BAB IV

LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

Sejarah PT Pegadaian dimulai saat masa penjajahan Belanda tahun 1746 dengan didirikannya Bank Van Leening sebagai lembaga keuangan yang memberikan kredit dengan sistem gadai. Kemudian pada tahun 1811 pemerintah Inggris mengambil alih kekuasaaan penjajahan serta membubarkan Bank Van Leening dan masyarakat diberi keleluasaan untuk mendirikan usaha gadai.

Selama pemerintahan Inggris di Indonesia banyak praktek gadai ilegal yang merugikan masyarakat sehingga pada 1 April tahun 1901 pemerintah mendirikan Pegadaian Negara pertama di Sukabumi, Jawa Barat. Latar belakang didirikannya Pegadaian ini, yakni: untuk mencegah ijon, rentenir dan pinjaman tidak wajar lainnya; untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat kecil, untuk mendukung program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional.

Tahun 1905 Pegadaian jadi lembaga resmi berbentuk Jawatan. Tahun 1961 badan hukum pegadaian berubah dari Jawatan menjadi PN (Perusahaan Negara). Badan hukum PN pun dirubah pada tahun 1969 menjadi Perjan (Perusahaan Jawatan). Perusahaan Jawatan (Perjan) berjalan cukup lama dan pada tahun 1990 status badan hukum Pegadaian diubah menjadi Perum dan setelah 12 tahun berubah kembali status badan hukumnya menjadi Persero pada 1 April 2012 sampai dengan sekarang.

2. Visi dan Misi Perusahaan

Pertimbangan utama yang perlu dikaji dalam menetapkan kembali visi perusahaan adalah menentukan pilihan medan bisnis (industri) yang akan dimasuki. Berdasarkan perkembangan terakhir tampak bahwa PT Pegadaian mempunyai kemampuan untuk mengoperasikan skim pembiayaan mikro berupa kredit gadai, kredit fidusia dan kredit mikro lainnya.

Adapun Visi dari PT Pegadaian adalah Sebagai solusi bisnis terpadu terutama berbasis gadai yang selalu menjadi market leader dan mikro berbasis fidusia selalu menjadi yang terbaik untuk masyarakat menengah kebawah. Dengan misi yang diterapkan yaitu:

a. Memberikan pembiayaan yang tercepat, termudah, aman dan selalu memberikan pembinaan terhadap usaha golongan menengah kebawah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi.
b. Memastikan pemerataan pelayanan dan infrastruktur yang memberikan kemudahan dan kenyamanan di seluruh Pegadaian dalam mempersiapkan diri menjadi pemain regional dan tetap menjadi pilihan utama masyarakat.
c. Membantu pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah kebawah dan melaksanakan usaha lain dalam rangka optimalisasi sumber daya perusahaan.

3. Budaya Perusahaan

PT Pegadaian mempunyai slogan yang sudah tidak asing lagi yaitu "Mengatasi Masalah Tanpa Masalah". Slogan ini menunjukkan kepribadian Pegadaian sebagai suatu lembaga yang senantiasa memberikan solusi keuangan yang baik dan tepat bagi masyarakat tanpa syarat yang rumit.

Dalam melakukan kegiatan bisnisnya PT Pegadaian memiliki budaya kerja yang diaktualisasikan melalui **INTAN** yang terdiri dari:

Inovatif	1. Berinisiatif, kreatif dan produktif
	2. Berorientasi pada solusi bisnis
Nilai Moral Tinggi	3. Taat beribadah
	4. Jujur dan berfikir positif
Terampil	5. Kompeten di bidangnya
	6. Selalu mengembangkan diri
Adi Layanan	7. Peka dan cepat tanggap
	8. Empatik, santun dan ramah
Nuansa Citra	9. Memiliki sense of belonging
	10. Peduli nama baik perusahaan

4. Lokasi dan Tata Letak

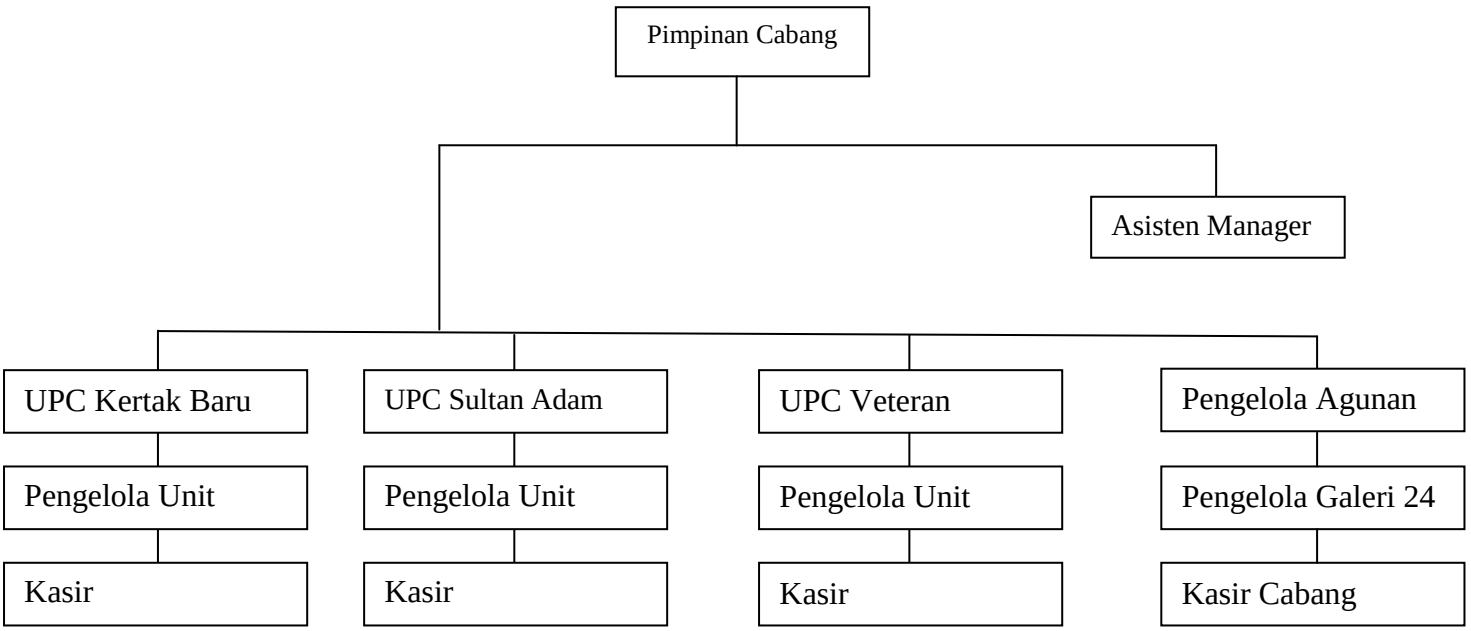
Pegadaian Syariah Kantor Cabang Kebun Bunga Banjarmasin berlokasi di Jl. Jenderal Ahmad Yani Km. 4,5 No. 39, Banjarmasin. Lokasi Pegadaian Syariah Kantor Cabang Kebun Bunga Banjarmasin cukup strategis karena berada di pusat kota Banjarmasin, dilalui banyak kendaraan umum dan di pinggir jalan utama.

