

**STRATEGI DIVERSIFIKASI PASAR UNTUK MENCAPAI
KEUNGGULAN BERSAING BUNGA KRISAN PADA PT.
CONDIDO AGRO NONGKOJAJAR**

SKRIPSI



Oleh

MARDIANA SEISARIKA

NIM : 16510136

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020**

**STRATEGI DIVERSIFIKASI PASAR UNTUK MENCAPAI
KEUNGGULAN BERSAING BUNGA KRISAN PADA PT.
CONDIDO AGRO NONGKOJAJAR**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
dalam memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh

MARDIANA SEISARIKA

NIM : 16510136

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020**

**LEMBAR PERSETUJUAN
STRATEGI DIVERSIFIKASI PASAR UNTUK MENCAPAI
KEUNGGULAN BERSAING BUNGA KRISAN PADA PT.
CONDIDO AGRO NONGKOJAJAR**

Oleh

MARDIANA SEISARIKA

NIM:16510136

Telah disetujui pada tanggal 29 Juni 2020

Dosen Pembimbing,

H.Slamet, SE., M.M., Ph.D.

NIP.19660412 199803 1 003

Mengetahui:

Ketua Jurusan,

Drs.Agus Sucipto, SE., M.M., CRA

NIP.19670816 200312 1 001

LEMBAR PENGESAHAN
STRATEGI DIVERSIFIKASI PASAR UNTUK MENCAPAI
KEUNGGULAN BERSAING BUNGA KRISAN PADA PT.
CONDIDO AGRO NONGKOJAJAR
SKRIPSI

Oleh
MARDIANA SEISARIKA

NIM : 16510136

Telah Dipertahankan di Depan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Pada tanggal 29 Juni 2020

Susunan Dewan Penguji

1. Ketua Penguji
2. Sekertaris/Pembimbing
3. Penguji Utama

Tanda Tangan

Disahkan oleh :
Ketua Jurusan,

Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA
NIP: 19670816 200312 1 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mardiana Seisarika

NIM : 16510136

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

“STRATEGI DIVERSIFIKASI PASAR UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING BUNGA KRISAN PADA PT. CONDIDO AGRO NONGKOJAJAR”

Adalah hasil karya sendiri, bukan ‘duplikasi’ dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 29 Juni

Hormat saya,



Mardiana Seisarika
Mardiana Seisarika

NIM:16510136

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji Syukur atas rahmat dan ridha Allah SWT penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar

Karya ini dipersembahkan untuk Ayahanda Mardi Tono dan Ibunda Siti Mai Muna yang telah mendidik, mendukung, serta mengantarkan penulis ke jenjang peraih sarjana ini

Serta Bapak Slamet selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak kontribusi atas terselesaikannya karya ini.



MOTTO

“Everything Is Wish and Work”



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan waktu dan kesempatan untuk menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya, karena berkat rahmat dan ridha-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Strategi Diversifikasi Pasar Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Bunga Krisan Pada PT. Condido Nongkojajar”. Dalam penyusunan skripsi ini penulis berterima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. H. Slamet., SE.,M.M,Ph.D selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
5. Dosen Fakultas Ekonomi Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Kedua orang tua, adik – adik yang selalu mendoakan dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Teman – teman manajemen angkatan 2016 yang bersama – sama menyelesaikan skripsi ini serta sahabat – sahabat yang selalu memberi dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi tentang “Strategi Diversifikasi Pasar Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Bunga Krisan Pada PT. Condido Nongkojajar” dapat memberikan manfaat maupun inspirasi terhadap pembaca.

Malang, 29 Juni 2020

Penulis

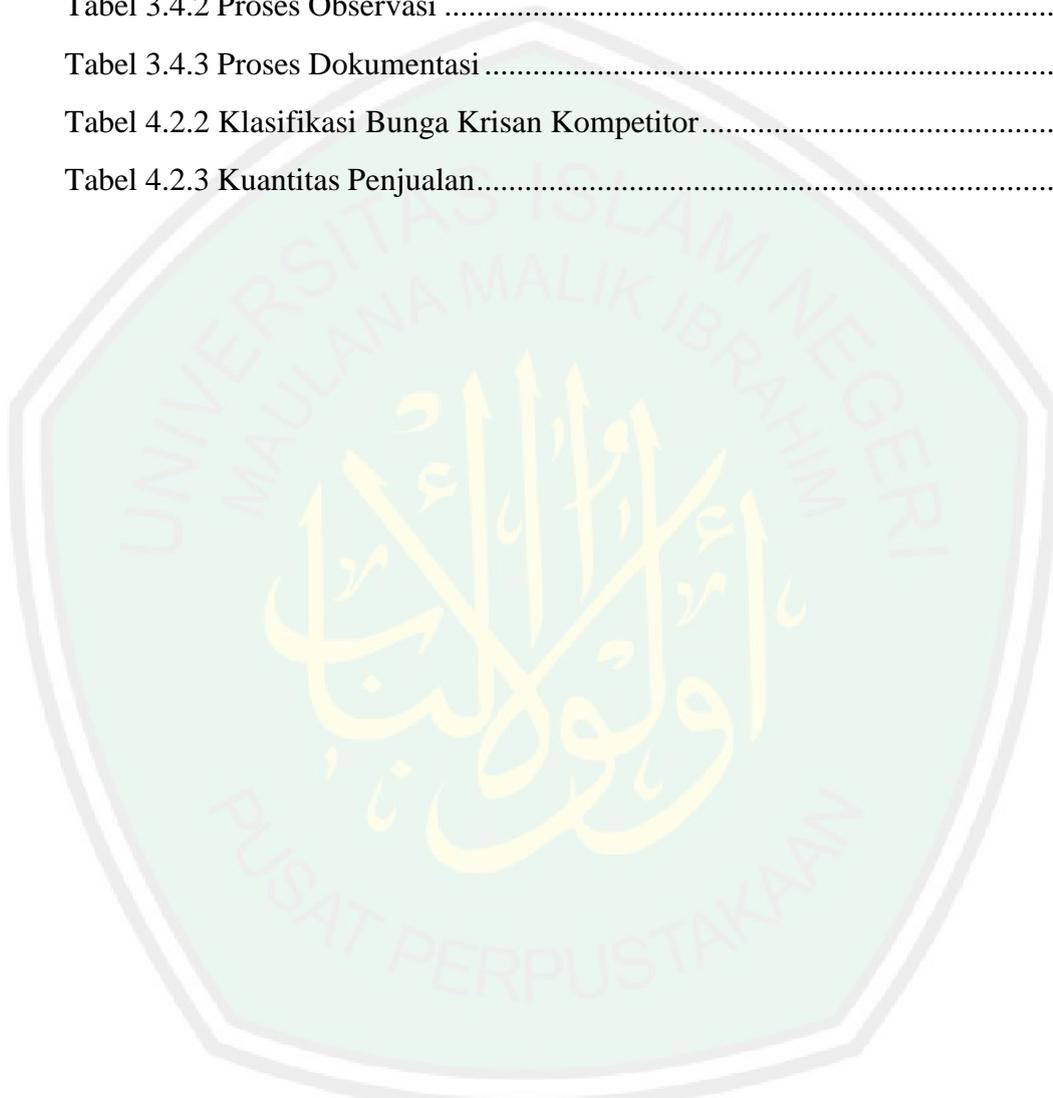
HALAMAN SAMPUL DEPAN

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris dan Bahasa Arab)	xiii
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1 Konteks Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan.....	4
1.4 Manfaat.....	5
1.5 Definisi Istilah	5
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	7
2.1. Penelitian Terdahulu.....	7
2.2 Konsep Strategi Diversifikasi	11
2.3 Konsep Diversifikasi Pasar	17
2.4 Konsep Keunggulan Bersaing.....	22
2.5 Kerangka Berfikir.....	27
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	29
3.1. Lokasi Penelitian	29
3.2. Paradigma dan Pendekatan Penelitian	29
3.3 Data dan Sumber Data.....	31
3.3.1. Data Primer.....	31
3.3.2. Data Sekunder	32
3.4 Teknik Pengumpulan Data	32
3.4.1 Wawancara	32

3.4.2. Observasi	33
3.4.3 Dokumentasi	34
3.5 Instrumen Penelitian.....	35
3.6 Teknik Penentuan Sampling	35
3.7 Teknik Analisis Data.....	35
BAB IV : PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	37
4.1 Profil Perusahaan.....	37
4.1.1 Profil PT. Condidio Agro.....	37
4.1.2 Visi PT. Condidio Agro	39
4.1.3 Sejarah PT Condidio Agro.....	40
4.2 Paparan dan Temuan Hasil Penelitian	42
4.2.1 Paparan Data Kebijakan Diversifikasi Pasar PT. Condidio Agro	42
4.2.2 Paparan Data Strategi Diversifikasi Pasar PT. Condidio Agro	45
4.3 Pembahasan.....	55
4.3.1 Kebijakan Diversifikasi Pasar PT. Condidio Agro.....	55
4.3.2 Strategi Diversifikasi Pasar PT. Condidio Agro	59
BAB V : PENUTUP	68
5.1 Kesimpulan	68
5.2 Saran.....	69
DAFTAR PUSTAKA.....	70
LAMPIRAN.....	71

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang.....	10
Tabel 3.4.1 Proses Wawancara	33
Tabel 3.4.2 Proses Observasi	34
Tabel 3.4.3 Proses Dokumentasi	34
Tabel 4.2.2 Klasifikasi Bunga Krisan Kompetitor.....	49
Tabel 4.2.3 Kuantitas Penjualan.....	53



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2	Kerangka Berfikir.....	27
Gambar 4.1	Logo PT. Condido Agro.....	39
Gambar 4.2.3	Logo PT. Condido Agro.....	54



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : proses kultur jaringan, laboratorium pembibitan.....	70
Lampiran 2 : proses pembibitan, model penjualan bunga pot.....	72
Lampiran 3 : lahan bunga krisan pot dan potong untuk edukasi.....	73



ABSTRAK

Seisarika, Mardiana. 2020. SKRIPSI. Judul: “Strategi Diversifikasi Pasar Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Bunga Krisan di PT. Condido Agro Nongkojajar”.

Pembimbing : H. Slamet., M.M, Ph.D

Kata Kunci : Strategi, Diversifikasi Pasar, PT. Condido Agro

Persaingan usaha dalam era modern semakin meluas, setiap usaha harus tetap bertahan di tengah kondisi persaingan yang semakin sulit. Banyak perusahaan yang melakukan berbagai cara supaya usahanya tetap berjalan salah satunya membuat suatu perbedaan atau ciri khas yang mudah di ingat konsumen. Diversifikasi pasar merupakan solusi untuk perusahaan yang memiliki jenis usaha yang sama dan produk yang sejenis dengan cara memperagam pasar dalam satu buah produk.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kebijakan perusahaan serta strategi yang digunakan perusahaan mengenai diversifikasi pasar. Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *key instrument* atau peneliti sendiri. Teknik pengambilan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Proses analisis data yang digunakan yaitu analisis taksonomi yaitu data dipahami lebih mendalam dan rinci.

Hasil dalam penelitian ini dari PT. Condido Agro, bahwa untuk melakukan kebijakan dan strategi diversifikasi pasar di butuhkan evaluasi penyeragaman pasar, inovasi penjualan, klasifikasi segmen pasar, penentuan target pasar, pelayanan pasar, *packaging* produk, kuantitas penjualan, keunggulan bersaing.

ABSTRACT

Seisarika, Mardiana. 2020. Thesis. Title: "Market Diversification Strategies to Achieve Competitive Advantage of Chrysanthemum Flowers at PT. Condido Agro Nongkojajar".

Mentor : H. Slamet., MM, Ph.D

Keywords : Strategy, Market Diversification, PT. Condido Agro

Business competition in the modern era is increasingly widespread, every business must survive in the midst of difficult competitive conditions. Many companies do a variety of ways to keep their businesses running one of them makes a difference or characteristics that are easy for consumers to remember. Market diversification is a solution for companies that have the same type of business and similar products by diversifying markets in one product.

The purpose of this study is to determine the company policies and strategies used by the company regarding market diversification. The paradigm used in this study is qualitative with a case study approach. The instrument used in this study was the key instrument or the researcher himself. The data collection technique was carried out by interview, observation and documentation. The data analysis process used is taxonomic analysis in that the data is understood in more depth and in detail.

Results in this study from PT. Condido Agro, that to carry out market diversification policies and strategies requires an evaluation of market diversity, sales innovation, classification of market segments, determination of target markets, market services, product packaging, sales quantity, competitive advantage.

ن بذة مخ ن صرة

تيسفانتلا قزيملا قيقحتل قوسلا عيونت تايجيتارتسا": ناونعلا ةلاسرلا. 2020. انايدرام ، Seisarika
ل زهور الأخوان ن ي حزب ال عمال. rajajokgnoN orgA odidnoC .
مرشد : H. Slamet. ، MM. Ph.D
ل ام علا بزح ، قوسلا عيونت ، عيجيتارتسا : ال ك لمت ال دالة
Condidido Agro

ة وعة. عوم زداد المدافزة البدارية ني العتير الحديو ، لع اواق واى ع وهدح ان عا رف شررة ني كس اروف دافزا
العديد مح الزرات بمدومة مندومة مح الورق للح اا ، لع دارة اءم الظن البدارية حد الزرات مما يحد نرنا او تال
نررط. نوي ال زوق هو حفل لنررات ال ني لدي ظا اس ال نوع مح ال ، مال ي زطف ، لع الام ز نطلك نح
والمد ندات الامك لة مح ال نوي ال ااق ناي م دنج واحد.
ال غرض مح هذه الدراة هو حديد نانات وا نرا نانات ال نررة الام ز نخدعة مح ن ف ال نررة نامة
واو ، عي مي اظج دراة ال حالة. الداة الام ز نخدعة ني ي نعلق ي نوي ال زوق. ال نموذج الام ز نخدعة ني هذه الدرا
هذه الدراة هي الداة ال رل نررة اول ناحوا زه. س د نذ عدقة جمى ال نانات ، ح طريق الام عاي لة
والمال حظة وال نون بق. عم ل نة ح ل نفال نانات الام ز نخدعة هي ح ل نفال نانات الام طومة
نات نفي مزي دمح ال عمق والات
ولاح عتلم البدوع الني فولح دنذ نانات وانرا نانات نوي الزوق ناع PT. Condidido Agro البنالج ني هذه الدراة مح
ال زوق ، واي نكار الام ناعات ، و ت د نفي واءات ال زوق ، و حدي د ال ااق الام ز نطندة ، و دمات ال زوق ،
دان ز نة و غ ل نفال الام دنادات ، ورم نة الام ناعات ، والام نزة ال

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Konteks Penelitian

Berdasarkan studi awal dari hasil wawancara dengan staff bagian pemasaran, diperoleh data bahwa PT. Condido Agro adalah perusahaan pertanian dengan bidang usaha pembibitan, budidaya tanaman hias, dan bunga potong serta pengobatan herbal dan tanaman herbal. Pembibitan yang dilakukan pada PT. Condido Agro menggunakan metode kultur jaringan, fokus tanaman yang dikelola adalah bunga krisan. Untuk mendukung produktivitas, perusahaan menyediakan lahan budidaya untuk masing-masing komoditas diantaranya lahan bunga potong yang terdiri dari bunga potong krisan, gerbera, anthurium dan lain - lain. yang lebih tepatnya berfokus terhadap bunga krisan selain menyiapkan lahan untuk bunga potong, perusahaan juga menyiapkan beberapa lahan untuk tanaman hias dalam pot.

