

Tim Penulis:

Oryza Ardhiarisca, S.E., S.Si., M.ST.

Rahma Rina Wijayanti, S.E., M.Sc., AK.

Fitriya Andriyani, S.Pd., M.Akun.

Bekti Govinda

Marilza Azhara



MANAJEMEN

S T R A T E G I



MANAJEMEN S T R A T E G I

Tim Penulis:

Oryza Ardhiarisca, S.E., S.Si., M.ST.

Rahma Rina Wijayanti, S.E., M.Sc., Ak.

Fitriya Andriyani, S.Pd., M.Akun.

Bekli Govinda

Maritza Azhara

MANAJEMEN STRATEGI

Tim Penulis:

Oryza Ardhiarisca
Rahma Rina Wijayanti
Fitriya Andriyani
Bekti Govinda
Maritza Azhara

Desain Cover:

Helmaria Ulfa

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Oryza Ardhiarisca, S.E., S.Si., M.ST.

ISBN:

978-623-459-792-9

Cetakan Pertama:

November, 2023

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Media Utama

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

PENERBIT:

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

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

Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim

Puji dan syukur penulis persembahkan kehadiran Allah SWT atas segala nikmat, taufik dan hidayah-Nya sehingga penulisan naskah buku Manajemen Strategi dapat diselesaikan seperti yang diharapkan. Buku ini disusun dalam rangka memenuhi *output* luaran penelitian hibah PNBP Politeknik Negeri Jember tahun 2023.

Manajemen Strategi merupakan 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. Setiap organisasi memiliki potensi internal yang dimiliki dan juga faktor eksternal yang akan dihadapi dalam menyusun suatu strategi. Faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh suatu organisasi. Faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman dari luar dalam menyusun suatu organisasi. Penggalan faktor tersebut menjadi dasar dalam penentuan strategi untuk mengembangkan organisasi. Buku ini diharapkan dapat menjadi bahan ajar di mata kuliah pengantar manajemen dan manajemen strategi.

Penulis menyadari bahwa penulisan buku ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, masukan yang bersifat konstruktif terhadap buku ini sangat diharapkan untuk penyempurnaan buku ini ke depannya.

Jember, 4 Oktober 2023

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGI	1
A. Pengertian Manajemen Strategi	1
B. Tujuan Manajemen Strategi	3
C. Komponen Manajemen Strategi	5
D. Model Manajemen Strategi	7
E. Manfaat Penerapan Manajemen Strategi	11
F. Dampak Tidak Diterapkan Manajemen Strategi	13
G. Ringkasan	14
BAB 2 PENGAMATAN LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL	17
A. Definisi Analisis Lingkungan	17
B. Pentingnya Analisis Lingkungan dalam Manajemen Strategi	18
C. Dimensi Analisis Lingkungan	20
D. Dampak Tidak Dilakukan Analisis Lingkungan	30
E. Ringkasan	31
BAB 3 PERUMUSAN STRATEGI	35
A. Pendahuluan	35
B. Analisa SWOT	36
C. Praktik Strategi	38
D. Pilihan Strategi	40
E. Proses Manajemen Strategik	41
F. Perumusan Strategi	42
G. Teknik Analisa Pembuatan Strategik	43
H. Strategi Fungsional Bisnis	46
I. Rangkuman	47
BAB 4 IMPLEMENTASI STRATEGI	49
A. Pendahuluan	49
B. Implementasi Strategi	49
C. Tahap Implementasi Strategi	50
D. Pelaksana Implementasi Strategi	53
E. Penyusunan Implementasi Strategi	54

