



Buku Ajar
**Manajemen
Strategi**
(Teori dan Aplikasi)

Zuriani Ritonga, S.E., M.M.

Buku Ajar
MANAJEMEN STRATEGI
(Teori dan Aplikasi)

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Buku Ajar
MANAJEMEN STRATEGI
(Teori dan Aplikasi)

Zuriani Ritonga, S.E., M.M.

BUKU AJAR MANAJEMEN STRATEGI (TEORI DAN APLIKASI)

Zuriani Ritonga

Desain Cover :
Zuriani Ritonga

Sumber :
Zuriani Ritonga

Tata Letak :
Gofur Dyah Ayu

Proofreader :
Avinda Yuda Wati

Ukuran :
ix, 140 hlm, Uk: 14x20 cm

ISBN :
978-623-02-1306-9

ISBN Elektronis :
978-623-02-1358-8

Cetakan Pertama :
Juli 2020

Hak Cipta 2020, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2020 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman

Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581

Telp/Faks: (0274) 4533427

Website: www.deepublish.co.id

www.penerbitdeepublish.com

E-mail: cs@deepublish.co.id

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. *Alhamdulillah Rabbil 'Aalamin*, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku ajar ini. Selawat dan salam dengan ucapan *Allahumma sholli 'ala Muhammad wa 'ala ali Muhammad* penulis sampaikan untuk junjungan kita Nabi Besar Muhammad saw.

Buku ajar ini merupakan kelengkapan yang bahan-bahannya diperoleh dari berbagai macam buku dan tulisan serta bahan-bahan dari situs internet, maka buku ajar ini disusun dengan kualifikasi merangkum materi bidang manajemen strategi.

Seperti layaknya sebuah buku ajar, maka pembahasan dimulai dengan menjelaskan tujuan yang hendak dicapai dan disertai dengan soal yang mengukur tingkat penguasaan materi setiap topik.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa buku ajar ini tentu punya banyak kekurangan. Untuk itu penulis dengan berlapang dada menerima masukan dan kritikan konstruktif dari berbagai pihak demi kesempurnaannya di masa yang akan datang. Akhirnya kepada Allah jualah penulis bermohon semoga semua ini menjadi amal saleh bagi penulis dan bermanfaat bagi pembaca.

Rantauprapat, Februari 2018

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I TINJAUAN UMUM MANAJEMEN	
STRATEGIS.....	1
A. Pengertian Manajemen Strategis.....	3
B. Peran Manajemen Strategi.....	9
C. Manfaat Manajemen Strategi.....	12
D. Langkah Dalam Pengembangan	
Organisasi	13
E. Proses Manajemen Strategi.....	13
F. Tahap-Tahap dalam Manajemen Strategis	15
G. Pentingnya Manajemen Strategi bagi	
Perusahaan	17
H. Manfaat dan Risiko Manajemen Strategi	18
BAB II ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL	
DAN INTERNAL	22
A. Analisis Internal	23
B. Audit Eksternal	24
C. Macam-Macam Matriks	27
BAB III TINGKAT STRATEGI.....	45
A. Strategi	46
B. Tingkatan Strategi	46

C. Level Strategi.....	48
D. Jenis-Jenis Strategi.....	49
E. Formulasi Strategi.....	52
F. Definisi Strategi Tingkat Bisnis.....	53
G. Tipe-Tipe Strategi Tingkat Bisnis.....	57
BAB IV DINAMIKA PERSAINGAN.....	79
A. Pengertian Persaingan	80
B. Jenis-Jenis Persaingan.....	80
C. Posisi-Posisi dalam Persaingan.....	81
D. Dinamika Persaingan.....	82
BAB V ANALISIS SITUASI PASAR DAN	
ANALISIS PESAING.....	90
A. Analisis Situasi Pasar	91
B. Analisis Pesaing.....	94
C. Analisis Kekuatan dan Kelemahan	
Pesaing	106
BAB VI MENGEVALUASI & MENGONTROL	
RENCANA BISNIS.....	112
A. Proses Evaluasi dan Kontrol Rencana	
Bisnis.....	113
B. Tahap Implementasi	115
C. Tahap Evaluasi.....	116
BAB VII ANALISIS KOMPETITIF.....	118
A. Pengertian Kompetitif	119
B. Model Lima Kekuatan Porter	119
C. Studi Kasus.....	122
DAFTAR PUSTAKA.....	138

