

# "ANALISIS IMPLEMENTASI STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) MANAJEMEN PELAYANAN DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN NASABAH PADA PT. PEGADAIAN CABANG GUNUNGSITOLI"

---

**Submission date:** 10-Nov-2023 01:03AM (UTC-0500)  
by Waruwu Dodi Defrika

**Submission ID:** 2223655559

**File name:** Bab\_1-5\_Fix-1-1.docx (252.62K)

**Word count:** 15950

**Character count:** 109373

**ANALISIS IMPLEMENTASI STANDAR OPERASIONAL  
PROSEDUR (SOP) MANAJEMEN PELAYANAN  
DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN  
NASABAH PADA PT. PEGADAIAN  
CABANG GUNUNGSITOLI**

**SKRIPSI**



**Oleh:  
DODI DEFRIKA WARUWU  
NPM. 2319133**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NIAS  
2023**

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Saat ini, dunia bisnis sedang mengalami kemajuan yang sangat pesat. Meningkatnya persaingan bisnis mengharuskan setiap perusahaan memiliki kemampuan beradaptasi untuk mempertahankan pertumbuhan perusahaan. Kemajuan yang signifikan saat ini adalah penerapan sistem informasi yang dapat memudahkan seluruh proses operasional dalam suatu perusahaan. Tidak diragukan lagi, sistem informasi harus menghasilkan informasi yang tepat, relevan, dan segera selaras dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, penting bagi organisasi untuk memiliki sistem pengendalian internal yang memadai agar dapat mencapai tujuannya secara efektif dan memastikan kepatuhan terhadap prosedur dan peraturan perusahaan yang ditetapkan.

Untuk membangun sistem pengendalian internal yang memadai, seseorang dapat menggunakan alat yang disebut *standard operating procedure* (SOP). Prosedur-prosedur ini berfungsi sebagai mekanisme pengendalian dan memberikan panduan bagi operasi organisasi. SOP adalah dokumen tertulis yang memberikan petunjuk komprehensif dan metodis untuk melaksanakan tugas tertentu dengan cara yang cermat dan terorganisir. SOP sangat penting karena memungkinkan perusahaan memastikan pelaksanaan tindakan dan keputusan berjalan lancar dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi. Perusahaan memanfaatkan SOP sebagai kerangka untuk mengatur dan mengawasi pelaksanaan SOP dalam

organisasi. Penerapan SOP yang efektif memastikan kelancaran operasional perusahaan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan menjunjung tinggi reputasi dan kualitas perusahaan. Hal ini penting untuk kelangsungan hidup perusahaan di sektor perbankan yang sangat kompetitif. SOP diperlukan bagi setiap perusahaan untuk memastikan pelaksanaan semua tugas karyawan dengan benar. Setiap karyawan mempunyai peran penting dan memegang posisi tertentu dalam menjalankan operasional perusahaan. Karyawan memerlukan standar operasional prosedur (SOP) sebagai acuan kerja yang dapat diandalkan dan profesional (Budiharjo, 2014).

Prosedur Operasi Standar (SOP) adalah pedoman penting yang menentukan pelaksanaan semua operasi perusahaan. Setiap organisasi mematuhi seperangkat aturannya sendiri ketika menjalankan operasi bisnisnya. Mulai dari Layanan Customer Service, jadi dalam melayani nasabah Seorang Customer Service harus memperhatikan hal-hal yang perlu di lengkapi, seperti Formulir, alat bantu lainnya, melakukan konfirmasi ulang kepada nasabah mengenai pemahaman pengisian formulir, gali dan konfirmasi akan kebutuhan nasabah, memastikan informasi yang dibutuhkan nasabah sekaligus melakukan cross selling, sikap ketika ada interupsi pelayanan, dan menanggapi keluhan nasabah secara cepat dan tanggap dalam memberika layanan kepada nasabah hingga sampai selesai dalam menangani setiap transaksi nasabah. Semua itu sudah diatur dalam standar operasional prosedur (SOP). SOP adalah instruksi atau protokol eksplisit yang menentukan pelaksanaan aktivitas dan tugas yang tepat sesuai dengan tujuan pekerjaan. SOP memungkinkan perencanaan komprehensif



dan pelaksanaan semua aktivitas perusahaan dengan lancar sejalan dengan tujuan perusahaan. SOP adalah dokumen tertulis yang menguraikan kegiatan operasional yang benar, tepat, dan konsisten yang diperlukan untuk memproduksi produk sesuai dengan standar yang ditentukan. SOP akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasinya.

Untuk mencapai tujuan organisasi, perusahaan menawarkan SOP yang akan menginstruksikan staf tentang cara melakukan tugas mereka dan mengurangi kesalahan, khususnya dalam operasi terkait layanan. Kepuasan nasabah juga dapat ditentukan oleh kualitas produk dan layanan yang dikehendaki nasabah, sehingga jaminan kualitas menjadi prioritas utama bagi suatu perusahaan, termasuk PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli. Oleh karena itu, hingga saat ini PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli meningkatkan kualitas layanannya melalui SOP yang telah ditetapkan oleh pihak Pegadaian yang meliputi kenyamanan dan keramahan pelayanan dan juga melalui etika pelayanan terhadap nasabah. Alasan penulis untuk melakukan penelitian di PT. Pegadaian yaitu berawal dari keluhan para nasabah dimana Pelayanan di PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli masih belum maksimal, dan hal ini terlihat adanya pelayanan dari petugas yang kurang cepat dan tanggap dalam melayani nasabah saat bertransaksi karena tidak sesuai SOP yang ada di PT. Pegadaian.

Berdasarkan uraian ini, maka penulis tertarik untuk memilih sebuah penelitian dengan judul, **Analisis Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) Manajemen Pelayanan Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah Pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli.**

## **1.2 Fokus Penelitian**

Penelitian ini berfokus untuk mengidentifikasi penerapan Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) Manajemen Pelayanan Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah Pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli.

## **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka penulis merumuskan masalah yaitu: **Bagaimana Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) Manajemen Pelayanan Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah Pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli?.**

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui Bagaimana Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) Manajemen Pelayanan Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah Pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli.

## **1.5 Kegunaan Hasil Penelitian**

### **a. Bagi Penulis**

Dengan melakukan penelitian ini, maka penulis mendapat banyak hal baru yang menjadi tambahan wawasan terutama dalam bidang Standar Operasional Prosedur (SOP) Manajemen Pelayanan dan Kepuasan Nasabah. Dan sebagai suatu persyaratan untuk menyelesaikan Program Sarjana di Fakultas Ekonomi Universitas Nias.

### **b. Bagi Fakultas Ekonomi (FE) Universitas Nias**

Sebagai bahan untuk mengembangkan ilmu dan kajian dalam kajian tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Manajemen Pelayanan dan Kepuasan Nasabah.

### **c. Bagi Objek Penelitian**

Sebagai masukan sekaligus bahan evaluasi dalam melaksanakan tugas dengan mengedepankan pendekatan emosional.

d. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi panduan dan refensi untuk melakukan penelitian selanjutnya.Selain itu kekurangan yang terdapat pada penelitian ini juga dapat menjadi sarana perbaikan untuk penelitian yang lebih baik kedepannya.

## **BAB II LANDASAN TEORI**

### **2.1 *Standard Operating Procedure (SOP)***

#### **2.1.1 *Pengertian Standard Operating Procedure (SOP)***

Dalam suatu perusahaan, peraturan ditetapkan secara lebih resmi, yang dikenal sebagai *Standard Operating Procedure*, yang biasa disebut SOP. Setiap organisasi selalu memiliki visi dan tujuan yang berbeda untuk dicapai, yang mencakup tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Untuk memenuhi visi atau misi apa pun, sangat penting bahwa tidak hanya beberapa individu terpilih yang terlibat, namun seluruh anggota perusahaan harus berkontribusi secara aktif. Upaya kolektif ini diperlukan demi keberhasilan pencapaian visi dan misi. Untuk memastikan bahwa semua anggota menyelaraskan upaya mereka menuju tujuan bersama untuk mencapai visi dan misi perusahaan, penting bagi organisasi untuk memiliki aturan, proses, dan sistem yang terdefinisi dengan baik, komprehensif, dan terorganisir. Dalam konteks inilah *Standard Operating Procedure (SOP)* efektif (Fajar Nur'Aini, 2016:14).

Tambunan (2013:86) mendefinisikan *Standard Operating Procedure (SOP)* sebagai seperangkat pedoman dalam suatu organisasi yang memastikan semua pilihan, tindakan, dan penggunaan fasilitas proses dilakukan dengan cara yang terstandar. anggota bisnis untuk memastikan operasi yang efektif dan efisien, dengan kepatuhan terus-menerus terhadap standar dan proses metodis” (Tambunan, 2013: 86).

“*Standar Operasional Prosedur (SOP)* adalah metode untuk mencapai tujuan.” SOP adalah seperangkat instruksi formal yang menguraikan langkah-langkah dan pedoman untuk menyelesaikan tugas atau proses tertentu. Efektivitas, efisiensi, dan keekonomian pencapaian tujuan akan ditentukan oleh Standar Operasional Prosedur (SOP) (Tambunan, 2013:90). Prosedur operasional standar sebagaimana didefinisikan oleh Tjipto Atmoko (2012:78) adalah

pedoman yang menguraikan bagaimana seharusnya tugas pekerjaan dilaksanakan pada instansi pemerintah. Prosedur-prosedur ini didasarkan pada indikator teknis, administratif, dan prosedural, dan dirancang untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan protokol dan sistem yang ditetapkan. Demikian pula Tambunan (2013:95) menjelaskan SOP sebagai seperangkat pedoman yang digunakan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa setiap anggota mengikuti langkah-langkah kerja yang konsisten dan efektif, memenuhi standar yang telah ditetapkan dan bersifat sistematis. SOP yang merupakan singkatan dari Standard Operating Procedure merupakan alat manajemen yang bertumpu pada sistem manajemen mutu. Sistem ini terdiri dari kumpulan prosedur terdokumentasi dan praktik standar untuk mengelola suatu sistem. Tujuan utama SOP adalah untuk menjamin bahwa suatu proses dan produk (barang dan/atau jasa) yang dihasilkannya sesuai untuk tujuan atau persyaratan tertentu. Sistem manajemen mutu mengutamakan keseragaman operasional kerja. Sistem ini beroperasi dengan pendekatan pencegahan kesalahan proaktif daripada mengandalkan deteksi kesalahan reaktif. Secara strategis, SOP berfungsi sebagai sarana nyata untuk mengadopsi konsep manajemen mutu yang dirancang khusus untuk organisasi pemerintah (organisasi publik). Oleh karena itu, karena sifat organisasi pemerintah dan swasta yang berbeda, tidak semua prinsip manajemen mutu dapat digunakan dalam SOP.

Tathagati (2014:121) mengartikan Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai “pedoman atau acuan yang menentukan bagaimana tugas dan pekerjaan harus dilaksanakan selaras dengan fungsi pekerjaan”. SOP memberikan pelaksanaan semua aktivitas perusahaan secara efisien dan terkendali sejalan dengan tujuan perusahaan. SOP adalah dokumen tertulis yang menguraikan tindakan operasional spesifik yang dilakukan sehari-hari. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa pekerjaan dilaksanakan secara akurat, tepat,

dan konsisten, sehingga menghasilkan produk yang memenuhi standar yang ditetapkan. Penerapan Prosedur Operasi Standar (SOP) akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasinya. Untuk mencapai tujuan organisasi, Standar Operasional Prosedur (SOP) diberikan kepada karyawan. Desain ini berfungsi sebagai panduan bagi karyawan untuk melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif dan untuk mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaannya. Menurut Budihardjo (2014:89), Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah suatu jenis perangkat lunak yang mengatur langkah-langkah suatu proses kerja atau prosedur kerja tertentu.

Menurut Santoso (2014: 10-14: 10-14) *Standard Operating Procedure* (SOP) terdiri dari 7 hal pokok yaitu efisiensi, konsisten, minimalisasi kesalahan, penyelesaian masalah, perlindungan tenagakerja, petakerja, dan Batasan pertahanan.

a. Efisiensi.

Efisiensi di artikan sebagai suatu ketepatan, efisiensi berupa hal-hal yang berhubungan dengan kegiatan atau aktifitas yang diharapkan akan menjadi lebih tepat dan tidak hanya cepat saja, melainkan sesuai dengan tujuan dan target yang di inginkan.

b. Konsistensi.

Konsistensi mengacu pada keadaan konstan atau tidak berubah, memungkinkan penghitungan dan pengukuran yang akurat. Memiliki lingkungan yang stabil memfasilitasi penilaian keuntungan dan kerugian finansial, serta kepatuhan terhadap persyaratan pemasaran. Oleh karena itu, semua individu yang terlibat dalam upaya ini harus memiliki tingkat disiplin yang tinggi.

c. Minimalisasi Kesalahan.

Meminimalkan kesalahan berarti menghilangkan semua kesalahan di semua bidang tenaga kerja. SOP adalah arahan tepat yang memberikan panduan jelas kepada karyawan untuk melaksanakan tugas pekerjaannya secara metodelis.

d. Penyelesaian Masalah.

SOP dapat berfungsi sebagai solusi yang tepat untuk setiap permasalahan yang mungkin berkembang sepanjang aktivitas perusahaan atau institusi. Kadang-kadang, perselisihan antar staf sering muncul. Memang benar, tampaknya tidak ada perantara yang mampu menyelesaikan persoalan tersebut. Namun demikian, jika SOP kembali sesuai dengan kebenaran yang telah ditetapkan sebelumnya, maka semua pihak harus mematuhi SOP.

e. Perlindungan Tenaga Kerja.

Perlindungan tenaga kerja adalah tindakan komprehensif yang mencakup seluruh prosedur yang bertujuan untuk melindungi setiap sumber daya dari potensi tanggung jawab hukum, baik pada tingkat kolektif maupun individu. Tujuan penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam konteks ini adalah untuk menjaga aspek-aspek yang berkaitan dengan kepentingan karyawan seperti kesetiaan perusahaan dan kesejahteraan individu karyawan.

f. Peta Kerja.

Peta kerja adalah kerangka kerja terstruktur yang memungkinkan individu melakukan serangkaian aktivitas secara efisien sebagai rutinitas kebiasaan. Dengan menerapkan standar operasional prosedur (SOP), pola kerja menjadi lebih terkonsentrasi dan menghindari penyebaran yang tidak perlu. Hal ini terkait langsung dengan aspek utama efisiensi yang pertama, yang menekankan perlunya memprioritaskan rencana aksi spesifik yang akan dilaksanakan.

g. Batas Pertahanan.

Perbatasan pertahanan mengacu pada mekanisme perlindungan yang diterapkan untuk mencegah pengawasan atau pertanyaan apa pun dari pemerintah atau pihak terkait lainnya yang mengupayakan transparansi terhadap personel perusahaan.

SOP dapat diibaratkan sebuah benteng yang kokoh, karena SOP

secara eksplisit menguraikan seluruh tindakan yang dilakukan suatu lembaga atau perusahaan secara metodis. Oleh karena itu, inspeksi eksternal tidak mampu mengubah atau mengganggu SOP yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

### 2.1.3 Tujuan dan Fungsi Standar Operasional Prosedur (SOP).

Standar Operasional yang mampu membuat arus operasi menjadi lebih baik karyawan baru, dapat menghemat biaya, mampu memudahkan pengawasan serta menjadikan koordinasi yang lebih baik antara bagian-bagian dalam perusahaan.

Menurut Hartatik dan Indah Puji (2014: 103) tujuan dari *Standard Operating Procedure* (SOP) adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menjaga konsistensi tingkat penampilan kinerja atau kondisi tertentu dan kemana petugas dan lingkungan dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan.
- b. Sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan tertentu bagi sesama pekerjadan supervisor.
- c. Untuk menghindari kegagalan atau kesalahan (dengan demikian menghindari dan mengurangi konflik), keraguan, duplikasi, serta pemborosan dalam proses pelaksanaan kegiatan.
- d. Merupakan parameter untuk menilai mutu pelayanan.
- e. Untuk lebih menjamin penggunaan tenaga dan sumberdaya secara efisien dan efektif.
- f. Untuk menjelaskan alur tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari petugas yang terkait.

