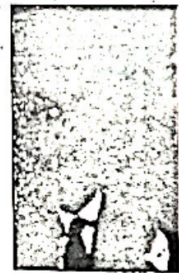


Kata Pengantar

Edisi ke-12 buku *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* disusun untuk mengakomodasi kebutuhan mahasiswa strategi di seluruh dunia untuk menghadapi Abad ke-21 yang berubah secara pesat. Saat ini merupakan waktu yang tepat dan hal ini tercermin dengan banyaknya perkembangan baru dalam buku ini dan suplemen yang diterbitkan oleh McGraw-Hill. Bagian pendahuluan ini menjelaskan apa saja yang telah kami lakukan untuk membuat Edisi ke-12 ini secara unik efektif untuk mempersiapkan mahasiswa dalam mengambil keputusan strategis di arena bisnis global yang bergerak cepat dewasa ini. Perubahan-perubahan ini meliputi materi bab, kasus, dan ilustrasi *baru* atau yang telah direvisi, yang mencakup:

- Etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan.
- Globalisasi sebagai tema utama yang dipadu dan digambarkan dalam buku ini dan pada satu bab terpisah mengenai lingkungan bisnis global yang dihadapi oleh setiap bisnis.
- Cara-cara fundamental yang ditempuh oleh para penyusun strategi untuk berinovasi dan berwirausaha untuk membentuk masa depan perusahaannya secara proaktif.

Ahli Strategi Terkemuka CEO Starbucks Howard Schultz pada CSR



Starbucks mendukung para petani kopi dengan membayar harga mahal untuk kualitas biji kopi terbaik dan mempertahankan posisinya sebagai pembeli, pemanggang dan distributor kopi Trade Certified™ terbesar di Amerika Utara (ia juga berada di antara perusahaan sejenis terbesar di dunia). Selain itu, Starbucks juga merupakan rekanan jangka panjang dari Conservation International (CI). Bersamaan dua organisasi ini

membuat standar praktik lingkungan dan sosial *environmental and social practice standards—C.A.F.E. Practices* untuk petani kopi dan mengimplementasikan sistem penghargaan untuk para petani yang mematuhi praktik tersebut.

Kemitraan ini memberikan dampak yang besar bagi petani kopi di seluruh dunia. Sebagai contoh, Asosiasi Petani Khusus Kopi Kilimanjaro (Association of Kilimanjaro Specialty Coffee Growers), yakni sebuah organisasi yang terdiri atas 8.000 petani kopi kecil di Tanzania, memperoleh dukungan Starbucks karena sertifikasi C.A.F.E. Sebagai hasilnya, asosiasi ini mampu menambahkan

teknologi berkesinambungan yang berwawasan lingkungan untuk meningkatkan kualitas kopi, yang pada akhirnya memperbaiki profitabilitas para anggota petaninya.

Sejak ia keluar dari pensiunnya untuk diangkat kembali sebagai CEO Starbucks pada 2008, Howard Schultz mengambil langkah untuk memperkuat dukungannya kepada para petani kopi. Schultz bekerja sama dengan Peter Seligman, CEO dan presiden CI, untuk mendukung para petani kopi pada tingkatan yang lebih tinggi lagi, yakni melindungi tanah di sekitar perkebunan kopi. Upaya ini melibatkan suatu usaha untuk membantu para petani mendapatkan bagian dari pembiayaan bisnis karbon \$70 miliar. Starbucks mendanai upaya CI untuk bekerja dengan petani lokal untuk melindungi tanah di sekeliling kebun kopi mereka. Para petani kopi sepakat untuk melindungi hutan dengan melakukan reboisasi sehingga hutan-hutan tersebut dapat menjadi pengurang emisi karbon dari perusahaan yang secara suka rela memotong emisinya. Di bawah kepemimpinan Schultz, Starbucks juga memperluas dukungan keuangan langsung untuk mendukung para petani. Pada 2008, Transfair USA dan Organisasi Pelabelan Berkeadilan (Fair Labelling Organization—FLO) Internasional mengumumkan komitmen Starbucks untuk menggandakan pembelian kopi Fair Trade™ menjadi 40 juta pon pada 2009, ini menjadikan Starbucks sebagai pembeli kopi Fair

eluruh dunia.

