UNIVERSITAS
GADJAH MADA
ANALISIS RENCANA STERATEGI DIVERSIFIKASI PT MONDRIAN DALAM MEMASUKI BISNIS RITEL GARMEN PADA PASAR DOMESTIK
Joy Benaya Samuely, Ertambang Nahartyo, Dr., M.Sc., CMA., Ak., CA.,
Universitas Gadjah Mada, 2018 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

ABSTRAK

Penelitian dilakukan untuk menganalisis rencana strategi diversifikasi PT Mondrian dalam memasuki bisnis retil garmen (pakaian jadi anak) pada pasar domestik (Indonesia) apakah dapat menghasilkan *long-term shareholder value.* Penelitian ini dianalisis menggunakan tiga uji diversfikasi Porter, yaitu *industry attractiveness test, cost of entry test, better-off test*. Metoda penelitian yang digunakan adalah wawancara dengan manajemen puncak PT Mondrian untuk mengetahui rencana strategi diversfikasi yang ingin dilakukan, lalu dilakukan analisis uji diversfikasi, didukung dengan data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rencana strategi diversifikasi PT Mondrian memasuki bisnis ritel garmen menghasilkan *long-term shareholder value*. Hasil ini dibuktikan dengan menariknya industri bisnis ritel pakaian anak yang dianalisa menggunakan analisa *Porter's Five Forces*, biaya masuk yang rendah, adanya *synergy fit* dengan bisnis yang sudah ada, baik dari *economic of scale* dan *economic of scope*. Dari hasil analisis juga dihasilkan strategi *entry* yang dinilai tepat dalam strategi diversifkasi ini, yaitu *internal startup.*

Kata kunci: analisis strategi diversifikasi, bisnis ritel garmen, pasar domestik, PT Mondrian, pakaian jadi anak, uji diversfikasi

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
ANALISIS RENCANA STERATEGI DIVERSIFIKASI PT MONDRIAN DALAM MEMASUKI BISNIS RITEL GARMEN PADA PASAR DOMESTIK
Joy Benaya Samuely, Ertambang Nahartyo, Dr., M.Sc., CMA., Ak., CA.,
Universitas Gadjah Mada, 2018 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to analyze the if diversification strategy plan entering children wear garment retailing in domestic market Indonesia will produce long-term shareholder value. This research is analyze using Porter's Three Diversification Test: industry attractiveness test, cost of entry test, better-off test. The approach taken is the interview methodology with PT Mondrian top management to know deeply the direction of the diversifcation strategy. Then the research continue with the analysis of each diversification test supported with secondary data. This thesis concludes if PT Mondrian diversification strategy plan to enter childrenwear garmen retailing business in domestic market will produce long-term share holder value. The result also shown if the industry is attarctive, low cost of entry, synergy fit exists within existing business, both from economic of scale and economic of scope. In this study also shown and recommend internal startup as suitable entry strategy of this diversification strategy.

Keywords: *diversification strategy analysis, garment retailing, childrenwear, PT Mondrian, domestic market indonesia*

ANALISIS RENCANA STERATEGI DIVERSIFIKASI PT MONDRIAN DALAM MEMASUKI BISNIS RITEL GARMEN PADA PASAR DOMESTIK
Joy Benaya Samuely, Ertambang Nahartyo, Dr., M.Sc., CMA., Ak., CA.,
Universitas Gadjah Mada, 2018 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan dituntut untuk selalu bertahan bahkan bertumbuh dalam setiap usahanya. Persaingan bisnis yang dinamis mengharuskan perusahaan menggunakan strategi agar dapat bertahan dan bertumbuh. Diversifikasi merupakan salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam rangka mempertahankan pertumbuhan usahanya melalui ekspansi operasi dengan memasuki industri yang berbeda.

Menurut Collis dan Montgomery (2005) mengatakan bahwa diversifikasi yang dilakukan oleh perusahaan pada dasarnya memiliki dua alasan yang timbul karena adanya suatu dorongan, baik dari internal maupun eksternal perusahaan. Alasan eksternal pada umunnya karena adanya peluang yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan yang dapat dimanfaatkan sebagai peluang bisnis baru. Misalnya saja perkembangan teknologi *mobile* dan perubahan gaya hidup masyarakat dalam berbelanja memberikan peluang bagi pemilik usaha untuk memasarkan produknya secara lebih luas melalui *online*. Sedangkan diversifikasi karena alasan internal menurut Collis dan Montgomery (2005) dapat dilakukan untuk beberapa tujuan, seperti diversifikasi untuk tujuan bertahan *(defensive diversification)* atau karena perusahaan memiliki kelebihan kapasitas dari sumber daya yang dimiliki *(underutilized resources)*.

