



MANAJEMEN STRATEGIS

**Suatu Tinjauan Dasar dan Strategi
Menuju Keberlanjutan Daya Saing**

**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

Suatu Tinjauan Dasar dan Strategi
Menuju Keberlanjutan Daya Saing





MANAJEMEN STRATEGIS

Suatu Tinjauan Dasar dan Strategi
Menuju Keberlanjutan Daya Saing

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

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam terbitan (KDT)

Siti Aliyati Al Bushairi, dkk.

Manajemen Strategis: Suatu Tinjauan Dasar dan Strategi Menuju Keberlanjutan Daya Saing/Siti Aliyati Al Bushairi, Ahmad Alim Bachri, Raden Andi Sularso, Nuril Huda. —Ed. 1, Cet. 1.—Depok: Rajawali Pers, 2022. xiv, 144 hlm., 23 cm.

Bibliografi: ada di setiap bab

ISBN 978-623-372-642-9

Hak cipta 2022, 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

2022.3665 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., MSM.

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

MANAJEMEN STRATEGIS

Suatu Tinjauan Dasar dan Strategi Menuju Keberlanjutan Daya Saing

Cetakan ke-1, Oktober 2022

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

Copy Editor : Hidayati

Setter : Fazri Ramadhani

Desain Cover : Tim Kreatif RGP

Dicetak di Rajawali Printing

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Anggota IKAPI

Kantor Pusat:

Jl. Raya Leuwilinggung, No.112, Kel. Leuwilinggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16456

Telepon : (021) 84311162

E-mail : rajapers@rajagrafindo.co.id <http://www.rajagrafindo.co.id>

Perwakilan:

Jakarta-16456 Jl. Raya Leuwilinggung No. 112, Kel. Leuwilinggung, 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 Rasmi 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 Hp. 081222805496. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Block B8 No. 3 Susunan Baru, Langkapura, Hp. 081299047094.

PRAKATA

Banyak ahli ekonomi – manajemen berpendapat bahwa Strategi merupakan Raja dalam konteks bisnis, karena strategilah yang membuat kesuksesan atau menghancurkan perusahaan. Hanya strategi yang dibuat dengan baik, dijalankan dengan semestinya, dan terus berkembang memberikan hasil yang dapat dilihat pada beberapa perusahaan elit, dengan keberhasilannya menjadi perusahaan terkemuka mencapai puncak dan dapat bertahan dari waktu ke waktu sehingga dalam prosesnya dapat memuaskan pelanggan (pasarnya), pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya.

Strategi perusahaan menyediakan arah dan panduan, berimplikasi “apa yang harus dilakukan dan yang seharusnya tidak dilakukan” oleh perusahaan. Secara luas dapat dikatakan ada banyak jenis tindakan dan pendekatan dari suatu strategi yang sering kali menjadi karakteristik strategi suatu bisnis atau industri, antara lain: a) Tindakan untuk mendapatkan pangsa pasar melalui pencapaian fitur-fitur kinerja; b) Tindakan untuk mendapatkan peningkatan pangsa pasar atau profitabilitas melalui biaya rendah; c) Tindakan untuk memasuki produk atau pasar geografis baru, atau untuk keluar dari pasar; d) Tindakan untuk menangkap peluang-peluang pasar yang tumbuh dan bertahan melawan ancaman eksternal; e) Tindakan untuk memperkokoh kekuatan pasar dan reputasi melalui tanggung jawab perusahaan dan program keberlanjutan lingkungan; f) Tindakan untuk memperkuat budaya perusahaan, motivasi karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang

produktif; g) Tindakan untuk memperkuat daya saing melalui aliansi strategis dan kolaborasi *partnership*, merger, atau akuisisi; h) Tindakan dan pendekatan yang digunakan untuk mengelola R&D, Produksi, Penjualan dan Pemasaran, Keuangan dan aktivitas penting lainnya; i) Tindakan untuk memperbarui, membangun sumber daya dan kapabilitas penting yang diperlukan dalam bersaing; j) Tindakan untuk memperkuat posisi perusahaan dengan pemasok, distributor, dan lainnya. Mengingat pentingnya strategi bagi suatu organisasi, maka buku ini memberikan pemahaman dasar dalam merumuskan strategi yang akan dijalankan.

