

**KESESUAIAN PENGASUHAN (*PARENTING FIT*)  
DI PERUSAHAAN MULTI BISNIS:  
STUDI KASUS KELOMPOK “TRANSPORTASI”**

**Ningky Munir<sup>1</sup>**  
Sekolah Tinggi Manajemen PPM

---

**ABSTRACT**

A multibusiness company usually consists of a parent company or a company act as holding company and one or more subsidiaries or strategic business units. Multibusiness companies create value by influencing – or parenting – the businesses they owned. A good fit between a parent and its businesses will create value, a bad one will destroy it. Based on the framework developed by Goold et al. (1994) a study was conducted to assess the fit between characteristics of the parent and of its businesses in “Transportasi” Group. Parent’s characteristics consists of five groups: the parent’s mental maps; the parenting structures, systems, and processes; functions, central services, and resources; people and skills; and decentralization contracts. Characteristics of businesses consists of three groups: business definition; parenting opportunities; and critical success factors. A qualitative case study approach from Yin (1994) was used to understand parental value-creation in “Transportasi” Group. From this qualitative research in the case of “Transportasi” Group, we found that there are good fit between the parent and most its businesses. Values were created by the parent through stand-alone influence, linkage influence, and corporate development approaches. Finally, managerial implications are discussed and brief conclusion is presented.

**Keywords:** parenting fit, multibusiness company, transportation.

---

<sup>1</sup> Ningky Munir is a lecturer of Manajemen Strategik group at Sekolah Tinggi Manajemen PPM, she also as chief of Keahlian Manajemen Strategik group at kelompok bisnis PPM Manajemen (nky@ppm-manajemen.ac.id)

## ABSTRAK

Sebuah perusahaan multibusiness biasanya terdiri dari perusahaan induk atau perusahaan bertindak sebagai perusahaan induk dan satu atau lebih anak perusahaan atau unit bisnis strategis. Perusahaan Multibusiness menciptakan nilai dengan mempengaruhi - atau orang tua - bisnis yang mereka miliki. Sebuah cocok baik antara orang tua dan bisnis perusahaan akan menciptakan nilai, yang buruk akan menghancurkannya. Berdasarkan kerangka yang dikembangkan oleh Goold et al. (1994) penelitian dilakukan untuk menilai sesuai dengan karakteristik antara orang tua dan usaha dalam "Transportasi" Grup. Karakteristik Induk terdiri dari lima kelompok: peta mental orang tua, struktur orangtua, sistem, dan proses, fungsi, layanan pusat, dan sumber daya, orang dan keterampilan; dan kontrak desentralisasi. Karakteristik usaha terdiri dari tiga kelompok: definisi bisnis; kesempatan pengasuhan, dan faktor-faktor keberhasilan kritis. Sebuah pendekatan studi kasus kualitatif dari Yin (1994) digunakan untuk memahami penciptaan-nilai orangtua dalam "Transportasi" Grup. Dari penelitian kualitatif dalam kasus "Transportasi" Grup, kami menemukan bahwa ada sesuai baik antara orang tua dan bisnis yang paling. Nilai diciptakan oleh orang tua melalui pengaruh yang berdiri sendiri, pengaruh keterkaitan, dan pendekatan pengembangan perusahaan. Akhirnya, implikasi manajerial didiskusikan dan kesimpulan singkat disajikan.

**Kata kunci :** parenting fit, perusahaan multi bisnis, transportasi.

## PENDAHULUAN

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). Ketidakesesuaian pengasuhan terjadi karena tidak ada kesesuaian antara karakteristik perusahaan induk dengan karakteristik perusahaan(-perusahaan) anak (Goold, dkk., 1994, Huismans dan Campbell, 1998).

Ketidakesesuaian 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 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, kelompok usaha “Transportasi” (bukan nama sebenarnya). Kelompok usaha “Transportasi” awalnya adalah sebuah perusahaan swasta nasional milik keluarga, yang bergerak dalam bidang jasa transportasi darat, khususnya taksi. Perusahaan yang berdiri tahun 1972 ini kini telah menjadi perusahaan multibisnis yang meliputi 19 anak perusahaan dalam berbagai bidang bisnis.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Pola Bertumbuh Perusahaan Multibisnis**

Perusahaan multi bisnis adalah perusahaan yang memiliki dan mengelola lebih dari satu bisnis (Chandler, 1982, Collis dan Montgomery, 1998). Menurut Chandler, awalnya perusahaan multi bisnis merupakan satu perusahaan yang mempunyai satu produk yang sangat sukses di pasar, dimana operasionalisasi perusahaan dikendalikan dengan struktur fungsional (1982). Kemudian perusahaan melakukan diversifikasi dengan memasuki wilayah yang berbeda atau melakukan divisionalisasi geografis, dan/atau meningkatkan jenis produk yang ditawarkan atau melakukan divisionalisasi produk (Chandler, 1982).

Selanjutnya, menurut Chandler (1982, 1991), setelah sukses dengan suatu produk, maka strategi bertumbuh yang dipilih perusahaan adalah integrasi horisontal. Yaitu terus bertumbuh melalui perluasan bisnisnya saat ini, dengan masih mempertahankan struktur produk-pasar yang sama dengan saat ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melakukan perluasan geografis, dari satu wilayah ke wilayah lain, bahkan dari skop lokal menjadi internasional

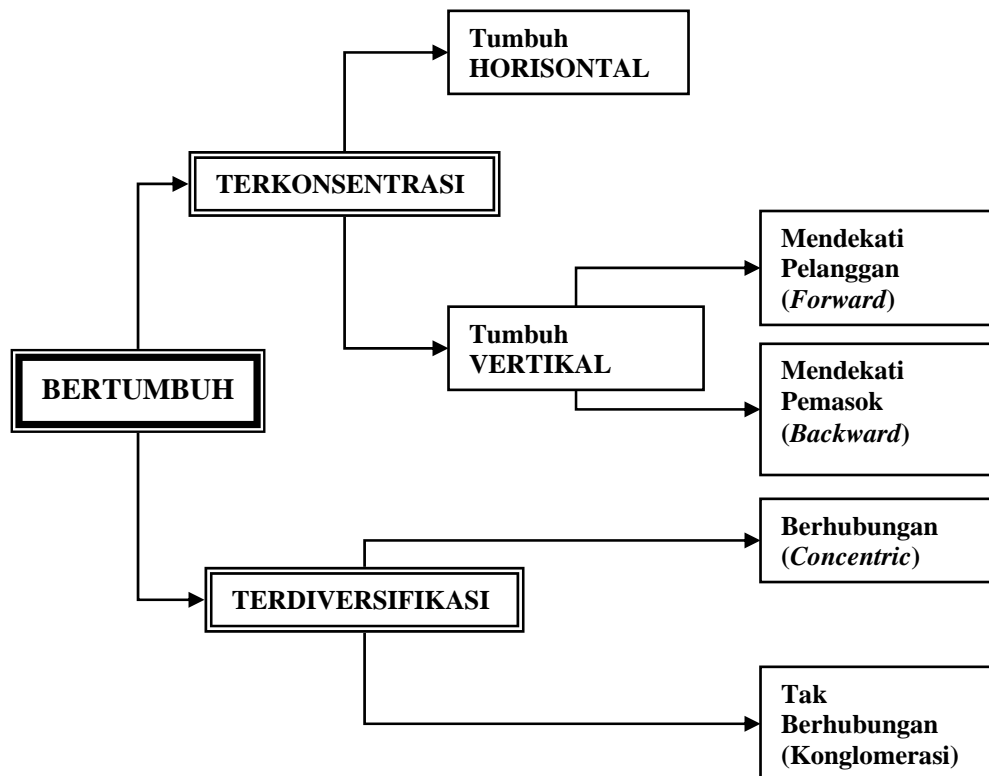
bahkan global. Selanjutnya, perluasan wilayah biasanya diikuti dengan perluasan produk dan perluasan pasar.

Setelah bertumbuh secara horisontal tidak memberikan manfaat yang signifikan, umumnya perusahaan akan bertumbuh melalui integrasi vertikal. Pemicu strategi ini terutama adalah keinginan perusahaan untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan atau sumber daya yang sangat signifikan bagi kreasi nilai. Ada dua macam integrasi vertikal, ke arah hulu mendekati pemasok atau integrasi vertikal ke belakang (*backward vertical integration*) dan ke arah hilir mendekati konsumen atau integrasi vertikal ke depan (*forward vertical integration*) (Chandler, 1962 dalam Hax dan Majluf, 1984: 240-241). Bila titik jenuh pertumbuhan secara vertikal tercapai, maka langkah logis selanjutnya adalah bertumbuh dengan memasuki bisnis baru melalui strategi diversifikasi. Sifat diversifikasi bisnis bisa berhubungan atau memasuki bidang-bidang bisnis yang berkaitan dengan bisnis inti, bisa pula tidak berkaitan. Jenis terakhir ini biasa disebut sebagai konglomerasi (Carpenter dan Sanders, 2007).

