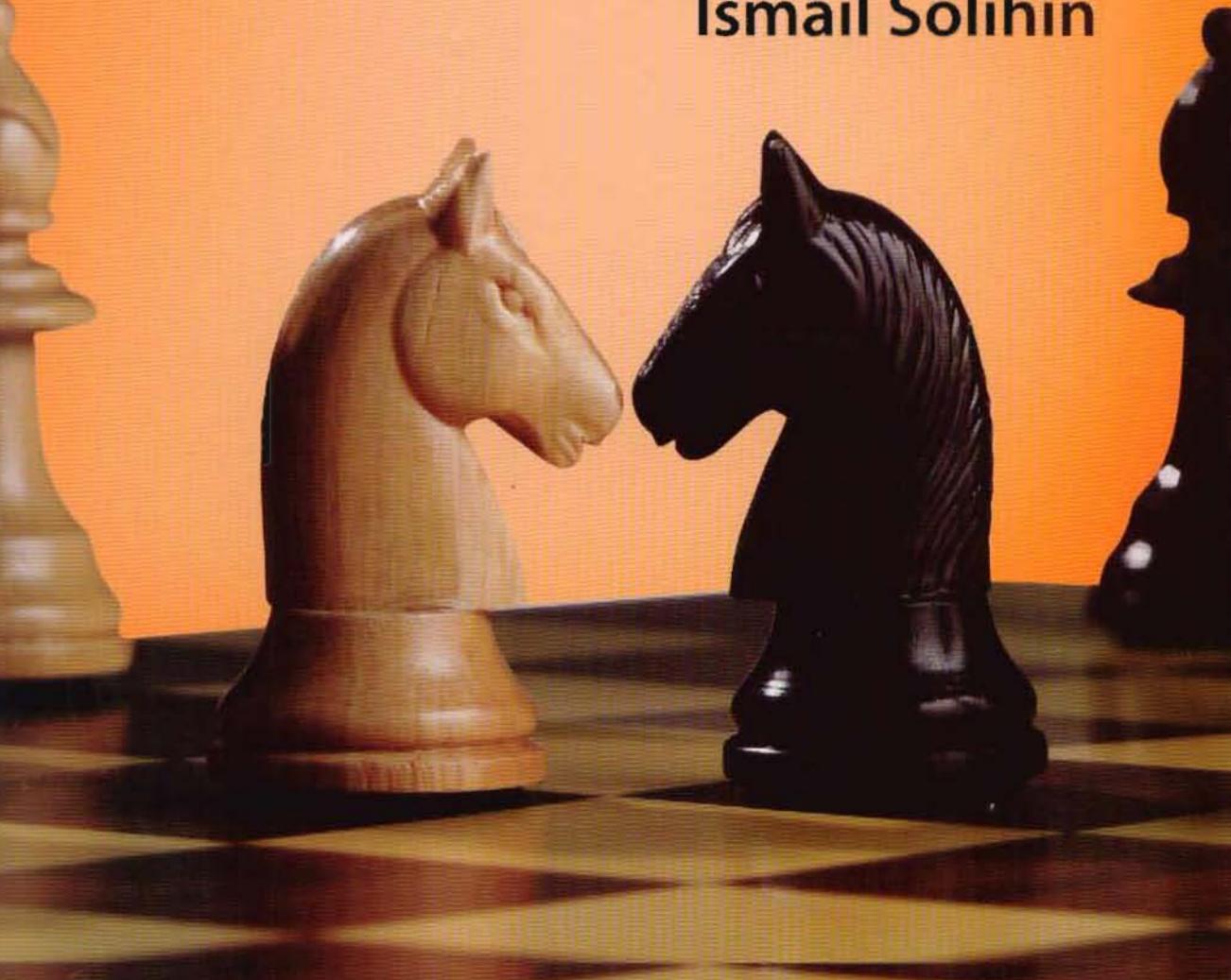


MANAJEMEN STRATEGIK

Ismail Solihin



MANAJEMEN STRATEGIK

Buku ini menjadi relevan untuk dikaji karena penulis secara memadai telah menjelaskan keterkaitan model manajemen strategik *balanced scorecard* dengan upaya yang dilakukan pemerintah dalam meningkatkan akuntabilitas instansi pemerintah. Hal ini akan memperkaya wawasan pembaca akan universalisme manajemen, yang dapat diterapkan baik untuk korporasi maupun organisasi lainnya seperti lembaga pemerintah.