Penyusunan buku *Manajemen Strategis: Suatu Tinjauan Dasar dan Strategi Menuju Keberlanjutan Daya Saing*, merupakan hasil dari pengembangan riset-riset yang telah penulis lakukan dengan harapan dapat bermanfaat bagi para pembaca, khususnya mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis, atau yang menggeluti dunia usaha. Buku ini memberikan gambaran dasar terkait penyusunan strategi perusahaan yang disajikan dalam bahasa yang mudah dimengerti dan dipahami sehingga sangat baik menjadi tambahan rujukan atau referensi dalam proses pembelajaran di perguruan tinggi atau dunia kerja.

Tentunya penyusunan buku ini tidak akan terealisasi tanpa adanya bantuan dan kerja sama dari berbagai pihak, maka sudah sepatutnya penyusun mengucapkan Alhamdulillahirabbil 'alamin, Puji Syukur kehadiran Allah Swt. atas limpahan Rahmat dan Karunia-Nya, Tuhan Pemilik segala Ilmu Pengetahuan dan menyampaikan banyak terima kasih kepada Rektor dan Ketua LPPM Universitas Lambung Mangkurat, Pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis ULM, serta teman dan kolega yang telah memberikan masukan dan motivasi pada penulis. Sebagaimana tak ada gading yang tak retak, buku ini juga masih jauh dari sempurna, oleh karenanya saran dan masukan sangat penulis perlukan demi penyempurnaan buku ini di masa yang akan datang.

Banjarmasin, Agustus 2022

Siti Aliyati Albushairi, dkk.

DAFTAR ISI

PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xiii
BAB 1 MANAJEMEN STRATEGIS	1
A. Definisi Manajemen Strategis	2
B. Peranan Manajemen Strategis untuk Perusahaan	4
C. Elemen Kunci dari Keputusan Strategis	5
D. Ruang Lingkup Manajemen Strategis	6
E. Konteks, Konten dan Proses	8
F. Implikasi Strategis Menuju Daya Saing	9
G. Kesimpulan	11
Soal Evaluasi	11
Daftar Pustaka	11
BAB 2 KEPEMIMPINAN STRATEGIS: MENGELOLA PROSES STRATEGI	13
A. Visi, Misi dan Nilai-nilai Perusahaan	14
B. Kepemimpinan Strategis (<i>Strategic Leadership</i>)	16

C.	Kecerdasan Emosional (<i>Emotional Intelligence</i>) – Kunci Sifat Kepemimpinan (<i>A Key Leadership Trait</i>)	20
D.	Apa yang Harus Dilakukan Pemimpin Strategis	23
E.	Bagaimana Seseorang Menjadi Pemimpin Strategis	23
F.	Strategi Formulasi Pada Level Manajer Organisasi, Bisnis dan Fungsional	24
G.	<i>The Strategic Management Process</i>	26
H.	Kesimpulan	31
	Soal Evaluasi	32
	Daftar Pustaka	32
BAB 3	ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL	33
A.	Lingkungan Eksternal	34
B.	Struktur Industri dan Strategi Perusahaan: Model Lima Kekuatan	39
C.	<i>Sixth Force: The Strategic Role of Complement</i>	47
D.	Kesimpulan	48
	Soal Evaluasi	48
	Daftar Pustaka	48
BAB 4	ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL	51
A.	Sumber Daya, Kemampuan dan Kompetensi Inti	52
B.	Kompetensi Inti (<i>Core Competencies</i>)	55
C.	Hubungan Antara Sumber Daya, Kemampuan, Kompetensi Inti dan Aktivitas Perusahaan Mencapai Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Superior	58
D.	Tinjauan Berbasis Sumber Daya (<i>The Resource- Based View</i>)	59
E.	Analisis Rantai Nilai (<i>The Value Chain Approach</i>)	59
F.	Analisis SWOT untuk Menghasilkan Pemahaman Analisis Eksternal dan Internal	61
G.	Kesimpulan	62
	Soal Evaluasi	62
	Daftar Pustaka	63

