

**DIVERSIFIKASI SEBAGAI STRATEGI KORPORASI DAN
DAMPAKNYA TERHADAP *SUSTAINABILITY*
*BUSINESS PERFORMANCE***

(Studi Kasus Pada CV. Rajasa Mas Jaya Desa Maos Kidul
Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap)



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)

Oleh :
HARRY FAISHAL AQMAL
NIM. 1522201091

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PURWOKERTO
2019**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Harry Faishal Aqmal
NIM : 1522201091
Jenjang : S-1
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : Ekonomi Syariah

Menyatakan bahwa naskah skripsi berjudul **“Diversifikasi Sebagai Strategi Korporasi dan Dampaknya Terhadap Sustainability Business Performance (Studi Kasus Pada CV. Rajasa Mas Jaya Desa Maos Kidul Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap)”**, ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya dalam skripsi ini, diberi tanda citasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar akademik yang saya peroleh.

Purwokerto, 07 Oktober 2019

Yang menyatakan,



Harry Faishal Aqmal

NIM. 1522201091



KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No.40A Purwokerto 53126
Telp. 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553, www.iainpurwokerto.ac.id

PENGESAHAN

Skripsi Berjudul

**DIVERSIFIKASI SEBAGAI STRATEGI KORPORASI DAN DAMPAKNYA
TERHADAP SUSTAINABILITY BUSINESS PERFORMANCE
(Studi Kasus Pada CV. Rajasa Mas Jaya Desa Maos Kidul Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap)**

Yang disusun oleh Saudara **Harry Faishal Aqmal NIM. 1522201091** Jurusan/Program Studi **Ekonomi Syaria'h** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto, telah diujikan pada hari **Kamis**, tanggal **17 Oktober 2019** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E)** oleh Sidang Penguji Skripsi

Ketua Sidang/Penguji

Yoiz Shofwa Shafrani, SP., M.Si.
NIP. 197812312008012027

Sekretaris Sidang/Penguji

Muhammad Wildan S.E.Sy., M.Sy.
NIDN. 2021088901

Pembimbing/Penguji

Dani Kusumastusi, S.E., M.Si.
NIP. 197504202006042001

Purwokerto, ²⁸ Oktober 2019

Mengetahui/Mengesahkan

Dekan



Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag.
NIP. 197309212002121004

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
IAIN Purwokerto
di -
Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan dan koreksi terhadap penulisan skripsi dari Harry Faishal Aqmal, NIM. 1522201091 yang berjudul :

**DIVERSIFIKASI SEBAGAI STRATEGI KORPORASI DAN
DAMPAKNYA TERHADAP *SUSTAINABILITY*
BUSINESS PERFORMANCE
(Studi Kasus Pada CV. Rajasa Mas Jaya Desa Maos Kidul
Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap)”**

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E).

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Purwokerto, 07 Oktober 2019
Pembimbing,



Dani Kusumastuti, S.E, M.Si
NIP. 19750420 200604 2 001

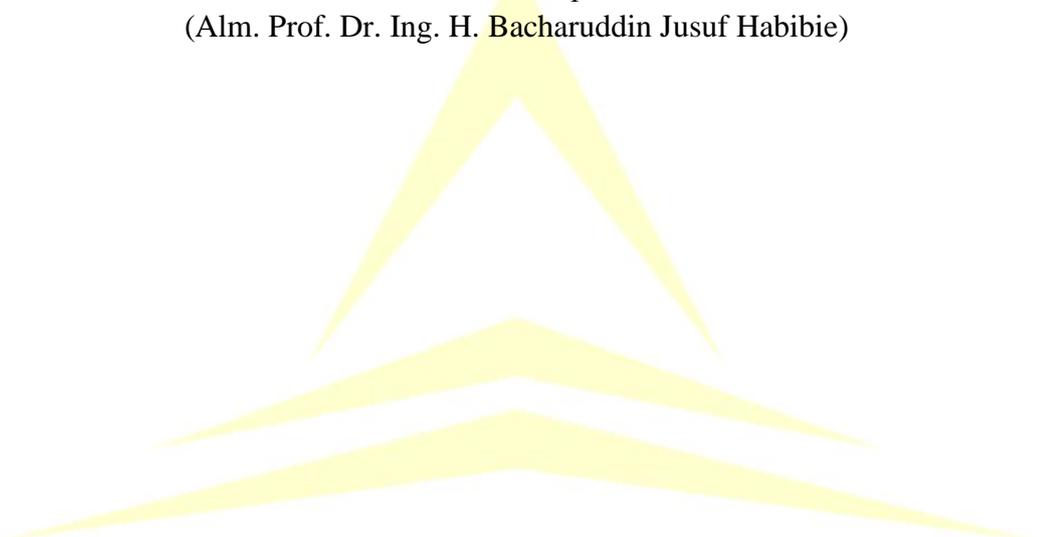
MOTTO

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴿٢٨٦﴾

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”
(Q.S. Al-Baqarah : 286)

*“Tanpa Cinta, Kecerdasan Itu Berbahaya. Dan Tanpa Kecerdasan, Cinta Itu
Tidak Cukup”*

(Alm. Prof. Dr. Ing. H. Bacharuddin Jusuf Habibie)



IAIN PURWOKERTO

PERSEMBAHAN

Dengan segenap cinta, ketulusan dan keikhlasan hati, penulis mempersembahkan skripsi ini kepada :

1. Orang yang paling saya sayangi dan cintai yaitu kedua orang tua saya Bapak Karseno dan Ibu Suprihatin, yang selalu mengiringi langkah penulis dengan untaian do'a beserta curahan kasih sayang. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan kesehatan, panjang umur dan selalu diberikan rezeki yang barokah.
2. Adik saya tersayang Indri Rachmawati, terima kasih atas iringan do'a dan dukungannya yang juga tiada henti untuk saya, semoga Allah SWT selalu memberkahimu.
3. Mbah Taswi yang selalu memberikan dukungan, motivasi dan tak pernah lelah untuk mendoakan saya.
4. Alm. Mbah Jaenab, Mbah Karsidin dan Mbah Santohid, semoga mbah di tempatkan disisinya dan diampuni segala dosa-dosanya. Amin.
5. Terima kasih dan hormat ta'dzimku, kupersembahkan untuk dosen-dosenku atas semua bekal yang telah diberikan untukku.
6. Almamaterku Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto khususnya teman-teman seperjuangan jurusan Ekonomi Syariah C Angkatan 2015 yang selalu membantu, memberikan motivasi, berbagi keceriaan dan melewati setiap suka dan duka selama kuliah, terima kasih banyak sehingga terwujud skripsi ini.

**DIVERSIFIKASI SEBAGAI STRATEGI KORPORASI DAN
DAMPAKNYA TERHADAP *SUSTAINABILITY*
*BUSINESS PERFORMANCE***
(Studi Kasus Pada CV. Rajasa Mas Jaya Desa Maos Kidul Kecamatan Maos
Kabupaten Cilacap)

Harry Faishal Aqmal
NIM. 1522201091

Email : harryfaisal10@gmail.com

Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto

ABSTRAK

Diversifikasi adalah upaya mencari dan mengembangkan produk atau pasar yang baru atau keduanya dalam rangka mengejar pertumbuhan, meningkatkan penjualan, profitabilitas dan fleksibilitas. CV. Rajasa Mas Jaya adalah sebuah industri yang telah berhasil melakukan strategi diversifikasi. Berawal dari industri batik khas Maos dengan nama Rajasa Mas hingga pada akhirnya berhasil melakukan diversifikasi produk dengan membuat produk *home living* berbahan baku perca batik yang dianyam pada sebuah kerajinan yang diberi nama Raja Serayu. Pelaksanaan strategi diversifikasi juga membawa dampak bagi kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan teori *Quardrangle Bottom Line* (QBL), bahwa sebuah kinerja bisnis yang berkelanjutan (*sustainability business performance*), harus memperhatikan beberapa faktor baik secara ekonomi, sosial, lingkungan dan spiritual.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan jenis penelitiannya adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian dan kemudian penarikan kesimpulan. Teknik pemeriksaan data pada penelitian ini menggunakan metode triangulasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan strategi diversifikasi dilakukan melalui 8 tahapan, diantaranya adalah : adanya ide, penyaringan gagasan, pengembangan dan pengujian konsep, pengembangan strategi pemasaran, analisis bisnis, pengembangan produk, pengujian pasar dan tahap komersialisasi. Jenis diversifikasi yang dilakukan oleh CV. Rajasa Mas Jaya adalah diversifikasi konglomerat dan konsentris. Pelaksanaan diversifikasi pada CV. Rajasa Mas Jaya juga membawa dampak yang baik bagi keberlangsungan ekonomi, sosial, lingkungan maupun spiritual.

Kata Kunci : Diversifikasi, Quardrangle Bottom Line, Sustainability Business Performance.

**DIVERSIFICATION AS CORPORATE STRATEGY AND ITS IMPACT
ON SUSTAINABILITY BUSINESS PERFORMANCE
(Case Study on CV. Rajasa Mas Jaya, Maos Kidul Village, Maos District,
Cilacap Regency)**

**Harry Faishal Aqmal
S.N. 1522201091**

Email : harryfaisal10@gmail.com

Islamic Economics Department, Faculty of Economics and Islamic Business
State Institute on Islamic Studies Purwokerto

ABSTRACT

Diversification is an effort to find and develop new products or markets or both to pursue growth, increase sales, profitability and flexibility. CV. Rajasa Mas Jaya is an industry that has been successfully carried out a diversification strategy. Starting from the typical Maos batik industry by the name of Rajasa Mas until it finally succeeded in diversifying its products by making home living products made from raw batik patchwork woven in a craft named Raja Serayu. The implementation of the diversification strategy also has an impact on company performance. In this research, the company performance is measured by using the Quadrangle Bottom Line (QBL) theory, that a sustainable business performance must take into account several factors both economically, socially, environmentally and spiritually.

This research is a field research with the type of research is qualitative research with a descriptive analysis approach. Data collection techniques using observation, interview and documentation. While the data analysis is done by data reduction, presentation and then concluding. The data checking technique in this study uses the triangulation method.

The results showed that the implementation of the diversification strategy was carried out through 8 stages, which are : including the existence of ideas, filtering ideas, developing and testing concepts, developing marketing strategies, business analysis, product development, market testing and commercialization stages. This type of diversification is carried out by CV. Rajasa Mas Jaya is a diversified conglomerate and concentric. Implementation of diversification in the CV. Rajasa Mas Jaya also has a good impact for the sustainability of the economic, social, environmental and spiritual.

Keywords : Diversification, Quadrangle Bottom Line, Sustainability Business Performance.

PEDOMAN TRANSLITERASI (ARAB LATIN)

Transliterasi kata-kata arab yang dipakai dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada surat keputusan bersama antara menteri agama dan menteri pendidikan dan kebudayaan RI. Nomor: 158/1987 dan Nomor 0543b/U/1987.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba'	B	Be
ت	ta'	T	Te
ث	Ša	Š	es (dengan titik diatas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ĥ	Ĥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	ze (dengan titik diatas)
ر	ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Šad	Š	es (dengan titik di bawah)
ض	Đad	Đ	de (dengan titik di bawah)

ط	ṭa'	Ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	za'	Ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	‘	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	'el
م	Mim	M	'em
ن	Nun	N	'en
و	Waw	W	W
هـ	ha'	H	Ha
ء	Hamzah	‘	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis rangkap

متعدّدة	Ditulis	<i>muta'addidah</i>
عدّة	Ditulis	<i>'iddah</i>

Ta' Marbūṭah di akhir kata Bila dimatikan tulis h

حكمة	Ditulis	<i>Ḥikmah</i>
جزية	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali jika dikehendaki lafal aslinya)

1. Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كرامة الأولياء	ditulis	<i>Karāmah al-auliya</i>
----------------	---------	--------------------------

2. Bila *ta'* marbūṭah hidup atau dengan harakat, fathāh atau kasrah atau d'ammah ditulis dengan *t*.

زكاة الفطر	ditulis	<i>Zakāt al-fiṭr</i>
------------	---------	----------------------

B. Vokal Pendek

َ	Fathāh	ditulis	A
ِ	Kasrah	ditulis	I
ُ	d'ammah	ditulis	U

C. Vokal Panjang

1	Fathāh + alif	ditulis	Ā
	جاهلية	ditulis	<i>jāhiliyah</i>
2	Fathāh + ya' mati	ditulis	Ā
	تنسى	ditulis	<i>tansā</i>
3	Kasrah + ya' mati	ditulis	Ī
	كريم	ditulis	<i>karīm</i>
4	D'ammah + wawu mati	ditulis	Ū
	فروض	ditulis	<i>furūd'</i>

D. Vokal Rangkap

1	Fathah + ya' mati	ditulis	Ai
	بينكم	ditulis	<i>Bainakum</i>
2	Fathah + wawu mati	ditulis	Au
	قول	ditulis	<i>qaul</i>

E. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أنتم	ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	ditulis	<i>u'iddat</i>
لئن شكرتم	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

F. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'an</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el) nya.

السماء	ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

G. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذوى الفروض	ditulis	<i>zawī al-furud</i>
اهل السنة	Ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillah rabbil'alamin, Ungkapan rasa syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, dzat yang kasih-Nya ibarat samudera tak bertepi dan cinta-Nya ibarat sungai tak berujung, atas berkat rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Diversifikasi Sebagai Strategi Korporasi dan Dampaknya Terhadap *Sustainability Business Performance* (Studi Kasus Pada CV. Rajasa Mas Jaya Desa Maos Kidul Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap)”, untuk memenuhi salah satu syarat dalam rangka memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.

Shalawat dan salam semoga senantiasa terlimpahkan pada sang pemimpin legendaris dunia Nabi Muhammad SAW, pengukir peradaban terbaik sepanjang sejarah hidup manusia. Atas perjuangan beliau, sahabat-sahabat beliau dan pejuang Islam lainnya, pada detik ini kita umat-Nya masih bisa merasakan indahnya persaudaraan antar sesama. Pada detik ini pun masih bisa menikmati indahnya perjuangan, pergerakan dan totalitas. Perjuangan dan pergerakan untuk terus bisa bermanfaat untuk orang lain. Totalitas dalam berkarya dan menjalankan segala amanah yang telah di tanggungjawabkan kepada kita selaku umat-Nya.

Dengan selesainya penelitian ini pastinya tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dan penulis hanya dapat mengucapkan terimakasih atas bantuan, bimbingan dan saran dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada yang terhormat :

1. Dr. K.H. Moh. Roqib, M.Ag, Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
2. Dr. Fauzi, M.Ag, Wakil Rektor I Bidang Akademik dan Pengembangan Kelembagaan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
3. Dr. H. Ridwan, M.Ag, Wakil Rektor II Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.

4. Dr. H. Sulkhan Chakim, S.Ag., M.M, Wakil Rektor III Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
5. Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M. Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
6. Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I selaku Ketua Jurusan Ekonomi Syariah IAIN Purwokerto.
7. Sulasih, S.E., M.Si selaku Sekretaris Jurusan Ekonomi Syariah IAIN Purwokerto.
8. Dani Kusumastuti, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing, terima kasih karena telah meluangkan waktu, tenaga dan pemikirannya untuk memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
9. Segenap Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
10. Segenap Staff Administrasi Perpustakaan IAIN Purwokerto.
11. Orang tua tercinta Bapak Karseno dan Ibu Suprihatin serta adik saya Indri Rachmawati. Terima kasih atas motivasi, bimbingan, do'a dan dukungannya serta terima kasih atas semua perhatiannya dan kasih sayang yang telah kalian berikan sampai saat ini.
12. Mbah tercinta Mbah Taswi terimakasih atas nasehat-nasehat yang telah diberikan dan Almarhum Mbah Jaenab, Mbah Santohid dan Mbah Karsidin.
13. Teman-teman seperjuangan Jurusan Ekonomi Syaria'h C Angkatan 2015 yang telah memberikan cerita, dukungan dan motivasi.
14. Bapak Tonik Sudarmaji dan Ibu Euis Rohaini selaku pemilik usaha CV. Rajasa Mas Jaya yang sudah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di CV. Rajasa Mas Jaya. Terimakasih atas arahan, waktu dan segala informasi yang telah diberikan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
15. Mas Formansyah dan Mas Hanif (karyawan CV. Rajasa Mas Jaya) yang sudah membantu penulis dalam melakukan penelitian.

16. Sahabat saya anak-anak The brandals Anas, Slamet, Iqbal, Azka, Fooziyah, Mba Afi, Rizka, Yana, Tizna dan Zuraida terima kasih sudah memberikan cerita susah senang, motivasi, dukungan, do'a dan bimbingannya. Suka cita empat tahun kita telah lalui bersama, kini giliranku untuk terbang tinggi mengejar kalian dan mimpi-mimpi yang pernah kita rangkai bersama.
17. Sahabat-sahabati keluarga besar Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) rayon FEBI IAN Purwokerto Ihsan, Firman, Ikvi, Ilham, Ayub, Arkan, Bintang, Fasya, Septian, Umam, Sony, Amri, Hamdan, Manarul, Wafiq, Awanda, Memey, Mas'ud, Avis, Alia, Nanang, Afrianto, Ahis, Dilla, Khairy, Nuril, Inka, Triyani, Anisa, Zaenita dan sahabat-sahabati yang lain. Tanpamu teman aku tak pernah berarti, tanpamu teman aku bukan siapa-siapa yang takan jadi apa-apa.
18. Teman satu kontrakan dan satu kamar Firman Maulana, Terimakasih sudah membantu dalam pengerjaan skripsi ini, tetap semangat sobat, terus yakin dan jangan sampai menyerah, tetap melangkah mesti itu sulit bro. Letakan bayangan toga di depan alis matamu, semoga cepat terkejar target untuk wisuda.
19. Dua orang sahabat saya Abdillah Fikri Romadhon dan Maela Nil Fauzi, terimakasih atas segala bantuan dan motivasinya, spesial doa untuk kalian. Kalian bukan hanya menjadi teman dan adik yang baik bagiku, kalian adalah saudara bagiku.
20. Untuk kamu yang telah bersedia menunggu diantara ketidakpastian, terimakasih untuk semuanya yang pernah tercurahkan untukku. Semoga keyakinan dan takdir ini terwujud, insya Allah jodohnya kita bertemu atas ridho dan izin Allah SWT.
21. Seluruh pengurus Koordinator Komisariat Generasi Baru Indonesia (GenBI) Purwokerto Regita, Ali, Isna, Maela, Elmi, Aisyah.
22. Keluarga besar Bank Indonesia Purwokerto Pak Agus, Pak Kunto, Mas Faldi, Mas Artan, Mba Unoun terimakasih atas bimbingan, arahan dan terimakasih telah diberi kesempatan untuk belajar dan berproses di Generasi Baru Indonesia (GenBI) dan Bank Indonesia.

23. Keluarga besar Generasi Baru Indonesia (GenBI) Purwokerto komisariat Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto dan Komisariat Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
24. Fotocopy Ababil Biru Mas Rudi, Mas Nova, Pak Iwan dan Mas Bowo terimakasih sudah selalu memberikan semangat agar penulis segera menyelesaikan penelitian ini.
25. Dan semua pihak yang telah membantu saya dan tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Semoga semua partisipasi yang telah diberikan kepada penulis menjadi amal sholeh dan mendapatkan amal balasan yang setimpal dari Allah SWT. Penulis menyadari betul bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kesalahan dan kekurangannya. Oleh karena itu juga penulis terbuka dengan kritik dan saran yang dapat membangun demi perbaikan di masa yang akan datang.

Akhirnya, marilah kita senantiasa berikhtiar dan memohon kepada Allah SWT agar membuka pintu rahmat bagi kita, sehingga kita selalu berada di jalan yang diridhoi-Nya. Penulis berharap semoga skripsi ini memberi manfaat, baik untuk penulis pada khususnya dan semua pihak pada umumnya, Amin.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb.

Purwokerto, 07 Oktober 2019

Penulis,



Harry Faishal Aqmal

NIM. 1522201091

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI	ix
KATA PENGANTAR	xiii
DAFTAR ISI	xvii
DAFTAR TABEL	xxii
DAFTAR GAMBAR	xxiii
DAFTAR BAGAN	xxiv
DAFTAR LAMPIRAN	xxv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Definisi Operasional	9
C. Rumusan Masalah	10
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
E. Kajian Pustaka	11
F. Sistematika Pembahasan	17
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Strategi	19
1. Definisi Strategi	19
2. Tingkatan Strategi	20
B. Strategi Korporasi	22
1. Pengertian Strategi Korporasi	22
2. Komponen Strategi Korporat	23

3.	Macam-Macam Strategi Korporasi	25
C.	Strategi Diversifikasi	27
1.	Definisi Diversifikasi	27
2.	Alasan Melakukan Strategi Diversifikasi	28
3.	Tujuan Strategi Diversifikasi	30
4.	Macam-Macam Diversifikasi	31
5.	Tingkat dan Jenis Diversifikasi	32
6.	Tahap-Tahapan Diversifikasi Produk	34
D.	Kinerja Bisnis Berkelanjutan (<i>Sustainability Business Performance</i>)	36
1.	Definisi <i>Sustainability Business Performance</i>	36
2.	Pengukuran <i>Sustainability Business Performance</i> pada perusahaan	38
3.	Indikator <i>Sustainability Business Performance</i>	48
E.	Landasan Teologis.....	52
1.	Strategi Diversifikasi dalam Islam	52
2.	Konsep <i>Sustainability</i> dalam Islam (<i>Islamic Sustainability Performance</i>)	55

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A.	Jenis Penelitian	63
B.	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	64
C.	Subjek dan Objek Penelitian	64
D.	Sumber Data	64
1.	Data Primer	64
2.	Data Sekunder	65
E.	Teknik Pemilihan Informan	65
F.	Teknik Pengumpulan Data	66
1.	Wawancara	66
2.	Observasi	67
3.	Dokumentasi	67
G.	Teknik Analisis Data	68

1. Analisis sebelum di lapangan	68
2. Analisis data di lapangan	68
a. Data Reduction (Reduksi Data)	69
b. Data Display	69
c. Conclusion Drawing	69
H. Teknik Keabsahan Data	69

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Tempat Penelitian	71
1. Sejarah CV. Rajasa Mas Jaya	71
2. Struktur Organisasi CV. Rajasa Mas Jaya	74
3. Lokasi Usaha	75
B. Pengembangan Usaha melalui Strategi Diversifikasi Pada CV. Rajasa Mas Jaya	75
1. Kondisi yang dihadapi sebelum melakukan strategi diversifikasi	75
a. Faktor Internal	75
b. Faktor Eksternal	76
2. Proses Diversifikasi Produk	78
a. Pemunculan Ide	79
b. Penyaringan Gagasan	80
c. Pengembangan dan Pengujian Konsep	81
d. Pengembangan Strategi Pemasaran	81
e. Analisis Bisnis	84
f. Pengembangan Produk	85
g. Pengujian Pasar	93
h. Tahap Komersialisasi	93
3. Aneka Ragam Produk yang dihasilkan oleh CV. Rajasa Mas Jaya setelah melakukan strategi Diversifikasi	94
4. Jenis dan Tingkatan Diversifikasi pada CV. Rajasa Mas Jaya	99

C. Dampak Strategi Diversifikasi Terhadap <i>Sustainability Business Performance</i> pada CV. Rajasa Mas Jaya	102
1. Dampak terhadap aktivitas ekonomi (<i>Economic Performance</i>)	103
a. Peningkatan Ekonomi Keluarga	103
b. Peningkatan Jenis Produk	104
c. Peningkatan Penjualan Produk	104
d. Mengikuti pameran internasional dan mendapatkan penghargaan dari Internasional	104
e. Peningkatan Nilai Ekspor Produk	108
2. Dampak Sosial (<i>Social Performance</i>)	109
a. Memberdayakan para pengrajin lokal	109
b. Memberikan Pelatihan	111
c. Pembinaan Usaha	113
d. Memberikan Kontribusi terhadap lingkungan masyarakat	113
e. Belum tersedianya jaminan sosial dan kesehatan yang terorganisir oleh perusahaan	114
f. Belum adanya prosedur kerja (SOP) yang terorganisir dengan baik	115
3. Dampak Lingkungan (<i>Environmental Performance</i>)	115
a. Pengelolaan Limbah	116
b. Pemanfaatan sisa-sisa kain batik	117
c. Produk Ramah Lingkungan	117
4. Dampak Spiritual (<i>Spiritual Performance</i>)	118
a. Kenyamanan Bekerja	118
b. Memiliki Etos Kerja yang Baik	120
c. Kegiatan Keagamaan	123
D. Diversifikasi dan <i>Sustainability Business Performance</i> dalam Perspektif Ekonomi Islam Pada CV. Rajasa Mas Jaya	124

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	130
B. Saran	131

DAFTAR PUSTAKA

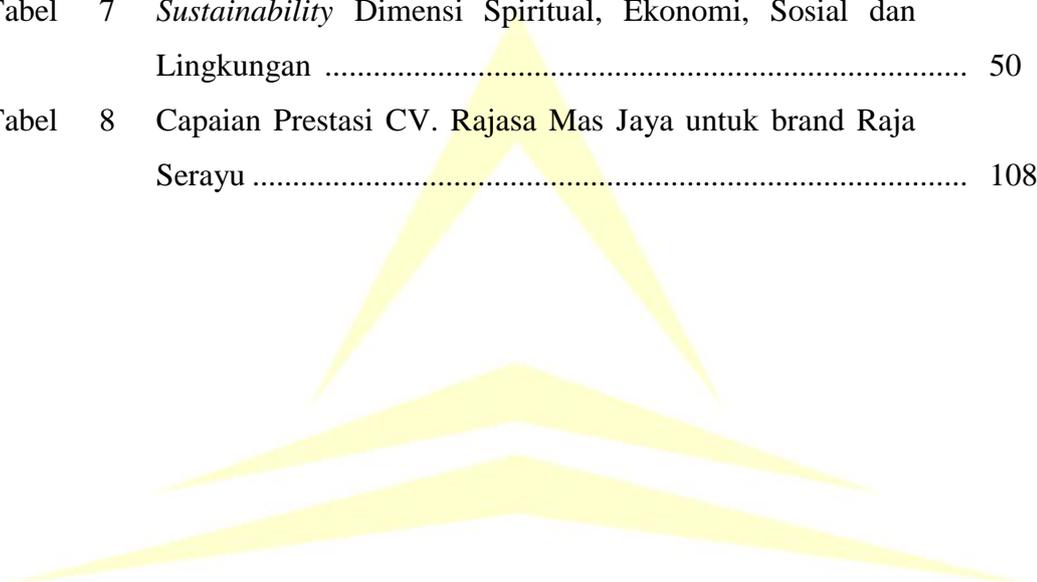
LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



DAFTAR TABEL

Tabel 1	Capaian Prestasi CV. Rajasa Mas Jaya untuk brand Raja Serayu	6
Tabel 2	Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu	15
Tabel 3	Komponen Strategi Korporat dan Isu-Isu terkait	23
Tabel 4	Tingkat dan Jenis Diversifikasi	33
Tabel 5	Indikator <i>sustainability</i> PERFORM	48
Tabel 6	<i>Key Performance Indikator Sustainability</i>	49
Tabel 7	<i>Sustainability</i> Dimensi Spiritual, Ekonomi, Sosial dan Lingkungan	50
Tabel 8	Capaian Prestasi CV. Rajasa Mas Jaya untuk brand Raja Serayu	108



IAIN PURWOKERTO

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Tingkatan Strategi	21
Gambar 2	<i>Quardrangle Bottom Line</i> (QBL)	43
Gambar 3	Logo brand Raja Serayu	82
Gambar 4	Desain produk brand Raja Serayu	82
Gambar 5	Jenis Tali Bambu	86
Gambar 6	Proses Pembuatan Kerajinan	87
Gambar 7	Kain Perca Batik	87
Gambar 8	Proses perendaman dan pengawetan kerajinan	89
Gambar 9	Proses Penjemuran Kerajinan	90
Gambar 10	Proses Pengamplasan (Amplas kasar)	90
Gambar 11	Proses Melamine	91
Gambar 12	Perbandingan sebelum dan sesudah proses melamine	91
Gambar 13	Proses penganyaman kain perca batik pada keranjang bambu ..	92
Gambar 14	Jenis amplas halus (1000)	92
Gambar 15	Pemasangan Merek	93
Gambar 16	Pameran Ambiente Talents 2017	105
Gambar 17	Pameran Milano Italia 2017	106
Gambar 18	Festival Indonesia Moscow 2019	107
Gambar 19	Pelatihan membuat kepada siswa SD	111
Gambar 20	Pelatihan membuat kepada siswa berkebutuhan khusus	112

DAFTAR BAGAN

Bagan 1	Dampak Perusahaan Terhadap Sosial dan Lingkungan	40
Bagan 2	Struktur Organisasi CV. Rajasa Mas Jaya	74
Bagan 3	Proses Pengembangan Produk CV. Rajasa Mas Jaya.....	79
Bagan 4	Strategi Branding CV. Rajasa Mas Jaya untuk brand Raja Serayu	83
Bagan 5	Jenis diversifikasi konglomerat	100
Bagan 6	Jenis diversifikasi konsentris	101



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 Hasil Wawancara
- Lampiran 3 Foto Dokumentasi Penelitian
- Lampiran 4 Surat-Surat
 - 4.1 Surat Permohonan Izin Observasi Pendahuluan
 - 4.2 Surat Usulan Menjadi Pembimbing Skripsi
 - 4.3 Surat Pernyataan Kesiapan Menjadi Pembimbing Skripsi
 - 4.4 Surat Permohonan Persetujuan Judul Skripsi
 - 4.5 Surat Bimbingan Skripsi
 - 4.6 Surat Keterangan Mengikuti Seminar Proposal Skripsi
 - 4.7 Surat Keterangan Lulus Seminar
 - 4.8 Surat Keterangan Lulus Ujian Komprehensif
 - 4.9 Surat Permohonan Ijin Riset Individual
 - 4.10 Surat Keterangan Penelitian
 - 4.11 Surat Rekomendasi Ujian Munaqosyah
 - 4.12 Berita Acara Ujian Munaqosyah
 - 4.13 Blangko/Kartu Bimbingan
 - 4.14 Surat Keterangan Wakaf
- Lampiran 5 Sertifikat-Sertifikat
 - 5.1 Sertifikat BTA-PPI
 - 5.2 Sertifikat Bahasa Arab
 - 5.3 Sertifikat Bahasa Inggris
 - 5.4 Sertifikat Aplikom
 - 5.5 Sertifikat PPL
 - 5.6 Sertifikat PMBM
 - 5.7 Sertifikat KKN
 - 5.8 Sertifikat-Sertifikat Kegiatan
- Lampiran 6 Biodata Penulis

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah mampu mengubah cara pandang, pola pikir dan pola kehidupan manusia.¹ Pada gilirannya, perkembangan ilmu pengetahuan dan kemajuan teknologi telah mengubah pola-pola kehidupan ekonomi masyarakat secara global dalam berbagai bidang, seperti pola produksi, pola distribusi dan pola konsumsi. Perubahan pola produksi dan distribusi telah mendorong perubahan pola kebutuhan dan pola konsumsi masyarakat. Di samping pola-pola ekonomi yang terus berubah, inovasi teknologi dan kreativitas ilmu pengetahuan juga telah menggeser orientasi ekonomi.²

Pada abad ke-18, revolusi industri telah menyebabkan transformasi ekonomi yang awalnya didominasi oleh sektor pertanian berbasis sumber daya manusia dan sumber daya alam menjadi perekonomian yang didominasi industri berbasis barang modal. Pada tahun 1950-an, perekonomian digerakkan oleh pengetahuan sebagai sumber daya utamanya dalam penciptaan nilai tambah. Kemudian pada tahun 1995 terjadi globalisasi industri berbasis kreativitas yang membuat ekonomi kreatif semakin berkembang sejalan dengan perkembangan teknologi informasi.³

Perubahan-perubahan orientasi ekonomi tersebut oleh Howkins (2001) dikenal dengan sebutan “gelombang ekonomi” dan sekarang telah memasuki gelombang ekonomi ke empat yaitu “gelombang ekonomi kreatif”.⁴ Dimana dimulailah era ekonomi baru yang mengutamakan informasi dan kreativitas yang digerakkan oleh sektor industri yang disebut Industri Kreatif. Negara-negara maju mulai menyadari bahwa saat ini mereka tidak bisa hanya

¹ Suryana, *Ekonomi Kreatif, Ekonomi Baru : Mengubah Ide dan Menciptakan Peluang*, (Jakarta : Salemba Empat, 2013), hlm. 2.

² Suryana, *Ekonomi Kreatif, Ekonomi Baru.....*hlm. 3.

³ Bekraf, *Sistem Ekonomi Kreatif Nasional Panduan Penilaian Mandiri Kabupaten/Kota Kreatif 2016*.

⁴ Suryana, *Ekonomi Kreatif, Ekonomi Baru.....*hlm. 3.

mengandalkan bidang industri sebagai sumber ekonomi di negaranya tetapi mereka harus lebih mengandalkan sumber daya manusia yang kreatif, karena kreativitas manusia itu berasal dari daya pikirnya yang menjadi modal dasar untuk menciptakan inovasi dalam menghadapi daya saing atau kompetisi pasar yang semakin besar.⁵

Disisi lain, dampak yang muncul akibat dari fenomena perubahan gelombang ekonomi tersebut adalah munculnya daya saing atau kompetisi pasar yang semakin besar. Kondisi ini menuntut perusahaan mencari cara agar bisa menekan biaya semurah mungkin dan se-efisien mungkin guna mempertahankan eksistensinya.⁶ Apalagi perspektif persaingan bisnis dalam abad 21 ini, ditandai pula dengan munculnya era kompetisi berbasis pengetahuan, yaitu era yang menitikberatkan pada kualitas pikiran (*knowledge content*) dalam mengelola sistem kerja. Dalam era ini kemampuan organisasi untuk bersaing dan bertahan hidup sangat ditentukan oleh tingkat kualitas pikiran, yaitu kreativitas dan inovasi, serta ketrampilan lain yang digunakan dalam mengeksplisitkan pengetahuan tasit (*tacit knowledge*) dalam praktik bisnis.⁷

Terjadinya gelombang revolusi industri 4.0 juga telah membawa perubahan fundamental pada berbagai tatanan kehidupan global, hal ini ditandai dengan semakin berkembangnya kreativitas dan inovasi dengan pemanfaatan teknologi informasi, yang mendisrupsi berbagai sendi kehidupan global, termasuk persaingan dalam bidang ekonomi.⁸ Oleh karenanya, perkembangan dunia usaha pada saat ini juga mengalami peningkatan, yang ditunjukkan dengan banyaknya perusahaan-perusahaan baru yang bermunculan di masyarakat. Banyaknya perusahaan baru tersebut menimbulkan persaingan yang sangat ketat. Persaingan ketat mengakibatkan

⁵ Rochmat Aldy Purnomo, S.E., M.Si., *Ekonomi Kreatif Pilar Pembangunan Indonesia*, (Surakarta : Ziyad Visi Media, 2006), hlm. 7.

⁶ Rochmat Aldy Purnomo, S.E., M.Si., *Ekonomi Kreatif Pilar.....*Hlm. 7.

⁷ Lina Anatan, S.E., M.Si dan Lena Ellitan, S.E., M.Si., Ph.D., *Strategi Bersaing Konsep, Riset dan Instrumen*, (Bandung : Alfabeta, 2009), hlm. 48.

⁸ Eddy Cahyono Sugiarto, *Ekonomi Kretaif Masa Depan Indonesia* diakses dari halaman <http://setkab.go.id/ekonomi-kreatif-masa-depan-indonesia/> pada tanggal 26 Juli 2019 pukul 9.12 WIB.

suatu perusahaan dalam menjalankan dan mengembangkan kegiatan bisnisnya harus mampu bersaing demi kelangsungan hidup perusahaannya.⁹ Apalagi saat ini banyak perusahaan yang menawarkan jenis produk dengan kualitas dan harga yang hampir sama. Sehingga mutlak diperlukan suatu inovasi untuk memenuhi selera dan kebutuhan konsumen guna menambah angka permintaan terhadap produknya.¹⁰

Kesuksesan dalam persaingan dapat dipenuhi apabila perusahaan bisa menciptakan improvisasi dan inovasi untuk mempertahankan pelanggannya. Bentuk improvisasi dan inovasi dalam menarik konsumen antara lain dapat dilakukan melalui strategi diversifikasi produk. Diversifikasi produk berperan dalam pembentukan improvisasi dan inovasi produk baru. Konsumen memilih sebuah produk, didasari adanya penilaian positif terhadap banyaknya pilihan yang tersedia atau dalam hal ini perusahaan melakukan strategi diversifikasi produk.¹¹

Diversifikasi dapat diartikan sebagai upaya mencari dan mengembangkan produk atau pasar yang baru atau keduanya dalam rangka mengejar pertumbuhan, meningkatkan penjualan, profitabilitas dan fleksibilitas.¹² Strategi diversifikasi merupakan sebuah strategi yang paling kompleks implikasinya karena bagi perusahaan yang melakukan diversifikasi akan menjadi pengalaman baru, baik dari segi pasarnya, maupun dari segi produknya. Diversifikasi sangat diperlukan untuk memberikan lapangan usaha, kerja dan pendapat kepada masyarakat dan dunia usaha dan juga untuk meningkatkan daya saing di pasar nasional dan internasional.¹³

Diversifikasi usaha dapat dilakukan baik melalui *internal new venturing*, yakni memulai sebuah bisnis baru (*star up business*) yang

⁹ Muhammad Haris Afandi dan Parjono, “Pengaruh Diversifikasi Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Di UD. Dewi Rosalinda Sidoarjo”, hlm. 13.