Bangunan Pegadaian Syariah Kantor Cabang Kebun Bunga Banjarmasin terdiri lantai bawah tempat parkir nasabah dan karyawan, lantai atas ruang depan terdapat ruang tunggu nasabah, ruang administrasi, ruang dalam terdapat ruang brankas dan arsip, serta terdapat kamar mandi dan mushola.

5. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan menggambarkan hubungan tanggung jawab dan wewenang yang terdapat pada perusahaan tersebut. Perusahaan memiliki struktur organisasi yang terdiri dari direktur cabang, penaksir madya, penaksir muda, penyimpan barang jaminan, pengelola gallery 24, kasir, satpam, dan office boy (OB).

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Pegadaian Syariah KCB Kebun Bunga Banjarmasin



6. Layanan dan Produk Perusahaan

a. Gadai Syariah

Pembiayaan RAHN (Gadai Syariah) dari Pegadaian Syariah adalah solusi tepat kebutuhan dana cepat yang sesuai syariah. Prosesnya cepat hanya dalam waktu 15 menit dana cair dan aman penyimpanannya. Jaminan berupa barang perhiasan, elektronik atau kendaraan bermotor.

b. Amanah

Pembiayaan AMANAH dari Pegadaian Syariah adalah pembiayaan berprinsip syariah kepada karyawan tetap maupun pengusaha mikro, untuk memiliki motor atau mobil dengan cara angsuran.

c. Arrum

Pembiayaan ARRUM (Ar Rahn Untuk Usaha Mikro) pada Pegadaian Syariah memudahkan para pengusaha kecil untuk mendapatkan modal usaha dengan jaminan kendaraan. Kendaraan tetap pada pemiliknya sehingga dapat digunakan untuk mendukung usaha sehari-hari. Maksimalkan daya guna kendaraan anda.

d. MULIA

MULIA adalah layanan penjualan emas batangan kepada masyarakat secara tunai atau angsuran dengan proses mudah dan jangka waktu yang fleksibel. MULIA dapat menjadi alternatif pilihan investasi yang aman untuk mewujudkan kebutuhan masa depan, seperti menunaikan ibadah haji, mempersiapkan biaya pendidikan anak, memiliki rumah idaman serta kendaraan pribadi.

e. Tabungan Emas

Tabungan Emas adalah layanan pembelian dan penjualan emas dengan fasilitas titipan dengan harga yang terjangkau. Layanan ini memberikan kemudahan kepada masyarakat untuk berinvestasi emas.

f. Konsinyasi Emas

Konsinyasi Emas adalah layanan titip-jual emas batangan di Pegadaian sehingga menjadikan investasi emas milik nasabah lebih aman karena disimpan di Pegadaian. Keuntungan dari hasil penjualan emas batangan diberikan kepada Nasabah, oleh sebab itu juga emas yang dimiliki lebih produktif.

g. Multi Pembayaran Online

Multi Pembayaran Online (MPO) melayani pembayaran berbagai tagihan seperti listrik, telepon/ pulsa ponsel, air minum, pembelian tiket kereta api, dan lain sebagainya secara online. Layanan MPO merupakan solusi pembayaran cepat yang memberikan kemudahan kepada nasabah dalam bertransaksi tanpa harus memiliki rekening di Bank.

h. Arrum Haji

Pembiayaan ARRUM Haji pada Pegadaian Syariah adalah layanan yang memberikan kemudahan pendaftaran dan pembiayaan haji. Jaminan emas minimal Rp 7 juta plus bukti SA BPIH SPPH & buku tabungan haji dan Uang Pinjaman Rp 25 juta dalam bentuk tabungan haji.

B. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal perusahaan dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam bidang fungsional.

