

## **Analisis Strategi Perusahaan : PT Bosowa Corporation Dengan Parenting Framework ( Kerangka Parenting )**

**Utiana Usman**

Megister Manajemen, Universitas Gadjah Mada

### **Abstrak**

Dalam menjalankan bisnisnya di Indonesia, Bosowa Corporation menginginkan perusahaan untuk tumbuh menjadi kelompok usaha terbesar dengan perubahan yang signifikan dan dapat menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan. Sistem atau manajemen yang tepat dalam Perusahaan perlu diperhatikan agar suatu perusahaan dapat berhasil dalam mengelola bisnis perusahaan. Oleh karena itu, perlu menggunakan pendekatan yang disebut dengan corporate kerangka kerja parenting yang dapat membantu memecahkan masalah dan membangun strategi perusahaan berdasarkan pada penilaian tingkat kesesuaian antara perusahaan induk dan unit bisnis.

Penelitian deskriptif analisis ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara dengan manajemen tingkat atas di perusahaan. Dengan menggunakan analisis terstruktur terdiri dari beberapa langkah yaitu identifikasi faktor penentu keberhasilan dan peluang parenting dari setiap unit bisnis, identifikasi parenting karakteristik korporasi dan pemetaan ke dalam matriks kecocokan parenting akan menggambarkan posisi unit bisnis ke dalam portofolio perusahaan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa: (1) Aryaduta Unit usaha perhotelan termasuk dalam kategori heartland, (2) Unit usaha Bosowa Automotive termasuk dalam kategori heartland, dan (3) unit usaha Bosowa Semen termasuk dalam kategori edge dari jantung. Dengan demikian, perusahaan induk dengan tiga unit bisnisnya memiliki hubungan yang dilihat dari posisi matriks hasil parentingnya

**Kata Kunci:** Strategi perusahaan, kerangka kerja parenting perusahaan, kesuksesan kritis faktor, ciri khas parenting, ciri khas parenting, matriks kesesuaian parenting.

### **Abstract**

In conducting its business in Indonesia, Bosowa Corporation wants the company to grow into the largest business group with significant changes and can produce more value for the company. Appropriate system or management in company needs to be considered in order to make a company successful in managing the company's business. Therefore, it is necessary to use an approach called the corporate parenting framework that can help to solve problems and build corporate strategy based on an assessment of the level of conformity between parent company and business units.

This descriptive analysis research is done by qualitative approach through interview to top level management in the company. By using structured analysis consisting of several steps which are identification of critical success factors and parenting

opportunities from each business unit, identification of parenting characteristic of the corporation and mapping into the parenting fit matrix will describe business unit position into the corporate portfolio.

Based on research that has been done, it can be concluded that: (1) AryaDuta Hotel business unit is categorized as heartland, (2) Bosowa Automotive business unit is categorized as heartland, and (3) Bosowa Semen business unit is categorized as edge of heartland. Thus, the parent company with its three business units have a good relationship which is seen from position of its parenting results matrix.

**Keywords:** *Corporate strategy, corporate parenting framework, critical success factors, parenting characteristics, parenting characteristic, parenting fit matrix.*

Copyright (c) 2024 Utiana Usman

✉ Corresponding author :

Email Address : [usman.utiana@gmail.com](mailto:usman.utiana@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Dalam menjalankan bisnisnya di Indonesia, Bosowa Corporation menginginkan perusahaan untuk tumbuh menjadi kelompok bisnis terbesar dengan perubahan yang signifikan dan dapat menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Menurut Porter (1997), esensi dari Strategi perusahaan adalah untuk memastikan bahwa nilai perusahaan lebih besar dari nilai keseluruhan dari semua anak perusahaan ketika berdiri sebagai unit yang terpisah. Definisi dari Perusahaan induk dalam perusahaan multibisnis adalah perusahaan yang tidak secara langsung mengelola bisnis Goold, et al (1994). Dengan kata lain, perusahaan lain yang secara langsung mengelola bisnis dalam perusahaan multi-bisnis adalah anak perusahaan. Multi-bisnis Perusahaan lebih fokus pada peran holding company karena berbeda dengan perusahaan induk. strategi bisnis. Dalam strategi korporat, perusahaan induk memiliki peran dominan (Chandler, 1991: 42, Goold, et al., 1994: 40). Dalam membangun perencanaan yang efektif proses di tingkat korporat, sebuah kerangka kerja yang disebut kerangka kerja parenting korporat telah dikembangkan (Campbell & Goold & Alexander, 1995). Menurut Campbell, Goold dan Alexander (1995) bahwa kerangka kerja parenting korporat dapat mengatasi hal tersebut kesulitan karena kerangka kerja membangun strategi perusahaan berdasarkan penilaian tingkat kesesuaian antara kebutuhan induk dan bisnis.