Menurut Wheelen & Hunger (2006), perusahaan multibisnis bertumbuh dengan pola terkonsentrasi (*concentration*) dan terdiversifikasi (*diversification*) (hal. 166-168). Sebelum perusahaan multibisnis melakukan pertumbuhan terdiversifikasi, perusahaan-perusahaan multibisnis akan bertumbuh dengan cara melakukan integrasi vertikal dan/atau integrasi horisontal. Selanjutnya perusahaan multibisnis akan melakukan pertumbuhan dengan mengikuti pola diversifikasi, baik diversifikasi terpusat (*concentric diversification*) dengan memasuki bisnis-bisnis yang masih berhubungan, dan/atau diversifikasi konglomerat (*conglomerate diversification*) dengan memasuki bisnis-bisnis yang berbeda dengan bisnis intinya (Gambar 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 *stand-alone influence*, dimana perusahaan induk mempengaruhi masing-masing

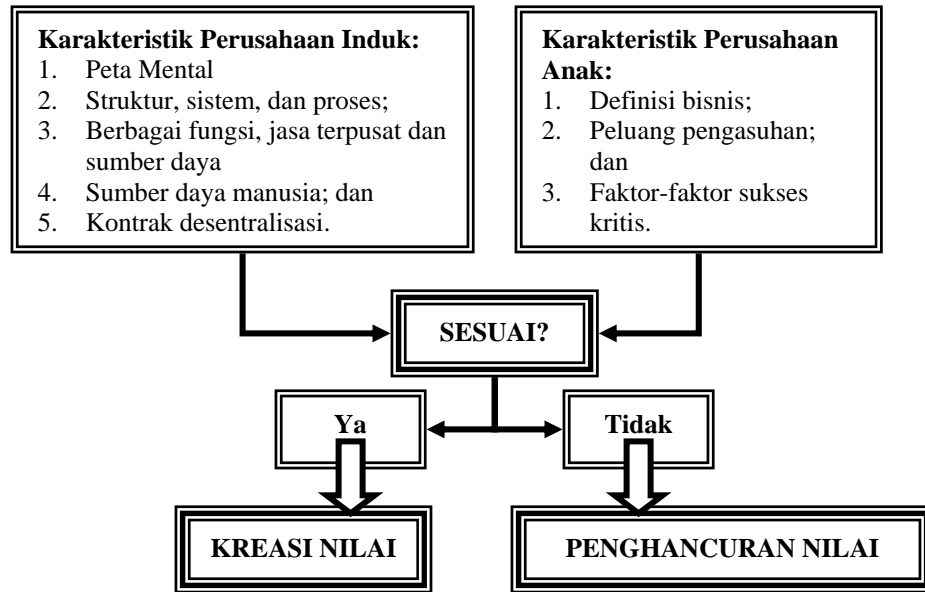
perusahaan anak melalui kepemilikan penuh, penyusunan dan penerapan strategi bisnis. Jadi kreasi nilai disini terjadi karena perusahaan induk menerapkan pengendalian yang ketat atas kinerja perusahaan-perusahaan anak yang diberi tanggung jawab atas laba. Kedua adalah *linkage influence*, dimana perusahaan 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.

### **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 ketidakesesuaian 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

## METODE PENELITIAN

### Obyek Studi: Perusahaan Multibisnis “Transportasi”

Studi mengenai kesesuaian pengasuhan telah dilakukan oleh penulis sejak tahun 2007 terhadap 10 perusahaan multibisnis di Indonesia. Salah satu perusahaan multibisnis yang diteliti adalah perusahaan multibisnis “Transportasi” atau “Transportasi” Group (selanjutnya disebut sebagai TG). TG merupakan perusahaan swasta nasional yang berdiri tahun 1972.

Walau pihak keluarga banyak menduduki jajaran direksi di perusahaan induk dan di perusahaan-perusahaan anak, namun perusahaan ini mempunyai citra yang baik dan telah banyak memenangi berbagai penghargaan yang menunjukkan kinerja profesional para eksekutifnya. Sebagai contoh sepanjang tahun 2008 beberapa penghargaan yang dimenangi oleh TG antara lain, E-Company Award dari majalah Warta Ekonomi, Call Center Award dan 2008 Care Center for Customer Satisfaction and Loyalty dari majalah Marketing, Indonesian Service Satisfaction Index (ISSI) dan Indonesia’s



Most Admired Companies (IMAC). Dari hanya satu perusahaan, kini TG menaungi 19 unit bisnis strategis. Kelompok ini terus bertumbuh dalam liputan wilayah operasionalnya serta keragaman bisnis yang dimasukinya. Dalam kondisi krisis yang melanda dunia bisnis di dalam dan di luar negeri sekalipun, TG terus melakukan ekspansi.

### **Pendekatan Studi Kasus**

Menurut Creswell (1994:1), desain suatu penelitian dimulai dengan pemilihan paradigma yang mendasari penelitian tersebut. Paradigma adalah seperangkat hal-hal mendasar yang dipercayai oleh peneliti, yang akan memandu keputusan dan tindakan peneliti (Guba, 1990:17). Baik keputusan dan tindakan dalam melakukan penelitian, maupun keputusan dan tindakan dalam kehidupan sehari-hari (Guba, 1990:17). Terdapat dua macam paradigma, yaitu paradigma kuantitatif dan paradigma kualitatif (Creswell, 1994:1). Penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan dengan menganut pada paradigma kualitatif. Alasan mengapa dipilih paradigma kualitatif sebagai paradigma yang dianut dalam penelitian ini merujuk pada penjelasan Patton (1990: 13-14) yaitu tidak tersedia cukup teori untuk mendukung peneliti menarik kesimpulan komprehensif mengenai bagaimana suatu fenomena terjadi di dunia nyata, penelitian ditujukan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai obyek studi, dan generalisasi hasil studi bukan merupakan hal yang menjadi tujuan utama studi.

Studi ini dipandu terutama oleh teori pengasuhan atau *parenting theory* yang dikembangkan oleh Goold, dkk. (1994). Walaupun studi mengenai perusahaan dilakukan oleh berbagai peneliti, namun studi mengenai pengasuhan perusahaan induk dan perusahaan anak tidak banyak dilakukan. Tidak ditemukan adanya kritik yang ditujukan pada teori pengasuhan Goold, dkk. (1994), namun tidak tersedianya instrumen untuk mengukur faktor-faktor karakteristik perusahaan induk, karakteristik perusahaan anak, dan matriks kesesuaian pengasuhan membuat pendekatan ini tidak terlalu populer digunakan.

Selanjutnya, menurut Neuman (1997: 91) terdapat tiga maksud dari penelitian (*purpose of the study*), yaitu eksploratif, deskriptif, dan eksplanatif. Sedangkan Sekaran (1992:94) membagi maksud dari penelitian dalam eksploratif, deskriptif, dan pengujian hipotesis. Denzin dan Lincoln (1994: 63) menegaskan bahwa dalam studi kualitatif pilihan tujuan studi kerap terbelah menjadi untuk menjelaskan (*explanation*) atau untuk memahami (*understand*). Merujuk dari tinjauan terhadap teori yang telah dilakukan,

maka studi yang bersifat memahami ini ditujukan untuk memperoleh jawaban atas pertanyaan “apakah terdapat kesesuaian pengasuhan antara perusahaan induk dan perusahaan-perusahaan anak di perusahaan multibisnis “Transportasi”.”

### **Pengumpulan Data**

Data yang diproses dalam studi ini terutama merupakan data primer yang diperoleh dari observasi langsung peneliti dalam rapat manajemen yang berlangsung di perusahaan dan *elite interview* atau wawancara mendalam dengan pihak-pihak perusahaan yang memiliki otoritas besar dan posisi tinggi seperti pemilik, pimpinan perusahaan di perusahaan induk, pimpinan perusahaan di masing-masing perusahaan anak, serta manajer fungsional di masing-masing anak perusahaan (lebih lanjut mengenai *elite interview* dalam Yin, 1994).

Sebagai tambahan, data sekunder diperoleh melalui telaah dokumen perusahaan, terutama dokumen legal yang menunjukkan status anak perusahaan dan hubungan antara perusahaan induk dan perusahaan anak. Tabel 1 dan Tabel 2 di bawah menunjukkan cara memperoleh data dan informasi mengenai karakteristik perusahaan induk dan perusahaan anak yang dilakukan di TG.

