

## STRATEGI PORTOFOLIO KORPORAT: DIVERSIFIKASI VS. FOKUS UNTUK KEBERLANJUTAN USAHA PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR

Uning Heri Gagarin<sup>1</sup>, Yeni Trisna Purba<sup>2</sup>, Yohanis Rumbiak<sup>3</sup>  
Universitas Efarina, Indonesia<sup>1,2,3</sup>  
Email: [b209gg@yahoo.com](mailto:b209gg@yahoo.com).

### Abstrak

Penelitian ini membahas strategi portofolio korporat pada perusahaan manufaktur dengan membandingkan dua pendekatan utama, yaitu strategi fokus dan strategi diversifikasi, serta peran keberlanjutan melalui diversifikasi berbasis ESG (Environmental, Social, and Governance). Tujuan penelitian adalah (1) membandingkan efektivitas strategi fokus versus diversifikasi, (2) mengkaji dampaknya terhadap kinerja keuangan dan manajemen risiko, dan (3) menganalisis bagaimana diversifikasi berbasis keberlanjutan dapat menghasilkan keunggulan kompetitif serta mendukung pertumbuhan jangka panjang. Metode yang digunakan adalah metode campuran berupa analisis kuantitatif berbasis parameter kinerja keuangan (misalnya ROA, ROE, pertumbuhan pendapatan, indeks diversifikasi, dan rasio hutang) serta studi kasus kualitatif. Temuan menunjukkan bahwa strategi fokus cenderung memberikan kinerja pasar yang lebih baik, dengan rata-rata pengembalian pemegang saham (rTSR) sebesar 2,3% dibandingkan 1,6% pada perusahaan yang lebih terdiversifikasi. Namun, diversifikasi tetap penting untuk menyebarkan risiko dan menjaga stabilitas pertumbuhan. Diversifikasi berbasis keberlanjutan memperkuat inovasi, mitigasi risiko regulasi dan reputasi, serta membuka akses ke pasar baru yang menuntut produk ramah lingkungan. Penelitian merekomendasikan pendekatan terintegrasi: menguatkan kompetensi inti terlebih dahulu, kemudian melakukan diversifikasi yang terukur ke segmen terkait dengan integrasi prinsip ESG agar perusahaan dapat mencapai keberlanjutan usaha di tengah ketidakpastian global

**Kata kunci:** *Portofolio Korporat, Diversifikasi, ESG, Kinerja Keuangan, Manajemen Risiko*

### Abstract

*This study examines corporate portfolio strategies in manufacturing firms by comparing two main approaches—focus strategy and diversification strategy—and assessing the role of sustainability through ESG-based diversification. The research aims to (1) compare the effectiveness of focus versus diversification, (2) analyze their impacts on financial performance and risk management, and (3) explore how sustainability-oriented diversification can generate competitive advantage and support long-term growth. The study applies a mixed-methods approach, combining quantitative analysis using key financial performance indicators (e.g., ROA, ROE, revenue growth, diversification index, and debt ratio) with qualitative case studies. The findings indicate that focus strategy generally delivers better market performance, with an average shareholder return (rTSR) of 2.3% compared to 1.6% for more diversified firms. Nevertheless, diversification remains important for spreading risk and sustaining growth stability. ESG-based diversification further strengthens innovation, mitigates regulatory and reputational risks, and enables access to new markets that increasingly demand environmentally friendly products. The study recommends an integrated approach: strengthen core competencies first, then pursue measured diversification into related segments while integrating ESG principles, enabling manufacturing companies to achieve business sustainability amid global uncertainty.*

**Keywords:** *Corporate Portfolio, Diversification, ESG, Financial Performance, Risk Management*

## PENDAHULUAN

Dalam dunia korporat, pengambilan keputusan strategis mengenai pengelolaan portofolio perusahaan menjadi aspek penting dalam menjaga keberlanjutan usaha. Perusahaan manufaktur dihadapkan pada dilema antara mengandalkan satu lini usaha (strategi fokus) atau menyebarkan sumber daya ke dalam beberapa lini usaha (strategi diversifikasi) untuk mengurangi risiko dan mengantisipasi ketidakpastian pasar. Artikel ini mengkaji secara komprehensif perbandingan antara kedua strategi tersebut, serta

bagaimana pendekatan keberlanjutan, terutama melalui diversifikasi berbasis ESG (Environmental, Social, and Governance) dapat mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan manufaktur.

