

Strategi Diversifikasi Terkait dan Tak Terkait dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial Lembaga Pendidikan

Adibatusshobihat¹, Asyrafil Akmal², Hesti Kusumaningrum

¹²³Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Islam Syarif Hidayatullah
Jakarta

e-mail: adibatusshobihat22@gmail.com

Abstrak

Strategi diversifikasi semakin relevan bagi lembaga pendidikan dalam menghadapi tantangan persaingan dan kebutuhan masyarakat yang dinamis. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bentuk penerapan diversifikasi terkait dan tidak terkait dalam konteks lembaga pendidikan, serta dampaknya terhadap kinerja manajerial. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diversifikasi terkait, seperti pembukaan unit pendidikan baru dalam bidang serupa, cenderung lebih mudah diimplementasikan karena adanya kesamaan visi dan sumber daya, serta menciptakan efisiensi dalam tata kelola. Sebaliknya, diversifikasi tak terkait seperti membuka usaha komersial non-pendidikan menghadirkan tantangan kompleksitas manajerial, namun berpotensi meningkatkan kemandirian finansial lembaga. Kesimpulannya, strategi diversifikasi yang diterapkan secara tepat dan disesuaikan dengan kapasitas institusi mampu meningkatkan efektivitas manajemen dan keberlanjutan lembaga. Penelitian ini merekomendasikan pentingnya perencanaan yang matang dan struktur organisasi yang adaptif dalam mendukung diversifikasi, serta perlunya kajian lebih lanjut berbasis studi lapangan untuk mengukur dampak nyata dari strategi ini secara langsung.

Kata kunci: diversifikasi, efisiensi manajerial, kinerja lembaga, lembaga pendidikan

Abstract

Diversification strategies are increasingly relevant for educational institutions in facing the challenges of competition and dynamic community needs. This study aims to describe the form of application of related and unrelated diversification in the context of educational institutions, as well as its impact on managerial performance. The method used is descriptive qualitative with a literature study approach. The results show that related diversification, such as opening a new education unit in a similar field, tends to be easier to implement due to a common vision and resources, and creates efficiency in governance. In contrast, unrelated diversification such as opening non-educational commercial businesses presents challenges of managerial complexity, but has the

potential to increase the financial independence of the institution. In conclusion, a diversification strategy that is appropriately implemented and tailored to the institution's capacity can improve management effectiveness and institutional sustainability. This study recommends the importance of careful planning and adaptive organizational structures in supporting diversification, as well as the need for further studies based on field studies to measure the real impact of this strategy directly.

Keywords : *diversification, managerial efficiency, institutional performance, educational institutions*

LATAR BELAKANG

Setiap organisasi, termasuk lembaga pendidikan, senantiasa dihadapkan pada tantangan untuk mempertahankan eksistensi dan meningkatkan kinerja di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah. Persaingan antar lembaga pendidikan, tuntutan masyarakat terhadap mutu layanan, serta perubahan kebutuhan peserta didik menuntut pengelolaan yang adaptif dan strategis. Salah satu pendekatan yang mulai banyak dilirik oleh lembaga pendidikan dalam menjawab tantangan tersebut adalah penerapan strategi diversifikasi, baik dalam bentuk program akademik, layanan tambahan, maupun kerja sama lintas sektor. Strategi ini diyakini mampu mendorong inovasi, meningkatkan efisiensi, serta memperkuat posisi lembaga dalam peta persaingan (Yovella Phylcia & Meiden, 2021)

Diversifikasi pada lembaga pendidikan dapat dilakukan dengan dua bentuk utama. Pertama, diversifikasi terkait, yakni ketika lembaga mengembangkan program-program baru yang masih sejalan dengan bidang inti pendidikan, seperti membuka program studi baru, pelatihan vokasional, atau kelas internasional. Kedua, diversifikasi tidak terkait, yaitu saat lembaga terlibat dalam kegiatan yang tidak langsung berhubungan dengan inti bisnisnya, misalnya membuka unit usaha komersial, seperti koperasi, percetakan, hingga penyediaan layanan digital. Keduanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja manajerial, baik dari sisi efisiensi operasional, pengelolaan sumber daya, hingga peningkatan pendapatan institusi (Sembiring & Halim, 2023).