### **Validasi**

Sebagai studi kuantitatif, studi kualitatif juga perlu tahap validasi yang menjamin keabsahan studi. Yin (1994: 95-103) menyampaikan ada tiga prinsip yang harus dipatuhi oleh peneliti untuk menjaga keabsahan studinya. Pertama adalah menggunakan berbagai sumber data. Prinsip ini bisa dipenuhi dengan pengumpulan informasi dari sumber internal dan eksternal perusahaan dalam bentuk data primer yang diperoleh melalui wawancara dan observasi, serta data sekunder yang diperoleh melalui studi dokumen internal perusahaan dan informasi mengenai TG yang ada di berbagai majalah, dan situs internet.

Kedua, dalam studi ini dilakukan pemisahan antara data dan informasi primer dan sekunder, terutama data dan informasi yang bersifat fakta atau bukti dan yang bersifat laporan pihak lain dalam bentuk artikel, laporan, dan buku. Terakhir, studi ini berusaha mempertahankan rantai bukti-bukti (*chain of evidence*) yang memperkuat hasil studi melalui analisis pertumbuhan TG. Melalui analisis pertumbuhan bisnis, dapat ditelusuri sejarah pendirian anak-anak perusahaan serta konteks karakteristik perusahaan-perusahaan anak dalam TG.

**Tabel 1.** Metode Pengumpulan Data dan Informasi mengenai Perusahaan Induk

No.	METODE	KARAKTERISTIK PERUSAHAAN INDUK				
		Peta Mental	Struktur, Proses, dan Sistem	Fungsi, Pelayanan, dan sumber daya	Sumber Daya Manusia	Kontrak Desentralisasi
1	Wawancara dengan Komisaris (1 orang), Dewan Direksi perusahaan induk (2 orang) dan perusahaan anak (3 orang)	✓	✓	✓	✓	✓
2	Wawancara dengan manajer fungsional di perusahaan anak (8 orang)	✓	✓	✓	✓	
3	Studi dokumen internal yang memuat aspek legal perusahaan dan aspek kebijakan-kebijakan bisnis serta fungsional	✓	✓	✓	✓	✓

**Tabel 2.** Metode Pengumpulan Data dan Informasi mengenai Perusahaan Anak

No.	METODE	KARAKTERISTIK PERUSAHAAN ANAK		
		Definisi Bisnis	Peluang Pengasuhan	Faktor Sukses Kritis
1	Wawancara dengan Komisaris (1 orang), Dewan Direksi perusahaan induk (2 orang) dan perusahaan anak (3 orang)	✓	✓	✓
2	Wawancara dengan manajer fungsional di perusahaan anak (11 orang)	✓	✓	✓
3	Studi dokumen internal yang memuat aspek legal pendirian perusahaan dan aspek kebijakan-kebijakan bisnis serta fungsional	✓	✓	

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### **Pertumbuhan Kelompok Bisnis “Transportasi”**

Cikal perusahaan ini diawali saat almarhum Mutiara Siti Fatimah Djokosoetono, SH bersama anak-anaknya menjalankan usaha taksi "gelap" untuk menghidupi keluarga setelah sang suami Prof. Djokosoetono, SH. wafat. Mobil yang dijadikan usaha taksi adalah mobil-mobil peninggalan bapak Djokosoetono. Kala itu, seluruh keluarga ikut berperan serta dalam usaha taksi tersebut, mulai dari pemasaran dan penerima order hingga menjadi pengemudi. Chandra Suharto (anak tertua), misalnya, bertugas sebagai operator telepon, sedangkan Purnomo Prawiro (anak ketiga/bungsu) sebagai pengemudi. Untuk menambah jumlah mobil, ibu Mutiara bekerjasama dengan janda-janda pahlawan dengan memanfaatkan mobil-mobil mereka untuk menjadi taksi.

Bermodalkan pengalaman usaha taksi itu, ibu Mutiara kemudian memberanikan diri untuk meminta ijin taksi resmi dari Gubernur DKI Ali Sadikin. Pada awalnya, permintaan tersebut ditolak karena latar belakang beliau hanya seorang ibu rumah tangga dan tidak berpengalaman dalam bisnis yang keras ini. Ibu Mutiara tetap gigih memperjuangkan ijin itu. Ia mengumpulkan berbagai rekomendasi dari hotel dan sejumlah pelanggan lain, dan semua itu cukup ampuh meyakinkan Gubernur DKI sehingga ijin usaha taksi itu ke luar pada tahun 1972. Setelah ijin ke luar, tantangan berikutnya muncul, yaitu mendapatkan pinjaman bank untuk membeli mobil baru. Bank enggan memberikan pinjaman. Rumah satu-satunya milik ibu Mutiara yang berlokasi di Jl. HOS Cokroaminoto akhirnya dijaminkan berikut 25 mobil yang dijadikan taksi. Pada tahun 1970an tersebut hanya terdapat lima buah perusahaan taksi yang beroperasi di DKI Jakarta selain “Transportasi”, yaitu Ratax, Steady Safe, Srimedali, dan Gamy. “Transportasi” merupakan perusahaan taksi dengan armada terkecil dengan hanya 25 mobil yang digunakan untuk beroperasi. Chandra Taksi inilah yang kemudian dikenal sebagai salah satu perusahaan anak dari TG, yaitu Golden Bird. Dari perusahaan taksi yang kurang dipandang sebelah mata, TG berkembang menjadi sebuah perusahaan multibisnis yang menaungi 19 anak perusahaan di bidang jasa transportasi, jasa logistik, manufaktur, industri, dan teknologi informasi. Perkembangan TG dari tahun 1972 hingga 2008 dapat dilihat dalam Tabel 3.

**Tabel 3.** Perkembangan Kelompok Usaha “Transportasi”

Tahun	Perusahaan	Jenis Layanan
1972	“Transportasi”	Taksi
	Golden Bird	Limusin/Penyewaan mobil
1975	Everlite (sudah tutup)	Lampu mobil
1979	Big Bird	Penyewaan bis
1981	PT. Restu Ibu Pusaka	Karoseri bis
1987	PT. Jasa Alam (sudah tutup)	SPBU bensin dan gas
	Gas Biru (sudah tutup)	<i>CNG Converter</i>
1989	Golden Bird Bali	Limusin/Penyewaan mobil
1990	Gamya	Taksi
	PT. Ziegler Indonesia	Manufaktur mobil pemadam kebakaran
1991	Holiday Resort Lombok	Hotel
1992	PT. Iron Bird	<i>Container Truck</i>
1993	Silver Bird	<i>Executive Taxi</i>
	Angkutan Kontenindo Antarmoda (AKA)	<i>Container Truck</i>
1994	Bali Taksi	Taksi
1995	Morante Jaya	Taksi
1996	Lombok Taksi	Taksi
	Ritra Konnas Freight Centre	Jasa Pergudangan
1997	Surabaya Taksi	Taksi
	Cendrawasih	Taksi
1998	Pusaka Nuri	Taksi
2000	Lintas Buana	Taksi
	Pusaka Satria	Taksi
2002	PT. Iron Bird Transport	Jasa Logistik
2002	PT. Ocean Air	<i>Freight Forwarding</i>
2008	PT. Pusaka Integrasi Mandiri	Jasa pengelolaan teknologi informasi, khususnya <i>e-payment</i>
2008	Hermis Consulting	Jasa konsultansi teknologi informasi

Dalam sepuluh tahun pertama (1972-1982), TG melakukan pertumbuhan bisnisnya secara terkonsentrasi. Pertama adalah meningkatkan volume penjualan dan liputan daerah pemasaran melalui integrasi horisontal dengan pembukaan beberapa beberapa pool taksi di wilayah DKI Jakarta dan wilayah yang berbatasan dengan kota-kota satelit seperti Bekasi, Depok, dan Bogor. Kedua adalah meningkatkan volume penjualan dan perluasan produk serta (segmen) pasar melalui integrasi horisontal dengan membentuk anak perusahaan, Golden Bird, yang ditujukan untuk melayani segmen pelanggan kelas atas atau VIP (psikografis A dan B). Golden Bird mengoperasikan mobil-mobil mewah seperti Toyota Camry, Volvo seri 960, Mercedes seri C

dan E C180, BMW dan lainnya. Berbeda dengan taksi pada umumnya, Golden Bird menggunakan plat nomor kendaraan berwarna hitam, yang artinya tentu saja mobil pribadi. Selain itu, dengan keistimewaan pelat nomor hitam, taksi ini disewakan kepada perorangan ataupun perusahaan, baik untuk jangka pendek atau jangka panjang. Pertumbuhan melalui perluasan produk kembali terjadi ketika TG membentuk anak perusahaan, Big Bird, yang melayani jasa penyewaan bis.

