



ANALISIS PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI, KARAKTERISTIK PASAR, DAN KARAKTERISTIK PRODUK TERHADAP TINGKAT KEBERHASILAN DIVERSIFIKASI DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA BISNIS (Studi pada Grup Medco Jakarta)

Komarudin Suwarno

Abstraksi

Perusahaan seringkali menghadapi persoalan dengan produknya yang tergolong spesifik, sehingga pasar yang dimilikinya relatif kecil dan kemudian diversifikasi menjadi alternatif strategi dalam upaya peningkatan kinerja bisnis. Di sisi lain, keputusan tentang struktur organisasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan ketika perusahaan memutuskan untuk menggunakan strategi diversifikasi dalam praktek bisnisnya. Beberapa penelitian terdahulu telah mendeskripsikan hubungan di antara faktor-faktor tersebut namun dengan fokus dan temuan yang berbeda. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil obyek penelitian pada perusahaan di Grup Medco Jakarta melalui elemen populasinya yaitu 100 manajer perusahaan cabang atau manajer unit bisnis. Dari hasil pengujian hipotesis dengan teknik Structural Equation Model (SEM) terbukti bahwa secara umum faktor-faktor struktur organisasi, karakteristik pasar, dan karakteristik produk serta tingkat keberhasilan diversifikasi menjadi efek positif bagi kinerja bisnis.

Kata Kunci : Struktur Organisasi, Produk, Pasar, Diversifikasi, Kinerja

Perkembangan dunia bisnis yang semakin ketat telah memaksa perusahaan untuk terus berupaya mendapatkan keunggulan kompetitif. Beberapa pilihan strategis, apakah membagi resiko dengan diversifikasi atau tetap memperkuat fokus usahanya pada wilayah *core business*, tentunya memerlukan analisis permasalahan dan rencana kerja yang simultan dan sinergis agar didapatkan sebuah pilihan strategis yang optimal.

Diversifikasi didefinisikan sebagai sebuah bentuk strategi peningkatan heterogenitas produk atau beberapa pasar

untuk tujuan perluasan pangsa pasar melalui investasi baru, akuisisi, ataupun *merger* tanpa berhubungan dengan produk dan konsumen yang telah ada sekarang (David, 2001). Istilah diversifikasi seringkali dihubungkan dengan pilihan strategi refokus sebagai lawan kata dari diversifikasi. Tujuan strategi diversifikasi adalah menikmati biaya yang lebih rendah atau *profit* yang lebih tinggi sebagai hasil sinergi dalam aktivitas produksi dan pemasaran.

Menurut Ayal dan Zif (1979), sebuah keputusan jangka panjang mensyaratkan :

- Identifikasi terhadap pasar yang

potensial dan membuat prioritas masuk dalam pasar yang dituju.

- Dibuat berdasarkan sasaran ke mana perusahaan akan masuk.
- Dibuat pada waktu akan berinvestasi pada pasar potensial yang dituju.

Dengan berfokus pada tiga aspek di atas, ada dua alternatif strategi bisnis dengan ekspansi ke pasar luar yaitu *Pertama, market concentration* (konsentrasi pasar), di mana perusahaan mengarahkan usaha-usaha pemasarannya pada beberapa pasar kunci dan memperluasnya secara berangsur-angsur dan yang *kedua, market diversification* (pembedaan pasar) yang menerangkan jalan yang cepat untuk masuk ke pasar besar dalam waktu yang sama, di mana perusahaan membedakan usaha-usaha *marketing*-nya dengan usaha-usaha perusahaan lain dalam pasar tersebut.

Secara umum, tidak ada konsensus di antara penulis-penulis untuk memilih di antara dua strategi tersebut, konsentrasi atau pembedaan, mana yang bisa menuju ke kinerja yang lebih baik. Piercy (1982) menyebutkan bahwa pemilihan strategi ekspansi adalah independen, tidak tergantung pada kinerja, karena suatu pilihan tergantung pada faktor-faktor tertentu seperti kealamiah pasar, produk, dan perusahaan itu sendiri, maka seseorang bisa memutuskan sebuah strategi yang spesifik untuk situasi tertentu.

Diversifikasi akan terkait dengan struktur organisasi. Oleh karena itu, struktur organisasi menjadi sesuatu yang relevan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Struktur organisasi datar dan multidivisional dipandang sebagai bentuk struktur yang berkinerja lebih tinggi dibandingkan dengan struktur tinggi dan bersifat fungsional (Dian, 2000). Tetapi temuan ini berlaku umum dan belum diujikan secara spesifik dalam perusahaan terdiversifikasi.

Di sisi lain, perusahaan seringkali menghadapi persoalan dengan produknya yang tergolong spesifik, sehingga pasar yang dimilikinya relatif kecil (Piercy, 1981). Meski produk spesifik memiliki keunggulan di tingkat kompetisi, namun keterbatasan (area) target pasar hampir identik dengan upaya ekspansi atau diversifikasi produk. Produk yang memiliki karakter minimal atas pembelian ulang juga disarankan untuk menggunakan strategi diversifikasi sebagai jalan keluarnya (Piercy, 1981).

Menurut Tao & Yang (2002), strategi diversifikasi dapat meningkatkan daya saing, namun diversifikasi operasi yang dapat meningkatkan kinerja operasi masih dipertanyakan karena diversifikasi operasi sering terjadi konflik di antara manajer produksi dan pemasaran sehingga merugikan kinerja operasi. Hasil temuan, Tao & Yang (2002) mengindikasikan bahwa ketika level bisnis diversifikasi lebih rendah, maka derajat efisiensi operasinya secara proporsional akan meningkat, hal ini berbeda dengan temuan Denis, Denis, & Yost (2002), di mana biaya diversifikasi global lebih banyak untungnya daripada kerugiannya.

Grup Medco yang pada awal berdirinya merupakan perusahaan di bidang pertambangan sedang menghadapi kesulitan *core competence*-nya yang memiliki karakter produk dan pasar yang spesifik. Meski kini, Medco telah melakukan diversifikasi namun hampir tidak ada evaluasi sistematis tentang kinerja bisnis dari pemberdayaan strategi diversifikasi. Menurut Taufik (2002), problem besar yang dihadapi Medco Energi International adalah tidak mudahnya mereka mendapatkan pinjaman dari lembaga keuangan asing, ketika memutuskan kembali berutang. Medco telah sukses menjadi salah satu dari sedikit perusahaan Indonesia yang sukses merestrukturisasi utang dan berhasil

mencatat laba besar dari kegiatan operasional, karena membaiknya harga minyak mentah di pasar dunia, dan juga merupakan *dollar earner*. Akan tetapi, tidak bisa dipungkiri, kestabilan untuk terus mencatat laba besar itu sulit dijaga.

Karena itu, bukan hal mengherankan ketika Medco menerbitkan *bond*, responsnya tidak secepat Telkomsel yang juga mengeluarkan obligasi dalam jangka waktu berdekatan dengan Medco. Medco bahkan bukan hanya mesti menurunkan *sizing* dari *bond*-nya, tapi juga menawarkan kupon cukup tinggi (10%). Hal sebaliknya terjadi pada Telkomsel. Di samping menetapkan kupon obligasi lebih rendah (9,75%), operator seluler ini juga dapat memperbesar nilai surat utang yang diterbitkannya, karena besarnya respon dari pemodal. Padahal, Telkomsel yang *rating*-nya sama dengan Medco (B+), bukan *dollar earner*.

