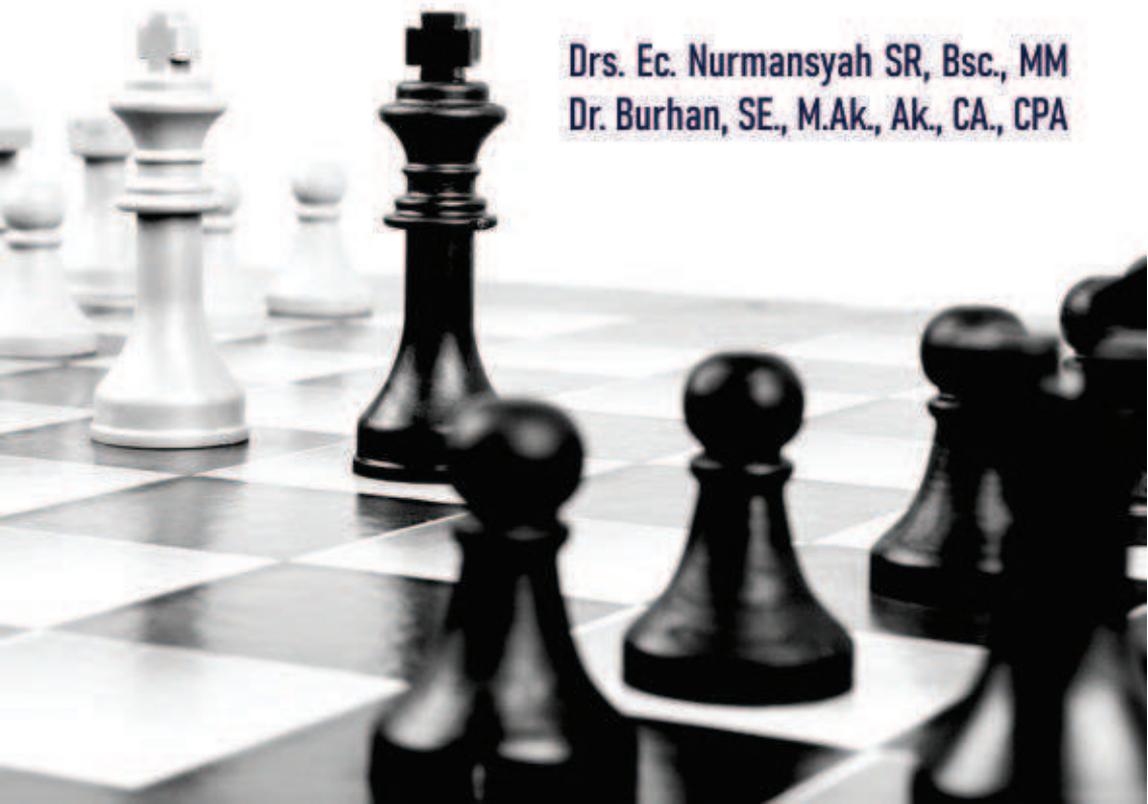




MANAJEMEN

STRATEGIK

Drs. Ec. Nurmansyah SR, Bsc., MM
Dr. Burhan, SE., M.Ak., Ak., CA., CPA



MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen Strategi adalah ilmu dalam penyusunan, penerapan dan pengevaluasian untuk keputusan fungsional yang memungkinkan perusahaan mencapai tujuannya. Biasanya dalam hal ini berfokus pada proses organisasi penetapan tujuan, pengembangan kebijakan, dan perencanaan untuk mencapai tujuan, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan atau rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategik adalah ilmu tentang perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Topik yang dibahas dalam buku ini dikelompokkan kedalam 16 pokok bahasan utama sebagai berikut:

- Bab 1 Pendahuluan
- Bab 2 Perumusan Visi dan Misi
- Bab 3 SWOT Analysis dan SOAR Analysis
- Bab 4 Penentuan Strategi
- Bab 5 Manajemen Strategik dan Keunggulan Bersaing
- Bab 6 Tipologi Strategi
- Bab 7 Bentuk Strategi Organisasi dan Penerapan pada SDM
- Bab 8 Lingkungan Pemasaran
- Bab 9 Strategi Pemasaran
- Bab 10 Bentuk-Bentuk Strategi
- Bab 11 Bentuk Variasi Strategi Bisnis
- Bab 12 Implementasi Strategi
- Bab 13 Evaluasi Strategi
- Bab 14 Kinerja Keuangan
- Bab 15 Laporan Keuangan
- Bab 16 Merger dan Akuisisi

MANAJEMEN STRATEGIK

Drs. Ec. NURMANSYAH SR, BSc., MM
Dr. BURHAN, SE., M.Ak.,Ak., CA., CPA



eureka
media aksara

PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

MANAJEMEN STRATEGIK

Penulis : Drs. Ec. NURMANSYAH SR, BSc., MM
Dr. BURHAN, SE., M.Ak., Ak., CA., CPA

Desain Sampul : Eri Setiawan

Tata Letak : Herlina Sukma

ISBN : 978-623-151-047-1

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, MEI 2023**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekaediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2023

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah Subha nahuwataala karena dengan berkat rahmat-Nya jualah penulis mendapatkan kekuatan dan ketabahan serta diberikan kesehatan sehingga memungkinkan penulis dapat menyelesaikan buku ini dengan Judul Manajemen Strategik. Tujuan penulisan buku ini adalah untuk memberikan konsep, dan aplikasi teori dan keterampilan kepada mahasiswa S1 peserta mata kuliah Manajemen Strategik maupun mahasiswa S2 Magister Manajemen terlebih lagi bagi mahasiswa yang berminat memilih Konsentrasi Manajemen Strategik dan para praktisi bisnis dan marketer dan praktisi strategi yang berminat memperdalam pengetahuannya dibidang Manajemen Strategik yang dalam pelaksanaan pekerjaannya membutuhkan ilmu manajemen Strategik agar dapat memenangkan dalam persaingan bisnis.

Penulisan buku Manajemen Strategis bertujuan untuk memperkaya pengetahuan dan mengembangkan ilmu manajemen khususnya Manajemen Strategik. Dengan mengetahui dan memahami serta menerapkan ilmu manajemen strategik dengan baik dan tepat diharapkan kita dapat mengambil keputusan dalam menyelesaikan berbagai masalah yang timbul dalam suatu perusahaan lebih unggul dari pesaing.

Sebagai pemerhati dan pembelajar manajemen, penulis merasa tertantang untuk menulis buku ini, yang penulis kembangkan dari berbagai buku teks dan jurnal-jurnal nasional dan internasional dan kumpulan bahan-bahan kuliah pada waktu mengajar Pengantar Bisnis, Pengantar Manajemen, Manajemen Strategik, dan Seminar Manajemen Pemasaran dan penguji ujian Skripsi dan tesis mahasiswa serta sebagai praktisi yang selama ini bergelut dengan dunia bisnis dan pemasar dari berbagai produk baik sebagai vendor (supplier) kepada perusahaan lain, dan juga pemasaran langsung ke konsumen/pelanggan. Selain itu penulis pernah mengikuti Workshop "Strategic management" Tahun 2001, dan Workshop "Integrated Marketing Strategy" Tahun 2003, Workshop "Management Information System" Tahun 2001, serta

mengikuti Pelatihan penulisan Buku Ajar dan Karya Ilmiah Tahun 2003 dan banyak kegiatan lainnya. Penulisan buku ini merupakan pengembangan ilmu pengetahuan dibidang manajemen strategi yang penulis lakukan yang disesuaikan dengan perkembangan ilmu manajemen strategik terkini.