Dengan menerapkan strategi diversifikasi yang tepat, lembaga pendidikan tidak hanya dapat memperluas cakupan layanan, tetapi juga mengoptimalkan pemanfaatan aset yang dimiliki, seperti gedung, tenaga pengajar, reputasi institusi, hingga jaringan mitra. Diversifikasi juga berpotensi menciptakan stabilitas keuangan dan keberlanjutan operasional lembaga, terutama dalam menghadapi fluktuasi jumlah peserta didik atau perubahan kebijakan pemerintah (Sembiring & Halim, 2023). Dalam konteks ini, kinerja manajerial yang adaptif dan visioner menjadi kunci utama, sebab strategi diversifikasi menuntut kemampuan untuk membaca peluang, mengelola risiko, serta menyatukan berbagai lini usaha dalam satu sistem tata kelola yang terintegrasi.

Namun, diversifikasi tidak tanpa tantangan. Kegagalan dalam merancang strategi yang sejalan dengan kapasitas dan visi institusi dapat memberikan dampak negatif terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, sangat

penting bagi lembaga pendidikan untuk memiliki pemahaman yang mendalam mengenai bentuk diversifikasi yang paling tepat, serta mengembangkan sistem manajerial yang dapat mendukung pelaksanaannya secara berkelanjutan.

Strategi diversifikasi adalah salah satu jenis strategi pertumbuhan yang diterapkan oleh perusahaan untuk memperluas jangkauan usaha dan memperkuat posisinya di pasar. Strategi ini pada dasarnya adalah upaya untuk menambah lini bisnis baru, baik yang masih berkaitan maupun yang sama sekali berbeda dengan bisnis utama. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan daya saing, memperluas sumber pendapatan, serta mengurangi ketergantungan terhadap satu produk atau pasar.

Diversifikasi dapat dibedakan menjadi dua kategori utama, yaitu diversifikasi terkait (*related diversification*) dan diversifikasi tidak terkait (*unrelated diversification*). Diversifikasi terkait dilakukan ketika perusahaan memperluas usaha baru yang masih berhubungan dengan bisnis intinya. Hubungan tersebut bisa muncul dari kesamaan dalam proses produksi, teknologi, pasar sasaran, atau bahkan rantai pasok. Melalui strategi ini, perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya yang sudah dimiliki, seperti merek, sistem distribusi, atau keahlian manajerial, sehingga lebih efisien secara operasional (Maulida et al., 2024).

Sementara itu, diversifikasi tidak terkait dilakukan ketika perusahaan masuk ke lini usaha yang tidak memiliki hubungan langsung dengan kegiatan bisnis utamanya. Jenis diversifikasi ini umumnya bertujuan untuk menyebar risiko usaha atau memanfaatkan peluang pasar di sektor lain yang dianggap menjanjikan. Dalam praktiknya, strategi ini lebih kompleks karena setiap unit bisnis berjalan secara independen, dan tidak selalu bisa disinergikan secara langsung (Rosady, 2022).

Dari sudut pandang ekonomi organisasi, diversifikasi dianggap sebagai cara perusahaan untuk memanfaatkan kelebihan kapasitas sumber daya, serta menciptakan nilai tambah melalui pengelolaan portofolio bisnis yang luas. Chandler (1962) menyebutkan bahwa pertumbuhan melalui diversifikasi sering kali diikuti dengan perubahan struktur organisasi, karena kompleksitas usaha meningkat seiring dengan bertambahnya bidang bisnis yang dijalankan.