Sementara itu menurut Hartatik dan Indah Puji (2014:97) fungsi dari penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP):

- a. Memperlancar tugas/petugas pegawai atau tim atau unit kerja
- b. Sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan
- c. Mengetahui dengan jelas hambatan-hambatannya dan mudah dilacak.
- d. Mengarahkan petugas/pegawai untuk sama-sama disiplin dalam



bekerja.

e. Sebagai pedoman melaksanakan pekerjaan rutin.

Adapun Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah sebagai berikut:

- a. SOP memastikan bahwa perusahaan memiliki proses konstan yang memenuhi standar dan semua karyawan mengenal proses tersebut.
- b. Dengan adanya SOP, proses akan selalu ditinjau dan diperbaharui berdasarkan dasar yang sudah ada.
- c. SOP menjamin bahwa audit yang dilakukan oleh Biro Konsultan atau sponsor tidak akan menghasilkan penemuan yang merugikan perusahaan, dan juga dapat memberi perusahaan suatu perlindungan yang legal.
- d. SOP dapat mengurangi perbedaan dalam sistem, dimana perbedaan tersebut merupakan kendala dalam efisiensi produksi dan pengontrolan kualitas.
- e. SOP dapat membantu dalam pelatihan personil baru sebagai sumber referensi bagi pelatih personil.
- f. SOP dapat mempermudah dalam melakukan pelatihan silang, dimana pelatihan silang melatih personil dalam melakukan pekerjaan di departemen lain, dengan kata lain diluar departemen asalnya.
- g. SOP dapat membantu dalam melakukan evaluasi terhadap performansi personil dan proses yang dilakukan.

#### 2.1.4 Manfaat Standar Operasional Prosedur

Standar Operasional Prosedur memberikan petunjuk dan pedoman yang efektif dan efisien bagi setiap aktivitas yang sedang dilaksanakan oleh sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Maka dari itu, SOP sangat bermanfaat bagi seluruh anggota organisasi mulai dari tingkat manajerial sebagai perancang kegiatan hingga tingkat non manajerial sebagai pelaksananya.

Berikut ini adalah manfaat SOP berdasarkan peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PERMENPAN No.PER/21/M-PAN/11/2008) secara umum bagi organisasi yaitu:

- a. Sebagai standarisasi atau cara yang dilakukan para pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan khusus, serta mengurangi kesalahan dan kelalaian.
- b. SOP dapat membantu staf agar lebih mandiri serta tidak tergantung pada manajemen, sehingga pimpinan tidak perlu turun langsung kelapangan dalam pekerjaan sehari-hari.
- c. Memberikan tanggung jawab khusus pada setiap pekerja.
- d. Menciptakan standar kerja yang baik agar dapat meningkatkan kualitas kerja antar semua pegawai.
- e. Menyediakan pedoman bagi setiap pegawai setiap harinya.
- f. Membantu penelusuran terhadap suatu kesalahan yang bisa saja terjadi pada suatu pekerjaan.

## 2.2 Pengertian Pelayanan

Penting bagi kita untuk memahami bahwa bantuan berasal dari individu, bukan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, jasa tersebut dapat diberikan baik karena keinginan sukarela salah satu pihak untuk membantu pihak lain, atau sebagai tanggapan atas permintaan bantuan sukarela dari pihak lain. Misalnya, dukungan yang berkaitan dengan upaya kerjasama antar warga, bantuan acara, belasungkawa, bantuan hukum cuma-cuma, perawatan anak yatim, perawatan lansia, dan pemenuhan tugas-tugas yang dilakukan oleh organisasi nirlaba seperti lembaga. Non-pemerintah.

Memberikan layanan terbaik sangat penting untuk mencapai kesuksesan di berbagai perusahaan yang melibatkan aktivitas terkait layanan. Fungsi faktor ini akan sangat penting dan akan mempengaruhi tingkat persaingan dalam kegiatan layanan ini, seiring dengan upaya perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar atau jumlah langganan mereka. Tingkat pelayanan pusat layanan ditunjukkan oleh kemahirannya dalam membantu

individu yang membutuhkan layanan.

Kasmir (2005:15) mengartikan pelayanan sebagai tindakan atau tindakan yang dilakukan oleh individu atau organisasi dengan tujuan memuaskan klien. Menurut Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra (2005:39), gagasan orientasi layanan sebagian besar berfokus pada fitur praktis, kebijakan, dan prosedur yang berkaitan dengan penyediaan layanan di dalam suatu organisasi.

Menurut Atep Adya Barata (2004:10), pelayanan tercipta ketika penyedia jasa memberikan pelayanan tertentu kepada pihak yang dilayani. Layanan mungkin terjadi di antara:

1. Seorang dengan seorang.
2. Seorang dengan kelompok.
3. Kelompok dengan seorang.
4. Orang-orang dalam organisasi.

Dalam hal jasa yang ditawarkan untuk tujuan bisnis, satu pihak akan memberikan jasa kepada pihak lain dengan syarat pihak tersebut bersedia melakukan pembayaran. Misalnya, jasa yang diberikan sebagai hasil transaksi jual beli, serta jasa timbal balik antara pegawai dan perusahaan, pegawai negeri dengan instansi pemerintah tempat mereka bekerja, pejabat negara dan lembaganya, serta atasan dan bawahan di bidang komersial, non-komersial, organisasi komersial, dan lembaga pemerintah. Untuk memiliki keunggulan kompetitif dalam penjualan jasa, perusahaan harus menawarkan layanan luar biasa yang selaras dengan permintaan konsumen dan mempertahankan standar kualitas tinggi. Ketertarikan konsumen terhadap pelayanan yang akan diterimanya mungkin dipengaruhi oleh pengalaman dan bimbingan yang diterimanya. Konsumen memilih penyedia layanan berdasarkan peringkat prioritas. Saat merasakan layanan, individu sering kali melakukan perbandingan antara harapan mereka dan layanan aktual yang diterima.

Jika layanan yang mereka peroleh tidak memenuhi harapan mereka, konsumen akan kehilangan minat terhadap penyedia layanan. Sebaliknya, jika layanan yang mereka anggap memuaskan cocok atau melampaui tingkat

minat mereka, kemungkinan besar mereka akan menggunakan layanan tersebut lagi. Penilaian terhadap kualitas pelayanan tidak dapat ditentukan hanya dari sudut pandang perusahaan saja, melainkan harus dilihat dari sudut pandang pelanggan. Oleh karena itu, ketika merancang strategi dan program layanan, perusahaan harus memprioritaskan kepentingan nasabah dengan berfokus pada berbagai aspek kualitas pelanggan.

## **2.3 Kepuasan Nasabah**

### **2.3.1 Pengertian Nasabah**

Menurut Undang-Undang No.10 Tahun 1998 tentang pokok perbankan pasal 1, mendefinisikan nasabah sebagai berikut: “Nasabah adalah pihak yang menggunakan jasa bank. Nasabah penyimpan adalah nasabah yang menempatkan dananya di bank dalam bentuk simpanan berdasarkan perjanjian bank dengan nasabah yang bersangkutan”.

Zulian Yamit (2002:75) mendefinisikan nasabah sebagai individu yang berhubungan dengan perusahaan setelah selesainya proses produksi, karena mereka adalah pengguna produk. Menurut Kasmir (2008:94), nasabah adalah individu yang membeli atau memanfaatkan barang yang dijual atau disediakan oleh bank.

### **2.3.2 Pengertian Kepuasan Nasabah**

Siapa pun yang terlibat dalam bisnis, sudah pasti mempunyai tanggung jawab terhadap kepuasan nasabah. Bahkan, apabila seorang top manajemen yang tidak pernah bertemu dengan nasabah, nasabah akan tetap mengenal kontribusi top manajemen melalui produk yang mereka konsumsi atau jasa yang digunakan. Sampai hari ini, kepuasan nasabah masih merupakan konsep yang sangat relevan. Logika sederhana dari para pelaku bisnis adalah bahwa apabila nasabahnya puas, pastilah akan terjadi sesuatu yang lebih baik untuk bisnis mereka di masa mendatang. Tak perlu mereka mengerti bagaimana teori kepuasan nasabah diformulasikan dan tak perlu mereka tahu bahwa teori kepuasan

nasabah masih sampai hari ini di debatkan secara serius. Kepuasan nasabah akan mempengaruhi kinerja keuangan setiap perusahaan.

Pentingnya kepuasan nasabah berkaitan dengan persaingan yang makin ketat, serta tingkat kerugian dan keuntungan perusahaan. Khusus alasan yang terakhir, keuntungan, memang tidak selalu ditentukan oleh faktor kepuasan nasabah, tetapi juga oleh kepercayaan dan kesetiaan nasabah terhadap suatu produk dan perusahaan. Beberapa faktor itu jelas saling mempengaruhi karena ditengah ketatnya persaingan, kesetiaan nasabah menjadi hal yang sangat sulit dipertahankan.

Menurut Yazid (2005:55) mengemukakan bahwa: "Kepuasan nasabaha dalah ketiadaan perbedaan antara harapan yang dimiliki dan unjuk kerja yang senyatanya diterima". Apabila harapan tinggi, sementara unjuk kerjanya biasa- biasa saja, kepuasan tidak akan tercapai (sangat mungkin konsumen akan merasa kecewa). Sebaliknya, apabila unjuk kerja melebihi dari yang diharapkan, kepuasan meningkat. Berdasarkan pengertian diatas, perusahaan harus berusaha mengetahui apa yang diharapkan nasabah dari produk dan jasa yang dihasilkan. Harapan nasabah dapat di identifikasi secara tepat apabila perusahaan mengerti persepsi nasabah terhadap kepuasan. Mengetahui persepsi nasabah terhadap kepuasan sangatlah penting, agar tidak terjadi kesenjangan (*gap*) persepsi antara perusahaan dengan nasabah. Menurut Supranto (2001:224) mengemukakan definisi kepuasan nasabah sebagai berikut : "Kepuasan nasabah ditentukan oleh kualitas barang/jasa yang dikehendaki nasabah sehingga jaminan kualitas menjadi prioritas utama bagi setiap perusahaan, yang pada saat ini khususnya dijadikan sebagai tolak ukur keunggulan daya saing perusahaan ".

Menurut Handi Irawan (2004:37) mengemukakan bahwa: "Kepuasan nasabah ditentukan oleh persepsi nasabah atas *performance* produk atau jasa dalam memenuhi harapan nasabah. Nasabah merasa puas apabila harapannya terpenuhi atau akan

sangat puas jika harapan nasabah terlampaui. Pernyataan yang fundamental adalah apa sebenarnya yang membuat nasabah puas. Para nasabah memperkirakan penawaran mana yang menyerahkan nilai tertinggi. Para nasabah menginginkan nilai maksimum, dengan dibatasi oleh biaya pencarian serta keterbatasan pengetahuan, mobilitas, dan penghasilan. Mereka membentuk suatu harapan akan nilai dan bertindak berdasarkan hal itu. Kenyataan apakah suatu penawaran memenuhi harapan akan nilai mempengaruhi kepuasan dan kemungkinan pembelian kembali.

Nilai bagi nasabah (*customer delivered value*) adalah selisih antara nilai nasabah total dan biaya nasabah total. Nilai nasabah total (*total customer value*) adalah sekumpulan manfaat yang diharapkan oleh nasabah dari produk atau jasa tertentu. Biaya nasabah total (*total customer cost*) adalah sekumpulan biaya yang diharapkan oleh konsumen yang dikeluarkan untuk mengevaluasi, mendapatkan, menggunakan, dan membuang produk atau jasa. Apakah pembeli akan puas setelah pembelian tergantung pada kinerja tawaran sehubungan dengan harapan pembeli. Menurut Kotler (2002:42) berpendapat bahwa: "kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi/kesannya terhadap kinerja (atau hasil) suatu produk dan harapan-harapannya".

Berdasarkan definisi tersebut diatas bahwa kepuasan merupakan fungsi dari persepsi/kerja atas kinerja dan harapan. Jika kinerja berada di bawah harapan, maka nasabah tidak puas. Jika kinerja memenuhi harapan, nasabah puas. Jika kinerja melebihi harapan nasabah amat puas atau senang. Banyak perusahaan menfokuskan pada kepuasan tinggi karena para nasabah yang kepuasannya hanya pas mudah untuk berubah pikiran bila mendapat tawaran yang lebih baik. Mereka yang amat puas lebih sukar untuk mengubah pilihannya. Kepuasan tinggi atau kesenangan yang tinggi menciptakan kelekatan emosional terhadap merek tertentu, bukan hanya kesukaan/preferensi rasional. Hasilnya adalah kesetiaan

nasabah yang tinggi.

Bagaimana para pembeli membentuk harapan mereka. Harapan mereka dipengaruhi oleh pengalaman pembelian mereka sebelumnya, nasihat teman dan kolega, serta janji dan informasi pemasar dan para pesaingnya. Jika para pemasar meningkatkan harapan terlalu tinggi, para pembeli kemungkinan besar akan kecewa. Beberapa perusahaan yang paling berhasil dimasa kini sedang meningkatkan harapan dan akan meningkatkan kinerja yang memenuhinya, perusahaan-perusahaan itu menuju pada Kepuasan nasabah total (*total customer satisfaction*). Kunci untuk menghasilkan kesetiaan nasabah adalah memberikan nilai nasabah yang tinggi. Menurut Michael Lanning dalam karyawannya *Delivering Profitable value* sebuah perusahaan harus mengembangkan satu proposisi nilai (*value proposition*) yang superior secara bersaing, dan sistem penyerahan nilai (*Value-delivery System*) yang superior. Proposisi nilai sebuah perusahaan adalah jauh lebih dari sekedar positioningnya pada suatu atribut tertentu, itu merupakan pernyataan tentang pengalaman yang dihasilkan yang akan diperoleh para nasabah dari tawaran dan dari hubungan mereka dengan pemasok. Mereka harus menggambarkan suatu janji tentang total pengalaman yang dihasilkan yang dapat diharapkan oleh nasabah.

Apakah janji itu dipenuhi, tergantung pada kemampuan perusahaan untuk mengelola sistem penyerahan nilainya. Sistem penyerahan nilai mencakup semua komunikasi dan pengalaman saluran yang akan didapatkan nasabah dalam usahanya untuk mendapatkan tawaran. Selain melacak harapan nilai nasabah, dan kepuasan nasabah, perusahaan-perusahaan juga harus mengawasi kinerja pesaing mereka di bidang-bidang tersebut. Untuk perusahaan-perusahaan yang berfokus pada nasabah, kepuasan nasabah adalah sasaran sekaligus alat pemasaran. Perusahaan-perusahaan yang mencapai tingkat kepuasan nasabah yang tinggi akan memastikan



bahwa pasar sasaran (*target market*) mereka mengetahuinya. Walaupun perusahaan yang berfokus pada nasabah berusaha mencapai kepuasan nasabah yang tinggi, sasaran utamanya bukanlah untuk memakimumkan kepuasan nasabah. Jika perusahaan meningkatkan kepuasan nasabah dengan menurunkan harganya atau peningkatan pelayanannya, hasilnya mungkin adalah laba yang rendah. Saat nasabah menilai kepuasan mereka berdasarkan salah satu unsur kinerja perusahaan, misalnya penyerahan barang, perusahaan perlu menyadari bahwa beragam sekali cara nasabah mendefinisikan penyerahan barang yang baik. Penyerahan barang yang baik itu dapat berarti penyerahan yang lebih awal, tepat waktu, lengkap, dan seterusnya.

