

# AKUISISI: STRATEGI PERTUMBUHAN

*Djoko Wintoro, MComm*

Setiap pemilik perusahaan, eksekutif perusahaan, atau siapa pun yang berkepentingan terhadap perusahaan berkeinginan perusahaan tumbuh menjadi besar. Ukuran tumbuh dapat berupa pertumbuhan aktiva, pangsa pasar, atau apa pun ukurannya. Walau tergantung dari ukuran mana yang dipakai, memang ada manfaat bagi perusahaan untuk bertumbuh (Freier, 1990), yaitu: (1) Memiliki potensi untuk meningkatkan besarnya laba, (2) Mampu menahan eksekutif terpilih dengan tersedianya kesempatan pengembangan kariernya, (3) Mampu meningkatkan daya tarik bagi calon-calon eksekutif dan karyawan kunci, (4) Mampu meningkatkan daya saing perusahaan. Namun demikian perusahaan tumbuh menjadi besar juga menanggung beberapa risiko potensial, yaitu: berkurangnya fleksibilitas operasi, berkurangnya fleksibilitas keuangan, dan pemborosan manajemen.

## 1. Jalur Pertumbuhan Perusahaan

Setelah perusahaan mengalami pertumbuhan awal dengan sukses, dari penjualan produk-produk awalnya, kelangsungan pertumbuhan berikutnya perlu direncanakan secara saksama menurut tahapan pertumbuhan yang lazim berlaku. Tujuannya ialah untuk mencapai sasaran yang diinginkan, menghindari kegagalan, dan mengukur setiap proses pencapaian. Terdapat aneka pilihan jalur pertumbuhan, diawali dari teori pertumbuhan perusahaan oleh Penrose (1959) yang mengemukakan 5 jalur pertumbuhan: *status quo operation*, *sale of resources in factor markets*, kontrak kerja sama sumber daya dengan perusahaan lain, ekspansi ke produk-pasar sekarang ini, dan diversifikasi. Dilanjutkan dengan

pola pertumbuhan perusahaan oleh Chandler (1962): mengembangkan bisnis yang ada, diversifikasi ke bisnis baru. Selanjutnya, Ansoff (1965) mengemukakan jalur pertumbuhan dari kombinasi produk-pasar, kemudian Lawson (1987) mengemukakan 4 jalur pertumbuhan: mengembangkan aktivitas bisnis yang ada, diversifikasi, akuisisi perusahaan lain, dan reorganisasi internal.

Dari aneka jalur pertumbuhan yang dikemukakan oleh para *scholar* tersebut di atas, intinya bahwa pertumbuhan perusahaan harus dimulai dengan memusatkan pengembangan bisnis yang ada, kemudian dilanjutkan dengan diversifikasi. Oleh karenanya dalam artikel ini penulis mengemukakan 2 kategori jalur pertumbuhan perusahaan, yaitu *concentrated growth* (pertumbuhan terpusat) dan *diversification growth* (pertumbuhan diversifikasi). Alasan pokoknya, perusahaan harus tumbuh dengan derajat risiko kecil kemudian meningkat ke derajat risiko besar.

1.1. **Pertumbuhan Terpusat.** Sasaran utamanya adalah memantapkan dan mengembangkan kinerja bisnis yang ada. Jalur ini diterapkan agar pertumbuhan perusahaan berlandaskan pada: (a) kombinasi produk-pasar: penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Harper, 1992), (b) kombinasi kompetensi inti dan pasar: *fill in the blanks*, *premier plus 10*, *white spaces*, *mega opportunities* (Hamel dan Prahalad, 1994). Dengan landasan tersebut, pertumbuhan terpusat mampu memberikan pemantapan dan peningkatan kinerja perusahaan. Alasan pertama,

berdasarkan dukungan kemampuan internal perusahaan, yaitu: memiliki kemampuan untuk melayani dengan baik setiap kebutuhan pasar, mempunyai pengetahuan tentang perilaku pelanggan lebih mendalam, memiliki kemampuan promosi yang efektif. Alasan kedua, berdasarkan dukungan lingkungan eksternal perusahaan, yaitu: industri tidak menginginkan adanya kemajuan teknologi, pasar sasaran tidak penuh dengan produk, tersedia sumber daya yang diperlukan perusahaan dengan jumlah dan harga yang stabil serta dapat diperoleh setiap saat diperlukan.

