HALAMAN JUDUL

STRATEGI KONTEMPORER KEUNGGULAN BERSAING

Implementing Corporate Strategy: Managing the Multibusiness Firm

Disusun Oleh :

RISDA MARVINITA

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayah kepada kita semua, sehingga berkat Karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan makalah “**STRATEGI KONTEMPORER KEUNGGULAN BERSAING** dengan topik bahasan *Implementing Corporate Strategy: Managing the Multibusiness Firm*”

Dalam penyusunan makalah ini, penulis tidak lupa mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan makalah ini. Dalam penyusunan makalah ini pun penulis berharap semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri maupun kepada pembaca umumnya dan dapat digunakan untuk kepentingan masyarakat luas.

Akhir kata penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam makalah ini sehingga penulis sangat terbuka terhadap segala kritik maupun saran demi perbaikan makalah ini ke depannya.

Bandung, Juli 2018

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
KATAPENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II KAJIAN PUSTAKA.	8
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	43
BAB IV PEMBAHASAN	47
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	75
DAFTAR PUSTAKA.....	v

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Implementasi strategi merupakan suatu bentuk kegiatan dimana semua komponen dalam perusahaan baik itu pimpinan pada berbagai tingkat maupun semua karyawan saling terintegrasi dan terorganisir untuk mengkomunikasikan dan melaksanakan strategi yang sudah diformulasikan dengan baik dan dibuat secara bersama-sama demi mencapai tujuan organisasi.

Ada 4 kemungkinan yang terjadi dari implementasi strategi tersebut: yaitu : success : formulasi strategi baik & implementasi baik , roulette : formulasi kurang baik & usaha, implementasi jadi baik, trouble : strategi yg diformulasikan baik & implementasinya kurang baik dan failure : strategi yg diformulasikan buruk & implementasinya kurang baik.

Strategi akan terlaksana dan mendapat kata *success* apabila struktur organisasi perusahaan adalah sesuai atau tertata dengan baik. Maka dari itu harus ada analisis struktur organisasi. Ada berbagai struktur organisasi. Untuk dapat menentukan struktur organisasi yang sesuai dengan struktur organisasi perusahaan maka harus melakukan analisa tentang sejauh mana kesesuaian struktur dengan profil organisasi, strategi korporasi, strategi level bisnis, dan jumlah dalam organisasi

Kebutuhan akan pendekatan analitik terhadap formulasi strategi berdasarkan pengetahuan dan pemahaman yang mendalam tentang perusahaan dan lingkungan sekelilingnya ditekankan melalui tantangan-tantangan yang meningkat yang dihadapi oleh para manajer.

Mengatur sebuah perusahaan multibisnis adalah salah satu contohnya, kemungkinan hal ini merupakan pengalaman strategi perusahaan yang lebih sulit. Bagian dari upaya ini berasal dari implementasi strategi yang sulit pada beberapa level dalam sebuah organisasi. Di lain hal, mereka harus memelihara kendali (maintain control) dari bermacam-macam usaha dan sering melakukan otonomi bisnis dalam portfolio and menyediakan hubungan pada seluruh kesatuan usaha.

Pada dasarnya, perusahaan dapat digolongkan menjadi perusahaan bisnis tunggal dan perusahaan multibisnis. Perusahaan bisnis tunggal memproduksi dan menjual produk dan jasa di satu industri, sedangkan perusahaan multibisnis memiliki dan mengelola portpolio bisnis dan bersaing di berbagai industri. Penggolongan perusahaan dengan bisnis tunggal dan multibisnis ini penting karena mempengaruhi arah strategis keseluruhan perusahaan, strategi korporat apa yang dianut, dan bagaimana strategi korporat diimplementasikan dan dikelola.

Sebuah perusahaan multibisnis biasanya terdiri dari perusahaan yang bertindak sebagai perusahaan induk dengan satu atau lebih anak perusahaan atau unit bisnis strategis. Perusahaan multibisnis menciptakan nilai dengan mempengaruhi (menjadi orang tua) bisnis yang mereka miliki. Perusahaan multibisnis melengkapi bisnis mereka dengan manajemen umum atau kemampuan

pengusaha untuk membantu mereka bersaing dengan lebih efektif. Dalam perusahaan multibisnis, induk perusahaan mengacu pada tingkatan manajemen atas dari unit bisnis, tanpa interaksi langsung dengan pembeli dan pesaing.

Kebanyakan perusahaan multibisnis merupakan hasil penjumlahan dari seluruh perusahaan yang ada dalam kelompoknya, tidak lebih dan tidak kurang (Collis dan Montgomery, 1998). Bahkan studi yang dilakukan oleh Goold, dkk. (1994) menunjukkan bahwa pada beberapa kasus, keberadaan perusahaan induk justru merugikan sinergi yang mungkin terjadi di antara perusahaan-perusahaan anak dalam satu kelompok bisnis. Sementara studi dari Balaban dan Rotschild (2002) menunjukkan bahwa tugas perusahaan induk bukan hanya menagih kontribusi dari perusahaan-perusahaan anak, melainkan merancang pertumbuhan nilai kelompok bisnis sebagai satu kesatuan didasarkan oleh desain portofolio bisnis yang kompleks.

Dalam bukunya, Chandler (1982), juga Rumelt (1974) menguraikan bahwa hingga tahun 1950an, kebanyakan perusahaan di Amerika Serikat dan di Eropa diorganisasikan sebagai sebuah bisnis tunggal yang dikendalikan secara fungsional. Perusahaan-perusahaan tersebut berkembang menjadi korporasi dengan banyak produk yang beroperasi di berbagai wilayah dan menganut pengorganisasian secara divisional untuk mengendalikan gurita bisnisnya (Chandler, 1982). Dengan meningkatnya kompleksitas bisnis, maka salah satu dari perusahaan yang paling dominan kemudian menjadi perusahaan induk atau dapat pula para pemegang saham dan pengelola perusahaan membentuk satu

organisasi baru yang tidak mengelola bisnis secara langsung dan tidak mempunyai tanggung jawab atas laba sebagai perusahaan induk (Chandler, 1991).

Keberadaan perusahaan induk sejatinya harus memberi manfaat bagi kelompok bisnis secara keseluruhan. Perusahaan induk diharapkan dapat melakukan pengasuhan (*parenting*) yang membuat kompetensi inti kelompok bisnis terus berkembang dan kelompok bisnis dapat terus menciptakan nilai dan bertumbuh dengan basis kompetensi intinya tersebut (Collis dan Montgomery, 1998, juga Prahalad dan Hamel, dalam Goold dan Luchs, 1996). Namun nilai justru dapat dihancurkan (*value-destruction*) bila antara perusahaan induk dan perusahaan (-perusahaan) anak tidak ada kesesuaian pengasuhan (Goold, dkk., 1994, Huismans dan Campbell, 1998).

Ketidaksesuaian pengasuhan terjadi karena tidak ada kesesuaian antara karakteristik perusahaan induk dengan karakteristik perusahaan (-perusahaan) anak (Goold, dkk., 1994, Huismans dan Campbell, 1998). Ketidaksesuaian karakteristik antara perusahaan induk dan perusahaan anak membuat perusahaan induk tidak dapat melakukan pengasuhan yang menguntungkan bagi pertumbuhan perusahaan anak (Zook, 2004). Sebagai contoh, perusahaan anak tidak dapat memanfaatkan keunggulan merek yang dimiliki oleh kelompok bisnis, perusahaan anak tidak memperoleh manfaat dari keunggulan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan induk atau perusahaan anak lainnya, perusahaan anak tidak dapat memanfaatkan sumber daya bersama yang dimiliki oleh kelompok bisnis, dan lain sebagainya.

Dalam beberapa kasus, perusahaan anak bahkan akan lebih diuntungkan bila tidak menjadi anggota kelompok bisnis dimana sekarang ia berada (Goold, dkk., 1994, Huismans dan Campbell, 1998, Zook, 2004). Seperti disampaikan oleh Goold & Luchs (1996), juga Zook (2004, 2007), studi mengenai perusahaan multibisnis adalah suatu studi yang tidak mudah karena melibatkan banyak perusahaan sekaligus. Kebanyakan studi mengenai perusahaan multi bisnis menyoroti aspek merger dan akuisisi yang melibatkan dua sampai tiga perusahaan saja (Avalos dan De Hoyos, 2008, Neven, 2003). Apalagi di Indonesia, dimana studi mendalam terhadap perusahaan multibisnis tidak terlalu mudah karena ketertutupan perusahaan dan keterbatasan data publik.

Sebagai contoh majalah bisnis SWA pernah menguraikan kesulitan yang dihadapi untuk memuat pembelajaran dari keberhasilan beberapa perusahaan multibisnis terkemuka seperti kelompok usaha ABC (SWA 24 Juli – 6 Agustus 2003: 24), kelompok bisnis Wings (SWA No. 07, tahun XX 1 – 14 April 2004,: 24-25) dan kelompok bisnis Sosro (SWA No. 10, tahun XXI 12-25 Mei 2005: 30-31).

Oleh sebab itu, suatu rangkaian studi dilakukan untuk memperoleh pemahaman mengenai implementasi strategi korporasi di perusahaan multibisnis serta kesesuaian pengasuhan antara perusahaan induk dan perusahaan-perusahaan anak di Indonesia. Sebagai bagian dari rangkaian studi, tulisan ini membahas mengenai pola bertumbuh dan kesesuaian pengasuhan di perusahaan multibisnis terkemuka, dengan contoh-contoh perusahaan tertentu. Dan penerapan strategi

pengasuhan pada perusahaan Sinarmas Group dengan memnyoroti kasus yang terjadi atau *booming* di masyarakat

Sebagai perusahaan besar, Sinarmas Group memiliki unit usaha yang bergerak diberbagai sektor bisnis mulai dari kertas, perbankan, asuransi, pengembang real estate, media, dan lain sebagainya. Bisnis utama Sinarmas Group yaitu Sinarmas *Pulp and Paper Product*, Sinarmas *Agribusiness and Food*, Sinarmas *Financial Services*, dan Sinarmas *Developer and Real Estate*. Pada makalah ini akan menjelaskan lebih dalam mengenai penerapan *parenting strategy* Sinarmas Group terhadap empat bisnis utamanya tersebut.

1.2. Rumusan Masalah

Pokok permasalahan yang akan dibahas dalam makalah ini adalah:

1. Apa sajakah strategi korporasi berdasarkan pendekatan *grand strategy* dan bagaimana implementasinya dalam perusahaan ?
2. Apa pengertian dari *parenting strategy* serta jelaskan filosofi diterapkannya strategi ini oleh perusahaan ?
3. Bagaimana implementasi *parenting strategy* perusahaan multibisnis ?

1.3. Tujuan Penulisan Makalah

Tujuan penulisan makalah ini adalah:

1. Mengetahui jenis strategi korporasi berdasarkan pendekatan *grand strategy* serta mplementasinya dalam perusahaan

2. Mengetahui pengertian dari *parenting strategy* serta penjelasan filosofi diterapkannya strategi ini oleh perusahaan
3. Mengetahui dan memahami implementasi *parenting strategy* dalam suatu perusahaan multibisnis

1.4 Manfaat Penulisan Makalah

Hasil dari penulisan ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada semua pihak, khususnya kepada mahasiswa untuk menambah pengetahuan dan wawasan dalam kasus implementasi strategi korporasi. Manfaat lain dari penulisan makalah ini adalah dengan adanya penulisan makalah ini diharapkan dapat dijadikan acuan didalam menghadapi permasalahan implementasi strategi korporasi khususnya strategi perusahaan multibisnis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi Korporasi

Strategi korporasi dapat dijelaskan dengan tiga pendekatan umum yang lazim disebut dengan *grand strategi*, yaitu; pertumbuhan (growth), menjaga kestabilan (stability) dan menarik diri (retrenchment). Ketiga langkah itu dapat dianalogikan secara sederhana pada seseorang yang melangkah ke depan, diam ditempat atau mundur pada saat berperang.

Ada dua belas macam strategy (*grand strategi*) yang dapat dijalankan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing suatu unit bisnis yaitu: *concentration, market development, product development, innovation, horizontal untegration, vertical integration, join venture, concentric, diversification, conglomerate diversication, retrenchment/turnaround, divesture dan liquidation.*

2.2 Strategi Besar (Grand Strategy)

Merupakan rencana umum berupa tindakan-tindakan besar yang digunakan perusahaan untuk meraih sasaran jangka panjang. Strategi besar dibedakan dalam 3 kategori:

- 1). Pertumbuhan (Growth),

Dapat dilakukan secara internal meliputi pengembangan produk baru atau produk lama yang mengalami perubahan (modification) dan secara eksternal dengan memperoleh tambahan divisi bisnis atau diversifikasi (diversification) yang artinya mengakuisisi bisnis yang terkait dengan lini produk saat itu ataupun mengembangkan unit usaha lain.

2). Stabilitas (Stability) atau Strategi Diam

Artinya adalah bahwa organisasi ingin tetap berada pada ukurannya yang sama atau tumbuh perlahan dengan cara-cara yang masih dapat dikendalikan.

3). Pemangkasan (Retrenchment)

Berarti organisasi terpaksa melalui periode terjadinya penurunan dengan penyusutan unit bisnis yang ada saat ini atau menjual atau melikuidasi keseluruhan unit bisnis.

2.3 Strategi Global

Di arena internasional, perusahaan-perusahaan menghadapi dilema strategi antara integrasi global dan tanggung jawab nasional (national responsiveness). Organisasi harus memutuskan apakah ia ingin agar setiap afiliasinya bertindak secara otonomi atau apakah aktivitas yang dilakukan harus distandarisasi dan disentralisasikan di seluruh negara. Ada 3 kategori strategi global:

1). Strategi Globalisasi (Globalization Strategy)

Merupakan standarisasi rancangan produk dan strategi periklanan di seluruh dunia.

2). Strategi Multidomestik (Multidomestic Strategy)

Adalah modifikasi desain produk dan strategi periklanan untuk mengakomodasi kebutuhan spesifik dari masing-masing negara. Maksudnya adalah perusahaan multinasional ada di sejumlah negara, namun periklanan dan rancangan produknya disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing negara.

3). Strategi Transnasional (Transnational Strategy)

Yaitu strategi yang mengkombinasikan koordinasi global untuk meraih efisiensi dengan fleksibilitas untuk memenuhi kebutuhan spesifik pada berbagai negara.