Michael Porter (1985) juga menyoroti pentingnya keterkaitan strategis dalam diversifikasi. Menurutnya, diversifikasi akan menghasilkan keunggulan bersaing jika bisnis-bisnis baru tersebut memiliki kesamaan atau keterkaitan dengan aktivitas rantai nilai perusahaan. Jika tidak ada sinergi yang terbentuk, maka diversifikasi berisiko menjadi beban dan menyulitkan perusahaan dalam mengelola fokus strategisnya.

Rumelt (1974), dalam penelitiannya yang cukup berpengaruh, mengklasifikasikan diversifikasi berdasarkan tingkat keterkaitannya. Ia menyimpulkan bahwa perusahaan yang melakukan diversifikasi terkait umumnya menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang memilih diversifikasi tidak terkait, disebabkan oleh potensi sinergi dan efisiensi yang dapat dicapai.

Dengan mempertimbangkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemilihan jenis strategi diversifikasi tidak bisa dilakukan secara sembarangan. Perusahaan harus menilai sejauh mana keterkaitan antara bisnis baru dengan bisnis inti, kemampuan organisasi dalam mengelola kompleksitas, serta potensi sinergi yang mungkin tercipta.

Kajian ini menjadi penting terutama dalam konteks perusahaan yang sedang merancang strategi pertumbuhan jangka panjang, agar keputusan ekspansi yang diambil benar-benar memberikan dampak positif terhadap kinerja dan daya saing.

METODE

Penelitian ini menerapkan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif untuk menjelaskan penerapan strategi diversifikasi, baik yang berkaitan (*related diversification*) maupun yang tidak berkaitan (*unrelated diversification*), dalam suatu perusahaan. Melalui pendekatan ini, peneliti berfokus pada analisis mendalam terhadap bentuk, tujuan, serta dampak dari masing-masing jenis diversifikasi terhadap kinerja dan keberlangsungan usaha perusahaan. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui studi literatur. Fokus utama dari penelitian ini adalah memahami bagaimana perusahaan memanfaatkan diversifikasi sebagai bagian dari strategi pertumbuhan, serta bagaimana diversifikasi tersebut dikelola agar memberikan nilai tambah dan tidak menjadi beban dalam operasional bisnis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Diversifikasi adalah kebijakan strategis yang bertujuan untuk menambah produk-produk baru agar dapat menjangkau pasar yang berbeda dari sebelumnya. Menurut Fandy Tjiptono, diversifikasi produk adalah usaha untuk mencari dan mengembangkan produk serta pasar baru, atau keduanya, dengan tujuan mencapai pertumbuhan, meningkatkan penjualan, profitabilitas, dan fleksibilitas usaha. Pendapat ini sejalan dengan Pandji Anoraga, yang menyatakan bahwa diversifikasi produk adalah kebijakan untuk menambah produk baru demi melayani pasar baru. Tujuan utama dari penerapan strategi diversifikasi adalah untuk mengurangi risiko bisnis, terutama dengan cara menghindari ketergantungan pada satu jenis produk atau segmen pasar tertentu (SETIAWAN, 2020).

Diversifikasi Terkait

Ada dua jenis diversifikasi: diversifikasi yang berhubungan dan diversifikasi yang tidak berhubungan. Diversifikasi yang berhubungan terjadi ketika sebuah perusahaan memperluas operasinya ke produk atau pasar yang berkaitan dengan bisnis inti. Sebagai contoh, perusahaan makanan yang memperluas usahanya dengan memproduksi minuman (Rahmaniar & H, 2024).

Dalam dunia pendidikan, diversifikasi berarti memperluas atau menambah berbagai elemen seperti program studi, layanan, metode pengajaran, dan bentuk kerjasama. Tujuannya adalah untuk memperluas cakupan, meningkatkan kualitas, dan memenuhi berbagai kebutuhan masyarakat serta pasar kerja. Langkah ini juga merupakan respons strategis terhadap tantangan globalisasi, kemajuan teknologi, serta perubahan kebutuhan ekonomi dan sosial (Rahmat, 2024).

