

DIVERSIFIKASI ALIH GENERASI BISNIS PADA PERUSAHAAN KELUARGA

First Author*¹

Feby Evelyn

*Universitas Islam Indonesia
febyevelyna@gmail.com*

ABSTRAK

Pada saat perusahaan memulai usahanya, umumnya perusahaan hanya menjalankan bisnis tunggal dan melayani pasar tertentu. Pada situasi seperti ini, strategi bertahan hidup dapat dianggap sebagai strategi yang tepat. Sejalan dengan semakin berkembangnya perusahaan, maka semakin bertambah luas pasar yang dilayaninya sehingga perusahaan akan memerlukan suatu pilihan strategi baru yaitu strategi pengembangan usaha berupa diversifikasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi diversifikasi bisnis telah ditetapkan dengan pertimbangan-pertimbangan rasional dan mengetahui pandangan generasi kedua terhadap implementasi diversifikasi.

Desain penelitian dalam peneltiann ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode observasi, wawancara dan metode dokumentasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis studi kasus.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pertimbangan rasional yang diambil oleh perusahaan keluarga Malindo pada saat melakukan strategi diversifikasi bisnis yaitu, pertama, adanya peluang yang muncul untuk mengembangkan core bisnis dari industri genteng menjadi industri batik karena pada saat itu tidak terdapat industri batik yang terdapat di daerah Kebumen. Kedua yaitu perusahaan Malindo mengalami kejenuhan pada industri genteng sebab terjadi adanya penurunan penjualan genteng sebagai akibat dari banyaknya pesaing yang juga bergerak pada industri pembuatan genteng di daerah Kebumen. Generasi kedua sebagai penerus dari penerapan strategi diversifikasi bisnis, memberikan pandangan yang positif terkait dengan strategi diversifikasi usaha tersebut. Generasi kedua berpendapat bahwa strategi diversifikasi usaha telah berhasil mengembangkan perusahaan Malindo hingga saat ini.

Kata Kunci: Perusahaan Keluarga, Diversifikasi, Manajemen Strategi

ABSTRACT

When companies start they business, generally companies only run a single business and serve certain markets. In situations like this, survival strategies can be considered as the right strategy. In line with the growing development of the company, the more extensive the market that it serves so that the company will need a new strategy choice, namely a business development strategy in the form of diversification.

This study aims to determine the business diversification strategy has been established with rational considerations and know the second generation's views on the implementation of business diversification.

The research design in this study uses a qualitative descriptive research approach. Data collection in this study was carried out by observation, interview and documentation methods. This study uses case study analysis techniques.

The results of this study are the rational considerations taken by the Malindo family company when conducting business diversification strategies are, first, the existence of opportunities that arise to develop the business core from tile industry into batik industry because at that time there was no batik industry in the Kebumen area. Secondly, the Malindo company experienced saturation in the tile industry because there was a decline in tile sales as a result of the many competitors who were also engaged in the tile manufacturing industry in the Kebumen area. The second generation whom is the successor of the implementation of business diversification strategies, providing a positive outlook related to the business diversification strategy. The second generation argues that a diversified business strategy has succeeded in developing the Malindo company to date

Keywords: Family Company, Diversification, Strategy Management

I. PENDAHULUAN

Dewasa ini dunia bisnis menghadapi tantangan yang sangat besar, salah satunya karena globalisasi. Di satu sisi globalisasi memberi peluang dunia bisnis untuk berkembang karena perluasan pasar, namun di sisi lain persaingan juga akan meningkat seiring dengan bertambahnya pelaku usaha dari negara lain. Dalam dunia bisnis, persaingan sesungguhnya merupakan sebuah kewajiban dan menjadi bagian dari dinamika bisnis. Namun demikian persaingan pada akhirnya akan memberikan dua dampak yang berbeda yaitu menjadikan perusahaan dapat semakin kuat atau sebaliknya membuat perusahaan melambat dan tenggelam jika kalah bersaing. Guna mengantisipasi hal tersebut, perusahaan harus mampu memilih dan memanfaatkan strategi bisnis yang tepat agar dapat bertahan dan atau semakin berkembang. Untuk memilih strategi yang tepat, sebuah perusahaan harus memperhitungkan biaya-biaya yang harus dikeluarkan dan manfaat-manfaat yang akan diperoleh dari strategi yang akan diterapkan oleh perusahaan tersebut (McCullough, 2002).