1. Pemasaran

a. Produk

MULIA Arisan adalah pilihan layanan investasi emas batangan secara angsuran untuk kelompok arisan dengan harga yang pasti dan tidak dipengaruhi fluktuasi harga emas.

b. Harga

Harga dalam hal ini adalah tarif administrasi, uang muka dan margin (keuntungan perusahaan). Tarif biaya adminsitrasi setiap transaksi pembelian logam mulia adalah sama yakni Rp. 50.000,-. Uang muka mulai dari 10% sampai 90% dari nilai logam mulia. Untuk tarif uang muka dan margin pada produk Mulia adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Tarif Uang Muka Mulia

Jangka Waktu (Bulan)	Uang Muka Minimal (%)	Uang Muka Maksimal (%)
3	25	90
6	25	
12	30	
18	35	
24	40	
36	45	

Tabel 4.2 Tarif Margin Mulia

Jangka Waktu	Uang Muka (%)	Margin (%)	Jangka Waktu	Uang Muka (%)	Margin (%)
3 Bulan	25-30	3.5	6 Bulan	25-30	6
	>30-40	3.25		>30-40	5.9
	>40-50	3.25		>40-50	5.8
	>50-60	3.25		>50-60	5.7
	>60-70	3		>60-70	5.6
	>70-80	3		>70-80	5.5
	>80-90	3		>80-90	5
12 Bulan	30-40	12	18 Bulan	35-40	18
	>40-50	11.5		>40-50	17
	>50-60	11		>50-60	16
	>60-70	10.5		>60-70	15
	>70-80	10		>70-80	13.5
	>80-90	9		>80-90	11
24 Bulan	40-50	22	36 Bulan	45-50	29
	>50-60	20.5		>50-60	28.5
	>60-70	18.5		>60-70	24
	>70-80	16		>70-80	20
	>80-90	12.5		>80-90	15

Sumber: www.pegadaian.co.id

c. Lokasi/ Distribusi

Pegadaian Kantor Cabang Kebun Bunga berada di Jl. Jenderal Ahmad Yani Km. 4, 5, No. 39, Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Pada lokasi tersebut berdekatan dengan pusat keramaian yaitu perkantoran, mini market, hotel, rumah makan, serta berdekatan dengan lingkungan padat penduduk juga banyak terdapat kios-kios tempat para penduduk sekitar berjualan.

Lokasi unit-unit pelayanan (UPC) di Kantor Cabang Kebun Bunga pun berada di dekat keramaian karena prosedur untuk pendirian UPC/Cabang harus berada pada lokasi yang strategis seperti pasar tradisional, pusat pertokoan dan perbelanjaan, pemukiman, mudah terjangkau dari berbagai arah dan dekat dengan

pos-pos keamanan. UPC-UPC tersebut terdiri dari 3 UPC untuk wilayah Banjarmasin: UPC Sultan Adam, UPC Kertak Baru, dan UPC Veteran. 1 UPC wilayah Martapura, 2 UPC wilayah Banjarbaru, dan 6 UPC wilayah Palangkaraya.

d. Promosi

Berbagai cara telah dilakukan oleh PT Pegadaian Kantor Cabang Kebun Bunga untuk mempromosikan produk-produknya, diantaranya dengan cara :

1) *Personal selling,* karyawan pegadaian mengenal pelanggan secara langsung serta memberikan informasi serta menawarannya kepada pelanggan agar pelanggan tertarik untuk melakukan transaksi di pegadaian. Personal selling sangat efektif untuk mendapatkan pelanggan, apalagi dilakukan di tempat-tempat yang ditergetkan seperti promosi produk Mulia Arisan kepada ibu PKK. Akan tetapi cara tersebut jarang terlihat dilakukan karena *personal selling* ini cukup memerlukan banyak waktu dalam prosesnya.
2) Spanduk / Banner, dengan menuliskan penawaran-penawaran yang persuasif dengan desain simpel dan menarik serta menampilkan nomor telepon yang dihubungi, spanduk tersebut dipasang pada lokasi yang strategis, seperti diletakkan dihalaman kantor dekat pintu masuk, pada pertigaan jalan, atau pada jalan yang biasanya ramai.
3) Brosur, merupakan media yang cukup efektif sebagai alat bantu penjualan, serta efektif mengubah calon konsumen menjadi konsumen, dengan memberikan penawaran yang menarik dan memberikan keuntungan bagi pembacanya, sehingga brosur tersebut

tidak mudah di buang. Penyebaran brosur dilakukan satu bulan sekali oleh Pegadaian Kantor Cabang Kebun Bunga Banjarmasin dengan membidik sasaran sesuai target nasabah.[1]

Sampai saat ini Pegadaian Syariah Kantor Cabang Kebun Bunga Banjarmasin sebagian besar masih mengunggulkan promosi penjualannya dengan menggunakan brosur karena dianggap paling efektif dalam mengenalkan produk kepada nasabah, selain itu isi brosur menjelaskan satu per satu jenis produk yang dijalankan oleh perusahaan.

2. Keuangan

Modal (awal) Perum Pegadaian seluruhnya berasal dari penyertaan modal Negara (kekayaan negara di luar APBN). Selanjutnya penghimpunan dana dilakukan melalui pinjaman jangka pendek dari perbankan dan pihak lainnya, serta dari penerbitan obligasi. Sistem pencatatan keuangan yang dilakukan perusahaan sudah menerapkan sistem pencatatan modern dengan menggunakan komputer. Dasar penyusunan laporan keuangan yang disusun oleh perusahaan antara lain, laporan arus kas, laporan laba rugi, dan laporan perubahan ekuitas dengan periode akuntansi satu tahun.

3. Produksi/operasional

Implementasi operasi Pegadaian Syariah hampir bermiripan dengan Pegadaian Konvensional. Prosedur untuk memperoleh emas dalam arisan emas pertama, pelanggan datang ke Pegadaian Syariah untuk melakukan transaksi MULIA Arisan Emas. Sebelum menjadi nasabah Pegadaian Syariah Kantor

[1]Novia Fujie H., Asisten Manajer Pegadaian Syariah KCB Kebun Bunga, Wawancara Pribadi, Hari jum'at Tanggal 20 April 2018, Pukul 16.15 WITA.

