Ujian Tengah Semester (UTS)

Nama : Nadiyah Indriyani

NPM : 2156041002

Kelas : Reg M

MK : Manajemen Strategis Sektor Publik

Dosen : Intan Fitri Meutia, S.A.N., M.A., Ph.D.

**STRATEGI FUNGSIONAL**

Pada manajemen strategi, terdapat beberapa tingkatan strategi yang digunakan oleh perusahaan besar. Tingkatan strategi tersebut terdiri atas strategi korporasi, strategis bisnis, dan strategi fungsional. Ketiga tingkatan strategi tersebut membangun suatu jenjang strategi dari suatu perusahaan besar yang saling berkaitan dan harus diintegrasi sepenuhnya sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya. Sebuah perusahaan maupun unit bisnis, memanfaatkan strategi level fungsional agar dapat membantu mengembangkan dan memelihara suatu kemampuan khusus agar perusahaan tersebut mampu untuk berkompetisi dengan unggul. Pada strategi ini, dilakukan dalam bagian fungsional yang akan membantu untuk mencapai tujuan perusahaan dan unit bisnis tersebut dengan memaksimalkan sumberdaya secara produktif. Hal ini disebut sebagai *value-based-strategy*, yang mana pemaksimuman produktivitas sumberdaya dilakukan untuk memberikan *value* terbaik dalam memenuhi kebutuhan konsumen/pelanggan.

Strategi fungsional penting untuk dikembangkan saat manajer fungsional ingin mengimplementasikan strategi besar perusahaan dengan tepat ataupun biasa dikenal dengan aktivitas jangka pendek. Strategi fungsional lebih bersifat operasional karena susunan dan pengembangannya dilakukan oleh para manajer pada masing-masing divisi. Strategi fungsional menguraikan pengelolaan kegiatan utama perusahaan dan menawarkan sebuah informasi mengenai strategi bisnis. Pada strategi tersebut, dapat memenuhi dua peran penting pada sebuah perusahaan, seperti membantu rencana perusahaan keseluruhan sejak awal dan menjelaskan bagaimana pendekatan yang dilakukan oleh manajer fungsional untuk memastikan area fungsional bekerja lebih baik daripada sebelumnya. (Aji, 2023).

Dapat dikatakan bahwa strategi fungsional menerjemahkan pemikiran pada strategi besar menjadi sebuah tindakan yang akan dirancang untuk mencapai sasaran jangka pendek yang lebih spesifik. Terdapat 3 bentuk karakteristik dasar yang membedakan strategi fungsional dengan strategi besar, yakni :

* **Jangka Waktu**, yang mana untuk mengidentifikasi aktivitas yang dilakukan dengan jangka waktu yang tidak terlalu lama. Saat jangka waktu pada strategi fungsional semakin pendek, maka implementasinya akan semakin penting untuk strategi besar.
* **Spesifisitas**, yang mana aktivitas pada strategi fungsional akan lebih spesifik dibandingkan dengan strategi besar.
* **Pembuat Strategi**, yang mana terdapat banyak partisipan dalam pembuatan strategi di tingkat fungsional dan bisnis, tetapi strategi bisnis menjadi tanggung jawab bagi general manager bukan seorang manajer. Pada manajer unit bisnis, perlu ditetapkannya tujuan jangka panjang serta strategi yang membuat manajemen pada korporasi merasa berperan dalam tujuan pada tingkat korporasi.

Saat strategi bisnis ditetapkan pada pembuatan strategi, maka selanjutnya strategi fungsional perlu untuk mengembangkan strateginya dalam mendukung strategi pada tingkat yang lebih tinggi. Hal ini dilakukan agar keseluruhan strategi dapat berjalan sesuai dengan satu kesatuan serta konsisten pada tingkat operasional tersebut. Strategi fungsional dapat membantu menghasilkan tugas-tugas dalam merealisasikan strategi pada tingkat bisnis.

Strategi fungsional tentunya memiliki fungsi-fungsi yang akan dijalankan oleh sebuah perusahaan. Setiap fungsi harus memiliki tugas dan tindakan yang nantinya akan dilakukan secara terpadu dengan strategi tingkat bisnis. Menurut Hunger dan Wheelen (2003:262) dinyatakan bahwa strategi fungsional memaksimalkan produktivitas sumber daya yang mengarahkan pada kompetensi tersendiri yang dapat memberikan perusahaan atau unit bisnis suatu keunggulan yang kompetitif. Pada batasan-batasan strategi bisnis dan perusahaan, strategi fungsional menggambungkan berbagai kegiatan serta kompetensi dari tiap fungsi-fungsi dalam sebuah perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Strategi fungsional tersebut terdiri dari beberapa fungsi-fungsi, yakni diantaranya :

1. **Pemerolehan Sumber Daya dan Kapabilitas**

Pemerolehan merupakan bagian yang penting dalam mengambil keputusan starategi, tetapi setiap manajer strategi pada strategi fungsional perlu melakukan beberapa hal, yakni diantaranya.

