



Diversification Conglomerate Strategy

Tamara Dwi Rahayu

Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

Alamat: Jl. Kusumanegara No.157

Korespondensi penulis: tamaradwi09@gmail.com

Abstrak. *Conglomerate diversification is a strategy of business expansion into sectors not directly related to the core business to spread risk and improve financial stability. This research aims to examine the concept, benefits, challenges and implementation of this strategy in supporting corporate growth in the modern era. With a qualitative approach based on literature review and case study analysis, this research uses secondary data from scholarly journals, company reports, and real cases such as General Electric (GE). The results show that conglomerate diversification is effective in creating financial stability, opening up innovation opportunities, and reducing dependence on a single sector. However, this strategy presents challenges such as increased operational complexity, lack of synergy between business units, and the risk of losing focus on the core business. This research emphasizes the importance of careful planning, internal capability evaluation, and managerial innovation to overcome these challenges.*

Keywords: *diversifikasi konglomerat, risiko, stabilitas finansial, inovasi, strategi bisnis.*

Abstrak. Diversifikasi konglomerat adalah strategi ekspansi bisnis ke sektor yang tidak terkait langsung dengan bisnis inti untuk menyebarkan risiko dan meningkatkan stabilitas finansial. Penelitian ini bertujuan mengkaji konsep, manfaat, tantangan, dan implementasi strategi ini dalam mendukung pertumbuhan perusahaan di era modern. Dengan pendekatan kualitatif berbasis studi literatur dan analisis studi kasus, penelitian ini menggunakan data sekunder dari jurnal ilmiah, laporan perusahaan, dan kasus nyata seperti General Electric (GE). Hasil penelitian menunjukkan bahwa diversifikasi konglomerat efektif dalam menciptakan stabilitas finansial, membuka peluang inovasi, dan mengurangi ketergantungan pada satu sektor. Namun, strategi ini menghadirkan tantangan seperti meningkatnya kompleksitas operasional, kurangnya sinergi antarunit bisnis, dan risiko kehilangan fokus pada bisnis inti. Penelitian ini menekankan pentingnya perencanaan yang matang, evaluasi kapabilitas internal, serta inovasi manajerial untuk mengatasi tantangan tersebut.

Kata Kunci: *diversifikasi konglomerat, risiko, stabilitas finansial, inovasi, strategi bisnis.*

PENDAHULUAN

Dalam konteks bisnis modern yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian, perusahaan menghadapi berbagai tantangan yang memerlukan strategi yang efektif untuk mencapai pertumbuhan berkelanjutan. Salah satu strategi yang banyak diterapkan adalah diversifikasi, yang dapat dibedakan menjadi dua kategori utama: diversifikasi terkait dan diversifikasi konglomerat. Diversifikasi terkait melibatkan perluasan bisnis ke area yang memiliki keterkaitan dengan produk atau layanan yang sudah ada, sedangkan diversifikasi konglomerat mencakup ekspansi ke sektor yang tidak berhubungan dengan bisnis inti perusahaan¹.

Diversifikasi konglomerat sering kali dipilih oleh perusahaan yang memiliki kapasitas modal dan manajemen yang memadai. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk menyebarkan risiko dan menciptakan sumber pendapatan yang lebih stabil. Dalam situasi di

¹ Rachele Anconetani, "Thriving Amidst Turbulence: Unveiling the Resilience of Conglomerates in Economic Downturns," *Strategies in Accounting and Management* 4, no. 4 (2024), <https://doi.org/10.31031/siam.2024.04.000591>; Svetlana Grigorieva dan Georgii Gorbato, "Puzzle of Corporate Diversification Efficiency in BRIC Countries," *SSRN Electronic Journal*, 2015, <https://doi.org/10.2139/ssrn.2654226>.

mana satu sektor mengalami penurunan, sektor lainnya dapat memberikan dukungan finansial, sehingga meningkatkan stabilitas keseluruhan perusahaan ². Penelitian menunjukkan bahwa diversifikasi dapat mengurangi variabilitas pengembalian dan memberikan peluang arbitrase, terutama dalam kondisi pasar yang tidak stabil ³.