— Prof. Ir. Surna Tjahja Djajadiningrat, MSc., PhD. Guru Besar ITB

Salah satu bagian buku ini menggambarkan bagaimana manajemen puncak perusahaan merespons isu-isu CSR sebagai bagian dari manajemen strategik, yang sangat bergantung pada nilai-nilai yang dimiliki oleh manajemen puncak perusahaan. Saya menilai buku ini layak dibaca oleh para akademisi, mahasiswa maupun para praktisi dan eksekutif bisnis yang ingin memperkaya wawasan di bidang manajemen strategik.

— Prof. Dr. Ir. H. Hardinsyah, MS.

Guru Besar FEMA IPB dan Ketua Umum AP-CSR Indonesia.

Manajemen telah lama dipahami sebagai perpaduan antara seni dan sains. Saya sangat mengapresiasi lahirnya buku yang ditulis oleh sahabat saya. Buku ini enak dibaca dan memberikan gambaran kasus-kasus riil manajemen strategik di Indonesia.

— Muhamad Ihsan. Pemimpin Redaksi Warta Ekonomi



Ismail Solihin menamatkan pendidikan sarjana di Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran Tahun 1991. Karier profesionalnya diawali sebagai management trainee di PT Wicaksana Overseas International Jakarta pada tahun 1991. Selanjutnya ia menjabat sebagai General Manager di PT Pusako Nusa Bumi Jakarta pada tahun 1993 dan menjadi Direktur Pemasaran PT. Jatimas Perkasa di tahun 1995.

Pada tahun 1998, ia bergabung dengan Universitas WidyaTama dan menjadi dosen tetap di Universitas tersebut sampai saat ini. Kini ia menjabat sebagai Sekretaris Program Studi S1 Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Manajemen. Selain itu ia juga menjadi koordinator implementasi mata kuliah kewirausahaan pada 11 Program Studi yang ada di lingkungan Universitas WidyaTama.

Selain mengajar, aktivitas lain yang ia lakukan adalah menjadi konsultan di Kementerian Perhubungan, Kementerian Perdagangan, serta Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. Selain itu ia juga menjadi trainer untuk berbagai pelatihan manajemen di PT. Aneka Tambang, Tbk. dan PT. Timah. Penulis saat ini juga menjadi salah seorang dosen yang terpilih untuk menjadi *business coach* dalam program Perwira Mandiri yang disponsori oleh Bank Mandiri untuk melatih para mahasiswa Universitas WidyaTama menjalankan *business plan* yang telah mereka susun.

Salah satu karyanya yang berjudul *Corporate Social Responsibility: From Charity to Sustainability* menjadi salah satu buku rujukan penting di bidang CSR di berbagai perguruan tinggi di Indonesia dan telah dibaca secara luas oleh kalangan mahasiswa, dosen maupun khalayak umum di seluruh Indonesia. Karya lainnya yaitu *Memahami Business Plan*, dan *Pengantar Manajemen*, yang merupakan buku teks untuk mata kuliah pengantar manajemen. Penulis dapat dihubungi di alamat email ismail.solihin@widyatama.ac.id.

 **PENERBIT ERLANGGA**
Kami Melayani Ilmu Pengetahuan

Jl. H. Baping Raya No. 100
Ciracas, Jakarta 13740

 www.erlangga.co.id

51 - 35 - 086 - 0
ISBN: 978-602-241-042-3

9 786022 410423

Daftar Isi

Kata Sambutan **v**

Kata Pengantar **vi**

Daftar Isi **xi**

Daftar Tabel **xvi**

Daftar Gambar **xvii**

BAGIAN 1

MEMAHAMI KONSEP MANAJEMEN STRATEGIK **2**

BAB 1 KONSEP DASAR PERENCANAAN **3**

Pengertian Perencanaan **4**

Dimensi Waktu dalam Perencanaan **5**

Berbagai Pendekatan dalam Kegiatan Perencanaan **7**

Proses Perencanaan **10**

Tingkatan Perencanaan dalam Perusahaan **10**

Para Pembuat Keputusan Strategis dalam Perusahaan **12**

Blue Ocean Strategy vs Red Ocean Strategy **13**

BAB 2 UNSUR-UNSUR PERENCANAAN **17**

Misi **18**

Visi **21**

Tujuan **23**

Strategi **24**

Kebijakan **29**

Prosedur dan Aturan **30**

Program **31**

Anggaran **31**

BAB 3 PERUMUSAN STRATEGI MELALUI ANALISIS STRUKTUR INDUSTRI **35**

Pengertian Industri **36**

The Structure-Conduct Performance Approach **37**

Ancaman Masuknya Pesaing Potensial (Threats of Potential New Entrants) **41**

Persaingan Antarperusahaan dalam Satu Industri (Rivalry Among Existing Firms) **42**

