

Manajemen STRATEJIK



GRAHA ILMU

Manajemen STRATEJIK

**Drs. Jusuf Udaya
Dra. Luky Yunia Wennadi, MM
Devi Angrahini Anni Lembana, SE, MM**

MANAJEMEN STRATEJIK

Oleh : Udaya, Lic.Ec.

Dra. Luky Yunia Wennadi, MM

Devi Angrahini Anni Lembana, SE, MM

Edisi Pertama

Cetakan Pertama, 2013

Hak Cipta © 2013 pada penulis,

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit.



GRAHA ILMU

Ruko Jambusari No. 7A

Yogyakarta 55283

Telp. : 0274-889836; 0274-889398

Fax. : 0274-889057

E-mail : info@grahailmu.co.id

Udaya, Jusuf, Lic.EC.; Wennadi, Luky Yunia, Drs., MM; Lambana, Devi Angrahii, SE, MM.

MANAJEMEN STRATEJIK/Drs. Jusuf Udaya; Drs. Luky Yunia Wennadi, MM; Devi Angrahini, SE, MM.

- Edisi Pertama - Yogyakarta; Graha Ilmu, 2013

x + 222, 1 Jil. : 26 cm.

ISBN: 978-979-756-897-9

1. Manajemen

I. Judul

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kasih, atas kuasaNya kami dapat menyelesaikan penulisan buku Manajemen Strategik. Buku ini merupakan salah satu buku tentang Manajemen Strategik yang diterbitkan di Indonesia. Tujuan dari penulisan buku ini adalah memudahkan pembaca khususnya para mahasiswa dan para profesional dalam bidang manajemen untuk meningkatkan pengetahuan serta pemahaman tentang ilmu manajemen dan khususnya tentang ilmu manajemen stratejik. Pada saat ini kebanyakan buku tentang manajemen stratejik masih ditulis dalam bahasa Inggris. Buku ini berusaha membantu mereka yang kurang memahami bahasa tersebut agar tetap memperoleh ilmu ini.

Sebagaimana biasanya, penulisan dari buku ini tidak terlepas atas bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini kami berterima kasih kepada semua pihak yang telah membantu kami baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian buku ini, khususnya kepada Sdr Dr. Eddy Haryadi, dan Dr. Andre Ata Udjan, mantan Dekan dan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya di Jakarta yang telah memberi kesempatan kepada kami untuk bekerja diruang dosen yang disediakan, kepada rekan-rekan dosen fakultas ekonomi, khususnya kepada Dr. Sofian Sugioko, kawan dan penasehat kami, Dr.Hana Pangabean Direktur Program Pasca Sarjana, dan Dr. Sri Hasnawati Ketua Program Studi Magister Manajemen Unika Atma Jaya, .Dr. Lina Salim, Dr. Muhklasin, Dr. Siti Saadah, Dr. James Simanjuntak, Dr. Ch. Fara Dharmastuti, Ari Setyaningrum, SE, MM, Herlin Hidayat, S.E, MM, dan kawan-kawan lain yang tidak dapat kami sebutkan namanya satu persatu.

Khusus kepada ibu Sri Hapsari Wijayanti, S.S, M. Hum yang telah sangat membantu mengoreksi bahasa dari tulisan ini, kami mengucapkan terima kasih atas kesabarannya memperbaiki kesalahan-kesalahan bahasa yang kami gunakan. Juga kepada saudara-saudari, Putri Skolastika,S.E, Putri Dian Ambarwati,S.E, Natalia Cahyadi, S.E, dan Lusia Desy Suryani yang masing-masing telah membantu penulisan di dalam proses pengkomputeran tulisan ini. Tentunya buku ini tidak akan dapat terbit tanpa bantuan moral yang telah diberikan oleh segenap keluarga kami, istri, anak-anak serta para menantu kami yang tercinta.