Tantangan yang dihadapi termasuk kesulitan dalam menciptakan sinergi antarunit bisnis yang berbeda dan kompleksitas manajerial yang meningkat ⁴. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa diversifikasi konglomerat dapat memberikan manfaat signifikan dalam menciptakan stabilitas keuangan, terutama ketika diterapkan dengan perencanaan yang matang dan didukung oleh strategi manajerial yang efektif ⁵. Sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek finansial dan kurang mengeksplorasi tantangan manajerial serta efektivitas jangka panjang dari strategi ini, terutama dalam menghadapi disrupsi digital yang semakin dominan ⁶.

Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi lebih dalam tentang bagaimana strategi ini dapat diimplementasikan dengan pendekatan yang inovatif dalam manajemen sumber daya. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji konsep diversifikasi konglomerat secara mendalam, mengidentifikasi manfaat dan tantangan yang ditimbulkannya, serta menganalisis bagaimana strategi ini dapat diterapkan secara efektif dalam mendukung pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan. Fokus utama dalam kajian ini adalah pada optimalisasi sumber daya dan inovasi manajerial sebagai faktor kunci dalam keberhasilan strategi diversifikasi konglomerat ⁷. Dengan membahas topik ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih komprehensif dalam pemahaman mengenai diversifikasi konglomerat dan penerapannya dalam dunia bisnis modern.

KAJIAN TEORI

Diversifikasi konglomerat merupakan strategi penting yang digunakan perusahaan untuk mengurangi risiko dan meningkatkan stabilitas finansial dengan memasuki sektor-sektor bisnis yang tidak terkait langsung dengan bisnis inti perusahaan. Menurut ⁸, diversifikasi konglomerat bertujuan untuk menyebarkan risiko ke sektor yang berbeda, sehingga perusahaan tidak terlalu bergantung pada satu industri yang rentan terhadap fluktuasi pasar. Selain itu, diversifikasi juga memberikan peluang bagi perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya, seperti modal, teknologi, dan keahlian manajerial, untuk menciptakan inovasi dan efisiensi di sektor-sektor baru (Sharma & Anand, 2018). Namun, tantangan utama yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan strategi ini adalah meningkatnya kompleksitas operasional dan kesulitan dalam mengelola berbagai unit bisnis yang tidak memiliki keterkaitan langsung⁹.

² Anconetani, "Thriving Amidst Turbulence: Unveiling the Resilience of Conglomerates in Economic Downturns."

³ Anconetani; Grigorieva dan Gorbato, "Puzzle of Corporate Diversification Efficiency in BRIC Countries."

⁴ Shweta Sharma dan Anand Anand, "Income Diversification and Bank Performance: Evidence From BRICS Nations," *International Journal of Productivity and Performance Management* 67, no. 9 (2018): 1625–39, <https://doi.org/10.1108/ijppm-01-2018-0013>.

⁵ Cláudia Custódio, "Mergers and Acquisitions Accounting and the Diversification Discount," *The Journal of Finance* 69, no. 1 (2014): 219–40, <https://doi.org/10.1111/jofi.12108>.

⁶ Pasquale M Picone dan Giovanni B Dagnino, "Revamping Research on Unrelated Diversification Strategy: Perspectives, Opportunities and Challenges for Future Inquiry," *Journal of Management & Governance* 20, no. 3 (2015): 413–45, <https://doi.org/10.1007/s10997-014-9305-x>.

⁷ Seng L Kok dan Supaprawat Siripipatthanakul, "Conglomerate Business Model: The Case of IJM Corporation Berhad," 2023, <https://doi.org/10.20944/preprints202305.0818.v1>.