Tampilan

- Merancang struktur organisasi yang tersambung, tanpa ada batasan untuk menghadapi tantangan-tantangan pada Abad ke-21.
- Kerangka kerja sesuai dengan perkembangan global dan teknologi secara cepat yang mampu membantu manajer dalam mengadaptasi akibat yang timbul dari perkembangan tersebut pada perusahaan, pasar, dan industrinya.
- Cara-cara untuk para penyusun strategi dalam rangka mengidentifikasi dan meningkatkan kekuatan yang dimiliki perusahaannya dalam lingkungan bisnis yang berubah secara cepat.

Fakta Strategi

Serikat Pekerja Mengharapkan Imbal Balik Atas Bantuan kepada Obama

Serikat pekerja yang membantu Barack Obama memenangkan White House mengharapkan imbal balik. Meskipun dukungan Obama sangat membantu, penurunan jumlah anggota serikat pekerja membuat mereka sulit untuk meluluskan legislasi mereka. Serikat pekerja mewakili satu dari delapan pekerja AS.

Bisnis pekerja terbesar donnybrook pada Kongres yang baru akan menyelesaikan rancangan undang-undang untuk menyingkirkan hak pekerja untuk menuntut mengakui serikat pekerja karena adanya rahasia pada saat pemungutan suara. Suatu perusahaan harus mempertimbangkan dan melakukan penawaran dengan serikat pekerja ketika kartu serikat ditandatangani oleh lebih dari 50 persen tenaga kerja yang memenuhi syarat dan satu karyawan tambahan.

Para anggota dewan akan menyelesaikan hal ini pada 2007, namun usahanya gagal di tangan Republikan dalam usahanya

menggagalkan rancangan undang-undang tersebut di Senat. Presiden Bush berjanji untuk memveto keputusan ini, namun Obama membuatnya sebagai bagian dari politiknya.

Para pemimpin buruh mengemukakan bahwa para pemberi kerja telah menggunakan rahasia pemilihan, biasanya pada tempat kerja, untuk memaksa dan mengintimidasi para pekerja untuk menolak serikat pekerja. Para pemberi kerja berdalih bahwa para pekerja dipaksa oleh rekan kerjanya untuk menandatangani kartu serikat pekerja dan bahwa rahasia pemungutan suara merupakan satu-satunya cara untuk menentukan maksud yang sebenarnya.

Sumber: Dikutip dari "Unions Seek Payback for Helping Obama", The Associated Press, 10 November, 2008, <http://www.msnbc.msn.com/id/27649167/>. Diterjemahkan dengan izin The Associated Press, Hak Cipta 2008. Seluruh hak cipta dilindungi.

Tampilan 4.3

- Pembahasan kontemporer mengenai tantangan dan manfaat menggunakan rantai penawaran global dan pengalihdayaan (*outsourcing*) sebagai bagian strategis dari produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

- Peran nilai dan peningkatan terhadap pendirian dan/atau pengelolaan perusahaan-perusahaan oleh para kaum wanita dan minoritas di seluruh dunia.

Kami dengan bangga juga mempersembahkan dalam buku ini:

- Lebih dari 20 kotak "Ahli Strategi Terkemuka" yang telah diperbarui, mengangkat para pemimpin di seluruh dunia yang dapat menjadi contoh unik dari kepemimpinan dan pola pikir strategis.
- Tiga puluh kasus kontemporer terbaru mengenai situasi bisnis dari seluruh dunia pada perusahaan kewirausahaan skala kecil dan besar—6 kasus pendek dan 24 kasus komprehensif juga termasuk dalam pilihan kasus yang ada di dalam Edisi ke-12 ini.
- Lebih dari 50 kotak "Fakta Strategi" yang menggambarkan konsep-konsep penting dalam setiap bab.
- Ratusan contoh mengenai situasi pada Abad ke-21 yang terjalin dalam isi teks pada setiap bab.