¹⁰ Kuku Harianto, “Pengaruh Diversifikasi Produk terhadap Volume Penjualan Batik Tulis Aulya Kediri”, JMK, Vol. 1, No. 3 Edisi September 2016, hlm. 267.

¹¹ Muhammad Haris Afandi dan Parjono, “Pengaruh Diversifikasi.....hlm. 13.

¹² Fandy Tjiptono, Ph.D., *Strategi Pemasaran Edisi 4*, (Yogyakarta : Andi, 2015), hlm. 282.

¹³ Lucius Hermawan, “Dilema Diversifikasi Produk: Meningkatkan Pendapatan Atau Menimbulkan Kanibalisme Produk?”, *Jurnal Studi Manajemen*, Vol. 9, No. 2, Oktober 2015, hm. 143.

dikembangkan dari awal di dalam perusahaan itu sendiri atau bisa juga dilakukan melalui proses akuisisi dengan membeli usaha lain yang sudah berjalan. Selain melalui *internal new venturing* dan akuisisi, proses diversifikasi dapat pula dilakukan melalui *joint venture*, yakni membangun bisnis baru dengan bantuan rekan bisnis (*business partner*). Tujuan yang ingin dicapai dari penerapan strategi diversifikasi adalah terjadinya maksimalisasi laba perusahaan dalam jangka panjang. Sebagaimana halnya tujuan korporasi, strategi pada level korporasi juga akan menjadi acuan bagi pengembangan strategi pada unit bisnis dan strategi fungsional perusahaan.¹⁴

Salah satu industri yang telah melakukan strategi diversifikasi adalah CV. Rajasa Mas Jaya yang berlokasi di Desa Maos Kidul Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap. Industri ini berawal dari sebuah industri batik khas Maos dengan nama Rajasa Mas yang didirikan sejak tahun 2007, dimana dalam perkembangan usahanya sempat jatuh dan mengalami beberapa kendala. Hingga akhirnya pemilik usaha Ibu Euis Rohaini dan Bapak Tonik Sudarmaji terus berusaha membuat inovasi-inovasi baru, salah satu yang dilakukannya adalah terus berpromosi dan mengembangkan diversifikasi produk. Jika hanya berkuat pada batik, rasanya akan sulit untuk berkembang. Apalagi sebagian besar batik dipasarkan di lokal. Hanya sebagian kecil atau skala retail yang diekspor.

Karena itulah, Rajasa Mas menemukan sebuah ide dengan mengembangkan produk lainnya yakni pembuatan kerajinan tangan yang mengombinasikan antara kerajinan bambu dengan anyaman dari tekstil dan batik. Ide ini sekaligus juga sebagai upaya melahirkan pembatik-pembatik baru, demi menjaga keberlanjutan proses regenerasi pembatik di Cilacap.¹⁵

Ide pembuatan kerajinan ini kemudian dapat terwujud pada tahun 2016 melalui program Fasilitasi Pendampingan Desain atau *Designer Dispatch Service* (DDS) yang diimplementasikan oleh Kementerian Perdagangan, Direktorat Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional. Rajasa

¹⁴ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta : Erlangga, 2012), hlm. 191-193.

¹⁵ Wawancara dengan Bapak Tonik Sudarmaji (Pemilik CV. Rajasa Mas Jaya) Pada Tanggal 10 Agustus 2019.

Mas berhasil melakukan diversifikasi produk dengan membuat produk *home living* berbahan baku perca batik Maos, yang selama ini hanya menjadi limbah yang berkolaborasi dengan desainer produk Mufti Alem (desainer produk dari Bandung), menghasilkan sebuah produk berupa wadah bertajuk “Raja Serayu”.¹⁶

Dengan adanya diversifikasi produk ini, kini unit usahanya bertambah yaitu ada batik dengan Rajamas dan untuk kerajinan adalah Raja Serayu. Kini CV. Rajasa Mas Jaya memiliki mitra kerja yang jumlahnya hingga ratusan, terutama yang membuat kerajinan. Ada dua desa di Kecamatan Nusawungu, puluhan warga dari Kecamatan Binangun dan tengah dirintis juga dari Kecamatan Cipari. Sedangkan untuk pembuatan batiknya, CV. Rajasa Mas Jaya memberdayakan warga Desa Maos Kidul, Kecamatan Maos. CV. Rajasa Mas sengaja tidak membuat sebuah perusahaan, kemudian merekrut karyawan, namun lebih memilih mengembangkan kewirausahaan sosial, sehingga usaha kecil mitra CV. Rajasa Mas Jaya juga semakin maju.

Pengembangan produk “*handmade*” ini ternyata mendapatkan kesempatan dari Badan Ekonomi Kreatif (BEKRAF) untuk mengikuti pameran di Ambiente pada tahun 2017, salah satu pameran kriya internasional terbesar di Eropa dan paling berpengaruh di dunia dan akhirnya lolos di “*new talents*”, menjadi salah satu dari 12 produk yang benar-benar baru di dunia. Pameran Ambiente 2017 ini menjadi salah satu momen penting bagi sektor desain produk nasional, dengan kehadiran produk CV. Rajasa Mas Jaya pada kontes “Ambiente Talents 2017” untuk kategori *Ethical Style*. Selama lima hari berada di Jerman yaitu sejak 10-14 Februari 2017, produk berupa kerajinan tangan yang mengombinasikan antara anyaman bambu dengan material tekstil dan batik ini mendapat apresiasi. Usai pameran, produk ini dipajang di “*display*” Indonesia Trade Promotion Center (ITPC) Jerman.

¹⁶ Warta Ekspor, *Desain Kemasan Produk Makanan Olahan*, Edisi Februari 2017, Ditjend PEN/MJL/10/II/2017, Hlm. 13

Sementara itu pada bulan Juli-Agustus 2018, Ibu Euis Rohaini selaku pemilik CV. Rajasa Mas Jaya melakukan kunjungan ke Tiongkok atas undangan ASEAN. Ia berkeliling bersama-sama dengan para perajin di negara-negara ASEAN untuk memperkenalkan produknya. Di sana, CV. Rajasa Mas Jaya menjalin kerja sama dengan Alibaba dan diberi fasilitas sebagai “good member” Alibaba untuk memamerkan produknya. Hal ini merupakan capaian yang sangat istimewa, karena jika sebuah produk ingin dipamerkan di Alibaba harus membayar di “display” Alibaba yang nominalnya bisa mencapai US\$1.500.¹⁷

Selain itu, CV. Rajasa Mas Jaya juga mendapat penghargaan dari Australia dan mendapat sertifikat hak atas kekayaan intelektual (HAKI) atas penciptaan karya keranjang bambu tersebut.

Tabel. 1
Capaian Prestasi CV. Rajasa Mas Jaya untuk brand Raja Serayu

No	Prestasi
1	Nominate new talents at the 2017 ambiente exhibition in german
2	Big 100 finalists at blibli.com
3	Participants in the Jeddah Expo exhibition in Jeddah, Arabic
4	Exhibitors at the 2017 Salone Del Mobile event in Milan

Sumber : Company Profile Rajamas and Raja Serayu.¹⁸

Dari sekian capaian yang diraih oleh CV. Rajasa Mas Jaya, kini hasilnya sentra kerajinan asal Cilacap ini kebanjiran order dari dalam dan luar negeri seperti Rusia, Jerman, Italia dan Saudi Arabia dengan jumlah produksi 7.000 hingga 10.000 produk per tahun. Pada Tahun 2016 produk baru dari CV. Rajasa Mas Jaya ini berhasil mengekspor produknya sebesar 10.000 produk dan meningkat 3 kali lipat atau sekitar 30.000 produk pada tahun 2017.¹⁹

¹⁷ Liliek Dharmawan, Kegigihan Jadi Jalan untuk Mendunia diakses dari halaman <https://mediaindonesia.com/read/detail/195159-kegigihan-jadi-jalan-untuk-mendunia.html> pada tanggal 09 Agustus 2019 pukul 20.00 WIB.

¹⁸ Company Profile Rajamas and Raja Serayu 2019.

¹⁹ Wawancara dengan Bapak Tonik Sudarmaji (Pemilik CV. Rajasa Mas Jaya) Pada Tanggal 10 Agustus 2019.

Produk baru dari CV. Rajasa Mas Jaya ini menarget ke segmen *end-consumer* dan bisnis. Untuk *end-consumer*, produk ini ditujukan kepada pria dan wanita dengan rentang usia 35-50 tahun, dan memiliki tingkat ekonomi yang mapan atau berasal dari kalangan menengah ke atas. Sementara untuk segmen bisnis, produk ini menyasar kepada usaha restoran, hotel dan salon/spa dengan konsep tradisional Indonesia atau natural. Brand Positioning untuk brand produk baru ini adalah "*Prestigious Product*" yang berarti produk berkelas untuk digunakan untuk orang-orang dengan kalangan atas.

Produk baru dari CV. Rajasa Mas Jaya merupakan rangkaian produk berupa wadah (*storage series*), yang didesain dalam berbagai bentuk namun menggunakan bahan baku yang sama. Masing-masing bentuk tersebut juga memiliki nama unik yang terdiri dari Seuseuhan (*laundry basket*), Pasagi (*square storage*) dan Lodong (*tube storage*). Pemberian nama-nama unik terhadap seri produk tersebut bertujuan untuk meningkatkan nilai tambah dan daya saing produk melalui cerita yang ditawarkan di balik proses pembuatan produk yang ditawarkan.²⁰

Pengembangan produk melalui strategi diversifikasi dalam bentuk desain yang direalisasikan melalui kolaborasi antara pelaku usaha dengan desainer, mengindikasikan bahwa strategi tersebut memegang peranan penting dalam meningkatkan nilai tambah dan daya saing suatu produk. Strategi diversifikasi selain berperan dalam meningkatkan fungsi, juga berguna untuk menjadikan suatu produk memiliki identitas dan ciri khas, yang akan membedakan dengan produk-produk serupa di pasaran. Terlebih dengan pemain pasar di kancah yang terus bertambah, maka pengembangan produk merupakan strategi untuk menarik perhatian dan minat konsumen.²¹

Tujuan utama strategi diversifikasi adalah untuk mempertahankan keunggulan bersaing yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) dan posisi bersaing perusahaan di pasar agar perusahaan dapat

²⁰ Warta Ekspor, *Desain Kemasan Produk Makanan Olahan.....*hlm. 11

²¹ Warta Ekspor, *Desain Kemasan Produk Makanan Olahan.....*hlm. 13.

meningkatkan nilai perusahaan secara terus menerus.²² Diversifikasi usaha selain bertujuan untuk memaksimalkan ukuran dan keragaman perusahaan juga dapat menciptakan efek premium bagi kinerja perusahaan.²³

Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Selain itu tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diharapkan.

Ada banyak aspek yang perlu diperhatikan dalam menilai kinerja perusahaan. Bukan hanya aspek keuangan (*finansial*) tetapi non-finansial juga perlu diperhatikan. Dengan melihat beberapa alat pengukuran kinerja yang sering digunakan maka disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja bisnis yang berkelanjutan (*sustainability business performance*) diperlukan beberapa faktor baik secara ekonomi/finansial, sosial, lingkungan dan spiritual. Dengan memperhatikan keempat tipe tersebut, maka keberlanjutan suatu bisnis dapat dipertahankan.²⁴

Berdasarkan uraian di atas, lebih lanjut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Diversifikasi Sebagai Strategi Korporasi dan Dampaknya Terhadap Sustainability Business Performance (Studi Kasus Pada CV. Rajasa Mas Jaya Desa Maos Kidul Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap)”**.

²² Wayan Tantra dan Ida Ayu Ratna Wesnawati, “Strategi Diversifikasi Dan Nilai Perusahaan”, Prosiding Seminar Nasional Hasil Penelitian-Denpasar, 30 September 2017, hlm 176.

²³ Sulisty Esti Kurniasari, “Pengaruh Diversifikasi Usaha Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Dimoderasi Oleh kepemilikan Manajerial”, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro.

²⁴ Ramlah, dkk, “Sustainability Performance Pada Bank BNI Syariah di Makassar”, Universitas Hasanuddin.

B. Definisi Operasional

Untuk menghindari kesalah pahaman dalam mengartikan istilah dan sekaligus sebagai acuan dalam pembahasan-pembahasan selanjutnya, maka penulis menegaskan istilah dari judul penelitian ini. Adapun penegasan yang penulis maksud adalah sebagai berikut :

1. Diversifikasi

Diversifikasi produk didefinisikan sebagai suatu perluasan pemilihan barang dan jasa yang dijual oleh perusahaan dengan jalan menambah produk baru atau jasa ataupun memperbaiki tipe, warna, model, ukuran, jenis dari produk yang sudah ada dalam rangka memperoleh laba maksimal.²⁵

2. Strategi Korporasi

Strategi korporasi adalah strategi yang menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.²⁶

3. Dampak

Dampak adalah suatu perubahan yang terjadi sebagai akibat suatu aktivitas. Aktivitas tersebut dapat bersifat alamiah, baik kimia, fisik maupun biologi, serta aktivitas yang dilakukan oleh manusia.²⁷ Dampak dapat bersifat biofisik dan juga dapat bersifat sosio, ekonomi dan juga budaya.²⁸

4. *Sustainability Business Performance*

Pertumbuhan kinerja perusahaan yang berkelanjutan (*sustainability performance*) adalah pertumbuhan kinerja dalam jangka panjang sebagai hasil dari kemampuan perusahaan dalam

²⁵ Effendy Rustam, *Marketing Manajemen*, (Malang : Institut Ekonomi dan Manajemen, 2001), hlm. 109.

²⁶ Dr. Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik : Cara Mudah Meneliti Masalah-Masalah Manajemen Strategik Untuk Skripsi, Tesis dan Praktik Bisnis*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2010), hlm. 17.

²⁷ Otto Soemarwoto, *Analisis Dampak Lingkungan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1990), hlm. 43.

²⁸ Otto Soemarwoto, *Analisis Dampak Lingkungan.....* hlm. 44.

mempertahankan kemampuannya dalam menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas.²⁹ Perusahaan tidak lagi dihadapkan pada tanggungjawab yang berpijak pada *single bottom line*, yaitu nilai perusahaan (*corporate value*) yang di refleksikan dalam kondisi keuangan semata. Melainkan tanggung jawab yang berpijak pada konsep *Quadrangle Bottom Line* (QBL) yang mampu mengungkapkan masalah ekonomi (*finansial*), aktivitas entitas berkaitan dengan masalah sosial, masalah lingkungan dan spiritual (pola pikir dan bertindak manusia). Keberlanjutan entitas akan terjamin bila mana entitas memperhatikan sinergi dari dimensi ekonomi, sosial, lingkungan dan spiritual.³⁰

C. Rumusan Masalah

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, dalam persaingan bisnis dibutuhkan strategi yang tepat untuk dapat bertahan dalam dunia bisnis. Maka dari itu, dapat dirumuskan suatu permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah faktor-faktor yang menyebabkan CV. Rajasa Mas Jaya melakukan strategi diversifikasi dalam pengembangan usahanya ?
2. Bagaimana strategi diversifikasi yang di lakukan oleh CV. Rajasa Mas Jaya dalam mengembangkan usahanya ?
3. Bagaimanakah dampak yang ditimbulkan dari penerapan strategi diversifikasi terhadap kinerja bisnis yang berkelanjutan (*sustainability business performance*) CV. Rajasa Mas Jaya?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti ialah :

²⁹ Mombang Sihite dan Ernie Tisnawati Sule, *Sustainable Business Performance Strategi*, (Jakarta : BEE Management Consulting, 2017), hlm. 79.

³⁰ Muhammad Suyudi, *Konsep Quadrangle Bottom Line (QBL) Dalam Praktik Sustainability Reporting Dimensi "Spiritual Performance"*, Jurnal Akuntansi Multiparadigma, Volume 3, Nomor 1, April 2012, hlm. 7-8.

- a. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan CV. Rajasa Mas Jaya melakukan strategi diversifikasi dalam pengembangan usaha.
- b. Mengidentifikasi strategi diversifikasi yang dilakukan oleh CV. Rajasa Mas Jaya dalam mengembangkan usahanya.
- c. Mengidentifikasi dampak yang ditimbulkan dari penerapan strategi diversifikasi terhadap kinerja bisnis yang berkelanjutan (*sustainability business performance*) CV. Rajasa Mas Jaya.

2. Manfaat Penelitian

- a. Secara teori, bahwa temuan penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan untuk berfikir secara kritis dan sistematis dalam menghadapi permasalahan yang mungkin timbul.
- b. Secara praktis, penelitian ini menjadi bentuk kontribusi yang positif dan referensi sebagai :
 - 1) Hasil kajian diharapkan dapat dijadikan tolak ukur atau pijakan untuk menyusun suatu perencanaan yang baik di masa akan datang dan merupakan suatu analisis yang efektif bagi perkembangan perusahaan dan dapat dijadikan sebagai masukan konstruktif pedoman dalam penyusunan strategi perusahaan di masa yang akan datang.
 - 2) Konsep strategi pengembangan usaha dalam penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi strategi bisnis yang dapat diterapkan perusahaan untuk meningkatkan daya saing perusahaan guna menghadapi persaingan yang semakin ketat.

E. Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah kegiatan mendalami, mencermati, menelaah dan mengidentifikasi pengetahuan, atau hal-hal yang telah ada untuk mengetahui apa yang ada dan yang belum ada. Sementara itu setelah menelaah beberapa penelitian, peneliti menemukan ada sejumlah karya tulis ilmiah yang relevan dengan penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Puji Cahyo Astik (2017) mahasiwi jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro yang berjudul “Pengembangan Produk Melalui Diversifikasi Dalam Upaya Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Pada Pabrik Roti Sari Asri Hadimulyo TimurMetro Pusat)”. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa pengembangan produk melalui diversifikasi dalam upaya meningkatkan volume penjualan sudah dilakukan dengan sebaik mungkin oleh Pemilik Pabrik Roti Sari Asri. Strategi yang diterapkan adalah strategi produk dimana perusahaan lebih cenderung mengutamakan dari sisi produk, yakni dengan menerapkan Diversifikasi Konsentris. Diversifikasi Konsentris adalah produk-produk baru yang diperkenalkan memiliki kaitan atau hubungan dalam hal pemasaran atau teknologi dengan produk yang sudah ada. Kebijakan strategi diversifikasi menjadi satu langkah yang diambil untuk mengatasi penurunan volume penjualan. Walaupun upaya penganeekaragaman sudah dilakukan akan tetapi volume penjualan belum mampu menembus angka pada masa kejayaan yakni berkisar 2.160.000 per tahun. Sedangkan setelah dilakukan diversifikasi volume penjualan hanya menembus angka 1.627.200 per tahun dengan demikian pengembangan produk melalui diversifikasi dirasa belum mampu memberikan dampak yang signifikan. Keadaan tersebut kemungkinan besar dipengaruhi oleh beberapa keluhan yang dirasakan oleh konsumen terutama terkait masalah rasa dan tekstur roti yang dihasilkan kurang memuaskan, yang kemudian berdampak terhadap volume penjualan perusahaan.³¹
2. Penelitian yang dilakukan oleh Rizqi Napisah (2016) mahasiwi Jurusan Pendidikan Kesejahteraan Keluarga Fakultas Teknik Universitas Negeri Semarang yang berjudul “Kontribusi Diversifikasi Produk Terhadap

³¹ Puji Cahyo Astik, “*Pengembangan Produk Melalui Diversifikasi Dalam Upaya Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Pada Pabrik Roti Sari Asri Hadimulyo TimurMetro Pusat)*”. Skripsi, (Metro : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro, 2017).

Keberhasilan Industri Batik Di Kota Pekalongan”. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa sebagian besar atau sekitar 80% industri batik di Kota Pekalongan sudah menerapkan strategi diversifikasi produk. Strategi diversifikasi produk menghasilkan berbagai macam produk batik yang lebih beragam dan mempunyai nilai jual yang cukup tinggi dibandingkan hanya dijadikan kain panjang, kain potong atau sarung. Adanya perbedaan yang signifikan antara industri yang melakukan diversifikasi produk dengan industri yang tidak melakukan diversifikasi produk dan Kontribusi diversifikasi produk terhadap keberhasilan industri batik sebesar 72,9%.³²

3. Penelitian yang dilakukan oleh Ramlah, Alimuddin dan Tawakkal dari Universitas Hasanudin yang berjudul “*Sustainability Performance* Pada Bank BNI Syariah di Makassar”. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa dengan adanya etika syariah serta perumusan tujuan BNI Syariah Makassar yang dimulai dengan *corporete culture* yang baik, kemudian *corporate campaign* yang menginspirasi, serta prinsip yang amanah dan jamaah, maka *sustainability performance* dapat tercapai yaitu kinerja yang dapat bermanfaat secara jangka pendek maupun jangka panjang. *Sustainability performance* ini memberikan pengaruh spiritual kepada pihak-pihak manajemen serta seluruh karyawan BNI Syariah Makassar karena adanya edukasi untuk melakukan kebaikan dan niat awal yang selalu ditanamkan bahwa bekerja adalah ibadah. Selain itu, dalam melakukan muamalah selalu melibatkan Allah yang menjadi pengingat untuk senantiasa berbuat kebaikan (hasanah). Hasil penelitian ini hanya fokus pada kinerja salah satu bank syariah yang berada pada level cabang sehingga tidak bisa digeneralisasikan ataupun disamakan pada objek yang berbeda, untuk itu penelitian ke depan diharapkan bisa menambah

³² Rizqi Napisah, “*Kontribusi Diversifikasi Produk Terhadap Keberhasilan Industri Batik Di Kota Pekalongan*”, Skripsi, (Semarang : Fakultas Teknik Universitas Negeri Semarang, 2016).

objek dan fokus penelitian agar hasil penelitian lebih mampu mengungkapkan realitas sosial yang utuh.³³

4. Jurnal yang ditulis oleh Shinta Heru Satoto Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" Yogyakarta yang berjudul "Strategi Diversifikasi Terhadap Kinerja Perusahaan". Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa pengujian terhadap 75 sampel perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia menunjukkan bahwa diversifikasi berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Ini berarti bahwa perluasan unit bisnis melalui diversifikasi yang dilakukan oleh perusahaan memperkecil atau memberikan pengaruh yang tidak menguntungkan bagi kinerja perusahaan. Pengaruh negatif ini mungkin disebabkan karena diversifikasi dilakukan di lingkungan perekonomian yang tidak stabil sehingga kurang mendukung strategi diversifikasi yang dilakukan perusahaan. Selain itu, banyak faktor lain yang kurang mendukung diversifikasi yang dilakukan perusahaan, seperti kemampuan manajerial, kurang efisiennya informasi dan sumber dana, maupun perubahan kondisi yang berlangsung dengan cepat. Sehingga diversifikasi yang seharusnya memperbaiki atau memberikan efek positif bagi kinerja perusahaan selama periode yang stabil berubah dalam arah yang berkebalikan dengan adanya perubahan kondisi yang sangat cepat.³⁴
5. Penelitian yang dilakukan oleh Edon Ramdani Dosen Universitas Pamulang yang berjudul "Analisis Strategi Diversifikasi Bisnis (Studi Kasus Pt Sun Star Motor Group)". Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa Strategi diversifikasi terkait dilakukan PT Sun Star Motor Group dengan mendirikan /menjadi agen tunggal kendaraan berat merek MAN dari Jerman. Memanfaatkan keahlian dan keunggulan kompetitif yang dimilikinya dibidang penjualan kendaraan (dealer) maka PT Sun Star Motor Group bekerjasama dengan prosuden kendaraan berat MAN

³³ Ramlah, dkk, "Sustainability Performance Pada Bank BNI Syariah di Makassar", Universitas Hasanuddin.

³⁴ Shinta Heru Satoto, "Strategi Diversifikasi Terhadap Kinerja Perusahaan", Jurnal Keuangan dan Perbankan, Vol. 13, No.2 Mei 2009.

dengan menjadi ATPM di Indonesia. Strategi diversifikasi terkait juga dilakukan dengan mendirikan perusahaan pembiayaan PT Sun Parama Finance, perusahaan penyewaan kendaraan PT Sun Rent Car dan menjadi dealer sepeda motor, dengan memanfaatkan kecocokan strategi pada pemasaran/penjualan, distribusi dan administrasi. Strategi diversifikasi tak terkait dilakukan dengan memasuki industri properti dan perhotelan. Pertimbangan memasuki kedua industri tersebut adalah, potensi pertumbuhan yang sangat baik, dengan pertumbuhan pertahun diatas 6%. Melakukan strategi diversifikasi tak terkait dengan memasuki industri yang memiliki pertumbuhan yang sangat baik tersebut, merupakan suatu keputusan yang tepat dilakukan.³⁵

Tabel. 2
Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Puji Cahyo Astik (2017). ³⁶	Pengembangan Produk Melalui Diversifikasi Dalam Upaya Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Pada Pabrik Roti Sari Asri Hadimulyo TimurMetro Pusat).	a. Pembahasan yang dilakukan sama-sama mengenai strategi diversifikasi	a. Peneliti sebelumnya meneliti dampak strategi diversifikasi terhadap peningkatan volume penjualan, sedangkan Penulis melakukan pembahasan mengenai penerapan strategi diversifikasi dan dampaknya terhadap <i>sustainability business performance</i> (kinerja bisnis berkesinambungan) secara keseluruhan. b. Perbedaan tempat penelitian.
2	Rizqi Napisah (2016). ³⁷	Kontribusi Diversifikasi Produk Terhadap Keberhasilan Industri Batik	a. Pembahasan yang dilakukan sama-sama mengenai strategi	a. Peneliti sebelumnya membahas mengenai kontribusi strategi diversifikasi terhadap keberhasilan industri batik, dimana keberhasilan industri batik diukur dengan

³⁵ Edon Ramdani, "Analisis Strategi Diversifikasi Bisnis (Studi Kasus Pt Sun Star Motor Group)", Jurnal Akuntansi Bareleng, Vol 2 No 2 (2018):

³⁶ Puji Cahyo Astik, "Pengembangan Produk Melalui.....Skripsi, (Metro : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro, 2017).

³⁷ Rizqi Napisah, "Kontribusi Diversifikasi Produk Terhadap Keberhasilan Industri Batik Di Kota Pekalongan", Skripsi, (Semarang : Fakultas Teknik Universitas Negeri Semarang, 2016).

		Di Kota Pekalongan	diversifikasi	menggunakan beberapa indikator diantaranya peningkatan keuntungan, produktivitas dan efisiensi, daya saing, peningkatan jumlah pelanggan dan perluasan usaha. Sedangkan Penulis melakukan pembahasan mengenai penerapan strategi diversifikasi dan dampaknya <i>sustainability business performance</i> (kinerja bisnis berkesinambungan) secara keseluruhan yang meliputi dampak terhadap perkembangan ekonomi, sosial, lingkungan dan spiritual. b. Perbedaan tempat penelitian.
3	Ramlah, Alimuddin dan Tawakkal. ³⁸	<i>Sustainability Performance</i> Pada Bank BNI Syariah di Makassar	a. Pembahasan yang dilakukan sama-sama mengenai konsep <i>sustainability performance</i> .	a. Penelitian sebelumnya hanya meneliti mengenai penerapan <i>sustainability performance</i> pada Bank BNI Syariah di Makassar. Sedangkan Penulis melakukan pembahasan mengenai penerapan strategi diversifikasi dan dampaknya terhadap <i>sustainability business performance</i> (kinerja bisnis berkesinambungan) secara keseluruhan yang meliputi dampak terhadap perkembangan ekonomi, sosial, lingkungan dan spiritual. b. Perbedaan tempat penelitian.
4	Shinta Heru Satoto (2009). ³⁹	Strategi Diversifikasi Terhadap Kinerja Perusahaan	a. Pembahasan yang dilakukan sama-sama mengenai strategi diversifikasi	a. Peneliti sebelumnya meneliti dampak strategi diversifikasi terhadap kinerja perusahaan sedangkan Penulis melakukan pembahasan mengenai penerapan strategi diversifikasi dan dampaknya terhadap <i>sustainability business performance</i> (kinerja bisnis berkesinambungan) secara keseluruhan.

³⁸ Ramlah, dkk, "Sustainability Performance Pada Bank BNI Syariah di Makassar", Universitas Hasanuddin.

³⁹ Shinta Heru Satoto, "Strategi Diversifikasi Terhadap.....Vol. 13, No.2 Mei 2009.

				<p>b. Pada penelitian sebelumnya kinerja perusahaan hanya diukur dengan kinerja keuangan saja, sedangkan penulis meneliti dampak yang ditimbulkan terhadap ekonomi, sosial dan lingkungan.</p> <p>c. Perbedaan tempat penelitian.</p>
5	Edon Ramdani (2018). ⁴⁰	Analisis Strategi Diversifikasi Bisnis (Studi Kasus PT Sun Star Motor Group)	a. Pembahasan yang dilakukan sama-sama mengenai strategi diversifikasi	<p>a. Peneliti sebelumnya melakukan penelitian mengenai strategi diversifikasi yang diterapkan PT Sun Star Motor Group dengan menggunakan pendekatan Analisis kompetitif dengan menggunakan Model Lima Kekuatan Porter, Analisis industri berdasarkan matrik strategi besar (<i>Grand Strategy Matrix</i>) serta melakukan penelitian mengenai strategi diversifikasi terkait dan tak terkait. Sedangkan Penulis melakukan pembahasan mengenai penerapan strategi diversifikasi dan dampaknya terhadap <i>sustainability business performance</i> (kinerja bisnis berkelanjutan) secara keseluruhan yang meliputi dampak terhadap perkembangan ekonomi, sosial, lingkungan dan spiritual.</p> <p>b. Perbedaan tempat penelitian.</p>

F. Sistematika Pembahasan

Secara keseluruhan dalam penulisan penelitian ini peneliti membagi skripsi ini menjadi tiga bagian yaitu : bagian awal, bagian isi dan bagian akhir.

Bagian awal dari skripsi ini memuat tentang pengantar yang di dalamnya terdiri dari halaman judul, pernyataan keaslian, halaman pengesahan, halaman nota pembimbing, halaman motto, halaman

⁴⁰ Edon Ramdani, "Analisis Strategi Diversifikasi Bisnis..... Vol 2 No 2 (2018):

persembahan, abstrak, pedoman transliterasi, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar bagan dan daftar lampiran.

Bagian isi dari skripsi ini terdiri dari lima bab, di mana gambaran mengenai setiap bab dapat penulis paparkan sebagai berikut :

Bab I, merupakan pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, definisi operasional, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penulisan, kajian pustaka serta sistematika penulisan.

Bab II, merupakan tinjauan umum terkait dengan strategi diversifikasi dan dampaknya terhadap kinerja bisnis yang berkelanjutan (*sustainability business performance*). Bab ini menguraikan berbagai landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini, yang meliputi : konsep strategi, konsep strategi korporasi, konsep diversifikasi, konsep *sustainability business performance* dan landasan teologis.

Bab III, merupakan metode penulisan yang berisi tentang jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, sumber data, teknik pemilihan informan, metode pengumpulan data, teknis analisis data serta metode keabsahan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini.

Bab IV merupakan hasil penulisan yang berisi tentang gambaran umum obyek penelitian dan pembahasan serta penemuan-penemuan dilapangan yang kemudian dikomparasikan dengan apa yang selama ini ada dalam teori. Kemudian data tersebut dianalisis sehingga mendapatkan hasil data yang valid dari penelitian yang dilakukan.

Bab V, merupakan penutup yang berisi tentang kesimpulan dan saran dari hasil penulisan yang dilakukan peneliti serta kata penutup sebagai akhir dari isi pembahasan.

Kemudian pada bagian akhir peneliti mencantumkan daftar pustaka yang menjadi referensi dalam penulisan skripsi ini beserta lampiran-lampiran dan daftar riwayat hidup.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Strategi

1. Definisi Strategi

Dilihat dari asal katanya, istilah strategi berasal dari kata *strategia* atau *strategios* (bahasa Yunani), yang mengacu pada jenderal militer dan menggabungkan dua kata *stratos* (tentara) dan *ago* (memimpin). Konteksnya adalah perencanaan untuk mengalokasikan sumber daya (tentara, senjata, bahan pangan dan lain sebagainya) untuk mencapai tujuan (memenangkan peperangan).⁴¹ Konsep ini relevan dengan situasi pada zaman dulu yang sering diwarnai perang, dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang agar dapat selalu memenangkan perang.

Konsep strategi militer seringkali diadaptasi dan diterapkan dalam dunia bisnis, dalam konteks bisnis strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi.⁴² Para ahli manajemen strategi mengemukakan beberapa pendapat tentang pengertian strategi, diantaranya :

- a. Menurut Stephanie K. Marrus, strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai dengan penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat tercapai.⁴³
- b. Menurut Porter, strategi adalah penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas. Porter juga pernah menuliskan bahwa esensi dari strategi adalah memilih aktivitas yang tidak dilakukan oleh pesaing atau lawan.

⁴¹ Fandy Tjiptono, Ph.D., *Strategi Pemasaran Edisi 4*.....hlm. 4.

⁴² Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran Edisi 3*, (Yogyakarta : Andi, 2008), hlm. 3.

⁴³ Dr. Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*.....hlm. 16.

- c. Menurut Alfred Chandler, strategi merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang suatu perusahaan atau organisasi dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut.
- d. Menurut Kenichi Ohmae, strategi adalah keunggulan bersaing guna mengubah kekuatan perusahaan atau organisasi sehingga menjadi sebanding atau melebihi kekuatan pesaing dengan cara yang paling efisien.⁴⁴
- e. Menurut Akdon, strategi dalam manajemen strategi organisasi dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.⁴⁵

Majalah *The Economist* merumuskan strategi sebagai upaya menjawab dua pertanyaan pokok : “*Where do you want to go ?*” dan “*How do you want to get there ?*”, menurut Markides, definisi semacam ini bermasalah, walaupun secara teknis benar, namun sifatnya terlalu luas sehingga secara praktis tidak bermakna (*meaningless*). Ia merumuskan bahwa strategi merupakan pengambilan keputusan menyangkut tiga parameter utama, yaitu : siapa yang menjadi target pelanggan dan siapa yang tidak akan ditarget (dimensi *Who*), Produk dan jasa apa yang bakal ditawarkan kepada para pelanggan sasaran dan produk/jasa apa yang tidak akan ditawarkan (dimensi *What*) dan aktivitas apa yang akan dilakukan dalam rangka mewujudkan itu semua (dimensi *How*).⁴⁶

2. Tingkatan Strategi

Di dalam perusahaan, strategi dapat dibagi berdasarkan tingkatan-tingkatan tertentu. Secara umum tingkatan strategi tersebut dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional.⁴⁷

⁴⁴ Senja Nilasari, *Manajemen Strategi itu Gampang : Untuk Pemula & Orang Awam*, (Jakarta : Dunia Cerdas, 2014), hlm. 3.

⁴⁵ Dr. H. Nana Herdiana Abdurrahman, S.E., Ak., M.M, *Manajemen Strategi Pemasaran*, (Bandung : CV Pustaka Setia, 2015), hlm. 198.

⁴⁶ Fandy Tjiptono, Ph.D., *Strategi Pemasaran Edisi 4.....*hlm. 4.

⁴⁷ Senja Nilasari, *Manajemen Strategi itu Gampang.....*hlm. 79.



Gambar 1.
Tingkatan Strategi
(Abdul Halim Usman, 2015 : 191)⁴⁸

a. Strategi Korporasi

Strategi ini menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.⁴⁹

b. Strategi Unit Bisnis

Strategi ini biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industrinya atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis umumnya menekankan pada peningkatan laba produk dan penjualan. Strategi bisnis yang diimplementasikan biasanya merupakan salah satu strategi *overall cost leadership* atau diferensiasi.

c. Strategi Fungsional

Strategi ini menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan oleh perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka, departemen fungsional seperti fungsi-fungsi pemasaran, SDM, Keuangan, Produksi operasi

⁴⁸ Dr. Ir. H. Abdul Halim Usman, M.M., *Manajemen Strategis Syariah : Teori, Konsep & Aplikasi*, (Jakarta : Zikrul Hakim, 2015), hlm. 72.

⁴⁹ Dr. Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik.....*hlm. 17.

mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna meningkatkan kinerja perusahaan.⁵⁰

B. Strategi Korporasi

1. Pengertian Strategi Korporasi

Strategi korporasi dipahami sebagai “*The overall plan for a diversified company*” yang merupakan area manajemen yang penting dan vital. Strategi level korporasi mempunyai makna vital karena memungkinkan perusahaan dapat melakukan adaptasi secara tepat dan cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal.⁵¹ Dalam literatur manajemen stratejik, para peneliti mencoba mendefinisikan strategi korporasi sebagai berikut :

- a. Coulter, menjelaskan bahwa strategi korporasi adalah strategi yang menitikberatkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan dimasuki oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut.
- b. Collis & Montgomery, menjelaskan bahwa strategi korporasi adalah suatu cara bagaimana perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi dari aktivitas multipasarnya.⁵²
- c. Menurut Guiltinan, Paul dan Madden, Strategi korporasi merupakan rencana jangka panjang yang dirancang untuk memilih berbagai bisnis yang ingin diterjuni perusahaan.⁵³
- d. Menurut Senja Nilasari (2014) Strategi korporasi atau strategi perusahaan merupakan strategi yang dimiliki perusahaan yang mencakup keseluruhan bisnis atau usaha yang dimiliki perusahaan.

⁵⁰ Dr. Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*.....hlm. 17-18.

⁵¹ Sampurno, *Manajemen Stratejik : Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2013), hlm. 214.

