

**DIVERSIFIKASI DAN ALIH GENERASI BISNIS PADA
PERUSAHAAN KELUARGA**



Disusun oleh :

Feby Evelynna

16911024

PROGRAM PASCA SARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

Oktober 2018

HALAMAN JUDUL

**DIVERSIFIKASI DAN ALIH GENERASI BISNIS PADA
PERUSAHAAN KELUARGA**

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan oleh:

Feby Evelynna

16911024

PROGRAM PASCA SARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

Oktober 2018

HALAMAN PENGESAHAN

BERITA ACARA UJIAN TESIS

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku “

Yogyakarta, Oktober 2018

Feby Evelyna

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Diversifikasi dan Alih Generasi Bisnis pada Perusahaan Keluarga”**. Tesis ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi sebagian persyaratan kelulusan program Magister Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia serta untuk memberikan sumbangsih dalam pengembangan ilmu manajemen sehingga bermanfaat bagi praktisi maupun akademisi dan semua pihak yang membutuhkan.

Dalam proses penulisan tesis ini tentunya tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu baik dalam proses penelitian maupun selama penulisan. Ucapan terima kasih ini penulis sampaikan kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan kemudahan, kelancaran, kesehatan dan keselamatan selama penulisan tesis ini.
2. Kedua orang tua, kedua kakak perempuan dan calon pendamping saya serta seluruh keluarga besar atas dukungan dan doa yang tiada henti-hentinya sehingga menjadi kekuatanku selama menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan selama penyusunan tesis ini.

4. Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D. selaku dosen penguji atas masukan dan arahnya dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak/Ibu dosen yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas ilmu yang diberikan selama masa studi.
6. Segenap pengurus dan staf program pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah banyak membantu penulis selama mengikuti pendidikan.
7. Bapak Zubair dan Bapak Awam telah memberikan masukan dan data kepada penulis selama proses penelitian selalu pemilik Perusahaan Keluarga Malindo di Kebumen.
8. Teman-teman MM UII angkatan 47 khususnya kelas 47 C dan teman-teman konsentrasi manajemen strategik yang telah banyak membantu serta berbagi ilmu dan semangat dalam menyelesaikan pendidikan.

Penulis menyadari bahwa dalam tesis ini masih terdapat banyak kekurangan. Untuk itu masukan berupa kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan.

Penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan semua pihak.

Yogyakarta, Oktober 2018

Feby Evelynna

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
BERITA ACARA UJIAN	iv
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	x
ABSTRAK	xi
ABSTRACT	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	7
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	7
1.4 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN LANDASAN TEORI	10
2.1 Kajian Penelitian Terdahulu.....	10
2.2 Landasan Teori	12
2.2.1 Perusahaan Keluarga.....	12
2.2.2 Manajemen Strategi.....	22
2.2.3 Diversifikasi Usaha	28
2.3 Kerangka Fikir.....	32
BAB III METODE PENELITIAN	34
3.1 Desain Penelitian.....	34

3.2 Informan Penelitian	35
3.3 Pengumpulan Data	36
3.4 Keabsahan Data.....	38
3.5 Instrumen Penelitian.....	43
3.6 Teknik Analisis Data.....	44
BAB IV ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN.....	50
4.1 Gambaran Umum	50
4.2 Hasil Penelitian dan Analisis Data	51
4.2.1 Pertimbangan Rasional Pemilihan Strategi Diversifikasi Bisnis	52
4.2.2 Pandangan Generasi Kedua Terhadap Implementasi Diversifikasi Bisnis pada Perusahaan Keluarga Malindo.....	55
4.3 PEMBAHASAN	58
4.3.1 Pertimbangan Rasional Pemilihan Strategi Diversifikasi Bisnis	58
4.3.2 Pandangan Generasi Kedua Terhadap Implementasi Diversifikasi Bisnis pada Perusahaan Keluarga Malindo.....	62
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	66
5.1 Kesimpulan.....	66
5.2 Saran.....	67
DAFTAR PUSTAKA	68
LAMPIRAN.....	70
PANDUAN WAWANCARA.....	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Teori33

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 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 a company starts its business, most companies only run a single business and serve a particular market. 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 views of the second generation towards the implementation of diversification.

The research design in this study uses a qualitative descriptive research approach. Data collection in this study was conducted by interviews and documentation methods. This study uses case study analysis techniques.

The results of the study conclude that 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 of the tile industry into the 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 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

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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 Fred 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. Hunger (2001) 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.

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.

Meski konsep strategi seperti digambarkan pada uraian sebelumnya berasal dari negara maju dan pada umumnya secara formal diterapkan oleh perusahaan-perusahaan besar, bukan berarti perusahaan-perusahaan kecil menengah yang dikelola langsung para pemilik (owner-manager) – biasa disebut sebagai perusahaan keluarga tidak perlu menerapkan konsep manajemen strategi. Namun demikian penerapannya dalam praktik boleh jadi berbeda perusahaan-perusahaan besar meski konsep dasarnya sama.

Menurut data *Indonesian Institute for Corporate and Directorship* (IICD, 2010), lebih dari 95 persen bisnis di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikendalikan oleh keluarga. Sedangkan berdasarkan data BPS (2007), dari banyaknya 48.929.636 perusahaan di Indonesia, 90,95% nya bias disebut sebagai perusahaan keluarga dan sisanya perusahaan nonkeluarga sebesar 9,05%. Besarnya prosentase perusahaan keluarga ini menyumbang 53,28% dari GDP. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pembangunan ekonomi Indonesia disumbang oleh perusahaan keluarga.

Melihat masa lalu Indonesia yang sempat goyah di tahun 1997/1998 dan 2008, ternyata bisnis keluarga terus memperlihatkan bahwa bisnis ini adalah

bisnis yang kuat sehingga mampu tetap bertahan di tengah goncangan krisis ekonomi dan bahkan dengan bertahannya bisnis keluarga di Indonesia dapat memulihkan perekonomian nasional (Simanjuntak, 2010). Salah satu dari ribuan bisnis keluarga yang cukup berhasil menjalankan bisnisnya adalah Bisnis Malindo yang berlokasi di Kebumen.

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.

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 beliau hanya fokus pada usaha genteng, namun karena persingan 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. 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.

Pembahasan perusahaan keluarga Malindo menjadi penting untuk diperhatikan sebab perusahaan keluarga memiliki persoalan-persoalan tertentu. Menurut Susanto dan Mertosono (2007), perusahaan keluarga merupakan organisasi yang membingungkan, toleransi terhadap inkompetensi, banyaknya konflik keluarga, dan ketidakseimbangan antara kontribusi dan kompensasi. Hal perusahaan keluarga. Oleh karena itu perusahaan keluarga harus menyiapkan strategi yang cocok untuk dapat mengakomodasi kepentingan perusahaan, kepentingan keluarga, serta kondisi persaingan.

Dengan memperhatikan, di satu sisi perkembangan bisnis CV Malindo yang semula memiliki usaha utama sebagai perusahaan pembuatan genteng Sokka dan kemudian melakukan diversifikasi bisnis dengan membuka usaha batik, fasion, rumah makan, dan cafe dan di sisi lain sedang terjadinya proses alih generasi pada CV Malindo. Penelitian ini akan menganalisis bagaimana CV Malindo, baik dari sudut pandang generasi pertama maupun generasi kedua, mengimplementasikan diversifikasi bisnisnya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan pada latar belakang, maka masalah yang dihadapi oleh CV Malindo yaitu terkait dengan penerapan strategi diversifikasi yang ditetapkan generasi pertama dianggap tepat sehingga perusahaan bias terus

berkembang dan mampu dikelola oleh generasi penerus. Berkaitan dengan hal itu pertanyaan penelitiannya adalah:

1. Bagaimana strategi diversifikasi bisnis telah ditetapkan dengan pertimbangan-pertimbangan rasional?
2. Bagaimana pandangan generasi kedua terhadap implementasi diversifikasi bisnis pada perusahaan keluarga Malindo?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu:

1. Mengetahui strategi diversifikasi bisnis telah ditetapkan dengan pertimbangan-pertimbangan rasional.
2. Mengetahui pandangan generasi kedua terhadap implementasi diversifikasi bisnis pada perusahaan keluarga Malindo.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi sumbangan ilmu pengetahuan baru dalam bidang strategi diversifikasi bisnis.

2. Manfaat Praktis

Memberikan informasi kepada perusahaan Malindo mengenai strategi bisnis yang efektif digunakan perusahaan keluarga untuk dapat bertahan ditengah persaingan usaha.

1.4 Sistematika Penulisan

Penelitian ini terdiri dan lima bab yang berisi sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan. Berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan. Latar belakang masalah berisikan informasi yang relevan untuk membantu menemukan pokok permasalahan yang berangkat dari sesuatu yang umum kepada hal yang khusus. Rumusan masalah adalah pernyataan tentang suatu keadaan yang memerlukan pemecahan dan atau memerlukan jawaban akibat dari ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan. Tujuan penelitian merupakan sesuatu yang ingin dicapai dalam penelitian ini.

BAB II, Tinjauan Pustaka dan Landasan Teori. Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai konsep dan teori yang akan digunakan dalam penelitian yang berkenaan dengan topik tesis. Pada bab ini juga disertakan pembahasan mengenai hasil studi terdahulu untuk dilakukan perbandingan metode penelitian yang digunakan dari berbagai penelitian. Berangkat dari tinjauan pustaka dan landasan teori, kemudian disusunlah hipotesis penelitian.

BAB III, Metode Penelitian. Bab ini mendeskripsikan tentang bagaimana penelitian yang dilakukan akan dilaksanakan secara operasional, terdiri atas variabel penelitian serta definisi operasionalnya, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis yang digunakan, dasar dan model ekonometrika yang digunakan serta uraian mengenai data yang digunakan.

BAB IV, Analisis Data dan Pembahasan. Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai hasil dari data yang telah diolah. Hasil dari *output* yang diuji dan

dianalisis secara statistik. Hasil analisis tersebut akan menjawab permasalahan yang telah dirumuskan pada Bab I.

BAB V, Penutup. Sebagai bab terakhir dalam penulisan tesis yang memuat kesimpulan, saran dan implikasi hasil penelitian. Dimana kesimpulan merupakan penyajian secara singkat apa yang telah diperoleh dari pembahasan. Saran merupakan anjuran yang disampaikan kepada pihak yang berkepentingan terhadap hasil penelitian dan yang berguna bagi penelitian selanjutnya. Sedangkan implikasi hasil penelitian menjelaskan kontribusi yang dimungkinkan dari penelitian ini.

BAB II

KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian yang menjelaskan mengenai perilaku konsumen pada pembelian produk halal diantaranya yaitu penelitian Scur dan Queiroz (2017) yang berjudul “*The impact of diversification in the operations strategy of capital goods companies*”. Kontribusi utama dari penelitian ini adalah pemahaman bahwa proses diversifikasi yang berbeda dapat membantu memperluas pangsa perusahaan di pasar yang sama dengan produk baru berdasarkan teknologi yang sama dan dapat membantu perusahaan untuk memasuki pasar baru dengan produk baru, berdasarkan teknologi yang berbeda. Oleh karena itu, proses diversifikasi perusahaan harus dianalisis dari perspektif strategi pertumbuhan berdasarkan pengetahuan, sehingga pengelolaan sumber daya ini harus terjadi dalam kondisi efisiensi maksimum.

Penelitian Mendonça dan Casas (2013) yang berjudul “*Diversification as a Sustainable Growth Strategy in the Packaging Market: case study of a Brazilian company, Impacta S/A Indústria e Comércio*”. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa diversifikasi tersebut mencapai tujuannya menghasilkan pertumbuhan yang berkelanjutan, mengurangi risiko bisnis, memperoleh “Pangsa Pasar” yang solid di Brasil untuk semua produknya, cukup memposisikan kembali perusahaan di pasar dan melampaui hasil yang dicapai oleh perusahaannya. pesaing di negara ini. Juga dimungkinkan untuk menilai perspektif

kesinambungan strategi saat ini sebagai cara untuk meningkatkan penjualan sebesar 85% dalam dolar AS dalam lima tahun ke depan, yang menegaskan kualitas yang baik dari pilihan strategis manajer perusahaan.