Selanjutnya menurut hasil observasi sementara yang dilakukan dilapangan, sesuai dengan penjelasan diatas bahwa pembibitan dilakukan dengan cara kultur jaringan, dimana bertempat didalam Laboratorium untuk menghasilkan produk yang berkualitas dalam waktu yang cepat dengan jaminan mutu yang stabil dan berkesinambungan. Kemudian untuk lahan yang disediakan untuk bunga krisan potong dibangun sebuah *greenhouse* budidaya untuk menjamin kesehatan pertumbuhan produk. Untuk proses pengairan perusahaan menggunakan sistem pengkabutan pada pembibitan krisan dan sistem irigasi tetes untuk tanaman hias pada pot.

Pada penelitian awal dalam observasi serta wawancara dengan pemilik perusahaan didapat data, bahwa produk awal yang diproduksi PT. Condido Agro adalah bunga krisan potong yang dijual ke dua daerah yaitu Nongkojajar dan Bali, dilihat dari penjualan, segmentasi penjualan pada wilayah Nongkojajar adalah pemborong dan pengecer, sedangkan di daerah Bali segmentasi penjualan adalah hotel - hotel, toko - toko florist ritel dan para pengusaha dekor. Selain bunga krisan potong yang diperjualbelikan perusahaan ini memproduksi bunga pot yang dikirim ke daerah Batu khususnya ke toko – toko kecil, selain itu bunga pot juga dikirim ke Bali dijual secara ecer di dalam toko Condido yang berada di wilayah tersebut dan juga dikirim ke gereja – gereja.

Kemudian, selain dua variasi produk diatas yang digunakan untuk penyeragaman pasar, PT. Condido Agro juga memiliki produk unggulan yaitu bibit bunga krisan yang di budidayakan dengan cara kultur jaringan di dalam Laboratorium, bibit ini kemudian dijual di wilayah Nongkojajar, Manado dan Jawa Tengah. Untuk Nongkojajar bibit dijual kepada plasma perusahaan dan petani – petani yang membudidayakan bunga tersebut. Untuk Manado dan Jawa Tengah produk dijual kepada para petani bunga krisan. Lahan *greenhouse* untuk bunga krisan potong juga dijadikan sebagai tempat wisata dan belajar khususnya untuk mahasiswa dari berbagai universitas.

Sesuai pemaparan yang telah dijelaskan diatas, berkaitan dengan berbagai variasi produk yang diperjualbelikan di banyak pasar, perusahaan telah memiliki strategi sehingga dapat berkembang dan sampai pada titik sekarang ini. Menurut Tjiptono (2002) strategi pemasaran adalah alat fundamental yang

direncanakan untuk mencapai perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.

Berdasarkan data mengenai keunggulan bersaing yang diambil dari perusahaan, PT. Condido Agro mengembangkan suatu keunggulan bersaing dengan mengungguli kompetitor utamanya yaitu PT. Wahana Karisma Flora yang mengembangkan usaha yang sama yaitu pada bidang pertanian yang berfokus pada bunga krisan namun tidak menjalankan diversifikasi pasar melainkan mengembangkan diversifikasi produk.

Menurut Kotler (2012) menyatakan diversifikasi produk merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja bisnis yang ada dengan alasan mengidentifikasi peluang untuk menambah bisnis menarik yang tidak berkaitan dengan bisnis perusahaan saat ini, sedangkan diversifikasi pasar menurut Kokemuller (2013) mengatakan diversifikasi pasar adalah usaha untuk memperluas penawaran bisnis kepada segmen pasar baru yang tidak ditargetkan sebelumnya.

Berdasarkan pernyataan yang dipaparkan oleh para ahli di atas PT. Condido Agro tidak melakukan diversifikasi produk yaitu penambahan dan pengembangan produk baru melainkan mengembangkan pasar yang baru dalam satu produk dengan cara memperbanyak variasi penjualan dari satu produk itu sendiri karena produk utama perusahaan adalah bunga krisan, PT. Condido mengharapkan *input* yang maksimal dari bunga krisan tersebut.

Hal ini di dukung dean hasil wawancara dengan pihak perusahaan yang mengatakan :

“awal mula dari tujuan kami menggunakan diversifikasi pasar dalam usaha ini adalah untuk menambah pemasukan perusahaan dengan memperagam dan memperbanyak pasar yang berbeda – bedayang dapat kami masuki sehingga sangat menguntungkan untuk perusahaan. produk utama yang awalnya berbentuk bunga krisan hias dengan menggunakan media potong yang diperjualbelikan kepada pengecer dan toko – toko ritel, kita mencoba menjual bunga krisan dengan variasi lain yaitu bibit bunga krisan dan selanjutnya bunga krisan pot yang mendapatkan pasar baru” (wwcr 23 Februari 2020)

Oleh karena itu mengembangkan pasar suatu produk tidak mudah, beberapa hal perlu dipertahankan, salah satunya keunggulan bersaing, untuk merebut pangsa pasar tentunya PT. Condido Agro memiliki banyak strategi untuk mencapai tujuan utama yang kompetitif bagi konsumen yang akan membeli dan menggunakan produk hal ini dapat dilihat dengan memperbanyak variasi dalam satu produk (bunga krisan) yang di perjual belikan sehingga hal tersebut dapat meningkatkan sebuah pertahanan dalam persaingan dengan perusahaan lain.

Dari konteks penelitian sebagaimana dijelaskan diatas, maka peneliti bermaksud untuk mengungkapkan bagaimana strategi yang dikembangkan oleh PT. Condido Agro dalam menjadikan produk yang dimiliki menjadi salah satu produk yang diminati dan digunakan oleh konsumen dan calon konsumen. Oleh karenanya, penelitian ini berjudul **STRATEGI DIVERSIFIKASI PASAR UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING BUNGA KRISAN PADA PT. CONDIDO AGRO.**

1.2 Fokus Penelitian

1. Bagaimana kebijakan perusahaan mengenai diversifikasi pasar di PT. Condido Agro?
2. Bagaimana strategi diversifikasi pasar yang dikembangkan oleh PT. Condido Agro?

1.3 Tujuan

1. Untuk mengetahui kebijakan perusahaan mengenai diversifikasi pasar
2. Untuk mengetahui strategi diversifikasi pasar yang dikembangkan pada PT. Condido Agro

1.4 Manfaat

1. Bagi penulis penelitian ini memiliki manfaat sebagai menambah pengetahuan dan pengalaman mengenai manajemen pemasaran.
2. Bagi perusahaan penelitian ini memiliki manfaat sebagai bahan informasi dalam memberikan masukan atau saran mengenai strategi diversifikasi pasar yang diterapkan
3. Bagi pembaca penelitian ini memiliki manfaat sebagai informasi dan saran untuk penerapan diversifikasi pasar serta sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.5 Definisi Istilah

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka definisi istilah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Strategi

Menurut Stevenson di dalam Muhandi (2007) Strategi merupakan strategi merupakan rencana untuk mencapai tujuan organisasional. pendapat lain Heizer & Render di dalam Muhandi (2007) menyatakan strategi sebagai suatu rencana tindakan untuk mencapai misi organisasinya

2. Diversifikasi Pasar

Menurut Tjiptono (2008) diversifikasi merupakan upaya mencari serta juga menciptakan produk atau pasar yang baru, atau juga keduanya, dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas serta juga fleksibilitas. Jadi diversifikasi pasar dapat diartikan sebagai suatu usaha untuk memperagamkan suatu pasar baik terkait atau tidak terkait dengan pasar yang ada.

3. Keunggulan Bersaing

Menurut Kotler & Armstrong (2003) keunggulan bersaing adalah keunggulan terhadap pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih rendah maupun dengan memberikan manfaat lebih besar karena harganya lebih tinggi PT. Condido Agro.

4. PT. Condido Agro

Perusahaan pertanian dengan bidang usaha pembibitan, budidaya tanaman hias, dan bunga potong serta pengobatan herbal dan tanaman herbal.

Dengan definisi istilah tersebut, maka yang dimaksud dengan “Strategi Diversifikasi Pasar Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Bunga Krisan pada PT. Condido Agro Nongkojajar” adalah suatu peta konsep atau blue print serta gambaran konseptual untuk menganekaragamkan suatu pasar di dalam satu produk yaitu bunga krisan untuk mencapai keunggulan dalam bersaing yaitu pada PT. Condido Agro Nongkojajar.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada Bab II ini, membahas dan mengkaj lebih mendalam mengenai berbagai teori yang berkaitan dengan diversifikasi pasar. Namun sebelumnya akan dikaji terlebih dahulu mengenai penelitian terdahulu untuk mendapatkan sebuah perbandingan serta menghindari adanya kesamaan dengan penelitian yang sedang dilakukan peneliti saat ini.

2.1. Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya mengenai strategi diversifikasi.

Oyedijo (2012) melakukan sebuah penelitian yaitu pengaruh produk - strategi diversifikasi pasar terhadap kinerja keuangan perusahaan dan pertumbuhan: sebuah studi empiris beberapa perusahaan di Nigeria. Tujuan dari penelitian ini adalah menjembatani kesenjangan dengan memeriksa dampak dari strategi diversifikasi pada dua ukuran kinerja organisasi (profitabilitas dan pertumbuhan) dalam sampel 48 perusahaan skala besar di Nigeria. Dari penelitan yang telah dilakukan, peneliti menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antar diversifikasi dalam kinerja keuangan dan pertumbuhan. temuan mengungkapkan bahwa perusahaan - perusahaan yang melakukan diversifikasi pada bisnis terkait hasilnya lebih baik daripada mereka yang melakukan diversifikasi pada bisnis yang tidak terkait. Hal ini seperti yang diharapkan karena ketika perusahaan melakukan diversifikasi

pada bisnis terkait, maka mereka dapat membangun suatu kekuatan dalam kegiatan dasar. Peneliti juga menyarankan perusahaan yang melakukan diversifikasi di Nigeria yang mencari pertumbuhan cepat berkelanjutan dan kinerja yang unggul harus meninjau strategi mereka dan memfokuskan kembali kekuatan dan sumber daya mereka pada produk khusus atau sebuah alternatif untuk mengejar strategi diversifikasi terkait.

Penelitian yang kedua, yaitu dilakukan oleh Haryotejo (2013) yang menganalisis diversifikasi pasar ekspor udang Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis diversifikasi pasar ekspor, menganalisis daya saing komoditas udang di pasar ekspor utama dan merumuskan implikasi kebijakan yang terkait dengan perkembangan pasar ekspor udang. Hasil analisis menunjukkan bahwa pasar ekspor udang belum terdiversifikasi. Hal ini ditunjukkan dengan indeks dari SPE dan Hirschman Index. Indeks SPE menunjukkan angka mendekati 1(satu), yang berarti pasar tidak terdiversifikasi dengan baik. Sedangkan berdasarkan analisis RCA, komoditas udang Indonesia memiliki daya saing yang besar di pasar Amerika Serikat dan Jepang, hal ini ditunjukkan dengan nilai RCA yang jauh lebih besar dari 1 (satu). Sedangkan di pasar Uni Eropa, memiliki nilai RCA rata-rata mendekati nilai 1 (satu), hal itu menunjukkan bahwa daya saing komoditas udang Indonesia relatif jauh lebih lemah di pasar Uni Eropa. Kemudian dalam penelitian ini, peneliti juga menyarankan bagi eksportir udang untuk melakukan upaya peningkatan promosi dengan pemanfaatan *market intelegent* negara negara tujuan ekspor potensial, dan penetrasi pasar ke negara-negara *Non tradisional*

seperti China, Jerman, Belanda dan Puerto Rico. Selain itu perlunya melakukan *Bilateral Trade Agreement* dan *Regional Trade Agreement* untuk memperluas akses pasar ekspor dan meningkatkan mutu serta kualitas komoditi udang ekspor Indonesia di pasar Uni Eropa melalui peningkatan standard mutu dan sanitasi, serta pemeriksaan kandungan residu antibiotik terhadap udang yang akan diekspor ke pasar Uni Eropa.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Christiningrum (2015) dimana penelitian mengangkat tema mengenai pengaruh strategi diversifikasi, leverage dan IOS pada multi segmen kinerja perusahaan di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk penciptaan nilai perusahaan yang dapat diukur melalui kinerja kelebihan nilai (kinerja pasar) dan ROA (akuntansi kinerja), yang bertujuan untuk membuktikan apakah keberadaan kelompok konglomerat di Indonesia memiliki efek premium pada kinerja atau bahkan adanya strategi tersebut memberikan efek diskon. Peneliti menemukan bahwa penelitian ini menunjukkan efek negatif dari pelaksanaan strategi diversifikasi pada kinerja perusahaan. Semakin kecil jumlah segmen yang terkait dengan bisnis inti, semakin baik kinerja pasar dan serta kinerja akuntansi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa ada hubungan kuadrat antara strategi diversifikasi dan kinerja, yaitu meningkatkan jumlah segmen, setelah mencapai titik optimum tertentu, akan mengurangi nilai dari perusahaan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Setyorini (2018) yang melakukan penelitian diversifikas sebagai strategi untuk meningkatkan potensi kue tradisional klepon di Kecamatan Gempol, Pasuruan. Tujuan penelitian

adalah untuk mengetahui penerapan diversifikasi yang dilakukan oleh para pengusaha klepon mengingat selera konsumen mengalami transformasi yang luar biasa sehingga pengusaha klepon harus bisa melakukan penyesuaian sesuai dengan perubahan tersebut agar potensi kue ini bisa lebih berkembang. Hasil dari penelitian ini yaitu diversifikasi belum dilakukan secara maksimal. Perlu adanya penyuluhan tentang pentingnya pengembangan dan lebih efektif jika melibatkan pihak pemerintah, kemudian selain itu harus dilakukan promosi melalui baliho yang menarik maupun media sosial.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul	Perbedaan	Persamaan
1	Oyedijo (2012)	Effects of Product – Market Diversification Strategy on Corporate Financial Performance and Growth: An Empirical Study of Some Companies in Nigeria”	Penelitian ini berfokus pada dampak dari strategi diversifikasi terhadap profatibilitas dan pertumbuhan	Fokus penelitian strategi diversifikasi pasar dalam sebuah bisnis untuk mencapai suatu keunggulan
2	Haryotejo (2013)	Analisa Diversifikasi Pasar Ekspor Komoditi Udang Indonesia	Peneliti ini menggunakan metode kuantitatif dengan satu bentuk varian dalam satu produk	Fokus penelitian strategi diversifikasi pasar dengan mengamati daya saing produk
3	Christinin grum (2015)	Effect of Diversification Strategy, Leverage and IOS on Multi Segment Corporate	peneliti berfokus pada strategi diversifikasi dengan menggunakan multi segmen kinerja	Fokus penelitian strategi diversifikasi untuk dapat terlihat baik

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul	Perbedaan	Persamaan
		Performance in Indonesia”	perusahaan sebagai objeknya	sebuah kinerja perusahaan masuk dalam pasar
4	Setyorini (2018)	“penelitian diversifikasi sebagai strategi untuk meningkatkan potensi kue tradisional klepon di Kecamatan Gempol Pasuruan	Peneliti berfokus pada strategi diversifikasi sebagai upaya meningkatkan potensi sebuah produk khas daerah di pasar	Fokus penelitian strategi diversifikasi dalam satu produk dengan beberapa bentuk dalam penjualan
5	Seisarika (2020)	Strategi Diversifikasi Pasar untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Bunga Krisan pada PT. Condido Agro	Peneliti berfokus pada strategi diversifikasi pasar dan analisis pasar dalam satu produk dengan beberapa bentuk variasi penjualan	Fokus penelitian strategi diversifikasi pasar untuk mampu mencapai keunggulan bersaing di pasar

2.2 Konsep Strategi Diversifikasi

1. Definisi Strategi Diversifikasi

Menurut Kuncoro (2006) Strategi diversifikasi merupakan strategi pertumbuhan sebuah korporasi di mana perusahaan memperluas operasionalnya dengan berpindah ke industri yang berbeda. Selanjutnya, pendapat Tjiptono (2008) strategi diversifikasi merupakan upaya mencari serta juga menciptakan produk atau pasar yang baru, atau juga keduanya, dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas serta juga fleksibilitas. Strategi ini banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan cara menambah usaha baru baik yang *related*

ataupun *unrelated* dengan usaha inti perusahaan untuk meningkatkan pendapatan (Kusmawati, 2008).

