

MANAJEMEN STRATEGIK

Dr. Teddy Hikmat Fauzi, M.Si



**Penerbit,
Universitas Pasundan Press Bandung**

MANAJEMEN STRATEGIK

@ 2016, Penerbit :
Universitas Pasundan Press

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Pasundan
Jl. Lengkong Besar 68 Bandung 40261
Telp. (022) 420 5945 - 426 2456
Fax. (022) 420 5945
Website : <http://www.fisip.unpas.ac.id>

Layout by Print : *BCM* offset (022) 9524 0324, 081 220815 484, 085 722380 715
e. Mail : bcm.digitalprinting@gmail.com

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit
TEDDY HIKMAT FAUZI

MANAJEMEN STRATEGIK
Edisi Revisi Kedua, x + 317 hal
ISBN :978-979-8973-51-2



Penerbit,
Universitas Pasundan Press Bandung

PENGANTAR PENULIS

Pencapaian Efektivitas baik secara individu, kelompok maupun organisasi adalah sangat kompleks dan krusial karena menyangkut aspek keseluruhan organisasi yang mempengaruhinya baik bersifat makro seperti kondisi perekonomian nasional maupun global termasuk di dalamnya perangkat dan unsur-unsur manajemen internal perusahaan yang perlu dianalisis secara komprehensif ke dalam formulasi dan implementasi strategi dari pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Pengukuran efektivitas dengan pendekatan *stakeholders* ternyata mampu menunjukkan keterkaitan dan keterikatan dengan elemen-elemen lingkungan eksternal dan internal sebagai *outcome* pelaksana strategis.

Buku ini disusun dalam 5 (lima) Bab, dalam Bab I, Pendahuluan diketengahkan latar belakang penelitian, perumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian. Dalam Bab II diuraikan kajian pustaka, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian. Adapun penunjang kerangka pemikiran tersebut peneliti korelasikan dengan konsep-konsep dasar dan teori-teori yang relevan. Dalam Bab III, dikupas tentang objek dan metode penelitian yang meliputi elemen-elemen lingkungan internal dan eksternal, pelaksanaan strategis bisnis serta efektivitas bank yang dikonsentrasikan terhadap unit bisnis bank. Bab IV menguraikan hasil-hasil penelitian dan pembahasan yang mengungkapkan deskripsi variable-variable lingkungan eksternal, lingkungan internal, pelaksanaan strategis bisnis dan variable efektivitas usaha. Dalam Bab V merupakan bagian terakhir dari buku ini dikemukakan kesimpulan, implikasi dan saran yang digunakan sebagai gunalaksana dan penelitian lebih lanjut sebagai *heuristic value*.

Sungguh banyak aspek-aspek menarik yang belum terungkap dalam penelitian ini yang menuntut kepada para peneliti untuk dijadikan bahan pemikiran dan menekuninya lebih lanjut dengan harapan karya mini ini dapat memberi manfaat dan sumber inspirasi ke depan bagi pengembangan Tri Dharma Perguruan Tinggi serta memberikan konsep bahan pemikiran bagi institusi bisnis, masyarakat pengguna jasa dan pemerintah selaku *stakeholders* pembangunan.

Bandung, Oktober 2016

Dr. Teddy Hikmat Fauzi, M.Si

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	V
DAFTAR GAMBAR	IX
DAFTAR GRAFIK	IX
BAB. I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	13
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	14
1.3.1 Maksud	14
1.3.2 Tujuan	15
1.4 Kegunaan Hasil Penelitian	15
BAB. II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS	17
2.1 Kajian Pustaka	17
2.1.1 Elemen-Elementer Lingkungan Eksternal Perusahaan (<i>Company's External Environmental</i>)	20
2.1.2 Elemen-Elementer Lingkungan Internal Perusahaan (<i>Company's Internal Environmental</i>)	30
2.1.3 Pelaksanaan Strategi Bisnis	35
2.1.4 Efektivitas Usaha	45
2.2 Kerangka Pemikiran	57
2.3 Hipotesis	69
BAB. III. OBJEK DAN METODE PENELITIAN	71
3.1 Objek Penelitian	71
3.2 Metode Penelitian	72
3.2.1 Desain Penelitian	72
3.2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian	74
3.2.3 Populasi dan Sampel	77
3.2.4 Teknik Pengumpulan Data	78
3.2.5 Pengujian Instrumen Penelitian	79
3.2.5.1 Pengujian Validitas Instrume	79

