

## MATERI KULIAH

### PROSES DAN PENTINGNYA MANAJEMEN STRATEGIS SERTA SUMBER UTAMA KEUNGGULAN KOMPETITIF DALAM KEWIRAUSAHAAN

---

#### 1. Pendahuluan

Dalam kewirausahaan, banyak orang berpikir bahwa yang penting adalah “berani mulai dulu”. Nyali memang penting, tetapi keberanian tanpa arah bisa membuat usaha cepat kehabisan modal dan energi. Di sinilah **manajemen strategis** berperan.

Manajemen strategis membantu wirausahawan menjawab pertanyaan-pertanyaan mendasar:

- Usaha ini sebenarnya mau dibawa ke mana?
- Pelanggan yang dituju siapa?
- Kenapa pelanggan harus memilih produk saya, bukan milik pesaing?
- Sumber kekuatan utama usaha saya apa?

Di era perubahan cepat (teknologi digital, e-commerce, perubahan gaya hidup), wirausahawan yang punya strategi yang jelas dan keunggulan kompetitif yang kuat akan lebih mampu bertahan, berkembang, dan tidak mudah “tenggelam” oleh persaingan.

---

#### 2. Konsep Dasar Manajemen Strategis

##### 2.1 Pengertian Manajemen Strategis

Secara sederhana, **manajemen strategis** adalah proses menyusun, menjalankan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan penting yang menentukan arah jangka panjang sebuah organisasi atau usaha.

Dalam konteks kewirausahaan, manajemen strategis berarti:

- Menentukan **visi** dan  **misi** usaha.
- Menganalisis **peluang** dan **ancaman** di lingkungan luar.
- Mengidentifikasi **kekuatan** dan **kelemahan** di dalam usaha.
- Menentukan **strategi bersaing** yang akan digunakan.
- Mengimplementasikan strategi melalui struktur, sistem, dan sumber daya.
- Mengevaluasi hasil dan melakukan perbaikan berkelanjutan.

## 2.2 Ciri-Ciri Manajemen Strategis

Beberapa ciri utama:

1. **Berorientasi jangka panjang**  
Fokus pada keberlanjutan usaha, bukan hanya penjualan bulan ini.
2. **Menyentuh seluruh organisasi**  
Tidak hanya soal pemasaran atau keuangan, tetapi menyangkut keseluruhan cara usaha berjalan.
3. **Menghadapi ketidakpastian**  
Mengakui bahwa masa depan tidak pasti, sehingga perlu ada skenario dan fleksibilitas.
4. **Berbasis analisis dan pilihan sadar**  
Strategi bukan sekadar “ikut tren”, tapi pilihan yang dipikirkan dan dianalisis.

## 2.3 Perbedaan Manajemen Strategis dan Manajemen Operasional

- **Manajemen strategis:**  
Menjawab “apa” dan “ke mana” → misalnya: fokus pada segmen mahasiswa, menjual produk premium, atau bermain di online saja.
- **Manajemen operasional:**  
Menjawab “bagaimana caranya” → jadwal kerja karyawan, SOP pelayanan, pengaturan stok, dsb.

Keduanya saling melengkapi. Tanpa strategi, operasi kehilangan arah. Tanpa operasi yang rapi, strategi hanya menjadi tulisan di kertas.

---

## 3. Proses Manajemen Strategis dalam Kewirausahaan

Secara umum, proses manajemen strategis dapat dibagi menjadi beberapa tahap berikut.

### 3.1 Menetapkan Visi, Misi, dan Tujuan

**Visi** adalah gambaran masa depan yang ingin dicapai usaha.

Contoh:

“Menjadi kedai kopi lokal yang menjadi pilihan utama anak muda di kota X.”

**Misi** adalah cara atau pendekatan untuk mencapai visi.

Contoh:

“Menyajikan kopi berkualitas dengan pelayanan ramah, suasana nyaman, dan harga terjangkau bagi anak muda.”

**Tujuan** (goals/objectives) adalah sasaran yang lebih spesifik dan terukur.

Contoh:

- Mencapai 200 pelanggan tetap dalam 1 tahun.
- Menambah omzet 20% per tahun.

Visi, misi, dan tujuan ini menjadi dasar segala keputusan bisnis.

---

### 3.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal membantu wirausahawan memahami **peluang** dan **ancaman** dari luar usaha.

Beberapa aspek yang dianalisis:

1. **Trend ekonomi**  
Daya beli masyarakat, inflasi, tingkat pengangguran.
2. **Sosial dan budaya**  
Perubahan gaya hidup, selera konsumsi, preferensi generasi muda (misalnya: suka nongkrong sambil kerja di café, suka pesan online).
3. **Teknologi**  
Perkembangan aplikasi online, platform digital, media sosial.
4. **Persaingan**
  - Siapa pesaing langsung?
  - Apa keunggulan mereka?
  - Apa kelemahan mereka?
5. **Regulasi dan kebijakan pemerintah**  
Izin usaha, pajak, aturan UMKM, perizinan makanan/minuman, dsb.

