

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Pegadaian Galeri 24 adalah anak perusahaan dari PT. Pegadaian (Persero) yang hadir sejak tanggal 03 Agustus 2018. Sebelum didirikan sebagai perusahaan independen, Galeri 24 memulai perjalanannya pada tahun 2010 sebagai divisi bisnis emas PT. Pegadaian (Persero) yang beroperasi dalam transaksi jual beli emas berupa emas batangan yaitu logam mulia. Pada tahun 2016, Otorisasi Jasa Keuangan (OJK) sebagai pemangku kepentingan dan regulasi seluruh Lembaga Keuangan Pebankan maupun Lembaga Keuangan Non-Bank menerbitkan peraturan POJK No.31/POJK.05/2016. Peraturan tersebut menerangkan bahwa “Kegiatan Jual Beli Emas Tidak Termasuk Dalam Lingkup Usaha Pegadaian”, oleh karna itu Galeri 24 resmi memisahkan diri menjadi anak perusahaan PT. Pegadaian (Persero) ditahun 2018.

Sejak menjadi anak perusahaan PT. Pegadaian (Persero), Galeri 24 telah memperluas jangkauan layanannya dengan membuka lebih dari 80 cabang di seluruh Indonesia. Perusahaan juga memanfaatkan platform digital seperti e-commerce dan aplikasi mobile untuk memasarkan produk emas batangan, perhiasan, dan batu mulia kepada pelanggan. Selain itu, Galeri 24 melakukan penerbitan emas batangan sebesar 12,5 kg pada Desember 2024, yang menandai bahwa hal tersebut menjadi suatu langkah yang signifikan dalam industri emas di Indonesia.



Gambar 1. 1

Logo PT. Pegadaian Galeri 24

Sumber: galeri24.co.id

Visi PT. Pegadaian Galeri 24 adalah menjadi *leading company* dalam perdagangan emas dan ritel perhiasan di Indonesia. Untuk mencapai visi tersebut, perusahaan berkomitmen menjalankan misi-misi utamanya, yaitu menyediakan produk emas dan perhiasan yang berkualitas tinggi, terstandarisasi serta terjangkau didukung layanan pelanggan yang prima, juga menjadi *supply* utama serta roda distribusi untuk mendukung *core bussines* induk perusahaan. Selain itu, Galeri 24 berkomitmen untuk meningkatkan nilai perusahaan dan daya saing usaha melalui ekspansi bisnis dan inovasi, juga memastikan kinerja operasional yang efisien melalui pemanfaatan teknologi, lalu menciptakan SDM yang profesional dan kompeten serta mewujudkan praktik *Good Coporate Governace*.



Gambar 1. 2

Lokasi Galeri 24

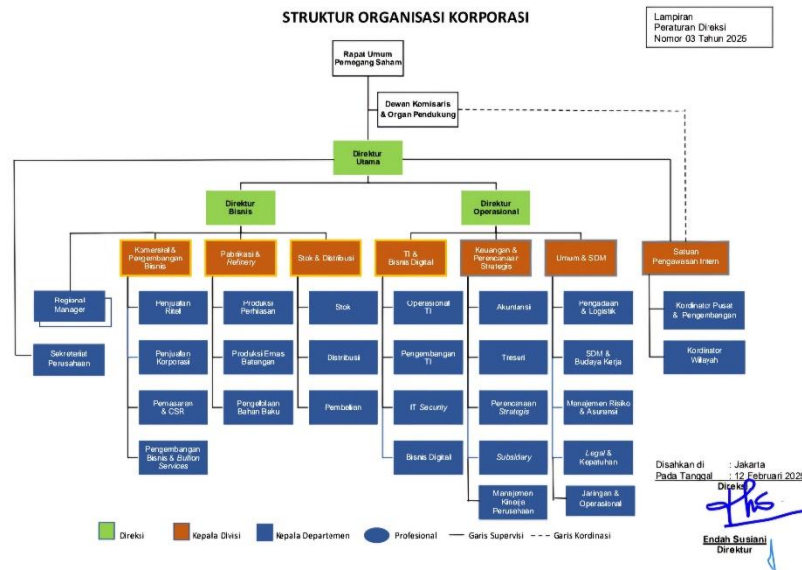
Sumber: galeri24.co.id

PT. Pegadaian Galeri 24 memiliki jaringan luas yang tersebar diberbagai kota besar di Indonesia, menjadikannya mudah diakses oleh pelanggan yang ingin melakukan transaksi jual beli emas. Setiap gerai Galeri 24 dirancang untuk memberikan kenyamanan dan keamanan dalam bertransaksi, sekaligus menawarkan berbagai produk emas yang berkualitas. Salah satu gerai utama yang menjadi lokasi penelitian ini adalah Galeri 24 Regional Bandung, dengan jumlah 24 karyawan yang diantaranya 7 orang merupakan pegawai tetap dan 17 orang merupakan karyawan tidak tetap.