Penelitian Christiningrum (2015) yang berjudul “*Effect of Diversification Strategy, Leverage and IOS on Multi Segment Corporate Performance in Indonesia*”. Hasil tes menunjukkan efek negatif dari pelaksanaan strategi diversifikasi pada kinerja perusahaan. Semakin kecil jumlah segmen yang terkait dengan bisnis inti, semakin baik kinerja pasar dan serta kinerja akuntansi. Studi ini juga menunjukkan bahwa ada hubungan kuadrat antara strategi diversifikasi dan kinerja, yaitu meningkatkan jumlah segmen, setelah mencapai titik optimum tertentu, akan mengurangi nilai perusahaan.

Penelitian Yamoah dan Kanyandekwe (2014) yang berjudul “*Competitive Advantage of an Unrelated Diversified Company*”. Sebuah perusahaan terdiversifikasi ketika berada dalam dua atau lebih lini bisnis. Perusahaan mengejar strategi diversifikasi yang tidak terkait ketika mereka memasuki aktivitas baru yang tidak memiliki kesamaan nyata dengan aktivitas perusahaan apa pun yang ada. Hal ini sering berisiko bagi perusahaan dengan kekuatan dalam satu industri atau produk untuk mengatasi industri yang sama sekali tidak terkait, tetapi manfaat potensial juga signifikan untuk bisnis yang berhasil dengan strategi pertumbuhan ini.

Penelitian Eukeria dan Favourate (2014) yang berjudul “*Diversification as a Corporate Strategy and Its Effect on Firm Performance: A Study of Zimbabwean Listed Conglomerates in the Food and Beverages Sector*”. Sebuah

perusahaan terdiversifikasi ketika berada dalam dua atau lebih lini bisnis. Perusahaan mengejar strategi diversifikasi yang tidak terkait ketika mereka memasuki aktivitas baru yang tidak memiliki kesamaan nyata dengan aktivitas perusahaan apa pun yang ada. Hal ini sering berisiko bagi perusahaan dengan kekuatan dalam satu industri atau produk untuk mengatasi industri yang sama sekali tidak terkait, tetapi manfaat potensial juga signifikan untuk bisnis yang berhasil dengan strategi pertumbuhan ini.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Perusahaan Keluarga

Bisnis keluarga dapat dirunut dari pengertian keluarga (*family*) dan hubungan kekeluargaan atau pertalian darah menurut hukum. Dengan begitu, 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).

Binsar (2010), Keluarga yang memiliki mayoritas jumlah saham sebuah PT tentu juga dapat berposisi sebagai pengendali perusahaan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Menurut Wijayanti (2014), salah satu ciri perusahaan yang dikontrol oleh keluarga adalah saham mayoritas dimiliki oleh pendiri atau keluarga dari pendiri perusahaan tersebut. Adanya pertalian darah dan

rasa memiliki yang sangat kuat dari anggota keluarga sering membuat pengambilan keputusan-keputusan strategis menjadi lebih sulit.

Terdapat dua mekanisme yang lazim digunakan pemegang saham pengendali untuk mengendalikan suatu perusahaan melalui perusahaan lain yaitu dengan kepemilikan piramida (*pyramid ownership*). Dalam Jurnal La Porte (1999), Kepemilikan piramida merupakan mekanisme penting bagi pemegang saham pengendali untuk memisahkan hak aliran kas dan hak kontrol yang dimiliki. Kepemilikan piramida dan lintas kepemilikan antar perusahaan sering digunakan untuk meningkatkan kontrol pada perusahaan. Menurut Susilowati dan Sanjaya (2005), kepemilikan piramida merupakan kepemilikan secara tidak langsung terhadap suatu perusahaan melalui perusahaan lain. Terdapat dua syarat yang harus dipenuhi agar kepemilikan dapat dikategorikan sebagai kepemilikan piramida yaitu:

1. Ada pemegang saham pengendali atau ultimat pada pisah batas hak kontrol tertentu dan
2. Ada perusahaan lain dalam kepemilikan tersebut antara pemegang saham, pengendali dengan perusahaan publik yang dikendalikan.

Mekanisme kepemilikan yang kedua adalah lintas kepemilikan, yang merupakan kepemilikan pemegang saham pendendali terhadap dua atau lebih perusahaan yang saling memiliki satu dengan lainnya, dengan syarat pokok melibatkan dua atau lebih perusahaan yang saling memiliki. Di Indonesia penelitian pernah dilakukan oleh Claessens, dkk (2000) yang meneliti dengan batas hak kontrol 20% terdapat 66,9% perusahaan dengan kepemilikan piramida

di Indonesia, dengan keluarga sebagai pemegang saham pengendali perusahaan. Claessens, dkk (2000) sendiri mendefinisikan struktur kepemilikan piramida sebagai kepemilikan mayoritas saham suatu korporasi yang memiliki juga saham mayoritas pada perusahaan lain dimana proses tersebut dapat terus berulang, sedangkan lintas kepemilikan memiliki pola dimana pemegang pengendali memiliki saham pada dua atau lebih perusahaan pada satu grup bisnis yang sama.

Pemisahan hak aliran kas dan hak kontrol pada perusahaan keluarga menimbulkan hal yang krusial di dalam perusahaan. Sering ditemukan anggota keluarga yang menjadi CEO, direktur maupun wakil direktur pada perusahaan keluarga, belum lagi keluarga yang terhubung karena pernikahan. Dengan cara itu keluarga tersebut memiliki hak kontrol terhadap perusahaan yang jauh lebih besar dari hak aliran kasnya, terutama melalui kepemilikan piramida mereka biasanya mengelola kendali terhadap perusahaan yang tidak bisa diganggu oleh pemegang saham yang lain (La Porta, 1999). Dari segi tata kelola, hak kontrol yang terkonsentrasi ini sangat krusial karena menentukan di dalam pengambilan kebijakan dividen, investasi, penunjukan staf, dan lain-lain, Claessens dkk (2000).

Dalam hukum perdata (*private law*), bisnis keluarga tidak didefinisikan secara khusus. Tetapi, pengertian bisnis keluarga bisa dirunut dari pengertian keluarga (*family*) dan hubungan kekeluargaan atau pertalian darah menurut hukum. 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”.

Pendapat Handoyo (2010) tersebut 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.

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.

Bisnis keluarga memiliki peran yang sangat besar, di negara Amerika Serikat 90% dari 15 juta perusahaan yang ada merupakan bisnis keluarga (*family business*). Dari sebuah penelitian diketahui bahwa sepertiga dari 500 perusahaan yang masuk dalam daftar majalah *Fortune* merupakan bisnis keluarga. Bahkan *family business* telah menyumbang empat puluh persen GNP (*Gross National Product*) Amerika Serikat (Bisnis Indonesia, November 2003). Sebagian besar bisnis keluarga berukuran kecil, walaupun pada akhirnya berkembang menjadi

perusahaan “raksasa” contohnya perusahaan *Motor Ford, SC Johson co*, dan *Wal-Mart*.

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.

Karakter dari ketiga bentuk ini tidak sama. yaitu;

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 pendiri.
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*.

Sebuah bisnis keluarga banyak yang akhirnya gagal karena manajemen yang tidak profesional dan tidak memiliki landasan budaya perusahaan yang kuat. Seperti organisasi lainnya, bisnis keluarga mengembangkan cara tertentu dalam menjalankan usahanya yang memberikan keunikan tersendiri pada perusahaan. Pola perilaku yang khusus dan unik akan membentuk budaya perusahaan. Budaya perusahaan yaitu pola perilaku dan keyakinan yang membentuk karakteristik perusahaan (Longenecker, 2001).

Budaya perusahaan meliputi banyak tingkah laku dan keyakinan yang berbeda-beda. Budaya perusahaan akan menjelaskan cara berfungsinya suatu perusahaan. W.Gibb Dyer dalam Longenecker (2001), telah mengidentifikasi suatu tatanan pola budaya yang mempergunakan tiga fase perusahaan keluarga yaitu; bisnis sesungguhnya, keluarga dan pemerintah. Pola bisnis, pola keluarga dan pola pemerintah membentuk konfigurasi budaya secara keseluruhan sebagai budaya perusahaan keluarga.

Menurut Carlock dan Ward (2010) ada empat set kunci mengenai tujuan yang penting bagi bisnis keluarga atau perusahaan keluarga. Tujuan ini disajikan secara lintas budaya yang berbeda tetapi merupakan upaya keluarga untuk bekerja sama untuk menciptakan makna lebih dari keuntungan ekonomi yang merupakan dasar bagi sebagian besar hubungan bisnis.

1. Ekonomi adalah tujuan perusahaan keluarga dalam rangka penciptaan kekayaan dan juga mempertahankan kekayaan atau kelimpahan ekonomi tersebut untuk kemakmuran dan kesejahteraan keluarga yang merupakan proteksi keuangan atau kekayaan bagi keluarga.

2. Sosial adalah tujuan perusahaan keluarga dalam simbol tanggung jawab keluarga dan reputasi bisnis keluarga atau perusahaan keluarga yang menjadi penting bagi keluarga. Keluarga juga mungkin melihat diri mereka sebagai bagian dari perusahaan keluarga yang memberikan kontribusi mewakili kepentingan komunitas mereka dan juga komunitas bisnis yang lebih besar atau bahkan bagi negara mereka.
3. Psikologi adalah tujuan perusahaan keluarga dalam rangka untuk pengembangan bakat individu tiap anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis keluarga dan untuk kesejahteraan emosional merupakan usaha keluarga dalam menggunakan kegiatan usahanya sebagai platform untuk mengembangkan keterampilan anggota keluarga dan menciptakan peluang atau kesempatan bagi anggota keluarga untuk mengalami kesuksesan sebagai kaum profesional di perusahaan keluarga.
4. Spritual adalah tujuan perusahaan keluarga dalam rangka keluarga berusaha untuk menciptakan pribadi atau karakteristik pribadi yang lebih dalam atau menciptakan makna kolektif dalam hidup. Biasanya tujuan ini melalui komitmen keagamaan atau layanan kepada orang lain tanpa koneksi bisnis.

Menurut Carlock dan Ward (2001), kepercayaan merupakan dasar eksperisi individu dengan keluarga dan bisnis. Perusahaan keluarga menumbuhkan rasa kepercayaan ketika bekerjasama untuk merencanakan atau menyelesaikan masalah dan menyelesaikan isu-isu yang terjadi di perusahaan. Kepercayaan merupakan bagian spesial dari modal bisnis yang kritis untuk semua hubungan di organisasi. Kesulitan dalam membangun dan mempertahankan

kepercayaan dapat menciptakan suatu keunggulan kompetitif untuk perusahaan keluarga. Mengembangkan peraturan keluarga yang adil lalu mengimplementasikannya secara konsisten kepada semua anggota keluarga untuk membangun rasa kepercayaan. Setiap anggota keluarga dapat mengetahui apa yang di ekspektasikan dari interaksi setiap mereka terhadap keluarga dan bisnis.