Berdirinya Big Bird diikuti dengan didirikannya anak perusahaan yang khusus bergerak di bisnis manufaktur bodi bis atau karoseri bis, PT. Restu Ibu Pusaka dan manufaktur lampu mobil, PT. Everlite. Pada tahap ini TG tidak saja telah melakukan pertumbuhan bisnis melalui integrasi vertikal ke arah pemasok, TG juga telah melakukan pertumbuhan bisnis melalui diversifikasi terpusat pada bisnis yang berhubungan dengan bisnis awalnya di jasa transportasi.

Dalam periode sepuluh tahun kedua (1982-1992), TG melakukan pertumbuhan bisnisnya secara terkonsentrasi dan terdiversifikasi. Pertumbuhan terkonsentrasi dilakukan melalui integrasi horisontal dan integrasi vertikal. Integrasi horisontal berupa perluasan geografis dilakukan dengan membuka Golden Bird Bali dan perluasan pasar dengan membeli perusahaan taksi Gamy. Integrasi vertikal sekaligus diversifikasi pada bisnis yang masih berhubungan dilakukan dengan membentuk PT. Jasa Alam di bidang SPBU gas dan PT. Gas Biru yang berfokus pada bisnis mengubah tangki bahan bakar mobil menjadi bahan bakar gas dan bensin. Kedua anak perusahaan ini kemudian didivestasi. Pada era ini pula, untuk pertama kalinya TG melakukan pertumbuhan terdiversifikasi konglomerat dengan merambah bisnis yang sama sekali berbeda dengan bisnis awalnya, yaitu manufaktur mobil pemadam kebakaran PT. Ziegler Indonesia, jasa logistik dengan membentuk PT. Iron Bird, dan jasa properti dengan membuka Holiday Inn Resort di Lombok.

Dalam periode sepuluh tahun ketiga (1992-2002), kelompok perusahaan anak dalam bidang jasa transportasi dan jasa logistik terus berkembang dengan pesat. Peraturan pembatasan jumlah taksi yang dapat dikelola oleh sebuah perusahaan taksi membuat TG melakukan pertumbuhan bisnis terkonsentrasi melalui integrasi horisontal, khususnya perluasan pasar dengan mengakuisisi perusahaan-perusahaan taksi lain atau membuka perusahaan taksi baru dengan berbagai nama, seperti Pusaka Satria, Pusaka Nuri, Pusaka Biru, Pusaka Citra, Pusaka Lintas, Pusaka Prima, Morante Jaya, Lintas Buana dan Cendrawasih. Integrasi horisontal melalui perluasan geografis juga dilakukan dengan membuka perusahaan taksi di berbagai kota di Indonesia, sedangkan integrasi horisontal melalui perluasan produk dan pasar kembali dilakukan dengan membentuk taksi eksekutif Silver Bird. Sementara dalam kelompok

jasa logistik, TG melengkapi bisnisnya dengan melakukan diversifikasi konglomerat dengan membentuk Angkutan Kota Antarmoda (AKA), Ritra Konnas Freight Centre, Iron Bird Transport, dan PT. Ocean Air.

Dari tahun 2002 sampai sekarang, TG masih terus bertumbuh terkonsentrasi dengan perluasan geografis dengan merambah daerah di pulau Jawa dan luar pulau Jawa. Dan tumbuh terdiversifikasi konglomerat dengan melepas unit teknologi informasinya menjadi dua buah anak perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi, Hermis Consulting dan PT. Pusaka Integrasi Mandiri.

Dari pola bertumbuh TG, terlihat bahwa pertumbuhan terkonsentrasi secara integrasi vertikal ke bisnis-bisnis yang masih berada dalam rantai nilai industri transportasi telah dilakukan sebelum dicapai titik jenuh dari pertumbuhan terkonsentrasi secara integrasi horisontal. Hal ini berbeda dengan apa yang disampaikan Chandler (1962 dalam Hax dan Majluf, 1995). Dari wawancara dengan para eksekutif dan analisis dokumen internal perusahaan, hal ini terjadi akibat kekhawatiran perusahaan akan terganggunya kualitas jasa produknya bila tidak didukung oleh perusahaan-perusahaan anak lain yang memasok kebutuhan bahan bakar, karoseri, lampu, dan jasa CNG *converter*.

Pertumbuhan terdiversifikasi secara konglomerat yang juga telah dilakukan sebelum dicapai titik jenuh dari pertumbuhan terkonsentrasi secara integrasi horisontal terjadi akibat adanya peluang-peluang yang dipandang menarik oleh TG. Menurut Wheelen dan Hunger (2006), diversifikasi konglomerat umumnya terjadi karena perusahaan multibisnis memiliki kompetensi akibat akumulasi pengalaman mengelola perusahaan-perusahaan anak, dimana kompetensi ini dapat dikembangkan untuk masuk ke industri yang berbeda. Hal ini berlaku ketika TG kemudian melepas divisi teknologi informasinya menjadi dua anak perusahaan dalam bidang teknologi informasi. Namun ekspansi ke bisnis-bisnis properti dan manufaktur tampaknya lebih disebabkan adanya peluang bisnis yang menarik, yang dipicu pula oleh kerjasama dengan pihak lain yang telah mempunyai reputasi internasional dalam bisnisnya.

Dalam perkembangannya, TG juga tampak ingin membentuk kompetensi inti yang relatif berbeda dengan bisnis awalnya, melalui pengembangan perusahaan-perusahaan anak dalam kelompok jasa logistik terpadu. Kerja sama dengan mitra kerja dengan reputasi internasional ini akan memberi peluang bagi TG mengakuisisi dan mengembangkan kompetensi di luar

kompetensi intinya, sekaligus membangun kelompok perusahaan anak dalam satu rantai nilai industri yang terpadu yang dapat berperan sebagai pusat bisnis kedua setelah jasa transportasi.

### **Karakteristik Perusahaan Induk**

Hingga saat ini, tidak ada satu perusahaan khusus yang didirikan untuk menjadi perusahaan induk. Seluruh perusahaan dalam kelompok usaha “Transportasi” dikendalikan oleh PT. “Transportasi” sebagai perusahaan paling dominan dalam kelompok usaha “Transportasi”. Sebelum mengevaluasi kesesuaian pengasuhan perusahaan induk terhadap perusahaan-perusahaan anak, diperlukan pemahaman mengenai perusahaan induk, khususnya apa yang melandasi keputusan perusahaan induk dan bagaimana cara kerja perusahaan induk melalui analisis lima karakteristik perusahaan induk (Goold, dkk. 1994).

Pertama, karakteristik perusahaan induk dapat dipahami melalui analisis terhadap **peta mental**, yaitu nilai-nilai dan formula sukses yang memandu seluruh keputusan dan tindakan para eksekutif di perusahaan induk (Campbell, dkk. 1995). TG mempunyai visi *“To be a sustainable, quality-driven company that ensures the continuing prosperity of all its stakeholders.”* Awalnya, visi perusahaan tersebut hanya berlaku bagi perusahaan-perusahaan anak dalam kelompok bisnis jasa transportasi saja, namun dalam perkembangannya kata kunci *a quality driven* menjadi perekat bagi seluruh bisnis dalam TG. Untuk menjadi sukses dan lestari, perusahaan harus menghasilkan produk yang berkualitas, yang dihasilkan melalui proses yang berkualitas, oleh orang-orang yang berkualitas pula.

Visi yang juga merefleksikan nilai-nilai pendiri perusahaan terus dipegang oleh TG hingga saat ini. Hal ini tidak begitu sulit karena setelah pendiri meninggal dunia, seluruh putra dan putrinya memiliki saham di PT. “Transportasi”, namun dewan komisaris dipimpin oleh putra sulung dari pendiri Chandra Soeharto, sementara sebagai direktur utama adalah putera bungsu, Purnomo Prawiro. Di jajaran direksi ada seorang direktur profesional yang telah berkerja sekitar 20 tahunan di TG, yaitu Handang Agusni. Beliau memulai karirnya dari bawah sekali sebagai staf operasi. Kini Handang Agusni bertanggung jawab terhadap aspek operasi harian usaha transportasi, sedangkan Purnomo bertanggung jawab pada aspek kebijakan operasi usaha transportasi dan memimpin sayap usaha non-transportasi dari TG.

Di bawah dewan direksi terdapat sembilan jabatan manajer senior yang diberi nama jabatan Vice President (VP). Tiga di antaranya diduduki oleh putra



putri Chandra dan Purnomo, selebihnya diduduki oleh para profesional dengan pendidikan berkualitas yang rata-rata telah bekerja lebih dari sepuluh tahun. Tingkat keluar masuk (*turn over rate*) eksekutif pada perusahaan induk sangat rendah, yaitu di bawah dua orang per tahun, bahkan dalam lima tahun terakhir tidak ada eksekutif yang mengundurkan diri dari perusahaan induk padahal perkembangan bisnis transportasi di Indonesia cukup menarik. Para eksekutif umumnya merasa bahwa merupakan kebanggaan bagi mereka untuk bekerja pada perusahaan yang sangat terhormat dan bercitra baik seperti TG. Selain itu, dewan direksi terkenal sangat toleran terhadap kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh para eksekutifnya, asal para eksekutif tersebut menunjukkan kemauan dan bukti untuk memperbaiki kesalahan dengan sekuat tenaga.