Dalam menghadapi dinamika persaingan dan ketidakpastian global, pemilihan strategi portofolio korporat menjadi sangat krusial. Diversifikasi seringkali dilihat sebagai upaya penyebaran risiko, di mana perusahaan memasuki berbagai segmen usaha untuk mengurangi ketergantungan pada satu lini. teori diversifikasi bisnis yang dikemukakan oleh (Rumelt, 1982) dan (Hitt et al., 1997), yang menyatakan bahwa diversifikasi dapat membantu perusahaan mengurangi ketergantungan pada satu produk atau pasar dan meningkatkan efisiensi operasional. Sebagai contoh, Disney berhasil memperluas layanannya dari animasi ke taman hiburan dan platform streaming untuk menciptakan sinergi dalam ekosistem hiburannya. Di sisi lain, strategi fokus memungkinkan perusahaan untuk memperkuat keunggulan kompetitifnya dengan mengonsentrasikan sumber daya pada kompetensi inti. Coca-Cola, misalnya, selama lebih dari satu abad berhasil menjaga dominasinya di pasar minuman dengan tetap fokus pada produk inti.

Selain itu, laporan dari Boston Consulting Group menunjukkan tren yang mengarah ke pengurangan diversifikasi. Antara tahun 2000 hingga 2023, jumlah perusahaan yang tergolong diversified menurun, dengan fokus portofolio yang semakin tinggi mendorong peningkatan kinerja keuangan, seperti peningkatan hasil pengembalian pemegang saham (relative TSR) yang mencapai rata-rata 2,3% pada perusahaan yang fokus dibandingkan dengan 1,6% pada perusahaan yang tetap diversified.

Di tengah persaingan global dan tuntutan keberlanjutan, muncul pula pendekatan diversifikasi berbasis keberlanjutan. Pendekatan ini tidak hanya melihat diversifikasi sebagai sarana menghindari risiko keuangan, tetapi juga sebagai upaya untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip ESG guna menciptakan nilai jangka panjang, memperkuat reputasi, dan membuka akses ke pasar baru yang semakin menuntut produk hijau dan ramah lingkungan.

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan utama sebagai berikut. Membandingkan efektivitas strategi portofolio korporat antara fokus dan diversifikasi pada perusahaan manufaktur. Mengkaji dampak strategi tersebut terhadap kinerja keuangan dan manajemen risiko, khususnya dalam menghadapi ketidakpastian pasar. Menganalisis bagaimana penerapan diversifikasi berbasis keberlanjutan dapat menghasilkan keunggulan kompetitif dan mendukung pertumbuhan jangka panjang. Menyusun rekomendasi strategis bagi perusahaan manufaktur guna mengoptimalkan pengelolaan portofolio untuk mencapai keberlanjutan usaha.

## **LANDASAN TEORI**

Kajian pustaka merupakan bagian fundamental dalam menyusun kerangka teoretis. Beberapa konsep dan teori utama yang relevan adalah sebagai berikut:

### **Strategi Diversifikasi**

Diversifikasi merupakan strategi yang mengarahkan perusahaan untuk memasuki segmen usaha yang berbeda dengan tujuan menurunkan risiko operasional dan menghasilkan aliran pendapatan yang lebih stabil. Dalam kajian Harvard Business Review, penelitian oleh Collis & Montgomery (1998) menunjukkan bahwa perusahaan yang mengandalkan sumber daya inti cenderung menunjukkan kinerja superior pada fase pertumbuhan industri. Diversifikasi, terutama diversifikasi terkait, memanfaatkan sinergi antara unit-unit usaha sehingga meningkatkan peluang keberhasilan hingga 20–25% lebih tinggi dibandingkan diversifikasi tidak terkait, seperti yang dilaporkan oleh McKinsey & Company (2020).