Paling tidak ada empat metode yang banyak dipergunakan dalam mengukur kepuasan nasabah, menurut Buchari Alma (2004:285) yaitu:

1. *Complaint and suggestion system* (Sistem Keluhan dan Saran).  
Banyak perusahaan membuka kotak saran dan menerima keluhan yang dialami oleh langganan. Ada juga perusahaan yang memberi amplop yang telah ditulis alamat perusahaan untuk digunakan menyampaikan saran, keluhan serta kritik. Saran tersebut dapat juga disampaikan melalui kartu komentar, customer hotline, telepon bebas pulsa. Informasi ini dapat memberikan ide dan masukan kepada perusahaan yang memungkinkan perusahaan mengantisipasi dan cepat tanggap terhadap kritik dan saran tersebut.
2. *Customer satisfaction surveys* (survey kepuasan nasabah)  
Dalam hal ini perusahaan melakukan survai untuk mendeteksi komentar nasabah. Survey ini dapat dilakukan melalui pos, telepon atau wawancara pribadi, atau nasabah diminta mengisi angket.
3. *Ghost Shopping* (pembeli bayangan)  
Dalam hal ini perusahaan menuruh orang tertentu sebagai



pembeli perusahaan lain atau keperusahaannya sendiri. Pembeli misteri ini melaporkan keunggulan dan kelemahan pelayanan yang melayaninya. Juga di laporkan segala sesuatu bermanfaat sebagai bahan pengambilan keputusan oleh manajemen. Bukan saja orang lain yang disewa untuk menjadi pembeli bayangan tetapi juga manajer sendiri harus turun kelapangan, belanja ke tokok saingan dimana ia tidak dikenal. Pengalaman manajer ini sangat penting karena data dan informasi yang diperoleh langsung ia alami sendiri.

4. *Lost Customer Analysis* (analisis nasabah yang lari)

Langganan yang hilang, di coba dihubungi. Mereka diminta untuk mengungkapkan mengapa mereka berhenti, pindah ke perusahaan lain, adakah sesuatu masalah yang terjadi yang tidak bisa diatasi atau terlambat diatasi. Dari kontak semacam ini akan diperoleh informasi dan akan memperbaiki kinerja perusahaan sendiri agar tidak adalagi langganan yang lari dengan cara meningkatkan kepuasan mereka.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat dijadikan referensi atau dasar dari penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, berikut merupakan penelitian terdahulu :

1. Menurut Nining Lutfiah Hab (2014). dengan judul “Manajemen Pelayanan Berbasis SOP (Standar Operasional Prosedur) Pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli”. Tujuan penelitian ini mengetahui mutu pelayanan yang ada pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli, mengetahui sejauh mana manajemn pelayanan berbasis SOP pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli dan untuk mengetahui standarisasi manajemen pelayanan yang ada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli.
2. Menurut Syufia Hadiyatis Sholehah dalam penelitiannya tahun 2018 dengan judul “Implementasi Standart Operasional Prosedures (SOP) Penyelenggaraan Umrah Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada

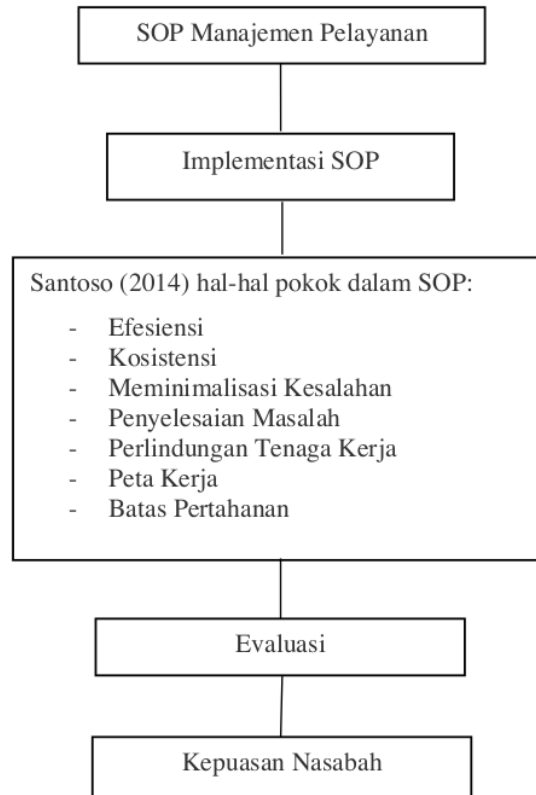
PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa yang diperoleh dalam implementasi Standart Operasional Prosedures (SOP) Penyelenggaraan umrah dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli secara keseluruhan cukup baik, searah dan sesuai dengan SOP yang ditetapkan oleh PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli.

3. Menurut Sherilyn Gishella pada tahun 2018 dengan judul “Analisis Penerapan Standart Operational Procedure Dalam Proses Produksi Pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli.”. Tujuan dari penelitian tersebut untuk mendeskripsikan dan mengevaluasi penerapan Standar Operasional Procedure dalam proses produksi pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli.. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli.sudah memiliki SOP dalam proses produksinya yang mencakup efisiensi, konsistensi, meminimalisasi kesalahan, penyelesaian masalah, perlindungan tenaga kerja, peta kerja, batas pertahanan.

## **2.5 Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Yang dimana kerangka berpikir menjadi dasar penelitian yang mencakup penggabungan antara teori, observasi, fakta serta kajian pustaka yang akan dijadikan landasan dalam melakukan karya ilmiah. Oleh karena itu kerangka berpikir dibuat ketika akan memaparkan konsep-konsep penelitian. Menurut Uma Sekaran dalam (Sugiyono 2019:95), mengatakan bahwa kerangka berpikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Apabila penelitian hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri, maka yang dilakukan peneliti disamping mengemukakan deskripsi teoritis untuk masing-masing variabel, juga argumentasi terhadap variabel yang diteliti. Maka berikut ini dapat digambarkan kerangka pemikiran yang dijadikan dasar dalam melakukan analisis pada penelitian ini :

Gambar 2.5  
Kerangka Berpikir



Sumber : diolah oleh penulis

Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan panduan yang digunakan untuk memastikan kegiatan operasional PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli berjalan dengan lancar. Dengan adanya ke efesiensi karyawan maka kegiatan atau aktivitas akan menjadi lebih cepat dan tepat melainkan sesuai dengan tujuan dan target yang diinginkan, dan konsistensi dalam hal-hal yang ditetapkan dan tidak berubah sehingga dapat meminimalisasi kesalahan untuk menjauhkan segala resiko eror di area tenaga kerja. Pedoman ini berisi dokumen aturan, tata cara, metode operasional masing-masing divisi dan pegawai pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli. Segenap jajaran internal PT. Pegadaian Cabang

Gunungsitoli baik pegawai atau manajerial harus memahami dengan benar dan menaati pedoman yang ada. Dengan menaati pedoman yang ada, maka operasional PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli dapat dikendalikan dan berada di dalam jalur yang benar. Pelaksanaan penerapan SOP harus secara terus menerus dipantau sehingga proses penerapannya dapat berjalan dengan baik.

Menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan salah satu cara menerapkan nilai budaya dalam perusahaan, sekaligus meningkatkan profesionalisme dalam bekerja. Adapun berbagai cara mengimplementasikan Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah Mengembangkan Agen Perubahan. Agen Perubahan menjalankan fungsi koordinasi yang terkait dengan proses implementasi SOP (Standar Operating Procedure) untuk memastikan bahwa status pelaksanaan dari SOP dapat dijalankan sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan. Kemudian Memastikan adanya Sistem Audit yang Sistematis, yaitu PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli membentuk tim internal audit yang dapat menjalankan kegiatan audit secara sistematis adalah salah satu hal yang penting untuk memastikan bahwa sistem dapat dijalankan dan terverifikasi dengan tepat. ini diharapkan dapat memberikan arahan dan panduan yang komprehensif terhadap prosedur pelayanan nasabah pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli, sehingga pelayanan PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli dapat berjalan secara optimal dalam rangka meningkatkan kepuasan nasabah. Yang dimana kepuasan nasabah adalah ketiadaan perbedaan antara harapan yang dimiliki dan unjuk kerja yang senyatanya diterima”. Apabila harapan tinggi, sementara unjuk kerjanya biasa-biasa saja, kepuasan tidak akan tercapai (sangat mungkin konsumen akan merasa kecewa). Sebaliknya, apabila unjuk kerja melebihi dari yang diharapkan, kepuasan meningkat. Dengan adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) di maka dapat meningkatkan kepuasan nasabah di PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli. Sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal.

**BAB III**  
**METODE PENELITIAN**

### 3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Jenis-jenis metode penelitian dapat diklarifikasikan berdasarkan tujuan, dan tingkat kealamiah objek yang diteliti. Dengan mengetahui jenis-jenis penelitian tersebut maka peneliti diharapkan dapat melihat metode yang paling efektif dan efisien untuk mendapatkan informasi yang akan digunakan untuk memecahkan masalah. Menurut Sugiyono (2019:18,16) mengatakan bahwa jenis penelitian dibedakan dari bentuk data yang terbagi menjadi tiga yaitu :

a. Penelitian Kualitatif

Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positifmo, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam.

b. Penelitian Kuantitatif

Penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivismo, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

c. Penelitian Gabungan

Penelitian gabungan adalah jenis penelitian yang berlandaskan pada sifat pragmatismo (gabungan positivism dan postpositivisme) yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah atau buatan dimana peneliti bisa sebagai instrument dan menggunakan instrument untuk pengukuran, teknik pengumpulan data, menggunakan test, kuesioner, dan triangulasi, analisis data bersifat induktif (kualitatif) dan deduktif (kuantitatif), serta hasil jenis penelitian gabungan bisa untuk memahami makna dan membuat generalisasi. Berdasarkan pengertian di atas, maka penelitian memberikan kesimpulan bahwa jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Dengan turun langsung kelapangan untuk mendeskripsikan atau mengungkapkan variabel-variabel yang menjadi

fokus penelitian.

### 3.2 Variabel Penelitian

Variabel penelitian terdiri dari variable bebas (Independent), variable terikat (Dependent), dan variabel antara (Intervening). Menurut Sugiyono (2013:61) variabel bebas (Independent) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (Dependent), yang disimbolkan dengan symbol (X). Kemudian variable terikat (Dependent) menurut Sugiyono (2013:61) adalah variabel yang di pengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas, yang disimbolkan dengan symbol (Z). Serta variabel antara Intervening yaitu variabel yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen secara tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen, yang disimbolkan dengan simbol (Y).

### 3.3 Defenisi Operasional

Dalam penelitian ini yang menjadi defenisi Operasional adalah

#### 1. Pengertian SOP

SOP Menurut Sailendra (2015:13), Standar Operasional Prosedur merupakan sebuah panduan yang bertujuan memastikan pekerjaan dan kegiatan operasional organisasi atau perusahaan berjalan dengan lancar.

#### 2. Manejemen Pelayanan

Manajemen Pelayanan Adalah Manajemen pelayanan merupakan proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasikan rencana, mengoordinasikan dan menyelesaikan aktivitas-aktivitas pelayanan demi tercapainya tujuan pelayanan.

#### 3. Kepuasan Nasabah

Menurut Tse dan Wilton (1988) menyatakan bahwa kepuasan nasabah

adalah respon nasabah terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan setelah pemakaiannya.

4. PT. Pegadaian

PT. pegadaian adalah badan usaha milik negara (BUMN) yang meminjamkan uang dengan menerima barang sebagai jaminan dari peminjamnya.

### 3.4 Lokasi dan Jadwal Penelitian

3.4.1 Lokasi tempat penelitian adalah PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli. Jl. Jnd Sudirman No.2 Kelurahan Pasar Kota Gunungsitoli, Sumatera Utara.

3.4.2 Jadwal Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menyusun jadwal penelitian sebagai berikut :

**Jadwal Penelitian**

Kegiatan	Tahun 2023																			
	Bulan																			
	Mei				Juni				Juli				Agustus				September			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Penyusunan proposal Penelitian																				
Konsultasi kepada dosen pembimbing																				
Pengajuan proposal																				
Persiapan seminar																				
Seminar penelitian																				





peneliti untuk mendapatkan dan mengumpulkan data penelitian, sebagai langkah untuk menemukan hasil atau kesimpulan dari peneliti dengan tidak meninggalkan kriteria pembuatan instrument yang baik. Menurut Sugiyono (2014:222) dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Sedangkan instrumen atau alat penelitian kualitatif dapat berupa test, pedoman wawancara, pedoman observasi. Penelitian kualitatif sebagai umum instrument, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informasi sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya. Dalam suatu penelitian tidak pernah luput dari adanya informan, pemilihan informan menjadi suatu yang sangat penting dalam memberikan informasi mengenai objek yang diteliti dan dimintai informasi mengenai objek penelitian tersebut. Peneliti melakukan penentuan informan dengan menggunakan teknik purposive sampling atau dikenal juga dengan sampling pertimbangan (Arikunto 2010:137) mendefinisikan purposive sampling yaitu “Dalam purposive sampling” memilih subjek atau unit sampel yang dianggap dapat memberikan informasi yang relevan dan representative terhadap fenomena yang diteliti.

Peneliti melakukan penentuan informan dengan menggunakan teknik purposive sampling atau dikenal juga dengan sampling pertimbangan (Arikunto 2010:137) mendefinisikan purposive sampling yaitu “pemilihan sampel berdasarkan karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai sangkut pautnya dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui sebelumnya”.

Adapun informan penelitian yang terpilih adalah orang-orang yang terlibat dalam penelitian:

1. Pimpinan PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli
2. Pegawai PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli

3. Sebagian Para Nasabah PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli.

### 3.7 Teknik Pengumpulan Data

#### A. Teknik pengumpulan data

Untuk memperoleh data yang akurat peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data :

1. Penelitian kepustakaan (*library research*), dengan mempelajari bahan-bahan dari literatur-literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian.
2. Pengamatan (Observasi) yaitu pengamatan yang dilakukan pada objek penelitian yang diamati dan mendapatkan secara langsung.
3. Wawancara (*interview*), yakni pengumpulan data dengan cara mengadakan kontak langsung dengan responden atau kepada pihak-pihak tertentu/sumber-sumber data yang dianggap perlu. Dalam hal ini peneliti menyusun draf wawancara yang telah dipersiapkan terlebih dahulu sebelum peneliti mewawancarai responden (Draf wawancara terlampir).
4. Dokumentasi, yakni pengumpulan data dengan cara menyiapkan rekaman data (foto-foto penelitian).

### 3.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif. Analisis kualitatif yakni analisis yang di gunakan tanpa menggunakan perhitungan. Menurut Sugiyono (2019:18), analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban, yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Aktivitas dalam analisis data, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan

penarikan kesimpulan dan verifikasi, yang disebut dengan Analisis Data Model Miles and Huberman (Sugiyono, 2019).

Analisis data yang dilakukan yaitu sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif pengumpulan data dengan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi atau gabungan ketiganya (triangulasi). Pengumpulan data dilakukan sehari-hari, mungkin berbulan-bulan, sehingga data yang diperoleh akan banyak. Pada awal peneliti melakukan penjelajahan secara umum terhadap situasi sosial/obyek yang diteliti, semua yang dilihat dan didengar direkam semua. Dengan demikian peneliti akan memperoleh data yang sangat banyak dan sangat bervariasi (Sugiyono, 2019).

2. Reduksi data

Merupakan proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi data kasar yang ada dalam catatan lapangan. Reduksi data ini akan berlangsung terus selama pelaksanaan penelitian dan dalam kegiatan ini data yang tidak berguna atau tidak diperlukan untuk kepentingan kegiatan analisis akan dibuang. Peneliti dalam kegiatan analisisnya akan selalu melakukan reduksi data dari sebelum pengumpulan data di lapangan sampai proses verifikasi selesai dan tidak membutuhkan data baru lagi. Reduksi juga bisa dinyatakan sebagai bagian dari proses analisis yang mempertegas, memperpendek, membuat fokus, mengurangi hal-hal yang tidak penting dan mengatur data sedemikian rupa sehingga simpulan akhir dapat dilaksanakan.

3. Penyajian data

Sajian data merupakan suatu rakitan organisasi informasi, gambaran dalam bentuk narasi lengkap yang untuk selanjutnya memungkinkan simpulan penelitian dapat dilakukan. Melakukan penyajian data dari keadaan dan fenomena sesuai dengan data yang telah direduksi menjadi informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

4. Penarikan kesimpulan

Penarikan simpulan merupakan komponen analisis yang memberikan penjelasan secara sistematis sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan. Hasil pemikiran akan perbandingan mengenai kenyataan di lapangan dengan teori dan berdasarkan data yang di dapat.



## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum PT Pegadaian Cabang Gunungsitoli

#### 4.1.1 Sejarah Singkat PT Pegadaian

Sejarah pegadaian dimulai pada saat Pemerintah Belanda (VOC) mendirikan Bank van Leening yaitu lembaga keuangan yang memberikan kredit dengan sistem gadai, lembaga ini pertama kali didirikan di Batavia pada tanggal 20 Agustus 1746. Ketika Inggris mengambil alih kekuasaan Indonesia dari tangan Belanda (1811-1816), Bank Van Leening milik pemerintah dibubarkan, dan masyarakat diberi keleluasaan untuk mendirikan usaha pegadaian asal mendapat lisensi dari Pemerintah Daerah setempat "*liecentiestelsel*". Namun metode tersebut berdampak buruk pemegang lisensi menjalankan praktik *rentenir* atau lintah darat yang dirasakan kurang menguntungkan pemerintah berkuasa (Inggris). Oleh karena itu metode "*liecentiestelsel*" diganti menjadi "*Pachstelsel*" yaitu pendirian pegadaian diberikan kepada umum yang mampu membayar pajak yang tinggi kepada pemerintah daerah. Pada saat Belanda berkuasa kembali, *pachstelsel* tetap dipertahankan dan menimbulkan dampak yang sama. Pemegang hak ternyata banyak melakukan penyelewengan dalam menjalankan bisnisnya. Selanjutnya pemerintah Hindia Belanda menerapkan apa yang disebut dengan "*cultuurstelsel*" di mana dalam kajian tentang pegadaian saran yang dikemukakan adalah sebaiknya kegiatan pegadaian ditangani sendiri oleh pemerintah agar 16 dapat memberikan perlindungan dan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pemerintah Hindia Belanda mengeluarkan Staatsblad No. 131 tanggal 12 Maret 1901 yang mengatur bahwa usaha Pegadaian merupakan monopoli Pemerintah dan tanggal 1 April 1901 didirikan Pegadaian Negara pertama di Suka bumi, Jawa Barat. Selanjutnya setiap tanggal 1 April diperingati sebagai hari ulang tahun Pegadaian. Pada masa pendudukan Jepang gedung kantor pusat Jawatan Pegadaian yang

terletak di jalan Kramat Raya 162, Jakarta dijadikan tempat tawanan perang dan kantor pusat Jawatan Pegadaian dipindahkan ke jalan Kramat Raya 132. Tidak banyak perubahan yang terjadi pada masa pemerintahan Jepang baik dari sisi kebijakan maupun struktur organisasi Jawatan Pegadaian. Jawatan Pegadaian dalam bahasa Jepang disebut '*Sitji Eigeikyuku*', Pimpinan Jawatan Pegadaian dipegang oleh orang Jepang yang bernama Ohno-San dengan wakilnya orang pribumi yang bernama M. Saubari. Pada masa awal pemerintahan Republik Indonesia, kantor Jawatan Pegadaian sempat pindah ke Karanganyar, Kebumen karena situasi perang yang kian memanas. Agresi Militer Belanda II memaksa kantor Jawatan Pegadaian dipindah lagi ke Magelang. Pasca perang kemerdekaan kantor Jawatan Pegadaian kembali lagi ke Jakarta dan Pegadaian dikelola oleh Pemerintah Republik Indonesia. Dalam masa ini, Pegadaian sudah beberapa kali berubah status, yaitu sebagai Perusahaan Negara (PN) sejak 1 Januari 17 1961, kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah No.7/1969 menjadi Perusahaan Jawatan (Perjan), dan selanjutnya berdasarkan Peraturan Pemerintah No.10/1990 (yang diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah No.103/2000) berubah lagi menjadi Perusahaan Umum (Perum). Kemudian pada tahun 2011, perubahan status kembali terjadi yakni dari Perum menjadi Perseroan yang telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah (PP) No.51/2011 yang ditandatangani pada 13 Desember 2011. Namun, perubahan tersebut efektif setelah anggaran dasar diserahkan ke pejabat berwenang yaitu pada 1 April 2012.

#### **4.1.2 Visi dan Misi PT Pegadaian**

##### **Visi**

Sebagai solusi bisnis terpadu terutama berbasis gadai yang selalu menjadi market leader dan mikro berbasis fidusia selalu menjadi yang terbaik untuk masyarakat menengah kebawah.

##### **Misi**

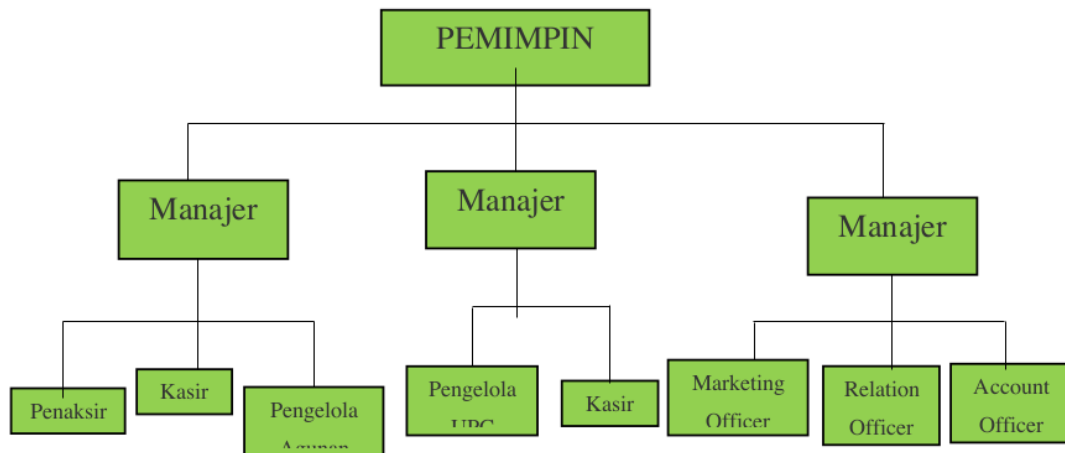


- Memberikan pembiayaan yang tercepat, termudah, aman dan selalu memberikan pembinaan terhadap usaha golongan menengah kebawah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi.
- Memastikan pemerataan pelayanan dan infrastruktur yang memberikan kemudahan dan kenyamanan di seluruh Pegadaian dalam mempersiapkan diri menjadi pemain regional dan tetap menjadi pilihan utama masyarakat.
- Memberikan layanan berkualitas, menjaga keselamatan tenaga kerja, dan meningkatkan efisiensi operasional.
- Membantu Pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah kebawah dan melaksanakan usaha lain dalam rangka optimalisasi sumber daya perusahaan.

#### <sup>2</sup> 4.1.3 Struktur Organisasi

Setiap badan usaha dalam rangka mencapai tujuan yang telah direncanakannya haruslah memiliki suatu struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi tersebut mencerminkan wewenang dan tanggung jawab di dalam perusahaan serata vertikal dan hubungan antar bagian secara horizontal. Dengan adanya struktur organisasi yang baik dan teratur maka akan mempermudah melakukan pengawasan secara langsung oleh pimpinan perusahaan kepada setiap bagian. Bentuk struktur organisasi sangat menentukan kelancaran dalam suatu perusahaan. Dalam proses mengorganisir suatu pekerjaan, diatur, di susun, dan di alokasikan diantara anggota-anggota organisasi sehingga setiap kegiatan dapat dilaksanakan dengan baik, penyusunan struktur organisasi harus disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan perusahaan maupun jumlah personil yang ada, yang kemudian akan memberikan gambaran menyeluruh tentang pembagian tugas dan wewenang dan tanggung jawab serta hubungan kerja antar bagian yang ada di dalam perusahaan.

Adapun struktur organisasi PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli

#### 4.1.4 Tugas dan Pokok Fungsi PT. Pegadaian

Berikut ini merupakan penjabaran tugas dan pokok fungsi karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli adalah:

##### 1) Tugas Pokok Pimpinan Cabang

Fungsi dari pimpinan cabang adalah mengelola operasional cabang dengan menyalurkan uang pinjaman secara hukum gadai dan melaksanakan usaha-usaha lainnya secara mewakili kepentingan perusahaan dalam hubungan dengan masyarakat serta mengawasi Unit Pelayanan Cabang (UPC) yang dibantu oleh pengelola UPC.

Tugas Pimpinan Cabang adalah sebagai berikut :

- Menyusun program kerja operasional cabang agar berjalan lancar dan sesuai dengan misi perusahaan.
- Menetapkan taksiran dan mengkoordinasikan kegiatan penaksiran barang jaminan berdasarkan peraturan yang berlaku.

- Mengkoordinasikan penyaluran uang pinjaman berdasarkan taksiran barang jaminan agar besarnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Mengkoordinasikan pengembalian uang pinjaman, pendapatan sewa modal sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- Mengkoordinasikan pengolahan barang jaminan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam rangka menjaga kualitas dan kuatitas barang jaminan.
- Mengkoordinasikan mengenai kegiatan-kegiatan dalam Unit Pelayanan Cabang (UPC).

## 2) Tugas Pokok Manajer Gadai

Manajer Gadai memiliki Tugas Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan operasional bisnis gadai dan menangani barang jaminan bermasalah taksiran tinggi, rusak, palsu dan barang polisi termasuk pengelolaan BSL (Barang Sisa Lelang) dan AYD (Aset Dalam Penyelesaian) /KPYD (Kerugian Perseroan yang Diperhitungkan).

Tugas Manajer Gadai adalah sebagai berikut:

- Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan, dan mengawasi lelang barang jaminan usaha gadai.
- Menetapkan besarnya taksiran dan uang pinjaman sesuai dengan kewenangannya. dan
- Melaksanakan pengawasan melekat sesuai dengan kewenangannya.

## 3) Tugas Pokok Penaksir

Fungsi seorang penaksir adalah menaksir barang jaminan untuk menentukan mutu dan nilai barang sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam rangka mewujudkan penetapan uang pinjaman yang wajar serta citra baik perusahaan.

Tugas Penaksir adalah sebagai berikut:

- Menyimpan sarana kerja agar pemberian kredit gadai berjalan lancar.
  - Memberikan pelayanan kerja agar nasabah dengan cepat, mudah dan aman dalam rangka mewujudkan citra perusahaan.
  - Menaksir barang sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk mengetahui mutu dan nilai barang dalam rangka menentukan dan menetapkan uang kredit gadai.
  - Menaksir barang jaminan yang akan dilelang berdasarkan peraturan yang berlaku untuk mengetahui mutu dan nilai barang dalam rangka menentukan harga dasar barang yang akan dilelang.
  - Menyiapkan barang jaminan yang akan disimpan dalam rangka keamanan barang jaminan.
- 4) Tugas Pokok Kasir

Fungsi dari seorang kasir adalah melakukan tugas penerimaan dan pembayaran sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk kelancaran pelaksanaan operasional cabang.

Tugas Kasir adalah sebagai berikut:

- Melaksanakan penerimaan pelunasan uang pinjaman dari nasabah.
- Menerima modal kerja harian dari atasan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Menyiapkan uang kecil untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
- Membayar uang pinjaman dan kredit kepada nasabah berdasarkan Surat Bukti Kredit (SBK) yang telah ditandatangani oleh pejabat berwenang.
- Menghitung jumlah uang pelunasan yang diterima dan uang pinjaman yang diberikan.

#### 5) Tugas Pokok Pengelola Agunan

Fungsi dari Pengelola Agunan adalah mengelola gudang barang jaminan dengan menerima, menyimpan, merawat, mengeluarkan dan mengadministrasikan barang agunan sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk mengamankan dan menjaga keutuhan barang jaminan.

Tugas Pengelola Agunan sebagai berikut:

- Memeriksa keadaan gudang penyimpanan barang Agunan dalam rangka keamanan dan keutuhan barang Agunan.
- Menerima barang Agunan dari pimpinan cabang untuk disimpan dalam dalam gudang.
- Mengeluarkan barang Agunan untuk keperluan pelunasan, pemeriksaan atasan dan pihak lain.
- Merawat barang Agunan dan gudang penyimpanan agar barang Agunan terjaga dengan baik dan aman.
- Mencatat mutasi penerimaan dan pengeluaran barang Agunan yang menjadi tanggung jawabnya.

#### 6) Tugas Pokok Manajer Operasional

Fungsi dari Manajer Operasional adalah melakukan pengawasan terhadap penetapan uang taksiran barang jaminan, uang pinjaman gadai, pengelolaan gudang barang jaminan dan usaha lain dan mewakili pimpinan cabang dalam mengelola cabang apabila pimpinan cabang berhalangan agar pelaksanaan operasional cabang berjalan lancar, efektif dan efisien.

Tugas Manajer Operasional sebagai berikut:

- Menyusun program kerja operasional cabang agar berjalan lancar dan sesuai dengan misi perusahaan.
- Menetapkan taksiran dan mengkoordinasikan kegiatan penaksiran barang jaminan berdasarkan peraturan yang berlaku.

- Mengkoordinasikan penyaluran uang pinjaman berdasarkan taksiran barang jaminan agar besarnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Mengkoordinasikan pengembalian uang pinjaman, pendapatan sewa modal sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Mengkoordinasikan pengolahan barang jaminan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam rangka menjaga kualitas dan kuatitas barang jaminan.

#### 7) Tugas Pokok Pengelola UPC

Fungsi dari pengelola UPC (Unit Pelayanan Cabang) adalah mengkoordinasikan, melaksanakan, dan mengawasi kegiatan operasional, mengawasi administrasi, keuangan, keamanan, ketertiban, dan kebersihan serta pembuatan laporan kegiatan UPC (Unit Pelayanan Cabang).

Tugas Pengelola UPC sebagai berikut:

- Mengkoordinasikan, melaksanakan, dan mengawasi kegiatan operasional UPC.
- Menangani barang jaminan bermasalah dan barang jaminan lewat jatuh tempo.
- Melakukan pengawasan secara uji petik dan terprogram terhadap barang jaminan yang masuk.
- Mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi administrasi, keuangan, sarana dan prasarana, keamanan, ketertiban dan kebersihan serta pembuatan laporan kegiatan operasional UPC.

#### 8) Tugas Pokok Kasir

Fungsi dari seorang kasir adalah melakukan tugas penerimaan dan pembayaran sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk kelancaran pelaksanaan operasional cabang.

Tugas Kasir adalah sebagai berikut:

- Melaksanakan penerimaan pelunasan uang pinjaman dari nasabah.
- Menerima modal kerja harian dari atasan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Menyiapkan uang kecil untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
- Membayar uang pinjaman dan kredit kepada nasabah berdasarkan Surat Bukti Kredit (SBK) yang telah ditandatangani oleh pejabat berwenang.
- Menghitung jumlah uang pelunasan yang diterima dan uang pinjaman yang diberikan.

9) Tugas Pokok Manajer Non Gadai

Fungsi Manajer Non Gadai Berfungsi untuk Mengkoordinasikan dan memonitor kegiatan pemasaran dan pengelolaan produk non gadai (mikro) untuk meningkatkan transaksi, kinerja, profitabilitas dan portofolio kantor cabang sesuai target.

Tugas Manajer Non Gadai adalah sebagai berikut:

- Mengkoordinasikan pengelolaan kualitas pinjaman mikro (kolektibilitas Dalam Perhatian Khusus/DPK, Non Performing Loan/NPL dan ekstra komptabel), untuk memitigasi risiko kredit.
- Mengkoordinasikan pengelolaan portofolio bisnis non gadai sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP); Mensupervisi proses asuransi penjaminan kredit terkait.
- Mengarahkan pelaksanaan *Performance Management System* (PMS) mulai dari penetapan target (*target setting*), *cascading target*, *performance review*, *coaching*, *mentoring* dan *performance appraisal* pada Unit Kerja di bawah koordinasinya.

#### 10) Tugas Pokok *Marketing Officer*

Fungsi *Marketing Officer* memiliki tugas untuk membantu menyusun dan menjalankan strategi pemasaran di sebuah perusahaan. Biasanya, *staff marketing* atau *officer* juga berperan penting dalam mengembangkan konsep strategi marketing perusahaan yang sudah direncanakan sebelumnya agar lebih baik.

Tugas *Marketing Officer* adalah sebagai berikut:

- Membuat rencana dan program.
- kegiatan pemasaran produk gadai efek.
- Melakukan Kegiatan Pemasaran Produk.
- Aktif bekerjasama dengan pihak terkait untuk meningkatkan penjualan sesuai dengan kewenangan dan peraturan yang berlaku.
- Berkoordinasi dengan analisi kredit terkait dengan penjualan.
- Mengadministrasikan seluruh kegiatan penjualan yaitu pencatatan progress prospek dan hasil penjualan pada setiap periodenya.
- Menjalin koordinasi dan komunikasi yang efektif dengan seluruh pihak terkait efektivitas penjualan produk.