* Mengidentifikasi kompetensi pada inti perusahaan maupun unit bisnis
* Memastikan bahwa kompetensi tersebut semakin diperkuat
* Mengelola kompetensi-kompetensi tersebut dengan melindungi keunggulan kompetitif yang telah ada. Apabila kompetitif tersebut rendah, maka perusahaan perlu untuk melakukan outsourcing.

1. **Strategi Pemasaran**

Pemasaran pada umumnya memiliki peran dan fungsi untuk mencapai sasaran perusahaan dengan mewujudkan penjualan sebuah produk ataupun jasa yang menguntungkan di pasaran. Dalam strategi tingkat fungsional, bentuk pemasaran dilakukan oleh manajer pemasaran dalam menentukan siapa yang akan menjual, kepada siapa penjualan tersebut dijual, dimana tempat penjualan, apa yang akan dijual, berapa banyak yang akan dijual, serta bagaimana cara yang dilakukan untuk menjual produk tersebut.

Pada strategi ini, biasanya diawali dengan melakukan *Segmenting*, menentukan *Target Market* dan *Positioning*. Lalu, akan disusun bentuk penawaran dari perusahaan kepada pasarnya dengan mengembangkan masing-masing unsur pada *marketing mix* yang biasa disebut dengan 4P (*Product, Price, Place,* dan *Promotion*). Apabila memanfaatkan strategi pengembangan pasar (*Market Development Strategy*), maka perusahaan ataupun unit bisnis dapat dengan mudah memegang pangsa pasar yang lebih besar dari pasar yang telah ada melalui penetrasi pasar maupun pengembangan pasar baru bagi produk yang telah ada. Pelaksanaan STP (*Segmenting, Targetting,* dan *Positioning*) harus dapat memahami bagaimana manajemen perusahaan memandang pasar bisnis yang telah dilayani agar mengetahui bagaimana aturan pengelompokkan pasar dan penentuan pasar selanjutnya yang akan dijadikan sasaran.

Pada *Marketing Mix* diperlukan pengembangan pada unsur-unsur 4P tersebut dengan menggunakan beberapa pertanyaan-pertanyaan diantaranya sebagai berikut.

1. *Product* 
   * Produk mana yang akan lebih diutamakan?
   * Produk mana yang dapat memberikan kontribusi keuntungan yang paling besar?
   * Kebutuhan konsumen seperti apa yang akan dipenuhi pada produk?
   * Bagaimana bentuk citra produk yang akan dipasarkan?
2. *Price*
   * Apakah perlu adanya standar harga nasional, regional, maupun internasional?
   * Apakah harga akan ditetapkan sesuai dengan biaya, permintaan ataupun persaingan?
   * Apakah kita dapat memberikan diskon maupun modifikasi harga lainnya?
3. *Place*
   * Apakah terdapat wilayah geografis pasar yang perlu diprioritaskan?
   * Apa saluran distribusi yang akan digunakan?
   * Seberapa besar tingkatan ataupun cakupan pasar yang diinginkan?
   * Apakah penjualan akan diorganisir berdasarkan wilayah pasar, segmen, ataupun produk?
4. *Promotion*
   * Jenis promosi seperti apa yang akan diutamakan?
   * Informasi penting apa yang akan disampaikan kepada para konsumen?
   * Media apa yang digunakan dalam kegiatan promosi?
   * Berapa banyak informasi yang akan disampaikan kepada para pelanggan?
5. **Strategi Finansial**

Strategi finansial memiliki tujuan untuk dapat menyediakan perusahaan dengan struktur finansial maupun dana yang cukup dalam mencapai tujuan utamanya. Pada strategi ini, disediakan keunggulan kompetitif berupa biaya pendanaan yang lebih rendah dan kemampuan yang fleksibel untuk memperbesar modal dalam mendukung strategi bisnis. Strategi ini akan berupaya agar nilai finansial perusahaan dapat dihasilkan secara maksimal. Strategi finansial dimanfaatkan pada strategi fungsional untuk dapat memanfaatkan sumber daya keuangan dalam mendukung strategi bisnis pada tujuan jangka panjang dan sasaran tahunan. Strategi finansial mencakup waktu yang lebih panjang yang mana juga terdiri dari akuisisi modal, alokasi modal, serta deviden dan manajemen modal kerja yang mana memerlukan berbagai hal yang harus dijawab dalam pelaksanaan strategi finansial, seperti :

1. Akuisisi Modal
   * Berapa modal yang diperlukan?
   * Bagaimana upaya yang dilakukan dalam menyeimbangkan pendanaan internal dan eksternal?
   * Bagaimana proporsi utang jangka pendek dan utang jangka panjang yang diharapkan?
2. Alokasi Modal

* Berapakah alokasi modal yang harus ditetapkan manajer operasional?
* Apa yang dilakukan dalam memprioritaaskan proyek alokasi modal?