3.2.5.2	Pengujian Reliabilitas Instrume	80
3.2.6	Metode Analisis Data	82
3.2.6.1	Rancangan Analisis	82
3.2.6.2	Rancangan Pengujian Hipotesis	83
3.2.7	Pengumpulan dan Tabulasi Data	86
3.2.8	Tempat Penelitian	89
3.2.9	Jadual Kegiatan Penelitian	90
BAB. IV.	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	91
4.1	Hasil Penelitian	91
4.1.1	Gambaran Umum PT. BANK "X"	91
4.1.1.1	<i>Review</i> Perkembangan PT. BANK "X"	91
4.1.1.2	Visi dan Misi PT. BANK "X"	92
4.1.1.3	Gambaran Kinerja PT. BANK "X" Tahun 2005	94
4.2	Hasil dan Pembahasan Penelitian Deskriptif	94
4.2.1	Deskripsi Variabel Elemen-Elemen Lingkungan Eksternal (X_1)	95
4.2.1.1	Deskripsi Sub Variabel Lingkungan Umum ($X_{1,1}$)	95
4.2.1.1.1	Penilaian Responden Terhadap Dimensi Politik dan Hukum	97
4.2.1.1.2	Penilaian Responden Terhadap Dimensi Sosial Budaya	99
4.2.1.1.3	Penilaian Responden Terhadap Dimensi Ekonomi	102
4.2.1.1.4	Penilaian Responden Terhadap Dimensi Teknologi	105
4.2.1.2	Deskripsi Sub Variabel Lingkungan Industri ($X_{1,2}$)	107
4.2.1.3	Deskripsi Keseluruhan Variabel Elemen- Elemen Lingkungan Eksternal (X_1)	112
4.2.2	Deskripsi Variabel Elemen-Elemen Lingkungan Internal (X_2)	116
4.2.2.1	Deskripsi Sub Variabel Struktur Organisasi ($X_{2,1}$)	116

4.2.2.1.1	Penilaian Responden Terhadap Dimensi Kompleksitas	119
4.2.2.1.2	Penilaian Responden Terhadap Dimensi Formalitas	121
4.2.2.1.3	Penilaian Responden Terhadap Dimensi Sentralisasi	122
4.2.2.2	Deskripsi Sub Variabel Perilaku Karyawan ($X_{2.2}$)	124
4.2.2.3	Deskripsi Sub Variabel Peranan Manajemen ($X_{2.3}$)	131
4.2.2.4	Deskripsi Keseluruhan Variabel Elemen-Elemen Lingkungan Internal (X_2)	136
4.2.3	Deskripsi Variabel Pelaksanaan Strategi Bisnis (Y)	139
4.2.3.1	Deskripsi Sub Variabel Formulasi Strategi (Y_1)	139
4.2.3.1.1	Penilaian Responden Terhadap Dimensi Misi	142
4.2.3.1.2	Penilaian Responden Terhadap Dimensi Tujuan	145
4.2.3.1.3	Penilaian Responden Terhadap Dimensi Strategi	148
4.2.3.1.4	Penilaian Responden Terhadap Dimensi Kebijakan	149
4.2.3.2	Deskripsi Sub Variabel Implementasi Strategi (Y_2)	151
4.2.3.2.1	Penilaian Responden Terhadap Dimensi Program	153
4.2.3.2.2	Penilaian Responden Terhadap Dimensi Anggaran	155
4.2.3.2.3	Penilaian Responden Terhadap Dimensi Prosedur	158
4.2.3.3	Deskripsi Keseluruhan Variabel Pelaksanaan Strategi Bisnis (Y)	161
4.2.4	Deskripsi Variabel Efektivitas Usaha (Z)	164

4.2.4.1	Efektivitas Usaha Bank Menurut Persepsi <i>Owner</i>	165
4.2.4.2	Efektivitas Usaha Bank Menurut Persepsi Karyawan	170
4.2.4.3	Efektivitas Usaha Bank Menurut Persepsi Nasabah	175
4.2.4.4	Efektivitas Usaha Bank Menurut Persepsi Kreditur (<i>Prime Customer</i>)	186
4.2.4.5	Efektivitas Usaha Bank Menurut Persepsi Pemasok	193
4.2.4.6	Efektivitas Usaha Bank Menurut Persepsi Perwakilan Pemerintah	197
4.2.4.7	Efektivitas Usaha Bank Menurut Persepsi Pesaing	202
4.2.4.8	Efektivitas Usaha Bank Menurut Persepsi Perwakilan Serikat Pekerja	208
4.2.4.9	Efektivitas Usaha Bank Menurut Persepsi Komunitas Lokal	211
4.2.4.10	Efektivitas Usaha Bank Menurut Persepsi Masyarakat Umum	219
4.3	Pengujian Hipotesis	226
4.3.1	Penetapan Struktur Hubungan dan Hipotesis yang Diajukan	226
4.3.2	Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen	229
4.3.2.1	Pengujian Validitas Instrumen	229
4.3.2.1.1	Validitas Instrumen Variabel Elemen-Elemen Lingkungan Eksternal (X_1)	230
4.3.2.1.1.1	Validitas Instrumen Variabel Elemen-Elemen Lingkungan Umum (X_2)	230
4.3.2.1.1.2	Validitas Instrumen Sub Variabel Lingkungan Industri ($X_{1,2}$)	232