Karakteristik perusahaan induk yang kedua adalah **struktur, sistem dan proses pengasuhan** atau mekanisme perusahaan induk mengkreasikan nilai (Campbell, dkk. 1995). Karakteristik ini ditunjukkan melalui empat hal. Pertama kompleksitas struktur organisasi perusahaan induk. Perusahaan induk TG hanya memiliki tiga lapis eksekutif, yaitu *Managing Director* atau Direktur Utama yang membawahkan para Direktur, jajaran manajer senior atau *Vice President*, dan lapisan terakhir adalah para manajer fungsional. Kedua adalah mekanisme perekrutan sumber daya manusia. Seluruh eksekutif merupakan kombinasi antara anggota keluarga dan para profesional yang seluruhnya harus mengikuti mekanisme seleksi sumber daya manusia, menimba pengalaman melalui posisi kepala pool atau manajer fungsional di pool dan diakhiri dengan posisi sebagai eksekutif di perusahaan induk atau perusahaan anak. Ketiga adalah kegiatan perencanaan dan pengendalian yang melibatkan keputusan mengenai pendanaan, investasi, dan *transfer pricing* antar perusahaan anak dan antara perusahaan anak dengan perusahaan induk. Seperti telah disampaikan sebelumnya, seluruh keputusan strategis di perusahaan induk dan perusahaan anak dipegang langsung oleh dewan direksi di perusahaan induk, terutama oleh direktur utama. Terakhir, mekanisme kerja di perusahaan induk bersifat atas-ke-bawah atau *top down*, dimana kebijakan dan keputusan diputuskan oleh dewan direksi dan diteruskan untuk dilaksanakan di jajaran eksekutif di bawah dan seringkali juga di perusahaan-perusahaan anak.

Karakteristik ketiga adalah **kegiatan fungsional, jasa pendukung dan sumber daya** yang ditunjukkan oleh tiga hal, yaitu fungsi-fungsi manajemen yang dikendalikan atau dikelola oleh perusahaan induk, kegiatan-kegiatan pendukung yang diperlukan oleh perusahaan-perusahaan anak namun dikendalikan oleh perusahaan induk, serta sumberdaya yang dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan anak namun dimiliki atau dikendalikan oleh

perusahaan induk. Di perusahaan induk terdapat fungsi-fungsi manajemen seperti SDM, keuangan, pemasaran, operasi dan teknologi informasi. Manajemen fungsional perusahaan-perusahaan anak yang masuk dalam kelompok jasa transportasi hampir seluruhnya dikelola oleh perusahaan induk. Fungsi teknologi informasi tidak ada di perusahaan induk, namun perusahaan induk mengendalikan jasa teknologi informasi dari perusahaan-perusahaan anak pendukung ke perusahaan-perusahaan anak lainnya.

**Sumber daya manusia** dalam karakteristik perusahaan induk merujuk pada kompetensi, pengalaman, dan perilaku para eksekutif di perusahaan induk. Seperti telah disampaikan dalam bahasan mengenai peta mental sebelumnya, para eksekutif di perusahaan induk mempunyai pendidikan formal yang berkualitas dan umumnya telah menyelesaikan pendidikan di tingkat pasca sarjana. Para eksekutif adalah sosok yang kompeten dalam bidang fungsional yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing. Walau kompetensi mengenai bisnis terbatas hanya dikuasai oleh para eksekutif di tingkat atas, sudah terdapat upaya untuk menempatkan anak sebagai pimpinan tertinggi di perusahaan anak, seperti penunjukkan Noni Purnomo sebagai Direktur di Pusaka Group, Direktur Penjualan dan Pemasaran di Golden Bird Bali dan Bali Taksi, selain sebagai VP pengembangan bisnis di perusahaan induk.

Karakteristik terakhir adalah **kontrak desentralisasi** atau otoritas yang dinikmati oleh perusahaan anak untuk menentukan keputusan-keputusan strategis dalam menjalankan bisnisnya. Di TG, seluruh perusahaan anak yang masuk dalam kelompok jasa transportasi hanya memiliki otoritas dalam pengelolaan operasional rutin sehari-hari. Kepemilikan perusahaan-perusahaan anak dalam kelompok jasa transportasi ini hampir seluruhnya berada di tangan keluarga, kecuali penyewaan mobil yang bekerja sama dengan Thrifty Car Rental. Seluruh keputusan bisnis masih ditentukan oleh perusahaan induk.

Hal berbeda berlaku bagi perusahaan-perusahaan anak yang berada dalam kelompok jasa logistik, industri, dan properti yang memiliki otoritas relatif lebih besar. Bahkan perusahaan anak di kelompok properti memiliki otoritas penuh karena perusahaan induk hampir tidak memiliki peluang pengasuhan sama sekali. Demikian pula di perusahaan-perusahaan anak dimana perusahaan induk tidak memiliki kompetensi dalam bisnisnya, seperti perusahaan dalam kelompok jasa logistik dan PT. Ziegler Indonesia dalam kelompok industri. Sedangkan PT. Restu Ibu Pusaka masih banyak dikendalikan oleh perusahaan induk karena tujuan awal didirikannya adalah untuk memenuhi kebutuhan karoseri bagi Big Bird. Kepemilikan (pemilik)

perusahaan induk di kelompok perusahaan anak dimana peluang pengasuhan terbatas dan/atau perusahaan induk tidak memiliki kompetensi dalam bisnisnya adalah minimal 51 persen. Selebihnya dipegang pemilik merek, pemilik kompetensi, dan pemilik jaringan.

Otoritas terbatas juga diberikan pada perusahaan-perusahaan anak yang masuk dalam kelompok pendukung. Cikal bakal kedua perusahaan dalam bisnis teknologi informasi ini memang merupakan unit teknologi informasi di perusahaan induk. Selanjutnya dengan akumulasi pengalaman yang berkualitas, kedua perusahaan didirikan untuk melayani tidak saja pelanggan internal, juga pelanggan eksternal. Dengan melayani pasar eksternal, diharapkan kedua perusahaan ini semakin meningkat kemampuan inovasinya dalam memecahkan masalah sehingga dapat melayani TG meningkatkan keunggulan bersaing secara keseluruhan dengan lebih baik.

Walau kedua anak perusahaan dalam bisnis teknologi informasi berbeda bisnis dan kompetensinya dengan perusahaan induk, namun kepemilikan (pemilik) perusahaan induk di kelompok perusahaan anak dimana peluang pengasuhan mencapai 90 persen, selebihnya diberikan pada pemegang merek. TG yang awalnya dikenal sebagai perusahaan jasa transportasi memiliki kompetensi di bidang teknologi informasi karena sepanjang perjalanan bisnisnya, TG telah memanfaatkan teknologi informasi sebagai pemungkin (enabler) untuk memberikan layanan jasanya yang memiliki standar tinggi.

### **Karakteristik Perusahaan Anak**

Kelompok bisnis “Transportasi” memilah perusahaan-perusahaan anak ke dalam lima kelompok besar, yaitu kelompok bisnis transportasi, kelompok bisnis jasa logistik, kelompok bisnis industri, kelompok bisnis properti, dan kelompok bisnis jasa pendukung. Karakteristik perusahaan anak terdiri dari tiga faktor: definisi bisnis; peluang pengasuhan; dan faktor-faktor sukses kritis. Peluang pengasuhan perusahaan induk TG terdiri dari lima cara.

Pertama adalah dengan **manajemen**, yaitu membantu anak perusahaan mengelola bisnisnya dengan mempengaruhi keputusan-keputusan strategis yang menentukan strategi usahanya. Kedua adalah dengan **dukungan manajemen fungsional**, yaitu membangun perusahaan anak dengan mengelola kegiatan-kegiatan fungsional seperti fungsi SDM, operasi, keuangan, pemasaran, dan teknologi informasi. Ketiga adalah dengan **dana investasi**, yaitu membantu perusahaan anak melalui dukungan dana investasi yang dapat meningkatkan kualitas fasilitas operasi, distribusi dan ekspansi usaha. Keempat adalah dengan **pengembangan kompetensi**, yaitu membantu

meningkatkan kompetensi perusahaan anak melalui kompetensi yang dimiliki perusahaan induk akibat akumulasi pembelajaran (pengalaman) yang dimiliki selama mengelola perusahaan multibisnis. Kelima atau terakhir adalah dengan **jejaring prospek pelanggan**, yaitu membantu pengembangan bisnis perusahaan anak melalui jejaring manufaktur dan perdagangan (*trading*) yang akan memanfaatkan jasa perusahaan anak. Gambaran karakteristik perusahaan-perusahaan anak dalam BB secara lengkap diberikan dalam Tabel 5 di bawah.