#### 11) Tugas Pokok *Relation Officer*

Fungsi *Relation Officer* bertugas untuk menjalin hubungan baik antara perusahaan maupun kepada nasabah. Mereka juga akan menjadi perwakilan yang menjembatani ketika terjadi sebuah miskomunikasi ataupun komunikasi yang terhambat.

Tugas *Relation Officer* adalah sebagai berikut:

- Sebagai seorang *Relation Officer* kamu juga ditugaskan untuk mencapai suatu target.
- bekerjasama dengan divisi lain seperti marketing dan sales pada kurun waktu tertentu.



- Sebagai seorang *relationship officer* kamu juga akan bertugas dan bertanggung jawab sebagai sales dan marketing.

#### 12) Tugas Pokok *Account Officer*

Fungsi *Account Officer* bertugas untuk mengkoordinasikan pendapatan serta pengeluaran dari sebuah perusahaan. Seorang *account officer* bertanggung jawab dalam melakukan pembukuan perusahaan, mengurus kas perusahaan dan biaya karyawan, mengelola faktur, serta memastikan kelancaran transaksi dengan klien.

- Memastikan produk yang ditawarkan perusahaan bisa terdistribusi dengan baik ke klien dan tepat sasaran.
- Memastikan nasabah atau memahami produk yang dipilihnya.
- Menjaga hubungan baik dengan klien atau nasabah, meski beberapa dari mereka tak menaruh minat pada produk yang ditawarkan.
- Memastikan klien atau nasabah mendapatkan solusi yang tepat dan cepat atas keluhan dan masalah yang dialaminya.
- Menjaga nama baik perusahaan di hadapan klien atau nasabah.

#### 4.1.5 Deskripsi Identitas Informan

Informan penelitian terdiri dari 3 informan, 1 informan kunci yaitu Pemimpin Cabang kantor PT. Cabang Gunungsitoli dan 2 untuk informan pendukung. Peneliti mewawancarai *Relation Officer*, dan Nasabah yang ada di PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli. Peneliti melakukan wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang bertujuan untuk memperjelas dan memperkuat data yang diperoleh di lapangan. Keseluruhan informasi tersebut, dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling* karena teknik ini mencakup orang-orang atas dasar kriteria-kriteria yang dibuat peneliti berdasarkan tujuan penelitian. Kriteria dari informan yang dipilih yaitu memiliki kriteria berdasarkan kesatuan yang telah peneliti tentukan untuk kemudian

dipertimbangkan oleh peneliti, sesuai dengan keterkaitan mereka dengan penelitian ini.

Adapun jadwal wawancara informan kunci dan informan pendukung pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.1  
Jadwal Wawancara Dengan Informan Kunci

<b>Nama Informan</b>	<b>Usia Informan</b>	<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Tanggal</b>	<b>Tempat Wawancara</b>
Leonard Agustinus H Simanjuntak	45 Tahun	S1	12 September 2023	Kantor PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli

Sumber : Peneliti 2023

Tabel 4.2  
Jadwal Wawancara Dengan Informan Pendukung

<b>Nama Informan Pendukung</b>	<b>Usia Informan</b>	<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Tanggal</b>	<b>Tempat Wawancara</b>
Erniyanti Telaumbanua	27 Tahun	S1	15 September 2023	Kantor PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli
Sudirman Gulo	31 Tahun	D3	16 September 2023	Rumah Nasabah PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli

Sumber : Peneliti 2023

Berikut ini akan peneliti deskripsikan nama-nama dan identitas serta dokumentasi foto informan kunci dan pendukung diantaranya:

1. Bagian pemimpin cabang PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli Bapak Leonard Agustinus H Simanjuntak.
2. Erniyanti Telaumbanua selaku *Relation Officer* PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli .
3. Sudirman Gulo selaku Nasabah PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli.

## 4.2 Hasil Penelitian

Pada bagian ini, peneliti akan mengeksplorasi temuan-temuan utama dari penelitian ini dan mendiskusikan implikasi serta signifikansinya. Hasil dari penelitian ini memberikan wawasan yang berharga dalam konteks topik ini dan memberikan dasar yang kuat untuk pemahaman lebih lanjut tentang Analisis Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) Manajemen Pelayanan Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah Pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli. Dalam pembahasan ini, peneliti akan menguraikan secara rinci setiap temuan yang telah peneliti identifikasi dan menyelidiki hubungannya dengan literatur yang ada, dengan tujuan mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang Analisis Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) Manajemen Pelayanan Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah Pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli dan memberikan rekomendasi yang relevan.

Dalam penelitian ini terdapat beberapa temuan yang ditemukan oleh peneliti didasarkan pada pertanyaan wawancara yang telah dilakukan kepada setiap informan adalah sebagai berikut:

### 1. Efisiensi

Bagaimana bapak melihat bahwa implementasi SOP pelayanan pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli sudah terlaksana secara efisiensi?

“Menurut Pak Leonard H. Simanjuntak sebagai pimpinan PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli, mengatakan bahwa sebagai perusahaan yang bergerak di industry jasa keuangan, Pegadaian harus menjaga dan terus meningkatkan kualitas layanan khususnya pada layanan outlet. Dengan semakin ketat dan pesatnya persaingan di masa kini dan akan datang, layanan prima merupakan kunci dari kinerja, nama baik dan budaya perusahaan yang positif di mata masyarakat. Ini sesuai dengan misi perusahaan untuk selalu memberikan service excellence dengan focus nasabah melalui bisnis proses yang lebih sederhana dan digital, teknologi informasi yang handal dan mutakhir, praktek manajemen risiko yang kokoh dan SDM yang kompeten berbudaya kinerja baik. Pelaksanaan SOP Pelayanan

di Pegadaian Cabang Gunungsitoli sudah dilaksanakan dengan baik dan efisien, dibuktikan dengan minimnya tingkat complain nasabah terkait pelayanan di Pegadaian Cabang Gunungsitoli". (Pimpinan, 12/09/2023, Pukul 08:45 Wib).

Dari hasil wawancara kepada pimpinan PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli yang mengatakan bahwa terkait dengan implementasi SOP pelayanan sebelumnya adalah PT. Pegadaian sebagai perusahaan di industri jasa keuangan mengakui pentingnya menjaga dan meningkatkan kualitas layanan, terutama di outlet-outlet mereka. Mereka menyadari bahwa persaingan dalam industri ini semakin ketat dan pesat, dan bahwa layanan yang prima sangat penting untuk mempertahankan kinerja perusahaan, reputasi yang baik, dan citra positif di mata masyarakat. Ini sesuai dengan misi perusahaan untuk memberikan layanan yang sangat baik dengan fokus pada kepuasan nasabah. Pimpinan menyatakan bahwa pelaksanaan SOP Pelayanan di PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli sudah dilakukan dengan baik dan efisien. Diklaim bahwa efisiensi ini terbukti dengan minimnya keluhan atau complain dari nasabah terkait dengan pelayanan di cabang tersebut.

## 2. Implementasi

Bagaimana langkah-langkah Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) Manajemen Pelayanan Dalam Meningkatkan Kepuasan Nasabah Pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli?.

Menurut Pak Leonard H. Simanjuntak sebagai pimpinan PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli, mengatakan bahwa langkah-langkah SOP manajemen pelayan dalam meningkatkan kepuasan nasabah adalah: dalam melakukan pelayanan kepada calon nasabah, seluruh karyawan atau pegawai PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli harus mengikuti standar operasional pelayanan dan memberikan pelayanan yang baik kepada calon nasabah. Dan harus melayani nasabah sesuai dengan SOP yang

telah diberikan oleh manajemen secara efektif, efisien dan tepat. Agar tingkat kepuasan nasabah menjadi meningkat dan target perusahaan tercapai sesuai dengan Visi dan Misi perusahaan. (Pimpinan, 12/09/2023, Pukul 08:45 Wib).

Dari hasil wawancara kepada pimpinan PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli, mengatakan bahwa terkait dengan Implementasi SOP Manajemen Pelayanan dalam meningkatkan kepuasan nasabah yaitu, sebagai perusahaan di bidang industri jasa keuangan mengakui bahwa menjaga dan meningkatkan kualitas layanan itu sangat penting, terutama di outlet-outlet terkecil mereka. Dan seluruh karyawan harus tetap berpedoman dari SOP yang telah ada, karena perusahaan menyadari bahwa persaingan dalam industri ini semakin ketat dan pesat, sehingga seluruh karyawan atau pegawai harus memberikan pelayanan yang prima, efektif, efisien, cepat dan tepat. Agar mempertahankan kinerja perusahaan secara maksimal, sehingga tingkat kepuasan nasabah menjadi meningkat dan target perusahaan tercapai sesuai dengan Visi dan Misi perusahaan.

### 3. Peningkatan Efisiensi

Bagaimana agar SOP pelayanan dapat dilaksanakan secara efisiensi sehingga dapat meningkatkan kepuasan nasabah?

Menurut CS PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli bahwa dalam rangka meningkatkan kepuasan pelayanan kepada nasabah, maka seluruh pegawai harus dapat memahami dan menerapkan Pedoman Standar Pelayanan Outlet yang berlaku di Perusahaan. Kemudian setiap pegawai diberikan kebebasan dalam memberikan masukan pada saat rapat evaluasi kerja sehingga pelayanan kepada nasabah dapat dilakukan secara transparan, profesional dan akurat. Kemudian setiap informasi dan pengaduan harus direspon dengan cepat dan tepat dan hal ini dapat dilakukan secara terus menerus. (CS, 21/09/2023, Pukul 15:30 Wib),

Dari hasil wawancara kepada CS PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli yang mengatakan bahwa dalam meningkatkan keefisiensi implementasi SOP dapat dilaksanakan melalui beberapa hal dan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dalam proses SOP pelayanan kepada nasabah yaitu Pimpinan mencantumkan berbagai kewajiban yang dimiliki oleh seluruh pegawai dalam meningkatkan pelayanan kepada nasabah. Beberapa kewajiban tersebut mencakup pemahaman dan penerapan Pedoman Standar Pelayanan Outlet, kepatuhan terhadap Pedoman SOP dan aturan lain yang berlaku, serta memberikan masukan untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pimpinan unit kerja Pegawai diinstruksikan untuk memberikan layanan kepada nasabah dengan transparan, profesional, dan akuntabel. Hal ini mencerminkan komitmen untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dan dapat dipercaya Pegawai diwajibkan untuk merespon informasi dan pengaduan dari nasabah dengan cepat dan tepat. Hal ini bertujuan untuk mencapai kepuasan semua pihak terkait pelayanan yang diberikan PT. Pegadaian memiliki prosedur yang berlaku untuk melaporkan dan menindaklanjuti keluhan dan complain nasabah. Ini mencerminkan upaya perusahaan dalam memastikan bahwa keluhan nasabah dikelola dengan baik dan diberikan penanganan yang tepat Pegawai diwajibkan untuk mematuhi ketentuan yang ditetapkan dalam komitmen mutu layanan dan bersedia menerima konsekuensi jika melanggar. Ini menunjukkan adanya komitmen perusahaan terhadap kualitas pelayanan Pegawai juga diinstruksikan untuk melaporkan keluhan dan pengaduan nasabah terkait kendala transaksi pada aplikasi Pegadaian Digital Service (PDS) dan memberikan nomor tiket laporan kepada nasabah.

#### 4. Mengatasi masalah dan tantangan

Bagaimana SOP membantu staf dalam mengatasi masalah atau tantangan yang mungkin muncul selama pelayanan kepada nasabah PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli?

Menurut Pak Leonard H. Simanjuntak sebagai pimpinan PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli, dalam meningkatkan efektifitas perlindungan keselamatan dan Kesehatan kerja, tidak terlepas dari upaya pelaksanaan keselamatan dan Kesehatan kerja yang terencana, terukur, terstruktur, dan terintegrasi melalui SMK 3 (Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja) guna menjamin terciptanya suatu system keselamatan dan Kesehatan kerja di tempat kerja dengan melibatkan unsure manajemen, pekerja/buruh, dan/atau serikat pekerja/serikat buruh dalam rangka mencegah dan mengurangi kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja serta terciptanya tempat kerja yang nyaman, efisien dan produktif. Perusahaan sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan institusi perusahaan yang mempunyai kewajiban untuk menerapkan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja sesuai dengan Pasal 5 ayat 2 PPRI No. 50 tahun 2012 sebagai perusahaan yang mempunyai karyawan lebih dari 100 orang. Penerapan SMK 3 akan diterapkan pada setiap proses operasional yang dilakukan, termasuk budaya, proses serta lingkungan kerja. Pegadaian sebagai BUMN, Perusahaan berkewajiban mensukseskan dan melaksanakan Peraturan Pemerintah No. 50 Tahun 2012 tentang Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja. Untuk itu perusahaan bertekad mematuhi, menerapkan dan melakukan perbaikan berkelanjutan dalam menjamin keselamatan dan Kesehatan seluruh manusia dan inventaris perusahaan yang ada di area Perusahaan. (Pimpinan, 12/09/2023, Pukul 08:45 Wib).

Dari hasil wawancara kepada pimpinan PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli mengatakan bahwa ada beberapa hal dalam membantu staf dan mengatasi masalah atau tantangan yang mungkin muncul selama pelayanan kepada nasabah, yakni Pimpinan mencatat bahwa perusahaan mengambil langkah-langkah untuk memastikan perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja. Mereka menerapkan Sistem

Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku. Ini mencerminkan komitmen perusahaan untuk menjaga keselamatan stafnya. Implementasi SMK3 dilakukan secara terencana, terukur, terstruktur, dan terintegrasi. Ini memberikan kerangka kerja yang jelas untuk mengatasi masalah terkait keselamatan dan kesehatan kerja, sehingga staf memiliki pedoman yang kuat. Proses ini melibatkan unsur manajemen, pekerja/buruh, dan serikat pekerja/serikat buruh, yang berarti seluruh pihak di perusahaan turut berkontribusi dalam mencegah dan mengurangi kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja.

Pimpinan menyatakan bahwa melalui penerapan SMK3, mereka bertujuan untuk menciptakan tempat kerja yang nyaman, efisien, dan produktif. Ini membantu staf merasa aman dan nyaman dalam menjalankan tugas mereka. Dan (5) Kepatuhan terhadap Regulasi: Sebagai perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan karyawan lebih dari 100 orang, PT. Pegadaian memiliki kewajiban untuk mematuhi regulasi terkait Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja. Ini mencerminkan tanggung jawab perusahaan dalam mengikuti peraturan pemerintah yang berlaku.

Dari wawancara ini, dapat terlihat bahwa SOP pelayanan di PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli membantu staf dalam mengatasi masalah atau tantangan yang berkaitan dengan keselamatan dan kesehatan kerja. Mereka mengikuti pedoman yang terstruktur dan terencana, melibatkan seluruh pihak, dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan efisien bagi staf, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kualitas pelayanan kepada nasabah.

## 5. Memastikan K3



Bagaimana langkah-langkah yang diterapkan untuk memastikan keselamatan dan kesehatan tenaga kerja saat mengikuti SOP?

Menurut Pak Leonard H. Simanjuntak sebagai pimpinan PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli, Dalam mengatasi complain nasabah tidak boleh sembarangan, akan tetapi harus sesuai dengan SOP yang berlaku di Pegadaian. Berikut cara mengatasi complain pelanggan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh manajemen (Pimpinan, 12/09/2023, Pukul 08:45 Wib).

- Mendengarkan Keluhan Pelanggan

Sebelum menjelaskan penyebab dan memberikan solusi, pegawai harus memberikan waktu kepada nasabah untuk menceritakan keluhan yang dialami. Pegawai/petugas Costumer Service yang menerima complain nasabah harus bisa menjadi pendengar yang baik. Dengan cara seperti ini, nasabah akan merasa lebih nyaman serta perusahaan juga bisa menemukan inti keluhan nasabah dengan tepat.