Menurut seorang konsultan bisnis keluarga Kenneth Kaye 2001 (dalam Carlock dan Ward, 2001) memberikan empat poin untuk mendefinisikan kesuksesan jangka panjang bisnis keluarga. Bisnis atau perusahaan keluarga disebut sukses apabila :

1. Baik pendiri perusahaan sebagai generasi pertama dan generasi penerus mempercayai bahwa suksesor sudah memberikan kontribusi bagi kesuksesan bisnis.
2. Generasi pertama atau generasi penerus akan menyerahkan kepemimpinan mereka pada perusahaan keluarga dan bisnis tersebut kepada generasi berikutnya atau mereka bekerja sama untuk menjual perusahaan keluarga tersebut.
3. Memberikan penghargaan atau hadiah dari setiap pengalaman di perusahaan keluarga untuk setiap individu dan keluarga.
4. Di perusahaan keluarga tidak ada personal sepanjang perjalanan perusahaan atau bisnis keluarga.

Menurut Carlock dan Ward (2001) ada banyak keuntungan dari proses perencanaan suksesi untuk perusahaan keluarga:

1. Proses perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga dapat mendorong generasi berikutnya dan mertuanya untuk belajar mengenai sejarah keluarga dan nilai-nilai yang dianut keluarga.
2. Proses perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga juga dapat memperkuat suara dari anggota keluarga dalam proses komunikasi di keluarga dan perusahaan.
3. Suksesi juga dapat mendukung terjadinya pengembangan dalam perjanjian atau persetujuan keluarga terhadap isu-isu yang terjadi di perusahaan seperti pekerjaan karyawan di perusahaan atau kepemilikan sebelum keputusan tertentu harus dibuat.
4. Suksesi yang terjadi di perusahaan keluarga juga dapat menyediakan proses yang adil untuk perencanaan dan pengambilan keputusan keluarga.
5. Proses perencanaan suksesi dapat menjelaskan harapan sekitar seperti masalah inheren kesulitan karena uang, karir dan kontrol.

Menurut Poza (2010) ada tiga patterns inefektif suksesi yang terjadi banyak di perusahaan keluarga yang harus menang menghadapi sindrom-sindrom tersebut untuk dapat menjamin kelangsungan kepemilikan dan kepemimpinan perusahaan keluarga dari generasi ke generasi.

1. Konservatif. Generasi senior atau orangtua telah menyerahkan perusahaan kepada generasi selanjutnya dan keluar dari perusahaan, melepaskan kewenangan di perusahaan tetapi bayangan dari kharisma kepemimpinan generasi senior masih berpengaruh kuat di tiap unit perusahaan dan strategi perusahaan terkunci dan stagnan dengan masa lalu.

2. Pertentangan. Generasi senior atau generasi sebelumnya sangat berlebihan ikut campur terhadap setiap kewenangan dan kontrol yang dilakukan generasi penerus atau generasi selanjutnya saat akan melakukan pendekatan melalui pemikiran dan gagasannya terhadap perusahaan yang baru. Akibatnya tradisi, warisan, model bisnis dan bahkan rahasia sukses perusahaan menjadi hancur.
3. Keraguan. Generasi berikutnya dikalahkan oleh rasa keraguannya sendiri untuk dapat mampu mengadaptasikan perusahaan terhadap kondisi kompetitif saat ini, juga gagal untuk membuat tanda akan kepemimpinan yang efektif.

Menurut Poza (2010) nilai yang dianut pendiri perusahaan dalam perusahaan keluarga mempengaruhi prioritas keluarga. Nilai yang dianut oleh pendiri perusahaan keluarga merupakan kepercayaan dan komitmen keluarga terhadap bisnis keluarga. Menurut Carlock dan Ward (2001) komitmen keluarga adalah fondasi dalam menciptakan kesatuan tujuan dan menjaga kelangsungan keluarga. Ketika keluarga dapat menilustrasikan komitmen mereka terhadap bisnis. Team dari manajemen di perusahaan memerlukan hal tersebut untuk mengidentifikasi apa yang anggota keluarga percayai untuk bisnis akan berjalan menjadi seperti apa. Mengeksplorasi komitmen keluarga menjadi isu yang sangat penting sebagai keluarga yang dewasa dan mulai adanya anggota keluarga baru. Selama kepemilikan kewirausahaan dan fase kepemilikan telah diberikan oleh pendiri perusahaan, sebagai keluarga yang secara luas telah terlibat, komitmen sangat berguna untuk dapat bekerja sama sehingga semua anggota keluarga termasuk mertua dan generasi selanjutnya bisa mengapresiasi seperti apa

komitmen keluarga terhadap arti bisnis. Dalam mengeksplorasi komitmen keluarga didasari oleh tiga elemen yaitu:

1. Menggali dan menemukan nilai-nilai dasar dalam keluarga seperti :
 - a. Bagaimana karyawan dan pelanggan di perusahaan di perlakukan
 - b. Kebijakan dan kesepakatan keluarga
 - c. Bagaimana keluarga mendefinisikan tanggung jawab tiap anggota keluarga dalam keluarga dan bisnis.
2. Menjabarkan filosofi bisnis keluarga seperti Keseimbangan antara bisnis dan hubungan keluarga.
3. Menciptakan visi keluarga yaitu ekspektasi keluarga untuk masa depan bisnis keluarga seperti:
 - a. Keuntungan bisnis keluarga dan pengaruhnya terhadap keluarga.
 - b. Tanggung jawab perusahaan kepada stakeholder (karyawan dan pelanggan).
 - c. Keberlanjutan perusahaan keluarga untuk jangka panjang.

2.2.2 Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan bidang keilmuan yang tumbuh dan berkembang dengan cepat. Manajemen strategi dalam memandang perusahaan adalah sebagai suatu rangkaian proses yang saling berkaitan serta mencoba menjelaskan bagaimana perusahaan tersebut dapat berkembang dan sukses dalam menghadapi lingkungannya. Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing.

Kata strategi berasal dari kata *Strategos* dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari *Strato* atau tentara dan *ego* atau pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Menurut Wheelen & Hunger (2006) “*management strategic is that set of managerial decisions and actions that determines the long run performance of a corporation*” (manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang). Menurut Marrus (2002) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Selanjutnya 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).

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu rangkaian proses pengambilan keputusan strategik yang meliputi perumusan (*formulating*), implementasi (*implementing*), serta evaluasi (*evaluating*). Dengan menggunakan manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan tiap-tiap masalah dalam organisasi, maka manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif, mendalam (*deep thinking*) dan strategis. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan bagi perusahaan.

Hal ini karena pihak manajemen akan mempertimbangkan alternatif-alternatif prioritas dalam proses penyelesaian masalah dengan lebih efektif dan efisien. Risiko dalam manajemen strategi akan menjadikan manajemen lebih bijak dalam menggunakan bidang ilmu ini dan pemahaman terhadap bidang ilmu ini akan lebih baik agar manfaat yang dihasilkan pun maksimal. Selain itu, para pembuat keputusan menjadi peka terhadap kemungkinan-kemungkinan konsekuensi negatif ini dan menyiapkan mereka dalam cara-cara efektif untuk meminimalkan konsekuensi negatif akan memperkuat potensi manfaat perencanaan strategi dalam perusahaan. Dalam penyusunan proses perencanaan strategi terdapat 5 tahapan, di antaranya: penentuan tujuan, analisis lingkungan, alternatif strategi, implementasi dan evaluasi. Sedangkan Grant (2003), untuk menghadirkan konsep perencanaan

strategi yang luas perlu pemahaman berkenaan tujuan jangka panjang dan pemahaman antara “*strategic management*” and “*strategic thinking*”.

Merumuskan strategi, tahapan yang terpenting adalah melakukan analisis lingkungan. Manajemen perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor strategis untuk masa depan perusahaan dengan menganalisis lingkungan perusahaan. Analisis yang dilakukan meliputi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori, yaitu kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan, kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum, kekuatan teknologi, kekuatan kompetitif.

Strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan, dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Menurut Chandler dalam Rangkuti (2003), strategi merupakan tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumberdaya yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep strategi, di antaranya adalah:

1. *Distinctive Competence*

Distinctive Competence adalah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Day & Wensley dalam Rangkuti (2003), identifikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumberdaya.

2. *Competitive Advantage*

Competitive Advantage merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Porter dalam Rangkuti (2003), ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu, *cost leadership*, diferensiasi, dan fokus.

Manajemen perusahaan melakukan pengamatan terhadap factor-faktor eksternal dan internal yang ada dalam perusahaan, faktor eksternal diamati untuk melihat kesempatan dan ancaman yang ada, sedangkan faktor internal diamati untuk melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan itu sendiri. Faktor penting utama bagi masa depan perusaah disebut faktor strategis yang biasa disebut dengan SWOT yang artinya *strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman). Setelah semua faktor-faktor eksternal dan internal teridentifikasi, manajemen kemudian melakukan evaluasi dan menentukan misi perusahaan yang sesuai. Setelah itu perusahaan melakukan strategi dan diakhiri dengan evaluasi terhadap kinerja perusahaan.

Menurut David (2006), proses manajemen strategi yang paling baik terdiri dari empat tahap yaitu tahap perumusan strategi, tahap penerapan strategi, dan tahap penilaian strategi atau evaluasi.

1. Tahap Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan dilakukan secara eksternal dan internal dalam organisasi. Lingkungan eksternal terdiri dari variable-variabel (peluang dan

ancaman) yang berada di luar organisasi. Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang berada dalam organisasi.

2. Tahap Perumusan Strategi

Perumusan strategi antara lain mencakup pengembangan visi dan misi, indentifikasi peluang dan ancaman eksternal dalam suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategistrategi alternatif,dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tahap perumusan strategi adalah proses untuk merancang, menyeleksi, dan memilih strategi yang lebih tepat untuk diterapkan dari serangkaian strategi yang telah disusun untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

3. Tahap Penerapan Strategi

Penerapan strategi sering dianggap sebagai tahap tindakan dalam manajemen strategis. Melaksanakan strategi berarti mendorong para manajer dan karyawan untuk melaksanakan strategi-strategi yang telah dirumuskan. Dalam tahap ini sering dianggap sebagai tahapan yang paling sulit dalam manajemen strategi menurut disiplin, komitmen, dan pengorbanan pribadi. Tantangan dalam tahap ini adalah mendorong para manajer dan karyawan diseluruh organisasi untuk bekerja dengan rasa bangga dan antusias guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan pelaksanaan strategi bergantung kepada kemampuan manajer dalam memotivasi para karyawannya.

4. Tahap Penilaian Strategi atau Evaluasi Strategi

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis.

Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar antara lain:

- a. Peninjauan ulang terhadap faktor-faktor eksternal dan internal.
- b. Pengukuran kinerja, dan
- c. Pengambilan langkah korektif.

Penilaian atau evaluasi strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil untuk nanti.

2.2.3 Diversifikasi Usaha

Diversifikasi usaha merupakan memperluas pasar dengan mengembangkan produk baru yang sesuai dengan pasar agar memiliki keunggulan bersaing. 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 definisi tersebut, maka disimpulkan perusahaan yang melakukan diversifikasi usaha adalah perusahaan yang memiliki beberapa unit bisnis atau anak perusahaan dan diversifikasi usaha dilakukan untuk meningkatkan nilai tambah pemilik perusahaan. Diversifikasi usaha digolongkan menjadi beberapa tipe. Ada duatipe diversifikasi usaha yang dilakukan oleh beberapa perusahaan,yaitu (Griffin, 2002:240) :

1. Diversifikasi Usaha Berkaitan

Diversifikasi usaha berkaitan adalah diversifikasi usaha perusahaan ke dalam suatu bisnis lain yang masih mempunyai hubungan erat dengan bisnis sebelumnya, sehingga dapat dikembangkan strategi bisnis yang saling berkesuaian (*strategic fit*) di antara setiap bisnis tersebut. Menerapkan diversifikasi usaha berkaitan memiliki tiga keunggulan. Pertama, strategi tersebut mengurangi ketergantungan organisasi terhadap satu aktivitas bisnisnya dan oleh karena itu mengurangi risiko ekonomi. Bahkan jika satu atau dua dari bisnis perusahaan kehilangan uang, organisasi secara keseluruhan masih mungkin dapat bertahan karena bisnis yang sehat akan menghasilkan cukup uang untuk mendukung bisnis lainnya. Kedua, dengan mengelola beberapa bisnis pada waktu yang bersamaan, organisasi dapat mengurangi biaya *overhead* yang dihubungkan dengan mengelola satu bisnis. Dengan kata lain, jika biaya administrasi normal yang diperlukan untuk mengoperasikan bisnis manapun (seperti jasa hukum dan akuntansi) dapat disebar dalam sejumlah bisnis, maka biaya overhead perbisnis akan lebih rendah dibandingkan jika setiap bisnis harus menyerap semua biaya sendiri. Oleh karena itu biaya overhead bisnis dalam perusahaan terdiversifikasi yang berkaitan biasanya lebih rendah dibanding bisnis serupa yang bukan merupakan suatu bagian dari perusahaan besar. Ketiga, diversifikasi usaha yang berkaitan membuat suatu perusahaan dapat mengeksplorasi kekuatan dan kemampuannya di lebih dari satu bisnis. Ketika perusahaan berhasil melakukan hal ini, perusahaan memanfaatkan sinergi yang merupakan dampak pelengkap

yang ada di antara bisnis mereka. Sinergi muncul pada serangkaian bisnis ketika nilai ekonomi dari gabungan bisnis lebih besar dibandingkan nilai ekonomi bisnis secara terpisah.

