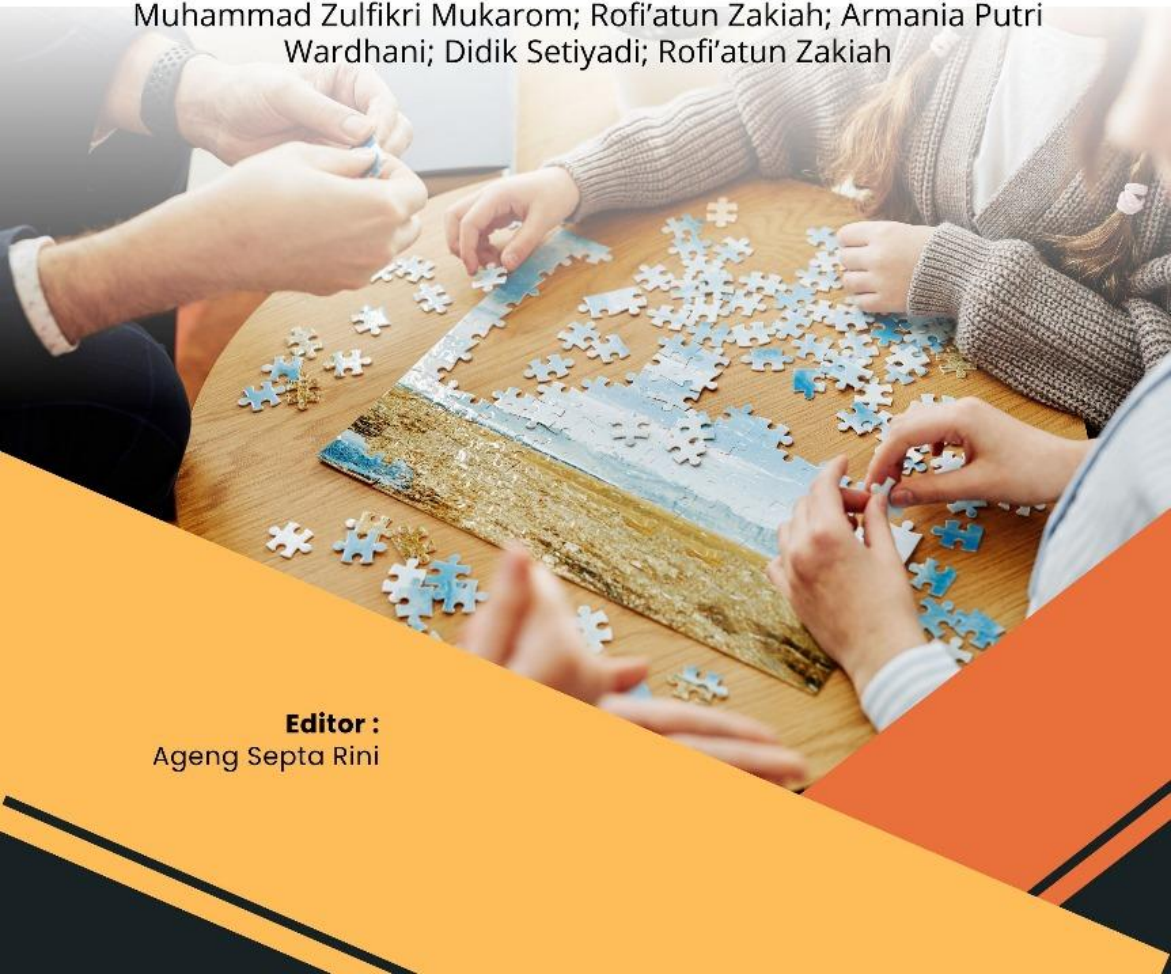


# BUKU AJAR MANAJEMEN STRATEGIK

**Penulis:**

Aslam Mei Nur Widigdo; Yulia Khoerunnisa; Ericha Lisa Wibowo;  
Fransiskus Samuel Renaldi; Hilda Harun; Melkianus Teddison Bulan;  
Muhammad Zulfikri Mukarom; Rofi'atun Zakiah; Armania Putri  
Wardhani; Didik Setiyadi; Rofi'atun Zakiah

**Editor :**  
Ageng Septa Rini



# **BUKU AJAR MANAJEMEN STRATEGIK**

**Penulis:**

**Aslam Mei Nur Widigdo; Yulia Khoerunnisa; Ericha  
Lisa Wibowo; Fransiskus Samuel Renaldi; Hilda  
Harun; Melkianus Teddison Bulan; Muhammad  
Zulfikri Mukarom; Rofi'atun Zakiah; Armania Putri  
Wardhani; Didik Setiyadi; Rofi'atun Zakiah**