Cabang Kebun Bunga Banjarmasin, nasabah harus memenuhi ketentuan umum untuk melakukan transaksi produk MULIA Arisan Emas, yaitu:

a. Memiliki identitas diri dan melampirkan fotocopy KTP/SIM/ Paspor yang masih berlaku untuk masing-masing kelompok.
b. Mengisi formulir aplikasi MULIA, kelompok arisan beranggotakan minimal 6 (enam) orang.
c. Menentukan pilihan jangka waktu dan menyerahkan uang muka

Pegadaian syariah menawarkan MULIA dengan harga emas pada saat akad berlangsung sehingga nasabah tidak merasa rugi ketika harga emas yang fluktuasi untuk bulan berikutnya. Pegadaian syariah dan nasabah menyetujui akad murabahah, yaitu mengenai beberapa hal seperti kesepakatan harga, margin, uang muka, jangka waktu, menetapkan ketua arisan emas sebagai penanggung jawab atas anggotanya. Setelah akad berlangsung dan kelompok arisan sudah terbentuk, pegadaian menerima biaya administrasi dan uang muka pada awal transaksi di bulan pertama. Kemudian pada bulan kedua masing-masing anggota kelompok menyetorkan uang ke ketua arisan emas yang setiap bulannya dibayarkan ke pegadaian syariah untuk mendapatkan emas secara berangsur. Masing-masing anggota arisan emas akan mendapatkan emas setiap jatuh tempo yang ditentukan. Sebagaimana halnya instritusi yang berlabel syariah, maka landasan konsep pegadaian syariah juga mengacu kepada syariah islam yang bersumber dari al-qur’an dan Hadis Nabi.

4. Sumber Daya Manusia

Pegadaian Syariah Kantor Cabang Kebun Bunga Banjarmasin merupakan perusahaan yang dikelola oleh tenaga-tenaga muda profesional dari berbagai disiplin ilmu dan lulusan berbagai perguruan tinggi. Struktur organisasi perusahaan masih terbilang sederhana dengan pembagian kerja yang sudah terspesialisasi. Saat ini karyawan yang dimiliki oleh Pegadaian Syariah Kantor Cabang Kebun Bunga Banjarmasin berjumlah 8 orang yang dalam menjalankan kegiatan sehari-harinya dipimpin oleh seorang direktur cabang, bagian penaksir madya, penaksir muda, pengelola barang jaminan, pengelola gallery 24, serta beberapa karyawan pembantu lainnya seperti satpam dan OB .

5. Sistem Informasi Manajemen

Pegadaian syariah saat ini telah mengembangkan program jaringan komputer sederhana yang secara manual dan mulai beralih ke sistem online yang digunakan untuk mempermudah operasional cabang seluruh Indonesia. Kegiatan operasional antar cabang dengan kantor wilayah ataupun kantor wilayah dengan pusat sekarang menjadi cepat dan aman.

C. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menjadi peluang dan ancaman perusahaan. Aspek eksternal perusahaan terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan mikro yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan strategi pemasaran.

1. Analisis Lingkungan Makro

Lingkungan makro meliputi kondisi demografi, ekonomi, alam/ekologi, sosial dan budaya, politik dan hukum serta teknologi.

a. Demografi

Jumlah penduduk di Banjarmasin tahun 2015 sebesar 675.440 jiwa. Penduduk dengan jenis kelamin laki-laki sebesar 338.133 jiwa dan jenis kelamin perempuan sebesar 337.307 jiwa.[2] Sebagaimana agama yang diakui di Indonesia, seperti Islam, Budha, Hindu, Katolik, Protestan, dan Khong Hu Chu ada di Banjarmasin dan agama yang pemeluknya terbesar adalah agama Islam. Dilihat dari jumlah penduduk yang beragama Islam di Banjarmasin dalam persentase sebesar 95,48%, beragama Kristen sebesar 2,43%, beragama Katholik sebesar 1,05%, beragama Hindu sebesar 0,07%, beragama Budha sebesar 0,70%, beragama Khong Hu Chu sebesar 0,02% dan tidak ditanyakan sebesar 0,25%.[3] Oleh karena itu, sikap dan persepsi masyarakat terhadap berbagai masalah sangat ditentukan oleh pendekatan-pendekatan islami yang menjadi pedoman peri kehidupan pemeluknya. Hal ini menjadikan peluang bagi pegadaian syariah untuk mendapatkan pelanggan karena produk ditawarkan berbasis syariah yang terhindar dari gharar dan riba.

[2]BPS Kota Banjarmasin, *Jumlah Penduduk Menurut Kecamatan dan Jenis Kelamin Tahun 2010-2015,* https://banjarmasinkota.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/833, diakses pada 16 Agustus 2017, pukul 13.40 WITA.

[3]Badan Pusat Statistik, *Penduduk Menurut Agama dan Wilayah yang Dianut,* http://sp2010.bps.go.id/index.php/site/tabel?wid=6300000000&tid=321&fi1=56&fi2=3, diakses pada 14 juli 2017, pukul 03.43 WITA.

b. Ekonomi

Meskipun harga emas relatif berfluktuasi, namun penjualan emas batangan dan perhiasan relatif baik. Masyarakat tampaknya masih berminat membeli emas, baik sebagai instrumen investasi atau untuk dikenakan sebagai pemanis penampilan. Masyarakat mulai membeli emas dan perak sebagai proteksi terhadap inflasi. Harga emas yang fluktuatif mampu menjadikan sebuah peluang untuk mendapatkan nasabah dan melakukan promosi kepada masyarakat. Namun perekonomian yang lesu bisa menjadi ancaman, karena berimbas pada lesunya minat masyarakat untuk berinvestasi di emas batangan. Hal ini dikarenakan daya beli masyarakat yang turun dan banyaknya biaya lain yang lebih mendesak.

