

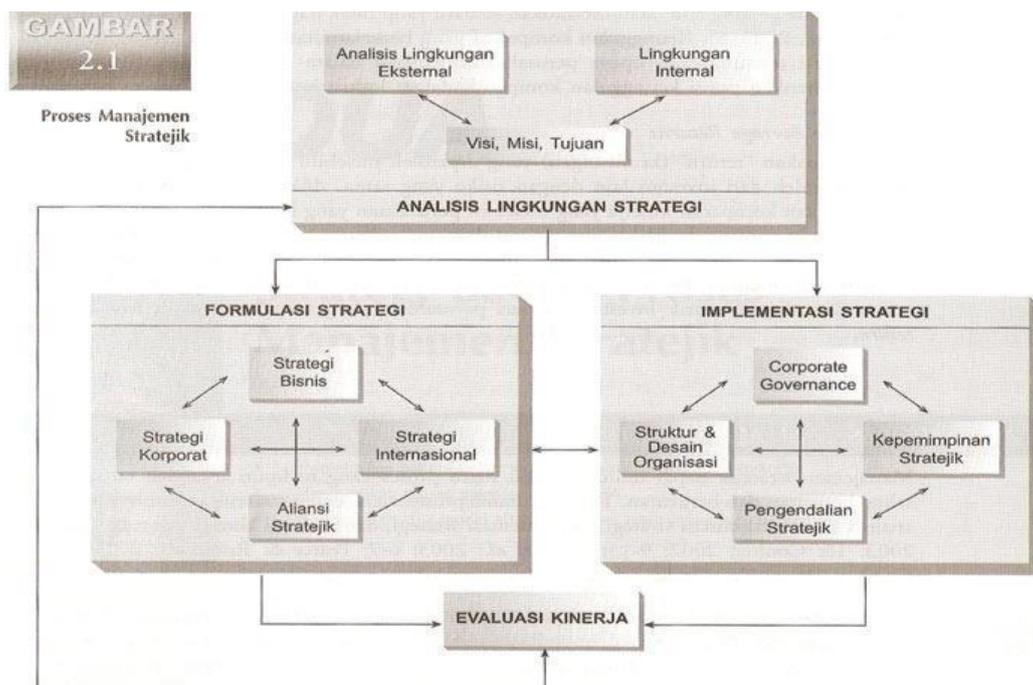


4. Implementasi strategi

5. Evaluasi kinerja dan Pengendalian/tindakan koreksi

## MODEL MANAJEMEN STRATEGI

Model manajemen strategik dimulai dari pengamatan lingkungan ke perumusan strategi (termasuk penetapan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan) diteruskan ke implementasi strategi (termasuk pengembangan program, anggaran, dan prosedur), dan terakhir evaluasi dan pengendalian.



## KEUNGGULAN KOMPETITIF

Keunggulan kompetitif diperoleh ketika perusahaan mampu menjadikan banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan digabungkan dalam suatu rantai yang dapat memberikan kontribusi nilai yang memberikan margin maksimal bagi perusahaan (melaksanakan aktivitas- aktivitas yang penting secara strategis dengan lebih murah atau lebih baik dibanding pesaing). Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain.

Rantai nilai perusahaan dalam industri berbeda-beda, dan ini mencerminkan riwayat, strategi dan keberhasilan pelaksanaan. Sumber keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui cakupan bersaing dengan yang dimiliki oleh pesaing, baik itu berupa cakupan segmen maupun jangkauan integrasi kedalam aktivitas, rantai nilai yang terkoordinasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif antar hubungan. Macam-macam keunggulan kompetitif perusahaan bisa meliputi :

1. **Superiority in Price**, Keunggulan kompetitif karena harga. Harga disini tidak selalu harus lebih murah, boleh lebih tinggi tetapi pelanggan harus merasakan nilai tambah yang lebih besar dibandingkan harganya.
2. **Superiority quality and disain**, keunggulan kompetitif karena kualitas dan disain yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing.
3. **Superiority in Customer responsiveness**, keunggulan kompetitif karena perusahaan mampu merespon need and wants customer.
4. **Superiority in inovasion**, Keunggulan kompetitif karena inovasi yang terus menerus dilakukan oleh perusahaan.

Keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dicapai pada saat perusahaan menerapkan suatu pencipta nilai dan perusahaan pesaing tidak secara berkesinambungan menerapkannya, serta saat perusahaan lain tidak mampu meniru keunggulan strategi tersebut. Selain itu ada tiga model dalam keunggulan kompetitif yang meliputi diantaranya adalah :

1. **Model Organisasi-Industri Tahapan Model I/O**
  - a. Pelajari lingkungan eksternal
  - b. Pilih industri yang menarik
  - c. Formulasikan strategi
  - d. Kembangkan dan peroleh aset yang diperlukan
  - e. Implementasi strategi
  - f. Gunakan kekuatan perusahaan untuk mengimplementasikan strategi
  - g. Berusaha mencapai kinerja di atas rata-rata industri
2. **Model berbasis sumber daya (Resource-Based View atau RBV)**

- a. Mengidentifikasi sumber daya perusahaan
- b. Tentukan kapabilitas perusahaan
- c. Tentukan bagaimana sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif
- d. Lokasikan suatu industri dengan peluang yang dapat dieksploitasi
- e. Pilih strategi terbaik untuk mengeksploitasi sumber daya dan kapabilitas dalam lingkungan industri
- f. Mengimplementasikan strategi yang dipilih agar mengungguli pesaing dan memperoleh penghasilan di atas rata-rata industri

### 3. Model Gerilya (Guerilla)

Berbagai macam gangguan yang signifikan dan tidak diperkirakan sebelumnya dapat menghambat perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sebuah organisasi yang berhasil harus pandai dalam menyesuaikan dengan setiap perubahan yang terjadi. Hiperkompetisi yaitu lingkungan bisnis yang diwarnai dengan perubahan terus-menerus. Untuk memenangkan persaingan dalam lingkungan yang hiperkompetitif, diperlukan visi terhadap perubahan dan gangguan, kapabilitas, dan taktik.

TABEL 2.1		Perbandingan Pendekatan I/O, Resource-Based, dan Gerilya	
	I/O	Resource-Based	Gerilya
Keunggulan Kompetitif	<i>Positioning</i> dalam industri	Memiliki aset dan kapabilitas perusahaan yang khas	Sementara
Penentu Profitabilitas	Karakteristik industri; posisi perusahaan dalam industri	Jenis, jumlah, dan <i>nature</i> sumber daya perusahaan	Kemampuan untuk berubah dan mengejutkan pesaing dengan tindakan stratejik
Fokus	Eksternal	Internal	Eksternal dan Internal
Perhatian Utama	Persaingan	Sumber daya kompetensi	Situasi yang terus berubah berubah secara radikal
Pilihan Strategik	Memilih industri yang menarik; posisi yang sesuai	Mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang khas	Menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat dan terjadi secara berulang; mengejutkan pesaing

Sumber: Coulter (2002: 35)

## SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Jelaskan proses dalam manajemen strategi?
2. Jelaskan model dalam manajemen strategi?
3. Jelaskan keunggulan kompetitif dalam proses manajemen strategi?
4. Jelaskan mengenai tiga model dalam keunggulan kompetitif?

## DAFTAR PUSTAKA

Kuncoro, Mudrajad. 2008. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Erlangga