1.2. **Pertumbuhan Diversifikasi.** Setelah perusahaan berhasil memantapkan dan mengembangkan bisnisnya, untuk pertumbuhan selanjutnya perusahaan dapat melakukan pertumbuhan diversifikasi dengan pilihan: (a) diversifikasi bertalian (*related diversification*), (b) diversifikasi tidak bertalian (*unrelated diversification*). Dezz (1994) mengkompilasi 5 alasan umum yang mendorong perusahaan melakukan diversifikasi bisnis, yaitu: (1) Memperluas penggunaan kompetensi inti perusahaan. Kompetensi inti perusahaan dapat digunakan untuk mendapatkan keunggulan bersaing di bisnis baru; (2) Memakai infrastruktur perusahaan bersama-sama dengan bisnis barunya. Umumnya infrastruktur perusahaan yang dapat dipakai bersama-sama, yaitu: fasilitas produksi, program pemasaran, distribusi, dan prosedur pembelian; (3) Menyeimbangkan sumber daya keuangan melalui portofolio bisnis; (4) Bagi perusahaan besar, diversifikasi adalah alat menjaga kelangsungan pertumbuhan; (5) Mengurangi variabilitas laba perusahaan.

## 2. Strategi Pertumbuhan

Sesuai dengan arah pertumbuhan perusahaan di atas, maka strategi pertumbuhan dapat digolongkan pada: strategi pertumbuhan terpusat (*concentrated growth strategy*) dan strategi pertumbuhan diversifikasi (*diversified growth strategy*).

### 2.1. Strategi pertumbuhan terpusat.

Strategi ini menyajikan beberapa pilihan berdasarkan kombinasi produk-pasar, dan kombinasi *core competence and market*.

**Kombinasi Produk-Pasar**, seperti disarankan oleh Ansoff (1965) dapat dipakai sebagai strategi pertumbuhan terpusat yang memberikan 4 pilihan strategi terpusat, yaitu: (1) **Penetrasi Pasar**, mengeksploitasi pasar yang sudah dilayani dengan produk yang ada; (2) **Pengembangan Pasar**, memasuki pasar baru dengan produk yang ada; (3) **Pengembangan Produk**, memperluas produk untuk melayani pasar yang ada; (4) **Diversifikasi**, melayani pasar yang berbeda dengan produk yang berbeda. Derajat risiko ketiga strategi tersebut secara berurutan adalah rendah, moderat, dan tinggi.

Pilihan strategi yang disarankan oleh Ansoff sesuai dengan kondisi lingkungan eksternal tahun 1960-an tentunya sudah banyak perubahan untuk kondisi sekarang, sehingga Harper (1992) melakukan penambahan 5 pilihan strategi dari kombinasi produk-pasar, yang disesuaikan dengan tuntutan lingkungan abad 21, yaitu: (1) **Inovasi Produk**, melayani pasar yang ada dengan *superior product* yang memiliki teknologi baru; (2) **Invensi Produk**, melayani pasar yang ada dengan produk yang lebih baik daripada yang ditawarkan pesaing; (3) **Pemindahan Pasar**, melayani *emerging market* dengan produk-teknologi yang ada; (4) **Kreasi Pasar**, melayani *emerging market* dengan mengembangkan produk yang telah ditawarkan oleh pesaing; (5) **Pure Corpreneurship**, kombinasi kreasi pasar dengan invasi produk.

**Kombinasi Kompetensi Inti – Pasar.** Hamel dan Prahalad (1994), memandang perusahaan sebagai kumpulan kompetensi inti, sekumpulan keterampilan dan teknologi, yang dapat dipakai oleh perusahaan sebagai sumber keunggulan bersaing. Mengkombinasikan kompetensi inti dengan pasar menyajikan 4 pilihan strategi pertumbuhan, yaitu: (1) *Fill in the Blanks*,

meningkatkan posisi perusahaan di pasar yang dilayani dengan mengungkit kompetensi inti perusahaan lebih baik lagi; (2) *Premier Plus 10*, membangun kompetensi inti baru yang diperlukan atau mengganti kompetensi inti yang sudah usang, tujuannya untuk melindungi dan memperluas hak monopoli (*franchise*) di pasar yang sedang dilayani; (3) *The term white spaces*, melayani pasar baru dengan produk baru hasil dari kreasi mengkombinasikan kompetensi inti yang dimiliki perusahaan; (4) *Mega Opportunities* membangun kompetensi inti baru yang dibutuhkan untuk mengambil bagian dari pasar mendatang.

2.2. **Strategi pertumbuhan diversifikasi.** Strategi ini memiliki beberapa bentuk, seperti horizontal dan vertikal (Dezz, 1993), bertalian dan tidak bertalian (Rumelt, 1974). Johnson dan Scholes (1993) menggabungkan bentuk diversifikasi ke dalam: (1) Diversifikasi bertalian, yang terdiri dari integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal; (2) Diversifikasi tidak bertalian.