c. Sosial dan Budaya

Arisan sudah menjadi bagian dari kebudayaan Indonesia. Terlihat dari banyaknya kelompok ibu-ibu arisan serta banyak keluarga besar yang melakukan kegiatan arisan. Masyarakat Banjarmasin sudah mengetahui kelebihan dalam berinvestasi emas bersertifikat sehingga memunculkan peluang akan minat masyarakat untuk memiliki emas yang terpercaya dan bersertifikat. Mengenai investasi, masyarakat akan lebih cenderung memiliki banyak informasi mengenai investasi apa yang menguntungkan sehingga menjadi sebuah ancaman bagi perusahaan bila masyarakat beralih dari berinvestasi dalam emas.

d. Politik dan Hukum

Untuk menjalankan Pegadaian Syariah secara optimal, maka diperlukan regulasi yang memadai, sehingga Pegadaian Syariah bisa dikelola dengan sehat dan sesuai prinsip syariah. Kedudukan peraturan perundang-undangan Pegadaian

Syariah di Indonesia cukup kuat karena telah diatur dalam bentuk PP dan dilegitimasi oleh pemerintah dan lembaga lainnya dalam fatwa DSN-MUI. Namun demikian, dinilai belum memadai sehingga status hukumnya masih perlu ditingkatkan, untuk itu para praktisi maupun para ahli bidang Pegadaian Syariah mengharapkan adanya UU yang secara khusus mengatur tentang Pegadaian Syariah.

e. Teknologi

Pegadaian syariah Kantor Cabang Kebun Bunga Banjarmasin harus bisa memanfaatkan perkembangan teknologi tersebut, pemanfaatan perkembangan teknologi tersebut telah diterapkan oleh Pegadaian Syariah Kantor Cabang Kebun Bunga dalam hal proses pembayaran angsuran atau cicilan bisa dibayar via ATM di perbankan seluruh Indonesia. Namun hingga saat ini Pegadaian Syariah Kantor Cabang Kebun Bunga Banjarmasin belum bisa menerima pembayaran melalui ATM untuk produk MULIA Arisan Emas ini dan nasabah masih harus datang ke pegadaian syariah untuk melakukan pembayaran, hal tersebut dikarenakan pembayaran yang dilakukan secara berkelompok.

2. Analisis Lingkungan Mikro

Lingkungan Mikro terdiri dari pesaing, pelanggan dan pemasok.

a. Pemasok

Pemasok utama dari produk Mulia PT Pegadian adalah PT Aneka Tambang (Persero), Tbk (Antam). Antam adalah penyedia produk logam mulia yang bersertifikat internasional dan telah bekerja sama dengan pegadaian sejak

tahun 2008. Seiring dengan perkembangan teknologi dan kemampuan modal perusahaan pada tahun 2012 pegadaian bekerja sama dengan Perum Peruri untuk memproduksi logam mulia bersertifikat dengan logo pegadaian yang diolah dari emas hasil lelang nasabah yang tidak ditebus. Namun dalam prakteknya masyarakat masih lebih memilih produk emas yang bersertifikat antam.

b. Perantara Pemasaran

Pegadaian Syariah Kantor Cabang Kebun Bunga Banjarmasin dalam melakukan pemasaran produk-produknya tidak menggunakan agen atau biro jasa pemasaran, melainkan dilakukan sendiri oleh para pegawainya sendiri yaitu oleh para penaksir, kasir ataupun petugas administrasi usaha lain yang secara langsung menawarkan dan memperkenalkan produk-produknya kepada nasabah. Penaksir atau tenaga *front liner* juga berfungsi sebagai pemasar baik di dalam maupun di luar kantor.

c. Pelanggan (nasabah)

Pelanggan yaitu masyarakat luas dan nasabah lama di sekitar lingkungan kantor cabang dan kantor-kantor unit Pegadaian Syariah Kantor Cabang Kebun Bunga Banjarmasin yang melakukan transaksi layanan di perusahaan pada umumnya serta yang menginginkan untuk memiliki emas dengan sistem cicilan serta masyarakat yang ingin menabung atau berinvestasi dalam emas pada khususnya.

d. Pesaing

Pesaing dari Pegadaian Syariah Kantor Cabang Kebun Bunga Banjarmasin adalah bank-bank syariah yang berada di sekitar lingkungan kantor cabang dan

unit, seperti Bank Btpn Syariah, Bank BNI Syariah, Bank BRI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri. Selain bank-bank syariah juga ada kelompok-kelompok ataupun komunitas di lingkungan masyarakat yang aktif menjual logam mulia dengan sistem seperti arisan tiap bulan atau dengan diangsur.

D. Identifikasi Faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal yang berupa kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal yang berupa peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap MULIA Arisan Emas selanjutnya disusun matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan matriks *External Factor Evaaluation* (EFE). Setelah disusun matriks IFE dan EFE selanjutnya hasil analisis tersebut akan digunakan dalam matriks Internal-Eksternal (IE) untuk menetapkan posisi perusahaan. Setelah posisi perusahaan diketahui dalam matriks IE, selanjutnya digunakan untuk merumuskan alternatif strategi dengan mengunakan matriks SWOT.

1. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

Identifikasi lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

a. Kekuatan
    1) Kemudahan dalam pelayanan dan transaksi.
    2) Jangka waktu yang fleksibel.
    3) Banyaknya outlet mulia yang tersebar.
    4) Sumber Daya Manusia yang berkualitas.

5) Sistem online Pegadaian.

6) Kelengkapan administrasi dengan adanya database.

b. Kelemahan

1) Kualitas pelayanan yang belum sesuai keinginan nasabah.

2) Tingkat margin mulia yang tinggi.

3) Kurangnya promosi penjualan.

4) Kurang efisien dalam distribusi mulia.

