



Analisis Strategi Bisnis Pegadaian Purwokerto dengan Metode Matriks SPACE untuk Menentukan Posisi Strategis Perusahaan

Adzra Arfika Yovi Maghfira^{1*}, Anggun Kurnia Sustikarini², Devi Saftri Yuliani³, Yoiz Shofwa Shafrani⁴

¹⁻⁴Universitas Islam Negeri Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, Indonesia

E-mail: 224110202225@mhs.uinsaizu.ac.id¹, 224110202231@mhs.uinsaizu.ac.id²,

224110202238@mhs.uinsaizu.ac.id³, shafraniy@uinsaizu.ac.id⁴

Alamat: JL. Ahmad Yani No. 40A, Karanganjing, Purwanegara, Kec. Purwokerto Utara, Kab. Banyumas, Jawa Tengah 53126

*Korespondensi penulis: 224110202225@mhs.uinsaizu.ac.id

Abstract. *SPACE Matrix (Strategic Position and Action Evaluation) is a management strategy that assesses the company's competitive position based on four main dimensions, namely two internal factors (Financial Strength and Competitive Advantage) and two external factors (Industry Strength and Environmental Stability. This study analyzes the strategic position of Pegadaian Purwokerto with the SPACE Matrix through a qualitative descriptive approach. To provide a complete picture, data were collected from primary and secondary sources. The evaluation results show that Pegadaian has fairly stable financial and industrial strength, as well as relatively stable competitiveness and environmental conditions. Determining the coordinates in the SPACE Matrix places Pegadaian Purwokerto in the aggressive quadrant, which indicates that the company has opportunities and internal strengths to actively develop its business. The recommended strategies include market penetration and market development, with the use of the SWOT matrix as a tool to formulate a comprehensive and effective strategy. These findings provide strategic guidance for Pegadaian Purwokerto in utilizing strengths and opportunities for sustainable growth.*

Keywords: *Business Strategy, Pawnshop, SPACE Matrix.*

Abstrak. Matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) merupakan strategi manajemen yang menilai posisi kompetitif perusahaan berdasarkan empat dimensi utama, yaitu dua faktor internal (Financial Strength dan Competitive Advantage) serta dua faktor eksternal (Industry Strength dan Environmental Stability). Studi ini menganalisis posisi strategis Pegadaian Purwokerto dengan Matriks SPACE melalui pendekatan deskriptif kualitatif. Untuk memberikan gambaran yang lengkap, data dikumpulkan dari sumber primer dan sekunder. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa Pegadaian memiliki kekuatan finansial dan industri yang cukup stabil, serta daya saing dan kondisi lingkungan yang juga relatif stabil. Penentuan koordinat pada Matriks SPACE menempatkan Pegadaian Purwokerto pada kuadran agresif, yang mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki peluang dan kekuatan internal untuk mengembangkan bisnisnya secara aktif. Strategi yang disarankan meliputi penetrasi pasar dan pengembangan pasar, dengan penggunaan matriks SWOT sebagai alat bantu untuk merumuskan strategi yang komprehensif dan efektif. Temuan ini memberikan panduan strategis bagi Pegadaian Purwokerto dalam memanfaatkan kekuatan dan peluang untuk pertumbuhan yang berkelanjutan.

Kata kunci: Matriks SPACE, Pegadaian, Strategi Bisnis.

1. LATAR BELAKANG

Dengan munculnya perusahaan baru, persaingan dalam dunia bisnis saat ini semakin meningkat. Akibatnya, banyak perusahaan berusaha mendapatkan loyalitas pelanggan untuk bersaing dengan semua pesaing mereka. Organisasi harus mengembangkan strategi yang sesuai dengan kebutuhan setiap bagian agar dapat memenuhi kebutuhan pihak dengan efektif dan efisien. Ini diperlukan agar perusahaan dapat bersaing dan bertahan dalam situasi kompetisi yang kompetitif.

Industri keuangan, baik bank maupun bukan bank, terus berkembang seiring dengan kemajuan zaman dan kebutuhan masyarakat. Digitalisasi, fintech, dan perubahan preferensi konsumen telah mengubah industri keuangan Indonesia dalam sepuluh tahun terakhir. Organisasi keuangan ini berubah dengan menawarkan produk baru, nilai, dan sistem operasional kepada perusahaan. Munculnya lembaga keuangan yang diharapkan dapat memberikan dampak positif adalah salah satu perkembangan perusahaan yang signifikan.

Pegadaian Purwokerto merupakan salah satu lembaga keuangan non bank milik perusahaan BUMN yang beroperasi di sektor jasa keuangan yang menyediakan layanan berupa gadai dan produk keuangan lainnya. Pegadaian melayani masyarakat luas, terutama kelompok menengah ke bawah, dan memainkan peran penting dalam menyediakan pembiayaan yang cepat dan mudah. Di tengah persaingan pasar yang semakin ketat dan perubahan dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah, perusahaan dituntut untuk mengembangkan strategi bisnis yang efektif. Pegadaian menggunakan strategi pemasaran dengan pendekatan cross selling dan up selling, dimana pegadaian menawarkan produk tambahan dan produk dengan nilai lebih tinggi kepada pelanggannya (Maulana, Y., & Hafidiah, A., 2023).

Keputusan strategis sangat bergantung pada perumusan strategi yang didasarkan pada analisis menyeluruh terhadap situasi internal dan eksternal perusahaan. Akibatnya, pegadaian harus melakukan evaluasi posisi strategisnya secara menyeluruh untuk menentukan tindakan yang paling sesuai untuk mengatasi tantangan pasar. Salah satu alat analisis yang dapat digunakan oleh pegadaian untuk menentukan posisi yang strategis yaitu Matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) yang menggabungkan faktor internal dan eksternal.