Menurut David (2006) strategi merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Penerapan strategi yang tepat akan mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun, dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multi dimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut, Wheelen & Hunger (2006) menjelaskan bahwa strategi adalah sebuah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Dalam praktik setiap perusahaan akan menerapkan strategi berbeda pada situasi berbeda bergantung pada sumberdaya yang dimilikinya dan persoalan yang dihadapi perusahaan, baik persoalan internal maupun eksternal. Pada saat perusahaan memulai usahanya pada umumnya perusahaan hanya menjalankan bisnis tunggal dan melayani pasar tertentu. Pada situasi seperti ini strategi bertahan hidup boleh jadi dianggap tepat. Sejalan dengan semakin berkembangnya perusahaan, maka semakin bertambah luas pasar yang dilayaninya sehingga perusahaan akan dihadapkan pada suatu pilihan strategi yakni strategi pengembangan usaha. Salah satunya yakni strategi diversifikasi.

Pada saat perusahaan memulai usahanya pada umumnya perusahaan hanya menjalankan bisnis tunggal dan melayani pasar tertentu. Pada situasi seperti ini strategi bertahan hidup boleh jadi dianggap tepat. Sejalan dengan semakin berkembangnya

perusahaan, maka semakin bertambah luas pasar yang dilayaninya sehingga perusahaan akan dihadapkan pada suatu pilihan strategi yakni strategi pengembangan usaha. Salah satunya yakni strategi diversifikasi. Menurut Pakpahan (1990), diversifikasi berarti perluasan dari suatu produk yang diusahakan selama ini ke produk atau industri baru yang sebelumnya tidak diusahakan. Ini dilakukan untuk meminimumkan risiko, untuk menghindari akibat buruk dari fluktuasi ekonomi, dan atau sebagai sumber pertumbuhan perusahaan. Diversifikasi adalah bentuk dari strategi korporasi yang bertujuan untuk meningkatkan profitabilitas melalui peningkatan volume penjualan dalam bentuk produk baru atau pasar baru. Diversifikasi dapat terjadi pada level unit perusahaan atau level perusahaan. Diversifikasi pada level unit perusahaan merupakan pengembangan usaha dari bisnis usaha yang utama dengan membentuk segmen baru. Sedangkan diversifikasi pada level perusahaan adalah pengembangan usaha baru tanpa ada kaitannya dengan bisnis utama. Strategi diversifikasi dengan demikian merupakan salah satu cara untuk melakukan ekspansi usaha dan memperluas pasar. Hal ini dapat dilakukan dengan membuka lini usaha baru, memperluas lini produk yang ada, memperluas wilayah pemasaran produk, membuka kantor cabang, melakukan merger dan akuisisi untuk meningkatkan skala ekonomis dan cara yang lainnya

Guna mendapat pemahaman lebih mendalam mengenai diversifikasi bisnis keluarga, maka perlu dipahami beberapa konsep mengenai bisnis keluarga dan strategi diversifikasi bisnis. Bisnis keluarga merupakan bisnis yang dimiliki dan/atau dikelola oleh sejumlah orang yang memiliki hubungan kekeluargaan, baik suami-istri maupun keturunannya, termasuk di dalamnya hubungan persaudaraan. Bisnis keluarga berbentuk badan usaha PT dapat dilihat dari dua segi, yaitu segi kepemilikan saham (pemegang saham mayoritas) dan segi pengendalian perusahaan (pengambil keputusan). Menurut Handoyo (2010), *family is a community of persons headed by a man and women, united in marriage and their offsprings as well as relatives to the third or fourth degree of consanguinity*, yang memiliki arti bahwa bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh sejumlah orang yang memiliki hubungan kekeluargaan, baik suami-istri maupun keturunannya, termasuk hubungan persaudaraan. Dengan begitu, bisnis keluarga atau family business merupakan bisnis yang dimiliki dan atau dikelola oleh sejumlah orang yang memiliki hubungan kekeluargaan, baik suami-istri maupun keturunannya, termasuk hubungan persaudaraan.