Contoh:

Pengusaha kuliner harus menyadari bahwa tren pesan online melalui aplikasi (GoFood, GrabFood, ShopeeFood) bukan lagi pilihan, tetapi kebutuhan untuk menjangkau pasar yang lebih luas.

---

### 3.3 Analisis Lingkungan Internal

Analisis internal fokus pada **kekuatan** dan **kelemahan** usaha yang berasal dari dalam.

Aspek yang dilihat:

### 1. Sumber daya manusia (SDM)

- Kompetensi pemilik dan karyawan.
- Pengalaman, kreativitas, kemampuan pelayanan.

### 2. Sumber daya keuangan

- Modal awal, arus kas, akses ke sumber pendanaan.

### 3. Sumber daya fisik

- Lokasi usaha, fasilitas, peralatan, teknologi yang digunakan.

### 4. Sistem dan proses

- SOP pelayanan, manajemen stok, sistem pemesanan.

### 5. Brand dan reputasi

- Apakah sudah dikenal?
- Apakah pelanggan puas dan mau kembali?

Contoh:

Warung makan rumahan mungkin punya kelemahan di promosi online, tetapi punya kekuatan pada rasa masakan dan hubungan personal dengan pelanggan sekitar.

---

## 3.4 Formulasi Strategi

Berdasarkan analisis internal dan eksternal, wirausahawan merumuskan strategi, misalnya:

### 1. Strategi Diferensiasi

Menawarkan sesuatu yang berbeda dan unik:

- Rasa produk yang khas.
- Kemasan unik.
- Konsep tempat yang instagramable.
- Layanan yang sangat ramah dan cepat.

### 2. Strategi Biaya Rendah (Cost Leadership – skala kecil)

Berupaya menawarkan harga yang relatif lebih terjangkau dengan cara:

- Menekan biaya produksi.
- Mengelola stok dengan efisien.
- Bekerja sama dengan supplier yang memberi harga lebih murah.

### 3. Strategi Fokus/Niche

Menargetkan segmen pasar yang sangat spesifik:

- Hanya menasar mahasiswa.
- Hanya menasar pekerja kantoran di area tertentu.
- Hanya menjual produk diet sehat untuk ibu muda, dan sebagainya.

Strategi ini nantinya diterjemahkan ke dalam keputusan produk, harga, promosi, dan distribusi.

---

### 3.5 Implementasi Strategi

Tahap ini adalah “turun ke lapangan”. Strategi tidak berhenti di kertas, tetapi dijalankan dalam aktivitas sehari-hari.

Hal-hal yang perlu diatur:

#### 1. Struktur dan pembagian tugas

Siapa yang menangani produksi, siapa yang menangani media sosial, siapa yang menangani keuangan, dll.

#### 2. Sumber daya

- Menyediakan peralatan yang diperlukan.
- Melatih karyawan sesuai kebutuhan strategi (misalnya pelatihan service excellent).

#### 3. Kebijakan dan SOP

- Standar kualitas produk.
- SOP pelayanan pelanggan.
- Aturan jam operasional, penggunaan bahan, dsb.

#### 4. Budaya kerja

Membangun nilai-nilai usaha: disiplin, jujur, ramah, berorientasi pada pelanggan, dan mau belajar.

---

### 3.6 Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Tidak ada strategi yang “langsung sempurna”. Wirausahawan harus terus mengevaluasi:

- Apakah penjualan meningkat?

- Apakah jumlah pelanggan tetap bertambah?
- Apakah pelanggan puas?
- Apakah biaya masih bisa ditekan?

Bentuk evaluasi bisa berupa:

- Memantau laporan keuangan sederhana.
- Menghitung beberapa indikator kinerja (misalnya: omzet per bulan, jumlah pelanggan per hari).
- Mengumpulkan feedback pelanggan (review online, komentar langsung).

Jika hasil belum sesuai harapan, strategi bisa diubah, disesuaikan, atau diperbaiki.

---

#### **4. Pentingnya Manajemen Strategis dalam Kewirausahaan**

Mengapa wirausahawan perlu repot dengan manajemen strategis?

##### **4.1 Mengurangi Risiko Kegagalan**

Banyak usaha gagal bukan karena produknya jelek, tetapi karena:

- Salah memilih segmen pasar.
- Salah membaca tren.
- Salah mengelola keuangan.

Dengan manajemen strategis, keputusan tidak diambil secara asal atau ikut-ikutan tren, tetapi berdasarkan analisis dan pertimbangan yang lebih matang.