Atas permintaan dan desakan dari berbagai pihak, baik mahasiswa S1 dan S2 maupun rekan-rekan sejawat dosen untuk mencetak buku ini, maka buku ini diterbitkan agar dapat dipergunakan dalam jangkauan yang lebih luas, tidak hanya dipakai pada lingkungan terbatas dan sekedar untuk mendapatkan kum kenaikan pangkat saja, tetapi lebih diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya ilmu Manajemen Strategik sebagaimana buku-buku penulis yang lain yang telah banyak digunakan oleh dosen dan mahasiswa dari berbagai perguruan tinggi.

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin, tetapi sebagai manusia biasa penulis menyadari bahwa buku ini masih terdapat kekurangan, karena sesungguhnya kesempurnaan itu mutlak milik Allah Subhanahu Wataala. Seperti pepatah mengatakan tiada gading yang tidak retak, dari itu penulis mengharapkan masukan dan saran yang konstruktif dari segenap pembaca dan rekan sejawat dosen untuk penyempurnaan buku ini dimasa yang akan datang.

Semoga buku ini dapat memberikan pencerahan sekaligus mem-berikan inspirasi dalam mengembangkan ilmu manajemen pada umumnya dan khususnya bidang Manajemen Strategik dengan harapan dapat diterapkan dalam organisasi atau perusahaan dalam memenangkan persaingan bisnis sekarang dan dimasa yang akan datang.

Selamat membaca, semoga bermanfaat.

Pekanbaru, Maret 2023

Nurmansyah SR dan Burhan.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Pengertian.....	1
B. Unsur-Unsur Strategi.....	2
C. Bentuk dan Proses Berpikir Strategik.....	6
D. Tahapan -Tahapan Berpikir Strategik	9
E. Perbedaan Strategi dengan Taktik.....	9
F. Konsep dan Fungsi dari Strategi	14
G. Perbandingan Dunia Bisnis Dengan Militer	16
H. Persamaan Strategi Militer dengan Strategi Bisnis	17
I. Persamaan dan Perbedaan Bisnis Dengan Militer	19
J. Definisi Manajemen Strategik.....	20
K. Tugas dari Manajemen Strategik.....	26
L. Tujuan Manajemen Strategis.....	31
M. Fungsi Manajemen Strategis.....	33
N. Proses dari Manajemen Strategis dan Tahapannya	36
O. Manfaat Manajemen Strategis	38
P. Risiko Manajemen Strategik	40
Q. Perbedaan Manajemen Strategis dengan Perencanaan.....	40
R. Konsep Perencanaan Strategis	42
S. Perbedaan Manajemen Strategi dengan Manajemen Secara Umum	44
T. Perkembangan Evolusi Manajemen Strategi.....	45
BAB 2 PERUMUSAN VISI, MISI, TUJUAN DAN NILAI-NILAI	58
A. Pengertian.....	58
B. Langkah-Langkah Yang Harus Diperhatikan Dalam Membuat Visi dan Misi Perusahaan	60
C. Kemampuan Menyusun Visi :	60
D. Tujuan Membuat Rumusan Visi.....	60

E. Tahapan Perumusan Visi dan Misi.....	61
F. Tahapan-tahapan/fungsi dasar yang dilakukan oleh setiap bisnis.....	77
G. Tujuan Pernyataan Misi.....	82
BAB 3 SWOT ANALYSIS & SOAR ANALYSIS	90
A. Pengertian	90
B. Kesempatan dan Ancaman Lingkungan.....	91
C. Kekuatan dan Kelemahan Organisasi	92
D. Cara Membuat Analisis SWOT	92
E. Perbedaan SWOT Vs SOAR.....	100
F. Pencetus Analisis SOAR	101
G. Pendekatan Analisis SOAR	101
BAB 4 PENENTUAN STRATEGI.....	105
A. Pengertian	105
B. Penjelasan Jenis Matriks Agar Fungsinya Dapat Menganalisis Penentuan Strategi.....	106
C. Perbedaan Antara IFE dan CP Matrix	108
D. Langkah-Langkah Untuk Mengembangkan Matriks SPACE	114
E. Konsep Strategi Generik EFE dan IFE dari Fred R. David	126
BAB 5 MANAJEMEN STRATEGIK DAN KEUNGGULAN BERSAING(COMPETITIVE ADVANTAGE)	140
A. Pengertian	140
B. Keunggulan Bersaing Menentukan Keberhasilan Bisnis.....	141
C. Strategi Bersaing Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing.....	143
D. Kriteria Keberhasilan Usaha Dari Sisi Finansial	144
E. Kriteria Keberhasilan Usaha Dari Sisi Non Finansial	144
F. Perubahan Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia	145
BAB 6 TIPOLOGI STRATEGI.....	148
A. Pengertian	148
B. Klasifikasi Strategis	148
C. Strategi Generik dari Wheelen dan Hunger.....	149

	D. Strategi Utama.....	150
	E. Strategi Generik dari Michael R. Porter.....	155
	F. Strategi Generik dari Fred R. David.....	163
BAB 7	BENTUK STRATEGI ORGANISASI DAN PENERAPANNYA PADA SUMBER DAYA MANUSIA.....	166
	A. Strategi Manajemen SDM.....	166
	B. Pendekatan Strategis Bisnis Adaptif	171
	C. Strategi Kompetitif (<i>Competitive Strategis</i>).....	173
	D. Kesuksesan Strategi Sumber Daya Manusia	175
	E. Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Penyumbang/ Kontri-butur Strategi Usaha.....	176
	F. Nilai Strategi Sumber Daya Manusia.....	181
	G. Pendekatan Strategik Manajemen Sumber Daya Manusia	183
	H. Semua Manajer adalah Manajer Sumber Daya Manusia	186
	F. <i>Reengineering</i> Organisasi dan Pengembangan Manajemen SDM di tengah.....	189
	G. Pengelolaan Pengetahuan (<i>Management Knowledge</i>) ..	197
BAB 8	LINGKUNGAN PEMASARAN	202
	A. Pengertian.....	202
	B. Tujuan Pemasaran	203
	C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tujuan Pemasaran.....	205
	D. Tugas -Tugas Pokok Dibidang Pemasaran.....	206
BAB 9	STRATEGI PEMASARAN.....	211
	A. Pengertian.....	211
	B. Peranan Strategi Dengan 5P.....	214
	C. Kinerja Perusahaan.....	215
	D. Hubungan Strategi Dengan Kinerja Bisnis	215
	E. BCG Matrix : Posisi Kas Untuk Produk	218
	F. Strategi Portofolio	219
	G. Posisi Produk Dalam Suatu Perusahaan.....	221
	H. Cara Meningkatkan Penjualan.....	224
	I. Penerapan Model Anshoff	227

J. Lingkungan Industri	228
K. Hambatan Masuk Pasar	232
BAB 10 BENTUK STRATEGI	235
A. Pengertian	235
B. Tingkat Strategi Bisnis	236
C. Tingkat Strategi (Level Strategy).....	237
D. Pendekatan Strategi.....	238
E. Keunggulan Bersaing (<i>competitive advantage</i>).....	240
F. Analisis Rantai Nilai (Value Chain).....	241
G. Tingkatan Strategi	245
H. Bentuk Strategi Generik.....	245
I. <i>Adaptive Business Strategies</i>	250
J. Strategi Kompetitif (<i>Competitive Strategies</i>).....	252
BAB 11 BENTUK VARIASI STRATEGI PERUSAHAAN	259
A. Pengertian	259
B. Strategi Menyerang	266
C. Strategi Bertahan	275
BAB 12 IMPLEMENTASI STRATEGI.....	278
A. Pengertian	278
B. Langkah Implementasi Strategis.....	281
C. Tujuan Implementasi Strategis.....	282
D. Manfaat Implementasi Strategi	283
E. Langkah Implementasi Strategi Kunci	283
F. Hal Yang Dibutuhkan Untuk Implementasi Strategi.....	286
G. Kerangka Kerja 7S McKinsey	287
H. Tiga C Dalam Implementasi Strategi.....	288
I. Risiko Implementasi Strategi dan Solusi.....	289
J. Implementasi Strategi Bisnis yang Paling Efektif.....	291
K. Apa itu Implementasi Strategi Bisnis?.....	291
L. Langkah-Langkah Untuk Implementasi Strategi Bisnis Perusahaan.....	292
M. Cara Mengimplementasikan Strategi Bisnis yang Efektif	293
N. Tips Implementasi Strategi Bisnis.....	295
O. Bagaimana Bersaing Dengan Kompetitor	296