**Tabel 5.** Karakteristik Perusahaan Anak

NO	KELOMPOK PERUSAHAAN ANAK	DEFINISI BISNIS	PELUANG PENGASUHAN	FAKTOR SUKSES KRITIS
<b>JASA TRANSPORTASI</b>				
<b>Taksi Reguler</b>				
1	“Transportasi” Reguler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasa Transportasi</li> <li>• Daerah operasi: Jabodetabek, Banten, Bandung, Semarang, Jogjakarta, Surabaya, Bali, Lombok, dan Menado</li> <li>• Psikografis B-A</li> <li>• Melayani individu dan perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen</li> <li>• Manajemen fungsional</li> <li>• Dana investasi</li> <li>• Pengembangan kompetensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas pengemudi, kendaraan, sistem pendukung</li> <li>• Citra</li> </ul>
2	Pusaka Reguler			
<b>Taksi Eksekutif</b>				
3	Silver Bird Eksekutif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasa Transportasi</li> <li>• Daerah operasi: Jabodetabek,</li> <li>• Psikografis A</li> <li>• Melayani individu dan perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen</li> <li>• Manajemen fungsional</li> <li>• Dana investasi</li> <li>• Pengembangan kompetensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas pengemudi, kendaraan, sistem pendukung</li> <li>• Citra</li> </ul>
<b>Limosin dan Sewa Kendaraan</b>				

NO	KELOMPOK PERUSAHAAN ANAK	DEFINISI BISNIS	PELUANG PENGASUHAN	FAKTOR SUKSES KRITIS
4	Golden Bird Limosin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasa Transportasi</li> <li>• Daerah operasi: Jabodetabek, Bandung, Semarang, Jogjakarta, Surabaya, Bali, Lombok, dan Menado</li> <li>• Psikografis B-A</li> <li>• Melayani individu dan perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen</li> <li>• Manajemen fungsional</li> <li>• Dana investasi</li> <li>• Pengembangan kompetensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas pengemudi, kendaraan, sistem pendukung</li> <li>• Citra</li> </ul>
5	Pusaka Prima Transport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasa Transportasi</li> <li>• Di wilayah DKI Jakarta</li> <li>• Psikografis B-A</li> <li>• Melayani perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen</li> <li>• Manajemen fungsional</li> <li>• Dana investasi</li> <li>• Pengembangan kompetensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas pengemudi, kendaraan, sistem pendukung</li> <li>• Citra</li> </ul>
6	Thrifty Car Rental (kerjasama dengan Thrifty International)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasa Transportasi</li> <li>• Daerah operasi: Bali</li> <li>• Psikografis B-A</li> <li>• Melayani individu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen</li> <li>• Manajemen fungsional</li> <li>• Dana investasi</li> <li>• Pengembangan kompetensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas pengemudi, kendaraan, sistem pendukung</li> <li>• Citra</li> </ul>
	<b>Sewa Bis</b>			
7	Big Bird	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasa Transportasi</li> <li>• Daerah operasi: Jawa, Bli, Sumatera</li> <li>• Psikografis B-A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen</li> <li>• Manajemen fungsional</li> <li>• Dana investasi</li> <li>• Pengembangan kompetensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas pengemudi, kendaraan, sistem pendukung</li> <li>• Citra</li> </ul>
<b>JASA LOGISTIK</b>				
8	PT. Iron Bird	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasa Kargo</li> <li>• Meliputi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen</li> <li>• Manajemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas pengemudi,</li> </ul>

NO	KELOMPOK PERUSAHAAN ANAK	DEFINISI BISNIS	PELUANG PENGASUHAN	FAKTOR SUKSES KRITIS
		wilayah Jabodetabek, Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Jawa Timur	fungsional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dana investasi</li> <li>• Pengembangan kompetensi</li> <li>• Jejaring perusahaan manufaktur dan perdagangan (konsumen)</li> </ul>	kendaraan, sistem pendukung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efisiensi operasi</li> <li>• Jejaring perusahaan manufaktur dan perdagangan</li> </ul>
9	PT. Iron Bird Transport (kerja sama dengan Sumitomo Warehouse Co. Ltd.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Freight Management</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen fungsional</li> <li>• Dana investasi</li> <li>• Pengembangan kompetensi</li> <li>• Jejaring perusahaan manufaktur dan perdagangan (konsumen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas pengemudi, kendaraan, sistem pendukung</li> <li>• Efisiensi operasi</li> <li>• Jejaring dengan perusahaan-perusahaan pendukung <i>freight management</i></li> </ul>
10	PT. OceanAir Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasa logistik yang terintegrasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen fungsional</li> <li>• Dana investasi</li> <li>• Pengembangan kompetensi</li> <li>• Jejaring perusahaan manufaktur dan perdagangan (konsumen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen rantai pasokan yang andal;</li> <li>• Jejaring dengan perusahaan-perusahaan pendukung jasa logistik</li> </ul>
11	PT. Ritra Konnas (joint venture dengan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasa pergudangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen</li> <li>• Manajemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fasilitas pergudangan;</li> </ul>

NO	KELOMPOK PERUSAHAAN ANAK	DEFINISI BISNIS	PELUANG PENGASUHAN	FAKTOR SUKSES KRITIS
	PT Ritra Cargo dan Kontena National Sdn Bhd., Malaysia)	di Jakarta Utara	fungsional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dana investasi</li> <li>• Jejaring perusahaan manufaktur dan perdagangan (konsumen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi yang berkualitas</li> <li>• Jejaring dengan perusahaan-perusahaan manufaktur dan perdagangan</li> </ul>
<b>INDUSTRI</b>				
12	PT. Ziegler Indonesia ( joint venture dengan PT. Sugico Graha, dan Albert Ziegler GmbH & Co., Jerman)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manufaktur kendaraan pemadam kebakaran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dana investasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas produk</li> <li>• Efisiensi biaya</li> <li>• Teknologi</li> </ul>
13	PT. Restu Ibu Pusaka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manufaktur karoseri bus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen fungsional</li> <li>• Dana investasi</li> <li>• Pengembangan kompetensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas produk</li> <li>• Efisiensi biaya</li> <li>• Teknologi</li> </ul>
14	PT. Everlite Indonesia (divestasi tahun 2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manufaktur lampu mobil</li> <li>• Konsumen adalah perusahaan-perusahaan taksi di TG</li> </ul>		
<b>PROPERTI</b>				
15	Holiday Inn Lombok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasa hotel</li> <li>• Lokasi di pulau Lombok, di pantai Senggigi</li> <li>• Konsumen adalah wisatawan mancanegara dan wisatawan nusantara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jejaring prospek perusahaan dan individu pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas jasa</li> <li>• Citra</li> <li>• Jejaring</li> <li>• Lokasi</li> </ul>
<b>JASA PENDUKUNG</b>				

NO	KELOMPOK PERUSAHAAN ANAK	DEFINISI BISNIS	PELUANG PENGASUHAN	FAKTOR SUKSES KRITIS
16	PT. Jasa Alam (divestasi tahun 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jasa SPBU</li> <li>Mayoritas melayani Taksi reguler, baik “Transportasi” maupun Pusaka Group</li> </ul>		
17	Gas Biru (divestasi tahun 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jasa Pengubah kontainer gas mobil sedan dan bus</li> <li>Mayoritas melayani Taksi reguler, baik “Transportasi” maupun Pusaka Group</li> </ul>		
18	Hermis Consulting	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jasa konsultasi TI untuk perusahaan kecil-menengah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dana investasi</li> <li>Manajemen fungsional</li> <li>Pengembangan kompetensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kualitas jasa</li> <li>Citra</li> <li>Inovasi</li> <li>Kompetensi</li> <li>Lisensi internasional</li> </ul>
19	PT. Pusaka Integrasi Mandiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jasa operasi teknologi informasi (<i>e-payment</i>)</li> <li>Terutama masih melayani perusahaan induk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dana investasi</li> <li>Manajemen fungsional</li> <li>Pengembangan kompetensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kualitas jasa</li> <li>Citra</li> <li>Inovasi</li> <li>Kompetensi</li> <li>Lisensi internasional</li> </ul>

Dari Tabel 5 di atas, dapat dilihat bahwa hampir di seluruh perusahaan anak, PT. “Transportasi” sebagai perusahaan induk mempunyai peluang pengasuhan. Hal ini terutama disebabkan karena faktor sukses kritis yang harus dipenuhi perusahaan anak agar dapat dipandang sebagai perusahaan tangguh di industrinya, dapat diberikan oleh perusahaan induk. Bila perusahaan induk tidak memiliki kompetensi dalam bidang yang sama, maka



perusahaan anak dapat memperolehnya dari perusahaan lain yang merupakan mitra bisnis perusahaan induk seperti di kelompok jasa logistik dan industri. Namun Holiday Inn Lombok yang didirikan dengan jaringan hotel internasional Holiday Inn tidak begitu sukses karena hanya mengandalkan lokasi yang semakin hari semakin sulit dicapai dan semakin menurun daya tariknya seiring dengan lesunya perekonomian global.