F. Tujuan Implementasi Strategi	54
G. Ringkasan.....	55
BAB 5 EVALUASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI	57
A. Pendahuluan.....	57
B. Evaluasi Strategi	57
C. Aktivitas Evaluasi Strategi.....	58
D. Kegiatan Evaluasi Strategi	59
E. Proses Evaluasi Strategi.....	60
F. Perbedaan Evaluasi Strategi dan Pengendalian Strategi.....	61
G. Alasan Pentingnya Pengendalian Strategi.....	62
H. Kriteria Standar Pengukuran Kinerja	63
I. Kerangka Kerja Evaluasi Strategi	64
J. Ringkasan.....	65
BAB 6 MANAJEMEN MUTU TERPADU	67
A. Manajemen Mutu Terpadu	67
B. <i>Just In Time</i>	69
C. ISO 9000.....	71
D. ISO 14000.....	72
E. Ringkasan.....	72
BAB 7 STUDI KASUS	75
A. Studi Kasus Perumusan Strategi.....	75
B. Ringkasan.....	82
DAFTAR PUSTAKA	84
GLOSARIUM	85
PROFIL PENULIS	89



KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGI

Konsep Dasar Manajemen Strategi merupakan salah satu bagian yang krusial dalam studi manajemen karena membahas landasan utama yang menjadi fondasi untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan mengawasi langkah-langkah strategis dalam sebuah organisasi. Manajemen strategi adalah suatu disiplin yang berfokus pada bagaimana organisasi dapat mencapai tujuan jangka panjangnya dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang dinamis. Dalam bab ini, akan diuraikan pengertian manajemen strategi menurut para ahli terkemuka, komponen-komponen penting dalam proses manajemen strategi, serta model-model yang digunakan untuk mengembangkan strategi perusahaan. Dengan memahami konsep dasar manajemen strategi ini, pembaca akan memiliki landasan yang kuat untuk menggali lebih dalam tentang bagaimana strategi dapat menjadi pendorong utama kesuksesan dan pertumbuhan berkelanjutan bagi organisasi.

A. PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGI

Manajemen Strategi merujuk pada disiplin yang mengarahkan organisasi dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi serangkaian langkah strategis untuk mencapai tujuan jangka panjang dan memperoleh keunggulan kompetitif. Manajemen strategi melibatkan proses analisis mendalam terhadap lingkungan eksternal dan internal organisasi untuk mengidentifikasi



PENGAMATAN LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL

Bab ini akan membahas tentang analisis lingkungan dalam manajemen strategi sebuah organisasi. Analisis lingkungan merupakan langkah kritis dalam proses perumusan strategi, karena memberikan informasi yang penting bagi manajemen dalam memahami kondisi internal dan eksternal perusahaan. Dengan memahami kondisi lingkungan dengan baik, manajemen dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan.

A. DEFINISI ANALISIS LINGKUNGAN

Analisis lingkungan adalah proses pengumpulan, evaluasi, dan interpretasi data mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi operasional dan kinerja perusahaan. Analisis ini mencakup dua dimensi utama, yaitu lingkungan internal dan eksternal. Analisis lingkungan eksternal mencakup evaluasi atas faktor-faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum (PESTEL) yang dapat mempengaruhi strategi dan operasi organisasi. Sementara itu, analisis lingkungan internal melibatkan penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi, serta identifikasi sumber daya dan kompetensi inti yang dapat menjadi sumber daya strategis.



PERUMUSAN STRATEGI

A. PENDAHULUAN

Pada bab sebelumnya telah dibahas mengenai analisa terhadap lingkungan baik internal maupun eksternal. Pada analisa lingkungan internal dapat diketahui mana faktor yang akan menjadi kekuatan dan kelemahan. Sedangkan pada lingkungan eksternal telah diketahui mana faktor yang menjadi peluang dan ancaman. Tahap selanjutnya adalah merumuskan strategi berdasarkan data analisa lingkungan tersebut atau dikenal dengan analisa SWOT.

Perumusan strategi didefinisikan sebagai proses mengembangkan suatu rencana dalam kurun waktu yang panjang. Hal ini tentunya dilakukan setelah mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi serta peluang dan ancaman organisasi. Selanjutnya maka dapat dilakukan perumusan strategi organisasi. Perumusan strategi ditentukan dengan menyusun misi perusahaan, menentukan tujuan yang akan dicapai, pengembangan strategi, serta menetapkan pedoman kebijakan.

