal	87
BAB 12	MANAJEMEN STRATEGI DAN BALANCED SCORECARD ATAU BSC (KARTU SKOR BERIMBANG)	88
	A. Pendahuluan.....	88
	B. Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	88
	C. Kerangka <i>Balanced Scorecard</i> . (<i>I.F</i> : 233).....	89
	D. Latihan Soal atau Pertanyaan Untuk Diskusi.....	91
BAB 13	ANALISIS MANAJEMEN STRATEGIS PADA MERGER DAN AKUISISI	92
	A. Pendahuluan.....	92
	B. Definisi Merger dan Akuisisi	92
	C. Keputusan Merger dan Akuisisi Alasannya, dalam Perspektif Manajemen Strategis.....	93
	D. Rangkuman.....	94
	E. Latihan Soal	95

BAB 14	STRATEGI MENGHADAPI GLOBALISASI DAN PASAR INTERNATIONAL	96
	A. Pendahuluan	96
	B. Lingkungan Organisasi dan Globalisasi.....	96
	C. Manajer dan Bisnis International	97
	D. Strategi Bisnis.....	99
	E. Latihan Soal.....	100
BAB 15	<i>COMPANY SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)</i>	102
	A. Pendahuluan	102
	B. Definisi corporate social responsibility (CSR).....	102
	C. Manfaat CSR.....	103
	D. Jenis-Jenis CSR untuk Dilakukan	104
	E. Latihan Soal.....	106
	DAFTAR PUSTAKA.....	107
	TENTANG PENULIS.....	109

<p>Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)</p>	CPMK 1	Memahami manajemen strategi yang berisikan definisi dan filosofi manajemen strategi, Sasaran dan fokus manajemen strategi serta Perencanaan strategi dalam organisasi maupun perusahaan.
	CPMK 2	Mengetahui dan memahami manfaat manajemen strategi dalam organisasi maupun perusahaan agar perusahaan bisa berjalan sesuai dengan perencanaan dan tujuan perusahaan atau organisasi.
	CPMK 3	Menjelaskan dan memahami proses manajemen strategi dengan <i>Three Stage Process</i> , Tingkatan Strategi, Strategi Perusahaan " <i>Five Forces</i> " dan Model <i>SEVEN-S</i> .
	CPMK 4	Mengetahui istilah penting dalam manajemen strategi, yaitu: Hierarki Perencanaan Organisasi, misi, Penyusunan Strategis, Pernyataan Visi & Misi, Peluang Internal & Eksternal, Ancaman Eksternal & kekuatan Internal, Strategi & Kebijakan, Tujuan Jangka Panjang & Tahunan.
	CPMK 5	Mengetahui dan memahami pentingnya manajemen strategi dalam organisasi atau perusahaan.
	CPMK 6	Mengetahui dan memahami manajemen strategi stratejik dengan menggunakan Strategi Bisnis dan Militer, Karakteristik Kompetisi Global dalam organisasi atau perusahaan, dan melakukan atau tidak melakukan <i>Joint Venture</i> .
	CPMK 7	Mengetahui manfaat dan mengimplementasi manajemen strategi pada perusahaan atau organisasi.
	CPMK 8	Menjelaskan dan memahami kepemimpinan stratejik dari Filosofi Kepemimpinan Stratejik dan Peran kepemimpinan Stratejik dalam Proses Manajemen.
	CPMK 9	Mengetahui dan menjelaskan kompetensi seorang pemimpin stratejik dalam menjalankan organisasi atau perusahaan.

CPMK 10	Mengetahui dan menjelaskan pengambilan keputusan strategik dalam organisasi atau perusahaan agar berjalan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan.
CPMK 11	Menjelaskan dan memahami implementasi keputusan strategi dalam organisasi atau perusahaan agar keputusan yang diambil bisa sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan dan keputusan yang diambil adalah tepat bagi setiap individu dalam organisasi atau perusahaan.
CPMK 12	Mengetahui, menjelaskan dan memahami Visi Misi organisasi atau perusahaan agar dalam pelaksanaan setiap kegiatan dalam organisasi atau perusahaan sejalan sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan.
CPMK 13	Mengetahui, menjelaskan dan memahami <i>company social responsible (CSR)</i> organisasi atau perusahaan.
CPMK 14	Mengetahui tujuan, manfaat dan mengimplementasi manajemen strategi pada perusahaan atau organisasi.