Longenecker (2001), Bisnis keluarga adalah sebuah perusahaan yang anggota keluarganya secara langsung terlibat di dalam kepemilikan dan jabatan atau fungsi. Bisnis dilakukan secara bersama-sama di dalam keluarga. Partisipasi dari keluarga dapat menguatkan bisnis, hal ini disebabkan anggota keluarga bersikap setia dan berdedikasi pada perusahaan keluarga. Efektif atau tidaknya peran keluarga dalam perusahaan dapat dilihat dari ketiga bentuk bisnis keluarga berikut.

1. *Family Owned Business* (FOB). Pada bentuk FOB keluarga hanya sebagai shareholder, pengelolaan perusahaan diserahkan kepada eksekutif profesional dari luar lingkungan keluarga, dan saudara yang lain tidak ikut mengendalikan perusahaan.
2. *Family Business* (FB). Pada FB, keluarga bertindak sebagai shareholder juga mengurus perusahaan artinya perusahaan dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga sendiri.
3. *Business Family* (BF). Bentuk perusahaan BF keluarga sebagai pemilik perusahaan cenderung menekankan pada hubungan kekerabatan saja. Dalam membangun bisnis bersama keluarga atau pasangan terlebih dahulu harus jelas mendefinisikan bentuk usaha keluarga tersebut, yaitu *family business* atau *business family*.

Menurut Pakpahan (1990), diversifikasi berarti perluasan dari suatu produk yang diusahakan selama ini ke produk atau industri baru yang sebelumnya tidak diusahakan. Ini dilakukan untuk meminimumkan risiko, untuk menghindari akibat buruk dari fluktuasi

ekonomi, dan atau sebagai sumber pertumbuhan perusahaan. Diversifikasi adalah bentuk dari strategi korporasi yang bertujuan untuk meningkatkan profitabilitas melalui peningkatan volume penjualan dalam bentuk produk baru atau pasar baru. Diversifikasi dapat terjadi pada level unit perusahaan atau level perusahaan. Diversifikasi pada level unit perusahaan merupakan pengembangan usaha dari bisnis usaha yang utama dengan membentuk segmen baru. Sedangkan diversifikasi pada level perusahaan adalah pengembangan usaha baru tanpa ada kaitannya dengan bisnis utama. Strategi diversifikasi dengan demikian merupakan salah satu cara untuk melakukan ekspansi usaha dan memperluas pasar. Hal ini dapat dilakukan dengan membuka lini usaha baru, memperluas lini produk yang ada, memperluas wilayah pemasaran produk, membuka kantor cabang, melakukan merger dan akuisisi untuk meningkatkan skala ekonomis dan cara yang lainnya.

Diversifikasi usaha dilaksanakan dengan beberapa tujuan, Harberg dan Rieple (2003:347) dalam Kusmawati (2005) :

1. *To seek growth and capture value added*

Tujuan pertumbuhan dan nilai tambah dapat terpenuhi ketika perusahaan berinvestasi pada usaha yang memberikan keuntungan bagi perusahaan, misalnya melakukan akuisisi perusahaan yang memiliki sumber daya strategis seperti pemasok yang memproduksi bahan baku utama perusahaan atau distributor yang telah memiliki saluran distribusi yang luas.