Edisi ke-12 dari buku *Manajemen Strategis* ini dibagi menjadi 14 bab. Bab-bab yang ada memberikan perlakuan yang lengkap dan terkini mengenai keterampilan penting dalam bisnis yang diperlukan untuk merencanakan dan mengelola aktivitas strategis. Di lain sisi, buku teks ini masih menunjukkan hubungan akademis yang kuat, mahasiswa akan menemukan material buku teks yang praktis, berorientasi pada keterampilan, dan relevan untuk pekerjaan mereka ataupun keinginan untuk berwirausaha.

Seluruh material dalam buku Edisi ke-12 ini menggunakan model proses manajemen strategis yang memungkinkan pembaca untuk belajar mandiri dan disusun dengan tampilan yang memudahkan pemahaman pembaca. Kami juga mengurangi jumlah halaman secara signifikan dalam edisi ini sehingga tampilan dalam buku ini sangat terfokus yang merupakan penawaran dengan biaya efektif dari McGraw-Hill/Irwin untuk mahasiswa dan pengajar manajemen strategis pada Abad ke-21.

SEKILAS TENTANG ISI BUKU KAMI

Edisi ke-12 ini menggunakan model proses manajemen strategis sebagai dasar penyusunan buku teks. Para pembaca buku kami pada edisi sebelumnya menyebutkan model ini sebagai kompetensi unggulan yang membedakan buku kami karena menawarkan sistem logika, elemen berbeda, dan panduan atas manajemen strategis yang mudah dipahami. Model ini mencerminkan analisis strategis pada tingkatan organisasi yang berbeda dan pentingnya inovasi dalam proses manajemen strategis. Penyusunan model dan bab paralel memberikan pendekatan yang mudah dipahami oleh mahasiswa dalam proses pembelajaran manajemen strategis.

Bab-Bab

Bab pertama memberikan pembahasan sekilas mengenai proses manajemen strategis dan menjelaskan apa yang akan ditemukan mahasiswa ketika menggunakan buku ini. Sementara ini, ketiga belas bab berikutnya mencakup setiap bagian proses dan teknis manajemen strategis yang membantu analisis strategis, pengambilan keputusan, implementasi, pengendalian, dan pembaruan. Referensi dan penelitian dalam bidang manajemen strategis telah berkembang secara sangat pesat akhir-akhir ini, baik dalam penerbitan akademis maupun bisnis. Edisi ke-12 ini juga meliputi beberapa perbaikan yang dirancang untuk memadukan perkembangan terbaru dari kedua sumber tersebut. Selain memasukkan konsep-konsep terbaru, kami juga menekankan penyajian yang langsung, logis, dan sederhana sehingga mahasiswa dapat dengan mudah menyerap ide-ide baru dalam buku ini tanpa perlu bacaan tambahan.

Modul-Modul Fakta Strategi

Fitur pedagogis, yakni Modul Fakta Strategi dalam setiap bab, telah menjadi standar dalam kebanyakan buku strategi. Kami memanfaatkan hasil kerja koresponden lapangan majalah bisnis terkemuka di seluruh dunia untuk mengisi lebih dari 50 modul Fakta Strategi dengan ilustrasi topik-topik kunci dalam setiap bab secara singkat dan tepat sasaran. Kami terdorong oleh nilai-nilai pemberi semangat, daya tarik, dan penggambaran praktis, yang menurut mahasiswa kami, ada dalam buku ini.

Kotak-Kotak Ahli Strategi Terkemuka

Menambahkan modul Fakta Strategi, kami menyediakan satu atau lebih kotak Ahli Strategi Terkemuka dalam setiap bab yang menceritakan kisah pribadi para pemimpin suatu perusahaan atau industri mengenai perilaku, praktik, atau tindakan-tindakan yang menggambarkan konsep penting dalam manajemen strategis sesuai pembahasan dalam bab terkait. Kotak-kotak ini membantu apa yang ingin kami sampaikan pada suatu bab melalui figur/tokoh yang diketahui oleh sebagian besar mahasiswa atau artikel yang pernah mereka baca tentang figur tersebut pada penerbitan populer.