BAB I	TINJAUAN UMUM MANAJEMEN STRATEGIS
--------------	--

Capaian Pembelajaran

Capaian pembelajaran pada buku *Manajemen Strategis* adalah mahasiswa dapat memahami peran dan fungsi manajemen strategis dalam menentukan kebijakan organisasi. Selain itu mahasiswa juga diharapkan mampu mengaplikasikan manajemen strategis pada organisasi dengan menggunakan analisis SWOT, sebagai dasar kebijakan strategis dengan memaksimalkan dan pemberdayaan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi.

Capaian pembelajaran khusus

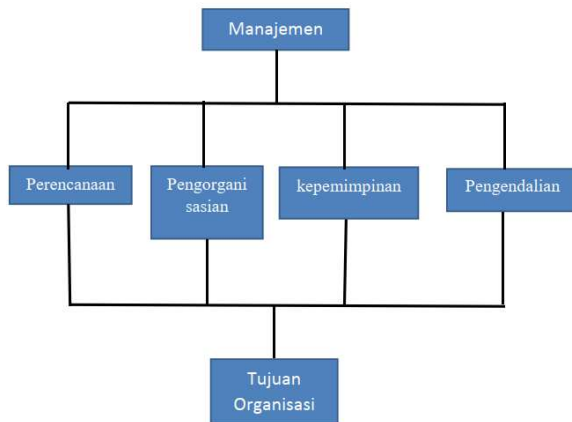
Capaian pembelajaran khusus yang ingin dicapai pada Bab 1 ini adalah:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan apa yang dimaksud dengan manajemen strategis.
2. Mahasiswa mampu memahami karakteristik dari manajemen strategis.
3. Mahasiswa mampu menjelaskan manfaat manajemen strategis pada organisasi/perusahaan.
4. Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan apa yang dimaksud dengan posisi strategis.
5. Mahasiswa mampu menjelaskan proses manajemen strategis.
6. Mahasiswa mampu menjelaskan model manajemen strategis berbasis sumber daya.

Ilmu manajemen hingga saat ini terus berkembang pesat sehingga ilmu tersebut memiliki beragam cabang dan beberapa kajian yang bersifat khusus, misalnya ialah manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, dan manajemen transportasi, sehingga muncul sebuah kajian khusus yang lain yang disebut dengan manajemen strategis.

Dalam suatu organisasi peran manajemen di antaranya adalah agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Menurut Peter (2012) efektif berarti mengerjakan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedangkan efisien adalah mengerjakan pekerjaan dengan benar (*doing things right*).

Manajemen strategis merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh CEO serta tim eksekutif organisasi tersebut. Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi.



Gambar 1.1 Peran manajemen dalam organisasi (Peter, 2012)

BAB II	ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL
---------------	---

Capaian Pembelajaran

Capaian pembelajaran pada buku *Manajemen Strategis* adalah mahasiswa dapat memahami peran dan fungsi manajemen strategis dalam menentukan kebijakan organisasi. Selain itu mahasiswa juga diharapkan mampu mengaplikasikan manajemen strategis pada organisasi dengan menggunakan analisis SWOT, sebagai dasar kebijakan strategis dengan memaksimalkan dan pemberdayaan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi.

Capaian pembelajaran khusus

Capaian pembelajaran khusus yang ingin dicapai pada Bab II ini adalah:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan apa yang dimaksud dengan analisis internal.
2. Mahasiswa mampu memahami dan mengidentifikasi audit eksternal.
3. Mahasiswa mampu menjelaskan macam-macam matriks.
4. Mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan apa yang dimaksud dengan analisis eksternal dan internal.
5. Mahasiswa mampu menjelaskan analisis eksternal dan internal.

A. Analisis Internal

David (2015:188) menyatakan bahwa semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada bisnis yang sama kuatnya atau sama lemahnya di semua area. Kekuatan/kelemahan internal, ditambah dengan peluang/ancaman eksternal dan pernyataan misi yang jelas, memberi landasan untuk menetapkan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi diterapkan dengan tujuan untuk mendukung kekuatan serta mengatasi kelemahan internal.