1. Deviden dan Manajemen Modal Kerja

* Berapa jumlah modal yang harus dibagikan menjadi deviden?
* Seberapa penting pencapaian kestabilan deviden?
* Bagaimana kebutuhan arus kas?
* Apakah bentuk deviden lain yang layak selain bentuk uang tunai?

1. **Strategi Penelitian dan Pengembangan**

Pada strategi ini, memiliki peran dalam melahirkan sebuah ide maupun gagasan baru dalam suatu perusahaan yang mana meliputi penghasilan produk baru dan mengembangkan produk tersebut sampai diproduksi dan memasuki pasar, mencari metode-metode dalam membentuk efisiensi produksi ataupun operasional dan hal lainnya. Strategi penelitian dan pengembangan berperan dalam menekankan inovasi dalam menjalankan suatu bisnis. Terdapat sebuah orientasi keputusan penelitian dan pengembangan perusahan yakni apakah bersifat offensif ataupun defensif. Ketika menghasilkan orientasi offensif, maka perusahaan akan menjalankan strategi inovasi yang kuat dan selalu berusaha agar menjadi yang pertama pada industrinya. Sedangkan, orientasi defensif lebih mengarah kepada bagaimana mengembangkan produk yang ada baik produk sendiri maupun produk pesaing yang nantinya akan di modifikasi.

1. **Strategi Operasi**

Strategi Operasi dilakukan untuk menentukan bagaimana cara dan dimana sebuah produk ataupun jasa akan dibuat, apa tingkat integrasi vertikal yang dibutuhkan, penyebaran sumber daya fisik seperti apa yang diperlukan, dan seperti apa bentuk hubungan dengan para pemasok yang diinginkan. Strategi operasi memiliki beberapa karakteristik yang mana berdasarkan dengan strategi kompetitif dari perusahaan maupun unit bisnis yang memiliki bagian operasi (S. Kotha dan D. Orne, 1989).

Strategi operasi menjadi bagian inti dari setiap perusahaan karena bidang ini memiliki tanggung jawab dalam mengubah pemasukan menjadi pengeluaran yang berwujud sebuah produk yang nantinya akan disalurkan kepada para konsumen. Pada strategi operasional perlu untuk mendasari keputusan mengenai sifat dasar dari sistem manajemen produksi ataupun operasi perusahaan dalam menyeimbangkan masukan investasi maupun pengeluaran operasi, serta lokasi, bentuk desain fasilitas, dan perencanaan proses jangka pendek.

1. **Strategi Sumber Daya Manusia dan Fungsional lainnya**

Strategi manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah strategi yang dimiliki oleh setiap perusahaan maupun unit bisnis yang digunakan dalam menyelesaikan persoalan yang seringkali muncul dalam perusahaan yang mana berhubungan dengan masalah sumber daya manusia dari perusahaan maupun unit bisnis itu sendiri. Pada strategi ini, berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan bagaimana promosi yang dilakukan dari dalam perusahaan maupun bagaimana rekrutmen manajer dari luar perusahaan. Strategi fungsional ini menjadi salah satu bidang fungsi yang mampu untuk mengantarkan perusahaan mencapai strategi umumnya. Beberapa perusahaan menjadi sukses setelah memiliki strategi fungsi SDM yang kuat.

Pada saat ini, SDM tidak lagi digunakan maupun dianggap hanya sebagai sebuah rutinitas harian dengan mengurusi administrasi karyawan saja, tetapi juga harus menjadi fungsi pendukung terciptanya kekuatan bersaing perusahaan terutama dalam persaingan global. Strategi sumber daya manusia perlu mengarah kepada pengembangan kemampuan manajerial dan teknis karyawan serta manajer sehingga nantinya akan dapat dimanfaatkan secara optimal dalam menjalankan bisnis perusahaan. Strategi fungsional ini dapat meliputi beberapa elemen fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri, yakni seperti.

* + Rekrutmen, seleksi, dan orientasi.
  + Pengembangan karir dan pelaksanaan pelatihan
  + Memberi kompensasi
  + Evaluasi, disiplin, serta pengembangan
  + Hubungan karyawan dan kesempatan kerja yang adil

**REFERENSI**

Hamid, Djamhur. (2015). Kebijakan Bisnis. In: Konsep Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis. Jakarta: Universitas Terbuka, pp. 20-21.

Sudiantini, Dian. (2022). Manajemen Strategi. Jawa Tengah: CV. Pena Persada, pp 82-92.

Wheelen, T. L. & Hunger, D. J. (2012). Strategic Management and Business Policy (Thirteenth Edition). United States of America: Pearson education, pp 238.

Aji, Gunawan. dkk. (2023). Analisis Strategi Fungsional Sumber Daya Manusia dan Pemasaran. Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen, Vol. 1, No. 2.

Hossain, Saad. (2017). A Resource based Analysis of Functional Level Strategic Process, Management Control System and Operational Performance. College of Bussines and Economic: University of Guelph.

Panjaitan, L. dkk. (2017). Analisis Strategi Fungsional dalam Pengelolaan Merek Properti terhadap Loyalitas Pelanggan. Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen, Vol. 2, No. 1.