Strategi pemasaran Galeri24 yang telah dikembangkan adalah melalui perluasan pasar, yaitu dengan menggabungkan ekspansi outlet fisik yang tersebar di lebih dari 80 cabang di seluruh Indonesia dengan penguatan platform digital berbasis aplikasi *mobile* dan *e-commerce* yang memungkinkan konsumen mengakses produk emas berkualitas tinggi di tangan mereka, kapan saja dan di mana saja. Galeri24 saat ini menawarkan emas batangan dalam berbagai denominasi, layanan konsultasi pembelian dan penilaian logam mulia, serta layanan custom seperti pembuatan perhiasan dan corporate gifting. Strategi pemasaran agresif yang dijalankan melalui kampanye online maupun offline serta kemitraan strategis lainnya merupakan faktor pendukung dalam mempromosikan brand awareness dan daya saing Galeri24 di pasar yang berkembang.

Dalam menghadapi persaingan di industri emas, Galeri 24 berada dalam posisi strategis dengan memanfaatkan kekuatan brand PT. Pegadaian yang telah dikenal luas dan dipercaya oleh masyarakat. Meskipun demikian, pasar penjualan emas di Indonesia cukup kompetitif, di mana Galeri 24 bersaing dengan berbagai institusi keuangan lain, dealer emas independen, dan platform digital yang menawarkan investasi emas. Untuk itu, Galeri 24 terus berinovasi melalui diversifikasi produk, pelayanan konsultasi dan penilaian logam mulia, serta integrasi platform digital dan outlet fisik yang tersebar di seluruh Indonesia. Strategi pemasaran agresif, yang mencakup promosi online maupun offline, juga turut membantu perusahaan dalam mempertahankan dan memperluas basis pelanggannya, sehingga mampu bersaing secara efektif di pasar yang dinamis dan terus berkembang.

Sebagai wujud komitmen untuk bersaing secara efektif di pasar yang dinamis, menjalankan operasional perusahaan tentu digerakan berdasarkan hirarki pembagian tugas pekerjaan berdasarkan level-level struktural organisasi. Berikut merupakan struktur organisasi Galeri 24:



Gambar 1. 3
Struktur Organisasi Galeri 24
Sumber: Korwil SPi, 2025

Struktur PT. Pegadaian Galeri 24 dirancang untuk memastikan efesiensi operasional dan pembagian tugas yang jelas disetiap tingkat. Setiap divisi memiliki peran yang spesifik dan saling terkait dalam mencapai visi misi Perusahaan. Dengan struktur organisasi yang jelas terintegrasi, Galeri 24 dapat memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan serta mencapai target bisnis yang berkelanjutan.

Dalam menjalankan operasionalnya, PT. Pegadaian Galeri 24 berfokus pada penyediaan berbagai produk emas berkualitas tinggi melalui berbagai distribusi, baik melalui gerai fisik maupun *platform* digital. Galeri 24 memastikan bahwa setiap produk emas yang ditawarkan telah melalui proses sertifikasi resmi dan terjamin keasliannya selain itu, Perusahaan juga menjalankan proses pengelolaan stok yang efisien untuk menjaga ketersediaan produk sesuai dengan permintaan pasar.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Emas Batangan merupakan produk yang dihasilkan dari proses peleburan dan pengecoran yang biasa disebut *cast bar*, dengan standar kemurnian yang tinggi mencapai 99,99% atau 24 karat (Dr. Imam Santoso, 2021). Emas Batangan dianggap sebagai investasi paling aman dan menguntungkan. Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK), investasi untuk jangka panjang lebih cocok menggunakan emas batangan karena harga emas yang cenderung mengalami kenaikan seiring berjalannya waktu meskipun lambat akan memberikan perlindungan terhadap inflasi dan ketidakpastian ekonomi. Daya tahan emas batangan lebih unggul dari pada emas perhiasan, dikarenakan emas batangan tidak ada campuran dari logam lain.