2. *To spread risk*

Tujuan meratakan tingkat risiko dimaksudkan bahwa dengan berinvestasi pada beberapa usaha maka risiko yang dimiliki oleh satu usaha tidak berpengaruh secara total terhadap perusahaan karena dapat diimbangi oleh return yang diperoleh dari usaha lain. Perusahaan yang bergerak dalam satu bidang usaha saja hanya menerima return dari satu usaha tersebut. Perusahaan yang melakukan diversifikasi usaha akan memperoleh *return* dari sumber yang berbeda dan dapat menutup risiko dari usaha yang lain.

3. *To prevent a competitor from gaining ground*

Melalui penguasaan pada usaha yang memiliki sumber daya strategis selain dapat memberikan nilai tambah juga dapat mencegah perusahaan oleh pesaing.

4. *To achieve synergy*

Sinergi dimaksudkan sebagai kemampuan untuk mencapai sesuatu dengan melakukan kombinasi antara segmen usaha yang tidak bisa dicapai jika segmen usaha tersebut bekerja sendiri-sendiri.

5. *To control the supply or distribution chain*

Penguasaan atas pemasok dan distributor dalam strategi diversifikasi usaha yang berkaitan dapat memudahkan perusahaan dalam mengendalikan harga dan mutu agar dapat bersaing. Penguasaan modal internal akan meningkatkan kekuatan perusahaan atas produk yang dihasilkan.

6. *To fulfill the personal ambition of the senior managers*

Pemenuhan ambisi dari personel manajer berkaitan dengan reward yang akan diterima. *Reward* diberikan kepada manajer sesuai dengan ruang lingkup tugas yang harus dilakukan. Pada perusahaan yang melakukan strategi diversifikasi usaha maka ruang lingkup tugas manajer juga diharapkan akan semakin besar.

Konsep selanjutnya yaitu mengenai strategi. Quinn (1999:10) mengartikan strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan

yang dilakukan oleh mata-mata musuh. Selanjutnya Menurut David (2006) “*strategic management can be defined as the art and science of formulating implementing, and evaluating cross-functional decision that enable an organization to achieve its objective*” (manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan mengenai perencanaan, implementasi, dan evaluasi dalam keputusan fungsional yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi).

II. METODE PENELITIAN

Desain penelitian dalam penelitiann ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Sukmadinata (2011), penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana implementasi diversifikasi bisnis pada perusahaan keluarga Malindo.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus sesuai dengan yang disampaikan oleh Yin (2008). Studi kasus digunakan sebagai suatu penjelasan komprehensif yang berkaitan dengan berbagai aspek seseorang, suatu kelompok, suatu organisasi, suatu program, atau suatu situasi kemasyarakatan yang diteliti, diupayakan dan ditelaah sedalam mungkin.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pertimbangan Rasional pada Strategi Diversifikasi Bisnis

Strategi diversifikasi dilakukan sebagai salah satu cara untuk melakukan ekspansi usaha dan memperluas pasar. Hal ini dapat dilakukan dengan membuka lini usaha baru, memperluas lini produk yang ada, memperluas wilayah pemasaran produk, membuka kantor cabang, melakukan merger dan akuisisi untuk meningkatkan skala ekonomis dan cara yang lainnya. Menurut Hariadi (2005:37) diversifikasi usaha dimaksudkan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimum dengan cara mengombinasikan beberapa porto folio investasi apakah dengan cara memproduksi barang yang bermacam-macam, mendirikan sejumlah unit bisnis, atau mendirikan anak-anak perusahaan yang baru atau bahkan membeli perusahaan yang sudah berdiri.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pertimbangan rasional yang diambil oleh perusahaan keluarga Malindo pada saat melakukan strategi diversifikasi bisnis yaitu, pertama, adanya peluang yang muncul untuk mengembangkan *core bisnis* dari industri genteng menjadi industri batik karena pada saat itu tidak terdapat industri batik yang terdapat di daerah Kebumen. Kedua yaitu perusahaan Malindo mengalami kejenuhan pada industri genteng sebab terjadi adanya penurunan penjualan genteng sebagai akibat dari banyaknya pesaing yang juga bergerak pada industri pembuatan genteng di daerah Kebumen.