KASUS-KASUS DALAM EDISI KE-12

Dengan bangga kami menawarkan 30 kasus yang luar biasa dalam edisi ini. Kasus-kasus ini menghadirkan perusahaan-perusahaan, industri-industri, dan situasi-situasi yang mudah dipahami, terkini, dan menarik. Kami memiliki kombinasi yang baik terkait perusahaan kecil dan besar; perusahaan yang baru dikembangkan ataupun yang telah menjadi pemimpin dalam suatu industri; perusahaan yang terfokus untuk pelayanan global ataupun domestik; serta perusahaan dalam industri jasa, ritel, manufaktur, teknologi, dan kegiatan terdiversifikasi. Kami mengeksplorasi perusahaan yang berbasis di Amerika Serikat, Eropa, Asia, dan ekonomi yang berkembang di Timur Tengah.

Enam dari kasus di dalam buku edisi ini merupakan kasus-kasus pendek. Kasus-kasus ini memungkinkan fleksibilitas dalam menjalankan sesi pengajaran dalam kelas yang membutuhkan pembahasan kasus dan material lainnya. Kami menganggap kasus-kasus ini bermanfaat sebagai segmen pengantar dalam kuliah strategi kepada pemahaman mahasiswa mengenai apakah strategi itu—menggunakan gambaran pendek mengenai perusahaan-perusahaan yang tidak asing di mata mahasiswa dengan kriteria bahwa perusahaan tersebut sedang menghadapi situasi dan keputusan strategis. Oleh karena itu, kasus-kasus seperti "Facebook vs. Twitter", "Microsoft vs. Mozilla", dan "PetSmart vs. Pecto" memungkinkan mahasiswa untuk menjalankan analisis kasus dengan latar belakang suatu perusahaan yang telah mereka kenal sebelumnya.

SITUS WEB KAMI

Situs Web yang sangat penting telah dirancang untuk membantu Anda menggunakan buku ini. Situs ini mencakup beberapa bidang yang hanya dapat diakses oleh para dosen dan bidang yang secara khusus dirancang untuk membantu para mahasiswa. Bagian untuk pengajar mencakup *file* tambahan yang berisi catatan pengajaran secara terperinci, *slide Power Point*, dan catatan pengajaran kasus untuk seluruh 30 studi kasus sehingga mempersempit hal-hal yang perlu dilakukan dan membuat Anda memperoleh informasi dengan lebih cepat. Para mahasiswa

memperoleh tautan situs Web perusahaan dan penerbitan bisnis terkait (dan lainnya) untuk membantu serta mempercepat upaya riset dan pengerjaan kasus yang mereka lakukan. Kuis latihan juga diberikan untuk membantu mahasiswa menyiapkan diri dan mengurangi kegelisahan mereka dalam menghadapi ujian. Kami berharap mahasiswa merasakan manfaat dari situs Web yang menarik ini. Silakan berkunjung ke www.mhhe.com/pearce12e (materi hanya tersedia dalam bahasa Inggris).

SUPLEMEN-SUPLEMEN

Komponen-komponen dalam paket pengajaran kami meliputi manual pengajar, bank soal, presentasi *Power Point*, dan bank soal terkomputerisasi yang komprehensif dan telah diperbarui. Fitur-fitur ini juga tersedia untuk para pembaca buku kami edisi sebelumnya. Pengajar juga dapat menggunakan permainan simulasi dalam paket yang ada di buku teks ini: Permainan Strategi Bisnis (*Thompson/Stappenbeck*). Permainan Strategi Bisnis ini memberikan latihan-latihan yang membantu mahasiswa memahami bagaimana bagian-bagian fungsional dalam suatu bisnis dapat terjalin secara harmonis. Mahasiswa akan mengerjakan angka-angka, mengeksplorasi pilihan-pilihan, dan mencoba menggabungkan keputusan produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia dalam sebuah strategi yang koheren.