Kar Yong Ang (2024) menyatakan bahwa prediksi harga emas akan terus meningkat hingga tahun 2025 hal tersebut didasarkan karena adanya kebijakan moneter global yang longgar dan ketidakstabilan politik diberbagai belahan dunia, seperti konflik di Timur Tengah dan Eropa Timur yang menyebabkan adanya dorongan investor untuk membeli emas sebagai aset aman. Berdasarkan data historis pada website Treasury (2024), harga emas telah tumbuh secara konsisten selama 2 dekade terakhir berdasarkan pertimbangan faktor-faktor inflasi dan ketidakpastian ekonomi global.

Permintaan terhadap emas batangan di Bandung menunjukkan peningkatan yang signifikan, hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor ekonomi dan sosial. Berdasarkan *website* info bandung kota (2024) harga emas batangan khususnya dari Antam, mengalami kenaikan yang konsisten pertanggal 18 oktober 2024 mencapai Rp. 1.503.000.00,-/gram. Selain stabilitas harga, daya tahan emas terhadap inflasi menjadikan emas batangan sebagai pilihan terbaik dikalangan investor. Hal tersebut mendorong munculnya berbagai toko emas di Bandung sehingga pasar semakin kompetitif dan dinamis.

Sebagai salah satu pemain utama dibidang jual beli emas, Galeri 24 yang merupakan anak perusahaan PT. Pegadaian Persero memiliki reputasi dan kepercayaan konsumen yang kuat. Berdasarkan situs web resmi galeri 24, perusahaan ini memiliki kualitas emas yang terjamin dan bersertifikasi Standar

Nasional Indonesia (SNI), oleh karna itu Galeri 24 regional Bandung mampu menarik minat investor di Bandung. Namun, persaingan di emas batangan semakin meningkat terutama di Bandung. Menurut *website resmi* seputar bandung, tedapat 3 perusahaan jual beli emas di Bandung yang terpercaya seperti Butik Emas LM Antam, Habibi Gold, termasuk Galeri 24. Ketiga perusahaan tersebut bersaing memberikan pelayanan terbaik, Dimana Butik Emas LM Antam dan Habibi Gold menawarkan berbagai layanan tambahan, seperti layanan antar - jemput dan *buyback*, sehingga Galeri 24 perlu terus berinovasi untuk mempertahankan posisinya. Dalam menghadapi persaingan ketat penjualan emas batangan di Bandung menuntut Galeri 24 untuk terus berinovasi agar tetap relevan dan menarik bagi konsumen.

Sebagai gambaran kondisi regional Bandung saat ini, data internal Galeri 24 menunjukkan bahwa dari target penjualan tahun 2025 sebesar 432.815 gram, hingga bulan Juni baru terealisasi sekitar 236.500 gram atau sekitar 54,6%. Realisasi bulanan menunjukkan tren fluktuatif, dengan performa tertinggi terjadi di bulan April (61.496,84 gram), namun kembali menurun drastis di bulan Juni (28.497,81 gram). Hal ini mengindikasikan adanya ketidakkonsistenan dalam pencapaian target yang bisa dipengaruhi oleh tantangan internal seperti keterbatasan stok, serta faktor eksternal seperti fluktuasi harga dan persaingan pasar.

TARGET 2025							
Nama Distro	LM	JAN	FEB	MAR	APRIL	MEI	JUNI
J-STORE POS BANDA	87,700.00	6144.61	11190.38	14600.23	18975.23	7728.90	8588.70
DISTRO PUNGKUR	78,090.00	4920.74	6842.55	6097.15	15280.20	9638.90	5799.99
DISTRO TASIKMALAYA	67,168.00	3165.80	4035.81	5774.14	6506.80	4291.33	3442.60
DISTRO UJUNG BERUNG	45,548.00	2137.96	3486.31	2902.48	5151.44	2756.56	2107.79
DISTRO CIREBON	69,920.00	3353.19	6155.90	4052.28	6794.93	4293.39	4680.51
DISTRO INDRAMAYU	38,841.00	2337.75	3879.15	3046.88	4773.98	1742.50	2206.12
DISTRO PURWAKARTA	45,548.00	1680.37	2020.29	2791.03	4014.26	2939.16	1672.10
Total	432,815.00	23,740.42	37,610.39	39,264.19	61,496.84	33,390.74	28,497.81

Gambar 1. 4
Tabel Penjualan Galeri 24 (2025)

Sumber: Manajer Jstore Galeri 24 Bandung

Selain itu, keterbatasan ketersediaan stok emas di Galeri 24 juga berdampak pada menurunnya penjualan. Salah satu penyebab utama dari keterbatasan ini adalah kendala dalam proses produksi emas di pabrik, yang dipicu oleh kekurangan tenaga kerja di bagian pencetakan. Keterbatasan sumber daya manusia menyebabkan waktu produksi menjadi lebih lama dari biasanya, sehingga distribusi emas ke outlet mengalami keterlambatan. Akibatnya, stok emas di beberapa cabang sering kali tidak mencukupi permintaan konsumen, dan berujung pada turunnya angka penjualan.