BAB 5 KEUNGGULAN BERSAING, KINERJA, DAN MODEL BISNIS	65
A. Keunggulan Bersaing	65
B. Perspektif Model Organisasi-Industri (I/O): Faktor Penentu Kinerja Usaha	67
C. Perspektif Model Berbasis Sumber Daya (RBV) Sebagai Faktor Penentu Kinerja	68
D. Keunggulan Bersaing, Kinerja dan Kesejahteraan (<i>Wellbeing</i>)	69
E. Model Bisnis: Menerapkan Strategi ke dalam Tindakan	71
F. Kesimpulan	73
Soal Evaluasi	73
Daftar Pustaka	73
BAB 6 STRATEGI LEVEL BISNIS: MENUJU KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN	77
A. Strategi Level Bisnis	78
B. Strategi Posisi (<i>Strategic Position</i>)	83
C. Strategi Bisnis Generik (<i>Generic Business Strategies</i>)	83
D. <i>Blue Ocean Strategy</i> : Kombinasi Diferensiasi dan Kepemimpinan Biaya	85
E. Strategi Fleksibilitas (<i>Flexibility Strategy</i>)	88
F. Strategi Fleksibilitas dan Keberlanjutan Keunggulan Bersaing	92
G. Sumber-sumber Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	93
H. Hubungan Antara Budaya Inovasi dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	105
I. Hubungan Antara Sumber Daya dan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan	113
J. Kesimpulan	115
Soal Evaluasi	115
Daftar Pustaka	115

BAB 7 BUSINESS STRATEGY: INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP	119
A. Inovasi	119
B. Tipe-tipe Inovasi (<i>Types of Innovation</i>)	120
C. Proses Inovasi (<i>The Innovation Process</i>)	121
D. Hubungan Antara Inovasi, Strategi Organisasi dan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan, dan Kinerja	122
E. <i>Entrepreneurial Orientation</i>	122
F. Hubungan <i>Entrepreneurial Orientation</i> Terhadap Kinerja dan Keunggulan Bersaing	125
G. Keunggulan Bersaing ke Kinerja	126
H. Kesimpulan	128
Soal Evaluasi	128
Daftar Pustaka	129
BAB 8 GREEN STRATEGY AND SUSTAINABILITY	133
A. <i>Green Strategy and Sustainability</i>	133
B. <i>Green Strategy: Analisis Sumber Daya dan Kapabilitas</i>	135
C. <i>Green Strategy: Pemangku Kepentingan dan Tujuan Organisasi</i>	136
D. <i>Green Strategy: Knowledge, Technology, and Innovation</i>	136
E. <i>Green Strategy: Strategic Options and Choice, Evaluating and Selecting Between Options</i>	137
F. Hubungan Antara Strategi Hijau dan Keberlanjutan	138
G. Kesimpulan	138
Soal Evaluasi	139
Daftar Pustaka	139
BIODATA PENULIS	141

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	The AFI Strategy Framework	7
Gambar 2	Kegiatan dari Kepemimpinan	17
Gambar 3	Lima Komponen Kecerdasan Emosional	21
Gambar 4	<i>Strategic leaders the levels pyramid-adapted to compare corporations and entrepreneurs</i>	24
Gambar 5	Perumusan dan implementasi strategis di seluruh level bisnis perusahaan dan strategi fungsional	25
Gambar 6	Perencanaan Strategis Top-Down dalam Kerangka AFI	27
Gambar 7	Skenario Perencanaan dalam Kerangka Strategi AFI	28
Gambar 8	<i>Realized Strategy Is a Combination of Top-Down Intended Strategy and Bottom-Up Emergent Strategy</i>	30
Gambar 9	Model Lima Kekuatan Bersaing	39
Gambar 10	Keunggulan Kompetitif Berbasis Kompetensi Inti, Sumber Daya, dan Kemampuan	52

Gambar 11	Kompetensi inti, sumber daya, kemampuan, dan aktivitas dengan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan yang unggul	58
Gambar 12	Rantai Nilai Identifikasi Variabel Internal	60
Gambar 13	Analisis SWOT	62
Gambar 14	Pengaruh Industri dan Perusahaan Bersama-sama Menentukan Keunggulan Kompetitif	82
Gambar 15	<i>Strategic Position and Competitiva Scope Generaric Business Strategies</i>	84
Gambar 16	Tujuh Blok Inisiatif dan Dua Blok Dampak	87
Gambar 17	Hubungan Keterkaitan Antar Blok pada BMC	87
Gambar 18	Level of Corporate Culture	99
Gambar 19	Dimensi dari Budaya Inovasi	101
Gambar 20	Etoile model dari Budaya Inovasi dalam Organisasi	104
Gambar 21	Hubungan Inovasi, Kemampuan Teknologi dan Pemasaran	108
Gambar 22	<i>Dimensions of Innovation Culture</i>	111
Gambar 23	<i>The Relationship Between Resource Heterogeneity and Immobility, Value, Rareness, Imperfect Imitability, and Organization, and Sustained Competitive Advantage</i>	112
Gambar 24	Ide, Penemuan, Inovasi, dan Imitasi	121