2. Bentuk – Bentuk Strategi Diversifikasi

Menurut Tjiptono (1997) menambahkan, ada beberapa bentuk di dalam strategi diversifikasi yaitu :

- a. Strategi diversifikasi konsentris yaitu strategi penambahan produk-produk baru yang diperkenalkan memiliki kaitan atau hubungan dalam hal pemasaran, teknologi dengan produk yang sudah ada
- b. Strategi diversifikasi horisontal yaitu strategi yang digunakan perusahaan dengan menambah produk-produk baru yang tidak berkaitan dengan produk yang sudah ada, tetapi dijual kepada pelanggan yang sama.
- c. Strategi diversifikasi konglomerat yaitu strategi yang digunakan dimana produk-produk yang dihasilkan sama sekali baru tidak memiliki hubungan dalam hal pemasaran maupun teknologi dengan produk yang sudah ada dan dijual kepada pelanggan yang berbeda.

3. Tujuan Strategi Diversifikasi

Menurut Haberberg & Rieple (2003) ada beberapa tujuan strategi diversifikasi adalah :

- a. *O Seek Growth and Capture Value Added*

Tujuan utama yaitu pertumbuhan dan nilai tambah akan terpenuhi ketika sebuah perusahaan dapat berinvestasi pada usaha yang memberikan *profitabilitas* bagi perusahaan, misalnya dalam suatu

usaha melakukan akuisisi perusahaan dan mempunyai sumber daya strategis seperti pemasok yang produktivitasnya memproduksi bahan baku utama perusahaan atau distributor yang telah mempunyai saluran distribusi yang luas. Strategi diversifikasi melalui akuisisi seperti ini dapat meningkatkan aktivitas operasional perusahaan dan meningkatkan pendapatan sehingga pertumbuhan pendapatan yang diharapkan dapat terjadi. Nilai tambah yang dapat diperoleh dari akuisisi adalah bahwa perusahaan memperoleh keuntungan secara tidak langsung melalui perusahaan yang diakuisisi tersebut.

b. To Spread Risk

Meratakan risiko adalah bahwa dengan berinvestasi pada beberapa usaha maka risiko yang dimiliki oleh satu usaha tidak berpengaruh secara total terhadap perusahaan karena dapat imbangi oleh return yang diperoleh dari usaha yang lain. Perusahaan yang bergerak dalam satu bidang usaha hanya menerima return dari satu usaha tersebut. Perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha yang lebih dari satu maka akan memperoleh return dari sumber yang berbeda dan dapat menutupi risiko dari usaha yang lain. Hal ini terjadi karena setiap usaha memiliki risiko dan return yang berbeda satu sama lain.

c. To Prevent A Competitor From Gaining Ground

Melalui penguasaan pada usaha yang memiliki sumber daya strategis selain dapat memberikan nilai tambah juga dapat mencegah penguasaan oleh pesaing. Penguasaan atas pemasok dan distributor

dalam strategi *related diversification* dapat memudahkan perusahaan dalam mengendalikan harga dan mutu produk agar bisa bersaing. Penguasaan modal internal akan meningkatkan kekuatan perusahaan atas pasar produk yang dihasilkan.

d. *To Achieve Synergy*

Sinergi dalam hal ini adalah sebagai kemampuan untuk mencapai sesuatu dengan melakukan kombinasi antara segmen usaha yang bisa dicapai jika segmen usaha tersebut bekerja sendiri-sendiri. Haberberg & Rieple (2003) menunjukkan sinergi sebagai tindakan *sharing* dalam hal keahlian, informasi, akses atas sumber keuangan, saluran penjualan dan distribusi, sumber daya dan fasilitas, pencapaian *economies of scale* dan *economies of scope*, serta *sharing sistem*.

e. *To Fulfil the Personal Ambition of the Senior Managers*

Pemenuhan ambisi personal dari manajer berkaitan dengan *reward* yang akan diterima. *Reward* diberikan kepada manajer sesuai dengan ruang lingkup tugas yang harus dilakukan. Pada perusahaan yang melaksanakan strategi diversifikasi usaha maka ruang lingkup tugas manajer akan semakin banyak sehingga *reward* yang akan diterima juga diharapkan semakin besar.

Selain itu, tujuan strategi diversifikasi menurut Tjiptono (1997) menyatakan bahwa strategi diversifikasi dikembangkan dengan berbagai tujuan diantaranya yaitu :

- a. Meningkatkan pertumbuhan bila pasar atau produk yang ada telah mencapai tahap kedewasaan dalam *product life cycle*.
- b. Menjaga stabilitas, dengan jalan menyebarkan fluktuasi laba.
- c. Meningkatkan kredibilitas di pasar modal.

4. Manfaat Strategi Diversifikasi

Menurut Tjiptono (1997) menjelaskan tentang manfaat strategi diversifikasi yaitu :

- a. Perusahaan dapat mengerahkan full capacity karena tidak tergantung pada satu macam produk.
- b. Dapat memaksimalkan profitnya dengan cara mengadakan ekspansi penisahaan.
- c. Penemuan-penemuan baru yang menguntungkan bagi calon konsumen.
- d. Dengan mengadakan strategi diversifikasi produk, perusahaan tidak bergantung pada satu pasar saja.

5. Faktor Pendorong Strategi Diversifikasi

Menurut Hoskisson (2001) suatu perusahaan melakukan strategi diversifikasi di dalam perusahaannya dengan banyak alasan.

- a. Banyak perusahaan menerapkan strategi diversifikasi untuk menerapkan daya saing strategi dari seluruh perusahaannya.
- b. Alasan yang lain untuk menggunakan diversifikasi adalah untuk mendapatkan sebuah pasar yang lebih besar dari pasar pesaingnya.
- c. Alasan lain untuk menerapkan strategi diversifikasi adalah untuk meningkatkan daya saing strategis, pada kenyataannya, pada

kenyataannya diversifikasi dapat berdampak netral atau dapat meningkatkan biaya atau mengurangi pendapatan perusahaan.

Termasuk dalam alasan – alasan ini adalah :

- 1) Untuk menetralkan kekuasaan pasar pesaing (misalnya menetralkan keunggulan perusahaan lain dengan membeli gerai yang serupa dengan yang dimiliki oleh para pesaing).
- 2) Untuk memperluas portofolio perusahaan guna mengurangi resiko ketenagakerjaan manajerial (misalnya, jika eksekutif tingkat atas tetap bekerja dalam perusahaan diversifikasi perusahaan tersebut).
 Karena diversifikasi dapat meningkatkan ukuran perusahaan, kompensasi manajerial, para manajerial, para manajer memiliki motif untuk mendiversifikasikan perusahaan jenis diversifikasi tersebut dapat mengurangi nilai perusahaan.

Selain itu dalam sudut pandang islam terdapat ayat yang berhubungan dengan strategi. Berikut ini merupakan ayat berdasarkan firman Allâh Azza wa Jalla :

الآن خَفَّفَ اللَّهُ عَنْكُمْ وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمْ صَاعِقًا قَائِمًا بِرَأْسِهِ فَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ مِائَةٌ صَابِرَةٌ يَغْلِبُوا مِائَتَيْنِ وَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ أَلْفٌ يَغْلِبُوا أَلْفَيْنِ بِإِذْنِ اللَّهِ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ
Sekarang Allâh telah meringankan kepadamu dan dia telah mengetahui bahwa padamu ada kelemahan. Maka jika ada diantaramu seratus orang yang sabar, niscaya mereka akan dapat mengalahkan dua ratus orang kafir; dan jika diantaramu ada seribu orang (yang sabar), niscaya mereka akan dapat mengalahkan dua ribu orang, dengan seizin Allâh. Dan Allâh beserta orang-orang yang sabar. [Al-Anfâl/8:66]

Ayat di atas menjelaskan bahwa ada beberapa strategi untuk menghadapi suatu hal, salah satu yang dijelaskan pada ayat tersebut adalah bersabar karena atas seizin Allah SWT semua dapat terjadi.

Menurut Nijman (1997) ada beberapa faktor yang mendorong strategi diversifikasi diterapkan dalam sebuah perusahaan yaitu :

- a. Hasrat untuk menyesuaikan produk dengan keinginan konsumen secara maksimal.
- b. Hasrat untuk bertumbuh.
- c. Usaha untuk mencapai stabilitas.
- d. Usaha untuk mencapai “input” yang optimal daripada sumber dan kapasitas.
- e. Hasrat untuk melanjutkan usaha.
- f. Motif non ekonomi.

2.3 Konsep Diversifikasi Pasar

1. Pengertian Diversifikasi Pasar

Menurut Kokemuller (2013) mengatakan diversifikasi pasar adalah usaha untuk memperluas penawaran bisnis kepada segmen pasar baru yang tidak ditargetkan sebelumnya.

Selanjutnya, pendapat Whidya (2006) menyatakan bahwa diversifikasi pasar merupakan strategi dimana perusahaan mencari pertumbuhan dengan menambahkan produk dan pasar baru dari jenis yang tidak terkait dengan produk dan pasar yang ada.

Pendapat lain dikemukakan oleh Tjitono (2008) bahwa diversifikasi pasar merupakan upaya untuk menciptakan pasar yang baru dalam rangka mengejar pertumbuhan dan peningkatan penjualan.

2. Jenis – Jenis Diversifikasi pasar

Whidya (2006) membagi diversifikasi pasar menjadi dua jenis diantaranya adalah :

a. Diversifikasi Pasar Vertikal

Diversifikasi pasar vertikal adalah diversifikasi pasar dari atas ke bawah dimana setiap perusahaan bebas mencari dan memasuki pasar baru.

b. Diversifikasi Pasar Horizontal

Diversifikasi pasar horizontal adalah diversifikasi pasar yang mempunyai satu produk bebas memasuki pasar dan target yang berbeda - beda sesuai dengan calon pembeli yang diinginkan.

Menurut Hoskisson (2001) mengatakan diversifikasi pasar dibagi menjadi dua yaitu diversifikasi pasar berkaitan dan diversifikasi pasar tidak berkaitan yaitu sebagai berikut :

a. Diversifikasi Pasar Berkaitan

Menurut Hoskisson (2001) diversifikasi pasar berkaitan adalah strategi yang dilalui perusahaan bertujuan untuk membangun atau memperluas sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti yang ada dalam usaha mencapai daya saing yang strategis, oleh karena itu, sebuah perusahaan yang memiliki diversifikasi pasar berkaitan terpilih sebagai strategis tingkat- perusahaan mereka berusaha untuk menggali jangkauan ekonomis di antara unit - unit bisnisnya.

b. Diversifikasi Pasar Tidak Berkaitan

Menurut Harbergh di dalam Hoskisson (2001) strategi diversifikasi pasar tidak berkaitan dapat menciptakan nilai melalui dua jenis penghematan keuangan. Penghematan keuangan adalah penghematan biaya yang direalisasikan melalui perbaikan alokasi sumber daya keuangan, berdasarkan investasi – investasi di dalam dan luar perusahaan.

Diversifikasi pasar menggunakan diversifikasi pasar berkaitan dan pasar tidak berkaitan hal ini dimaksudkan untuk memperbaiki semua sistem yang ada di dalam perusahaan serta menambah tingkat profatibilitas.

3. Alasan dilakukan Diversifikasi Pasar

Menurut pendapat Kuncoro (2006) mengemukakan sebuah alasan-alasan dilakukannya diversifikasi pasar oleh perusahaan yaitu:

a. Dorongan Internal (*internal inducement*).

Internal inducement adalah kondisi-kondisi di dalam perusahaan itu sendiri yang memberi sinyal untuk dilakukannya diversifikasi pasar yang disebabkan oleh kesadaran bahwa perusahaan tidak lagi mampu melayani pasar yang sedang digelutinya, atau keinginan untuk mendayagunakan sumber daya yang ada.

b. Dorongan Eksternal (*external inducement*).

External inducement adalah dorongan dari yang memberi peluang bagi dibukanya bisnis baru. Contohnya adalah surat kabar atau

majalah yang memasuki bisnis dengan menyediakan jasa informasi online. Faktor pendorong eksternal bisa juga muncul dari adanya ancaman misalnya turunnya permintaan terhadap pasar utama suatu perusahaan yang mendorongnya untuk mencari keberuntungan tempat lain atau pasar lain.

4. Pengaruh Diversifikasi Pasar

Menurut Seboui (2011) dalam perspektif konflik kepentingan antara principal dan agent, sebuah diversifikasi pasar dapat memperkuat asimetri informasi, menyebabkan keragaman budaya dan mendorong misalokasi investasi. Berikut ini akan diuraikan berdasarkan pendapat para pakar yaitu :

a. Asimetri Informasi

Perusahaan yang terdiversifikasi pasar akan mengalami asimetri informasi yang lebih besar dibandingkan perusahaan yang terfokus. Hal ini dikarenakan perusahaan yang terdiversifikasi pasar kurang transparan bila dibandingkan perusahaan yang terfokus (Hemmen, 2010).

b. Misalokasi Investasi

Perusahaan yang terdiversifikasi pasar cenderung melakukan investasi yang tidak efisien Hasil penelitian menunjukkan perusahaan diversifikasi pasar cenderung mengalihkan dana dari divisi yang lebih kuat ke divisi yang lebih lemah yang menyebabkan timbulnya

misalokasi investasi. Selain itu perusahaan yang terdiversifikasi lebih oportunis dalam pilihan investasi proyek (Rajan, 2000).

c. Keragaman Budaya

Budaya berkaitan dengan nilai-nilai inti organisasi. Nilai-nilai ini akan menjadi faktor penting yang menentukan sikap, perilaku dan pembuatan keputusan dalam perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang sukses, setidaknya disebabkan oleh keberhasilan mereka dalam menerapkan budaya perusahaan yang efektif. Namun, perusahaan juga dapat menciptakan budaya yang mengutamakan pencapaian laba, sikap oportunis dan pemenuhan kepentingan sendiri (Seboui, 2011)

Untuk melakukan sebuah strategi diversifikasi ini perlu adanya perencanaan yang matang, supaya dapat berjalan sesuai rencana dan memiliki hasil yang baik sebagaimana firman Allah SWT berikut ini :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (Q.S Al-Hasyr (59) :18)

Dalam ayat tersebut, Allah SWT secara tersirat mengingatkan kita untuk melakukan sebuah persiapan atau rencana mengenai suatu hal yang akan kita lakukan di keesokan hari, kemudian ketika perencanaan sudah tersusun dengan baik kita dianjurkan untuk memilih dan menerapkan sebuah strategi.

5. Manfaat Diversifikasi Pasar

Menurut Kokemuller (2013), sebuah perusahaan menggunakan diversifikasi pasar untuk menemukan sumber pendapatan tambahan untuk unggul di tengah pasar dan dapat menantang pesaing. Manfaat yang diperoleh adalah menyebabkan segala resiko di berbagai segmen pasar akan menurunkan potensi kegagalan besar jika salah satu pasar menjadi kering atau tidak menguntungkan.