2.4 Tingkatan strategi

Terdapat 3 tingkatan strategi dalam organisasi yaitu:

1. Strategi Tingkat Perusahaan (Corporate Strategy)

Ditetapkan oleh tingkat manajemen tertinggi di dalam organisasi dan mengarah kepada bisnis apa yang akan dilakukan serta bagaimana sumber daya dialokasikan di antara bisnis tersebut.

Strategi korporasi secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan dan investasi keuangan secara langsung.

2. Strategi Tingkat Bisnis (Business Strategy)

Ditetapkan oleh masing-masing unit bisnis strategi (Strategy Business Unit=SBU). Strategi bisnis biasanya diformulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan memusatkan kepada bagaimana cara bersaing dalam dunia bisnis yang ada. Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi.

3. Strategi Tingkat Fungsional (Functional Strategy)

Mempunyai lingkup yang lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis. Berhubungan dengan fungsi bisnis seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi SDM, fungsi keuangan, fungsi riset dan pengembangan (R&D).

Strategi fungsional harus mengarah kepada strategi bisnis dan konsep mereka yang paling utama adalah tergantung kepada hasil jawaban bagaimana cara menerapkannya

2.5 Evolusi Korporasi

Faktor utama yang menyebabkan terjadinya evolusi korporasi adalah perubahan teknologi dan ekspansi ekonomi, yang pertama-taa akan mendorong terjadinya ekspansi secara horizontal, vertikal kemudian diversifikasi.

Chandler mengidentifikasikan adanya 2 perubahan penting dalam organisasi yang terdapat dalam perusahaan modern, yaitu :

1. Pada akhir abad ke 19 merupakan perkembangan perusahaan besar yang bersifat multifungsi. Perusahaan kereta api (sebagai akibat ekspansi geografis yang cepat merupakan perusahaan yang pertama-tama menerapkan struktur organisasi dengan pertanggung jawaban manajemen yang disusun berdasarkan fungsi.
2. Perkembangan yang kedua muncul pada dekade 1920-an dimana timbul korporasi yang dibagi perdivisi, yang dengan berjalannya waktu menggantikan struktur organisasi fungsional yang tersentralisasi, yang merupakan ciri dari hampir semua struktur perusahaan saat itu, dan juga struktur organisasi terkait yang timbul karena adanya proses merger.

2.5.1 Teori Korporasi Bentuk M

Dalam studi klasik perusahaan – perusahaan besar Amerika Serikat seperti DuPont, General Motors , Sears, dan Standard oil , Alfred Chandler berhasil menyimpulkan bahwa berbagai perubahan yang terjadi dalam strategi perusahaan akan mengarahkan pada perubahan dalam struktur organisasi . Alfred Chandler juga menyimpulkan bahwa organisasi berkembang dari satu jenis penyusunan struktur ke berbagai jenis lainnya ketika organisasi tersebut berkembang .

Alfred Chandler mengatakan bahwa perubahan struktural tersebut dapat terjadi karena inefisiensi yang ditimbulkan oleh struktur lama yang karena digunakan terlalu lama ternyata menimbulkan kerugian bagi organisasi . Kemudian **Chandler** membuat suatu skema urutan proses berikut ini :

1. Diciptakan sebuah strategi baru
2. Masalah – masalah baru tentang administrasi muncul
3. Penurunan kinerja ekonomi
4. Struktur baru yang lebih sesuai di temukan
5. Keuntungan kembali pada tingkatan sebelumnya

Chandler menemukan bahwa dalam tahun- tahun pertama pertumbuhan perusahaan – perusahaan seperti DuPont cenderung memiliki struktur organisasi yang fungsional tersentralisasi yang sesuai dengan lingkup produksi dan penjualan produk- produknya yang terbatas . Sehingga ketika perusahaan menambah lini produk baru , membalik pasokan sumber- sumber daya , dan menciptakan jaringan distribusinya sendiri , perusahaan tersebut menjadi terlalu kompleks untuk struktur yang begitu tersentralisasi .

Untuk menjadikannya tetap sukses , jenis organisasi seperti itu membutuhkan perubahan menuju struktur yang terdesentralisasi dengan beberapa divisi yang semi otonomi (bandingkan dengan yang ada pada bab 5 tentang struktur divisional). Ahli ekonomi O. E . Williamson menyebut struktur jenis tersebut sebagai struktur bentuk – M (M-form untuk struktur multi divisi).

Dalam bukunya berjudul *MY Years With General Motors* , Alfred P . Sloan menuliskan dengan rinci bagaimana General Motors membuat perubahan – perubahan struktural pada tahun 1920-an . Ia menganggap bahwa struktur desentralisasi sebagai “pasangan sentralisasi penentuan kebijakan dengan desentralisasi manajemen operasi .” Setelah manajemen puncak perusahaan

mengembangkan suatu strategi yang bersifat keseluruhan ,individu – individu yang bertanggung jawab dalam setiap divisi di bebaskan untuk memilih bagaimana mengimplementasi strategi tersebut . Berdasarkan pola yang dikembangkan DuPont , General Motors menemukan bahwa struktur multi divisi yang terdesentralisasi sangat efektif dalam memberikan kebebasan maksimum dalam pengembangan produk , dengan Menggunakan ROI sebagai kontrol keuangan .

Ketika strategi berubah , cepatnya adopsi terhadap struktur yang sesuai akan membuat perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif. Untuk mendukung argumentasi tersebut , penelitian menunjukkan bahwa ketika perusahaan yang melakukan diversifikasi atau integrasi vertikal mengubah struktur organisasinya dari fungsional ke divisional , kinerja keuangan mereka meningkat . D.J Teece , secara khusus menemukan bahwa reorganisasi memberikan nilai kontribusi hampir sebesar 1,2 persen pada ROA (return on asset) perusahaan.

Penelitian juga menunjukkan bahwa kesesuaian antara strategi bisnis dengan besarnya otonomi yang di berikan kantor pusat kepada unit bisnis mempengaruhi kinerja unit bisnis tersebut. Terlebih lagi , unit bisnis yang menjalankan strategi diferensiasi . Membutuhkan kebebasan yang lebih besar dari kantor pusat dibandingkan unit bisnis yang menerapkan strategi biaya rendah (*low cost strategy*)

Akan tetapi , perubahan strategi tidak selalu memberikan hasil yang sepadan dengan perubahan dalam struktur organisasi jika perusahaan hanya

sedikit memiliki saingan . Jika perusahaan sedikit memiliki monopoli , dengan perusahaan bebas menentukan tarif , atau di tentukan oleh pemerintah , perusahaan dapat menaikkan harga yang dapat menutupi inefisiensi dalam administrasi internalnya. Bagi perusahaan – perusahaan tersebut , kondisi demikian lebih mudah dibandingkan kesulitan yang harus di hadapi bila harus melakukan reorganisasi . Sebagai contoh , penggunaan cost – plus kontrak dalam industri pertahanan Amerika Serikat , yang berarti perusahaan pesawat terbang yang membuat sejenis product tertentu dapat dengan mudahnya memasukkan kenaikan biaya administrasi dalam harga barang yang di tawarkan.

Jadi, keunggulan efisiensi dari perusahaan divisional atau multiusaha ini didasarkan pada empat proporsi mengenai manajemen dan organisasi yaitu :

1. Adanya rasionalitas yang terbatas. Manajer memiliki kemampuan kognitif terbatas dalam memproses informasi dan pengambilan keputusan.
2. Pembagian tanggung jawab pengambilan keputusan dalam perusahaan harus didasarkan pada tingkat keseringan berbagai macam keputusan tersebut diambil.
3. Meminimalkan kebutuhan komunikasi dan koordinasi
4. Optimisasi secara global bukan lokal

Pemisahan antara kantor pusat dan divisi operasi yang merupakan karakteristik dari perusahaan multidivisi memberikan dua keunggulan lain dibandingkan dengan organisasi lainnya yaitu : **efisiensi dalam alokasi sumber daya dan pemecahan masalah keagenan.**

2.5.2 Kontra Korporasi bentuk M

Henry Mintzberg memeperlihatkan adanya 2 unsur kekakuan yang terjadi pada struktur divisonal :

1. Keterbatasan dalam desentralisasi.

Otoritas operasional dalam perusahaan bentuk M yang didelegasikan pada tingkat operasional terkadang juga terlihat pada desentralisasi yang terjadi pada divisi tersebut, yang sebenarnya merupakan cerminan dari sistem pertanggung jawaban kepala pelaksana pada kantor pusat. Namun kebebasan operasional dari masing-masing divisi hanya muncul apabila kantor pusat puas atas hasil kinerja divisi tersebut.

2. Standarisasi pengelolaan divisi

Salah satu keunggulan dari bentuk divisi adalah secara prinsip, divisi dapat dibuat bebrbeda sesuai dengan kebutuhan dari masing-masing unit bisnis. Dalam prakteknya terdapat suatu kekuatan yang menyebabkan terjadinya standarisai antardivisi. Kantor pusat kemungkinan akan memiliki peranan dalam fungsi pelatihan, dan mereka cenderung mengarahkan manajer divisi agar memiliki nilai dan tujuan perusahaan. Lebih penting lagi, untuk melakukan pengawasan kantor pusat diperlukan standar penilaian kinerja yang cenderung bersifat kuantitatif.

2.6 Peran Manajemen Korporasi

Untuk menjadi layak perusahaan multibisnis haruslah membawa bisnis di bawah kepemilikan dan kontrol bersama yang melebihi biaya dari perusahaan. Overlay . Memang , Goold , Campbell dan Alexander adalah contohnya. Mereka mengusulkan rintangan sulit bagi perusahaan multibisnis adalah : untuk setiap bisnis dalam portofolio perusahaan, tidak hanya harus keuntungan tambahan dari inklusi dalam lipat perusahaan melebihi biaya manajemen kantor pusat , tetapi keuntungan bersih harus lebih besar dari apa yang setiap potensi perusahaan induk lainnya (Jika tidak akan menguntungkan untuk menjual bisnis)

Gagasan " pengasuhan keuntungan " - bahwa sebuah perusahaan harus mampu menambah nilai lebih untuk bisnis dari saingan bisa - menimbulkan masalah penting tentang bagaimana perusahaan-perusahaan multibisnis membuat nilai dan peralatan yang diperlukan untuk melakukannya .

Kita akan fokus pada empat kegiatan dimana manajemen perusahaan menambah nilai dalam perusahaan multibisnis :

1. Mengelola portofolio perusahaan secara keseluruhan , termasuk akuisisi, divestasi , dan alokasi sumber daya ;
2. Mengelola bisnis masing-masing ;
3. Mengelola hubungan antara perusahaan ;
4. Mengelola perubahan .

2.7 Mengelola Portofolio Perusahaan

Pertanyaan-pertanyaan dasar strategi perusahaan adalah " apa bisnis kita harus dimasuki ?" dan "Bagaimana seharusnya kita mengelola bisnis ini untuk menghasilkan sebanyak mungkin nilai?" Model perencanaan Portofolio dapat membantu membantu manajer menjawab kedua pertanyaan ini .

Perusahaan multibisnis juga harus mengajukan pertanyaan bagaimana berbagai macam produk dan berbagai unit bisnisnya harus dikelola agar menaikkan keseluruhan kinerja perusahaan.

- Seberapa banyak waktu dan uang yang harus dianggarkan pada produk dan unit bisnis yang paling baik untuk memastikan bahwa keberhasilan mereka tetap berlanjut?
- Seberapa banyak waktu dan uang harus dianggarkan dalam mengembangkan produk baru, yang banyak diantaranya belum tentu sukses?

Salah satu alat bantu yang dalam mengembangkan strategi perusahaan pada perusahaan multibisnis adalah analisa portfolio. Meskipun popularitasnya menurun dalam kurun waktu 1970-1980an dengan lebih dari separo perusahaan bisnis besar yang menggunakannya, sekitar 27% perusahaan Fortune 500 masih menggunakan analisis portfolio dalam perumusan strategi. Analisis portfolio menempatkan kantor pusat perusahaan pada peran sebagai bankir internal.

Dalam analisis portfolio, manajemen puncak memandang unit bisnis mereka sebagai erangkaian investasi yang diharapkan dapat memberikan hasil yang menguntungkan. Unit-unit bisnis ini membentuk portfolio investasi yang harus disulap manajemen puncak untuk menjamin hasil terbaik dari investasi-investasi perusahaan. Dua konsep pendekatan yang sering digunakan adalah Matrik pertumbuhan pangsa BCG dan layar bisnis GE. Konsep tersebut juga dapat digunakan untuk mengembangkan strategi bagi pasar internasional.

General Electric dan Pengembangan Perencanaan Strategis

Teknik perencanaan portofolio adalah salah satu hasil dari pekerjaan perintis dalam strategi perusahaan diprakarsai oleh General Electric pada akhir 1960s.¹⁵ GE terdiri 46 divisi dan lebih dari 190 perusahaan . Untuk mengelola industri ini luas kekaisaran lebih efektif , GE meluncurkan serangkaian inisiatif bersama dengan Boston Consulting Group , McKinsey & Company , Arthur D. Little dan Harvard Business Sekolah .

Hasilnya adalah tiga perkembangan kunci dalam manajemen strategis pada tingkat korporasi . Yang pertama adalah identifikasi unit bisnis strategis(SBU) - usaha yang cukup mandiri untuk merumuskan terpisah kompetitif strategy. Dua lainnya adalah model perencanaan portofolio dan PIMS database,

2.7.1 Matrik Pertumbuhan Pangsa BCG

Matrik paling sederhana adalah matrik yang dibuat oleh Boston Consulting Group, yang digambarkan pada gambar 6.2. Seorang analisis

meletakkan unit bisnis atau lini produk perusahaan pada matrik sesuai dengan tingkat pertumbuhan industrinya dan pangsa pasar relatifnya. Posisi kompetitif relatif didefinisikan sebagai pangsa pasar unit tersebut dalam industri dibagi dengan pesaing terbesarnya. Dalam perhitungan tersebut, pangsa pasar relatif di atas 1,0 adalah milik pemimpin pasar. Tingkat pertumbuhan bisnis adalah persentase pertumbuhan pasar, yaitu persentase yang menunjukkan penjualan lini produk tertentu telah meningkat. Asumsi dasar metode ini adalah : jika hal-hal lain sama, maka pasar yang sedang tumbuh merupakan industri yang menarik.