Matriks SPACE merupakan pengembangan dari analisis SWOT yang lebih terstruktur karena mempertimbangkan empat dimensi utama yaitu dua dimensi eksternal dan dua dimensi internal. Dua dimensi internal meliputi Financial Strength (FS) atau kekuatan finansial dan Competitive Advantage (CA) atau keunggulan kompetitif. Sedangkan dua dimensi eksternal yaitu Environmental Stability (ES) atau stabilitas lingkungan dan Industri Strength (IS) atau kekuatan industri (David, 2019). Perusahaan dapat menentukan apakah posisinya kompetitif,

konservatif, defensif, atau agresif dengan menganalisis keempat faktor ini. Pendekatan ini sangat relevan untuk pegadaian purwokerto karena kompleksitas lingkungan bisnis yang dihadapi.

PT Pegadaian Purwokerto menghadapi masalah khusus yang membutuhkan analisis menyeluruh. Tiga masalah strategis utama muncul dari data tahun 2022 yaitu penurunan jumlah nasabah gadai konvensional sebesar 15% akibat persaingan dengan fintech peer to peer lending, tekanan margin bunga akibat suku bunga BI, dan keterbatasan jaringan digital dalam menjangkau segmen milenial. Untuk mempertahankan keberadaan perusahaan dalam situasi ini, diperlukan penentuan posisi strategis yang tepat.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa Matriks SPACE mampu merekomendasikan strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif berdasarkan posisi perusahaan (Thompson & Strickland, 2020). Sementara itu, Kurniawan & Sutrisno (2021) menekankan pentingnya adaptasi strategi terhadap perubahan lingkungan bisnis, terutama di sektor keuangan. Nugroho et al. (2022) juga mengungkapkan bahwa perusahaan yang secara berkala mengevaluasi posisi strategisnya cenderung lebih tangguh dalam menghadapi persaingan. Studi ini relevan dengan pegadaian purwokerto karena dapat memberikan solusi bagi manajemen dalam menghadapi persaingan bisnis.

Meskipun pegadaian purwokerto memiliki peran strategis dalam menyediakan akses keuangan bagi masyarakat, kurangnya penelitian terbaru tentang evaluasi strategi bisnis perusahaan dengan pendekatan Matriks SPACE telah menimbulkan celah di bidang akademik dan praktis. Sehingga, penelitian ini bertujuan untuk menentukan posisi strategis perusahaan menggunakan Matriks SPACE, menganalisis faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi strategi bisnis pegadaian purwokerto, dan merumuskan rekomendasi strategi berbasis hasil analisis. Penelitian ini diharapkan memberikan posisi strategis yang jelas bagi perusahaan dalam menyusun rencana jangka panjang.

2. KAJIAN TEORITIS

Pegadaian

PT pegadaian merupakan perusahaan yang awalnya bersetatus Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia dan memiliki izin resmi untuk menjalankan aktifitas sebagai lembaga keuangan, terutama dalam menyalurkan pembiayaan kepada masyarakat melalui sistem kredit berbasis hukum gadai. Selain itu, Pegadaian juga menyediakan layanan penitipan barang berharga dan jasa penaksiran nilai barang (putri & Supardi 2022). Barang yang dijadikan jaminan harus memiliki nilai ekonomi agar dapat dinilai harganya. Kegiatan

pegadaian sendiri adalah proses menjaminkan barang berharga untuk mendapatkan pinjaman uang, di mana barang yang dijaminkan tersebut dapat ditebus Kembali oleh pemiliknya sesuai dengan kesepakatan antara kedua pihak.

PT Pegadaian (Persero) adalah perusahaan milik negara yang beroperasi di sektor jasa keuangan, dengan layanan utama berupa gadai. Layanan Pegadaian banyak dignakan oleh masyarakat serta pelaku usaha kecil dan menengah sebagai alternatif pembiayaan di luar perbankan. Perum Pegadaian menawarkan pinjaman dengan jaminan barang bergerak. Hampir semua jenis barang bergerak dapat semua dijadikan agunan, seperti perhiasan (emas, perak, berlian, serta batu permata lainnya) perabotan rumah tangga, hingga kendaraan. (Pai dkk,2023)

Peran utama pegadaian adalah untuk membantu masyarakat yang membutuhkan dana agar tidak terjerat oleh rentenir dengan bunga yang sangat tinggi. Melalui Pegadaian, masyarakat yang kekurangan uang dapat dengan mudah dan cepat memenuhi kebutuhan dana tunai mereka. Sesuai dengan namanya, Pegadaian merupakan tempat di mana masyarakat bisa membawa barang jaminan pribadi untuk mendapatkan pinjaman secara cepat, aman, dan praktis. Hal ini sesuai dengan motto pegadaian yaitu "Mengatasi Masalah Tanpa Masalah". (iriana & dkk. 2024)

Dalam proses penyaluran kredit dengan sistem gadai, terdapat perjanjian yang mengatur mengenai gadai. Perjanjian ini menetapkan bahwa jika debitur tidak mampu melunasi utangnya atau tidak bisa memperpanjang serta menebus barangnya hingga batas waktu yang ditentukan, maka pihak pegadaian berhak untuk melakukan penjualan lelang terhadap barang yang digadaikan. Keunggulan yang dimiliki oleh Pegadaian dalam memberikan pinjaman modal kerja sangatlah nyata. Proses pencairan dana di Pegadaian berlangsung dengan cepat, hanya membutuhkan waktu 1-2 hari kerja, serta persyaratan yang tergolong mudah dengan menggunakan barang berharga sebagai agunan. Hal ini menjadikan Pegadaian sebagai pilihan favorit. Selain itu, suku bunga yang ditawarkan juga cukup bersaing, mulai dari 0,75% per bulan (khikam dkk, 2023).