BAB

1

FILOSOFI MANAJEMEN STRATEGI

A. Pendahuluan

Buku ajar ini membahas pengambilan keputusan atau *decision making* yang akan menentukan apakah suatu perusahaan itu unggul, dapat hidup atau menghadapi kematiannya. Proses pengambilan keputusan ini disebut "Manajemen Strategi". Indikator dari organisasi yang baik adalah : hasil bisnis yang optimal dan berkesinambungan. Hasil bisnis yang optimal dan berkesinambungan dituntut untuk mengenal organisasinya dengan sebaik mungkin dan berintrospeksi secara berkala. Organisasi bisnis yang sukses dalam arti finansial maupun pemasaran dalam jangka panjang diketahui melalui penelitian, memiliki keyakinan-keyakinan yang jelas dan tegas tentang dunia usaha mereka. Menerapkan strategi usaha yang tepat untuk mengungguli para pesaingnya, memenuhi komitmen yang layak dan memberikan pelayanan yang baik kepada para pelanggannya, memiliki nilai- nilai kerja yang dihayati dan diamalkan tentang cara menjalankan usahanya serta memiliki pemimpin yang menjalankannya secara konsisten dan konsekwen karena menjiwai semua keyakinan dan nilai tsb. Dalam dunia bisnis, kita kenal perusahaan-perusahaan yang dahulunya pernah jaya seperti ditingkat local : Oey Tiong Ham sebagai raja gula ditahun 50'an, tetapi ditahun 80'an hancur. Demikian juga dengan Dassaad raja export import akhirnya namanya tenggelam. Hanya sedikit yang dahulunya memimpin dan sekarang ini masih tetap memimpin walaupun mereka

BAB 2

VISI, MISI, GOAL, OBJEKTIF, FALSAFAH PERUSAHAAN

A. Pendahuluan

Suatu organisasi didirikan untuk mencapai tujuan tertentu. Ketika mulai didirikan tujuan organisasi tersebut biasanya ditentukan oleh para pendirinya, yang pada umumnya juga berperan sebagai pemilik atau penanam modal yang utama. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan itu, suatu organisasi atau perusahaan mutlak perlu merumuskan visi, misi yang akan diemban, karena misi itulah yang berperan sebagai “pemandu” tindakan *executive* dimasa depan. Visi dan Misi strategi memberikan gambaran tentang maksud dan nilai mendasar dalam menjalankan suatu organisasi. Oleh karena itu, Visi dan Misi strategi merupakan dasar nilai bagi jalannya organisasi, sehingga Visi dan Misi akan mempengaruhi proses perumusan dan pengimplementasian strategi. (Sofjan : 17).

Untuk perusahaan perorangan atau individu, non formal, tidak mesti punya, karena biasanya mereka menganut filosofi air yaitu : mengalir menurut kondisi lingkungan *easy going* = berjalan apa adanya. Semua itu tergantung dari culture-nya. Biasanya mereka tidak punya *guidance* = aturan main.

B. Visi Perusahaan

Visi merupakan pernyataan yang sederhana, mau diarahkan kemana jalannya organisasi dan apa yang diinginkan pimpinan organisasi untuk dicapai pada masa depan dalam

BAB 3

TINGKAT STRATEGI PADA SINGLE DAN MULTI S.B.U

Perusahaan yang berukuran kecil biasanya dikendalikan oleh satu orang dan mereka menghasilkan barang atau jasa yang jumlahnya terbatas. Dalam perusahaan seperti ini evaluasi strategi bersifat informal, intuitif dan terbatas. Dinamika pengelolaan perusahaan berubah sesuai dengan tuntutan pasar atau lingkungan eksternal maupun lingkungan internal perusahaan. Perusahaan setelah tumbuh menjadi semakin besar perlu dikelola dengan strategi tertentu agar resiko yang terjadi dapat diminimisasi, perusahaan tidak hanya tergantung kepada suatu pasar atau industry tertentu, tidak hanya tergantung kepada usaha tertentu dan juga keberhasilannya tidak hanya tergantung kepada situasi atau waktu tertentu. Pada perusahaan-perusahaan yang sangat besar membuat evaluasi strategi sebagai bagian dari sistim perencanaan formal yang menyeluruh. Sebaliknya perusahaan yang berada dalam lingkungan yang sangat stabil mungkin tidak perlu melakukan penilaian situasi secara mendalam setiap lima tahun . Contohnya : Pabrik semen, Gula, Aspal, Minyak. Konsep manajemen Strategis memang dipakai untuk membangun *sustainable* atau keberlanjutan bisnis. Dan itu salah satunya dengan memahami lingkungan, khususnya lingkungan industry secara benar dan baik.