**Editor:**

**Ageng Septa Rini**



**PT. Mustika Sri Rosadi**

#### Perpustakaan Nasional RI : Katalog Dalam Terbitan (KDT)

JENIS BAHAN	Monograf
PENANGGUNG JAWAB	Aslam Mei Nur Widigdo (penulis); Yulia Khoerunnisa (penulis); Ericha Lisa Wibowo (penulis); Fransiskus Samuel Renaldi (penulis); Hilda Harun (penulis); Ageng Septa Rini (editor)
JUDUL DAN PENANGGUNG JAWAB	Manajemen strategik : buku ajar / penulis, Aslam Mei Nur Widigdo, Yulia Khoerunnisa, Ericha Lisa Wibowo, Fransiskus Samuel Renaldi, Hilda Harun [dan 6 lainnya] : editor, Ageng Septa Rini
EDISI	Cetakan Pertama, 2025
PUBLIKASI	Bogor : PT. Mustika Sri Rosadi, 2025
DESKRIPSI FISIK	226 halaman : ilustrasi ; 23 cm
SINOPSIS	Buku Ajar Manajemen Strategik ini hadir sebagai referensi bagi mahasiswa, panduan komprehensif bagi mahasiswa, praktisi bisnis, dan masyarakat yang ingin memahami bagaimana merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang efektif dalam berbagai konteks bisnis. Melalui bab-bab yang telah disusun secara logis, agar pembaca memahami bagaimana perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal, untuk kemudian merumuskan strategi yang tepat. Buku ajar ini juga membahas strategi bersaing, kepemimpinan dalam strategi, inovasi, dan tantangan globalisasi, serta pentingnya etika dalam manajemen strategik, dengan dilengkapi pembahasan terkait studi kasus nyata, buku ini memberikan gambaran praktis tentang bagaimana teori manajemen strategik diterapkan dalam dunia bisnis. Buku Manajemen Strategik ini menjadi referensi yang sangat berharga bagi siapa saja yang ingin meningkatkan pemahaman dan keterampilan dalam mengelola organisasi secara efektif dan efisien.
IDENTIFIKASI	ISBN 978-634-96417-9-1 (PDF)
SUBJEK	Manajemen strategik - Studi dan pengajaran
KLASIFIKASI	658.4012 [23]
LINK BUKU	<a href="https://musdikamars.com/buku/manajemen-strategik">https://musdikamars.com/buku/manajemen-strategik</a>

## BUKU AJAR MANAJEMEN STRATEGIK

### Penulis:

Aslam Mei Nur Widigdo; Yulia Khoerunnisa; Ericha Lisa Wibowo; Fransiskus Samuel Renaldi; Hilda Harun; Melkianus Teddison Bulan; Muhammad Zulfikri Mukarom; Rofi'atun Zakiah; Armania Putri Wardhani; Didik Setiyadi; Rofi'atun Zakiah

**Editor:** Ageng Septa Rini

**Layout dan Desain Sampul:** TIM PT. Mustika Sri Rosadi

**ISBN:** 978-634-96417-9-1 (PDF)

**Cetakan Pertama:** 17 Oktober 2025

Hak Cipta 2025

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Diterbitkan oleh Penerbit PT Mustika Sri Rosadi

Alamat Penerbit: Citra Indah City, Bukit Heliconia AG 23/32,  
Kecamatan Jonggol, Kab. Bogor.

Email: [mars.mustikasrirosadi@gmail.com](mailto:mars.mustikasrirosadi@gmail.com)

## **KATA PENGANTAR**

Puji Syukur Alhamdulillah kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga Buku Ajar yang berjudul “Manajemen Strategik” ini dapat terselesaikan dengan baik.

Buku Ajar Manajemen Strategik ini hadir sebagai sumber referensi mahasiswa, panduan komprehensif bagi mahasiswa, praktisi bisnis, dan masyarakat umum yang ingin memahami bagaimana merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang efektif dalam berbagai konteks bisnis.

Buku Ajar ini membahas tentang Analisis Lingkungan Eksternal, Analisis Lingkungan Internal, Formulasi Strategi, Implementasi Strategi, Evaluasi Dan Pengendalian Strategi, Strategi Bersaing, Kepemimpinan Dalam Strategi, Inovasi Dalam Strategi, Globalisasi Dan Strategi Internasional, Etika Dalam Manajemen Strategik, Studi Kasus Manajemen Strategik.