P. Berbagai Masalah Yang Sering Muncul Dalam Implementasi Strategi Bisnis.....	297
Q. Manfaat Monitoring dan Evaluasi Dalam Implementasi Strategi Bisnis	297
R. Penerapan Analisis dan Strategi Bisnis Perusahaan..	298
S. Mengenal Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategi dalam Perusahaan.....	300
BAB 13 EVALUASI STRATEGI.....	304
A. Pengertian.....	304
B. Langkah-Langkah Melakukan Evaluasi Strategi	304
C. Keuntungan Perusahaan Melakukan Evaluasi Strategi :	305
D. Kriteria Untuk Melakukan Evaluasi Strategi.....	305
E. Langkah-Langkah Evaluasi Strategi Bisnis Perusahaan yang Efektif.....	308
F. Hal-Hal Yang Harus Di Evaluasi!	310
G. Mengapa Perlu Dilakukan Evaluasi Strategi?.....	311
H. <i>Balance Scorecard</i>	312
I. Langkah-Langkah Melakukan Evaluasi Strategi	314
J. Hakikat Evaluasi Strategi	317
BAB 14 KINERJA KEUANGAN	319
A. Pengertian.....	319
B. Pengukuran Kinerja Keuangan.....	320
C. Keunggulan Analisis rasio dibandingkan dengan yang lainnya.....	326
D. Keterbatasan Analisis Rasio	326
E. Analisis Rasio Metode Radar	329
F. Pengaruh Modal Sendiri terhadap Kinerja Keuangan.....	336
G. Pengaruh Modal Luar terhadap Kinerja Keuangan..	336
H. Pengaruh Total Aset terhadap Kinerja Keuangan	337
BAB 15 LAPORAN KEUANGAN.....	341
A. Arti Pentingnya Laporan Keuangan	341
B. Kegunaan Laporan Keuangan	342
C. Tujuan dan Karakteristik Laporan Keuangan.....	342
D. Jenis-Jenis Rasio Keuangan	343

E. Kegunaan Analisis Rasio	345
F. Analisis Rasio Likuiditas.	348
G. Analisis Rasio Aktivitas (<i>Activity Ratios</i>).....	349
H. Tujuan Laporan Arus Kas.....	380
I. Penyusunan Laporan Arus Kas	382
BAB 16 MERGER DAN AKUISISI	385
A. Pengertian	385
B. Definisi Merger dan Akuisisi	385
C. Kategori Merger.....	387
D. Alasan Perusahaan Melakukan Merger	387
E. Tujuan Strategis Merger/ Akuisisi dari Sisi Pembeli..	388
F. Tujuan Strategis Merger/ Akuisisi dari Sisi Penjual..	389
G. Jenis-Jenis Merger.....	389
H. Persyaratan Merger	390
I. Manfaat Merger	390
J. Tantangan yang dihadapi oleh Perusahaan Saat Merger	390
K. Dampak Merger Bagi Perusahaan	392
L. Akuisisi (<i>Acquisition</i>).....	392
M. Jenis-Jenis Akuisisi	393
N. Masalah Dalam Melakukan Akuisisi.....	394
O. Keuntungan Melakukan Akuisisi	394
P. Kriteria Mendetail Untuk Melakukan Akuisisi	395
Q. Faktor-Faktor Yang Perlu Dihindari Dalam Melakukan Akuisisi.....	395
R. Sumber Informasi Yang Penting Untuk Melakukan Akuisisi.....	396
S. Data Yang Diperlukan Dalam Formal Investigasi.....	396
T. Area Kritisal Dari Data Perusahaan yang akan di akuisisi.....	396
U. KONSOLIDASI.....	397
V. Bentuk-Bentuk Konsolidasi Bisnis	397
DAFTAR PUSTAKA.....	420
TENTANG PENULIS.....	427

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Lima Unsur Strategi	3
Gambar 2	Tahapan berpikir strategik	8
Gambar 3	Perbedaan Strategi dengan Taktik.....	11
Gambar 4	Hubungan Saling Ketergantungan Antara Strategic Intent dan Strategic Mission.....	13
Gambar 5	Fungsi-Fungsi dari Strategi	16
Gambar 6	Lima Tugas dari Manajemen Strategis	27
Gambar 7	Teknis Proses Manajemen Strategik	38
Gambar 8	Langkah-Langkah Dalam Proses Manajemen Strategi	80
Gambar 9	Mission, Oral and Value For Excel Tool Corporation.....	81
Gambar 10	Model Manajemen Strategik	83
Gambar 11	Proses Tahapan Manajemen Strategik.....	84
Gambar 12	Analisis SWOT Kekuatan dan Kelemahan Organisasi Serta Kesempatan dan Ancaman dari Lingkungan ..	93
Gambar 13	Tiga Perspektif dalam Keunggulan Bersaing	142
Gambar 14	Rincian dari Strategi Generik Sampai Fungsional...	149
Gambar 15	Model Penciutan.....	170
Gambar 16	Hubungan Strategi SDM dengan Strategi Korporat dan Strategi Fungsional	187
Gambar 17	Hubungan Strategi Korporat dan Strategi Fungsional.....	188
Gambar 18	Konversi Pengetahuan.....	199
Gambar 19	Matrik Boston Consulting Group Untuk SBU	217
Gambar 20	Posisi Kas Pada BCG Group.....	218
Gambar 21	Matrik Boston Cosulting Group : Model Portofolio Untuk Formulasi Strategi Perusahaan	224
Gambar 22	Matrik Ansoff Untuk Pengembangan Bisnis	224
Gambar 23	Posisi Kas Pada BCG Group.....	226

Gambar 24	Lima Kekuatan Strategi Yang Mempengaruhi Persaingan Industri	229
Gambar 25	Tingkatan Strategi Dalam Perusahaan Besar	245
Gambar 26	Strategi Generik dari Michael Porter	253
Gambar 27	Model Sistem Manajemen Strategi.....	280

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Perbandingan Bisnis dengan Militer.....	20
Tabel 2	Falsafah Perusahaan.....	77
Tabel 3	Hewlett-Packard mendefinisikan tujuh tujuan korporat	175
Tabel 5	Perbedaan Antara Pendekatan Strategik SDM Dengan Pendekatan Manajemen Personalia Tradisional.....	186
Tabel 6	Perbedaan Manajemen SDM Tradisional dan Sekarang	194
Tabel 7	Perbedaan antara Struktur Mekanistik dan Organik ...	197
Tabel 8	Bidang Pemasaran	207
Tabel 9	Latihan Aplikasi BCG.....	216
Tabel 10	Hasil Perhitungan Latihan Aplikasi BCG.....	216
Tabel 11	Strategi Yang harus dilakukan perusahaan setelah penilaian SBU dengan matrik BCG.....	217
Tabel 12	Pedoman Strategi Dalam Portofolio Produk.....	223
Tabel 13	Hambatan-Hambatan Masuk Untuk Memasuki Pasar	232
Tabel 14	Definisi aktivitas dalam analisis Rantai Nilai	243
Tabel 15	Rasio Keuangan, Perhitungan dan Artinya.....	333



MANAJEMEN STRATEGIK

Drs. Ec. NURMANSYAH SR, BSc., MM
Dr. BURHAN, SE., M.Ak.,Ak., CA., CPA



BAB

1

PENDAHULUAN

A. Pengertian

Strategi adalah suatu tujuan yang ingin dicapai, upaya untuk mengkomunikasikan apa saja yang akan dikerjakan, siapa yang mengerjakannya, bagaimana cara mengerjakan, serta kepada siapa hal-hal tersebut dikomunikasikan, dan kenapa hasil kinerja tersebut dinilai.