- Menunjukkan Empati

Cara berikutnya dalam menangani complain nasabah adalah dengan merespon keluhan menggunakan kalimat yang menggunakan rasa empati. Bisa dimulai dengan memberikan ungkapan permintaan maaf dan menjelaskan penyebab, setelah itu berusaha memberikan solusi yang terbaik untuk pelanggan.

Mengucapkan terimakasih karena sudah menggunakan produk dan jasa dari Pegadaian. Pemilihan kata yang sopan dan penuh empati akan membuat pelanggan merasa nyaman.

- Menggali keluhan lebih dalam

Agar bisa merespon keluhan pelanggan dengan tepat, ada baiknya mengajukan beberapa pertanyaan yang relevan agar bisa mengetahui inti permasalahan dengan lebih mendalam. Dengan begitu akan lebih mudah untuk memberikan solusi pemecahan masalah yang lebih tepat.

- Memberikan solusi terbaik

Setelah mengetahui mengapa nasabah melakukan komplain, maka Langkah selanjutnya adalah memberikan solusi yang terbaik. Pastikan solusi yang diberikan tidak

bertentangan dengan keinginan pelanggan, karena bisa menimbulkan kekecewaan. Namun jangan lupa untuk tetap menyesuaikan dengan kondisi dan kemampuan bisnis Perusahaan agar tetap seimbang. Jangan sampai memberikan solusi yang sebenarnya tidak mampu dilakukan.

- Menangani Komplain dengan cepat

Salah satu kunci kepuasan nasabah adalah jika perusahaan bisa menangani complain nasabah dengan cepat dan tepat. Terlebih untuk menghadapi nasabah yang tidak sabar, maka harus dengan segera menangani complain dengan cepat. Mereka akan merasa lebih dihargai dan merasa tersanjung dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Dengan cara seperti ini, citra perusahaan tidak akan mudah rusak meskipun ada beberapa nasabah yang menyampaikan keluhan.

Dari hasil wawancara kepada pimpinan PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli mengatakan bahwa terkait dengan langkah-langkah yang diterapkan untuk memastikan keselamatan dan kesehatan tenaga kerja saat mengikuti SOP, yaitu Pimpinan mencatat komitmen perusahaan dalam menjalankan prinsip keselamatan dan kesehatan kerja. Mereka menerapkan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku untuk menjamin keselamatan dan kesehatan tenaga kerja. Untuk mengatasi complain nasabah, pegawai diwajibkan untuk mendengarkan keluhan pelanggan dengan penuh perhatian. Ini membantu dalam mengidentifikasi inti keluhan dengan tepat. Selain itu, mendengarkan secara empati dan sabar dapat membuat nasabah merasa lebih nyaman.

Dalam menangani complain nasabah, penting untuk merespons dengan kalimat yang menggunakan rasa empati. Permintaan maaf dan penjelasan penyebab keluhan dapat membantu menciptakan hubungan yang baik dengan nasabah. Untuk memberikan solusi yang tepat, pegawai diinstruksikan untuk mengajukan pertanyaan yang relevan

guna memahami inti permasalahan dengan lebih mendalam. Setelah memahami penyebab keluhan, langkah selanjutnya adalah memberikan solusi terbaik. Solusi tersebut harus sesuai dengan keinginan pelanggan dan tidak boleh bertentangan. Namun, harus tetap mempertimbangkan kondisi dan kemampuan perusahaan. Kunci kepuasan nasabah adalah menangani complain dengan cepat dan tepat. Hal ini mencerminkan keterampilan dalam memberikan pelayanan yang responsif, yang dapat menjaga citra perusahaan meskipun ada beberapa nasabah yang menyampaikan keluhan.

#### 6. Menghindari risiko

Bagaimana cara yang dilakukan oleh PT. Pegadaian dalam menghindari risiko?

Menurut Pak Leonard H. Simanjuntak sebagai pimpinan PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli, dimulai dengan mengidentifikasi risiko yang terjadi di Kantor PT. Pegadaian, kemudian menganalisis risiko yang terjadi, kemudian penilaian risiko, solusi yang diterapkan, dan terakhir pemantauan risiko yang terjadi. (Pimpinan, 12/09/2023, Pukul 08:45 Wib).

Dari hasil wawancara kepada pimpinan PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli mengatakan bahwa beberapa langkah yang dilakukan untuk menghindari risiko adalah dengan melakukan identifikasi risiko yang setiap terjadi, artinya bahwa langkah ini mencerminkan kesadaran perusahaan akan potensi risiko yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan. Kemudian upaya dalam mengidentifikasi risiko ini adalah untuk memahami sifat dan potensi dampak dari setiap risiko yang diidentifikasi, menilai tingkat risiko yang ada.

#### 7. Visualisasi alur kerja

Bagaimana peta kerja dapat membantu dalam memvisualisasikan alur kerja dan hubungan antar proses dalam SOP PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli?

Menurut Pak Leonard H. Simanjuntak sebagai pimpinan PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli, dalam melakukan Pemetaan proses adalah visualisasi dari rangkaian seluruh aktivitas dari suatu organisasi perusahaan terlebih-lebih dalam perusahaan kami di PT. Pegadaian ini, yang mendemonstrasikan bagaimana pekerjaan di dalam organisasi tersebut dilakukan, sehingga menjadikan pekerjaan tergambar dengan jelas/eksplisit. Dengan pemetaan proses SOP dalam sebuah perusahaan memiliki dokumentasi mengenai pekerjaan yang dilakukan, sehingga memungkinkan untuk menganalisa pekerjaan yang telah dilakukan bagi peningkatan kepuasan nasasabah melalui identifikasi terhadap pengurangan waktu proses, mengurangi produk defect, mereduksi biaya, mereduksi tahapan proses pelayanan yang tidak menghasilkan nilai tambah, meningkatkan produktivitas, dan memudahkan pengukuran performansi. (Pimpinan, 12/09/2023, Pukul 08:45 Wib).

Dari hasil wawancara kepada pimpinan PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli, mengatakan bahwa pentingnya suatu pemetaan proses (peta kerja) dalam memvisualisasikan alur kerja dan hubungan antar proses dalam SOP. Sehingga pemetaan proses merupakan alat yang efektif untuk memvisualisasikan alur kerja di dalam organisasi. Dan hal ini sangat membantu staf dan manajemen untuk memahami bagaimana pekerjaan yang dilakukan, langkah-langkah yang diperlukan, dan urutan aktivitas setiap pegawai dalam perusahaan tersebut. Dengan visualisasi ini, proses kerja karyawan menjadi lebih jelas dan dapat diikuti dengan lebih baik. Dimana pemetaan proses ini menciptakan dokumen yang mencerminkan bagaimana pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi. Dokumentasi ini juga merupakan referensi penting yang dapat digunakan oleh staf dalam menjalankan SOP. Dengan memiliki

pemetaan proses yang baik, organisasi dapat menganalisis pekerjaan yang telah dilakukan. Dan dengan menggunakan pemetaan proses ini, PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli dapat mengoptimalkan alur kerja dan menjadikan SOP lebih efisien, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kepuasan nasabah dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Karena Pemetaan proses adalah suatu alat penting dalam manajemen operasional yang membantu organisasi untuk memahami, mengelola, dan meningkatkan proses-prosesnya.

#### 8. Peta kerja

Bagaimana peta kerja yang dilakukan dalam implementasi SOP pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli?

Menurut saya, Opsi pertama yang paling umum di kerjakan oleh karyawan PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli yaitu (CS, 21/09/2023, Pukul 15:30 Wib), ketika calon Nasabah mendatangi kantor PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli dan menunjukkan barang yang ingin di gadai, maka Petugas dari PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli akan menerima barang gadai tersebut dan langsung menaksir harga barang gadai tersebut. Dan setelah di taksir harga barang gadai tersebut maka petugas memberikan sejumlah dana yang sesuai dengan regulasi taksiran tersebut. Dan pinjaman dana yang diberikan akan memiliki batas waktu selama 4 bulan untuk dilunasi oleh calon nasabah. Sehingga Jika calon nasabah setuju, maka PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli akan menyiapkan berkas-berkas yang akan perlu diisi untuk finalisasi proses pegadaian barang kepada calon nasabah.

Dari hasil wawancara kepada Petugas CS PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli, terkait dengan alur kerja implementasi SOP pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli yaitu Proses pertama dalam implementasi SOP adalah ketika calon nasabah mendatangi kantor PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli dengan membawa

barang yang ingin di Gadaikan. Pada langkah ini, petugas dari PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli melakukan penaksiran harga barang tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki standar prosedur untuk menilai jumlah harga barang yang digadaikan, sehingga calon nasabah mendapatkan nilai yang wajar sesuai dengan regulasi. Setelah menaksir nilai barang gadaai, petugas memberikan penawaran jumlah dana yang sesuai dengan taksiran tersebut. Ini mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki pedoman yang jelas tentang berapa jumlah yang dapat diberikan kepada calon nasabah sesuai dengan nilai barang yang akan diberikan. Implementasi SOP juga mencakup penetapan batas waktu pelunasan. Dalam kasus ini, calon nasabah diberikan batas waktu selama 4 bulan untuk melunasi pinjaman dana. Ini adalah langkah yang penting untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki kontrol atas jangka waktu pinjaman dan untuk menghindari potensi permasalahan terkait dengan penagihan. Proses terakhir dalam implementasi SOP adalah persiapan berkas-berkas yang diperlukan untuk finalisasi proses pegadaian barang. Ini mencerminkan bahwa perusahaan memiliki prosedur dokumentasi yang mengatur langkah-langkah terperinci untuk menyelesaikan transaksi pegadaian secara sah. Dengan mengikuti SOP yang jelas dan terstruktur seperti ini, maka PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli dapat menjalankan operasinya secara efisien, konsisten, dan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Hal ini juga dapat membantu dalam memastikan kepuasan nasabah, karena calon nasabah mendapatkan pelayanan yang konsisten dan transparan sesuai dengan SOP yang ada.

#### 9. Konsistensi

Bagaimana Anda memastikan bahwa semua staf telah mengikuti SOP secara konsisten di PT. Pegadaian?

Menurut Nasabah PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli, "mengatakan bahwa dalam memastikan semua staf PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli telah mengikuti SOP secara konsisten, dengan cara melihat sejauh mana mereka mengikuti prosedur standar saat melayani saya. Misalnya, ketika saya mengajukan pinjaman atau menggadaikan barang, saya memperhatikan apakah mereka melakukan penaksiran dengan baik dan memberikan penawaran yang adil berdasarkan penaksiran barang tersebut. Dan juga, saya memastikan bahwa batas waktu pelunasan yang telah dijelaskan pada awal transaksi dipatuhi." (Nasabah, 03/10/2023, Pukul 10:25 Wib).

Dari pernyataan nasabah, terkait dengan bagaimana ia memastikan bahwa staf PT. Pegadaian mengikuti SOP secara konsisten, yaitu Nasabah memastikan kepatuhan staf PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli terhadap SOP dengan memperhatikan proses penaksiran harga barang. Dia memahami apakah staf melakukan penaksiran dengan baik, yang menunjukkan bahwa mereka mengikuti prosedur standar yang telah ditetapkan. Ini membantu memastikan bahwa nasabah mendapatkan penilaian yang adil atas nilai barang yang diajamkan. Nasabah juga memastikan bahwa staf memberikan penawaran jumlah dana yang adil berdasarkan penaksiran barang gadai. Hal ini penting agar nasabah merasa bahwa mereka diperlakukan dengan adil dan sesuai dengan regulasi. Nasabah memeriksa apakah staf mematuhi batas waktu pelunasan yang telah dijelaskan pada awal transaksi. Ini menunjukkan bahwa staf mengikuti prosedur yang telah ditetapkan dalam SOP terkait dengan batas waktu pelunasan. Dengan memastikan batas waktu ini dapat dipatuhi, nasabah dapat menjaga kontrol atas jangka waktu pinjaman dan menghindari masalah penagihan di kemudian hari. Dengan melibatkan diri dalam proses transaksi dan memastikan bahwa staf mengikuti SOP, nasabah dapat memainkan peran penting dalam menjaga kualitas pelayanan dan memastikan kepatuhan

terhadap prosedur standar. Hal ini menunjukkan bahwa nasabah aktif dalam memantau pelaksanaan SOP dan berkontribusi pada menjaga transparansi dan keadilan dalam layanan yang diberikan oleh PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli.

#### 10. Minimalisir kesalahan

Bagaimana agar langkah-langkah implementasi SOP ini dapat meminimalisir kesalahan yang akan terjadi?

Menurut CS PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli, ada beberapa cara dalam meminimalisir kesalahan yang akan terjadi, yaitu sebagai berikut (CS, 21/09/2023, Pukul 15:30 Wib).

- a. Meningkatkan akuntabilitas dengan mendokumentasikan tanggung jawab khusus dalam melaksanakan tugas
- b. Menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberikan pegawai cara konkret untuk memperbaiki kinerja serta membantu mengevaluasi usaha yang telah dilakukan.
- c. Menciptakan bahan-bahan training yang dapat membantu pegawai baru untuk cepat melakukan tugasnya.
- d. Menyediakan pedoman bagi setiap pegawai di unit pelayanan dalam melaksanakan pemberian pelayanan sehari-hari.
- e. Menunjukkan kinerja bahwa organisasi efisien dan dikelola dengan baik.
- f. Membantu penelusuran terhadap kesalahan-kesalahan prosedural dalam memberikan pelayanan. Menjamin proses pelayanan tetap berjalan dalam berbagai situasi.

Dari hasil wawancara kepada CS PT. Pegadian Cabang Gunugsitoli mengatakan bahwa dalam meminimalisir kesalahan yang akan terjadi adalah dengan mendokumentasikan tanggung jawab khusus dalam melaksanakan tugas, dan dengan SOP ini sangat membantu meningkatkan akuntabilitas pegawai. Setiap



orang dalam organisasi harus mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan darinya dalam menjalankan tugasnya, sehingga kesalahan yang disebabkan oleh ketidakjelasan tanggung jawab dapat diminimalisir. SOP menciptakan ukuran standar kinerja yang membantu pegawai dalam memahami apa yang diharapkan darinya. Dengan memiliki panduan yang jelas, pegawai memiliki cara konkret untuk memperbaiki kinerja mereka. Dan standar kinerja ini juga memungkinkan manajemen untuk mengevaluasi usaha yang telah dilakukan oleh pegawai. SOP menciptakan bahan-bahan pelatihan yang efektif, terutama untuk pegawai baru. Ini memungkinkan pegawai baru untuk memahami dan menjalankan tugas mereka dengan cepat dan efisien. Dengan pelatihan yang baik, kesalahan yang disebabkan oleh kurangnya pemahaman atau keterampilan dapat diminimalisir. SOP memberikan pedoman bagi setiap pegawai di unit pelayanan dalam melaksanakan pemberian pelayanan sehari-hari. Ini memastikan bahwa setiap pegawai mengikuti langkah-langkah yang telah ditetapkan, mengurangi risiko kesalahan prosedural dalam pelayanan. Dengan mengikuti SOP, organisasi dapat menunjukkan bahwa mereka efisien dan dikelola dengan baik. Ini menciptakan citra bahwa organisasi memiliki kendali yang baik atas prosesnya, yang dapat membantu meminimalisir kesalahan dan meningkatkan kepercayaan dari pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. SOP membantu dalam menemukan kesalahan prosedural dalam pelayanan. Dengan memiliki langkah-langkah yang jelas dan terdokumentasi, kesalahan dapat lebih mudah diidentifikasi dan diperbaiki. Ini berkontribusi pada perbaikan berkelanjutan dalam pelayanan. SOP juga memastikan bahwa proses pelayanan tetap berjalan dalam berbagai situasi. Dengan mengikuti SOP, organisasi dapat menjaga konsistensi dalam pelayanan, bahkan dalam situasi yang mungkin menimbulkan tantangan atau kesalahan. Ini berkontribusi pada

kepuasan pelanggan dan menjaga reputasi organisasi. Dengan demikian, implementasi SOP membantu organisasi dalam meminimalisir kesalahan yang mungkin terjadi dalam pelayanan dan menciptakan dasar yang kuat untuk efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas layanan yang lebih baik.

#### 11. Melindungi tenaga kerja

Bagaimana cara SOP dirancang untuk melindungi tenaga kerja selama pelaksanaan tugas di PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli?