⁸ Anconetani, "Thriving Amidst Turbulence: Unveiling the Resilience of Conglomerates in Economic Downturns."

⁹ Nadine Gatzert dan Hato Schmeiser, "On the Risk Situation of Financial Conglomerates: Does diversification Matter?," *Financial Markets and Portfolio Management* 25, no. 1 (2011): 3–26, <https://doi.org/10.1007/s11408-010-0149-3>.

Sementara itu, ¹⁰menunjukkan bahwa keberhasilan strategi diversifikasi konglomerat sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengelola koordinasi antara unit bisnis yang berbeda serta beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat, terutama dalam era digital. Transformasi teknologi dan digitalisasi semakin mempercepat perubahan dalam bisnis, sehingga perusahaan harus memiliki kapabilitas untuk berinovasi dan menggunakan teknologi dalam pengelolaan operasi mereka¹¹. Oleh karena itu, perusahaan yang berhasil dalam diversifikasi konglomerat adalah mereka yang mampu mengintegrasikan sektor-sektor baru secara sinergis dengan bisnis inti dan memanfaatkan peluang yang ada di pasar global.

METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian ini dirancang untuk mengkaji konsep dan implementasi strategi diversifikasi konglomerat dalam konteks bisnis modern. Pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur dan analisis studi kasus dipilih untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai teori serta praktik nyata dari strategi ini. Desain penelitian bersifat deskriptif-eksploratif, bertujuan untuk menggambarkan fenomena diversifikasi konglomerat melalui data sekunder yang relevan, termasuk jurnal ilmiah, laporan keuangan, dan analisis kasus perusahaan multinasional yang menerapkan strategi ini ¹².

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data sekunder yang dikumpulkan dari berbagai sumber, termasuk jurnal ilmiah yang membahas konsep diversifikasi konglomerat, studi kasus dari perusahaan multinasional seperti General Electric (GE), serta dokumentasi resmi seperti laporan tahunan perusahaan yang mengimplementasikan strategi diversifikasi konglomerat. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan mengumpulkan literatur akademik, menganalisis laporan keuangan, dan mengkaji dokumen perusahaan yang memuat strategi diversifikasi dalam praktiknya ¹³.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi (content analysis). Proses ini melibatkan reduksi data dengan menyeleksi informasi yang relevan dengan topik penelitian, diikuti dengan kategorisasi data berdasarkan tema utama seperti tujuan, manfaat, tantangan, dan hasil implementasi strategi diversifikasi konglomerat. Analisis tematik dilakukan untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antarvariabel yang diamati, seperti stabilitas finansial, penyebaran risiko, dan kompleksitas operasional ¹⁴.

Penelitian ini berfokus pada beberapa variabel utama, yaitu tujuan diversifikasi konglomerat, manfaat yang dihasilkan, tantangan yang dihadapi dalam implementasinya, serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan strategi tersebut. Tujuan yang dikaji mencakup penyebaran risiko, pertumbuhan bisnis, keamanan finansial, dan pemanfaatan sumber daya.

¹⁰ Pratima Verma, Ruchi Sharma, dan Ling H Chen, "Measuring Organizational Capabilities to Horizontal Strategy Implementation for Conglomerates," *Business Strategy & Development* 3, no. 1 (2019): 64–76, <https://doi.org/10.1002/bsd2.79>.

¹¹ Mohammadbashir Sedighi et al., "Service Delivery and Branding Management in Digital Platforms: Innovation Through Brand Extension," *Human Behavior and Emerging Technologies* 2022 (2022): 1–18, <https://doi.org/10.1155/2022/7159749>.