4.3.2.1.1.3	Validitas Keseluruhan Variabel Elemen- Elemen Lingkungan Eksternal	232
4.3.2.1.2	Validitas Instrumen Variabel Elemen-Elemen Lingkungan Internal	233
4.3.2.1.2.1	Validitas Instrumen Sub Variabel Struktur Organisasi ($X_{2,1}$)	233
4.3.2.1.2.2	Validitas Instrumen Sub Variabel Perilaku Karyawan ($X_{2,2}$)	234
4.3.2.1.2.3	Validitas Instrumen Sub Variabel Peranan Manajemen ($X_{2,3}$)	235
4.3.2.1.2.4	Validitas Keseluruhan Variabel Elemen- Elemen Lingkungan Internal (X_2)	235
4.3.2.1.3	Validitas Instrumen Variabel Pelaksanaan Strategi Bisnis (Y)	236
4.3.2.1.3.1	Validitas Instrumen Sub Variabel Formulasi Strategi (Y_1)	236
4.3.2.1.3.2	Validitas Instrumen SubVariabel Implementasi	

	Strategi (Y ₂)	238
4.3.2.1.3.3	Validitas Seluruh Variabel Pelaksanaan Strategi Bisnis (Y)	239
4.3.2.1.4	Validitas Instrumen Variabel Efektifitas Usaha (Z)	240
4.3.2.2	Pengujian Reliabilitas Instrumen	242
4.3.3	Transformasi Data Ordinal Menjadi Interval	243
4.3.4	Hasil Pengujian Masing-Masing Hipotesis	244
4.3.4.1	Besarnya Pengaruh Elemen-Elemen Lingkungan Eksternal Terhadap Elemen- Elemen Lingkungan Internal Pada Unit-unit Organisasi BANK "X" Wilayah 04 Jawa Barat	244
4.3.4.2	Besarnya Elemen-Elemen Lingkungan Eksternal dan Elemen-Elemen Lingkungan Internal Terhadap Pelaksanaan Strategi Pada Unit-unit Organisasi BANK "X" Wilayah 04 Jawa Barat	251
4.3.4.3	Besarnya Pengaruh Elemen-Elemen Lingkungan Eksternal, Elemen-Elemen Lingkungan Internal dan Pelaksanaan Strategi Terhadap Efektivitas Usaha Pada Unit-unit Organisasi Bank "X" Wilayah 04 Jawa Barat	262
4.4	Pembahasan Hasil-Hasil Penelitian (Pengujian Hipotesis)	271
4.4.1	Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis I	271
4.4.2	Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis II	278
4.4.3	Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis III	283
BAB. V.	KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	295
5.1	Kesimpulan	295
5.2	Implikasi Penelitian	297

5.2.1	Implikasi Akademis	297
5.2.2	Implikasi Praktis	297
5.3	Saran-Saran	298
5.3.1	Saran Akademis	298
5.3.2	Saran Praktis	299
DAFTAR PUSTAKA		302

DAFTAR GAMBAR

2.1	<i>Environmentalal Variables</i>	19
2.2	Lingkungan Bisnis Eksternal (Makro) dan Internal (Mikro)	25
2.3	<i>The Business Environmental</i>	26
2.4	<i>Route to Sustained Competitive Advantage</i>	32
2.5	Model Elemen-Elemen Lingkungan Internal	33
2.6	<i>Strategic Management Process</i>	36
2.7	<i>Strategic Decision-Making Process</i>	43
2.8	<i>Causes Of Effectiveness</i>	47
2.9	Landasan Teori Keseluruhan	67
2.10	Paradigma Penelitian	68
2.11	Struktur Hubungan Antar Variabel Penelitian	69
3.1	Rancangan Penelitian	73
3.2	Paradigma Jalur Antara Variabel X_1 dan X_2	85
4.1	Visi PT. Bank BNI (Persero) Tbk	93
4.2	Paradigma Jalur Hasil Uji Hipotesis I	246
4.3	Paradigma Jalur Hasil Pengujian Hipotesis II	254
4.4	Paradigma Jalur Hasil Pengujian Hipotesis III	265
4.5	Hasil Penelitian dalam Struktur Lengkap Hubungan Antar Variabel Penelitian	293

DAFTAR GRAFIK

1.1	Pertumbuhan Kredit Menurut Jenisnya Tahun 2000 – 2004	4
-----	---	---