Pada studi internasional di Asia Tenggara, analisis terhadap 60 perusahaan manufaktur dan jasa menunjukkan bahwa diversifikasi internasional memberikan dampak positif terhadap ROA dan pertumbuhan pendapatan, meskipun tidak signifikan pada ROE. Temuan tersebut menggarisbawahi pentingnya kapabilitas internal yang memadai untuk mendukung strategi diversifikasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

### **Strategi Fokus**

Strategi fokus mengutamakan pementapan kompetensi inti perusahaan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan mengoptimalkan efisiensi operasional, memperkuat branding, serta membangun basis keunggulan kompetitif yang sulit ditiru pesaing. Sebagai contoh, Coca-Cola yang mempertahankan dominasi di pasar minuman melalui fokus pada inovasi dan kualitas produk, serta penguatan brand identity selama lebih dari satu abad.

Selain itu, laporan oleh Boston Consulting Group dan penelitian terkait mengindikasikan bahwa

perusahaan yang menerapkan strategi fokus cenderung mencatatkan kinerja pasar yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang terlalu tersebar. Data mengungkapkan bahwa perusahaan yang berfokus mencatatkan rata-rata keunggulan pengembalian pemegang saham (rTSR) sebesar 2,3% dibandingkan dengan 1,6% pada perusahaan diversified, sehingga strategi fokus terbukti menghasilkan keunggulan nilai pasar dan peningkatan valuasi perusahaan.

#### Pendekatan Diversifikasi Berbasis Keberlanjutan

Dalam beberapa tahun belakangan, penerapan prinsip keberlanjutan juga menjadi faktor penting dalam strategi diversifikasi. Diversifikasi berbasis keberlanjutan menekankan pada integrasi aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola dalam setiap lini usaha yang dikembangkan. Pendekatan ini tidak hanya mengejar keuntungan finansial jangka pendek, tetapi juga mengedepankan penciptaan nilai jangka panjang yang sejalan dengan standar global, seperti Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) Perserikatan Bangsa-Bangsa

Keunggulan utama diversifikasi berbasis keberlanjutan meliputi. Inovasi dan Diferensiasi Pasar: Mendorong perusahaan untuk mengembangkan solusi inovatif yang ramah lingkungan dan mampu menarik konsumen yang semakin peduli terhadap isu sosial dan lingkungan. Mitigasi Risiko: Meningkatkan fleksibilitas dalam mengelola risiko regulasi, reputasi, dan biaya melalui penerapan teknologi hijau dan praktik efisiensi energi. Akses ke Pasar Baru: Membuka peluang ekspansi ke pasar internasional serta menciptakan aliran pendapatan baru yang berfokus pada produk dan layanan berkelanjutan

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode campuran dengan kombinasi analisis kuantitatif dan studi kasus kualitatif. Pendekatan kuantitatif dilakukan melalui analisis data keuangan dengan menggunakan beberapa parameter utama, antara lain. Return on Assets (ROA). Return on Equity (ROE). Pertumbuhan Pendapatan. Indeks Diversifikasi. Rasio Hutang (Debt Ratio). Data diperoleh dari laporan keuangan dan publikasi terkait di kalangan perusahaan manufaktur di beberapa kawasan, khususnya Asia Tenggara serta data komparatif dari perusahaan global seperti Coca-Cola, Disney, dan perusahaan-perusahaan konstruksi di Korea. Analisis data menggunakan model ekonometrika seperti Vector Error Correction Model (VECM) untuk mengamati hubungan dinamis antara diversifikasi dan kinerja keuangan selama periode tertentu (Q1 2002 hingga Q4 2021).