##### **4.2 Memberi Arah dan Fokus**

Tanpa strategi, usaha mudah tergoda mencoba semua hal sekaligus: jualan ini, itu, ganti produk terus, ganti promosi tiap minggu tanpa arah. Strategi membantu wirausahawan:

- Memutuskan apa yang menjadi prioritas.
- Menentukan produk utama.
- Menentukan pelanggan utama yang ingin dilayani.

##### **4.3 Membantu Memanfaatkan Peluang**

Lingkungan bisnis penuh peluang, tetapi tidak semua peluang cocok untuk semua usaha. Manajemen strategis membantu wirausahawan memilih peluang yang paling sesuai dengan:

- Kekuatan yang dimiliki.

- Sumber daya yang tersedia.
- Tujuan jangka panjang usaha.

#### 4.4 Membangun Keunggulan Jangka Panjang

Strategi yang baik bukan hanya untuk “jualan cepat hari ini”, tetapi untuk membangun posisi yang kuat di benak pelanggan dan di pasar dalam jangka waktu yang panjang.

---

### 5. Keunggulan Kompetitif dalam Kewirausahaan

#### 5.1 Pengertian Keunggulan Kompetitif

**Keunggulan kompetitif (competitive advantage)** adalah kemampuan usaha untuk memberikan nilai lebih baik atau berbeda dibanding pesaing, sehingga pelanggan memiliki alasan kuat untuk memilih usaha tersebut.

Keunggulan kompetitif bisa berupa:

- Harga lebih murah dengan kualitas sama.
  - Kualitas lebih tinggi dengan harga sebanding.
  - Pengalaman pelanggan lebih menyenangkan.
  - Produk unik yang tidak mudah ditemukan di tempat lain.
- 

#### 5.2 Kriteria Keunggulan Kompetitif yang Kuat (VRIO)

Keunggulan kompetitif yang kuat biasanya memenuhi empat kriteria (kerangka VRIO):

1. **Valuable (Bernilai)**  
Memberi nilai bagi pelanggan, menyelesaikan masalah, atau memenuhi kebutuhan yang penting.
2. **Rare (Langka)**  
Tidak dimiliki atau jarang dimiliki pesaing lain.
3. **Inimitable (Sulit Ditiru)**  
Sulit disalin oleh pesaing karena terkait pengalaman, budaya, resep khusus, cara kerja, atau kombinasi faktor-faktor tertentu.
4. **Organized (Didukung Organisasi)**  
Usaha memiliki sistem, struktur, dan proses yang mampu memanfaatkan keunggulan tersebut secara konsisten.

Contoh:

Kopi enak saja belum tentu keunggulan kompetitif jika banyak pesaing punya rasa yang sama. Tetapi jika dikombinasikan dengan suasana tempat yang khas, pelayanan personal, komunitas yang aktif, dan promosi kreatif, maka keunggulan menjadi lebih sulit ditiru.

---

### **5.3 Sumber Utama Keunggulan Kompetitif dalam Kewirausahaan**

Pada usaha rintisan dan UMKM, beberapa sumber utama keunggulan kompetitif antara lain:

#### **5.3.1 Sumber Daya Berwujud (Tangible Resources)**

- Lokasi usaha yang strategis.
- Peralatan produksi yang memadai.
- Desain interior yang menarik untuk anak muda.
- Akses bahan baku yang lebih murah atau lebih berkualitas.

Meskipun penting, sumber daya berwujud cenderung lebih mudah ditiru.

#### **5.3.2 Sumber Daya Tidak Berwujud (Intangible Resources)**

- Reputasi dan citra usaha.
- Kepercayaan pelanggan.
- Brand yang kuat.
- Hak kekayaan intelektual (merek dagang, desain, resep rahasia).

Sumber daya tidak berwujud biasanya lebih sulit ditiru dan bisa menjadi fondasi keunggulan jangka panjang.

#### **5.3.3 Kapabilitas dan Kompetensi Inti**

Kapabilitas adalah kemampuan organisasi memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya.

Contoh:

- Kemampuan mengembangkan menu baru dengan cepat.
- Kemampuan membuat konten media sosial yang menarik.
- Kemampuan membangun hubungan pelanggan yang hangat.

**Kompetensi inti (core competence)** adalah kapabilitas yang sangat unggul dan membedakan usaha dari pesaing.

#### **5.3.4 Inovasi dan Kreativitas**



Inovasi bisa berbentuk:

- Produk baru.
- Cara baru melayani pelanggan.
- Sistem pemesanan dan pembayaran yang lebih praktis.
- Model bisnis berbasis langganan (subscription), bundling, dsb.

Wirausahawan yang terus berinovasi akan lebih sulit dikejar oleh pesaing yang statis.