Proses penulisan buku ini dapat diselesaikan karena adanya kerjasama antara tim penulis. Penulis menyadari masih ada keterbatasan, kekurangan baik dari isi ataupun tata bahasanya, sehingga penulis masih membutuhkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak demi kesempurnaan penulisan buku ini dan penulis buku lainnya. Semoga buku ajar ini bermanfaat dan dapat menambah wawasan bagi pembaca.

Bogor, 17 Oktober 2025  
Penulis

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iii</b>
<b>BAB 1. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL.....</b>	<b>1</b>
A. Pendahuluan .....	1
B. Konsep Dasar Lingkungan Eksternal .....	4
C. Kerangka Analisis Lingkungan Eksternal .....	13
D. Metode dan Alat Bantu Analisis .....	28
<b>BAB 2. ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL .....</b>	<b>34</b>
A. Pendahuluan .....	34
B. Sumber Daya Organisasi .....	35
C. Kapabilitas Organisasi .....	39
D. Analisis Kekuatan dan Kelemahan Organisasi.....	42
<b>BAB 3. FORMULASI STRATEGI .....</b>	<b>48</b>
A. Pendahuluan .....	48
B. Prosedur Formulasi Strategi .....	50
C. Struktur Formulasi Strategi .....	57
D. Penutup.....	61
<b>BAB 4. IMPLEMENTASI STRATEGI .....</b>	<b>64</b>
A. Pendahuluan .....	64
B. Struktur Organisasi sebagai Wadah Implementasi	64
C. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi .....	66
D. Kebijakan dan Prosedur.....	68
E. Manajemen Sumber Daya untuk Implementasi ....	70
F. Komunikasi Strategi .....	72
G. Sistem Pengendalian dan Evaluasi.....	73
H. Simpulan .....	75

## **BAB 5. EVALUASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI 76**

A. Pendahuluan .....	76
B. Konsep Evaluasi Strategi .....	80
C. Mekanisme Evaluasi Strategi .....	87
D. Tindakan Koreksi dan Perbaikan Berkelanjutan.....	92
E. Tantangan dalam Evaluasi dan Pengendalian Strategi.....	95
F. Penutup.....	99

## **BAB 6. STRATEGI BERSAING ..... 101**

A. Pendahuluan .....	101
B. Pengertian Strategi Bersaing .....	103
C. Jenis-Jenis Strategi Bersaing.....	110
D. Strategi Bersaing dengan Model .....	113
E. Studi Kasus Strategi Bersaing.....	118

## **BAB 7. KEPEMIMPINAN DALAM STRATEGI ..... 121**

A. Pendahuluan .....	121
B. Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Strategik	122
C. Gaya Kepemimpinan yang Efektif .....	126
D. Hubungan antara Strategik dan Kepemimpinan	130

## **BAB 8. INOVASI DALAM STRATEGI..... 134**

A. Pendahuluan .....	134
B. Hakikat Strategi.....	135
C. Inovasi sebagai Kunci Sukses Jangka Panjang ....	139
D. Strategi Inovasi dalam Organisasi.....	141
E. Contoh Perusahaan yang Sukses dengan Inovasi	143

## **BAB 9. GLOBALISASI DAN STRATEGI**

## **INTERNASIONAL..... 145**

A. Pendahuluan.....	145
B. Pengaruh Globalisasi terhadap Perusahaan.....	148
C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Strategi Internasional .....	151
D. Strategi Global dan Multinasional.....	153
E. Tahapan Memasuki Pasar Internasional .....	155
F. Isu-isu Strategis dalam Globalisasi.....	161
G. Contoh Kasus .....	163
<b>BAB 10. ETIKA DALAM MANAJEMEN STRATEGIK</b>	<b>165</b>
A. Pendahuluan .....	165
B. Penerapan Etika dalam Proses Manajemen Strategik.....	168
C. Dampak Etika terhadap Keputusan Strategis .....	172
D. Tantangan Etika dalam Manajemen Strategik.....	174
E. Studi Kasus: Praktik Etika dalam Perusahaan Terkemuka .....	176
F. Membangun Budaya Etika dalam Organisasi.....	178
<b>BAB 11. STUDI KASUS MANAJEMEN STRATEGIK.</b>	<b>184</b>
A. Pendahuluan .....	184
B. Studi Kasus Manajemen Strategik.....	185
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>195</b>
<b>BIOGRAFI PENULIS.....</b>	<b>215</b>
<b>SINOPSIS.....</b>	<b>226</b>