¹² Anconetani, "Thriving Amidst Turbulence: Unveiling the Resilience of Conglomerates in Economic Downturns"; Ari Christianti, "[https://www.asianinstituteofresearch.org/JEBArchives/Comparison-Between-Risk-and-Return-of-Financial-Conglomerates-in-Indonesia%3A-Vertical%2C-Horizontal-and-Mixed-\(TOPSIS-Analysis\)](https://www.asianinstituteofresearch.org/JEBArchives/Comparison-Between-Risk-and-Return-of-Financial-Conglomerates-in-Indonesia%3A-Vertical%2C-Horizontal-and-Mixed-(TOPSIS-Analysis))," *Journal of Economics and Business* 3, no. 4 (2020), <https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.04.299>.

¹³ Eko Wahyuningsias, "The Moderating Effect of Income Diversification on Intellectual Capital and Company Performance: Case Study of Banking in Indonesia," *Jurnal Siasat Bisnis*, 2024, 103–15, <https://doi.org/10.20885/jsb.vol28.iss1.art7>.

¹⁴ Yueren Zhou, "Synergy, Coordination Costs, and Diversification Choices," *Strategic Management Journal* 32, no. 6 (2010): 624–39, <https://doi.org/10.1002/smj.889>.

Manfaat yang diidentifikasi meliputi stabilitas keuangan, peluang inovasi, dan optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Tantangan yang dianalisis meliputi kompleksitas operasional, kurangnya sinergi antarunit bisnis, dan potensi terjadinya fokus yang terdilu dalam manajemen perusahaan¹⁵.

Dalam penelitian ini, hipotesis yang diajukan mencakup beberapa pernyataan kunci. Pertama, implementasi strategi diversifikasi konglomerat yang dirancang dengan perencanaan matang dapat meningkatkan stabilitas finansial perusahaan. Kedua, diversifikasi yang diimbangi dengan inovasi manajerial berpotensi memperluas peluang pertumbuhan bisnis jangka panjang. Ketiga, kompleksitas operasional yang muncul dalam strategi diversifikasi konglomerat dapat diminimalkan dengan penerapan manajemen yang terkoordinasi secara efektif¹⁶.

Validitas dan reliabilitas penelitian dijaga melalui proses triangulasi data dengan menggabungkan berbagai sumber sekunder, termasuk literatur ilmiah, laporan perusahaan, dan studi kasus yang relevan. Setiap data yang digunakan dalam penelitian ini dianalisis secara kritis untuk memastikan akurasi dan kesesuaian dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu hanya menggunakan data sekunder yang tersedia secara publik dan tidak mencakup pengumpulan data primer seperti wawancara atau survei langsung. Dengan demikian, hasil penelitian difokuskan pada analisis konseptual dan empiris yang tersedia dalam literatur yang diakses¹⁷.

Dengan metodologi ini, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang konsep dan implementasi diversifikasi konglomerat dalam dunia bisnis modern, serta memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen strategis, khususnya dalam hal optimalisasi sumber daya dan inovasi manajerial dalam penerapan strategi diversifikasi konglomerat¹⁸.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diversifikasi konglomerat merupakan strategi yang efektif untuk menyebarkan risiko dan menciptakan stabilitas finansial bagi perusahaan, terutama dalam menghadapi fluktuasi pasar yang signifikan. Berdasarkan analisis literatur dan studi kasus, perusahaan yang menerapkan diversifikasi konglomerat, seperti General Electric (GE), berhasil mengurangi ketergantungan pada satu sektor bisnis tertentu dan menciptakan portofolio yang tangguh. Misalnya, GE, yang awalnya berfokus pada industri peralatan listrik, mampu berkembang ke sektor penerbangan, kesehatan, energi, dan keuangan. Diversifikasi ini memberikan stabilitas yang memungkinkan perusahaan tetap bertahan meskipun beberapa sektor menghadapi tantangan atau penurunan kinerja¹⁹.