BAB 4

MODEL DESKRIPTIF MANAJEMEN STRATEGIK

A. Pendahuluan

Proses perumusan strategi, kebijaksanaan, serta taktik dirancang untuk mengarahkan para manajer dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan secara nyata. Penentuan strategi yang cocok atau tepat harus dimulai dengan mengidentifikasi, menganalisa dan mendiagnosa kesempatan-kesempatan dan resiko-resiko yang ada dalam lingkungan. Semua perusahaan beroperasi dalam system terbuka, mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh keadaan luar atau ektern yang sebagian besar berada diluar kendali mereka. Karenanya untuk berhasil dalam situasi persaingan, para manajer strategi perusahaan harus mengamati keadaan diluar operasi mereka sendiri. Mereka harus mempertimbangkan apa yang mungkin dilakukan pihak-pihak lain yang relevan.

B. Proses Manajemen Strategi

Proses dasarnya adalah : pengambilan keputusan. Membuat keputusan merupakan proses bertahap banyak. Pengambil keputusan yang efektif memadukan pendekatan rasional dan intuitif untuk membuat keputusan kompleks yang tidak terstruktur. Mereka juga mempertimbangkan kelayakan politis dari keputusan itu. Kalau organisasi dapat mengambil keputusan optimal yang berkaitan dengan setiap pilihan yang dihadapinya, sementara setiap keputusan harus memperhitungkan beribu-ribu variable keputusan. Keputusan-

BAB 5

MANAJER STRATEGIK

A. Pendahuluan

Sekalipun penyusun strategi dan tujuan perusahaan sering dikatakan sebagai monopoli Top Manajemen, tetapi dalam praktek banyak orang lain yang diikut sertakan dalam proses manajemen strategic. Mengelola aktivitas internal perusahaan merupakan salah satu tantangan yang berasal dari lingkungan di sekitar dan lingkungan yang jauh dari perusahaan. Lingkungan eksternal yang dekat dengan perusahaan meliputi : Pesaing, pemasok, sumber daya yang semakin langka, Pemerintah dan regulasi yang semakin banyak serta pelanggan yang memiliki keinginan yang sering sulit dipahami. Lingkungan eksternal yang jauh meliputi : Kondisi social dan ekonomi, prioritas politik dan perkembangan teknologi. Seluruh aspek ini harus diantisipasi, dipantau, dinilai dan diperhitungkan dalam implementasi strategi eksekutif, Sedarmayanti (2016 : 37)

B. Direksi Korporasi

Siapakah yang merupakan strategist (penyusun strategis)? Betapapun tingginya kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman para anggota manajemen puncak, mereka hanya akan berhasil jika dibantu oleh sekelompok manajer pada tingkat yang lebih rendah yaitu : manajemen tingkat menengah atau madya, manajemen tingkat

BAB 6

ANALISIS TERHADAP FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN EKSTERN PERUSAHAAN

A. Pendahuluan

Proses perumusan strategi, kebijaksanaan, serta taktik dirancang untuk mengarahkan para manager dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan secara nyata. Penentuan strategi yang cocok atau tepat harus dimulai dengan mengidentifikasi, menganalisa dan mendiagnosa kesempatan-kesempatan dan resiko-resiko yang ada dalam lingkungan. Semua perusahaan beroperasi dalam sistim terbuka, mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh keadaan luar atau extern yang sebagian besar berada diluar kendali mereka. Karenanya untuk berhasil dalam situasi persaingan, para manager strategi perusahaan harus mengamati keadaan diluar operasi mereka sendiri, mereka harus mempertimbangkan apa yang mungkin dilakukan pihak-pihak lain yang relevan. Lingkungan (*environmental*) meliputi berbagai factor diluar perusahaan yang dapat merupakan peluang (*opportunity*) atau ancaman (*threat*) bagi perusahaan. Perusahaan yang secara sistimatis menganalisa dan mendiagnosis lingkungan akan lebih efektif dari pada perusahaan yang tidak melakukan sama sekali. Manager harus menentukan peluang dan ancaman mana yang mempunyai arti yang penting bagi perusahaan dimasa yang akan datang. Agar manager memiliki landasan yang kuat untuk menggariskan kebijaksanaan yang ditempuh dan tindakan pelaksanaan pencapaian tujuan perusahaan. Situasi dan kondisi lingkungan selalu berubah-ubah atau dinamis. Bagi sementara perusahaan