Permasalahan lainnya adalah kasus penipuan yang sering dilakukan oleh beberapa oknum dengan cara menjual emas atas nama Galeri 24. Kondisi ini sangat ironis, terlebih lagi bahwa Galeri 24 Regional Bandung adalah salah satu perusahaan jual beli emas batangan utama yang memiliki semua produk berlisensi Standar Nasional Indonesia. Dalam beberapa kasus, sejumlah penjual penipu menggunakan reputasi baik Galeri 24 untuk keuntungan pribadi, seperti penjualan produk yang rusak, mengirim calon pembeli informasi yang salah, dan lain-lain. Semua kejadian ini tentunya merugikan nama Galeri 24 sendiri. Pasalnya, emas batangan adalah jenis investasi yang umum diterima oleh masyarakat sebagai bentuk investasi yang menguntungkan. Sebabnya, ketika terjadi kasus, masyarakat menilai bahwa Galeri 24 tidak dapat dipercaya lagi. Akibatnya, para konsumen berlomba-lomba untuk mencari lebih banyak informasi sebelum membeli emas, yang membuat potensi calon pembeli yang mudah menemukan penyedia emas batangan yang dipilih menjadi berkurang.

Adapun kendala lainnya yang dihadapi oleh Galeri 24 adalah kebingungan konsumen terkait sulitnya menjual kembali emas merek G24 di toko lain selain Galeri 24. Situasi ini menimbulkan kekhawatiran di antara konsumen karena mereka merasa nilai jual kembali dari produk yang dimiliki menjadi terbatas. Akibatnya, banyak konsumen yang menyangkan hal tersebut dan merasa dirugikan, khususnya bagi mereka yang membeli emas dengan tujuan investasi jangka pendek. Di samping itu, penjualan emas batangan di Galeri 24 juga sempat mengalami penurunan yang disebabkan oleh berbagai faktor eksternal. Salah satunya adalah fluktuasi nilai tukar US Dollar, di mana harga emas cenderung

naik saat nilai US Dollar melemah dan sebaliknya. Ketika nilai tukar rupiah menguat, harga emas bisa turun, sehingga memengaruhi daya beli konsumen. Selain itu, keterbatasan ketersediaan stok emas di Galeri 24 juga berdampak pada menurunnya penjualan. Penurunan permintaan dari sektor industri perhiasan maupun investor turut memberi tekanan terhadap harga emas di pasar. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah isu geopolitik global; ketika kondisi geopolitik cenderung stabil, harga emas biasanya mengalami penurunan. Dengan demikian, fluktuasi harga emas sangat dipengaruhi oleh dinamika pasar global, yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada volume penjualan emas batangan di Galeri 24.

Berdasarkan berbagai kajian dan data, emas batangan dinilai sebagai salah satu instrumen investasi yang paling aman dan menguntungkan karena daya tahannya terhadap inflasi serta kestabilan harganya dari waktu ke waktu. Permintaan yang meningkat di Bandung turut mendorong pertumbuhan pasar yang kompetitif, dengan Galeri 24 sebagai salah satu pemain utama yang memiliki reputasi kuat dan produk bersertifikasi SNI. Namun, di tengah peluang tersebut, Galeri 24 juga menghadapi berbagai tantangan strategis, seperti meningkatnya persaingan dari kompetitor dengan layanan tambahan yang menarik, kasus penipuan yang mencoreng citra perusahaan, serta kebingungan konsumen terkait keterbatasan likuiditas emas merek Galeri 24 di luar jaringan resmi. Selain itu, dinamika eksternal seperti fluktuasi nilai tukar US Dollar, ketersediaan stok emas, perubahan permintaan dari sektor industri maupun investor, serta stabilitas kondisi geopolitik global turut memengaruhi tingkat penjualan emas batangan. Harga emas yang sangat dipengaruhi oleh kondisi pasar global menyebabkan ketidakpastian bagi konsumen dan menuntut Galeri 24 untuk lebih adaptif dalam menyusun strategi. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajemen yang tepat untuk menjaga daya saing dan kepercayaan konsumen. Pendekatan ini dapat dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu *Input Stage* (pengumpulan informasi dan identifikasi masalah internal-eksternal), *Matching Stage* (pemetaan kekuatan dan peluang untuk menyusun strategi), dan *Decision Stage* (penentuan serta implementasi strategi terbaik secara berkelanjutan)..