UNIVERSITAS GADJAH MADA
ANALISIS RENCANA STERATEGI DIVERSIFIKASI PT MONDRIAN DALAM MEMASUKI BISNIS RITEL GARMEN PADA PASAR DOMESTIK
Joy Benaya Samuely, Ertambang Nahartyo, Dr., M.Sc., CMA., Ak., CA.,
Universitas Gadjah Mada, 2018 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Dorongan untuk melakukan strategi diversifikasi, baik karena alasan internal maupun eksternal juga terjadi pada industri garmen. Sebagai contoh PT Sri Rejeki Isman Tbk. (Sritex), salah satu perusahaan produksi tekstil terbesar di Indonesia yang melakukan strategi diversifikasi, salah satunya adalah melakukan integrasi vertikal sebagai manufaktur garmen. Hal ini tidak lepas dari faktor eksternal maupun internal yang mendorong Sritex untuk melakukan diversifikasi.

Ditinjau dari alasan eksternal, menurut data Kemenperin (2016) menunjukan bahwa ekspor sektor industri tekstil di Indonesia menempati urutan ke-9 (4,24%) dari total ekspor Indonesia berdasarkan sektor. Pada tahun 2016, sektor tersebut mengalami penurunan volume sebesar 6,79% dibandingkan dengan periode sebelumnya tahun 2015.

Kelompok Hasil Industri	2012	2013	2014	2015	2016	Peran Th. 2016 (%)
1. Industri Makanan	28.105.312,8	26.477.920,1	29.582.126,5	26.448.093,5	26.274.668,6	23,93%
2. Industri Bahan Kimia Dan Barang Dari Bahan Kimia	11.251.284,1	11.472.314,6	12.191.380,1	9.008.431,9	10.246.411,8	9,33%
3. Industri Logam Dasar	10.501.046,1	9.578.170,7	9.851.912,6	8.607.003,0	8.241.642,5	7,51%
4. Industri Pakaian Jadi	7.226.559,3	7.429.701,5	7.399.995,6	7.318.256,1	7.212.597,3	6,57%
5. Industri Karet, Barang Dari Karet Dan Plastik	11.820.210,7	10.737.709,5	8.474.758,9	7.156.423,8	6.855.377,2	6,24%
6. Industri Komputer, Barang Elektronik Dan Optik	8.928.805,8	7.821.107,7	7.460.603,1	6.404.332,9	5.861.701,7	5,34%
7. Industri Kertas Dan Barang Dari Kertas	5.541.578,6	5.681.411,4	5.553.187,6	5.383.853,2	5.066.742,8	4,61%
8. Industri Pengolahan Lainnya	2.078.473,0	2.238.750,8	4.208.170,7	5.307.747,9	6.131.400,1	5,58%
9. Industri Tekstil	5.286.810,7	5.295.374,1	5.378.798,3	4.999.603,1	4.660.023,3	4,24%

Gambar 1.1 Total Ekspor Indonesia Berdasarkan Sektor 2012-2016
Sumber: Kemenperin (2016)

Dalam keadaan tersebut maka banyak perusahaan mengalami penurunan penjualan ekspor dan berpikir untuk mencari solusi alternatif. Sementara pada ekspor sektor industri pakaian jadi (garmen) menempati urutan ke-4 terbesar dari