Strategi merupakan suatu peralatan komunikasi dimana orang strategis harus berupaya untuk dapat meyakinkan bahwa orang tepatlah yang dapat mengetahui apa maksud dan tujuan dari organisasinya, serta bagaimana hal tersebut ditempatkan dalam pelaksanaan kegiatannya. Dengan demikian strategi diarahkan atau dialamatkan, bagaimana organisasi itu berupaya memanfaatkan atau mengusahakan agar dapat mempengaruhi lingkungannya, serta memilih upaya pengorganisasian internal, dimana yang terakhir ini bukan merupakan bagian dari strategi.

Dari gambaran tersebut dapat dinyatakan bahwa strategi merupakan suatu pernyataan yang mengarahkan bagaimana masing-masing individu dapat bekerja sama dalam suatu organisasi, dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi tersebut. Dengan upaya penekanan kerja sama itu, strategi harus dapat menggambarkan arah keputusan yang tepat atau cocok, dan hal ini penting sebagai dasar arah pencapaian suatu maksud dan tujuan organisasi. Disamping itu

BAB 2

PERUMUSAN VISI, MISI, TUJUAN DAN NILAI-NILAI

A. Pengertian

Visi dan misi merupakan elemen penting dalam manajemen strategik. Suatu visi berisi pernyataan yang singkat dan jelas tentang tujuan organisasi dan bagaimana mencapainya pada suatu waktu di masa depan.

Visi adalah suatu gambaran tentang tujuan dan cita-cita di masa depan yang harus dimiliki organisasi sebelum disusun rencana bagaimana mencapainya. Visi (vision) mencerminkan “mimpi” dari pendiri atau pemilik perusahaan saat ini. Visi menentukan apa yang diharapkan oleh pendiri atau pemilik perusahaan atau eksistensi perusahaan. Dalam pernyataan visi (vision statement) biasanya akan terlihat maksud didirikannya perusahaan, dalam industri apa perusahaan tersebut berada, keunggulan kompetitif apa yang diharapkan sehingga membedakannya dengan perusahaan lain dalam industri yang sejenis, serta harapan apa yang ingin dicapai pendiri terhadap perusahaan tersebut.

Visi biasanya diartikan sebagai tanggapan mendasar dari pertanyaan “Akan seperti apakah kita dimasa depan ? (*what do we want to be come*)”.

Visi adalah “*achievable dream of what an organization wants to do and where it wants to go*”. Mintzberg (1994) perumusan Visi dipandang penting agar setiap anggota organisasi memiliki kejelasan tentang cita-cita atau mimpi kolektif yang berusaha diwujudkan dimasa depan.

BAB 3

SWOT ANALYSIS & SOAR ANALYSIS

A. Pengertian

Analisis SWOT adalah analisis tentang aspek-aspek dari lingkungan internal yang meliputi : kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), dan lingkungan eksternal meliputi aspek kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang harus diperhatikan oleh pelaku bisnis agar dapat bersaing dan unggul dari pesaing pada suatu industri. Analisis SWOT adalah merupakan hasil pemikiran dari Kenneth Andrew dan Harvard Business School pada tahun 1960-an.

Model ini memberi pemahaman kepada eksekutif untuk memulai bisnis perlu memperhatikan lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan organisasi, sedangkan lingkungan eksternal terdiri dari ancaman dan peluang.

Hasil analisis model SWOT adalah :

1. Apa yang mungkin dilakukan perusahaan –peluang pasar.
2. Apa yang dapat dilakukan perusahaan – kompetensi dan sumber daya perusahaan.
3. Apa yang ingin dilakukan perusahaan –aspirasi dari eksekutif kunci.
4. Apa yang seharusnya dilakukan perusahaan – tanggung jawab sosialnya.

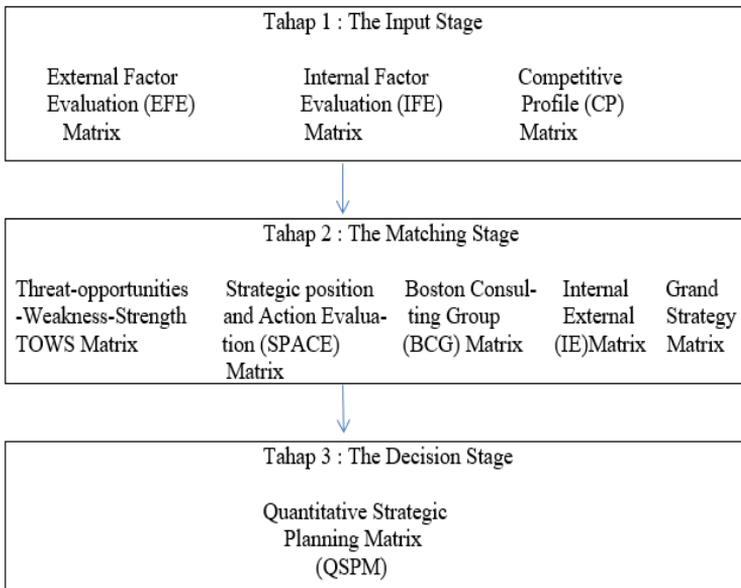
Hasil analisis ini dipilih dengan memperhatikan kesesuaian antara peluang eksternal dan kompetensi yang dimiliki perusahaan. Setelah satu strategi dipilih, eksekutif

BAB 4

PENENTUAN STRATEGI

A. Pengertian

Untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep Fred R. David dilakukan melalui pemakaian beberapa matrik dengan tiga tahap pelaksanaan. Berikut ini disajikan ulang jenis-jenis matrik dan ketiga tahapan tersebut adalah sebagai berikut:



Sumber : Husein Umar (1999).

BAB 5

MANAJEMEN STRATEGIK DAN KEUNGGULAN BERSAING (COMPETITIVE ADVANTAGE)

A. Pengertian

Suatu perusahaan dapat dikatakan memiliki keunggulan bersaing bila perusahaan tersebut berhasil merancang dan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai. Penciptaan nilai yang menimbulkan keunggulan bersaing, dapat terjadi apabila para pesaing tidak melakukan strategi yang sama. Keunggulan bersaing hanya dapat dipertahankan bila para pesaing yang ada sekarang dan para pesaing yang baru tidak meniru strategi yang kita lakukan.

Membangun keunggulan bersaing harus dilakukan perusahaan secara cepat dan tepat serta berkelanjutan dengan cara menyusun strategi dimulai dari pengidentifikasian, penguatan organisasi dan meningkatkan kemampuan kepemimpinan perusahaan. Semua kegiatan tersebut dicakup dalam pematapan manajemen strategik pada tingkat pimpinan puncak dan menengah perusahaan. Untuk membangun keunggulan bersaing suatu perusahaan harus melakukan pemilihan strategi yang tepat dalam meningkatkan keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

Keunggulan bersaing dapat didefinisikan sebagai faktor apa saja yang dapat memungkinkan organisasi untuk mendiferensiasikan produk atau jasanya dari produk atau jasa pesaing untuk meningkatkan pangsa pasar (*marketshare*).