### (1) Pertanyaan penelitian

- a. Apa saja faktor penentu keberhasilan dari masing-masing tiga unit bisnis Perusahaan Bosowa?
- b. Bagaimana karakteristik pola parenting dari masing-masing tiga unit usaha Perusahaan Bosowa?
- c. Apa saja peluang parenting yang dimiliki oleh masing-masing dari tiga unit bisnis perusahaan Bosowa ?
- d. Bagaimana posisi tiga unit bisnis dalam matriks parenting?

### (2) Kajian Teoritik

#### a. Strategi Perusahaan

Pearce dan Robinson (1997) berpendapat bahwa strategi adalah sebuah konsep komprehensif yang dapat digunakan dan diaplikasikan pada berbagai tingkatan organisasi dan aktivitas perusahaan. Menurut Porter (1987) bahwa penentuan usaha yang akan ditekuni, yaitu: Strategi perusahaan harus

diarahkan pada kondisi perusahaan secara keseluruhan yang lebih berharga daripada jumlah masing-masing unit bisnis sebagai hasil dari efek sinergi. Konsep dasar strategi perusahaan adalah untuk menekankan bagaimana perusahaan yang terdiversifikasi ingin untuk mengembangkan posisi dalam suatu industri dan menjelaskan bagaimana pendekatan dan implementasinya digunakan untuk meningkatkan kinerja semua unit bisnisnya.

b. Keunggulan Perusahaan

Collis dan Montgomery (2005) melalui Resource-Based View (RBV) mengusulkan sebuah pendekatan Model Strategi Perusahaan Segitiga, yang mewakili sumber daya, bisnis, dan organisasi. Di dalam segitiga ini terdapat visi, target (tujuan) dan tujuan yang menentukan besarnya pemanfaatan ketiga aspek tersebut dalam usaha mencapai tujuan keuntungan perusahaan. Ternyata pengembangan strategi perusahaan merupakan suatu akibat dari kegiatan bisnis yang banyak atau diperlukan karena adanya diversifikasi bisnis (Hubbard, 2000).

c. Keunggulan Kompetitif

Perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif ketika mereka mampu menciptakan nilai ekonomis dibandingkan dengan pesaingnya. Nilai ekonomis adalah selisih antara manfaat yang dirasakan yang diperoleh yang diterima oleh pelanggan suatu perusahaan ketika Pelanggan membeli barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan dan total biaya barang atau jasa yang diproduksi oleh perusahaan (Barney 2007).

d. Keunggulan Parenting

Perusahaan dengan banyak pasar atau banyak bisnis hanya mampu menciptakan nilai ketika keterampilan dan sumber daya yang dimiliki induk sesuai dengan kebutuhan dan Peluang usaha dijalankan oleh korporasi (Campbell, Goold dan Alexander 1995). Keunggulan parenting adalah standar/norma/kriteria yang digunakan untuk mengembangkan perusahaan, strategi agar perusahaan mampu menciptakan nilai yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya dalam bisnis yang sama, serta keunggulan kompetitif yang digunakan dalam strategi bisnis (Campbell, Goold dan Alexander 1995) Tujuan utama dari keunggulan pola parenting. Konsepnya adalah bersaing dengan korporasi dan perantara lainnya karena memiliki keunggulan membantu menilai dan mengembangkan strategi perusahaan yang efektif.