2.4 Konsep Keunggulan Bersaing

1. Definisi Keunggulan Bersaing

Untuk merancang penawaran pasar yang menghantarkan nilai lebih daripada pesaing yang berusaha memenangkan pasar yang sama, perusahaan harus memahami pelanggan dan mengembangkan hubungan yang kuat dengan pelanggan. Penawaran tersebut disebut juga dengan keunggulan bersaing (Kotler, 2012). Menurut Lancaster (2004) keunggulan bersaing merupakan keuntungan yang diperoleh melalui penerapan strategi bersaing yang bertujuan untuk membangun posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan terhadap kekuatan pasar yang menentukan persaingan industri.

Menurut Dube & Renaghan di dalam Porter (2008), keunggulan bersaing juga dapat dilihat sebagai nilai yang dapat diciptakan oleh perusahaan untuk mendiferensiasikan dirinya dari para pesaingnya. Nilai yang diciptakan tersebut dapat diukur melalui harga yang rela dibayar oleh konsumen untuk layanan jasa yang diberikan.

2. Strategi Keunggulan Bersaing

Menurut Porter (2008), terdapat enam strategi untuk mencapai keunggulan bersaing yang dikemukakan dalam menyatakan tiga strategi bersaing yang disarankan bagi perusahaan, yaitu:

a. Kepemimpinan Biaya Menyeluruh

Perusahaan bekerja keras untuk mencapai biaya produksi dan distribusi terendah. Dengan biaya yang rendah tersebut memungkinkan perusahaan untuk menetapkan harga yang lebih rendah daripada pesaingnya dan menawarkan harga yang lebih rendah pula daripada para pesaingnya.

b. Diferensiasi

Perusahaan berkonsentrasi untuk menciptakan lini produk dan program pemasaran yang terdiferensiasi sehingga perusahaan dapat menyamai pemimpin pasar dalam industri. Perusahaan dapat melakukan diferensiasi dengan memberikan produk atau jasa yang spesial dan unik kepada konsumen maupun melalui program pemasaran promosi yang berbeda dari pesaingnya.

c. Fokus

Perusahaan memfokuskan usahanya untuk melayani beberapa segmen pasar dengan baik dan tidak mengejar seluruh pasar.

Menurut Wiersema di dalam Kotler (2012) memberikan tiga strategi bersaing lain yang disebut dengan *value disciplines*, di mana perusahaan

memperoleh posisi yang unggul dengan memberikan nilai yang lebih besar kepada konsumen. Ketiga strategi tersebut yaitu:

a. Kesempurnaan Operasional

Perusahaan memberikan nilai unggul dengan memimpin industrinya dalam hal harga dan kenyamanan melalui pengurangan biaya dan menciptakan sistem yang efisien. Perusahaan melayani pelanggan yang menginginkan produk atau jasa yang andal dan bermutu baik tetapi murah dan mudah didapat.

b. Keintiman Pelanggan

Perusahaan mengkhususkan diri untuk memuaskan kebutuhan khusus pelanggan melalui hubungan erat dan pengetahuan mendalam tentang pelanggan. Perusahaan berusaha membangun kesetiaan pelanggan dan berfokus pada kenyamanan pelanggan untuk pembelian ulang di masa yang akan datang.

c. Kepemimpinan Produk

Perusahaan menawarkan produk atau jasa canggih dan berkualitas tinggi yang berkesinambungan dan bertujuan untuk menonjolkan produknya sendiri. Pemimpin produk berusaha untuk menciptakan ide-ide baru dan memasarkan produk baru dengan cepat.

3. Posisi Keunggulan Persaingan Perusahaan

Kotler (2012) telah mengklasifikasikannya kedalam empat posisi persaingan yaitu:

a. Pemimpin Pasar (*Market Leader*)

Pemimpin pasar adalah perusahaan yang memiliki pangsa pasar terbesar (40%) dan lebih unggul dari perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, cakupan saluran distribusi, dan intensitas promosi. Perusahaan yang dominan selalu ingin tetap menjadi nomor satu.

b. Penantang Pasar (*Market Challenger*)

Penantang pasar adalah perusahaan runner-up yang secara konstan mencoba memperbesar pangsa pasar mereka dengan berupaya menemukan dan menyerang kelemahan pemimpin pasar atau perusahaan lainnya (pangsa pasarnya 30%).

c. Pengikut Pasar (*Market Follower*)

Pengikut pasar adalah perusahaan yang hanya puas dengan cara menyesuaikan diri terhadap kondisi-kondisi pasar dan memilih untuk meniru produk atau strategi pemimpin dan penantang pasar daripada menyerang mereka (pangsa pasarnya 20%). Meskipun hanya meniru produk atau strategi pemimpin pasar maupun penantang pasar, pengikut pasar juga membutuhkan strategi tersendiri untuk pertumbuhan perusahaan. Perusahaan pengikut pasar juga perlu untuk mempertahankan dan menambah konsumennya.

d. Penceruk Pasar (*Market Nicher*)

Penceruk pasar adalah perusahaan yang mengkhususkan diri melayani sebagian pasar yang diabaikan perusahaan besar dan

menghindari bentrok dengan perusahaan besar (pangsa pasarnya 10%). Setiap penceruk pasar memiliki spesialisasinya masing-masing. Perusahaan penceruk pasar harus memiliki keahlian khas dalam hal pasar, konsumen, produk, dan sebagainya.

4. Tujuan Keunggulan Bersaing

Menurut Kotler & Armstrong (2012) Selain perusahaan ingin lebih unggul dibandingkan pesaing lainnya, tujuan lain dari strategi keunggulan bersaing adalah sebagai berikut :

- a. Membentuk potitioning yang tepat.
- b. Mempertahankan loyalitas pelanggan.
- c. Mendapatkan pangsa pasar baru.
- d. Memaksimalkan penjualan.
- e. Menciptakan kinerja bisnis yang efektif.

5. Manfaat penerapan Keunggulan Bersaing

Menurut Porter (2008) manfaat strategi dalam mencapai keunggulan bersaing ada beberapa yaitu :

a. Meningkatkan Keunggulan Bersaing

Perusahaan meningkatkan keunggulan bersaing berdasarkan tinjauan mekanisme diantaranya mekanisme fluktuasi permintaan, meningkatkan kemampuan diferensiasi, melayani segmen yang kurang menarik, menjadi pelindung biaya, memperkecil resiko antimonopoli dan meningkatkan motivasi.

b. Memperbaiki Struktur Perusahaan yang Sedang Berjalan

Hadirnya peaing dapat juga menguntungkan keseluruhan struktur perusahaan dalam berbagai cara yaitu : meningkatkan permintaan industri, menjadi sumber kedua atau ketiga, memperkuat unsur – unsur yang diinginkan dalam struktur perusahaan.

c. Membantu Pengembangan Pasar

Pesaing dapat membantu mengembangkan pasar dalam suatu perusahaan yang sedang tumbuh dan berkembang yaitu diantaranya : ikut memikul beban biaya pengembangan pasar memperkecil resiko pembeli, membantu menstandartkan atau mengesahkan suatu produk

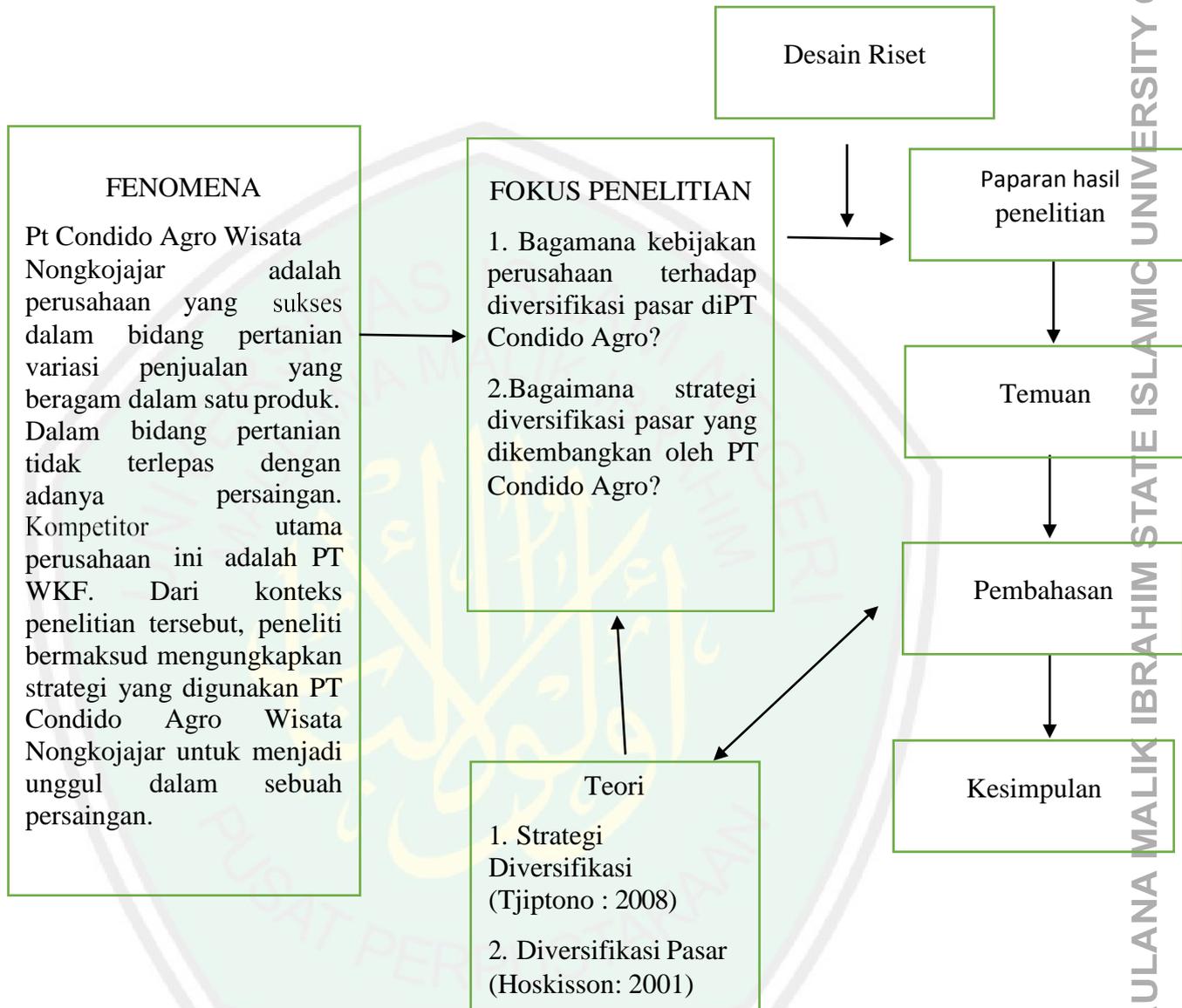
d. Menangkal Masuknya Pesaing Baru

Pesaing berperan penting dalam menangkal adanya pesaing baru yang bermunculan atau dapat meningkatkan daya tahan keunggulan bersang sebuah perusahaan pesaing yang tepat dapat memprkuat strategi pertahanan sebuah perusahaan dengan berbagai cara : meningkatkan kemungkinan dan intensitas pembalasan, menghambat jalan masuk yng logis, memadati saluran distribusi.

2.5 Kerangka Berfikir

Berdasarkan kajian teori yang ada di atas, maka dibawah ini penliti menggambarkan kerangka alur kerja penelitian ini sebagaimana Gambar 2.2 penelitian ini dilakukan untuk mencari strategi diversifikasi pasar yang kemudian dianalisis dan ditelaah untuk mencari tahu strategi diversifikasi pasar yang diterapkan PT. Condidido Agro.

Gambar 2.2
Kerangka Berpikir



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada Bab III ini menjelaskan dan memaparkan mengenai metode dan langkah-langkah yang telah dilakukan oleh peneliti dalam melaksanakan penelitian. Pertama yaitu lokasi dan objek penelitian, jenis dan pendekatan penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan diakhiri dengan analisis data.

3.1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan objek (tempat) dimana peneliti memperoleh data - data yang dibutuhkan dalam sebuah penelitian. Adapun lokasi penelitian yang dilakukan peneliti dilaksanakan di PT. Condido Agro, Nongkojajar, Kabubapten Pasuruan, Jawa Timur. Lokasi ini ditentukan berdasarkan pertimbangan bahwa mulai dari pembibitan sampai dengan penjualan dalam satu produk di berbagai pasar yang beragam langsung dilakukan oleh PT. Condido Agro tanpa adanya campur tangan perusahaan lain yang membantu prosesnya.

3.2. Paradigma dan Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan paradigm kualitatif, hal ini sesuai dengan fokus penelitian yang mempunyai tujuan mengungkap dan memaparkan menggunakan kata - kata yang di dukung oleh data berupa angka, selain menggunakan paradigma kualitatif penelitian ini juga akan menghasilkan data deskriptif. Pernyataan ini didukung oleh pendapat Moleong

(2005) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain - lain. secara holistic dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata - kata dan bahasa , pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Menurut pendapat Biklen (2007) data meliputi apa yang dicatat orang secara aktif selama penelitian. Seperti transkrip wawancara dan catatan lapangan observasi. Data adalah bukti sekaligus isyarat. Data dikumpulkan secara hati - hati melayani sebagai fakta yang tegar. Pendapat tersebut mendukung dan sesuai dengan pernyataan peneliti.

Penelitian ini menggunakan kualitatif deksriptif dengan alasan yaitu untuk mengetahui informasi secara lebih mendalam mengenai fenomena yang terjadi di di dalam perusahaan, mengenai prilaku, persepsi, tindakan dan sebagainya, sehingga informasi yang diggali dan didapatkan lebih mendalam dan memudahkan peneliti terkait judul yang diangkat yaitu strategi diversifikasi pasar bunga krisan di PT. Condido Agro. Data yang diperoleh diharapkan mempunyai banyak makna dan manfaat, kemudian data disusun secara sistematis yaitu informasi yang di dapatkan kompleks di ubah menjadi sederhana.

3.3 Data dan Sumber Data

Menurut Sutopo (2006) sumber data adalah tempat data diperoleh dengan menggunakan metode tertentu baik berupa manusia, artefak, ataupun dokumen-dokumen.

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder jika dilihat dari sumber datanya.

3.3.1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2015) data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.

Data primer dilakukan untuk mendapatkan sebuah informasi, dengan cara observasi dan wawancara dengan informan yang berhubungan terkait masalah penelitian. Untuk memperoleh data yang valid, rinci dan detail mengenai strategi diversifikasi pasar bunga krisan di PT. Condidio Agro, informan yang paling utama adalah pemilik perusahaan ini serta pihak pemasaran yang berada di perusahaan tersebut yang dianggap dapat memahami proses diversifikasi pasar serta kebijakan - kebijakan pemasaran yang berada di dalamnya. kemudian data primer dapat diperoleh melalui wawancara berupa penjelasan yang dibutuhkan peneliti terkait dengan judul penelitian. Selain itu data penelitian diperoleh dari pengamatan langsung oleh peneliti di lapangan terkait strategi diversifikasi pasar bunga krisan di PT. Condidio Agro.

3.3.2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2015) data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder dari penelitian ini dapat diperoleh dari pihak PT. Condido Agro dan selain itu data dapat diperoleh melalui dokumen penjualan tahun 2018 dan 2019.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2012) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah mengumpulkan data. Terkait dengan teknik pengumpulan data, data yang di peroleh dapat berupa data, informasi, dan gambar dimana teknik ini termasuk kedalam penelitian kuantitatif. Adapun beberapa teknik yang digunakan adalah sebagai berikut

3.4.1 Wawancara

Menurut Lincon di dalam Suwandi (2008) ialah mengonstruksi perihal orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, dan kepedulian, merekonstruksi kebulatan-kebulatan harapan pada masa yang akan datang, memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi dari orang lain. Dalam penelitian ini adalah pihak pemasaran dan bidang pertanian di PT. Condido Agro.