BAB

6

TIPOLOGI STRATEGI

A. Pengertian

Strategi berasal dari bahasa Yunani kuno “*strategos*” yang berarti “ seni berperang”. *Stratos* = militer, dan *ag* = memimpin. Suatu strategi mempunyai dasar untuk mencapai sasaran yang dituju. Pada dasarnya, strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Pengertian strategi dari beberapa ahli seperti Hamel dan Prahalad (1995) yang menyatakan :

Strategi merupakan tindakan yang bersifat meningkat (*incremental*) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari **apa yang dapat terjadi** dan bukan dimulai dari **apa yang terjadi**. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen yang memerlukan kompetensi ini (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

B. Klasifikasi Strategis

Strategi perusahaan antara lain dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan. sebagai contoh strategi pada perusahaan konglomerasi yang memiliki beberapa SBU dan perusahaan yang hanya memiliki satu SBU yang biasanya adalah perusahaan kecil. Selain itu, strategi perusahaan yang diklasifikasikan atas dasar tingkatan tugas. Strategi yang

BAB

7

BENTUK STRATEGI ORGANISASI DAN PENERAPANNYA PADA SUMBER DAYA MANUSIA

A. Strategi Manajemen SDM

Fisher, Schoenfeldt dan Shaw (1995:66) menyatakan bahwa dalam menerapkan manajemen sumber daya manusia dapat memilih tiga strategi, yaitu :

1. *Grand Strategy*
2. *Adaptive Business Strategy*
3. *Competitive Business Strategy*

1. *Grand strategy*

Banyak perusahaan menempatkan seluruh strategi yang sering disebut dengan grand strategi. Perencanaan ini adalah tindakan untuk mencapai tujuan penjualan dan pendapatan dari perusahaan secara keseluruhan dari pada produk divisi dan segmen pasar. Strategi tingkat bisnis sangat bertolak belakang yang mengidentifikasi bagaimana keinginan perusahaan melayani produk, divisi atau pasar.

Ada tiga bentuk grand strategy yaitu :

- a. Stabilitas (*stability*)
- b. Pertumbuhan (*growth*)
- c. Penciutan (*retrenchment*)

BAB 8

LINGKUNGAN PEMASARAN

A. Pengertian

Kekuatan yang mempengaruhi lingkungan pemasaran eksternal (*external marketing environment*) adalah :

1. Kekuatan ekonomi.
Pengaruh kondisi ekonomi dari kemampuan konsumen dan keinginan untuk membeli.
2. Kekuatan sosiobudaya.
Pengaruh masyarakat dan budaya menghasilkan perubahan sikap, kepercayaan, norma, kebiasaan, dan gaya hidup.
3. Kekuatan Politik.
Pengaruh yang meningkat melalui tindakan terpilih dan diangkat.
4. Kekuatan persaingan.
Tindakan persaingan, siapa yang memproses pelaksanaan rencana pemasaran.
5. Kekuatan Hukum dan aturan.
Hukum melindungi konsumen dan persaingan, dan peraturan pemerintah berpengaruh pada pemasaran.
6. Kekuatan teknologi.
Perubahan teknologi dapat meningkatkan kesempatan pasar baru, atau permintaan, dapat menyebabkan barang menjadi usang.

Cakupan dari variabel yang tidak dapat dikendalikan dimana secara umum diluar kontrol dari organisasi harus memberikan pertimbangan seperti :

BAB

9

STRATEGI PEMASARAN

A. Pengertian

Strategi merumuskan rencana yang benar (*doing the right things*), dan eksekusi untuk melaksanakan rencana dengan benar (*doing things right*). Strategi efektif tidak hanya mempertanyakan apa (*what*), namun juga bagaimana melakukannya dengan benar (*how to get things done*). Perusahaan dapat memenangkan persaingan bila memiliki kemampuan melakukan eksekusi.

Strategi organisasi adalah perencanaan dari tindakan menginvestasikan sumber daya untuk mengembangkan kompetensi inti untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi jangka panjang (Gareth Jones, 1995)

Strategi bisnis terdiri dari keputusan-keputusan yang diambil diwaktu yang akan datang dan keputusan ini menghasilkan tindakan-tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan bisnis.

Suatu organisasi mengembangkan suatu strategi untuk dapat meningkatkan nilai bagi pemangku kepentingan (*stakeholders*). Dalam konteks ini, nilai (*value*) adalah segala sesuatu yang dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan dari pemangku kepentingan organisasi.

Pemegang saham (*stockholders*) menginginkan perusahaan untuk mencapai tujuan dan mengembangkan suatu rencana tindakan untuk memaksimalkan keuntungan jangka

BAB 10 | BENTUK STRATEGI

A. Pengertian

Strategi adalah formulasi pada tiga tingkatan operasional:

1. *The Functional Level Strategy*
2. *Business Level Strategy*
3. *Corporate Level Strategy*

Tingkat strategi fungsional (*functional level strategy*) adalah suatu rencana tindakan fungsi dari suatu organisasi yang kuat dan sumber daya organisasional, kemampuan koordinasi yang baik, dalam meningkatkan kompetensi inti. Sebagai contoh Mercedes Benz, memperbaiki keterampilan dalam *Research & Development* (R&D) dan desain produk, dan Coca Cola menginvestasikan dengan membagi-bagi pendekatan inovasi pada marketing.

Kekuatan sumber daya teknik dan sumber daya manusia, manajer fungsional latihan dan pengembangan bawahan pada organisasi mempunyai keterampilan yang sesuai atau melebihi keterampilan yang dimiliki dari pesaing. Bagian lain dari pekerjaan manajer fungsional adalah mengamati dan mengelola lingkungan fungsional agar dapat memastikan organisasi agar tahu mana didalam dan diluar domain.

Fungsional manajer R&D sebagai contoh kebutuhan untuk memahami teknik dan produk dari pesaing. Manajer fungsional R&D pada perusahaan mobil secara rutin membeli produk pesaing dan membuka komponen untuk mempelajari

BAB 11

BENTUK VARIASI STRATEGI PERUSAHAAN

A. Pengertian

Ada 14 bentuk variasi strategi yang dapat digunakan suatu perusahaan, yaitu :

1. Integrasi ke depan (*Forward integration*)

Mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas penyalur atau penjual eceran.

Strategi yang digunakan adalah :

- a. Jalur distribusi yang ada sangat mahal, kualitas terbatas dan tidak dapat mendistribusikan secara cepat.
- b. Organisasi memiliki kemampuan modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru.
- c. Bisnis distribusi atau eceran memiliki margin keuntungan yang tinggi.
- d. Produksi yang stabil lebih diutamakan, sehingga dapat diprediksi permintaan akan produk perusahaan melalui distributor.

Sebagai contoh adalah Toyota Astra Motor yang membangun jaringan dengan mendirikan Auto 2000.

2. Integrasi ke belakang (*Backward integration*)

Mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas pemasok (*supplier*).

Strategi ini digunakan ketika :

- a. Jumlah pemasok sedikit, pesaing sangat banyak.

BAB 12 | IMPLEMENTASI STRATEGI

A. Pengertian

Implementasi strategi merupakan serangkaian kegiatan dan pekerjaan yang dilakukan untuk melaksanakan atau mengeksekusi perencanaan strategik yang telah ditetapkan. Implementasi strategi adalah suatu proses merealisasikan strategi dalam tindakan dalam melaksanakan kegiatan dengan menggunakan program kerja atau kegiatan sesuai dengan rencana,. Dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, penggunaan anggaran biaya program dan prosedur untuk mengatur orang-orang yang terkait dengan pekerjaan tersebut diharapkan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan peran mereka masing-masing.

Implementasi strategi adalah proses mengubah rencana strategis menjadi tindakan. Mengeksekusi rencana pemasaran baru untuk meningkatkan penjualan atau mengenalkan perangkat lunak manajemen kerja baru guna meningkatkan efisiensi, rencana sama pentingnya dengan implementasi.