# **BAB 1. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL**

---

## **A. Pendahuluan**

Pemahaman terhadap lingkungan eksternal adalah fondasi penting dalam manajemen strategi karena lingkungan di luar organisasi menentukan konteks tempat tujuan, kebijakan, dan tindakan strategis dijalankan. Lingkungan eksternal mencakup seluruh faktor di luar kendali perusahaan, mulai dari kondisi ekonomi makro, kebijakan pemerintah, perubahan teknologi, dinamika demografi, hingga norma sosial dan tekanan lingkungan, yang bersama-sama membentuk peluang yang bisa dimanfaatkan dan ancaman yang harus dihadapi. Tanpa pemahaman yang memadai terhadap faktor-faktor ini, sebuah organisasi berisiko menyusun strategi yang tidak relevan, terlambat menanggapi perubahan, atau bahkan secara sistematis meremehkan risiko besar yang mengancam kelangsungan usaha.

Lingkungan eksternal juga bisa mempengaruhi daya saing industri dan posisi relatif perusahaan di pasar. Misalnya, kebijakan proteksi atau liberalisasi perdagangan dapat mengubah tingkat persaingan; kemajuan teknologi dapat menurunkan biaya produksi sekaligus membuka jenis produk baru; dan perubahan preferensi konsumen dapat menggeser permintaan dari satu segmen ke segmen lain. Dengan menganalisis lingkungan eksternal, manajer dapat



mengidentifikasi kekuatan eksternal seperti peluang pasar baru atau suplai teknologi yang menguntungkan, sekaligus mengidentifikasi ancaman seperti masuknya pendatang baru, regulasi negatif, atau disrupsi rantai pasok. Hasil analisis ini menjadi input langsung untuk SWOT, PESTEL, dan model-model lain yang menghubungkan kondisi eksternal ke pilihan strategi.

Selain itu, memahami lingkungan eksternal tidak hanya soal reaktif terhadap perubahan yang sudah terjadi, tetapi juga soal kemampuan proaktif dan antisipatif. Proses seperti *environmental scanning*, monitoring, *forecasting*, dan *scenario planning* membantu organisasi mendeteksi tren awal, memproyeksikan kemungkinan masa depan, dan mempersiapkan rencana kontinjensi. Kemampuan ini penting agar organisasi tidak sekadar mengejar perubahan, melainkan mampu memanfaatkan momentum, misalnya menjadi pelopor produk baru, menyesuaikan model bisnis sebelum kompetitor, atau melakukan diversifikasi untuk mengurangi risiko. Dengan kata lain, analisis lingkungan eksternal memungkinkan organisasi berpindah dari strategi bertahan menjadi strategi penciptaan nilai baru.

Tujuan bab ini membantu pembaca mengidentifikasi peluang (opportunities) dan ancaman (threats) yang berasal dari luar organisasi, lalu menerjemahkan temuan itu menjadi langkah-

langkah strategis yang bermakna. Peluang bisa berupa celah pasar baru, teknologi yang menurunkan biaya, kebijakan pemerintah yang membuka akses, atau perubahan demografi yang menciptakan segmen pelanggan baru. Ancaman bisa berupa regulasi yang memberatkan, munculnya pesaing disruptif, gangguan rantai pasok, atau perubahan preferensi konsumen yang tiba-tiba. Tujuan bab ini juga untuk mengajarkan cara menimbang seberapa besar peluang atau ancaman tersebut, agar organisasi dapat memilih respons yang proporsional.

Secara metodologis, sub-bab ini menempatkan analisis eksternal sebagai langkah awal yang sistematis mulai dari pengumpulan data (*environmental scanning*), pemetaan faktor makro (misalnya PESTEL), pemahaman struktur persaingan (*Porter's Five Forces*), hingga pemodelan skenario masa depan. Penting untuk menekankan pendekatan yang bukan hanya angka dan matriks, melainkan juga wawancara dengan pihak terkait, umpan balik pelanggan, dan observasi lapangan, karena seringkali sinyal paling berharga datang dari cerita nyata pengguna atau pengalaman karyawan. Dengan begitu, hasil analisis bukan sekadar dokumen akuntansi risiko, melainkan narasi yang dapat dimengerti, diterima, dan direspons oleh orang-orang yang akan menjalankan strategi itu sehari-hari.

