

Prof. Dr. Johannes, S.E., M.Si



MANAJEMEN STRATEJIK

PERSPEKTIF INOVASI DAN DISRUPTIF TEKNOLOGI



Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jambi

Manajemen Strategik: Perspektif Inovasi dan Disruptif Teknologi

© copyright 2019

Penulis

Johannes

Editor

Junaidi, Syahmardi Yacob

Layout

Johannes

Desain Sampul

Jumakhir Hasibuan

Sumber Gambar Sampul

<https://www.ziarahharmoni.com/group/taiwan/5d-4n-salam-taiwan-by-ci-187/>

<https://gcomweb.jp/>

Penerbit Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi

Alamat : Jl. Raya Jambi-Mr. Bulian, Km15. Mandalo Darat Jambi

Telepon : (0741) 583317

Surel : feb@unja.ac.id

Website : <https://feb.unja.ac.id/>

Juli 2019

Ix + 220 Halaman

ISBN : 978-602-98081-9-3

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit. Isi diluar tanggung jawab percetakan.

Ketentuan pidana pasal 113 undang-undang nomor 28 tahun 2014 :

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).
3. 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 a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KATA PENGANTAR

Buku ini disusun dengan maksud mengupas perspektif disrupsi teknologi dari sisi disiplin Manajemen Strategik. Ini penting karena kebutuhan terkini dimana peran teknologi yang massif dalam segala kehidupan manusia, bisnis maupun organisasi. Tak heran kalau kemudian semua organisasi menjadikan teknologi sebagai bagian kompetensinya mendukung kompetensi inti. Hasilnya tidak selalu sesuai dengan harapan, tujuan awal tidak selalu tercapai. Perusahaan bisa saja lebih sibuk dengan permasalahan teknologi itu sendiri daripada fokus kepada mengintegrasikan pencapaian tujuan organisasi.

Disrupsi teknologi ataupun inovasi adalah bagian penting daripada bisnis itu sendiri. Telaah dari sisi manajemen strategik akan mengungkapkan peran pentingnya di satu sisi, akan tetapi di sisi lain harus mampu mengevaluasi sistem informasi ataupun teknologi yang digunakan. Dengan cara ini manajemen puncak akan dapat mengevaluasi sampai memperbaikinya untuk kepentingan organisasi.

Sebagai satu disiplin ilmu, Manajemen Strategik mempunyai kekhasan, diasumsikan bahwa pesertanya telah menguasai bidang ilmu lain terutama di bidang manajemen. Telaah lanjut dari pandangan ini adalah bahwa Manajemen Strategik juga sangat mempertimbangkan kemajuan-kemajuan pada berbagai bidang bahkan di luar bidang ilmu manajemen. Artinya sebagai seorang manajer harus mampu memberikan dasar berfikir bagaimana hal dimaksud dibedah secara strategis.

Untuk itu model pembelajarannya yang lebih tepat adalah menerapkan pembelajaran aktif, dosen pengampu mata kuliah memulainya dari apa yang telah dipahami oleh peserta. Selanjutnya, mahasiswa “dibebaskan” memilih topik dan memperdalamnya dengan sarana yang tersedia. Dalam hal ini sarannya adalah internet dan berbagai sumber yang dapat diakses. Posisi seperti ini menjadi kontekstual dengan jiwa dari prinsip MBKM (*Merdeka Belajar dan Kampus Merdeka*) yang diperkenalkan sejak tahun 2019.

Dalam kaitan ini, pengalaman selama mengampu mata kuliah ini menunjukkan bahwa perlunya pembaharuan dalam pembelajaran disemua strata. Mengingat mata kuliah ini diajarkan pada semua jenjang pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, dosen pengampu dituntut untuk menyesuaikan kedalaman pembahasan dan pemilihan topik maupun materi yang dijadikan bahan kajian.