Garis yang memisahkan posisi antara kompetitif relatif tinggi dengan rendah ditentukan 1,5 kali. Sebuah lini produk atau unit bisnis harus memiliki kekuatan relatif sekurang-kurangnya dari magnitudo tersebut, untuk memastikan perusahaan akan memiliki posisi dominan yang dibutuhkan agar menjadi “star” atau “cash cows”. Kontrasnya, sebuah lini produk yang memiliki posisi kompetitif kurang dari 1,0 memiliki status “dog”. Setiap produk atau unit pada Gambar 6.2 ditunjukkan dengan sebuah lingkaran, wilayah yang menunjukkan signifikansi relatif setiap unit bisnis atau lini produk perusahaan terhadap segi kekayaan yang digunakan atau penjualan yang dihasilkan.

Matrik pertumbuhan-pangsa memiliki banyak kesamaan dengan daur hidup produk. Sewaktu produk melewati daur hidupnya, maka produk tersebut dapat dikategorikan ke dalam salah satu dari empat kategori bagi tujuan keputusan pembiayaan.

- **Question mark** adalah produk-produk baru yang memiliki potensi untuk sukses tetapi membutuhkan banyak biaya untuk pengembangannya. Apabila satu dari produk-produk tersebut memperoleh pangsa pasar cukup untuk menjadi pemimpin pasar dan akhirnya menjadi star, maka dana harus dialokasi ulang dari satu atau lebih produk jenuh ke “question mark”.
- **Star** adalah pemimpin pasar yang biasanya berada pada puncak daur hidup produknya dan menghasilkan kas yang banyak untuk mempertahankan pangsa pasarnya. Ketika tingkat pertumbuhan pasarnya melambat, star menjadi produk “cash cows”
- **Cash cows** pada biasanya menghasilkan kas yang jauh lebih banyak dari yang dibutuhkan untuk mempertahankan pangsa pasarnya. Ketika produk bergerak sepanjang tahap penurunan dalam daur hidupnya menurun, produk tersebut dikerahkan untuk memperoleh kas untuk dinvestasikan pada produk-produk question mark. Produk-produk question mark yang gagal mendapatkan pangsa pasar dominan, pada saat tingkat pertumbuhan industri melambat akan bergeser menjadi “dog”.
- **Dog** adalah produk-produk dengan pangsa pasar rendah dan tidak memiliki potensi (karena keberadaannya dalam industri yang tidak menarik) untuk menghasilkan banyak kas. Menurut matrik BCG, produk “dog” sebaiknya dijual atau dikelola dengan hati-hati.

Yang mendasari matrik BCG ini adalah konsep kurva pengalaman. Kunci kesuksesan adalah pangsa pasar. Perusahaan dengan pangsa pasar tertinggi akan

cenderung memiliki posisi kepemimpinan biaya berdasar skala ekonomis, di antara hal-hal lain. Apabila perusahaan menggunakan kurva pengalaman, perusahaan tersebut seharusnya mampu membuat dan menjual produk-produk baru pada harga yang cukup rendah untuk mengambil lebih dahulu kepemimpinan pangsa pasar (dengan anggapan tidak ada pesaing yang berhasil menirunya). Ketika produk menjadi star, produk tersebut memang ditakdirkan sebagai produk yang sangat profitabel karena masa depannya sebagai cash cows tidak dapat dihindarkan.

Setelah menempatkan posisi-posisi lini produk atau unit bisnis perusahaan saat ini, analisis dapat memproyeksikan posisi di masa depan, dengan anggapan tidak ada perubahan strategi. Manajemen dapat menggunakan matrik yang sekarang dan yang diproyeksikan untuk membantu mengidentifikasi masalah-masalah strategis penting yang dihadapi oleh organisasi. Tujuan dari setiap perusahaan adalah untuk mempertahankan portfolio yang seimbang, yang mengijinkan adanya aliran kas yang cukup dan kemampuan untuk menuai produk-produk jenuh dalam industri yang menurun guna mendukung produk-produk baru pada industri berkembang.

Matrik BCG adalah konsep portfolio yang terkenal dengan beberapa tujuan-tujuan yang jelas. Matrik tersebut mudah dikuantisasi dan mudah digunakan. Cash cows, dogs, dan star merupakan cara penamaan yang mudah untuk mengingat produk atau unit bisnis perusahaan. Namun demikian, matrik BCG tersebut memiliki beberapa keterbatasan :

- Penggunaan tinggi rendah untuk empat kategori saja terbilang sangat sederhana

- Kaitan antara pangsa pasar dan profitabilitas tidak selalu kuat. Bisnis dengan pangsa pasar rendah bisa saja menguntungkan dan begitu sebaliknya.
- Tingkat pertumbuhan adalah satu-satunya aspek daya tarik industri.
- Matrik ini mempertimbangkan hanya lini produk atau unit bisnis dalam hubungannya dengan pesaing : pemimpin pasar. Matrik ini melewatkan adanya pesaing-pesaing kecil dengan pangsa pasar yang tumbuh dengan cepat.
- Pangsa pasar adalah satu-satunya aspek dari posisi kompetitif keseluruhan

FIGURE 17.2 The BCG growth-share matrix

2.7.2 Layar Bisnis GE

General Electric membuat matrik yang lebih rumit dengan bantuan perusahaan konsultan McKinsey and Company. Seperti ditunjukkan pada Gambar layar bisnis GE terdiri dari sembilan sel yang didasarkan pada daya tarik industri jangka panjang posisi kompetitif/kekuatan bisnis. Matrik GE, berbeda dengan Matrik BCG, melibatkan data yang lebih banyak dalam faktor-faktor prinsip daripada sekedar pangsa pasar dan pertumbuhan pasar.

Sebagai contoh, pada GE, daya tarik industri meliputi tingkat pertumbuhan pasar, profitabilitas industri, ukuran, dan praktik-praktik penetapan harga, di antara berbagai peluang dan ancaman yang mungkin. Kekuatan bisnis atau posisi kompetitif meliputi pangsa pasar, posisi tekologis, profitabilitas, dan ukuran di antara kekuatan dan kelemahan yang mungkin.

FIGURE 17.1 The GE/McKinsey portfolio planning matrix

2.7.3 Perencanaan portofolio: The Ashridge Portofolio Tampilan

The Ashridge Portofolio Tampilan didasarkan pada Goold, Campbell dan Alexander parenting keunggulan framework. Ini memperhitungkan fakta bahwa nilai menciptakan potensi bisnis dalam portofolio bisnis perusahaan bergantung bukan hanya pada karakteristik usaha (seperti yang diasumsikan oleh McKinsey dan BCG matriks) tetapi juga pada karakteristik orangtua.

Oleh karena itu, pada sumbu horizontal Gambar 17.3 menunjukkan potensi orang tua untuk menciptakan keuntungan tambahan dalam bisnis, misalnya, dari penerapan kemampuan manajemen tingkat korporasi bisnis, dari berbagi sumber daya dan kemampuan dengan bisnis lain, dari penghematan transaksi biaya, dan sebagainya. Sumbu vertikal mengukur potensi penghancuran nilai oleh orangtua - ini hasil baik dari biaya overhead perusahaan dan ketidakcocokan antara kebutuhan manajemen bisnis dan sistem manajemen dan gaya orangtua. Ini mungkin termasuk kekakuan birokrasi, ketidakcocokan dengan pola pikir manajemen puncak, politisasi pengambilan keputusan dan risiko patut strategis bimbingan.

FIGURE 17.3 Ashridge portfolio display: the potential for parenting advantage

Source: Ashridge Strategic Management Centre.

Gambar 17.4 berlaku kerangka kerja untuk posisi bisnis dari sebuah perusahaan perhotelan yang terdiversifikasi. Kebutuhan untuk penilaian isu-isu kompleks kesesuaian antara bisnis dan orang tua dan fakta bahwa penilaian ini pasti membutuhkan penilaian subjektif berarti bahwa Tampilan Ashridge lebih sulit untuk digunakan dibandingkan GE / McKinsey atau BCG matriks. Namun, ini adalah realitas materi pelajaran : menciptakan nilai dari konfigurasi dan rekonfigurasi portofolio bisnis melibatkan isu-isu kompleks fit yang membutuhkan wawasan tentang karakteristik strategis mendasar dari bisnis dan sifat sistem manajemen perusahaan dan gaya.

FIGURE 17.4 Ashridge portfolio display applied to a diversified leisure company

Source: Ashridge Strategic Management Centre.

2.8. Mengelola *Individual Business*

Beberapa peluang yang paling penting bagi kantor pusat perusahaan untuk menciptakan nilai timbul dari kemampuannya untuk meningkatkan manajemen strategis dan operasional bisnis. Goold, Campbell, dan Alexander menyebutnya sebagai "pengaruh mandiri."

Pengaruh ini dilaksanakan melalui kemampuan perusahaan induk untuk: menunjuk manajer umum masing-masing manajemen bisnis dan pengaruh pengembangan dan perencanaan suksesi dalam bisnis. Hal ini dapat menyetujui atau menolak anggaran, rencana strategis, dan proposal belanja modal dan dapat mempengaruhi bentuk dan pelaksanaan rencana dan proposal. Hal ini dapat memberikan saran dan bimbingan kebijakan kepada bisnis.

Orang tua juga mempengaruhi bisnis dengan petunjuk dan tekanan ditularkan melalui kedua garis pertemuan formal dan informal manajemen dan kontak, dan, yang lebih secara tidak langsung, melalui kultur perusahaan. Mekanisme melalui mana latihan kantor pusat perusahaan mengendalikan atas usaha perorangan dapat dibagi menjadi dua jenis:

1. Manajemen perusahaan dapat mengendalikan keputusan, dengan mewajibkan bahwa beberapa keputusan biasanya yang melibatkan komitmen yang sumber daya yang signifikan dirujuk ke atas untuk persetujuan perusahaan. Misalnya, HQ perusahaan mungkin mengharuskan permintaan belanja modal yang melebihi \$ 5 juta disetujui oleh komite eksekutif.

2. Manajemen perusahaan dapat mengendalikan bisnis melalui pengaturan dan pemantauan kinerja target , didukung oleh insentif dan hukuman untuk memotivasi pencapaian mereka. Itu

Perbedaan antara input dan output kontrol : perusahaan dapat mengontrol input ke dalam strategi (keputusan) atau output dari strategi (kinerja) . meskipun sebagian besar perusahaan menggunakan kombinasi input dan output kontrol , ada tradeoff dapat dihindari antara dua : lebih dari satu berarti kurang dari yang lain . Jika perusahaan HQ micromanages keputusan divisi , harus menerima kinerja hasil yang dihasilkannya. Jika HQ perusahaan membebaskan target kinerja yang ketat , itu harus memberikan manajer divisi kebebasan untuk membuat keputusan yang diperlukan untuk mencapai target tersebut.

Pengendalian Kinerja dan Proses Penganggaran

Sebagian besar perusahaan multidivisional memiliki proses perencanaan ganda : perencanaan strategis berkonsentrasi pada jangka menengah dan panjang , perencanaan keuangan mengontrol jangka pendek kinerja . Biasanya , tahun pertama dari rencana strategis meliputi rencana kinerja untuk tahun mendatang dalam hal anggaran operasional , anggaran belanja modal , dan target strategi yang berhubungan dengan pangsa pasar , tingkat output dan kesempatan kerja , dan spesifik tonggak strategis. Rencana kinerja tahunan yang disepakati antara bisnis - tingkat seniormanajer dan manajer tingkat korporasi . Mereka dipantau secara bulanan dan secara triwulanan. Pada setiap akhir tahun buku , mereka

diperiksa dan dievaluasi review kinerja pertemuan antara bisnis dan manajemen perusahaan .

Target kinerja menekankan indikator keuangan (return on invested capital ,marjin laba kotor , pertumbuhan pendapatan penjualan) dan juga termasuk tujuan strategis (pasar share , pengenalan produk baru , penetrasi pasar , kualitas) dan operasional kinerja (output , produktivitas) . Target kinerja biasanya ditentukan dalam rinci untuk tahun depan , dengan target kinerja kurang rinci mengatur hingga lima tahun ke depan . Pemantauan bulanan dan triwulanan berfokus pada deteksi penyimpangan dari target .Target kinerja yang didukung oleh insentif manajemen dan sanksi .

Perusahaan yang sistem manajemen sangat berorientasi menuntut target profit biasanya menggunakan insentif individu yang kuat untuk menciptakan intens memotivasi lingkungan bagi manajer divisi . Di ITT , obsesi Geneen dengan pemantauan kinerja sangat rinci , interogasi kejam divisi eksekutif , dan penghargaan yang murah hati untuk sukses mengembangkan sangat kompetitif kader eksekutif . Mereka bekerja berjam-jam tanpa henti dan diterapkan sama tuntutan kinerja bawahan mereka sebagai Geneen lakukan dari mereka.

Budaya berorientasi kinerja yang dibangun oleh mantan CEO John Browne di BP didasarkan pada sistem kontrak kinerja di mana setiap unit bisnis general manager setuju satu set keuangan , sasaran strategis dan operasional dengan CEO. Namun , seperti yang telah kita amati , kompensasi berbasis kinerja dapat menyebabkan untuk tidak terduga dan disfungsi konsekuensi -

khususnya yang berkaitan denganmemprioritaskan jangka pendek atas kinerja jangka panjang .

Menyeimbangkan Perencanaan Strategis dan Pengendalian Keuangan

Salah satu implikasi dari tradeoff antara kontrol input (pengendalian keputusan) dan kontrol output (kinerja pengendali) adalah bahwa perusahaan harus memilih keseimbangan antara perencanaan strategis dan pengendalian keuangan . Michael Goold dan Andrew Campbell menemukan bahwa sistem manajemen perusahaan British multibisnis perusahaan menekankan satu atau lebih.

Perusahaan perencanaan strategis menekankan pembangunan jangka panjang bisnis mereka dan memiliki Kantor Pusat perusahaan yang sangat terlibat dalam perencanaan bisnis tingkat. Kontrol keuangan perusahaan memiliki Kantor Pusat perusahaan yang menekankan kontrol anggaran jangka pendek dan ketat dipantau kinerja keuangan terhadap target ambisius, tetapi memiliki Keterlibatan terbatas dalam strategi bisnis formulasi ini diserahkan kepada divisi dan manajer unit bisnis. Tabel 17.2 merangkum fitur kunci dari dua gaya. Kecenderungan dari waktu ke waktu telah menjadi pengaruh pertumbuhan keuangan control-bahkan antara jurusan minyak dan gas (BP khususnya), perencanaan strategis telah menjadi kurang berkaitan dengan pengambilan keputusan strategis dan lebih fokus pada pengelolaan keuangan performance.