e. Kompetensi Inti

Untuk memenangkan persaingan di pasar yang dinamis, organisasi bisnis dituntut untuk mengembangkan kemampuan khusus untuk menciptakan produk yang menarik dan bermanfaat bagi masyarakat, pasar atau bahkan lebih jika organisasi dapat menciptakan produk yang dibutuhkan tetapi tidak namun dipikirkan oleh pasar. Sebuah organisasi yang terdiversifikasi dapat diilustrasikan sebagai sebuah pohon, dimana cabang utamanya adalah produk inti, cabang yang lebih kecil adalah unit bisnis, daun, bunga, dan buah merupakan produk akhir, dan sistem akar yang memberikan nutrisi, makanan dan keseimbangan merupakan kompetensi inti (Prahalad & Hamel 1990).

f. Kerangka Kerja Parenting Anak Perusahaan

Campbell & Goold & Alexander, 1995 menjelaskan bahwa kerangka kerja Corporate Parenting telah mengembangkan pendekatan analitis terstruktur: (1) Faktor-faktor Keberhasilan Kritis adalah faktor yang paling kuat

pengaruhnya dan faktor tersebut dapat meningkatkan kinerja keunggulan kompetitif unit bisnis yang mencakup unsur strategis, produk atribut, sumber daya, kompetensi inti, dan kemampuan bersaing. Thompson, Strickland dan Gamble (2008) menyebutkan bahwa key success factor (KFS) merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi yang paling mempengaruhi kemampuan pelaku industri untuk sukses di pasar sementara Faktor-faktor penentu keberhasilan itu sendiri merupakan keunggulan kompetitif dalam bisnis unit. (2) Peluang parenting anak adalah peluang potensial dalam unit bisnis dan memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan nilai tambah bagi unit bisnis melalui pengaruh atau peranannya. (3) Ciri-ciri pola parenting merupakan ciri-ciri unggul seorang perusahaan, yang mencakup keterampilan, sumber daya, proses manajemen, kemampuan, dan kompetensi inti yang memungkinkan mereka menciptakan nilai tambah bagi semua unit bisnis melalui pengaruh atau pola parenting mereka.

g. Matriks Kesesuaian Pola Parenting

Matriks kecocokan parenting dikembangkan untuk memetakan seluruh posisi bisnis dalam portofolio perusahaan berdasarkan penilaian kesesuaian keterampilan dan bisnis induknya kebutuhan yang akan dikelompokkan menjadi lima kategori utama. Hasil pemetaan akan membantu untuk memberikan pemahaman kepada perusahaan tentang bagaimana keseluruhan unit bisnisnya, karena posisi loyal dalam matriks ini akan mempunyai implikasi strategis yang berbeda bagi pengembangan semua unit bisnis di masa depan. Matriks kecocokan parenting akan membutuhkan portofolio bisnis menjadi lima kategori: Heartland Business, Edge of Heartland Bisnis, Bisnis Ballast, Bisnis Allien-Territory, Bisnis Perangkap Nilai.

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan desain survei berupa observasi, wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan level atas manajemen untuk mengetahui secara langsung strategi apa yang telah dilakukan oleh perusahaan di masa yang akan datang pengembangan sehingga dapat disimpulkan dengan teori-teori yang berhubungan dengan kebutuhan penelitian. Survei dengan cara observasi dilakukan dalam bentuk pengamatan langsung pada lokasi perusahaan. Observasi dilakukan terhadap objek penelitian sebagai sumber data dalam keadaan asli atau seperti yang terjadi sehari-hari. Dokumentasi digunakan untuk mendukung hasil penelitian yang dapat diandalkan. Penelitian dilakukan dengan objek di Bosowa Corporation dan unit bisnis terkait. Tahap selanjutnya setelah mendapatkan data dari perusahaan untuk bahan penelitian ini adalah melakukan pengolahan data kemudian akan dianalisa. Dari analisa tersebut akan didapatkan hasil mengenai gambaran umum kerangka kerja parenting anak di Bosowa Corporation. Untuk menganalisis kesesuaian antara perusahaan induk dengan unit bisnisnya, hal ini diperiksa melalui tiga variabel yang menjadi faktor penentu keberhasilan yaitu karakteristik pola parenting, pola parenting induk, dan pola parenting perusahaan induk, peluang yang dimiliki oleh setiap unit bisnis perusahaan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Semua unit bisnis dan unit perusahaan akan dianalisis dengan melakukan pencarian di faktor-faktor penentu keberhasilan dan peluang parenting yang ada di