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Pendapat Para Ahli Tentang Istilah Lingkungan Industri	36
Tabel 2	Kompetensi Inti (<i>core competencies</i>)	56
Tabel 3	<i>Competitive Positioning and the Five Forces: Benefits and Risks of Differentiation and Cost-Leadership Business Strategies</i>	79
Tabel 4	<i>Types of Flexibility and Examples of Actions That Can Create Each Type</i>	91
Tabel 5	<i>Characterizing the Value of a Real Option Subjectively</i>	92
Tabel 6	<i>Mechanistic and organic cultures</i>	100



BAB 1

MANAJEMEN STRATEGIS

Tujuan Pembelajaran

1. Memberikan pemahaman secara detail kepada pembaca tentang definisi manajemen strategis.
2. Memberikan pemahaman secara detail kepada pembaca tentang peranan manajemen strategis untuk perusahaan.
3. Memberikan pemahaman secara detail kepada pembaca tentang elemen kunci manajemen strategis.
4. Memberikan pemahaman secara detail kepada pembaca tentang ruang lingkup manajemen strategis.
5. Memberikan pemahaman secara detail kepada pembaca tentang konten, konteks, dan proses manajemen strategis.
6. Memberikan pemahaman secara detail kepada pembaca tentang implikasi strategis menuju daya saing.

Pelaku bisnis sering kali beroperasi dengan menerapkan strategi bisnis. Jenis industri yang belum banyak menerapkan strategi bisnis, seperti industri kecil dan menengah (IKM), *creative industry* dan sebagainya. Pemimpin strategis di industri itu sering kali menganggap bahwa tidak ada masalah terkait dengan strategi bisnis dalam organisasi. Pandangan ini tentunya dalam jangka pendek. Namun bila terjadi globalisasi ditambah lagi sekarang ini sudah masuk ke era industri 5.0, maka bagi organisasi (terutama organisasi bisnis/perusahaan) strategi bisnis penting menjadi pusat perhatian.

BAB 2

KEPEMIMPINAN STRATEGIS: MENGELOLA PROSES STRATEGI

Tujuan Pembelajaran

1. Memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang visi, misi dan nilai perusahaan.
2. Memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang kepemimpinan strategis.
3. Memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang kecerdasan emosional sebagai kunci sifat kepemimpinan.
4. Memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang apa yang harus dilakukan pemimpin strategis.
5. Pembaca dapat memahami dan menguraikan tentang bagaimana menjadi pemimpin strategis.
6. Pembaca dapat memahami dan menguraikan tentang formulasi strategi pada level manajer korporat, bisnis dan fungsional.
7. Pembaca dapat memahami dan menguraikan tentang proses manajemen strategis.

Kepemimpinan strategis (*strategic leadership*) adalah penggunaan eksekutif untuk mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mengejar tujuan organisasi (Rothaermel, 2017). Pemimpin merancang suatu proses manajemen strategis melalui *analysis*, *formulation* dan *implementation*. Proses ini efektif bila strategi yang dibuat untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan.

Gambar 7 menguraikan skenario perencanaan dalam strategi kerangka AFI dalam putaran umpan balik berkelanjutan. Prosesnya dimulai dari strategi **Analisis** mengarah ke **Formulasi** untuk **Implementasi** dan kembali ke Analisis. Umpan balik ditujukan untuk membuat rencana strategis menjadi lebih terperinci dan dilaksanakan. Dengan demikian, memungkinkan proses manajemen strategis menjadi lebih fleksibel dan efektif.

Skenario perencanaan dalam strategi kerangka AFI yang terdiri dari tahap analisis, perumusan, dan implementasi. *Tahap pertama*, yaitu analisis, di mana manajer mengidentifikasi kemungkinan skenario masa depan. Identifikasi dilakukan dengan meminta masukan dari beberapa hierarki dan bidang fungsional yang berbeda seperti R&D, manufaktur, pemasaran dan penjualan. Manajer perlu memperhatikan alternatif skenario perencanaan masa depan yang optimis dan pesimis. Manajer sering kali pesimis terhadap skenario masa depan dan mengabaikannya. Meskipun manajer cenderung sering mengabaikan skenario masa depan yang pesimis, hal itu sangat penting mempertimbangkan skenario negatif dengan hati-hati.