2. Diversifikasi Usaha Tidak Berkaitan

Diversifikasi usaha tidak berkaitan adalah diversifikasi usaha perusahaan ke dalam suatu bisnis lain yang tidak mempunyai hubungan erat dengan bisnis sebelumnya. Alasan utama yang menjadi dasar diversifikasi usaha ini adanya peluang keuntungan yang lumayan besar yang dapat diraih pada industri tertentu. Strategi ini bisa saja dijalankan perusahaan korporasi dengan tujuan khusus untuk meraih keuntungan yang besar dalam jangka pendek. Untuk itu, perusahaan tidak mendirikan perusahaan yang baru tetapi mengambil alih perusahaan lain (akuisisi, dan merger). Secara teori, diversifikasi usaha tidak berkaitan memiliki dua keunggulan. Pertama, perusahaan harus memiliki kinerja yang stabil dari waktu ke waktu. Selama periode tertentu jika beberapa bisnis yang dimiliki oleh organisasi berada dalam siklus penurunan, yang lainnya mungkin berada dalam suatu siklus pertumbuhan. Kedua, diversifikasi usaha yang tidak berkaitan dianggap memiliki keunggulan dalam alokasi sumber daya. Setiap tahun, ketika suatu perusahaan mengalokasikan modal, orang, dan sumber daya lain diantara berbagai bisnisnya, perusahaan harus mengevaluasi informasi mengenai masa depan dari bisnis-bisnis tersebut sehingga perusahaan dapat menempatkan sumber dayanya pada bisnis yang memiliki potensi pengembalian yang paling tinggi. Dengan demikian perusahaan yang melakukan diversifikasi usaha yang

tidak berkaitan seharusnya mampu mengalokasikan modal untuk memaksimalkan kinerja perusahaan.

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. Diversifikasi usaha melalui akuisisi seperti ini dapat meningkatkan pertumbuhan pendapatan yang diharapkan dapat terjadi. Nilai tambah yang dapat diperoleh dari akuisisi ini adalah bahwa perusahaan memperoleh keuntungan secara tidak langsung melalui perusahaan yang diakuisisi tersebut.

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. Hal ini dapat terjadi karena setiap usaha memiliki risiko dan return yang berbeda satu sama lain.

3. *To prevent a competitor from going ground*

Melalui penguasaan pada usaha yang memiliki sumber daya strategis selain dapat memberikan nilai tambah juga dapat mencegah pengusahaan 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 distribusi 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.

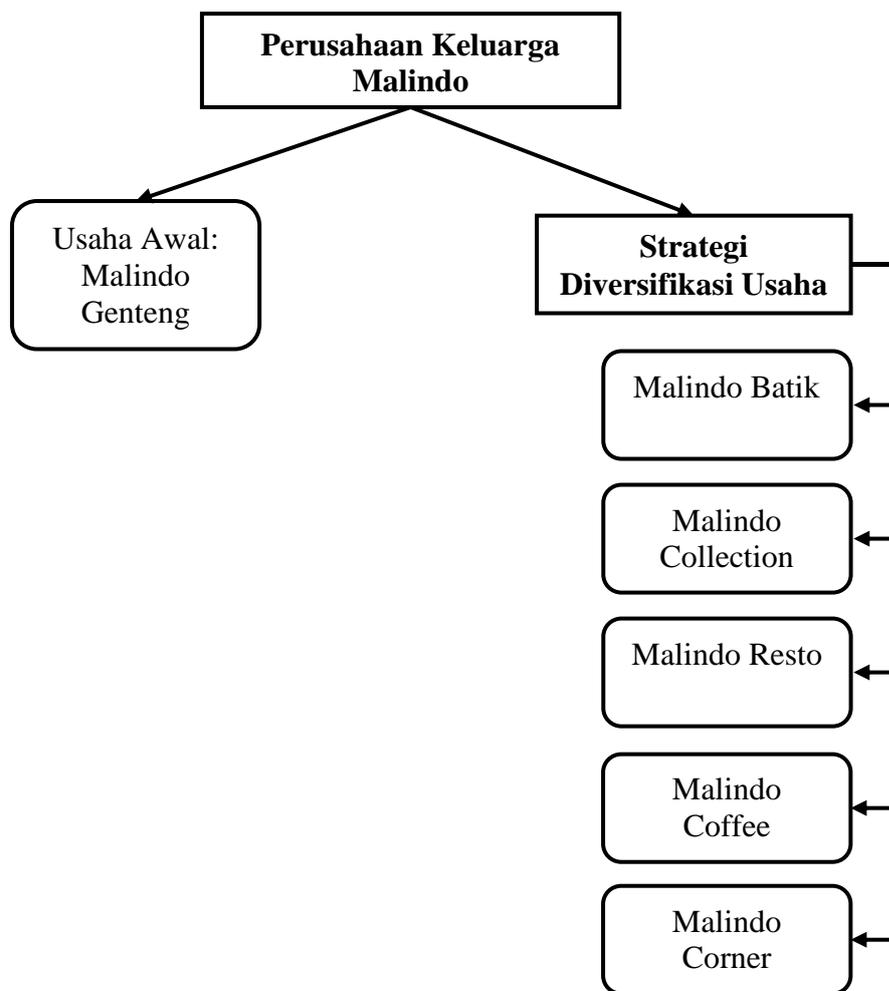
6. *To fulfill the personal ambition of the senior managers*

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.

2.3 Kerangka Fikir

Berdasarkan uraian pada tinjauan pustaka dan landasan teori, maka fokus utama dalam penelitian ini tentang implementasi diversifikasi bisnis pada perusahaan keluarga Malindo. Perusahaan Malindo yang semula memiliki usaha

utama sebagai perusahaan pembuatan genteng Sokka dan kemudian melakukan diversifikasi bisnis dengan membukan usaha batik, fasion, rumah makan, dan cafe. Pembahasan mengenai perusahaan keluarga Malindo menjadi penting untuk diperhatikan sebab perusahaan keluarga memiliki berbagai permasalahan khusus yaitu organisasi yang membingungkan, toleransi terhadap inkompetensi, banyaknya konflik keluarga, dan ketidakseimbangan antara kontribusi dan kompensasi. Untuk memperoleh gambaran yang lebih sederhana dapat dijelaskan melalui skema berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Fikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian dalam peneltiann 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. Selain itu, Penelitian deskriptif tidak memberikan perlakuan, manipulasi atau perubahan pada variabel ariabel yang diteliti, melainkan menggambarkan suatu kondisi yang apa adanya. Satu-satunya perlakuan yang diberikan hanyalah penelitian itu sendiri, yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Metode yang digunakan adalah 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. Studi kasus juga memiliki pengertian berkaitan dengan penelitian yang terperinci tentang seseorang atau suatu unit sosial dalam kurun waktu tertentu.

Studi kasus menurut Yin (2008) adalah suatu inquiri empiris yang menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata, bilamana; batas-batas antar fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dan di mana: multi sumber

bukti dimanfaatkan. Sebagai suatu inquiry studi kasus tidak harus dilakukan dalam waktu yang lama dan tidak pula harus tergantung pada data etnografi atau observasi partisipan. Bahkan menurut Yin (2008) seorang peneliti bisa saja melakukan studi kasus yang valid dan berkualitas tinggi tanpa meninggalkan kepustakaan, tergantung pada topik yang akan diselidiki.

Selanjutnya menurut Yin (2008), menyarankan lima komponen penting dalam mendesain studi kasus yaitu: (1), pertanyaan-pertanyaan penelitian, (2), proporsi penelitian, hal yang harus diteliti, (3), unit analisis penelitian, (4), logika yang mengaitkan data dengan proposisi, dan (5), kriteria menginterpretasi temuan.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa 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.

3.2 Informan Penelitian

1. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah pemusatan konsentrasi pada tujuan dari penelitian yang dilakukan. Fokus penelitian harus di nyatakan secara eksplisit untuk memudahkan peneliti sebelum melakukan observasi. Fokus penelitian juga merupakan garis besar dari pengamatan penelitian, sehingga observasi dan analisa hasil penelitian lebih terarah. Fokus penelitian di maksudkan untuk membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan yang tidak relevan, agar tidak di masukkan ke dalam sejumlah data yang sedang di kumpulkan, walaupun data itu menarik. Perumusan fokus masalah dalam

penelitian kualitatif bersifat tentatif, artinya penyempurnaan rumusan fokus atau masalah masih tetap dilakukan sewaktu penelitian sudah berada di lapangan. Fokus pengamatan dalam penelitian ini yaitu implementasi diversifikasi bisnis pada perusahaan keluarga Malindo.

2. Pemilihan Informan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi oleh Spradley (2007) dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu : tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.

Informan penelitian di dalam penelitian kualitatif berkaitan dengan bagaimana langkah yang ditempuh peneliti agar data atau informasi dapat diperolehnya (Bungin, 2013:107). Pemilihan informan pada penelitian ini menggunakan pendekatan *purposive sampling*. Menurut Hartono (2007) *purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang dapat dilakukan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu berdasarkan tujuan penelitian. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah pemilik dari perusahaan Malindo.

3.3 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara dan metode dokumentasi sebagai berikut :

1. Metode Wawancara.

Menurut Bungin (2013:111) bahwa metode wawancara mendalam secara umum adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian

dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial. Dengan demikian, kekhasan wawancara adalah keterlibatannya dalam kehidupan informan.

Metode wawancara yang dilakukan pada perusahaan Maliondo dilakukan dengan mewawancarai Bapak Zubair selaku generasi awal yang telah melakukan diversifikasi bisnis dan Bapak Awam selaku generasi penerus.

2. Metode Dokumentasi.

Menurut Bungin (2013:124) metode dokumentasi adalah metode yang digunakan peneliti untuk menelusuri data historis. Dokumen yang dimaksud adalah dokumen pribadi dan dokumen resmi, dokumen pribadi yaitu; catatan atau karangan seseorang secara tertulis tentang tindakan, pengalaman, dan kepercayaannya, dokumen pribadi dapat berupa buku harian, surat pribadi, dan otobiografi. Dokumen resmi berupa dokumen interen yaitu; memo, pengumuman, instruksi, dan aturan lembaga. Dokumen eksteren berupa bahan-bahan informasi yang dikeluarkan suatu lembaga, seperti majalah, bulletin, berita-berita yang disiarkan ke media massa, pengumuman, atau pemberitahuan.