Diversifikasi yang berkaitan dalam Lembaga Pendidikan memungkinkan pengembangan unit-unit baru yang tetap berada dalam bidang yang sama, yaitu pendidikan. Sebagai contoh, lembaga yang awalnya hanya menyelenggarakan jenjang

Sekolah Dasar dapat memperluas layanan dengan membuka jenjang lain seperti Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Taman Kanak-Kanak (TK), Sekolah Menengah Pertama (SMP), hingga Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), atau bahkan mendirikan unit nonformal seperti tempat les dan pelatihan (Sukandar et al., 2025).

Karena unit-unit tersebut tetap beroperasi dalam ranah yang sama, pengelolaan menjadi relatif lebih mudah. Hal ini disebabkan oleh kesamaan visi, sistem kurikulum yang saling mendukung, sumber daya manusia yang dapat saling berbagi peran, serta infrastruktur yang dapat dimanfaatkan secara bersama. Dengan kata lain, lembaga tidak perlu membangun keahlian atau sistem manajemen yang sepenuhnya baru, cukup memperluas dan mengoptimalkan yang sudah ada. Akibatnya, tercipta sinergi manajerial yang lebih kuat karena setiap unit saling melengkapi dan berkontribusi terhadap tujuan lembaga secara keseluruhan. Diversifikasi semacam ini juga mendorong efisiensi dalam pengambilan keputusan karena jalur koordinasi lebih singkat dan proses manajerial dapat distandarisasi antar unit.

Diversifikasi Tak Terkait

Diversifikasi tak terkait merupakan strategi ekspansi lembaga ke bidang usaha yang tidak memiliki hubungan langsung dengan core business-nya, dalam hal ini adalah pendidikan. Contoh dari strategi ini antara lain adalah lembaga pendidikan yang membuka unit usaha seperti percetakan, kuliner, atau konveksi. Meskipun bidang usaha tersebut tidak memiliki keterkaitan langsung dengan dunia pendidikan, namun sering kali dipilih sebagai alternatif untuk meningkatkan kemandirian finansial lembaga.

Namun, penerapan diversifikasi tak terkait juga menghadirkan sejumlah tantangan. Salah satunya adalah kebutuhan akan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki keahlian khusus di luar bidang pendidikan. Pengelolaan unit bisnis seperti percetakan atau kuliner memerlukan manajer operasional yang memahami manajemen produksi, pemasaran, dan keuangan non-pendidikan. Jika tidak ditangani secara profesional, hal ini dapat membebani pimpinan lembaga karena perhatian dan energi manajerial harus terbagi antara aktivitas inti dan aktivitas bisnis pendukung (Tamara Dwi Rahayu, 2025).

Meski demikian, jika dikelola dengan baik, diversifikasi tak terkait dapat menjadi sumber pemasukan baru yang signifikan. Hal ini dapat mendukung keberlangsungan lembaga, khususnya dalam menghadapi ketidakpastian pendanaan dari sumber utama. Kemandirian finansial yang diperoleh dari unit-unit bisnis non-pendidikan dapat meningkatkan fleksibilitas pengambilan keputusan, memperkuat sistem tata kelola, serta mendukung pengembangan program-program pendidikan tanpa terlalu bergantung pada pihak eksternal.

Diversifikasi yang tidak saling terkait cenderung menghadapi risiko yang lebih tinggi dibandingkan dengan diversifikasi yang saling terkait, karena adanya sinergi yang sangat rendah antara unit-unit usaha. Setiap unit usaha beroperasi dalam domain yang berbeda, sehingga tidak ada keuntungan dari berbagi sumber daya, keahlian, atau jaringan organisasi yang sama. Oleh karena itu, koordinasi dan pengawasan antar unit

menjadi lebih rumit dan memerlukan tingkat manajemen yang adaptif serta struktur organisasi yang fleksibel untuk dapat melaksanakan strategi ini dengan efektif.