Tahap kedua, perumusan. Tim manajemen mengembangkan rencana strategis untuk menangani kemungkinan skenario masa depan. Tim tersebut menangkap lingkungan perusahaan baik eksternal maupun internal dan meresponnya untuk membangun pilihan portfolio masa depan. Beberapa pertanyaan yang perlu dijawab seperti sumber daya dan kemampuan yang dibutuhkan untuk bersaing dengan sukses di setiap skenario masa depan, inisiatif strategis apa yang harus dilakukan untuk menanggapi setiap skenario, dan bagaimana membentuk lingkungan masa depan yang diharapkan. Setelah itu, mereka mengintegrasikan informasi tambahan dari waktu ke waktu yang memengaruhi keputusan di masa yang akan datang. Selanjutnya manajer mengubah opsi yang paling layak menjadi pilihan yang rinci yang akan dijalankan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Tahap ketiga, implementasi. Manajer melaksanakan rencana strategis yang telah diputuskan oleh manajer puncak, yaitu pilihan yang paling sesuai dengan kenyataan saat ini. Bila keadaannya berubah, manajer bisa segera menerapkan salah satu rencana alternatif yang telah dibuat dan dikembangkan pada tahap perumusan. Kinerja adalah salah satu bentuk implementasi strategis. Manajer memberi umpan balik

BAB 3

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

Tujuan Pembelajaran

1. Pembaca dapat memahami tentang lingkungan eksternal.
2. Memberikan pemahaman yang lebih detail tentang struktur industri dan strategi perusahaan.
3. Memberikan pemahaman yang lebih detail tentang peranan pelengkap dalam analisis bersaing lima kekuatan bersaing.

Dalam melakukan aktivitasnya, perusahaan dipengaruhi oleh lingkungan usaha. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan desain, perencanaan, penjadwalan, dan pengendalian yang lebih efektif. Ini bertujuan untuk memenangkan persaingan dan meningkatkan kinerja bisnis. Kinerja bisnis dapat diwujudkan salah satunya melalui keunggulan bersaing perusahaan. Analisis terhadap lingkungan itu penting. Ini dikarenakan faktor lingkungan menjadi faktor yang memengaruhi perubahan strategi dari suatu organisasi bisnis.

Bab 3 ini membahas analisis lingkungan eksternal dan kekuatan kompetitif dari luar. Lingkungan eksternal memengaruhi pencarian perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Lingkungan eksternal yang dikaji adalah kerangka PESTEL (*Politics, Economics, Sociocultural, Technology, Ecology, Laws*) dan analisis bersaing Porter. Kerangka PESTEL penting bagi perusahaan untuk memindai, memantau, dan mengevaluasi perubahan lingkungan makro. Analisis bersaing Porter penting untuk mengembangkan strategi jitu dibanyak industri dan menentukan posisi besaing yang bisa memengaruhi kinerja.

Tabel 1 Pendapat Para Ahli tentang Istilah Lingkungan Industri

Robbin	Griffin	Glueck & Jauch	Pearce & Robbinson 2018	Viljoen	Pearce II & Robbinson	Wheeleen Hunger
Specific Environment <ul style="list-style-type: none"> • Customer • Supplier • Competitors • Government • Labor Union • Trade Ass. • Public press. Group 	Task Environment <ul style="list-style-type: none"> • Customer • Competitor • Associates • Unions • Regulators • Supplier 	Industry Environment <ul style="list-style-type: none"> • Customer • Competitor • Supplier 	Industry Environment <ul style="list-style-type: none"> • Hambatan masuk pendatang baru • Kekuatan pemasok • Kekuatan pembeli • Ketersediaan barang substitusi • Persaingan kompetitif 	Task Environment <ul style="list-style-type: none"> • Customers • Supplier • Competitor • Creditors • Labors 	Operating Environment <ul style="list-style-type: none"> • Customers • Competitors • Creditors • Labors • Supplier 	Task Environment <ul style="list-style-type: none"> • Stockholder • Unions • Customers/Distributors • Government • Trade Ass. • Competition • Community • Special Interest. Groups

Sumber: Robbins (1990); Jauch dan Glueck (1997); Viljoen (1992); Pearce dan Robbinson (1991), Wheelen dan Hunger (1987) dalam Huda (2010); Pearce dan Robbinson (2018)



BAB 4

ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL

Tujuan Pembelajaran

1. Pembaca dapat menguraikan tentang hubungan sumber daya manusia, kemampuan dan kompetensi inti.
2. Pembaca dapat menguraikan tentang kompetensi inti.
3. Pembaca dapat menguraikan tentang hubungan antara sumber daya, kemampuan, kompetensi inti dan aktivitas menuju keunggulan kompetitif dan kinerja superior.
4. Pembaca dapat menguraikan tentang tinjauan berbasis sumber daya (RBV).
5. Pembaca dapat menguraikan tentang analisis rantai nilai.
6. Pembaca dapat menguraikan tentang analisis SWOT.

