

Konsep, dan Teori

Manajemen Strategi

EDISI PERTAMA

Konsep, dan Teori

Dr. IMAM SUROSO, SE., M.Si.

Manajemen Strategi

Center for Society Studies

2007

Konsep, dan Teori Manajemen Strategi

EDITOR: PROF. DR. H. MURDIJANTO PURBANGKORO, SE., SU.

Center
for Society
Studies

CSS

Edisi Asli
@ 2007,
Jember

Penerbit Center for Society Studies

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotocopi, merekam, atau dengan teknik perekam lainnya, tanpa seizin tertulis dari penerbit.

Suroso, Imam

**Konsep, dan Teori
Manajemen Strategi**

–Edisi Pertama–Jember: Penerbit Center for Society Studies, 2007
133 hlm; 24 cm

ISBN : 978 – 979 – 1313 – 22 - 3

1. Manajemen Strategi

2. Judul

**Kupersembahkan untuk Istriku Tercinta Iswanti
Anakku Tersayang Indah Sulistyو Rini,
Dan Imam Adi Nugroho,
Kedua Orang Tuaku,
Dan Almamaterku**



Kata Pengantar

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Alloh SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulisan buku "Konsep, dan Teori Manajemen Strategi" dapat diselesaikan dengan baik. Sesuai dengan judulnya, pembahasan dalam buku ini terdiri dari 4 (empat) bagian yaitu : bagian 1 (satu) membahas gambaran sekilas tentang manajemen strategi, bagian 2 (dua) membahas perumusan strategi, bagian 3 (tiga) membahas implementasi strategi, dan bagian 4 (empat) membahas evaluasi strategi. Buku ini ditulis dilandasi oleh keinginan untuk menyajikan materi tentang konsep, dan teori manajemen strategi yang lebih ringkas dan mudah dipahami serta dengan bahasa yang lebih sederhana. Demikian juga buku ini diharapkan dapat bermanfaat bagi mahasiswa Strata 1 maupun Strata 2 Program Studi Manajemen, dan pihak-pihak yang tertarik pada penerapan manajemen strategi dalam upaya perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. H. Murdijanto Purbangkoro, SE., SU; Dr. Babun Santoso, SE., MM; dan Dr. Ir. Bagus Putu Yudhia Kurniawan, MP;Dr. Sumani, M.Si yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam mengkaji lebih jauh tentang Manajemen Strategi;

