

# MANAJEMEN STRATEGIS

Peran *Agility Organizational* pada Industri Kain Sasirangan

Organisasi bisnis dihadapkan pada ketidakpastian lingkungan. Saat ini telah mengarah pada VUCA. Berbagai tantangan lingkungan tersebut membuat *organizational agility* berperan penting. Pemimpin dan setiap orang yang ada dalam organisasi harus gesit, supaya bisa *sustainability*. Industri Sasirangan harus gesit menyikapi keadaan itu. *Open innovation* dan *collaboration* juga penting. Kolaborasi berperan penting dalam organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Kolaborasi bisa dilakukan antara berbagai pihak yang berkepentingan misalnya antara perusahaan dengan pelanggan, pesaing, pemerintah, dan sebagainya.



**RajaGrafindo Persada**  
PT RAJAGRAFINDO PERSADA  
Jl. Raya Lawanmanggung No. 112  
Kel. Lawanmanggung, Kec. Tapes, Kota Depok 16458  
Telp: 021-64711162  
Email: rajagrafindo@rajagrafindo.co.id  
www.rajagrafindo.co.id

**RAJAWALI PERS**  
DIVISI BUKU PERGURUAN TINGGI



MANAJEMEN STRATEGIS

Siti Aliyati Al Bushairi, S.E., M.M.  
Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, S.E., M.Si.  
Prof. Dr. Raden Andi Sularso, S.E., M.S.M.  
Dr. Nuril Huda, S.E., M.M.

# MANAJEMEN STRATEGIS

Peran *Agility Organizational* pada Industri Kain Sasirangan



Siti Aliyati Al Bushairi, S.E., M.M.  
Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, S.E., M.Si.  
Prof. Dr. Raden Andi Sularso, S.E., M.S.M.  
Dr. Nuril Huda, S.E., M.M.

# MANAJEMEN STRATEGIS

*Peran Agility Organizational*  
pada Industri Kain Sasirangan

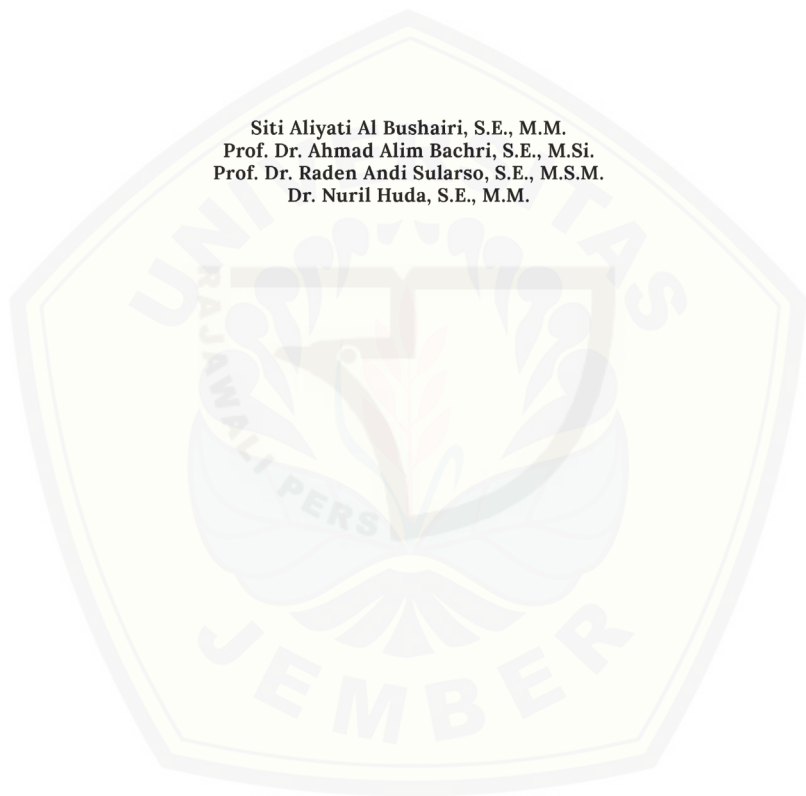




# MANAJEMEN STRATEGIS

*Peran Agility Organizational*  
pada Industri Kain Sasirangan

Siti Aliyati Al Bushairi, S.E., M.M.  
Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, S.E., M.Si.  
Prof. Dr. Raden Andi Sularso, S.E., M.S.M.  
Dr. Nuril Huda, S.E., M.M.