BAB 7

ANALISIS DAN DIAGNOSIS FAKTOR- FAKTOR LINGKUNGAN INTERNAL

A. Pendahuluan

Pengalaman perusahaan-perusahaan besar maupun kecil memperlihatkan bahwa penilaian intern yang mendalam sangatlah penting dalam mengembangkan strategic yang berhasil untuk memaksimalkan peluang-peluang menguntungkan yang ada dalam lingkungan perusahaan, haruslah mendasarkan strateginya pada pertimbangan yang cermat mengenai kekuatan dan kelemahannya.

Faktor-faktor Intern Perusahaan meliputi :

1. Sumber daya → Bagian Produksi dan Operasi; Bagian Pemasaran dan Distribusi; Bagian Personalia; Bagian Keuangan dan Akunting; Bagian Litbang (R dan D).
2. Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*) adalah : sekumpulan kepercayaan, harapan-harapan dan nilai-nilai yang dimiliki bersama oleh anggota perusahaan norma-norma dalam perusahaan yang menentukan perilaku-perilaku yang dapat diterima dari Top Manajemen sampai karyawan Operasional.
3. Struktur Organisasi → untuk memmanage aktivitas perusahaan yang beragam dan kompleks maka dibutuhkan sistim yang terstruktur untuk mencapai sasaran yang spesifik atau sejumlah sasaran yang mana akan dijalankan rencana atau *policy* tsb. sebagai wadah dimana kegiatan manajemen dilakukan atau dilaksanakan sehingga bersifat statis. juga sebagai proses dimana terjadi interaksi antar orang-orang yang menjadi anggota organisasi tersebut sehingga bersifat

BAB 8

PERTIMBANGAN TERHADAP ALTERNATIF- ALTERNATIF STRATEGI

A. Pendahuluan

Ada beberapa pertanyaan yang dapat dipakai sebagai pertimbangan oleh perencana strategi : Apakah bisnis kita ? Apa jadinya nanti ? Usaha apa yang akan kita geluti dalam 5 tahun mendatang, 10 tahun mendatang ? Apakah kita akan tetap dalam bisnis yang sama dengan tingkat upaya kita yang sama ? Apakah kita akan keluar dari bisnis ini secara keseluruhan atau secara sebagian ? Apakah kita akan memperluas lapangan usaha baru dengan menambah fungsi baru ? Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan beberapa alternative sebelum menentukan pilihan strategi yang akan dipakai guna mengurangi kesenjangan yang ada atau kesenjangan yang masih dapat dikendalikan. Pemilihan pasar pada dasarnya melibatkan jenis daerah, saluran dan pelanggan. Apakah kita melayani pasar local, regional, nasional atau internasional. Apakah kita menggunakan pedagang besar, distributor atau eceran. Apakah kita melayani perusahaan dagang atau perusahaan industry, usaha nirlaba, pelanggan perorangan atau militer atau pemerintah. Pada dasarnya setiap perusahaan dalam menjalankan usahanya mempunyai strategi. Strategi generic dikemukakan oleh : Porter dimaksudkan sebagai suatu pendekatan stratei perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industry sejenis.

BAB 9

PEMILIHAN STRATEGY ATAU *STRATEGIC CHOICE*

A. Pendahuluan

Pemilihan (*Choice*) Strategi adalah : keputusan untuk menentukan dan mengambil strategi yang diperkirakan terbaik diantara alternative strategi- strategi utama, untuk mencapai tujuan perusahaan. keputusan untuk memilih strategi tsb meliputi : Pemusatan perhatian terhadap beberapa alternative strategi, pertimbangan factor-faktor pemilihan, pengevaluasian alternative-alternatif dengan kriteria ini dan membuat pemilihan yang sesungguhnya.

B. Pemusatan Perhatian terhadap Alternatif-alternatif Strategy untuk keperluan Pemilihan strategi.

Karena banyaknya kemungkinan-kemungkinan alternative strategi maka tidaklah mungkin mempertimbangkan semua alternative yang ada. Beberapa contoh dibawah ini menjelaskan hal tsb.