5) Belum ada spesifikasi kerja yang jelas.

2. Identifikasi Peluang dan Ancaman

Identifikasi terhadap faktor eksternal dilakukan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

a. Peluang

1) Harga emas yang fluktuatif.

2) Banyaknya jumlah penduduk yang beragama Islam.

3) Minat masyarakat terhadap arisan emas.

4) Kepercayaan masyarakat terhadap emas bersetifikat.

5) Jaringan kemitraan yang kuat dengan instansi lain.

6) Image pegadaian yang sudah dikenal masyarakat.

b. Ancaman

1) Banyaknya pesaing baik lembaga Bank maupun non-Bank.

2) Objek arisan lebih diminati berupa uang daripada emas.

3) Lemahnya jaringan internet masyarakat.

4) Menurunnya daya beli masyarakat.

5) Pesaing mempunyai jalur distribusi yang luas.

E. Perumusan Strategi Pemasaran

1. Tahap Masukan

Hasil identifikasi faktor eksternal ditemukan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi perusahaan, sedangkan dari hasil identifikasi faktor internal ditemukan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan. Selanjutnya dilakukan pembobotan dengan metode *paired comparison* (perbandingan berpasangan) dengan melihat tingkat kepentingan dan penentuan rating atas faktor-faktor internal dan eksternal melalui proses pengisian kuisioner. Responden dari kuisioner ini yaitu direktur utama atau *General Manager* yang membawahi seluruh bagian perusahaan dan memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan untuk strategi pemasaran perusahaan.

a. Analisis Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan yang dihadapi perusahaan sebagai faktor-faktor strategis internal beserta bobot dan rating disajikan dalam Tabel 4.3. Semua faktor strategis internal yang teridentifikasi menjadi kekuatan utama Pegadaian Syrariah Kantor Cabang Kebun Bunga Banjarmasin yaitu kemudahan dalam pelayanan dan transaksi, jangka waktu yang fleksibel, banyaknya outlet mulia yang tersebar, Sumber Daya Manusia yang berkualitas, sistem online Pegadaian, dan kelengkapan administrasi dengan adanya database dengan skor masing-masing 0,44 dengan rating 4. Kelemahan yang paling

menonjol adalah kualitas pelayanan yang belum sesuai keinginan nasabah, tingkat margin mulia yang tinggi, kurangnya promosi penjualan, kurang efisien dalam distribusi mulia, belum ada spesifikasi kerja yang jelas dengan skor masing-msing 0,12. Total skor matriks IFE sebesar 3,24, nilai ini berada di atas rata-rata nilai skor matriks IFE. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki beberapa kekuatan untuk dapat mengatasi kelemahan perusahaan. Perusahaan sudah memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dengan cukup baik untuk mengatasi kelemahan-kelemahannya.

Tabel 4.3 ***Matriks Internal Factor Evaluation*** **(IFE)**

Faktor-faktor Straegi Internal	**Bobot (a)**	**Rating (b)**	**Skor (axb)**
KEKUATAN			
Kemudahan dalam pelayanan dan transaksi.	**0.11**	**4**	**0.44**
Jangka waktu yang fleksibel.	**0.11**	**4**	**0.44**
Banyaknya outlet mulia yang tersebar.	**0.11**	**4**	**0.44**
Sumber Daya Manusia yang berkualitas.	**0.11**	**4**	**0.44**
Sistem online Pegadaian.	**0.11**	**4**	**0.44**
Kelengkapan administrasi dengan adanya database.	**0.11**	**4**	**0.44**
KELEMAHAN			
Kualitas pelayanan yang belum sesuai keinginan nasabah.	**0.06**	**2**	**0.12**
Tingkat margin mulia yang tinggi.	**0.06**	**2**	**0.12**
Kurangnya promosi penjualan.	**0.06**	**2**	**0.12**
Kurang efisien dalam distribusi mulia.	**0.06**	**2**	**0.12**
Belum ada spesifikasi kerja yang jelas.	**0.06**	**2**	**0.12**
Total	**1.00**		**3.24**

b. Analisis Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)

Hasil identifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan sebagai faktor-faktor strategis eksternal beserta bobot dan rating disajikan dalam Tabel 4.4. Peluang utama yang dimiliki oleh Pegadaian Syariah Kantor Cabang Kebun

Bunga Banjarmasin yaitu harga emas yang fluktuatif, banyaknya jumlah penduduk yang beragama islam, kepercayaan masyarakat terhadap emas bersetifikat, jaringan kemitraan yang kuat dengan instansi lain image Pegadaian yang sudah dikenal masyarakat dengan skor masing-masing 0,3. Sebagai ancaman utama bagi perusahaan adalah objek arisan lebih diminati berupa uang daripada emas, lemahnya jaringan internet masyarakat, menurunnya daya beli masyarakat dengan skor 0,3. Secara umum total skor perusahaan, yaitu sebesar 2,7 berada diatas nilai rata-rata skor matriks EFE. Ini menggambarkan bahwa pengaruh eksternal yang dihadapi perusahaan cukup kuat dan berada di posisi sedang dan perusahaan dapat merespon peluang dan ancaman yang dihadapi dengan baik.