Daya Tawar Pemasok (Bargaining Power of Supplier) **42**

Ancaman dari Produk Substitusi (Threats of Substitute Products) **43**

Daya Tawar Pembeli (Bargaining Power of Buyer) **43**

BAB 4 PERUMUSAN STRATEGI BERDASARKAN RESOURCE-BASED**APPROACH 49**

Resources-Based Approach 50

Sumber Daya 51

Kemampuan 55

Matriks Pengembangan Kompetensi 56

Keterkaitan Sumber Daya, Kemampuan, dan Keunggulan Kompetitif 59

BAB 5 KONSEP MANAJEMEN STRATEGIK 63

Pengertian Manajemen Strategik 64

Tujuan Manajemen Strategik 67

Proses Manajemen Strategik 70

Perkembangan Konsep Manajemen Strategik 72

BAB 6 MODEL MANAJEMEN STRATEGIK 77

Model Strategic Management Menurut Wheelen dan Hunger 78

Model Manajemen Strategik Menurut Kaplan dan Norton (Model Manajemen Strategik Balanced Scorecard) 83

Keterkaitan antara Tujuan-tujuan Strategis (Strategic Objectives) dengan Ukuran-ukuran Strategis (Strategic Measurements) 87

BAGIAN 2**FORMULASI STRATEGI 92****BAB 7 MISI DAN TUJUAN PERUSAHAAN 93**

Pengertian Perusahaan Korporasi 95

Interaksi antara Perusahaan dengan Lingkungan Perusahaan dalam Perumusan Misi dan Tujuan Perusahaan 97

Klasifikasi Lingkungan Perusahaan (Business Environment) 105

BAB 8 PEMINDAIAN LINGKUNGAN PERUSAHAAN 111

Tujuan Perusahaan Melakukan Pemindaian Lingkungan 112

Faktor-faktor yang Memengaruhi Pemindaian Lingkungan 115

Sumber-sumber Informasi dalam Kegiatan Pemindaian Lingkungan 122

Pemantauan, Peramalan dan Pengukuran Dampak Perubahan Lingkungan Terhadap Misi, Tujuan dan Strategi Perusahaan 123

BAB 9 ANALISIS TERHADAP LINGKUNGAN EKSTERNAL PERUSAHAAN	127
Tujuan Analisis Terhadap Lingkungan Eksternal Perusahaan	128
Alat-alat Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan	129
Analisis Struktur Industri	129
Analisis Five Forces	132
Analisis STEEPLE	134
BAB 10 ANALISIS TERHADAP LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN	143
Pengertian dari Sumber Daya Organisasi (Organizational Resources)	144
Tujuan Pengelolaan Sumber Daya Organisasi	145
Tujuan Analisis Lingkungan Internal Perusahaan	147
Alat-alat Analisis Lingkungan Internal Perusahaan	147
Tahap-tahap Analisis Sumber Daya Organisasi	152
BAB 11 FORMULASI STRATEGI DENGAN MENGGUNAKAN MODEL WHEELEN DAN HUNGER	163
Analisis Strength, Weakness, Opportunity and Threat—SWOT	164
Sintesis Faktor-faktor Eksternal	165
Sintesis Faktor-faktor Internal	166
Penentuan Arah Strategi dengan Menggunakan Matriks TOWS	169
BAB 12 FORMULASI STRATEGI DENGAN MENGGUNAKAN MODEL BALANCED SCORECARD	175
Pengertian Balanced Scorecard	176
Perspektif-perspektif dalam Balanced Scorecard	177
Strategic Objective (Sasaran Strategis—SS)	181
Key Performance Indicator—KPI (Indikator Kinerja Utama—IKU)	181
Proses Cascading BSC	181
BAB 13 PEMILIHAN STRATEGI	187
Pengertian Strategi Korporat	188
Jenis-jenis Strategi Korporat	188
Pengertian Strategi Unit Bisnis	196
Jenis-jenis Strategi pada Unit Bisnis	196
Strategi Fungsional	198