Visi Pegadaian adalah menjadi solusi bisnis terpadu berbasis gadai yang unggul dan menjadi pilihan utama di kalangan masyarakat. Sementara itu, misi Pegadaian adalah memberikan pembiayaan yang cepat, mudah, dan aman, serta mendukung pertumbuhan ekonomi masyarakat menengah ke bawah. Secara singkat, Pegadaian merupakan solusi keuangan yang cepat dan mudah bagi masyarakat yang membutuhkan dana tunai dengan menjaminkan barang berharga sebagai agunan.

Lelang adalah kegiatan rutin yang dilakukan oleh PT Pegadaian untuk menyelesaikan permasalahan kredit. Pelaksanaan lelang harus dijadwalkan pada waktu yang tepat agar tidak

merugikan hak nasabah. Dana yang diperoleh dari hasil lelang sebagian digunakan untuk melunasi hutang debitur, membayar biaya sewa modal, serta menutup pengeluaran terkait proses lelang. Selain itu, Pegadaian juga mengenakan Bea Lelang kepada pembeli dan penjual sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pegadaian secara rutin memungut bea lelang setiap kali terjadi penjualan lelang di kantor cabang maupun Unit Pegadaian Cabang (UPC), dan bea lelang tersebut disetorkan sebagai penerimaan negara bukan pajak.

Strategi Bisnis

Pengembangan strategi dianggap sebagai faktor penting dalam upaya mencapai keunggulan kompetitif. Terdapat berbagai cara untuk merumuskan strategi, dan ketiadaan satu perspektif baku yang berlaku; faktor tersebut dipengaruhi dari variasi fungsi dalam sektor bisnis. Strategi bisnis digital memiliki kesamaan melalui metode instansi, usaha, dan penjualan, mereka meliputi beberapa aspek berikut (Robiul Rochmawati dkk., 2023):

- 1) Strategi perdagangan seluler (*mobile commerce strategy*): Rencana untuk melakukan aktivitas jual beli menggunakan perangkat bergerak seperti ponsel pintar dan tablet.
- 2) Strategi manajemen hubungan pelanggan (*customer relationship management strategy* atau CRM): Pendekatan guna menciptakan dan menjaga relasi positif dengan konsumen
Strategi *e-procurement*: Cara perusahaan membeli barang dan jasa secara elektronik.
- 3) Strategi rantai pasokan (*supply chain strategy*): Rencana untuk mengelola seluruh aliran barang dan informasi, mulai dari pemasok hingga konsumen.
- 4) Strategi media sosial (*social media strategy*): Pemanfaatan platform media sosial untuk mencapai tujuan bisnis.
- 5) Strategi multichannel (*multichannel strategy*): Penggunaan berbagai saluran komunikasi dan penjualan untuk berinteraksi dengan pelanggan.

Kini, dunia telah memasuki era digital, sebuah babak baru yang membuka peluang bisnis untuk menjangkau pasar internasional. Namun, kemudahan ini juga meningkatkan persaingan secara signifikan. Berbagai taktik dan strategi dapat diterapkan, salah satunya adalah dengan memanfaatkan platform online untuk kegiatan promosi. Selain itu, bisnis juga dapat menggunakan situs web dan memanfaatkan strategi promosi seperti *endorsement* dan *influencer marketing*. Berikut adalah beberapa cara yang dapat ditempuh agar bisnis kompeten untuk bersaing dan unggul di era digital ini (Nofiani & Mursid, 2021):

1) Pemanfaatan Inovasi

Memanfaatkan teknologi adalah langkah krusial dalam strategi bisnis di era digital ini. Seperti yang kita ketahui, dunia digital dan teknologi berjalan beriringan dan tak terpisahkan. Terlebih lagi di zaman modern seperti sekarang, penggunaan teknologi bukan lagi pilihan, melainkan sebuah keharusan. Pada dasarnya, teknologi diciptakan untuk membantu dan mempermudah berbagai pekerjaan.

2) Pemanfaatan Media Sosial

Indonesia memiliki banyak pengguna aktif media sosial, seperti Instagram, Twitter, Facebook, Line, TikTok, dan berbagai *marketplace*. Oleh karena itu, platform-platform ini dapat dimanfaatkan sebagai alat yang efektif dalam mengembangkan bisnis atau sebagai bagian dari strategi bisnis secara keseluruhan. Penerapan media sosial dalam pemasaran usaha tergolong hemat biaya dan relatif mudah digunakan. Bahkan tanpa keahlian khusus, pemilik bisnis dapat langsung memasarkan produk atau jasa mereka. Selain itu, berbagai fitur yang tersedia dapat dimanfaatkan untuk membuat konten promosi yang menarik perhatian audiens.

3) Pemanfaatan Aplikasi

Penggunaan aplikasi di *smartphone* juga sangat membantu dalam berjualan secara praktis. Selain itu, ada pula perangkat lunak akuntansi yang mempermudah pengelolaan keuangan dan pembukuan bisnis. Kecepatan dan manfaat yang ditawarkan oleh berbagai aplikasi bisnis dan keuangan ini dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional bisnis. Meskipun demikian, dengan banyaknya pilihan yang tersedia, kita perlu cermat dalam memilih aplikasi terbaik yang sesuai dengan kebutuhan bisnis kita.

4) Mengutamakan Fasilitas Terbaik

Dengan memanfaatkan peluang yang ada, kita sebenarnya dapat meningkatkan kualitas layanan pelanggan dengan biaya yang lebih efisien melalui penggunaan media sosial digital. Strategi bisnis yang fokus pada pemberian pelayanan terbaik mungkin tampak sederhana, namun dampaknya sungguh signifikan.