Saat ini, diversifikasi di Medco memang telah berjalan. Namun apakah pilihan strategi ini benar-benar memberikan kontribusi yang signifikan pada kinerja bisnis menjadi pertanyaan yang belum terjawab. Oleh karena itu, diperlukan studi yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis Grup Medco dalam upaya meningkatkan kinerja bisnis.

Tulisan ini mengambil fokus bahasan pada permasalahan perbedaan fokus dan kesenjangan hasil penelitian mengenai diversifikasi dan kinerja bisnis. Fenomena ini relevan dengan permasalahan faktual di Grup Medco, di mana kinerja bisnis yang tinggi tidak diikuti dengan ketertarikan investor untuk berinvestasi di Medco. Adapun tujuan umum dari penelitian ini adalah menganalisis anteseden dan pengaruh keberhasilan diversifikasi terhadap kinerja bisnis.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja Bisnis

Kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi maupun dalam pengukurannya (Keats & Hitt, 1988), karena sebagai sebuah konsepsi, kinerja bersifat multidimensional. Dimensi pengukuran kinerja bisnis yang lazim ditemui dalam berbagai penelitian adalah *return on asset (ROA)*, *return on equity (ROE)*, dan *net income*. Beberapa indikator dalam variabel kinerja pemasaran seperti *market share* juga sering digunakan untuk mengindikasikan kinerja bisnis ataupun kinerja perusahaan (Hung Ngai, 1998).

Dalam penelitian ini, kinerja bisnis diindikasikan dengan empat indikator, yakni *return on investment (ROI)*, *market share*, *competitive position*, dan *value of customer* (Neely dkk., 2001). *ROI* merepresentasikan kinerja fungsi keuangan, *market share* mengindikasikan kinerja fungsi pemasaran, *competitive position* merupakan petunjuk kinerja fungsi strategik dalam kompetisi, sedangkan *value of customer* menunjukkan kinerja fungsi strategik dalam hubungan penjual dan pembeli.

Return on investment yang digunakan sebagai indikator variabel kinerja bisnis dalam penelitian ini sebenarnya merupakan bagian kecil dari representasi kinerja fungsi keuangan. Neely, Bourne, dan Kennerley (2000) menguraikan kinerja fungsi keuangan dari tiga dimensi, yaitu *income-sales percentage*, *ROI percentage*, dan *sales-investment ratio*. *Income-sales percentage* sendiri dibagi menjadi *net profit on sales*, *net sales*, dan *other income*. Sedangkan *sales-investment ratio* dapat diperluas menjadi *net sales on annual basis*, dan *total investment*.

Market share yang menjadi indikator kinerja bisnis dalam penelitian ini juga

merupakan penyederhanaan dari beberapa fungsi pemasaran yang lebih detail. Menon, Bharadwaj, & Howell (1996) menguraikan kinerja pemasaran dari indikasi yang lebih detail, yakni volume penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan porsi pasar.

Tingkat Keberhasilan Diversifikasi

Dalam lingkungan yang kompetitif dan tidak pasti, strategi diversifikasi bukanlah sebuah strategi yang menjadi prioritas sebelum perusahaan memperoleh peluang pertumbuhan bisnis utama. Karena itu, yang lebih penting bagi organisasional dan manajerial adalah bagaimana perusahaan dapat menggunakan strategi diversifikasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan pertumbuhan dalam jangka panjang.

Untuk menciptakan nilai perusahaan, penekanan konsep diversifikasi terkait maupun diversifikasi tak terkait sudah semakin jelas dari banyaknya penelitian. Diversifikasi terkait memiliki rantai nilai yang kompetitif dan mempunyai nilai "strategi yang tepat (*strategic fit*)" dengan rantai nilai yang ada sekarang. Diversifikasi tak terkait merupakan strategi untuk masuk ke industri dan bisnis untuk mendapatkan keuntungan finansial yang menarik. Perusahaan yang telah melakukan diversifikasi terkait dan tak terkait dapat mengembangkan beberapa pilihan strategi, yaitu :

- Memperluas bisnis perusahaan yang didasarkan pada *resources-based* dengan menambah diversifikasi bisnis.
- Mempersempit diversifikasi yang didasarkan pada *resources-based* dengan melakukan divestasi bisnis.
- Restrukturisasi perusahaan atau melakukan strategi *turn around*.
- Diversifikasi strategi multinasional.

Ada beberapa cara untuk mengukur diversifikasi, diantaranya adalah menggunakan perbandingan spesialisasi

produk utama seperti yang digunakan U.S. Sensus Manufacturers (Clarkson, 2000) dengan mengukur diversifikasi berdasarkan ratio aktivitas tidak utama perusahaan terhadap aktivitas totalnya. Ada pula yang mencoba mengamati prosentase total hasil aktivitas tidak utama dan total jumlah aktivitas tidak utama. Untuk memperoleh *index* gabungan ini, kalikan perbandingan hasil tidak utama terhadap total hasil perusahaan (atau industri) dengan jumlah total industri yang meliputi persen total hasil perusahaan yang ditentukan sebelumnya.

Menurut Hoopes (1999), untuk mengukur keberhasilan diversifikasi, indikator yang dapat digunakan adalah pemisahan industri (semakin banyaknya industri yang dimasuki), segmen bisnis (semakin banyaknya segmen bisnis yang dijadikan target) dan perbedaan geografis (semakin luasnya jangkauan geografis pasar sasaran). Ketiga indikator inilah yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Struktur Organisasi, Karakteristik Pasar, dan Karakteristik Produk

Struktur organisasi merupakan alat bagi manajer untuk mengkoordinasikan berbagai macam fungsi atau divisi agar mengeksplorasi keahlian dan kemampuan anggotanya. Secara umum, jenis struktur organisasi dikategorikan menjadi dua, yaitu *flat / datar* dan *tall / tinggi* (Child, 1977, dalam Dian 2000). *Tall* merupakan jenis struktur organisasi yang cenderung sentralistik dan desentralistik. Sedangkan struktur organisasi *flat* terbagi atas beberapa struktur sederhana, fungsional, multidivisional, matriks, produk, dan geografis.

Menurut Markides & Williamson (1996), variabel struktur organisasi dapat diukur dengan beberapa indikator, seperti tingkat keterlibatan manajer unit/cabang dalam operasi perusahaan, tingkat

kewenangan kontrol strategik manajer unit/cabang dalam manajemen, dan tingkat kewenangan kontrol keuangan manajer unit/cabang dalam manajemen.

Tingkat persaingan yang tinggi dan ketidakpastian bisnis membuat perusahaan harus mempunyai kemampuan untuk memprediksi lingkungan bisnis dan beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, terutama yang berhubungan langsung dengan pasar (Mas-Ruiz dkk, 2002). Respon terhadap perubahan ini sering diinterpretasikan dengan meningkatkan kekuatan pasar tanpa memandang kemampuan sumber daya yang ada (*resource based*).