⁵² Mudrajad Kuncoro, Ph.D., *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif ?*, (Jakarta : Erlangga, 2005), hlm. 110.

⁵³ Gregorius Chandra, *Strategi dan Program Pemasaran*, (Yogyakarta : Andi, 2002), hlm. 24.

Strategi ini ditujukan untuk memperoleh keunggulan kompetitif perusahaan dari berbagai bisnis yang dikelolanya.⁵⁴

- e. Dowling dan A Hitt menjelaskan pada intinya strategi level korporasi membuat perusahaan secara keseluruhan mempunyai kinerja melebihi dari kinerja masing-masing unit bisnis yang dijumlahkan.⁵⁵

Strategi level korporasi bertumpu pada dua pertanyaan kunci yaitu: dalam bisnis apa perusahaan berada dan bagaimana perusahaan (*corporate*) mengelola kelompok-kelompok bisnisnya. Dalam lingkungan global yang kompleks saat ini, eksekutif puncak mesti melihat bisnis perusahaan mereka sebagai portofolio kompetensi inti dalam menghadapi persaingan dan dinamika eksternal.⁵⁶

2. Komponen Strategi Korporat

Strategi korporat menyangkut keputusan-keputusan yang dibuat pihak manajemen puncak dan menghasilkan tindakan-tindakan yang ditempuh dalam rangka mewujudkan tujuan unit bisnis. Oleh sebab itu, kunci sukses strategi korporat terletak pada kesesuaian antara kapabilitas organisasi dan peluang yang tersedia dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan yang bertahan jangka panjang. Untuk itu, pihak manajemen harus memiliki keterampilan dan visi dalam mengelola sejumlah komponen strategi korporat dan isu-isu terkait yang berpengaruh terhadap kinerja korporat.⁵⁷

Komponen Strategi Korporat	Isu-Isu Sentral
Lingkup, Misi dan Intent	a. Bisnis apa saja yang harus digeluti perusahaan. b. Kebutuhan pelanggan, segmen pasar dan atau teknologi apa yang harus dijadikan fokus perusahaan.

⁵⁴ Senja Nilasari, *Manajemen Strategi itu Gampang.....* hlm. 80.

⁵⁵ Sampurno, *Manajemen Stratejik : Menciptakan Keunggulan.....* hlm. 215.

⁵⁶ Sampurno, *Manajemen Stratejik : Menciptakan Keunggulan.....* hlm. 215.

⁵⁷ Gregorius Chandra, *Strategi dan Program Pemasaran.....* hlm. 25.

	c. Apa maksud atau tujuan strategik abadi perusahaan.
Tujuan	<p>a. Dimensi kinerja apa yang harus dijadikan fokus unit bisnis dan karyawan perusahaan ?</p> <p>b. Apa target tingkat kinerja yang ingin dicapai pada masing-masing dimensi ?</p> <p>c. Kapan rentang waktu pencapaian masing-masing target ?</p>
Strategi Pengembangan	<p>a. Bagaimana cara perusahaan mencapai tingkat pertumbuhan yang diharapkan sepanjang waktu ?</p> <p>b. Dapatkan pertumbuhan yang diharapkan dicapai dengan cara melakukan ekspansi bisnis perusahaan saat ini.</p> <p>c. Haruskan perusahaan melakukan diversifikasi ke bisnis atau pasar produk baru guna mencapai tujuan pertumbuhan di masa depan.</p>
Alokasi Sumber Daya	<p>a. Bagaimana sebaiknya mengalokasikan sumber daya finansial perusahaan yang terbatas ke berbagai bisnis guna menghasilkan <i>return</i> paling tinggi ?</p> <p>b. Dari alternatif-alternatif strategi yang diterapkan setiap bisnis, manakah yang akan memberikan <i>return</i> terbesar bagi setiap rupiah yang diinvestasikan.</p>
Sumber Sinergi	<p>a. Kompetensi, pengetahuan dan <i>customer based intangibles</i> (seperti <i>brand recognition</i> dan reputasi) apa saja yang bisa dikembangkan dan dimanfaatkan secara bersama di antara berbagai bisnis perusahaan?</p> <p>b. Sumber daya operasional, fasilitas atau fungsi-fungsi (seperti pabrik, wiraniaga, riset dan pengembangan) apa saja yang bisa dimanfaatkan bersama oleh berbagai bisnis perusahaan guna meningkatkan efisiensi.</p>

Tabel. 3
Komponen Strategi Korporat dan Isu-Isu terkait
(Gregorius Chandra, 2002 : 25-26)

3. Macam-Macam Strategi Korporasi

Strategi korporasi ada beberapa macam, diantaranya yaitu :

a. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan salah satu macam strategi korporasi yang bisa dilakukan perusahaan dalam mengelola bisnisnya. Seperti namanya, diversifikasi berarti melakukan perbedaan dengan bisnis yang telah ada. Tidak hanya berupa ekspansi perusahaan namun menampilkan bisnis baru dalam sebuah perusahaan.⁵⁸

b. Strategi integrasi

Strategi integrasi merupakan strategi penyatuan dengan menggabungkan perusahaan baik itu merger, membeli perusahaan dan lainnya. Strategi integrasi terdiri dari dua macam, yaitu :

1) Integrasi Horizontal

Strategi integrasi horizontal yaitu mencari kepemilikan pada perusahaan pesaing. Cara mendapatkan kepemilikan tersebut bisa dengan merger, akuisisi atau pengambil alihan perusahaan.⁵⁹

2) Integrasi Vertikal

Integrasi vertikal menurut Jauch dan Glueck merupakan strategi yang meluaskan atau mengurangi batasan bisnis terutama batasan fungsi yang dilakukan. Jenis integrasi ini ada dua, yaitu integrasi ke depan dan integrasi ke belakang. Integrasi ke depan yaitu jika perusahaan mendapatkan kepemilikan pada distributor atau pengecer yang memasarkan produknya.⁶⁰ Sedangkan integrasi ke belakang adalah perusahaan mencari kepemilikan atas pemasok bahan baku dari produknya.⁶¹

⁵⁸ Senja Nilasari, *Manajemen Strategi itu Gampang*.....hlm. 81

⁵⁹ Senja Nilasari, *Manajemen Strategi itu Gampang*.....hlm. 85

⁶⁰ Senja Nilasari, *Manajemen Strategi itu Gampang*.....hlm. 86.

⁶¹ Senja Nilasari, *Manajemen Strategi itu Gampang*.....hlm. 87.

c. Alternatif Strategi

Selain diversifikasi dan integrasi ada juga strategi alternatif lain yang bisa dipilih perusahaan. Jauch dan Glueck menyatakan ada 4 (empat) strategi alternatif yang bisa dilakukan oleh perusahaan. Strategi-strategi tersebut diantaranya :

1) Strategi Stabilitas

Strategi stabilitas merupakan jenis strategi yang diterapkan oleh perusahaan dengan melayani kebutuhan masyarakat dengan menyediakan produk atau jasa untuk mempertahankan posisi perusahaan. Hal-hal yang dilakukan oleh perusahaan yang menerapkan strategi ini di antaranya dengan melakukan efisiensi operasional, mengubah kemasan, menetapkan harga baru atau peningkatan mutu.⁶²

2) Strategi Ekspansi

Strategi ekspansi merupakan strategi perluasan pasar perusahaan. Perluasan pasar perlu dilakukan untuk mendapatkan pelanggan baru yang dapat meningkatkan penghasilan. Ekspansi bisa dilakukan dengan melakukan ekspor produk ke luar negeri atau membangun toko baru di kota lain. Ekspansi biasanya dilakukan jika permintaan produk di tempat lain cukup tinggi sehingga perlu pembukaan toko atau pabrik baru akan menguntungkan perusahaan.

3) Strategi Penciutaan

Selain memperluas, perusahaan juga dapat memperciut usahanya dengan cara mengurangi pengembangan produk atau mengurangi pangsa pasar.⁶³ Perusahaan yang telah melakukan analisis terhadap perusahaannya dan menemukan bahwa usahanya ternyata tidak berjalan dengan baik atau tidak menguntungkan, biasanya melakukan strategi ini. Strategi ini

⁶² Senja Nilasari, *Manajemen Strategi itu Gampang.....* hlm. 88.

⁶³ Senja Nilasari, *Manajemen Strategi itu Gampang.....* hlm. 89.

dapat berbentuk penjualan aset, menutup bisnis yang tidak menguntungkan, menghentikan produksi produk baru tertentu dan lain-lain.

4) Strategi Kombinasi

Strategi kombinasi berarti menggabungkan beberapa strategi terutama strategi dalam mengurangi dan menambah produk baru. Produk lama yang ternyata tidak menguntungkan bisa dihentikan, namun perusahaan tidak berhenti sampai disana. Perusahaan berusaha mencari produk baru yang lebih menguntungkan untuk diproduksi. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menaikkan kapasitas dan meningkatkan efisiensi.⁶⁴

C. Strategi Diversifikasi

1. Definisi Diversifikasi

Pendekatan utama terhadap strategi tingkat perusahaan adalah diversifikasi, yang mengharuskan para eksekutif tingkat perusahaan untuk merangkai strategi multi bisnis. Teori diversifikasi saat ini menyatakan bahwa perusahaan harus melakukan diversifikasi ketika mereka memiliki sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti yang memiliki kegunaan majemuk.⁶⁵ Strategi diversifikasi sendiri didefinisikan secara beragam, diantaranya :

- a. Menurut Kotler dan Gary Amstrong, diversifikasi produk merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja bisnis yang ada dengan jalan mengidentifikasi peluang untuk menambah bisnis menarik yang tidak berkaitan dengan bisnis perusahaan saat ini.⁶⁶
- b. Menurut Efendy, diversifikasi produk didefinisikan sebagai suatu perluasan pemilihan barang dan jasa yang dijual oleh perusahaan

⁶⁴ Senja Nilasari, *Manajemen Strategi itu Gampang.....* hlm. 90.

⁶⁵ Dr. Siti Aisjah, S.E., MS, *Strategi Diversifikasi Korporat : Penciptaan Nilai Perusahaan*, (Malang : UB Press, 2012), hlm. 60.

⁶⁶ Philip Kotler dan Gary Amstrong, *Prinsip-Prinsip Pemasaran Edisi A*, (Jakarta : Erlangga, 2001), hlm. 69.

dengan jalan menambah produk baru atau jasa ataupun memperbaiki tipe, warna, model, ukuran jenis dari produk yang sudah ada dalam rangka memperoleh laba maksimal.⁶⁷

- c. Menurut Mudrajad Kuncoro, strategi diversifikasi adalah strategi pertumbuhan sebuah korporasi di mana perusahaan memperluas operasionalnya dengan berpindah ke industri yang berbeda.⁶⁸
- d. Menurut Guiltinan, diversifikasi adalah suatu kebijakan menambah produk-produk baru guna melayani pasar yang baru pula.⁶⁹
- e. Menurut Fandy Tjiptono, diversifikasi adalah upaya mencari dan mengembangkan produk atau pasar yang baru atau keduanya dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas dan fleksibilitas.⁷⁰

Menurut J. Nijman diversifikasi sebagai suatu bagian daripada strategi produk ialah perluasan pengembangan barang dan jasa yang telah ditawarkan oleh perusahaan, dengan jalan penambahan produk atau jasa yang baru. Yang dimaksud baru, yakni di dalam rangka pengembangan barang yang ada. Dalam hal ini, dibedakan antara diversifikasi praktis, yang berarti peningkatan jumlah warna, model, ukuran, dan sebagainya, dengan diversifikasi strategis, yang mengandung konsekuensi produk yang sama sekali berlainan.⁷¹

2. Alasan Melakukan Strategi Diversifikasi

Ada banyak alasan mengapa perusahaan melaksanakan strategi diversifikasi. Umumnya perusahaan melakukan strategi diversifikasi untuk meningkatkan nilai perusahaan dengan meningkatkan kinerjanya

⁶⁷ Effendy Rustam, *Marketing Managemen.....* hlm.109.

⁶⁸ Mudrajad Kuncoro, Ph.D., *Strategi Bagaimana Meraih.....* hlm. 116.

⁶⁹ Rahayuningsih, "*Strategi Diversifikasi Bisnis*", Analisa : Vol. 3 No. 1, April 2015, hlm. 445.

⁷⁰ Fandy Tjiptono, Ph.D., *Strategi Pemasaran Edisi 4.....* hlm. 262.

⁷¹ Drs. H. J. Nijman dan Drs. E. Van Der Wolk, *Strategi Pemasaran Modern*, (Jakarta : Erlangga, 1983), hlm. 140.

secara menyeluruh.⁷² Menurut Senja Nilasari ada beberapa alasan dilakukannya strategi diversifikasi :

- a. Motif meningkatkan nilai. Melakukan diversifikasi dapat meningkatkan nilai kompetensi perusahaan. Tanpa perlu membangun sebuah perusahaan baru, diversifikasi dapat menampung ide baru di bawah perusahaan yang sudah ada sehingga biaya yang dikeluarkan juga tidak terlalu tinggi.⁷³
- b. Motif nilai netral. Diversifikasi kadang dilakukan karena tidak pastinya arus kas di masa yang akan datang. Diversifikasi dapat menambah keuntungan perusahaan dan juga insentif pajak.
- c. Motif devaluasi. Diversifikasi juga dapat mengurangi resiko manajerial. Resiko yang ditanggung sebuah bisnis menjadi berkurang karena resiko tersebut dibagi ke bisnis lainnya juga.⁷⁴

Menurut J. Nijman adapun beberapa faktor yang mendorong perusahaan melaksanakan strategi diversifikasi yaitu :

- a. Hasrat untuk menyesuaikan produk dengan keinginan konsumen secara optimal.
- b. Hasrat untuk bertumbuh.
- c. Usaha mencapai stabilitas.
- d. Usaha mencapai input yang optimal daripada sumber dan kapasitas.
- e. Hasrat untuk kelanjutan usaha.
- f. Motif non ekonomi.⁷⁵

Menurut pendapat Edith Penrose (1959) tentang mengapa perusahaan melakukan strategi diversifikasi produk, karena terdapat sebab dari dalam dan luar perusahaan yang mendorong pertumbuhan. Kedua faktor tersebut adalah :

⁷² Sampurno, *Manajemen Stratejik : Menciptakan Keunggulan*.....hlm. 217.

⁷³ Senja Nilasari, *Manajemen Strategi itu Gampang*.....hlm. 81.

⁷⁴ Senja Nilasari, *Manajemen Strategi itu Gampang*.....hlm. 82.

⁷⁵ Drs. H. J. Nijman dan Drs. E. Van Der Wolk, *Strategi Pemasaran Modern*.....hlm. 143.

a. Tekanan dari dalam (*internal*)

Faktor pendorong internal adalah kondisi-kondisi di dalam perusahaan itu sendiri yang mendesaknya untuk melakukan strategi di diversifikasi. Namun kebanyakan faktor pendorong internal mempunyai sifat ofensif dan muncul dari keinginan perusahaan untuk sepenuhnya lebih memperkerjakan dan mengeksploitasi basis sumber dayanya. Hal tersebut umumnya menjadi alasan suatu perusahaan melakukan diversifikasi.⁷⁶

b. Tekanan dari luar (*eksternal*)

Adanya dorongan kesempatan yang lebih menjauh ke dalam dari luar perusahaan yang membawanya melakukan diversifikasi masuk ke bisnis baru.⁷⁷ Hal tersebut mungkin merupakan posisi yang menarik bagi perusahaan untuk didapatkan. Faktor pendorong eksternal bisa juga muncul dari adanya ancaman, misalnya turunnya permintaan terhadap pasar utama suatu perusahaan yang mendorongnya untuk mencari keberuntungan di tempat lain.⁷⁸

3. Tujuan Strategi Diversifikasi

Tujuan yang sangat mendasari strategi diversifikasi produk yaitu untuk memperkecil adanya sebuah resiko ataupun kemungkinan-kemungkinan yang terjadi pada sebuah perusahaan. Jika ada produk dengan inovasi baru yang dihasilkan akan membuat konsumen lebih tertarik dan mengkonsumsinya. Selain itu dengan strategi diversifikasi produk ini dapat memberikan banyak pilihan produk yang telah dihasilkan oleh perusahaan.

Menurut Fandy Tjiptono (2015) secara garis besar, strategi diversifikasi dikembangkan dengan berbagai tujuan, diantaranya :

- a. Meningkatkan pertumbuhan bila pasar/produk yang ada telah mencapai tahap kedewasaan dalam *product life cycle* (PLC).

⁷⁶ Mudrajad Kuncoro, Ph.D., *Strategi Bagaimana Meraih.....* hlm. 121.

⁷⁷ Mudrajad Kuncoro, Ph.D., *Strategi Bagaimana Meraih.....* hlm. 120.

⁷⁸ Mudrajad Kuncoro, Ph.D., *Strategi Bagaimana Meraih.....* hlm. 121.

- b. Menjaga stabilitas, dengan jalan menyebarkan risiko fluktuasi laba.
- c. Meningkatkan kredibilitas di pasar modal.⁷⁹

4. Macam-Macam Diversifikasi

Menurut Fandy Tjiptono (2015), strategi diversifikasi dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu :

a. Diversifikasi Konsentris

Dimana produk-produk baru yang diperkenalkan memiliki kaitan atau hubungan dalam hal pemasaran atau teknologi dengan produk yang sudah ada.⁸⁰ Berikut ini beberapa alasan dilakukannya diversifikasi konsentrik :

- 1) Perusahaan bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat.
- 2) Produk baru yang ditambahkan dapat ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing.
- 3) Produk baru yang ditawarkan memiliki tingkat penjualan musiman. Sehingga penjualan musiman tersebut dapat menyeimbangkan titik puncak dan titik terendah penjualan.
- 4) Jika produk perusahaan saat ini sedang menurun dari daur hidup produk.
- 5) Jika perusahaan atau organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.⁸¹

b. Diversifikasi Horisontal

Dimana perusahaan menambah produk-produk baru yang tidak berkaitan dengan produk yang telah ada, tetapi dijual kepada pelanggan yang sama.⁸² Alasan dilakukannya diversifikasi dengan jenis ini yaitu :

⁷⁹ Fandy Tjiptono, Ph.D., *Strategi Pemasaran Edisi 4*.....hlm. 262.

⁸⁰ Fandy Tjiptono, Ph.D., *Strategi Pemasaran Edisi 4*.....hlm. 262.

⁸¹ Senja Nilasari, *Manajemen Strategi itu Gampang*.....hlm. 83.

⁸² Fandy Tjiptono, Ph.D., *Strategi Pemasaran Edisi 4*.....hlm. 262.

- 1) Penambahan produk baru yang tidak berkaitan akan menambah penghasilan dari produk atau jasa yang sebelumnya dengan peningkatan yang signifikan.⁸³
- 2) Jika perusahaan berada di industri yang persaingannya ketat atau tidak tumbuh.
- 3) Jika saluran distribusi yang ada sekarang dapat juga dipakai untuk memasarkan produk baru kepada pelanggan produk lama.
- 4) Jika pola penjualan produk baru tidak dalam siklus seperti produk yang sebelumnya sudah ada.⁸⁴

c. Diversifikasi Konglomerat

Dimana produk-produk yang dihasilkan sama sekali baru, tidak memiliki hubungan dalam hal pemasaran maupun teknologi dengan produk yang sudah ada.⁸⁵ Beberapa alasan perusahaan melakukan jenis diversifikasi konglomerat :

- 1) Jika penjualan dan laba industri sebuah perusahaan menurun.
- 2) Jika perusahaan memiliki modal dan bakat manajerial yang diperlukan untuk bersaing dalam industri baru.
- 3) Jika perusahaan mendapatkan peluang untuk membeli sebuah bisnis yang menarik dan terdapat sinergi keuangan antara perusahaan yang membeli dan dibeli.⁸⁶
- 4) Jika pasar yang sudah ada untuk produk sudah mulai jenuh.
- 5) Jika tuntutan monopoli dapat ditujukan kepada perusahaan yang sebelumnya hanya berkonsentrasi pada suatu industri.⁸⁷

5. Tingkat dan Jenis Diversifikasi

Strategi diversifikasi perusahaan dapat dikategorikan menjadi dua bagian berdasarkan tingkat keeratan diversifikasi dalam menambah penciptaan nilai berdasarkan pendapat Hitt et. all (2001), yaitu⁸⁸ :

⁸³ Senja Nilasari, *Manajemen Strategi itu Gampang*.....hlm. 83.

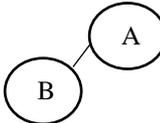
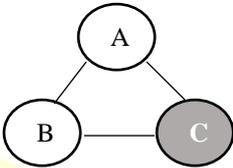
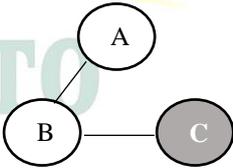
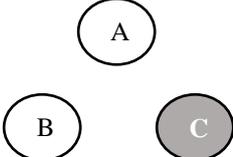
⁸⁴ Senja Nilasari, *Manajemen Strategi itu Gampang*.....hlm. 84.

⁸⁵ Fandy Tjiptono, Ph.D., *Strategi Pemasaran Edisi 4*.....hlm. 262.

⁸⁶ Senja Nilasari, *Manajemen Strategi itu Gampang*.....hlm. 84.

⁸⁷ Senja Nilasari, *Manajemen Strategi itu Gampang*.....hlm. 85.

- a. Diversifikasi berkaitan (*related diversification*). Bisnis dikatakan terkait ketika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif.
- b. Diversifikasi yang tidak berkaitan (*unrelated diversification*). Bisnis dikatakan tak terkait ketika rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif.⁸⁹

Tingkat Diversifikasi	Rendah	
Bisnis Tunggal	Lebih dari 95% pendapatan datang dari bisnis tunggal	
Bisnis Dominan	Antara 70% dan 95% pendapatan datang dari bisnis tunggal.	
Tingkat Diversifikasi	Moderat Sampai Tinggi	
Berkaitan Terbatas (<i>Related Contrained</i>)	Kurang dari 70% pendapatan datang dari bisnis dominan dan semua bisnis berbagi produk teknologi dan jaringan distribusi	
Berkaitan Berhubungan (campuran antara berkaitan dan tidak berkaitan / <i>related linked</i>)	Kurang dari 70% pendapatan datang dari bisnis-bisnis dominan dan terdapat hubungan terbatas di antara bisnis-bisnis tersebut.	
Tingkat Diversifikasi	Sangat Tinggi	
Tidak Berkaitan (<i>Unrelated Diversified</i>)	Kurang dari 70% pendapatan datang dari bisnis-bisnis dominan dan tidak ada bisnis-bisnis hubungan di	

⁸⁸ Dr. Siti Aisjah, S.E., MS, *Strategi Diversifikasi Korporat*.....hlm. 27.

⁸⁹ Fred R. David, *Strategic Management : Manajemen Strategi Konsep*, (Jakarta : Salemba Empat, 2012), hlm. 260.

	antara bisnis-bisnis tersebut.	
--	--------------------------------	--

Tabel 4.
Tingkat dan Jenis Diversifikasi
(Siti Aisjah : 2012, 28)

6. Tahap-Tahap Diversifikasi Produk

Tahap-tahap pengembangan produk baru seperti yang dikemukakan oleh Kotler dan Keller (2008) adalah sebagai berikut:

a. Penciptaan Ide

Proses pengembangan produk baru dimulai dengan pencarian ide. Ide produk baru bisa berasal dari interaksi dengan berbagai kelompok dan menggunakan teknik yang menghasilkan kreativitas.⁹⁰ Untuk menghasilkan arus ide-ide baru yang berkesinambungan, perusahaan harus dengan agresif menggali banyak sumber-sumber gagasan.

b. Penyaringan Ide

Tujuan dari penyaringan adalah untuk menciptakan sejumlah ide-ide yang baik dan mengesampingkan yang jelek sedini mungkin dan membuang ide yang buruk seawal mungkin. Ide yang dapat bertahan dapat disaring lebih lanjut menggunakan proses pemeringkat sederhana dan jika manajemen merasa bahwa ide produk amat cocok dengan keterampilan pemasaran dan pengalaman pemasaran, maka perusahaan akan meningkatkan peringkat ide produk secara keseluruhan.

c. Pengembangan dan Pengujian Konsep

Dalam pengujian konsep mensyaratkan bahwa berbagai konsep produk diuji pada kelompok konsumen sasaran yang tepat, kemudian reaksi konsumen tersebut dikumpulkan. Konsep-konsep ini dapat disajikan secara simbolis atau secara fisik. Jika konsep

⁹⁰ Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran : Jilid 2, Terj. Bob Sabran, M.M.*, (Jakarta : Erlangga, 2008), hlm. 288.

yang diuji semakin menyerupai produk akhir, pengujian konsep ini dapat semakin diandalkan.⁹¹

d. Pengembangan Strategi Pemasaran

Setelah uji konsep berhasil, manajer produk baru akan mengembangkan rencana strategi untuk memperkenalkan produk baru ke pasar.⁹²

e. Analisis Bisnis

Setelah manajemen mengembangkan konsep produk dan strategi pemasaran, manajemen dapat mengevaluasi daya tarik bisnis dari proposal. Manajemen harus mempersiapkan penjualan, biaya, dan proyeksi laba untuk menentukan apakah mereka memuaskan tujuan perusahaan. Jika ya, konsep dapat beralih ke tahap pengembangan.⁹³

f. Pengembangan Produk

Jika konsep produk dapat melewati ujian bisnis, konsep ini berlanjut ke litbang untuk dikembangkan menjadi suatu produk fisik. Selanjutnya ke bagian produksi untuk dibuat, diberi merek dan kemasan yang menarik.⁹⁴

g. Pengujian Pasar

Setelah manajemen puas dengan kinerja fungsional dan psikologis, produk siap dikemas dengan nama merek dan kemasan dalam uji pasar. Dalam pengaturan autentik, pemasar dapat mempelajari seberapa besar pasar yang ada dan bagaimana konsumen dan penyalur bereaksi untuk menangani, menggunakan, dan membeli kembali produk.⁹⁵

⁹¹ Endang Sulistyia Rini, "Peran Pengembangan Produk Dalam Meningkatkan Penjualan", *Jurnal Ekonom*, Vol 16, No 1, Januari 2013, hlm. 33.

⁹² Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran*.....hm. 298.

⁹³ Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran*.....hm. 299.

⁹⁴ Endang Sulistyia Rini, "Peran Pengembangan Produk.....hlm. 34.

⁹⁵ Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran*.....hm. 302.

h. Tahap Komersialisasi

Memperkenalkan produk baru ke pasar merupakan kegiatan penyelesaian rencana pemasaran, pengkoordinasian kegiatan pengenalan dengan fungsi-fungsi bisnis, pelaksanaan strategi pemasaran serta.⁹⁶

Menurut J. Nijman ada beberapa usaha atau cara yang dapat dilakukan pada strategi diversifikasi :

- a. Pemisahan menambah lini produk baru, sehingga sama saja memperlebar bauran produk. Dengan cara ini lini baru akan dimanfaatkan kesempatan dari reputasi perusahaan.
- b. Memperpanjang lini yang ada sehingga menjadi suatu perusahaan dengan lini produk yang lebih lengkap.
- c. Perusahaan menambah ukuran, formula atau ciri lain dari setiap produk.
- d. Perusahaan menambah atau mengurangi konsistensi lini produk, tergantung apakah perusahaan ingin meraih reputasi kuat pada suatu bidang saja atau melibatkan diri pada beberapa bidang.⁹⁷

D. Kinerja Bisnis Berkelanjutan (*Sustainability Business Performance*)

1. Definisi *Sustainability Business Performance*

Kata *sustainability* telah menjadi perbincangan baik dalam wacana globalisasi maupun dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan. *Sustainability* merupakan issue kontroversial dan ada banyak definisi mengenai apa yang dimaksud dengan istilah tersebut. Sampai saat ini belum ada definisi yang baku mengenai *sustainability* terutama dalam konteks perusahaan. Oleh karena itu pengukuran dan interpretasi terhadap konstruk tersebut tergantung pada tujuan dan kepentingan para

⁹⁶ Endang Sulistya Rini, "Peran Pengembangan Produk...." hlm. 34.

⁹⁷ Hardjono dan Ria Ary Utari, "Pengaruh Strategi Diversifikasi dan Diferensiasi Produk Terhadap Loyalitas Konsumen Pada Kedai Pissbroo di Kabupaten Situbondo", Jurnal Ekonomi dan Bisnis GROWTH (JEBG), Vol. 15 No. 1 (2017) : JEBG Mei 2017, hlm. 26.

peneliti. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Salimath & Jones III (2011) :

*”There is no concensus on a unified definition of sustainability. Futhermore, the measurement and interpretation of this construct appears to be idiosyncratic to specific aims or research interest”.*⁹⁸

Keberlanjutan mempunyai arti memenuhi kebutuhan saat ini dengan cara-cara yang tidak membahayakan kemampuan generasi penerusnya untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri. Jadi praktik bisnis yang dapat mengurangi kesempatan generasi penerus harus dihindarkan, antara lain kesempatan menikmati tanah yang subur, udara yang bersih dan hidup yang sehat. Dengan demikian keberlanjutan adalah tujuan akhir dari semua jenis usaha.⁹⁹

Mombang Sihite dan Ernie Tisnawati Sule (2017) mengartikan Pertumbuhan kinerja perusahaan yang berkelanjutan sebagai pertumbuhan kinerja dalam jangka panjang sebagai hasil dari kemampuan perusahaan dalam mempertahankan kemampuannya dalam menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas. Pertumbuhan kinerja berkelanjutan juga dapat diartikan sebagai salah satu cara untuk memuaskan para investor dan dapat direpresentasikan oleh profitabilitas, pertumbuhannya dan nilai pasar, dimana ketiga aspek ini saling melengkapi satu sama lain.¹⁰⁰

Sustainability merupakan unsur utama dari perusahaan apapun. Model *sustainability* dimulai dari sebuah pilihan (*choice*) tentang bisnis apa yang akan dimasuki. Setelah itu, perusahaan mengerahkan segenap energi dan sumber daya terbaik untuk membuatnya menjadi kenyataan. Selama tahap ini, perusahaan masih dalam fase *emergent* yaitu situasi dimana segala sesuatunya harus dijalankan dengan cepat dan tidak ada

⁹⁸ Supriyadi, “*Konsep dan Model Pengukuran Corporate Sustainability : Sebuah Kajian Literatur*”, STAR - Study & Accounting Reseach, Vol X, No. 3 – 2013, hlm. 14.

⁹⁹ Maria R. Nindita Radyati, Ph.D, *Sustainable Business dan Corporate Social Responsibility (CSR)*, (Jakarta : CECT Trisakti University Indonesia, 2014), hlm. 17.

¹⁰⁰ Mombang Sihite dan Ernie Tisnawati Sule, *Sustainable Business.....*hlm. 79.

sebuah sistem yang baik sehingga membutuhkan orang yang memiliki semangat juang tinggi atau *entrepreneurial leader*.¹⁰¹

Ada dua asumsi umum yang berkembang mengenai wacana *corporate sustainability*. Pertama, *sustainability* adalah sinonim dengan *sustainable development*. Kedua, bahwa perusahaan yang *sustainable* akan terjadi hanya dengan mengenali isu-isu lingkungan dan sosial serta memasukan mereka kedalam perencanaan strategis. Pada definisi yang lebih luas *sustainability* berkaitan dengan dampak dimana tindakan yang diambil saat ini sama sebagaimana pilihan-pilihan tersebut tersedia dimasa mendatang. *Sustainability* berkaitan dengan pembangunan yang seimbang bersama-sama dengan masalah ekologi yang memiliki konsekwensi penting bagi pemerataan baik intra maupun antar generasi.

Definisi *sustainability* dalam konteks perusahaan menurut Savit & Weber dalam Cambra Fierro & Benitez (2011) adalah :

“A sustainable corporation is one that creates profit for its stakeholder while protecting the environment and improving the lives of those with whom it interact.”

Berdasarkan definisi tersebut, tersirat bahwa *corporate sustainability* berhubungan dengan kemampuan perusahaan menciptakan laba, kemampuan perusahaan melindungi lingkungan dan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kehidupan sosial.¹⁰² Literatur tentang *sustainability* menekankan pada perlunya pemikiran yang sistematis untuk memelihara sumber daya alam, menghilangkan kemiskinan, promosi kesetaraan dan mengurangi pertumbuhan populasi serta meningkatkan kualitas hidup.¹⁰³

2. Pengukuran *Sustainability Business Performance* pada Perusahaan

Kinerja perusahaan diukur berdasarkan sekumpulan indikator terpilih yang mampu membuat perbandingan antara satu perusahaan

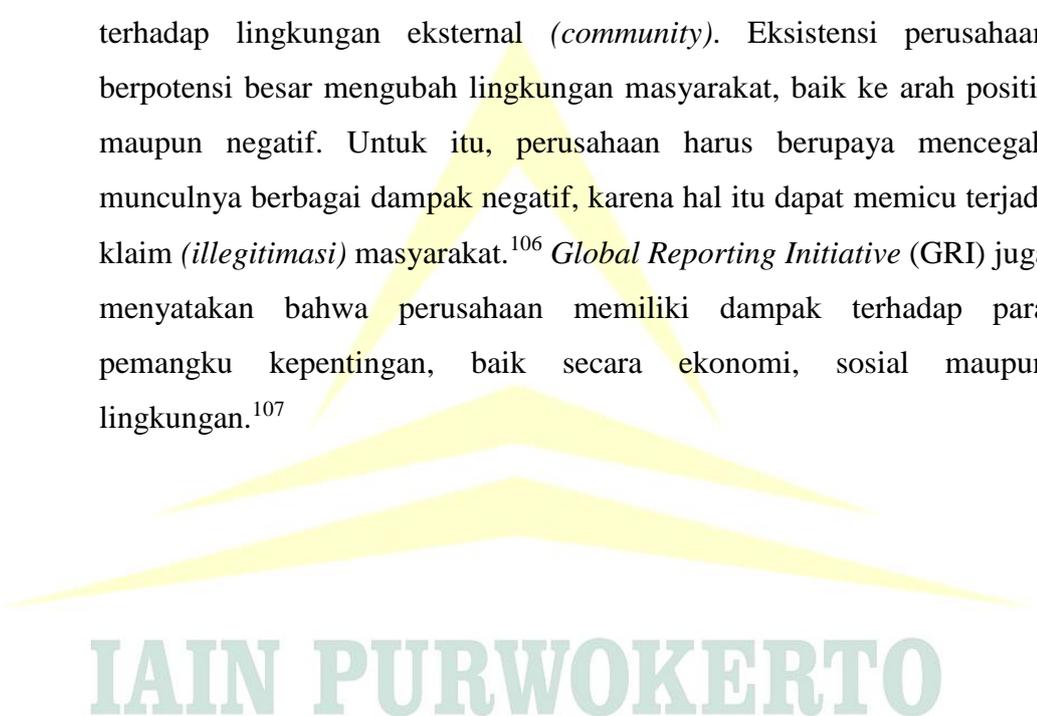
¹⁰¹ David Sukardi Kodrat, *Manajemen Strategi : Membangun Keunggulan Bersaing Era Global di Indonesia Berbasis Kewirausahaan*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2009), hlm. 181.

¹⁰² Supriyadi, “*Konsep dan Model Pengukuran Corporate Sustainability*.....hlm. 14.