Misi dimaknai sebagai alasan yang melatarbelakangi mengapa suatu organisasi itu ada. Tujuan merupakan hasil akhir dari suatu kegiatan yang dari awal telah ditetapkan atau direncanakan. Strategi merupakan suatu perencanaan yang matang dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan kebijakan merupakan suatu pedoman yang berlaku umum yang



IMPLEMENTASI STRATEGI

A. PENDAHULUAN

Tahapan lanjutan dalam manajemen strategi adalah implementasi strategi. Ketika suatu strategi dapat terlaksana dan diimplementasikan dengan baik. Hal tersebut dilakukan demi mencapai kinerja yang diharapkan oleh suatu organisasi.

B. IMPLEMENTASI STRATEGI

Strategi perlu diimplementasikan dengan tepat agar tujuan yang ingin dicapai suatu organisasi bisa tercapai. Implementasi strategi diartikan sebagai suatu kegiatan dan pilihan yang diperlukan dalam rangka penerapan perencanaan strategis (Hunger & Wheelen, 2003). Selain itu implementasi strategi juga suatu alur proses dari beragam strategi kebijakan yang kian berubah menjadi suatu aktivitas berasal pengembangan program, anggaran serta prosedur. Setelah strategi disusun dilanjutkan dengan implementasi strategi. Proses ini dilakukan dalam rangka mencapai tindakan nyata atas strategi yang disusun.

STRATEGI

IMPLEMENTASI STRATEGI

TUJUAN ORGANISASI

Gambar 4.1 Implementasi Strategi



EVALUASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI

A. PENDAHULUAN

Evaluasi perlu dilakukan demi mendapat *indicator* sejauh mana suatu tindakan dapat tercapai sesuai target yang diharapkan dan kendala yang dihadapi. Suatu kegiatan perlu dievaluasi secara berkala tiap periodenya sehingga bisa didapat perbaikan secara berkala pula. Menurut Yatminiwati (2019) evaluasi strategi sebagai tahapan yang terakhir dari konsep manajemen strategi. Strategi Pada tahapan ini evaluasi akan dilakukan demi memperoleh informasi tentang strategi yang tidak berkembang dengan baik.

Adanya strategi yang tidak berkembang baik biasanya terjadi pada instansi skala besar. Hal ini terjadi karena ketidakkonsistenan dari strategi yang diterapkan dengan sumber daya lainnya yakni dari segi organisasi, nilai budaya dan lingkungan. Jika strategi ingin berjalan dengan baik perlu diselaraskan antara strategi yang ditetapkan dengan sumber daya yang lain (Nuroni & Adiguna, 2017). Adanya strategi yang diselaraskan dan dilakukan perubahan sebab lingkungan juga terus berubah dan berkembang.

B. EVALUASI STRATEGI

Strategi merupakan suatu bentuk rencana yang dilakukan dengan menggabungkan antara strategi terbaik serta tantangan dari lingkungan sehingga nantinya tujuan perusahaan dapat diraih oleh instansi (Jauch dan Glueck, 1988 *dalam* Nuroni & Adiguna, 2017). Strategi diperlukan agar



MANAJEMEN MUTU TERPADU

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) sering dikenal sebagai *Total Quality Management* (TQM). MMT dimaknai sebagai pendekatan dalam menjalankan usaha dimana suatu usaha tersebut berupaya untuk memaksimalkan daya saing organisasi. Upaya tersebut melalui perbaikan secara terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan (Tjiptono dan Diana dalam Siswanto, 2017).

A. MANAJEMEN MUTU TERPADU

Manajemen mutu terpadu terdiri dari tiga kata yakni manajemen, mutu dan terpadu. Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan suatu organisasi. Sedangkan mutu dimaknai sebagai kondisi dinamis suatu produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang telah melebihi standar ataupun harapan (Goetsch dan Davis, 1994). Manajemen mutu terpadu dapat disebut bagaimana suatu usaha mencapai daya saing yang maksimal dengan perbaikan yang terus menerus. Terdapat empat prinsip utama dalam MMT yakni:



STUDI KASUS

Studi kasus dalam bab ini bertujuan untuk mempermudah dalam menyusun strategi. Melalui penentuan faktor internal dan eksternal perusahaan. Kemudian dilakukan pemberian *rating* dan bobot. Selanjutnya disusun strategi berdasarkan analisa SWOT. Pada tahap akhir adalah penentuan strategi prioritas menggunakan QSPM (*quantitative strategic Planning Matrix*).