Tabel 3.4.1
Proses Wawancara

No	Fokus Penelitian	Informan	Konteks Wawancara
1	Kebijakan perusahaan mengenai diversifikasi pasar di PT. Condido Agro	- Pemilik PT Cnodido Agro	Perencanaan 1-5 tahun kedepan mengenai diversifikasi pasar
2	Strategi diversifikasi pasar yang dikembangkan oleh PT. Condido Agro	- Manajer Pemasaran	segmenting, targeting, positioning PT. Condido Agro Nongkojajar

3.4.2. Observasi

Selain wawancara, teknik observasi menjadi sumber pengumpulan data pendukung untuk penelitian. karena penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan strategi diversifikasi pasar yang diterapkan pada PT. Condido Agro maka observasi dilakukan untuk mengetahui secara langsung aktivitas yang secara fisik dapat dilihat dari luar maupun serangkaian aktivitas yang dilakukan secara tersirat yang dapat di amati oleh peneliti. Menurut Hasan (2002) Observasi ialah pemilihan, pengubahan, pencatatan, dan pengodean serangkaian perilaku dan suasana yang berkenaan dengan organisasi, sesuai dengan tujuan-tujuan empiris.

Tabel 3.4.2.
Proses Observasi

No	Fokus Penelitian	Fenomena	Data
1	Kebijakan perusahaan mengenai diversifikasi pasar di PT. Condidio Agro	_____	Pengembangan diversifikasi dalam jangka panjang
2	Strategi diversifikasi pasar yang dikembangkan oleh PT. Condidio Agro	Strategi diversifikasi pasar dengan satu produk yang diterapkan dalam perusahaan seringkali tidak dapat berjalan dengan seimbang	Keunggulan dalam menerapkan strategi diversifikasi pasar

3.4.3 Dokumentasi

Dokumentasi menurut Sugiyono (2015) adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian sedangkan menurut Bungin (2007) memaparkan bahwa metode dokumenter adalah metode yang digunakan untuk menelusuri data historis . dalam penelitian ini dokumenter yang akan digunakan berupa :

Tabel 3.4.3.
Proses Dokumentasi

No	Fokus Penelitian	Jenis Dokumen	Data
1	Kebijakan perusahaan mengenai	Perencanaan jangka menengah	Perencanaan perusahaan 2018-2021

	diversifikasi pasar di PT. Condido Agro		
2	Strategi diversifikasi pasar yang dikembangkan oleh PT. Condido Agro	Penjualan (output produk)	Penjualan tahun 2018-2019

3.5 Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2012) dalam penelitian kualitatif instrument utamanya adalah peneliti sendiri karena peneliti merupakan *key instrument*. dalam pernyataan tersebut jika dikaitkan dengan penelitian yang sedang dilakukan ini maka sama halnya yaitu bersifat kualitatif dan menggunakan instrument peneliti itu sendiri.

Peran peneliti sebagai instrumen, yaitu bahwa peneliti sebagai kunci berjalannya suatu penelitian yang mempunyai hak untuk mengendalikan jalannya sebuah penelitian.

3.6 Teknik Penentuan Sampling

Menurut sugiyono (2012) dalam sebuah penelitian kualitatif teknik sampling yang paling banyak digunakan adalah *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Dalam pengertiannya teknik pengambilan suatu sampel sumber data dengan sebuah pertimbangan tertentu disebut dengan *purposive sampling* sedangkan *snowball sampling* merupakan teknik penentuan sampel sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit lama – lama semakin besar.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti menggunakan *purposive sampling* karena pihak informan atau sampel dianggap paling mengetahui tentang fokus penelitian yang akan diamati oleh peneliti.

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah sesuai dengan langkah - langkah yang dikemukakan oleh Spradley (1980) yaitu domain, Taksonomi, Komponensial, dan tema kultural. Penelitian ini menggunakan teknik analisis taksonomi dan akan dijelaskan dibawah ini

Dalam penjelasan Spradley (1980) analisis taksonomi adalah kelanjutan dari Analisis Domain. Peneliti berupaya memaami domain - domain tertentu sesuai dengan focus masalah atau sasaran penelitian. Masing - masing domain mulai dipahami secara mendalam dan membaginya lagi menjadi sub- domain dan dari domain - domain tersebut dibagi lagi sampai menjadi bagian - bagian yang lebih khusus.

Penelitian ini menggunakan analisis taksonomi yaitu dengan cara mengamati melalui observasi, wawancara dan dokumentasi lebih mendalam mengenai fakta yang terjadi pada PT. Condido Agro kemudian fakta – fakta yang relevan dengan data yang dibutuhkan peneliti akan diambil, diolah dan dikaji lebih detail.

Langkah – langkah analisis data

- a. Memahami fokus penelitian / sasaran masalah
- b. Membagi masing – masing fokus penelitian berdasarkan sub-fokus
- c. Membagi sub-fokus penelitian lebih rinci dan khusus secara jelas.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini berisi tentang pemaparan dan pembahasan mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti. Bab ini berisi tentang profil perusahaan, visi dan misi, serta paparan hasil data mengenai kebijakan dan diversifikasi pasar yang diterapkan dan dilakukan oleh PT. Condido Agro.

4.1 Profil Perusahaan

Dalam sub bab ini memaparkan profil perusahaan, sejarah perusahaan serta visi misi yang sesuai dengan informasi yang diperoleh melalui wawancara dan observasi pada PT. Condido Agro.

4.1.1 Profil PT. Condido Agro

PT. Condido Agro adalah perusahaan pertanian dengan bidang usaha pembibitan, budidaya tanaman hias, dan bunga potong serta pengobatan herbal dan tanaman herbal. Pembibitan yang dilakukan pada PT. Condido Agro menggunakan metode kultur jaringan fokus tanaman yang dikelola adalah bunga krisan. Untuk mendukung produktivitas, perusahaan menyediakan lahan budidaya untuk masing – masing komoditas diantaranya lahan bunga potong yang terdiri dari bunga potong krisan , gerbera , anthhurium dan lain – lain yang lebih tepatnya berfokus terhadap bunga krisan selain menyiapkan lahan untuk bunga potong, perusahaan juga menyiapkan beberapa lahan untuk tanaman hias dalam pot serta sebuah laboratorium di dalam sebuah ruangan.

Berdasarkan hasil observasi, lahan yang digunakan untuk bunga krisan potong, bunga krisan hias dalam pot, serta bibit yang berada pada sebuah laboratorium yang menggunakan sistem kultur jaringan tertata dengan baik dan bersih karena selain berbagai variasi produk tersebut yang diperjualbelikan lahan digunakan sebagai wisata dan edukasi untuk berbagai lembaga seperti universitas dan sekolah – sekolah.

Saat ini, PT Conido Agro mempunyai beberapa konsumen yang menjadi potensi besar dalam menunjang input keuangan perusahaan, pelanggan - pelanggan tersebut berupa perorangan, lembaga, perusahaan, toko ritel, plasma dan lain sebagainya yang tersebar di berbagai daerah di antaranya Nongkojajar, Batu, Bali, Manado, Jawa Tengah. Selain itu, PT. Conido Agro mempromosikan produknya melalui platform Facebook, Websute dan lain sebagainya.

Manajer pemasaran PT. Conido Agro mengatakan “.....produk krisan kami memiliki daya tahan 5-6 hari sampai masa membusuk untuk bunga potong jadi sekitar satu minggu sampai akhirnya busuk” (wawancara 1 Maret 2020)

Ibu Dhani selaku manajer pemasaran PT WKF mengatakan bahwa “... krisan potong dapat bertahan setelah pasca panen sekitar 3-4 hari kemudian akan membusuk” (wawancara 4 Maret 2020)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, produk PT. Conido Agro yang diperjualbelikan memiliki kualitas yang baik dibandingkan produk umum di pasaran dengan daya tahan produk lebih lama dibandingkan dengan produk lain untuk menuju layu, yaitu sekitar 5-6 hari. Selain itu, bibit bunga krisan yang diperjualbelikan oleh

perusahaan ini memiliki masa remaja yang cukup lama (bibt tidak mudah berkarat).

Menurut hasil penelitian, PT. Condido Agro menarik konsumen melalui promosi yang dilakukan secara online dan offline baik melalui *word of mouth* atau melalui situs website yang telah menjelaskan keseluruhan mengenai perusahaan, selain itu untuk menanamkan produk dibenak konsumen dan menjadi pembeda dengan produk lain, perusahaan memiliki symbol khusus sebagai alat pengingat bagi konsumen yaitu sebuah logo, berikut ini merupakan logo PT. Condido Agro.

Gambar 4.1

Logo PT. Condido Agro



Sumber : <http://condidoagro.blogspot.co m/company-profile>

4.1.2 Visi PT. Condido Agro

1. Membangun dan meningkatkan pemberdayaan masyarakat khususnya petani
2. Menjadi perusahaan yang meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakat luas khususnya petani

Pengembangan yang dilakukan di dalam PT. Condido Agro bertujuan untuk mengoptimalkan potensi produk yang dimiliki dan

menjaga potensi SDA yang mendukung produktivitas di dalam perusahaan. Dengan berkembangnya usaha pertanian yang dibangun di samping usaha lain akan berkembang dan mengikuti.

4.1.3 Sejarah PT Condidod Agro

Pada tahun 1997 Romo Willy Malim Batuah, mendirikan PT. Condidod Agro dengan mengenalkan pada petani di Desa Tukur, Kecamatan Tukur, Kabupaten Pasuruan cara untuk melakukan bertanam sayuran organik dengan memanfaatkan pupuk kandang yang didapatkan dari peternak sekitar untuk diolah menjadi bokashi. Bokashi merupakan sebuah metode pengomposan yang terbuat dari bahan organik, beberapa penduduk berminat untuk mempelajari pembuatan bokashi, yang kemudian dikirim untuk mengikuti Pelatihan Pembuatan bokashi di Institut Pengembangan Sumberdaya Alam (IPSA) Bali.

Kemudian berkembang dengan membudidayakan tanaman hias yang telah ada sejak jaman Belanda dan sebagai alternatif dari sistem pertanian monokultur yang diusahakan masyarakat setempat. Maka, pada tahun 1999 Condidod Agro mulai mengusahakan budidaya tanaman hias. Salah satunya adalah bunga potong krisan (*Chrysanthemum*) yang pada tahun 2001 dibuka kemitraan dengan petani untuk memulai usaha tersebut.

Semakin banyaknya petani yang terlibat dalam budidaya bunga krisan potong yang akan terus menyebabkan permintaan bibit

terus meningkat, sehingga mereka harus mencari keluar daerah, seperti Jawa Barat. Hal ini menyebabkan bibit yang diterima petani mempunyai kualitas yang beragam dan waktu mempunyai kualitas yang beragam dan waktu pengiriman yang tidak sesuai jadwal. Akibatnya waktu panen tidak menentu. Melihat kondisi ini, maka pada tahun 2002 PT. Condidio Agro mendirikan laboratorium pembibitan dengan fokus memproduksi bibit krisan.

Pada tahun 2003, Condidio Agro juga mulai mengembangkan tanaman obat/herbal. Masyarakat merespon hal ini dengan baik sehingga tahun 2005 mulai membuat produk tanaman herbal berupa *Simplicia* (teh) dan serbuk. Hingga saat ini tanaman herbal dan produknya terus bertambah dan berkembang dengan adanya praktik klinik herbal di Desa Sawiran, Kecamatan Purwodadi Kabupaten Pasuruan.

PT. Condidio Agro merupakan salah satu unit usaha milik Yayasan Kolese Santo Yusup yang berada di Malang. Saat ini (tahun 2019) Romo Willy Malim Batuah, sebagai Komisaris Condidio Agro dengan bantuan Direktur; AlbertusHariantono. Dan setiap bagian memiliki Kepala Unit masing-masing, seperti Kepala Bagian Herbal; Darmadi, Kepala Bagian Produksi; Jailani, Kepala Bagian Kantor; Sujoni, dan Kepala Bagian Pembibitan dan Laboratorium; Albertus Hariantono.

4.2 Paparan dan Temuan Hasil Penelitian

Pada sub bab ini terdiri dari pelaporan sekaligus pembahasan terkait dengan pengamatan yang telah dilakukan oleh peneliti yang berhubungan dengan strategi diversifikasi pasar yang diterapkan oleh perusahaan.

4.2.1 Paparan Data Kebijakan Diversifikais Pasar PT. Condidio Agro

Pada penelitian ini mengulas mengenai kebijakan diversifikasi pasar yang diterapkan oleh perusahaan dengan menggunakan metode wawancara dan dokumentasi dengan menggunakan instrumen yaitu peneliti sendiri sebagai kunci atau pengendali utama dari sebuah penelitian. Informan utama pada penelitian ini adalah *owner* atau pemilik PT. Condidio Agro. Setiap perusahaan akan melakukan kebijakan yang berbeda satu sama lain untuk diterapkan. PT. Condidio Agro memiliki beberapa aspek yang mendukung, terkait dengan kebijakan diversifikasi pasar yang diterapkan di dalam perusahaan yaitu penggunaan kultur jaringan pada bibit, penambahan pasar – pasar baru, mengembangkan variasi penjualan dalam satu produk. Berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Romo Willy Malim Batuah selaku pemilik PT. Condidio Agro mengenai kebijakan diversifikasi pasar yang diterapkan dalam perusahaan :

“...untuk kebijakan mengenai penyeragaman pasar atau diversifikasi pasar, pertama kami menggunakan metode kultur jaringan untuk menghasilkan bibit yang benar – benar unggul dan berkualitas grade A”. “.....kemudian setiap bulannya selalu ada evaluasi untuk penambahan pasar baru seperti bunga krisan yang awalnya diperjualbelikan untuk acara nikahan seiring berjalannya waktu bertambah dapat memasuki gereja – gereja dan hotel”. “ selain

yang telah saya sebutkan tadi, setiap 3 bulan sekali kami selalu mencoba untuk mencari sesuatu mengenai apa yang dapat diperjualbelikan dalam bunga krisan ini” (wwcr,20 Februari 2020)

Pada awal penerapan diversifikasi pasar, tujuan utamanya adalah menambah input perusahaan dalam segi keuangan yang implementasinya dimulai dengan penjualan bunga krisan hias kemudian bibit bunga krisan, dan bunga potong.

“awal mula dari tujuan kami menggunakan diversifikasi pasar dalam usaha ini adalah untuk menambah pemasukan perusahaan dengan memperagam dan memperbanyak pasar yang berbeda – bedayang dapat kami masuki sehingga sangat menguntungkan untuk perusahaan. produk utama yang awalnya berbentuk bunga krisan hias dengan menggunakan media potong yang diperjualbelikan kepada pengecer dan toko – toko ritel, kita mencoba menjual bunga krisan dengan variasi lain yaitu bibit bunga krisan dan selanjutnya bunga krisan pot yang mendapatkan pasar baru” (wwcr 23 Februari 2020)

Selain melalui hasil wawancara, kebijakan diversifikasi pasar di dalam PT. Condido Agro tercatat di dalam dokumen perencanaan jangka menengah yang di dalamnya berisi antara tahun 2018-2021.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumen mengenai kebijakan diversifikasi pasar diatas, bahwa untuk menerapkan diversifikasi pasar, PT. Condido Agro membuat suatu kebijakan yaitu melakukan evaluasi setiap satu bulan sekali yang berguna untuk mendapatkan pasar baru dan menambah input perusahaan dalam segi keuangan

Berdasarkan paparan hasil penelitian yang telah dijelaskan dan telah dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa temuan mengenai kebijakan diversifikasi pasar diantaranya :

1. Evaluasi Penyeragaman Pasar Baru
2. Inovasi Penjualan

Temuan diatas merupakan data lapangan yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi terhadap PT. Condido Agro, hal tersebut akan menjadi bahasan selanjutnya, adapun penjelasan mengenai temuan - temuan diatas yaitu sebagai berikut :

1. Evaluasi Penyeragaman Pasar Baru

Evaluasi mengenai penyeragaman pasar baru yang dilakukan oleh PT. Condido Agro telah dilaksanakan dan diterapkan setiap satu bulan sekali, namun masih terdapat kendala, karena penentuan target pasar baru membutuhkan waktu yang tidak sebentar, sehingga perusahaan membutuhkan pertimbangan dengan melakukan sebuah riset terhadap pasar – pasar yang akan dimasuki oleh produk perusahaan, dalam waktu minimal setahun perusahaan dapat menentukan dan menemukan pasar baru yang dapat dimasuki.

