

Analisis Pendekatan dan Langkah Strategis dalam Menentukan Portofolio Multibisnis pada Perusahaan

Aisyah¹, Baso Arsyadi², Sudirman³, Murtiadi Awaluddin⁴

^{1,2,3,4}Ekonomi Syariah, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar

E-mail: aisyahmuhd0@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan strategi multibisnis yang inovatif melalui beberapa pendekatan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian pustaka (library research) untuk menganalisis teori yang berkaitan dengan strategi multibisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk menentukan strategi multibisnis yang sesuai dengan kondisi perusahaan, diperlukan berbagai pendekatan seperti pendekatan portofolio guna melihat posisi dan kondisi masing-masing lini bisnis dan pendekatan sinergi guna melihat peluang yang ada diantara kumpulan bisnis sehingga perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dalam berbagai sektor bisnis yang dilakukan.

Kata Kunci : Manajemen Strategi, Strategi Multibisnis, Portofolio Bisnis

Pendahuluan

Seiring perkembangan zaman yang semakin dinamis dan kompetitif, keberhasilan sebuah bisnis tidak hanya bergantung pada kemampuan mempertahankan model bisnis yang ada, tetapi juga pada kemampuannya untuk beradaptasi terhadap perubahan serta penyesuaian terhadap kebutuhan konsumen. Hal ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya puas dengan menguasai dan meraih kesuksesan pada satu lini bisnis, melainkan juga harus melihat peluang-peluang yang ada pada lini bisnis yang lain. Oleh sebab itu, strategi diversifikasi menjadi strategi yang sangat menggiurkan bagi perusahaan yang ingin memperluas peluang pertumbuhannya pada berbagai sektor.

Seorang profesor manajemen, Alfred D. Chandler mengemukakan bahwa diversifikasi merupakan keniscayaan bagi perusahaan yang sudah mencapai kesuksesan di lini bisnis utamanya.¹ Maksudnya ialah apabila suatu perusahaan telah sukses dan menguasai suatu lini bisnis, maka cepat atau lambat mereka akan melakukan inovasi dengan menciptakan cabang-cabang bisnis yang baru, baik itu yang masih memiliki kaitan dengan lini bisnis utamanya atau yang tidak memiliki kaitan dengannya. Hal ini selaras dengan fakta di lapangan bahwa mayoritas perusahaan terkenal yang memiliki modal besar dan telah mencapai kesuksesan di lini bisnis utamanya melakukan ekspansi pada sektor-sektor yang lain sebagai upaya untuk meminimalisir peluang kehancuran

¹ Alfred Dupont Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial*

perusahaan apabila lini bisnis utama mereka mengalami kemunduran.

Kendati demikian, tidak sedikit perusahaan yang justru mengalami kegagalan setelah mencoba melakukan strategi diversifikasi pada bisnisnya. Hal ini biasanya disebabkan karena diversifikasi yang dilakukan oleh perusahaan terlalu luas, sehingga fokus perusahaan menjadi terpecah. Sebagai contoh, upaya diversifikasi yang dilakukan oleh Yahoo yang pada saat itu merupakan salah satu portal internet yang terkemuka. Perusahaan tersebut mencoba peruntungannya dengan memperluas bisnisnya yang awalnya hanya sebagai mesin pencarian menjadi layanan keuangan, berita, dan hiburan. Akibatnya, manajemen perusahaan menjadi tidak efisien sebab kurang memperhatikan strategi multi bisnis sehingga Yahoo kesulitan untuk mengelola bisnis-bisnis tersebut dan akhirnya Yahoo harus kehilangan pasarnya.²

Peristiwa tersebut dapat menjadi pelajaran yang sangat berharga bagi perusahaan-perusahaan atau pelaku-pelaku bisnis yang lain bahwa keberhasilan perusahaan dalam mengelola portofolio bisnis ini sangat bergantung pada kemampuan mereka dalam merumuskan strategi yang efektif, mengintegrasikan sumber daya, serta menciptakan sinergi di antara unit-unit bisnisnya. Oleh sebab itu, penelitian mengenai strategi multi bisnis menjadi sangat penting untuk mengidentifikasi pendekatan terbaik yang dapat diterapkan dalam pengelolaan strategi multibisnis.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif menggunakan metode penelitian studi kepustakaan (*library research*) yang dilakukan untuk memperoleh data-data yang berkaitan dengan penelitian, dalam hal ini data mengenai strategi multi bisnis. Data-data tersebut dikumpulkan dari buku-buku, penelitian-penelitian terdahulu, dan website online yang kemudian diteliti dan dianalisis menggunakan teknik analisis deduktif dengan cara menarik kesimpulan dari pengetahuan yang masih bersifat umum menjadi pengetahuan yang bersifat khusus.