5) Pembaharuan

Inovasi memegang peranan krusial dalam strategi bisnis. Kemajuan suatu bisnis sangat dipengaruhi oleh kemampuan untuk melakukan inovasi pada produknya. Seperti yang kita amati, dunia bisnis bergerak sangat dinamis, dengan tren baru yang muncul hampir setiap hari. Oleh sebab itu, inovasi menjadi kebutuhan mendasar agar bisnis dapat terus bersaing dengan para kompetitor. Menciptakan inovasi baru memang bukan

tugas yang mudah, bahkan terkadang inovasi yang telah direncanakan matang dan diperkirakan akan berhasil, kenyataannya tidak sesuai harapan.

6) Komatible Seluler

Untuk menarik lebih banyak pengunjung yang menggunakan *smartphone*, situs web kita juga perlu dirancang agar tampil optimal di berbagai jenis layar ponsel. Salah satu caranya adalah dengan memastikan situs web kita responsif dan ramah seluler. Selain itu, penting untuk selalu memperbarui informasi di situs web, menyajikannya dengan menarik, dan menjaga tampilan agar tetap segar.

7) Pemanfaatan Digital Marketing

Digital marketing merupakan serangkaian upaya promosi merek, produk, atau jasa melalui platform jejaring sosial, sarana digital, maupun kanal digital lainnya. Jika Anda tidak memiliki sumber daya untuk menjalankannya sendiri, Anda dapat memanfaatkan layanan perusahaan *e-commerce* yang menawarkan jasa *digital agency* untuk membantu mengembangkan bisnis. Maka dari itu, tidak harus cemas mengenai pelaksanaan kegiatan pemasaran. Beberapa teknik pemasaran yang umum dalam pemasaran digital meliputi Optimasi mesin pencari, iklan videotron, iklan layar kaca, iklan siaran, *message marketing*.

Pendekatan Matriks SPACE

Matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) adalah alat analisis strategis yang pertama kali diperkenalkan oleh Rowe, Mason, dan Dickel pada tahun 1989. Matriks ini dirancang untuk membantu organisasi dalam mengevaluasi posisi strategis mereka dengan mempertimbangkan aspek dalam dan luar secara simultan (David, 2021). Pendekatan ini mengintegrasikan empat dimensi kritis, yaitu Financial Strength (FS), Competitive Advantage (CA), Environmental Stability (ES), dan Industry Strength (IS). Keunggulan utama matriks SPACE terletak pada kemampuannya memberikan gambaran visual yang jelas tentang posisi strategis perusahaan, sehingga memudahkan proses pengambilan keputusan manajerial (Nugroho et al., 2023).

Dimensi Financial Strength (FS) dalam matriks SPACE berfokus pada kemampuan keuangan perusahaan, yang diukur melalui indikator seperti return on investment (ROI), likuiditas, dan akses terhadap modal (Hussey & Jenster, 2019). Sementara itu, Competitive Advantage (CA) menilai keunggulan kompetitif perusahaan dibandingkan pesaing, dengan parameter seperti market share, diferensiasi produk, dan loyalitas pelanggan (Grant, 2022).

Kedua dimensi ini merepresentasikan faktor internal perusahaan yang manajemen dapat mengontrol.

Pada sisi eksternal, Environmental Stability (ES) mengukur tingkat ketidakpastian lingkungan bisnis, termasuk faktor regulasi, kondisi ekonomi, dan stabilitas politik (Pearce & Robinson, 2020). Sedangkan Industry Strength (IS) mengevaluasi daya tarik industri melalui pertumbuhan pasar, intensitas persaingan, dan profitabilitas rata-rata industri (Putra & Wijaya, 2022). Analisis terhadap kedua dimensi eksternal ini membantu perusahaan dalam mengantisipasi kesulitan dan peluang di lingkungan bisnis mereka.

Menurut Fred R. David dalam bukunya *Strategic Management : Concepts and Cases* (2021) menjelaskan prosedur dalam penerapan Matriks SPACE melalui 5 langkah utama :

1) Identifikasi Faktor Kunci

Menentukan variabel-variabel strategis dari Financial Strength (FS), Competitive Advantage (CA), Environmental Stability (ES), dan Industry Strength (IS).

2) Pemberian Skor

- Memberi nilai pada skala +1 sampai +6 untuk dimensi FS dan IS
- Memberi nilai pada skala -1 sampai -6 untuk dimensi CA dan ES
- +1 (Sangat Lemah) sampai +6 (Sangat Kuat)
- 1 (Sangat Kuat) sampai -6 (Sangat Lemah)

3) Menghitung rata – rata

4) Plotting pada diagram SPACE

- Sumbu X = CA + IS
- Sumbu Y = FS + ES

5) Interpretasi Kuadran

Menentukan strategi berdasarkan posisi :

- a. Kuadran I (Agresif) : Ekspansi vertikal / horizontal
- b. Kuadran II (Konservatif) : Pasar Terkonsentrasi
- c. Kuadran III (Defensif) : Rasionalisasi Biaya
- d. Kuadran IV (Kompetitif) : Integrasi Vertikal

3. METODE PENELITIAN

Studi ini menganalisis posisi strategis Pegadaian Purwokerto dengan Matriks SPACE melalui pendekatan deskriptif kualitatif (David, 2021). Untuk memberikan gambaran yang lengkap, data dikumpulkan dari sumber primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dengan kepala cabang Pegadaian Purwokerto dan kuisioner menggunakan skala likert 1-6 untuk menilai variabel SPACE. Sedangkan data sekunder diperoleh dari publikasi ilmiah berupa jurnal, prosiding, buku, dan tesis yang membahas tentang pegadaian, strategi bisnis, dan pendekatan matriks SPACE.