Tabel 4.4 ***Matriks Eksternal Factor Evaluation*** **(EFE)**

Faktor-faktor Straegi Eksternal	**Bobot (a)**	**Rating (b)**	**Skor (axb)**
PELUANG			
Harga emas yang fluktuatif	**0.10**	**3**	**0.3**
Banyaknya jumlah penduduk yang beragama islam	**0.10**	**3**	**0.3**
Minat masyarakat terhadap arisan emas	**0.05**	**2**	**0.1**
Kepercayaan masyarakat terhadap emas bersetifikat	**0.10**	**3**	**0.3**
Jaringan kemitraan yang kuat dengan instansi lain	**0.10**	**3**	**0.3**
Image Pegadaian yang sudah dikenal masyarakat	**0.10**	**3**	**0.3**
ANCAMAN			
Banyaknya pesaing baik lembaga Bank maupun non-Bank	**0.05**	**2**	**0.1**
Objek arisan lebih diminati berupa uang daripada emas	**0.10**	**3**	**0.3**
Lemahnya jaringan internet masyarakat	**0.10**	**3**	**0.3**
Menurunnya daya beli masyarakat	**0.10**	**3**	**0.3**
Pesaing mempunyai jalur distribusi yang luas.	**0.05**	**2**	**0.1**
Total	**1.00**		**2.7**

1. Tahap Pemaduan

   a. Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE)

Hasil total skor kedua matriks di atas kemudian dipetakan ke dalam matriks IE seperti pada Gambar 4.1 berikut. Dapat dilihat posisi Pegadaian Syariah Kantor Cabang Kebun Bunga Banjarmasin berada di kuadran IV, karena nilai total skor EFE 2,7 dan nilai total skor IFE adalah 3,24. Posisi ini menunjukkan perusahaan ada pada tahap tumbuh dan kembangkan.

Gambar 4.2 Hasil Pemetaan Matriks IE

TOTAL RATA-RATA TERTIMBANG EFE		TOTAL RATA-RATA TERTIMBANG IFE		
		KUAT (3,0-4,0)	RATA-RATA (2,0-2,99)	LEMAH (1,0-1,99)
	TINGGI (3,0-4,0)	*I*	*II*	*III*
TOTAL RATA-RATA TERTIMBANG EFE	SEDANG (2,0-2,99)	*IV*	*V*	*VI*
	RENDAH (1,0-1,99)	*VII*	*VIII*	*IX*

Strategi yang diambil sebaiknya adalah strategi intensif atau strategi integratif. strategi intensif terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Penetrasi pasar didefinisikan sebagai strategi yang berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar mencakup meningkatkan jumlah tenaga penjual, meningkatkan jumlah belanja iklan, menawarkan promosi

penjualan yang ekstensif atau meningkatkan usaha publisitas. Pengembangan pasar didefinisikan sebagai strategi memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke area geografi baru. Pengembangan produk didefinisikan sebagai strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa saat ini. Strategi integratif terdiri dari integrasi ke depan, ke belakang dan horizontal. Integrasi ke depan adalah mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali pada pihak distributor atau pengecer. Integrasi ke belakang adalah perusahaan mencoba untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok. Integrasi horizontal adalah strategi mencari kepemilikan atas perusahaan pesaing.

b. Analisis SWOT

Berdasarkan posisi perusahaan yang diperoleh dari matriks IE, maka perusahaan dapat memformulasikan alternatif strategi yang layak untuk diimplementasikan dengan menggunakan matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*). Analisis SWOT ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunity*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Berdasarkan hasil penelitian, matriks SWOT memberikan strategi alternatif yang layak terkait dengan posisi perusahaan pada sel IV (tumbuh dan kembangkan) sebagai berikut: strategi S-O, S-T, W-O dan W-T yang diringkas dalam Tabel .

1) Strategi S-O

   a) Menugaskan tenaga kerja profesional dalam meningkatkan pelayanan (S2, S4, O2, O3, O4, O6). Pegadaian Syariah Kantor Cabang Kebun Bunga Banjarmasin dapat menugaskan karyawannya untuk meyakinkan masyarakat agar dapat menggunakan produk-produk Pegadaian Syariah khususnya produk MULIA Arisan Emas.

   b) Melakukan program-program yang inovatif untuk meningkatkan minat masyarakat (S1, S3, S6, O2, O3, O5). Pegadaian Syariah Kantor Cabang Kebun Bunga Banjarmasin dapat membuat program-program yang inovatif agar masyarakat lebih mudah dalam mendapatkan informasi-informasi mengenai produk, harga emas, maupun pelayanan dari Pegadaian Syariah.

2) Strategi S-T

   a) Mengintensifkan upaya sosialisasi mengenai produk-produk Pegadaian Syariah dan membangun jaringan komunikasi dengan masyarakat maupun instansi yang terkait (S1, S2, S4, T2, T4). Pegadaian Syariah dapat mengintensifkan upaya sosialisasi untuk menjangkau masyarakat yang belum mengetahui tentang Pegadaian Syariah. Pegadaian Syariah dapat menjalin kerjasama dengan lembaga keuangan yang lain dalam pengembangan usahanya.

   b) Melakukan sinergi antarlembaga keuangan dalam program-program Pegadaian Syariah (S3, S5, S6, T1, T3, T5). Dengan adanya program-

program antarlembaga keuangan maka masyarakat akan merasakan manfaat melalui program-program tersebut.

3) Strategui W-O

a) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia maupun teknologinya dalam membangun jaringan dengan instansi lain maupun kepada masyarakat (W1, W3, O2, O3, O5). Perlu adanya pelatihan-pelatihan khusus untuk meningkatkan kualitas SDM dalam membangun jaringan komunikasi yang baik dengan masyarakat.

b) Memaksimalkan program-program yang ada dalam mempertahankan image Pegadaian (W2, W4, W5, O1, O4, O6). Strategi memaksimalkan program-program dapat lebih meyakinkan masyarakat untuk tetap bertahan pada Pegadaian Syariah.

4) Strategi W-T

a) Menjalin kemitraan yang kuat dengan berbagai instansi (W1, W2, W5, T1, T5). Semakin kuat kerjasama dengan berbagai instansi maka semakin banyak peluang yang didapat Pegadaian Syariah dalam menarik minat masyarakat.

b) Menambahkan UPC di daerah-daerah padat penduduk dan stategis (W3, W4, T2, T3, T4). Semakin bertambah atau banyaknya UPC didaerah-daerah padat penduduk makan akan semakin berkembang perusahaan Pegadaian Syariah di kota Banjarmasin.