Audit internal memerlukan pengumpulan dan pengolahan informasi dari 6 bagian di perusahaan, yaitu:

1. **Manajemen**

Fungsi manajemen terdiri dari 5 aktivitas dasar: perencanaan, pengorganisasian, memotivasi, penyusunan staf, dan pengawasan.

2. **Pemasaran**

Tujuh dasar fungsi pemasaran: analisis pelanggan, menjual produk atau jasa, merencanakan produk dan jasa, menetapkan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang.

3. **Keuangan/akuntansi**

Kondisi keuangan sering dianggap satu-satunya barometer terbaik dalam melihat posisi bersaing dan daya tarik keseluruhan perusahaan bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan organisasi sangat penting agar dapat merumuskan strategi secara efektif.

4. **Produksi/operasi**

Fungsi produksi/operasi dari suatu usaha terdiri dari semua aktivitas yang mengubah masukan menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi/operasi berkaitan dengan input, transformasi, dan output.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A. 2013. *Manajemen Pemasaran Strategi*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Salemba Empat.
- Amirullah. 2015. *Manajemen Strategi: Teori Konsep Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Assauri, Sofjan. 2013. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Barney, J. B. 2007. *Third Edition: Gaining and Sustaining Competitive Advantages*. New Jersey
- Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Freddy Rangkuti. 2005. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia
- Grant, A. E. & Meadows, J. H. 2008. *Communication Technology Update and Fundamental*. Ed. 06. Boston: Focal Press.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2015. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Cetakan Keduabelas. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hubeis, Musa dan Najib, Mukhamad. 2014. *Manajemen Strategis dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Kirovska, Z. 2011. Strategic Management within the Tourism and the World Globalization. *Journal of Economics*, 2 (1): 69–76.

- Kotler, P. 2000. *Dasar-dasar Manajemen Pemasaran (Terjemahan)*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- _____. 2010. *Dasar-dasar Ekonomika Pembangunan*. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Pearce, John A. dan Robinson, Richard B. 2013. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Peter, Ebiendele Ebosele. 2012. "Critical thinking: Essence for teaching mathematics and mathematics problem solving skills". *African Journal of Mathematics and Computer Science Research*, 5(3): 39-43.
- Purwanto, Ngalm. 2008. *Prinsip-prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rachmat. 2014. *Manajemen Strategis*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Rangkuti, Freddy. 2013. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ridhotullah, Subeki dan Jauhar, Mohammad. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Robbins & Coulter. 2007. *Manajemen*. Jakarta: Indeks.
- Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Menjadi tenaga pendidik di lingkungan perguruan tinggi tentunya menjadi kehormatan bagi saya sendiri karena dapat menyalurkan sebuah ilmu pengetahuan yang menjadi amal jariah bagi saya dan keluarga. Atas dasar itu ada keinginan yang kuat untuk melahirkan sebuah karya ilmiah yang dapat dikonsumsi publik, khususnya mahasiswa yang mengambil jurusan Manajemen Ekonomi.

Buku ini sangat tepat jika dibaca oleh mahasiswa terkhusus yang ingin menjadi seorang pimpinan atau manajer karena dalam buku ini mengkaji dari berbagai aspek ilmu tentang tahapan-tahapan manajemen strategi. Dalam buku ini juga memberikan gambaran tentang analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang dapat membantu seorang pimpinan dalam menjalankan perusahaannya. Tidak itu saja, dalam pembahasan setiap babnya memberikan suguhan pembahasan manajemen strategi seutuhnya sehingga bagi mahasiswa yang menginginkan menjadi seorang pemimpin atau manajer sangatlah baik untuk mempelajari buku manajemen strategi dan aplikasinya dapat dilakukan sesuai pembahasan yang ada di dalam buku. Tentunya saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat kami harapkan demi menuju kesempurnaan penerbitan buku selanjutnya. Semoga Allah membalas setiap niat baik kita. Amin.



Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)

Jl. Rajawali, Gang Elang 6 No.3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55581

Telp/Fax : (0274) 4533427

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

cs@deepublish.co.id @penerbitbuku_deepublish

Penerbit Deepublish www.penerbitbukudeepublish.com

Kategori : Manajemen Strategi

ISBN 978-623-02-1358-8 (PDF)