Menurut Gatignon dan Xuereb (1997), karakteristik pasar dapat diukur dengan: tingkat pertumbuhan pasar, intensitas kompetisi, dan ketidakpastian permintaan. Namun, menurut Mas-Ruiz dkk. (2002), karakteristik pasar dapat diukur dengan indikator: tingkat pertumbuhan pasar, ketidakstabilan transaksi dalam penjualan di pasar, dan skala ekonomi dalam distribusi. Dalam penelitian ini, dilakukan pengembangan terhadap indikator-indikator yang dipakai dalam penelitian Mas-Ruiz dkk (2002).

Pengembangan kualitas produk yang baik merupakan kunci sukses dalam dunia bisnis. Segala sesuatu yang berkaitan dengan penurunan kualitas produk dapat menjadi masalah besar bagi perusahaan. Meskipun demikian, kebanyakan siklus hidup produk terbatas dan dapat diprediksi kapan mulai menurun, sehingga perusahaan harus terus menerus mengembangkan produk baru. (Zahra dan Ellor, 1993).

Kepemimpinan produk (*Product leadership*) adalah satu dari trilogi konsep disiplin pemimpin pasar (*disciplines of market leader*) yang dipopulerkan Treacy dan Wiersema (1995). Kepemimpinan produk bertumpu pada prinsip-prinsip,

pertama, inovasi produk yang akhirnya dapat mengendalikan pasar. *Kedua*, perusahaan yang meluncurkan produk harus memperhitungkan resiko tidak diterima pasar. *Ketiga*, perusahaan harus mengerahkan sumber daya manusia untuk menggali kreasi-kreasi baru. Dan *keempat*, perusahaan harus memahami kebutuhan dan mampu mengedukasi pasar.

Mas-Ruiz dkk (2002), menjelaskan bahwa karakteristik produk dapat diukur dengan indikator : sifat produk yang spesifik, sifat produk dimana terjadinya pembelian ulang relatif kecil, dan sifat produk yang terstandarisasi. Indikator-indikator inilah yang digunakan dalam penelitian ini, karena sesuai dengan karakteristik produk yang dihasilkan oleh unit bisnis Medco (antara lain: minyak, tangki, *vessel*, rangka jembatan, dan lain-lain.)

Struktur Organisasi, Tingkat Keberhasilan Diversifikasi, dan Kinerja Bisnis

Struktur organisasi yang optimal dari suatu perusahaan dimungkinkan sangat berbeda dengan perusahaan lain, baik di negara maju maupun di negara berkembang (Fauver, Houston, & Naranjo, 2003). Menurut Simeon (2001), perusahaan yang menjalankan strategi bisnis yang kompleks akan cenderung memiliki CEO dan kelompok manajemen puncak yang lebih besar dan direktur dari luar yang lebih banyak dengan masa jabatan yang lebih lama.

Dari pengumpulan data melalui kuesioner kepada 457 CEO perusahaan di Amerika Serikat, sepanjang hubungan (diversifikasi) hanya diukur dengan cara tradisional, maka model struktur organisasi CM tidak akan lebih baik dibandingkan struktur organisasi lain, namun ketika membahas permasalahan tentang perusahaan dengan diversifikasi terkait

yang berkompetisi pada pasar dengan portofolio tipe yang sama, struktur bentuk CM akan lebih baik dari bentuk lain, termasuk perusahaan dengan diversifikasi terkait yang gagal mengadopsi struktur bentuk CM (Markides & Williamson, 1996).

Diversifikasi akan berpengaruh terhadap kinerja bisnis apabila diikuti oleh pengembangan ketrampilan tenaga kerja, sumber daya perusahaan, dan aset (Barney, 1991). Untuk mencapai tujuan tersebut perlu adanya perubahan struktur organisasi yang sesuai dengan tingkat kebutuhan. Lebih lanjut Hill (1988) dan Hill & Hoskisson (1987) mengatakan bahwa ada hubungan antara struktur organisasi dengan diversifikasi.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang dirumuskan adalah :

H1a: Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap tingkat keberhasilan diversifikasi

H1b: Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis

Karakteristik Pasar, Tingkat Keberhasilan Diversifikasi, dan Kinerja Bisnis

Menurut Fauver, Houston, & Naranjo (2003), tingkat pengembangan pasar modal mempengaruhi nilai diversifikasi perusahaan. Kemudian, tingkat integrasi pasar modal internasional mempengaruhi nilai diversifikasi perusahaan. Dari penelitian ini tampak adanya keterkaitan erat antara pemahaman karakteristik pasar dengan kinerja diversifikasi.

Dalam penelitian Nauver dan Slater (1999) ditemukan fakta bahwa ada hubungan positif dari bisnis yang berorientasi pasar, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap pertumbuhan

penjualan dan kesuksesan produk baru.

Dalam tingkat pertumbuhan pasar, apabila rasio peningkatan pertumbuhan pasar perusahaan saat ini rendah maka ekspansi dengan strategi diversifikasi akan membantu mempercepat pencapaian tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi, tetapi pada pasar lain yang berbeda (Ayal dan Zif, 1978). Demikian juga, masuknya perusahaan ke dalam pasar baru atau pasar yang sedang mengalami kemunduran, strategi diversifikasi akan membantu perusahaan untuk mencapai volume penjualan yang memadai di pasar yang baru, dan/atau untuk mempertahankan volume penjualan di pasar yang sedang mengalami kemunduran (Piercy, 1981).

Mengenai ketidakstabilan penjualan di pasar, diversifikasi akan mengurangi tingkat resiko perusahaan ketika permintaan (*demand*) dari pasar yang sekarang tidak stabil (Ayal dan Zif, 1978). Di sisi lain, konsentrasi pada pasar baru yang permintaannya tidak stabil (misalnya, pada negara yang fluktuasi pertukaran mata uangnya besar) akan menimbulkan resiko yang tinggi bagi perusahaan.

Menurut Ayal dan Zif (1978), untuk memasuki pasar baru atau pasar yang sudah mengalami kejenuhan, strategi diversifikasi akan dapat meningkatkan kinerja bisnis, disamping itu, konsentrasi penuh terhadap pasar yang baru dengan permintaan yang labil akan banyak mengandung resiko bagi masa depan perusahaan. Oleh karena itu, mengetahui karakteristik pasar akan sangat membantu keberhasilan diversifikasi. Dari berbagai kasus, terdapat kesepakatan bahwa keuntungan kompetitif dari keefektifan sistem distribusi merupakan sebuah faktor penentu dalam strategi ekspansi ke luar negeri (Katsikeas dan Leonidou, 1996).

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang dirumuskan adalah :

H2a: Karakteristik pasar berpengaruh positif terhadap tingkat keberhasilan diversifikasi

H2b: Karakteristik pasar berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis

Karakteristik Produk, Tingkat Keberhasilan Diversifikasi, dan Kinerja Bisnis

Strategi diversifikasi akan meningkatkan kinerja bila sebuah bisnis mengoptimalkan aset preferensial sebagai aset strategik yang bernilai, mendalam, tidak secara penuh dapat 'dijual' (mentah), dan secara biaya dapat diimitasikan. Dan untuk meningkatkan kinerja strategi diversifikasi, transfer kompetensi di antara unit bisnis harus dilakukan secara efisien (Markides & Williamson, 1996)

Hubungan diversifikasi geografis dan produk pada beberapa penelitian terdahulu dapat dikatakan tidak konsisten, di mana diversifikasi produk dapat menjadi faktor independen, namun ada pula yang menempatkannya sebagai moderator bagi kinerja (Hoopes, 1999).