Instrumen utama penelitian ini adalah peneliti sendiri (human instrument) yang dilengkapi dengan lembar pencatatan data (data logging sheet). Lembar pencatatan data digunakan untuk mencatat informasi yang relevan dengan dimensi-dimensi dalam Matriks SPACE, yaitu Financial Strength (FS), Competitive Advantage (CA), Industry Strength (IS), dan Environmental Stability (ES). Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis Matriks SPACE dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Identifikasi dan Penilaian Faktor: Mengidentifikasi faktor-faktor pada setiap dimensi Matriks SPACE (FS, CA, IS, dan ES) berdasarkan data yang dikumpulkan dari data primer dan sekunder. Penilaian menggunakan skala yang sesuai untuk masing-masing dimensi:
 - a. FS dan IS: Skala 1 (terburuk) hingga 6 (terbaik)
 - b. CA dan ES: Skala -1 (terbaik) hingga -6 (terburuk)
- 2) Perhitungan Nilai Rata-rata: Menghitung nilai rata-rata untuk setiap dimensi dengan menjumlahkan nilai setiap faktor dan membaginya dengan jumlah faktor.
- 3) Penentuan Koordinat: Menentukan koordinat pada sumbu x dan y dengan rumus:
 - a. Sumbu x = CA + IS
 - b. Sumbu y = FS + ES
- 4) Pembuatan Diagram Matriks SPACE: Membuat diagram Matriks SPACE berdasarkan koordinat yang diperoleh untuk menentukan posisi strategis Pegadaian Purwokerto (agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif).
- 5) Perumusan Strategi: Merumuskan posisi strategi dari Pegadaian Purwokerto.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Pegadaian Purwokerto

Sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-15/MBU/2021 yang merupakan perubahan atas Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-05/MBU/2008 mengenai Pedoman Umum Pelaksanaan Pegadaian Barang dan jasa BUMN, Pegadaian telah menyusun dan memperbarui Pedoman Barang dan Jasa untuk PT Pegadaian (Persero). Pedoman ini berfungsi sebagai acuan teknis dan administratif yang jelas, sehingga memudahkan para perencana, pelaksana, dan pengawas dalam menjalankan proses penggandaan barang dan jasa sesuai dengan fungsi, tugas, hak, dan kewajiban masing-masing pihak yang terlibat di perusahaan.

Tujuannya adalah agar pelaksanaan pegadaian barang dan jasa berjalan secara efisien, efektif dan sesuai dengan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang baik (Good Corporate Governance/ GCG) Pegadaian barang dan jasa wajib dilaksanakan dengan prinsip dan kaidah yang berlaku dalam proses pegadaian barang dan jasa.

Dalam pelaksanaannya, perusahaan memprioritaskan penggunaan produk dalam negeri, pengembangan desain, dan rekayasa nasional, serta memberikan peluang yang lebih luas bagi usaha kecil asalkan kuantitas, harga, dan tujuan dari produk tersebut dapat dipertanggungjawabkan. Penggunaan produk lokal, rancangan dan rekayasa nasional, serta pemberian kesempatan kepada usaha kecil menjadi fokus utama selama memenuhi standar kualitas, harga, dan tujuan yang jelas.

Visi:

Menjadi The Most Valuable Financial Company di Indonesia dan Sebagai agen Inklusi Keuangan Pilihan Utama Masyarakat

Misi:

- 1) Memberikan Manfaat dan Keuntungan optimal bagi seluruh stakeholder dengan mengembangkan bisnis inti.
- 2) Memperluas jangkauan layanan UMKM melalui sinergi Ultra Mikro untuk meningkatkan proposisi nilai ke nasabah dan stakeholder
- 3) Memberikan service excellence dengan fokus nasabah melalui; Bisnis proses yang lebih sederhana dan digital, Teknologi informasi yang handal dan mutakhir, Praktek manajemen risiko yang kokoh, SDM yang professional berbudaya kinerja baik.

Analisis Matrix SPACE

Matrix SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) yaitu sebuah metode pengelolaan metode akan menitikberatkan terhadap kedudukan kompetitor perusahaan dan dibangun atas empat kerangka analisis, (Bismala, 2022). SPACE matrix menggunakan 2 aspek dari dalam, yaitu kemampuan keuangan atau *Financial Strength* (FS) dan kelebihan bersaing atau *Competitive Advantage* (CA), serta 2 aspek dari luar, meliputi Keseimbangan ekologis atau *Environmental Stability* (ES) serta keunggulan industri atau *Industry Strength* (IS), (Muhamad Khusnul Khuluq & Nur Rahmawati, 2024).

Berdasarkan kajian data sekunder dari berbagai literatur, hasil evaluasi untuk setiap dimensi pada Matriks SPACE pada Pegadaian Purwokerto disajikan di bawah ini:

Tabel 1. Sumbu Matrix Space Faktor Internal

NO	<i>Financial Strength</i> (FS)	Nilai (+)	<i>Competitive Advantage</i> (CA)	Nilai (-)
1.	Kondisi keuangan saat ini (Pertumbuhan aset, profitabilitas, ROA)	5	Keunggulan kompetitif layanan digital (Market share digital, kecepatan layanan, kepuasan pengguna)	-2
2.	Likuiditas dan modal (LDR, Kecukupan modal)	5	Strategi inovasi produk/layanan digital (jumlah inovasi, time to market)	-1
3.	Kontribusi layanan digital (pendapatan digital, efisiensi biaya)	4	Strategi loyalitas pelanggan digital (customer retention rate, engagement digital, program loyalitas)	-2
4.	Manajemen risiko kredit dan digital (fraud rate, kepatuhan sistem)	5	Pemanfaatan teknologi untuk pengalaman nasabah (UX score, teknologi pendukung, ulasan positif)	-2
	Rata-rata	4,75	Rata-rata	-1,75

