



**BUKU AJAR**

**MANAJEMEN  
STRATEGIS**

**Dr. Virgo Simamora, M.B.A.**

**BUKU AJAR**

# **MANAJEMEN STRATEGIS**

**Penulis:**

**Dr. Virgo Simamora, M.B.A.**



**BUKU AJAR  
MANAJEMEN SRATEGIS**

Penulis:  
**Virgo Simamora**

Desain Cover:  
**Usman Taufik**

Tata Letak:  
**Handarini Rohana**

Editor:  
**Bila Nurfadillah**

ISBN:  
**978-623-459-285-6**

Cetakan Pertama:  
**Desember, 2022**

Hak Cipta 2022, Pada Penulis

---

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

**Copyright © 2022**

**by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung**

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT:**

**WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG**

**(Grup CV. Widina Media Utama)**

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas  
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

**Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020**

Website: [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telpon (022) 87355370

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur atas karunia Tuhan Yang Maha Kuasa, karena akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini yang berjudul “Manajemen Strategis, Perumusan dan Penerapan Strategi Keunggulan Bersaing dan Strategi Fungsional”. Buku ini adalah buku ajar yang dikumpulkan dari materi perkuliahan Manajemen Strategis yang diberikan sebagai bekal menjalani karir sebagai seorang pemimpin di dalam suatu organisasi.

Terimakasih yang setinggi-tingginya saya sampaikan kepada semua pihak yang telah mendukung penyelesaian buku ini yaitu:

- Ketua Dewan Pembina Yayasan Perguruan Tinggi 17 Agustus 1945 Jakarta dan seluruh jajarannya.
- Rektor Universitas 17 Agustus 1945 (UTA’45) Jakarta dan seluruh jajarannya.
- Dekan Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Ilmu Sosial (FEBIS) Universitas 17 Agustus 1945 (UTA’45) Jakarta dan seluruh jajarannya.
- Kaprodi Administrasi Bisnis dan seluruh dosen Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis atas motivasi yang diberikan kepada saya untuk menyelesaikan buku ini.

Terimakasih khususnya saya sampaikan kepada seluruh keluargaku tersayang, suamiku, putra dan putriku serta menantuku yang selalu memberikan waktu untuk saya menyelesaikan buku ini.

Akhir kata, buku ini saya persembahkan untuk cucuku yaitu Skyla Gianelle Annora Hasian Br Sinaga yang selalu menjadi sumber kebahagiaan bagi kami semuanya.

Desember 2022

Dr. Virgo Simamora, M.B.A.

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>BAB 1 PENGANTAR</b> .....	<b>1</b>
A. Pengertian Manajemen Strategis ( <i>Strategic Management</i> ) .....	1
B. Kinerja Perusahaan .....	4
C. Keputusan Strategis .....	5
D. Tipe Keunggulan Bersaing .....	7
<b>BAB 2 LINGKUNGAN EKSTERNAL</b> .....	<b>9</b>
A. Pengertian Lingkungan Eksternal .....	9
B. Lingkungan Industri .....	14
<b>BAB 3 LINGKUNGAN INDUSTRI</b> .....	<b>15</b>
A. Pengertian Lingkungan Industri .....	15
B. Faktor – Faktor Lingkungan Industri. ....	15
<b>BAB 4 LINGKUNGAN INTERNAL</b> .....	<b>23</b>
A. Pengertian Lingkungan Internal .....	23
B. Faktor – Faktor Lingkungan Internal .....	23
C. Aktivitas Rantai Nilai ( <i>Value Chain Activities</i> ) .....	25
<b>BAB 5 ANALISIS SWOT</b> .....	<b>27</b>
A. Pengertian Analisis SWOT .....	27
B. EFAS ( <i>Eksternal Factor Analysis Summary</i> ) dan IFAS ( <i>Internal Strategic Factors Analysis Summary</i> ) .....	28
C. Perumusan Strategi .....	30
<b>BAB 6 STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING</b> .....	<b>33</b>
A. Pengertian Strategi .....	33
B. Strategi Bisnis Unit .....	34
<b>BAB 7 STRATEGI FUNGSIONAL</b> .....	<b>53</b>
A. Pengertian Strategi Fungsional .....	53
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>57</b>
<b>PROFIL PENULIS</b> .....	<b>59</b>