Implementasi strategi adalah langkah keempat dalam proses manajemen strategis yang mengubah rencana strategis menjadi tindakan. Segala hal mulai dari mengeksekusi rencana pemasaran baru untuk meningkatkan penjualan hingga menerapkan perangkat lunak manajemen kerja baru guna meningkatkan efisiensi di seluruh tim internal.

BAB 13 | EVALUASI STRATEGI

A. Pengertian

Evaluasi strategi adalah cara bagi pelaku bisnis untuk mengevaluasi posisi perusahaan dalam upaya mencapai tujuan strategis.

Evaluasi strategis merupakan proses terakhir dalam kegiatan manajemen organisasi. Kegiatan evaluasi dilakukan untuk menilai dan mencermati apakah strategis yang telah dirumuskan berjalan baik sesuai dengan yang direncanakan.

B. Langkah-Langkah Melakukan Evaluasi Strategi

Langkah-langkah melakukan evaluasi strategi diantaranya adalah :

1. Konsistensi pada tahap awal
2. Memperbaiki tolok ukur kinerja
3. Pengukuran kinerja
4. Analisis varians
5. Mengambil tindakan korektif
6. Meninjau berdarakan strategi
7. Kesesuaian

Apa yang dievaluasi dalam evaluasi strategi

1. Pencapaian penjualan
2. Penjualan yang sesuai dengan target dapat menjadi tolok ukur paling akurat untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu strategi bisnis.
3. Tingkat profitabilitas perusahaan dan margin laba.

BAB

14

KINERJA KEUANGAN

A. Pengertian

Istilah kinerja sering dikaitkan dengan kondisi keuangan suatu perusahaan. Kinerja menjadi hal penting yang harus dicapai setiap perusahaan karena mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Untuk itu perlunya kita mengetahui pengertian dari kinerja itu sendiri.

Kinerja adalah suatu bentuk prestasi pencapaian perusahaan dalam kegiatan operasional di berbagai aspek sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Jumingan (2006) menyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran prestasi yang dicapai perusahaan dalam kegiatan operasionalnya baik menyangkut aspek keuangan, aspek pemasaran, aspek penghimpunan dana dan penyaluran dana, aspek teknologi, maupun aspek sumber daya manusianya.

Selain itu, Jumingan (2006) menyatakan pula bahwa kinerja keuangan merupakan gambaran kondisi keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu baik menyangkut aspek penghimpunan dana maupun penyaluran dana, yang biasanya diukur dengan indikator kecukupan modal, likuiditas, dan profitabilitas.

Darsono (2010) menyatakan bahwa kinerja keuangan adalah hasil kegiatan operasi perusahaan yang disajikan dalam bentuk angka-angka keuangan.

BAB 15 | LAPORAN KEUANGAN

A. Arti Pentingnya Laporan Keuangan

Pada awalnya, perusahaan membutuhkan laporan keuangan sebagai alat uji kebenaran keuangan yang masuk dan keluar perusahaan. Tetapi dalam perkembangannya, laporan keuangan tidak sekedar sebagai alat uji kebenaran saja, tetapi juga sebagai dasar untuk melakukan penilaian posisi keuangan suatu perusahaan yang digunakan oleh berbagai pihak yang berkepentingan untuk dapat digunakan sebagai dasar dalam mengambil suatu keputusan. Pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan adalah : pihak manajemen perusahaan, pemilik perusahaan, kreditor atau pemberi pinjaman hutang, investor dan pemegang saham, pihak pemerintah, dan karyawan perusahaan.

Laporan keuangan (*Financial Statement*) merupakan ikhtisar mengenai keadaan keuangan suatu perusahaan pada suatu saat tertentu. Secara garis besar laporan keuangan dibedakan menjadi 4 macam, yaitu laporan neraca, laporan rugi laba, laporan perubahan modal dan laporan aliran kas.

Analisis laporan keuangan merupakan analisis mengenai kondisi keuangan satu Perusahaan yang melibatkan neraca dan laba-rugi. Neraca (*balance sheet*) merupakan laporan yang menggambarkan jumlah kekayaan, kewajiban dan modal yang dimiliki oleh suatu perusahaan pada saat tertentu. Sedangkan laba-rugi (*income statement*) merupakan laporan yang menggambarkan jumlah penghasilan atau pendapatan dan

BAB 16 | MERGER DAN AKUISISI

A. Pengertian

Pada dasarnya, istilah merger dan akuisisi dipergunakan sebagai alat untuk mendiversifikasi bisnis perusahaan, dalam menumbuhkembangkan keuntungan (profitabilitas), dengan menjalankan bisnis yang ada saat ini. Pertumbuhan melalui merger dan akuisisi memiliki peranan penting bagi keberhasilan banyak perusahaan, terutama dalam menjalankan variasi yang luas dari perkembangan teknologi maju dan dalam industri yang pengetahuannya diimplementasikan secara intensif.

B. Definisi Merger dan Akuisisi

Menurut Kamus Besar bahasa Indonesia (KKBI) merger diartikan dalam tiga pengertian, yaitu :

1. Merger adalah penyatuan usaha sehingga tercapai pemilik atau pengawasan bersama.
2. Merger adalah penggabungan dua atau lebih perusahaan dibawah satu kepemilikan.
3. Merger adalah pengambilalihan seluruh aktiva atau passive yang dimiliki suatu perusahaan untuk digabungkan dengan perusahaan yang mengambil alih atau perusahaan yang baru.

Merger dapat terjadi bila kedua perusahaan yang berbeda bergabung untuk membentuk suatu bisnis baru dengan cara mempertahankan salah satu perusahaan utama. Disisi lain, akuisisi adalah ambil alih suatu perusahaan oleh perusahaan lain dengan cara membeli saham.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, H.I. dan E. McDonnell, 1990, *Implementing Strategic Management*, Second Editions, Cambridge, Prentice Hall, University Press.
- Anthony, William P., Perrewe, Pamela L., dan Kacmar, Michael K., 1996, *Strategic Human Resource*, USA., Dreyden Press.
- Assauri, Sofjan, 2013, *Strategic Management : Sustainable Competitive Advantages*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Barney, J B., and W S., Hesterley, 2008, *Strategic Management and Competitive Advantage, Concept and Cases*, New Jersey, Upper Saddle River, Pearson Education.
- Barney, J., (1991), *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*, Journal Management.
- Bernardin Russel, 1993, *Human Resource Management : An Experimental Approach*, USA, Mc Graw Hill, Inc.,.
- Brigham, Eugene F., and Houston, Joel F., 2010, *Essential of Financial*
- Brigham, Eugene F., and Houston, Joel F., 2015, *Introduction to Financial Management*, Cengage, USA.
- Brill, Peter L. Dan Richard Worth, 1997, *The Four Levels Of Corporate Change*, New York, Amacom.
- Budi Sutjipto, dkk, 2006, *Nilai Manajemen Strategik SDM*, Jakarta, Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Carpenter, Mason A., and W M Gerald Sanders, 2009, *Strategic Management A Dynamic Perspective*, New Jersey, Prentice Hall, Pearson International.
- Carrell, Michael R., dan Kuzmit, Frank E., 1982, *Personnel Management of Human Resource*, USA., Bell & Howell Company.