### **5.3.5 Kedekatan dengan Pelanggan (Customer Intimacy)**

UMKM punya kelebihan di sini:

- Pemilik sering berinteraksi langsung dengan pelanggan.
- Bisa mengingat preferensi pelanggan tertentu.
- Dapat merespons keluhan dengan cepat.

Kedekatan emosional dengan pelanggan bisa menjadi keunggulan kompetitif yang kuat, karena tidak semua usaha bisa menciptakan hubungan seperti itu.

### **5.3.6 Model Bisnis dan Jaringan (Business Model & Networking)**

- Model bisnis yang cerdas (misalnya: pesanan online + pre-order + sistem membership).
- Jaringan kemitraan dengan supplier, komunitas, atau platform digital.

Contoh:

Pengusaha catering yang bekerja sama dengan event organizer dan kantor-kantor, sehingga mendapat pesanan rutin. Jaringan seperti ini sulit dimiliki oleh pesaing baru.

---

## **5.4 Contoh Keunggulan Kompetitif pada Usaha Kecil**

Misalkan sebuah **kedai kopi lokal**:

- Menggunakan biji kopi dari petani lokal tertentu (sumber daya unik).
- Memiliki suasana yang nyaman untuk belajar dan kerja (nilai bagi segmen mahasiswa dan pekerja remote).
- Barista mengenal pelanggan tetap dan sering memberi rekomendasi personal (kedekatan pelanggan).
- Aktif di media sosial dengan konten kreatif (kapabilitas promosi).

Kombinasi hal-hal ini membentuk keunggulan kompetitif yang tidak hanya bergantung pada harga, tetapi pada **pengalaman keseluruhan**.

---

## 6. Keterkaitan Manajemen Strategis dan Keunggulan Kompetitif dalam Kewirausahaan

Manajemen strategis dan keunggulan kompetitif bukan dua hal yang terpisah. Hubungannya dapat dilihat sebagai berikut:

1. **Analisis strategi** → membantu wirausahawan menemukan potensi keunggulan kompetitif (kekuatan internal + peluang eksternal).
2. **Formulasi strategi** → menentukan cara memanfaatkan kekuatan itu untuk memenangkan persaingan.
3. **Implementasi strategi** → mengorganisasi sumber daya dan aktivitas agar keunggulan tersebut nyata dirasakan pelanggan.
4. **Evaluasi strategi** → menjaga agar keunggulan kompetitif tetap relevan, diperbarui, dan tidak usang dimakan zaman.

Tanpa manajemen strategis, keunggulan yang dimiliki bisa terbuang sia-sia. Sebaliknya, strategi tanpa keunggulan yang jelas hanya membuat usaha ikut-ikutan tanpa pembeda yang kuat.

---

## 7. Implikasi Praktis bagi Mahasiswa dan Calon Wirausahawan

Beberapa langkah praktis yang bisa diambil:

1. **Mulai dari visi pribadi**  
Tanya ke diri sendiri: usaha seperti apa yang ingin dibangun dalam 5–10 tahun ke depan?
2. **Kenali kekuatan dan kelemahan diri**  
Misalnya: kuat di komunikasi, lemah di administrasi; kuat di ide kreatif, perlu belajar keuangan.
3. **Lakukan mini analisis lingkungan**
  - Lihat tren di sekitar.
  - Amati jenis usaha yang sedang naik daun.
  - Perhatikan celah layanan yang belum terpenuhi.

4. **Definisikan keunggulan awal**

Sekecil apa pun, tentukan “pembeda” usaha: layanan, kualitas, fokus segmen, atau cara menjual.

5. **Susun strategi sederhana, lalu jalankan dan evaluasi**

Tidak harus rumit. Yang penting: ada arah, konsisten, dan mau belajar dari hasil.

---

## 8. Rangkuman

1. **Manajemen strategis** adalah proses menyusun, menjalankan, dan mengevaluasi strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang usaha.
2. Proses ini meliputi: penetapan visi–misi–tujuan, analisis lingkungan eksternal dan internal, formulasi strategi, implementasi, serta evaluasi.
3. Dalam kewirausahaan, manajemen strategis penting untuk mengurangi risiko kegagalan, memberi arah yang jelas, memanfaatkan peluang, dan membangun keberlanjutan usaha.
4. **Keunggulan kompetitif** adalah kemampuan usaha memberikan nilai yang lebih baik atau berbeda dibanding pesaing, sehingga pelanggan memilih dan tetap loyal.
5. Sumber utama keunggulan kompetitif meliputi sumber daya unik, kapabilitas, inovasi, kedekatan dengan pelanggan, model bisnis, dan jaringan.
6. Manajemen strategis membantu menemukan, membangun, dan mempertahankan keunggulan kompetitif tersebut dalam jangka panjang.