Untuk tujuan pertumbuhan *profit*, urutan prioritas diversifikasi adalah geografis, industri, dan segmen bisnis. Sedangkan untuk tujuan stabilitas *profit*, urutan prioritas diversifikasi adalah industri, segmen bisnis, dan geografis (Hoopes, 1999). Secara umum, penemuan ini dapat menjadi panduan dalam penentuan tujuan diversifikasi dalam aplikasi strategi.

Memiliki produk-produk dengan karakter bawaan yang spesifik merupakan sebuah insentif proaktif untuk ekspor yang juga mempengaruhi strategi spesifik untuk ekspansi ke luar negeri (Katsikeas dan Leonidou, 1996). Kenyataannya, diversifikasi digunakan ketika produk-produknya merupakan tipe yang sangat spesifik di mana kebanyakan negara memiliki pasar yang relatif kecil (Piercy,

1981). Dari penjelasan ini, maka Mas-Ruiz dkk (2002) kemudian menguji hubungan diversifikasi dan kinerja yang ditentukan oleh kekhasan produk. Untuk produk-produk yang memiliki karakter pembelian ulang relatif kecil diversifikasi atau perluasan pasar akan lebih baik untuk dilakukan (Piercy, 1981).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Voochlee Duke, 2003, pada 400 perusahaan di Korea dan Amerika, membuktikan bahwa pada perusahaan-perusahaan di Korea terdapat hubungan yang positif antara karakteristik produk dengan kinerja bisnis, hal tersebut bertentangan dengan penelitian Farley Nhoon EG, 1990, Gren, dkk. 1988 yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara karakteristik produk dengan kinerja bisnis.

Menurut Sambharya (1995), dalam penelitiannya menyatakan bahwa produk diversifikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis. Disamping itu, dia juga mengatakan bahwa interaksi antara produk diversifikasi dan diversifikasi geografi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis. Adapun yang dimaksud dengan produk diversifikasi adalah pengembangan produk dengan memperhatikan produk pesaing dan kemampuan bisnis yang dimiliki sehingga merupakan karakteristik produk dari perusahaan itu sendiri (Hongxin Zhao dan Yadong Luo, 2002).

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang dirumuskan adalah :

H3a: Karakteristik produk berpengaruh positif terhadap tingkat keberhasilan diversifikasi.

H3b: Karakteristik produk berpengaruh positif terhadap tingkat keberhasilan diversifikasi.

Tingkat Keberhasilan Diversifikasi dan Kinerja Bisnis

Beberapa literatur telah menganalisis hubungan antara strategi ekspansi ke luar negeri (strategi konsentrasi versus diversifikasi) dengan kinerja bisnis. Tetapi bukti-bukti meyakinkan mengenai strategi mana yang dapat membawa kearah kinerja yang lebih baik belum ditemukan secara konsisten.

Beberapa penulis, seperti Robinson (1967), Tookey (1975), dan Attiyeh & Wenner (1981) merekomendasikan bahwa strategi konsentrasi untuk ekspansi ke luar negeri dapat meningkatkan kinerja bisnis. Penulis lain yang mempunyai pendapat berlawanan, yaitu Hamarmesh dkk (1978) dan Piercy (1981), yang merekomendasikan strategi pembedaan (diversifikasi) yang berpengaruh pada kinerja bisnis. Pendapat tersebut didasarkan pada keyakinan bahwa partisipasi yang lebih rendah dalam pasar yang besar akan lebih menguntungkan dibanding dengan mengkonsentrasikan pada pasar-pasar kunci.

Tidak adanya kesepakatan ini dijelaskan oleh Ayal dan Zif (1979), Piercy (1982), Lee dan Yang (1990), Katsikeas dan Leonidou (1996) dan Bradley & O'Reagain (1998). Penulis-penulis ini berpendapat bahwa seseorang bisa merekomendasikan satu strategi ekspansi tertentu untuk semua situasi, dalam pengertian bahwa pilihan strategi yang tepat tergantung pada bermacam-macam faktor yang berhubungan dengan produk, pasar dan juga perusahaan itu sendiri. Suatu perusahaan yang telah mempunyai kinerja bisnis sesuai yang diharapkan seringkali tidak mampu mengidentifikasi faktor-faktor penentu keberhasilannya dalam kerangka bahasan pemilihan strategi diversifikasi atau fokus. Oleh karena itu, penelitian ini akan memperdalam pemahaman kinerja bisnis

melalui identifikasi terhadap indikasi-indikasi penyusun keberhasilan diversifikasi dalam sebuah model integral.

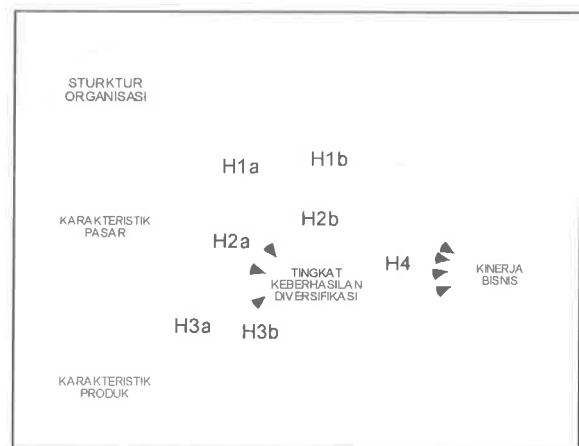
Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara diversifikasi dengan kinerja perusahaan (Dess, dkk. 1995). Tidak sependapat dengan penelitian Dess, penelitian Stimpert dan Duhaime (1997) menyatakan bahwa diversifikasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja bisnis. Berdasarkan silang pendapat tersebut diatas, maka dalam penelitian ini akan dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Tingkat keberhasilan diversifikasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis

Model Penelitian

Kerangka model teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini tampak dalam gambar 1. Kerangka model teoritis tersebut menyajikan suatu pengembangan model pengaruh struktur organisasi, karakteristik pasar, karakteristik produk terhadap tingkat keberhasilan diversifikasi, dalam upaya peningkatan kinerja bisnis.

Gambar 1
Model Penelitian



Untuk mengukur setiap variabel pada model, maka konstruk diindikasikan dalam dimensi-dimensi pengukuran. Adapun secara lengkap, dimensi dari masing-masing konstruk dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1
Dimensi penelitian

Variabel	Indikator	Simbol
Struktur Organisasi	Tingkat keterlibatan operasional	X1
	Tingkat kewenangan kontrol stratejik	X2
	Tingkat kewenangan kontrol keuangan	X3
Karakteristik Pasar	Tingkat pertumbuhan pasar	X4
	Ketidakstabilan penjualan di pasar	X5
	Skala ekonomi dalam distribusi	X6
Karakteristik Produk	Sifat produk yang spesifik	X7
	Sifat produk di mana <i>repeat buying</i> relatif kecil	X8
	Sifat produk yang terstandarisasi	X9
Tingkat Keberhasilan Diversifikasi	Pemisahan industri	X10
	Segmen bisnis	X11
	Pembedaan geografis	X12
Kinerja Bisnis	<i>ROI</i>	X13
	<i>Market share</i>	X14
	<i>Competitive position</i>	X15
	<i>Value of Customers</i>	X16

METODE PENELITIAN

Sumber Data

Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari responden yaitu

100 manajer cabang / unit bisnis dari 20 perusahaan di Grup Medco Jakarta, dengan teknik *simple random sampling* pada 150 orang manajer yang menjadi populasi penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan adalah melalui isian kuesioner dengan 10 skala pengukuran, di mana angka 1 menunjukkan kecenderungan pendapat sangat tidak setuju dan angka 10 menunjukkan kecenderungan pendapat sangat setuju.