¹⁰³ Supriyadi, “*Konsep dan Model Pengukuran Corporate Sustainability*.....hlm. 16.

dengan perusahaan lainnya. Indikator dari pertumbuhan kinerja yang berkelanjutan mencakup kriteria-kriteria finansial maupun non finansial.¹⁰⁴ Perubahan sosial ekonomi masyarakat dan kompetisi bisnis saat ini menuntut adanya inovasi pengelolaan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Perusahaan tidak lagi cukup hanya berorientasi pada keuntungan (*single bottom line*) semata, melainkan juga pada kontribusinya terhadap pembangunan masyarakat.¹⁰⁵

Keberadaan perusahaan ditengah lingkungan masyarakat baik disadari ataupun tidak, akan berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap lingkungan eksternal (*community*). Eksistensi perusahaan berpotensi besar mengubah lingkungan masyarakat, baik ke arah positif maupun negatif. Untuk itu, perusahaan harus berupaya mencegah munculnya berbagai dampak negatif, karena hal itu dapat memicu terjadi klaim (*illegitimasi*) masyarakat.¹⁰⁶ *Global Reporting Initiative* (GRI) juga menyatakan bahwa perusahaan memiliki dampak terhadap para pemangku kepentingan, baik secara ekonomi, sosial maupun lingkungan.¹⁰⁷



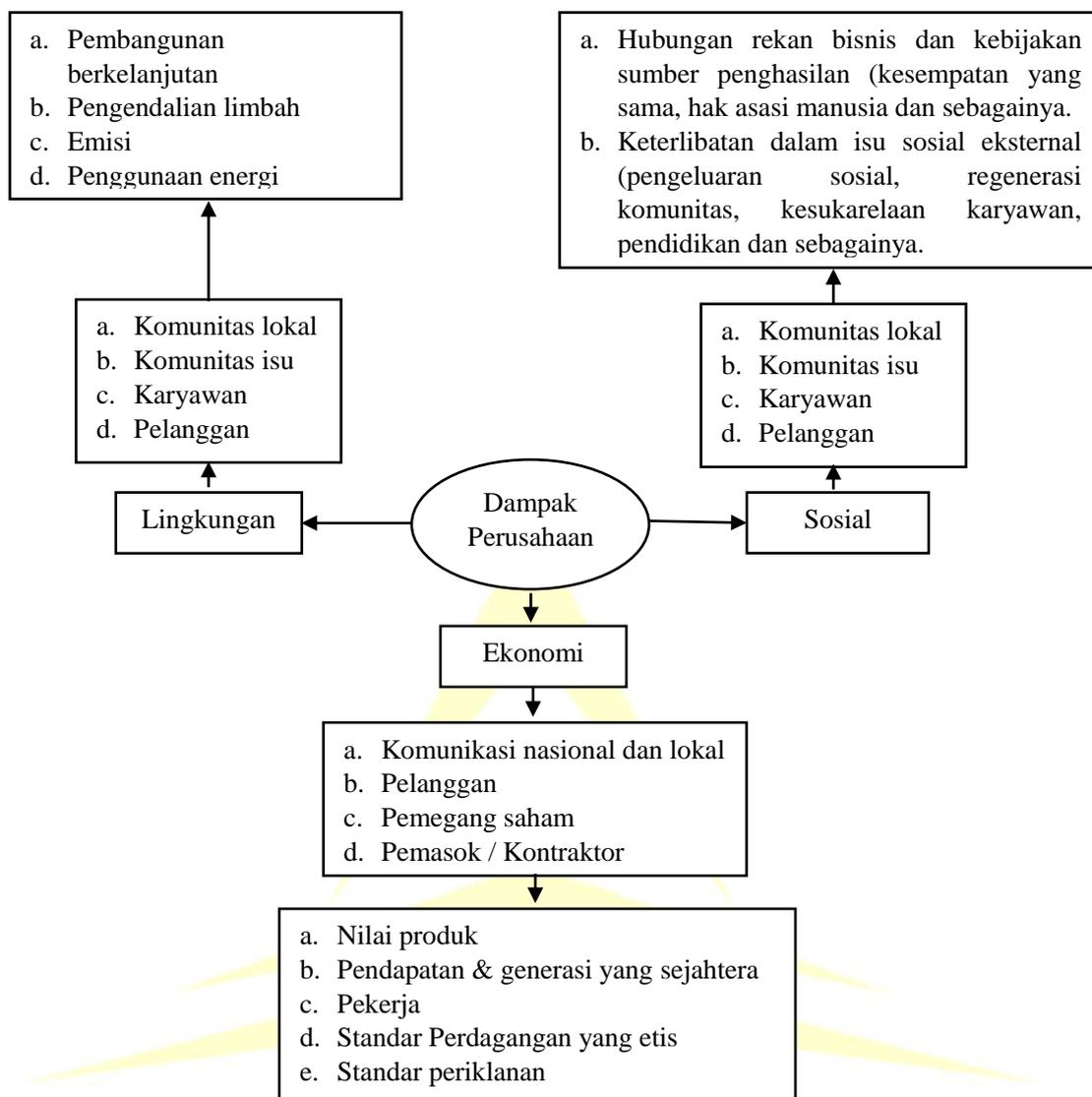
IAIN PURWOKERTO

¹⁰⁴ Mombang Sihite dan Ernie Tisnawati Sule, *Sustainable*.....hlm. 79.

¹⁰⁵ Bakdi Soemanto, dkk, *Sustainable Corporation : Implikasi Hubungan Harmonis Perusahaan dan Masyarakat*, (PT Semen Gresik (Persero) Tbk, 2007), hlm. 9.

¹⁰⁶ Nor Hadi, *Corporate Social Responsibility*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2011), hlm. 35.

¹⁰⁷ Nor Hadi, *Corporate Social Responsibility*.....hlm. 36.



IAIN PURWOKERTO
 Bagan. 1
 Dampak Perusahaan Terhadap Sosial dan Lingkungan
 (Nor Hadi, 2011 : 37)

Tujuan perusahaan untuk tidak lagi cukup hanya berorientasi pada keuntungan (*single bottom line*) semata, melainkan juga pada kontribusinya terhadap pembangunan masyarakat terangkum dalam konsep *triple bottom line* (TBL), konsep TBL dicetuskan oleh John Elkington (1998) dalam karyanya yang berjudul *Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21 Century*. Dalam karya tersebut, Elkington memaparkan tiga tujuan yang sama-sama penting untuk dicapai oleh

perusahaan yakni *economic prosperity*, *environmental quality* dan *social justice*. Dalam perkembangannya, usaha mencapai ketiga tujuan tersebut disimbolkan melalui *profit*, *people* dan *planet* (3P).¹⁰⁸

Paradigma baru tersebut menghendaki bahwa pembangunan bisnis harus mengintegrasikan dan mensinergikan kepentingan bisnis untuk meningkatkan laba serta nilai perusahaan dan nilai ekuitas pemilik/pemegang saham (*profit*) dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan sosial-ekonomi dan ekologi masyarakat (*people*) dan memelihara kelestarian lingkungan dan ekosistemnya (*planet*). Tujuan utama integrasi dan sinergitas tersebut adalah untuk menjaga keberlanjutan perusahaan dan bisnisnya, serta demi memacu pertumbuhan laba dan nilai ekuitas perusahaan.¹⁰⁹

Seiring berjalannya waktu, konsep *triple bottom line* juga mengalami perkembangan yaitu perlu dikajinya 1 (satu) dimensi lagi dalam menilai keberlanjutan perusahaan yaitu dimensi spiritual. Menurut Sukoharsono (2010) dimensi spiritual adalah dimensi pelengkap tiga dimensi yang sebelumnya. Sehingga jikalau tiga dimensi sebelumnya dianggap sebagai "*triple bottom line*", maka dengan penambahan dimensi spiritual yang melengkapi tiga dimensi yang lain disebutlah "*quadrangle bottom line*". Perpaduan antara dimensi ekonomi, lingkungan, social dan spiritual dalam lingkungan bisnis perusahaan menjadikan bisnis hadir dengan nilai yang nantinya dapat menunjang dan mempertahankan keberlangsungan.¹¹⁰

Perlunya dimensi spiritual didasarkan pada pemikiran bahwa, tujuan utama dari keberadaan manusia dan semua bentuk eksistensi di alam adalah dalam perjalanan spiritualnya menuju penyatuan dirinya

¹⁰⁸ Bakdi Soemanto, dkk, *Sustainable Corporation*.....hlm. 18.

¹⁰⁹ Andreas Lako, *Green Economy : Menghijaukan Ekonomi, Bisnis & Akuntansi*, (Jakarta : Erlangga, 2014), hlm. 68.

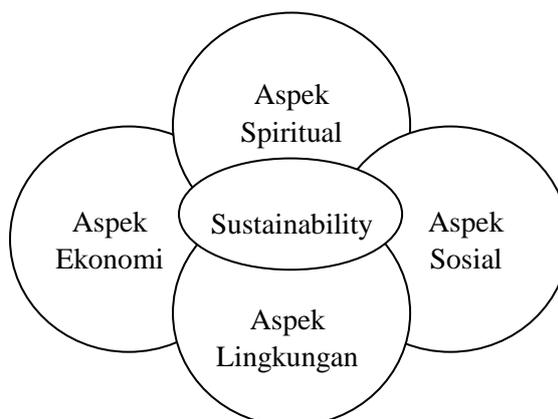
¹¹⁰ Nur Muchamad Kurniawan dan Sri Mulyati, "*Akuntansi Sosial Spiritual Antara "Innaa Lillaahi Wa Innaa Ilaihi Raaji'uun" Dan "Lakum Diinukum Wa Liya Diin" (Sebuah Studi Komparasi Antara Pertanggungjawaban Universal Dan Parsial)*", *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam*, Volume 6(1) April 2018, hlm. 45.

dengan Pencipta. Perlunya dimensi spiritual adalah upaya melihat ketercapaian konsep *triple bottom line* ke konsep *Quadrangle bottom line* (QBL) secara utuh.

Refleksi nilai-nilai *sosio-religius*, *deep ecology* dan etika *eko sentrisme*, penyatuan diri pada alam dan Pencipta menjadi lebih bermakna, dimana tindak-tanduk dan perilaku manusia (entitas) terhadap alam akan lebih didasarkan pada ketaatan dan kepatutan yang terbimbing. Untuk mencapainya diperlukan “kesadaran spiritual” dan pengkondisian sosial yang memungkinkan terciptanya frekuensi spiritual sesama manusia, manusia dengan alam (*hablumminannas/ horizontal*), dan manusia dengan dimensi spiritualnya yakni Pencipta (*hablumminallah/ vertikal*).

Mediasi mensinergikan konsep QBL (spiritual, lingkungan, ekonomi dan sosial) sebagai suatu konsep kinerja entitas merupakan suatu keniscayaan. Konsep *Quadrangle Bottom Line* (QBL), adalah upaya melihat bagaimana cara pandang manusia (entitas bisnis) terhadap empat aspek tersebut. Entitas tidak lagi dihadapkan pada tanggung jawab yang berpijak pada *single bottom line*, yaitu nilai perusahaan (*corporate value*) yang di refleksikan dalam kondisi keuangan semata. Melainkan tanggungjawab yang berpijak pada QBL yang mampu mengungkapkan masalah ekonomi (*finansial*), aktivitas entitas berkaitan dengan masalah sosial, masalah lingkungan dan spiritual (pola pikir dan bertindak manusia). Kondisi keuangan (ekonomi) saja tidak cukup menjamin nilai entitas tumbuh berkelanjutan. Keberlanjutan entitas akan terjamin bila mana entitas memperhatikan sinergi dari dimensi ekonomi, sosial, lingkungan dan spiritual.¹¹¹

¹¹¹ Muhammad Suyudi, *Konsep Quadrangle Bottom Line (QBL)*.....hlm. 7-8.



Gambar. 2
Quardrangle Bottom Line (QBL)
 (Eko Ganis Sukoharsono, 2010 : 16)

a. Profit (*Economic Performance*)

Dimensi ekonomi adalah dimensi yang berkaitan dengan dampak organisasi terhadap keadaan ekonomi bagi pemangku kepentingannya, dan terhadap sistem ekonomi di tingkat lokal, nasional, dan global.¹¹² *Economic performance* berarti keberadaan perusahaan di tengah lingkungan berdampak terhadap pergeseran ekonomi, dapat bersifat positif dan negatif.

Dampak ekonomi positif, memberikan kontribusi dalam peningkatan ekonomi baik terhadap para pemegang saham, karyawan, pemerintah dalam bentuk distribusi pajak dan redistribusi lain, pertumbuhan ekonomi, rembesan terhadap ekonomi masyarakat sekitar (*triple down effect*), permintaan tenaga kerja, produk barang dan jasa, permintaan bahan baku, pembangunan ekonomi regional dan nasional serta bentuk indikator ekonomi lain. Namun demikian, keberadaan perusahaan juga dapat berdampak pada gangguan ekonomi masyarakat sekitar, seperti kesenjangan sosial dan ekonomi akibat eksploitasi sumberdaya dan sejenisnya.¹¹³

¹¹² Nur Muchamad Kurniawan dan Sri Mulyati, "Akuntansi Sosial Spiritual....." hlm. 39.

¹¹³ Nor Hadi, *Corporate Social Responsibility.....* hlm. 38.

b. *People (Social Performance)*

Merupakan lingkungan masyarakat (*community*) di mana perusahaan berada. Mereka adalah para pihak yang mempengaruhi dan dipengaruhi perusahaan. Dengan demikian, *community* memiliki interelasi kuat dalam rangka menciptakan nilai bagi perusahaan.¹¹⁴ Keberlanjutan di bidang sosial adalah suatu bentuk pemeliharaan manusia secara kolektif, melalui partisipasi secara sistematis semua komponen masyarakat, baik dalam bentuk kerjasama sesama komunitas, hubungan antar kelompok dalam masyarakat, pertukaran, toleransi, etika, pertemanan, kejujuran yang terwujud pada aturan-aturan hukum dan disiplin menuju ke arah kebersamaan dan kesetaraan.¹¹⁵

Dampak sosial merupakan akibat dari munculnya persoalan sosial dan kemasyarakatan. Dampak sosial disini dapat dikategorikan ke dalam :

- 1) Munculnya pelanggaran hak asasi manusia (*human rights*)
- 2) Ketenaga kerjaan (*labour*)
- 3) Masyarakat (*community*)
- 4) Tanggung jawab pada produk (*produk responsibility*)
- 5) *Human relation*.¹¹⁶

c. *Planet (Environmental Performance)*

Dimensi lingkungan adalah dimensi yang berkaitan dengan dampak organisasi pada sistem alam yang hidup dan tidak hidup, termasuk tanah udara dan ekosistem. Dimensi ini memiliki aspek tunggal yaitu lingkungan, dengan maksud bahwa aktivitas organisasi selalu memanfaatkan lingkungan dalam menggerakkan roda manajemen organisasi.¹¹⁷

¹¹⁴ Nor Hadi, *Corporate Social Responsibility*.....hlm. 58.

¹¹⁵ Dr. Faisal Badroen, MBA, dkk., *Etika Bisnis dalam Islam*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2006), hlm. 188-189.

¹¹⁶ Nor Hadi, *Corporate Social Responsibility*.....hlm. 40.

¹¹⁷ Nur Muchamad Kurniawan dan Sri Mulyati, "*Akuntansi Sosial Spiritual*.....hlm. 40.

Keberlanjutan dibidang lingkungan dapat diartikan sebagai kepedulian manusia akan kelestarian sumber daya alam yang sangat terbatas, manusia harus mengoptimalkan antara kebutuhan dan sumber daya yang ada serta melestarikan dan menjamin ketersedianya sumber daya bagi generasi berikutnya.¹¹⁸

Pada dasarnya, terdapat tiga kategori dampak negatif perusahaan terhadap lingkungan, yaitu dampak karena input proses, dampak karena proses produksi dan dampak karena output proses produksi.

- 1) Dampak adanya penggunaan input faktor produksi, seperti : eksploitasi sumberdaya alam yang tidak seimbang, ancaman kehabisan sumberdaya alam terutama yang tak dapat diperbarui dan sebagainya.
- 2) Dampak proses produksi, berarti dampak negatif akibat produksi yang dilakukan perusahaan, seperti : limbah, emisi, debu, pencemaran air dan sejenisnya.
- 3) Dampak output merupakan dampak dari hasil produksi yang telah dilakukan perusahaan, seperti : produk makanan haram, produk *out of date*, service purna jual, produk kurang berkualitas dan sejenisnya.¹¹⁹

d. Spiritual

Konsep Spiritual merupakan konsep tentang jiwa manusia, dimengerti sebagai pola kesadaran dimana individu merasakan suatu rasa memiliki, dari rasa berhubungan, kepada kosmos (keterkaitan manusia dengan Tuhan dan alam semesta) sebagai suatu keseluruhan. Maka jelas bila kesadaran ekologis bersifat spiritual dalam eksistensinya yang paling dalam. Kesadaran ekologis yang mendalam ini konsisten dengan filsafat perennial yang berasal dari

¹¹⁸ Dr. Faisal Badroen, MBA, dkk., *Etika Bisnis dalam Islam*.....hlm. 189.

¹¹⁹ Nor Hadi, *Corporate Social Responsibility*.....hlm. 39-40.

tradisi-tradisi spiritual.¹²⁰ Penggunaan dimensi spiritualitas dalam entitas disamping mempertahankan kemampuan juga memberikan dan memberdayakan kenyamanan bekerja serta menumbuhkan empati sosial, lingkungan melalui tanggung jawab sosial ataupun kontribusi lain.¹²¹

Dimensi ini juga mempunyai indikator tunggal yaitu Spiritual. Aspek yang dilibatkan dalam mencapai *sustainability* adalah kasih yang tulus (*merciful*), cinta yang tulus (*truthful love*), kesadaran transendental, kemampuan kontemplasi diri dan kejujuran. Organisasi memiliki aktivitas dalam menjelankan roda kepemimpinan dan manajemen organisasi tidak terlepas dalam aspek-aspek spiritual tersebut. Ini memberikan kesempatan organisasi secara eksplisit dan tersistematis bahwa kehadiran spiritual menjadi warna spirit menggerakkan organisasi, yang secara periodik dapat dilaporkan kepada stakeholders.¹²²

Spiritual merupakan multi dimensional yang secara langsung tidak dapat diukur (*unmeasurable*) untuk kepentingan sesaat. Namun dampak kehadiran spiritualitas dalam suatu entitas akan terasa meskipun tidak terlihat. Tolak ukur terkait spiritualitas dapat diukur oleh setiap individu. Tolak ukur tersebut adalah “*dhamir*”. “*dhamir*” akan membantu setiap orang terkait perbuatannya etis atau tidak. Peran “*dhamir*” pada perilaku sangatlah penting. Seseorang yang mengabaikan “*dhamir*” tidak akan peduli apakah hal yang dilakukan merugikan orang lain atau tidak. Rasulullah SAW telah memberitahukan terkait “*dhamir*” ini:

¹²⁰ Muhammad Suyudi, *Konsep Quadrangle Bottom Line (QBL)*.....hlm. 8.

¹²¹ Muhammad Suyudi, *Konsep Quadrangle Bottom Line (QBL)*.....hlm. 5.

¹²² Eko Ganis Sukoharsono, *Metamorfosis Akuntansi Sosial dan Lingkungan : Mengkonstruksi Akuntansi Sustainabilitas Berdimensi Spiritualitas*. In Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Akuntansi Sosial dan Lingkungan pada 13 Desember 2010. Malang, hlm. 18.

"....." جِئْتَ تَسْأَلُ عَنِ الْبِرِّ وَالْإِثْمِ؟ قُلْتُ: نَعَمْ، قَالَ: اسْتَفْتِ قَلْبِكَ (رواه أحمد و الدارمي)

“....”apakah engkau datang untuk bertanya tentang kebajikan? Aku jawab “benar”. Beliau bersabda : “mintalah fatwa dari hatimu.” (H.R. Ahmad dan Ad Darimi)

Maka indikator spiritualitas seperti cinta yang tulus, tidak akan terbentuk jikalau hati tidak tenang. Begitupun dengan kasih yang tulus, kejujuran dan lain sebagainya akan terbentuk jikalau hati merasa tenang dan tentram. Jika hati merasa resah maka indikator-indikator tersebut sepertinya tidak ada dalam proses bisnis suatu entitas sehingga penyeimbang diri terhadap kegiatan ekonomi, sosial dan lingkungan terasa hambar. Akhirnya kehadiran spiritual akan menjadi motor baru penggerak dalam organisasi untuk suatu kesuksesan.¹²³

Berkembangnya konsep *triple bottom line* dan *quardrangle bottom line*, menandai telah berakhirnya dominasi ekonomi dalam tata kelola perusahaan. Perhitungan ekonomi tidak lagi menjadi satu-satunya variabel yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan perusahaan. Ekonomi penting, namun ekonomi semata tidak cukup bagi perusahaan yang ingin mencapai sukses dalam waktu lama. Perusahaan perlu menempatkan aspek sosial dan lingkungan sejajar dengan aspek ekonomi.

Setiap perusahaan selayaknya memahami bahwa setiap perusahaan yang hadir di tengah komunitas tertentu, akan menjadi bagian dari lingkungan sosial tertentu tersebut. Dalam kondisi seperti itu, perusahaan tidak bisa cuek terhadap manusia-manusia di sekelilingnya. Itulah sebabnya, perusahaan seharusnya menyadari dan tidak hanya cukup mengetahui bahwa lingkungan sosial harus dijaga, dengan cara

¹²³ Nur Muchamad Kurniawan dan Sri Mulyati, “Akuntansi Sosial Spiritual.....”hlm. 50.

mengusahakan kurangnya dampak atau imbas psikologi, ekonomi dan budaya terhadap orang-orang disekelilingnya.¹²⁴

3. Indikator *Sustainability Business Performance*

Szekely & Knirsch (2005) melakukan penelusuran indikator *sustainability* yang digunakan berbagai pihak. Berikut ini adalah beberapa hasil kompilasi yang dilakukan :

a. Indikator-indikator kinerja PERFORM

PERFORM project bertujuan untuk mengisi kesenjangan *benchmarking* kinerja *sustainability* dengan menyediakan sebuah aplikasi *benchmarking* berbasis web bagi perusahaan Inggris terkait dengan database lingkungan, informasi ekonomi dan sosial tentang perusahaan. Ini akan memungkinkan perusahaan untuk memasukkan indikator kinerja utama online dan sebagai imbalannya, untuk menerima laporan perbandingan secara otomatis.

PERFORM telah menghasilkan satu set 30 indikator keberlanjutan generik yang digunakan untuk patokan kinerja perusahaan di semua sektor. Secara umum ke 30 indikator tersebut mencakup tiga kelompok utama yakni, ekonomi, lingkungan dan tanggung jawab sosial. Masing-masing kelompok terdiri atas beberapa dimensi.¹²⁵

Economy	a. Turnover b. Profit c. Return on capital d. Labor productivity
Environment	a. Air emissions b. Water emissions c. Energy and resource input d. Waste e. Environmental management
Social Responsibility	a. Employment

¹²⁴ Bakdi Soemanto, dkk, *Sustainable Corporation.....*hlm. 19-20.

¹²⁵ Supriyadi, "*Konsep dan Model Pengukuran Corporate Sustainability.....*hlm. 18-19.

<ul style="list-style-type: none"> b. Health and safety c. Training and education d. Equal opportunities e. Community

Tabel 5
Indikator sustainabilitas PERFORM
(Supriyadi, 2013 : 27)

- b. Kocmanova & Docekalova (2011) mengusulkan indikator *sustainability* menjadi dua kelompok yakni *general key performance* indikator dan *specific sector-based indicators*.¹²⁶

	Environmental	Social	Economic
General Key Performance Indicators (KPIs)	Resource reduction Lower emissions Investments to environment Innovations	Employee satisfaction Safety and health, Education Human rights Community Responsibility for products	Performance Customer satisfaction Shareholders loyalty
Specific sector based indicators (eg. Processing industry)	Energy efficiency Renewable sources of energy CO ₂ , NO ₂ and SO ₂ emissions Wastes Environmental management systems Product life cycle	Employee turnover rate Training and qualification Age of employees	Safe and good quality products Income from operations, turnover, sales, revenues, costs, added value

Tabel 6.
Key Performance Indikator Sustainabilitas
(Supriyadi, 2013 : 28)

- c. Eko Ganis Sukoharsono, merangkum indikator-indikator yang diperlukan dalam pengukuran *sustainability business performance*. Dia mengkompilasi indikator yang telah disebutkan oleh GRI yang meliputi dimensi ekonomi, sosial dan lingkungan serta menjelaskan

¹²⁶ Supriyadi, "Konsep dan Model Pengukuran Corporate Sustainability...." hlm. 19.

dimensi pelengkap dari ketiga dimensi tersebut yaitu dimensi spiritual.

Dimensi	Indikator	Aspek	
Ekonomi	Ekonomi Langsung	a. Konsumen	
		b. Pemasok	
		c. Karyawan	
		d. Pemodal	
		e. Sektor Publik	
	Ekonomi Tidak Langsung	a. Ekonomi Keluarga	
		b. Kontribusi Ekonomi Nasional	
		c. Kontribusi Ekonomi Internasional	
		Praktek Ketenagakerjaan dan Kelayakan Kerja	a. Ketenagakerjaan
			b. Hubungan Manajemen dan Tenaga Kerja
c. Kesehatan dan Keamanan			
d. Pelatihan dan Pendidikan			
e. Keragaman dan Kesempatan			
Sosial	Hak Asasi Manusia	a. Strategi dan Manajemen Hak Asasi Manusia	
		b. Non Diskriminasi	
		c. Kebebasan Berorganisasi dan Berserikat	
		d. Tenaga Kerja dibawah umur (anak)	
		e. Tenaga kerja wajib dan paksaan	
		f. Praktek kedisiplinan	
		g. Praktek keamanan	
		h. Hak penduduk pribumi/asli	
	Masyarakat	a. Komunitas Masyarakat	
		b. Korupsi dan Penyipuan	

		c. Kontribusi Politik
		d. Kompetisi dan Harga
	Tanggungjawab Produk	a. Kesehatan dan Keamanan Masyarakat
		b. Produk dan Jasa
		c. Iklan
		d. Privasi
Lingkungan	Lingkungan	a. Bahan Baku Sumber Alam
		b. Energi
		c. Air
		d. Keragaman Hewan dan Tumbuhan (<i>Biodiversity</i>)
		e. Emisi, Efluen dan Limbah
		f. Supplier
		g. Product dan Jasa
		h. Ketaatan
		i. Transportasi
		j. Keseluruhan
Spiritual	Spiritual	a. Kasih yang tulus
		b. Cinta yang tulus
		c. Kesadaran Transendental
		d. Kemampuan Kontemplasi diri
		e. Kejujuran

Tabel 7.
Sustainability Dimensi Spiritual, Ekonomi, Sosial dan Lingkungan
(Eko Ganis Sukoharsono, 2010 : 19)¹²⁷

¹²⁷ Eko Ganis Sukoharsono, Metamorfosis Akuntansi Sosial dan Lingkungan.....hlm. 19.

E. Landasan Teologis

1. Strategi Diversifikasi Dalam Islam

Bisnis dalam syariah Islam pada dasarnya termasuk kategori muamalat yang hukum asalnya adalah boleh berdasarkan kaidah fikih¹²⁸ :

الْأَصْلُ فِي الْمُعَامَلَةِ الْإِبَاحَةُ إِلَّا أَنْ يَدُلَّ دَلِيلٌ عَلَى تَحْرِيمِهَا

“Pada dasarnya segala hukum dalam muamalah adalah boleh, kecuali ada dalil/ prinsip yang melarangnya”

Islam menyadari bahwa perkembangan budaya bisnis berjalan begitu cepat dan dinamis. Berdasarkan kaidah fikih diatas, maka terlihat bahwa Islam memberikan jalan bagi manusia untuk melakukan berbagai improvisasi dan inovasi melalui sistem, teknik dan mediasi dalam melakukan perdagangan. Namun, Islam mempunyai prinsip-prinsip tentang pengembangan sistem bisnis, yaitu harus terbebas dari unsur *dharar* (bahaya), *jahalah* (ketidakjelasan) dan *zhulm* (merugikan atau tidak adil terhadap salah satu pihak). Bisnis juga harus terbebas dari unsur-unsur MAGHRIB, singkatan dari 5 unsur : *maysir* (judi), *Aniaya* (*zhulm*), *Gharar* (penipuan), *Haram*, *Riba* (bunga), *Iktinaz* atau *Iktikar* dan *Batil*.¹²⁹

Al-Qur'an memberikan tuntunan bahwa dalam menjalankan bisnis hendaknya menggunakan *jihad fi sabilillah* dengan harta dan jiwa atau dalam bahasa manajemen menggunakan strategi di jalan Allah dengan mengoptimalkan sumberdaya.¹³⁰ Strategi dalam islam mengandung makna pengelolaan agar menjadi lebih baik, dalam koridor kebenaran sesuai syariah, tidak menghalalkan segala cara, terorganisasi

¹²⁸ Prof. Dr. Veithzal Rivai Zainal, S.E., M.M., M.B.A, *Islamic Marketing : Membangun dan Mengembangkan Bisnis dengan Praktik Marketing Rasulullah SAW*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2012), hlm. 313.

¹²⁹ Prof. Dr. Veithzal Rivai Zainal, S.E., M.M., M.B.A, *Islamic Marketing*.....hlm. 314.

¹³⁰ M. Suyanto, *Muhammad Business Strategy & Etrics : Etika dan Strategi Bisnis Nabi Muhammad SAW*, (Yogyakarta : Andi, 2008), hlm. 219.

rapi dan *itqon* (tempat, tuntas, profesional), mengandung kemaslahatan dunia hingga akhirat.¹³¹

Dalam ajaran Islam strategi atau *siyasah syar'iyah* muamalah dibagi dalam tiga pandangan yaitu:

- a. Kalangan Syafi'iyah mengatakan *siyasah* atau strategi harus sesuai dengan tujuan umum *syar'iah islamiyah*, yaitu memelihara iman agama, akal dan jiwa yang sehat, harta dan keturunan.
- b. Kalangan Hanafiyah mengatakan *siyasah* adalah suatu upaya memaslahatkan makhluk dengan memberi petunjuk mereka ke jalan yang menyelamatkan di dunia dan akhirat.
- c. Imam Abil Wafa' Ibnu Aqil mengatakan, *siyasah* merupakan perbuatan, sikap dan perilaku yang melibatkan masyarakat, yang lebih mendekatkan mereka kepada kemaslahatan sekaligus menjauhkan dari *mafsadah* (kerusakan atau kebinasaan).¹³²

Perkembangan zaman telah membuat pasar berubah dari pasar konsumen ke pasar produsen. Munculnya berbagai produk sejenis yang dihasilkan oleh berbagai produsen membuat para pelaku bisnis harus memikirkan cara agar produk mereka dapat diminati dan disukai oleh konsumen. Dengan demikian, para pebisnis melakukan proses pengembangan dan pengolahan produk baru.¹³³

Diversifikasi sebagai salah satu strategi pengembangan usaha memiliki beberapa manfaat yaitu untuk mendapatkan keuntungan dan keunggulan *competitive* perusahaan. Menurut Buchari, tujuan diadakan diversifikasi usaha antara lain untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang belum puas, menambah volume penjualan, memenangkan

¹³¹ Dr. Ir. H. Abdul Halim Usman, M.M., *Manajemen Strategis Syariah*.....hlm. 72.

¹³² AB Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif : Untuk Mahasiswa dan Praktisi*, (Jakarta : Erlangga, 2014), hlm. 59.

¹³³ Prof. Dr. Veithzal Rivai Zainal, S.E., M.M., M.B.A., CRGP., CRMP., dkk, *Islamic Marketing Management : Mengembangkan Bisnis dengan Hijrah ke Pemasaran Islami Mengikuti Praktik Rasulullah SAW*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2017), hlm. 569.

persaingan., mendayagunakan sumber-sumber produksi dan mencegah kebosanan konsumen.¹³⁴

Sebagaimana yang dijelaskan dalam QS. Al-An'am : 132 yaitu :

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴿١٣٢﴾

“Dan tiap-tiap orang memperoleh hasil (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. Dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan”(QS Al-An' am : 132).

Ayat ini menerangkan bahwa apa yang kita kerjakan dengan maksimal akan membuahkan hasil yang baik. Begitu juga dengan perusahaan yang melakukan seperti halnya mengembangkan diversifikasi produk, apabila produk tersebut diterima baik dipasaran maka akan mendapat keuntungan yang diinginkan, yang sesuai dengan tujuan dari diversifikasi produk.

Dalam islam mengadakan produksi dalam upaya menghasilkan sebuah produk tidak ada larangan bagi muslim. Firman Allah SWT dalam Al-Qur'an menyebutkan bahwa langit dan bumi diciptakan untuk manusia, jadi manusia bebas menggunakan kekayaan alam untuk memenuhi kebutuhannya.

هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَّا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا ثُمَّ أَسْتَوَىٰ إِلَى السَّمَاءِ فَسَوَّاهُنَّ سَبْعَ سَمَوَاتٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٢٩﴾

“Dialah Allah, yang menjadikan segala yang ada di bumi untuk kamu dan Dia berkehendak (menciptakan) langit, lalu dijadikan-Nya tujuh langit. Dan Dia Maha Mengetahui segala sesuatu”. (Q.S : Al-Baqarah : 29).

Pada dasarnya langit dan bumi seisinya diciptakan untuk manusia, terdapat berbagai sumber energi untuk memenuhi kebutuhan manusia. Pemberian fasilitas ini bertujuan agar manusia berfikir akan maha kaya dan kebesaran Allah SWT. Dalam Ekonomi Islam sebuah

¹³⁴ Rahayuningsih, “Strategi Diversifikasi Bisnis.....hlm. 445.

produk yang dihasilkan oleh produsen menjadi berharga atau bernilai bukan karena adanya berbagai atribut fisik dari produk semata, tetapi juga karena adanya nilai (*value*) yang dipandang berharga oleh konsumen. Atribut fisik yang melekat pada suatu barang misalnya bahan baku pembuatannya, kualitas keawetan barang tersebut, bentuk atau desain barang, dan lain-lain. Atribut fisik suatu barang pada esensinya menentukan peran fungsional dari barang tersebut dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Disisi lain nilai yang terkandung dalam suatu barang akan memberikan kepuasan psikis kepada konsumen dalam memanfaatkan barang tersebut. Nilai ini bersumber dari citra-citra atau merk barang tersebut, sejarah, reputasi produsen dan lain-lain.¹³⁵

2. Konsep *Sustainability* dalam Islam (*Islamic Sustainability Performance*)

Islam merupakan agama yang sempurna, sebagai sebuah sistem hidup mencakup berbagai tuntunan yang universal. Selalu memberikan solusi atas persoalan-persoalan yang dihadapi manusia secara holistik berdasarkan nilai-nilai yang terkandung di dalam Al Qur'an maupun hadits. Ajaran Islam merupakan ajaran yang di dalamnya terkandung keseimbangan baik itu urusan dunia maupun akhirat. Islam tidak menitikberatkan kepada akhirat saja, karena di dalam konsep berislam akhirat dan dunia merupakan sebuah satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan.¹³⁶

Perlindungan agama pada era globalisasi juga diarahkan pada terwujudnya perilaku religius yang mencerminkan kedamaian dan keadilan. Hal ini selaras dengan kandungan surat al-Nahl ayat 90 :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

¹³⁵ Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam (P3EI) Universitas Islam Indonesia Yogyakarta atas kerja sama dengan Bank Indonesia, *Ekonomi Islam*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2008), hlm. 260-261.

¹³⁶ Sofi Mubarak dan Muhammad Afrizal, “*Islam dan Sustainable Development : Studi Kasus Menjaga Lingkungan dan Ekonomi Berkeadilan*”, Dauliyah, Vol. 3, No. 1, January 2018, hlm. 139.

“*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.*” (Q.S al-Nahl : 90)

Selain itu juga di jelaskan dalam hadits yang diriwayatkan oleh Abu Musa al Asy’ari Ra :

عَنْ أَبِي مُوسَى رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : قَالُوا : يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَيُّ الْإِسْلَامِ أَفْضَلُ ؟ قَالَ : " مَنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ

“*Dari Abu Musa ra, berkata : Mereka mengatakan “Wahai Rasulullah, Islam yang bagaimanakah yang lebih utama?”. Rasulullah SAW bersabda: “Muslim yang membuat orang lain selamat dari (keburukan) lisan (perkataan) dan tangan (perbuatan)-nya.”*”

Dari ayat dan hadis di atas, bisa disimpulkan bahwa seorang muslim hendaknya bisa berkontribusi positif kepada orang-orang yang ada disekitarnya dan lingkungannya. Baik melalui perkataan dan perbuatan, Jika belum mampu, maka tidak menimbulkan dampak negatif bagi orang lain.¹³⁷ Hal ini sesuai dengan prinsip dasar dan sistem dalam ekonomi Islam, yaitu untuk mensejahterakan manusia searah dengan peningkatan kualitas hidup manusia dan alam.¹³⁸

Konsep tersebut juga senada dengan konsep keberkelanjutan (*sustainability*) sendiri yang menitikberatkan pada 3 faktor yang harus diperhatikan yaitu ekonomi, sosial dan lingkungan, serta 1 dimensi pelengkap yaitu spiritual. Keseimbangan dalam keempat faktor tersebut diharapkan akan menjadi solusi dalam mewujudkan keberlanjutan bisnis yang memberdayakan lingkungan dan sosial di masyarakat.

¹³⁷ Mohamad Anang Firdaus, “*Maqashid Al-Syari’ah: Kajian Mashlahah Pendidikan Dalam Konteks UN Sustainable Development Goals*”, JRTIE: Journal of Research and Thought of Islamic Education Vol. 1, No. 1, 2018, hlm. 75.

¹³⁸ Ika Yunia Fauzia, “*Urgensi Implementasi Green Economy Perspektif Pendekatan Dharuriyah Dalam Maqashid Al-Shariah*”, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, Vol. 2, No. 1, Januari-Juni 2016, hlm. 87.

Dalam Q.S Al-Baqarah ayat 60 Allah SWT juga menyerukan kepada umat manusia untuk memanfaatkan kekayaan alam dan juga seruan untuk tidak berbuat kerusakan.