RAJAWALI PERS  
Divisi Buku Perguruan Tinggi  
**PT RajaGrafindo Persada**  
DEPOK

Hak cipta 2023, pada penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

01.2023.00962.00.001

2023.4335 RAJ

Siti Aliyati Al Bushairi, S.E, M.M.

Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, S.E., M.Si.

Prof. Dr. Raden Andi Sularso, S.E, M.S.M.

Dr. Nuril Huda, S.E., M.M.

**MANAJEMEN STRATEGIS**

**Peran Agility Organizational Pada Industri Kain Sasirangan**

xiv, 92 hlm., 23 cm.

ISBN 978-623-08-0455-7

Cetakan ke-1, November 2023

Hak penerbitan pada Rajawali Pers, Depok

Editor : Hidayati

Setter : Feni Erfiana

Desain cover : Tim Kreatif RGP

Dicetak di Rajawali Printing

**RAJAWALI PERS**

**PT RAJAGRAFINDO PERSADA**

Anggota IKAPI

*Kantor Pusat:*

Jl. Raya Leuwinanggung, No.112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956

Telepon : (021) 84311162

E-mail : [rajapers@rajagrafindo.co.id](mailto:rajapers@rajagrafindo.co.id) <http://www.rajagrafindo.co.id>

*Perwakilan:*

**Jakarta**-16956 Jl. Raya Leuwinanggung No. 112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162. **Bandung**-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. **Yogyakarta**-Perum. Pondok Soragan Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut Harapan Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. **Palembang**-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar Daun, Telp. 0711-445062. **Pekanbaru**-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpoyan Damai, Telp. 0761-65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmii Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. 061-7871546. **Makassar**-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No. 3, Telp. 0411-861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Blok B8 No. 3 Susunan Baru, Langkapura, Hp. 081299047094.



## PRAKATA

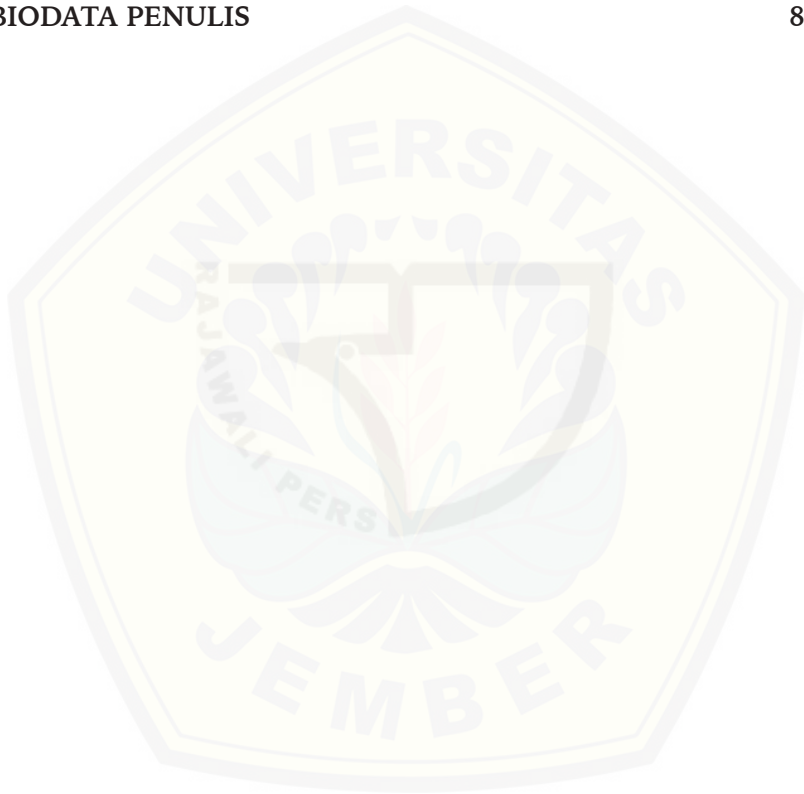
Syukur Alhamdulillah, berkat Rahmat Allah Swt., Tuhan Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, akhirnya penulis dapat menyelesaikan buku dengan judul *Manajemen Strategis (Peran Agility Organizational pada Industri Kain Sasirangan)*. Buku ini merupakan bagian dari output yang dihasilkan untuk program dosen Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin Tahun 2023.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa buku ini mungkin dapat diselesaikan dengan baik tanpa bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu selayaknya dalam kesempatan ini penulis menyampaikan banyak ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Rektor Universitas Lambung Mangkurat.
2. Bapak Dr. H. Atma Hayat, Drs, Ec., M.Si, Ak., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat.
3. Bapak Prof. Sunardi, S.Si., M.Sc., Ph.D., selaku Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Lambung Mangkurat.
4. Bapak/Ibu Reviewer Penelitian dari Universitas Lambung Mangkurat yang telah memberikan masukan yang sangat berharga bagi keberlanjutan penulisan ini.