Metode observasi yang dilakukan pada penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan berbagai sumber tertulis mengenai diversifikasi bisnis, foto-foto usaha bisnis Malindo, dan dokumen lain yang dibutuhkan dalam penulisan tesis ini.

3.4 Keabsahan Data

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif. Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*. Agar data dalam penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah perlu dilakukan uji keabsahan data. Adapun uji keabsahan data yang dapat dilaksanakan.

1. *Credibility*

Uji *credibility* (kredibilitas) atau uji kepercayaan terhadap data hasil penelitian yang disajikan oleh peneliti agar hasil penelitian yang dilakukan tidak meragukan sebagai sebuah karya ilmiah dilakukan.

a. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan dapat meningkatkan kredibilitas/kepercayaan data. Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang ditemui maupun sumber data yang lebih baru. Perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas data penelitian difokuskan pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh.

Perpanjangan pengamatan dilakukan penulis dengan cara melakukan kontak lebih dekat dengan Bapak Zubair dan Bapak Awam agar hubungan peneliti dapat semakin akrab, semakin terbuka, saling timbul kepercayaan, sehingga informasi yang diperoleh semakin banyak dan lengkap.

b. Meningkatkan kecermatan dalam penelitian

Meningkatkan kecermatan atau ketekunan secara berkelanjutan maka kepastian data dan urutan kronologis peristiwa dapat dicatat atau direkam dengan baik, sistematis. Meningkatkan kecermatan merupakan salah satu cara mengontrol/mengecek pekerjaan apakah data yang telah dikumpulkan, dibuat, dan disajikan sudah benar atau belum. Untuk meningkatkan ketekunan peneliti dapat dilakukan dengan cara membaca berbagai referensi, buku, hasil penelitian terdahulu, dan dokumen-dokumen terkait dengan membandingkan hasil penelitian yang telah diperoleh. Dengan cara demikian, maka peneliti akan semakin cermat dalam membuat laporan yang pada akhirnya laporan yang dibuat akan semakin berkualitas.

2. *Triangulasi*

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.

a. Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh

dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data.

b. Triangulasi Teknik

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Peneliti melakukan triangulasi teknik dengan cara melakukan tiga jenis metode pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

c. Triangulasi Waktu

Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, akan memberikan data lebih valid sehingga lebih kredibel. Triangulasi waktu dilakukan peneliti dengan cara melakukan wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan di beberapa waktu dan situasi yang berbeda untuk memastikan kebenaran dan keabsahan data.

3. Analisis Kasus Negatif

Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti masih mendapatkan data-data yang bertentangan dengan data yang ditemukan, maka peneliti mungkin akan mengubah temuannya.

Analisis kasus negatif dilakukan peneliti untuk menemukan apakah terdapat hasil yang berbeda dari metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hal ini dilakukan peneliti dengan tujuan memastikan keabsahan data.

a. Menggunakan Bahan Referensi

Yang dimaksud referensi adalah pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Dalam laporan penelitian, sebaiknya data-data yang dikemukakan perlu dilengkapi dengan foto- foto atau dokumen autentik, sehingga menjadi lebih dapat dipercaya.

Bahan referensi digunakan peneliti untuk menguatkan hasil penelitian yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Teknik ini digunakan untuk mengutakan data dan hasil penelitian yang telah ditemukan peneliti di lapangan.

b. Mengadakan Membercheck

Tujuan membercheck adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Jadi tujuan *membercheck* adalah agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan.

Metode membercheck dilakukan peneliti dengan cara melakukan klarifikasi data dan hasil penelitian yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi.

4. Transferability

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil. Pertanyaan yang berkaitan dengan nilai transfer sampai saat ini masih dapat diterapkan/dipakai dalam situasi lain. Bagi peneliti nilai transfer sangat bergantung pada si pemakai, sehingga ketika penelitian dapat digunakan dalam konteks yang berbeda di situasi sosial yang berbeda validitas nilai transfer masih dapat dipertanggungjawabkan.

5. Dependability

Reliabilitas atau penelitian yang dapat dipercaya, dengan kata lain beberapa percobaan yang dilakukan selalu mendapatkan hasil yang sama. Penelitian yang *dependability* atau reliabilitas adalah penelitian apabila penelitian yang dilakukan oleh orang lain dengan proses penelitian yang sama akan memperoleh hasil yang sama pula. Pengujian *dependability* dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Dengan cara auditor yang independen atau pembimbing yang independen mengaudit keseluruhan aktivitas yang dilakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Misalnya bisa dimulai ketika bagaimana peneliti mulai menentukan masalah, terjun ke lapangan, memilih sumber data, melaksanakan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai pada pembuatan laporan hasil pengamatan.

6. *Confirmability*

Objektivitas pengujian kualitatif disebut juga dengan uji *confirmability* penelitian. Penelitian bisa dikatakan objektif apabila hasil penelitian telah disepakati oleh lebih banyak orang. Penelitian kualitatif uji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang telah dilakukan. Apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*. Validitas atau keabsahan data adalah data yang tidak berbeda antara data yang diperoleh oleh peneliti dengan data yang terjadi sesungguhnya pada objek penelitian sehingga keabsahan data yang telah disajikan dapat dipertanggungjawabkan.

3.5 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen utama dalam penelitian adalah peneliti itu sendiri yang disebut *human instrument*. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Nasution (1996:9) bahwa “peneliti dalam penelitian naturalistik adalah sebagai instrumen penelitian. Peneliti adalah *key instrument* atau alat penelitian utama. Selanjutnya, Satori dan Komariah (2009:67) mengungkapkan bahwa kekuatan peneliti sebagai *human instrument* adalah sebagai berikut.

1. Kekuatan akan pemahaman metodologi kualitatif dan wawasan bidang profesinya.
2. Kekuatan dari sisi *personality*.
3. Kekuatan dari sisi kemampuan hubungan sosial (*Human Relation*).

4. Kekuatan dari sisi keterampilan berkomunikasi.

Jadi sangat jelas bahwa peneliti dalam penelitian kualitatif sebagaimana yang telah diungkapkan oleh beberapa ahli di atas, merupakan unsur utama karena dari awal perencanaan, penyusunan, proses penelitian, sampai pada tahap akhir pelaporan, penelitilah yang berperan penting dalam memahami metodologi kualitatif yang digunakan serta proses terlaksananya sebuah penelitian. Peneliti pula yang secara aktif terjun langsung melakukan pengamatan dan wawancara kepada pihak terkait dengan berbekal wawasan yang telah peneliti persiapkan terlebih dahulu. Di samping itu, hanya manusia yang dapat merasakan, memahami, menafsirkan, dan mengungkap makna yang tersirat baik dari kata-kata, perilaku, mimik, maupun isyarat dari responden. Bahkan alat-alat seperti rekaman atau kamera pun akan dapat berfungsi apabila digunakan oleh peneliti guna memperkuat data yang diperoleh.

3.6 Teknik Analisis Data

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. Yin (2008) membagi tiga teknik analisis untuk studi kasus, yaitu (1) penjadohan pola, yaitu dengan menggunakan logika penjadohan pola. Logika seperti ini membandingkan pola yang didasarkan atas data empirik dengan pola yang diprediksikan (atau dengan beberapa prediksi alternatif). Jika kedua pola ini ada persamaan, hasilnya dapat menguatkan

validitas internal studi kasus yang bersangkutan; (2) pembuatan eksplanasi, yang bertujuan untuk menganalisis data studi kasus dengan cara membuat suatu eksplanasi tentang kasus yang bersangkutan dan (3) analisis deret waktu, yang banyak dipergunakan untuk studi kasus yang menggunakan pendekatan eksperimen dan kuasi eksperimen.

1. Penjodohan Pola

Membandingkan pola yang didasarkan atas empiri dengan pola yang diprediksikan (prediksi alternatif). Jika kedua pola ini ada persamaan, maka menguatkan validitas internal studi kasus. Jika studi kasus eksploratoris, polanya berhubungan dengan variabel dependen / independen dari penelitian. Jika studi kasus deskriptif, maka penjodohan pola akan relevan dengan pola variabel–variabel spesifik yang diprediksi dan ditentukan sebelum pengumpulan data.

a. Variabel-variabel Nonequivalen sebagai Pola

Desain variabel nonequivalen yang dependen: Pola variabel dependen yang berasal dari salah satu desain penelitian kausal eksperimen potensial. Artinya eksperimen atau kuasi eksperimen bisa mempunyai banyak variabel dependen (keanekaragaman hasil)

b. Eksplanasi Tandingan sebagai Pola

Terakulasi pada istilah operasional. Karakteristiknya: masing-masing mencakup pola variabel independen yang terungkap (contoh : jika eksplanasi valid, maka yang lain tidak valid). Kehadiran Variabel

independen tertentu mengeluarkan kehadiran variabel independen yang lain.

Dapat digunakan untuk kasus tunggal dan multikasus.

c. Pola-pola yang Lebih Sederhana

Mempunyai jenis minimal dari variabel-variabel dependen atau independen. Kasus yang sederhana, ada dua variabel dependen yang berbeda, penjadohan pola dimungkinkan dengan pola yang berbeda untuk kedua variabel yang telah ditetapkan.

Ketepatan Penjadohan Pola : Prediksi pola variabel dependen yang nonequivalen, pola yang didasarkan atas penjelasan tandingan (pola sederhana),serta perbandingan antara pola yang diprediksi dan pola aktual bisa tak mencakup kriteria kuantitatif / statistik.

2. Pembuatan Eksplanasi

Tujuannya untuk menganalisis data studi kasus dengan membuat eksplanasi tentang karya tersebut. Menunjukkan bagaimana eksplanasi tidak dapat dibangun hanya atas serangkaian peristiwa aktual studi kasus.

a. Unsur-unsur Eksplanasi

Pembuatan eksplanasi dalam bentuk narasi sering tidak bisa persis atau sama dengan keadaan/peristiwa yang sesungguhnya. Studi kasus yang baik adalah eksplanasinya mencerminkan proposisi yang signifikan secara teoritis.

b. Hakikat Perulangan dalam Pembuatan Eksplanasi

- 1) Membuat suatu pernyataan teoritis/proposisi awal tentang kebijakan / perilaku sosial
- 2) Membandingkan temuan kasus awal dengan pernyataan / proposisi
- 3) Memperbaiki pernyataan / proposisi
- 4) Membandingkan perbaikan dengan fakta-fakta yang ada
- 5) Mengulangi proses sebanyak mungkin jika perlukan

c. Persoalan-persoalan Potensial dalam Pengembangan Eksplanasi

Peneliti harus menyadari bahwa pendekatan analisis studi kasus penuh dengan bahaya. Acuan dalam melakukan analisis diletakkan pada tujuan asal inkuiri dan eksplanasi alternatif yang memungkinkan bisa mengurangi persoalan potensial. Pengamanannya yaitu : Penggunaan berkas studi kasus, penetapan data dasar untuk setiap kasus, serta rangkaian bukti selanjutnya.