TABLE 17.2 Characteristics of different strategic management styles

	Strategic planning	Financial control
<i>Business Strategy Formulation</i>	Businesses and corporate HQ jointly formulate strategy. The HQ coordinates strategies of businesses.	Strategy formulated at business unit level. Corporate HQ largely reactive, offering little coordination.
<i>Controlling Performance</i>	Primarily strategic goals with medium- to long-term horizon.	Financial budgets set annual targets for ROI and other financial variables with monthly and quarterly monitoring.
<i>Advantages</i>	Effective in managing (a) linkages among businesses, (b) innovation, (c) long-term competitive positioning.	Business unit autonomy encourages initiative, responsiveness, and the development of business leaders.
<i>Disadvantages</i>	Loss of divisional autonomy and initiative. Conducive to unitary strategic view. Resistance to abandoning failed strategy.	Short-term focus discourages innovation and long-term development. Limited sharing of resources and skills among businesses.
<i>Style suited to:</i>	Companies with a small number of closely related businesses. In sectors where technology and competition are important and projects are large and long term.	Companies with many businesses across a wide range of industries, and with limited linkages between them. Approach works best in mature, technologically stable sectors where investment projects are relatively small and short term.
<i>U.K. Examples</i>	BP, BOC, Cadbury-Schweppes, Lex Group, STC, United Biscuits.	Hanson, BTR, General Electric Company, Ferranti, Tarmac.

Source:Based on M. Goold and A. Campbell, *Strategies and Styles* (Oxford: Blackwell, 1987).**Menggunakan PIMS di Perumusan Strategi dan Penilaian Kinerja**

The PIMS (Laba Dampak Strategi Pasar) proyek menawarkan manajer perusahaan set teknik untuk menilai kinerja bisnis dan mengembangkan strategi terhadap mereka. PIMS tumbuh dari basis data internal General Electric dan sekarang dikelola oleh Institute.³² Perencanaan Strategis Menggunakan informasi tentang 4000 unit bisnis, menyebarkan analisis regresi berganda untuk

memperkirakan dampak pada profitabilitas sejumlah besar strategi dan variabel struktur pasar .

PIMS digunakan oleh perusahaan multibisnis untuk membantu dalam dua bidang utama manajemen perusahaan :

1. Menetapkan target kinerja untuk unit bisnis .

Menggunakan regresi koefisien dalam persamaan profitabilitas PIM memungkinkan bisnis untuk menghitung nya " Par ROI " - laba atas investasi yang akan diharapkan untuk spesifik usaha yang diberikan profilnya karakteristik strategis dan industri jika yang kinerja yang khas dari sampel secara keseluruhan . " Par ROI " dapat digunakan sebagai patokan untuk mengevaluasi profitabilitas dan menetapkan target profitabilitas .

2. Merumuskan strategi unit bisnis .

Menggunakan persamaan regresi PIM , yang dampak perubahan strategi bisnis terhadap profitabilitas dapat disimulasikan . Analisis PIMS mengasumsikan bahwa berbagai strategi dan struktur pasar variabel independen berpengaruh terhadap profitabilitas . Semakin kompleks adalah interaksi antara strategi yang berbeda dan variabel struktur pasar, kurang valid adalah pedoman berdasarkan hasil estimasi regresi database yang besar .

2.9 Mengelola Perubahan di Multibisnis Korporasi

Konsepsi tentang peran manajemen perusahaan di perusahaan multibisnis telah bergeser dari waktu ke waktu sangat . Ini pergeseran peran telah dikaitkan dengan prioritas yang berbeda berkaitan dengan penciptaan nilai dalam

perusahaan multibisnis . Selama 1970-an dan awal 1980-an , manajemen perusahaan yang bersangkutan dengan penciptaan kerajaan bisnis yang besar . Motivasi adalah sebagian pertumbuhan, tetapi juga keyakinan pada kekuatan alat-alat baru dari manajemen strategis dan keuangan untuk melampaui batas-batas industri .

Selama akhir 1980-an pergeseran besar dalam atas prioritas pengelolaan terjadi dan sepanjang 1990-an tema yang dominan adalah menerapkan logika dan prinsip-prinsip pemegang saham memaksimalkan nilai untuk merestrukturisasi diversifikasi kerajaan bisnis . Sumber utama adalah nilai portofolio bisnis pemangkasan dan berolahraga " berdiri sendiri " pengaruh untuk meningkatkan kinerja usaha perorangan .

Selama dekade ini tantangan utama telah, pertama, menciptakan nilai melalui pemanfaatan hubungan antara perusahaan dan meningkatkan integrasi di dalam korporasi , kedua, meningkatkan respon terhadap eksternal perubahan dan mempercepat laju evolusi organisasi . Pergeseran dalam strategi prioritas telah dikaitkan dengan gaya kepemimpinan yang berbeda . Mari saya alamat masing-masing dari dua transisi utama .

2.9.1 Penciptaan Nilai melalui Restrukturisasi Perusahaan

Selama 1980-an dan 1990-an , sebagian besar perusahaan terbesar dari Amerika Utara dan Eropa mengalami fase intens perubahan perusahaan biasanya dipicu oleh menurunnya kinerja keuangan atau ancaman eksternal .
mengingatKecenderungan untuk kebanyakan perusahaan multibisnis untuk

mengembangkan melalui serangkaian inisiatif strategi tambahan , restrukturisasi korporasi periodik didasarkan pada tinjauan perusahaan yang komprehensif. Penilai usaha perorangan dan peninjauan portofolio bisnis secara keseluruhan dapat penting untuk revitalisasi .

McKinsey & Company pentagon kerangka menawarkan pendekatan sistematis untuk menganalisis potensi untuk meningkatkan nilai pasar perusahaan multibisnis melalui perusahaan restructuring. Analisis ini terdiri dari lima tahap - ini sesuai ke lima node Gambar 17.5 :

FIGURE 17.5 The McKinsey restructuring pentagon

Source: T. E. Copeland, T. Koller, and J. Murrin, *Valuation* (New York: John Wiley & sons, Inc., 1990).

1. Nilai pasar perusahaan pada saat ini . Titik awal dari analisis adalah nilai perusahaan saat ini, yang terdiri dari nilai ekuitas ditambah nilai utang . (

Seperti kita ketahui dari Bab 2 , jika pasar sekuritas yang efisien , ini sama dengan net present value dari arus kas yang diantisipasi selama umur perusahaan.)

2. Nilai perusahaan itu sendiri . Bahkan tanpa perubahan strategi atau operasi , dimungkinkan nilai hanya dengan mengelola eksternal persepsi prospek masa depan perusahaan . Selama dua dekade terakhir , perusahaan telah mengabdikan meningkatkan perhatian untuk mengelola harapan investor dengan meningkatkan kuantitas dan kualitas aliran informasi pemegang saham dan analisis investasi dan membangun departemen investor hubungan untuk tujuan ini .
3. Potensi nilai perusahaan dengan perbaikan internal. Seperti yang telah kita dilihat , manajemen perusahaan memiliki peluang untuk meningkatkan keseluruhan nilai perusahaan dengan melakukan perbaikan strategis dan operasional untuk usaha perorangan yang meningkatkan arus kas mereka. Ini mungkin termasuk memanfaatkan peluang ekspansi global , outsourcing kegiatan tertentu dan peluang pemotongan biaya .
4. Potensi nilai perusahaan dengan perbaikan eksternal . memiliki menentukan nilai potensi bisnis penyusunnya , perusahaan manajemen perlu untuk menentukan apakah perubahan dalam portofolio bisnis dapat meningkatkan nilai perusahaan secara keseluruhan. Kuncinya adalah untuk menerapkan prinsip pengasuhan Keuntungan : bahkan setelah perbaikan strategis dan operasional telah dibuat , dapat bisnis dijual untuk harga yang lebih besar dari nilai bagi perusahaan.

5. Nilai direstrukturisasi optimal perusahaan. Sebelumnya empat langkah membangun potensi nilai maksimum suatu perusahaan . Dengan asumsi bahwa Perubahan juga bisa dilakukan oleh pemilik alternatif perusahaan , perbedaan antara nilai restrukturisasi maksimum dan arus nilai pasar merupakan potensi keuntungan yang tersedia untuk pemburu perusahaan .

2.9.2 Penciptaan Nilai Kaitan dari Bisnis dan Inovasi

Kekecewaan dengan nilai pemegang saham Model maksimalisasi, menurun ke pemotongan biaya, dan kebutuhan untuk menciptakan sumber-sumber baru nilai perusahaan telah mengakibatkan pergeseran besar dalam strategi perusahaan dari perusahaan multibisnis. Semakin besar perusahaan multibisnis telah berusaha untuk mengidentifikasi peluang untuk inovasi, maka pengembangan produk baru dan menciptakan nilai dari pemanfaatan baru dan lebih canggih dalam mengelola hubungan antara perusahaan.

Kantor pusat perusahaan yang bersangkutan kurang dengan masalah pengendalian dan banyak lagi dengan masalah identifikasi dan menerapkan sarana untuk menciptakan nilai dalam dan di antara masing-masing bisnis. Penggunaan istilah "parenting" untuk menjelaskan peran perusahaan, sebagai lawan dengan gagasan "sistem kontrol korporat," mencerminkan pergeseran dalam berpikir. Perubahan dalam pengelolaan perusahaan multibisnis telah menyertakan desentralisasi pengambilan keputusan dari perusahaan ke tingkat divisi, pergeseran dari formal untuk koordinasi informal dan peran yang lebih multidimensional untuk korporat markas. Dari yang hanya sebuah pusat kontrol,

markas perusahaan bertindak sebagai layanan pusat, panduan untuk masa depan, dan pusat pengetahuan.

2.10 Strategi pengasuhan (*Parenting Strategic*)

Studi mengenai perusahaan multibisnis difokuskan pada peran induk perusahaan, karena, berbeda dengan strategi bisnis, dalam strategi korporat, induk perusahaanlah yang mempunyai peran dominan (Chandler, 1991:42, Goold, dkk.,1994: 40). Strategi korporat membahas mengenai apa yang dilakukan oleh induk perusahaan, sementara strategi bisnis adalah mengenai apa yang dilakukan oleh anak perusahaan. Strategi korporat berbicara juga mengenai apa yang dilakukan induk perusahaan untuk menciptakan nilai (*value creation*) dalam perusahaan multibisnis.

Di dalam membangun dan menerapkan strategi pengasuhan, diperlukan tiga langkah analisis (Wheelen & Hunger 2010), yaitu:

1. Memeriksa setiap unit bisnis yang strategis

Sumberdaya manusia di suatu unit bisnis dapat mengidentifikasi faktor-faktor strategis ketika mereka menghasilkan strategi bisnis untuk unit tersebut. Satu pendekatan yang populer adalah dengan membangun pusat keunggulan di seluruh perusahaan. Pusat keunggulan adalah unit organisasi yang mencakup seperangkat kemampuan yang telah diakui oleh perusahaan secara eksplisit, sebagai sumber penting dari penciptaan nilai, agar kemampuan ini dimanfaatkan dan/atau disebarluaskan ke bagian lain dari perusahaan.

2. Memeriksa setiap unit bisnis dimana kinerjanya dapat ditingkatkan

Ini dianggap peluang parenting. Misal, dua unit bisnis mungkin bisa mencapai economies of scope dengan menggabungkan kekuatan penjualan mereka. Dalam hal lain, suatu unit bisnis mungkin baik, tetapi tidak cukup baik, dalam hal manufaktur dan logistik. Dengan begitu, perusahaan induk yang memiliki keahlian yang sangat baik di bidang ini dapat meningkatkan kinerja unit tersebut. Perusahaan induk juga bisa mentransfer beberapa orang dari satu unit bisnis yang memiliki ketrampilan ke suatu unit lain yang membutuhkan ketrampilan tersebut. Sumberdaya manusia di perusahaan induk mungkin, karena pengalaman mereka di banyak industri, menemukan area dimana perbaikan dan peningkatan kinerja di suatu unit bisnis dapat dilakukan.

3. Menganalisis seberapa baik kesesuaian perusahaan induk dengan unit bisnis

Perusahaan induk harus menyadari kekuatannya sendiri dan kelemahan dalam hal sumber daya, keterampilan, dan kemampuan. Oleh karena itu, perusahaan induk yang harus bertanya apakah ia memiliki karakteristik yang sesuai dengan kesempatan pengasuhan di setiap unit bisnis. Dan harus bertanya apakah ada ketidakcocokan antara karakteristik orang tua dan faktor-faktor penentu keberhasilan dari setiap unit bisnis.

2.10.1 Kreasi Nilai oleh Perusahaan Induk

Seperti telah disampaikan sebelumnya, di antara perusahaan-perusahaan dalam kelompok bisnis, ada sebuah perusahaan yang berperan sebagai induk.

Menurut Goold, dkk (1994) yang dimaksud dengan perusahaan induk dalam sebuah perusahaan multibisnis adalah perusahaan yang tidak secara langsung mengelola bisnis (hal. 399). Dengan demikian perusahaan-perusahaan lain yang langsung mengelola bisnis dalam sebuah perusahaan multibisnis, merupakan perusahaan anak.

Gambar 1. Peta Bertumbuh Perusahaan Multibisnis

Studi mengenai perusahaan multibisnis difokuskan pada peran perusahaan induk, karena, berbeda dengan strategi bisnis, dalam strategi korporat perusahaan induk lah yang mempunyai peran dominan (Chandler, 1991:42, Goold, dkk.,1994: 40). Sederhananya, strategi korporat adalah mengenai apa yang dilakukan oleh perusahaan induk, sementara strategi bisnis adalah mengenai apa yang dilakukan oleh perusahaan anak. Lebih lanjut, ditegaskan pula bahwa strategi korporat adalah apa yang dilakukan perusahaan induk untuk menciptakan nilai (*value*

creation) dalam perusahaan multibisnis (Collis dan Montgomery, 1998, Goold, dkk., 1994: 42, dan Zook, 2004: 109- 11).