¹⁵ Manchun Han, Sanghyo Lee, dan Jae-Jun Kim, "Effectiveness of Diversification Strategies for Ensuring Financial Sustainability of Construction Companies in the Republic of Korea," *Sustainability* 11, no. 11 (2019): 3076, <https://doi.org/10.3390/su11113076>; Zeynep Işık et al., "Impact of Resources and Strategies on Construction Company Performance," *Journal of Management in Engineering* 26, no. 1 (2010): 9–18, [https://doi.org/10.1061/\(asce\)0742-597x\(2010\)26:1\(9\)](https://doi.org/10.1061/(asce)0742-597x(2010)26:1(9)).

¹⁶ Putri F S Indrapura, "Analisis Strategi Digital Marketing Di Perusahaan Cipta Grafika," *Jurnal Economina* 2, no. 8 (2023): 1970–78, <https://doi.org/10.55681/economina.v2i8.699>; Rosyeni Rasyid et al., "The Moderating Effect of Managerial Ownership on Diversified Conglomerates and the Performance of Family Companies on the Indonesian Capital Market," 2020, <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200305.150>.

¹⁷ Alex K Gyan, "Moderating Role of Productivity on Diversified Conglomerates and Performance: The Case of Malaysia," *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 9, no. 2 (2017): 118–33, <https://doi.org/10.1108/apjba-08-2016-0084>.

¹⁸ Niron Hashai, "Within-Industry Diversification and Firm Performance-an S-Shaped Hypothesis," *Strategic Management Journal* 36, no. 9 (2014): 1378–1400, <https://doi.org/10.1002/smj.2290>.

¹⁹ Anconetani, "Thriving Amidst Turbulence: Unveiling the Resilience of Conglomerates in Economic Downturns."

Penelitian ini juga menemukan bahwa tujuan utama diversifikasi konglomerat, yaitu penyebaran risiko, pertumbuhan bisnis, dan keamanan finansial, dapat tercapai dengan perencanaan yang matang dan manajemen yang terkoordinasi. Dalam konteks pemanfaatan sumber daya, perusahaan yang memiliki kelebihan modal, teknologi, atau keahlian manajerial dapat memanfaatkan aset tersebut untuk masuk ke sektor-sektor baru. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya tetapi juga menciptakan peluang inovasi lintas sektor. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa diversifikasi yang dilakukan dengan strategi yang tepat dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, meskipun ada risiko terkait dengan manajemen yang kurang terkoordinasi ²⁰.

Diversifikasi konglomerat juga menghadirkan sejumlah tantangan. Salah satu temuan penting adalah meningkatnya kompleksitas operasional yang harus dikelola oleh perusahaan. Kompleksitas ini mencakup perbedaan regulasi, model bisnis, serta dinamika pasar yang unik di setiap sektor. Selain itu, kurangnya sinergi antarunit bisnis menjadi salah satu kritik utama terhadap strategi ini, karena sektor-sektor yang tidak terkait sering kali sulit untuk menciptakan kolaborasi yang efektif. Beberapa perusahaan juga menghadapi risiko terdilusi fokus manajemen, di mana perhatian terhadap bisnis inti berkurang akibat ekspansi ke berbagai sektor baru ²¹. Pembahasan hasil penelitian ini sejalan dengan teori diversifikasi konglomerat yang menyatakan bahwa strategi ini berfungsi sebagai alat untuk menyebarkan risiko dan menciptakan stabilitas finansial. Dalam konteks perusahaan modern, diversifikasi konglomerat juga memberikan manfaat tambahan berupa peluang inovasi dan diversifikasi sumber pendapatan yang lebih beragam. Perusahaan yang mampu memanfaatkan kelebihan sumber daya internal, seperti modal, teknologi, atau keahlian manajerial, memiliki peluang lebih besar untuk berhasil dalam menerapkan strategi ini ²².