2. Inovasi Penjualan

Berkaitan dengan inovasi penjualan, PT. Condido Agro telah mencoba menggali temuan – temuan baru dalam model penjualan bunga krisan, inovasi penjualan dalam bunga krisan tersebut diantaranya adalah berbentuk sebuah produk dan jasa, dalam bentuk produk, model bunga krisan yang di perjualbelikan adalah berupa bibit, bunga krisan potong dan bunga krisan hias dengan media pot,

sedangkan dalam bentuk jasa PT. Condidio Agro menawarkan lahan bunga krisan potong dan hias sebagai wisata edukasi. Namun terdapat sebuah kendala di dalamnya, dengan model penjualan yang tidak sedikit dan mempunyai pasar yang beragam perusahaan tidak dapat terfokus dan tidak dapat memaksimalkan dalam setiap model – model penjualan sehingga input yang diterima dalam segi keuangan relative merata dan tidak ada model penjualan yang menonjol. kendala tersebut diminimalisir oleh PT. Condidio Agro dengan cara menggunakan sumber daya manusia atau pekerja yang berkompeten di setiap bidangnya sehingga model penjualan yang banyak dapat seimbang dengan input yang diperoleh.

4.2.2 Paparan Data Strategi Diversifikasi Pasar PT. Condidio Agro

a. Target Pasar dan Pelayanan Pasar

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi diversifikasi pasar yang dilakukan dengan menggunakan cara wawancara dan observasi dengan menggunakan *key instrument* dalam instrumen utama terkait penelitian, manajer pemasaran menjadi informan utama pada penelitian. Untuk melakukan sebuah strategi diversifikasi pasar, PT. Condidio Agro memiliki beberapa unsur yang harus diperhatikan. Berikut ini merupakan hasil wawancara dengan manajer pemasaran yaitu Yakobus Sujoni

“.....untuk strategi yang kita lakukan pada awalnya adalah mengklasifikasi segmen – segmen pasarnya dan siapa saja dari beberapa segmen pasar yang memberi profitabilitas tinggi atau keuntungan yang tinggi bagi perusahaan maka akan dijadikan

sebagai target pasar “. “.....untuk pelayanan pasar, kami mengelompokan terlebih dahulu antara bunga krisan potong, bunga krisan pot, serta pembibitan dan model penjualan tambahan berupa wisata kebun krisan” (wwcr 27 Februari 2020)

Kemudian, manajer pemasaran menambahkan beberapa jenis pasar yang menjadi target perusahaan dan klasifikasi target pasar untuk dapat melayani pada setiap pasarnya. Berikut ini merupakan hasil wawancara mengenai hal tersebut.

“ untuk taret pasar bunga krisan potong yaitu pada kalangan menengah keatas di wilayah Bali dan Nongkojajar dengan kisaran umur 20-35 tahun jika perorangan sedangkan untuk penjualan dalam jumlah besar yaitu kepada hotel, toko florist (ritel), pemborong serta pegusaha dekor”. “.....untuk bunga krisan pot mempunyai target pasar pada wilayah Batu, Bali, yang diperjual belikan ke toko – toko ritel dan gereja yang tersebar di wilayah tersebut targetnya masih sama yaitu kalangan menengah keatas”. “ kalau penjualan bibit kami mempunyai target yaitu para petani bunga krisan serta plasma PT. Condido Agro kisaran umur petani dan plasma disini rata – rata 35-40 tahun, jelas kalangan menengah kebawah dan berada pada wilayah Nongkojajar, Maado dan Jawa Tengah ”. “ Kalau wisata kebun krisan biasanya digunakan untuk edukasi bagi para mahasiswa, anak SMA, dan SMP jadi di berupa lembaga kebanyakan “ untuk proses pelayanannya biasanya datang kesini untuk mengambil dan memliih sendiri, termasuk edukasi bunga krisan juga datang kesini, selain itu kita juga menyediakan pengiriman dari skala kecil sampai besar dengan harga yang jelas bisa disesuaikan dan disepakati diawal”. (wwcr 27 Februari 2020)

Berdasarkan hasil observasi dilapangan, dalam satu minggu kegiatan pengiriman barang terjadi 2-3 kali, barang di *packing* dengan baik, untuk bunga krisan potong dibungkus dengan kertas bunga dan untuk bunga krisan pot atau hias dikemas dalam bentuk plastik serta untuk pembibitan ditempatkan pada sebuah kayu berbentuk balok yang sering dinamakan “krat bibit krisan” dalam sekali pengiriman bunga krisan potong yang dikirim ke daerah Bali yaitu sekitar 350-

500 ikat bunga, sedangkan untuk daerah Nongkojajar pembelian dilakukan dengan cara langsung datang ke PT. Condido Agro yaitu rata – rata para pemborong yang sekali bertransaksi membeli 100-300 ikat bunga krisan potong dalam sekali bertransaksi.

Selanjutnya berdasarkan hasil observasi lanjutan, untuk bunga krisan pot yang dikirim pada wilayah Batu dan Bali pengiriman setiap satu minggu hanya satu kali pada wilayah Batu dengan jumlah 50 pot sedangkan untuk daerah Bali pengiriman terjadi dua kali dalam seminggu mobil dapat menampung sekitar 200 sampai 250 pot setiap pengirimannya. Untuk bibit sendiri yang dikirim ke wilayah Manado dan Jawa Tengah terjadi setiap satu bulan sekali dengan jumlah antara 10.000 sampai 10.500 bibit setiap pengirimannya, sedangkan untuk plasma PT. Condido Agro yang berada di daerah Nongkojajar pengiriman bibit sekitar dua bulan sekali dengan jumlah yang pasti yaitu 20.000 bibit setiap pengirimannya.

Kemudian dalam observasi berikutnya, wisata edukasi kebun bunga kirisan dalam satu bulan terdapat tiga lembaga yang mengunjungi, dua diantaranya dari universitas dengan jurusan saintek sedangkan satu lainnya merupakan salah satu SMA Negeri dari Surabaya.

b. Kompetitor PT. Condidio Agro

Berdasarkan hasil wawancara kepada manajer pemasaran di PT. Condidio Agro, diketahui bahwa kompetitor utama adalah PT Wahana Karisma Florist yang berada di daerah tersebut. Berdasarkan hasil wawancara untuk dapat seimbang dan terus mencapai unggul dalam bersaing perusahaan menerapkan diversifikasi pasar.

“.....disini untuk pesaing utama kita adalah PT WKF yang menjual produk yang sama yaitu bunga krisan khususnya potong, pada awalnya ketika kami dengan kompetitor sama –sama berjalan, pelanggan kami habis semua diserap oleh mereka dengan alasan kualitas lebih bagus dan harga lebih murah, lalu kami memutar otak bagaimana bisa produk kami dapat laku keras dipasaran untuk mengimbangi PT WKF selaku pesaing utama kami, lalu pertama kami mencoba menggunakan sistem kultur jaringan untuk memperoleh bibit yang unggul untuk dapat kami tanam dan memiliki kualitas grade A sehingga harga dapat lebih turun, nah ketika menerapkan sistem kultur jaringan dalam pembuatan atau peremajaan bibit unggul kami berpikir unuk menjual bibit, dan mencoba memasuki pasar yang berbeda setelah pertimbangan yang matang, kemudian berjalan lancar dan kami kembangkan ke bunga krisan pot dengan pasar yang berbeda pula dan lancar kemudian kami berfikir bagaimana caranya bunga krisan ini dapat diperjualbelikan dengan cara macam – macam sehingga memperoleh pasar yang banyak dan beragam pula, akhirnya saat ini kami berfikir untuk membuat lahan bunga krisan sebagai wisata edukasi yang jelas ada pembayaran untuk itu”. (wwcr. 27 Feberuari 2020)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, bahwa PT. Condidio Agro menerapkan diversifikasi pasar untuk unggul dari kompetitor, karena pasar yang dimasuki beragam maka penjualan akan terus berjalan karena ketika salah satu variasi penjualan produk sedang rendah daya beli di pasaran, perusahaan tetap menerima input atau pemasukan dari variasi penjualan yang lain dalam dua produk yang sama dari pasar yang berbeda.

Menurut hasil observasi, kompetitor utama dan satu – satunya PT. Condidido Agro adalah PT Wahana Kharisma Flora yang produk untuk diperjualbelikan serta target pasarnya sama. Berikut ini merupakan table yang menjelaskan mengenai klasifikasinya

Table 4.2.2

Klasifikasi Bunga Krisan Kompetitor

Klasifikasi	PT Wahana Kharisma Flora
Produk	Bunga krisan
Kualitas	Grade A
Target pasar	Petani, wedding organizer, plasma, tourist.
Daerah pasar	Nongkojajar, Malang, Surabaya, Bali

(wwcr, 5 Maret 2020)

Berdasarkan paparan hasil penelitian yang telah dijelaskan dan telah dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa temuan mengenai strategi diversifikasi pasar diantaranya:

1. Klasifikasi segmen pasar
2. Penentuak target pasar
3. Pelayanan pasar (konsumen)
4. Packaging produk
5. Kuantitas penjualan

6. Keunggulan bersaing

Temuan diatas merupakan data lapangan yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi terhadap PT. Condido Agro, hal tersebut akan menjadi bahasan selanjutnya, adapun penjelasan mengenai temuan – temuan diatas yaitu sebagai berikut:

1. Klasifikasi Segmen Pasar

Temuan pertama oleh peneliti mengenai strategi diversifikasi pasar pada PT. Condido Agro adalah mengenai pengklasifikasi antara segmen – segmen pasar, dimana perusahaan mengelompokkan segmen pasar berdasarkan model penjualan. Untuk penerapannya klasifikasi segmen pasar ini masih terdapat kendala berupa waktu, yaitu penetapan sebuah segmen – segmen pasar yang cocok di setiap model penjualan sangat harus berhati – hati sedangkan untuk prosesnya dapat terlaksana dengan baik

2. Penentuan Target Pasar

Berkaitan dengan target pasar, PT. Condido Agro mengambil dan menentukan berdasarkan segmen – segmen pasar yang telah atau belum di tetapkan di awal, target pasar merupakan perorangan, kelompok, maupun suatu lembaga yang mempunyai tingkat profitabilitas tinggi bagi perusahaan. Namun terdapat kendala dalam penerapannya, target pasar yang telah ditetapkan oleh PT. Condido Agroseringkali tidak dapat

dimasuki kembali, karena menurut perusahaan, konsumen dapat melakukan perbandingan harga dengan cepat antara harga, kualitas produk dan jasa PT. Condido Agro dan perusahaan lain, sehingga target pasar berpindah ke perusahaan lain, untuk itu PT. Condido Agro meminimalisir dengan memperbaiki sistem pembibitan, daya tahan produk, kebersihan lahan, serta pengairan lahan sehingga harga yang ditetapkan sesuai dengan kualitas produk

3. Pelayanan Pasar

Berkaitan dengan pelayanan pasar, PT. Condido Agro melakukan sebuah pengelompokan yaitu antara pengiriman produk dan pengambilan produk secara langsung di PT. Condido Agro, untuk proses pengiriman menggunakan kendaraan perusahaan yaitu mobil pick-up ke wilayah yang mudah dijangkau sedangkan untuk daerah yang jauh pengiriman dilakukan menggunakan bus umum serta pesawat dengan melalui cargo. Untuk pengambilan produk yang secara langsung berada di perusahaan, seringkali dilakukan oleh pemborong dan plasma PT. Condido Agro, selain itu pengiriman berdasarkan klasifikasi model penjualan, yaitu melalui sebuah proses penjadwalan bahwa pengiriman bunga krisan dilakukan paa hari yang sama ke seluruh wilayah, begitu pun dengan bunga pot, dan bibit, serta berlaku untuk wisata

edukasi dijadwalkan berurutan sehingga memudahkan persiapan dan pembersihan lahan.

Kendala yang terjadi pada pelayanan pasar yaitu mobil perusahaan yang terbatas sehingga menghambat pengiriman serta SDM dalam operasional yang tidak banyak membuat pengiriman pesanan terkendala, PT. Condido Agro meminimalisir hal ini dengan cara pengaturan jadwal pengiriman pada setiap wilayah yang searah.

4. *Packaging* produk

Berkaitan dengan *packaging* produk pada PT. Condido Agro, terdapat beberapa bentuk kemasan yang berbeda dalam setiap model penjualan. Untuk bunga krisan potong menggunakan pembungkus dari kertas bunga, sedangkan untuk bunga pot menggunakan pembungkus berupa plastik yang berguna untuk melindungi bunga, serta bibit bunga krisan yang menggunakan kayu yang berbentuk balok sebagai tempat bibit. Kendala yang dialami oleh perusahaan adalah bunga seringkali rontok ketika bersentuhan dengan benda, barang atau bunga lain pada saat pengiriman sehingga untuk meminimalisir hal tersebut, PT. Condido Agro menggunakan “perlakuan khusus” yaitu dengan memberi ruang yang lebih kepada bunga krisan dalam pengiriman bus

ataupun pesawat sehingga membutuhkan biaya yang lebih pada pengiriman tersebut.

5. Kuantitas Penjualan

Tabel 4.2.3

Kuantitas Penjualan

Model Penjualan	Wilayah Penjualan	Pengiriman /jumlah	Per Bulan
Bunga krisan pot	Batu	1 x seminggu (50)	200 pot
	Bali	2 x seminggu (500)	2000pot
Bibit bunga krisan	Manado	1 x sebulan (5000)	5000 bibit
	Bali	1x sebulan (5000)	5000 bibit
	Nongkojajar	2 bulan sekali (20.000)	10.000
Bunga krisan potong	Bali	2 x seminggu (1000)	4000 ikat
	Nongkojajar	1 x seminggu (300)	1200 ikat

(Wwcr 28 Februari 2020)

Berdasarkan table diatas pengiriman atau kuantitas penjualan paling banyak yaitu bunga krisan potong pada wilayah Bali yaitu sejumlah 4000 ikat per bulan. Dan paling sedikit pengiriman terjadi pada wilayah Batu, kendala yang di

alami PT. Condidio Agro adalah sulitnya memasuki pasar berupa wista di daerah Batu karena kebanyakan mereka membudidayakan sendiri. Untuk meminimalisir hal tersebut, perusahaan berusaha untuk memperbanyak plasma perusahaan

6. Keunggulan Bersaing

Berkaitan temuan mengenai keunggulan bersaing, PT. Condidio Agro mempunyai Logo perusahaan yang sangat kuat dan dapat sangat mudah tertanam di dalam benak konsumen yaitu:

Gambar 4.2.3

Logo PT. Condidio Agro



Sumber : <http://condidoagro.blogspot.com/company-profile>

dimana arti dalam logo ini sangat kental dengan kehidupan yang baik di masa depan bagi petani. Untuk kompetitor utama PT. Condidio Agro adalah PT Wahana Karisma Flora yang mempunyai produk yang sama yaitu bunga krisan. Namun untuk unggul dari persaingan, PT Conidido Agro memperbanyak model penjualan dalam satu produk.