Dimana kreasi nilai disini didefinisikan sebagai kreasi kelebihan dan di atas harapan minimal para pemangku kepentingan keberadaan perusahaan multibisnis (Goold, dkk., 1994: 39). Menurut Goold, dkk (1994), terdapat empat kemungkinan perusahaan induk melakukan kreasi nilai dalam perusahaan multibisnis. Pertama adalah *standalone influence*, dimana perusahaan induk mempengaruhi masing-masing perusahaan anak melalui kepemilikan penuh, penyusunan dan penerapan strategi bisnis.

Jadi kreasi nilai disini terjadi karena perusahaan induk menerapkan pengendalian yang ketat atas kinerja perusahaan-perusahaan anak yang diberi tanggung jawab atas laba. Kedua adalah *linkage influence*, dimana perusahaan induk mempengaruhi seluruh perusahaan anak melalui pengendalian ketat atas hubungan antar unit bisnis. Seperti ditegaskan oleh Kanter (dalam Goold dan Luchs, 1996) kreasi nilai dalam *linkage influence* terjadi karena perusahaan induk sangat memperhatikan sinergi antar perusahaan dalam perusahaan multibisnisnya agar nilai yang diciptakan tidak hanya sekedar hasil penjumlahan nilai dari perusahaan-perusahaan anak, melainkan lebih dari itu.

Ketiga, kreasi nilai dalam perusahaan multibisnis dilakukan oleh perusahaan induk melalui pemusatan berbagai kegiatan fungsional dan pelayanan (*centralised functions and services*). Terakhir, selain mempengaruhi unit-unit bisnis atau perusahaan-perusahaan anak yang sudah ada dalam perusahaan

multibisnis, perusahaan induk juga melakukan kreasi nilai melalui penetapan portofolio bisnis (*corporate development*).\ Seperti diuraikan oleh Balaban dan Rotschild (2002) dan Zook (2004), perusahaan induk melakukan pemetaan portofolio bisnisnya dan melakukan divestasi atau diversifikasi dengan tujuan menciptakan nilai sebesar-besarnya.

2.10.2 Kesesuaian Pengasuhan

Walau tampaknya perusahaan induk memiliki kekuasaan lebih dibandingkan perusahaan-perusahaan anak, namun kreasi nilai bisa menjadi penghancuran nilai bila tidak ada kesesuaian pengasuhan (*parenting fit*) antara perusahaan induk dan perusahaan anak (Goold, dkk., 1994). Kesesuaian pengasuhan ditentukan oleh karakteristik perusahaan induk dan karakteristik perusahaan anak (Gambar 2).

Karakteristik perusahaan induk terdiri dari lima faktor, yaitu peta mental; struktur, sistem, dan proses; berbagai fungsi, jasa terpusat dan sumber daya tertentu; sumber daya manusia; dan kontrak desentralisasi. Sedangkan karakteristik perusahaan anak terdiri dari tiga faktor: definisi bisnis; peluang pengasuhan; dan faktor-faktor sukses kritis.

Kesesuaian karakteristik perusahaan induk dan perusahaan-perusahaan anak selanjutnya dapat dipetakan dalam sebuah petak kualitatif yang dinamakan matriks kesesuaian pengasuhan (*parenting fit matrix*) yang dikembangkan oleh Campbell, dkk. (1995). Matriks tersebut dibentuk oleh sumbu horisontal yang merefleksikan derajat kesesuaian antara peluang pengasuhan dan karakteristik

pengasuhan dan sumbu vertikal yang merefleksikan derajat ketidaksesuaian antara faktor sukses kritis anak perusahaan dengan karakteristik pengasuhan. Hasil pemetaan dapat menempatkan perusahaan-perusahaan anak ke dalam lima daerah, yaitu daerah *heartland*, *edge of heartland*, *ballast*, *value trap*, dan *alien territory*.

Gambar 2. Model Konseptual Kesesuaian Pengasuhan di Perusahaan Multibisnis

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Sinarmas Group merupakan salah satu korporat terbesar yang ada di Indonesia. Sinarmas Group berkembang dengan menjalankan berbagai kegiatan bidang usaha dimana bidang usaha tersebut mempunyai keunggulan tersendiri sehingga berpotensi bertahan dalam dunia usaha yang kompetitif dan penuh tantangan di masa yang akan datang. Sektor bisnis yang dijalani mulai dari kertas, perbankan, asuransi, pengembang real estat, media, dan lain sebagainya.

Sebagai sebuah institusi bisnis internasional yang terus tumbuh dan berkembang, Sinarmas selalu berupaya memelihara serta meningkatkan loyalitas konsumen dan pelanggan. Visi Sinarmas Group berlandaskan pada keseimbangan dari tiga pilar utama keberlanjutan usaha, yaitu sosial, lingkungan dan ekonomi. Sementara seluruh kegiatan operasional perusahaan selalu mengedepankan akuntabilitas, transparansi, kepentingan para pemegang saham serta etika dalam berbisnis. Bisnis utama Sinarmas Group yaitu Sinarmas *Pulp and Paper Product*, Sinarmas *Agribusiness and Food*, Sinarmas *Financial Services*, dan Sinarmas *Developer and Real Estate*.

1. Sinarmas *Pulp and Paper Product*

Kelompok usaha yang pertama dari Sinarmas Group adalah pada sektor pulp dan kertas. Keterlibatan Sinarmas dalam industri pulp dan kertas bermula

pada tahun 1974 dengan berdirinya PT Tjiwi Kimia yang awalnya memproduksi bahan kimia guna keperluan industri kertas. Perusahaan kemudian mulai memproduksi kertas, meski saat itu masih dalam kapasitas terbatas.

Fokus awal ketika itu adalah mendukung pengembangan kemampuan industri nasional serta peningkatan investasi. Sebagai bagian dari rencana strategis, Sinarmas mengakuisisi Indah Kiat guna mendukung perluasan dan integrasi produksi pulp dan kertas. Belakangan, dengan berdirinya Lontar Papyrus serta akuisisi Pindo Deli membuat Sinarmas menjadi salah satu perusahaan terbesar pada sektor pulp dan kertas. Program ekspansi menjadikan perusahaan mampu menghasilkan beragam jenis produk kertas beserta produk turunannya untuk berbagai kebutuhan.

Untuk memenuhi kebutuhan bahan baku, seluruh fasilitas produksi mengandalkan pasokan bahan baku dari Sinarmas Forestry bersama mitranya. Sebagian besar pasokan berasal dari hutan tanaman yang dikelola dengan konsep manajemen hutan lestari. Saat ini, divisi pulp dan kertas memasok kebutuhan kertas serta produk turunannya tidak hanya di Indonesia, tapi juga ke berbagai penjuru dunia.

2. Sinarmas Agribusiness and Food

Kelompok usaha yang kedua dari Sinarmas Group adalah bidang perkebunan kelapa sawit. Sinarmas mengawali usaha pada sektor perkebunan dengan mendirikan Pabrik Bitung Manado Oil Ltd. pada tahun 1968 yang dikenal sebagai pabrik pertama yang memproduksi minyak goreng setelah sebelumnya

hanya bergerak pada bidang penjualan minyak goreng dan kopra. Belakangan, juga hadir pabrik Sayang Heulang di Bandung dan Mulyorejo di Surabaya untuk memperkuat lini produksi. Tahun 1980 seluruh fasilitas produksi telah mampu menghasilkan minyak goreng berbahan dasar sawit. Pembangunan perkebunan kelapa sawit yang dirintis sejak awal dikemudian hari berkembang menjadi pilar utama divisi agribisnis dan makanan sebagai sebuah industri terintegrasi yang menopang kehidupan banyak orang di Indonesia.

Akreditasi dari Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) dan sejumlah sertifikasi sistem manajemen kualitas dan lingkungan yang diperoleh Sinarmas selama ini telah membantu beragam produk menjangkau pasar yang lebih luas sehingga produk tersebut menjadi pilihan utama konsumen. Selain itu, dukungan jaringan distribusi global juga memastikan ketersediaan setiap produk di pasaran. Kini, produk-produk divisi agribisnis dan makanan bisa dijumpai hampir di seluruh rumah di Indonesia dan bahkan di banyak wilayah di dunia.

3. Sinarmas *Financial Services*

Kelompok usaha yang ketiga Sinarmas Group berfokus pada sektor jasa keuangan terpadu. Setelah mengakuisisi sebuah bank (PT Internas arta Leasing Company) pada tahun 1982, Sinarmas secara bertahap terus memperkuat dan melakukan diversifikasi layanan jasa keuangan yang telah ada. Saat ini, tidak hanya perbankan yang memperkuat divisi jasa keuangan, tapi juga multifinance, asuransi, pasar modal, teknologi informasi hingga sistem keamanan. Diversifikasi dilakukan dengan tujuan untuk menyediakan segala sesuatu yang dibutuhkan

pelanggan dan nasabah sekaligus memelihara loyalitas mereka melalui layanan berkualitas.

4. Sinarmas *Developer and Real Estate*.

Bidang Usaha Sinarmas Group yang keempat berfokus pada usaha pengembangan properties dengan melakukan investasi pada pengembangan pembangunan kompleks perumahan pemukiman yang berkualitas, nyaman berkelas dan bermutu tinggi dengan melakukan strategi pencarian lokasi strategis yang dapat menarik minat para konsumen dalam memiliki perumahan ataupun pergudangan serta pertokoan yang berkelas dengan cara pembayaran yang memudahkan konsumen.

Duta Pertiwi berdiri pada tahun 1988 dengan fokus pada pengembangan beragam rumah tinggal, apartemen, pusat perbelanjaan, hotel, gedung perkantoran, lokasi industri dan kota mandiri. Visi ke depan membuat Duta Pertiwi mampu menciptakan terobosan dalam pengembangan pusat perdagangan di Indonesia, yang ditandai dengan diresmikannya International Trade Center Mangga Dua (ITC Mangga Dua) pada tahun 1989.

Duta Pertiwi juga mempelopori konsep superblok yang terdiri dari kondominium, tempat usaha dan perkantoran. Suatu terobosan yang tidak hanya memberikan keuntungan bagi pengembang serta penggunanya dari minimalisasi resiko fluktuasi pasar. Pada Januari 1994, perusahaan juga mempelopori pengembangan kondominium mewah, sebuah indikasi inovasi tanpa henti perusahaan, sekaligus bagian dari visi masa depan perusahaan.

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Strategi Korporasi Berdasarkan Pendekatan *Grand Strategy* dan Implementasinya

Strategi korporasi dapat dijelaskan dengan tiga pendekatan umum yang lazim disebut dengan *grand strategy*, yaitu; pertumbuhan (growth), menjaga kestabilan (stability) dan menarik diri (retrenchment). Ketiga langkah itu dapat dianalogikan secara sederhana pada seseorang yang melangkah ke depan, diam ditempat atau mundur pada saat berperang.

Ada dua belas macam strategy (grand strategy) yang dapat dijalankan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing suatu unit bisnis yaitu: *concentration, market development, product development, innovation, horizontal untegration, vertical integration, join venture, concentric, diversification, conglomerate diversication, retrenchment/turnaround, divesture dan liquidation.*

Perusahaan dapat mencapai pertumbuhan dengan tetap konsentrasi pada bisnisnya yang sekarang melalui strategi integrasi yaitu *strategi vertical* dan *strategi horizontal*. Strategi vertical integration terjadi jika perusahaan mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh supplier (*backward integration-hulu*) atau oleh distributor (*forward integration-hilir*).

Langkah strategi merupakan strategi yang masuk akal bagi perusahaan yang mempunyai posisi bersaing kuat (pangsa pasar yang kuat) dalam industri yang tumbuh dengan cepat (*highly attractive industry*). Dalam industri yang mengalami pertumbuhan yang bagus biasanya tekanan persaingan makin meningkat karena banyaknya pendatang baru masuk yang masuk. Untuk menjaga dan bahkan memperkuat posisi bersaingnya, perusahaan perlu bertindak untuk memperkecil biaya memperoleh bahan dan mengontrol aktivitas operasional seefisien mungkin maupun aktivitas distribusi.

4.1.1 Strategi Integrasi (*Integration Strategies*)

Strategi integrasi berarti menyatukan beberapa rentang bisnis mulai dari hulu, jaringan pemasok hingga hilir, jaringan distributor serta secara horizontal kearah pesaing. Strategi integrasi ada 3 bentuk yaitu: strategi integrasi ke depan (*forward*) , strategi integrasi ke belakang (*backward*), dan strategi integrasi horizontal. Seringkali secara keseluruhan strategi ini disebut sebagai strategi *integrasi vertical* yang dijalankan untuk memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan pesaing.

a. Integrasi ke Depan (*Forward Integration*)

Strategi integrasi ke depan adalah strategi yang dijalankan dengan meraih kendali atas jalur distribusi, mulai dari distributor hingga retailer. Wujud dari kendali atas jalur distribusi adalah mendirikan sendiri jalur distribusi, memperoleh kepemilikan atas jalur distribusi, atau memperoleh kendali.

Semakin meningkatnya jumlah manufaktur, atau dalam hal ini pemasok menyebabkan semakin meningkatnya penggunaan strategi integrasi ke depan oleh manufaktur. *E--commerce, franchise, factory outlet* adalah bentuk pengembangan strategi integrasi ke depan yang sedang tren saat ini.

1. Perusahaan PT. Kimia Farma membangun jaringan apotiknya sendiri yaitu Apotik Kimia Farma.
2. PT. Astra International menguasai saluran distribusi sampai hilirnya dengan mempunyai outlet Shop and Drive yang memberikan pelayanan service dan menjual suku cadang.

b. Integrasi ke Belakang (*Backward Integration*)

Strategi integrasi ke belakang digunakan dengan memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok. Baik manufaktur maupun retailer membutuhkan bahan baku dari pemasok.

Contoh integrasi ke belakang (*backward integration*) :

1. Kelompok Kompas Gramedia memiliki banyak anak perusahaan media termasuk penerbitan.
2. PT. Gudang Garam International memiliki pabrik kertas rokok di Afrika selain juga memiliki Pabrik Kertas Rokok di Kediri dengan nama PT Surya Zig Zag.

c. Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)

Strategi integrasi horizontal mengarah pada strategi yang memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing. Merupakan strategi yang paling tren digunakan secara signifikan dalam strategi pertumbuhan.