وَإِذِ اسْتَسْقَىٰ مُوسَىٰ لِقَوْمِهِ فَقُلْنَا اضْرِبْ بِعَصَاكَ الْحَجَرَ فَانْفَجَرَتْ
مِنْهُ اثْنَتَا عَشْرَةَ عَيْنًا قَدْ عَلِمَ كُلُّ أُنَاسٍ مَّشْرَبَهُمْ كُلُوا وَاشْرَبُوا مِنْ
رِزْقِ اللَّهِ وَلَا تَعَثُوا فِي الْأَرْضِ مُمْسِدِينَ ﴿٦٠﴾

“Dan (ingatlah) ketika Musa memohon air untuk kaumnya, lalu Kami berfirman: "Pukullah batu itu dengan tongkatmu". Lalu memancarlah daripadanya dua belas mata air. Sungguh tiap-tiap suku telah mengetahui tempat minumnya (masing-masing). Makan dan minumlah rezeki (yang diberikan) Allah, dan janganlah kamu berkeliaran di muka bumi dengan berbuat kerusakan.” (Q.S Al-Baqarah : 60)

Secara tersirat, Allah SWT, secara simbolik telah menjelaskan tentang pentingnya umat manusia untuk memperhatikan faktor ekonomi, sosial dan lingkungan. Dari surah Al-Baqarah ayat 60 diatas, Allah SWT. menjelaskan faktor ekonomi (konsep pemanfaatan) dengan metafora terpancarnya air dari bumi. Kemudian, ada juga faktor sosial dengan terbaginya dua belas mata air sehingga terciptanya keadilan di antara umat. Setelah itu, faktor lingkungan dengan seruan untuk menjaga alam dan tidak berbuat kerusakan terhadap lingkungan.¹³⁹

Konsep *Quardrangle Bottom Line* yang meliputi 4 (empat) dimensi yaitu ekonomi, sosial, lingkungan dan spiritual, secara tersirat juga telah dijelaskan oleh Allah SWT baik di dalam Al-Qur'an maupun Hadis :

a. Dimensi Ekonomi

Dimensi ekonomi jika didasarkan pada ajaran Islam hakikatnya berangkat dari ayat Alquran yakni memberikan harta kepada orang-orang yang membutuhkan seperti fakir miskin, anak

¹³⁹ Agung Wiranto, *Konsep Pembangunan Berkelanjutan dalam Alquran*, diakses dari halaman <https://bincangsyariah.com/kalam/konsep-sustainable-development-dalam-alquran/> pada tanggal 30 Agustus 2019 pukul 20.08 WIB.

yatim, musafir dan lain sebagainya. Dalam Alquran, Allah SWT berfirman :

..... وَعَاتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ ﴿١٧٧﴾

“.....dan memberikan harta yang dicintainya kepada kerabatnya, anak-anak yatim, orang-orang miskin, musafir (yang memerlukan pertolongan) dan orang-orang yang meminta-minta; dan (memerdekakan) hamba sahaya.....” (QS Albaqarah : 177)

Dalam ayat lain Allah juga menerangkan maksud lainnya terkait pendistribusian:

..... كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ ﴿٧﴾

“..... supaya harta itu jangan beredar di antara orang-orang kaya saja di antara kamu....” (QS Al Hasyr : 7)

Pendistribusian yang tepat akan membawa kepada *falah*.¹⁴⁰ Ketaatan kepada Allah tidak terbentuk kecuali dengan menjalankan perintahnya dan menjauhi larangannya yang disebut dengan taqwa. Untuk dimensi ekonomi, pelaporan yang memiliki bentuk yang sama dengan perintah dari Allah akan menjadi bentuk akuntabilitas vertikal dalam pentaatan terhadap perintah Allah.

b. Dimensi Sosial

Manusia mempunyai 2 (dua) tanggung jawab yaitu secara vertikal dan horizontal sehingga kesadaran terkait tanggung jawab sosial memang kesadaran penuh akan pentingnya kepedulian sesama. Rasulullah SAW sendiri telah memberikan pedoman bagi kita terkait kepedulian sosial dimana beliau bersabda :

وَاللَّهُ فِي عَوْنِ الْعَبْدِ مَا كَانَ الْعَبْدُ فِي عَوْنِ أَخِيهِ

“Allah senantiasa menolong hambanya selama hambanya menolong saudaranya.” (H.R. Muslim)

¹⁴⁰ Nur Muchamad Kurniawan dan Sri Mulyati, “Akuntansi Sosial Spiritual.....hlm. 47.

Perusahaan-perusahaan yang tidak peduli terkait ketenagakerjaannya sebenarnya merupakan perusahaan yang curang. Pengurangan terhadap hak pekerja juga merupakan bentuk kedzaliman yang dicela oleh Allah.¹⁴¹

c. Dimensi Lingkungan

Perusahaan-perusahaan di bidang pertambangan, properti, industri dan lain sebagainya adalah perusahaan yang seharusnya memiliki kontribusi terbanyak terkait tanggung jawab lingkungannya, sebab banyak alam yang tercemar diakibatkan oleh proses industri, udara yang menjadi kotor karena limbah perusahaan dan air yang sulit untuk hidup habitat hewan-hewan air, serta emisi gas rumah kaca akibat pembangunan gedung-gedung pencakar langit. Maka sudah selayaknya perusahaan mengungkapkan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran. Hal ini telah Allah jelaskan bahwa memang kerusakan yang ada di bumi itu disebabkan oleh ulah tangan manusia yang tidak bertanggung jawab.

ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ
الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ ﴿٤١﴾

“Telah nampak kerusakan di darat dan di laut disebabkan karena perbuatan tangan manusia, supaya Allah merasakan kepada mereka sebahagian dari (akibat) perbuatan mereka, agar mereka kembali (ke jalan yang benar)” (QS Ar Ruum : 41)

Telah jelas bagi kita bahwa kerusakan yang ada di bumi tidak lain dan tidak bukan karena ulah manusia. Perusahaan yang paham dan sadar dalam tanggung jawab lingkungannya akan mengungkapkan seluruh aspek yang ada dalam pedoman sebagai bentuk keberlanjutan.

¹⁴¹ Nur Muchamad Kurniawan dan Sri Mulyati, “Akuntansi Sosial Spiritual.....” hlm. 48.

d. Dimensi Spiritual

Islam tidak serta merta hanya terfokus pada sisi spiritual saja, namun lebih kepada mensinergikan dua posisi yang berbeda karena sejatinya ia berpasang-pasangan. Dalam hal ini aspek material harus didudukkan bersama dengan aspek spiritual. Allah dalam firmanNya:

وَمِنْهُمْ مَّنْ يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا
عَذَابَ النَّارِ ﴿٢٠١﴾

“Dan di antara mereka ada orang yang berdoa: "Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan peliharalah kami dari siksa neraka" (Q.S Al Baqarah : 201)

Dalam ayat ini Allah telah memerintahkan kepada manusia baik individu maupun kelompok untuk mencari kebahagiaan akhirat (spiritual) namun juga tidak melupakan kebahagiaan dunia (material). Hal ini menunjukkan bahwa kebahagiaan di dunia saja akan menjadi semu dan fana jika tidak diimbangi dengan kebahagiaan akhirat.¹⁴²

Secara lebih rinci, konteks bisnis berkelanjutan (*business sustainable*) dalam perspektif Islam tercermin dalam beberapa hal, diantaranya :

a. *Al-Adl*

Keseimbangan dan keadilan dalam dunia bisnis bisa direalisasikan ketika perusahaan dapat memenuhi hak dan kewajibannya dalam berbagai hal. Islam mengharuskan berbuat adil yang diarahkan kepada hak orang lain, hak lingkungan sosial, hak alam semesta.¹⁴³ Maksud dari hal itu adalah bahwa pelaku ekonomi tidak diperbolehkan mengejar keuntungan pribadi jika menzalimi

¹⁴² Nur Muchamad Kurniawan dan Sri Mulyati, “Akuntansi Sosial Spiritual.....” hlm. 49-50.

¹⁴³ Hadiah Fitriyah, “Corporate Social Responsibility : Aktualisasi Dan Implementasi Ajaran Tauhid Dalam Menghadapi Era Sustainable Development Goals (SDGS)”, Journal Of Accounting Science Vol. 2 No. 1 EISSN 2548-3501, hlm. 11.

atau merugikan orang lain karena dalam Islam tidak boleh membahayakan bagi diri sendiri maupun orang lain.¹⁴⁴

b. Al-Ihsan

Operasional bisnis yang dilandasi unsur ihsan dimaksudkan sebagai proses niat, sikap dan perilaku yang baik, transaksi yang baik, serta berusaha memberikan keuntungan atau nilai lebih kepada stakeholders (pemilik usaha).

c. Manfaat

Konsep manfaat dalam *sustainability* bukan hanya sekedar aktivitas ekonomi. Implementasi *sustainability* dapat bermanfaat untuk kesejahteraan karyawan dan lingkungan masyarakat.

d. Amanah

Konsep *sustainability* dalam Ajaran Tauhid menunjukkan bahwa perusahaan melaksanakan hak dan kewajibannya sebagai khalifah yang diberikan amanah untuk memberikan kontribusi yang adil, ihsan dan bermanfaat bagi kelangsungan (keberlanjutan) hidup bagi masyarakat dan lingkungannya.¹⁴⁵ Selanjutnya, khalifah yang merupakan tugas yang diberikan oleh Allah SWT kepada manusia untuk menjadi makhluk pengganti di muka bumi, untuk memperbaiki apa yang telah dilakukan pada masa sebelumnya.

Dalam surat Al-Baqarah ayat 30 dijelaskan :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat : Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi. Mereka berkata : Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat

¹⁴⁴ Mar’atun Shalihah, “Pengembangan Sistem Bisnis Berbasis Syariah Untuk Mendukung Strategi Pengembangan Yang Sustainable”, Tahkim Vol. X No. 2, Desember 2014, hlm. 141.

¹⁴⁵ Hadiah Fitriyah, “Corporate Social Responsibility.....hlm. 12.

kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?, Tuhan berfirman : Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (Q.S Al-Baqarah : 30)

Dari ayat ini dapat disimpulkan bahwa makna khalifah adalah sebagai pengganti untuk memelihara dan merawat bumi/alam dan tidak untuk sebaliknya yaitu menciptakan kerusakan dan pertumpahan darah.¹⁴⁶



¹⁴⁶ Sofi Mubarak dan Muhammad Afrizal, *“Islam dan Sustainable Development.....hlm. 141.*

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan jenis penelitiannya adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Penelitian lapangan (*field research*), yaitu suatu penelitian yang dilakukan di lokasi penelitian dengan mengandalkan pengamatan, tentang suatu fenomena dalam suatu keadaan alamiah.¹⁴⁷ Penelitian lapangan dilakukan di dalam masyarakat yang sebenarnya untuk menemukan realitas apa yang tengah terjadi mengenai masalah tertentu. Penelitian lapangan bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah praktis dalam kehidupan sehari-hari.¹⁴⁸

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang dihasilkan data-data deskriptif berupa kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati.¹⁴⁹ Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk mendeskripsikan suatu situasi atau area populasi tertentu yang bersifat faktual secara sistematis dan akurat. Studi deskriptif bertujuan untuk menemukan makna-makna baru, menjelaskan kondisi keberadaan, menentukan frekuensi kemunculan sesuatu dan mengategorikan informasi.¹⁵⁰

Pendekatan kualitatif pada dasarnya berusaha untuk mendeskripsikan permasalahan secara komprehensif, holistik, integratif dan mendalam melalui kegiatan mengamati orang dalam lingkungannya dan berinteraksi dengan mereka tentang dunia sekitarnya.¹⁵¹ Penelitian kualitatif mempergunakan data yang dinyatakan verbal dan kualifikasinya bersifat teoritis. Pengolahan data

¹⁴⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 26.

¹⁴⁸ Drs. Marzuki, M.M., *Metodologi Riset Panduan Penelitian Bidang Bisnis dan Sosial*, (Yogyakarta : Ekonisa, 2005), hlm. 14.

¹⁴⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,.....hlm. 4.

¹⁵⁰ Prof. Dr. Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, (Bandung : CV Pustaka Setia, 2002), hlm. 41.

¹⁵¹ Prof. Dr. S. Nasution, M.A., *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung : Tarsito, 1988), hlm. 5.

dan pengujian hipotesis tidak berdasarkan statistik, melainkan dengan pola pikir tertentu menurut hukum logika.¹⁵²

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam penelitian ini, penelitian dilakukan pada CV. Rajasa Mas Jaya yang beralamat di Jalan Penatus Timur Rt. 09 Rw. 01 Desa Maos Kidul Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini dilakukan sejak bulan Maret 2019 hingga bulan September 2019.

C. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian adalah benda, hal atau orang tempat data untuk variabel penelitian melekat dan yang dipermasalahkan.¹⁵³ Subjek dalam penelitian ini adalah pemilik usaha, karyawan dan masyarakat sekitar dari CV. Rajasa Mas Jaya Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap.

Obyek penelitian adalah variabel yang diteliti oleh penulis. Berdasarkan hal tersebut obyek penelitian ini adalah strategi diversifikasi yang dilakukan oleh CV. Rajasa Mas Jaya dan dampaknya terhadap kinerja bisnis yang berkelanjutan (*sustainability business performance*).

D. Sumber Data

Jenis data yang diperoleh dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti dari hasil wawancara atau pengisian kuesioner yang dilakukan oleh peneliti.¹⁵⁴ Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari penelitian secara langsung di lapangan

¹⁵² Drs. Marzuki, M.M., *Metodologi Riset Panduan.....* hlm. 15.

¹⁵³ Prof. Dr. Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2000), hlm. 200.

¹⁵⁴ Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2011), hlm 42.

dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dari para informan untuk mengetahui secara pasti pelaksanaan strategi diversifikasi pada CV. Rajasa Mas Jaya dan dampaknya terhadap kinerja bisnis yang berkelanjutan (*sustainability Business performance*).

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data pendukung yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh peneliti.¹⁵⁵ Data sekunder dalam penelitian ini berupa buku-buku, jurnal, dokumen-dokumen dan literatur lain yang berhubungan dengan penelitian.

E. Teknik Pemilihan Informan

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi oleh Spradley dinamakan “*sosial situation*” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu tempat (*place*), pelaku (*actors*) dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.¹⁵⁶ Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi, karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi, tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang dipelajari.

Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber, atau partisipan, informan, teman dan guru dalam penelitian.¹⁵⁷ Penelitian kualitatif tidak bermaksud untuk menggambarkan karakteristik populasi atau menarik generalisasi kesimpulan yang berlaku bagi populasi, melainkan lebih terfokus kepada representasi terhadap fenomena sosial. Penelitian kualitatif bertolak dari asumsi tentang realitas atau fenomena sosial yang bersifat unik dan kompleks. Dalam penelitian kualitatif sangat erat hubungannya dengan faktor-faktor kontekstual untuk

¹⁵⁵ Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*.....hlm 42.

¹⁵⁶ Prof. Dr. Sugiyono, *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R& D*, (Bandung : Alfabeta, 2011), hlm. 215.

¹⁵⁷ Prof. Dr. Sugiyono, *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R& D*.....hlm. 216.

menjaring sebanyak mungkin informasi dari berbagai macam sumber dan bangunannya.¹⁵⁸

Pemilihan Informan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan teknik *purposive* yaitu dengan mengambil informan berdasarkan suatu kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan dapat berdasarkan pertimbangan (*judgment*) tertentu atau jatah (*quota*) tertentu.¹⁵⁹ Informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemilik perusahaan, karyawan dan masyarakat sekitar perusahaan dengan pengambilan informan mempertimbangkan beberapa aspek diantaranya :

1. Untuk pemilik perusahaan dan karyawan : tingkatan jabatan (level), lama bekerja, jenis kelamin dan umur.
2. Untuk masyarakat sekitar perusahaan : jenis kelamin, umur, pekerjaan, dan pendidikan.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.¹⁶⁰ Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan sera (*participan observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi.¹⁶¹

Metode-metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

Wawancara adalah suatu percakapan yang diarahkan pada suatu masalah tertentu dan merupakan proses tanya jawab lisan dimana dua orang atau lebih berhadapan secara fisik. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data atau informasi sebanyak mungkin dan sejelas mungkin

¹⁵⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,.....hlm. 225.

¹⁵⁹ Prof. Dr. Jogyanto Hartono, M.B.A., Ak, *Metodologi Penelitian Bisnis : Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman Edisi 6*, (Yogyakarta : BPFE, 2014), hlm. 98.

¹⁶⁰ Prof. Dr. Sugiyono, *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R& D*.....hlm. 224.

¹⁶¹ Prof. Dr. Sugiyono, *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R& D*.....hlm. 225.

kepada subjek penelitian.¹⁶² Wawancara (interview) dapat berupa wawancara personal (*personal interview*), wawancara intersep (*intercept interview*) dan wawancara telepon (*telephone interview*).¹⁶³ Proses wawancara dilakukan terhadap beberapa informan dari CV. Rajasa Mas Jaya di Desa Maos Kidul Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap yang berkompeten dengan permasalahannya yang sedang penulis teliti.

2. Observasi

Observasi adalah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan pengamatan dan pencatatan. Tujuan observasi adalah mengerti ciri-ciri dan luasnya signifikansi dari interelasinya elemen-elemen tingkah laku manusia pada fenomena sosial serba kompleks dalam pola-pola kultur tertentu.¹⁶⁴ Observasi dapat berupa observasi yang sederhana dan observasi yang terstruktur. Observasi sederhana merupakan observasi yang tidak mempunyai pertanyaan-pertanyaan riset. Sebaliknya observasi terstruktur merupakan observasi yang mempunyai prosedur standar yang terstruktur.¹⁶⁵

Disini penulis melakukan observasi langsung untuk mendapatkan data-data tentang pelaksanaan strategi diversifikasi, faktor-faktor yang melatar belakangi dilakukannya strategi diversifikasi dan dampak dari pelaksanaan strategi diversifikasi terhadap kinerja bisnis yang berkelanjutan (*sustainability business performance*) di CV. Rajasa Mas Jaya Desa Maos Kidul Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap dengan cara terjun langsung ke lokasi penelitian.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu yang berbentuk tulisan, gambar atau karya monumental dari seseorang.¹⁶⁶ Di

¹⁶² Imam Gunawan, S.Pd., M.Pd., *Metode Penelitian Kualitatif Teori & Praktik*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2014), hlm. 160.

¹⁶³ Prof. Dr. Jogiyanto Hartono, M.B.A., Ak, *Metodologi Penelitian Bisnis*.....hlm. 114.

¹⁶⁴ Imam Gunawan, S.Pd., M.Pd., *Metode Penelitian Kualitatif Teori & Praktik*.....hlm. 143.

¹⁶⁵ Prof. Dr. Jogiyanto Hartono, M.B.A., Ak, *Metodologi Penelitian Bisnis*.....hlm. 112.

¹⁶⁶ Imam Gunawan, S.Pd., M.Pd., *Metode Penelitian Kualitatif Teori & Praktik*.....hlm. 176.

dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.¹⁶⁷ Dalam pengertian yang lebih luas, dokumen bukan hanya yang berwujud tulisan saja, tetapi dapat berupa benda-benda peninggalan seperti prasasti dan simbol-simbol.¹⁶⁸ Teknik ini digunakan untuk mendapatkan data-data tertulis atau terdokumentasi yang ada di CV. Rajasa Mas Jaya Desa Maos Kidul Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap

G. Teknik Analisis Data

Dalam hal analisis data kualitatif Bodgan menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat di informasikan kepada orang lain.¹⁶⁹ Dalam mempermudah proses analisis data, penyusun melakukan tahap-tahapan di antaranya :

1. Analisis sebelum di lapangan

Analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Namun demikian fokus penelitian ini masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti masuk dan selama dilapangan.¹⁷⁰

2. Analisis data di lapangan

Analisis data penelitian ini dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Miles and Huberman (1984) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan

¹⁶⁷ Prof. Dr. Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta : PT Rineka Cipta, 2013), hlm. 201.

¹⁶⁸ Prof. Dr. Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan.....*hlm. 202.

¹⁶⁹ Prof. Dr. Sugiyono, *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif R &D.....*hlm. 244.

¹⁷⁰ Prof. Dr. Sugiyono, *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif R &D.....*hlm. 245.

berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.¹⁷¹ Analisis data dilapangan meliputi :

a. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya apabila diperlukan.¹⁷²

b. *Data Display*

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif menyajikan data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antara kategori *flowchart* dan sejenisnya.¹⁷³

c. *Conclusion Drawing*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten pada saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan kesimpulan yang kredibel.¹⁷⁴

H. Teknik Keabsahan Data

Dalam menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, teknik pemeriksaan ini disebut triangulasi. Triangulasi adalah suatu

¹⁷¹ Prof. Dr. Sugiyono, *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif R &D.....*hlm. 246.

¹⁷² Prof. Dr. Sugiyono, *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif R &D.....*hlm. 247.

¹⁷³ Prof. Dr. Sugiyono, *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif R &D.....*hlm. 249.

¹⁷⁴ Prof. Dr. Sugiyono, *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif R &D.....*hlm. 252.

pendekatan analisa data yang mensistesa dari berbagai sumber. Menurut Bachri dengan cara menguji informasi dengan mengumpulkan data melalui metode berbeda, oleh kelompok berbeda dan dalam populasi (informan) berbeda, penemuan mungkin memperlihatkan bukti penetapan lintas data, mengurangi dampaknya dari penyimpangan potensial yang bisa terjadi dalam suatu penelitian tunggal.

Triangulasi data digunakan sebagai proses memantapkan derajat kepercayaan (kredibilitas/validitas) dan konsistensi (reliabilitas) data, serta bermanfaat juga sebagai alat bantu analisis data di lapangan.¹⁷⁵ Nilai dari teknik pengumpulan data dengan triangulasi adalah untuk mengetahui data yang diperoleh *convergent* (meluas), tidak konsisten atau kontradiksi. Oleh karena itu dengan menggunakan teknik triangulasi dalam pengumpulan data, maka data yang diperoleh akan lebih konsisten, tuntas dan pasti.¹⁷⁶

Triangulasi sebagai teknik pemeriksaan keabsahan data dengan cara memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu sendiri, untuk keperluan pengecekan data atau sebagai pembanding terhadap data itu. Selanjutnya, Denzin (1978) membedakan empat macam triangulasi, yaitu :

1. Triangulasi sumber, adalah menggali kebenaran informai tertentu melalui berbagai sumber memperoleh data.
2. Triangulasi metode, adalah usaha mengecek keabsahan data atau mengecek keabsahan temuan penelitian.¹⁷⁷ Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda.
3. Triangulasi peneliti, adalah menggunakan lebih dari satu peneliti dalam mengadakan observasi atau wawancara.¹⁷⁸
4. Triangulasi teoritik, adalah memanfaatkan dua teori atau lebih untuk diadu dan dipadu.¹⁷⁹

¹⁷⁵ Imam Gunawan, S.Pd., M.Pd., *Metode Penelitian Kualitatif Teori & Praktik*.....hlm. 218.

¹⁷⁶ Prof. Dr. Sugiyono, *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R& D*.....hlm. 241.

¹⁷⁷ Imam Gunawan, S.Pd., M.Pd., *Metode Penelitian Kualitatif Teori & Praktik*.....hlm. 219.

¹⁷⁸ Imam Gunawan, S.Pd., M.Pd., *Metode Penelitian Kualitatif Teori & Praktik*.....hlm. 220.

¹⁷⁹ Imam Gunawan, S.Pd., M.Pd., *Metode Penelitian Kualitatif Teori & Praktik*.....hlm. 221.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Tempat Penelitian

1. Sejarah CV. Rajasa Mas Jaya

CV. Rajasa Mas Jaya berawal dari sebuah industri rumah tangga kecil yaitu batik Rajasamas yang didirikan oleh Tonik Sudarmaji dan istrinya Euis Rohaini. Sebelum membangun usaha batik, Euis Rohaini beserta suami membuka bisnis konveksi di Bandung pada tahun 2003, namun karena sesuatu hal, usaha tersebut yang awalnya berkembang pesat menjadi menurun drastis. Kemudian keduanya memutuskan untuk kembali ke Maos, Cilacap.

Berawal dari sebuah niat kecil, ingin meneruskan warisan budaya nenek moyang dan melihat potensi batik lokal yang ada di Maos, tahun 2007 Euis Rohaini beserta suami (Tonik Sudarmaji) membuka usaha batik di Jl. Penatusan Timur RT. 09 RW. 01 Maos Kidul, Cilacap, Jawa Tengah dengan nama Batik Rajasamas. Nama Rajasamas, diambil dari nama anak kedua mereka agar mudah diingat. Pengetahuan tentang batik diperoleh dari para sesepuh di keluarga suami dan juga hasil riset dari para pengrajin dan para tokoh masyarakat.

Menurut sejarahnya, batik Maos sudah ada sejak dari jaman dahulu namun belum sepenuhnya terekspos karena keterbatasan sumber daya manusia. Batik ini berjaya pada era tahun 1950-1970, dengan harga jual 1 lembar kain batik tulis seharga 3 gram emas pada saat itu. Tahun 1980 popularitas batik Maos mulai menurun disebabkan adanya persaingan dari luar daerah Maos, seperti Yogyakarta, Solo dan Pekalongan yang menciptakan batik printing dengan harga relatif murah dan warnanya lebih bervariasi (cerah).

Untuk mengatasi hal ini, Euis Rohaini kembali memperdalam pengetahuan tentang batik. Ternyata dari berbagai riset dan wawancara terhadap tokoh masyarakat diperoleh kesimpulan bahwa Batik Maos

memiliki sejarah yang berhubungan dengan perjuangan laskar Pangeran Diponegoro. Pada jaman dahulu batik digunakan sebagai sandi perang oleh Pangeran Diponegoro dan pasukannya, sehingga hampir seluruh motif batik mengandung sandi perang, seperti motif cebong kumpul menggambarkan ada sekumpulan laskar yang siap untuk perang.

Dalam rangka pengembangan usaha batik tersebut, Euis Rohaini menawarkan secara *door to door* melalui perkantoran di wilayah Cilacap dan sekitarnya. Awalnya sambutan masyarakat tidak begitu positif bahkan cenderung banyak yang pesimis melihat hasil dan harga jual yang ditawarkan cenderung lebih mahal dibanding produk batik lainnya.¹⁸⁰ Rajasamas memilih untuk mengutamakan kualitas dengan pangsa pasar menengah ke atas. Euis menyampaikan batik Rajasamas lebih suka menggunakan batik yang murni, tidak menggunakan teknik kombinasi. Dalam memproduksi batik tulis, waktu penyelesaian setiap kain berbeda-beda (tidak bisa diprediksi) tergantung pada tingkat kerumitan corak yang dibuat. Ada yang satu kain batik membutuhkan waktu 3 bulan, bahkan ada yang baru selesai dikerjakan dalam waktu 6 bulan.

Banyak suka dan duka yang menguras tenaga, emosi dan materi yang dialami dalam membangun bisnis batik ini. Namun pengalaman tersebut membuat keduanya menjadi semakin matang dan mantap untuk mempertahankan bisnis ini. Pada April 2008, Rajasamas mengikuti pameran Adiwastra Nusantara di Jakarta Convention Center selama 5 hari. Pameran ini merupakan pameran kain tradisional dari seluruh penjuru Tanah Air. Kain tradisional yang dipamerkan berupa batik, tenun, rajut, hingga jumputan. Pameran ini menjadi ajang *display* dan transaksi bagi produk industri kreatif berbasis warisan budaya dan menjadi penggerak pertumbuhan ekonomi UKM nasional.

Saat mengikuti pameran tersebut, mereka hanya memiliki 200 potong kain batik yang siap dipamerkan. Sesampainya disana mereka sempat minder karena outlet pameran peserta yang lain bagus dan mewah

¹⁸⁰ Media Aparatur Informatif dan Terkini, VOL 16/MAP 12/ 2017, hlm. 14.

(ada lemari, manekin dan rak display), sedangkan mereka hanya membawa 2 koper kain batik saja. Meskipun demikian mereka tetap semangat untuk menggelar pameran dan baru 2 hari pameran berjalan, kain batik mereka telah habis terjual. Melihat tidak ada barang di stand Rajasamas, pihak panitia menyuruh mengisi lagi stand tersebut. Namun karena keterbatasan produksi mereka menjelaskan bahwa sudah tidak lagi memiliki stok kain batik. Mendengar penjelasan pemilik batik, pihak panitia menyarankan agar Rajasamas bersiap untuk mengikuti pameran pada bulan berikutnya dan mendapat stand gratis karena berhasil menjual habis produknya. Berawal dari pameran tersebut selanjutnya, pameran demi pameran mereka ikuti di berbagai belahan dunia. Sampai saat ini Euis Rohaini sudah berkeliling ke 25 negara untuk memamerkan produknya.

Terkait dengan pengembangan produk, tahun 2013 Rajasamas menerima order dalam jumlah besar (\pm 5000 m) kain batik. Setelah tahap awal pengiriman berjalan sukses, tahun 2014 tiba-tiba pihak pemesan membatalkan pesanan karena faktor x. Kerugian sangat besar dialami mereka, sehingga cukup berpengaruh pada kelanjutan usaha. Banyak kain batik yang tidak terpakai di rumah. Untuk menghilangkan rasa kecewa dan mengalihkan pikirannya yang penat, Euis Rohaini untuk sementara memilih mengambil beasiswa pendidikan tentang Gender.

Selama 1 tahun ia menjalani pendidikan tersebut, tahun 2015 Euis Rohaini mencoba mencari inspirasi agar sisa kain dapat menjadi barang yang berhasil guna. Awalnya ia berusaha membuat beberapa aksesoris namun hasilnya tidak sebanding dengan waktu dan tenaga yang telah dikeluarkan. Sampai pada akhirnya Euis Rohaini mengikuti kegiatan pendampingan design suatu produk yang diselenggarakan oleh Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.¹⁸¹

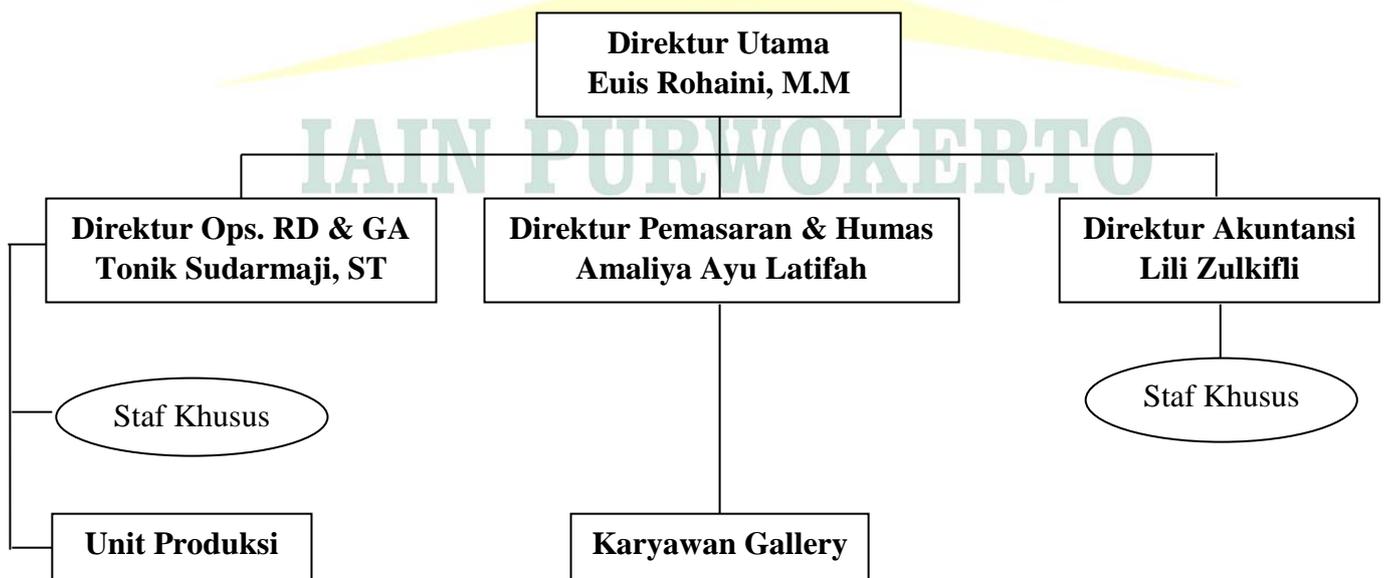
Berkat program Fasilitasi Pendampingan Desain atau Designer Dispatch Service (DDS) yang dijalankan oleh DJPEN, Rajasa Mas

¹⁸¹ Media Aparatur Informatif dan Terkini, VOL 16/MAP 12/ 2017, hlm. 15.

berhasil melakukan diversifikasi produk dengan membuat produk *home living* berbahan baku perca batik Maos, yang selama ini hanya menjadi limbah. Berkolaborasi dengan desainer produk Mufti Alem, produk berupa wadah bertajuk “Raja Serayu”.

Raja Serayu merupakan suatu produk anyaman yang mengombinasikan antara perca kain batik dengan bambu, yang merupakan salah satu sumber daya alam utama di Cilacap. Ide ini sekaligus juga sebagai upaya melahirkan pembatik-pembatik baru, demi menjaga keberlanjutan proses regenerasi pembatik di Cilacap. Raja Serayu merupakan rangkaian produk berupa wadah (*storage series*), yang didesain dalam berbagai bentuk namun menggunakan bahan baku yang sama. Masing-masing bentuk tersebut juga memiliki nama unik yang terdiri dari Seuseuhan (*laundry basket*), Pasagi (*square storage*) dan Lodong (*tube storage*). Pemberian nama-nama unik terhadap seri produk ini bertujuan untuk meningkatkan nilai tambah dan daya saing produk melalui cerita yang ditawarkan di balik proses pembuatan produk yang ditawarkan.

2. Struktur Organisasi CV. Rajasa Mas Jaya



Bagan 2.
Struktur Organisasi CV. Rajasa Mas Jaya

3. Lokasi Usaha

CV. Rajasa Mas Jaya berlokasi di Jalan Penatus Timur No. 261 RT.09 RW. 01 Desa Maos Kidul Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap Provinsi Jawa Tengah 53272.

B. Pengembangan Usaha melalui Strategi Diversifikasi Pada CV. Rajasa Mas Jaya

1. Kondisi yang dihadapi sebelum melakukan strategi diversifikasi

Melihat sejarah perkembangan dari CV. Rajasa Mas Jaya, maka sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Edith Penrose (1959) bahwa setidaknya ada dua faktor yang menyebabkan perusahaan melakukan strategi diversifikasi yaitu adanya faktor internal dan eksternal. Faktor internal dan eksternal yang menyebabkan CV. Rajasa Mas Jaya melakukan strategi diversifikasi berdasarkan temuan penelitian di lapangan adalah sebagai berikut :

a. Faktor Internal

Faktor pendorong internal adalah kondisi-kondisi di dalam perusahaan itu sendiri yang mendesaknya untuk melakukan strategi diversifikasi.¹⁸² Faktor-faktor dari dalam perusahaan yang menyebabkan CV. Rajasa Mas Jaya melakukan strategi diversifikasi adalah sebagai berikut :

1) Adanya dorongan psikologis

Pemilik CV. Rajasa Mas Jaya mengungkapkan bahwa usaha yang dikembangkan ini mulai dirintis ketika beliau mengalami keterpurukan. Pada saat itu ada pihak pemesan yang membatalkan pesanan kain batiknya karena faktor x. Kerugian sangat besar dialami mereka, sehingga cukup berpengaruh pada kelanjutan usaha dan menyebabkan banyak kain batik yang tidak terpakai dirumah.

¹⁸² Mudrajad Kuncoro, Ph.D., *Strategi Bagaimana.....*hlm. 121.

2) Adanya keinginan untuk berkembang

Pada tahun 2015 pemilik usaha mencoba mencari inspirasi agar sisa kain batik yang tidak digunakan dapat menjadi barang yang mempunyai manfaat dan nilai jual. Awalnya ia berusaha membuat beberapa aksesoris namun hasilnya tidak sebanding dengan waktu dan tenaga yang telah dikeluarkan. Oleh karena itu, hal yang terus dilakukan oleh Bapak Tonik dan Ibu Euis yaitu terus berpromosi dan mengembangkan diversifikasi produk.

b. Faktor Eksternal

Adanya dorongan kesempatan yang lebih menjauh ke dalam dari luar perusahaan yang membawanya melakukan diversifikasi masuk ke bisnis baru.¹⁸³ Faktor-faktor dari luar perusahaan yang menyebabkan CV. Rajasa Mas Jaya melakukan strategi diversifikasi adalah sebagai berikut :

1) Adanya program dari pemerintah

Adanya Program Designer Dispatch Service (DDS) dari Kementerian Perdagangan Republik Indonesia yang memfasilitasi kolaborasi dalam pengembangan desain yang melibatkan para pemain bisnis, perancang dan pengusaha dari daerah di seluruh Indonesia menyebabkan CV. Rajasa Mas Jaya semakin yakin untuk melakukan pengembangan produk untuk memajukan usahanya.

2) Pasar Ekspor

Bapak Tonik Sudarmaji selaku pemilik usaha tidak mau produknya hanya dikenal di lokal saja namun juga dapat di ekspor, sehingga pemilik usaha memiliki keyakinan bahwa jika hanya berkuat dengan satu produk saja yaitu batik, rasanya akan sulit untuk berkembang. Apalagi sebagian besar batik dipasarkan di lokal, hanya ada sebagian kecil atau skala retail

¹⁸³ Mudrajad Kuncoro, Ph.D., *Strategi Bagaimana.....*hlm. 120.

yang diekspor. Karena itulah, munculah ide untuk mengembangkan produk lainnya yaitu berupa kerajinan yang dikombinasikan dengan anyaman kain perca batik. Diharapkan dengan dilakukannya kombinasi antara kerajinan dan anyaman batik ini akan menambah nilai (*value*) dari produk tersebut dan dapat dipasarkan secara ekspor.

Sebuah strategi diperlukan oleh perusahaan dalam rangka mencapai tujuan inti perusahaan sesuai dengan posisi atau keadaan dimasa itu. Akan tetapi yang paling utama adalah dimana perusahaan mengharapkan bahwa penjualan produknya akan selalu meningkat dari masa ke masa dan memberikan keuntungan yang maksimal. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Tonik Sudarmaji :

“kami melakukan strategi ini yang pertama memang untuk memenuhi kebutuhan konsumen, ya kan kita tau bahwa kebutuhan konsumen itu berubah-ubah sesuai dengan perkembangan zaman. Yang kedua adalah ingin memberikan nilai yang berbeda dari produk kita sehingga konsumen itu ngga bosan dengan produk yang hanya itu-itu aja, makanya kami menawarkan produk baru dengan nilai dan keunikan yang baru. Dan yang paling penting adalah kita ingin penjualan produk ini bisa meningkat terus”¹⁸⁴

Dari hasil wawancara tersebut, CV. Rajasa Mas Jaya menekankan beberapa poin penting, diantaranya adalah :

- a. Yang pertama adalah pengembangan produk yang dilakukan oleh CV. Rajasa Mas Jaya adalah untuk memenuhi keinginan dari konsumen yang berubah-ubah. Dengan kata lain perusahaan berusaha untuk memenuhi apa yang menjadi selera dari konsumen, sehingga ketika konsumen sudah suka dan tertarik dengan produk yang dihasilkan maka akan ada kemungkinan besar konsumen akan membelinya.