Kesimpulan	19
Soal Evaluasi	20
Daftar Pustaka	20
<b>BAB 3 BUSINESS STRATEGY DAN CORPORATE STRATEGY</b>	<b>21</b>
A. Tujuan dan Tipe Strategi Level Bisnis	23
B. Strategi Bisnis: Inovasi	27
C. <i>Corporate Strategy: Vertical Integration and         Diversification, Aliansi Strategis</i>	27
Kesimpulan	37
Soal Evaluasi	37
Daftar Pustaka	37
<b>BAB 4 COLLABORATION DAN OPEN INNOVATION</b>	<b>39</b>
A. <i>Closed Innovation</i>	40
B. <i>Open Innovation</i>	41
C. Struktur dari Open Innovation	47
D. Faktor Inovasi Terbuka pada UKM	50
E. <i>Collaboration</i>	51
Kesimpulan	52
Soal Evaluasi	52
Daftar Pustaka	53
<b>BAB 5 AGILITY ORGANIZATIONAL</b>	<b>55</b>
A. Lingkungan yang Mengarah ke VUCA Mendorong <i>Agility Organizational</i>	56
B. Definisi <i>Agility Organizational</i>	57
C. Fondasi dari <i>Agility Organizational</i>	62
D. Karakteristik <i>Agility Organization</i>	64
E. <i>Agile Leadership</i>	68
F. Cara Mengembangkan Kepemimpinan Tangkas	72
G. <i>Knowledge Management</i>	72
Kesimpulan	77
Soal dan Evaluasi	78
Daftar Pustaka	78

<b>BAB 6 STRATEGI UKM MENUJU KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN DI LINGKUNGAN LAHAN BASAH</b>	<b>81</b>
A. Pentingnya <i>Agility Leadership</i> di Era VUCA	81
B. Potensi Bisnis Kain Sasirangan di Kalimantan Selatan	83
C. Tahapan Pembuatan Kain Sasirangan	85
Daftar Pustaka	88
<b>BIODATA PENULIS</b>	<b>89</b>







## DAFTAR TABEL

Tabel 1.	<i>Tangible Resources</i>	16
Tabel 2.	<i>Intangible Resources</i>	16
Tabel 3.	Contoh Kemampuan Perusahaan	17
Tabel 4.	<i>The Four Criteria of Sustainable Competitive Advantage</i>	18
Tabel 5.	Perbedaan antara Inovasi Tertutup dan Inovasi Terbuka	44
Tabel 6.	Fitur Organisasi dari Perusahaan yang Agile	65
Tabel 7.	Karakteristik Karyawan yang Agile	67