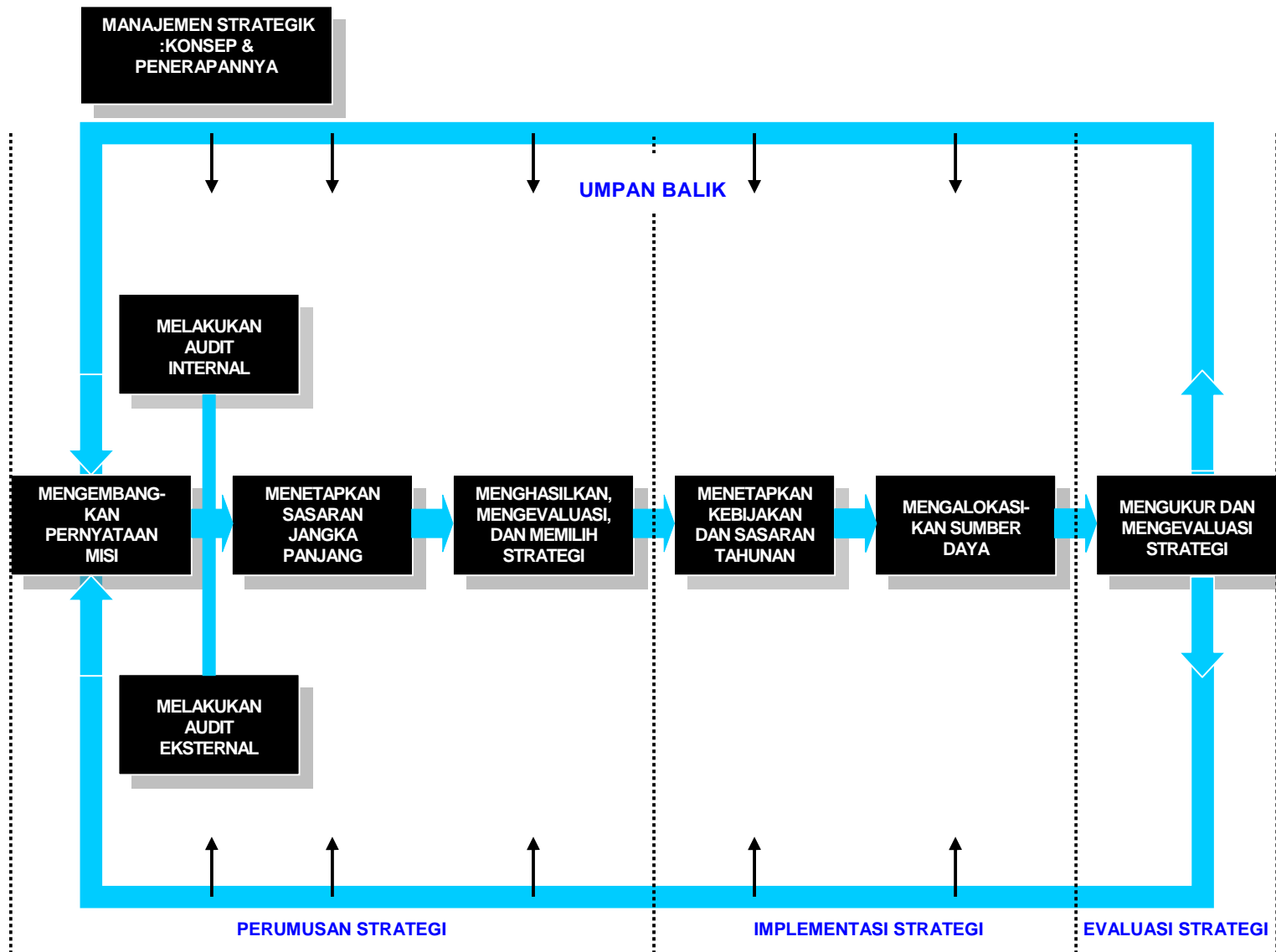
2. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan buku Konsep, dan Teori Manajemen Strategi.

Menyadari sepenuhnya akan kekurangan kajian ini, baik dari segi penulisan maupun ruang lingkup pembahasan, maka sangatlah diharapkan saran dan kritik guna penyempurnaan penulisan selanjutnya.

Semoga kajian tentang Konsep, dan Teori Manajemen Strategi ini dapat memberikan manfaat dan tambahan ilmu pengetahuan bagi kita semua. Amin Ya Robbal Alamin.

Jember, 2 Januari 2010

Dr. Imam Suroso, SE., M.Si.
Jln. Brantas XII/160, Jember 68121
Telp. (0331) 334904
HP. 08124977665



GAMBAR 1.2 : MODEL MANAJEMEN STRATEGI

Sumber : David (1988)



Daftar Isi

KATA PENGANTAR		v
DAFTAR ISI		vi
DAFTAR TABEL		x
DAFTAR GAMBAR .		xi
BAGIAN 1	GAMBARAN SEKILAS TENTANG MANAJEMEN STRATEGI	
BAB 1	MANAJEMEN STRATEGIK : KONSEP DAN PENERAPANNYA	1
1.1	Pengertian dan Konsep Strategik	1
1.2	Dimensi-dimensi Keputusan Strategik	4
1.3	Tiga Tingkat Strategi	5
1.3.1	Strategi Tingkat Korporat (<i>Corporate Level Strategy</i>)	7
1.3.2	Strategi Tingkat Bisnis (<i>Business Level Strategy</i>)	8
1.3.3	Strategi Tingkat Fungsional (<i>Functional Level Strategy</i>)	9
1.4	Pengertian Manajemen Strategik	10
1.5	Karakteristik Keputusan Manajemen Strategik	12
1.6	Formalitas dalam Manajemen Strategik	14
1.7	Tahap-tahap dalam Manajemen Strategik	15
1.8	Memadukan Intuisi dan Bisnis	17
1.9	Penyesuaian pada Perubahan	18
1.10	Istilah Kunci dalam Manajemen Strategik	19
1.10.1	Ahli Strategi	19
1.10.2	Pernyataan Misi	20
1.10.3	Peluang dan Ancaman Eksternal	20
1.10.4	Kekuatan dan Kelemahan Internal	21