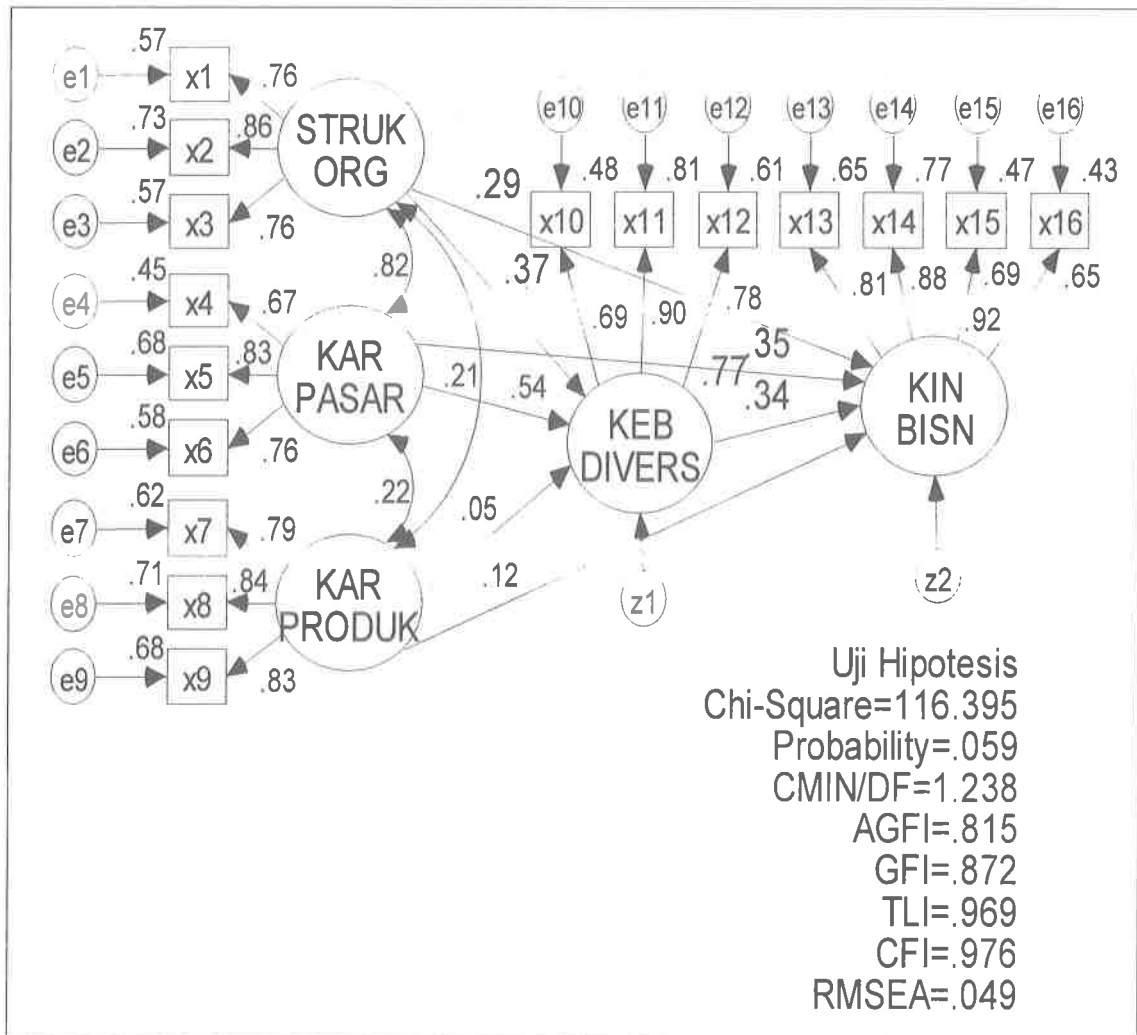
Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dari paket software AMOS 4.01. Proses analisis dilakukan terhadap data penelitian yang akan menjelaskan hubungan-hubungan kausalitas antar variabel yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini.

PENGUJIAN HIPOTESIS

Matrik kovarian digunakan sebagai matrik *input*. Sedangkan teknik estimasinya adalah *maximum likelihood*. Dari hasil analisis faktor konfirmatori dapat diketahui, bahwa setiap indikator mampu menjelaskan variabel yang diwakilinya. Ini karena nilai *loading factor* pada setiap indikator atas variabel yang diwakilinya memiliki nilai di atas 0,4 yang berarti representasi dapat diterima. Dari uji model penuh dalam SEM diketahui bahwa keseluruhan hasil uji *goodness of fit*-nya mampu memenuhi syarat *cut of value*, kecuali nilai GFI dan AGFI yang marjinal. Secara grafis, *output* dari aplikasi AMOS 4.01 tersaji dalam gambar 2 di bawah ini.

Gambar 2
Hasil Uji SEM Model Penuh



Kemudian dari hasil uji bobot regresi diketahui bahwa hipotesis 1a, 1b, 2a, 2b, 3b, dan 4 terbukti signifikan, karena memiliki nilai *critical ratio* di atas $\pm 1,96$, dengan *probability* 5%. Sedangkan hipotesis 3a (pengaruh karakter produk terhadap tingkat keberhasilan diversifikasi) tidak terbukti signifikan, sehingga kalimat hipotesis ditolak. Hasil *output* dari uji bobot regresi pada aplikasi AMOS 4.01 tersaji dalam tabel 2.

Dari hasil uji asumsi normalitas data, evaluasi *outliers*, evaluasi *multicollinearity* dan *singularity*, serta *goodness of fit* dapat dipastikan tidak terdapat kemungkinan munculnya masalah identifikasi. Model penelitian pun dapat dikatakan *representative* karena nilai *standard residual covariance*-nya yang kecil, kemudian *reliable* karena nilai *cut of value*-nya yang lebih besar dari 0,70 dan *variance extract* yang lebih besar dari 0,50.

Tabel 2
Hasil Uji Bobot Regresi

	Est	C.R.	P
TKB <-- KPS	0.535	2.784	0.005
TKB <-- KPR	0.051	0.664	0.507
TKB <-- SOR	0.369	2.034	0.042
KB <-- TKB	0.336	1.97	0.049
KB <-- KPS	0.350	1.965	0.049
KB <-- KPR	0.123	1.984	0.047

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2005

Dari hasil uji asumsi normalitas data, evaluasi *outliers*, evaluasi *multicollinearity* dan *singularity*, serta *goodness of fit* dapat dipastikan tidak terdapat kemungkinan munculnya masalah identifikasi. Model penelitian pun dapat dikatakan *representative* karena nilai *standard residual covariance*-nya yang kecil, kemudian *reliable* karena nilai *cut of value*-nya yang lebih besar dari 0,70 dan *variance extract* yang lebih besar dari 0,50.