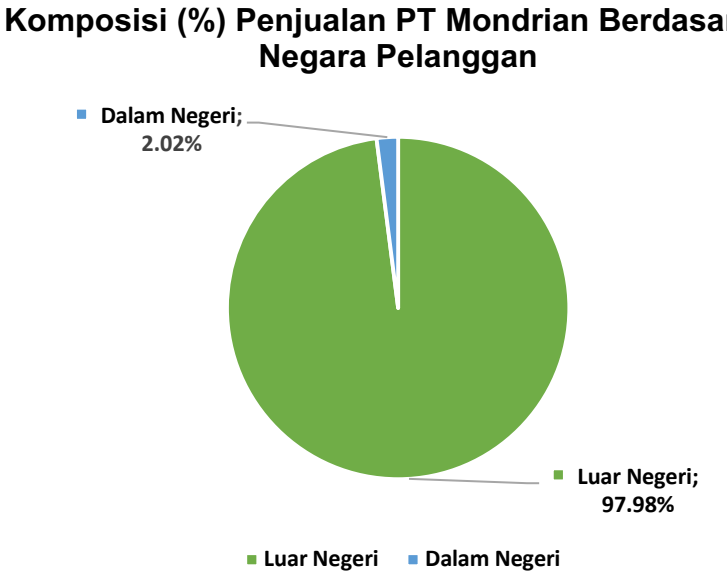
UNIVERSITAS
GADJAH MADA
ANALISIS RENCANA STERATEGI DIVERSIFIKASI PT MONDRIAN DALAM MEMASUKI BISNIS RITEL GARMEN PADA PASAR DOMESTIK
Joy Benaya Samuely, Ertambang Nahartyo, Dr., M.Sc., CMA., Ak., CA.,
Universitas Gadjah Mada, 2018 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

total ekspor Indonesia berdasarkan sektor. Sentimen positif juga diikuti dengan lebih kuatnya sektor industri garmen dibandingkan dengan sektor industri tekstil dalam menghadapi gejolak ekonomi global pada tahun 2016 yang mengakibatkan semua ekspor di Indonesia turun. Jika dilihat persentase perubahan ekspor di tahun 2016, sektor industri garmen hanya mengalami tren penurunan sebesar 0,19% dibandingkan dengan industri tekstil mengalami penurunan sebesar 3,05%. Alasan eksternal ini menjadi dorongan bagi perusahaan tekstil seperti Sritex yang merupakan perusahaan "hulu" untuk melakukan diversifikasi bisnis ke arah manufaktur garmen yang merupakan perusahaan yang lebih ke arah "hilir" dalam rangka mempertahankan pertumbuhan perusahaan dan melepaskan ketergantungan pada portfolio bisnis *legacy* (tekstil). Sementara itu ditinjau dari alasan internal, Sritex memiliki berbagai sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk melakukan ekspansi bisnis seperti kemampuan manufaktur, pemanfaatan tekstil secara optimal sebagai bahan baku garmen yang dapat memberikan harga bahan baku yang bersaing dalam manufaktur garmen, tim riset dan pengembangan, dan sumber daya finansial yang mendukung perusahaan dalam melakukan diversifikasi bisnis ini.

Dorongan untuk melakukan diversifikasi ini juga dialami oleh PT Mondrian Garment Manufacturing (Mondrian) yang merupakan salah satu perusahaan manufaktur garmen ekspor di Indonesia yang berlokasi di Klaten, Jawa Tengah. Bisnis ekspor Mondrian diawali dengan menjadi *sub-contractor* perusahaan garmen ekspor terdahulu di Indonesia, seperti PT Pan Brothers, PT Sritex, dll. Seiring berjalannya waktu, Mondrian berkembang yang berawal dari menjadi *sub-contractor* hingga melayani langsung pembeli dari mancanegara

UNIVERSITAS GADJAH MADA
ANALISIS RENCANA STERATEGI DIVERSIFIKASI PT MONDRIAN DALAM MEMASUKI BISNIS RITEL GARMEN PADA PASAR DOMESTIK
Joy Benaya Samuely, Ertambang Nahartyo, Dr., M.Sc., CMA., Ak., CA.,
Universitas Gadjah Mada, 2018 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

dalam manufaktur garmen sesuai permintaan pembeli *(made-to-order)* dengan merek ternama, seperti Carter's, OshKosh B'gosh, Gymboree, Belk, Zalora, H&M, Hope & Henry, dll. Penjualan Mondrian didominasi oleh penjualan ekspor dengan komposisi sebesar 97.98% dan penjualan domestik sebesar 2.02% yang melayani tender pesanan umum. Berbeda dengan Sritex yang berawal dari manufaktur tekstil yang melakukan diversifikasi dalam manufaktur garmen ekspor, Mondrian berawal dari manufaktur garmen ekspor yang ingin melakukan strategi diversifikasi ke sektor bisnis ritel garmen domestik. Hal ini didorong karena adanya alasan eksternal dan internal perusahaan.