- Carrell, Michael R., Elbert, Nober F., dan Hatfield, Robert D., 1995, *Human Resource Management : Global Strategies for Managing A Diverse Workforce*, USA., Prentice Hall.
- Cascio, Wayne F., 2003, *Managing Human Resources : Productivity, Quality Of Work Life, Profits*, USA, New York, MC Graw-Hill Company, Inc.,
- Cascio, Wayne F., dan Awad, Elias M.,1981, *Human Resources - Management : An Information Systems Approach*, Virginia, Reston Publishing Company, Inc.,
- Craven, David W., 1998, *Strategic Marketing*, Boston, Irwin, McGraw-Hill.
- Darsono, 2010, *Manajemen Keuangan. Edisi Pertama*. Consultant Accounting, Jakarta.
- David, Fred R., 2000, *Concepts in Strategic Management*, Prentice Hall College.
- De Cenzo, David A., dan Robbins, Stephen P., 1999, *Human Resource Management*, USA., John Willey & Sons.
- Dessler, Gary, 1997, *Human Resource Management*, Seventh Edition, New Yersey, Prentice Hall, Inc.,
- Dessler, Gary, 2003, *Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey
- Feldman G D., and Hugh J. Arnold, 1983, *Managing Individual and Group Behavior in Organization*, Tokyo, Mc GrawHill Book Company.
- Fisher, Cynthia D., et.al., 1993, *Human Resource Management*, Third Editions, Boston, Houghton Mifflin Company, Inc.,
- French, Wendell, 1974, *The Personnel Management Process*, Boston, Third Editions, Houghton Mifflin Company.
- French, Wendell, 1994, *Human Resource Management*, Boston, Houghton Mifflin Company.

- Griffin, Ricky W. dan Ronald J. Ebert, 2000, *Business*, Third Editions, New Jersey, Prentice Hall, Inc.,
- Hambrick, D C., and I W Predickson, 2001, "Are You Sure Have a Strategy" *Academy Of Management Executive*, 15 (4).
- Hammer, M., and Champy, J., *Reengineering The Corporation - A Manifesto for Business Revolution*, London, Nicholas Brealey Publishing,.
- Hendon, Donald W., 1987, *Battling For Profits*, Singapore, Kefford Press.
- Hilb, H (1996), *BPR: A Human Resource Management Perspectives*" John Wiley & Sons. Inc.,
- Husnan, Suad dan Tandelilin, Eduardus, 1985, *Pembelanaan Perusahaan (Dasar - Dasar Manajemen Keuangan)*, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Husnan, Suad dan Pudjiastuti, Enny., 1993, *Dasar Dasar Teori Portofolio dan Analisis Sekuritas*, Yogyakarta, AMP YKPN.
- Husnan, Suad, 2006, *Manajemen Keuangan*, BPFE-UGM, Yogyakarta
- Igor, Ansoff H., 1984, *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall.
- Ireland R. Duane, Robert E. Hoskisson and Michael A. Hits, 2009, *The Management Of Strategy Concepts and Cases*, South Western Cengage Learning, Mason, USA.
- Ireland R. Duane, Robert E. Hoskisson and Michael A. Hits, 2011, *The Management Of Strategy Concepts and Cases*, South Western Cengage Learning, Mason, USA.
- Jackson, S.E., dan R.S., Sculer, 1990, *Human Resources Planning, Challenges for Industrial / Organization Psychologist*, New York, Weston Publishing Company.
- Jauch, Lawrence R., dan Glueck, William F., 1988, *Business Policy and Strategic Management*, Singapore, McGraw-Hill .

- Kieso, Donald E., and Weygandt, Jerry J., 1995, *Akuntansi Intermediate, Jilid 1, Terjemahan*. Herman Wibowo, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Kieso, Donald E., and Weygandt, Jerry J., 1995, *Akuntansi Intermediate, Jilid 2, Terjemahan*. Herman Wibowo, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Kotler, Philip, 2000, *Marketing Management*, New Jersey, Prentice Hall International Editions,
- Kotter, John, P., James L., Heskett, 1992, *Corporate Culture and Performance*, New York, The Free Press.
- Luis. S., Prima, A.B., Raymond, H., 2011, *Even Elephant Can Dance Transforming Organization Through Strategy and Performance Executions Excellence (SPEX2)*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Milkovich, George T., and Boudreau, John W., 1997, *Human Resource Management*, USA., Richard D. Irwin.
- Miller, A., 1998, *Strategic Management*, Irwin, McGraw-Hil.,
- Mondy, Wayne R., SPHR., et.al., 1999, *Human Resource Management*, USA., Prentice Hall International, Inc.,
- Morgan, Michael, 1993, *Creating Workforce Innovation*, terj., Jakarta, Elex Media Komputindo.
- Nurmansyah, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Unilak Press Pekanbaru.
- Nurmansyah, 2019, *Manajemen Pemasaran Strategik*, Unilak Press Pekanbaru.
- Nurmansyah, 2020, *Pengantar Manajemen Modern*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Pearce II, John A., and Richard B. Robinson, Jr., 2003, *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control*”, New York, McGraw-Hill Irwin.

- Pearce II, John A., and Richard B. Robinson, Jr., 2007, *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control*", New York, McGraw-Hill Irwin.
- Pearce II, John A., and Richard B. Robinson, Jr., 2008, *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control*", New York, McGraw-Hill Irwin.
- Pearce II, John A., and Richard B. Robinson, Jr., 2012, *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control*", New York, McGraw-Hill Irwin.
- Pearce II, John A., and Richard B. Robinson, Jr., 2013, *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control*", Jakarta, Terjemahan, Salemba.
- Pearce II, John A., and Richard B. Robinson, Jr., 2017, *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control*", New York, McGraw-Hill Irwin.
- Pfeffer, J., 1994, *Competitive Advantage Through People : Unleashing The Power Of The Workforce* ,Boston, Harvard Business School Press.
- Pleffer, J., (1994), *Competitive Advantage Through People, Unleashing The Power of The Workforce*, Boston, Harvard Business School.
- Porter, Michael E., 1985, *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press Publishing.
- Prahalad C.K., and G. Hammel, (1990), *The Core Competence Of The Corporation*, Harvard Business Review.
- Prahalad, C.K., and G. Hamel, 1990, "The Core Competence of The Corporation" Harvard Business Review, May, June, pp.79-91.
- Rangkuti, Freddy, 2000, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.

- Rangkuti, Freddy, 2004, *Manajemen Persediaan: Aplikasi di Bidang Bisnis*, RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Reilly, Peter, 2011, *Contribution to Business Strategy*, <http://www.slidefinder.net/p/peterreilly/peter-reilly/26309192>.
- Riyanto, Bambang, 2015, *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Yogyakarta BPFE UGM.
- Schermerhorn, Jr., 1999, *Management*, New York, John Wiley & Son,
- Spencer , L. M., (1991), *Reengineering Human Resources*, New York, John Wiley & Sons.
- Sugiono Arief, 2009, *Manajemen Keuangan Untuk Praktisi Keuangan*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Sugiono, Arif, & Untung, Edy, 2008, *Panduan Praktis Dasar Analisa Laporan Keuangan Perusahaan*, Edisi ke-1, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana, Jakarta.
- Sun Tzu, 1992, *Seni berperang*, PT Elex Media dan PT Gramedia Group.
- Supratikno, Hendrawan,. Widjaja, Anton Wachidin,. Sugiarto, Duriyanto, Darmadi, 2003, *Advanced Strategic Management : Back To Basic Approach*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Susanto, AB., 2019, *Manajemen Strategik Komprehensif*, Jakarta, Erlangga,
- Thompson, Jr, Arthur A, A J . Strickland III, and John E. Gamble, 2010, *Crafting and Executing Strategy : The Quest Competitive Advantage : Concept and Cases*, New York, McGraw-Hill, Irwin.
- Tripomo, Tedjo,. dan Udan,2005, *Manajemen Strategi*, Bandung, Rekayasa Sains.
- Trout, Jack, *Trout On Strategy*, Terj. Jakarta, Bhuana Ilmu Populer (BIP) kelompok Gramedia.