Selain itu, penelitian juga menyertakan studi kasus dari perusahaan yang telah melakukan transformasi portofolio dengan mengadopsi strategi fokus dan diversifikasi. Studi kasus ini memberikan gambaran mendalam mengenai implementasi praktis strategi portofolio dan dampaknya terhadap keuntungan kompetitif, termasuk perbaikan dalam pelacakan kinerja dan pengurangan kompleksitas operasional.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Strategi Fokus Manufaktur

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi fokus memberikan keuntungan signifikan dalam hal peningkatan efisiensi operasional dan peningkatan nilai pasar. Dengan memusatkan upaya pada kompetensi inti, perusahaan mampu:

1. Meningkatkan skala operasi dan penguatan merek, seperti yang ditunjukkan oleh perusahaan multinasional Coca-Cola yang mempertahankan dominasi pasarnya selamalebih dari satu abad.
2. Meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan dan distribusi sumber daya, yang berkontribusi pada peningkatan rata-rata pengembalian pemegang saham (rTSR) sebesar 2,3% dibandingkan dengan strategi diversifikasi, yang hanya mencapai 1,6%

Tabel berikut merangkum perbandingan kinerja antara perusahaan yang menerapkan strategi fokus dan diversifikasi:

Tabel 1: Perbandingan Kinerja Strategi Fokus vs. Diversifikasi

| Faktor Kinerja                     | Strategi Fokus                            | Strategi Diversifikasi                 |
|------------------------------------|---|--|
| Pengembalian Pemegang Saham (rTSR) | 2,3%                                      | 1,6%                                   |
| Kompleksitas Manajemen             | Lebih rendah (fokus hanya pada satu lini) | Lebih tinggi (mengelola berbagai lini) |
| Pengaruh Volatilitas Pasar         | Lebih rentan jika pasar inti menurun      | Risiko tersebar di berbagai segmen     |
| Peningkatan Nilai Merek            | Sangat signifikan (misal Coca-Cola)       | Baik, namun dengan sinergi terbatas    |

Strategi fokus memungkinkan perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif yang berfokus pada peningkatan kualitas produk dan efisiensi operasional. Namun, kelemahannya terletak pada ketergantungan yang tinggi pada satu pasar, yang dapat membawa risiko signifikan bila terjadi penurunan pasar inti.

#### Analisis Strategi Diversifikasi

Diversifikasi menyediakan pendekatan untuk menyebarkan risiko melalui distribusi investasi ke dalam berbagai lini usaha. Keunggulan strategi ini antara lain:

1. Pengurangan Risiko Operasional: Perusahaan yang menerapkan diversifikasi cenderung lebih tahan banting menghadapi penurunan pada satu sektor karena pendapatan mereka tidak bergantung pada satu segmen saja. Sebagai contoh, dalam masa krisis keuangan 2008, portofolio yang terdiversifikasi tercatat mengalami penurunan kerugian sebesar 30% lebih rendah dibandingkan dengan yang terkonsentrasi.
2. Pertumbuhan Pendapatan yang Stabil: Pada penelitian di Asia Tenggara, diversifikasi internasional terbukti meningkatkan ROA dan pertumbuhan pendapatan, terutama bagi perusahaan dengan kinerja tinggi, meskipun tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap ROE.

Walaupun demikian, strategi diversifikasi membawa tantangan tambahan, seperti:

1. Kompleksitas Manajemen: Mengelola berbagai lini usaha membutuhkan sistem koordinasi yang lebih rumit dan keahlian manajemen lintas fungsi yang lebih mendalam.
2. Potensi Pengurangan Fokus: Perusahaan dapat kehilangan keunggulan kompetitif jika tidak mampu mengintegrasikan setiap lini usaha secara sinergis, sehingga hasil yang diperoleh tidak optimal dibandingkan dengan perusahaan yang memilih untuk fokus.