HASIL DAN KESIMPULAN

Penelitian ini telah menghasilkan temuan yang cukup penting. Secara umum, struktur organisasi dan karakteristik pasar memberikan efek positif yang signifikan terhadap keberhasilan diversifikasi dalam upaya peningkatan kinerja bisnis. Sedangkan karakter produk hanya berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja bisnis, tetapi tidak signifikan pengaruhnya secara langsung terhadap tingkat keberhasilan diversifikasi. Deskripsi detilnya adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif struktur organisasi terhadap tingkat keberhasilan diversifikasi secara signifikan. Struktur organisasi yang diindikasikan dengan derajat keterlibatan yang tinggi dari manajer unit / cabang dalam keputusan operasional, dan derajat kewenangan yang juga tinggi secara strategik dan

keuangan unit / cabang dalam keputusan manajemen secara meyakinkan memberikan efek positif terhadap tingkat keberhasilan diversifikasi pada lini geografis, segmen bisnis, maupun pemisahan industri.

2. Terdapat pengaruh positif struktur organisasi terhadap kinerja bisnis. Struktur organisasi yang diindikasikan dengan derajat keterlibatan manajer unit / cabang dalam keputusan operasional, dan derajat kewenangan secara strategik dan keuangan unit / cabang dalam keputusan manajemen secara meyakinkan memberikan efek positif terhadap kinerja bisnis yang diukur dari nilai *return on investment*, *market share*, *competitive position*, dan *value of customer*.
3. Terdapat pengaruh positif karakter pasar terhadap tingkat keberhasilan diversifikasi. Karakter pasar yang diindikasikan dengan tingkat pertumbuhan pasar, ketidakstabilan transaksi yang terjadi di pasar, dan skala ekonomi menyangkut distribusi secara meyakinkan memberikan efek positif yang signifikan terhadap tingkat keberhasilan diversifikasi pada lini geografis, segmen bisnis, maupun pemisahan industri.
4. Terdapat pengaruh positif karakter pasar terhadap kinerja bisnis secara signifikan. Karakter pasar yang diindikasikan dengan tingkat pertumbuhan pasar, ketidakstabilan transaksi yang terjadi di pasar, dan skala ekonomi menyangkut distribusi secara meyakinkan memberikan efek positif terhadap kinerja bisnis yang diukur dari nilai *return on investment*, *market share*, *competitive position*, dan *value of customer*.
5. Tidak terbukti adanya pengaruh positif karakteristik produk terhadap tingkat

keberhasilan diversifikasi secara signifikan. Karakteristik produk yang diindikasikan dengan sifat produk yang spesifik, sifat produk yang relatif kecil terjadinya pembelian ulang, dan sifat produk yang terstandar tidak memberikan efek positif yang signifikan terhadap tingkat keberhasilan diversifikasi pada lini geografis, segmen bisnis, maupun pemisahan industri.

6. Terdapat pengaruh positif karakteristik produk terhadap kinerja bisnis. Karakteristik produk yang diindikasikan dengan sifat produk yang spesifik, sifat produk yang relatif kecil terjadinya pembelian ulang, dan sifat produk yang terstandar memberikan efek positif yang signifikan terhadap kinerja bisnis yang diukur dari nilai *return on investment*, *market share*, *competitive position*, dan *value of customer*.
7. Terdapat pengaruh positif tingkat keberhasilan diversifikasi terhadap kinerja bisnis secara signifikan. Keberhasilan diversifikasi yang diindikasikan pada kegiatan diversifikasi secara geografis, segmen bisnis, dan pemisahan industri terbukti memberikan efek positif yang signifikan terhadap kinerja bisnis yang diukur dari nilai *return on investment*, *market share*, *competitive position*, dan *value of customer*.

IMPLIKASI TEORETIS

Dari temuan dan kesimpulan atas hasil penelitian ini, maka dapat diimplikasikan beberapa hal teorikal sebagai berikut :

1. Pengaruh positif struktur organisasi terhadap tingkat keberhasilan diversifikasi mengkonfirmasi hasil penelitian :
 - Simeon (2001) dalam penelitiannya di

219 perusahaan Jepang yang menyatakan signifikansi pengaruh di antara struktur organisasi (terutama kebijakan menyangkut CEO) dan strategi bisnis yang kompleks dalam perusahaan.

- Markides & Williamson (1996) yang menyatakan bahwa struktur bentuk CM akan lebih baik dari bentuk lain, termasuk perusahaan dengan diversifikasi terkait yang gagal mengadopsi struktur bentuk CM.
 - Hill (1988) serta Hill & Hoskisson (1987) yang mengatakan bahwa ada pengaruh positif antara struktur organisasi dengan diversifikasi.
2. Pengaruh positif struktur organisasi terhadap kinerja bisnis mengkonfirmasi hasil penelitian :
 - Barney (1991) yang menyatakan bahwa diversifikasi akan mempengaruhi kinerja bisnis apabila diikuti oleh pengembangan ketrampilan tenaga kerja, sumber daya perusahaan, dan aset.
 - Galbraith (1973) yang menyatakan bahwa kegiatan penciptaan nilai oleh suatu organisasi tidak akan berarti tanpa struktur organisasi yang sesuai.
 - Chandler (1970 dalam Dian, 2000) yang menyatakan bila suatu perusahaan melakukan diversifikasi yang lebih banyak, maka perusahaan itu perlu melakukan perubahan dari struktur fungsional ke struktur multidivisional untuk tujuan inovasi dan pertumbuhan perusahaan.
 3. Pengaruh positif karakteristik pasar terhadap tingkat keberhasilan diversifikasi mengkonfirmasi hasil penelitian :
 - Fauver, Houston, & Naranjo (2003) yang menyatakan pengaruh positif di antara pemahaman karakter pasar dengan kinerja diversifikasi.
 - Ayal dan Zif (1978) yang menyatakan

- bahwa mengenai ketidakstabilan penjualan di pasar, diversifikasi akan mengurangi tingkat resiko perusahaan ketika permintaan dari pasar yang sekarang tidak stabil.
4. Pengaruh positif karakteristik pasar terhadap kinerja bisnis mengkonfirmasi hasil penelitian :
 - Ayal dan Zif (1978) yang menyatakan bahwa untuk memasuki pasar baru atau pasar yang sudah mengalami kejenuhan, strategi diversifikasi akan dapat meningkatkan kinerja bisnis.
 - Nauver dan Slater (1999) yang menemukan fakta bahwa ada pengaruh positif dari bisnis yang berorientasi pasar, di mana hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar akan memberikan efek positif pertumbuhan penjualan dan kesuksesan produk baru.
 - Mas-Ruiz dkk (2002) yang menyatakan bahwa tingkat persaingan yang tinggi dan ketidakpastian bisnis membuat perusahaan harus mempunyai kemampuan untuk memprediksi lingkungan bisnis dan beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi, terutama yang berhubungan langsung dengan pasar. Dan respon terhadap perubahan ini sering diinterpretasikan dengan meningkatkan kekuatan pasar tanpa memandang kemampuan sumber daya yang ada (*resource based*).
 5. Tidak terbukti secara signifikan pengaruh karakteristik produk terhadap tingkat keberhasilan diversifikasi membantah temuan :
 - Katsikeas dan Leonidou (1996) yang menyatakan bahwa dengan memiliki produk-produk dengan karakter bawaan yang spesifik, maka ekspansi pasar ekspor (diversifikasi geografis) dapat menjadi insentif proaktif.
 - Piercy (1981) yang menyatakan bahwa untuk produk-produk yang memiliki karakter pembelian ulang relatif kecil diversifikasi atau perluasan pasar akan lebih baik untuk dilakukan.
 - Mas-Ruiz dkk (2002) yang menemukan pengaruh yang signifikan di antara diversifikasi dan kinerja yang ditentukan oleh kekhasan produk.
 6. Pengaruh positif karakteristik produk terhadap kinerja bisnis mengkonfirmasi hasil penelitian :
 - Voohee Duke (2003) yang membuktikan bahwa pada perusahaan-perusahaan di Korea terdapat pengaruh yang positif di antara karakteristik produk dengan kinerja bisnis. Hal tersebut bertentangan dengan penelitian Farley Nhoon EG, 1990, Gren, dkk. 1988 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara karakteristik produk dengan kinerja bisnis.
 - Sambharya (1995), yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa produk diversifikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis.
 - Zahra dan Ellor (1993) yang menyatakan bahwa akibat daur hidup produk yang terbatas dan menjadi karakter yang tidak terlepas dari suatu produk, maka hal ini sangat erat kaitannya dengan upaya peningkatan kinerja.
 7. Pengaruh positif tingkat keberhasilan diversifikasi terhadap kinerja bisnis mengkonfirmasi hasil penelitian :
 - Hoopes (1999) yang menyatakan pengaruh diversifikasi geografis dan produk pada beberapa penelitian yang terbukti signifikan, dengan variabel diversifikasi produk yang