## PENGANTAR

---

### A. PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIS (*STRATEGIC MANAGEMENT*)

Ada beberapa definisi manajemen strategis yang diberikan oleh para ahli manajemen strategis sehingga belum ada satu definisi yang baku untuk menjelaskan pengertian manajemen strategis. Hal ini menunjukkan bahwa luasnya perspektif yang dapat digunakan dalam menjelaskan manajemen strategis sehingga dari perspektif yang berbeda muncul pengertian yang berbeda namun esensinya adalah sama.

Menurut Wheelen dan Hunger di dalam bukunya yang berjudul *Concepts in strategic management and business policy: Achieving sustainability* (2012), memberikan pengertian manajemen stratejik sebagai berikut:

*“Strategic management is a set of managerial decisions and actions that determines the long run performance of a corporation. Strategic management activities includes environmental scanning (both external and internal), strategy formulation (strategic and long run planning), strategy implementation, evaluation and control”.*

Wheelen & Hunger (2012) menjelaskan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian tindakan strategis yang dilakukan untuk mencapai kinerja organisasi yang unggul. Proses manajemen strategis bersifat linear yang mencakup kegiatan pemantauan lingkungan eksternal dan internal, kegiatan memformulasikan strategi, kegiatan melaksanakan, mengevaluasi dan mengendalikan strategi. Ke empat tahapan tersebut digambarkan dalam 4 tahap sebagai berikut:

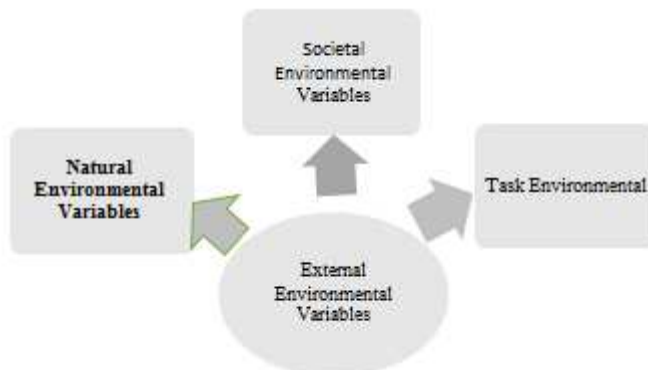
# BAB 2

## LINGKUNGAN EKSTERNAL

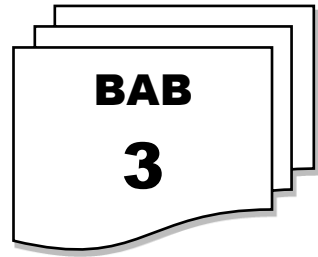
### A. PENGERTIAN LINGKUNGAN EKSTERNAL

Lingkungan eksternal adalah faktor–faktor di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol oleh organisasi namun dapat diwaspadai dengan memantau dan memonitor lingkungan karena situasi lingkungan berdampak terhadap kinerja organisasi. Faktor lingkungan eksternal dapat diklasifikasikan dalam 3 kelompok yaitu (1) faktor lingkungan alam (*natural environmental factors*), (2) faktor lingkungan sosial (*societal environmental factors*) dan (3) faktor lingkungan industri (*task environmental factors*). Faktor lingkungan industri adalah faktor di luar organisasi yang memiliki kedekatan dengan organisasi terdiri dari konsumen, kompetitor, supplier sebagai berikut:

**Gambar 2.1. Faktor Lingkungan Eksternal**



Sumber: Wheelen, Thomas; Hunger, David J; (2012), *“Strategic Management and Business Policy, Achieving Sustainability”* Policy, 13 ed, Pearson.



## LINGKUNGAN INDUSTRI

---

### A. PENGERTIAN LINGKUNGAN INDUSTRI

Lingkungan industri adalah lingkungan eksternal yang berdampak langsung pada perusahaan. Situasi di lingkungan industri perlu dipantau untuk mengetahui situasi terkini tentang peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Lingkungan industri dapat dipantau dengan mengamati lima kekuatan bersaing di dalam industri yaitu pembeli, penjual, *supplier*, produk pengganti dan pendatang baru (*Five Forces Model*), siklus hidup industri (*Industry Life Cycles*) dan kelompok strategis (*Strategic Groups*).