Meskipun diversifikasi konglomerat menawarkan manfaat yang signifikan, keberhasilannya sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengelola kompleksitas yang muncul. Studi ini menemukan bahwa perusahaan yang memiliki sistem manajemen yang kuat, termasuk mekanisme koordinasi antarunit bisnis dan penggunaan teknologi modern, cenderung lebih sukses dalam mengatasi tantangan ini. Misalnya, perusahaan dengan sistem manajemen berbasis teknologi digital dapat mengintegrasikan proses operasional lintas sektor secara lebih efisien, sehingga mengurangi dampak negatif dari kurangnya sinergi antarunit bisnis ²³.

Salah satu poin penting yang ditemukan dalam penelitian ini adalah bahwa diversifikasi konglomerat dapat menjadi pedang bermata dua. Di satu sisi, strategi ini memberikan peluang pertumbuhan dan keamanan finansial yang lebih baik. Namun, di sisi lain, jika tidak direncanakan dengan matang, perusahaan berisiko kehilangan fokus pada bisnis inti mereka, yang justru menjadi sumber nilai utama. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi kapabilitas internal secara menyeluruh sebelum memutuskan untuk masuk ke sektor-sektor baru ²⁴. Dalam konteks digitalisasi dan perubahan pasar global, diversifikasi

²⁰ Eukeria Mashiri dan Sebele Favourate, "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* 6, no. 5 (2014), <https://doi.org/10.5539/ijef.v6n5p182>.

²¹ Gatzert dan Schmeiser, "On the Risk Situation of Financial Conglomerates: Does diversification Matter?"

²² Allen N Berger, Iftekhar Hasan, dan Mingming Zhou, "The Effects of Focus Versus Diversification on Bank Performance: Evidence From Chinese Banks," *SSRN Electronic Journal*, 2010, <https://doi.org/10.2139/ssrn.1578249>.

²³ Verma, Sharma, dan Chen, "Measuring Organizational Capabilities to Horizontal Strategy Implementation for Conglomerates."

²⁴ Massimo G Colombo, Evila Piva, dan Cristina Rossi-Lamastra, "Open Innovation and Within-Industry Diversification in Small and Medium Enterprises: The Case of Open Source Software Firms," *Research Policy* 43, no. 5 (2014): 891–902, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.08.015>.

konglomerat juga menghadirkan tantangan tambahan. Perusahaan perlu beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan teknologi, regulasi baru, dan preferensi konsumen yang terus berubah. Hal ini menuntut perusahaan untuk tidak hanya fokus pada ekspansi tetapi juga pada inovasi yang relevan dengan kebutuhan pasar.

Inovasi manajerial, seperti pengembangan model bisnis yang fleksibel dan pengelolaan risiko yang berbasis data, menjadi kunci utama dalam keberhasilan diversifikasi konglomerat di era modern²⁵. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa diversifikasi konglomerat tetap relevan sebagai strategi pertumbuhan di dunia bisnis saat ini. Namun, keberhasilan strategi ini sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam menghadapi tantangan manajerial, menciptakan efisiensi operasional, dan memanfaatkan sumber daya secara optimal. Dengan perencanaan yang matang dan implementasi yang efektif, diversifikasi konglomerat dapat menjadi alat yang ampuh untuk menciptakan stabilitas dan daya saing jangka panjang di pasar yang semakin dinamis²⁶.

KESIMPULAN

Diversifikasi konglomerat merupakan strategi yang memungkinkan perusahaan memperluas operasinya ke sektor-sektor yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan bisnis inti. Strategi ini terbukti efektif dalam menyebarkan risiko, menciptakan stabilitas finansial, dan membuka peluang pertumbuhan bisnis jangka panjang. Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil menerapkan diversifikasi konglomerat, seperti General Electric (GE), mampu mengurangi ketergantungan pada satu sektor tertentu dan membangun portofolio bisnis yang tangguh, meskipun harus menghadapi tantangan kompleksitas operasional dan kurangnya sinergi antarunit bisnis. Manfaat utama dari diversifikasi konglomerat meliputi penyebaran risiko yang lebih luas, stabilitas keuangan melalui pendapatan yang terdiversifikasi, dan optimalisasi penggunaan sumber daya seperti modal, teknologi, dan keahlian manajerial. Namun, keberhasilan strategi ini sangat bergantung pada perencanaan yang matang, manajemen yang efektif, dan kemampuan perusahaan dalam mengelola tantangan yang muncul, termasuk meningkatnya kompleksitas operasional dan risiko terdiluhi fokus pada bisnis inti.