setiap unit bisnis dan karakteristik pola parenting pada tingkat perusahaan. Pencarian ini dilakukan dengan mengisi kuesioner dan wawancara dengan manajer manajemen di setiap unit bisnis dan tingkat manajemen perusahaan. Wawancara dilakukan secara terpisah sesuai dengan hasil dari kuesioner di setiap manajemen perusahaan dan unit bisnis yang berbeda. Pada tingkat unit bisnis, penilaian terhadap semua faktor kesesuaian unit bisnis dilakukan digunakan dalam analisis strategi yang akan diterapkan untuk meningkatkan nilai pemegang saham. Dalam penilaian kesesuaian unit bisnis dilakukan secara terpisah untuk setiap unit bisnis antara faktor-faktor keberhasilan yang krusial dan peluang parenting anak di mana setiap unit bisnis harus memiliki faktor-faktor penentu keberhasilan dan kesempatan mengasuh anak yang berbeda. Oleh karena itu, kami akan memperoleh hasil yang akan menggambarkan kondisi dan posisi masing-masing unit bisnis secara komprehensif dan akurat. Pada tingkat korporat akan diteliti secara kritis untuk karakteristik induk perusahaan. Hasil pencarian akan digabungkan dengan faktor-faktor keberhasilan kritis dan peluang parenting dari masing-masing unit bisnis dan kemudian dengan menggabungkan pada matriks kecocokan orangtua kita akan melihat tingkat kesesuaian masing-masing unit bisnis dengan korporasi, apakah tingkat kesesuaiannya tinggi atau ada beberapa yang memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi dan ada pula yang memiliki tingkat kesesuaian yang rendah atau bahkan sangat rendah. Penilaian tingkat kesesuaian dilakukan berdasarkan penilaian subjektif dari pelaku bisnis manajemen dalam melakukan pembobotan (weighting). Namun untuk mengurangi tingkat subjektivitas yang berlebihan, manajemen Bosowa Corporation akan membantu memberi peringkat setiap variabel faktor penentu keberhasilan dan kesempatan mengasuh berdasarkan kesesuaian (fit) dengan karakteristik parenting.

Berdasarkan hasil pemetaan pada matriks kecocokan parenting, posisi unit bisnis karena Hotel AryaDuta bergerak di bidang bisnis inti, posisi ini mengutamakan induk perusahaan yang akan dikembangkan. Dengan ciri khas unit bisnis ini, menjadikan perusahaan masih unggul sehingga di masa mendatang akan tetap mendapat prioritas tertinggi. Bosowa Automotive dalam matriks kecocokan parenting ini terletak di jantung bisnis kategori dimana posisi ini juga menjadi prioritas perusahaan induk untuk dikembangkan. Mengingat unit bisnis ini sudah menjadi prioritas sejak awal, Perusahaan Bosowa sebagai induk perusahaan menjaga stabilitas unit bisnis ini dan melihat peluang apa saja yang bisa dilakukan agar tetap menjadi prioritas utama agar tidak terpuruk di kemudian hari dan akan tumbuh untuk menciptakan nilai bagi perusahaan. Semen Bosowa berdasarkan matriks kecocokan parenting terletak di pinggiran jantung kategori bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa beberapa karakteristik pola parenting Perusahaan Bosowa memiliki tingkat adaptasi yang tinggi dengan faktor-faktor penentu keberhasilan

## **SIMPULAN**

- (1) Unit usaha AryaDuta Hotel Makassar mempunyai faktor-faktor penentu keberhasilan yaitu: (a) merek / citra; (b) sumber daya manusia (SDM) / manajemen; (c) informasi sistem; (d) layanan/jasa; (e) lokasi dan tingkat kesesuaian variabel faktor-faktor penentu keberhasilan dengan karakteristik parenting yang tinggi sebesar 4,12. Unit usaha Hotel AryaDuta Makassar mempunyai peluang parenting : (a) ukuran dan usia; (b) definisi bisnis; (c) manajemen; (d) keterkaitan dan parenting tingkat parenting bervariasi dengan karakteristik parenting tinggi sebesar 4.