1.10.5	Sasaran Jangka Panjang	22
1.10.6	Strategi	22
1.10.7	Sasaran Tahunan	23
1.10.8	Kebijakan	23
1.11	Model Manajemen Strategik	24
1.12	Manajemen Strategik Sebagai Proses	27
1.13	Manfaat Manajemen Strategik	28
1.13.1	Manfaat Keuangan	31
1.13.2	Manfaat Non Keuangan	32
BAGIAN 2 PERUMUSAN STRATEGI		
BAB 2	MENGEMBANGKAN MISI BISNIS	35
2.1	Mendefinisikan Misi	36
2.2	Pentingnya Pernyataan Misi yang Jelas	42
2.2.1	Pernyataan Misi <i>Versus</i> Visi	43
2.2.2	Pernyataan Misi	43
2.3	Sembilan Komponen Pernyataan Misi	46
2.4	Menuliskan dan Mengevaluasi Pernyataan Misi	49
BAB 3	MENILAI LINGKUNGAN EKSTERNAL	51
3.1	Lingkungan Jauh (<i>Remote Environment</i>)	53
3.1.1	Faktor-faktor Ekonomi	53
3.1.2	Faktor-faktor Sosial	54
3.1.3	Faktor-faktor Politik	54
3.1.4	Faktor-faktor Teknologi	55
3.1.5	Faktor-faktor Ekologi	56
3.2	Lingkungan Industri (<i>Industry Environment</i>)	57
3.3	Bagaimana Kekuatan Persaingan Mempengaruhi Industri	57
3.4	Kekuatan Persaingan	60
3.4.1	Ancaman Masuknya Pendatang Baru	60
3.4.2	Daya Tawar Pemasok	62
3.4.3	Daya Tawar Pembeli	63
3.4.4	Ancaman Produk atau Jasa Substitusi	63
3.4.5	Persaingan diantara Perusahaan Dalam Industri	64
3.5	Analisi Industri dan Persaingan	65
3.6	Lingkungan Operasional (<i>Operating Environment</i>)	65
3.6.1	Posisi Bersaing	66
3.6.2	Profil Pelanggan	67
3.6.3	Pemasok	67
3.6.4	Kreditor	67
3.6.5	Sumber Daya Manusia : Sifat Pasar Tenaga Kerja	68

3.7	Analisis Industri: Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	68
3.8	Matrik Profil Persaingan	69
BAB 4	PROFIL PERUSAHAAN: ANALISIS INTERNAL PERUSAHAAN	71
4.1	Selayang Pandang Mengenai Analisis Internal	72
4.1.1	Analisis SWOT	72
4.2	Memandang Analisis Internal Sebagai Suatu Proses	76
BAB 5	MENETAPKAN SASARAN JANGKA PANJANG DAN STRATEGI	80
5.1	Sasaran Jangka Panjang	80
5.1.1	Sifat dan Kualitas Sasaran Jangka Panjang	82
5.2	Strategi Generik (<i>Generic Strategy</i>)	83
5.3	Strategi Umum atau Induk (<i>Grand Strategy</i>)	84
5.4	Pemilihan Sasaran Jangka Panjang dan Strategi Umum	86
BAB 6	ANALISIS DAN PILIHAN STRATEGI	87
6.1	Proses Menghasilkan dan Memilih Strategi	87
6.2	Kerangka Kerja Merumuskan Strategi yang Lengkap	88
6.3	Tahap Masukan	90
6.4	Tahap Pencocokan	90
6.4.1	Matrik <i>Threat-Opportunities-Weaknesses-Strengths (TOWS)</i>	91
6.4.2	Matrik <i>Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)</i>	92
6.4.3	Matrik <i>Boston Consulting Group (BCG)</i>	93
6.4.4	Matrik Internal-Eksternal (IE)	96
6.4.5	Matrik <i>Grand Strategy (GS)</i>	98
6.5	Tahap Keputusan	100
BAGIAN 3	IMPLEMENTASI STRATEGI	
BAB 7	IMPLEMENTASI STRATEGI MELALUI FUNGSI-FUNGSI BISNIS	103
7.1	Sifat dari Implementasi Strategi	104
7.2	Sasaran Tahunan	105
7.2.1	Kualitas Sasaran Tahunan yang Efektif	106
7.2.2	Manfaat Sasaran Tahunan	108
7.3	Merumuskan dan Mengembangkan Strategi Fungsional	109