Penelitian ini juga menyoroti pentingnya inovasi manajerial dalam mendukung keberhasilan diversifikasi konglomerat, terutama di era digital yang penuh dengan disrupsi. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan teknologi modern dan menerapkan pendekatan manajemen yang adaptif cenderung lebih mampu mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada. Oleh karena itu, sebelum menerapkan diversifikasi konglomerat, perusahaan harus melakukan evaluasi kapabilitas internal dan memilih sektor baru yang memiliki prospek pertumbuhan yang baik.

Dengan perencanaan strategis yang matang dan pelaksanaan yang efektif, diversifikasi konglomerat dapat menjadi alat yang ampuh untuk menciptakan stabilitas jangka panjang dan daya saing perusahaan di pasar global yang dinamis. Namun, penting untuk diingat bahwa strategi ini tidak selalu cocok untuk semua perusahaan, sehingga analisis mendalam terhadap kapasitas internal dan peluang eksternal menjadi langkah yang sangat krusial.

²⁵ Sedighi et al., "Service Delivery and Branding Management in Digital Platforms: Innovation Through Brand Extension."

²⁶ Najmi Kamariah, Murtafia, dan Ahsan Anwar, "Business Diversification, BUMDes Bonto Sunggumanai Strategy to Survive During the Pandemic," 2021, <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210629.044>.