Tabel 2. Sumbu Matrix Space Faktor Eksternal

NO	<i>Industry Strength</i> (IS)	Nilai (+)	<i>Environmental Stability</i> (ES)	Nilai (-)
1.	Tren industri & adaptasi pegadaian (market share, preferensi produk)	5	Kesiapan menghadapi risiko siber & keamanan data (tingkat kematangan keamanan siber, investasi keamanan digital, respon krisis)	-2
2.	Adaptasi standar digital (kesesuaian sistem, waktu implementasi)	4	Dampak teknologi digital terhadap stabilitas ekonomi (ketergantungan pada infrastruktur digital, tingkat disrupsi industri)	-2
3.	Peran inovasi teknologi & kontribusi pegadaian (kepemimpinan inovasi, kontribusi industri, dampak inovasi)	5	Antisipasi perubahan perilaku konsumen (adaptasi perilaku, kelincahan strategi, analisis data konsumen)	-3
4.	Strategi peningkatan pangsa pasar (strategi penetrasi, pertumbuhan nasabah)	5	Persaingan dengan Fintech dan bank digital (kemampuan bertahan, kompetisi & kolaborasi)	-2
	Rata-rata	4,75	Rata-rata	-2,25

Berdasarkan data pada hasil matiks 1 &2 maka ditarik kesimpulan Pegadaian Purwokerto memiliki hasil internal dan eksternal sebagai berikut:

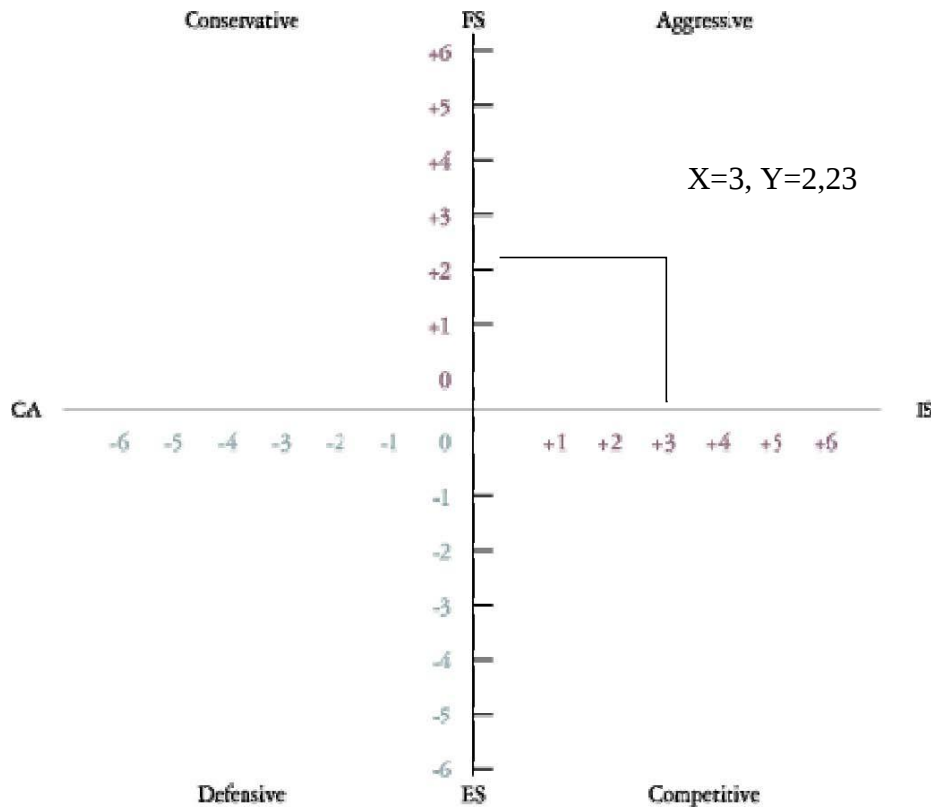
- a. *Financial Strength* (FS) mempunyai kekuatan finansial yang cukup stabil dengan nilai rata-rata 4,75 dari skala nilai 1 s/d 6, artinya semakin mendekati 6 maka semakin baik.
- b. *Competitive Advantage* (CA) mempunyai daya saing yang cukup stabil dengan nilai rata-rata -1,75 dari skala -1 s/d -6, artinya semakin mendekati -1 maka semakin baik.
- c. *Industry Strength* (IS) mempunyai kekuatan industri yang cukup stabil dengan nilai rata-rata 4,75 dari skala 1 s/d 6, artinya semakin mendekati 6 maka semakin baik.
- d. *Environmental Stability* (ES) mempunyai kondisi lingkungan yang cukup stabil dengan nilai rata-rata -2,25 dari skala -1 s/d -6 artinya semakin mendekati -1 maka semakin baik.

Penentuan Letak Koordinat dan Posisi Strategis

Setelah mendapatkan nilai rata-rata dari keempat dimensi Matriks SPACE, langkah berikutnya adalah menentukan koordinat untuk mengidentifikasi posisi strategis Pegadaian Purwokerto dapat dilakukan dengan rumus berikut:

- Sumbu X dengan menjumlahkan faktor CA & IS, (Sumbu X = CA + IS) maka, Sumbu X = $(-1,75) + 4,75 = 3$
- Sumbu Y dengan menjumlahkan faktor FS & ES, (Sumbu Y = FS + ES) maka, Sumbu Y = $4,75 + (-2,25) = 2,23$

Titik koordinat pada sumbu X dan Y yaitu 3 dan 2,23 menerangkan bahwa Pegadaian Purwokerto berada pada kuadran 1 yaitu Agresif, berikut bentuk diagram matriks SPACE pada kuadran 1 (Agresif).