Bab 4 memfokuskan pada sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti. Sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan tercermin pada fungsi-fungsi seperti pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, organisasi, *Research and Development* (R&D), dan Sistem Informasi Manajemen. Ini ditujukan untuk melihat peluang dan ancaman. Kompetensi inti dan tinjauan berbasis sumber daya (*Resource Based View-RBV*) dibahas untuk menyediakan model analisis yang memungkinkan dalam menilai sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi. Dan potensinya untuk menciptakan keberlanjutan keunggulan bersaing.



BAB 5

KEUNGGULAN BERSAING, KINERJA, DAN MODEL BISNIS

Tujuan Pembelajaran

1. Pembaca dapat menguraikan tentang keunggulan bersaing.
2. Pembaca dapat menguraikan tentang perspektif Organisasi-Industri (I/O) sebagai faktor penentu kinerja usaha.
3. Pembaca dapat menguraikan tentang perspektif model berbasis sumber daya (RBV) sebagai faktor penentu kinerja.
4. Memberikan pemahaman secara detail tentang hubungan antara keunggulan bersaing, kinerja, kesejahteraan.
5. Memberikan pemahaman tentang model bisnis.

Perusahaan yang ada di sebuah industri dituntut memiliki keunggulan dibandingkan dengan pesaing. Bab 5 ini menguraikan tentang bagaimana mengukur dan menilai kinerja dan keunggulan bersaing. Dan bagaimana menyusun strategi baru dan mengimplementasikan untuk mencapai kinerja unggul dengan tujuan akhir adalah memenangkan persaingan. Untuk mengukur dan menilai kinerja perusahaan dilihat dari profitabilitas akuntansi, dan penciptaan nilai ekonomi maupun pemegang saham (Routhermerl, 2017).

Model bisnis menggambarkan bagaimana perusahaan menempatkan strategi yang telah mereka buat menjadi suatu tindakan untuk menghasilkan pendapatan. Untuk membangun model bisnis yang baik diperlukan nilai dan keunikan dalam layanan. Dan mengintegrasikan

BAB 6

STRATEGI LEVEL BISNIS: MENUJU KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN

Tujuan Pembelajaran

1. Pembaca dapat memahami secara lebih mendalam mengenai strategi tingkat bisnis.
2. Pembaca dapat memahami secara lebih mendalam mengenai strategi posisi.
3. Pembaca dapat memahami secara lebih mendalam mengenai strategi generik.

Strategi yang mengarah pada keunggulan bersaing berkelanjutan mencakup strategi tingkat bisnis, strategi organisasi, dan global strategi. Pembahasan pertama diawali dengan strategi bisnis. Untuk memenangkan persaingan dan mendapatkan keuntungan, perusahaan perlu membuat strategi tingkat bisnis. Strategi bisnis dapat bersifat kompetitif dan kooperatif.

Kompetitif artinya strategi bisnis disusun sebaik mungkin agar dapat berkompetisi dengan pesaing yang pada akhirnya memperoleh keuntungan. Misalnya dengan menambah fitur baru pada produknya atau menciptakan ide-ide baru dan sebagainya. Perusahaan dikatakan bersifat kooperatif bila bekerja sama dengan satu perusahaan atau lebih untuk memperoleh keuntungan yang diinginkan dari pesaing yang ada di sebuah industri. Usaha perusahaan dan unitnya dalam merancang strategi bersaing dan berkolaborasi di setiap industri disebut dengan strategi bisnis.

Dampak perusahaan dan industri saling tergantung. Ini ditunjukkan oleh anak panah bolak balik atau berujung dua yang menandai kedua efek tersebut saling bergantung. Kinerja bisnis suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh nilai dan posisi biaya relatif.