Menurut nasabah PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli "Nasabah yang dijamin memiliki jaminan dalam melindungi tenaga kerja selama pelaksanaan tugas di PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli melalui berbagai langkah yang dirancang dalam SOP. Misalnya, ketika saya datang ke cabang untuk mengajukan pegadaian, saya melihat bahwa pegawai selalu menggunakan alat pelindung diri seperti sarung tangan, kacamata, dan sebagainya saat menilai barang yang diajamkan. Mereka juga memastikan bahwa area kerja mereka aman dan bersih, mengurangi risiko kecelakaan. Selain itu, ada prosedur baku untuk melaporkan masalah kesehatan atau keselamatan kerja, sehingga jika ada masalah, dapat ditangani dengan cepat. Semua ini menciptakan lingkungan kerja yang aman bagi tenaga kerja, yang merupakan bagian penting dari SOP PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli." (Nasabah, 03/10/2023, Pukul 10:25 Wib).

Dari hasil wawancara ini implementasi SOP yang dirancang untuk melindungi tenaga kerja selama pelaksanaan tugas di PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli adalah sebagai berikut, yaitu SOP mencakup penggunaan APD, seperti sarung tangan dan kacamata, saat pegawai menilai barang yang diajamkan. Hal ini bertujuan untuk melindungi tenaga kerja dari potensi bahaya fisik saat menangani barang-barang yang mungkin memiliki potensi risiko.

Pegawai diwajibkan untuk memastikan area kerja mereka aman dan bersih. Hal ini termasuk menjaga agar area kerja bebas dari hambatan atau barang-barang yang bisa menimbulkan kecelakaan. Kebersihan dan keteraturan area kerja adalah langkah yang efektif dalam meminimalisir risiko. SOP mencakup prosedur baku untuk melaporkan masalah kesehatan atau keselamatan. Ini memungkinkan tenaga kerja untuk melaporkan masalah yang mereka temui atau alami dengan cepat. Dengan demikian, masalah tersebut dapat ditangani segera untuk mencegah kejadian serupa di masa depan. SOP menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang aman. Ini menciptakan kesadaran di antara tenaga kerja tentang pentingnya keselamatan dalam melaksanakan tugas mereka.

Dengan adanya langkah-langkah ini dalam SOP, PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli dapat memastikan bahwa tenaga kerja dilindungi selama pelaksanaan tugas mereka. Langkah-langkah ini membantu mengurangi risiko kecelakaan dan masalah kesehatan yang dapat timbul selama proses pelayanan, menjaga kesejahteraan tenaga kerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang aman.

### **4.3 Pembahasan**

Selain dari temuan yang ditemukan, peneliti menjelaskan beberapa pembahasan terkait temuan yang telah diungkap diatas yaitu sebagai berikut:

1. Efisiensi

Dari respon temuan diatas, ada temuan bahwa PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli telah berhasil mengimplementasikan SOP Pelayanan dengan baik dan efisien, Ini sesuai dengan misi

perusahaan untuk memberikan layanan yang sangat baik dengan fokus pada kepuasan nasabah (Tambunan,2013:86), yang hasilnya tercermin dalam minimnya tingkat keluhan dari nasabah. Berikut adalah pembahasan terkait pernyataan tersebut:

- Pentingnya Kualitas Layanan: Pimpinan menekankan pentingnya kualitas layanan di industri jasa keuangan. Dalam persaingan yang semakin ketat, kualitas layanan menjadi kunci utama dalam mempertahankan reputasi perusahaan dan memikat nasabah baru. Fokus pada kepuasan nasabah adalah langkah yang bijak.
- Minimnya Keluhan Nasabah: Pernyataan Pimpinan bahwa pelaksanaan SOP Pelayanan telah dilaksanakan dengan baik dan efisien, dibuktikan dengan minimnya tingkat complain nasabah, mencerminkan hasil positif. Minimnya keluhan nasabah adalah indikasi positif bahwa proses pelayanan berjalan baik.
- Penilaian Efisiensi: Diklaimnya efisiensi dalam pelaksanaan SOP adalah hasil yang baik, karena efisiensi dapat mengurangi biaya operasional dan meningkatkan produktivitas. Namun, penting untuk diingat bahwa efisiensi tidak boleh dikorbankan untuk kualitas layanan yang lebih rendah. Perlu diukur bagaimana efisiensi ini berkontribusi pada kualitas layanan keseluruhan dan kepuasan nasabah.
- Kebutuhan Evaluasi Berkelanjutan: Meskipun minimnya keluhan nasabah adalah indikator positif, hal ini bukan jaminan bahwa proses pelayanan selalu optimal. Perusahaan harus terus melakukan evaluasi dan pemantauan terhadap SOP mereka untuk memastikan bahwa efisiensi tetap berjalan seiring dengan pertumbuhan perusahaan dan perubahan dalam lingkungan bisnis.
- Pentingnya Keselarasan dengan Misi Perusahaan: Pernyataan Pimpinan mencerminkan pentingnya menjaga keselarasan antara implementasi SOP dan misi perusahaan. Perusahaan perlu memastikan bahwa SOP Pelayanan mereka mendukung misi

mereka untuk memberikan layanan unggulan, teknologi yang mutakhir, manajemen risiko yang baik, dan SDM yang kompeten.

- Pengukuran Kepuasan Nasabah: Untuk mengevaluasi kualitas layanan secara lebih terperinci, perusahaan dapat melakukan survei kepuasan nasabah dan mendengarkan umpan balik mereka. Data ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang sejauh mana kepuasan nasabah dan efisiensi dalam SOP telah tercapai.

Penting untuk diingat bahwa pernyataan Pimpinan mungkin mencerminkan pandangan internal perusahaan, dan evaluasi yang lebih independen mungkin diperlukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap tentang efisiensi pelaksanaan SOP dan kepuasan nasabah. Dengan fokus pada kualitas layanan dan efisiensi operasional yang seimbang, PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli dapat terus meningkatkan kinerja dan reputasi mereka di industri jasa keuangan.

## 2. Impelementasi

Dari temuan ini, terlihat bahwa PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli telah mengimplementasikan SOP manajemen pelayanan dengan berbagai langkah-langkah untuk meningkatkan kepuasan nasabahnya. Dan mereka memiliki aturan, kewajiban pegawai, dan mekanisme pelaporan yang dirancang untuk memastikan layanan yang lebih baik dan responsif terhadap kebutuhan nasabah. Hal ini mencerminkan komitmen untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dan dapat dipercaya. (Kotler dan Keller, 2008:138). Pembahasan terkait langkah-langkah yang diterapkan oleh PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli untuk meningkatkan kepuasan nasabah dalam proses SOP pelayanan kepada nasabah adalah sebagai berikut:

- Peran dan Kewajiban Pegawai: Pimpinan mengatakan bahwa seluruh pegawai memiliki kewajiban tertentu dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada nasabah. Hal ini menunjukkan

komitmen perusahaan untuk melibatkan seluruh staf dalam menjalankan SOP dengan baik.

- Pentingnya Kualitas Layanan: Pimpinan menekankan pentingnya kualitas layanan di industri jasa keuangan. Dalam persaingan yang semakin ketat, kualitas layanan menjadi kunci utama dalam mempertahankan reputasi perusahaan dan memikat nasabah baru. Fokus pada kepuasan nasabah adalah langkah yang bijak.
- Mengikuti Pedoman dan Aturan: Pada dasarnya, pegawai diwajibkan untuk mengikuti Pedoman Standar Pelayanan Outlet dan semua aturan yang berlaku dalam SOP. Ini menciptakan kerangka kerja yang jelas untuk pelaksanaan tugas-tugas mereka, yang dapat meningkatkan kepuasan nasabah.
- Layanan Transparan, Profesional, dan Akuntabel: Penting untuk memberikan layanan kepada nasabah dengan transparansi, profesionalisme, dan akuntabilitas. Hal ini menciptakan rasa kepercayaan dan kepuasan nasabah.
- Respon Cepat dan Tepat: Kemampuan untuk merespon informasi dan pengaduan dengan cepat dan tepat sangat penting untuk kepuasan nasabah. Hal ini dapat membantu menghindari masalah yang lebih besar dan memastikan keluhan nasabah ditangani dengan baik.
- Kepatuhan dengan Ketentuan Mutu Layanan: Kepatuhan dengan ketentuan yang ditetapkan dalam komitmen mutu layanan adalah prinsip penting dalam menjaga kualitas pelayanan dan memastikan bahwa standar SOP terpenuhi.

Dengan adanya SOP yang baik dan terimplementasi dengan baik, organisasi dapat mengurangi kesalahan, meningkatkan efisiensi, dan memastikan bahwa pelayanan mereka sesuai dengan standar tertinggi. Ini menguntungkan organisasi dalam mempertahankan kepercayaan pelanggan dan pemangku

kepentingan serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih terstruktur dan professional.

### 3. Peningkatan Efisiensi

Dari temuan ini, terlihat bahwa PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli telah mengimplementasikan berbagai langkah untuk meningkatkan efisiensi dalam proses SOP pelayanan kepada nasabah. Mereka memiliki aturan, kewajiban pegawai, dan mekanisme pelaporan yang dirancang untuk memastikan layanan yang lebih baik dan responsif terhadap kebutuhan nasabah. Hal ini mencerminkan komitmen untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dan dapat dipercaya (Tathagati, 2014:121). Pembahasan terkait langkah-langkah yang diterapkan oleh PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli untuk meningkatkan efisiensi dalam proses SOP pelayanan kepada nasabah adalah sebagai berikut:

- Peran dan Kewajiban Pegawai: Pimpinan mencatat bahwa seluruh pegawai memiliki kewajiban tertentu dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada nasabah. Hal ini menunjukkan komitmen perusahaan untuk melibatkan seluruh staf dalam menjalankan SOP dengan baik.
- Mengikuti Pedoman dan Aturan: Pada dasarnya, pegawai diwajibkan untuk mengikuti Pedoman Standar Pelayanan Outlet dan semua aturan yang berlaku dalam SOP. Ini menciptakan kerangka kerja yang jelas untuk pelaksanaan tugas-tugas mereka, yang dapat meningkatkan efisiensi.
- Input dan Masukan: Pegawai dihimbau untuk memberikan input dan masukan untuk meningkatkan kualitas layanan kepada Pemimpin Unit Kerja. Ini mencerminkan pendekatan yang inklusif dalam memperbaiki SOP, di mana staf yang lebih terlibat dalam proses pelayanan dapat memberikan wawasan berharga.

- Layanan Transparan, Profesional, dan Akuntabel: Penting untuk memberikan layanan kepada nasabah dengan transparansi, profesionalisme, dan akuntabilitas. Hal ini menciptakan rasa kepercayaan dan kepuasan nasabah, yang dapat meningkatkan efisiensi dalam pelayanan.
- Respon Cepat dan Tepat: Kemampuan untuk merespon informasi dan pengaduan dengan cepat dan tepat sangat penting untuk kepuasan nasabah. Hal ini dapat membantu menghindari masalah yang lebih besar dan memastikan keluhan nasabah ditangani dengan baik.
- Pelaporan dan Tindak Lanjut Keluhan: Melaporkan dan menindaklanjuti keluhan dan complain nasabah ke dalam tools yang disediakan oleh perusahaan adalah langkah yang penting untuk memastikan bahwa masalah-masalah yang muncul dikelola dengan baik. Ini juga dapat membantu dalam perbaikan proses.
- Kepatuhan dengan Ketentuan Mutu Layanan: Kepatuhan dengan ketentuan yang ditetapkan dalam komitmen mutu layanan adalah prinsip penting dalam menjaga kualitas pelayanan dan memastikan bahwa standar SOP terpenuhi.
- Pelaporan Kendala Transaksi pada Aplikasi PDS: Melaporkan keluhan dan pengaduan nasabah terkait kendala transaksi pada aplikasi Pegadaian Digital Service (PDS) adalah langkah proaktif untuk mengatasi masalah segera dan memberikan informasi kepada nasabah.

Dengan menerapkan langkah-langkah ini, PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli dapat meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan SOP pelayanan kepada nasabah. Seluruh staf memiliki peran dan tanggung jawab mereka sendiri, dan penggunaan alat dan pelaporan yang disediakan oleh perusahaan dapat membantu dalam pengelolaan keluhan dan peningkatan berkelanjutan dalam pelayanan. Dengan keterlibatan seluruh staf, efisiensi dalam pelayanan dapat ditingkatkan,



yang pada gilirannya akan memberikan dampak positif pada kepuasan nasabah dan reputasi perusahaan.

#### 4. Mengatasi masalah dan tantangan

Pembahasan terkait dengan bagaimana SOP membantu staf dalam mengatasi masalah atau tantangan (Santoso, 2014: 10-14) yang mungkin muncul selama pelayanan kepada nasabah di PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli, dengan fokus pada keselamatan dan kesehatan kerja (K3), adalah sebagai berikut:

- Pentingnya Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3): Pimpinan menekankan pentingnya menerapkan SMK3 di lingkungan kerja PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli. SMK3 adalah kerangka kerja yang terstruktur untuk mengidentifikasi, mengelola, dan mengurangi risiko yang terkait dengan keselamatan dan kesehatan kerja. Penerapan SMK3 membantu perusahaan mematuhi peraturan dan melindungi karyawan dari risiko cedera atau penyakit akibat kerja.
- Kepatuhan dengan Regulasi: Pimpinan mencatat bahwa PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli, sebagai BUMN dengan lebih dari 100 karyawan, memiliki kewajiban untuk mematuhi Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2012 tentang Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja. Kepatuhan ini adalah langkah yang krusial untuk menjaga keselamatan dan kesehatan kerja staf.
- Pengintegrasian SMK3 dalam Seluruh Proses Operasional: Pernyataan Pimpinan menekankan bahwa penerapan SMK3 akan diterapkan pada setiap proses operasional di perusahaan. Hal ini mencerminkan pentingnya mengintegrasikan budaya keselamatan dan kesehatan kerja dalam setiap aspek bisnis. Ini membantu dalam mengidentifikasi, mengatasi, dan mengurangi risiko yang mungkin muncul selama pelayanan kepada nasabah.

- Perlindungan Karyawan dan Inventaris Perusahaan: Pimpinan menekankan bahwa tujuan utama penerapan SMK3 adalah melindungi karyawan dan inventaris perusahaan dari risiko cedera atau penyakit yang terkait dengan pekerjaan. Ini adalah komitmen untuk menjaga kesejahteraan staf dan melindungi aset perusahaan.
- Pencegahan dan Pengurangan Kecelakaan Kerja dan Penyakit Akibat Kerja: SMK3, dengan pendekatan pencegahan dan pengurangan risiko, membantu dalam mencegah kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja. Ini dapat mengurangi biaya yang terkait dengan cedera staf, hilangnya produktivitas, dan kerugian reputasi.
- Komitmen Terhadap Perbaikan Berkelanjutan: Pimpinan mencatat komitmen perusahaan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan dalam mengelola keselamatan dan kesehatan kerja. Hal ini mencerminkan kesadaran akan perubahan lingkungan kerja dan regulasi yang mungkin terjadi, serta kebutuhan untuk tetap memperbaiki kebijakan dan prosedur K3.

Dengan menerapkan SMK3 dan mengintegrasikannya ke dalam seluruh operasional perusahaan, PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli dapat mengurangi risiko yang terkait dengan keselamatan dan kesehatan kerja, serta dapat merespon dengan cepat jika terjadi masalah atau tantangan dalam hal K3. Ini akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman, efisien, dan produktif, yang akan memberikan manfaat baik bagi staf maupun perusahaan secara keseluruhan.