Gambar 1.2 Komposisi (%) Penjualan PT Mondrian Berdasarkan Negara Pelanggan
Sumber: Data Internal PT Mondrian

Menurut data Euromonitor International (2016), penjualan garmen di Indonesia selama periode 2010-2015 tumbuh 11,4% per tahun. Nilai penjualan pakaian jadi pada tahun 2015 mencapai Rp 102,1 triliun. Tren peningkatan positif volume impor garmen tahun 2016 menjadi indikasi bahwa pasar ritel garmen

ANALISIS RENCANA STERATEGI DIVERSIFIKASI PT MONDRIAN DALAM MEMASUKI BISNIS RITEL GARMEN PADA PASAR DOMESTIK
Joy Benaya Samuely, Ertambang Nahartyo, Dr., M.Sc., CMA., Ak., CA.,
Universitas Gadjah Mada, 2018 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

domestik Indonesia memiliki potensi pasar yang besar mengingat Indonesia merupakan populasi terbesar ke-4 di dunia dengan populasi sebesar 264.935.824 jiwa (US Census Bureau 2018). Disisi lain hal ini membukti bahwa kebutuhan primer Indonesia untuk sandang masih didominasi oleh produk-produk impor karena kurangnya produk lokal yang kompeten. Hal ini yang menjadi alasan eksternal bagi Mondrian untuk melakukan diversifikasi bisnis ritel garmen pasar domestik Indonesia. Ditinjau dari alasan internal, Mondrian memiliki pengetahuan manufaktur garmen dalam membuat garmen berkualitas ekspor dengan harga yang bersaing, tim *global sourcing* untuk mencari pemasok bahan baku dari berbagai belahan dunia, tim riset dan pengembangan. Selain itu, Mondrian juga memiliki *underutilized resources* berupa sumber daya finansial perusahaan yang dapat mendukung strategi diversifkasi bisnis ritel garmen pasar domestik. Disisi lain, *stakeholder* ingin mengurangi risiko dalam memperoleh pendapatan, yaitu ketergantungan kepada *buyer* ekspor. Faktor-faktor lingkungan bisnis global, seperti contohnya ekonomi global, kebijakan negara, dinamisme politik global yang tidak menentu sangat berpengaruh kepada *buyer* dalam menempatkan order kepada para perusahaan manufaktur garmen.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dilihat bahwa PT Mondrian ingin melakukan strategi diversifikasi bisnis ritel garmen pada pasar domestik (Indonesia) dalam rangka menjaga pertumbuhan usahanya. Namun ada beberapa pertimbangan dari *top-management*, khususnya terkait dengan *value* dan sinergi

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
ANALISIS RENCANA STERATEGI DIVERSIFIKASI PT MONDRIAN DALAM MEMASUKI BISNIS RITEL GARMEN PADA PASAR DOMESTIK
Joy Benaya Samuely, Ertambang Nahartyo, Dr., M.Sc., CMA., Ak., CA.,
Universitas Gadjah Mada, 2018 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

yang dihasilkan dari strategi perusahaan memasuki bisnis ritel garmen pada pasar domestik. Dalam beberapa rapat yang telah dilakukan, *top-management* menyampaikan bahwa strategi yang dilakukan dengan memasuki bisnis ritel garmen pada pasar domestik harus menghasilkan benefit berupa sinergi terhadap *existing business* yang dimiliki oleh perusahaan. *Top-management* tidak menginginkan jika rencana perusahaan dalam memasuki suatu bisnis baru hanya menghasilkan keuntungan pendapatan yang berasal dari bisnis baru tersebut, tetapi juga harus harus menghasilkan sinergi berupa adanya *strategic fit* dengan *existing business* perusahaan. Adanya *strategic fit* ini diharapkan dapat mendukung terciptanya efisiensi biaya dan mendukung pertumbuhan bisnis perusahaan sehingga menghasilkan *long-term shareholder value*.

Menurut Thompson et al. (2014), sebelum perusahan menerapkan strategi diversifikasi harus melakukan analisis industri *(industry attractiveness test)*: apakah bisnis baru tersebut dapat memberikan kesempatan perusahaan untuk berkembang dan mendapatkan profit; melakukan analisis biaya *(cost of entry test)*: apakah biaya untuk memasuki industri baru lebih kecil dibandingkan profit yang akan diperoleh; serta melakukan analisis performa *(better-off test)*: apakah bisnis baru tersebut akan memberikan hasil yang lebih baik dibawa naungan perusahaan induk dibandingkan ketika bisnis tersebut beroperasi secara independen.