Contoh integrasi horizontal (*horizontal integration*) :

1. PT Indofood Sukses Makmur yang pertama kali populer dengan merk dagang Indomie membeli merk Supermi.
2. PT. Coca Cola Bottling Indonesia mengakuisisi air minum merk lokal Ades.

4.1.2 Strategi Intensif (*Intensive Strategies*)

Kelompok strategi ini disebut sebagai intensive strategies, karena mensyaratkan berbagai upaya yang intensif untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada. Kelompok strategi ini meliputi tiga strategi, yaitu:

a. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi ini dijalankan untuk meningkatkan *market share* dari produk yang ada saat ini pada pasar yang ada saat ini melalui usaha---usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi penetrasi pasar paling sering digunakan dan dikombinasikan dengan strategi lain. Cara melaksanakan strategi penetrasi pasar dengan mengkombinasikan pemasaran promosi dan harga, yaitu melalui antara lain menaikkan jumlah tenaga penjualan, meningkatkan anggaran iklan, menawarkan

secara gencar berbagai item promosi penjualan, atau bahkan meningkatkan aktivitas publisitas.

Efektifitas strategi penetrasi pasar tergantung pada beberapa factor, antara lain: Pertama, pasar belum jenuh., yakni tingkat pemakaian pelanggan saat ini dapat ditingkatkan secara signifikan.. Kedua, *market share* pesaing turun, tetapi penjualan industri naik. Ketiga, kenaikan skala ekonomi berdampak pada keunggulan kompetitif. Terakhir, Ada korelasi positif signifikan antara kenaikan penjualan dengan kenaikan biaya pemasaran.

Contoh strategi penetrasi pasar (*Market Penetration Strategy*) :

1. HM Sampoerna melakukan aktivitas pemasaran dan promosi yang intensif dan besar-besaran untuk produk rokok merk A-Mild Sampoerna.
2. Coca---Cola menerapkan strategi penetrasi pasar untuk meningkatkan pangsa pasar dengan melakukan upaya pemasaran yang lebih besar. Untuk mendukung strategi tersebut, Coca---Cola berusaha menciptakan suatu tren dan membuat iklan yang unik dan kreatif. Sebagai contoh nyatanya, Cola-cola meluncurkan ikan Coca –cola brrrrr. Dilihat dari iklan ini PT. Cola ingin menciptakan suatu image bahwa dengan minum Cola membuat konsumen menjadi lebih bersemangat.

b. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Memperkenalkan produk yang ada saat ini pada pasar baru (*new market*). Strategi pengembangan pasar ke *new market* ini dijalankan dengan memperluas

area geografi baru, menambah segmen baru, mengubah dari bukan pemakai menjadi pemakai, menarik pelanggannya pesaing. Beberapa pedoman yang akan membuat strategi pengembangan pasar efektif: Saluran distribusi baru lebih andal, murah, berkualitas bagus. Pasar belum jenuh. Ada kelebihan kapasitas produksi. Industri dasar menjadi global secara cepat.

Contoh pengembangan pasar (*Market Development Strategy*) :

1. PT. Carrefour Indonesia membuka berbagai gerai ritel barunya di berbagai kota besar di Indonesia. Saat ini Carrefour telah memiliki 30 toko di Indonesia.
2. PT. Garuda Indonesia membuka berbagai rute penerbangan baru baik domestik maupun mancanegara antara lain rute Jakarta---Tanjung Karang, Jakarta---Malang dan Jakarta---Kendari serta Yogyakarta --- Singapore dan Denpasar---Hong Kong.

c. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)

Merupakan strategi yang dijalankan untuk menaikkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada saat ini. Menjalankan strategi ini berarti melibatkan pengeluaran biaya penelitian dan pengembangan yang besar. Pedoman yang harus dijalankan agar strategi pengembangan produk efektif adalah: Produk berada pada tahap kedewasaan dari daur hidup produk. Industri dicirikan oleh pengembangan teknologi yang cepat.

Pesaing menawarkan kualitas produk yang lebih baik pada harga yang bersaing. Persaingan yang tajam dalam industri yang sedang tumbuh pesat. Kemampuan yang kuat dibidang penelitian dan pengembangan.

Contoh pengembangan produk (*Product Development Strategy*) :

1. PT. Unilever Indonesia mengembangkan produk Pepsodent dengan beberapa varian.
2. PT. TELKOM telah melakukan pengembangan pelayanan, dari jasa PSTN menuju hingga jasa Narrowband ISDN dan Intelligent Networks.

4.1.3 Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

a. Strategi Diversifikasi Konsentris (*Concentric Diversification Strategy*)

Dijalankan dengan menambah produk baru yang masih terkait dengan produk yang ada saat ini baik keterkaitan dalam kesamaan teknologi, pemanfaatan fasilitas bersama, ataupun jaringan pemasaran yang sama. Pedoman keberhasilan strategi diversifikasi konsentris adalah :

- Bersaing dalam industri yang tidak atau rendah pertumbuhannya
- Adanya produk baru yang terkait dengan produk yang ada saat ini dapat menaikkan penjualan produk yang ada
- Produk baru ditawarkan pada harga yang kompetitif
- Produk yang ada saat ini berada pada tahap penurunan dalam daur hidup produk
- Memiliki tim manajemen yang kuat.

Contoh diversifikasi konsentris (*Concentric Diversification Strategy*) :

1. Perusahaan mobil seperti Suzuki dan Honda juga memproduksi sepeda motor.
2. Kelompok usaha Kompas Gramedia masuk ke bisnis penerbitan (Elexmedia Komputindo), toko buku (Gramedia) dan penyiaran (Radio Sonora dan TV7).

b. Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*)

Strategi diversifikasi horizontal adalah strategi menambah atau menciptakan produk baru yang tidak terkait dengan produk saat ini kepada pelanggan saat ini. Dasarnya adalah, bahwa perusahaan sudah sangat familiar dengan pelanggannya saat ini dan pelanggan saat ini sangat loyal dengan merk/*brand* perusahaan. Pedoman yang akan menjamin keberhasilan strategi diversifikasi horizontal adalah :

- Tambahan produk baru akan meningkatkan revenue secara signifikan.
- Tingkat kompetisi yang tajam dalam industri yang tidak tumbuh, margin dan return rendah.
- Saluran distribusi yang ada saat ini dapat dimanfaatkan.

Contoh diversifikasi horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*) :

1. PT. Garuda Indonesia Airways memiliki jaringan hotel di Indonesia yaitu PT. Aerowisata.

2. Kelompok Usaha Kompas membuka bisnis jasa konsultasi perjalanan (travel biro) yang khusus ditujukan bagi pelanggan Koran dan Majalah Kelompok Kompas Gramedia.

c. Strategi Diversifikasi Konglomerasi

Penambahan produk baru dan dipasarkan pada pasar baru yang tak terkait dengan yang ada saat ini. Ide dasar strategi ini terutama pertimbangan profit. Untuk menjamin strategi diversifikasi konglomerasi efektif, ada beberapa pedoman yang perlu diikuti, yakni:

- Terjadi penurunan penjualan dan profit.
- Kemampuan manajerial dan modal untuk berkompetisi dalam industri baru
- Tercipta sinergi financial antara perusahaan yang diakuisisi dengan yang mengakuisisi.
- Pasar bagi produk saat ini sudah jenuh.
- Ada peluang untuk membeli atau memperoleh bisnis baru yang tak terkait yang memiliki peluang investasi yang menarik. Jika ada tindakan antitrust atas bisnis yang terkonsentrasi pada bisnis tunggal.

Contoh diversifikasi konglomerasi

1. PT. Bank Lippo, Tbk sebagai cikal bakal Group Lippo memutuskan untuk bergerak di sektor properti seperti Lippo Karawaci, Lippo Cikarang, dan Lippo Development.
2. PT. Maspion Indonesia memiliki PT. Bank Maspion Indonesia, Maspion Securities, dan Maspion Money Changer.

4.1.4 Strategi Defensif (*Defensive Strategy*)

Dalam kondisi tertentu perusahaan akan lebih memilih strategi defensive yang akan mempertahankan posisi yang ada saat ini atau karena kondisi yang terbatas maka perusahaan paling tidak harus *survive*. Beberapa *strategi defensive* yang dapat diterapkan sesuai dengan urutan skala prioritas mulai dari strategi yang paling awal yaitu strategi penghematan yang jika diterapkan tidak ada hasil maka strategi berikutnya adalah divestasi jika strategi inipun tidak menolong perbaikan kondisi perusahaan maka jalan dan strategi terakhir adalah likuidasi.

a. Strategi Penghematan (*Retrenchment*)

Penghematan terjadi ketika perusahaan melakukan *regrouping* melalui pengurangan biaya dan asset untuk mengatasi penurunan penjualan dan profit. Strategi ini disebut juga strategi *turnaround*, atau reorganisasi. *Retrenchment* didesain untuk memperkuat basic kompetensi distingtif. Selama *retrenchment*, *strategist* bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari pemilik, karyawan, dan media.

Langkah awal dalam pelaksanaan strategi penghematan ini adalah menonaktifkan beberapa asset yang tidak produktif, jika ini tidak berhasil, maka menonaktifkan asset yang produktif dengan syarat perusahaan mengalami penurunan penjualan. Wujud nyata dari strategi ini juga berupa, pemangkasan lini produk, penutupan unit bisnis, penutupan pabrik, otomatisasi proses, pengurangan karyawan, system pengendalian biaya yang ketat.

Pedoman yang harus dijalankan agar strategi *retrenchment* efektif:

- Gagal mencapai tujuan dan sasaran secara konsisten, tetapi perusahaan memiliki kompetensi distingtif.
- Perusahaan adalah salah satu pesaing lemah.
- Inefisiensi, profitabilitas rendah, moral karyawan buruk, serta tekanan dari pemilik untuk melakukan reorganisasi.
- Manajemen stratejik gagal dilaksanakan.
- ☐ Pertumbuhan yang terlampau pesat, perlu reorganisasi internal.

Contoh Penghematan / Penciutan (*Retrenchment*) :

1. PT. Dirgantara Indonesia telah mem---PHK---kan sekitar 9.643 karyawannya.
2. Perusahaan garmen di Cilincing, PT. Molaxx Internasional yang sudah mem--
-PHK 1.282 karyawan dari 2.564 karyawannya pada tahun 2009 ini.

b. Strategi Divestasi (*Divestiture*)

Jika langkah penghematan tidak menolong perbaikan kondisi perusahaan maka penjualan asset nonproduktif ataupun selanjutnya asset produktif seperti tanah, bangunan, dan aktiva tetap lainnya perlu dilakukan untuk memperoleh dana segar. Strategi divestasi juga sering dilakukan untuk menggali modal untuk selanjutnya digunakan mendanai akuisisi atau investasi.

Strategi divestasi dapat juga menjadi bagian dari keseluruhan strategi penghematan untuk memangkas bisnis yang tidak *profitable*, yang membebani

dan memerlukan modal cukup banyak, dan yang tidak sejalan dengan misi dan aktivitas perusahaan.

Pedoman yang harus diikuti agar strategi divestasi berjalan efektif adalah:

- Penghematan gagal dilakukan untuk memperbaiki keadaan.
- Divisi perlu sumber daya lebih dari yang ada.
- Divisi bertanggungjawab atas keseluruhan performans perusahaan yang buruk.
- Divisi tidak sejalan dengan organisasi.
- Banyak dana kas yang dibutuhkan dan tidak dapat digali dari sumber lain.

Contoh divestasi (*divestiture*) :

1. PT Bank Niaga Tbk. melepas seluruh kepemilikan saham (divestasi) di PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia, yang berkedudukan di Jakarta.
2. PT. Indosat mendivestasikan anak perusahaannya, PT. Pramindo Ikat Nusantara yang memiliki nilai buku Rp. 162 miliar.

c. Strategi Likuidasi (*Liquidation*)

Menjual seluruh asset perusahaan yang bernilai *tangible* merupakan strategi likuidasi. Strategi likuidasi diakui sebagai suatu kekalahan dan memiliki konsekuensi secara emosional. Akan tetapi, lebih baik berhenti operasi daripada terus menerus kehilangan sejumlah uang. Sebelumnya perusahaan menyatakan diri bangkrut baru setelah itu, dijual asset---aset *tangible* yang masih bernilai untuk memenuhi kewajiban terutama kepada kreditor.

Pedoman yang harus diikuti agar strategi likuidasi efektif adalah:

- Ketika strategi penghematan dan divestasi tidak berhasil.
- Hanya alternatif bangkrut, likuidasi adalah satu---satunya cara untuk memperoleh dana kas atas asset perusahaan. Perusahaan pertama harus menyatakan diri bangkrut dan kemudian melikuidasi divisi untuk memperoleh kas.
- Pemilik perusahaan dapat meminimumkan kerugian dengan cara menjual asset perusahaan.

Contoh likuidasi (*liquidation*) :

1. Bank IFI dilikuidasi oleh Bank Indonesia.
2. PT Asahimas Flat Glass melakukan likuidasi terhadap anak perusahaannya, yakni Glavermas Mirror Pte Ltd.

4.2 Deskripsi *Parenting Strategi*, Konsep Yang Mendasari Perusahaan Menggunakan Strategi Ini

Parenting strategi merupakan strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk mengelola multibisnis terutama dalam hal manajemen dalam mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan dan alih sumber daya serta dalam memperkuat kapabilitas di antara lini produk dan unit bisnis.

Strategi perusahaan pada utamanya mengenai pilihan arah perusahaan sebagai satu kesatuan. Untuk perusahaan multibisnis yang besar, strategi

perusahaan juga berhubungan dengan manajemen berbagai lini produk dan berbagai unit bisnis agar bernilai maksimum.

Dalam hal ini, pusat perusahaan harus memainkan peran induk organisasi, dengan begitu induk perusahaan harus berurusan dengan berbagai produk dan berbagai unit bisnis anak perusahaan. Walaupun lini-lini produk atau unit-unit bisnisnya memiliki strategi kompetitif dan kooperatif tersendiri yang digunakan untuk mendapatkan keuntungan kompetitif mereka masing-masing di pasaran, induk perusahaan harus mengkoordinasikan strategi-strategi bisnis yang berbeda tersebut sehingga perusahaan sebagai satu kesatuan dapat sukses sebagai satu keluarga.