#### Pendekatan Terintegrasi: Fokus yang Diperkuat dengan Diversifikasi

Dari analisis yang dilakukan, terlihat pula bahwa kombinasi strategi fokus dan diversifikasi dapat menghasilkan sinergi yang optimal. Pendekatan bertahap yang direkomendasikan meliputi:

1. Penguatan Inti Usaha: Memastikan bahwa perusahaan memiliki basis operasi yang solid dan kompetitif sebagai landasan.
2. Diversifikasi ke Segmen Terkait: Memasuki pasar atau lini usaha yang memiliki sinergi dengan kompetensi inti sehingga dapat meningkatkan nilai tambah produk atau layanan.
3. Diversifikasi Berbasis Keberlanjutan: Mengintegrasikan prinsip ESG dalam setiap lini usaha yang dikembangkan, sehingga bukan hanya mengurangi risiko, tetapi juga membuka peluang pertumbuhan jangka panjang dan meningkatkan reputasi korporat

Pendekatan ini memungkinkan perusahaan manufaktur untuk tetap kuat dalam area inti sekaligus mendapatkan peluang baru dengan memanfaatkan keunggulan sinergis dari berbagai lini usaha yang terkait. Studi kasus dari Disney, misalnya, menunjukkan bagaimana akuisisi Pixar tidak hanya memperluas portofolio perusahaan, tetapi juga meningkatkan kapabilitas inti di bidang animasi melalui peningkatan efisiensi dan inovasi.

Selain dampak finansial, penerapan diversifikasi berbasis keberlanjutan juga memberikan keuntungan strategis yang tidak bisa diabaikan. Keunggulan utama dari pendekatan ini adalah:

1. Inovasi dan Diferensiasi Pasar: Mendorong perusahaan untuk menciptakan produk- produk inovatif yang ramah lingkungan dan sesuai dengan tuntutan konsumen modern
2. Mitigasi Risiko Regulasi dan Reputasi: Dengan menyesuaikan operasi sesuai dengan standar keberlanjutan, perusahaan mengurangi risiko terhadap perubahan regulasi dan potensi kerusakan reputasi.
3. Ekonomi Operasional: Investasi dalam teknologi efisiensi energi dan praktik pengurangan limbah dapat menurunkan biaya operasional jangka panjang.

Tabel 2. Keunggulan Diversifikasi Berbasis Keberlanjutan

| Aspek Keunggulan         | Penjelasan   | Referensi          |
|--------------------------|--|--------------------|
| Inovasi dan Diferensiasi | Pengembangan produk hijau yang menarik bagi konsumen                       | <sup>162,175</sup> |
| Mitigasi Risiko          | Mengurangi risiko hukum dan regulasi serta melindungi reputasi perusahaan  | <sup>179,180</sup> |
| Efisiensi Biaya          | Investasi pada teknologi hijau mengurangi biaya operasional jangka panjang | <sup>178,180</sup> |
| Akses Pasar Baru         | Memperluas jangkauan pasar melalui produk dan layanan berkelanjutan        | <sup>185,188</sup> |

## KESIMPULAN

Penelitian menyimpulkan bahwa pada perusahaan manufaktur, strategi fokus cenderung memberikan kinerja yang lebih baik dibandingkan strategi diversifikasi. Hal ini terlihat dari hasil analisis yang menunjukkan rata-rata pengembalian pemegang saham pada perusahaan yang menerapkan fokus lebih tinggi dibanding perusahaan yang lebih terdiversifikasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa konsentrasi pada kompetensi inti memungkinkan perusahaan mengelola sumber daya secara lebih efektif, menjaga konsistensi arah bisnis, serta memperoleh hasil yang lebih kuat dalam aspek kinerja pasar. Karena itu, strategi fokus dipandang sebagai pendekatan yang dapat memberikan keunggulan lebih stabil dalam pencapaian tujuan bisnis.