BAGIAN 3

IMPLEMENTASI STRATEGI 200

BAB 14 IMPLEMENTASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI 201

Pengertian Implementasi Strategi 202

Masalah-masalah Umum yang Dihadapi dalam Implementasi Strategi 204

Model Implementasi Strategi 205

BAB 15 TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN 215

Perkembangan Konsep Tanggung Jawab Sosial Perusahaan 216

Jenis-Jenis Tanggung Jawab Perusahaan 216

Pandangan Milton Friedman Mengenai Tanggung Jawab Sosial Perusahaan 220

Pandangan The Business Roundtable Mengenai Tanggung Jawab Sosial Perusahaan 222

Sepuluh Tantangan CSR dalam 10 Tahun ke Depan Menurut CSR Asia 224

DAFTAR PUSTAKA 228

INDEKS 232

DAFTAR ISI	1
BAB I	1
1.1	1
1.2	1
1.3	1
1.4	1
1.5	1
1.6	1
1.7	1
1.8	1
1.9	1
1.10	1
1.11	1
1.12	1
1.13	1
1.14	1
1.15	1
1.16	1
1.17	1
1.18	1
1.19	1
1.20	1
1.21	1
1.22	1
1.23	1
1.24	1
1.25	1
1.26	1
1.27	1
1.28	1
1.29	1
1.30	1
1.31	1
1.32	1
1.33	1
1.34	1
1.35	1
1.36	1
1.37	1
1.38	1
1.39	1
1.40	1
1.41	1
1.42	1
1.43	1
1.44	1
1.45	1
1.46	1
1.47	1
1.48	1
1.49	1
1.50	1
1.51	1
1.52	1
1.53	1
1.54	1
1.55	1
1.56	1
1.57	1
1.58	1
1.59	1
1.60	1
1.61	1
1.62	1
1.63	1
1.64	1
1.65	1
1.66	1
1.67	1
1.68	1
1.69	1
1.70	1
1.71	1
1.72	1
1.73	1
1.74	1
1.75	1
1.76	1
1.77	1
1.78	1
1.79	1
1.80	1
1.81	1
1.82	1
1.83	1
1.84	1
1.85	1
1.86	1
1.87	1
1.88	1
1.89	1
1.90	1
1.91	1
1.92	1
1.93	1
1.94	1
1.95	1
1.96	1
1.97	1
1.98	1
1.99	1
1.100	1
1.101	1
1.102	1
1.103	1
1.104	1
1.105	1
1.106	1
1.107	1
1.108	1
1.109	1
1.110	1
1.111	1
1.112	1
1.113	1
1.114	1
1.115	1
1.116	1
1.117	1
1.118	1
1.119	1
1.120	1
1.121	1
1.122	1
1.123	1
1.124	1
1.125	1
1.126	1
1.127	1
1.128	1
1.129	1
1.130	1
1.131	1
1.132	1
1.133	1
1.134	1
1.135	1
1.136	1
1.137	1
1.138	1
1.139	1
1.140	1
1.141	1
1.142	1
1.143	1
1.144	1
1.145	1
1.146	1
1.147	1
1.148	1
1.149	1
1.150	1
1.151	1
1.152	1
1.153	1
1.154	1
1.155	1
1.156	1
1.157	1
1.158	1
1.159	1
1.160	1
1.161	1
1.162	1
1.163	1
1.164	1
1.165	1
1.166	1
1.167	1
1.168	1
1.169	1
1.170	1
1.171	1
1.172	1
1.173	1
1.174	1
1.175	1
1.176	1
1.177	1
1.178	1
1.179	1
1.180	1
1.181	1
1.182	1
1.183	1
1.184	1
1.185	1
1.186	1
1.187	1
1.188	1
1.189	1
1.190	1
1.191	1
1.192	1
1.193	1
1.194	1
1.195	1
1.196	1
1.197	1
1.198	1
1.199	1
1.200	1
1.201	1
1.202	1
1.203	1
1.204	1
1.205	1
1.206	1
1.207	1
1.208	1
1.209	1
1.210	1
1.211	1
1.212	1
1.213	1
1.214	1
1.215	1
1.216	1
1.217	1