1. *Grand Strategies* beserta ikutan-ikutanya, dengan beberapa cara implementasinya akan menghasilkan banyak kemungkinan alternative. Karena manusia bukanlah makhluk yang maha tahu, maka tidak mungkin dapat memperhatikan semua alternative itu.
2. Bila semua alternative diperhatikan, tidak saja akan makan waktu lama dan energy tetapi juga tidak perlu. Bila situasi tampaknya memerlukan perubahan moderat, maka mungkin anda hanya perlu memperhatikan beberapa alternative

BAB

10

IMPLEMENTASI DAN PENGAWASAN STRATEGI

A. Implementasi Strategi

Implementasi diperlukan untuk memperinci secara lebih tepat dan jelas bagaimana sesungguhnya pilihan strategi yang telah diambil direalisasikan. Strategi yang baik tanpa pelaksanaan yang efektif tidak akan mungkin berhasil. Pelaksanaan melibatkan sejumlah pilihan dan kegiatan yang saling terkait. Sumber-sumber daya perusahaan harus dialokasikan untuk mengukuhkan strategi yang telah dipilih. Strategi fungsional dan kebijakan jangka pendek maupun jangka menengah harus dikembangkan sedemikian rupa sehingga konsisten dengan strategi yang telah dipilih. Dan diperlukan sistem tertentu untuk menghubungkan strategi-strategi ini dengan rencana-rencana pelaksanaan. Jika tidak maka strategi yang telah dipilih itu akan tinggal impian belaka. Aspek penting dalam mengimplementasikan strategi adalah : pelebagaan strategi tersebut agar merasuk kedalam pengambilan keputusan dan tindakan sehari-hari yang konsisten dengan sukses strategic jangka panjang.

Strategi yang telah dipilih itu harus dilaksanakan. jadi pemilihan strategi itu sendiri dibatasi oleh kemampuan untuk merubah penggunaan sumber-sumber dimasa lalu, perubahan struktur perusahaan, perubahan kebijakan dan sistem administrasi. Jika strategi itu mengharuskan diadakan perubahan besar dalam bidang-bidang ini maka para perencana strategi harus mau dan mampu merubah dan membuat rencana

BAB

11

EVALUASI STRATEGI DAN UMPAN BALIK

A. Pendahuluan

Membangun organisasi adalah : pekerjaan yang tidak pernah selesai. Perubahan situasi dan kondisi didalam maupun diluar perusahaan akan menuntut *review* dan penyesuaian atas keenam elemen organisasi lainnya. Strategi bersifat melihat kedepan, dirancang untuk dicapai beberapa tahun yang akan datang dan didasarkan pada asumsi manajemen tentang berbagai peristiwa yang belum terjadi. Bagaimana seharusnya manager mengendalikan strategi ? Evaluasi Strategi adalah : tahap proses manajemen strategi, dimana manager puncak mencoba menjamin bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan perusahaan. Ancangan pengendalian secara tradisional adalah : membandingkan hasil actual terhadap suatu standar. Setelah pekerjaan selesai, manager mengevaluasinya dan kemudian menggunakan hasil evaluasi ini sebagai masukan untuk mengendalikan pekerjaan selanjutnya. Ancangan ini sudah tidak layak dipakai untuk mengendalikan strategi karena pelaksanaan sepenuhnya suatu strategi memerlukan 5 tahun atau lebih dan selama ini banyak terjadi perubahan yang mempunyai dampak terhadap keberhasilan strategi. perusahaan yang secara sistimatis mengevaluasi hasil- hasil dari pilihan dan pelaksanaan strategi, akan lebih efektif dibandingkan perusahaan yang tidak melakukannya.