B. Strategi Posisi (*Strategic Position*)

Keunggulan kompetitif diartikan sebagai perbedaan antara nilai yang dipersepsikan perusahaan yang tercermin dari kesediaan konsumen untuk membayar sebuah produk dan total biaya yang dikeluarkan untuk menciptakan nilai. Semakin besar nilai ekonomi yang diciptakan, semakin besar potensi perusahaan mencapai keunggulan kompetitif (Routhermel, 2017). Strategi tingkat bisnis berbasis penciptaan nilai dan biaya penting untuk menentukan posisi strategis perusahaan di pasar tertentu. Manajer harus membuat suatu pilihan antara biaya atau posisi nilai untuk mencapai posisi strategis yang diinginkan di pasar.

C. Strategi Bisnis Generik (*Generic Business Strategies*)

Porter memaparkan tiga strategi umum yang dapat digunakan perusahaan untuk mengatasi lima kekuatan dan menjaga keunggulan kompetitif. Strategi umum (*generic strategy*) dibedakan atas diferensiasi dan kepemimpinan biaya. Kedua strategi itu dapat digunakan oleh organisasi apa pun seperti manufaktur atau layanan (jasa), besar atau kecil, profit atau nonprofit, publik atau swasta, domestik atau asing sebagai upaya untuk mencari keunggulan kompetitif, terlepas dari konteks industri (Routhermel, 2017). Posisi strategis dan lingkup kompetitif strategi bisnis generik sebagai berikut.

BAB 7

BUSINESS STRATEGY: INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP

Tujuan Pembelajaran

1. Menguraikan tentang inovasi.
2. Menguraikan tentang tipe-tipe inovasi.
3. Menguraikan tentang proses inovasi.
4. Menguraikan tentang entrepreneurship.

Inovasi dan kewirausahaan merupakan kegiatan yang bisa dilakukan perusahaan untuk memperluas bisnis mereka. Untuk menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis, perusahaan perlu melakukan inovasi. Ini penting karena inovasi membantu perusahaan bisa eksis dan mengejar peluang usaha. Dengan demikian, pemimpin strategis perlu mengelola inovasi sebagai suatu implementasi strategis. Dess *et al.*, 2012 memaparkan inovasi muncul karena adanya konsep produk baru, teknologi yang berkembang dan permintaan yang berubah.

A. Inovasi

Menurut Pearce & Robinson (2018), inovasi adalah penemuan awal dengan menghasilkan dan menjual produk atau proses baru. Penemuan merupakan menciptakan produk atau proses baru. Dengan pengembangan pengetahuan baru atau kombinasi baru dari pengetahuan yang telah ada, perusahaan menciptakan produk dan proses baru. Inilah yang dinamakan penemuan.

- Advantage on the Hospitality Sector: The Role of Organizational Strategy, Sustainability, 13, 13650. <https://doi.org/10.3390/su132413650> <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
- Frank T. Rothaermel, 2017, *Strategic Management*, 3e Third edition, Georgia Institute of Technology, Mc-Graw Hill Education.
- Fred R. David & Forest R David, 2017, *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach: concepts and cases*, 16th edition, Pearson.
- Hitt, Michael, A *et al.*, 2001, *Management Strategic*, Daya Saing & Globalisasi, Terjemahan, Jakarta, Penerbit Salemba Empat.
- Hussain, Ijaz, Shaohong Mu, Muhammad Mohiuddin, Rizwan Qaiser Danish and Shrafat Ali Sair, 2020, Effects of Sustainable Brand Equity and Marketing Innovation on Market Performance in Hospitality Industry: Mediating Effects of Sustainable Competitive Advantage, Sustainability, 12, 2939; doi:10.3390/su12072939 www.mdpi.com/journal/sustainability
- Inayah Nadzillah Mohammad1, James D. D. Massie dan Ferdinand J. Tumewu, 2019. The Effect of Entrepreneurial Orientation and Innovation Capability towards Firm Performance in Small and Medium Enterprises, (Case Study: Grilled Restaurants in Manado Effect), *Jurnal EMBA*, Vol.7 No.1 Januari 2019, Hlm.1–10.
- John E. Gamble, Margaret A. Peteraf, Arthur A. Thompson, Jr. 2015, *Essentials of Strategic management the quest for competitive advantage 4 e*, Mc-Graw Hill Education.
- John E. Gamble, Margaret A. Peteraf, Arthur A. Thompson, Jr., 2019, *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*, 6e, Mc Graw-Hill Education.
- Jun-Chul Ha, Jun-Woo Lee & Jee Young Seong, 2021, Sustainable Competitive Advantage through Entrepreneurship, Market-Oriented Culture, and Trust, Sustainability, 13, 3986. <https://doi.org/10.3390/su13073986> <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
- Lynch, Richard, 2015, *Strategic Management*, seventh edition, Pearson Education Limited.
- Maruta, I.G.N. Anom, & R. Andi Sularso, Nanis Susanti, (2017). The Effect of Market Orientation, Entrepreneurship Orientation and