## DAFTAR GABAR

Gambar 1.	Potfolio VUCA	2
Gambar 2.	Link Between VUCA	3
Gambar 3.	<i>The AFI Strategy Framework</i>	7
Gambar 4.	<i>Component of an Internal Analysis</i>	14
Gambar 5.	<i>Five Business-Level Strategies</i>	24
Gambar 6.	Tingkat dan Tipe dari Diversifikasi	32
Gambar 7.	<i>Closed Innovation</i>	40
Gambar 8.	<i>Open Innovation</i>	43
Gambar 9.	Struktur Model <i>Open Innovation</i> pada Perusahaan Besar dan UKM	48
Gambar 10.	Faktor Kunci Model Inovasi Terbuka UKM di Industri Manufaktur	50
Gambar 11.	Komponen <i>Agility</i>	58
Gambar 12.	<i>The Daisy Model: The Key Processes of Knowledge Management</i>	73
Gambar 13.	Peran dalam Organisasi Manajemen Pengetahuan	76
Gambar 14.	VUCA Environment versus VUCA Leader	82
Gambar 15.	Menyiapkan Kain Putih	85

## Bab 3

# ***BUSINESS STRATEGY DAN CORPORATE STRATEGY***

### **Tujuan Pembelajaran**

1. Menguraikan mengenai tujuan dan tipe strategi tingkat bisnis
2. Business Strategy: *differentiation, cost leadership and integrasi differentiation dan cost leadership*
3. Menguraikan mengenai Business Strategy: *Innovation*
4. Menguraikan mengenai Corporate Strategy: *Vertical Integration and Diversification dan Strategic Alliances*

Kesuksesan suatu perusahaan ditentukan oleh strategi yang dipilih di antara dua atau lebih alternatif. Faktor yang memengaruhi pilihan strategi adalah adanya peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang meliputi kualitas sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti. Menurut Hit *et al.*, (2017) strategi adalah serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang digunakan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif dengan mengeksplorasi kompetensi inti di pasar produk tertentu.

- c) Memfasilitasi masuk atau keluarnya perusahaan dari pasar atau industri baru. Hal ini dapat dilakukan dengan keluarnya biaya rendah dari industri dan segmen industri, mengelola ketidakpastian, dan masuknya biaya rendah ke pasar baru.

## Kesimpulan

Inovasi berperan penting dalam merumuskan strategi bisnis menuju keunggulan bersaing. Strategi tingkat bisnis meliputi diferensiasi, kepemimpinan biaya, integrasi kepemimpinan biaya dan diferensiasi, inovasi. Strategi tingkat bisnis diterapkan perusahaan untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaing. Perusahaan menetapkan strategi tingkat bisnis yang terfokus pada cara perusahaan harus bersaing untuk mencari keunggulan kompetitif. Dalam memformulasikan strategi tingkat bisnis biasanya melalui negosiasi atau tawar menawar antara manajer tingkat bisnis dan korporasi. Aliansi strategis mengacu pada kerja sama antara organisasi yang saling mendukung yang berhubungan dengan penelitian dan pengembangan, pembuatan atau penjualan produk.

## Soal Evaluasi

1. Jelaskan tentang strategi korporat!
2. Uraikan tentang strategi bisnis dan meliputi apa saja!
3. Jelaskan tentang diversifikasi dan aliansi strategis!

## Daftar Pustaka

- Barney, Jay B. & William S. Hesterly, 2015, *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases Global Edition*, fifth edition. Pearson.
- . 2020, *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*, Global Edition 6.
- Chesbrough, Henry W. 2003, *Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- Chesbrough, Henry W. 2003, *The Era of Open Innovation*, *MITSloan Management Review*, Spring, 2003 Vol. 44, no.3, p.35-41.