DAFTAR PUSTAKA

- Anconetani, Rachele. "Thriving Amidst Turbulence: Unveiling the Resilience of Conglomerates in Economic Downturns." *Strategies in Accounting and Management* 4, no. 4 (2024). <https://doi.org/10.31031/siam.2024.04.000591>.
- Berger, Allen N, Iftekhar Hasan, dan Mingming Zhou. "The Effects of Focus Versus Diversification on Bank Performance: Evidence From Chinese Banks." *SSRN Electronic Journal*, 2010. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1578249>.
- Christianti, Ari. "[https://www.asianinstituteofresearch.org/JEBarchives/Comparison-Between-Risk-and-Return-of-Financial-Conglomerates-in-Indonesia%3A-Vertical%2C-Horizontal-and-Mixed-\(TOPSIS-Analysis\)](https://www.asianinstituteofresearch.org/JEBarchives/Comparison-Between-Risk-and-Return-of-Financial-Conglomerates-in-Indonesia%3A-Vertical%2C-Horizontal-and-Mixed-(TOPSIS-Analysis))." *Journal of Economics and Business* 3, no. 4 (2020). <https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.04.299>.
- Colombo, Massimo G, Evila Piva, dan Cristina Rossi-Lamastra. "Open Innovation and Within-Industry Diversification in Small and Medium Enterprises: The Case of Open Source Software Firms." *Research Policy* 43, no. 5 (2014): 891–902. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.08.015>.
- Custódio, Cláudia. "Mergers and Acquisitions Accounting and the Diversification Discount." *The Journal of Finance* 69, no. 1 (2014): 219–40. <https://doi.org/10.1111/jofi.12108>.
- Gatzert, Nadine, dan Hato Schmeiser. "On the Risk Situation of Financial Conglomerates: Does diversification Matter?" *Financial Markets and Portfolio Management* 25, no. 1 (2011): 3–26. <https://doi.org/10.1007/s11408-010-0149-3>.
- Grigorieva, Svetlana, dan Georgii Gorbato. "Puzzle of Corporate Diversification Efficiency in BRIC Countries." *SSRN Electronic Journal*, 2015. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2654226>.
- Gyan, Alex K. "Moderating Role of Productivity on Diversified Conglomerates and Performance: The Case of Malaysia." *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 9, no. 2 (2017): 118–33. <https://doi.org/10.1108/apjba-08-2016-0084>.
- Han, Manchun, Sanghyo Lee, dan Jae-Jun Kim. "Effectiveness of Diversification Strategies for Ensuring Financial Sustainability of Construction Companies in the Republic of Korea." *Sustainability* 11, no. 11 (2019): 3076. <https://doi.org/10.3390/su11113076>.
- Hashai, Niron. "Within-Industry Diversification and Firm Performance-an S-Shaped Hypothesis." *Strategic Management Journal* 36, no. 9 (2014): 1378–1400. <https://doi.org/10.1002/smj.2290>.
- Indrapura, Putri F S. "Analisis Strategi Digital Marketing Di Perusahaan Cipta Grafika." *Jurnal Economina* 2, no. 8 (2023): 1970–78. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i8.699>.
- Işık, Zeynep, David Arditi, İrem Dikmen, dan M T Birgönül. "Impact of Resources and Strategies on Construction Company Performance." *Journal of Management in Engineering* 26, no. 1 (2010): 9–18. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)0742-597x\(2010\)26:1\(9\)](https://doi.org/10.1061/(asce)0742-597x(2010)26:1(9)).
- Kamariah, Najmi, Murtafia, dan Ahsan Anwar. "Business Diversification, BUMDes Bonto Sunggumanai Strategy to Survive During the Pandemic," 2021. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210629.044>.
- Kok, Seng L, dan Supaprawat Siripipatthanakul. "Conglomerate Business Model:The Case of IJM Corporation Berhad," 2023. <https://doi.org/10.20944/preprints202305.0818.v1>.
- Mashiri, Eukeria, dan Sebele Favourate. "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* 6, no. 5 (2014). <https://doi.org/10.5539/ijef.v6n5p182>.
- Picone, Pasquale M, dan Giovanni B Dagnino. “Revamping Research on Unrelated Diversification Strategy: Perspectives, Opportunities and Challenges for Future Inquiry.” *Journal of Management & Governance* 20, no. 3 (2015): 413–45. <https://doi.org/10.1007/s10997-014-9305-x>.
- Rasyid, Rosyeni, Syukri Lukman, Tafdil Husni, dan Adrimas. “The Moderating Effect of Managerial Ownership on Diversified Conglomerates and the Performance of Family Companies on the Indonesian Capital Market,” 2020. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200305.150>.
- Sedighi, Mohammadbashir, Alireza Sheikh, Nazanin Tourani, dan Raana Bagheri. “Service Delivery and Branding Management in Digital Platforms: Innovation Through Brand Extension.” *Human Behavior and Emerging Technologies* 2022 (2022): 1–18. <https://doi.org/10.1155/2022/7159749>.
- Sharma, Shweta, dan Anand Anand. “Income Diversification and Bank Performance: Evidence From BRICS Nations.” *International Journal of Productivity and Performance Management* 67, no. 9 (2018): 1625–39. <https://doi.org/10.1108/ijppm-01-2018-0013>.
- Verma, Pratima, Ruchi Sharma, dan Ling H Chen. “Measuring Organizational Capabilities to Horizontal Strategy Implementation for Conglomerates.” *Business Strategy & Development* 3, no. 1 (2019): 64–76. <https://doi.org/10.1002/bsd2.79>.
- Wahyuningtias, Eko. “The Moderating Effect of Income Diversification on Intellectual Capital and Company Performance: Case Study of Banking in Indonesia.” *Jurnal Siasat Bisnis*, 2024, 103–15. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol28.iss1.art7>.
- Zhou, Yueren. “Synergy, Coordination Costs, and Diversification Choices.” *Strategic Management Journal* 32, no. 6 (2010): 624–39. <https://doi.org/10.1002/smj.889>.