### B. FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN INDUSTRI.

Lingkungan industri adalah lingkungan eksternal yang dipantau oleh perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengetahui informasi tentang situasi persaingan di dalam suatu industri. Situasi di lingkungan industri dapat dipantau dengan melihat pada hal – hal sebagai berikut:

#### 1. *Five Forces Model*

Di dalam bukunya yang berjudul *Competitive Advantage* (1979), Michael E. Porter memperkenalkan Five Forces Model yaitu model yang melihat situasi persaingan di dalam pasar. Menurut Five Forces Model, ada lima kekuatan di dalam pasar yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat persaingan di dalam industri yaitu pembeli (*buyers*), produk substitusi (*substitutes products*), ancaman pendatang baru (*new entrants*), pemasok (*suppliers*). Posisi masing-masing ke lima kekuatan tersebut di suatu industri menjelaskan situasi persaingan di dalam suatu industri. Kelima kekuatan bersaing di dalam suatu industri digambarkan sebagai berikut:





## LINGKUNGAN INTERNAL

---

### A. PENGERTIAN LINGKUNGAN INTERNAL

Lingkungan internal adalah faktor-faktor internal perusahaan yang menjelaskan sumber daya perusahaan yang menjelaskan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan, perusahaan dapat menetapkan kebijakan yang memanfaatkan kekuatan untuk mengeksplorasi peluang dan meminimalisasi kelemahan.

### B. FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN INTERNAL

Faktor-faktor lingkungan. Internal perusahaan mencakup:

#### 1. Sumber daya

Sumber daya organisasi adalah asset organisasi yang dapat berwujud fisik maupun berwujud non fisik.

Sumber daya berwujud fisik (tangible asset) terdiri dari gedung, pabrik, peralatan, lokasi, human asset yang dimiliki organisasi. Sumber daya tidak berwujud (intangible asset) terdiri dari pengetahuan, kapabilitas, pengetahuan patent, copy right, dan company culture. Sumber daya dapat berubah, bisa semakin besar maupun besar dan ada juga sumber daya yang bersifat tetap. Disebut sebagai sumber daya karena sumber daya memiliki nilai ekonomis. Sumber daya yang memiliki nilai ekonomis yang tinggi adalah sumber daya yang menjadi sumber keunggulan bersaing.

Merujuk pada perspektif berbasis sumber daya bahwa sumber daya adalah sumber keunggulan bersaing, melakukan scanning lingkungan internal adalah penting karena memberikan informasi yang penting bagi perusahaan sehingga dapat memahami kekuatan dan kelemahan perusahaan dan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dengan tepat untuk mencapai kinerja yang unggul.



## ANALISIS SWOT

---

### A. PENGERTIAN ANALISIS SWOT

Analisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) atau disingkat SWOT adalah analisis yang dilakukan untuk mengetahui situasi terkini yang dihadapi oleh perusahaan yang menyangkut faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman serta faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan. Hasil pemantauan lingkungan menggambarkan situasi terkini perusahaan yang menjadi landasan perusahaan untuk menyusun visi, misi, tujuan, strategi yang lebih objektif.

Ada 4 komponen dari analisis SWOT yaitu:

#### 1. Kekuatan

Kekuatan adalah komponen yang pertama di dalam analisis SWOT. Fokus analisis pada komponen kekuatan adalah pada faktor-faktor yang menjadi kekuatan perusahaan atau hal-hal istimewa yang dapat diandalkan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang yang ada di dalam pasar misalnya, pengalaman, mesin, pengetahuan, lokasi, kolaborasi dengan *suppliers*.

#### 2. Kelemahan

Komponen kedua dalam analisis SWOT adalah kelemahan, Fokus analisis pada komponen kelemahan adalah pada faktor-faktor yang menjadi kelemahan yang dapat berdampak pada ketidakmampuan perusahaan merespon peluang yang ada di dalam pasar, misalnya *turn over* sumber daya manusia yang tinggi, lokasi yang tidak strategis.