Maka dari itu akan dilakukan analisis uji diversifikasi yang akan terbagi tiga, yaitu: *industry attractiveness test, cost of entry test,* dan *better-off test* untuk memastikan strategi diversifikasi bisnis ritel garmen pada pasar domestik menghasilkan *long-term shareholder value*.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
ANALISIS RENCANA STERATEGI DIVERSIFIKASI PT MONDRIAN DALAM MEMASUKI BISNIS RITEL GARMEN PADA PASAR DOMESTIK
Joy Benaya Samuely, Ertambang Nahartyo, Dr., M.Sc., CMA., Ak., CA.,
Universitas Gadjah Mada, 2018 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang sudah dijabarkan di atas, maka penulis melakukan analisis mengenai strategi diversifikasi yang dilakukan PT Mondrian dalam memasuki bisnis ritel garmen pada pasar domestik. Adapun pertanyaan yang muncul, adalah: Apakah strategi diversifikasi PT Mondrian dengan memasuki bisnis ritel garmen pada pasar domestik akan menghasilkan *long-term shareholder value*?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah menganalisis rencana strategi diversfikasi PT Mondrian dengan memasuki bisnis pakaian jadi ritel pada pasar domestik dari sudut pandang *long-term shareholder value*.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang akan dilakukan sebagai berikut:

1. Manfaat bagi Akademisi

   Penelitian ini akan memberikan gambaran bagi akademisi mengenai proses ilmiah dalam pengambilan keputusan untuk melakukan strategi diversifikasi usaha.

2. Manfaat bagi Perusahaan

   Penelitian ini akan memberikan manfaat bagi perusahaan untuk mengetahui keuntungan yang dapat diperoleh dari strategi diversifikasi bisnis ritel garmen

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
ANALISIS RENCANA STERATEGI DIVERSIFIKASI PT MONDRIAN DALAM MEMASUKI BISNIS RITEL GARMEN PADA PASAR DOMESTIK
Joy Benaya Samuely, Ertambang Nahartyo, Dr., M.Sc., CMA., Ak., CA.,
Universitas Gadjah Mada, 2018 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

yang akan dilakukan, sehingga diharapkan dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan strategis terkait dalam rencana memasuki bisnis ritel garmen. Selain itu agar mendorong bagi pelaku industri ekspor untuk juga mengembangkan produk lokal di pasar domestik dan berkontribusi membangun ketahanan produk lokal yang kompeten dengan produk-produk dunia.

1.6 Lingkup Penelitian

Agar dalam pembahasannya lebih terarah dan berjalan dengan baik maka perlu adanya lingkup penelitian, yaitu:

1. Perusahaan yang diteliti adalah PT Mondrian Garment Manufacturing berlokasi di Klaten, Jawa Tengah - Indonesia.
2. Data sekunder seperti riset pasar bersumber dari internet yang dilakukan berbagai instasi survei dan badan pemerintah.
3. Pasar domestik yang dimaksud adalah pasar Indonesia.
4. Kategori produk bisnis ritel garmen yang dimaksud adalah pakaian jadi anak.
5. Dalam perhitungan biaya dalam *cost of entry test*, disesuaikan dengan skala yang sesuai dengan strategi yang akan dilakukan perusahaan PT Mondrian Garment Manufacturing.

1.7 Sistematika Penulisan

Penulisan ini disusun dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
ANALISIS RENCANA STERATEGI DIVERSIFIKASI PT MONDRIAN DALAM MEMASUKI BISNIS RITEL GARMEN PADA PASAR DOMESTIK
Joy Benaya Samuely, Ertambang Nahartyo, Dr., M.Sc., CMA., Ak., CA.,
Universitas Gadjah Mada, 2018 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Penulis menguraikan latar belakang, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Penulis memamparkan konsep teoritis yang mendasari analisis masalah yang diteliti, dan kajian penelitian terdahulu. Adapun konsep teoritis yang dipaparkan meliputi toeri diversifikasi, *related diversification* dan *unrelated diversification*, *long-term shareholder value*, *economics of scope* dan *economics of scale*, *industry attractiveness test, cost of entry test, better-off test.*

BAB III : METODA PENELITIAN

Penulis menguraikan desain penelitian, data penelitian, instrumen penelitian, metoda analisis data dan profil kasus.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penulis mengurangikan deskripsi data dan pembahasan atas temuan-temuan menarik dari hasil penelitian.