BAB 8

GREEN STRATEGY AND SUSTAINABILITY

Tujuan Pembelajaran

1. Menguraikan tentang strategi hijau dan keberlanjutan.
2. Menguraikan tentang strategi hijau: analisis sumber daya dan kapabilitas.
3. Menguraikan strategi hijau: pemangku kepentingan dan tujuan organisasi.
4. Menguraikan strategi hijau: *knowledge*, teknologi dan inovasi.
5. Menguraikan strategi hijau: *strategic options and choice, evaluating and selecting between options*.
6. Menguraikan hubungan antara strategi hijau dan keberlanjutan.

Lynch (2015) menerangkan strategi hijau mengarah pada kegiatan organisasi yang memberikan perhatian pada keberlanjutan lingkungan bumi dan menciptakan peluang bisnis. Strategi hijau memiliki prinsip dasar yaitu keberlanjutan. Strategi hijau penting untuk sebuah organisasi dalam rangka memperoleh peluang bisnis dan keberlanjutan lingkungan bumi agar tetap lestari dan sejahtera.

A. *Green Strategy and Sustainability*

Dalam strategi hijau, trend utama yang perlu diperhatikan adalah elektrifikasi, sumber daya alam berkelanjutan, organisasi netral karbon,



Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, S.E., M.Si. adalah Guru Besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat, lahir di Pangburluran – 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 Tahun 1994 – 1997. Sebagai Akademisi di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat dari Tahun 1995 sampai sekarang. Pernah menjabat sebagai Wakil Rektor Bidang Akademik Universitas Lambung Mangkurat dari Tahun 2014–2018, juga mempunyai banyak sekali pengalaman baik di dunia bisnis, birokrasi, maupun akademisi serta organisasi lainnya dengan menempati posisi strategis.



Prof. Dr. Raden Andi Sularso, S.E., MSM., 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 pada tahun 1998. Pengalaman menduduki jabatan struktural adalah Wakil 1 Magister Manajemen Universitas Jember tahun 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), tahun 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* tahun 2017, *Statistik Bisnis* tahun 2017, *Manajemen Pemasaran Pariwisata* tahun 2020, dan *Perancang Website Profil Desa* tahun 2021.



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 PNBPU Universitas dari tahun 2019 sampai sekarang (2022). Penulis telah menulis buku yang berjudul: *Perilaku Konsumen Teori dan Aplikasi Pada Riset Pemasaran*, sebagai penulis utama, penerbit PT RajaGrafindo Persada, Depok, tahun 2018.

MANAJEMEN STRATEGIS

Suatu Tinjauan Dasar dan Strategi Menuju Keberlanjutan Daya Saing

Manajemen strategis adalah integrasi berbagai kegiatan manajemen untuk mencapai tujuan dan kesuksesan organisasi di sebuah industri. Manajemen strategis berperan dalam: (a) menangani perubahan yang terjadi, merancang pedoman dan pengawasan, (b) membantu memastikan untuk mengeksplorasi peluang sepenuhnya di masa depan, (c) membuat keputusan mendasar tentang arah masa depan, tujuan, sumber daya yang dimiliki dan cara mereka berinteraksi dengan lingkungan sekitar, (d) digunakan untuk memperoleh kinerja superior, daya saing dan efektivitas dalam berbisnis mengingat intensitas persaingan usaha yang semakin kompetitif, (e) upaya pemberdayaan individu dalam perusahaan. Manajemen strategis dikatakan sebagai suatu proses yang memadukan kemampuan sumber daya internal, lingkungan dan nilai tambah ekonomi untuk memperoleh suatu keputusan strategis di masa depan. Tujuannya adalah untuk mencapai *sustainability*.



RajaGrafindo Persada

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Jl. Raya Leuwinanggung No. 112
Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16456

Telp 021-84311162

Email: rajapers@rajagrafindo.co.id

www.rajagrafindo.co.id

RAJAWALI PERS
DIVISI BUKU PERGURUAN TINGGI



9 786233 726429