3. Analisis Deret Waktu

Makin rumit dan tepat pola, makin tertumpu analisis deret waktu pada landasan yang kokoh bagi penarikan konklusi studi kasus.

a. Deret Waktu Sederhana

Dalam deret waktu hanya ada variabel dependen atau independen saja. Logika esensial yang mendasari desain deret waktu adalah pasangan antara kecenderungan butir-butir data dalam perbandingannya dengan :

- 1) Kecenderungan signifikan teoritis yang ditentukan sebelum permulaan penelitian

- 2) Kecenderungan tandingan yang ditetapkan sebelumnya
- 3) Kecenderungan atas dasar perangkat / ancaman terhadap validitas internal.

b. Deret Waktu yang Kompleks

Disebabkan jika kecenderungan kasus dipostulasikan lebih kompleks. Deret waktu yang lebih kompleks melahirkan persoalan yang lebih besar bagi pengumpulan data, sehingga mengarah pada kecenderungan lebih elaboratif yang membuat analisis lebih mantap. Pola deret waktu yang diprediksi dan aktual, jika keduanya sama-sama kompleks, akan menghasilkan bukti yang kuat untuk proposisi teoritis awal.

c. Kronologis

Bisa dipandang sebagai bentuk khusus dari analisis deret waktu, berfokus langsung pada kekuatan utama studi kasus yang telah diketengahkan sebelumnya (studi kasus memungkinkan peneliti melacak peristiwa lebih dari waktu biasa). Kronologi mencakup beberapa tipe variabel dan tak terbatas pada variabel tunggal/ganda saja. Jenis keadaan tertentu dalam teori eksplanatoris :

- 1) Peristiwa terjadi sebelum peristiwa lain (urutan kebalikannya tidak terjadi)
- 2) Kejadian harus diikuti oleh kejadian yang lain atas dasar kontingensi
- 3) Peristiwa hanya bisa mengikuti peristiwa lain setelah lintasan waktu diprediksi

4) Periode waktu tertentu ditandai oleh kelompok kejadian berbeda secara substansial dari kejadian periode waktu lainnya.

d. Kondisi-kondisi untuk Analisis Deret Waktu

Jika penggunaan analisis deret waktu relevan dengan studi kasus, bentuk yang esensial adalah identifikasi indikator spesifik yang perlu dilacak, juga interval waktunya. Sehingga data yang relevan dikumpulkan terlebih dahulu dan dianalisis secara tepat.

BAB IV

ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum

Perusahaan Malindo merupakan perusahaan yang berdiri sejak tahun 1980an yang pada awalnya bergerak pada usaha industri genteng sokka yang beralamatkan di jalan Jln. Raya Sokka Km 6 Kebulusan Rt 01/05, Kebumen, Jawa Tengah. Usaha pengrajin sokka sudah berjalan dari tahun 1980an ini termasuk kegiatan usaha manufactur yaitu mengolah bahan mentah menjadi barang jadi, setelah diolah produk tersebut di jual atau di pasarkan kepada pelanggannya, berdirinya usaha pengrajin genteng sokka Malindo berawal dari orang tua beliau yang telah mendirikan usaha pengrajin genteng sokka Malindo.

Sejarah terciptanya genteng sokka di kabupaten Kebumen tidak terlepas dari masa penjajahan Belanda di Indonesia. Pada masa penjajahan Belanda, pemerintah Belanda banyak melakukan riset salah satunya adalah riset untuk menciptakan atap bangunan yang kokoh yang akan dipergunakan pada bangunan-bangunan milik pemerintah Belanda di Indonesia. Riset yang dilakukan pemerintah Belanda berupa riset tentang kelayakan tanah yang dapat dibuat untuk genteng. Salah satu hasil riset pemerintah Belanda menunjukkan bahwa struktur tanah di Kabupaten Kebumen dapat dimanfaatkan untuk membuat genteng.

Kualitas struktur tanah Kebumen yang cocok sebagai bahan baku pembuatan genteng menjadikan banyak perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang pembuatan genteng. Hal ini memunculkan persaingan diantara perusahaan pembuatan genteng sokka. Persaingan usaha tersebut harus diimbangi

dengan strategi bersaing yang tepat agar perusahaan bisa bertahan di tengah gempuran perusahaan lain. Peneliti tertarik ingin mengetahui strategi bersaing yang digunakan oleh MS. Sokka Kebumen yang selama ini mampu bertahan dalam ketatnya persaingan usaha pembuatan genteng sokka

Perusahaan Malindo berdiri sejak tahun 1980an yang pada awalnya bergerak pada usaha industri genteng sokka. Pada awalnya, perusahaan Malindo hanya fokus pada usaha genteng, namun karena persaingan semakin ketat dan bahan baku yang semakin langka akhirnya berfikir untuk melakukan diversifikasi bisnis. 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.

4.2 Hasil Penelitian dan Analisis Data

Hasil penelitian ini diperoleh dengan teknik wawancara mendalam dengan narasumber sebagai bentuk pencarian data, dokumentasi langsung di lapangan, dan agar penelitian ini lebih objektif dan akurat peneliti melakukan pengujian kebasahan data yang dimaksudkan untuk menguji kebenaran data atau keterangan

yang diberikan oleh Bapak Zubair dan Bapak Awam selaku pemilik generasi awal dan generasi penerus dari perusahaan keluarga Malindo.

4.2.1 Pertimbangan Rasional Pemilihan Strategi Diversifikasi Bisnis

Pemilihan strategi untuk mengembangkan bisnis dengan melakukan diversifikasi usaha merupakan sebuah keputusan yang sangat besar. Hal ini dikarenakan perusahaan harus terjun ke bidang usaha lain yang belum dikuasai. Kondisi awal yang dimiliki oleh perusahaan keluarga Malindo memiliki banyak tantangan, peluang dan juga adanya kejenuhan pada usaha awal pembuatan genteng. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Zubair.

“Pada saat memulai diversifikasi saya melihat adanya tantangan banyak sekali tantangan yang ada pada perusahaan saya ini. Saya melihat bagaimana peluang yang ada dan juga saya telah merasakan banyak terjadinya titik jenuh pada perusahaan awal karena usaha awal genteng mengalami penurunan dalam semua sektor. Pendirian usaha pertama selain genteng sokka, pada awalnya usaha batik mengalami naik turun namun pada akhirnya mengalami peningkatan karena tidak adanya pesaing di wilayah kebumen.” (Hasil wawancara dengan Bapak Zubair pada tanggal 8 September 2018).

Kondisi yang dihadapi oleh perusahaan keluarga Malindo tersebut, menjadi pertimbangan yang mendorong Bapak Zubair untuk menggunakan strategi diversifikasi untuk mengembangkan usaha. Hal ini sebagaimana yang terdapat pada kutipan wawancara berikut:

“Pertimbangan saya ya seperti tadi itu, saya melihat adanya peluang pada wilayah tersebut dan usaha genteng yang semakin menurun mengakibatkan saya melihat perlu mendirikan usaha jenis lain selain genteng ya seperti mendirikan usaha batik.” (Hasil wawancara dengan Bapak Zubair pada tanggal 8 September 2018).

Peluang dan tantangan yang dimiliki oleh perusahaan keluarga Malindo pada saat menjalankan usaha genteng sokka yaitu penjualan genteng yang menurun

sebab makin banyak pesaing yang bermunculan. Hal ini sebagaimana kutipan wawancara berikut:

“Melihat kondisi genteng yang semakin turun dan tidak stabil dan pesaing bisnis sebelumnya belum terlalu banyak atau bahkan awalnya hanya beberapa saja yang ada di wilayah kebumen.” (Hasil wawancara dengan Bapak Zubair pada tanggal 8 September 2018).

Sebelum melakukan diversifikasi bisnis, Bapak Zubair memiliki banyak sekali pertimbangan untuk mengambil keputusan untuk mengembangkan usaha di sektor lain yang jauh berbeda dari industri genteng sokka. Salah satu pertimbangan penting yang dimiliki oleh perusahaan Malindo yaitu adanya visi bahwa perusahaan Malindo harus mampu memenuhi kebutuhan semua orang. Visi perusahaan tersebut mendorong Bapak Zubair untuk melakukan diversifikasi usaha yang sesuai dengan kondisi dan keadaannya. Hal ini sebagaimana yang tertera pada kutipan wawancara berikut:

“Banyak pertimbangan yang saya miliki waktu itu. Lalu kemudian saya mengingat bahwa saya mempunyai visi kedepan bahwa perusahaan saya harusnya mampu memenuhi kebutuhan semua orang. Ya jadinya seperti itu, awalnya saya menjalankan usaha kecil-kecilan yang terjangkau dan sesuai dengan keadaan yang ada.” (Hasil wawancara dengan Bapak Zubair pada tanggal 8 September 2018).

Kondisi persaingan bisnis tidak menjadikan perusahaan Malindo untuk berhenti berkembang. Perusahaan keluarga Malindo selalu melihat pesaing usaha sebagai contoh untuk melakukan perkembangan usaha kearah yang lebih baik. Hal ini terlihat dari kutipan wawancara berikut:

“Generasi pertama dalam usaha tidak hanya memikirkan profit yang sebesar-besarnya, namun lebih kepada bagaimana cara membuka usaha baru yang terjangkau dan sesuai dengan kebutuhan semua orang. Pesaing bisnis bukan sebagai ancaman namun lebih kepada contoh yang nyata agar bisnis kita sendiri lebih baik dibandingkan dengan bisnis pesaing.” (Hasil wawancara dengan Bapak Zubair pada tanggal 8 September 2018).

Kesuksesan perusahaan keluarga Malindo dalam melakukan pengembangan usaha melalui strategi diversifikasi, didukung oleh beberapa faktor seperti dukungan keluarga, visi perusahaan, dan faktor internal berupa keinginan dan motivasi untuk berkembang.

“Banyak faktor yang mendukung saya dari awal hingga seperti sekarang ini. Salah satunya yaitu dukungan dari keluarga. Dulu pihak keluarga tidak mempermasalahkan strategi yang saya pilih untuk mendirikan usaha baru diluar genteng. Selanjutnya mungkin karena visi dari keluarga itu tadi kalo perusahaan kita ini harus memenuhi kebutuhan masyarakat. Satu lagi, faktor keinginan dan motivasi dari dalam diri saya yang selalu mendorong untuk berusaha mengambil segala resiko dengan bijak.” (Hasil wawancara dengan Bapak Zubair pada tanggal 8 September 2018).

Sebagai perusahaan yang mengembangkan strategi usaha baru, perusahaan keluarga Malindo tentu memiliki banyak kendala. Menurut Bapak Zubair, kendala yang dimiliki oleh perusahaan Malindo yaitu permasalahan SDM, pemilihan lokasi usaha, dan penentuan target usaha baru. Hal ini terlihat dari kutipan wawancara berikut:

“Kalo kendala sebenarnya banyak sekali. Mungkin salah satu kendala kami yaitu di SDM, karena kita harus selalu memberikan arahan agar karyawan kami mampu sesuai dengan yang kita inginkan seperti harus ramah, rajin, pelayana kepada pelanggan dll. Kendala lain itu pada saat menentukan usaha baru yaitu pemilihan tempat karna tidak sembarng tempat, harus strategis. Mungkin kendala yang terakhir itu masalah target bisnis baru. Jadi, saya selalu menekankan usaha saya ini mau dibawa kemana, tujuannya apa. Maksudnya agar usaha saya bisa lurus mengejar tujuan.” (Hasil wawancara dengan Bapak Zubair pada tanggal 8 September 2018).

Cara yang dilakukan oleh perusahaan keluarga Malindo dalam mengatasi persamalah tersebut dilakukan dengan berbagai cara. Hal ini dapat terlihat dari kutipan wawancara berikut:

“Caranya ya karyawan kita beri arahan dengan benar agar potensi mereka mampu tersalurkan. Untuk masalah tempat kita selalu mencari tahu dulu setiap lokasi, kita survei mana yang cocok dengan SDM dan SDA kita.” (Hasil wawancara dengan Bapak Zubair pada tanggal 8 September 2018).

Sebagai perusahaan keluarga, pengambilan keputusan untuk melakukan diversifikasi bisnis memerlukan adanya persetujuan dari keluarga. Menurut Bapak Zubair, ketika mengambil keputusan untuk melakukan diversifikasi bisnis, pihak keluarga mendukung sepenuhnya keputusan tersebut sebab kondisi bisnis penjualan genteng sedang mengalami penurunan. Hal ini sebagaimana yang terdapat pada kutipan wawancara berikut:

“Pihak keluarga mendukung adanya diversifikasi bisnis karena mengingatkan usaha awal genteng yang semakin tidak menentu dan bahkan tidak stabil.” (Hasil wawancara dengan Bapak Zubair pada tanggal 8 September 2018).