Gambar 1. Diagram Matriks SPACE

Posisi agresif dalam kuadran I menjelaskan bahwa perusahaan memiliki beragam cara untuk memajukan usahanya. Berdasarkan analisis matriks SPACE, pendekatan yang disarankan adalah memanfaatkan kekuatan internal untuk meraih peluang eksternal. Untuk merumuskan strategi perusahaan secara komprehensif, matriks SWOT digunakan sebagai alat bantu agar kekuatan dan peluang dapat dioptimalkan dengan efektif (Akbar & Aulawi, 2022). Kuadran ini menawarkan beragam pilihan strategi, termasuk pengembangan pasar, penetrasi *market*, pkreasi inovasi, berbagai jenis penggabungan (horizontal, mundur dan maju), serta berbagai bentuk Strategi perluasan usaha melalui berbagai jenis (agregat, ekspansi lini produk, ekspansi pasar), bahkan perpaduan dari strategi-strategi tersebut dapat diterapkan sesuai dengan situasi spesifik perusahaan. Mengingat kondisi perusahaan saat ini, penetrasi pasar dan pengembangan pasar menjadi pilihan strategi yang paling relevan (Septiano, 2020).

Implikasi Strategi

Berdasarkan hasil analisis Matriks SPACE, Pegadaian Purwokerto berada pada posisi agresif yang mengindikasikan bahwa pegadaian ini berada dalam posisi yang kuat untuk melakukan ekspansi dan pengembangan usaha. Berikut adalah strategi yang cocok untuk Pegadaian Purwokerto yaitu :

1) Pengembangan Teknologi

- a. Menerapkan teknologi AI dan machine learning untuk sistem penilaian jaminan yang lebih akurat.
- b. Memanfaatkan media sosial dan platform digital untuk pemasaran dan komunikasi dengan anggota.

2) Pengembangan SDM

- a. Meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan.
- b. Menerapkan sistem reward kinerja untuk memotivasi karyawan dalam mencapai target.
- c. Merekrut tenaga profesional untuk posisi yang strategis.

3) Diversifikasi Usaha

- a. Mengembangkan produk gadai syariah dengan variasi akad yang lebih beragam.
- b. Menyediakan layanan tambahan seperti konsultasi keuangan dan manajemen aset bagi nasabah.
- c. Kerjasama dengan fintech atau e-commerce.

4) Penetrasi Pasar

- a. Mengembangkan strategi pemasaran untuk yang ditargetkan untuk milenial dan generasi Z melalui platform digital.
- b. Membuka agen pegadaian di daerah-daerah yang belum terjamah.
- c. Membangun kemitraan dengan pelaku usaha mikro dan kecil untuk meningkatkan penetrasi pasar.

Implementasi Strategi

Untuk mengimplementasikan strategi-strategi tersebut, Pegadaian Purwokerto perlu memperhatikan hal-hal berikut :

1) Penyusunan Rencana Aksi

- a. Menentukan prioritas strategi berdasarkan potensi dampak dan kemudahan implementasi.
- b. Menyusun jadwal implementasi yang strategis.

2) Pengembangan Sistem Monitoring Dan Evaluasi

- a. Menetapkan indikator kinerja utama untuk mengukur keberhasilan implementasi strategi.
- b. Melakukan penyesuaian strategi jika diperlukan.

3) Pengelolaan Risiko

- a. Mengidentifikasi risiko potensial dalam implementasi strategi.
- b. Menyusun rencana mitigasi risiko.
- c. Memantau perkembangan risiko secara berkala.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Matriks Space (Strategic Position and Action Evaluation) adalah alat analisis manajemen strategis yang digunakan untuk menentukan posisi strategi perusahaan berdasarkan empat dimensi utama: dua faktor internal (kekuatan finansial/FS dan keunggulan kompetitif/CA) serta dua faktor eksternal (kekuatan industri/IS dan stabilitas lingkungan/ES). Setiap dimensi dievaluasi secara kuantitatif untuk memetakan posisi perusahaan dalam salah satu dari empat kuadran: agresif, konservatif, defensive, atau kompetitif.

Berdasarkan hasil evaluasi penilaian pada Pegadaian Purwokerto, diperoleh beberapa temuan penting yang menggambarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Dari aspek *Financial Strength* (FS), nilai rata-rata sebesar 5,75 (dalam skala 1–6) menunjukkan kekuatan finansial yang sangat baik, mencerminkan kemampuan keuangan perusahaan dalam mendukung operasional dan pengembangan bisnis. Selanjutnya, dari sisi *Competitive Advantage* (CA), diperoleh nilai rata-rata -1,75 (dalam skala -1 sampai -6), yang menandakan bahwa daya saing perusahaan berada pada tingkat yang cukup stabil—semakin mendekati -1, maka semakin kuat keunggulan bersaingnya. Sementara itu, penilaian terhadap *Industry Strength* (IS) menunjukkan angka rata-rata 4,75 (dalam skala 1–6), yang mengindikasikan bahwa Pegadaian beroperasi dalam industri yang cukup kuat dan potensial. Terakhir, dari aspek *Environmental Stability* (ES), diperoleh nilai rata-rata -2,25 (dalam skala -1 sampai -6), yang menunjukkan bahwa lingkungan eksternal perusahaan berada dalam kondisi yang relatif stabil, meskipun masih menghadapi beberapa tantangan. Secara keseluruhan, hasil evaluasi ini mencerminkan posisi Pegadaian Purwokerto yang cukup solid dalam berbagai aspek strategis.