Sebagai sebuah perusahaan keluarga, pengambilan kebijakan untuk melakukan diversifikasi usaha pada perusahaan Malindo harus mendapat persetujuan dari anggota keluarga. Pemilihan strategi diversifikasi bisnis yang dilakukan oleh Malindo ternyata mendapat dukungan sepenuhnya dari pihak keluarga sebab usaha awal genteng yang semakin tidak menentu dan bahkan tidak stabil. Bisnis keluarga merupakan bisnis yang dimiliki dan atau dikelola oleh sejumlah orang yang memiliki hubungan kekeluargaan, baik suami-istri maupun keturunannya, termasuk hubungan persaudaraan. Menurut Handoyo (2010), *family is a community of persons headed by a man and women, united*

in marriage and their offsprings as well as relatives to the third or fourth degree of consanguinity, yang memiliki arti bahwa bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh sejumlah orang yang memiliki hubungan kekeluargaan, baik suami-istri maupun keturunannya, termasuk hubungan persaudaraan.

Partisipasi keluarga dalam perusahaan dapat memperkuat perusahaan tersebut karena biasanya anggota keluarga sangat loyal dan berdedikasi tinggi terhadap perusahaan milik keluarganya. Meskipun demikian, seringkali timbul masalah-masalah dalam mengatur perusahaan keluarga, terutama dalam hal pergantian kepemimpinan. Sering pula muncul benturan-benturan antara kepentingan keluarga dengan kepentingan perusahaan. Sebagai contoh, perusahaan akan cenderung mempertahankan seorang anggota keluarga untuk bekerja meskipun ia kurang kompeten dalam pekerjaannya sehingga akan membahayakan kelangsungan hidup perusahaan.

Perusahaan Malindo berdiri sejak tahun 1980an yang pada awalnya bergerak pada usaha industri genteng sokka. Kerasnya persaingan usaha dan banyaknya bermunculan jenis genteng baru mendorong perusahaan Malindo untuk melakukan diversifikasi usaha. Pada tahun 2001, Malindo mencoba mendirikan jenis usaha baru yaitu Malindo Batik dan selanjutnya pada tahun 2008, perusahaan Malindo kembali melakukan diversifikasi dengan mendirikan usaha Malindo Collection yang bergerak dalam bidang fashion. Strategi diversifikasi usaha yang dilakukan oleh perusahaan Malindo, memberikan hasil yang cukup besar. Hal ini dapat dilihat dari perkembangan perusahaan Malindo yang selalu berkembang dan tetap melakukan strategi diversifikasi usaha. Pada tahun 2010, Malindo mendirikan usaha Rumah Makan dan Resto, tahun 2011 mendirikan Malindo Coffee, dan kemudian pada tahun 2013 mendirikan Malindo Corner yang bergerak pada usaha cafe.

B. Pandangan Generasi Kedua Terhadap Implementasi Diversifikasi Bisnis pada Perusahaan Keluarga Malindo

Perusahaan keluarga Malindo pada awalnya berfokus industri genteng saja dan merupakan bisnis keluarga turun temurun. Namun pada akhirnya mulai dikembangkan oleh Bapak Zubair sebagai penerus. Awalnya Bapak Zubair hanya fokus pada usaha genteng, namun karena persaingan semakin ketat dan bahan baku yang semakin langka akhirnya berfikir untuk melakukan diversifikasi bisnis. Selain itu, saat ini Bapak Zubair juga sedang melakukan alih generasi kepemimpinan dari generasi pertama (Bapak Zubair) ke generasi penerus. Namun, dalam proses alih generasi ini Bapak Zubair belum melepaskan begitu saja fungsi kepemimpinan bisnisnya. Dalam hal-hal tertentu beliau masih pegang kendali pengambilan keputusan bisnis dan dalam kesehariannya bertindak sebagai mentor bagi generasi penerus dan tetap bekerja sama untuk meneruskan usaha keluarganya.