Analisis Implikasi Manajerial

1. Dampak terhadap Pengambilan Keputusan Pimpinan

Penerapan strategi diversifikasi baik yang terkait maupun yang tak terkait secara langsung memengaruhi cara pemimpin lembaga dalam mengambil keputusan (Permata Hati Hasibuah et al., 2023). Diversifikasi yang berkaitan (seperti membuka unit pendidikan baru dalam bidang yang sama) biasanya mempermudah proses pengambilan keputusan karena adanya kesamaan visi, misi, dan prosedur kerja di antara unit-unit tersebut. Pemimpin tidak perlu menyusun kebijakan dari nol, tetapi cukup menyesuaikan dengan unit yang sudah ada.

Sebaliknya, dalam diversifikasi yang tidak terkait, para pemimpin menghadapi tingkat kompleksitas yang lebih tinggi. Keputusan yang diambil tidak hanya berhubungan dengan aspek pendidikan, tetapi juga meliputi pertimbangan bisnis seperti pemasaran, logistik, produksi, dan pengelolaan keuangan untuk usaha non-pendidikan. Oleh karena itu, keberhasilan strategi ini sangat tergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengelola informasi dari berbagai sektor dan membentuk tim manajerial yang dapat menjalankan unit-unit bisnis secara profesional.

2. Efisiensi Manajerial

Dalam konteks diversifikasi terkait, efisiensi manajerial dapat ditingkatkan melalui pemanfaatan sumber daya yang saling melengkapi (Hidayat et al., 2025). Misalnya, guru yang mengajar di jenjang SMP juga dapat membantu unit pelatihan, atau ruang kelas yang tidak terpakai di siang hari bisa dimanfaatkan untuk kursus sore. Hal ini memungkinkan lembaga untuk mengoptimalkan aset yang dimiliki tanpa menambah beban biaya yang signifikan.

Namun, dalam strategi diversifikasi tak terkait, efisiensi bisa menjadi tantangan. Pimpinan perlu menyediakan sumber daya baru, merekrut tenaga kerja dengan keahlian khusus, serta menyusun sistem operasional terpisah. Jika tidak ditangani dengan tepat, biaya operasional justru meningkat dan efisiensi manajerial menurun. Oleh karena itu, perlu adanya analisis kelayakan yang cermat dan perencanaan sistemik agar diversifikasi tak terkait tidak menjadi beban.

3. Kompleksitas Struktur Organisasi

Diversifikasi, terutama yang tidak terkait, secara otomatis akan menambah kompleksitas struktur organisasi (Satoto, 2009). Lembaga perlu membentuk unit baru, menetapkan kepala unit, serta merancang jalur pelaporan dan pengawasan. Dalam banyak kasus, hal ini memerlukan restrukturisasi organisasi agar lebih adaptif terhadap pertumbuhan horizontal (produk/layanan baru) maupun vertikal (tingkat manajerial tambahan).