Strategi perusahaan, oleh karenanya, meliputi keputusan-keputusan yang berkenaan dengan aliran keuangan dan sumber daya ke dan dari lini-lini produk dan unit-unit bisnis perusahaan. Melalui serangkaian sarana koordinasi, sebuah perusahaan mengalihkan keahlian dan kapabilitas yang berkembang dalam satu unit ke unit-unit lain yang membutuhkannya. Dengan cara demikian, perusahaan berusaha mendapatkan sinergi diantara berbagai lini produk dan unit bisnis sehingga perusahaan sebagai suatu kesatuan utuh lebih besar dari gabungan bagian unit-unit bisnis individunya.

Semua perusahaan, mulai dari yang yang terkecil yang hanya memproduksi satu jenis produk dalam satu industri saja sampai konglomerat terbesar yang beroperasi dalam berbagai industri dengan berbagai produk, pada suatu ketika, harus mempertimbangkan satu atau lebih isu-isu tersebut diatas.

Parenting strategi membuat strategi perusahaan dengan berfokus pada kompetensi inti induk perusahaan dan pada nilai yang diciptakan dari hubungan antara induk perusahaan dan perusahaan-perusahaan bisnisnya. Dalam kaitannya dengan pusat perusahaan, dalam hubungan tersebut induk perusahaan memiliki kekuasaan yang besar. Jika terdapat kesesuaian antara keahlian dan sumber daya dan kebutuhan serta peluang dari induk perusahaan dengan unit-unit bisnisnya, perusahaan cenderung dapat menciptakan nilai. Sebaliknya jika tidak ada kesesuaian maka perusahaan cenderung akan menghancurkan nilai.

Kegunaan pendekatan bagi strategi perusahaan tidak hanya berguna untuk memutuskan bisnis baru apa yang akan dilakukan, tetapi juga berguna dalam pemilihan cara pengelolaan dari masing-masing unit bisnis yang ada. Oleh karena itu, tugas utama pusat perusahaan adalah untuk mendapatkan sinergi di antara unit-unit bisnisnya dengan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan kepada unit-unit tersebut, melakukan alih keahlian dan kapabilitas di antara unit-unit bisnis, dan melakukan koordinasi fungsi-fungsi yang berbagai untuk mendapatkan lingkup ekonomis.

Sebagai contoh, PT Indah Kiat yang merupakan anak perusahaan Sinarmas Grup memutuskan untuk tampil sebagai public company pada tahun 1990. Eka Tjipta Widjaya yang merupakan pendiri Sinarmas grup menyatakan bahwa suatu perusahaan yang besar, akan lebih berkembang bila dimiliki oleh banyak orang. Hal ini penulis anggap sebagai salah satu acara agar terciptanya ide-ide baru serta transfer *knowledge* sehingga dapat meningkatkan performa perusahaan.

Sejarah berdirinya Sinarmas Grup bermula sejak 1974, awalnya adalah pendirian Tjiwi Kimia sebagai perusahaan kimia yang memproduksi soda api dan bahan kimia lainnya untuk industri kertas. Kemudian, ketika bisnis tumbuh, perpanjangan logis dari usaha kimia adalah ke bidang produksi kertas yang dimulai dengan kapasitas yang sangat kecil.

Fokus utama pada hari-hari sebelumnya adalah pada pengembangan kemampuan industri lokal dan karenanya investasi pertama kali adalah ke pengadaan mesin dan peralatan terkait. Kemudian, perusahaan berkembang menjadi terintegrasi vertikal untuk mengembangkan konversi segala yang berkaitan dengan nilai tambah produk. Disanalan awal mulanya Sinarmas grup mulai terbayang.

Sebagai bagian strategi jangka panjang Sinarmas grup, PT Indah Kiat dibeli untuk menyokong produksi kertas yang ada, dikarenakan Indah Kiat pun bergerak sebagai perusahaan yang memiliki fasilitas produksi pulp. Lantas menyusul perusahaan lainnya seperti Lontar Papyrus dan Pindo Deli, menjadikan divisi pulp dan kertas sebagai salah satu kekuatan terkemuka dalam Sinarmas Grup.

Dengan menggunakan *Parenting Strategy* diharapkan Sinarmas grup sebagai induk perusahaan dapat mengelola dan mengkoordinasikan setiap kegiatan yang terjadi antara perusahaan PT Indah Kiat dengan perusahaan Lontar Papyrus dan Pindo Deli yang dibeli oleh Sinarmas grup agar berjalan dengan baik dan memiliki satu tujuan yang sama dan terarah.

4.3 Manfaat Penerapan Strategi Pengasuhan (*Parenting Strategy*) Bagi Perusahaan

Dalam dunia bisnis, perusahaan yang melakukan kegiatan bisnis dengan berbagai kegiatan usaha berbeda biasanya melakukan strategi penggolongan usaha dengan memecah perusahaan sesuai dengan penggolongan bisnisnya atau disebut dengan *holding company*, *parent company*, atau *controlling company*. Strategi ini dilakukan agar dalam pelaksanaan kegiatan bisnis diberbagai bidang usaha tersebut, anak perusahaan tetap dalam kepemilikan yang sama dengan pengontrolan yang masih tersentralisasi dalam batas-batas tertentu, artinya walaupun perusahaan tersebut terpecah menjadi perusahaan mandiri, tidak otomatis terpisah mutlak dari induk perusahaan.

Pembentukan anak perusahaan bukanlah tujuan tetapi hanya alat untuk mencapai tujuan yakni pembentukan perusahaan yang berdaya saing dan berdaya cipta tinggi sesuai dengan fokus bisnisnya. Dalam hal ini, induk perusahaan berfungsi untuk menyusun strategi bisnis, pengembangan sumber daya, pengelolaan keuangan, dan kebijakan investasi.

Strategi pengasuhan menjadi isu strategis bagi kelompok perusahaan karena dapat menyebabkan terjadinya penyelarasan berbagai aspek bisnis, optimalisasi pengelolaan sumber daya dan portfolio bisnis yang berujung peningkatan nilai tambah perusahaan, serta institusionalisasi sistem perusahaan.

Perusahaan induk dalam hal ini berperan dalam merencanakan, mengkoordinasikan, mengkonsolidasikan, mengembangkan, serta mengendalikan

dengan tujuan untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, termasuk anak perusahaan dan juga afiliasi-afiliasinya. Keuntungan yang didapat dengan menerapkan strategi pengasuhan dari sisi finansial adalah kemampuan mengevaluasi dan memilih portfolio bisnis terbaik demi efektivitas investasi yang ditanamkan, optimalisasi alokasi sumber daya yang dimiliki, serta manajemen dan perencanaan pajak yang lebih baik.

Jika dilihat dari sisi non finansial strategi pengasuhan memungkinkan perusahaan membangun, mengendalikan, mengelola, mengkonsolidasikan serta mengkoordinasikan aktivitas dalam sebuah lingkungan multibisnis, serta menjamin, mendorong, serta memfasilitasi induk perusahaan, anak-anak perusahaan, serta afiliasinya guna peningkatan kinerja.

Sinarmas group sebagai perusahaan pengasuh bagi empat bisnis utamanya yaitu Sinar Mas *Financial Services*, Sinar Mas *Pulp and Paper Product*, Sinarmas *Agribusiness and Food*, dan Sinar mas *Developer and Real Estate* merasakan manfaat tidak hanya kepada induk perusahaan tetapi juga kepada anak perusahaannya. Penerapan strategi pengasuhan mendorong proses penciptaan nilai, *market value creation* dan *value enhancement* pada masing-masing bidang usaha. Selain itu dapat memudahkan terjadinya koordinasi antar anak perusahaan, terutama dalam pencarian sumber pendanaan yang lebih murah.

Induk perusahaan berfokus terhadap sumber pendanaan, dan tempat pencarian solusi masalah atau konflik anak-anak perusahaan, sedangkan anak perusahaan hanya berfokus pada pencapaian tujuan perusahaan masing-masing.

Hal ini juga menyebabkan kestabilan anak perusahaan dalam menjalankan usaha bisnisnya. Sinergi yang dibangun diantara perusahaan yang tergabung dalam *holding company* saling memberikan support demi terciptanya efisiensi perusahaan.

4.4. Reskturisasi Bisnis Sinar Mas Group

Kelompok bisnis Sinar Mas yang didirikan Eka Tjipta Widjaja merupakan salah satu konglomerasi di Indonesia yang eksis kembali setelah dihantam badai krisis ekonomi yang superdahsyat pada 1997/1998. Kala itu, kapal bisnis Grup Sinar Mas (GSM) oleng dan hampir tenggelam. Namun, setelah melakukan restrukturisasi dan transformasi bisnis, GSM sekarang bisa berjalan ajek dan tak tertatih-tatih lagi.

Gandi Sulistiyanto, Direktur Pengelola GSM, menjelaskan perkembangan terakhir grup bisnis yang didirikan sejak 1959 ini. Sekarang, GSM memiliki empat bidang usaha utama, yaitu bubur kertas dan kertas, agribisnis dan makanan, pengembang dan *real estate*, serta jasa keuangan.

Bandingkan dengan sebelum krisis, GSM memiliki *holding* usaha yang membuat mereka membiakkan bisnis. Satu *holding* beranak pinak, hingga beberapa ratus anak perusahaan. Kala itu kami tumbuh sebagai konglomerasi di bawah satu *chairman*, yaitu Pak Eka. Namun sejak 2003, Sinar Mas Group merestrukturisasi organisasi bisnis Sinar Mas. Efek krisis memaksa GSM memecah bisnisnya di dalam *holding* menjadi per unit usaha. Tidak ada lagi divisi, tapi satu unit bisnis sendiri yang merupakan pecahan *holding* tadi. Masing-masing unit bisnis ada CEO-nya, yang dipegang oleh anak-anak lelaki Eka. Seperti industri bubur kertas dan kertas dipegang oleh Teguh Ganda Widjaja; agribisnis dipegang Franky Osman Widjaja, *real estate* dipegang Muktar Widjaja dan jasa keuangan dipegang Indra Widjaja.

Sekarang Sinar Mas Group memiliki pola pandang berbeda pasca transformasi bisnis. Dulu konglomerasi, tetapi kini visi grup terangkum menjadi 3P, yaitu *people*, planet dan profit. Untuk menjaga keberlanjutan usaha harus dengan 3P, harus *care* terhadap *people*, planet, selain mencapai profit. Kini, Sinar Mas berpikir bukan semata menggemukkan diri dengan profit sebesar-besarnya. Melainkan, yang lebih penting adalah keberlanjutan. Pemegang saham yang

mengontrol adalah keluarga Widjaja, dengan landasan filosofi Pak Eka sebagai pendiri.

Setelah restrukturisasi bisnis, GSM tidak lagi memiliki *holding*, melainkan ada *president office* yang dipimpin oleh Gandi Sulistiyanto sebagai direktur pengelola. Bukan berarti *president office* adalah *holding* baru. Itu berbeda. Masing-masing unit tidak bertanggung jawab pada *president office*. *President office* hanya bertindak dalam memfasilitasi dan komunikasi di antara unit-unit usaha. Maksudnya, *president office* tidak bertanggung jawab terhadap *profit and loss* masing-masing unit, tetapi dalam setiap keputusan ia ikut terlibat karena dibicarakan di *president office*.

Bagaimana hasil restrukturisasi dan transformasi GSM sekarang? Berikut akan saya bahas satu per satu dari empat garapan bisnis utamanya. **Pertama**, bisnis bubur kertas dan kertas yang sumber bahan bakunya adalah hutan tanaman industri (HTI). Bisnis ini di bawah PT Indah Kiat Pulp and Paper dan PT Tjiwi Kimia. Per Juni 2009, Indah Kiat *go public* pada 1990 memiliki aset sebesar Rp 59,97 triliun, sedangkan aset Tjiwi Kimia Rp 23,28 triliun.

Unit bisnis tersebut menghasilkan bubur kertas dengan total kapasitas 3,2 juta ton/tahun, tisu 132 ribu ton/tahun, dan kertas 2,9 juta ton/tahun. Ada pula produk dalam bentuk *stationery* yang kapasitas produksinya 320 ribu ton/tahun. Kertas kemasan kapasitas produksinya 1,4 juta ton/tahun. Selain Indah Kiat dan Tjiwi Kimia, dalam unit ini ada beberapa perusahaan yang belum *go public* seperti Pindo Deli dan Lontar Papyrus.

Kedua, di agribisnis, GSM memiliki PT SMART Tbk. *go public* tahun 1992. Asetnya per 30 September 2009 tercatat Rp 10,45 triliun, sedangkan laba bersihnya selama semester I/2009 senilai Rp 537 miliar. Perusahaan ini memproduksi minyak sawit atau CPO dan produk turunannya. Total produksi CPO 1,7 juta ton/tahun. Lahan sawitnya mayoritas di Sumatera, selebihnya di Kalimantan, dan di Papua (13 ribu ha). SMART memiliki 129 perkebunan inti dan plasma, serta 33 pabrik CPO, lima pabrik penghancur (sawit), dan tiga pabrik pengolahan.

Merek yang dihasilkan SMART adalah minyak goreng Filma dan Kunci Mas. Total kapasitas produksi pabrik 8,6 juta ton/tahun, kapasitas produksi pengolahannya 1,1 juta ton/tahun. Saat ini Filma dan Kunci Mas menempati posisi nomor satu di pasar modern minyak goreng dengan pangsa pasar 29%. Untuk merek kelas atas, Kunci Mas yang membuat kemasannya dengan warna coklat *gold*

Ketiga, bisnis pengembang dan *real estate* (properti). Ada dua yang sudah *go public*, yaitu PT Duta Pertiwi Tbk. dan PT Bumi Serpong Damai Tbk. (BSD). Per September 2009, aset BSD sebesar Rp 4,4 triliun, sedangkan Duta Pertiwi Rp 4,5 triliun. Lalu, laba bersih BSD selama semester I/2009 tercatat Rp 203 miliar dan Duta Pertiwi Rp 93 miliar. BSD baru seperempat saja yang dikembangkan dari 6 ribu ha luas total lahan yang dimiliki grup ini. Jadi baru 1.500 ha yang dikembangkan saat ini, masih luas potensi yang bisa dikembangkan di BSD. BSD merupakan kota mandiri yang berhasil dibangun GSM.