7.3.1	Perbedaan antara Strategi Umum dan Strategi Fungsional	110
7.3.2	Strategi Fungsional dari Berbagai Bidang Fungsional	111
7.4	Merumuskan, Mengembangkan, dan Mengkomunikasikan Kebijakan	112
7.5	Alokasi Sumber Daya	113
BAGIAN 4 EVALUASI STRATEGI		
BAB 8 EVALUASI DAN UMPAN BALIK STRATEGIK		115
8.1	Sifat dari Evaluasi Strategik	115
8.2	Proses Mengevaluasi Strategi	118
8.3	Kerangka Kerja Evaluasi Strategi	119
8.3.1	Meninjau Dasar-dasar Strategi	119
8.3.2	Mengukur Prestasi Organisasi	121
8.3.3	Mengambil Tindakan Korektif	123
8.4	Karakteristik Sistem Evaluasi Strategik yang Efektif	125
DAFTAR PUSTAKA		127
TENTANG PENULIS		133

DAFTAR TABEL

Tabel 6.1	Matrik Perencanaan Strategis Kuantitatif – QSPM	101
-----------	---	-----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Tiga Tingkat Startegi	8
Gambar 1.2	Model Manajemen Strategik	25
Gambar 3.1	Lingkungan Eksternal Perusahaan	52
Gambar 3.2	Lima Kekuatan yang mendorong Kompetisi Industri	59
Gambar 4.1	Diagram Analisis SWOT	75
Gambar 6.1	Kerangka Kerja Analisis Perumusan Strategi	89
Gambar 6.2	Matrik TOWS	92
Gambar 6.3	Matrik SPACE	93
Gambar 6.4	Matrik <i>Boston Consulting Group</i> (BCG)	94
Gambar 6.5	Matrik Internal-Eksternal	97
Gambar 6.6	Matrik <i>Grand Strategy</i> (GS)	99



DAFTAR PUSTAKA

- Aepel, Timothy, 1997, "Not All Workers Find Idea of Empowerment as Neat as It Sounds", *The Wall Street Journal* (September 8): A1
- Agor, Weston., 1986, "How Top Executives Use Their Intuition to Make Important Decisions", *Business Horizons* 29, no. 1 (January - February).
- Albrecht, Karl, 1978, *Successful Management by Objectives*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Allen, Michael, 1985, "Strategic management Its Stride", *Planning Review* 13, no. 5 (September-Oktober):6
- Alexander, Milton J., 1983, *Business Strategy and Policy*. Atlanta: University Publication. Chapter 3.
- Andrews, K.R., 1980, *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Arygris, 1985, *Strategy Change and Defensive Routines*, Marshfield, MA: Pitman Club.
- Boston Consulting Group, 1974, *Perspectives on Experience*. Boston, MA: The Boston Consulting Group.
- Buskirk, Richard H., 1971, *Business and Administrative Policy*. New York: John Wiley & Sons. Pp. 145-155
- Chaffe, E.E., 1985, "Three Model of Strategy", *Academic of Management Review*, No. 10, pp. 89-98