- Ulrich, D., 1997, *Human Resources Champions : The Next Agenda For Adding Value and deleivering Result*, Boston, Harvard Business School Press.
- Umar, Husein, 2002, *Strategic Management in Action*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyudi, Agustinus Sri, 1996, *Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Jakarta, Binarupa Aksara.
- Walker, James W., (1993), *Managing Human Resources in Flat, Lean and Flexible Organization, Trend For The 1990's*.
- Walker, James W., 1992, *Human Resource Strategy*, Singapore, Mc Graw-Hill Book Co.,
- Wheelen, Thomas L., and David Hunger, 2010, *Strategic Management and Business Policy*, New York, Prentice Hall.
- Wheelen, Thomas L., and David Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy*, New York, Prentice Hall.

TENTANG PENULIS

Drs. Ec Nurmansyah SR, BSc., MM.



Adalah Staf Pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan Program Magister Manajemen Universitas Lancang Kuning. Penulis menyelesaikan Pendidikan Sarjana Muda Jurusan Perusahaan Universitas Riau (1982), Sarjana Lengkap Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Riau (1985), Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran Bandung (2000), Saat ini sedang Proses ujian sidang disertasi (S3) di UPI YAI Jakarta. Lulus *Short Course: Human Resources Management* di Pusat Antar Universitas (PAU-UGM), Yogyakarta (1990), Workshop Statistika dan Komputasi, IPB Bogor (1992), Workshop: Penulisan Buku Ajar di Universitas Terbuka, Jakarta (2000), Workshop: *Strategic Management* dari MM-UGM (2001), Workshop: *Management Information System* di MM-UGM (2001), Workshop: *Integrated Marketing Strategy* di FE-UI Jakarta (2003). Pengalaman Struktural sebagai Ketua Jurusan (2003-2007), Wakil Dekan III (1989-1992), Dekan FE-UNILAK (1999-2002), Sekretaris Pusat Pengabdian Masyarakat/PPM (1992-1995), Sekretaris Program MM UNILAK (2013-2015). Lulus Sertifikasi Dosen Profesional Bidang Ilmu Manajemen dari UGM (2012) Reg. No. 12110100714545. Dosen Tidak Tetap Pada Program Magister Manajemen Universitas Padjadjaran Bandung Kelas MM-UR (2000-2001). Dosen Tidak Tetap Pada Program Magister Manajemen Universitas Riau (UR) (2001-2013). Dosen Program Magister Manajemen Universitas Lancang Kuning sejak 2013. Pengurus Asosiasi Profesi Ikatan Sarjana Ekonomi (ISEI) sebagai Penasehat ISEI Komisariat Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lancang Kuning), Pengurus Asosiasi Ilmuwan Manajemen (AIMI) Wilayah Riau Bidang

Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi sampai saat ini.

Mata kuliah yang diajarkan dan pernah diajarkan di S1 antara lain: Teori Organisasi, Perilaku Organisasi, Pengantar Manajemen, Pengantar Bisnis (Ekonomi Perusahaan), Manajemen Sumber Daya Manusia I, Manajemen Sumber Daya Manusia II, Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia, Seminar Manajemen Pemasaran, Manajemen Produksi/ Operasi, Seminar Manajemen Operasi, Komunikasi Bisnis, Metode Penelitian, Sosiologi Politik, Manajemen Persediaan, Kewirausahaan, Perencanaan dan Audit Sumber Daya Manusia (PASDM), Penganggaran Perusahaan, Manajemen Strategik, Sistem Informasi Manajemen, dan Akuntansi Manajemen, Manajemen Mutu, Manajemen Kompetensi, Manajemen Konflik, Manajemen Perubahan.

Mata kuliah yang diajarkan di S2 di Program Magister Manajemen di Universitas Riau dan Universitas Lancang Kuning antara lain: Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan, Perencanaan dan Audit Sumber Daya Manusia (PASDM), Struktur dan Perilaku Organisasi (SPO), Analisis Perilaku Karyawan dan Manajemen Produktivitas (APKMP). Memberi Matrikulasi di S2 Mata kuliah Pengantar Manajemen, dan Pengantar Bisnis, dan Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia.

Disamping itu penulis pernah menjadi Direktur Utama PT. Radio Metalia dan juga sebagai penyiar (*announcer*) "*Special Program Metalia Night Cruiser dan Let The Music Play*" dan menjadi kontraktor dan Vendor sebagai Direktur CV CIPTA MITRA PRATAMA di PT. Telekomunikasi Indonesia Kandatel Riau, PT Schlumberger Indonesia, PT Dowell Indonesia dan PT Dowell Schlumberger Indonesia (Merger) dan PT Converse (Koyo) di Duri dan pernah sebagai salah satu Sub Contract PT INTI Jakarta dan PT Ericsson Indonesia untuk menangani proyek jaringan kabel (JARKAB) PT. Telekomunikasi Riau Daratan.

Buku yang sudah diterbitkan :

1. Pengantar Manajemen Modern, Alfabeta, Bandung
2. Manajemen SDM Perusahaan, Manggu, Bandung

3. Perencanaan SDM, Manggu, Bandung.
4. Manajemen Pemasaran, Manggu, Bandung.
5. Perilaku dan Budaya Organisasi, Manggu, Bandung
6. Manajemen Pemasaran Strategik, Unilak Press, Pekanbaru.
7. Pengantar Bisnis Modern, Unilak Press, Pekanbaru.
8. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Unilak Press, Pekanbaru.
9. Komunikasi Bisnis, Unilak Press, Pekanbaru.
10. Kewirausahaan, Unilak Press, Pekanbaru.
11. Sistem Informasi Manajemen, Unilak Press, Pekanbaru.
12. Audit Sumber Daya Manusia, Unilak Press, Pekanbaru.
13. Manajemen Mutu, Unilak Press, Pekanbaru.
14. Manajemen Konflik, Unilak Press, Pekanbaru.
15. Manajemen Kompensasi, Unilak Press, Pekanbaru.
16. Etika Bisnis, LPPM Press, Pekanbaru.

Dr.Burhan ,SE.,M.Ak.,Ak.,CA.,CPA



Lahir di Pekanbaru 28 Mei 1969, pada tahun 1988 mulai Kuliah S1 di Fakultas Ekonomi jurusan Akuntansi Universitas Riau dan melanjutkan S2 pada tahun 2007 di Magister Akuntansi Universitas Riau kemudian melanjutkan S3 pada tahun 2014 di Pasca Sarjana Universitas Trisakti pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis dengan mengambil

Konsentrasi Ekonomi Keuangan Syariah.

Sebagai seorang Akuntan Profesional, dengan memulai karir sebagai seorang Auditor di Kantor Akuntan Publik dari tahun 1994 sampai dengan sekarang, dan juga sebagai dosen di Sekolah Pasca Sarjana Universitas Lancang Kuning Pekanbaru. Pada Tahun 1996 - 2000 pernah menjabat sebagai Sekretaris Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Lancang Kuning. Mengajar diberbagai perguruan tinggi di Riau sebagai Dosen Luar Biasa pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Qasim dan Universitas Muhammadiyah Riau.

Memiliki Sertifikasi, Chartered Accountant (CA) dari Ikatan Akuntan Indonesia, Certified Public Accountants (CPA) dari Institut Akuntan Publik Indonesia (IAPI) dan juga mempunyai sertifikat level Pemeriksa dari Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPKRI). Aktif di kepengurusan Asosiasi Profesi, Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) Wilayah Riau, Institut Akuntan Publik Indonesia (IAPI), dan juga Asosiasi Pengusaha yaitu, Ketua Dewan Pimpinan Provinsi Asosiasi Kontraktor Konstruksi Indonesia (AKSI Riau), Ketua DPP Asosiasi Pengusaha Jasa Penunjang MIGAS (APJPMI-Riau).