BAB

12

MANAJEMEN STRATEGI DAN *BALANCED SCORECARD* ATAU BSC (KARTU SKOR BERIMBANG)

A. Pendahuluan

Saat ini ada tiga model system pengukuran kinerja terintegrasi yang sangat populer dan digunakan secara luas di dunia industry atau perusahaan yaitu : *Balanced Scorecard* dari *Harvard Business School* ; *Integrated Manufacturing Measurement System (IPMS)* ; *Performance Prism*. Konsep pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC pertama kali dipublikasikan oleh David P.Norton tahun 1992. → Pengertian BSC, yaitu satu set ukuran yang memungkinkan manajer senior mendapatkan bisnis yang cepat tetapi menyeluruh termasuk ukuran keuangan yang memuat hasil program yang telah dilaksanakan untuk melengkapi ukuran keuangan dan ukuran operasional tentang kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi dan ukuran operasi dari aktivitas perbaikan organisasi yang merupakan pemacu kinerja keuangan di masa dapan. Sedarmayanti (2016 :169)

B. Definisi *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan Visi, Misi dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu : Perspektif keuangan atau *financial*, pelanggan atau *customer*, bisnis internal atau *Internal business*, serta pembelajaran dan pertumbuhan atau *Learning and growth* dengan target bersifat jangka panjang. Irham Fahmi (2017 : 225)

BAB

13

ANALISIS MANAJEMEN STRATEGIS PADA MERGER DAN AKUISISI

A. Pendahuluan

Dampak yang positif baik secara internal maupun eksternal. Dalam konteks internal pihak manajemen dan komisaris perusahaan menjadi yakin bahwa setelah penggabungan memiliki pengaruh pada perubahan kesejahteraan seperti : bonus, deviden dan kontinuitas perusahaan yang semakin diyakini. (IF : 318) Pada saat perusahaan memiliki kelebihan dana maka tindakan mengakuisisi atau pembelian sebuah perusahaan yang dianggap memiliki nilai strategis dimasa yang akan datang. (memiliki nilai *profitable* menjadi salah satu keputusan yang diharapkan agar diperoleh masukan aliran kas secara *sustainable*)

B. Definisi Merger dan Akuisisi

Merger adalah : keputusan yang berbentuk penggabungan dua buah perusahaan atau lebih untuk disatukan kendali manajemen pada satu perusahaan saja, dimana keputusan penggabungan tersebut dilakukan atas berbagai dasar pertimbangan ekonomi dan non ekonomi. Untuk memahami, (IF : 319) contoh perusahaan yang melakukan merger adalah :

1. Bank Niaga dan Lippo Bank merger menjadi CIMB Niaga. Salah satu tujuan utama dilakukan merger ini agar mampu mengantisipasi persaingan perbankan dalam pasar global termasuk datang dan masuknya bank-bank dari luar negeri.

BAB

14

STRATEGI MENGHADAPI GLOBALISASI DAN PASAR INTERNATIONAL

A. Pendahuluan

Saat ini Negara berkembang menjadi sasaran yang paling empuk untuk dimasuki oleh perusahaan-perusahaan asing atau yang sering disebut dengan perusahaan multinasional. Perusahaan multinasional ini terbentuk karena factor perkembangan bisniss international yang begitu tinggi pada era sekarang ini. Contoh perusahaan multinasional adalah *Chevron, Exxon, Freeport, Microsoft, Walt Disney* dan lain sebagainya. Dalam era globalisasi yang penuh dengan persaingan suatu perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dan bersaing di pasar global. Salah satu kewajiban seorang manajer perusahaan adalah : memahami benar bagaimana cara terbaik dalam mengambil dan memutuskan suatu keputusan. Termasuk keputusan- keputusan yang dilakukan tersebut atas dasar pertimbangan-pertimbangan yang kuat dan melihat aspek pandangan yang jauh kedepan. menempatkan kinerja perusahaan bukan hanya bersifat stimulus namun lebih dari itu yaitu bersifat *sustainability*.

B. Lingkungan Organisasi dan Globalisasi

Adapun pengertian bisnis International mengatakan bahwa Bisnis Internasional adalah : Perusahaan yang pada dasarnya berpusat di satu Negara akan tetapi memperoleh sebagian besar sumberdaya dan pendapatan dari Negara lain. Ada beberapa alasan strategis mengapa *multinational corporation*

BAB

15

COMPANY SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

A. Pendauluan

Tanggung jawab sosial atau corporate social responsibility (CSR) adalah suatu konsep bahwa organisasi, khususnya perusahaan adalah memiliki suatu tanggung jawab terhadap konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan seperti terhadap masalah-masalah yang berdampak pada lingkungan seperti polusi, limbah, keamanan produk dan tenaga kerja.

Pengertian CSR dapat dilihat dalam Undang-Undang nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) pasal 1 ayat 3 yang menyatakan sebagai berikut.

“Tanggung jawab sosial dan lingkungan adalah komitmen perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya.”