A. STUDI KASUS PERUMUSAN STRATEGI

Suatu UMKM ROTIE yang ada di Kampus akan melakukan penyusunan strategi. UMKM tersebut memproduksi roti. Berikut merupakan tahapan dalam menyusun strategi:

1. Melakukan analisa terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman UMKM Rotie
 - a. Kekuatan Rotie dimisalkan adalah A, B, C, D
 - b. Kelemahan yakni E, F.
 - c. Peluang adalah G, dan H
 - d. Ancaman adalah I.
2. Tahap kedua adalah memberikan nilai *Rating* pada faktor internal dan eksternal
 - a. Untuk kekuatan dari Rotie terdapat 4, maka selanjutnya ditentukan *ratingnya* apakah kekuatan tersebut merupakan kekuatan utama

DAFTAR PUSTAKA

- Goetsch, D.L., dan S. Davis. 1994. *Introductional to Total Quality : Quality, Productivity, Competitiveness*. New York. Prentice Hall International.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen Strategis*. penerbit andi yogyakarta.
- Issakh, H. I. dan Wiryawan, Z. 2015. *Pengantar Manajemen Edisi 2*. Jakarta: In Media.
- Nuroni, A. M., & Adiguna, R. (2017). Evaluasi Strategi pada PT. Elco Indonesia Sejahtera menggunakan Analisis SERVO. *Wacana Ekonomi*, 16(3), 034–041.
- Schniederjans, March J, 1993. *Topics In Just In Time Management*. Boston: Allyn and Bacon.
- Siswanto. 2017. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sudiantini, Dian. 2022. *Manajemen Strategi*. Banyumas: CV Pena Persada
- Suratmo, Gunawan. 1994. *Prinsip Ecolabelling dan Kaitannya dengan ITTO UU Nomor 4 Tahun 1982, PP Nomor 51 Tahun 1993, ISO 9000, Audit Lingkungan, GATT/WTO, dan Peraturan Dalam Negeri yang Telah Ada*.
- Yatminiwati, M. (2019). *Manajemen Strategi: Buku Ajar Perkuliahan Bagi Mahasiswa*. In *Widya Gama Press*.

PROFIL PENULIS

Oryza Ardhiarisca, S.E., S.Si., M.ST.



Penulis adalah staf pengajar Bisnis Program Studi Akuntansi Sektor Publik. Beliau menamatkan pendidikan Sarjana Ekonomi pada Universitas Jember, Sarjana Sains pada Universitas Jember dan Magister Sains Terapan di Politeknik Negeri Jember. Selama menjadi staf pengajar beliau aktif dalam penelitian di bidang Akuntansi dan Agribisnis. Hasil Penelitiannya pernah dipresentasikan pada seminar Internasional, seperti *The 1st International Conference on Food and Agriculture (ICOFA)* tahun 2018, *The 2nd ICOFA* pada tahun 2019, *The 3rd ICOFA* tahun 2020, *The 1st International Conference on Social Science, Humanities and Public Health (ICOSHIP)* pada tahun 2020, dan *The 2nd ICOSHIP* pada tahun 2021, *The 3rd ICOSHIP* pada tahun 2022. Selain buku ini, penulis juga menulis buku *Perencanaan dan Penganggaran Desa (Studi Kasus Desa Kemuning Lor, Kecamatan Arjasa, Jember)* pada tahun 2021, *Buku Statistik Deskriptif* pada Tahun 2022, *book chapter Kesehatan, Linguistik dan Sosial Terapan* pada Tahun 2022, *buku hukum pajak* pada tahun 2023, dan *buku akuntansi sektor publik* pada tahun 2023.

Rahma Rina Wijayanti, S.E., M.Sc., Ak.