Diversifikasi terkait mungkin masih bisa ditangani dalam struktur yang sudah ada, dengan sedikit penyesuaian. Tetapi diversifikasi tak terkait umumnya membutuhkan unit manajemen terpisah atau bahkan badan usaha tersendiri, untuk menjaga fokus antara tujuan pendidikan dan tujuan bisnis. Jika tidak diimbangi dengan peningkatan kapasitas manajerial, maka kompleksitas ini dapat menyebabkan tumpang tindih kewenangan, konflik internal, atau bahkan penurunan kualitas layanan inti.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi diversifikasi, baik yang terkait maupun yang tidak terkait, memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial lembaga pendidikan. Diversifikasi yang terkait terbukti lebih mudah untuk diimplementasikan karena adanya kesamaan visi, sistem, dan sumber daya yang mendukung sinergi manajerial, sehingga meningkatkan efisiensi dan memperkuat tata kelola. Di sisi lain, diversifikasi yang tidak terkait memiliki potensi untuk meningkatkan kemandirian finansial lembaga, namun memerlukan perhatian khusus dalam manajemen karena kompleksitas pengelolaan lintas bidang dan risiko kegagalan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan lembaga pendidikan untuk melakukan kajian kelayakan yang cermat sebelum menerapkan strategi diversifikasi, terutama pada unit usaha non-pendidikan. Penelitian ini merekomendasikan agar lembaga pendidikan menyusun sistem pengawasan dan pelatihan yang adaptif serta mengembangkan unit manajemen khusus untuk menangani usaha di luar inti pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Diversifikasi Untuk Peningkatan Kinerja Perusahaan Yovella Phylcia, S., & Meiden, C. (2021). *Copyright@2020. P2M AAK BINA INSANI*. 6(1), 95–110.
- Hidayat, A., Rismawati, R., & Romdoniyah, F. F. (2025). Efisiensi Biaya Dalam Pendidikan Tinggi Untuk Menjaga Kualitas Di Tengah Keterbatasan Anggaran. *Jurnal Tahsinia*, 6(1), 135–149.
- Maulida, M., Nabil, M., Sulaeman, S., & Gunawan, M. A. (2024). Diversifikasi Sumber Keuangan Perguruan Tinggi Melalui Pendirian Koperasi Syariah. *JIOSE: Journal of Indonesian Sharia Economics*, 3(2), 147–166. <https://doi.org/10.35878/jiose.v3i2.948>
- Permata Hati Hasibuah, M., Maisah, & Hakim, L. (2023). Kemampuan Strategik Pimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pendidikan Dilembaga Pendidikan Islam. *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 1(1), 96–105. <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.113>
- Rahmaniar, R., & H, K. (2024). Pengaruh Diversifikasi Perusahaan Terhadap Cash Holding. *HEI EMA : Jurnal Riset Hukum, Ekonomi Islam, Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 20–30. <https://doi.org/10.61393/heiema.v3i1.195>
- Rahmat, S. (2024). *Diversifikasi Kelembagaan Pendidikan Islam* (1st ed.).
- Rosady, I. (2022). Diversifikasi Budaya Dalam Peningkatan Mutu Lulusan Pondok Pesantren. *Jurnal Qolamuna*, 7(2), 191–202.

- Satoto, S. H. (2009). Strategi Diversifikasi terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 13(2), 280–287. <http://jurkubank.files.wordpress.com/2012/01/pdf-vol-13-no-2-mei-20091.pdf>
- Sembiring, B. F., & Halim, A. (2023). Analisis Diversifikasi Investasi Pada Lembaga Pengelola Dana Pendidikan Sebagai Sebuah Badan Layanan Umum. *ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal*, 11(1). <https://doi.org/10.22146/abis.v11i1.82087>
- SETIAWAN, A. (2020). MODEL MANAJEMEN DIVERSIFIKASI DI PONDOK PESANTREN MODERN EL FIRA DI PURWOKERTO. *JURUSAN PENGEMBANGAN MASYARAKAT PROGRAM STUDI MENEJEMEN DAKWAH INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO*, 53(1), 1–9. <http://dx.doi.org/10.1016/j.biochi.2015.03.025><http://dx.doi.org/10.1038/nature10402><http://dx.doi.org/10.1038/nature21059><http://journal.stainkudus.ac.id/index.php/equilibrium/article/view/1268/1127><http://dx.doi.org/10.1038/nrmicro2577>
- Sukandar, S. P., Samroh, S., Febriani, D., Pendahuluan, A., & Belakang, L. (2025). Membangun keunggulan kompetitif lembaga pendidikan melalui strategi diversifikasi. *Educatioanl Journal: General and Specific Research*, 5(2), 130–134.
- Tamara Dwi Rahayu. (2025). Diversification Conglomerate Strategy. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 3(2), 279–286.