B. Definisi corporate social responsibility (CSR)

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan konsep yang menyeimbangkan perusahaan dalam mendapatkan keuntungan dengan aspek sosial dan lingkungan. “Perusahaan modern adalah perusahaan yang seharusnya mentransformasi diri menjadi institusi sosial” kata Berle dan Means dalam bukunya *The Modern Corporation and Private Property*. Rachel Carson dalam bukunya yang berjudul *Silent Spring* menyatakan

DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus sri wahyudi, Manajemen Strategik, Pengantar Proses berpikir Strategic, edisi 1
- Cliff Bownman, Manajemen Strategik, Genecca Exact Bandung.
- Hunger, J.David and Wheelen, Thomas L. Manajemen Strategis, Penerbit Andi Yogyakarta
- Irham Fahmi, Manajemen Strategis, Teori dan Aplikasi 2017. Penerbit Alfabeta Bandung
- James, C.Craig, Robert M.Grant, Strategic Manajemen, Eflex Media Komputindo
- Jemsly Hutabarat, Martani Huseini, Operatonalisasi Strategi, Elex Media Komputido
- John A.Pearce dan Richard B.Robinson, Strategi Management
- John K.Shank, Vijay Govindarajan, *Strategic Cost Management the new tool for competitive advantage, the free press*
- Kaplan, Roberts S.Norton, David P. the Strategic focused Organization, Harvard Business Schoal Press.
- Manajemen Strategi, Kasus, Fred R. David, Buku 2. Edisi 12, Salemba Empat
- Manajemen Strategi, Konsep, Fred R. David, Buku 1, Edisi 12, Salemba Empat.
- Michael A. Hitt, Robert E. Hoskisson R. Duane atau Reland, Management Strategis menyongsong Era persaingan dan Globalisasi. Penerbit Erlangga edisi terbaru.
- Sofjan Assauri, *Strategic Management Sustainable Competitive Advantage*, tahun 2013 Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Sofjan Assauri, *strategic Management Sustainable Competitive Advantage*, edisi ke 2 Raja Grafindo Persada Jakarta 2013
- Sondang P. Siagian, Manajemen Strategik, Bumi Aksara tahun terbaru.

Thomson Learning, Management Strategic Daya saing dan Globalisasi, Salemba Empat tahun terbaru.

W.F. Glueck, Business Policy and Strategic Management, third edition New York.

TENTANG PENULIS



Dr. Trisnowati Josiah, S.S., M.M..

Mempunyai motto hidup: Life is Smile. Penulis biasa dipanggil Iwa TJ. Penulis lahir di Jakarta pada 12 Juli 1965. Lulus S3 pada Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Persada Indonesia (UPI) YAI Jakarta pada tahun 2012. Saat ini Penulis sebagai Dosen Tetap Yayasan Pendidikan Saburai dengan Jabatan Fungsional Lektor Kepala pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai Lampung. Penulis telah menulis 5 (lima) buku referensi; yaitu 1. Teori & Budaya Organisasi (2021), 2. Manajerial Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kinerja (2021) 3. Manajemen Strategi: Ilmu & Seni (2022), 4. Membangun Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Dan Sistem Jaringan (2023), 5. Buku Klaborasi Manajemen Sumber Daya Manusia (2023), 6. Manajemen Pengadaan (2024). Penulis memiliki 12 (Duabelas) Sertifikat Haki. Selain itu Penulis adalah seorang Komposer sudah menciptakan 92 lagu.



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EG00202469893, 22 Juli 2024

Pencipta
Nama : **Dr. Trisnowati Josiah, S.S., MM**
Alamat : Villa Citra Blok Q No 8 Jagabaya III Way Halim Kota Bandar Lampung,
Way Halim, Bandar Lampung, Lampung, 35132
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta
Nama : **Dr. Trisnowati Josiah, S.S., MM**
Alamat : Villa Citra Blok Q No 8 Jagabaya III Way Halim Kota Bandar Lampung,
Way Halim, Bandar Lampung, Lampung, 35132
Kewarganegaraan : Indonesia
Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **Buku Ajar Manajemen Strategis: Kiat & Proses**
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 11 Juli 2024, di Purbalingga
Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.
Nomor pencatatan : 000645244

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL
u.b
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

IGNATIUS M.T. SILALAH
NIP. 196812301996031001

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.