#### 3. Peluang

Komponen ketiga adalah peluang mengindikasikan *trend* atau kecenderungan-kecenderungan di dalam pasar yang mengindikasikan



## STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING

---

### A. PENGERTIAN STRATEGI

Secara umum, strategi organisasi diartikan sebagai cara yang ditempuh suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang unggul.

Barney dan Hesterly (2008) mengemukakan bahwa strategi adalah:

*“Strategy is a pattern of resource allocation that enables firms to maintain or improve their performances. A good strategy neutralizes threats, exploits opportunities, capitalizes on strengths and/or fixes weaknesses”.*

Strategi organisasi menjelaskan bagaimana perusahaan memanfaatkan sumber dayanya untuk mencapai kinerja yang unggul. Strategi yang ditetapkan dan diimplementasikan perusahaan diharapkan dapat menetralkan ancaman, mengkesplorasi peluang, meningkatkan kekuatan dan meminimalisasi kelemahan. Inti dari perumusan strategi adalah menciptakan keunggulan bersaing. Berdasarkan tingkatannya strategi dapat dibedakan dalam 3 tingkatan sebagai berikut:

## DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J.B. and Arian, (A.M (2001), The Resources – Based View : Origins and Implications, in Hitt, M.A, Freeman, R.E and Harisson, J.S. (Eds), The Blackwell Handbook of Strategic Management, Blackwell Publishing, Oxford, pp 124 – 188
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.
- Dess, G., Eisner, A., Lumpkin, G. T., & McNamara, G. (2011). *Strategic management: Creating competitive advantages*. McGraw-Hill Higher Education.
- Hidayat, R., & Budiarto, H. (2009). Pengaruh Faktor Lingkungan terhadap Strategi dan Kinerja Industri Manufaktur di Jawa Timur. *Semesta Teknika*, 12(1), 10-20.
- Hill Charles W. L; Jones Gareth (2004), *Strategic Management, An Integrated Approach*, Sixth Edition, Houghton Mifflin.
- Hitt, Michael, A., and Ireland, R. Duane (1985), Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance, *Strategic Management Journal*, Volume 6, Issue 3 (Jul., - Sep., 273 – 293.
- Jhon Kay (2003), *Fondation of Corporate Success : How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press.
- Meidawati, N., & Harimawan, M. (2004). Pengaruh Pemilihan Umum Legislatif Indonesia Tahun 2004 terhadap Return Saham dan Volume Perdagangan Saham LQ-45 di PT Bursa Efek Jakarta (BEJ). *Sinergi: Kajian Bisnis dan Manajemen*, 7(1).
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1985). *Formulation, implementation and control of competitive strategy*.
- Pfeffer J. (2005), Producing Sustainable Competitive Advantage Through The Effective Management of People, *Academy of Management Executive*, Vol. 19. No 4. Pp 95 - 106
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.
- Pratama, A. R. (2016). *Eksplorasi Hutan Di Kalimantan Timur Pada Masa Orde Baru, 1970-1998* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).

- Roberfroid, M. B. (2000). Concepts and strategy of functional food science: the European perspective. *The American journal of clinical nutrition*, 71(6), 1660S-1664S.
- Suhardi, A. (2010). Pengaruh Daya Beli Masyarakat Terhadap Nilai Penjualan Ikan Lele Di Desa Ganjaran Kecamatan Pagelaran Kabupaten Pringsewu (Studi Kasus Pada Kelompok Pembudidaya Ikan Desa Ganjaran Kecamatan Pagelaran Kabupaten Pringsewu). *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 8(1), 40-47.
- Thomas, L. W., & Hunger, J. D. (2010). Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability International Edition (Internatio; E. Svendsen, Ed.). *New: Prentice-Hall*.
- Thomas, L. W., & Hunger, J. D. (2010). Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability International Edition (Internatio; E. Svendsen, Ed.). *New: Prentice-Hall*.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Concepts in strategic management and business policy: Achieving sustainability*. Pearson Prentice Hall.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy* (Vol. 55). Boston: pearson.
- Wijaya, L. D., & Simamora, V. (2022). Pengaruh Kapabilitas Teknologi Informasi Dan Kapabilitas Inovasi Terhadap Strategi Dan Dampaknya Terhadap Keunggulan Bersaing Umkm Kuliner. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 7(1), 51-65.
- Wulandari, D. S., Angriani, M. R., & Aina, D. (2022). Pengaruh Peraturan Daerah Tentang Larangan Penggunaan Kantong Plastik pada Perusahaan Retail di Kota Banjarmasin. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 7(1), 183-185.
- Yusuf, M., & Agustang, A. (2020). Dinamika perubahan sosial ekonomi pada masyarakat Kindang kabupaten Bulukumba. *Jurnal Sosialisasi: Jurnal Hasil Pemikiran, Penelitian Dan Pengembangan Keilmuan Sosiologi Pendidikan*, (2), 31-37.