Penulis adalah staf pengajar Jurusan Manajemen Agribisnis Program Studi Akuntansi Sektor Publik. Beliau menamatkan pendidikan Sarjana Ekonomi pada Universitas Jember, Magister Akuntansi pada Universitas Gajah Mada Selama menjadi staf pengajar beliau aktif dalam penelitian di bidang Akuntansi. Hasil Penelitiannya pernah dipresentasikan pada seminar Internasional, seperti *The 2nd International Conference on Food and Agriculture* pada tahun 2019, *The 3rd International Conference on Food and Agriculture* tahun 2020. Selain buku ini, penulis juga menulis buku *Akuntansi Perusahaan Jasa* pada Tahun 2020. buku

Perencanaan dan Penganggaran Desa (Studi Kasus Desa Kemuning Lor, Kecamatan Arjasa, Jember) pada tahun 2021, Buku Statistik Deskriptif pada Tahun 2022, *book chapter* Kesehatan, Linguistik dan Sosial Terapan pada Tahun 2022, buku hukum pajak pada tahun 2023.

Fitriya Andriyani, S.Pd., M.Akun.



Penulis adalah staf pengajar di Jurusan Bisnis Program Studi Akuntansi Sektor Publik. Beliau menamatkan gelar Sarjana Pendidikan Akuntansi dan Magister Akuntansi di Universitas Negeri Malang. Selama menjadi staf pengajar beliau mengampu matakuliah Matematika Bisnis, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Statistika, Literasi Digital, Sistem Akuntansi, Aplikasi Metodologi Penelitian Kuantitatif, Akuntansi Keuangan Lanjut. Selain itu beliau juga aktif dalam penelitian di bidang Akuntansi. Hasil penelitiannya pernah dipresentasikan pada *International Conference of Islamic Economics and Business* Tahun 2022. Selain itu penulis juga telah membuat suatu rancangan *Excel For Accounting* berupa Aplikasi Pembagian Retribusi Pelayanan Kesehatan yang telah digunakan di Puskesmas Kedungsolo Kecamatan Porong Kabupaten Sidoarjo dan Puskesmas Sumpersari Kecamatan Sumpersari Kabupaten Jember.

Bekti Govinda



Penulis seorang mahasiswa program studi akuntansi sektor publik di Politeknik Negeri Jember. Selama menjadi mahasiswa banyak sekali pengalaman organisasi internal maupun eksternal dan kepanitiaan lainnya, salah satunya yaitu anggota aktif KMHDI PC Jember.

Maritza Azhara



Penulis adalah seorang mahasiswi yang saat ini menempuh semester 5 program studi akuntansi sektor publik di Politeknik Negeri Jember. Selama menjadi mahasiswi banyak sekali pengalaman organisasi internal maupun eksternal dan kepanitiaan lainnya, salah satunya yaitu pengurus UKM koperasi mahasiswa berdikari Politeknik Negeri Jember tahun 2023.

MANAJEMEN STRATEGI

Manajemen strategi melibatkan pendekatan terencana dan holistik dalam merencanakan, mengarahkan, dan mengelola sumber daya organisasi guna mencapai tujuan jangka panjang dan menciptakan keunggulan kompetitif. Manajemen strategi dimulai dengan analisis teliti terhadap lingkungan eksternal dan internal, yang membantu organisasi memahami peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan yang ada. Berdasarkan pemahaman tentang visi dan misi, organisasi menetapkan tujuan dan sasaran spesifik. Kemudian, strategi dipilih, dan rencana aksi dikembangkan untuk mengimplementasikannya. Tahap implementasi melibatkan koordinasi dan pengendalian sumber daya yang efektif. Selama proses, pemantauan berkelanjutan memastikan bahwa strategi berjalan sesuai rencana, sementara evaluasi dan penyesuaian rutin memungkinkan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Manajemen strategi juga menekankan inovasi, keunggulan kompetitif, serta komitmen organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dengan demikian, manajemen strategi menjadi landasan untuk pengambilan keputusan yang terinformasi dan pembentukan arah masa depan yang sukses bagi organisasi.

Penerbit
widina
www.penerbitwidina.com

ISBN 978-623-459-792-9



9 786234 597929