Tabel 4.5 Hasil Penentuan Matriks SWOT

Internal / **Eksternal**	**STRENGTH (S)** 1. Kemudahan dalam pelayanan dan transaksi. 2. Jangka waktu yang fleksibel. 3. Banyaknya outlet mulia yang tersebar. 4. Sumber Daya Manusia yang berkualitas. 5. Sistem online Pegadaian. 6. Kelengkapan administrasi dengan adanya database.	**WEAKNESS (W)** 1. Kualitas pelayanan yang belum sesuai keinginan nasabah. 2. Tingkat margin mulia yang tinggi. 3. Kurangnya promosi penjualan. 4. Kurang efisien dalam distribusi mulia. 5. Belum ada spesifikasi kerja yang jelas.
OPPORTUNITY (O) 1. Harga emas yang fluktuatif. 2. Banyaknya jumlah penduduk yang beragama Islam. 3. Minat masyarakat terhadap arisan emas 4. Kepercayaan masyarakat terhadap emas bersetifikat. 5. Jaringan kemitraan yang kuat dengan instansi lain. 6. Image pegadaian yang sudah dikenal masyarakat.	**STRATEGI S-O** 1. Menugaskan tenaga kerja profesional dalam meningkatkan pelayanan. (S2, S4, O2, O3, O4, O6) 2. Melakukan program-program yang inovatif untuk meningkatkan minat masyarakat. (S1, S3, S6, O2, O3, O5)	**STRATEGI W-O** 1. Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia maupun teknologinya dalam membangun jaringan dengan instansi lain maupun kepada masyarakat. (W1, W3, O2, O3, O5) 2. Memaksimalkan program-program yang ada dalam mempertahankan image pegadaian. (W2, W4, W5, O1, O4, O6)
THREATHS (T) 1. Banyaknya pesaing baik lembaga Bank maupun non-Bank. 2. Objek arisan lebih diminati berupa uang daripada emas. 3. Lemahnya jaringan internet masyarakat. 4. Menurunnya daya beli masyarakat. 5. Pesaing mempunyai jalur distribusi yang luas.	**STRATEGI S-T** 1. Mengintensifkan upaya sosialisasi mengenai produk-produk Pegadaian Syariah dan membangun jaringan komunikasi dengan masyarakat maupun instansi yang terkait. (S1, S2, S4, T2, T4) 2. Melakukan sinergi antarlembaga keuangan dalam program-program Pegadaian Syariah. (S3, S5, S6, T1, T3, T5)	**STRATEGI W-T** 1. Menjalin kemitraan yang kuat dengan berbagai instansi. (W1, W2, W5, T1, T5) 2. Menambahkan UPC di daerah-daerah padat penduduk dan stategis. (W3, W4, T2, T3, T4)

c. Tahapan Keputusan (Analisis QSPM)

Analisis SWOT yang telah dilakukan menghasilkan berbagai alternatif strategi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan. Alternatif strategi tersebut kemudian diberikan pringkat prioritas untuk diimplementasikan dengan menggunakan analisis QSPM (*Quantitive, Strategic, Planing, Matrix*). QSPM ini dirancang dengan menerapkan daya tarik relatif dari alternatif yang layak diimplementasikan. Analisis SWOT menghasilkan delapan strategi yang dapat diimplementasikan. Alternatif strategi tersebut adalah:

1) Menugaskan tenaga kerja profesional dalam meningkatkan pelayanan.
2) Melakukan program-program yang inovatif untuk meningkatkan minat masyarakat.
3) Mengintensifkan upaya sosialisasi mengenai produk-produk Pegadaian Syariah dan membangun jaringan komunikasi dengan masyarakat maupun instansi yang terkait.
4) Melakukan sinergi antarlembaga keuangan dalam program-program Pegadaian Syariah.
5) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia maupun teknologinya dalam membangun jaringan dengan instansi lain maupun kepada masyarakat.
6) Memaksimalkan program-program yang ada dalam mempertahankan image Pegadaian.
7) Menjalin kemitraan yang kuat dengan berbagai instansi.
8) Menambahkan UPC di daerah-daerah padat penduduk dan stategis.

Kuisioner penentuan prioritas berdasarkan matriks QSPM diberikan kepada responden yaitu pimpinan Pegadaian Syariah Kantor Cabang Kebun Bunga Banjarmasin. Prioritas strategi yang dimaksudkan adalah urutan pelaksanaan strategi yang dapat dilakukan Pegadaian Syariah Kantor Cabang Kebun Bunga Banjarmasin dalam jangka waktu tertentu dengan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4.6 Prioritas Strategi Pegadaian Syariah Berdasarkan QSPM

Alternatif Strategi	Total TAS	Prioritas
Menjalin kemitraan yang kuat dengan berbagai instansi.	6.32	I
Memaksimalkan program-program yang ada dalam mempertahankan image pegadaian.	6.26	II
Mengintensifkan upaya sosialisasi mengenai produk-produk Pengadaian Syariah dan membangun jaringan komunikasi dengan masyarakat maupun instansi yang terkait.	6.22	III
Menambahkan UPC di daerah-daerah padat penduduk dan strategis.	6.0	IV
Menugaskan tenaga kerja profesional dalam meningkatkan pelayanan.	5.95	V
Melakukan program-program yang inovatif untuk meningkatkan minat masyarakat.	5.95	VI
Melakukan sinergi antarlembaga keuangan dalam program-program Pengadaian Syariah.	5.95	VII
Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia maupun teknologinya dalam membangun jarringan dengan instansi lain maupun kepada masyarakat.	5.90	VIII