## Bab 4

# COLLABORATION DAN OPEN INNOVATION

### Tujuan Pembelajaran

1. Memahami secara lebih mendalam mengenai *Closed Innovation*
2. Memahami secara lebih mendalam mengenai *Open Innovation*
3. Memahami secara lebih mendalam mengenai struktur dari *open innovation*
4. Memahami secara lebih mendalam mengenai faktor inovasi terbuka pada Usaha Kecil dan Menengah
5. Memahami secara lebih mendalam mengenai *Collaboration*

Barney (1991:4) mengemukakan bahwa perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan ketika menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak secara bersamaan diterapkan oleh pesaing saat ini atau yang potensial dan ketika perusahaan lain tidak dapat menduplikasi manfaat dari strategi ini. Faktor-faktor yang bisa diperhatikan perusahaan agar mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan seperti *open innovation*, *collaboration*, *agility* dan sebagainya. Pada bab ini dibahas tentang *open innovation*, dan *collaboration* untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.



## ***AGILITY ORGANIZATIONAL***

### **Tujuan Pembelajaran**

1. Memahami secara lebih mendalam mengenai lingkungan yang mengarah ke VUCA mendorong *agility organizational*
2. Memahami secara lebih mendalam mengenai definisi *agility organizational*
3. Memahami secara lebih mendalam mengenai fondasi *agility organizational*
4. Memahami secara lebih mendalam mengenai karakteristik *agility organizational*
5. Memahami secara lebih mendalam mengenai *agile leadership*
6. Memahami secara lebih mendalam mengenai cara mengembangkan *agile leadership*
7. Memahami secara lebih mendalam mengenai *knowledge management*
5. *Memahami secara lebih mendalam mengenai Collaboration*

Bisnis menghadapi lingkungan yang tidak pasti dan tidak dapat diprediksi. Organisasi bisnis harus peka terhadap keadaan tersebut. Beberapa gangguan yang terjadi seperti teknologi, sosial dan alam yang berubah cepat. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki pemimpin yang tangguh serta mampu merespons tantangan dan peluang yang

## Bab 6

# STRATEGI UKM MENUJU KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN DI LINGKUNGAN LAHAN BASAH

### Tujuan Pembelajaran

1. Memahami secara lebih detail mengenai pentingnya *agility leadership* di era VUCA
2. Memahami secara lebih detail mengenai Potensi Bisnis Kain Sasirangan di Kalimantan Selatan
3. Memahami secara lebih detail mengenai tahapan pembuatan kain Sasirangan

### A. Pentingnya *Agility Leadership* di Era VUCA

Setyanto Putro, *et al.*, (2022), menemukan bahwa strategi yang bisa diterapkan di era VUCA adalah visi, pemahaman, kejelasan, dan ketangkasan. Hal ini bisa menghasilkan inovasi yang berimplikasi pada keberlanjutan di masa yang akan datang. Nasution *et al.*, (2020), mengatakan bahwa kehadiran VUCA (*volatility, uncertainly, complexity, ambiguity*) direspons dengan leader melalui VUCA (*vision, understanding, clarity, agility*) juga.

## BIODATA PENULIS



**Siti Aliyati Al Bushairi, S.E., M.M.**, lahir di Mataram-Lombok, Nusa Tenggara Barat, pada tanggal 9 September 1972. Penulis adalah dosen tetap jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin. Menyelesaikan S1 jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Mataram tahun 1996 dan S2 Magister Management di Universitas Brawijaya Malang

tahun 1999. Dan sat ini sedang melanjutkan studi S3 Ilmu Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Jember. Beberapa artikel ilmiah telah diterbitkan di jurnal terakreditasi nasional sebagai penulis utama tahun 2005, dan beberapa jurnal internasional dari tahun 2017 sampai sekarang. Dan telah beberapa kali mendapatkan hibah penelitian sebagai penulis utama, yaitu hibah penelitian dosen muda tahun 2004, 2007, 2008 serta hibah produk terapan dan strategis nasional dari Ristek Dikti tahun 2017 dan 2018. Dana hibah lainnya adalah bersumber dari PNPB universitas dari tahun 2019 sampai sekarang (2022). Penulis mendapatkan hibah utama PDWM sebagai ketua tahun 2023 ini. Penulis

telah menulis buku yang berjudul: *Perilaku Konsumen Tori dan Aplikasi Pada Riset Pemasaran*, Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2018. Dan buku yang berjudul *Manajemen Strategis: Suatu Tinjauan Dasar dan Strategi Menuju Keberlanjutan Daya Saing*, Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2022.