dapat menjadi faktor independen, dan ada pula yang menempatkannya sebagai moderator bagi kinerja tersebut.

- Dess dkk (1995) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara diversifikasi dengan kinerja perusahaan. Namun pendapat ini bertentangan dengan temuan Stimpert dan Duhaime (1997) yang menyatakan bahwa diversifikasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja bisnis.
- Mas-Ruiz dkk (2002) yang menyatakan bahwa pemilihan suatu strategi ekspansi diversifikasi ke luar negeri dan kinerja perusahaan selanjutnya, dapat dijelaskan oleh beberapa faktor tertentu (seperti pasar, produk, dan perusahaan).

IMPLIKASI MANAJERIAL

Memperhatikan hasil keseluruhan uji hipotesis yang berdasar hasil analisis data dalam penelitian ini, maka perusahaan seharusnya memperhatikan faktor dan indikasi di bawah ini sebagai sebuah urutan implikasi dan skala prioritas dalam aplikasi dan implementasi strategisnya. Beberapa implikasi yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Struktur organisasi harus ditempatkan sebagai prioritas yang penting dalam membangun kinerja bisnis yang tinggi dan upaya pendiversifikasian geografis, segmen bisnis, maupun perbedaan industri. Untuk itu, struktur organisasi yang tepat dengan memberikan keterlibatan dan wewenang dalam aspek-aspek manajerial kepada pimpinan unit / cabang harus dapat disusun dan dikelola secara optimal. Oleh karena itu :

- Pimpinan pusat seharusnya memberikan tingkat kewenangan

kontrol strategik yang lebih besar kepada manajer unit / cabang, otonomis, namun tetap bertanggung jawab dalam manajemen.

- Pimpinan pusat seharusnya memberikan tingkat keterlibatan manajer yang lebih besar dan bertanggung jawab kepada unit / cabang dalam operasi sebuah perusahaan, sehingga taktis dan teknis aplikasi strategis dapat tetap berkembang dan kreatif.
- Pimpinan pusat seharusnya memberikan tingkat kewenangan kontrol keuangan manajer yang lebih besar dan bertanggung jawab kepada manajer unit / cabang dalam manajemen, sehingga kreativitas dan upaya-upaya pengembangan dalam unit / cabang tetap berjalan dengan baik.

2. Karakteristik pasar harus dipahami secara serius sebagai bentuk upaya untuk meningkatkan kinerja bisnis. Dan oleh karenanya :

- Ketidakstabilan transaksi-transaksi di pasar tidak menjadi kendala manajemen dalam upayanya meningkatkan kinerja bisnis.
- Skala ekonomi dalam distribusi yang kecil justru menjadi tantangan kepada manajemen untuk lebih mampu menciptakan konten produk dan strategi pemasaran yang lebih komprehensif dan tidak terlalu berbasis pada keunggulan distribusi.
- Tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi justru menjadi sebuah kondisi yang mewajibkan pembelajaran organisasional dan pasar secara simultan dan berkesinambungan. Hasil akhir yang menjadi sasarannya adalah kinerja bisnis yang optimal dan berkelanjutan.

3. Karakteristik produk yang dimiliki harus benar-benar dipahami dan dikelola

sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja bisnis baik melalui maupun tanpa melalui strategi diversifikasi. Oleh karena itu :

- Sifat produk yang kecil kemungkinan terjadinya pembelian ulang (*repeat buying*) dan merupakan petunjuk kecilnya *demand* / permintaan seorang pelanggan dalam pembelian ulang merupakan dasar pentingnya implementasi diversifikasi secara optimal untuk meningkatkan kinerja bisnis.
 - Meski sifat produk yang terstandarisasi menjadi petunjuk keterbatasan inovasi atas suatu produk karena karakter standar yang harus dipenuhi, namun manajemen tidak boleh kehilangan kreativitasnya dengan mengoptimalkan potensi-potensi dalam elemen-elemen strategi pemasaran dan diversifikasi.
 - Sifat produk yang spesifik harus dapat mendukung kesolidan diferensiasi yang melekat dalam karakteristik produk tersebut.
4. Strategi diversifikasi seharusnya dikelola dengan tujuan peningkatan kinerja bisnis yang berkesinambungan, oleh karena itu :
- Pendiversifikasian segmen bisnis menjadi pilihan diversifikasi yang paling relevan dengan upaya peningkatan kinerja, karena banyaknya bidang bisnis yang ditangani (± 20 bidang usaha).
 - Ekspansi pasar secara geografis sebagai bentuk pendiversifikasian secara geografis dapat dilakukan dengan tetap memperhatikan faktor-faktor pendukung yang lain, seperti: pembelajaran *market entry*, dan kustomisasi strategi pemasaran.
 - Pendiversifikasian produk dalam industri yang berbeda juga selayaknya dapat dilakukan untuk

mengatasi keterbatasan-keterbatasan karakter produk.

5. Kinerja bisnis dibangun tidak semata-mata hanya untuk tujuan kemakmuran *share holder*, tapi diupayakan juga untuk seluruh *stakeholder* pada penelitian ini, karena kinerja bisnis dipengaruhi oleh faktor-faktor struktur organisasi, karakteristik pasar dan produk, serta strategi diversifikasi. Oleh karena itu, strategi pemasaran dan keuangan seharusnya tetap menjadi perhatian utama. Indikasi kinerja seperti *market share*, *ROI*, posisi kompetitif, dan nilai di mata pelanggan menjadi alat ukur keberhasilan bisnis yang paling relevan dan terbukti signifikan.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan asumsi bahwa obyek penelitian yang dipilih dapat merepresentasikan materi penelitian dan menjawab tujuan penelitian. Namun tentunya, terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Diantaranya, karakter grup Medco yang bagaimanapun akan ada kecenderungan karakter yang homogen, dan tidak menggunakan obyek penelitian dalam obyek empirik bebas (lintas industri dan lintas perusahaan). Kemudian penelitian ini kurang memperhatikan perbedaan ukuran perusahaan dalam mengambil obyek penelitiannya. Selain hal di atas, penelitian ini hanya memfokuskan pembahasan pada tema diversifikasi dan tidak membandingkannya dengan strategi refokus yang merupakan kebalikannya.