**Strategi diversifikasi ke bisnis yang bertalian**, motifnya untuk mendapatkan sinergi operasi. Rumelt (1974) mengajukan kriteria bisnis bertalian yaitu: (a) melayani pasar serupa dengan memakai rantai distribusi serupa; (b) memakai teknologi produksi serupa; (c) menggunakan *scientific research* serupa. Untuk mengimplementasikan strategi ini, perusahaan dapat melakukan integrasi vertikal dengan 2 pilihan, yaitu: integrasi ke depan, menjalin hubungan yang lebih erat dengan penyalur; integrasi ke belakang, menjalin hubungan yang lebih erat dengan pemasok. Integrasi vertikal memberikan beberapa manfaat bagi perusahaan (Hax dan Majulf, 1991), yaitu: memperoleh peningkatan skala ekonomi, peningkatan jangkauan ekonomi, mempertahankan kekuatan pasar, dan meningkatkan daya serang ke pasar.

**Strategi diversifikasi ke bisnis yang tidak bertalian**, motifnya untuk mendapatkan manfaat keuangan dari peningkatan *financial leverage* dengan meningkatnya stabilitas arus kas.

Studi empiris tentang diversifikasi strategi telah banyak dilakukan oleh para *scholar* di bidang organisasi industri, strategik manajemen, dan keuangan dengan

hasil penelitian sebagai berikut: profitabilitas perusahaan yang melakukan diversifikasi ternyata serupa dengan perusahaan yang tidak melakukan diversifikasi (Gort, 1962; Arnold, 1969; Markham, 1973); perusahaan yang melakukan diversifikasi bertalian umumnya lebih menguntungkan daripada perusahaan lain (Rumelt, 1974, 1982; Christensen dan Montgomery, 1981; Palepu, 1985; Amit dan Livnat, 1988); tidak ada sinergi yang diperoleh bagi perusahaan yang melakukan diversifikasi tidak bertalian (Levy dan Sarnat, 1970).

Untuk merealisasikan manfaat teoretis dari strategi diversifikasi, Devlin (1991) memberikan serangkaian tips, yaitu: (1) identifikasi faktor yang mendorong diversifikasi; (2) menilai kesempatan untuk diversifikasi; (3) formulasi strategi diversifikasi dan program implementasi; (4) peningkatan efektivitas manajemen dan kontrol atas diversifikasi; (5) pusatkan perhatian untuk memperoleh sinergi.

## 3. Pengembangan Strategi Pertumbuhan melalui Akuisisi

Semua alternatif strategi pertumbuhan tersebut diatas dapat dicapai melalui pengembangan internal atau akuisisi. Secara umum, ada beberapa keuntungan potensial memakai akuisisi daripada pengembangan internal, yaitu: menghindari zona bahaya, menghemat waktu, mengurangi kerugian jangka pendek, memudahkan dalam memperoleh dana (Freier, 1990), mudah untuk mengatasi hambatan masuk yang substansial (Bain, 1956; Cave, 1981), lebih murah membeli perusahaan yang sedang berjalan daripada membangun perusahaan (Yip, 1980; Singh dan Montgomery, 1987). Namun demikian akuisisi juga menanggung risiko kegagalan lebih besar dibandingkan dengan pengembangan internal, seperti dikemukakan oleh Freier (1990).

3.1. **Peranan akuisisi dalam strategi terpusat.** Freier (1990) mengemukakan beberapa manfaat potensial dalam mendukung strategi terpusat. Strategi akuisisi – intensifikasi pasar, manfaat potensialnya adalah: lebih cepat meningkatkan pangsa pasar, memperoleh penghematan biaya melalui sinergi operasi. Strategi akuisisi – ekstensifikasi pasar, manfaat potensialnya adalah: lebih cepat memperoleh pangsa

pasar yang besar dalam pasar geografi baru, dimulai dengan tingkat penjualan yang menguntungkan dalam area pasar baru, penghematan biaya, meningkatkan efektivitas kegiatan pemasaran. Strategi akuisisi-ekstensifikasi produk, manfaat potensialnya adalah: lebih cepat dalam memperluas lini produk, penghematan biaya, penjualan dapat meningkat dengan kelengkapan produk yang dimiliki perusahaan.

**3.2. Peranan akuisisi dalam strategi diversifikasi.** Sallter dan Weinhold (1979) mengklasifikasikan akuisisi ke dalam dua kelompok besar, yaitu: akuisisi bertalian (*related acquisition*) dan akuisisi tidak bertalian (*unrelated acquisition*). Kriteria yang digunakan untuk membuat klasifikasi ini konsisten dengan klasifikasi yang dibuat oleh Rumelt (1974).