Generasi kedua sebagai penerus dari penerapan strategi diversifikasi bisnis yang dilakukan oleh Bapak Zubair memberikan pandangan yang positif terkait dengan strategi diversifikasi usaha tersebut. Generasi kedua berpendapat bahwa strategi diversifikasi usaha telah berhasil mengembangkan perusahaan Malindo hingga saat ini. Oleh karena itu, generasi kedua memiliki visi yang sama dengan generasi awal yaitu diversifikasi usaha harus menjunjung tinggi nilai-nilai usaha dan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada semua orang serta tepat sasaran. Perusahaan Malindo harus selalu menjaga nilai-nilai budaya yang telah diwariskan karena hal tersebut dipercaya akan membawa dampak yang positif bagi dunia usaha. Selain itu, perusahaan Malindo harus selalu menciptakan inovasi terbaru

namun tidak menghilangkan ciri khas dari Malindo yaitu mengutamakan kenyamanan dan nuansa dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Manajemen bersama merupakan hal yang sangat baik dan dianjurkan untuk hal-hal yang berupa kerjasama antar kedua belah pihak untuk mengatur dan mengelola apa yang menjadi cita-cita bersama terutama dalam hal transfer nilai dan pengetahuan. *Join Management* pada umumnya bukan hal yang baru, tentu saja karena manajemen bersama ini bisa menjadi sebuah kerjasama yang baik dalam mengatur semua yang menjadi tujuan dari perusahaan itu sendiri. Generasi selanjutnya akan meneruskan karakter budaya keluarga namun dalam menjalankan bisnisnya tetap menjadi tanggung jawab dan usaha mereka sendiri. Dalam Perusahaan Keluarga Malindo, peran generasi pertama sangat penting untuk mempertahankan dan mengembangkan usahanya. Karena generasi penerus tetap fokus mengembangkan usahanya dan pengelolaan penuh ada padanya. Generasi pertama dalam mendidik generasi penerus tidak hanya memberikan modal namun beliau memberikan motivasi dan arahan. Generasi pertama tidak mau generasi penerusnya hanya mengandalkan modal dari generasi awal, namun hanya mengarahkan dan memberikan motivasi saja. Meski demikian, terlepas bahwa *join management* sangat bermanfaat bagi keberlangsungan hidup perusahaan keluarga, potensi konflik juga antar dua generasi yang sering berbeda pandangan dalam mengelola bisnis juga patut diwaspadai mengingat generasi pertama sering menganggap generasi kedua belum mampu mengelola bisnis secara mandiri, sementara generasi kedua sering menganggap generasi pertama terlalu kolot dan tidak memperhatikan perkembangan bisnis saat ini.

IV. KESIMPULAN

Strategi diversifikasi dilakukan sebagai salah satu cara untuk melakukan ekspansi usaha dan memperluas pasar. Hal ini dapat dilakukan dengan membuka lini usaha baru, memperluas lini produk yang ada, memperluas wilayah pemasaran produk, membuka kantor cabang, melakukan merger dan akuisisi untuk meningkatkan skala ekonomis dan cara yang lainnya. Strategi diversifikasi usaha yang dilakukan oleh perusahaan Malindo, memberikan hasil yang cukup besar. Hal ini dapat dilihat dari perkembangan perusahaan Malindo yang selalu berkembang dan tetap melakukan strategi diversifikasi usaha. Berdasarkan hasil penelitian, maka beberapa hal yang dapat disimpulkan pada penelitian ini yaitu:

1. Pertimbangan rasional yang diambil oleh perusahaan keluarga Malindo pada saat melakukan strategi diversifikasi bisnis yaitu, pertama, adanya peluang yang muncul untuk mengembangkan *core bisnis* dari industri genteng menjadi industri batik karena pada saat itu tidak terdapat industri batik yang terdapat di daerah Kebumen. Kedua yaitu perusahaan Malindo mengalami kejenuhan pada industri genteng sebab terjadi adanya penurunan penjualan genteng sebagai akibat dari banyaknya pesaing yang juga bergerak pada industri pembuatan genteng di daerah Kebumen.
2. Generasi kedua sebagai penerus dari penerapan strategi diversifikasi bisnis, memberikan pandangan yang positif terkait dengan strategi diversifikasi usaha tersebut. Generasi kedua berpendapat bahwa strategi diversifikasi usaha telah berhasil mengembangkan perusahaan Malindo hingga saat ini. Oleh karena itu, generasi kedua memiliki visi yang sama dengan generasi awal yaitu diversifikasi usaha harus menjunjung tinggi nilai-nilai usaha dan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada semua orang serta tepat sasaran. Perusahaan Malindo harus selalu menjaga nilai-nilai budaya yang telah diwariskan karena hal tersebut

dipercaya akan membawa dampak yang positif bagi dunia usaha. Selain itu, perusahaan Malindo harus selalu menciptakan inovasi terbaru namun tidak menghilangkan ciri khas dari Malindo yaitu mengutamakan kenyamanan dan nuansa dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Saran dari penelitian ini antara lain :

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan keluarga yang strukturnya tergolong masih sederhana. Untuk penelitian selanjutnya terkait dengan diversifikasi perusahaan keluarga diharapkan dapat dilakukan pada perusahaan keluarga yang memiliki struktur yang lebih kompleks. Sehingga dapat membandingkan proses diversifikasi pada perusahaan keluarga yang ada.

UCAPAN TERIMA KASIH

1. Terima kasih kepada dosen pembimbing Bapak Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D.
2. Terima kasih kepada Narasumber Bapak Awam sebagai pemilik Perusahaan Keluarga Malindo
3. Terima kasih kepada kedua orang tua yang mendukung penulis atas tersusunnya penelitian ini.

REFERENSI

- Christiningrum, MF. (2015). Effect of Diversification Strategy, Leverage and IOS on Multi Segment Corporate Performance in Indonesia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 5 No. 5. 157-166.
- David, Fred R. (2006). *Manajemen Strategis Konsep-Konsep*. Edisi ke 10. Jakarta. PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Eukeria, Mashiri., Favourate, Sebele. (2014). Diversification as a Corporate Strategy and Its Effect on Firm Performance: A Study of Zimbabwean Listed Conglomerates in the Food and Beverages Sector. *International Journal of Economics and Finance*. Vol. 6, No. 5. 182-195.
- McCullough, Kathleen A. (2002). *Implications of Corporate Diversification and Focus Strategies, Risk Theory Seminar*, (<http://www.aria.org>, Pg. 1-24)
- Mendonça, Paulo Renato., Casas, Alexandre Luzzi Las. (2013). Diversification as a Sustainable Growth Strategy in the Packaging Market: case study of a Brazilian company, Impacta S/A Indústria e Comércio. *RISUS – Journal on Innovation and Sustainability*. Vol. 4 No. 2. 61-81.
- Pakpahan, A. (1990). *Refleksi Diversifikasi dalam Teori Ekonomi dalam Suryana et al. (penyunting) Diversifikasi Pertanian dalam Prospek Mercepat Laju Pembangunan Nasional*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Scur, Gabriela., Queiroz, Ricardo Pessoa De. (2017). The Impact Of Diversification In The Operations Strategy Of Capital Goods Companies. *Gest. Prod.* Vol.24 No.2.
- Susanto, A.,Wijanarko, H., Susanto, P., & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group On Family Business*. Jakarta: Quantum Bisnis & Manajemen.
- Wheelen, Thomas. L., Hunger, J. David. (2006). *Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases*, 10Th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yamoah, Emmanuel Erastus., Kanyandekwe, Samuel. (2014). Competitive Advantage of an Unrelated Diversified Company. *International Business and Management*. Vol. 8, No. 1. 90-92.