BAB V : SIMPULAN

Penulis memaparkan simpulan hasil penelitian, implikasi dari temuan penelitian, keterbatasan yang dihadapi, dan saran yang terkait dengan topik penelitian.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
ANALISIS RENCANA STERATEGI DIVERSIFIKASI PT MONDRIAN DALAM MEMASUKI BISNIS RITEL GARMEN PADA PASAR DOMESTIK
Joy Benaya Samuely, Ertambang Nahartyo, Dr., M.Sc., CMA., Ak., CA.,
Universitas Gadjah Mada, 2018 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab ini penulis akan membahas tentang teori diversifikasi berawal dari alasan pendorong terjadinya diversifikasi, berbagai jenis diversifikasi hingga *long-term shareholder value* yang menjadi parameter tujuan dari analisis penelitian ini. Penulis menggunakan teori yang dikemukakan oleh Collis dan Montgomery, Thompson et al, dan Barney untuk pembahasan terkait diversifikasi. Pada kerangka pengujian apakah strategi diversifikasi yang akan dilakukan dapat menghasilkan *long-term shareholder value*, penulis menggunakan analisis industri Porter (1987) yang mengatakan bahwa ketika sebuah perusahaan memutuskan akan melakukan diversifikasi, maka ada tiga jenis tes yang perlu dilakukan dalam rangka memastikan diversifikasi yang dilakukan dapat menghasilkan *long-term shareholder value*. Ketiga jenis tes tersebut adalah *industry attractiveness test, cost of entry test,* dan *better-off test.*

Kajian penelitian terdahulu dijadikan penulis untuk memaparkan beberapa referensi literatur ilmiah yang relevan dengan topik penelitian, khususnya terkait teori diversifikasi, *industry attractiveness test, cost-of-entry test,* dan *better-off test.* Kajian penelitian terdahulu digunakan untuk memperkuat argumentasi penulis bahwa ketiga tes tersebut menjadi dasar yang dapat dilakukan dalam menganalisis apakah strategi yang dilakukan dapat menghasilkan *long-term shareholder value.*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
ANALISIS RENCANA STERATEGI DIVERSIFIKASI PT MONDRIAN DALAM MEMASUKI BISNIS RITEL GARMEN PADA PASAR DOMESTIK
Joy Benaya Samuely, Ertambang Nahartyo, Dr., M.Sc., CMA., Ak., CA.,
Universitas Gadjah Mada, 2018 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Diversifikasi

Menurut Montgomery (1994), diversifikasi merupakan salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam rangka mempertahankan pertumbuhan usahanya melalui ekspansi operasi dengan memasuki industri yang berbeda. Ketika sebuah perusahaan memutuskan untuk melakukan diversifikasi, ada beberapa alasan yang melatarbelakangi hal tersebut. Thompson et al. (2012) mengatakan bahwa ada empat alasan utama yang mendorong perusahaan untuk melakukan strategi diversifikasi, yaitu:

1. Ketika ada peluang untuk memperluas cakupan usaha ke dalam suatu industri dimana teknologi dan produknya akan menjadi pelengkap dari bisnis yang dimiliki perusahaan saat ini.
2. Ketika ada peluang untuk meningkatkan sekumpulan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki sebuah perusahaan dengan memperluas cakupan bisnisnya ke suatu bisnis baru dimana sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya dapat menjadi suatu aset kompetitif yang bernilai di bisnis baru tersebut.
3. Ketika dengan melakukan diversifikasi ke bisnis baru dapat membuka jalan untuk melakukan reduksi biaya melalui *cross-business sharing* atau melalui transfer sumber daya dan kapabilitas yang bernilai kompetitif.
4. Ketika perusahaan memiliki merek yang kuat dan dikenal luas, dimana merek tersebut dapat ditransfer kepada produk-produk di bisnis baru sehingga merek

ANALISIS RENCANA STERATEGI DIVERSIFIKASI PT MONDRIAN DALAM MEMASUKI BISNIS RITEL GARMEN PADA PASAR DOMESTIK
Joy Benaya Samuely, Ertambang Nahartyo, Dr., M.Sc., CMA., Ak., CA.,
Universitas Gadjah Mada, 2018 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

yang dimiliki dapat meningkatkan penjualan dan keuntungan dari bisnis baru yang akan dimasuki.