4.3 Pembahasan

Pada sub bab ini akan ada pembahasan mengenai kebijakan diversifikasi pasar di PT. Condido Agro yang sedang dilakukan dan diterapkan, berikut ini terdiri dari beberapa hal, yaitu :

4.3.1 Kebijakan Diversifikasi Pasar PT. Condido Agro

1. Evaluasi Penyeragaman Pasar Baru

Merujuk terhadap pendapat yang dikemukakan oleh Kokemuller (2013) diversifikasi pasar merupakan usaha untuk memperluas penawaran bisnis kepada segmen pasar baru yang belum di targetkan sebelumnya. Oleh sebab itu, setiap kegiatan perlu adanya sebuah evaluasi termasuk dalam penambahan atau penyeragaman pasar baru. Merujuk terhadap pendapat Stufflebeam di dalam Lababa (2008) evaluasi merupakan proses menggambar, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk merumuskan suatu alternatif keputusan.

Berdasarkan temuan hasil penelitian, kebijakan diversifikasi pasar yang dilakukan oleh PT. Condido Agro, yaitu penyeragaman pasar. Dalam penyeragaman pasar selalu dilakukan sebuah evaluasi. Hal ini dilakukan untuk mengontrol, mengendaikan serta menyeleksi pasar – pasar baru yang akan dimasuki perusahaan. PT. Condido Agro melakukan evaluasi setiap satu bulan sekali yang

berguna untuk menambakan pasar baru, namun masih terkendala dalam waktu penetapannya.

Dalam konteks islam, evaluasi disebutkan dengan muhasabah. islam menekankan kepada umat-Nya untuk melakukan muhasabah sebagaimana surat Al- Hasyr ayat 18 berikut ini :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

. *“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”* (QS. Al-Hasyr: 18).

Berdasarkan ayat di atas, dijelaskan bahwa setiap diri hendaknya memperhatikan sesuatu perilaku yang telah diperbuatnya untuk hari yang akan datang, hal ini dalam konteks umum disebut juga dengan istilah evaluasi.

Berdasarkan teori dan hasil temuan di atas, PT. Condido Agro yang sedang melakukan kebijakan diversifikasi pasar di dalam perusahaan terdapat persamaan antara keduanya yaitu teori yang menyatakan untuk memperluas segmen pasar baru yang belum ditargetkan sebelumnya dengan PT. Condido Agro yang memperagam segmen - segmennya dengan melakukan sebuah evaluasi setiap satu bulan sekali namun mengenai kendala waktu, perusahaan perlu dengan sering melakukan study langsung ke lapangan mengenai segmen – segmen pasar baru sehingga dapat

mengetahui dengan mudah karakteristik pasar yang sesuai dengan produk yang dimiliki oleh perusahaan.

2. Inovasi Penjualan

Merujuk terhadap pendapat oleh Whidya (2006), yang berkaitan dengan inovasi penjualan yaitu diversifikasi pasar horizontal merupakan satu produk bebas memasuki pasar dan target yang berbeda – beda sesuai dengan calon pembeli yang diinginkan.

Oleh sebab itu, dalam melakukan sebuah penjualan produk atau jasa perlu adanya sebuah inovasi baik dalam segi sistem ataupun sumber daya manusia dan sumber daya alam.

Berdasarkan temuan hasil penelitian, kebijakan diversifikasi pasar yang dilakukan oleh PT. Condidio Agro, yaitu inovasi penjualan. Hal ini dilakukan untuk melakukan sebuah pembaharuan dalam produk perusahaan. PT. Condidio Agro, dalam kaitannya dengan inovasi penjualan melakukan sebuah cara yaitu dengan penganeekaragaman model penjualan dalam satu produk awal (bunga krisan) menjadi bunga krisan pot, bunga krisan potong, pembibitan, wisata edukasi.

Pendapat lain yang berkaitan dengan temuan inovasi penjualan yaitu *to spread risk* yang dikemukakan oleh Haberberg & Rieple (2003) yang menyatakan bahwa perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha yang lebih dari satu maka akan memperoleh

return dari sumber yang berbeda dan dapat menutupi resiko dari usaha yang lain.

Dalam konteks islam, ada beberapa ayat yang menjelaskan mengenai inovasi, berikut salah satu contohnya yang terkandung dalam surat Al – Jumu'ah ayat 10 ;

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا
مِنَ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ
تُفْلِحُونَ

. “Apabila shalat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak- banyak agar kamu beruntung.” (QS. Al – Jumu'ah : 18).

Berdasarkan ayat di atas, dijelaskan bahwa setiap kewajiban yang telah dijelaskan hendaknya menari sesuatu yang lain berupa karunia Allah SWT hal tersebut merupakan perintah untuk mencari inovasi dalam sebuah pekerjaan.

Berdasarkan teori dan hasil temuan di atas, PT. Condido Agro yang sedang melakukan kebijakan diversifikasi pasar di dalam perusahaan terdapat persamaan antara keduanya yaitu teori yang menyatakan satu buah produk bebas memasuki pasar dan target yang berbeda – beda sesuai dengan calon pembeli yang diinginkan, PT. Condido Agro memasuki pasar yang berbeda dengan melakukan sebuah inovasi penjualan berupa penganekaragaman model penjualan dalam satu buah produk. Berkaitan dengan meratakan resiko yang di dapat dari penganekaragaman model penjualan, perusahaan menggunakannya dengan tepat dimana input penjualan

yang didapatkan tidak selalu dari satu model penjualan produk tetapi banyak model penjualan sehingga ketika daya beli dari satu model penjualan turun dapat di tutupi dengan hasil atau input penjualan dari model penjualan yang lain.

4.3.2 Strategi Diversifikasi Pasar PT. Condido Agro

1. Klasifikasi Segmen Pasar

Merujuk terhadap pendapat yang dikemukakan oleh Kokemuller (2013) diversifikasi pasar merupakan usaha untuk memperluas penawaran bisnis kepada segmen pasar baru yang belum di targetkan sebelumnya. Dan sesuai dengan pendapat Whidya (2006) mengenai diversifikasi pasar horizontal yaitu satu produk dapat memasuki target yang berbeda – beda sesuai dengan calon pembeli sehingga untuk memudahkan dalam pelayanan model penjualan segmen – segmen dikelompokan berdasarkan model penjualannya.

Oleh sebab itu, setiap penjualan produk atau jasa di pasar perlu adanya sebuah klasifikasi yang berhubungan dengan segmen pasar baik lama ataupun baru.

Berdasarkan temuan hasil penelitian, kebijakan diversifikasi pasar yang dilakukan oleh PT. Condido Agro, yaitu klasifikasi segmen pasar. Sebuah segmen pasar perlu adanya “pengkotakan” antara satu segmen dengan segmen yang lainnya. Hal ini dilakukan

untuk memisahkan pasar - pasar yang berpotensi besar membawa profitabilitas tinggi bagi perusahaan. PT. Condidio Agro melakukan pengelompokan segmen pasar sesuai dengan model penjualan yang dimiliki, sehingga pasar yang dikelompokkan sesuai dengan model penjualan masing - masing.

Berdasarkan teori dan hasil temuan di atas, PT. Condidio Agro yang sedang melakukan strategi diversifikasi pasar dalam perusahaan terdapat persamaan antara keduanya yaitu teori yang menyatakan satu produk bebas memasuki target yang berbeda sesuai dengan calon pembeli dan sebuah diversifikasi pasar memperluas penawaran bisnis kepada segmen pasar baru yang belum ditargetkan sebelumnya, PT. Condidio Agro memasuki pasar – pasar yang berbeda sesuai dengan model penjualan yang dimiliki serta perusahaan melakukan sebuah ‘pengkotakan’ untuk mencari segmen – segmen yang memberi *profitabilitas* tinggi bagi perusahaan. klasifikasi segmen pasar yang digunakan PT. Condidio Agro berguna untuk menentukan target pasar yang akan ditetapkan pada setiap model penjualan sehingga akan memudahkan dalam proses pelayanan penjualan sampai produk atau jasa diterima pembeli atau calon pembeli.

2. Penentuan Target Pasar

Merujuk terhadap pendapat yang dikemukakan oleh Porter (2008) yang berkaitan dengan menembus target bahwa sebuah perusahaan berkonsentrasi untuk menciptakan lini produk dan program pemasaran yang terdiferensiasi sehingga perusahaan dapat menyamai pemimpin pasar dalam industri. Perusahaan dapat melakukan diferensiasi dengan memberikan produk atau jasa yang spesial dan unik kepada konsumen maupun melalui program pemasaran promosi yang berbeda dari pesaingnya. Oleh sebab itu, setiap kegiatan perlu adanya sebuah strategi untuk menembus target pasar yaitu dengan cara melakukan sebuah diferensiasi atau keunikan yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain.

Berdasarkan temuan hasil penelitian, strategi diversifikasi pasar yang dilakukan oleh PT. Condido Agro, yaitu penentuan target pasar dimana perusahaan memilih dan menetapkan berdasarkan segmen-segmen pasar yang telah diklasifikasikan di awal dan aktif serta di dalam perusahaan.

Berdasarkan teori dan hasil temuan di atas, PT. Condido Agro yang sedang melakukan strategi diversifikasi pasar di dalam perusahaan terdapat persamaan antara keduanya yaitu teori yang menyatakan untuk menembus target pasar perusahaan perlu menciptakan program pemasaran, PT. Condido Agro melakukan sebuah strategi diversifikasi yang terdiferensiasi dengan cara “membedah” penjualan menjadi beberapa model serta membagi

segmen – segmen pasar yang telah diklasifikasikan di awal dan aktif serta di dalam perusahaan sehingga target pasar dapat terlihat yaitu segmen yang masih aktif dan melakukan pembelian secara berulang serta membawa *profitabilitas* tinggi bagi perusahaan.

3. Pelayanan Pasar

Merujuk terhadap pendapat yang dikemukakan oleh oleh Treachy di dalam Kotler (2012) yang menyatakan bahwa perusahaan mengkhhususkan diri untuk memuaskan kebutuhan khusus pelanggan melalui hubungan erat dan pengetahuan mendalam tentang pelanggan. Perusahaan berusaha membangun kesetiaan pelanggan dan berfokus pada kenyamanan pelanggan untuk pembelian ulang di masa yang akan mendatang .Oleh sebab itu, setiap kegiatan dalam jual beli perlu adanya sebuah pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan.

Berdasarkan temuan hasil penelitian, strategi diversifikasi pasar yang dilakukan oleh PT. Condido Agro, yaitu pelayanan pasar. Dalam pelayanan pasar selalu dilakukan ssecara maksimal kepada konsumen baru maupun lama. Hal ini dilakukan untuk menjaga hubungan erat dengan pelanggan. PT. Condido Agro melayani pasar berdasarkan model penjualan yaitu melalui pengiriman dan pengambilan langsung ke perusahaan

Dalam konteks islam, terdapat hadist mengenai pelanggan yaitu terkandung dalam surat Al- Maidah ayat 87 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِإِحْدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

. *“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu haramkan apa-apa yang baik yang telah Allah halalkan bagi kamu, dan janganlah kamu melampaui batas. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang – orang yang melampaui batas.”* (QS. Al-Maidah: 87).

Berdasarkan ayat di atas, dijelaskan bahwa setiap diri hendaknya tidak melampaui batas dalam mengambil dalam suatu hal, berkaitan dengan konteks ini Allah SWT tidak menyukai orang - orang yang mengambil keuntungan melampaui batas dan menghalalkan yang haram dan mengharamkan yang halal.

Berdasarkan teori dan hasil temuan di atas, PT. Condido Agro yang sedang melakukan strategi diversifikasi pasar dalam perusahaan terdapat persamaan antara keduanya yaitu teori yang menyatakan sebuah perusahaan mengkhususkan diri untuk memuaskan pelanggan dengan menjalin hubungan erat dengan pelanggan, PT. Condido Agro menjalin hubungan erat dengan konsumen dan memuaskan kebutuhan konsumen dengan membeikan sebuah pilihan pada pelayanan berupa produk dan jasa yang dapat diambil pada perusahaan ataupun dikirim sehingga memudahkan konsumen dalam bertransaksi dan perusahaan bertanggung jawab membawa produk dengan aman sampai kepada tangan konsumen.

4. *Packaging* Produk

Merujuk terhadap teori dari Porter (2008) yang membahas mengenai diferensiasi bahwa perusahaan dapat melakukan sebuah diferensiasi dengan memberikan produk atau jasa yang spesial dan unik kepada konsumen maupun melalui program pemasaran promosi yang berbeda dari pesaingnya. Oleh sebab itu, setiap kegiatan yang berhubungan erat dengan produk dan jasa yang dimiliki oleh sebuah perusahaan perlu adanya diferensiasi untuk dapat tertanam dibenak konsumen..

Berdasarkan temuan hasil penelitian, strategi diversifikasi pasar yang dilakukan oleh PT. Condidido Agro, yaitu *packaging* produk.. Hal ini dilakukan untuk menjaga produk agar tetap rapi dan memiliki kualitas yang tetap bagus.. PT. Condidido Agro melakukan *packaging* produk dengan cara melakukan pengemasan yang bertujuan untuk melindungi produk agar tidak rusak dan cacat dengan menggunakan kertas pembungkus bunga, plastik dan kayu berupa balok.

Dalam konteks islam dalam Fuad (2012), perilaku bersih dan rapi telah dijelaskan dalam sebuah hadist oleh HR Al – Tirmidzi sebagai berikut :

التَّطَهُّفُ مِنَ الْإِيمَانِ

. “Kebersihan sebagian dari iman.” ((HR. Al-Tirmidzi).

Berdasarkan hadist di atas, dijelaskan bahwa perbuatan yang di dalamnya mengandung kebersihan yaitu sama dengan mengimani Allah SWT.

Berdasarkan teori dan hasil temuan di atas, PT. Condido Agro yang sedang melakukan strategi diversifikasi pasar dalam perusahaan terdapat persamaan antara keduanya yaitu teori yang menyatakan untuk melakukan sebuah diferensiasi dengan memberikan produk atau jasa yang spesial, PT. Condido Agro melakukan diferensiasi pada *packaging* produk yang dimiliki sehingga produk mempunyai nilai tambah lebih yaitu rapi dan bersih, kertas pembungkus bunga yang digunakan untuk mengemas bunga krisan potong sangat berguna bagi mahkota bunga agar tidak rontok sedangkan plastik untuk bunga krisan pot berguna agar bunga tidak mudah layu dan rontok, serta kayu berbentuk balok yang digunakan untuk mengangkut bibit bunga krisan berguna agar batang tidak mudah patah.

5. Kuantitas Penjualan

Merujuk terhadap pendapat yang dikemukakan oleh Menurut Tjiptono (1997) dalam pembahasan mengenai tujuan diversifikasi pasar yaitu salah satunya menjaga stabilitas dengan jalan menyebarkan flutuasi laba. Oleh sebab itu, setiap kegiatan yang dilakukan di dalam perusahaan yang berkaitan dengan diversifikasi pasar terutama dalam kuantitas penjuwalana bertujuan untuk menambah pemasukan perusahaan dalam segi keuangan .

Berdasarkan temuan hasil penelitian, strategi diversifikasi pasar yang dilakukan oleh PT. Condido Agro, yaitu kuantitas penjualan. Dalam mencari keuntungan dan pemasukan, perusahaan selalu memantau perkembangan dari kuantitas penjualan setiap saat. PT. Condido Agro mempunyai kuantitas penjualan bahwa

setelah dibuat tabel, bunga potong lebih unggul laku di pasaran sehingga dapat menambah profit penjualan sedangkan untuk bunga pot pada wilayah Batu paling sedikit persentase penjualannya.