Selanjutnya, diharapkan agar buku ini tidak saja untuk peserta yang sedang belajar di kelas, akan tetapi diharapkan juga menjadi bagian bacaan daripada para manajer yang utamanya bekerja sebagai manajemen puncak baik di lembaga profit maupun non-profit. Dengan selesainya buku ini diucapkan terima kasih kepada Bapak Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Drs. Amril, M.E, yang senantiasa memberi dorongan untuk berprestasi. Kepada teman-

teman yang satu pandangan untuk terus berkarya adalah lebih baik diucapkan terima kasih, tak berlebihan kalau namanya disebut: 1) Dr. Junaidi, S.E., M.Si, dan 2) Dr. Syahmardi Yacob, MBA. *Last but not least*, diucapkan terima kasih kepada Bapak Dr. Tona Aurora Lubis, S.E., M.M, ketua program Magister Manajemen yang menyiapkan dana pencetakan buku. Ini menjadi motivasi tersendiri untuk membuat dosen di lingkungan Program Magister Manajemen khususnya untuk tetap berkarya lebih baik.

Dengan demikian, semoga buku ini dapat dijadikan pegangan dan membantu seluruh pembaca dalam memahami dan mengimplementasikan Manajemen Strategik secara luas.

Prof. Dr. Johannes, S.E., M.Si

DAFTAR ISI

Halaman

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iii
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	viii
BAB I	PENDAHULUAN
1.1. Lingkup Manajemen Strategik	1
1.2. Lingkup Strategi	8
1.3. Daya Saing	17
1.4. Perspektif Global	18
BAB II	PENGELOLAAN KORPORASI DAN TANGGUNGJAWAB SOSIAL
2.1. Tatakelola Perusahaan	23
2.2. Peran Dewan Direksi	25
2.3. Tatakelola Korporasi dan model	29
2.4. Tanggungjawab Sosial	31
BAB III	PEMANTAUAN LINGKUNGAN DAN ANALISIS INDUSTRI
3.1. Lingkungan Eksternal	33
3.2. Variabel Lingkungan Eksternal	35
3.3. Memantau Lingkungan Eksternal	37
3.4. Faktor Eksternal Strategis	40
3.5. Menganalisis Lingkungan Tugas.....	41
3.6. Mensintesisakan Faktor Eksternal	46
BAB IV	MEMANTAU LINGKUNGAN INTERNAL DAN ANALISIS ORGANISASI
4.1. Pendekatan Sumberdaya	49
4.2. Sumberdaya kompetitif	50
4.3. Rantai Nilai.....	54
4.4. Struktur Organisasi Dasar	56
4.5. Kultur Korporasi.....	58
BAB V	FORMULASI STRATEGI: ANALISIS SITUASI DAN STRATEGI BISNIS
5.1. Analisis Situasi dan instrumen SWOT	65
5.2. Menemukan Ceruk Pasar	70

5.3.	Membangun Strategi Alternatif Menggunakan Matriks TOWS dan	71
	Strategi Bisnis	
5.4.	Strategi Bisnis	72
5.5.	Strategi Bersaing Porter.....	74
5.6.	Struktur Industri dan Strategi Kompetisi	79
BAB VI	FORMULASI STRATEGI DAN STRATEGI KORPORASI	
6.1.	Strategi Korporasi	81
6.2.	Directional Strategy	83
	a) Pertumbuhan	83
	b) Stabilitas	85
	c) Pengurangan	86
6.3.	Analisis Portofolio	88
	a) Pendekatan Boston	88
	b) Pendekatan General Electric (GE).....	90
	c) Persoalan Pendekatan Matriks	90
6.4.	Kompetensi Inti	91
6.5.	Strategi Fungsional dan pilihan	94
6.6.	Strategi Generik dan aturan strategi yang sederhana	100
6.7.	Strategi korporasi dan fungsional	106
6.8.	Strategi memasuki pasar internasional	108
BAB VII	DISRUPTION TEKNOLOGI DAN STRATEGI	
7.1.	Teknologi dan Strategi perusahaan	111
7.2.	Terjadinya disruptif	114
7.3.	Disruptif atau Sustaining	116
7.4.	Memahami disruptsi	118
7.5.	Disruptsi teknologi atau inovasi	119
BAB VIII	IMPLEMENTASI STRATEGI DAN ORGANISASI	
8.1.	Perspektif Organisasi	125
8.2.	Siapa Yang Mengimplementasikan Strategi	127
8.3.	Mengembangkan Program, Anggaran dan Prosedur	127
8.4.	Strategi dan Organisasi	131
8.5.	Siklus Hidup Organisasi	134
8.6.	Tipe Struktur Organisasi	134
8.7.	Bentuk Organisasi	