Temuan dari analisis eksternal menjadi input primer bagi penentuan visi-misi yang realistis, perumusan tujuan jangka panjang, dan pilihan strategi, baik strategi defensif untuk mengatasi ancaman maupun strategi ofensif untuk menangkap peluang. Analisis eksternal bekerja berdampingan dengan analisis internal (kekuatan & kelemahan) untuk membentuk SWOT yang dapat ditindaklanjuti, selanjutnya hasil itu memandu alokasi sumber daya, pembangunan kapabilitas inti, dan desain mekanisme monitoring. Karena lingkungan berubah terus, hubungan ini harus berbentuk loop: analisis eksternal memicu strategi, implementasi strategi melahirkan umpan balik dari lingkungan, dan organisasi menyesuaikan strategi kembali. Pendekatan ini membuat perencanaan strategis bukan ritual tahunan, melainkan berkelanjutan antara organisasi dan lingkungan di sekitarnya.

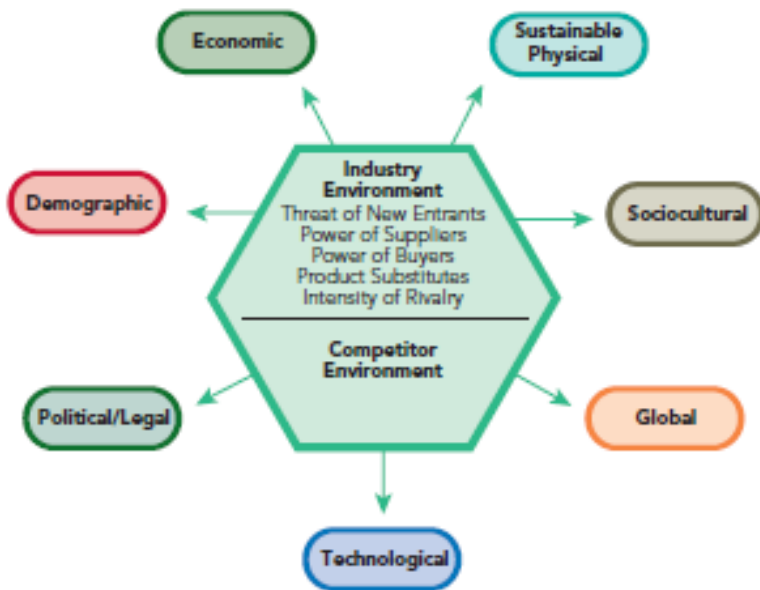
## **B. Konsep Dasar Lingkungan Eksternal**

### **1. Definisi Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal organisasi adalah kumpulan faktor, keadaan, dan kekuatan di luar kendali organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. Griffin (2013) menyatakan bahwa lingkungan eksternal adalah segala sesuatu di luar batas organisasi yang mungkin mempengaruhinya, yang terdiri dari dua lingkungan

eksternal terpisah yaitu lingkungan umum (*general environment*) dan lingkungan tugas (*task environment*). Menurut Daft (2016) Lingkungan organisasi eksternal mencakup semua elemen yang ada di luar batas organisasi yang berpotensi mempengaruhi organisasi. Lingkungan tugas mencakup sektor-sektor yang memiliki hubungan kerja langsung dengan organisasi, di antaranya pelanggan, pesaing, pemasok, dan pasar tenaga kerja.

Hitt *et al.* (2020) membagi lingkungan eksternal menjadi lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan kompetitor (sepaimana Gambar 2.1). Lingkungan industri adalah serangkaian faktor yang secara langsung mempengaruhi suatu perusahaan dan tindakan serta respons kompetitifnya, yang meliputi ancaman pendatang baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ancaman produk substitusi, dan intensitas persaingan antar perusahaan pesaing. Sedangkan Lingkungan umum terdiri dari dimensi-dimensi dalam masyarakat yang lebih luas yang mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan di dalamnya.



Gambar 1.1 Lingkungan Eksternal  
(Sumber; Hitt *et al.*,2020)

Lingkungan umum (*general environment*) mencakup faktor-faktor makro yang mempengaruhi banyak industri sekaligus dan biasanya berdampak pada keputusan strategis jangka menengah hingga panjang. Alat analisis yang umum dipakai untuk memetakan lingkungan umum adalah PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Environmental/Lingkungan, Legal/Hukum). Faktor-faktor ini sering bersifat tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan secara langsung, tetapi memiliki kemampuan mengubah lanskap peluang dan risiko yang tersedia. Misalnya, perubahan demografi yang

membuka segmen pasar baru atau regulasi lingkungan yang menaikkan biaya produksi. Karena karakternya yang luas dan sering lambat berubah, analisis lingkungan umum berguna untuk perencanaan jangka panjang, penentuan visi-misi, dan pengembangan kapabilitas yang tahan terhadap perubahan makro.