Bisnis *real estate* lainnya adalah kawasan industri milik GSM yang sudah jadi, yaitu BSD Techno Park dan Karawang Indah Industrial City. GSM kini sedang mengembangkan kota mandiri lagi di Bekasi (seperti BSD), yaitu Delta Mas (luas 3 ribu ha). Delta Mas dikembangkan GSM dengan investor Jepang.. BSD City sudah matang, karena sudah seperempatnya dikembangkan. Sementara Delta Mas baru mulai dikembangkan ke *industrial estate* dan perumahan.

Di samping itu, GSM juga memiliki Hotel Le Grandeur Jakarta (dulu: Dusit Mangga Dua), Le Grandeur Balikpapan, dan gedung Hotel Grand Hyatt. Le Grandeur dulu dikelola Dusit Tan, manajemen hotel dari Thailand. Sekarang berubah nama dengan pengelolaan sendiri. Sementara Grand Hyatt, GSM hanya pemilik gedung, pengelolaan hotel diserahkan ke Grand Hyatt. Adapun ITC seluruhnya milik GSM dengan perincian ada yang gedungnya milik GSM, dan ada yang milik investor lain tetapi manajemen gedungnya dipegang GSM.

GSM juga mengelola 8 gedung perkantoran, yaitu Mal Ambassador Kuningan, ITC Cempaka Mas, Plaza BII, Wisma BII Jakarta, Wisma BII Medan, Wisma BII Surabaya, dan Wisma Eka Jiwa di Mangga Dua. Ada pula lima resor yaitu Kota Bunga di Puncak, Lombong Siri, Pecatu di Bali, Senggigi di Lombok, dan Palm Spring di Batam (seluas 273 ha).

Keempat, bisnis jasa keuangan, antara lain Sinar Mas Multiartha yang *go public* pada 1996. Asetnya per 31 Desember 2008 US\$ 1,4 miliar, laba bersih US\$ 24 juta, dan kepemilikan saham publik 20,2%. Lalu ada Asuransi Sinar Mas, Asuransi Jiwa Sinar Mas, Asuransi Jiwa Mega Life (join ventura dengan Bank

Mega), dan LIG Insurance (join ventura dengan LG Korea). Asuransi Jiwa Sinar Mas sekarang posisinya nomor tiga nasional, setelah Asuransi Prudential dan Manulife,. Sementara itu, Asuransi Sinar Mas (kerugian) kini nomor satu dalam perolehan premi, lebih besar dari Jasindo (milik pemerintah).

Masih di bisnis keuangan, GSM yang kehilangan Bank Internasional Indonesia, tahun 2005 membeli Bank Shinta. Asetnya saat baru dibeli Rp 400 miliar. Diakui Sulis, bank ini menjadi pengganti BII yang lepas dari pelukan pada saat restrukturisasi. Saat ini Bank Shinta total asetnya Rp 10 triliun data tahun 2009,. Namanya pun telah berganti menjadi Bank Sinarmas, dan memiliki 100 cabang. Kami akan tambah 25 cabang lagi, bank ini masih kategori bank menengah.

Sejumlah perusahaan lainnya yang masuk dalam GSM: Cisco, Jobstreet, Super Wahana Techno (penghasil AMDK), dan bengkel mobil (*body repair* melengkapi jasa asuransi). Ada juga Smart Telkom (telekomunikasi) dan PT Dian Swastatika Sentosa yang membidangi pertambangan. Juga, perusahaan pengelola *base transceiver station* guna mendukung bisnis telko GSM.

Sekarang, GSM mempekerjakan pegawai tetap sebanyak 300 ribu karyawan, melibatkan 2 ribu pemasok yang meliputi pembibitan, *land clearing* perkebunan dan sebagainya. Tahun 2008, ekspor GSM dari *pulp*, kertas, minyak goreng mencapai US\$ 4,8 miliar. Waktu itu total ekspor Indonesia US\$ 35 miliar. Artinya kontribusi dari Sinar Mas sekitar 11,5%, Sehingga ada anggapan bahwa jika terjadi ada apa-apa pada Sinar Mas, maka ekonomi

Indonesia pasti goyang. Ke depan, GSM tidak ada rencana akuisisi dalam mengembangkan bisnis. Kami sempat melirik Bank Century tahun 2008, tapi tidak jadi, dilihat bisnisnya. Hanya saja, kami kan tidak tahu, kalau ada peluang, ya tidak menolak (akuisisi).

Thomas Wibisono, pengamat bisnis konglomerasi, menilai, GSM bisa dikatakan sebagai konglomerat yang masih sangat eksis di Indonesia dewasa ini. GSM bisa eksis kembali karena sekarang lebih fokus pada empat garapan bisnis utamanya. Sepertinya, kelompok bisnis ini hendak membesarkan Bank Sinarmas untuk menggantikan BII

4.5.2 Implementasi *Parenting Strategy*

a. Transfer Keahlian dan Pengetahuan Oleh Induk Perusahaan

Sebagai contoh, pada tahun 1976 PT Indah Kiat, yang saat ini merupakan anak perusahaan Sinar Mas Group, berdiri dengan menyandang status PMA (Pemilik Modal Asing). Dua perusahaan Taiwan, Chung Hwa Pulp Corporation dan Yueng Foong Yu Paper Mfg Company, serta satu perusahaan swasta nasional, PT Berkat Indah Agung, tampil sebagai pemegang saham dari PT Indah Kiat. Pada akhir 1985, Sinarmas Group, mengambil alih 67 persen saham perusahaan tersebut.

Pada saat itulah PT Indah Kiat makin berkembang. Berkembangnya PT Indah Kiat disebabkan adanya “*knowledge and skill transfer*” mengenai marketing dan finance management dari Sinar Mas Group, yang dipadukan dengan technical

dan production management dari Yueng Foong Yu ternyata menjadi kunci sukses bagi PT Indah Kiat. Sinar Mas Group yang merupakan induk perusahaan dari PT Indah Kiat telah mampu menjadi induk perusahaan yang meningkatkan performa unit tersebut dengan mentransfer ilmu sesuai dengan kebutuhan unit akan keahlian tersebut.

b. Kreasi Nilai Induk Perusahaan

Sebuah contoh penerapan strategi parenting yang efektif diterapkan oleh Sinar Mas Group. Sinar Mas Group merupakan induk perusahaan bagi banyak anak perusahaan, antara lain PT SMART Tbk dan *Asian Pulp and Paper*. Sinar Mas Group adalah salah satu konglomerat terbesar di Indonesia dalam bidang perubahan hutan menjadi kertas. Sinar Mas Group dibentuk pada tahun 1962, didirikan oleh konglomerat keturunan Indonesia, bernama Eka Tjipta Widjaja. Sektor bisnis utama dari Sinar Mas Group adalah pulp dan kertas, agribisnis, properti, dan jasa keuangan.

Bergerak dalam bidang kehutanan, Sinar Mas Group menjadi bagian dari masalah lingkungan hidup di Indonesia. Hutan-hutan mengalami deforestasi besar-besaran dan ini kabar buruk bagi generasi penerus. Greenpeace sebagai LSM yang merupakan pemerhati masalah lingkungan telah melemparkan tuduhan kepada salah satu anak perusahaan Sinar Mas Group yaitu PT SMART Tbk. PT SMART Tbk dituduh telah melakukan deforestasi hutan di dalam kegiatan bisnisnya.

Dalam beberapa tahun terakhir, beberapa perusahaan kelas dunia membatalkan kontrak karena tekanan Greenpeace. Bahkan, beberapa perusahaan tersebut menjual saham kepemilikan mereka dari produk sawit dari PT SMART Tbk, termasuk di antaranya Nestle, Unilever, Abengoa, Carrefour, dan HSBC

Menanggapi kondisi yang dihadapi oleh anak perusahaannya sebagai unit bisnis strategis, Sinar Mas Group menyampaikan pembelaan. Untuk menyelidiki tuduhan ini, Sinar Mas Group telah menunjuk Control Union Certification dan British Standard Institution, dibantu dua peneliti dari Institut Pertanian Bogor.

Sinar Mas juga menyampaikan sejumlah fakta penting di sekitar industri sawit di Indonesia dan juga persaingan bisnis pertanian dunia.

- 1,9 juta hektar kebun rakyat: Dari total luas perkebunan sawit sekitar 6 juta hektar dimana 2,5 juta hektar lainnya adalah kebun swasta. Dan sisanya adalah kebun milik BUMN.
- 2,8 juta buruh: Jika menggunakan rasio 36-100 atau dibutuhkan 36 buruh untuk setiap 100 hektar lahan sawit, jumlah buruh akan lebih banyak jika dihitung juga kebutuhan akan buruh harian lepas.
- 10 X lebih hemat lahan: Jika sawit dibanding tanaman penghasil minyak lainnya.
- 10 X melepas O₂ (oksigen) lebih banyak: jika sawit dibandingkan dengan kedelai.
- Kepentingan industri minyak nabati Amerika Serikat: AS tidak memiliki industri sawit, sebaliknya AS adalah produsen terbesar kedelai dunia (39%

dari total produksi dunia). Popularitas minyak kedelai semakin menurun, sehingga AS berkepentingan untuk melindungi industri kedelainya.

Sinar Mas Group pun berdalih bahwa pembukaan hutan yang dilakukan pihaknya berada dalam koridor peraturan pemerintah Republik Indonesia, pemerintah pusat, dan pemerintah daerah. Pembukaan lahan PT SMART selalu dilakukan di dalam Area Penggunaan Lahan (APL), yang memang dialokasikan untuk dikembangkan dan diusahakan untuk kesejahteraan rakyat.

Perseteruan antara Greenpeace dan Sinar Mas Group telah berlangsung lama. Berita terbaru mengabarkan bahwa Sinar Mas Group berusaha mencapai sertifikasi dari RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*) untuk membuktikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan oleh anak-anak perusahaan Sinar Mas Group sudah berdasarkan prinsip berkelanjutan bisnis sawit yang memperhatikan lingkungan dan kesejahteraan rakyat Indonesia.

Apa yang dilakukan oleh Sinar Mas Group merupakan salah satu contoh penerapan pengasuhan yang efektif dari perusahaan induk kepada anak perusahaannya. Suatu perusahaan induk yang baik adalah perusahaan induk yang senantiasa membentuk nilai-nilai yang baik bagi anak perusahaannya serta membantu anak perusahaannya di dalam mengembangkan kompetensi intinya.

BAB V

KESIMPULAN dan SARAN

5.1. Kesimpulan

Adapun kesimpulannya sebagai berikut :

1. Setelah melakukan restrukturisasi dan transformasi bisnis, GSM sekarang bisa berjalan ajek dan tak tertatih-tatih lagi. Sinar Mas Group saat ini memiliki empat bidang usaha utama, yaitu bubur kertas dan kertas, agribisnis dan makanan, pengembang *real estate*, serta jasa keuangan.
2. Sinar Mas Group memiliki pola pandang berbeda pasca transformasi bisnis. Dulu konglomerasi, tetapi kini visi grup terangkum menjadi 3P, yaitu *people*, *planet* dan *profit*. Kini, Sinar Mas berpikir bukan semata menggemukkan diri dengan profit sebesar-besarnya. Melainkan, yang lebih penting adalah keberlanjutan.
3. Setelah restrukturisasi bisnis, GSM tidak lagi memiliki *holding*, melainkan ada *president office* yang dipimpin oleh Gandi Sulistiyanto sebagai direktur pengelola.
4. Penerapan strategi pengasuhan bagi Sinarmas Group adalah mendorong proses penciptaan nilai, *market value creation* dan *value enhancement* pada masing-masing bidang usaha. Selain itu dapat memudahkan

terjadinya koordinasi antar anak perusahaan, terutama dalam pencarian sumber pendanaan yang lebih murah. Induk perusahaan berfokus terhadap sumber pendanaan, dan tempat pencarian solusi masalah atau konflik anak-anak perusahaan, sedangkan anak perusahaan hanya berfokus pada pencapaian tujuan perusahaan masing-masing. Kesinergisan yang dibangun tersebut memberikan support demi terciptanya efisiensi perusahaan.

5.2 Saran

Saran yang diajukan penulis adalah :

Sinar Mas Group sebaiknya lebih berhati-hati dan menangani konsumennya dengan pelayanan yang ekstra prima untuk mengurangi keluhan konsumen. Hal ini terkait dengan citra perusahaan yang tidak terlalu baik. Perusahaan induk sebaiknya lebih gencar lagi dalam melakukan kreasi nilai bagi anak perusahaannya dan membuktikan kinerjanya dengan pelayanan yang nyata

DAFTAR PUSTAKA

- Balaban, R. & P. Rotschild. 2002. Mapping Value Growth in Complex Potfolios.
Journal of Business Strategy, 35-39.
- Chandler, A.D. 1991. The Functions of the HQ Unit in the Multibusinesses Firm.
Strategic Management Journal, 12, 31-50.
- David, Fred R. 2003. *Manajemen Strategis Konsep- Konsep*. Terj. Kresno Saroso
Ed.9. Indeks : Jakarta.
- Goold, M., A. Campbell, & A. Alexander. (1994). *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Haspelslagh, P. & J. David. (1998). Creating Value in Acquisitions. In Goold, M. & K.S. Luchs (Eds.), *Managing the Multibusiness Company: Strategic Issues for Diversified Groups* (pp. 147-171). London: Routledge.
- Hitt, Michael A , R Duane Ireland & Robert E Hoskisson. (2001). *Manajemen Strategi: Daya Saing dan Globalisasi Konsep*. Salemba Empat : Jakarta.
- Munir, Ningky. *Journal of Business Strategy and Execution* 2(2) 126 – 156.
Kesesuaian Pengasuhan (Parenting Fit) Di Perusahaan Multi Bisnis: Studi Kasus Kelompok “Transportasi”. Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. Edisi Kesebelas. Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey.

<http://akuntansibisnis.wordpress.com/2010/06/16/strategi-bersaing-korporasi>

diakses pada tanggal 15 September 2013 pukul 14.45 WIB

http://books.google.co.id/books?id=9mFNVGdZOpwC&pg=PA107&lpg=PA107&dq=strategi+korporasi+perusahaan+multi+bisnis&source=bl&ots=14AFPUiAkh&sig=01zJti5R0ETxIvV2Hv_pG0yBQk&hl=id&sa=X&ei=wGQ1Ur6xN4nrAfesYHADw&redir_esc=y#v=onepage&q=strategi%20korporasi%20perusahaan%20multi%20bisnis&f=false diakses pada tanggal 15 September pukul 15.27 WIB