Hasil dan Pembahasan

Pengertian Strategi Multi-Bisnis

Kata strategi merupakan kata serapan dari bahasa Yunani yaitu *strategos*, yang berarti jenderal sehingga secara harfiah kata strategi dapat diartikan sebagai seni para jenderal.² Maksudnya ialah kata strategi tersebut mengacu pada rencana atau taktik yang dilakukan untuk mencapai target atau sasaran. Adapun yang dimaksud dengan multi bisnis ialah bisnis yang lebih dari satu sehingga dapat diartikan bahwa strategi multi bisnis ialah strategi atau teknik yang dirumuskan oleh manajer untuk memberikan panduan kepada

² Pony Safitri and Zakia Dajrin, "Strategi Bisnis Dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Kecil Menengah Kopiah Resam Mentari Kota Pangkalpinang," *Jurnal Ekonomi Manajemen & Bisnis* 20, no. 1 (2019): 63.

perusahaan yang memiliki bisnis beragam.

Strategi multi bisnis ini memiliki banyak kesamaan dengan strategi diversifikasi sebab keduanya berfokus pada perluasan bisnis, akan tetapi apabila diteliti lebih detail, maka akan ditemukan perbedaan yang signifikan antar keduanya. Menurut Tjiptono, strategi diversifikasi ialah strategi yang dilakukan untuk mencari dan mengembangkan suatu produk atau pasar baru atau keduanya dengan tujuan mengejar pertumbuhan perusahaan, meningkatkan penjualan.⁴ Sedangkan strategi multi-bisnis ialah strategi yang digunakan untuk mengelola bisnis-bisnis yang telah ada pada perusahaan agar seluruh bisnis tersebut dapat terintegrasi dengan baik.

Pendekatan yang digunakan untuk Menentukan Strategi Multibisnis

Seorang manajer memiliki tanggung jawab untuk mengintegrasikan seluruh komponen bisnis yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Oleh sebab itu, manajer dituntut agar menemukan suatu strategi yang tepat dengan menggunakan pendekatan-pendekatan khusus untuk membantu manajer memeriksa dan memilih bisnis yang sebaiknya dipertahankan juga bisnis yang sebaiknya dilepaskan atau membantu manajer untuk mempertimbangkan pengalokasian sumber daya pada bisnis-bisnis yang ada. Di antara pendekatan tersebut ialah:

Pendekatan Portofolio

Pendekatan ini diperkenalkan oleh *Boston Consulting Group* (BCG) guna membantu para manajer untuk menentukan dan menyeimbangkan aliran sumber daya atau arus kas di antara bisnis-bisnis yang ada. Selain itu, pendekatan ini juga membantu manajer untuk mengidentifikasi tujuan perusahaan dalam melakukan diversifikasi.³ Pendekatan portofolio ini memiliki 2 matriks, yaitu.

Matriks Boston Consulting Group

Matriks BCG merupakan alat yang digunakan untuk membantu penyusunan strategi bisnis dengan melakukan pengklasifikasian terhadap potensi dari masing-masing lini bisnis.⁴ Oleh sebab itu, matriks ini digunakan untuk menilai lini bisnis yang manakah yang berhak mendapatkan sokongan dana atau sumber daya agar bisa terus bertahan, berkembang, dan menghasilkan.⁵ Matriks ini menggunakan metode klasifikasi yang membagi lini bisnis menjadi 4 klasifikasi dasar berdasarkan pangsa pasar dan pertumbuhan pasarnya. Keempat klasifikasi tersebut yaitu:⁸

- Logo bintang yang menunjukkan kelompok bisnis yang tumbuh pesat dengan pangsa

³ Afandi Muhammad Haris and Parjono, "Effect Of Product Diversification Consumers' Satisfaction On Ud.Dewi Rosalinda Sidoarjo," *Jurnal Pendidikan Tata Niaga (JPTN)* 3 (August 2015): 23.