Lingkungan industri (*industry environment*) lebih fokus pada unsur-unsur kompetitif yang langsung mempengaruhi profitabilitas suatu sektor. Kerangka yang paling sering digunakan untuk memahami lingkungan industri adalah *Porter's Five Forces*, yang menelaah intensitas persaingan di antara perusahaan sejenis, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok dan pembeli, serta ancaman produk substitusi. Tingkat tekanan dari kelima kekuatan ini menentukan seberapa besar margin keuntungan yang mungkin dihasilkan oleh pemain dalam industri tersebut. Karena lingkungan industri bersifat lebih *task-oriented* dan relatif lebih dapat dipengaruhi oleh strategi perusahaan (misalnya diferensiasi produk, pengendalian biaya, aliansi strategis), manajer biasanya berfokus pada langkah-langkah taktis dan strategi kompetitif untuk memperbaiki posisi mereka dalam kerangka persaingan.

Secara praktis, analisis lingkungan eksternal yang efektif menggabungkan kedua tingkat ini, yaitu menggunakan PESTEL dan pemindaian makro untuk menangkap tren luas, serta *Porter's Five Forces* dan analisis kompetitor untuk menilai dinamika industri yang lebih konkret, kemudian mensinergikannya dengan analisis internal (kekuatan & kelemahan) menjadi alat seperti SWOT atau matriks EFAS.

Metode pelaksanaan meliputi *environmental scanning*, monitoring indikator kunci, *forecasting*, dan *scenario planning*, hasilnya harus diterjemahkan ke dalam keputusan investasi, pembangunan kapabilitas, kebijakan mitigasi risiko, atau tindakan lobby/kemitraan bila perlu. Karena lingkungan eksternal bersifat dinamis, organisasi disarankan membangun mekanisme pemantauan berkala dan kemampuan adaptif agar strategi yang dirancang tetap relevan dan responsif terhadap perubahan (Wheelen *et al.*, 2018).

## **SINOPSIS**

Buku Ajar Manajemen Strategik ini hadir sebagai referensi bagi mahasiswa, panduan komprehensif bagi mahasiswa, praktisi bisnis, dan masyarakat yang ingin memahami bagaimana merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang efektif dalam berbagai konteks bisnis.

Melalui bab-bab yang telah disusun secara logis, agar pembaca memahami bagaimana perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal, untuk kemudian merumuskan strategi yang tepat. Buku ajar ini juga membahas strategi bersaing, kepemimpinan dalam strategi, inovasi, dan tantangan globalisasi, serta pentingnya etika dalam manajemen strategik, dengan dilengkapi pembahasan terkait studi kasus nyata, buku ini memberikan gambaran praktis tentang bagaimana teori manajemen strategik diterapkan dalam dunia bisnis. Buku Manajemen Strategik ini menjadi referensi yang sangat berharga bagi siapa saja yang ingin meningkatkan pemahaman dan keterampilan dalam mengelola organisasi secara efektif dan efisien.



**B**uku Ajar Manajemen Strategik ini hadir sebagai referensi bagi mahasiswa, panduan komprehensif bagi mahasiswa, praktisi bisnis, dan masyarakat yang ingin memahami bagaimana merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang efektif dalam berbagai konteks bisnis.

Melalui bab-bab yang telah disusun secara logis, agar pembaca memahami bagaimana perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal, untuk kemudian merumuskan strategi yang tepat.

Buku ini juga membahas strategi bersaing, kepemimpinan dalam strategi, inovasi, dan tantangan globalisasi, serta pentingnya etika dalam manajemen strategik, dengan dilengkapi pembahasan terkait studi kasus nyata, buku ini memberikan gambaran praktis tentang bagaimana teori manajemen strategik diterapkan dalam dunia bisnis.

Buku Manajemen Strategik ini menjadi referensi yang sangat berharga bagi siapa saja yang ingin meningkatkan pemahaman dan keterampilan dalam mengelola organisasi secara efektif dan efisien.



PENERBIT  
PT. Mustika Sri Rosadi

Citra Indah City, Bukit Heliconia AG 23/32, Desa Singajaya,  
Kecamatan Jonggol, Kabupaten Bogor

ISBN 978-634-96417-9-1 (PDF)



9

786349

641791