Akhirnya kami mengucapkan selamat membaca dan berharap buku ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Jakarta, Maret 2013

Jusuf Udaya, Lic. Ec.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v	
DAFTAR ISI	vii	
Bab I	PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEJIK	1
Bab II	VISI DAN MISI PERUSAHAAN	23
Bab III	LINGKUNGAN INTERNAL	38
Bab IV	LINGKUNGAN EKSTERNAL PERUSAHAAN	55
Bab V	STRATEGI-STRATEGI GLOBAL	78
Bab VI	STRATEGI-STRATEGI TINGKAT BISNIS	97
Bab VII	STRATEGI-STRATEGI TINGKAT KORPORASI	121
Bab VIII	STRATEGI-STRATEGI PADA TINGKAT FUNGSIONAL	141
Bab IX	STRUKTUR ORGANISASI	161
Bab X	BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, DAN KONTROL	181
STUDI KASUS		201
DAFTAR JAWABAN SIOAL		223
DAFTAR PUSTAKA		225

-

BAB I

PENGETERIAN MANAJEMEN STRATEGIK

PEMBUKAAN

Nama Chairul Tanjung (CT) saat ini tengah berkibar dengan berbagai lini usahanya. Dengan bendera grup yang tak lama lagi akan berubah nama menjadi CT Corp, kini CT memiliki tiga *subholding* utama yang menaungi sejumlah sektor. Yang pertama, sektor finansial dengan *subholding* Mega Corpora, termasuk di dalamnya Bank Mega Tbk, Bank Mega Syariah Indonesia, Asuransi Jiwa Mega Life (Mega Life), Asuransi Umum Mega (Mega Insurance), Mega Capital Indonesia, Para Multi Finance, PT Mega Auto Finance, dan PT Mega Central Finance.

Lini bisnis kedua adalah media, *lifestyle*, dan *entertainment*. Dalam kelompok ini terdapat PT Televisi Tranformasi Indonesia (Trans TV), PT Duta Visual Nusantara TV Tujuh (Trans 7), PT Anta Express Tour & Travel Service TBK. Selain itu, juga bergabung PT Trans Coffee (The Coffee Bean & Tea Leaf), PT Trans Ice (Baskins Robins), serta PT Trans Studio. Lini berikutnya adalah lini bisnis properti. Yang tergolong di dalamnya antara lain PT Para Bandung Propertindo, PT Batam Indah Investindo, PT Mega Indah, Propertindo, dan PT Para Bali Propertindo. Lini bisnis ketiga adalah PT CT Global Resources. Lini ini bergerak di bidang pengolahan sumber daya alam, seperti energi, pertambangan, perkebunan, dan infrastruktur.

CT juga cermat dalam mengamati potensi merek asing yang sudah mapan. Belum lama ini CT membeli saham Carrefour sebesar 40%, karena dipandang Carrefour adalah *powerhouse* dengan kekuatan jaringan, infrastruktur, dan pasar yang sudah matang. Tidak hanya piawai, CT juga inovatif. Bersama Jusuf Kalla, ia mendirikan Trans Studio Makasar yang dibangun di atas lahan seluas 2,7 hektar dan menelan biaya sebesar Rp1 triliun. Bisnis baru CT yang diresmikan pada 9 September 2009 oleh Jusuf Kalla ini pun ditasbihkan sebagai taman hiburan *indoor* terbesar ketiga di dunia.

Dengan bisnis yang begitu mengguritanya ternyata CT masih mempunyai mimpi yang belum tercapai. Ia ingin membawa bisnisnya *go global*, dengan target jawara di negeri sendiri dahulu. Untuk mewujudkan mimpinya tersebut, CT mengawalinya dengan mentransformasi merek perusahaan dari Para Group menjadi CT Corp.