	a) Organisasi Matrix	135
	b) Struktur Jaringan.	137
	c) Cellular Organization	138
BAB IX	STRATEGI IMPLEMENTASI: STAFFING DAN DIRECTING	
	9.1. Staffing	139
	9.2. Manajer yang Sesuai	140
	9.3. Mengidentifikasi Kemampuan dan Potensi	143
	9.4. Kepemimpinan dan Strategi	144
	9.5. Mengelola Kultur Korporasi	146
	9.6. Isu International Dalam Staffing	150
BAB X	EVALUASI DAN PENGENDALIAN	
	10.1. Evaluasi dalam Implementasi Strategi	153
	10.2. Mengukur Kinerja	155
	10.3. Evaluasi dan Strategi	157
	10.4. Ukuran Umum Kinerja	161
	10.5. Kepentingan Pemangku Kepentingan	162
	10.6. Pendekatan Balanced Scorecard	164
	10.7. Mengukur Kinerja Divisi dan Fungsi	165
	10.8. Persoalan Mengukur Kinerja	167
	10.9. Pedoman Pengendalian	167
BAB XI	ISU STRATEGIS DALAM MENGELOLA TEKNOLOGI DAN INOVASI	
	11.1. Peran Teknologi	169
	11.2. Teknologi dan Inovasi	172
	11.3. Peranan Manajemen	175
	11.4. Memantau Lingkungan Eksternal	178
	11.5. Memantau Lingkungan Internal	180
	11.6. Kompetensi Teknologi	183
	11.7. Mengembangkan Kultur entrepreneurship	184
BAB XII	PERENCANAAN STRATEGIK UNTUK ORGANISASI NON-PROFIT	
	12.1. Isu Strategis Untuk Organisasi Non Profit	187
	12.2. Manfaat Pendekatan Strategik	191
	12.3. Kendala dan Dampak	192
	12.4. Berbagai Strategi	193

12.5.	Langkah-langkah Penyusunan Perencanaan Strategis	194
BAB XIII	KEWIRAUSAHAAN DAN PERSFEKTIF UMKM	
13.1.	UMKM dan permasalahan Makro	197
13.2.	Kebutuhan Manajemen Strategis	199
13.3.	Korporasi dan Kewirausahaan	201
13.4.	Pengusaha Kecil dan Pengalaman di Indonesia	202
BAB XIV	BALANCED SCORE CARD DAN PERKEMBANGANNYA	
14.1.	Pentingnya Ukuran	207
14.2.	Alat Ukur Strategis	210
14.3.	Mengenal Konsep Balanced Scorecard	210
14.4.	Balanced Scorecard adalah Strategi	212
14.5.	Penentuan Scorecard	215
14.6.	Office Management Strategy	216
Daftar Bacaan		