¹⁸⁴ Wawancara dengan Bapak Tonik Sudarmaji (Pemilik CV. Rajasa Mas Jaya) pada hari Minggu tanggal 25 September 2019 pukul 10.00 WIB.

- b. Yang kedua adalah memberikan nilai (*value*) yang berbeda untuk mencegah kebosanan konsumen. Nilai produk yang unik akan memberikan perhatian yang menarik dari konsumen dan akan mencegah adanya kebosanan dari konsumen. Oleh karena itu CV. Rajasa Mas Jaya ingin agar produknya selalu *fresh* dengan dibuatnya produk baru sehingga konsumen akan lebih semangat untuk membelinya.
- c. Yang ketiga adalah CV. Rajasa Mas Jaya berupaya untuk meningkatkan volume penjualan. Dengan adanya diversifikasi ini, diharapkan produk baru dari perusahaan dapat bersaing dipasaran dan pada akhirnya akan meningkatkan volume penjualan.

2. Proses Diversifikasi Produk

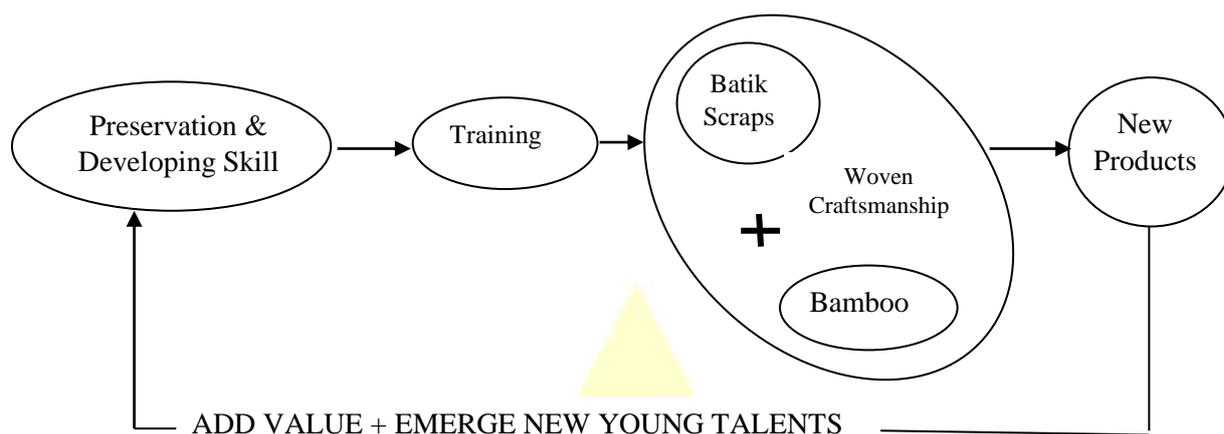
Cara pengembangan produk adalah langkah dimana perusahaan memulai, melakukan dan mengembangkan ragam produk yang menjadi bagian dari perusahaanya. Langkah-langkah ini dilakukan agar praktik diversifikasi produk bisa berjalan dengan baik dan terstruktur. Proses pengembangan produk baru dalam CV. Rajasa Mas Jaya bukan dilakukan secara instan dan asal-asalan, namun dilakukan melalui beberapa tahapan, sehingga menghasilkan produk yang mampu bersaing dipasar perdagangan nasional maupun internasional.

Langkah pengembangan produk yang dilakukan oleh CV. Rajasa Mas Jaya sebagaimana dipaparkan oleh Bapak Tonik Sudarmaji (pemilik usaha) adalah sebagai berikut :

“awalnya memang kita mempunyai ide mas untuk memanfaatkan sisa-sisa kain batik yang tidak terpakai untuk memiliki nilai ekonomis dan bisa dipasarkan. Setelah ada ide itu kita kemudian mengikuti program DDS, kemudian kita daftar melalui pemerintah Kabupaten Cilacap, dulu Cilacap buka pengumuman terus kita daftar dan akhirnya lolos. Dulu ada 300 UKM yang daftar tapi 2 yang lolos. kemudian atas program tersebut kami pengikuti pameran di jerman, disana ada pengunjung asal arab yang tertarik dan mengorder keranjang bambu. Akhirnya kami memulai produksi dan bekerja sama

dengan para pengrajin dari cilacap untuk memenuhi permintaan”.¹⁸⁵

Proses diversifikasi produk pada CV. Rajasa Mas Jaya juga dapat diilustrasikan melalui gambar dibawah ini :



Bagan 3.
Proses Pengembangan Produk CV. Rajasa Mas Jaya
(Sumber : Katalog Raja Serayu 2017)¹⁸⁶

Tahapan tersebut diatas merupakan gambaran singkat dari pengembangan produk yang dilakukan oleh CV. Rajasa Mas Jaya. Pada dasarnya langkah-langkah pengembangan produk baru yang dilakukan oleh CV. Rajasa Mas Jaya telah sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Kotler dan Keller, dimana Kotler dan Keller (2008) menyebutkan bahwa dalam melakukan strategi diversifikasi, setidaknya dapat dilakukan melalui 8 (delapan) langkah, diantaranya adalah :

a. Pemunculan ide / gagasan

Ide yang tercipta berasal dari situasi atau kondisi produk yang ada dalam perusahaan, dengan adanya pengamatan akan tampak gejala yang sedang terjadi, dengan demikian munculah ide untuk melakukan pengembangan produk dan produk apa yang akan dibuat.

¹⁸⁵ Wawancara dengan Bapak Tonik Sudarmaji (Pemilik CV. Rajasa Mas Jaya) Pada hari minggu Tanggal 22 September 2019 pukul 10.00 WIB.

¹⁸⁶ Katalog Raja Serayu 2017, *Preserving Culture Through Batik & Bamboo Mowen*.

Ide pengembangan produk dalam CV. Rajasa Mas Jaya berasal dari internal perusahaan sendiri yaitu pemilik perusahaan yang dilatar belakangi oleh banyaknya kain perca batik yang tidak digunakan dan dibuang begitu saja. Oleh karena itu pemilik usaha mencoba mengeksplorasi desain yang menggabungkan antara anyaman kain batik dan bambu. Tujuan dari kolaborasi ini adalah untuk menambah nilai dan daya jual dari keranjang bambu tersebut, jika dibandingkan keranjang bambu tersebut hanya langsung dijual tanpa adanya pemberian nilai tambah produk.

b. Penyaringan gagasan

Tujuan penyaringan gagasan adalah untuk menciptakan sejumlah ide-ide yang baik dan mengesampingkan yang jelek sedini mungkin dan membuang ide yang buruk seawal mungkin. Dalam tahap ini Bapak Tonik Sudarmaji selaku pemilik usaha mencoba untuk mengikuti salah satu program dari pemerintah yaitu Designer Dispatch Service (DDS) kementerian perdagangan Republik Indonesia untuk menawarkan ide pembuatan kerajinan anyaman bambu yang dikombinasikan dengan anyaman batik.

Bapak Tonik Sudarmaji selaku pemilik usaha, saat itu mengajukan diri untuk mengikuti program DDS kementerian perdagangan melalui pemerintah kabupaten Cilacap. Dari 300 UKM yang ikut, ada 2 UKM yang berhasil lolos program tersebut yaitu Rajasa Mas (saat itu belum menjadi CV) dan UKM asal wanareja kabupaten Cilacap.

Program Designer Dispatch Service (DDS) memfasilitasi kolaborasi dalam pengembangan desain yang melibatkan para pemain bisnis, perancang dan pengusaha dari daerah di seluruh Indonesia.¹⁸⁷ Melalui program fasilitasi pengembangan merek ini diharapkan para pelaku usaha yang terpilih dapat mengembangkan

¹⁸⁷ Wawancara dengan Bapak Tonik Sudarmaji (Pemilik CV. Rajasa Mas Jaya) pada hari Minggu tanggal 22 September 2019 pukul 10.00 WIB.

merek produk mereka sehingga semakin banyak pelaku usaha dan produk Indonesia yang dapat mengembangkan pasarnya ke mancanegara.¹⁸⁸

c. Pengembangan dan pengujian konsep

Dalam Pengujian konsep mensyaratkan bahwa berbagai konsep produk diuji pada kelompok konsumen sasaran yang tepat, kemudian reaksi konsumen tersebut dikumpulkan. Pengujian konsep sendiri dilakukan oleh pemilik CV. Rajasa Mas Jaya dan bekerja sama dengan kementerian perdagangan Republik Indonesia melalui Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (Perindakop).

Kementerian Perdagangan menugaskan kepada desainer produk asal Bandung Jawa Barat yaitu Mufti Alem untuk mendesain ide pembuatan keranjang bambu yang dikembangkan oleh Ibu Euis dan Bapak Tonik Sudarmaji. Hingga sampai saat ini Mufti Alem masih menjadi konsultan desain dari CV. Rajasa Mas Jaya khususnya untuk produk dengan brand Raja Serayu.

d. Pengembangan strategi pemasaran.

CV. Rajasa Mas Jaya telah melakukan analisa produk sebelum benar-benar melakukan pengembangan produk. Hal yang dilakukan seperti melihat desain yang akan digunakan, merek, kemasan, harga serta ukuran produk yang akan dikembangkan. Selanjutnya analisa yang digunakan untuk menentukan desain, ukuran, harga dan pesaing oleh CV. Rajasa Mas Jaya adalah sebagai berikut.

1) Bagian Pertama

Pada tahap ini perusahaan menggambarkan ukuran pasar sasaran, struktur dan perilaku, positioning produk yang direncanakan dan penjualan.

¹⁸⁸ Buku Panduan Identitas Visual, Direktorat Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional, Kementerian Perdagangan Republik Indonesia 2016, hlm. 5.

a) Merek dan Logo

CV. Rajasa Mas Jaya menampilkan produk baru dengan *brand* bernama Raja Serayu. Nama “Serayu” diambil dari nama sungai yang ada di Kabupaten Banyumas yaitu sungai serayu.



Gambar 3.
Logo brand Raja Serayu

Design logo, keseluruhan berbentuk baner kerajaan dengan lambang mahkota di tengah untuk membangun karakter premium. Bentuk mahkota berasal dari stilasi bunga wijayakusuma yang merupakan khas kota Cilacap.¹⁸⁹

b) Desain Produk

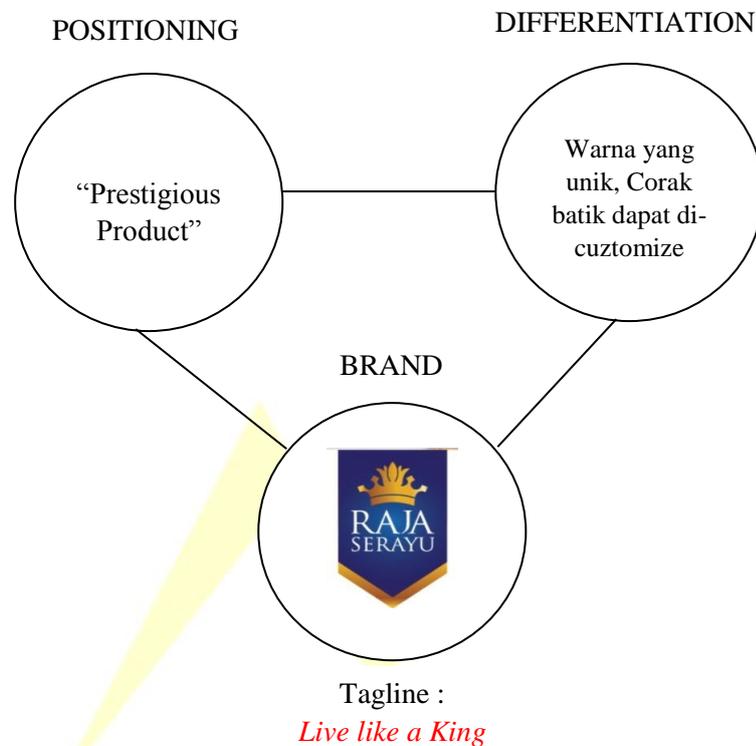
Pada mulanya Mufti Alem membuat sebuah desain berupa keranjang bambu dengan anyaman batik untuk jenis produk *kukumbah laundry bag*. Produk jenis ini lah yang pertama kali diperkenalkan ke konsumen. Untuk saat ini sudah banyak jenis kerajinan yang diproduksi bukan hanya *kukumbah laundry bag* saja.



Gambar 4.
Desain produk brand Raja Serayu

¹⁸⁹ Buku Panduan Identitas Visual, Direktorat Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional, Kementerian Perdagangan Republik Indonesia 2016, hlm. 5.

c) Strategi Branding CV. Rajasa Mas Jaya untuk brand Raja Serayu



Bagan 4.
Strategi Branding CV. Rajasa Mas Jaya untuk brand Raja Serayu

(1) Segmentasi dan Target Pasar

Produk baru dari CV. Rajasa Mas Jaya ini menarget ke segmen *end-consumer* dan bisnis. Untuk *end-consumer*, produk ini ditujukan kepada pria dan wanita dengan rentang usia 35-50 tahun, dan memiliki tingkat ekonomi yang mapan atau berasal dari kalangan menengah ke atas. Sementara untuk segmen bisnis, produk ini menasar kepada usaha restoran, hotel dan salon/spa dengan konsep tradisional Indonesia atau natural.

(2) Brand Positioning

Brand Positioning produk ini adalah “*Prestigious Product*” yang berarti produk berkelas

untuk digunakan untuk orang-orang dengan kalangan atas.

(3) *Differentiation*

Differentiation atau keunikan yang diangkat untuk brand baru dari CV. Rajasa Mas Jaya ini adalah :

- (a) Warna-warna unik dan natural kreasi Raja Serayu
- (b) Corak batik dapat di-*customized* pada bahan katun, sutra ATM dan kombinasi bambu

(4) *Brand Value*

Brand value atau nilai-nilai merek yang diusung adalah : *natural*, *regal* dan *classy*

(5) Tagline

Tagline yang direkomendasikan untuk brand baru ini adalah “*Live like a king*”¹⁹⁰

2) Bagian Kedua

Mengikhtisarkan rencana harga produk, saluran distribusi dan anggaran pemasaran. Untuk produk CV. Rajasa Mas Jaya ini di jual dengan kisaran harga antara Rp. 150.000 - Rp. 750.000. Kemudian saluran distribusi yang digunakan oleh perusahaan yaitu dengan memanfaatkan media sosial melalui Instagram, Fb, Web, aplikasi penjualan online dan gallery/outlet di Maos Cilacap.

e. Analisis bisnis

Dalam pengembangan produk tahap analisis bisnis, CV. Rajasa Mas Jaya tidak melakukan analisis bisnis seperti menentukan proyeksi penjualan dan laba yang di inginkan perusahaan pada awal tahap pengembangan produk. Namun CV. Rajasa Mas Jaya lebih menekankan pada kualitas dari produknya untuk bisa di pasarkan

¹⁹⁰ Buku Panduan Identitas Visual, Direktorat Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional, Kementerian Perdagangan Republik Indonesia 2016, hlm. 3.

secara ekspor. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bapak Tonik Sudarmaji :

“kita tidak mengira-ngira proyeksi penjualan keranjang bambu kolaborasi anyaman batik diawal mas, namun kita lebih menekankan pada kualitas produknya mas, gimana sih caranya agar produk kita ini bisa memikat hati konsumen dan bisa dipasarkan ekspor, gampangnya seperti itu. oleh karena itu kualitas mulai dari bahan baku itu sangat kita perhatikan”¹⁹¹

Dari petikan hasil wawancara diatas maka dapat diketahui bahwa kualitas produk menjadi prioritas utama dari CV. Rajasa Mas Jaya. Kualitas produk ini lah yang nantinya akan memberikan *profit* bagi perusahaan.

f. Pengembangan produk

Tahapan CV. Rajasa Mas Jaya dalam pengembangan produk adalah dengan mulai memproduksi beberapa contoh produk. Analisa yang dilakukan dalam tahap ini yaitu dengan melakukan uji coba produk dan melakukan standarisasi untuk setiap bahan baku yang digunakan seperti bambu, kain batik dan lain sebagainya. Pada tahapan pengembangan produk CV. Rajasa Mas Jaya melibatkan pengrajin batik untuk membuat kain batiknya dan pengrajin keranjang bambu.

Langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut :

1) Pembuatan desain kerajinan sesuai dengan permintaan pasar

Langkah pertama yang dilakukan adalah membuat desain kerajinan yang akan di jual di pasar. Desain ini juga disesuaikan dengan permintaan konsumen dari segi bentuk dan kegunaan. Setelah desain ditentukan maka langkah selanjutnya adalah desain tersebut diserahkan kepada para pengrajin yang sudah bermitra dengan perusahaan untuk diproduksi.

¹⁹¹ Wawancara dengan Bapak Tonik Sudarmaji (Pemilik CV. Rajasa Mas Jaya) pada hari Minggu tanggal 22 September 2019 pukul 10.00 WIB.

Untuk saat ini, apabila CV. Rajasa Mas Jaya akan mengekspor produknya maka terlebih dahulu membuat sampel produk yang akan di pasarkannya melalui pameran-pameran, seminar, pertemuan atau pelatihan-pelatihan. Ketika *buyer* sudah setuju dengan desain yang kita tawarkan maka langkah selanjutnya adalah membuat produk tersebut sesuai dengan permintaan *buyer* untuk selanjutnya dapat di ekspor.

2) Pembuatan kerajinan

Dalam proses pembuatan berbagai macam kerajinan, CV. Rajasa Mas Jaya memilih untuk menjalin mitra dengan para pengrajin bambu yang ada di sekitar Kabupaten Cilacap. CV. Rajasa Mas Jaya pun menganalisis potensi bahan baku yang akan digunakan, yaitu bambu yang akan dibuat menjadi berbagai macam kerajinan. Bambu yang digunakan pun bukan asal jenis bambu, namun bambu dengan jenis bambu tali.



Gambar 5
Jenis Bambu Tali

Bambu tali dipilih menjadi bahan baku pembuatan kerajinan, karena bambu tali memiliki serat yang halus dan tidak mudah patah ketika dianyam serta jenis bambu ini juga mudah untuk dibuat menjadi anyaman. Langkah selanjutnya setelah dilakukan pemilihan bambu maka dilakukan proses produksi

yang meliputi pemotongan, pengulitan, pembelahan, penjemuran dan pembuatan iratan.¹⁹²

Setelah proses tersebut dilalui maka langkah selanjutnya adalah proses pembuatan kerajinan bambu sesuai dengan permintaan pasar.



Gambar 6
Proses Pembuatan Kerajinan¹⁹³

3) Pengumpulan Kain Perca Batik

Kain batik yang digunakan adalah kain batik sisa dari pembuatan pakaian batik. Kain batik yang tersisa ini kemudian di lakukan proses penjaitan pada sisi-sisinya untuk kemudian dianyam pada keranjang bambu yang telah dibuat.



Gambar 7
Kain Perca Batik

¹⁹² Hasil wawancara dengan Bapak Saikun pada hari senin tanggal 30 September 2019 pukul 10.30 WIB di Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap.

¹⁹³ Ibu Tumini Pengrajin Kerajinan Bambu Asal Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu Kab. Cilacap. Observasi pada hari Senin tanggal 30 September 2019 pukul 10.30 WIB.

4) Tahap *Finishing*

Proses *finishing* dilakukan apabila seluruh proses perakitan sudah selesai dan telah mendapat pengecekan dari pengrajin. Pada tahap *finishing* terdapat 7 (tujuh) proses untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan permintaan konsumen. Hal ini dijelaskan oleh Mas Hanif salah satu karyawan pada CV. Rajasa Mas Jaya :

“nggo gawe kerajinan sing siap diekspor sing pertama kerajinane di rendem disit nang bak kurang lewih selama 1-2 dina men ora kenang rayap, bar di rendem trus di pe nang ngarepan. Bar gue terus di amplas, tapi karo amplas kasar. Soale biasane keranjang sekang pengrajin akeh sing esih kasar mas. Bar diamplas terus diolesi karo clear cairan melamin men keton kinclong. Nek wis diolesi di jorna disit nganti garing, tapi aja di pe. Trus bar gue mbene kain batike di anyam nang keranjange. Bar gue diamplas maning, tapi karo amplas sing alus. Terakhir gari dipasang merek karo disogna wadah nggo di dol.”¹⁹⁴

(untuk membuat kerajinan yang siap untuk diekspor, pertama terlebih dahulu kerajinannya di rendam di bak kurang lebih selama 1 sampai 2 hari biar kerajinan tersebut awet tidak kena rayap. Setelah itu kerajinan yang sudah di rendam di jemur, setelah proses penjemuran selanjutnya di amplas dengan menggunakan amplas kasar. Karena biasanya keranjang dari para pengrajin masih banyak yang kasar. Setelah diamplas terus diolesi sama melamine, setelah itu di diamkan sampai kering, namun jangan menggunakan sinar matahari, baru kemudian keranjang bambu tersebut di anyam dengan kain batik. Setelah proses penganyaman selesai maka keranjang bambu tersebut di amplas kembali tetapi dengan menggunakan amplas halus. Dan terakhir baru dilakukan pemasangan merek dan pengepakan”.

Ketujuh proses tersebut jika dijelaskan secara lebih rinci adalah sebagai berikut :

¹⁹⁴ Hasil Wawancara dengan Mas Hanif (Karyawan CV. Rajasa Mas Jaya) pada hari senin tanggal 30 September 2019 pukul 14.00 WIB.

a) Proses perendaman untuk mengawetkan bambu

Bambu memiliki banyak sifat yang menguntungkan, namun bambu rentan terhadap kerusakan yang dapat mempengaruhi keawetan bambu tersebut. Kerusakan bambu pada umumnya yang terjadi adalah karena adanya serangan rayap yang menyebabkan bambu menjadi lapuk dan berubah warna. Hal ini terjadi karena bambu memiliki kadar air yang tinggi sehingga menyebabkan kekuatan bambu menurun dan mudah lapuk.

Untuk mencegah terjadinya pelapukan pada bambu, maka CV. Rajasa Mas Jaya melakukan proses perendaman terlebih dahulu terhadap bambu. Setelah keranjang bambu di produksi oleh pengrajin yang menjadi mitra perusahaan, selanjutnya kerajinan tersebut di rendam di bak pengawetan dengan mencampurkan air dan bahan-bahan untuk pengawetan antara lain dengan mencampurkan borax. Proses perendaman sendiri berlangsung selama kurang lebih 1-2 hari.



Gambar 8
Proses perendaman dan pengawetan kerajinan

b) Proses Penjemuran

Setelah proses perendaman untuk mengawetkan bambu selesai, maka bambu tersebut selanjutnya dikeringkan di bawah sinar matahari.



Gambar 9
Proses penjemuran kerajinan

c) Proses Pengamplasan (Amplas Kasar)

Pengamplasan merupakan suatu proses untuk menghaluskan permukaan media. Cara mengamplas tidak boleh terlalu keras karena bisa merusak warna bambu. Proses pengamplasan ini dilakukan secara manual menggunakan tangan oleh pekerja. Jenis amplas yang digunakan pada tahap ini adalah amplas jenis 450.



Gambar 10
Proses Pengamplasan (Amplas kasar)

d) Proses Melamine

Bahan melamine adalah bahan *finishing* yang banyak digunakan oleh para pengrajin furniture saat ini. Cara penggunaan melamine pada produk ini adalah dengan cara dioles menggunakan kuas hingga merata.

Dengan *finishing* berbahan melamin ini menjadikan permukaan kerajinan lebih halus karena melamine dapat menutupi pori-pori kayu/bambu, mempercantik kerajinan, membuat lapisan kulit pada kerajinan lebih kuat dan tahan

lama/awet. Melamine juga mampu menampilkan serat kayu dengan sempurna, sehingga dapat memberi nilai keindahan, memberi kesan mewah dan elegan pada produk.



Gambar 11
Proses Melamin



Sebelum proses melamine



Setelah proses melamine

Gambar 12

Perbandingan sebelum dan sesudah proses melamine

IAIN PURWOKERTO

Setelah proses melamine selesai, maka keranjang bambu di diamkan sebentar sampai benar-benar kering. Pada saat proses pengeringan, keranjang bambu tidak boleh terkena sinar matahari secara langsung karena akan memudahkan terjadinya pecah-pecah pada lapisan yang telah di melamine, oleh karena itu keranjang bambu cukup ditata di tempat penyimpanan sehingga dapat terkena hembusan angin secara langsung.

e) Proses Penganyaman kain batik pada bambu

Langkah selanjutnya adalah penganyaman kain perca batik pada keranjang bambu yang telah dibuat oleh para pengrajin. Pada proses ini harus membutuhkan ketelitian yang lebih dan membutuhkan ide bagaimana sebuah kain perca batik di anyam pada keranjang bambu dan menghasilkan perpaduan yang menarik antara keranjang bambu dan kain perca batik



Gambar 13

Proses penganyaman kain perca batik pada keranjang bambu

f) Proses Pengamplasan (Amplas halus)

Setelah keranjang bambu di anyam dengan kain batik, maka sebelum dilakukan proses pengepakan dilakukan terlebih dahulu proses pengamplasan kembali namun dengan menggunakan amplas halus. Tujuannya adalah untuk menghaluskan kembali bagian-bagian yang masih kasar dan menyempurnakan proses melamin. Jenis amplas yang digunakan pada tahap ini adalah amplas 1000.



Gambar 14

Jenis amplas halus (1000)

g) Proses Pemasangan merek dan pengepakan

Langkah terakhir sebelum produk siap dipasarkan, maka terlebih dahulu dipasang merek sebagai identitas produk tersebut. Merek juga bermanfaat sebagai pembeda produk yang dimiliki oleh perusahaan dengan perusahaan lain. Hal ini akan memudahkan konsumen untuk mengenalinya saat akan berbelanja dan pada saat akan melakukan pembelian ulang.



Gambar 15
Pemasangan Merek

g. Pegujian Pasar

Pengujian terhadap pasar untuk produk baru ini dilakukan melalui kerjasama dengan Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) yang bertujuan untuk mendorong peningkatan ekspor produk-produk fashion dan kerajinan nasional serta untuk mendukung merek memasuki pasar baru.

h. Tahap Komersialisasi

Memperkenalkan produk baru ke pasar merupakan kegiatan penyelesaian rencana pemasaran, pengkoordinasian kegiatan pengenalan dengan fungsi-fungsi bisnis, pelaksanaan strategi pemasaran serta pengontrolan peluncuran produk.

Perkenalan produk baru dari CV. Rajasa Mas Jaya ini diperkenalkan pertama kali melalui sebuah pameran merek di Ambiente Jerman pada tanggal 10-14 Februari 2017. Merek Raja

Serayu yang berasal dari program Designer Dispatch Service (DDS) kolaboratif Kementerian Perdagangan Republik Indonesia di fasilitasi oleh Badan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia untuk mewakili Indonesia dalam sebuah pameran frankfurt, Director General of National Export Development Jerman.

Untuk saat ini CV. Rajasa Mas Jaya bukan hanya menggunakan bambu saja dalam proses pembuatan kerajinannya. Namun juga menggunakan rotan, rumput ilalang (alang-alang) dan eceng gondok. Produk yang dihasilkan juga semakin beragam bukan hanya kerajinan keranjang saja namun sudah mulai dilakukan produksi berbagai macam tas, furniture dan kerajinan rumahan dengan nama brand Raja Serayu.

Namun diantara produk tersebut, yang banyak diminati oleh konsumen dan sudah memasuki pasar ekspor adalah keranjang anyaman bambu dengan kolaborasi anyaman batik. Produk yang lainnya masih di jual secara lokal dan masih dalam tahap pengembangan untuk bisa dipasarkan secara ekspor.

3. Aneka Ragam Produk yang dihasilkan oleh CV. Rajasa Mas Jaya setelah melakukan strategi diversifikasi

a. Produk Batik

1) Batik Tulis Syntetic Color



2) Batik Tulis Nature Color From Leaf & Indigo



3) Batik Tulis Nature Color From Extract Wood



4) Batik Printing



5) Syal & Batik Accessories



b. Produk Handycraf “Craft Bamboo Batik”

1) Bambu Batik Perca Laundry Bag Small



2) Bambu Batik Perca Laundry Bag Tanpa tutup



3) Bambu Batik Box Blue



4) Bambu Batik Nampan kecil



5) Bambu+Alang Batik Bulat



6) Bambu+Alang Batik Boxs



7) Bambu Batik Tulis Alam
Laundry Bag 1 Set (large and
small)



8) Bambu Batik Tulis Lampu
Gantung Cover



9) Bambu Batik Perca Boxs (S,
M, L)



10) Bambu Batik Nampan



IAIN PURWOKERTO

11) Bambu Batik Tulis Alam Laundry Bag



12) Bambu Alang Batik Laundry Bag Large



13) Bambu Alang Batik Laundry Bag



14) Lampion Batik Tulis



15) Bambu Batik Tulis Tissue



16) Bambu Batik



IAI WOK

c. Produk Tas

1) Tas Batik Kombinasi Biru



2) Tas Batik Kombinasi



3) Tas Batik Klasik



4) Tas Batik Biru



5) Composite Shape Handmade pandan leaf bag



6) Fashionable handmade rattan nature woven bag



7) Square handmade woven pandan leaf nature unique fashionable bag



8) Nature durable handmade woman bamboo bag



- 9) Handmade durable water hyacinth woven nature bag



- 10) Square bamboo woven handmade hand bags



- 11) Fashion Round Classic Handmade Durable Pandan Bags



- 12) Rounded Rami Leaf Woven Handy Bags



4. Jenis dan Tingkatan Diversifikasi pada CV. Rajasa Mas Jaya

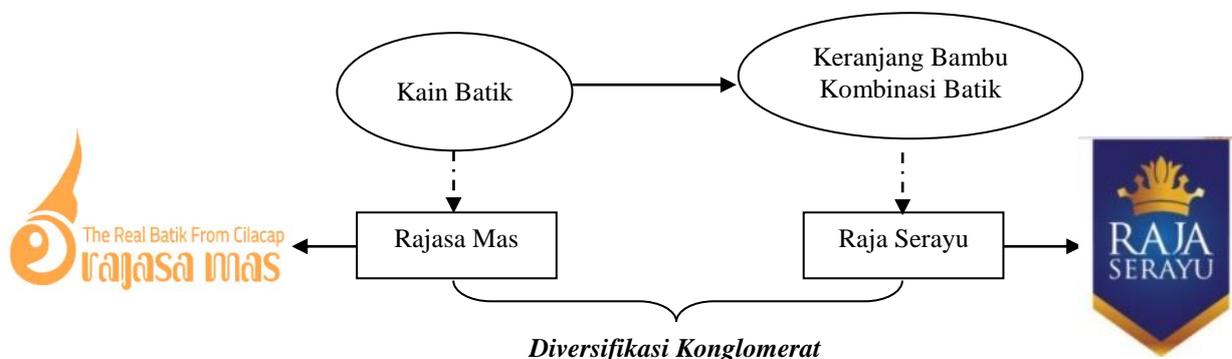
Berdasarkan jenis produk yang dihasilkan oleh CV. Rajasa Mas Jaya, maka dapat disimpulkan bahwa CV. Rajasa Mas Jaya melakukan 2 (dua) jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konglomerat dan diversifikasi konsentris.

a. Diversifikasi Konglomerat

Dimana produk-produk yang dihasilkan sama sekali baru, tidak memiliki hubungan dalam hal pemasaran maupun teknologi dengan produk yang sudah ada.¹⁹⁵ Jenis diversifikasi konglomerat terlihat dari proses awal CV. Rajasa Mas Jaya melakukan pengembangan produknya yaitu dari awalnya hanya memproduksi

¹⁹⁵ Fandy Tjiptono, Ph.D., *Strategi Pemasaran Edisi 4*.....hlm. 262.

kain batik kemudian CV. Rajasa Mas Jaya memproduksi keranjang bambu yang kemudian keranjang bambu ini di kolaborasikan dengan anyaman batik.



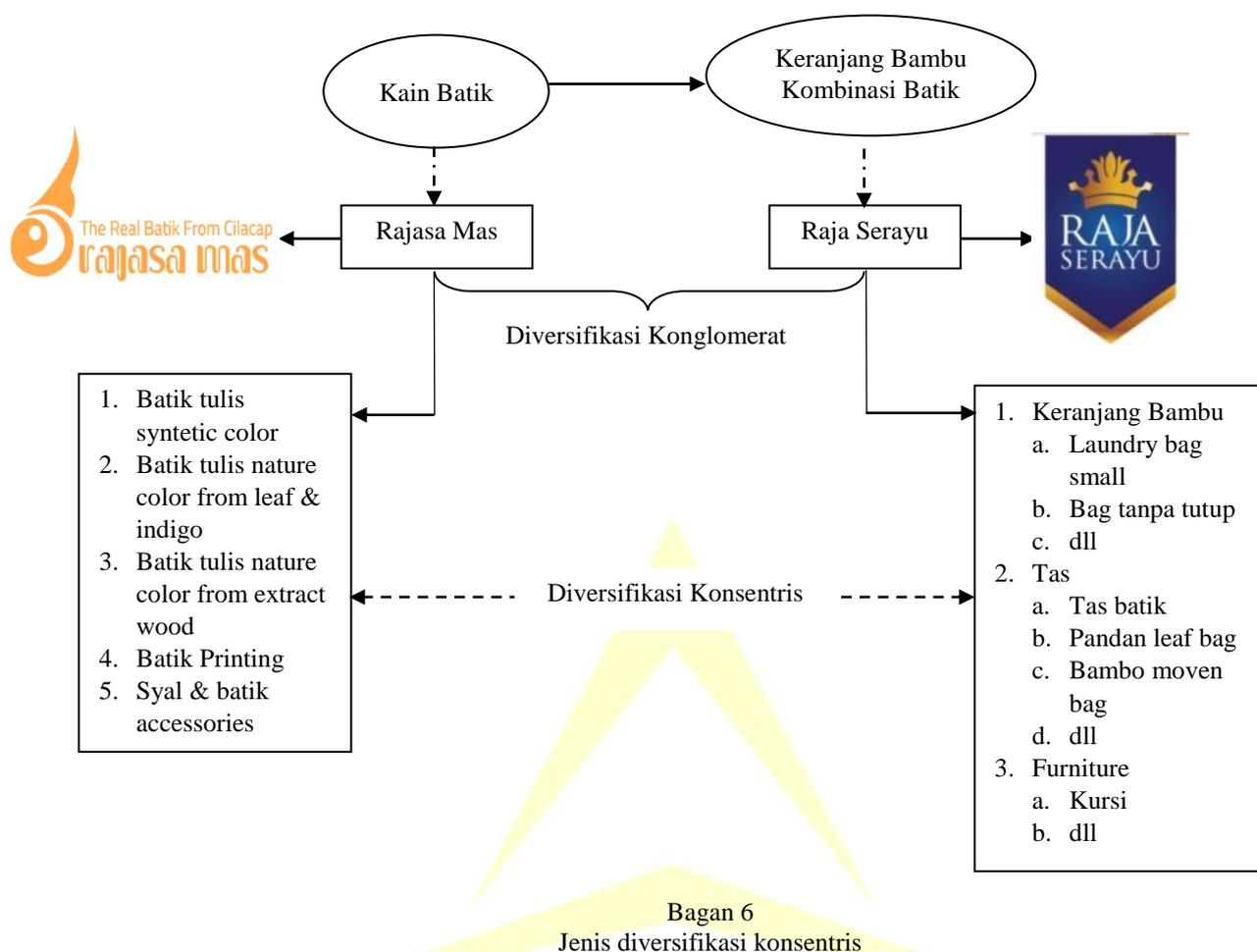
Bagan 5
Jenis diversifikasi konglomerat

Terlihat bahwa untuk memproduksi kain batik dan keranjang bambu tersebut memiliki perbedaan baik dalam hal teknologi maupun prosesnya, walaupun keranjang bambu tersebut juga pada akhirnya dikolaborasikan dengan batik, namun ini hanya terjadi pada tahap *finishing* saja. Dalam hal pemasarannya pun kedua jenis produk ini berbeda sasaran pasarnya (*segmentasinya*).

b. Diversifikasi konsentris

Dimana produk-produk baru yang diperkenalkan memiliki kaitan atau hubungan dalam hal pemasaran atau teknologi dengan produk yang sudah ada.¹⁹⁶ Diversifikasi konsentris terlihat dari penganeekaragaman jenis batik yang dibuat dan penganeekaragaman jenis kerajinan yang dibuat oleh CV. Rajasa Mas Jaya.

¹⁹⁶ Fandy Tjiptono, Ph.D., *Strategi Pemasaran Edisi 4*.....hlm. 262.



Berdasarkan tingkatan diversifikasi yang dijelaskan oleh Siti Aisjah (2012) maka strategi diversifikasi yang dilakukan oleh CV. Rajasa Mas Jaya tergolong diversifikasi yang berkaitan berhubungan (campuran antara berkaitan dan tidak berkaitan / *related linked*) dengan ukuran moderat sampai tinggi dimana kurang dari 70% pendapatan datang dari bisnis-bisnis dominan dan terdapat hubungan terbatas di antara bisnis-bisnis tersebut.¹⁹⁷

Diversifikasi yang dilakukan oleh CV. Rajasa Mas Jaya tergolong berkaitan berhubungan atau campuran antara berkaitan dan tidak berkaitan karena perusahaan melakukan 2 jenis strategi diversifikasi yaitu konglomerat dan konsentris. Dimana dalam melakukan strategi diversifikasi konglomerat tidak ada hubungannya sama sekali baik dalam

¹⁹⁷ Dr. Siti Aisjah, S.E., MS, *Strategi Diversifikasi Korporat*.....hlm. 28.

hal teknologi maupun pemasaran, sedangkan dalam melakukan strategi diversifikasi konsentris terdapat hubungan baik dalam hal teknologi atau pemasaran.