- (2) Unit bisnis Bosowa Automotive mempunyai faktor-faktor penentu keberhasilan: (a) merek/gambar; (b) sistem informasi; (c) sumber daya manusia (SDM)/kekerabatan; (d) penelitian & pengembangan; (e) diferensiasi. dan tingkat kesesuaian yang bervariasi faktor penentu keberhasilan dengan karakteristik pola parenting yang tinggi menurut nomor 4. Unit bisnis Bosowa otomotif memiliki peluang menjadi induk: (a) ukuran dan usia; (b) definisi bisnis; (c) keterkaitan; (d) variabel manajemen dan parenting tingkat parenting dengan karakteristik parenting cukup tinggi yaitu 3,92.
- (3) Unit usaha Bosowa Semen mempunyai faktor-faktor penentu keberhasilan yaitu: (a) merek/citra; (b) sistem informasi; (c) sumber daya manusia/kualitas manajemen; (d) penelitian dan pengembangan; (e) produk/proses produksi dan variabel. Tingkat kesesuaian faktor penentu keberhasilan dengan karakteristik pola parenting cukup baik tinggi dengan 3,68. Unit usaha Semen Bosowa memiliki peluang untuk menjadi induk: (a) ukuran dan umur; (b) definisi bisnis; (c) kepemilikan sendiri; (d) manajemen dan variabel pola parenting tingkat parenting dengan karakteristik pola parenting cukup tinggi ke 3,71.
- (4) Pemetaan unit bisnis dalam Bosowa Corporation memberikan gambaran sebagai berikut: (a) unit usaha AryaDuta Hotel masuk dalam kategori heartland (4.12, 4.0), (b) Unit bisnis Bosowa Automotive termasuk dalam wilayah jantung kategori (4.0, 3.92), dan (c) bisnis Bosowa Semen berada di batas kategori heartland (3.68.3.72).

## Referensi :

- Berney, JB 2007. Memperoleh dan Mempertahankan Keunggulan Kompetitif. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Campbell, A. & Goold, M. & Alexander, M. 1995. "Strategi Korporat: Pencarian Keunggulan Pengasuhan." *Harvard Business Review*, edisi Mei-Juni.
- Campbell, A. & Goold, M. & Alexander, M. 1995. Keunggulan Mengasuh Anak: Kunci Strategi Tingkat Korporat. Prism, Triwulan Kedua : 23 - 33
- Campbell, A. & Goold, M. & Alexander, M. 1995. "Nilai Perusahaan Induk." *Tinjauan Manajemen California*. Edisi Musim Gugur 38 No. 1.
- Chandler, AD 1991. Fungsi Unit Kantor Pusat di Perusahaan Multibisnis. *Jurnal Manajemen Strategis*, 12, 31-50
- Collis, D. & Montgomery, C. 2005 Strategi Korporat: Pendekatan Berbasis Sumber Daya. Edisi Kedua, McGra-Hill, Edisi Internasional.
- Goold, M., A. Campbell, & A. Alexander. 1994. "Strategi Tingkat Korporat: Menciptakan Nilai dalam Perusahaan Multibisnis." New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Prahalad, CK & Gary Hamel. 1990. "Kompetensi Inti Korporasi." *Harvard Business Review*, edisi Mei-Juni.
- Pearce, JA II, dan Robinson, RB, Jr., Kasus dalam Manajemen Strategis, Edisi ke-4 edisi, IL: Richard D. Irwin, Inc: Chicago, 1997.
- Porter, Michael E. 1987. Membentuk Keunggulan Kompetitif untuk Strategi Perusahaan. *Tinjauan Bisnis Harvard*, Mey - Juni, hal. 43-59
- Porter, ME 1997. Apa itu Strategi?. *Harvard Business Review*. Edisi September-November.