1.218	1
1.219	1
1.220	1
1.221	1
1.222	1
1.223	1
1.224	1
1.225	1
1.226	1
1.227	1
1.228	1
1.229	1
1.230	1
1.231	1
1.232	1
1.233	1
1.234	1
1.235	1
1.236	1
1.237	1
1.238	1
1.239	1
1.240	1
1.241	1
1.242	1
1.243	1
1.244	1
1.245	1
1.246	1
1.247	1
1.248	1
1.249	1
1.250	1
1.251	1
1.252	1
1.253	1
1.254	1
1.255	1
1.256	1
1.257	1
1.258	1
1.259	1
1.260	1
1.261	1
1.262	1
1.263	1
1.264	1
1.265	1
1.266	1
1.267	1
1.268	1
1.269	1
1.270	1
1.271	1
1.272	1
1.273	1
1.274	1
1.275	1
1.276	1
1.277	1
1.278	1
1.279	1
1.280	1
1.281	1
1.282	1
1.283	1
1.284	1
1.285	1
1.286	1
1.287	1
1.288	1
1.289	1
1.290	1
1.291	1
1.292	1
1.293	1
1.294	1
1.295	1
1.296	1
1.297	1
1.298	1
1.299	1
1.300	1
1.301	1
1.302	1
1.303	1
1.304	1
1.305	1
1.306	1
1.307	1
1.308	1
1.309	1
1.310	1
1.311	1
1.312	1
1.313	1
1.314	1
1.315	1
1.316	1
1.317	1
1.318	1
1.319	1
1.320	1
1.321	1
1.322	1
1.323	1
1.324	1
1.325	1
1.326	1
1.327	1
1.328	1
1.329	1
1.330	1
1.331	1
1.332	1
1.333	1
1.334	1
1.335	1
1.336	1
1.337	1
1.338	1
1.339	1
1.340	1
1.341	1
1.342	1
1.343	1
1.344	1
1.345	1
1.346	1
1.347	1
1.348	1
1.349	1
1.350	1
1.351	1
1.352	1
1.353	1
1.354	1
1.355	1
1.356	1
1.357	1
1.358	1
1.359	1
1.360	1
1.361	1
1.362	1
1.363	1
1.364	1
1.365	1
1.366	1
1.367	1
1.368	1
1.369	1
1.370	1
1.371	1
1.372	1
1.373	1
1.374	1
1.375	1
1.376	1
1.377	1
1.378	1
1.379	1
1.380	1
1.381	1
1.382	1
1.383	1
1.384	1
1.385	1
1.386	1
1.387	1
1.388	1
1.389	1
1.390	1
1.391	1
1.392	1
1.393	1
1.394	1
1.395	1
1.396	1
1.397	1
1.398	1
1.399	1
1.400	1
1.401	1
1.402	1
1.403	1
1.404	1
1.405	1
1.406	1
1.407	1
1.408	1
1.409	1
1.410	1
1.411	1
1.412	1
1.413	1
1.414	1
1.415	1
1.416	1
1.417	1
1.418	1
1.419	1
1.420	1
1.421	1
1.422	1
1.423	1
1.424	1
1.425	1
1.426	1
1.427	1
1.428	1
1.429	1
1.430	1
1.431	1
1.432	1
1.433	1
1.434	1
1.435	1
1.436	1
1.437	1
1.438	1
1.439	1
1.440	1
1.441	1
1.442	1
1.443	1
1.444	1
1.445	1
1.446	1
1.447	1
1.448	1
1.449	1
1.450	1
1.451	1
1.452	1
1.453	1
1.454	1
1.455	1
1.456	1
1.457	1
1.458	1
1.459	1
1.460	1
1.461	1
1.462	1
1.463	1
1.464	1
1.465	1
1.466	1
1.467	1
1.468	1
1.469	1
1.470	1
1.471	1
1.472	1
1.473	1
1.474	1
1.475	1
1.476	1
1.477	1
1.478	1
1.479	1
1.480	1
1.481	1
1.482	1
1.483	1
1.484	1
1.485	1
1.486	1
1.487	1
1.488	1
1.489	1
1.490	1
1.491	1
1.492	1
1.493	1
1.494	1
1.495	1
1.496	1
1.497	1
1.498	1
1.499	1
1.500	1
1.501	1
1.502	1
1.503	1
1.504	1
1.505	1
1.506	1
1.507	1
1.508	1