C. Dampak Strategi Diversifikasi Terhadap *Sustainability Business Performance* Pada CV. Rajasa Mas Jaya

Menurut Ramlah ada banyak aspek yang perlu diperhatikan dalam menilai kinerja. Bukan hanya aspek keuangan (finansial) tetapi non-finansial juga perlu diperhatikan. Dengan melihat beberapa alat pengukuran kinerja yang sering digunakan maka disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja keberlanjutan (*sustainability performance*) diperlukan beberapa faktor baik secara ekonomi/finansial, sosial, lingkungan dan spiritual.¹⁹⁸

Perusahaan tidak lagi dihadapkan pada tanggungjawab yang berpijak pada *single bottom line*, yaitu nilai perusahaan (*corporate value*) yang di refleksikan dalam kondisi keuangan semata. Melainkan tanggung jawab yang berpijak pada konsep *Quadrangle Bottom Line* (QBL) yang mampu mengungkapkan masalah ekonomi (finansial), aktivitas entitas berkaitan dengan masalah sosial, masalah lingkungan dan spiritual (pola pikir dan bertindak manusia). Keberlanjutan entitas akan terjamin bila mana entitas memperhatikan sinergi dari dimensi ekonomi, sosial, lingkungan dan spiritual.¹⁹⁹

Berdasarkan temuan penelitian dilapangan, keberlanjutan usaha (*sustainability performance*) pada CV. Rajasa Mas Jaya Maos Cilacap jika didasarkan pada konsep *Quadrangle Bottom Line* (QBL) memberikan beberapa dampak terhadap aktivitas ekonomi, sosial, lingkungan dan spiritual. Dampak-dampak tersebut setidaknya dapat dilihat dari beberapa kegiatan berikut ini :

¹⁹⁸ Ramlah, dkk, "*Sustainability Performance Pada Bank BNI Syariah di Makassar*", Universitas Hasanuddin.

¹⁹⁹ Muhammad Suyudi, *Konsep Quadrangle Bottom Line (QBL)*.....hlm. 7-8.

1. Dampak terhadap aktifitas ekonomi (*Economic Performance*)

a. Peningkatan Ekonomi Keluarga

Dengan dilakukannya pengembangan produk pada CV. Rajasa Mas Jaya memberikan dampak yang sangat berarti bagi perekonomian keluarga. Baik ekonomi keluarga pemilik usaha maupun ekonomi keluarga para pekerja. Peningkatan ekonomi tersebut sejalan dengan peningkatan volume penjualan dan pendapatan usaha yang diperoleh perusahaan. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Tonik Sudarmaji selaku pemilik usaha :

“ya sekarang alhamdulillah mas penjualannya sudah lebih banyak, produk kerajinan juga sudah ada yang diekspor ke luar negeri. Bisa buat nguliahin anak juga mas. Sekarang juga sudah ada 2 karyawan yang bisa dikuliahkan”²⁰⁰

Selain berdampak secara langsung terhadap pemilik usaha, pengembangan produk juga berdampak terhadap para karyawan. Karyawan mengaku setelah perusahaan menambah produknya, penghasilan yang diterima karyawan juga meningkat. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Ibu Maiah :

“iya jelas ada perbedaannya mas, dulu kan cuman batik tok, sekarang ada kerajinan, gaji kita juga otomatis naik karena ada tambahan pekerjaan juga”²⁰¹

Hal tersebut juga disampaikan oleh Mas Hanif :

“nek masalah gaji ana perbedaane mas, soale kan juga kerjaane tambah mas juga siki kan wis dadi CV, produke juga wis ana sing di ekspor”²⁰²

(kalau masalah gaji tentu ada perbedaannya bro, karena sekarang juga pekerjaannya tambah dan sekarang sudah menjadi CV, produknya juga sudah ada yang di ekspor).

²⁰⁰ Wawancara dengan Bapak Tonik Sudarmaji (Pemilik CV. Rajasa Mas Jaya) pada hari Minggu tanggal 22 September 2019 pukul 10.00 WIB.

²⁰¹ Wawancara dengan Ibu Maiah (Karyawan) pada hari Rabu tanggal 25 September 2019 pukul 10.00 WIB.

²⁰² Wawancara dengan Mas Hanif (Karyawan) pada hari Rabu tanggal 25 September 2019 pukul 11.00 WIB.

Peningkatan pendapatan yang terjadi ini merupakan hasil dari keberhasilan CV. Rajasa Mas Jaya dalam menciptakan broduk baru dengan brand Raja Serayu yang mampu bersaing dipasar dan mampu menarik hati konsumen, sehingga berimplikasi terhadap *profit* yang diperoleh perusahaan.

b. Peningkatan Jenis Produk

Produk yang dihasilkan oleh CV. Rajasa Mas Jaya kini beraneka ragam jenisnya. Yang pada awalnya hanya memproduksi kain batik saja kini CV. Rajasa Mas jaya juga memproduksi berbagai kerajinan. Kerajinan yang dihasilkan pun beraneka ragam jenisnya, mulai dari keranjang bambu kolaborasi batik, laundry bag, lodong, storage pasagi, keranjang koran, keranjang botol, berbagai jenis tas, furniture dan beberapa kerajinan yang lainnya.

c. Peningkatan penjualan produk

Penjualan produk yang dilakukan melalui beberapa media, baik melalui media sosial/internet, media cetak & elektronik, pameran/ expo, galery /outlet yang dimiliki maupun melalui situs penjualan online terbukti dapat meningkatkan penjualan produk CV. Rajasa Mas Jaya. Kini setiap harinya CV. Rajasa Mas Jaya menjual beraneka ragam produk. Atas peningkatan penjualan yang cukup signifikan, CV. Rajasa Mas jaya menerima penghargaan sebagai pengusaha dengan penjualan/omset terbesar melalui E-Commerce (blanja.com).²⁰³

d. Mengikuti pameran internasional dan mendapatkan penghargaan dari Internasional

Diantara pameran internasional yang diikuti oleh CV. Rajasa Mas Jaya untuk brand Raja Serayu antara lain :

1) Pameran Ambiente Talents 2017

Produk-produk CV. Rajasa Mas Jaya dengan brand Raja Serayu berhasil lolos pada seleksi kurasi di Ambiente Talents

²⁰³ Media Aparatur Informatif dan Terkini, VOL 16/MAP 12/ 2017, hlm. 14.

pada tahun 2017 dan terpilih bersama 38 desainer dari 18 negara. Melalui kegiatan ini pula produk-produk CV. Rajasa Mas Jaya dengan brand Raja Serayu memenangkan penghargaan Ambiente Talents karena menggunakan bahan baru dalam kreasi produknya. Setelah selesai pameran tersebut, produk ini dipajang pada display Indonesia Trade Promotion Center (ITPC).



Gambar 16
Pameran Ambiente Talents 2017

Ambiente merupakan salah satu pameran internasional yang paling bergengsi dalam mengangkat kebaruan desain produk (*consumer goods*) di dunia, yang terbagi dalam tiga sektor yaitu :

- a) *Dining (table, kitchen and household products)*
- b) *Giving (gifts, stationery and decorations, authentic and fashion jewellery, watches, personal accessories and Beauty & Bath)*
- c) *Living (interior design, furnishing and decoration).*²⁰⁴

Pameran Ambiente ini merupakan ajang bergengsi yang menjadi barometer desain dunia, terutama untuk tren produk-

²⁰⁴ Kemendag Dorong Pangsa Ekspor Mebel ke Jerman, diakses dari halaman http://djpen.kemendag.go.id/app_frontend/AcceptedRsses/view/54e15c13-7930-49bd-b446-5a5cc0a83502 pada tanggal 30 September pukul 19.30 WIB.

produk unggulan industri yang memiliki tingkat kreasi dan inovasi yang tinggi. Keikutsertaan Delegasi Indonesia di ajang pameran kali ini didukung oleh Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf). Bekraf menyokong kegiatan promosi desain nasional yang memiliki keunggulan visual tinggi serta dapat menggerakkan roda industri kreatif secara nasional.²⁰⁵

2) Pameran Milano Italia (Tartona Design Week)

Produk dari CV. Rajasa Mas Jaya dengan brand Raja Serayu kembali mendapatkan kesempatan dari Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) Republik Indonesia untuk mengikuti sebuah seleksi pameran di Milano, Italia dan akhirnya lolos untuk mengikuti pameran tersebut. Direktur Utama dari CV. Rajasa Mas Jaya Ibu Euis berangkat ke Milano pada tanggal 4 April 2017 dengan membawa kerajinan tangan berupa keranjang bambu tersebut.



Gambar 17
Pameran Milano Italia 2017

Pekan desain Tortona, merupakan rangkaian dari Milan Design Week (Pekan Desain Milan) dan Salone Del Mobile

²⁰⁵ Siaran Pers Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, Jakarta, 28 Februari 2018 diakses dari halaman <https://www.kemendag.go.id/files/pdf/2018/02/28/usung-peralatan-dapur-khas-palembang-desainer-muda-indonesia-unjuk-gigi-di-ambiente-talents-2018-id0-1519782909.pdf> pada tanggal 30 September pukul 19.35 WIB.

yang merupakan ajang pameran terpenting untuk sektor kreatif terutama furnitur dan dekorasi ruangan.²⁰⁶

3) Undangan ASEAN

Pada bulan Juli-Agustus 2018, pemilik usaha CV. Rajasa Mas Jaya Ibu Euis berkeliling ke negara tiongkok atas undangan ASEAN. Ia berkeliling bersama dengan para pengrajin lain di negara-negara ASEAN untuk memperkenalkan produknya. Dalam kesempatan itu pula CV. Rajasa Mas Jaya menjalin kerja sama dengan Alibaba, dan diberi fasilitas sebagai *good member* alibaba untuk memperkenalkan produknya dalam situs penjualan alibaba.

4) Festival Indonesia Moscow 2019

Festival Indonesia Moscow 2019 di gelar untuk menyongsong peringatan 70 tahun hubungan diplomatik Indonesia dengan Rusia pada tanggal 3 Februari 2020. Festival ini digelar di Moskow pada tanggal 2-4 Agustus 2019. Festival moscow menampilkan pameran berbagai produk Indonesia seperti kopi, pakaian, aksesoris, kuliner nusantara, kerajinan dan lain sebagainya. Pada festival indonesia moscow tahun 2019 brand Raja Serayu ikut berpartisipasi dengan menghadirkan produk andalannya.



Gambar 18
Festival Indonesia Moscow 2019

²⁰⁶ Aksen, Pikiran Rakyat Minggu (Manis) 16 April 2017 19 Rajab 1438 H Rajab 1950 diakses dari halaman http://staging.bekraf.go.id/downloadable/pdf_file/170442-pikiran-rakyat-paviliun-indonesia-memikat-pengunjung.pdf pada tanggal 30 September pukul 19.45 WIB.

Selama festival ini berlangsung, para pelaku bisnis memiliki kesempatan berinteraksi dan melakukan *business matching* dengan para mitranya di Rusia. Momen ini dimanfaatkan oleh pemilik usaha ibu Euis untuk memperkenalkan produknya di pameran tersebut.

5) Penghargaan yang diperoleh

Produk CV. Rajasa Mas Jaya dengan brand Raja Serayu mendapatkan beberapa penghargaan, antara lain penghargaan dari Australia, penghargaan New Talent Material 2017 dari Jerman, hingga mendapatkan sertifikat Hak atas kekayaan Intelektual (HAKI) atas penciptaan karya keranjang bambu batiknya. Dimana jika suatu waktu ada seseorang yang membuat material bambu dengan kombinasi tekstil seperti yang dilakukan oleh CV. Rajasa Mas Jaya, maka pihaknya dapat menuntut balik pihak tersebut.

Tabel. 8
Capaian Prestasi CV. Rajasa Mas Jaya Brand Raja Serayu

No	Penghargaan
1	Nominate new talents at the 2017 ambiente exhibition in german
2	Big 100 finalists at blibli.com
3	Participants in the Jedah Expo exhibition in Jeddah, Arabic
4	Exhibitors at the 2017 Salone Del Mobile event in Milan

Sumber : Company Profile Rajamas and Raja Serayu.²⁰⁷

e. Peningkatan Nilai Ekspor produk

Sejak dilakukannya strategi diversifikasi pada tahun 2016, permintaan akan produk kerajinan bambu yang dikolaborasikan dengan anyaman batik terus diminati oleh konsumen asal mancanegara. Peningkatan nilai ekspor produk kerajinan bambu

²⁰⁷ Company Profile Rajamas and Raja Serayu 2019.

terjadi setelah CV. Rajasa Mas Jaya mengikuti pameran Ambiente pada tahun 2017 di Jerman.

Dari pameran tersebut, ia mendapat pesanan dari buyer asal Riyadh, Arab Saudi sebanyak 6 kontainer. Bapak Tonik Sudarmaji mengatakan bahwa :

“per kontainer kita bisa kirim 4.500 set kemudian di kalikan US\$15 jika kita kirim 6 kontainer ya tinggal di kali saja, untuk per minggu kita jual online, kita punya tim di blibli sendiri, di mblanja sendiri dan di alibaba sendiri”²⁰⁸

Ekspor pertama dilakukan pada tanggal 20 Maret 2017. Pesanan yang tidak sedikit itu membuat pemilik usaha mau tidak mau harus bekerja sama dengan beberapa pengrajin bambu dari berbagai daerah baik dari Cilacap maupun luar kota Cilacap. kemudian pada tahun 2018 melakukan ekspor sebanyak 4 kontainer. Untuk tahun 2019 sedang melakukan negosiasi dengan *buyer* serta akan melakukan pertemuan dengan buyer pada acara trade expo indonesia pada tahun ini, namun buyer sudah menjanjikan akan melakukan ekspor sebanyak 5 kontainer.²⁰⁹

2. Dampak sosial (*Social Performaance*)

Munculnya dampak sosial terjadi akibat adanya interaksi antara pemilik usaha dengan karyawan, pemilik usaha dengan masyarakat sekitar dan karyawan dengan masyarakat sekitar. Keberadaan CV. Rajasa Mas Jaya juga memberikan kontribusi positif di dalam kehidupan sosial, diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Memberdayakan para pengrajin lokal

CV. Rajasa Mas bukan hanya menghidupkan kembali kerajinan batik asal Maos Cilacap yang sempat meredup dengan cara memberdayakan masyarakat asli maos yang bisa membatik, namun

²⁰⁸ Wawancara dengan Bapak Tonik Sudarmaji (Pemilik CV. Rajasa Mas Jaya) pada hari Minggu tanggal 22 september 2019 pukul 10.00 WIB.

²⁰⁹ Wawancara dengan Bapak Tonik Sudarmaji (Pemilik CV. Rajasa Mas Jaya) pada hari Minggu tanggal 22 september 2019 pukul 10.00 WIB.

juga dengan adanya strategi diversifikasi ini CV. Rajasa Mas Jaya juga mampu memberdayakan para pengrajin bambu yang ada di Kabupaten Cilacap dan sekitarnya untuk ikut bermitra dengan perusahaan.

Saat ini CV. Rajasa Mas Jaya memiliki 10 orang karyawan yang langsung bekerja di tempat produksi dan *galery*. Sementara itu CV. Rajasa Mas Jaya memiliki mitra kerja yang jumlahnya hingga ratusan orang, terutama yang membuat kerajinan. Mitra kerja CV. Rajasa Mas Jaya ada di kecamatan Nusawungu, Cipari, Tasik Malaya dan Kebumen.

Salah satu yang menjadi mitra kerja dari CV. Rajasa Mas Jaya adalah Bapak Saikun pemilik dari Swaru Bamboe di Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu Kab. Cilacap, beliau mengatakan bahwa :

“kerjasama karo Bapak tonik ya wis 2 taunan mas, biasane kita buat kerajinane tok nanti di lapisi batik maning nang pak tonik mas. Ya alhamdulillah bisa buat nambah penghasilan mas, bisa nggo ngisi pegawean, soale anu juga disambi mas karo tani dan ternak”²¹⁰

(kerjasama dengan bapak tonik sudah ada 2 tahunan mas, biasanya kita membuat kerajinannya saja, nanti sama pak tonik di anyam batik. Ya alhamdulillah bisa buat nambah penghasilan mas, bisa untuk ngisi pekerjaan, karena juga ini disambi mas sama tani juga ternak).

Oleh karena itu dengan adanya kerjasama usaha ini, dimana para pengrajin lokal menjadi mitra dari CV. Rajasa Mas Jaya memberikan dampak yang baik dari sisi peningkatan ekonomi para pengrajin lokal. Hal ini juga diyakini sebagai salah satu cara untuk menghidupkan kembali dan memperkenalkan kerajinan lokal asal Cilacap dan sekitarnya yang biasanya hanya dijual dipasar lokal, untuk diperkenalkan dipasar ekspor.

²¹⁰ Wawancara dengan Bapak Saikun pada hari senin tanggal 30 September 2019 pukul 10.30 WIB di Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap.

b. Memberikan pelatihan

Secara konsisten CV. Rajasa Mas Jaya selalu memberikan pelatihan-pelatihan kepada berbagai elemen, baik masyarakat, siswa maupun instansi-instansi yang ingin belajar bagaimana proses membatik maupun membuat sebuah kerajinan. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Tonik Sudarmaji :

“kita menerima jika ada sekolah, masyarakat atau instansi lain yang mau belajar batik atau kerajinan disini atau kita yang diundang kesana mas. Sampai saat ini sudah banyak siswa SD, SMP maupun sekolah luar biasa yang belajar disini. Nanti mereka bisa memilih mau belajar membatik atau kerajinan, nanti kita fasilitasi. Nanti juga mereka bisa memilih mau kita yang sediakan peralatannya atau mereka yang cari sendiri mas.”²¹¹

Oleh karena itu pengembangan potensi karyawan dalam CV. Rajasa Mas Jaya selain diwujudkan melalui pengembangan skill/keterampilan dalam tahap produksi juga kemampuan dalam pendampingan kepada para pengunjung yang ingin belajar membatik maupun membuat sebuah kerajinan.



Gambar 19
Pelatihan membatik kepada siswa SD.²¹²

Selain pelatihan diberikan kepada instansi pendidikan yang umum, CV. Rajasa Mas Jaya juga turut serta memberikan pelatihan kepada instansi pendidikan berkebutuhan khusus agar orang yang

²¹¹ Wawancara dengan Bapak Tonik Sudarmaji (Pemilik CV. Rajasa Mas Jaya) pada Hari Minggu tanggal 22 September 2019 pukul 10.00 WIB.

²¹² Pelatihan membatik pada siswa-siswi SD Islam Terpadu Ath-Thoriq Gombong Kebumen Pada hari Rabu Tanggal 25 September 2019 Pukul 10.00 -12.00 WIB.

berkebutuhan khusus juga memiliki keahlian tambahan terutama dalam hal membatik dan pembuatan kerajinan.



Gambar 20
Pelatihan membatik kepada siswa berkebutuhan khusus.²¹³

Pelatihan-pelatihan tersebut tujuannya untuk membekali keterampilan baik membatik maupun kerajinan serta diharapkan dari kegiatan pelatihan ini, menjadi bagian dari upaya melestarikan warisan kekayaan leluhur bangsa Indonesia, khususnya batik dan kerajinan lokal. Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Alim (salah satu guru pendamping SD Islam Terpadu Ath-Toriq Gombong Kebumen) saat melakukan kunjungan ke CV. Rajasa Mas Jaya, beliau menyampaikan bahwa :

“kita sudah melakukan kerjasama dengan bapak tonik selama 4 tahunan lah kurang lebihnya. Awalnya kita tau dari internet, kemudian kita coba datang kesini buat survey akhirnya cocok dan terus sampe sekarang setiap satu tahun sekali kita selalu melaksanakan pelatihan membatik disini. Untuk saat ini masih pelatihan batik mas, soalnya juga disesuaikan sama kemampuan anak-anaknya. Mungkin kalo pelatihan kerajinannya tahun-tahun berikutnya kita bisa rencanakan, agar siswa juga bisa memiliki keterampilan yang lain”²¹⁴

Secara tidak langsung kegiatan pelatihan ini juga diharapkan dapat melahirkan para pembatik dan pengrajin baru, sehingga

²¹³ Pelatihan membatik pada siswa-siswi SLB Negeri Kroya Pada hari Senin Tanggal 30 September 2019 Pukul 10.00 -15.00 WIB.

²¹⁴ Wawancara dengan Bapak Alim (Guru SD Islam Terpadu Ath-Toriq Gombong Kebumen) Pada hari Rabu Tanggal 25 September 2019 pukul 11.00 WIB.

mampu menciptakan industri-industri baru di masyarakat, yang dapat menjadi motor penggerak perekonomian di masyarakat.

c. Pembinaan Usaha

Pemilik usaha juga melakukan berbagai pembinaan usaha baik kepada Instansi maupun UKM. Umumnya pendampingan usaha tersebut dibimbing sampai dengan usaha tersebut berhasil. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Tonik Sudarmaji :

“saya juga mempunyai beberapa cluster/binaan usaha yang sudah MOU dengan saya, kita sudah punya 8 kelompok kreatif seperti ini, kita juga punya inkubasi bisnis, rata-rata mereka sudah punya usaha, kita dampingi sampai berhasil.”²¹⁵

CV. Rajasa Mas Jaya juga memiliki Lembaga Pelatihan Kerja (LPK) yang diberi nama LPK Rajasa. LPK ini yang memfasilitasi para pelaku usaha yang ingin diberikan pendampingan usaha ataupun instansi yang membutuhkan pelatihan kerja.

d. Memberikan kontribusi terhadap lingkungan masyarakat

Dengan keberadaan CV. Rajasa Mas Jaya memberikan dampak positif yaitu adanya kontribusi terhadap lingkungan sekitar. Kontribusi tersebut biasanya diberikan pada saat hari raya, hari kemerdekaan dan kegiatan kemasyarakatan lainnya. Bentuk kontribusi yang dilakukan oleh CV. Rajasa Mas Jaya beragam mulai dari penyediaan konsumsi, fasilitas kegiatan, bentuk finansial dan lain sebagainya. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Afiani :

“kalau ada kegiatan-kegiatan di masyarakat juga pak tonik sering ikut bantu mas, misal ada lomba-lomba biasanya dia ngasih hadiah, misalnya kerja bakti juga ngasih konsumsi, ngasih santunan anak yatim, ngasih zakat dan masih banyak mas.”²¹⁶

²¹⁵ Wawancara dengan Bapak Tonik Sudarmaji pada Hari Minggu tanggal 22 September 2019 pukul 10.00 WIB.

²¹⁶ Wawancara dengan Ibu Afiani (Warga Masyarakat) Pada hari Senin Tanggal 30 September 2019 pukul 13.15 WIB.

Selain berkontribusi terhadap kegiatan kemasyarakatan CV. Rajasa Mas Jaya juga mengajak masyarakat sekitar untuk ikut andil dalam perusahaan dengan cara mengajak masyarakat untuk melakukan kerja sampingan ketika perusahaan mendapatkan orderan banyak. Kerja sampingan tersebut bentuknya antara lain membantu pemasangan kancing baju, penyulaman kain batik ke keranjang bambu, proses penjaitan sisa-sisa kain batik dan sebagainya. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Noto :

“nggih misale onten pesanan ingkang radi katah, biasane masyarakat nggih ken mbantu, bantune nggih macem-macem, enten sing ken masang kancing, njait kain perca ngoten. Rumiyyin nggih nate masyarakat mriki di plesiraken teng pak tonik kalih bu euis”.²¹⁷

(misalnya ada pesanan banyak biasanya masyarakat sini juga ikut suruh bantu mas, kaya masang kancing, jait sisa kain batiknya dan juga dulu pernah di ajak jalan-jalan sama pak tonik dan bu euis).

Dari beberapa dampak positif diatas, namun juga ada beberapa kegiatan yang belum dilakukan oleh CV. Rajasa Mas Jaya, kegiatan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Belum tersedianya jaminan sosial dan kesehatan yang terorganisir oleh perusahaan.

CV. Rajasa Mas Jaya belum mempunyai jaminan sosial dan kesehatan yang terorganisir oleh perusahaan yang ditujukan kepada pekerjanya. Hal ini disampaikan oleh bapak Tonik sudarmaji :

“kalau kaya BPJS dan jaminan kesehatan atau asuransi kita ngga ada mas, kan memang pegawai juga punya BPJS sendiri di rumah, kita menawarkan aja ke pegawai dia maunya apa gitu”.²¹⁸

²¹⁷ Wawancara dengan Bapak Noto (Warga Masyarakat) Pada hari Rabu Tanggal 25 September 2019 pukul 11.30 WIB.

²¹⁸ Wawancara dengan Bapak Tonik Sudarmaji pada Hari Minggu tanggal 22 September 2019 pukul 10.00 WIB.

Belum adanya jaminan ini diharapkan dapat segera di tindak lanjuti oleh perusahaan, mengingat dengan adanya jaminan ini akan membuat para pekerja tidak akan khawatir dengan resiko yang terjadi saat melakukan pekerjaan.

b. Belum adanya prosedur kerja (SOP) yang terorganisir dengan baik

Prosedur kerja sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan agar menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang diharapkan dan siap dijual ke konsumen. Dalam CV. Rajasa Mas Jaya belum di temukan standar kerja maupun SOP yang menginformasikan produk seperti apa yang menjadi standar perusahaan. Dalam melakukan pekerjaan di CV. Rajasa Mas Jaya karyawan mendapatkan informasi/perintah secara langsung dari pemilik perusahaan mengenai produk yang akan dibuatnya dan pegawai mengerjakan sesuai dengan kemampuan dan kreativitasnya. Hal ini disampaikan oleh Mas Formansyah :

“kalau SOP kita belum ada, kalo ada kerjaan biasanya bapak langsung bilang ke kita, ini kita buatkan produk yang desainnya kaya gini. Nanti kita berkreasi sendiri. Jadi pembuatannya ya kita kira-kira sendiri”²¹⁹

Oleh karena itu diharapkan kedepan CV. Rajasa Mas Jaya membuat SOP kerja yang tertulis yang menginformasikan mengenai ketentuan-ketentuan dalam memproduksi produknya, sehingga produk yang di hasilkan memiliki standar yang sama.

3. Dampak Lingkungan (*Environmental Performance*)

Keberlanjutan dibidang lingkungan dapat diartikan sebagai kepedulian manusia akan kelestarian sumber daya alam yang sangat terbatas, manusia harus mengoptimalkan antara kebutuhan dan sumber daya yang ada serta melestarikan dan menjamin ketersedian sumber daya bagi generasi berikutnya.²²⁰ Berdasarkan temuan penelitian di

²¹⁹ Wawancara dengan Mas Formansyah (Karyawan) pada hari Minggu tanggal 22 September 2019 pukul 11.30 WIB.

²²⁰ Dr. Faisal Badroen, MBA, dkk., *Etika Bisnis dalam Islam*.....hlm. 189.

lapangan, keberadaan industri ini juga memperhatikan ekosistem lingkungannya, hal itu terlihat dari beberapa aktivitas dibawah ini :

a. Pengelolaan limbah

Pengelolaan limbah dari industri ini cukup memenuhi, dimana perusahaan memiliki instalasi pengelolaan air limbah, sehingga limbah yang dihasilkan tidak mengganggu pencemaran lingkungan. Tidak adanya pencemarah air limbah juga disampaikan oleh beberapa masyarakat yang ada di sekitar industri ini, salah satunya adalah Bapak Ali yang memiliki rumah di sebelah perusahaan. Beliau mengungkapkan bahwa.

“kalo limbah kita ngga merasa terganggu mas, karena pak tonik juga udah tau untuk mengelola limbah yang ada. Dia kayanya kalo ngga salah punya semacam tangki di belakang untuk menampung limbah batik mas”²²¹

Hal serupa juga dilakukan untuk pengelolaan sisa-sisa dari pembuatan bambu. Sisa-sisa dari pembuatan bambu yang tidak terpakai tidak dibuang begitu saja namun dimanfaatkan untuk bahan bakar oleh pengrajin ketika akan masak di tungku. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Saikun salah satu pengrajin di Desa Klumprit Kecamatan Nusawungu :

“sisa-sisa bambu nggih mboten dibuang mas, nanging di gunakaken ngge masak teng ndapur”²²²

(sisa-sisa bambu tidak dibuang begitu saja mas, namun dimanfaatkan untuk masak di dapur).

Pengelolaan terhadap sisa-sisa produksi yang sudah cukup baik ini diharapkan terus di lakukan oleh CV. Rajasa Mas Jaya agar menciptakan industri yang benar-benar memperhatikan lingkungannya atau bisa dikatakan sebagai industri yang *environmental sustainability* (industri yang memperhatikan

²²¹ Wawancara dengan Bapak Ali (Warga RT. 09 RW.01 Desa Maos Kidul), Pada hari Rabu Tanggal 25 September 2019 pukul 13.00 WIB.

²²² Wawancara dengan Bapak Saikun (Pengrajin) pada hari senin tanggal 30 September 2019 pukul 10.30 WIB.

keberlanjutan lingkungannya). Sehingga generasi-generasi berikutnya masih dapat merasakan lingkungan yang bersih, tidak adanya pencemaran lingkungan dari industri yang tidak memperhatikan keseimbangan ekosistem dalam lingkungan.

b. Pemanfaatan sisa-sisa kain batik

Sisa-sisa kain batik yang tidak terpakai dimanfaatkan oleh CV. Rajasa Mas Jaya untuk pembuatan kerajinan keranjang bambu. Penambahan kain perca ini untuk menambah nilai (*value*) agar produk ini memiliki perbedaan (*differensiasi*) dengan produk lainnya dipasaran. Sehingga konsumen akan memiliki ketertarikan untuk membeli produk yang ditawarkan oleh CV. Rajasa Mas Jaya. Pemanfaatan limbah sisa kain batik ini juga mendapatkan banyak apresiasi baik dari pemerintah maupun konsumen mancanegara.

c. Produk Ramah Lingkungan

Produk batik maupun kerajinan yang dihasilkan oleh CV. Rajasa Mas Jaya merupakan produk yang ramah lingkungan, karena seluruh produk yang dihasilkan merupakan produk buatan tangan manusia (*handmade*) dan tidak menggunakan mesin dalam proses pembuatan produknya. Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Tonik Sudarmaji :

“produk kita ini produk yang ramah lingkungan mas, karena semua prosesnya dibuat langsung dengan tangan manusia, bukan menggunakan mesin, kecuali batik printing, itu pun kita ambil di orang lain bukan produksi sendiri kalo misal ada konsumen yang ingin pesan batik kontemporer”.²²³

Hal ini juga dapat dilihat dari proses pembuatan batik yang dilakukan masih menggunakan cara dan perlengkapan yang tradisional/manual seperti masih menggunakan canting dan malam dalam proses produksinya. Begitu juga dengan pembuatan kerajinan bambu yang diproduksi oleh pengrajin bambu. Proses produksi

²²³ Wawancara dengan Bapak Tonik Sudarmaji pada Hari Minggu tanggal 22 September 2019 pukul 10.00 WIB.

dilakukan secara alami dan dilakukan secara manual tanpa menggunakan mesin.²²⁴

Penggunaan bahan kimia hanya digunakan pada proses *finishing* saja yaitu dengan menggunakan melamin clear untuk membuat permukaan kerajinan lebih halus karena melamine dapat menutupi pori-pori bambu dan menggunakan borax untuk pengawetan bambu agar tidak cepat terkena rayap. Namun penggunaan bahan kimia ini juga tidak berlebihan sehingga penggunaannya tidak berbahaya.²²⁵

4. Dampak Spiritual (*Spiritual Performance*)

Spiritual dapat diartikan sebagai perubahan besar, dimana organisasi memberi ruang bagi dimensi spiritual yang ada hubungannya dengan makna, tujuan dan rasa. Meskipun topik spiritual dianggap sebagai hal yang tabu di banyak organisasi paradigma ini telah mempertimbangkan perlunya meninjau keyakinan nilai, persepsi dan pandangan tentang bagaimana kita hidup di dunia ini.

Dimensi penting spiritualitas di tempat kerja atau organisasi adalah bahwa karyawan memiliki kehidupan spiritual (yaitu kehidupan batin) sama seperti mereka memiliki fisik, kebutuhan emosional dan kognitif dan kebutuhan ini tidak tertinggal di rumah ketika mereka datang bekerja.²²⁶ Bentuk-bentuk kegiatan spiritual dalam CV. Rajasa Mas Jaya terlihat dari beberapa aktivitas di bawah ini :

a. Kenyamanan bekerja

Menurut Nur Muchamad Kurniawan dan Sri Mulyati (2018), Indikator-indikator spiritualitas seperti cinta yang tulus, tidak akan terbentuk jikalau hati tidak tenang. Begitupun dengan kasih yang

²²⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Saikun pada hari senin tanggal 30 September 2019 pukul 10.30 WIB di Desa Klumpit Kecamatan Nusawungu Kabupaten Cilacap.

²²⁵ Hasil Wawancara dengan Mas Hanif (Karyawan CV. Rajasa Mas Jaya) pada hari senin tanggal 30 September 2019 pukul 14.00 WIB.

²²⁶ Mirnawati, *Mewujudkan Organisasi Spiritual Melalui Sistem Pengendalian Manajemen Mutu Lingkungan ISO 14001 : 2015 Berbasis Spiritualisme (Studi Pada PT. Semen Tonasa)*, Skripsi (Makasar : Universitas Islam Negeri Alauddin Makasar, Akuntansi), hlm. 25-26.

tulus, kejujuran dan lain sebagainya akan terbentuk jikalau hati merasa tenang dan tentram.²²⁷

Oleh karena itu, hati yang tenang akan terwujud jika para pekerja merasakan kenyamanan bekerja. Secara tidak langsung ketika pekerja sudah merasakan nyaman dalam bekerja, pekerjaan sesulit apapun akan terasa mudah dan tidak merasa ada tekanan dalam bekerja.

Kenyamanan bekerja pada CV. Rajasa Mas Jaga juga dirasakan oleh karyawan, salah satunya yang diungkapkan oleh ibu Maiah :

“alhamdulillah krasan mas bekerja disini, saya sudah bekerja disini sejak usaha ini berdiri. Ya sudah hampir 11 taun lah. Pak tonik sama bu euis juga baik, sering kasih masukan, sering ndengerin cerita-cerita kita ketika ada keluhan”²²⁸

Hal serupa juga disampaikan oleh Mas Formansyah :

“alhamdulillah betah mas kerja disini, juga saya kan bisa disambi kuliah. Saya kerja disini juga dah lumayan lama, sudah krasan. Bapak sama ibu juga kalo ada masalah sering ngumpulin kita untuk dengerin curhatan kita”²²⁹

Kenyamanan bekerja seperti inilah yang nantinya akan meningkatkan produktivitas karyawan saat bekerja. Ketika produktivitas karyawan baik maka kelangsungan perusahaan pun akan baik dan sebaliknya jika karyawan tidak nyaman dalam melakukan pekerjaan maka akan mempengaruhi produktivitas karyawan yang pada akhirnya juga akan berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan.

²²⁷ Nur Muchamad Kurniawan dan Sri Mulyati, “*Akuntansi Sosial Spiritual Antara.....*” hlm. 50.

²²⁸ Wawancara dengan Ibu Maiah (karyawan) pada hari Rabu tanggal 25 September 2019 pukul 10.00 WIB.

²²⁹ Wawancara dengan Mas Formansyah (karyawan) pada hari minggu tanggal 22 September 2019 pukul 11.30 WIB.

b. Memiliki etos kerja yang baik

Etos kerja spiritual adalah pandangan dan sikap suatu individu atau kelompok terhadap kerja, yang memiliki nilai-nilai moral spiritual. Nilai-nilai moral spiritual tersebut adalah kejujuran (*shiddiq*), kepercayaan (*amanah*), kecerdasan (*fathanah*) serta argumentatif dan komunikatif (*tabligh*).²³⁰

Penerapan etos kerja spiritual pada karyawan CV. Rajasa Mas Jaya tercermin pada nilai-nilai berikut :

1) Jujur (*shiddiq*)

Jujur merupakan suatu keputusan seseorang untuk mengungkapkan perasaannya, kata-katanya atau perbuatannya bahwa realitas yang ada tidak dimanipulasi dengan cara berbohong atau menipu orang lain untuk keuntungan dirinya.

Nilai-nilai kejujuran pada karyawan CV. Rajasa Mas Jaya tercermin dari setiap aktivitas yang dilakukan oleh karyawan, salah satunya yang diungkapkan oleh Mas Formansyah :

“bapak dan ibu sering tidak ada di rumah, karena itu ya kalo ada apa-apa misalnya ada yang beli ya selalu kita catet, trus catetannya di kasih kan ke bapak dan ibu kalau beliau sudah dirumah”²³¹

Selain itu, menurut Ibu Maiah :

“kita bekerja sesuai perintah pak tonik dan bu euis, misal kita suruh membuat batik dengan corak kaya gini untuk sekian pesanan, atau buat sample kerajinan ini ya kita selalu kerjakan mas, setelah itu kita laporkan hasil kerjaan kita, kita laporkan juga ketika ada yang salah mas”²³²

²³⁰ Djasuli & Harwida, Etos Kerja Spiritual sebagai Moderator Hubungan antara Motivasi kerja dengan kinerja pegawai, Proceeding Pesat (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur & Sipil, Vol. 4 Oktober 2011, hlm. 104.