Berdasarkan teori dan hasil temuan di atas, PT. Condido Agro yang sedang melakukan strategi diversifikasi pasar dalam perusahaan terdapat persamaan antara keduanya yaitu teori yang menyatakan tujuan diversifikasi pasar salah satunya yaitu dengan menyebarkan fluktuasi laba, PT. Condido Agro terkait dengan kuantitas penjualan banyaknya model penjualan dapat memperbanyak input dari segi keuangan dalam perusahaan. Sehingga model penjualan yang beragam dapat menyebarkan fluktuasi laba pada perusahaan yang jika salah satu kuantitas penjualan menurun pada salah satu model penjualan, akan dapat ditutupi dan disokong oleh input dari model penjualan yang lain.

6. Keunggulan Bersaing

Merujuk terhadap teori dari Porter (2008) berkaitan dengan bahasannya mengenai manfaat penerapan keunggulan bersaing salah satunya adalah menangkal masuknya pesaing baru, pesaing berperan penting dalam menangkal adanya pesaing baru yang bermunculan atau dapat meningkatkan daya tahan keunggulan bersaing sebuah perusahaan.

Berdasarkan temuan hasil penelitian, strategi diversifikasi pasar yang dilakukan oleh PT. Condido Agro, yaitu keunggulan bersaing. PT. Condido Agro dalam pembahasan ini bersangkutan dengan logo yang membawa citra perusahaan yang baik dan mudah di ingat oleh calon konsumen ataupun kosumen, selanjutnya PT. Condido Agro memperbanyak model penjualan dalam satu buah produk untuk dapat berkompetisi dengan baik dengan kompetitor.

Berdasarkan teori dan hasil temuan di atas, PT. Condidio Agro yang sedang melakukan strategi diversifikasi pasar dalam perusahaan terdapat persamaan antara keduanya yaitu teori yang menyatakan manfaat penerapan keunggulan bersaing salah satunya adalah menangkal masuknya pesaing baru, PT. Condidio Agro menggunakan logo sebagai umpannya karena logo yang dimiliki oleh PT. Condidio Agro berpengaruh bagi berjalannya suatu perusahaan, yang dalam hal ini diantaranya segmen pasar dan target pasar sehingga logo yang dimiliki perusahaan sesuai dengan target pasar yang akan dimasuki. Sedangkan adanya pesaing yaitu PT Wahana Karisma Flora, mempunyai kegunaan yang sangat banyak salah satunya pengendali harga di pasar, pengendali pesaing – pesaing baru yang bermunculan dipasar yang sama.

BAB V

PENUTUP

Dalam Bab V ini terdiri dari kesimpulan dan saran, adapun kesimpulan berisi mengenai ringkasan hasil dari fokus penelitian. Sedangkan saran berisi mengenai pendapat peneliti perbaikan terhadap strategi diversifikasi pasar yang diterapkan oleh PT. Condido Agro.

5.1 Kesimpulan

Di dalam penelitian mengenai strategi diversifikasi pasar untuk mencapai keunggulan bersaing bunga krisan pada PT. Condido Agro terdapat beberapa ringkasan berupa kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. Kebijakan Diversifikasi Pasar

PT. Condido Agro melakukan evaluasi penyeragaman pasar yang dilakukan setiap satu bulan sekali, inovasi penjualan dengan memperbanyak model penjualan berupa sebuah produk dan jasa serta memiliki sebuah dokumen mengenai perencanaan jangka menengah tahun 2018 – 2021 yang di dalamnya berisi mengenai penjualan produk, target perusahaan, serta pasar yang dijangkau

2. Strategi Diversifikasi Pasar

PT. Condido Agro melakukan beberapa cara diantaranya yaitu klasifikasi segmen pasar yang berisi pengelompokan segmen – segmen pasar yang belum ditargetkan sebelumnya, penentuan target pasar yang memiliki pengaruh dalam segi profitabilitas bagi perusahaan, pelayanan pasar dengan cara melakukan pengiriman kepada konsumen ataupun pengambilan langsung ke perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang berguna untuk membangun hubungan erat dengan pelanggan, packaging pasar yang berguna untuk menjaga dan melindungi produk agar tetap baik dan tidak rusak, kuantitas penjualan yang berhubungan dengan tujuan

diversifikasi pasar yaitu menjaga stabilitas dalam segi penjualan, keunggulan bersaing dengan kompetitor yang bertujuan untuk menangkal masuknya pesaing baru serta sebagai pengendali pasar

5.2 Saran

Menurut peneliti, mengenai strategi diversifikasi pasar yang diterapkan di dalam PT. Condido Agro sebaiknya perlu adanya sumber daya manusia yang menguasai dan benar – benar ahli di setiap bidangnya, selain hal tersebut berkaitan dengan persaingan dewasa ini yang semakin ketat dalam usaha sejenis, peneliti menyarankan bahwa PT. Condido Agro menggunakan produk yang mempunyai *diferensiasi* atau ciri khas yang menonjol dan tidak mudah ditiru oleh kompetitor lain baik secara sistem maupun produk dan jasa. Serta memasuki sebuah peluang daerah wisata – wisata untuk bunga pot sebagai buah tangan kepada pengunjung yang berasal dari berbagai daerah yang berguna untuk mengenalkan produk perusahaan terhadap daerah – daerah di seluruh Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Al – Qur'an al- Karim dan Terjemahan.
- Biklen, S., Bogdan, D., & Robert, C. (2007). *Qualitative Research for Education An Introduction on Theory and Method*. Inc : Boston London.
- Bungin, B. (2007). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Raja Grafindo.
- Christiningrum, M. (2015). Effect of Diversification Strategy, Leverage and IOS on Multi Segment Corporate Performance in Indonesia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 6(157).
- Fuad, A. (2012). *Kumpulan Hadist*. Semarang : PT. Pustaka Riski Putra. Haberberg, A., & Rieple, A. (2003). *The Strategic Management Of Organization*. Prentice Hall.
- Haryotejo, B. (2013). Analisis Diversifikasi Pasar Ekspor Komoditi Udang Indonesia. *Jurnal Sosial Ekonomi Kelautan dan Perikanan*, 9
- Hasan, M. (2002). *Pokok – Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Bogor : Ghalia.
- Hemmen, V. (2010). Factor Influence Social Responsibility Disclouse by Portugues Companies. *Journal of Business Ethies* , 81.
- Hoskisson, B., Michael, A., & Ireland, R. (2001). *Manajemen Strategi : Daya Saing & Globalisasi*. Terjemahan Jakarta : Salemba Empat.
- Kokemuller, N. (2013). *Maketing as a Businnes System*. KDP production.
- Kotler, P. (2003). *Manajemen Pemasaran. Edisi 11*. Jakarta : Ineks Kelompok Gramedia.
- . (2012). *Marketing Management 14th Edition*. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Kuncoro, M. (2006). *Ekonomi Pembangunan*. Jakarta : Penerbit Empat.
- Kusumawati, R. (2008). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan . *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 148.
- Lababa, D. (2008). *Evaluasi Program Kerja*. Jakarta : Gramedia.
- Lancaster, & Stanhope. (2004). *Community Public Healty*. Moby.

- Moleong, J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Muhardi. (2007). *Strategi Operasi : untuk Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Nijman, J. (1997). *Strategi Pemasaran Modern*. Jakarta : Erlangga.
- Oyedijo, A. (2012). Effect of Product Market Diversification Strategy On Corporate Financial (Performance and Growth : An Empirical Study of Some Companies Nigeria) .*American International Journal. Lagos State University, Ojo Lagos, Nigeria* (19).
- Porter, M. (2008). *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)* . Tangerang : Kharisma Publishing Grup.
- Rajan, S., & Reddy, B. (2000). Screening of Arbuscular Mycorrhizal for The Symbiotic Efficiency with Tectona Gradis. *Forest Ecology and Management* 126 (91).
- Seboui, S., & Elmehdi, I. (2011). Corporate Diversification and Earnings Management. *review of Accounting Finance* (10).
- Setyorini, E. (2018). Penelitian Diversifikasi Sebagai Strategi untuk Meningkatkan Potensi Kue Tradisional Klepon di Kecamatan Gempol Pasuruan. *E-Journal Management* (6).
- Spradley, J. (1980). *Metode Etnografi*. Yogyakarta : PT Tiara Wacana. Sugiyono.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&B*. Bandung : Alfabeta.
- . (2015). *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung : Alfabeta.
- Sutopo. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta : UNS.
- Suwandi & Basrowi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Tjiptono, F (1997). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta : Penerbit Andi .
- . (2002). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- . (2008). *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Whidya, C. (2006). *Strategi dan Implementasi Ritel Modern*. Jakarta : Salemba Empat.

LAMPIRAN



Proses Kultur Jaringan pada pembibitan bunga krisan



Laboratorium untuk peremajaan bibit bunga krisan



Proses pembibitan pada lahan



Model penjualan bunga krisan pot



Lahan bunga krisan pot untuk wisata edukasi



Lahan bunga krisan potong untuk wisata edukasi



Biodata Peneliti**Data Pribadi**

- Nama Lengkap : Mardiana Seisarika
- Tempat dan Tanggal Lahir : Pasuruan, 2 Juli 1998
- Jenis Kelamin : Perempuan
- Alamat : Krajan 1 Tuter Rt 3 Rw
1 Kecamatan Tuter Kabupaten Pasuruan
- Telepon : 081334129144
- Email : Mardiana020798gmail.com

Riwayat Pendidikan

- TK Dharma Wanita
- SD Negeri 2 Tuter (2004 – 2010)
- SMP Negeri 1 Tuter (2010 – 2013)
- SMA Negeri 1 Lawang (2013 – 2016)
- Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang (2016 – 2020)

ORIGINALITY REPORT

24%

SIMILARITY INDEX

19%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

18%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Universitas Merdeka Malang Student Paper	4%
2	Submitted to Cedar Valley College Student Paper	1%
3	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	1%
4	Submitted to Trisakti University Student Paper	1%
5	id.scribd.com Internet Source	1%
6	Submitted to Universitas Islam Malang Student Paper	1%
7	es.scribd.com Internet Source	1%
8	Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Student Paper	1%
9	docplayer.info	

<1%

10

Noorazmah Hidayati. "SIMPUL-SIMPUL
PENDIDIKAN DALAM SURAH AL ANFÂL DAN
AL TAUBAH", Jurnal Studia Insania, 2013

Publication

11

www.scribd.com

Internet Source

12

Submitted to Universitas Diponegoro

Student Paper

13

eprints.undip.ac.id

Internet Source

14

Submitted to UIN Raden Intan Lampung

Student Paper

15

Submitted to Universitas Muria Kudus

Student Paper

16

Submitted to Kookmin University

Student Paper

17

Submitted to Universitas Negeri Surabaya The
State University of Surabaya

Student Paper

18

digilib.unila.ac.id

Internet Source

19

www.ruangihsan.net

20 Submitted to Mount Kenya University
Student Paper

21 repository.iainpurwokerto.ac.id
Internet Source

22 eprints.umm.ac.id
Internet Source

23 manfuzz.blogspot.com
Internet Source

24 indotv.id
Internet Source

25 eprints.iain-surakarta.ac.id
Internet Source

26 eprints.ums.ac.id
Internet Source

27 digilib.unisayogya.ac.id
Internet Source

28 Submitted to Universitas Mulawarman
Student Paper

29 eprints.uns.ac.id
Internet Source

docobook.com

31

Submitted to UIN Sunan Gunung Djati Bandung

Student Paper

<1%

32

eprints.uny.ac.id

Internet Source

<1%

33

Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia

Student Paper

<1%

34

repository.usu.ac.id

Internet Source

<1%

35

fe.uin-malang.ac.id

Internet Source

<1%

36

Submitted to UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Student Paper

<1%

37

sinta3.ristekdikti.go.id

Internet Source

<1%

38

Submitted to Universitas Negeri Jakarta

Student Paper

<1%

39

ejournal.iainbengkulu.ac.id

Internet Source

<1%

40

Submitted to iGroup

Student Paper

<1%

41

eprints.kfupm.edu.sa

Internet Source

<1%

42

www.portaltebo.com

<1%

<1%

<1%

<1%

<1%

<1%

<1%

<1%

<1%

<1%

<1%

43 repository.radenintan.ac.id
Internet Source

44 obatkutilampuh.id
Internet Source

45 Submitted to University of Technology, Sydney
Student Paper

46 pendidikan.co.id
Internet Source

47 text-id.123dok.com
Internet Source

48 www.slideshare.net
Internet Source

49 Submitted to Okaloosa-Walton Community College
Student Paper

50 www.distrodocs.com
Internet Source

51 kamusbisnis.com
Internet Source

52 repository.unair.ac.id
Internet Source

eprints.upnjatim.ac.id

53

Internet Source

80

<1%

54

lib.unnes.ac.id

Internet Source

<1%

55

journal.ipb.ac.id

Internet Source

<1%

56

dwirahmawati24.blogspot.com

Internet Source

<1%

57

repository.usd.ac.id

Internet Source

<1%

58

etheses.iainponorogo.ac.id

Internet Source

<1%

59

Submitted to Universitas Mercu Buana

Student Paper

<1%

60

repository.wima.ac.id

Internet Source

<1%

61

Submitted to Universitas Putera Batam

Student Paper

<1%

62

repository.ar-raniry.ac.id

Internet Source

<1%

63

vdocuments.site

Internet Source

<1%

64

perpus.univpancasila.ac.id

Internet Source

<1%

65

miratsungdes-laporan.blogspot.com

Internet Source

66

mafiadoc.com

Internet Source

67

Submitted to Universitas Muhammadiyah
Sidoarjo

Student Paper

68

Submitted to Universitas Brawijaya

Student Paper

69

hsntrans.blogspot.com

Internet Source

70

repository.its.ac.id

Internet Source

71

dspace.uii.ac.id

Internet Source

72

eprints.unram.ac.id

Internet Source

73

www.koreascience.or.kr

Internet Source

74

repositori.usu.ac.id

Internet Source

75

ardianlauren.wordpress.com

Internet Source

<1%

76

jurnal.unpad.ac.id

Internet Source

77

issuu.com

Internet Source

78

repository.uinsu.ac.id

Internet Source

79

Silvi Novindri. "Analisis Fikih terhadap Akad Dana Talangan Haji pada Bank Syariah", Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, 2013

Publication

80

fr.scribd.com

Internet Source

81

www.islamonline.ws

Internet Source

82

thidiweb.com

Internet Source

83

bppp.kemendag.go.id

Internet Source

84

docshare.tips

Internet Source

85

Submitted to Universitas Ibn Khaldun

Student Paper

id.123dok.com

86

Internet Source

83

<1%

87

journal.uniga.ac.id

Internet Source

<1%

88

dadangiskandar2014.files.wordpress.com

Internet Source

<1%

89

telexindo.com

Internet Source

<1%

90

jurnal.fkip.uns.ac.id

Internet Source

<1%

91

repository.ipb.ac.id

Internet Source

<1%

92

Qi Mangku Bahjatulloh. "EKONOMI SYARIAH Kajian Pembiayaan Murabahah Antara Teori dan Praktek", Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, 2011

Publication

<1%

93

eprints.walisongo.ac.id

Internet Source

<1%

94

eprints.stainkudus.ac.id

Internet Source

<1%

95

johannessimatupang.wordpress.com

Internet Source

<1%

96

www.konveksikaosku.com

97

Submitted to University of South Florida

Student Paper

< 1

98

repo.iainbukittinggi.ac.id

Internet Source

< 1

Exclude quotes

Off

Exclude matches

Off

Exclude bibliography Off