**Akuisisi Bertalian**, kriteria umum untuk akuisisi bertalian harus bersandar pada kunci sukses bisnis dari perusahaan yang melakukan akuisisi dan perusahaan yang menjadi target akuisisi. Kunci suksesnya dapat berupa kesamaan teknologi produksi, produk-pasar, dan *scientific research*. Alasan pokoknya untuk mendapatkan kreasi nilai perusahaan melalui: skala ekonomi, jangkauan ekonomi, kekuatan pasar, dan sinergi.

**Akuisisi tidak Bertalian**, umumnya perusahaan yang melakukan akuisisi dan perusahaan yang menjadi target akuisisi tidak memiliki hubungan dalam teknologi, produk, dan pasar. Manfaat potensial dari akuisisi tidak bertalian, *ceteris paribus*, lebih sedikit dibandingkan dari akuisisi bertalian. Misalnya manfaat efisiensi hanya diperoleh dari penurunan biaya pendanaan yang disebabkan rendahnya tingkat kebangkrutan dan pengurangan biaya administrasi. Kekuatan pasar hanya mungkin diperoleh dari peningkatan ukuran perusahaan sehingga persaingan intraindustri berkurang.

### Kinerja Strategi Akuisisi

Sejumlah hipotesa telah diajukan untuk menguji kinerja akuisisi sebagai strategi diversifikasi. Secara umum hipotesa tersebut terbagi dalam dua tipe: teori maksimisasi-nilai, dan teori bukan-maksimisasi-nilai (Seth, 1990). Teori

pertama menyatakan bahwa akuisisi terjadi berlandaskan motif peningkatan nilai perusahaan untuk kepentingan peningkatan kemakmuran pemegang saham bagi pemegang saham perusahaan yang melakukan akuisisi maupun pemegang saham perusahaan target akuisisi. Teori kedua menyatakan bahwa akuisisi terjadi berlandaskan motif peningkatan utilisasi kapasitas manajemen dari perusahaan yang melakukan akuisisi atas pengorbanan kepentingan pemegang saham perusahaannya.

Studi empiris tentang kinerja strategi akuisisi sangat beragam: (1) sinergi diperoleh pada akuisisi bertalian dan akuisisi tidak bertalian yang memanfaatkan utang, tetapi tidak ada sinergi pada akuisisi tidak bertalian tanpa pemanfaatan utang (Choi dan Philipatos, 1983); (2) kinerja target akuisisi tidak bertalian lebih baik dibandingkan kinerja target akuisisi bertalian (Chatterjee, 1986); (3) kemakmuran pemegang saham lebih meningkat pada akuisisi tidak bertalian daripada akuisisi bertalian (Elgers dan Clark, 1980); (4) nilai perusahaan tidak bertambah pada akuisisi bertalian daripada akuisisi tidak bertalian (Lubatkin, 1987); (5) tingkat pengembalian abnormal pada akuisisi bertalian lebih tinggi daripada akuisisi tidak bertalian (Singh dan Montgomery, 1987).

### Penutup

Pencapaian pertumbuhan perusahaan dapat dilakukan melalui strategi pertumbuhan terpusat dan/atau strategi pertumbuhan diversifikasi. Kedua tipe strategi pertumbuhan tersebut memberikan opsi strategi yang perlu dipilih secara selektif sesuai dengan situasi kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Sehubungan dengan itu, akuisisi mempunyai peranan yang besar sebagai salah satu alat implementasi strategi pertumbuhan.

### Daftar Pustaka

1. Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
2. Bain, J.S. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
3. Caves, R.D. (1981). "Diversification and Seller Concentration: Evidence from

Change, 1963-1972," *Review of Economics and Statistics*, 63.

4. Chatterjee, S. (1986). "Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging Firms," *Strategic Management Journal*, 7.
5. Elgers, P.T., dan J.J. Clarke (1980). "Merger Types and Shareholder Return: Additional Evidence," *Financial Management*, 9.
6. Freier, J. (1990). *Successful Corporate Acquisitions*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
7. Penrose, E.T. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell.
8. Rumelt R.P. (1974). "Strategy, Structure and Economic Performance," *Division of Research*. Boston, MA: Harvard University.
9. Salter M.S., dan Weinhold W.A. *Diversification Through Acquisition: Strategies for Creating Economic Values*. New York: The Free Press.
10. Sing, H., dan Montgomery C.A. (1987). "Corporate Acquisitions Strategies and Economic Performance," *Strategic Management Journal*, 8.
11. Harper, S.C. (1992). "Developing A Corporate Strategy for Fostering Business Growth and Revitalization," *Business Strategies*, Juli/Agustus.
12. Yip, G.S. (1980). "Barriers to Entry."

---

Djoko Wintoro, MComm adalah Faculty Member Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya

---