Tabel 1.1 Transformasi Bisnis Chairul Tanjung dari Sebuah Perusahaan Informal hingga Perusahaan Korporasi

	INFORMAL	SMALL	MEDIUM	LARGE	DIVERSIFIED BISNIS GROUP
	1981 - 1984	1984 - 1987	1987 - 1996	1996 - 2000	2000 - now
Business	-Trading in Campus (e.g. photocopy)	-Medical & Dental Supply -Used Car Trading - Contractor - License	-Slippers & Shoes -Steel roofing factory -Real estate -Para Multi	-Para Multi Finance -Bank Mega -Mega Capital -Real estate - Bandung	-Bank Mega, Bank Mega Syariah -PMF,MAF,MCF -Mega capital -Megalife, AUM -Trans TV, Trans7 -Carrefour -Metro -Trans fashion -Trans F&B -Trans studio -CT Agro, etc
-Business sector	-Trading	-Trading	-Manufacturing -Financial Service	-Financial Service -Real Estate	-Financial Services -Media, Retail, Lifestyle Entertainment -Natural resources
#Employee	None	1 - 10	100 - 500	< 5,000	> 60,000

Alasannya nama ini lebih mudah dilafalkan oleh ekspatriat dan orang asing dibandingkan Para Group. Dalam usaha mematangkan nama barunya ini, CT menggandeng firma merek terkenal di dunia, yaitu *Landor*.

CT memang terbukti sukses dalam menjalankan setiap lini bisnisnya. Sebut saja keberhasilannya dalam mendongkrak kinerja Bank Mega. Awalnya ia membeli Bank Mega pada 1996. Setelah 14 tahun berjalan, pada 2009, Bank Mega sudah berhasil memupuk modal Rp3,403 triliun. Keberhasilan CT yang lain adalah merestrukturisasi Trans 7. Stasiun televisi yang sebelumnya bernama TV 7 itu kini menjadi salah satu mesin uang CT Corp.

Kiprah bisnis CT yang merambah bisnis media, ritel, jasa keuangan, dan komoditas sering dianggap tidak memiliki konsentrasi bisnis. Menurut Komisaris Utama Trans TV, Ishadi S.K., langkah yang diambil CT terbilang unik dan tak biasa dalam menggapai ambisinya. CT mempunyai cita-cita. Dalam 20 tahun karyawannya akan berjumlah 500.000 orang. Saat ini jumlahnya “baru” mencapai 60.000 pegawai. Selain itu, CT ingin menjadi perusahaan nomor satu di Indonesia.

Selain berkiprah di dunia bisnis, CT juga aktif berorganisasi dan berlembaga. Belum lama ini, CT terpilih sebagai Ketua Ekonomi Nasional (KEN). Komite ini bertugas memberikan masukan dan kajian ekonomi Indonesia kepada Presiden. Tidak hanya aktif di KEN, CT juga aktif di Yayasan Indonesia Forum. Yayasan ini menghiasi Visi Indonesia 2030. Visi Indonesia 2030 adalah *income per capita* Indonesia mencapai US\$18.000 per tahun. Dengan jumlah penduduk 235 juta jiwa lebih, Indonesia akan menjadi kekuatan ekonomi dunia kelima setelah China, Amerika Serikat, Uni Eropa, dan India. Menurut CT, Indonesia dapat menjadi kekuatan ekonomi terbesar kelima dunia pada 2030 nanti (disadur dari majalah *Warta Ekonomi*, 5-14 November 2010).

Ceritera tentang perusahaan Chairul Tanjung yang berkembang dari usaha membuat fotokopi di sebuah universitas pada tahun 1981 hingga menjadi sebuah perusahaan konglomerat merupakan contoh bagaimana sebuah perusahaan dengan visi serta misinya mampu berkembang dari yang sederhana hingga menjadi perusahaan konglomerat. Visi Chairul Tanjung sejalan dengan visi Yayasan Indonesia Forum yang menginisiasi Visi Indonesia 2030. Pada saat itu Indonesia diharapkan akan menjadi kekuatan ekonomi dunia yang kelima sesudah China, Amerika Serikat, Uni Eropa, dan India. Pada saat tersebut CT Corp akan menjadi sebuah perusahaan terbesar di Indonesia dengan 500.000 pegawai. Perkembangan CT Corp sampai saat ini menunjukkan bahwa arah perusahaan untuk mencapai visi dan misi tersebut berada pada jalur yang benar.