DAFTAR TABEL

No	Keterangan	Halaman
1.1.	Perbedaan Antara Manajemen Operasional dengan Perencanaan Strategis.....	11
1.2.	Pro dan Kontra dalam Penyusunan Strategis.....	16
3.1.	Berbagai Variabel Lingkungan Sosial Penting Untuk Satu Perusahaan.....	37
3.2.	Berbagai Variabel Penting dalam Lingkungan Sosial Pasar Internasional.....	40
3.3.	Tabel Analisis Eksternal.....	47
4.1.	Sumberdaya Berwujud.....	53
4.2.	Sumberdaya Tak Berwujud.....	53
4.3.	Variabel Bauran Pemasaran.....	60
5.1	Ringkasan Analisis Faktor Internal: Digunakan Mytag dengan Memilih Faktor Strategis.....	69
5.2	Ringkasan Analisis Faktor Eksternal: Mytag dengan Memilih Faktor Strategis.....	69
5.3.	Bentuk TOWS Perusahaan Mytag.....	73
5.4.	Alternatif Strategi Bersaing satu Perusahaan	76
5.5.	Tipe Strategi Generik dan Persyaratan Teknis yang Dibutuhkan.....	76
6.1.	Hubungan Antara Biaya dan Teknologi yang Dianut... Berbagai Risiko yang Muncul dari Tiga Strategi Generik Terpilih.....	98
6.2.	Tiga bentuk Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan dan strategi simple rules.....	104
7.1	Hasil Survey dari berbagai korporasi dengan indikator yang berbeda	112
7.2.	Kebijakan Teknologi dan Strategi Bersaing Kompetitif.....	114
7.3.	Pihak Yang Terlibat Dalam Penyusunan Strategik.....	126
7.4.	Faktor Pembeda Pertumbuhan Perusahaan Dengan Perubahan Organisasi Tahap I,II, dan III.....	132
7.5.	Faktor yang Mempengaruhi Struktur Organisasi.....	135
9.1.	Pemangku kepentingan dan berbagai kepentingannya terhadap perusahaan	163

DAFTAR GAMBAR

No	Keterangan	Halaman
1.1.	Model Manajemen Strategik.....	6
2.1.	Keterlibatan Dewan Direksi dalam Manajemen Korporasi	26
2.2.	Keterlibatan Manajemen Puncak dan Dewan Direksi.....	30
3.1.	Tahapan Berpikir Kritis dalam Perencanaan Strategis.....	34
3.2.	Lingkungan Eksternal Suatu Industri.....	36
3.3.	Mengidentifikasi Faktor Eksternal Strategis	41
3.4.	Lima Kekuatan Mempengaruhi Industri	42
4.1.	Garis Keberlanjutan Kompetensi pada Satu Perusahaan	52
4.2.	Proses Penciptaan Nilai Perusahaan Manufaktur	54
4.3.	Dua Kegiatan Utama yang Menciptakan Nilai Bagi Perusahaan.....	55
4.4.	Struktur Sederhana Organisasi	56
4.5.	Struktur Organisasi Fungsional.....	57
4.6.	Struktur Organisasi Divisi.....	58
5.1.	Posisi Masing-Masing Strategi dengan Kombinasi Kondisi Eksternal dan Internal Satu Perusahaan	66
5.2.	Matriks TOWS.....	71
6.1.	Pendekatan Kelompok Konsultan Boston Terhadap Posisi Perusahaan.....	89
6.2.	Daya Tarik Pasar Terhadap Perusahaan.....	90
6.3.	Pertimbangan Membeli atau Tidak Suatu Kompetensi	93
8.1.	Matriks Perubahan yang Menggambarkan Praktik yang Dilakukan dan Pilihan yang Tersedia.	128
8.2.	Bagan Organisasi Matriks	136
8.3.	Organisasi Jaringan	137
9.1.	Berbagai Kondisi Perusahaan dan Kebutuhan Eksekutif	141
9.2.	Tiga Kegiatan Utama Kepemimpinan Terkait	145
10.1.	Proses Evaluasi dalam Perusahaan	
10.2.	Evaluasi dalam Mengimplementasikan Strategi	158
11.1.	Unsur Model Bisnis yang berhasil	177
11.2.	Pertimbangan pemakaian satu paket teknologi	182
11.3.	Keterkaitan Operasional dan Pentingnya Strategi ..	185

12.1.	Sumber Pembiayaan dan Hubungan antara Pelanggan dan Organisasi	190
13.1.	Perkembangan Jumlah UMKM pada 9 ssektor perekonomian di Indonesia	198
13.2.	Lingkungan Usaha Koperasi, Usaha Mikro dan Industri Kecil yang Diperluas dalam Konteks Pengambilan Kebijakan	204
13.2.	Diagram BSC	213