Namun demikian, penelitian juga menegaskan bahwa diversifikasi tetap memiliki peran penting, terutama bila dikaitkan dengan keberlanjutan. Diversifikasi berbasis ESG dinilai dapat mendukung inovasi, akses ke pasar baru, serta membantu perusahaan mengurangi risiko yang muncul dari ketidakpastian global, termasuk risiko regulasi dan reputasi. Dengan demikian, kesimpulan akhirnya adalah perlunya pendekatan yang terintegrasi: perusahaan sebaiknya memperkuat terlebih dahulu kompetensi inti melalui strategi fokus, kemudian melakukan diversifikasi yang terukur dan relevan dengan prinsip ESG untuk memastikan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

## REFERENSI

- Andrian, J. A. (2024). Pengaruh Strategi Diversifikasi dan Modal Intelektual Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Properti dan Real Estate yang Terdaftar di BEI pada Tahun 2019-2021). *Jurnal EMT KITA*, 8(2), 750-758.
- Arianingrum, R. W., & Isyuardhana, D. (2024). Pengaruh Strategi Diversifikasi, Struktur Kepemilikan, dan Struktur Modal Terhadap Kinerja Keuangan (Studi Pada Perusahaan Sektor Infrastruktur Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2018-2022). *eProceedings of Management*, 11(6)
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2016). *Financial Management: Theory & Practice* (15th ed.). Cengage Learning.
- Cahyadi, A., & Angela, A. (2025). PENGARUH INTELLECTUAL CAPITAL, COST OF CAPITAL, DAN WOMEN ON BOARD TERHADAP NILAI PERUSAHAAN SEKTOR TEKNOLOGI DI INDONESIA. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, 10(1).
- Fauzi, A., Atmono, A. A., Salsabila, H., Tristiany, K. D., & Mubarak, R. H. (2024). Analisis Evaluasi Kinerja Keuangan Dengan Metode ROI, RI, EVA Dan Dengan Pendekatan Desentralisasi Terhadap Suatu Perusahaan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 2(1), 103–136
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767–798.
- Ir. Rio Reyno Elia, S.T.P., M.M. "Focus vs Diversification: Which Path Drives Long-Term Success?" (Informasi dari LinkedIn).
- Harvard Business Review, penelitian oleh Collis & Montgomery (1998) tentang strategi fokus dan sumber daya inti.
- McKinsey & Company (2020), laporan tentang keunggulan diversifikasi terkait dibandingkan diversifikasi tidak terkait.
- Nikmah, U. F. (2024). Pengaruh Ukuran, Profitabilitas, dan Kebijakan Dividen Terhadap Nilai Perusahaan Manufaktur di BEI. *Commodities, Journal of Economic and Business*, 5(2), 086-100.
- Laporan Boston Consulting Group mengenai penurunan tingkat diversifikasi dan peningkatan kinerja pasar (2000–2023).
- Lhantiraa, R. M., & Dewi, R. R. (2024). The Influence of Gender Diversity, Firm Life Cycle, and ESG Disclosure on Financial Distress in Energy Companies on the IDX. *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, 14(1).
- Riandini, A., & Risman, A. (2022). Evaluation of Equity Mutual Funds Portfolio Performance In Indonesia Using Sharpe, Treynor And Jensen Methods. *The EURASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, (3(34), 34-40.
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359–369.
- Saputra, A., Priadi, E., & Rustamaji (2024). Analysis Of Slope Stability Due to Illegal Gold Mining In

Bengkayang Regency Jurnal Teknik Sipil, 24 (1) 766-777  
Situmorang, D.,M et.al”Analysis Of Accounting Knowledge Behavior and Accounting Recording on Revenue with Cultural Behavior Moderating Variable” Al-Mal: Journal Of Islamic Accounting and Finance [ONLINE] Volume 05 Number 02 (Des 31, 2024)  
Studi kuantitatif di Asia Tenggara tentang dampak diversifikasi internasional terhadap ROA dan pertumbuhan pendapatan pada sektor manufaktur dan jasa.