⁴ Nur Heni, Budi Santoso, and Jekti Rahayu, "Strategi Pemasaran Berbasis Metode Boston Consulting Group (Bcg) Dalam Menghadapi Persaingan Pada Rumah Makan Sundari Jember," *Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember*, n.d., 3.

⁵ Yanuar And Suya Putra, "Analisis Matriks Boston Consulting Grup (Bcg) Pada Sepeda Motor Merek Honda (Studi Kasus Pada PT. Astra Honda Motor Tahun 2013)," *Among Makarti* 7, No. 13 (2014): 52-53

- pasar yang besar sehingga bisnis memerlukan daya investasi yang tinggi.
- Logo tanda tanya yang menunjukkan kelompok bisnis yang kurang diketahui atau sulit ditebak masa depannya sebab mereka hadir di pasar yang pertumbuhan dan daya tariknya tinggi sehingga persaingan sangat ketat.
 - Logo sapi perah yang menunjukkan kelompok bisnis yang menguntungkan dengan posisi kompotitif yang stabil sehingga keuntungan yang dihasilkan dapat dialokasikan untuk lini bisnis yang lain.
 - Logo anjing yang menunjukkan kelompok bisnis yang tidak menghasilkan keuangan yang tinggi dan tidak pula memerlukan daya investasi yang tinggi sebab profitabilitasnya rendah sehingga dianggap tidak berkembang dan tidak menjanjikan.

Pengklasifikasian tersebut dilakukan untuk membantu manajer menetapkan strategi alokasi dana perusahaan dengan melihat potensi bisnis berdasarkan pangsa pasar dan pertumbuhannya. Misalnya, apabila suatu bisnis dapat dikategorikan ke dalam kelompok bisnis berlogo bintang, maka manajer dapat menyusun strategi agar perusahaan membagi alokasi atau investasi dana yang lebih banyak padanya. Begitupula sebaliknya, apabila suatu bisnis dikategorikan dalam kelompok bisnis berlogo anjing, maka manajer dapat menyusun strategi untuk menyokongnya atau melepasnya sehingga tidak ada alokasi dana yang berakhir sia-sia.

Matriks GE atau Matriks Daya Tarik

Seperti halnya matriks BCG, matriks GE juga merupakan alat yang digunakan untuk melakukan klasifikasi kelompok bisnis, bedanya matriks GE yang menggunakan daya tarik industri dan kekuatan bisnis sebagai indikatornya ini memiliki lebih banyak klasifikasi sehingga memungkinkan untuk dilakukannya penilaian yang lebih luas.⁶ Matriks GE memiliki model table 3x3 yang membagi bisnis-bisnis ke dalam sembilan kelompok berdasarkan tinggi rendahnya daya tarik dan kekuatan bisnisnya yang mana setiap kelompok bisnis langsung mendapatkan rekomendasi strategi yang berbeda.⁷

Sekilas terlihat bahwa pendekatan portofolio ini sangat mudah dan sederhana, bahkan banyak indikator-indikator lain seperti perubahan teknologi yang terabaikan akibat kesederhanaan pendekatan ini. Selain itu, sangat sulit untuk menentukan poisisi pasti lini bisnis sebab pendekatan ini masih menggunakan penilaian yang bersifat subjektif sebagai dampak dari tidak adanya standar yang digunakan untuk menilai suatu bisnis.

Pendekatan Sinergi

Pendekatan sinergi berfokus untuk mewujudkan nilai tambah dengan melakukan kolaborasi antar lini bisnis. Pendekatan ini membantu perusahaan untuk menilai peluang

⁶ Andiana Rosid And Jati Imantoro, "Analisis Daya Tarik Industri BMT: Studi Pada Industri BMT Di Metro Lampung," *Jurnal Manajemen Magister* 04, No. 02 (2018): 146

⁷ Hapsari Prawitasari And Putri Anjani, "Penentuan Strategi Bisnis Dengan Menggunakan Mckinsey Matrix Pada Pt Wahyu Kencana Abadi," N.D., 3-4

terjadinya kolaborasi sehingga keuntungan yang diperoleh bisa lebih banyak dibanding jika bisnis-bisnis berjalan sendiri.¹¹ Pendekatan sinergi dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk seperti:

- a. Sinergi operasional, yaitu kolaborasi yang dilakukan pada bagian operasional seperti berbagi fasilitas produksi antar sektor bisnis yang berbeda.
- b. Sinergi keuangan, yaitu kolaborasi yang dilakukan dengan sistem pemberian bantuan dari sektor bisnis yang menghasilkan keuntungan terhadap sektor bisnis yang membutuhkan investasi untuk pertumbuhan.
- c. Sinergi pasar, yaitu kolaborasi yang dilakukan dengan memanfaatkan merek yang kuat sehingga perusahaan menciptakan produk baru ke segmen pasar yang sama.
- d. Sinergi manajerial, yaitu kolaborasi yang dilakukan dengan berbagi pengetahuan atau keterampilan antar sektor bisnis seperti melakukan pelatihan lintas unit bisnis berbeda.

Dengan menerapkan strategi kolaborasi antar sektor bisnis tersebut, maka perusahaan akan mengalami banyak keuntungan seperti efisiensi biaya melalui kolaborasi sumber daya, peningkatan pendapatan melalui penjualan produk yang saling berkolaborasi, dan dapat melahirkan inovasi serta kreativitas sebagai buah dari kolaborasi pengetahuan antar tim unit bisnis yang berbeda.⁸

Langkah-Langkah Menentukan Strategi Multibisnis

Strategi multibisnis bertujuan mengelola portofolio bisnis yang beragam untuk memastikan setiap unit bisnis berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan secara keseluruhan. Proses ini melibatkan analisis, perencanaan, implementasi, dan evaluasi yang kompleks karena harus mempertimbangkan interaksi antar-unit bisnis serta dinamika lingkungan eksternal. Berikut langkah-langkah utama dalam penentuan strategi multi-bisnis: Analisis Portofolio Bisnis: Perusahaan induk melakukan analisis terhadap seluruh lini bisnis yang ada untuk memahami posisi strategis masing-masing. Analisis ini dilakukan menggunakan matriks BCG dan matriks GE sebagaimana yang telah disebutkan pada pembahasan sebelumnya. Analisis ini kemudian menghasilkan pemahaman yang jelas tentang posisi setiap unit bisnis dalam portofolio perusahaan.

- a. Penentuan Visi dan Tujuan Korporasi: Visi dan tujuan perusahaan induk menjadi panduan bagi strategi multi-bisnis.
- b. Identifikasi Peluang Diversifikasi: Perusahaan induk mengevaluasi peluang untuk masuk ke bisnis baru atau memperluas bisnis yang ada. Identifikasi dilakukan dengan menganalisis tren pasar dan industri untuk menemukan peluang pertumbuhan.
- c. Pemilihan Strategi Portofolio: Strategi portofolio dirancang untuk mengelola hubungan antara unit bisnis. Pemilihan strategi portofolio ini dilakukan dengan cara menentukan prioritas unit bisnis: bisnis mana yang perlu difokuskan, dipertahankan, atau

⁸ Siti Sulasmi, "Peran Variabel Perilaku Belajar Inovatif, Intensitas Kerjasama Kelompok, Kebersamaan Visi Dan Rasa Saling Percaya Dalam Membentuk Kualitas Sinergi," *Ekuitas* 13, no. 2 (2009): 223.

- dilepaskan.
- d. Pengalokasian Sumber Daya: Perusahaan induk memastikan alokasi sumber daya yang optimal untuk setiap unit bisnis dengan cara menentukan prioritas alokasi anggaran untuk unit bisnis dengan daya tarik pasar tinggi dan kekuatan kompetitif yang signifikan.
 - e. Membangun Sinergi Antar Unit Bisnis: Sinergi antar unit bisnis memungkinkan perusahaan menciptakan nilai tambah yang tidak dapat dicapai oleh unit bisnis secara individu. Hal ini diwujudkan dengan meningkatkan kolaborasi antar unit bisnis melalui berbagi sumber daya atau infrastruktur.
 - f. Implementasi Strategi Multi-Bisnis: Setelah strategi dirumuskan, perusahaan induk mengimplementasikannya di seluruh unit bisnis.
 - g. Pengawasan dan Evaluasi Kinerja: Strategi multi-bisnis harus dievaluasi secara berkala untuk memastikan efektivitasnya.