Implikasi Strategis posisi agresif dalam Matriks Space menunjukkan bahwa pegadaian purwokerto memiliki keuntungan internal dan peluang eksternal yang besar, sehingga strategi yang paling tepat adalah memanfaatkan keunggulan internal untuk meraih peluang eksternal. Pilihan strategi yang disarankan meliputi: Pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi (horizontal, ke belakang, ke depan), Diversifikasi (konglomerat, konsentrik, horizontal), kombinasi berbagai strategi tersebut sesuai situasi spesifik perusahaan. Dalam konteks Pegadaian Purwokerto, strategi penetasi pasar dan

pengembangan pasar menjadi pilihan yang paling relevan untuk mendorong pertumbuhan posisi industri.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama proses penulisan artikel ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada narasumber kepala cabang PT Pegadaian Purwokerto yang telah menyediakan data serta informasi yang sangat berharga. Selain itu, penulis juga menyampaikan apresiasi kepada ibu dosen yang telah kebersamaan selama proses penulisan artikel ini. Semoga artikel ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi positif bagi para pembaca serta pengembangan ilmu pengetahuan di bidang terkait.

DAFTAR REFERENSI

- Akbar, G. N., & Aulawi, H. (2022). Perancangan strategi pemasaran jersey olahraga menggunakan metode analisis SWOT dan AHP. *Jurnal Kalibrasi*, 19(1), 82–89. <https://doi.org/10.33364/kalibrasi/v.19-1.1063>
- Bismala, L. (2022). Perencanaan strategi usaha kecil menengah keripik singkong dengan matrix strategic position and action evaluation. *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 24(1), 36–51. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v24i1.12714>
- David, F. R. (2019). *Strategic management: Concepts and cases*. Pearson.
- David, F. R. (2021). Integrating SPACE Matrix and SWOT analysis for digital era competition. *Journal of Advanced Strategic Management*, 5(2), 112–125.
- David, F. R. (2021). The integration of SPACE Matrix and SWOT analysis in digital transformation strategy. *Journal of Advanced Strategic Management*, 14(2), 45–60. <https://doi.org/10.1016/j.jasm.2021.05.003>
- Dewi, I. K., Fadli, A. A. Y., & Karmiyati, S. (2024). Edukasi peran lembaga keuangan Pegadaian dalam perekonomian masyarakat di Kecamatan Pagedangan Kabupaten Tangerang-Banten. *Amanah Mengabdi*, 1(2), 154–158.
- Grant, R. M. (2022). SPACE Matrix for SMEs: A simplified framework. *Journal of Small Business Strategy*, 32(4), 56–70.
- Hussey, D., & Jenster, P. (2019). Quantifying SPACE Matrix variables: An AHP approach. *International Journal of Strategic Decision Sciences*, 10(1), 34–50.
- Khikam, F. A., & Nisa, L. F. (2023). Analisis peran lembaga keuangan (Pegadaian) terhadap pengembangan perekonomian masyarakat umum (usaha UMKM). *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(7), 109–113.

- Kurniawan, D., & Sutrisno, B. (2021). Strategic adaptation of financial institutions in digital era. *Journal of Business and Economics*, 15(3), 112–125.
- Kusumo, A., & Pradana, R. (2023). Analisis strategi peningkatan kinerja perusahaan dengan matriks SPACE. *Jurnal Konstruksi*. e-ISSN: 3031-4089.
- Maulana, Y., & Hafidiah, A. (2023). Strategi pemasaran di Pegadaian (Persero) Cabang Anjatan Kabupaten Indramayu. *Businesspreneur Journal*.
- Muhamad Khusnul Khuluq, & Nur Rahmawati. (2024). Analisis strategi peningkatan kinerja perusahaan dengan pendekatan matriks SWOT dan matriks SPACE pada PT. XYZ. *Konstruksi: Publikasi Ilmu Teknik, Perencanaan Tata Ruang dan Teknik Sipil*, 2(1), 01–15. <https://doi.org/10.61132/konstruksi.v2i1.40>
- Nofiani, P. W., & Mursid, M. C. (2021). Pentingnya perilaku organisasi dan strategi pemasaran dalam menghadapi persaingan bisnis di era digital. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11.
- Nugroho, A., Prasetyo, E., & Handayani, W. (2022). Evaluasi posisi strategis perusahaan menggunakan metode SPACE Matrix. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 24(1), 78–92.
- Nugroho, A., Santoso, B., & Lee, C. (2023). 3D SPACE Matrix: A digital transformation approach for financial services. *Asian Journal of Management Studies*, 15(1), 30–45.
- Pai, F. S., Mandey, S. L., & Tawas, H. N. (2023). Strategi pemasaran produk tabungan emas dalam upaya menarik minat nasabah (Studi kasus di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Syariah Istiqlal Manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(2), 227–239.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2020). SPACE Matrix adaptation for high-velocity industries. *Strategic Management Review*, 15(3), 78–92.
- PT Pegadaian (Persero). (2022). *Laporan tahunan dan keberlanjutan 2022*. Jakarta: Divisi Corporate Secretary.
- Putra, R. D., & Wijaya, S. (2022). *Journal of Business and Management*, 24(3), 89–104.
- Putri, P. S., & Supriadi, Y. (2022). Penerapan sistem aplikasi Pegadaian Digital Service dalam memudahkan nasabah bertransaksi pada PT. Pegadaian (Persero) UPC Pagelaran. *Jurnal Informatika Kesatuan*, 2(1), 29–34.
- Robiul Rochmawati, D., Hatimatunnisani, H., & Veranita, M. (2023). Mengembangkan strategi bisnis di era transformasi digital. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 14(1), 101–108. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v14i1.3076>
- Septiano, R. (2020). Analisis penyusunan strategi bisnis pada Rayhan Toko Muslim. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(4), 401–415. <https://doi.org/10.31933/jimt.v1i4.192>
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2020). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* (22nd ed.). McGraw-Hill Education.