-----o00o-----



**Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, S.E., M.Si.** adalah Guru Besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat, lahir di Pangbuluran - Kabupaten Enrekang Provinsi Sulawesi Selatan pada tanggal 31 Desember 1967. Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Tahun 1991. Pendidikan S2 - Magister pada Program

Pascasarjana Magister Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin, lulus Tahun 1999. Menempuh Pendidikan S3 dan memperoleh gelar Doktor Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Tahun 2007. Memulai karier dari dunia usaha dengan jabatan terakhir sebagai General Manager pada PT Kalimantan Tata Satwa (*Hatchery & Breeding Farm*) di Banjarmasin, Kalimantan Selatan dari 1994-1997. Sebagai Akademisi di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat Tahun 1995 sampai sekarang. Pernah menjabat sebagai Wakil Rektor Bidang Akademik Universitas Lambung Mangkurat (2014-2018), juga mempunyai banyak sekali pengalaman baik di dunia bisnis, birokrasi, maupun akademisi serta organisasi lainnya dengan menempati posisi strategis. Sekarang menjabat sebagai Rektor Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. Karya bukunya berjudul *Manajemen Strategis: Suatu Tinjauan Dasar dan Strategi Menuju Keberlanjutan Daya Saing*, Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2022.



**Prof. Dr. Raden Andi Sularso, S.E., M.S.M.,** lahir di Blitar, 13 April 1960. Penulis adalah dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Menyelesaikan studi S1 di jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember tahun 1985, S2 Manajemen di UGM tahun 1990, S3 Manajemen di Universitas Airlangga tahun 1998. Pengalaman menduduki jabatan struktural adalah Wakil 1

Magister Manajemen Universitas Jember (1999 s.d 2002), Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember (2008 s.d 2017), Sekretaris Majelis BAN-PT Periode 2016 - 2020. Pengalaman kerja sebagai (a) Asesor BAN-PT Aktif: S1, S2, S3, Institusi (AIPT), (2006 s.d sekarang); (b) Evaluator Program Studi Perguruan Tinggi pada Direktorat Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Pendidikan Tinggi, Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (2015 s.d sekarang); (c) Detasering, di Universitas Trunojoyo Bangkalan Madura, tahun 2005; (d) Asesor dan Fasilitator LAMEMBA (2021 s.d sekarang). Penulis telah menulis beberapa buku seperti *Ekonomi Manajerial* (2017), *Statistik Bisnis* (2017), *Manajemen Pemasaran Pariwisata*, (2020), dan Perancang Website Profil Desa (2021), dan buku yang berjudul *Manajemen Strategis: Suatu Tinjauan Dasar dan Strategi Menuju Keberlanjutan Daya Saing*, Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2022.

-----o00o-----



Dr. Nuril Huda, S.E., M.M., lahir di Gresik, Surabaya Jawa Timur, pada tanggal 21 Oktober 1972. Lulus Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin tahun 1996, lulus S2 Magister Management di Universitas Brawijaya Malang tahun 2000, dan lulus Doktor di Universitas Hasanuddin tahun 2010. Penulis sebagai pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Lambung Mangkurat. Dan telah mendapatkan hibah pemda, hibah produk terapan dan strategis nasional dari Ristek Dikti tahun 2017 dan 2018. Dana hibah lainnya adalah bersumber dari PNPB Universitas (2019-2022). Penulis telah menulis buku yang berjudul: *Perilaku Konsumen Teori dan Aplikasi Pada Riset Pemasaran*, Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2018. Dan buku yang berjudul *Manajemen Strategis: Suatu Tinjauan Dasar dan Strategi Menuju Keberlanjutan Daya Saing*, Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2022.

-----o0o-----