Kesimpulan

Strategi multi-bisnis merupakan pendekatan manajerial yang digunakan oleh perusahaan induk untuk mengelola berbagai unit bisnis yang berada di bawah naungannya. Strategi ini dirancang untuk menciptakan sinergi antara unit bisnis, mengoptimalkan alokasi sumber daya, dan memastikan setiap unit bisnis berkontribusi pada tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan. Dalam konteks perusahaan multi-bisnis, strategi ini tidak hanya bertujuan untuk mempertahankan keberlanjutan unit bisnis individu, tetapi juga meningkatkan nilai perusahaan melalui koordinasi dan efisiensi lintas unit bisnis.

Pendekatan strategi multi-bisnis dapat dilakukan melalui analisis portofolio untuk memahami posisi setiap unit bisnis berdasarkan daya tarik pasar dan kekuatan kompetitifnya, serta pengembangan sinergi untuk menciptakan nilai tambah lintas unit bisnis. Langkah-langkah utamanya mencakup analisis portofolio, perumusan tujuan strategis korporasi, identifikasi peluang diversifikasi, pengalokasian sumber daya, dan implementasi strategi yang terintegrasi. Dengan pendekatan yang terstruktur dan sinergi yang terencana, perusahaan induk dapat memastikan bahwa seluruh unit bisnisnya berkontribusi pada pertumbuhan berkelanjutan dan keunggulan kompetitif yang signifikan.

Daftar Pustaka

- Afandi Muhammad Haris, and Parjono. "EffectOf Product Diversification Consuments' Satisfaction On Ud. Dewi Rosalinda Sidoarjo." *Jurnal Pendidikan Tata Niaga (JPTN)* 3 (August 2015).
- Chandler, Alfred Dupont. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Doubleday, 1966.
- Detha Alfrian Fajri, and Aulia Luqman Aziz. *Manajemen Strategis*. Universitas Bertuah : Journal of Shariah and Islamic Economics

- Brawijaya Press, 2021.
- Jannah. "Yahoo Tumbang Setelah Menguasai Internet Di Awal 2000-an, Ini Penyebabnya." Artikel News. Accessed November 30, 2024. <https://www.artikel.news/ekraf/baca/19151/yahoo-tumbang-setelah-menguasai-internet-di-awal-2000-an-ini-penyebabnya>.
- Nur Heni, Budi Santoso, and Jekti Rahayu. "Strategi Pemasaran Berbasis Metode Boston Consulting Group (Bcg) Dalam Menghadapi Persaingan Pada Rumah Makan Sundari Jember." *Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember*, n.d.
- Pony Safitri, and Zakia Dajrin. "Strategi Bisnis Dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Kecil Menengah Kopian Resam Mentari Kota Pangkalpinang." *Jurnal Ekonomi Manajemen & Bisnis* 20, no. 1 (2019).
- Prawitasari, Hapsari, and Putri Anjani. "Penentuan Strategi Bisnis Dengan Menggunakan Mckinsey Matrix Pada Pt Wahyu Kencana Abadi," N.D.
- Rosid, Andiana, and Jati Imantoro. "Analisis Daya Tarik Industri BMT: Studi Pada Industri BMT Di Metro Lampung." *Jurnal Manajemen Magister* 04, no. 02 (2018).
- Sarjono, Haryadi, and Achmad Kuncoro Engkos. "Analisis Matriks Boston Consulting Group (Bcg) Untuk Memenangkan Strategi Organisasi (Studi Kasus Perguruan Tinggi Di Kopertis Wilayah III-DKI Jakarta)." *BINUS BUSINESS REVIEW* 4, no. Mei (2013): 414-22. <http://faculty.unlv.edu/phelan/Research/BCG.pdf>.
- Sulasmi, Siti. "Peran Variabel Perilaku Belajar Inovatif, Intensitas Kerjasama Kelompok, Kebersamaan Visi Dan Rasa Saling Percaya Dalam Membentuk Kualitas Sinergi." *Ekuitas* 13, No. 2 (2009).
- Yanuar, Oleh, and Suya Putra. "Analisis Matriks Boston Consulting Grup (Bcg) Pada Sepeda Motor Merek Honda (Studi Kasus Pada PT. Astra Honda Motor Tahun 2013)." *Among Makarti* 7, no. 13 (2014)