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Terdapat beberapa tema bahasan penelitian yang dapat dilakukan di masa yang akan datang. Antara lain yaitu : fokus penelitian dan pendalaman tema pada

hubungan ukuran perusahaan, karakteristik produk dan pasar terhadap strategi refokus yang diujibedakan dengan diversifikasi dalam satu model integral akan sangat menarik untuk dilakukan di masa yang akan datang. Kemudian relevansi keputusan diversifikasi dengan budaya perusahaan, dan juga hubungan variabel ukuran perusahaan atau ukuran sumber daya serta kebijakan harga dengan tingkat keberhasilan diversifikasi dan kinerja. Berkenaan dengan obyek penelitian, studi pada anggota himpunan pengusaha dalam suatu lingkup kerja atau negara, seperti Himpunan Pengusaha Muda Indonesia juga cukup penting untuk dilakukan. Sasaran penelitian pada perusahaan yang memfokuskan diri pada produk ataupun pasar dengan karakter yang berbeda, pun menarik untuk dilakukan.

DAFTAR REFERENSI

- Attiyeh, R., Wenner, D., 1981, "Critical mass: key to export profits", *The McKinsey Quarterly*, Winter, p. 73-78.
- Ayal, I., Zif, J., 1979, "Market expansion strategies in multinational marketing", *Columbia Journal of World Business*, Fall, p. 72-81.
- Barney, Jay, 2002, *Gaining & Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, p. 117-119.
- Berger, Philip G, 1999, "Causes and effects of corporate refocusing programs", *The Review of Financial Studies*, Vol. 12, p. 311-345.
- Beal, M., 2000, "Foreign market indicator structural resources and marketing strategies as determinants of export performance", *Advance in International Marketing*, Vol. 30, p. 253-257.
- Bhargava, Bromiley, P., Marcus S., 1994, "The deterrent to dubious corporate behaviour; profitability, probability, and safety recalls" *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p. 33-50
- Bradley, F., O'Reagain, S., 1998, "Concentration y Diversification entre pymes con exito en los mercados internacionales", *Information Commercial Espanola*, Vol. 774.
- Chandler R., 1970, "The impact of new product introduction on the market value of firm", *Journal of Business*, Vol. 23, p. 385-395.
- Chen, Sheng-Syan; Ho, Kim Wai, 2000, "Corporate diversification, ownership structure, and firm value the singapore evidence", *International Review of Financial Analysis*, Vol. 2, p. 315-326.
- Clarkson, 2001, *Industrial Organization*, McGraw Hill.
- Cooper, Robert G. (1999), "Product Leadership: Creating and Launching Superior New Product", *Journal of Management Consulting*, Vol. 10, No. 3, p.71-72.
- David, Fred R. (2001) *Strategic Management: Concepts and Cases*, 8th Edition, International Edition, Prentice Hall International, Inc.
- Dian Masyita (2000), "Desain struktur organisasi dalam implementasi

- strategi perusahaan: kajian teoritik", *Usahawan*, No. 09, Th. XXIX, hal 3-9.
- Fauver, Larry; Houston, Joel; Naranjo, Andy, 2003, "Capital market development, international integration, legal system, and the value of corporate diversification; a cross-country analysis", *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, Vol: 38, p: 135-156.
- Ferdinand, Augusty, 2000, "Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen", BP UNDIP, Semarang.
- Gatignon, Hubert; Xuereb, Jean Marc (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, p.77-90.
- Hamarmesh, R., Anderson, M., Harris, J., 1978, "Strategies for low market share business", *Harvard Business Review*, May, p. 95-102.
- Henard, David; Szymanski, David (2001), "Why Some New products are More Successful than Others", *Journal of Marketing Research*, p. 362-375.
- Hirsch, S., Lev, B., 1973, "Foreign marketing strategies", *Management International Review*, Vol. 9, p. 81-87.
- Hoopes, David G, 1999, "Measuring geographic diversification and product diversification", *Management International Review*, Vol: 39, p: 277-292.
- Hung Ngai, Jimmy Chan; Ellis, Paul, 1998, "Market orientation and business performance: some evidence from Hongkong", *International Marketing Review*, Vol. 2, p. 119-139.
- Indriantoro, Nur.; Bambang Supomo, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Katsikeas, Constantine (1994), "Export Competitive Advantages: The Relevance of Firm Characteristics", *International Marketing Reviews*, p.33-53.
- Kleinschmidt, 1985, "Export market expansion strategy: differences between market concentration and market spreading", *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, p. 113-134.
- Kranenburg, Hans Van; Cloodt, Myriam; Hagedoorn, John, 2001, "an exploratory study of recent trends in the diversification of dutch publishing companies in the multimedia and information industries", *International Studies of Management & Organization*, Vol: 31, p: 64-86.
- Markides, Constantinos C; Williamson, Peter J, 1996, "Corporate Diversification and organizational structure: a resource-based view", *Academy of Management Journal*, Vol: 39, p: 340-367.
- Mas-Ruiz, Fransisco Jose; Nicolau-Gonzalbez, Juan Luis; Ruiz-Moreno, Felipe, 2002, "Foreign expansion strategy and performance", *International Marketing Review*, Vol: 19, p: 348-368.
- Narver, John C ; Slater, Stanley F, 1990, "The Effect of a Market Orientation on

-
- Bussines Profitability", *Journal of Marketing*, US.
- Neely, Andy; Mills, John; Platts, Ken; Richards, Huw; Gregory, Mike; Bourne, Mike; Kennerly, Mike, 2000, "Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach", *International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 20, p. 1119-1145.
- _____; Filippini, Roberto; Forza, Cippriano; Hill, Jasper, 2001, "A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions", *Integrated Manufacturing System*, Vol. 2, p. 114-124.
- Pandya, Anil M; Rao, Narendar V., 1998, "Diversification and firm performance: an empirical evaluation", *Journal of Financial and Strategic Decisions*, Vol. 11, p. 67-81.
- Porter, Michael E, 1985, "*Competitive Advantage*", The Free Press, New York.
- Qian, Gongming, 2002, "Multinationality, product diversification, and profitability of emerging US Small and Medium Sized Enterprises" *Journal of Business Venturing*, Vol: 17, p:611.
- Treacy, Wiersema (1995), "Discipline of Market Leader", *Journal of Management Consulting*, Vol. 10, No. 3, p.71-72.
- Simeon, Roblyn, 2001, "Top team characteristics and the business strategies of Japanese firms", *Corporate Governance*, Vol: 1, p: 4-12.
- Voss, B. Glenn; Voss, Zannie Giraud (2000), "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", *Journal of Marketing*, 67-83.
- Wan, William P; Hoskisson, Robert E, 2003, "Home country environment, corporate diversification strategies, and firm performance", *Academy of Mangement Journal*, Vol: 46, p;27.
- Zhao, Hongxin; Luo, Yadong, 2002, "Product diversification, ownership structure, and subsidiary performance in China's dynamic market", *Management International Review*, Vol: 42, p: 27-86.