²³¹ Wawancara dengan Mas Formansyah (Karyawan) pada hari Minggu tanggal 22 September 2019 pukul 11.30 WIB.

²³² Wawancara dengan ibu Maiah (Karyawan) pada hari Rabu tanggal 25 September 2019 pukul 10.00 WIB.

Bentuk-bentuk kegiatan seperti di atas walaupun terlihat kecil, namun sesungguhnya sangatlah berarti bagi kelangsungan perusahaan. Kejujuran karyawan saat bekerja akan menjadi kunci keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang.

2) Dapat dipercaya (*amanah*)

Amanah adalah dapat dipercaya dalam kata dan perbuatannya. Amanah adalah titipan yang menjadi tanggungan, bentuk kewajiban atau utang yang harus dibayar dengan cara melunasinya sehingga hal ini dirasa aman atau terbebas dari segala tuntutan.

Menurut Bapak Tonik Sudarmaji (pemilik CV. Rajasa Mas Jaya) menjelaskan bahwa karyawan bekerja sesuai tepat waktu yang telah ditentukan oleh pemilik usaha, ketika ada yang berhalangan dan tidak dapat bekerja maka mereka akan ijin ke pemilik usaha.

“karyawan disini semuanya bekerja sesuai waktunya mas masuk jam 8 pulang jam setengah 4. Liburnya kalo hari minggu, tanggal merah kegiatan keagamaan (islam) dan hari kemerdekaan juga libur, tapi kalau tanggal merah biasa ngga libur. Misal ada karyawan yang ngga berangkat nanti mereka ijin ke saya atau ibu”²³³

Selain disiplin dalam bekerja, karyawan juga selalu mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang diminta oleh pemilik usaha. Sikap amanah juga tercermin ketika karyawan mendapatkan perintah dari pemilik usaha untuk mendampingi masyarakat/komunitas/siswa yang melakukan pelatihan. Hal itu diungkapkan oleh Ibu Sodriyah :

“kita juga terkadang di kasih tugas sama bapak/ibu untuk ngajari anak-anak yang mau latihan disini. Kita biasanya siapkan semua peralatannya, bapak/ibu bisanya cuman

²³³ Wawancara dengan Bapak Tonik Sudarmaji (Pemilik CV. Rajasa Mas Jaya) pada hari Minggu tanggal 22 September 2019.

bilang bu, besok ada anak yang mau latihan disini gitu, siapkan ya semuanya”²³⁴

Sikap amanah ini merupakan sikap tanggung jawab pekerja terhadap pemilik usaha. Maka tanggung jawab ini harus selalu dijaga oleh karyawannya.

3) Kecerdasan (*fathonah*)

Cerdas berarti mengerti, memahami dan menghayati segala hal yang menjadi tugas dan kewajibannya. Cerdas berarti mampu berfikir jernih sehingga dapat mengatasi semua permasalahan yang dihadapi.

Menurut Bapak Tonik Sudarmaji (pemilik CV. Rajasa Mas Jaya) menjelaskan bahwa sikap cerdas tercermin dari sikap karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaannya maupun menyikapi dan menyelesaikan sebuah permasalahan secara bersama atau karyawan satu dengan yang lainnya. Beliau mengatakan bahwa :

“ketika karyawan ada kesulitan maka biasanya dia tanya ke karyawan yang lain, misal dalam proses penganyaman ada yang bingung harus dianyam seperti apa, maka biasanya dia coba-coba terus dan ketika sudah bingung baru dia tanya ke yang lain”.²³⁵

Selain sikap saling bertanya ketika merasa ada kesulitan, sikap kecerdasan juga di implementasikan oleh karyawan ketika sedang melakukan penyampaian materi-materi pelatihan kepada pengunjung yang ingin belajar membuat atau kerajinan. Jika ada masyarakat/pengunjung/siswa yang belajar membuat atau kerajinan di galery maka akan dipandu oleh karyawannya. Oleh karena itu karyawan harus mempunyai kemampuan menjelaskan proses produksi secara baik dan benar.

²³⁴ Wawancara dengan Ibu Sodriyah (Karyawan) pada hari Rabu tanggal 25 September 2019 pukul 11.00 WIB.

²³⁵ Wawancara dengan Bapak Tonik Sudarmaji (Pemilik CV. Rajasa Mas Jaya) pada hari Minggu tanggal 22 September 2019 pukul 10.00 WIB.

4) Argumentatif dan Komunikatif (*Tabligh*)

Argumentatif dan komunikatif (*Tabligh*) adalah menyampaikan atau mengajak sekaligus memberikan contoh kepada orang lain untuk melakukan hal-hal yang benar di dalam kehidupan.

Sikap argumentatif dan komunikatif di CV. Rajasa Mas Jaya tercermin dalam kemampuan karyawan ketika menyampaikan keunggulan produk dengan menarik dan tepat. Karyawan CV. Rajasa Mas Jaya terkhusus yang bekerja pada bagian galery mempunyai gagasan-gagasan yang segar dan mampu mengkomunikasikan secara tepat dan mudah dipahami oleh konsumen ketika akan melakukan pembelian produk. Hal itu pun juga disampaikan oleh Mas Formansyah :

“kita juga harus bisa berkomunikasi dengan konsumen mas, biasanya kan banyak konsumen yang beli disini dia tanya-tanya banyak hal, ya sebisa mungkin kita bisa jawabnya”.²³⁶

Dengan sikap karyawan yang komunikatif kepada konsumen, maka konsumen akan dengan mudah mengetahui informasi dari produk yang dijual dan tertarik untuk membelinya.

c. Kegiatan keagamaan

Salah satu bentuk kegiatan keagamaan yang dilakukan oleh CV. Rajasa Mas Jaya secara rutin setiap bulannya adalah pengajian yang dilaksanakan setiap hari Jum'at pon. Pengajian ini juga sekaligus sebagai bentuk silaturahmi atau pertemuan antara pemilik usaha dengan masyarakat sekitar. Bapak Tonik Sudarmaji mengatakan bahwa :

²³⁶ Wawancara dengan Mas Formansyah (karyawan) pada hari Minggu tanggal 22 September 2019 pukul 11.30 WIB.

“kita punya kegiatan pasaran (rutinan) yaitu pengajian setiap jum’at pon, itu untuk karyawan sama masyarakat. Biasanya bisa 100 orang yang ikut”.²³⁷

Hal serupa juga di sampaikan oleh ibu Aminah :

“pemilike nggih srawung kaling masyarakat, tapi mboten sering soale ibune sibuk sering tindakan, wonten pengajian (yasinan) setiap jum’at pon juga mas sedesa nggih sami pengaosan teng griyone bu euis, nggih sae niku”.²³⁸

“pemilik usahanya juga sering berkomunikasi sama masyarakat mas namun tidak begitu sering karena juga sibuk sering bepergian, ada juga acara pengajian setiap jumat pon di rumahnya bu euis, ya itu bagus”

Kegiatan-kegiatan seperti inilah sesungguhnya yang memiliki dampak berarti bagi masyarakat sekitar, karena masyarakat akan bisa berkomunikasi dan bersosialisasi secara langsung dengan pemilik usaha.

D. Diversifikasi dan *Sustainability Business Performance* dalam Perspektif Islam Pada CV. Rajasa Mas Jaya

Perkembangan zaman telah membuat pasar berubah dari pasar konsumen ke pasar produsen. Munculnya berbagai produk sejenis yang dihasilkan oleh berbagai produsen membuat para pelaku bisnis harus memikirkan cara agar produk mereka dapat diminati dan disukai oleh konsumen. Dengan demikian, para pebisnis melakukan proses pengembangan dan pengolahan produk baru.²³⁹

Diversifikasi sebagai salah satu strategi pengembangan usaha memiliki beberapa manfaat yaitu untuk mendapatkan keuntungan dan keunggulan *competitive* perusahaan. Menurut Buchari, tujuan diadakan diversifikasi usaha antara lain untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang

²³⁷ Wawancara dengan Bapak Tonik Sudarmaji (Pemilik CV. Rajasa Mas Jaya) pada hari Minggu tanggal 22 September 2019 pukul 10.00 WIB.

²³⁸ Wawancara dengan Ibu Aminah (Warga Masyarakat) pada hari Senin, Tanggal 30 September 2019 pukul 13.30 WIB.

²³⁹ Prof. Dr. Veithzal Rivai Zainal, S.E., M.M., M.B.A., CRGP., CRMP., dkk, *Islamic Marketing Management*.....hlm. 569.

belum puas, menambah volume penjualan, memenangkan persaingan., mendayagunakan sumber-sumber produksi dan mencegah kebosanan konsumen.²⁴⁰

Sebagaimana yang dijelaskan dalam QS. Al-An'am : 132 yaitu :

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَفِيلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴿١٣٢﴾

“Dan tiap-tiap orang memperoleh hasil (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. Dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan”(QS Al-An' am : 132).

Ayat ini menerangkan bahwa apa yang kita kerjakan dengan maksimal akan membuahkan hasil yang baik. Begitu juga dengan perusahaan yang melakukan seperti halnya mengembangkan diversifikasi produk, apabila produk tersebut diterima baik dipasaran maka akan mendapat keuntungan yang diinginkan, yang sesuai dengan tujuan dari diversifikasi produk.

Kegiatan produksi produk baru yang dilakukan oleh CV. Rajasa Mas Jaya sudah sesuai dengan tujuan kegiatan produksi dalam ekonomi Islam. Dimana kegiatan tersebut dapat meningkatkan kemaslahatan yang bisa diwujudkan dalam berbagai bentuk berikut :

1. Kegiatan produksi yang dilandasi dengan nilai-nilai Islam

CV. Rajasa Mas Jaya tidak memproduksi produk yang bertentangan dengan Islam. Artinya, barang yang diproduksi tidak mengandung unsur haram, baik dari segi bahan bakunya, segi produksinya, hingga output yang dihasilkan produk yang diproduksi justru sangat bermanfaat baik bagi pemilik usaha, karyawan dan konsumen. Halal di konsumsi dan tidak menimbulkan kerugian bagi konsumen.

2. Mengelola sumber daya alam secara optimal, tidak boros, tidak berlebihan dan tidak merusak lingkungan.

Bahan untuk pembuatan produk ini adalah bambu yang banyak tumbuh di sekitar wilayah cilacap dan sisa kain batik. Sehingga pemilik

²⁴⁰ Rahayuningsih, “Strategi Diversifikasi Bisnis.....hlm. 445.

usaha ini memanfaatkan kondisi tersebut karena melihat peluang yang bisa menjadikan nilai ekonomi jika bisa memanfaatkan ataupun menambahkan nilai dari sumber daya tersebut. Dalam hal ini, sesuai dengan ajaran Islam bahwa CV. Rajasa Mas Jaya tidak melakukan produksi mubadzir bahkan tidak melakukan produksi yang boros. Sehingga apa yang diproduksi oleh CV. Rajasa Mas Jaya ialah jumlah produk yang sesuai dengan permintaan konsumen dan stok yang akan dijual. Pengelolaan sumber daya yang dilakukan tidak berlebihan. Dalam hal ini CV. Rajasa Mas Jaya memproduksi produk sesuai dengan pesanan konsumen.

3. Menemukan kebutuhan masyarakat dan pemenuhannya.

Meskipun produsen hanya memproduksi dan menyediakan kebutuhan sekunder sesuai dengan permintaan. Akan tetapi CV. Rajasa Mas Jaya sangat kreatif dan inovatif dalam memproduksi barang yang menjadi kebutuhan konsumen. Adapun kebutuhan masyarakat selain produk yang dihasilkan, dengan berdirinya CV. Rajasa Mas Jaya ini juga mampu memberi kontribusi positif terhadap lingkungan sekitar.

4. Pemenuhan sarana bagi kegiatan sosial dan ibadah kepada Allah SWT.

Tujuan ini membawa implikasi yang luas sebab produksi tidak selalu menghasilkan keuntungan material, tetapi harus mampu pula memberikan keuntungan bagi masyarakat dan agama. Seperti yang sudah disebutkan, dengan adanya CV. Rajasa Mas Jaya, turut serta dalam membantu masyarakat sekitar dalam segi sosial ekonomi yang mana memberikan lapangan pekerjaan. Hal ini sangat sesuai dengan tujuan produksi untuk pemenuhan sarana bagi kegiatan sosial sebagaimana cerminan seorang muslim dalam bentuk ibadah kepada Allah.

Islam merupakan agama yang sempurna, sebagai sebuah sistem hidup mencakup berbagai tuntunan yang universal. Selalu memberikan solusi atas persoalan-persoalan yang dihadapi manusia secara holistik berdasarkan nilai-nilai yang terkandung di dalam Al Qur'an maupun hadits. Ajaran Islam merupakan ajaran yang di dalamnya terkandung keseimbangan baik itu

urusan dunia maupun akhirat. Islam tidak menitikberatkan kepada akhirat saja, karena di dalam konsep berislam akhirat dan dunia merupakan sebuah satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan.²⁴¹

Perlindungan agama pada era globalisasi juga diarahkan pada terwujudnya perilaku religius yang mencerminkan kedamaian dan keadilan. Hal ini selaras dengan kandungan surat al-Nahl ayat 90 :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.” (Q.S al-Nahl : 90)

Dari ayat di atas, bisa disimpulkan bahwa seorang muslim hendaknya bisa berkontribusi positif kepada orang-orang yang ada disekitarnya dan lingkungannya. Baik melalui perkataan dan perbuatan, Jika belum mampu, maka tidak menimbulkan dampak negatif bagi orang lain.²⁴² Hal ini sesuai dengan prinsip dasar dan sistem dalam ekonomi Islam, yaitu untuk mensejahterakan manusia searah dengan peningkatan kualitas hidup manusia dan alam.²⁴³

Konsep tersebut juga senada dengan konsep keberkelanjutan (*sustainability*) sendiri yang menitikberatkan pada 3 faktor yang harus diperhatikan yaitu ekonomi, sosial dan lingkungan, serta 1 dimensi pelengkap yaitu spiritual. Keseimbangan dalam keempat faktor tersebut diharapkan akan menjadi solusi dalam mewujudkan keberlanjutan bisnis yang memberdayakan lingkungan dan sosial di masyarakat.

²⁴¹ Sofi Mubarak dan Muhammad Afrizal, *“Islam dan Sustainable....”* hlm. 139.

²⁴² Mohamad Anang Firdaus, *“Maqashid Al-Syari’ah: Kajian....”* hlm. 75.

²⁴³ Ika Yunia Fauzia, *“Urgensi Implementasi Green Economy....”* hlm. 87.

Secara lebih rinci, konteks bisnis berkelanjutan (*sustainability business performance*) dalam perspektif Islam pada CV. Rajasa Mas Jaya tercermin dalam beberapa hal, diantaranya :

1. *Al-Adl*

Keseimbangan dan keadilan dalam dunia bisnis bisa direalisasikan ketika perusahaan dapat memenuhi hak dan kewajibannya dalam berbagai hal. Islam mengharuskan berbuat adil yang diarahkan kepada hak orang lain, hak lingkungan sosial, hak alam semesta.²⁴⁴

Dal hal ini berdasarkan fakta dilapangan bahwa pemilik usaha CV. Rajasa Mas Jaya bukan hanya mengejar keuntungan semata, hal tersebut dapat terlihat dari kegiatan-kegiatan yang dilakukannya seperti mengadakan kegiatan pelatihan, pendampingan usaha, pengelolaan limbah, kontribusi kepada kegiatan masyarakat dan pemenuhan hak karyawan.

2. *Al-Ihsan*

Operasional bisnis yang dilandasi unsur ihsan dimaksudkan sebagai proses niat, sikap dan perilaku yang baik, transaksi yang baik, serta berusaha memberikan keuntungan atau nilai lebih kepada stakeholders (pemilik usaha).

Dalam hal ini pemilik usaha memiliki niat yang baik yaitu membawa kemajuan perusahaan dengan tetap memperhatikan keseimbangan ekosistem lingkungan yaitu dengan memanfaatkan limbah batik untuk di olah dengan baik. Operasional bisnis yang dijalankan juga tidak melanggar syariah islam seperti menjual barang-barang yang di haramkan.

3. *Manfaat*

Konsep manfaat dalam *sustainability* bukan hanya sekedar aktivitas ekonomi. Implementasi *sustainability* dapat bermanfaat untuk kesejahteraan karyawan dan lingkungan masyarakat. Kehadiran CV.

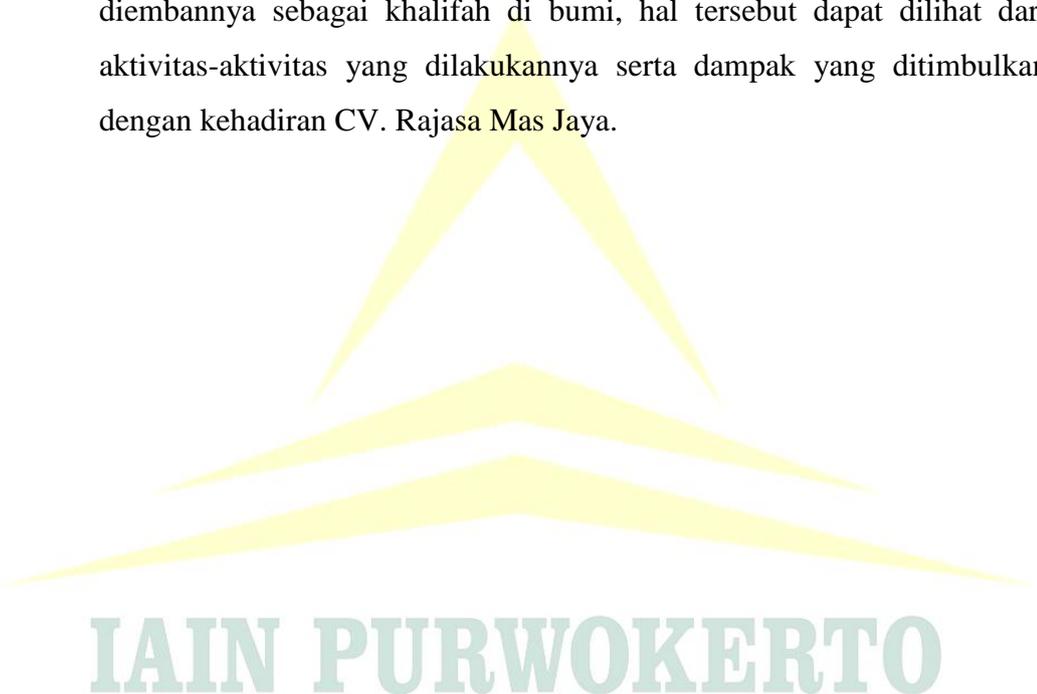
²⁴⁴ Hadiah Fitriyah, "Corporate Social Responsibility.....hlm. 11.

Rajasa Mas Jaya di tengah-tengah lingkungan masyarakat setidaknya memberikan dampak yang positif bagi masyarakat dan lingkungan.

4. Amanah

Konsep *sustainability* dalam Ajaran Tauhid menunjukkan bahwa perusahaan melaksanakan hak dan kewajibannya sebagai khalifah yang diberikan amanah untuk memberikan kontribusi yang adil, ihsan dan bermanfaat bagi kelangsungan (keberlanjutan) hidup bagi masyarakat dan lingkungannya.²⁴⁵

Pemilik CV. Rajasa Mas Jaya telah melaksanakan amanah yang diembannya sebagai khalifah di bumi, hal tersebut dapat dilihat dari aktivitas-aktivitas yang dilakukannya serta dampak yang ditimbulkan dengan kehadiran CV. Rajasa Mas Jaya.



IAIN PURWOKERTO

²⁴⁵ Hadiah Fitriyah, "Corporate Social Responsibility.....hlm. 12.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Terdapat dua faktor yang menyebabkan CV. Rajasa Mas Jaya melakukan strategi diversifikasi. Kedua faktor tersebut adalah faktor internal dan eksternal. Faktor pendorong internal adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam CV. Rajasa Mas Jaya yang menyebabkan dilakukannya strategi diversifikasi, faktor tersebut adalah : adanya dorongan psikologis dan adanya keinginan untuk berkembang. Sedangkan Faktor eksternal adalah adanya dorongan dari luar CV. Rajasa Mas Jaya yang membawanya melakukan diversifikasi masuk ke bisnis baru, faktor tersebut adalah : adanya program dari pemerintah dan Pasar Ekspor.
2. Pengembangan produk yang dilakukan melalui strategi diversifikasi pada CV. Rajasa Mas Jaya telah dilakukan dengan sebaik mungkin oleh pemilik usaha dan dijalankan sesuai dengan langkah-langkah sebagaimana yang dijelaskan oleh Kotler dan Keller (2008), bahwa setidaknya dalam melakukan pengembangan produk ada 8 langkah yang harus dilakukan yaitu : adanya ide / gagasan, penyaringan gagasan, pengembangan dan pengujian konsep, pengembangan strategi pemasaran, melakukan analisis bisnis, pengembangan produk, pengujian pasar dan tahap komersialisasi. Jenis diversifikasi yang dilakukan oleh CV. Rajasa Mas Jaya adalah diversifikasi konglomerat dan konsentris.
3. Pelaksanaan strategi diversifikasi pada CV. Rajasa Mas Jaya membawa dampak bagi kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan teori *Quadrangle Bottom Line* (QBL). Berdasarkan temuan penelitian dilapangan, keberlanjutan usaha (*sustainability performance*) pada CV. Rajasa Mas Jaya dapat dilihat dari beberapa kegiatan berikut ini :

- a. Dampak ekonomi (*Economic Performance*), antara lain : Peningkatan Ekonomi Keluarga, peningkatan jenis produk, peningkatan penjualan produk, Mengikuti pameran internasional dan mendapatkan penghargaan dari Internasional dan peningkatan nilai ekspor produk.
- b. Dampak sosial (*Social Performaance*), kehadiran CV Rajasa Mas Jaya memberikan dampak positif antara lain : Memberdayakan para pengrajin lokal, memberikan pelatihan, pembinaan usaha dan Memberikan kontribusi terhadap lingkungan masyarakat. Diantara kegiatan tersebut ada beberapa kegiatan yang belum dilakukan oleh CV. Rajasa Mas Jaya, seperti : Belum tersedianya jaminan sosial dan kesehatan yang terorganisir oleh perusahaan, Belum adanya prosedur kerja (SOP) yang terorganisir dengan baik.
- c. Dampak Lingkungan (*Environmental Performance*) antara lain : pengelolaan limbah, pemanfaatan sisa-sisa kain batik dan produk ramah lingkungan.
- d. Dampak Spiritual (*Spiritual Performance*), antara lain : adanya kenyamanan bekerja, memiliki etos kerja yang baik dan mempunyai kegiatan keagamaan.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka sebagai bagian akhir dari tulisan ini, penulis memberikan beberapa saran diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Untuk CV. Rajasa Mas Jaya
 - a. Diharapkan pemilik CV. Rajasa Mas Jaya terus melakukan pengembangan produknya ke produk-produk yang baru lagi agar terus dapat meningkatkan *profitabilitas* perusahaan dengan tetap menjaga keseimbangan antara faktor-faktor ekonomi, sosial, lingkungan serta spiritual yang dapat mempengaruhi keberlangsungan usahanya.

- b. Diharapkan CV. Rajasa Mas Jaya terus menjaga kualitas produknya sehingga produk yang dihasilkan tetap mampu bersaing di pasaran.
 - c. Diharapkan pemilik CV. Rajasa Mas Jaya membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) secara tertulis yang dapat digunakan sebagai acuan bagi karyawannya dalam melakukan proses produksi, sehingga menghasilkan produk yang benar-benar memenuhi standar.
 - d. Diharapkan pemilik usaha untuk lebih memperhatikan hak-hak karyawannya seperti mendapatkan jaminan sosial dan jaminan kesehatan. Sehingga karyawan tidak memiliki ke-khawatiran terhadap resiko yang mungkin terjadi selama bekerja .
2. Untuk Penelitian Selanjutnya
- a. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti perusahaan yang sudah besar dan telah berhasil melakukan strategi diversifikasi, serta dapat mengevaluasi penerapan strategi tersebut dan bagaimana dampaknya terhadap keadaan sosial, ekonomi, lingkungan dan spiritualnya.
 - b. Dapat lebih mendalami dan mengkaji terhadap aspek-aspek yang terdapat dalam konsep *Quardrangle Bottom Line* (QBL), sehingga dapat diketahui dampaknya secara lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, Nana Herdiana Dr. H. S.E., Ak., M.M. 2015. *Manajemen Strategi Pemasaran*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Agung Wiranto, *Konsep Pembangunan Berkelanjutan dalam Alquran*, diakses dari halaman <https://bincangsyariah.com/kalam/konsep-sustainable-development-dalam-alquran/>
- Aisjah, Siti Dr. S.E., MS. 2012. *Strategi Diversifikasi Korporat : Penciptaan Nilai Perusahaan*. Malang : UB Press.
- Aksen, Pikiran Rakyat Minggu (Manis) 16 April 2017 19 Rajab 1438 H Rajab 1950 diakses dari halaman http://staging.bekraf.go.id/downloadable/pdf_file/170442-pikiran-rakyat-paviliun-indonesia-memikat-pengunjung.pdf pada tanggal 30 September pukul 19.45 WIB.
- Anatan, Lina S.E., M.Si dan Lena Ellitan, S.E., M.Si., Ph.D. 2009. *Strategi Bersaing Konsep, Riset dan Instrumen*. Bandung : Alfabeta.
- Arikunto, Suharsimi Prof. Dr. 2000. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi Prof. Dr. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Badroen, Faisal Dr. MBA, dkk. 2006. *Etika Bisnis dalam Islam*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Bekraf, *Sistem Ekonomi Kreatif Nasional Panduan Penilaian Mandiri Kabupaten/Kota Kreatif 2016*.
- Buku Panduan Identitas Visual, Direktorat Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional, Kementerian Perdagangan Republik Indonesia 2016.
- Chandra, Gregorius. 2002. *Strategi dan Program Pemasaran*. Yogyakarta : Andi.
- Company Profile Rajamas and Raja Serayu 2019.
- Danim, Sudarwan Prof. Dr. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- David, Fred R. 2012. *Strategic Management : Manajemen Strategi Konsep*. Jakarta : Salemba Empat.

- Eddy Cahyono Sugiarto, *Ekonomi Kreatif Masa Depan Indonesia* diakses dari halaman <http://setkab.go.id/ekonomi-kreatif-masa-depan-indonesia/>
- Edon Ramdani, “*Analisis Strategi Diversifikasi Bisnis (Studi Kasus Pt Sun Star Motor Group)*”, *Jurnal Akuntansi Barelang*, Vol 2 No 2 (2018).
- Eko Ganis Sukoharsono, *Metamorfosis Akuntansi Sosial dan Lingkungan : Mengkonstruksi Akuntansi Sustainability Berdimensi Spiritualitas. In Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Akuntansi Sosial dan Lingkungan pada 13 Desember 2010. Malang.*
- Endang Sulistya Rini, “*Peran Pengembangan Produk Dalam Meningkatkan Penjualan*”, *Jurnal Ekonom*, Vol 16, No 1, Januari 2013.
- Gunawan, Imam S.Pd., M.Pd. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif Teori & Praktik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hadi, Nor. 2011. *Corporate Social Responsibility*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Hadih Fitriyah, “*Corporate Social Responsibility : Aktualisasi Dan Implementasi Ajaran Tauhid Dalam Menghadapi Era Sustainable Development Goals (SDGS)*”, *Journal Of Accounting Science* Vol. 2 No. 1 EISSN 2548-3501.
- Hardjono dan Ria Ary Utari, “*Pengaruh Strategi Diversifikasi dan Diferensiasi Produk Terhadap Loyalitas Konsumen Pada Kedai Pissbroo di Kabupaten Situbondo*”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis GROWTH (JEBG)*, Vol. 15 No. 1 (2017) : JEBG Mei 2017.
- Hartono, Jogyanto Prof. Dr. M.B.A., Ak. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis : Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman Edisi 6*. Yogyakarta : BPFE.
- Ika Yunia Fauzia, “*Urgensi Implementasi Green Economy Perspektif Pendekatan Dharuriyah Dalam Maqashid Al-Shariah*”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, Vol. 2, No. 1, Januari-Juni 2016.
- Katalog Raja Serayu 2017, *Preserving Culture Through Batik & Bamboo Mowen*.
- Kemendag Dorong Pangsa Ekspor Mebel ke Jerman, diakses dari halaman http://djpen.kemendag.go.id/app_frontend/AcceptedRsses/view/54e15c13-7930-49bd-b446-5a5cc0a83502 pada tanggal 30 September pukul 19.30 WIB.

- Kodrat, David Sukardi. 2009. *Manajemen Strategi : Membangun Keunggulan Bersaing Era Global di Indonesia Berbasis Kewirausahaan*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Kotler, Philip dan Gary Amstrong. 2001. *Prinsip-Prinsip Pemasaran Edisi A*, Jakarta : Erlangga.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2008. *Manajemen Pemasaran : Jilid 2, Terj. Bob Sabran, M.M.* Jakarta : Erlangga.
- Kukuh Harianto, “*Pengaruh Diversifikasi Produk terhadap Volume Penjualan Batik Tulis Aulya Kediri*”, JMK, Vol. 1, No. 3 Edisi September 2016.
- Kuncoro, Mudrajad Ph.D. 2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif ?*. Jakarta : Erlangga.
- Lako, Andreas. 2014. *Green Economy : Menghijauan Ekonomi, Bisnis & Akuntansi*. Jakarta : Erlangga.
- Lilie Dharmawan, Kegigihan Jadi Jalan untuk Mendunia diakses dari halaman <https://mediaindonesia.com/read/detail/195159-kegigihan-jadi-jalan-untuk-mendunia.html>
- Lucius Hermawan, “*Dilema Diversifikasi Produk: Meningkatkan Pendapatan Atau Menimbulkan Kanibalisme Produk?*”, Jurnal Studi Manajemen, Vol. 9, No. 2, Oktober 2015.
- Mar’atun Shalihah, “*Pengembangan Sistem Bisnis Berbasis Syariah Untuk Mendukung Strategi Pengembangan Yang Sustainable*”, Tahkim Vol. X No. 2, Desember 2014.
- Marzuki, Drs. M.M. 2005. *Metodologi Riset Panduan Penelitian Bidang Bisnis dan Sosial*. Yogyakarta : Ekonisa.
- Media Aparatur Informatif dan Terkini, VOL 16/MAP 12/ 2017.
- Mirawati, *Mewujudkan Organisasi Spiritual Melalui Sistem Pengendalian Manajemen Mutu Lingkungan ISO 14001 : 2015 Berbasis Spiritualisme (Studi Pada PT. Semen Tonasa)*, Skripsi (Makasar : Universitas Islam Negeri Alauddin Makasar, Akuntansi).
- Mohamad Anang Firdaus, “*Maqashid Al-Syari’ah: Kajian Mashlahah Pendidikan Dalam Konteks UN Sustainable Development Goals*”, JRTIE: Journal of Research and Thought of Islamic Education Vol. 1, No. 1, 2018.

- Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Muhammad Haris Afandi dan Parjono, “*Pengaruh Diversifikasi Produk Terhadap Kepuasan Konsumen di UD. Dewi Rosalinda Sidoarjo*”.
- Muhammad Suyudi, *Konsep Quadrangle Bottom Line (QBL) Dalam Praktik Sustainability Reporting Dimensi “Spiritual Performance”*, Jurnal Akuntansi Multiparadigma, Volume 3, Nomor 1, April 2012.
- Nasution, S. Prof. Dr. M.A. 1988. *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung : Tarsito.
- Nijman, H. J. Drs. dan Drs. E. Van Der Wolk. 1983. *Strategi Pemasaran Modern*, Jakarta : Erlangga.
- Nilasari, Senja. 2014. *Manajemen Strategi itu Gampang : Untuk Pemula & Orang Awam*. Jakarta : Dunia Cerdas.
- Nur Muchamad Kurniawan dan Sri Mulyati, “*Akuntansi Sosial Spiritual Antara “Innaa Lillaahi Wa Innaa Ilaihi Raaji’uun” Dan “Lakum Diinukum Wa Liya Diin” (Sebuah Studi Komparasi Antara Pertanggungjawaban Universal Dan Parsial)*”, Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam, Volume 6(1) April 2018.
- Puji Cahyo Astik, “*Pengembangan Produk Melalui Diversifikasi Dalam Upaya Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Pada Pabrik Roti Sari Asri Hadimulyo TimurMetro Pusat)*”. Skripsi, (Metro : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro, 2017).
- Purnomo, Rochmat Aldy S.E., M.Si. 2006. *Ekonomi Kreatif Pilar Pembangunan Indonesia*. Surakarta : Ziyad Visi Media.
- Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam (P3EI) Universitas Islam Indonesia Yogyakarta atas kerja sama dengan Bank Indonesia. 2008. *Ekonomi Islam*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Radyati, Maria R. Nindita Ph.D. 2014. *Sustainable Business dan Corporate Social Responsibility (CSR)*. Jakarta : CECT Trisakti University Indonesia.
- Rahayuningsih, “*Strategi Diversifikasi Bisnis*”, Analisa : Vol. 3 No. 1, April 2015.
- Ramlah, dkk, “*Sustainability Performance Pada Bank BNI Syariah di Makassar*”, Universitas Hasanuddin.

- Rizqi Napisah, “Kontribusi Diversifikasi Produk Terhadap Keberhasilan Industri Batik Di Kota Pekalongan”, Skripsi, (Semarang : Fakultas Teknik Universitas Negeri Semarang, 2016).
- Rustam, Effendy. 2001. *Marketing Manajemen*, (Malang : Institut Ekonomi dan Manajemen.
- Sampurno. 2013. *Manajemen Stratejik : Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Shinta Heru Satoto, “Strategi Diversifikasi Terhadap Kinerja Perusahaan”, *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol. 13, No.2 Mei 2009.
- Siaran Pers Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, Jakarta, 28 Februari 2018 diakses dari halaman <https://www.kemendag.go.id/files/pdf/2018/02/28/usung-peralatan-dapur-khas-palembang-desainer-muda-indonesia-unjuk-gigi-di-ambiente-talents-2018-id0-1519782909.pdf> pada tanggal 30 September pukul 19.35 WIB.
- Sihite, Mombang dan Ernie Tisnawati Sule. 2017. *Sustainable Business Performance Strategi*. Jakarta : BEE Management Consulting.
- Soemanto, Bakdi dkk. 2007. *Sustainable Corporation : Implikasi Hubungan Harmonis Perusahaan dan Masyarakat*. PT Semen Gresik (Persero) Tbk.
- Soemarwoto, Otto. 1990. *Analisis Dampak Lingkungan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sofi Mubarak dan Muhammad Afrizal, “Islam dan Sustainable Development : Studi Kasus Menjaga Lingkungan dan Ekonomi Berkeadilan”, *Dauliyah*, Vol. 3, No. 1, January 2018.
- Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta : Erlangga.
- Sugiyono, Prof. Dr. 2011. *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R& D*. Bandung : Alfabeta.
- Sulistyo Esti Kurniasari, “Pengaruh Diversifikasi Usaha Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Dimoderasi Oleh kepemilikan Manajerial”, *Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro*.
- Supriyadi, “Konsep dan Model Pengukuran Corporate Sustainability : Sebuah Kajian Literatur”, *STAR - Study & Accounting Reseach*, Vol X, No. 3 – 2013.

- Suryana. 2013. *Ekonomi Kreatif, Ekonomi Baru : Mengubah Ide dan Menciptakan Peluang*. Jakarta : Salemba Empat.
- Susanto, AB. 2014. *Manajemen Strategik Komprehensif : Untuk Mahasiswa dan Praktisi*. Jakarta : Erlangga.
- Suyanto, M. 2008. *Muhammad Business Strategy & Etrics : Etika dan Strategi Bisnis Nabi Muhammad SAW*. Yogyakarta : Andi.
- Tjiptono, Fandy Ph.D. 2015. *Strategi Pemasaran Edisi 4*. Yogyakarta : Andi.
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran Edisi 3*. Yogyakarta : Andi.
- Umar, Husein Dr. 2010. *Desain Penelitian Manajemen Strategik : Cara Mudah Meneliti Masalah-Masalah Manajemen Strategik Untuk Skripsi, Tesis dan Praktik Bisnis*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Umar, Husein. 2011. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Usman, Abdul Halim Dr. Ir. H. M.M. 2015. *Manajemen Strategis Syariah : Teori, Konsep & Aplikasi*. Jakarta : Zikrul Hakim.
- Warta Ekspor, *Desain Kemasan Produk Makanan Olahan*, Edisi Februari 2017, Ditjend PEN/MJL/10/II/2017.
- Wayan Tantra dan Ida Ayu Ratna Wesnawati, “*Strategi Diversifikasi Dan Nilai Perusahaan*”, Prosiding Seminar Nasional Hasil Penelitian-Denpasar, 30 September 2017.
- Zainal, Veithzal Rivai Prof. Dr. S.E., M.M., M.B.A. 2012. *Islamic Marketing : Membangun dan Mengembangkan Bisnis dengan Praktik Marketing Rasulullah SAW*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Zainal, Veithzal Rivai Prof. Dr. S.E., M.M., M.B.A., CRGP., CRMP., dkk. 2017. *Islamic Marketing Management : Mengembangkan Bisnis dengan Hijrah ke Pemasaran Islami Mengikuti Praktik Rasulullah SAW*. Jakarta : Bumi Aksara.