## PROFIL PENULIS

### **Dr. Virgo Simamora, M.B.A .**



Penulis merupakan wanita kelahiran Medan, 6 Juli 1960, lulusan S1, Fisipol UGM (1984), lulusan Program M.B.A., Murdoch University, Perth, Western Australia (1996), lulusan Program Doktor Ilmu Ekonomi, Konsentrasi Manajemen Strategis, Universitas Padjadjaran (2014). Beliau adalah dosen tetap Program Studi Administras Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta. Mata kuliah yang diampuh adalah Pengantar Manajemen, Pengantar Administrasi Bisnis, Strategi Manajemen, Manajemen Pemasaran dan Metode Penelitian Bisnis

# BUKU AJAR MANAJEMEN STRATEGIS

Agar bisa meraih tujuan sebuah bisnis, dibutuhkan yang namanya kesabaran, konsistensi, dan juga perencanaan yang matang. Tanpa ketiga hal tersebut, tidak mungkin pebisnis mampu membangun perusahaan dengan kinerja yang efisien dan efektif. Nah, untuk mewujudkannya, pebisnis atau perusahaan perlu mengaplikasikan manajemen strategis untuk bisa mewujudkan tujuan bisnis yang telah ditentukan. Melalui manajemen strategis atau strategic management, pebisnis atau perusahaan mampu mengetahui jika setiap pengambilan keputusan yang dilakukan telah sesuai dengan visi dan misinya. Karena mampu memberikan peran krusial pada bisnis, khususnya dalam meningkatkan kekuatan bisnis dan melipatgandakan keuntungan, pengetahuan terkait manajemen strategis penting untuk dimiliki. manajemen strategis adalah cara untuk memandu perusahaan dalam mencapai sejumlah target. Target tersebut bisa berupa nilai dan juga tanggung jawab perusahaan atau korporasi, sistem administrasi yang berhubungan dengan pengambilan langkah atau keputusan operasional dan strategis di sejumlah tingkat hierarki, sampai kapabilitas manajerial.

Maka, secara umum, definisi dari manajemen strategis adalah rangkaian tindakan dan keputusan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diaplikasikan oleh seluruh anggota dalam sebuah organisasi. Tujuannya demi meraih dan merealisasikan visi misi perusahaan. Pada tingkatan manajemen lain, serta bagian operasional mempunyai peran dan tugasnya tersendiri dalam menjalankan strategic management. Seluruh komponen di dalam perusahaan wajib berpartisipasi dalam penyusunan, mengontrol, dan menjalankan keputusan yang sudah disepakati.

Dengan begitu, tujuan yang ingin diraih pun akhirnya bisa tercapai. Dalam penerapannya, manajemen strategis tentu mampu memberikan banyak manfaat. Sebagai contoh, penerapan manajemen ini mampu memaksimalkan keuntungan yang bisa didapatkan perusahaan, dan terus meningkatkannya di periode selanjutnya. Terlebih, jangan pernah merasa terbatas dengan keuntungan yang mampu dihasilkan oleh bisnis. Apabila periode ini perusahaan mampu mendapatkan keuntungan 100 persen, maka, di periode selanjutnya, pasang target keuntungan yang lebih besar lagi. Tentunya, hal ini hanya bisa terwujud melalui strategi yang disusun dan dieksekusi dengan tepat.