- Champbell, Andrew, 1991, "Brief Clase: Strategy and Intuition - A Conversation with Henry Mintzberg," *Long Range Planning* 24, no. 2. (April).
- Champell, Andrew and S. Yeung, 1991, "Creating a Sense of Mission", *Long Range Planning* 24, no. 4 (August): 17.
- Chandler, 1962, *Strategy and Structure: Chapter in the History of American Industrial Enterprice*. Chambridge: The MIT Press.
- Consuelo G.Sevilla et. al. *An Introduction to Research Methods*. Rax Printing Company, 1998
- Christensen, 1976, *Policy Formulation and Administration*, Homewood Richard D. Irwin.
- Cook, Deborah and Gerald Ferris, 1986, "Strategi Human Resource Management and Firm Effectiveness in Industries Experiencing Decline", *Human Resource Management* 25, no. 3
- Coyne, Kevin P., 1986, "Sustainable Competitive Advantage – What It Is, What It Isn't", *Business Horizon*, Januari-Februari 1986, pp. 55.
- David, Fred. R., 1988, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, no. 1 (February).
- _____, 1998, *Concept of Strategic Management*, Seventh Edition, Prentice Hall, Inc.
- Day, George S. and Robin Wensley, 1988, "Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, April 1988, pp. 1-20.
- Emory C. William & Donald R. Cooper, *Business Research Methods*. Richard D. Irwin, Inc., 1995
- Day, George S., 1990, *Market Driven Strategy*. New York: The Free Press.
- Drucker, P.F., 1974, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, pp. 63.
- Erez, M. and F. Kanfer, 1983, " The Role of Goal Acceptance in Goal Setting and Task Performance", *Academy of Management Journal* 8, no.3 (Juli): 457.
- Ernst and Young Quality Improvement Consulting Group, 1990, *Total Quality*, Homewood, IL: Business One Irwin, pp. 50.

- Garfield, Charles, 1992, *Second to None; How Our Smartest Companies Put People First*. Homewood, Ill.: Business One Irwin.
- Gib, Andre and Robert Margulies, 1991, "Making Competitive Intelligence Relevant to the User", *Planning Review* 19, no. 3 (May/June): 21.
- Hamel, Gerry dan C.K. Prahalad, 1995, *Future Competension*, Jakarta: PT Binarupa Aksara (Terjemahan).
- Hariadi, Bambang, 2003, *Strategi Manajemen*, Malang: Banyumedia Publishing.
- Hayes, Robert H. and Steven C. Wheelwright, 1984, *Restouring Our Competitive Edge*, New York: John Wiley and Sons.
- Hofer, Charles W. and Dan G. Schendel, 1978, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, Minn: West Publishing. Pp. 84-93.
- Jain, S.C., 1990, *Marketing Planning and Strategy*, 3rd. ed. Cincinnati, O.H.: South-Western Publishing Company.
- Jauch, R. Lawrence and William F. Glueck, 1988, *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill, Inc.
- Jonas III, Harry., Ronald Fry, and Suresh Srivasta, 1990, "The Office of the CEO: Understanding the Executive Experience." *Academy of Management Executive* 4, no. 3 (August).
- King and D.I. Cleland, 1979, *Strategic Planning and Policy*, New York: Van Nostrand Reinhold: 124
- Langley, Ann, 1988, "The Roles of Formal Strategic Planning," *Long Range Planning* 21, no. 3 (June).
- Lauestein, 1984, "The Strategy Audit", *Journal of Business Strategy*, Winter, pp. 87-91.
- Learned, C., 1965, *Business Policy: Text and Cases*, Homewood: Richard D. Irwin.
- Lindsay, W. and L. Rue, 1980, "Impact of the Organization Environment on the Long-Range Planning Process: A Contingency View", *Academy of Management Journal* 23, no. 3 (September): 402.
- McGill, 1988, "Planning for Strategic Performance in Local Government", *Long Range Planning*, (Oktober) pp. 77-84.