Pada tahap Input Stage, Galeri 24 dapat mengumpulkan data dan informasi penting, seperti tren permintaan pasar, analisis pesaing, serta evaluasi internal mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan. Selanjutnya, pada Matching Stage, data yang telah dikumpulkan dianalisis untuk mengidentifikasi strategi alternatif yang paling relevan dan potensial, seperti digitalisasi layanan, peningkatan kualitas produk, atau diversifikasi promosi. Akhirnya, pada Decision Stage, manajemen Galeri 24 membuat keputusan berdasarkan hasil analisis, memilih strategi yang paling sesuai dengan visi perusahaan dan kondisi pasar saat ini. Pendekatan ini memungkinkan Galeri 24 untuk mengembangkan strategi yang tepat sasaran dan berdaya guna, sehingga dapat mempertahankan posisinya sebagai salah satu pemimpin pasar di Bandung.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena latar belakang yang telah diuraikan diatas, rumusan masalah dari penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi pengembangan usaha dalam meningkatkan penjual emas batangan di Galeri 24 regional Bandung.

1. Faktor eksternal apa saja yang menjadi peluang dan ancaman bagi PT Pegadaian Galeri 24 Regional Bandung dalam meningkatkan penjualan emas batangan?
2. Faktor internal apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan PT Pegadaian Galeri 24 Regional Bandung dalam meningkatkan penjualan emas batangan?
3. Strategi alternatif apa yang dapat dirumuskan berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal PT Pegadaian Galeri 24 Regional Bandung?
4. Strategi apa yang paling efektif dan layak diterapkan oleh PT Pegadaian Galeri 24 Regional Bandung berdasarkan hasil analisis SWOT dan perhitungan prioritas melalui Matriks QSPM untuk meningkatkan penjualan emas batangan?

1.4 Tujuan Penelitian

Dari hasil yang sesuai dengan rumusan masalah di atas, Adapun tujuan dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan usaha penjualan emas batangan di PT Pegadaian Galeri 24 Regional Bandung melalui matriks IFE dan EFE.
2. Untuk merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha penjualan emas batangan di PT Pegadaian Galeri 24 Regional Bandung menggunakan matriks SWOT.
3. Untuk menentukan strategi prioritas yang dapat diterapkan guna meningkatkan daya saing perusahaan di pasar emas batangan melalui analisis matriks QSPM.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian di atas diharapkan dapat memberikan manfaat dari sisi Akademis maupun Praktisi.

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat dan positif dalam ilmu manajemen strategi, khusus nya menganalisis faktor – faktor dan merumuskan strategi inovasi di pasar yang kompetitif. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian lanjutan yang tertarik mengkaji strategi pengembangan usaha dalam sektor penjualan emas atau sektor lain yang memiliki persaingan yang ketat di pasar.

2. Manfaat Praktisi

Penelitian ini diharapkan memberikan wawasan dan rekomendasi strategis bagi Galeri 24 dalam mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi tingkat penjualan emas batangan dan menyusun strategi inovatif bagi Galeri 24 regional Bandung. Hasil penelitian ini juga di harapkan dapat membantu konsumen memahami perbedaan kualitas dan nilai tambah dari produk emas batangan Galeri 24 dibandingkan dengan produk kompetitor, sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan pembelian.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif)/Situasi Sosial (untuk kualitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisis Data.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian - penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merangkum temuan utama dari penelitian, menegaskan apakah hipotesis terbukti atau tidak, serta menyoroti implikasi dari hasil penelitian. Kesimpulan harus jelas dan padat, mencerminkan tujuan awal dan hasil yang

diperoleh. Bagian saran memberikan rekomendasi untuk penelitian lanjutan, praktik, atau kebijakan berdasarkan temuan penelitian. Saran juga bisa mencakup langkah-langkah yang bisa diambil untuk mengatasi keterbatasan penelitian atau untuk memperluas hasil penelitian ke area yang lebih luas. Keseluruhan bab ini bertujuan untuk memberikan penutup yang komprehensif dan bermanfaat bagi pembaca.