Persetujuan keluarga untuk melakukan diversifikasi usaha diperoleh dengan menjelaskan kondisi riil yang tengah dihadapi oleh perusahaan keluarga Malindo saat itu. Hal ini dapat terlihat dari kutipan wawancara berikut:

“Memberikan bukti nyata usaha awal yaitu genteng yang sudah tidak bisa diharapkan seperti masa lalu. Adanya peluang bisnis di daerah tersebut menjadi motivasi tersendiri pemilik untuk melakukan diversifikasi bisnis.” (Hasil wawancara dengan Bapak Zubair pada tanggal 8 September 2018).

4.2.2 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 Awam sebagai penerus. Menurut penerus perusahaan keluarga Malindo, perkembangan usaha yang dimiliki oleh Malindo sedang

berada pada tingkat yang sangat baik. Hal ini dapat terlihat pada kutipan wawancara berikut:

“Sejauh ini saya melihat perkembangan semua bisnis berjalan dengan baik karena nilai-nilai yang diturunkan dari bapak mampu kita pahami dengan kuat sehingga motivasi untuk mengembangkan usaha yang ada saat ini semakin besar.” (Hasil wawancara dengan Bapak Awam pada tanggal 8 September 2018).

Generasi yang meneruskan perusahaan Malindo menganggap bahwa strategi diversifikasi bisnis yang telah digunakan oleh pendahulu cukup baik dan terbukti mampu menjadikan perusahaan Malindo bertahan.

“Kalo menurut pendapat saya, strategi yang dipilih oleh bapak memang cukup baik. Buktinya sampai saat ini perusahaan kami masih dapat bertahan dengan baik. Kami melihat dengan adanya diversifikasi menjadi motivasi tersendiri dan sebagai tantangan untuk menciptakan peluang usaha yang baru.” (Hasil wawancara dengan Bapak Awam pada tanggal 8 September 2018).

Sebagai generasi penerus, Bapak Awam, mengaku tidak terdapat perbedaan yang signifikan dari segi cara pandang dan strategi dalam mengembangkan perusahaan keluarga Malindo. Hal ini dapat dilihat pada kutipan wawancara berikut:

“Pada dasarnya tidak ada perbedaan yang berarti karena selama ini generasi pertama mewariskan nilai-nilai dari perusahaan ke generasi kedua. Jadi generasi kedua meneruskan dan menjunjung tinggi warisan tersebut disertai keputusan yang ada dalam perusahaan. Pada saat penerapan di perusahaan, generasi pertama tetap melakukan memantau perkembangan perusahaan keluarga ini agar dapat berjalan dengan baik.” (Hasil wawancara dengan Bapak Awam pada tanggal 8 September 2018).

Selanjutnya dari segi visi, bapak Awam menjelaskan bahwa visi yang dimiliki oleh generasi penerus juga sama dengan generasi awal. Sehingga selalu

terdapat hubungan yang selaras dalam mengembangkan perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada kutipan wawancara berikut:

“Visi jangka panjang hampir sama karena berfikir adanya diversikasi usaha harus menjunjung tinggi nilai-nilai usaha dan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada semua orang serta tepat sasaran.” (Hasil wawancara dengan Bapak Awam pada tanggal 8 September 2018).

Cara pandang dan keberanian dalam mengambil resiko dari pengelola perusahaan keluarga Malindo selalu melihat peluang bisnis tidak hanya dari segi profit yang akan diperoleh, namun juga berfokus pada cara mengembangkan usaha untuk memenuhi dan melayani kebutuhan pelanggan. Hal ini dapat dilihat pada kutipan wawancara berikut:

“Mereka berfikir usaha yang mereka kembangkan tidak hanya melihat dari segi profit atau keuntungan yang melimpah. Namun mereka berfikir bagaimana caranya mereka mengembangkan usaha untuk mencupi orang banyak dan terjangkau dikalangan atau sesuai dengan target marketnya serta mereka merasan nyaman yang mengakibatkan mereka loyal dan memberikan efek positif kepada lingkungan sekitar.” (Hasil wawancara dengan Bapak Awam pada tanggal 8 September 2018).

Transisi perusahaan dari generasi pertama ke generasi kedua dilakukan dengan cara penanaman nilai-nilai dan cita-cita perusahaan kepada generasi kedua.

“Yang mereka lakukan adalah generasi pertama tetap fokus pada usaha awal yang mengharumkan nama malindo di wilayah kebumen serta mewariskan nilai-nilai lain yang ada kepada generasi yang kedua agar mampu dan termotivasi adanya diversifikasi bisnis. Generasi kedua semakin tertantang dan sesuai dengan jati dirinya bahwa dia termotivasi sebagai pembisnis yang diturunkan oleh generasi utama.” (Hasil wawancara dengan Bapak Awam pada tanggal 8 September 2018).

Harapan penerus perusahaan Malindo yaitu perkembangan yang dimiliki oleh perusahaan selalu sejalan dengan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan agar perkembangannya selalu memberikan kenyamanan kepada pelanggan.

“Harapan saya malindo selalu menjaga nilai-nilai budaya yang diwariskan karena berdampak positif pada perkembangan usahanya. Selalu menciptakan inovasi-inovasi baru namun tetap tidak menghilangkan ciri khas dari Malindo sendiri yang tetap mengutamakan kenyamanan dan nuansa klasik atau mengingatkan kita pada tempo dulu.”
(Hasil wawancara dengan Bapak Awam pada tanggal 8 September 2018).

4.3 PEMBAHASAN

4.3.1 Pertimbangan Rasional Pemilihan 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.

Proses diversifikasi yang dilakukan oleh perusahaan Malindo memang bertolak belakang atau bahkan tidak ada hubungannya sama sekali. Perusahaan Malindo berfikir dengan adanya keadaan yang terjadi harus melakukan diversifikasi agar tetap bertahan. Memilih membuka toko batik karena melihat peluang yang ada yaitu adanya tempat usaha dari keluarga, tidak adanya pesaing dan modal yang dikeluarkan tidak begitu besar seperti pada bisnis utama yaitu genteng. Perusahaan Malindo melihat adanya produksi batik di daerah Kebumen namun kurangnya pemasaran sehingga masyarakat kurang mengetahui dan harganya relatif mahal. Namun dengan adanya toko batik yang didirikan oleh Perusahaan Malindo dengan beraneka ragam model dan harga yang ditawarkan menyesuaikan dengan target pasarnya. Mendirikan usaha baru tidak hanya sekedar melihat peluang yang ada saja. Namun tetap menjunjung tinggi visi dari perusahaan keluar yaitu menciptakan usaha dan memenuhi kebutuhan semua orang dan terjangkau disemua kalangan.

Keputusan untuk melakukan diversifikasi bisnis dianggap sebagai keputusan yang tepat. Hal ini sebagaimana yang telah dijelaskan oleh penelitian Scur dan Queiroz (2017) yang menemukan bahwa proses diversifikasi yang berbeda dapat membantu memperluas pangsa perusahaan di pasar yang sama dengan produk baru berdasarkan teknologi yang sama dan dapat juga membantu perusahaan untuk memasuki pasar baru dengan produk baru, berdasarkan teknologi yang berbeda.

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. Kepercayaan pihak keluarga kepada Bapak Zubair untuk melakukan diversifikasi bisnis merupakan ciri utama dari sebuah perusahaan keluarga. Menurut Carlock dan Ward (2001), kepercayaan merupakan dasar ekspansi individu dengan keluarga dan bisnis. Perusahaan keluarga menumbuhkan rasa kepercayaan ketika bekerjasama untuk merencanakan atau menyelesaikan masalah dan menyelesaikan isu-isu yang terjadi di perusahaan.

Carlock dan Ward (2001) menjelaskan bahwa kepercayaan merupakan bagian spesial dari modal bisnis yang kritis untuk semua hubungan di organisasi. Kesulitan dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan dapat menciptakan suatu keunggulan kompetitif untuk perusahaan keluarga. Mengembangkan peraturan keluarga yang adil lalu mengimplementasikannya secara konsisten kepada semua anggota keluarga untuk membangun rasa kepercayaan. Setiap anggota keluarga dapat mengetahui apa yang di ekspektasikan dari interaksi setiap mereka terhadap keluarga dan bisnis

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”

Pendapat Handoyo tersebut 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.

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 penelitian yang dilakukan oleh Mendonça dan Casas (2013), telah dijelaskan bahwa diversifikasi bisnis dapat dilakukan guna mencapai tujuan menghasilkan pertumbuhan yang berkelanjutan, mengurangi risiko bisnis, memperoleh pangsa pasar yang solid untuk semua produknya, memberika memposisikan yang baik bagi perusahaan di pasar dan melampaui hasil yang dicapai oleh perusahaannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mendonça dan Casas (2013) tersebut sejalan dengan kondisi yang terjadi pada perusahaan keluarga Malindo. 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.

4.3.2 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 Awam sebagai penerus. Awalnya Bapak Zubair hanya fokus pada usaha genteng, namun karena persingan 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.

Keputusan yang diambil oleh Bapak Zubair untuk melakukan kepercayaan bagi generasi penerus untuk melakukan pengelolaan bisnis perusahaan Malindo dapat menjadi tanda kesuksesan perusahaan pada jangka panjang. Hal ini didukung oleh pendapat Kenneth Kaye (dalam Carlock dan Ward, 2001) yang memberikan empat ciri perusahaan keluarga yang memiliki kesuksesan jangka panjang yaitu:

1. Baik pendiri perusahaan sebagai generasi pertama dan generasi penerus mempercayai bahwa suksesor sudah memberikan kontribusi bagi kesuksesan bisnis.
2. Generasi pertama atau generasi penerus akan menyerahkan kepemimpinan mereka pada perusahaan keluarga dan bisnis tersebut kepada generasi berikutnya atau mereka bekerja sama untuk menjual perusahaan keluarga tersebut.
3. Memberikan penghargaan atau hadiah dari setiap pengalaman di perusahaan keluarga untuk setiap individu dan keluarga.
4. Di perusahaan keluarga tidak ada personal sepanjang perjalanan perusahaan atau bisnis keluarga.

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. Nilai pada perusahaan keluarga merupakan sebuah kunci keberhasilan untuk bertahan. Menurut Poza (2010) nilai yang dianut pendiri perusahaan dalam perusahaan keluarga mempengaruhi prioritas keluarga. Nilai yang dianut oleh pendiri perusahaan keluarga merupakan kepercayaan dan komitmen keluarga terhadap bisnis keluarga. Menurut Carlock dan Ward (2001) nilai dan komitmen

keluarga adalah fondasi dalam menciptakan kesatuan tujuan dan menjaga kelangsungan keluarga

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.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 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
 - a 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.
 - b 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.

5.2 Saran

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.

DAFTAR PUSTAKA

- Binsar H. Simanjuntak. (2010). *Penerapan Akuntansi Berbasis Akrual Di Sektor Pemerintahan Di Indonesia*. Jakarta: Kongres Xi Ikatan Akuntansi Indonesia.
- Bungin, Burhan. (2013). *Metodologi Penelitian Sosial & Ekonomi: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran*. Jakarta: Kencana.
- Carlock, Randel S., Ward, John L. (2001). *Strategic Planning for the family business. Parallel planning to unify the family and the business*. Houndsmill.
- _____. (2010). *When family businesses are best the parallel planning process for family harmony and business success*. Great Britain: MPG Group, Bodmin and Kings Lynn.
- Claessens, S., S Djankov., dan Lang, L. H. (2000). The Separation of Ownership and Control In East Asian Corporations. *Journal of financial Economics*, 58(1), 81-112.
- Christiningrum. (2015). Effect of Diversification Strategy, Leverage and IOS on Multi Segment Corporate Performance in Indonesia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol 6, No 5, hal 56-58.
- David, R. (2006). *Manajemen Strategis Konsep-Konsep*. Edisi ke 10. Jakarta. PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Eukeria dan Favourate. (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
- Gibson, R L; Mitchell, Marianne H. 2011. *Bimbingan dan Konseling* (Edisi Indonesia-Edisi ke Tujuh). Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Grant, Robert.M. (2003). Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from The Oil Majors. *Strategic Management Journal*. Vol. 24, 491-517.
- Handoyo. S. (2010). Structure of Family-Owned and Controlled Corporations, *Makalah dalam Pelatihan yang diselenggarakan oleh Indonesia Institute for Corporate Directorship (IICD)*, Jakarta.
- Hartono, Jogiyanto. (2007). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Edisi 2007. BPF. Yogyakarta
- La Porta, Rafael. Florencio Lopez-de-Silanes, and Andrei Shleifer.. (1999). Corporate Ownership Around the World. *Journal of Finance*, 471-577.
- Longenecker, G. (2001). *Kewirausahaan: Manajemen Usaha Kecil*, (Edisi Pertama). Jakarta: Salemba Empat.