-
- McGinnis, Vern, 1981, "The Mission Statement: A Key Step in Strategic Planning", *Business* 31 no. 6 (November – Desember)
- McConkey, Dale, 1988, "Planning in a Changing Environment", *Business Horizons* 31, no. 5 (September - October): 67.
- Mintzberg, H., 1979, *The Structure of Organizations*, Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry and James Brian, 1991, *The Strategy Process, Concepts, Contexts and Cases*, Second Edition, Prentice Hall Inc.
- Ohmae, Kenichi., 1989, "Managing in a Borderless World", *Harvard Business Review* 67, no. 3 (May - June).
- Pearce II, John. A. and Richard. B Robinson, Jr., 1991, *Strategic Management, Formulation, Implementation and Control*, Fourth Edition, Richard. D Irwin, Inc.
- Pearce II, John A., 1982, "Selecting among Alternative Grand Strategies", *California Management Review*, Spring: pp.29.
- Pearce II, John A. and Fred R. David, 1987, "Corporate Mission Statements: The Bottom Line," *Academy of Management Executive* 1, no. 2 (May)
- Peter, Thomas J. and Robert H. Waterman, Jr., 1982, *In Search of Excellence*. New York: Harper & Rows.
- Peters, Tom, 1987, "Passion for Excellence," Public Broadcasting System Videotape
- Porter, M.E., 1980, "Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability", *Financial Analysis Journal*, Juli-Agustus 1980.
- _____. , 1985, *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Quigley, Joseph, 1994, "Vision: How Leaders Develop It, Share It and Sustain It", *Business Horizons* (September – Oktober): 39
- Rangkuti, Freddy, 1998, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Raudsepp, Eugene, 1960, "Can You Trust Your Hunches?", *Management Review* 49, no. 4 (April).
- Reimann, Bernard, 1988, "Getting Value from Strategic Planning," *Planning Review* 16, no. 3 (May - June).

- Rhyne, Lawrence, 1986, "The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance", *Strategic Management Journal*.
- Robinson Jr., Richard B., 1982, "The Importance of Outsiders in Small Firm Strategic Planning", *Academy of Management Journal* 25 no. 1 (March).
- Rowe H., R. Mason, and K Dickel, 1982, *Strategic Management and Business Politics: A Methodological Approach* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc.): 155-156.
- Rumelt, Richard, 1980, *The Evaluation of Business Strategy*, New York: McGraw-Hill. pp. 359-367.
- Schoeffler, S., Robert Buzzell, and Donald Heany, 1974, "Impact of Strategic Planning on Profit Performance", *Harvard Business Review* (March).
- Siagian, Sondang P., 2001, *Manajemen Strategik*, Cetakan Ketiga, Jakarta: Bumi Aksara
- Simons, Robert, 1995, "Control in an Age of Empowerment," *Harvard Business Review*, (March - April): 80.
- Steiner, G and Miner, 1977, *Management Policy and Strategy*. New York: Macmillan.
- Stoner, J.A.F., R.E. Freeman, and D.R. Gilbert, Jr., 1995, *Management*, 6th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Sun Tzu, 1992, *Seni Berperang*, Jakarta: PT. Elex Media dan PT. Gramedia Group.
- Suwarsono, 1996, *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*, Cetakan Pertama, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Tilles, Seymour., 1963, "How to Evaluate Corporate Strategy", *Harvard Business Review* 41 (July - August): 111 - 2 1.
- Tunggal, Amin Widjaja., 1993, *Manajemen Strategik: Suatu Pengantar*, Jakarta: Harvarindo.
- Umar, Husein., 2001, *Strategic Management in Action*, Cetakan Pertama, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyudi, A.S., 1996, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Jakarta: PT Binarupa Aksara.

-
- Waterman Jr, Robert, 1987, *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge*. New York: Bantam
- Wehrich, Heinz, 1982, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning* 15, no. 2 (April): 61.
- Zand, Dale, 1978, "Reviewing the Policy Process", *California Management Review* 21, no. 1 (Fall): 37.



Tentang Penulis



Imam Suroso, lahir di Tuban (Jawa Timur) tahun 1959, adalah staf pengajar pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Setelah memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Fakultas Ekonomi Universitas Jember (1986), dengan beasiswa dari ADB (*Asean Development Bank*) melanjutkan studinya dan meraih gelar Magister Sains (M.Si.) Ilmu Manajemen konsentrasi Manajemen Strategi dan Pemasaran dari Universitas Airlangga Surabaya (1999). Pada tahun 2002 dengan beasiswa dari Pemerintah Republik Indonesia *c.q.* Menteri Pendidikan Nasional melalui BPPS, mendapat kesempatan lagi untuk melanjutkan studinya dan meraih gelar Doktor (Dr.) Bidang Ilmu Ekonomi Konsentrasi Manajemen Strategi dan Pemasaran dari Universitas Airlangga Surabaya (2007).