2.1.2 *Related Diversification* dan *Unrelated Diversification*

Thompson et al. (2012) membagi diversifikasi menjadi diversifikasi berhubungan (*related diversification*), diversifikasi tidak berubungan (*unrelated diversification*), dan gabungan keduanya (*mix*). Disebut diversifikasi berhubungan jika dari diversifikasi yang dilakukan terbentuk *strategic fit* pada aktivitas di dalam *key value chain* perusahaan serta aset kompetitifnya. *Strategic fit* akan muncul jika ada satu atau lebih aktivitas di dalam *value chain* dari bisnis yang berbeda memiliki kesamaan, dan dari kesamaan aktivitas ini dapat dihasilkan peluang untuk melakukan *sharing* atau transfer sumber daya dan kapabilitas antar bisnis-bisnis yang berbeda tersebut. Sebaliknya pada diversifikasi tidak berhubungan biasanya dilakukan pada bisnis-bisnis yang tidak memiliki kesamaan pada aktivitas *value chain* sehingga keuntungan yang dihasilkan dari diversifikasi ini biasanya hanya pada pembagian risiko, pertumbuhan, staibiliasasi maupun dorongan dari manajemen. Tidak seperti pada diversifikasi berhubungan yang mampu menghasilkan *long-term shareholder value*, pada diversifikasi tidak berhubungan tidak menghasilkan keuntungan dalam hal kesesuaian strategi lintas bisnis yang mendorong masing-masing bisnis untuk menjalankan aktivitas *key value chain* secara lebih efektif dan efisien.

Sementara itu, Barney (2007) mengatakan bahwa ada hubungan antara motivasi perusahaan dalam melakukan diversifikasi dengan tipe diversfikasi yang

UNIVERSITAS GADJAH MADA
ANALISIS RENCANA STERATEGI DIVERSIFIKASI PT MONDRIAN DALAM MEMASUKI BISNIS RITEL GARMEN PADA PASAR DOMESTIK
Joy Benaya Samuely, Ertambang Nahartyo, Dr., M.Sc., CMA., Ak., CA.,
Universitas Gadjah Mada, 2018 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

mungkin dilakukan oleh sebuah perusahaan, misalnya saja perusahaan yang memiliki motivasi diversifikasi terkait *operating economics of scope*, maka tipe diversifikasi yang dapat dilakukan adalah *related diversifcation*. Sedangkan perusahaan yang memiliki motivasi melakukan diversifikasi terkait insentif bagi karyawannya, maka tipe diversifikasi yang dilakukan dapat berubah *related diversification* ataupun *unrelated diversification*. Lebih lengkap mengenai hubungan antara motivasi perusahaan melakukan diversifikasi dengan tipe diversifikasi yang dapat dilakukan dapat dilihat pada **Tabel 2.1** berikut:

Tabel 2.1 Hubungan antara Motivasi Melakukan Diversifikasi dan Tipe Diversifikasi

Motivasi	***Related Diversification***	***Unrelated Diversification***
Operating economics of scope		
- *Shared activities*	X	
- *Core competences*	X	
Financial economics of scope		
- *Internal capital allocation*	X	
- *Risk reduction*	X	X
- *Tax advantages*	X	X
Anticompetitive economics of scope		
- *Multi point competition*	X	
- *Exploiting market share*	X	X
Firm size and employee incentives for diversification	X	X

Sumber: Barney, J. B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage.* Prentice Hall, New Jersey.

2.1.3 *Long-term Shareholder Value*

Menurut Economics Times (2008), *shareholder value* didefinisikan sebagai nilai yang dibuat oleh perusahaan kepada pemegang sahamnya. Meningkatkan *shareholder value* telah menjadi bagian penting secara strategis dari proses pengambilan keputusan. Banyak perusahaan telah mulai menerapkan prinsip-prinsip *shareholder value* dari pengembangan strategi ke pengukuran