- Mendonca, Paulo Renato, Alexander Luzzi Las Casas. (2013). Diversification as a Sustainable Growth Strategy in the Packaging Market: case study of a Brazilian company, Impacta S/A Indústria e Comércio. *Journal on Innovation and Sustainability*. Vol 4, No. 2
- Marrus, Stephanie K. (2002). *Building The Strategic Plan: Find Analyze, And Present The Right Information*. USA: Wiley.
- McCullough, Kathleen A. (2002). *Implications of Corporate Diversification and Focus Strategies, Risk Theory Seminar*, (<http://www.aria.org>, Pg. 1-24)
- Nasution, S. (1996). *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*. Bandung : Tarsito
- 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.
- Rangkuti, Freddy. (2003). *Riset Pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Satori, Djam'an., Komariah, Aan. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- 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.
- Spradley, James P. (2007). *Metode Etnografi*. Yogyakarta: Tiara Wacana, . EdisiII
- Sukmadinata, Nana Syaodih. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remana Rosdakarya.
- Susanto, A.,Wijanarko, H., Susanto, P., & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group On Family Business*. Jakarta: Quantum Bisnis & Manajemen.
- Susilowati, Isabella H., Sanjaya, I Putu SS. (2015). Pengaruh Kepemilikan Ultimat Terhadap Keinformatifan Laba Pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Modus*, 27(1), 13-27.
- Wheelen, Thomas. L., Hunger, J. David. (2006). *Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases*, 10Th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Wijayanti, Lulud. (2014). Pengaruh Kontrol Keluarga dan Komisaris Independen terhadap Kebijakan Dividen dan Struktur Modal pada Perusahaan yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Bisnis Indonesia*, 81-89.
- Yamoah dan Kanyandekwe. (2014). Competitive Advantage of an Unrelated Diversified Company. *International Business And Management*. Vol 8, No 1.
- Yin, Robert K. (2008). *Studi Kasus, Desain dan Metode*. Penerjemah Mudzakir. Jakarta: Raja Grafindo Persad.

LAMPIRAN

PANDUAN WAWANCARA

Bagaimana strategi diversifikasi bisnis telah ditetapkan dengan pertimbangan-pertimbangan rasional?

1. Bagaimana kondisi yang anda hadapi pada saat akan memulai diversifikasi bisnis?

Pada saat memulai diversifikasi saya melihat adanya tantangan banyak sekali tantangan yang ada pada perusahaan saya ini. Saya melihat bagaimana peluang yang ada dan juga saya telah merasakan banyak terjadinya titik jenuh pada perusahaan awal karena usaha awal genteng mengalami penurunan dalam semua sektor. Pendirian usaha pertama selain genteng sokka, pada awalnya usaha batik mengalami naik turun namun pada akhirnya mengalami peningkatan karena tidak adanya pesaing di wilayah kebumen.

2. Pertimbangan apa saja mendorong anda melakukan diversifikasi bisnis?

Pertimbangan saya ya seperti tadi itu, saya melihat adanya peluang pada wilayah tersebut dan usaha genteng yang semakin menurun mengakibatkan saya melihat perlu mendirikan usaha jenis lain selain genteng ya seperti mendirikan usaha batik.

3. Bagaimana pertimbangan yang anda miliki sehingga mengambil keputusan untuk mengembangkan usaha di sektor lain yang jauh berbeda dari industri genteng sokka?

Banyak pertimbangan yang saya miliki waktu itu. Lalu kemudian saya mengingat bahwa saya mempunyai visi kedepan bahwa perusahaan saya harusnya mampu memenuhi kebutuhan semua orang. Ya jadinya seperti itu,

awalnya saya menjalankan usaha kecil-kecilan yang terjangkau dan sesuai dengan keadaan yang ada.

4. Pada saat anda mencoba melakukan diversifikasi bisnis, menurut anda apakah faktor eksternal seperti kondisi usaha dan persaingan bisnis merupakan ancaman atau peluang usaha?

Generasi pertama dalam usaha tidak hanya memikirkan profit yang sebesar2nya, namun lebih kepada bagaimana cara membuka usaha baru yang terjangkau dan sesuai dengan kebutuhan semua orang. Pesaing bisnis bukan sebagai ancaman namun lebih kepada contoh yang nyata agar bisnis kita sendiri lebih baik dibandingkan dengan bisnis pesaing.

5. Bagaimana anda melihat faktor kondisi usaha dan persaingan bisnis sebelum melakukan diversifikasi bisnis?

Melihat kondisi genteng yang semakin turun dan tidak stabil dan pesaing bisnis sebelumnya belum terlalu banyak atau bahkan awalnya hanya beberapa saja yang ada di wilayah kebumen.

6. Menurut anda, faktor apa mendukung anda sukses dalam melakukan diversifikasi bisnis?

Banyak faktor yang mendukung saya dari awal hingga seperti sekarang ini. Salah satunya yaitu dukungan dari keluarga. Dulu pihak keluarga tidak mempermasalahkan strategi yang saya pilih untuk mendirikan usaha baru diluar genteng. Selanjutnya mungkin karena visi dari keluarga itu tadi kalo perusahaan kita ini harus memenuhi kebutuhan masyarakat. Satu lagi, faktor

keinginan dan motivasi dari dalam diri saya yang selalu mendorong untuk berusaha mengambil segala resiko dengan bijak.

7. Bagaimana kendala yang anda hadapi ketika melakukan diversifikasi bisnis?

Kalo kendala sebenarnya banyak sekali. Mungkin salah satu kendala kami yaitu di SDM, karena kita harus selalu memberikan arahan agar karyawan kami mampu sesuai dengan yang kita inginkan seperti harus ramah, rajin, pelayanan kepada pelanggan dll. Kendala lain itu pada saat menentukan usaha baru yaitu pemilihan tempat karna tidak sembarang tempat, harus strategis. Mungkin kendala yang terakhir itu masalah target bisnis baru. Jadi, saya selalu menekankan usaha saya ini mau dibawa kemana, tujuannya apa. Maksudnya agar usaha saya bisa lurus mengejar tujuan.

8. Bagaimana cara anda menghadapi permasalahan diversifikasi bisnis?

Caranya ya karyawan kita beri arahan dengan benar agar potensi mereka mampu tersalurkan. Untuk masalah tempat kita selalu mencari tahu dulu setiap lokasi, kita survei mana yang cocok dengan SDM dan SDA kita.

9. Bagaimana tanggapan keluarga pada saat anda memutuskan untuk melakukan diversifikasi bisnis?

Pihak keluarga mendukung adanya diversifikasi bisnis karena mengingatkan usaha awal genteng yang semakin tidak menentu dan bahkan tidak stabil.

10. Bagaimana cara anda untuk menyakinkan keluarga bahwa diversifikasi bisnis merupakan strategi yang tepat untuk melakukan pengembangan usaha?

Memberikan bukti nyata usaha awal yaitu genteng yang sudah tidak bisa diharapkan seperti masa lalu. Adanya peluang bisnis didaerah tersebut mejadi motivasi tersendiri pemilik untuk melakukan diversifikasi bisnis.

Bagaimana pandangan generasi kedua terhadap implementasi diversifikasi bisnis pada perusahaan keluarga Malindo?

11. Bagaimana perkembangan seluruh bisnis yang dimiliki oleh perusahaan keluarga Malindo?

Sejauh ini saya melihat perkembangan semua bisnis berjalan dengan baik karena nilai-nilai yang diturunkan dari bapak mampu kita pahami dengan kuat sehingga motivasi untuk mengembangkan usaha yang ada saat ini semakin besar.

12. Bagaimana tanggapan anda dan keluarga ketika generasi awal berupaya melakukan diversifikasi bisnis?

Kalo menurut pendapat saya, strategi yang dipilih oleh bapak memang cukup baik. Buktinya sampai saat ini perusahaan kami masih dapat bertahan dengan baik. Kami melihat dengan adanya diversifikasi menjadi motivasi tersendiri dan sebagai tantangan untuk menciptakan peluang usaha yang baru.

13. Menurut anda, bagaimana cara pandang strategi yang dimiliki oleh generasi pertama dengan generasi kedua? Apakah terdapat perbedaan?

Pada dasarnya tidak ada perbedaan yang berarti karena selama ini generasi pertama mewariskan nilai-nilai dari perusahaan ke generasi kedua. Jadi generasi kedua meneruskan dan menjunjung tinggi warisan tersebut disertai keputusan yang ada dalam perusahaan. Pada saat penerapan di perusahaan, generasi pertama tetap melakukan memantau perkembangan perusahaan keluarga ini agar dapat berjalan dengan baik.

14. Bagaimana visi jangka panjang yang dimiliki oleh perusahaan Malindo?
Apakah terdapat perubahan dari generasi awal dengan generasi kedua?

Visi jangka panjang hampir sama karena berfikir adanya diversifikasi usaha harus menjunjung tinggi nilai-nilai usaha dan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada semua orang serta tepat sasaran.

15. Pada segi peluang dan resiko, bagaimana pandangan generasi awal dan generasi kedua dalam keberanian untuk mengambil resiko?

Mereka berfikir usaha yang mereka kembangkan tidak hanya melihat dari segi profit atau keuntungan yang melimpah. Namun mereka berfikir bagaimana caranya mereka mengembangkan usaha untuk mencukupi orang banyak dan terjangkau dikalangan atau sesuai dengan target marketnya serta mereka merasakan nyaman yang mengakibatkan mereka loyal dan memberikan efek positif kepada lingkungan sekitar.

16. Bagaimana cara yang dilakukan oleh perusahaan Malindo dalam transisi antara generasi pertama dengan generasi kedua?

Yang mereka lakukan adalah generasi pertama tetap fokus pada usaha awal yang mengharumkan nama malindo di wilayah kebumen serta mewariskan nilai-nilai lain yang ada kepada generasi yang kedua agar mampu dan termotivasi adanya diversifikasi bisnis. Generasi kedua semakin tertantang dan sesuai dengan jati dirinya bahwa dia termotivasi sebagai pembisnis yang diturunkan oleh generasi utama.

17. Menurut anda, apakah terdapat permasalahan dalam diversifikasi bisnis dan transisi generasi?

Tidak ada sama sekali, mereka saling mengingatkan dan memotivasi dalam berbisnis dan selalu menjunjung tinggi nilai2 yang diwariskan.

18. Bagaimana harapan anda kedepan mengenai strategi diversifikasi bisnis yang dimiliki oleh Malindo?

Harapan saya malindo selalu menjaga nilai-nilai budaya yang diwariskan karena berdampak positif pada perkembangan usahanya. Selalu menciptakan inovasi-inovasi baru namun tetap tidak menghilangkan ciri khas dari Malindo sendiri yang tetep mengutamakan kenyamanan dan nuansa klasik atau mengingatkan kita pada tempo dulu.