Peluang pengasuhan yang teridentifikasi di TG terdiri dari lima hal, yaitu peluang perusahaan induk memberikan dukungan atau pengasuhan dalam bentuk pengelolaan perusahaan (Manajemen), pengelolaan kegiatan-kegiatan fungsional (Manajemen Fungsional), dana untuk melakukan investasi yang akan meningkatkan kualitas teknologi, sumber daya manusia, dan fasilitas kerja (Dana Investasi), pengembangan kompetensi, khususnya kompetensi sumber daya manusia (Pengembangan Kompetensi), serta akses terhadap jejaring perusahaan manufaktur dan perdagangan (konsumen). Peluang pengasuhan ini sesuai dengan ragam faktor sukses kritis yang harus dipenuhi perusahaan-perusahaan anak. Misalnya di kelompok jasa transportasi, faktor sukses kritis yang menjadi tuntutan adalah citra dan kualitas jasa (sumber daya manusia, kendaraan, sistem pendukung) yang dapat didukung oleh pengasuhan dalam bentuk pengelolaan perusahaan, pengelolaan kegiatan-kegiatan fungsional, dana untuk melakukan investasi yang akan meningkatkan kualitas teknologi, sumber daya manusia, dan fasilitas kerja, dan pengembangan kompetensi. Namun untuk bisnis yang menuntut kompetensi yang berbeda seperti manajemen rantai pasokan atau tuntutan dalam bentuk lisensi internasional, TG memutuskan untuk mengundang pihak lain sebagai mitra kerja.

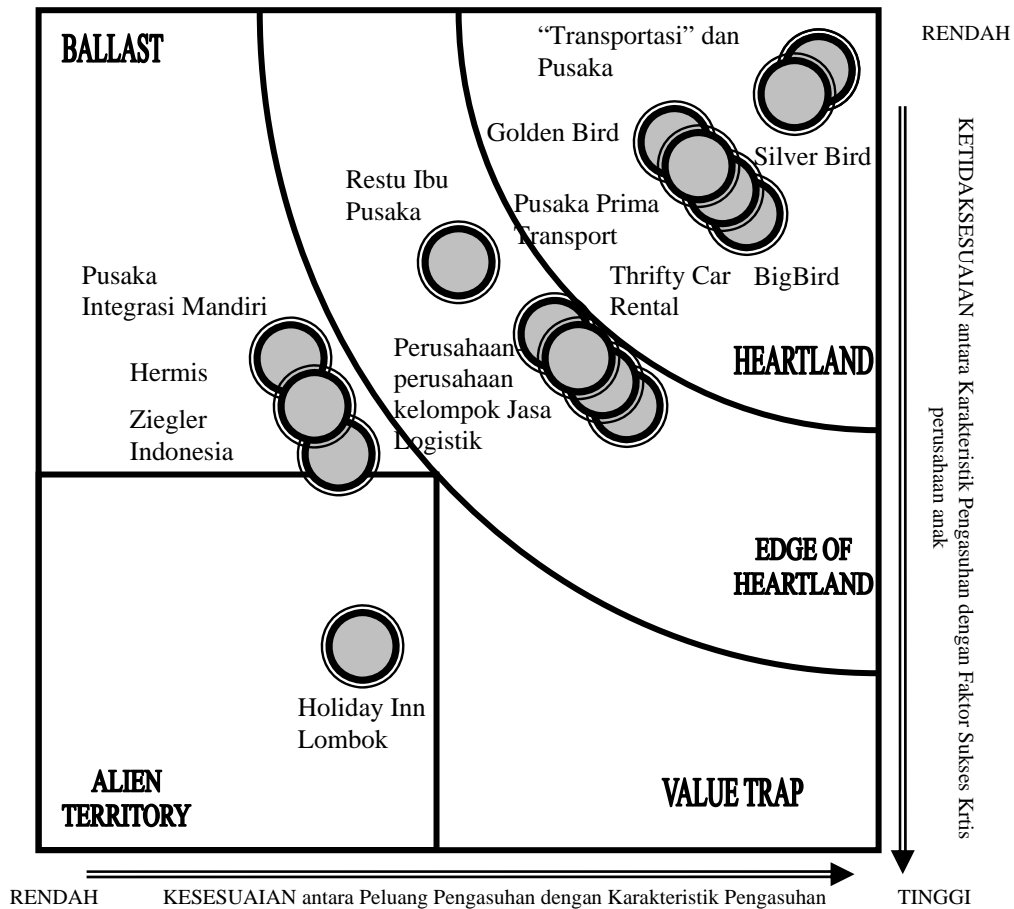
### **Kesesuaian Pengasuhan dan Kreasi Nilai**

Bila ada kesesuaian antara keahlian dan sumber daya yang dimiliki perusahaan induk dengan kebutuhan dan peluang di perusahaan anak, maka kreasi nilai akan terjadi (Campbell dan Goold, 1995: 17). Kesesuaian pengasuhan dalam TG ditunjukkan melalui matriks kesesuaian pengasuhan dan kesesuaian antara karakteristik perusahaan induk dan karakteristik perusahaan anak.

### **Matriks Kesesuaian Pengasuhan**

Dimensi dalam matriks kesesuaian pengasuhan menunjukkan kontribusi positif perusahaan induk pada perusahaan anak dan pengaruh negatif perusahaan induk pada perusahaan anak. Kontribusi positif perusahaan induk ditunjukkan melalui kesesuaian antara peluang pengasuhan dan karakteristik pengasuhan, sedangkan pengaruh negatif ditunjukkan melalui

ketidaksesuaian antara karakteristik pengasuhan dengan faktor sukses kritis perusahaan anak. Pemetaan perusahaan-perusahaan anak dalam TG tidak menunjukkan besar kontribusi karena data ini bersifat rahasia.



**Gambar 5.** Matriks Kesesuaian Pengasuhan Perusahaan Multi Bisnis “Transportasi”

Perusahaan-perusahaan anak yang masuk dalam daerah *heartland* mempunyai banyak peluang untuk dikembangkan oleh perusahaan induk karena perusahaan induk sangat memahami faktor-faktor strategis yang harus diperhatikan dalam bisnisnya. Perusahaan-perusahaan anak yang masuk dalam kelompok jasa transportasi, khususnya taksi reguler, taksi eksekutif, limusin dan penyewaan bis masuk dalam *heartland* dan memang dalam kenyataannya perusahaan-perusahaan ini menyumbang 70 persen pendapatan TG.

Perusahaan-perusahaan dalam kelompok jasa logistik masuk dalam daerah *edge of heartland*. Perusahaan induk dapat menambah nilai melalui citra yang baik yang telah dimiliki di jasa transportasi, namun tidak memiliki kompetensi dalam bisnis jasa logistik terpadu. Sesuai yang disampaikan oleh Campbell, dkk. (1995), pada perusahaan-perusahaan anak yang terletak di daerah *edge of heartland*, perusahaan induk bisa melakukan dua hal. Pertama adalah belajar kompetensi yang harus dimiliki untuk mengelola bisnisnya dan kedua adalah mengetahui kapan harus membiarkan mitra kerja atau eksekutif anak perusahaan mengambil keputusan strategis berkaitan dengan aspek bisnis yang tidak dikuasainya. Dalam perkembangannya tampak TG ingin membentuk kelompok jasa logistik terpadu sebagai bisnis inti keduanya setelah bisnis jasa transportasi darat. TG mengeluarkan investasi yang signifikan untuk perluasan bisnis ini dan untuk meningkatkan kompetensinya.

Berbeda dengan PT. Restu Ibu Pusaka yang masuk dalam daerah *edge of heartland*, PT. Ziegler Indonesia masuk dalam daerah *ballast* karena perusahaan induk TG tidak memiliki peluang pengasuhan untuk kreasi nilai yang lebih besar. Namun tidak terjadi penghancuran nilai, karena TG telah lama memiliki perusahaan ini dan dengan bantuan mitra kerjanya, perusahaan induk memahami dengan baik faktor sukses kritis bisnis industri atau manufaktur mobil pemadam kebakaran. Dua perusahaan anak TG dalam bidang teknologi informasi juga masuk dalam daerah *ballast* karena perusahaan induk sangat memahami kompetensi kedua perusahaan ini. Keputusan untuk menyapah divisi teknologi informasi menjadi dua perusahaan anak tampaknya merupakan keputusan strategis yang perlu diikuti dengan upaya menarik kedua perusahaan itu ke daerah *edge of heartland* dimana perusahaan induk dapat berperan lebih besar

Terakhir, seperti telah diduga, perusahaan anak di bidang properti di TG masuk dalam daerah *alien territory*. Dalam diskusi, ada pula kecenderungan untuk memasukkan bisnis properti ini dalam daerah *value trap*. Namun TG memandang keputusan untuk memasuki bisnis properti bukanlah suatu keputusan yang salah. Perusahaan induk dapat membantu perusahaan anak melalui jejaring pemasaran bisnis jasa transportasinya yang luas. Namun lokasi bisnis yang kurang menguntungkan ditambah citra Indonesia sebagai tujuan wisata membuat perusahaan anak yang satu ini berkembang kurang baik di bandingkan perusahaan-perusahaan anak yang lain.

### **Kreasi Nilai**

Seperti telah disampaikan sebelumnya, kreasi nilai didefinisikan sebagai kreasi kelebihan dan di atas harapan minimal para pemangku kepentingan keberadaan perusahaan multibisnis (Goold, dkk., 1994, hal. 39). Dalam kasus TG, seluruh anak perusahaan menunjukkan tingkat pertumbuhan laba yang positif, kecuali Holiday Inn Resort Lombok. Namun kontribusi terbesar masih dipegang oleh perusahaan-perusahaan anak yang berada dalam kelompok jasa transportasi.

Dari empat kemungkinan perusahaan induk melakukan kreasi nilai dalam perusahaan multi bisnis, ternyata TG menunjukkan cara kreasi nilai yang beragam. Untuk perusahaan-perusahaan anak yang masuk dalam kelompok jasa transportasi, TG menerapkan prinsip *stand-alone influence*, dimana perusahaan induk mempengaruhi masing-masing perusahaan anak melalui kepemilikan penuh, penyusunan dan penerapan strategi bisnis. Kreasi nilai disini terjadi karena perusahaan induk menerapkan pengendalian yang ketat atas kinerja perusahaan-perusahaan anak yang diberi tanggung jawab atas laba. Di TG juga terdapat pola *linkage influence*, dimana perusahaan induk mempengaruhi perusahaan anak yang awalnya bersifat pendukung seperti perusahaan karoseri bus PT. Restu Ibu Pusaka, Hermis Consulting, dan PT. Pusaka Integrasi Mandiri melalui pengendalian ketat atas hubungan antar unit bisnis. Terakhir, selain mempengaruhi unit-unit bisnis atau perusahaan-perusahaan anak yang sudah ada dalam perusahaan multibisnis, perusahaan induk di TG juga melakukan kreasi nilai melalui penetapan portofolio bisnis (*corporate development*) dan melakukan divestasi atau diversifikasi dengan tujuan menciptakan nilai sebesar-besarnya.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Dari studi kualitatif mengenai kreasi nilai dalam perusahaan multibisnis “Transportasi” atau “Transportasi” Group (TG) dapat diperoleh lima kesimpulan. Pertama, pertumbuhan bisnis perusahaan multibisnis TG dilakukan awalnya dengan pola perluasan bisnis yang masih berhubungan, kemudian secara bertahap terjadi pertumbuhan dengan pola perluasan bisnis dalam bidang yang tidak berhubungan. Sehingga sesuai dengan yang disampaikan oleh Chandler (1962 dalam Hax dan Majluf, 1995), TG saat ini dapat disebut sebagai sebuah konglomerasi.

Kedua, TG tidak membentuk sebuah perusahaan untuk menjadi perusahaan induk, melainkan perusahaan yang paling lama dan mengelola bisnis yang

paling besar berperan sebagai perusahaan induk, yaitu PT. “Transportasi”. Ketiga, memperhatikan karakteristik perusahaan induk dan karakteristi perusahaan anak, dapat diketahui bahwa terdapat kesesuaian karakteristik antara perusahaan induk dengan 19 perusahaan anak, namun tidak terdapat kesesuaian karakteristik dengan satu perusahaan anak. Kesesuaian pengasuhan pada perusahaan-perusahaan anak terutama disebabkan oleh kualitas dan citra/reputasi yang menjadi faktor sukses kritis perusahaan-perusahaan anak yang membuat perusahaan induk memiliki peluang untuk melakukan pengasuhan sesuai kemampuannya.

Keempat, tidak semua perusahaan anak dalam TG masuk dalam daerah *heartland* atau *edge of heartland*. Terdapat perusahaan-perusahaan anak yang berada di daerah *ballast*, bahkan sebuah perusahaan masuk ke daerah *alien territory*. Hal ini menunjukkan bahwa peluang pengasuhan perusahaan induk di perusahaan-perusahaan anak berbeda-neda bentuk dan kekuatannya.

Terakhir, kreasi nilai yang terjadi di TG ternyata tidak mengikuti satu pola, melainkan tiga pola. Yang pertama adalah *stand-alone influence*, kemudian *linkage-influence* dan *corporate development*. Tidak tampak adanya kreasi nilai melalui pola pemusatan kegiatan-kegiatan fungsional.

Studi ini, seperti studi kualitatif lainnya, tentu tidak dapat digeneralisasi bagi perusahaan multibisnis lainnya. Oleh sebab itu disarankan untuk membuat studi yang sama pada perusahaan-perusahaan multibisnis lainnya agar dapat melihat kemungkinan adanya pola bertumbuh perusahaan multibisnis di Indonesia serta pola pengasuhannya. Bagi perusahaan-perusahaan multibisnis di Indonesia, penting sekali untuk memahami pengasuhan sebagai salah satu bagian dari strategi korporat yang mendukung kreasi nilai dalam sebuah perusahaan multibisnis. Dari aspek keilmuan, pengalaman melakukan studi mengenai pengasuhan di perusahaan multibisnis ini menunjukkan dibutuhkan instrumen yang lebih akurat untuk memahami karakteristik perusahaan induk dan pemetaan kesesuaian pengasuhan anatara perusahaan dan perusahaan induk.

## DAFTAR PUSTAKA

Avalas, M. & R.E. De Hoyos. (2008). An Empirical Analysis of Mexican Merger Policy. *Review of Industrial Organization*, 32(2), March 113-130.

- Balaban, R. & P. Rotschild. (2002). Mapping Value Growth in Complex Potfolios. *Journal of Business Strategy*, 35-39.
- Campbell, A., M. Goold, & M. Alexander. (1995). Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage. *Harvard Business Review*, March-April 120-132.
- Carpenter, M. A., & W. G. Sanders. (2007). *Strategic Management: A Dynamic Perspective*. New Jersey: Pearson Education.
- Chandler, A.D. (1982). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Publications
- Chandler, A.D. (1991). The Functions of the HQ Unit in the Multibusinesses Firm. *Strategic Management Journal*, 12, 31-50.
- Collis, D.J. & C.A. Montgomery (1998). Creating Corporate Advantage. *Harvard Business Review*, May-June, 71-82.
- Creswell, J. W. (1997). *Qualitative inquiry and research designs: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *The handbook of qualitative research* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- Hax, A.C. & N.S. Majluf. (1984). *Strategic Management: An Integrative Perspective*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Huisman, S. & Goold, M. (1998). The Parent Trap. *Chief Executive*, April, 47-49.

- Kanter, R. M. (1998). Achieving Synergies. In Goold, M. & K.S. Luchs (Eds.), *Managing the Multibusiness Company: Strategic Issues for Diversified Groups* (pp 240-255). London: Routledge.
- Neven, D. (2005). An Analysis of Conglomerate Effects on Merger and Acquisition Control. *Working Paper*. Diunduh dari <http://ec.europa.eu/dgs/competition/economist/conglomerate.pdf>
- Rumelt, R.P. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wheelen, T.L. & J.D. Hunger. (2006). *Strategic Management and Business Policy* (10<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Zook, C. (2004). *Beyond the Core: Expand Your Market without Abandoning Your Roots*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Zook, C. (2007). *Unstoppable: Finding Hidden Assets to Renew the Core and Fuel Profitable Growth*. Boston: Bain & Company, Inc.
- “Transportasi” Group Beli Saham Darya Varia Rp 29 Milyar. (2008). diunduh dari <http://id.ibtimes.com/articles/20081203/aset-lahan-bangunan-bekas-anak-usaha-realisisi-kapasitas.htm>