#### 5. Memastikan K3

Langkah-langkah yang diterapkan untuk memastikan keselamatan dan kesehatan tenaga kerja saat mengikuti SOP dapat memengaruhi efisiensi dan efektivitas pelayanan perusahaan, (Hartatik dan Indah Puji, 2014:103). Berikut adalah pembahasan terkait langkah-langkah tersebut:

- **Mendengarkan Keluhan Pelanggan:** Pendekatan pertama dalam mengatasi keluhan pelanggan adalah mendengarkan dengan baik. Ini menciptakan kesan bahwa perusahaan peduli dan bersedia untuk memahami masalah yang dihadapi oleh nasabah. Ini juga membantu dalam mengidentifikasi inti dari keluhan tersebut.
- **Menunjukkan Empati:** Mengungkapkan empati adalah langkah yang sangat penting dalam mengelola keluhan pelanggan. Ini mencakup permintaan maaf dan pemahaman yang baik terhadap nasabah. Hal ini dapat membantu meredakan ketegangan dan membangun hubungan positif dengan nasabah.
- **Menggali Keluhan Lebih Dalam:** Mengajukan pertanyaan yang relevan dan menggali lebih dalam terhadap keluhan nasabah membantu dalam pemahaman yang lebih baik terhadap masalah yang dihadapi. Ini dapat membantu menemukan solusi yang lebih tepat dan menghindari perasaan nasabah bahwa keluhannya tidak dipahami dengan baik.
- **Memberikan Solusi Terbaik:** Setelah memahami keluhan nasabah, langkah selanjutnya adalah memberikan solusi yang terbaik. Solusi ini harus mempertimbangkan keinginan dan kebutuhan nasabah, sambil tetap memastikan bahwa solusi tersebut juga sesuai dengan kemampuan bisnis perusahaan. Memberikan janji yang tidak bisa dipenuhi dapat mengakibatkan kekecewaan nasabah.
- **Menangani Komplain dengan Cepat:** Kunci untuk mempertahankan kepuasan nasabah adalah menangani keluhan dengan cepat dan tepat. Nasabah yang merasa keluhannya ditangani dengan cepat akan merasa dihargai. Citra positif perusahaan juga akan terjaga.
- **Dalam konteks keselamatan dan kesehatan kerja,** penting untuk memastikan bahwa staf yang menangani keluhan nasabah memiliki akses ke pedoman keselamatan dan kesehatan kerja yang relevan. Mereka juga harus mematuhi prosedur keselamatan yang ada saat menangani keluhan. Ini mencakup menghindari risiko fisik dan

psikologis yang mungkin muncul saat menangani keluhan nasabah yang mungkin marah atau frustrasi.

Penting juga untuk memberikan pelatihan kepada staf dalam mengelola keluhan nasabah dengan baik, termasuk pelatihan dalam komunikasi efektif, manajemen konflik, dan etika dalam layanan pelanggan. Dengan langkah-langkah ini, perusahaan dapat memastikan bahwa staf mampu mengatasi keluhan dengan efisien dan efektif sambil menjaga keselamatan dan kesehatan kerja mereka sendiri.

#### 6. Menghindari risiko

Maka perlu adanya pembahasan yang detail dalam temuan ini. Penggunaan batas pertahanan dalam manajemen risiko sangat penting untuk melindungi perusahaan dari situasi yang tidak diinginkan. Menurut Soemarno (2009:7). Dengan langkah-langkah ini, perusahaan dapat mencapai beberapa hasil yang positif:

- Pengurangan Risiko: Melalui proses identifikasi, analisis, dan penilaian risiko, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi risiko dan dampaknya. Dengan pemahaman ini, mereka dapat mengambil langkah-langkah untuk mengurangi risiko tersebut, yang dapat menghindari kerugian finansial dan reputasi.
- Respons yang Tepat: Dengan mengidentifikasi risiko dan memiliki solusi yang tepat, perusahaan dapat merespons dengan lebih efektif jika situasi yang tidak diinginkan terjadi. Hal ini membantu dalam mengurangi kerugian dan dampak negatif.
- Kepatuhan dengan Regulasi: Proses ini juga membantu perusahaan untuk mematuhi peraturan dan regulasi yang berlaku dalam konteks keselamatan, keuangan, dan perlindungan nasabah. Ini dapat membantu mencegah potensi sanksi dan konsekuensi hukum.

- Peningkatan Keamanan dan Kesehatan Kerja: Manajemen risiko yang efektif juga dapat menghasilkan tempat kerja yang lebih aman dan lebih baik dalam menjaga kesehatan tenaga kerja, yang merupakan aspek penting dalam menjaga kesejahteraan staf.

Penggunaan batas pertahanan dalam manajemen risiko adalah pendekatan yang proaktif dan sistematis untuk menghindari situasi yang tidak diinginkan. Dengan langkah-langkah yang telah diidentifikasi, PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli dapat menjaga bisnis mereka tetap berjalan dengan baik dan mengurangi risiko-risiko yang dapat mengganggu operasional dan reputasi mereka.

#### 7. Visualisasi alur kerja

Pemetaan proses (peta kerja) memiliki peran penting dalam manajemen operasional, terutama dalam konteks PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli. Berikut adalah temuan yang dapat diambil dari pernyataan tersebut (Zulian Yamit, 2002:75), adalah pembahasan lebih lanjut tentang bagaimana pemetaan proses dapat membantu organisasi dalam memvisualisasikan alur kerja dan hubungan antar proses dalam SOP:

- Visualisasi Alur Kerja: Pemetaan proses membantu dalam menggambarkan secara visual alur kerja dalam organisasi. Hal ini sangat berguna karena manusia cenderung lebih mudah memahami informasi yang disajikan dalam bentuk visual. Dengan melihat peta kerja, staf dan manajemen dapat dengan cepat memahami bagaimana pekerjaan dilakukan dari awal hingga akhir, serta hubungan antar langkah-langkahnya.
- Dokumentasi Proses: Pemetaan proses menciptakan dokumen atau peta yang secara eksplisit menunjukkan langkah-langkah yang harus diikuti dalam menjalankan proses tertentu. Dokumentasi ini dapat digunakan sebagai panduan oleh staf untuk menjalankan SOP

dengan benar. Dengan demikian, kekonsistenan dalam menjalankan proses dapat ditingkatkan.

- Identifikasi Potensi Perbaikan: Dengan melihat pemetaan proses, organisasi dapat mengidentifikasi potensi perbaikan dalam alur kerja. Ini termasuk mengurangi waktu proses, menghilangkan langkah-langkah yang tidak perlu, dan mengurangi risiko produk cacat. Ini adalah langkah penting untuk meningkatkan kepuasan nasabah, karena perbaikan proses dapat menghasilkan layanan yang lebih efisien dan berkualitas.
- Peningkatan Produktivitas: Pemetaan proses membantu organisasi mengidentifikasi tahapan proses yang tidak menghasilkan nilai tambah. Dengan menghilangkan atau memperbaiki tahapan-tahapan ini, produktivitas dapat ditingkatkan. Pemetaan proses juga membantu mengidentifikasi tumpang tindih atau duplikasi dalam alur kerja yang dapat dihindari.
- Pengukuran Performansi: Pemetaan proses menciptakan dasar untuk mengukur performansi. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana pekerjaan dilakukan, organisasi dapat mengembangkan metrik dan indikator kinerja yang relevan. Hal ini memungkinkan pengukuran yang lebih akurat terhadap pencapaian tujuan dan kepuasan nasabah.
- Pengurangan Kesalahan: Pemetaan proses membantu dalam mengidentifikasi potensi kesalahan. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang alur kerja, organisasi dapat merancang kontrol kualitas yang lebih baik untuk mencegah kesalahan yang dapat memengaruhi kepuasan nasabah.

Pemetaan proses adalah alat yang sangat berguna dalam mengelola proses operasional. Dalam konteks PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli, ini membantu dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah, mengurangi risiko kesalahan, dan meningkatkan produktivitas. Dengan pemahaman yang lebih baik

tentang alur kerja, perusahaan dapat bergerak menuju pelayanan yang lebih efisien, berkualitas, dan sesuai dengan kebutuhan nasabah, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan nasabah dan menciptakan nilai tambah bagi perusahaan.

#### 8. Peta kerja

Pembahasan temuan terkait dengan alur Peta kerja (Wignjosoebroto, 2000:4), implementasi SOP pada PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli adalah sebagai berikut:

- Penaksiran Harga Barang: Penaksiran harga barang adalah langkah awal yang penting dalam proses pegadaian. Dengan adanya SOP yang mengatur langkah ini, perusahaan dapat memastikan bahwa penaksiran dilakukan secara obyektif dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Hal ini menghindari terjadinya penaksiran yang tidak adil, yang dapat memengaruhi kepercayaan calon nasabah.
- Penawaran Dana: Proses penawaran dana yang didasarkan pada penaksiran harga barang juga memastikan bahwa perusahaan tidak memberikan pinjaman yang melebihi nilai sebenarnya dari barang yang dijaminkan. Hal ini mencerminkan transparansi dan keadilan dalam layanan kepada nasabah.
- Batas Waktu Pelunasan: Penetapan batas waktu pelunasan adalah langkah yang kritis dalam pengelolaan risiko perusahaan. Dengan memberikan batas waktu yang jelas, perusahaan dapat menghindari potensi masalah penagihan yang dapat merugikan nasabah. Selain itu, ini juga membantu nasabah untuk memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tanggung jawab mereka terkait dengan pinjaman.
- Finalisasi Proses Pegadaian: Proses finalisasi dengan persiapan berkas-berkas dokumentasi adalah langkah terakhir yang memastikan bahwa transaksi pegadaian dilakukan secara sah dan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Hal ini mencerminkan

ketertiban administratif dan kepatuhan hukum dalam proses pelayanan nasabah.

Dalam keseluruhan, implementasi SOP ini membantu PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli dalam menjalankan operasinya secara efisien dan dengan tingkat konsistensi yang tinggi. Ini penting dalam menjaga kepercayaan nasabah dan memastikan bahwa nasabah mendapatkan pelayanan yang sesuai dengan regulasi dan standar yang berlaku. Selain itu, dengan penekanan pada batas waktu pelunasan, perusahaan dapat mengelola risiko penagihan dengan lebih efektif. Semua ini berkontribusi pada kepuasan nasabah dan menjaga reputasi perusahaan sebagai lembaga keuangan yang andal.

#### 9. Konsistensi

Pembahasan dari pernyataan nasabah mengenai cara ia memastikan kepatuhan staf PT. Pegadaian terhadap SOP (Kasmir, 2008:94) adalah sebagai berikut:

- Pengawasan Langsung: Nasabah secara aktif terlibat dalam proses transaksi, terutama ketika mengajukan pinjaman atau pegadaian barang. Dengan melakukan pengawasan langsung, ia dapat memeriksa sejauh mana staf mengikuti prosedur standar saat melayani. Hal ini mencerminkan keterlibatan aktif nasabah dalam memastikan kualitas pelayanan.
- Penaksiran Harga Barang: Nasabah memperhatikan proses penaksiran harga barang dengan seksama. Proses penaksiran yang baik adalah indikasi bahwa staf PT. Pegadaian mengikuti SOP dengan baik. Dengan demikian, nasabah memastikan bahwa ia mendapatkan nilai yang wajar sesuai dengan nilai barang yang diajamkan. Ini menciptakan kepercayaan dalam layanan yang diberikan.
- Penawaran Dana yang Adil: Nasabah memastikan bahwa staf memberikan penawaran dana yang adil berdasarkan penaksiran



barang. Ini menunjukkan bahwa staf mengikuti SOP terkait dengan tawaran yang sesuai dengan nilai barang. Nasabah ingin memastikan bahwa ia diperlakukan dengan adil dan sesuai dengan regulasi.

- Pengecekan Batas Waktu Pelunasan: Nasabah memeriksa apakah staf mematuhi batas waktu pelunasan yang telah dijelaskan pada awal transaksi. Ini mencerminkan kepatuhan staf terhadap SOP terkait dengan batas waktu pelunasan. Dengan demikian, nasabah menjaga kontrol atas jangka waktu pinjaman dan menghindari masalah penagihan.
- Umpan Balik: Nasabah juga memiliki peran dalam memberikan umpan balik kepada PT. Pegadaian. Jika ia menemukan ketidaksesuaian atau masalah dalam pelaksanaan SOP, ia dapat memberikan umpan balik kepada manajemen perusahaan. Ini adalah langkah yang dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanan dan memastikan kepatuhan terhadap SOP.

Dengan demikian, nasabah berperan aktif dalam memantau dan memastikan kepatuhan staf terhadap SOP. Keterlibatan nasabah dalam proses ini membantu menciptakan transparansi, keadilan, dan kepercayaan dalam layanan yang diberikan oleh PT. Pegadaian. Selain itu, umpan balik dari nasabah juga dapat berkontribusi pada perbaikan berkelanjutan dalam pelaksanaan SOP perusahaan.

#### 10. Minimalisir kesalahan

Pembahasan mengenai temuan dari implementasi SOP (Yazid, 2005:55) dalam meminimalisir kesalahan yang akan terjadi adalah sebagai berikut:

- Meningkatkan Akuntabilitas: Dokumentasi tanggung jawab khusus dalam SOP membantu meningkatkan akuntabilitas pegawai. Dengan menetapkan siapa yang bertanggung jawab atas setiap

langkah proses, pegawai menjadi lebih berkomitmen untuk memastikan tugas mereka dilaksanakan dengan baik. Hal ini mengurangi risiko kesalahan yang disebabkan oleh ketidakjelasan atau kurangnya tanggung jawab.

- Standar Kinerja yang Jelas: Dengan menciptakan ukuran standar kinerja dalam SOP, pegawai memiliki pedoman yang konkret untuk menilai kualitas kinerja mereka. Standar kinerja ini membantu pegawai dalam memahami ekspektasi dan mengukur kemajuan mereka. Hal ini memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka dan mengurangi kesalahan yang disebabkan oleh ketidakpastian.
- Pelatihan yang Efektif: SOP menciptakan bahan-bahan pelatihan yang efektif, membantu pegawai baru dan yang ada untuk memahami tugas mereka dengan cepat. Dengan pelatihan yang baik, pegawai lebih siap dalam menjalankan tugas mereka dengan benar. Ini mengurangi risiko kesalahan karena ketidakpahaman.
- Pedoman Sehari-hari: SOP memberikan pedoman yang jelas bagi pegawai dalam melaksanakan pelayanan sehari-hari. Dengan mengikuti langkah-langkah yang telah ditetapkan, pegawai dapat mengurangi kesalahan prosedural. Pedoman ini membantu menjaga konsistensi dalam pelayanan.
- Efisiensi dan Manajemen yang Baik: Implementasi SOP menunjukkan bahwa organisasi dikelola dengan baik dan efisien. Ini menciptakan citra bahwa organisasi memiliki kendali yang baik atas prosesnya, yang dapat membantu meminimalisir kesalahan dan meningkatkan kepercayaan pelanggan.
- Penelusuran Kesalahan Proses: Dengan SOP, kesalahan prosedural lebih mudah diidentifikasi dan diperbaiki. SOP menciptakan kerangka kerja yang memungkinkan untuk melacak kesalahan dan menemukan penyebabnya. Ini berkontribusi pada perbaikan berkelanjutan dalam pelayanan.

- **Kontinuitas dalam Pelayanan:** SOP memastikan bahwa pelayanan tetap berjalan konsisten dalam berbagai situasi. Hal ini membantu organisasi menjaga kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan bahkan dalam situasi yang mungkin menimbulkan tantangan atau kesalahan.

Dengan adanya SOP yang baik dan terimplementasi dengan baik, organisasi dapat mengurangi kesalahan, meningkatkan efisiensi, dan memastikan bahwa pelayanan mereka sesuai dengan standar tertinggi. Ini menguntungkan organisasi dalam mempertahankan kepercayaan pelanggan dan pemangku kepentingan serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih terstruktur dan profesional.

#### 11. Melindungi tenaga kerja

SOP (Standard Operating Procedure) yang dirancang untuk melindungi tenaga kerja selama pelaksanaan tugas di PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli sangat penting dalam menjaga keselamatan dan kesehatan para tenaga kerja (Buchari Alma, 2004:285). Berikut adalah pembahasan terkait temuan dari implementasi SOP ini:

- **Penggunaan Alat Pelindung Diri (APD):** Penggunaan APD seperti sarung tangan dan kacamata adalah tindakan yang sangat penting dalam melindungi tenaga kerja. Ini membantu mencegah cedera atau risiko kesehatan yang mungkin terkait dengan penanganan barang-barang yang diajamkan. Dengan mengikuti SOP ini, PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli menunjukkan komitmennya terhadap keselamatan tenaga kerja.
- **Kebersihan dan Keselamatan Area Kerja:** Menjaga area kerja yang bersih dan aman adalah langkah proaktif untuk menghindari kecelakaan. Tindakan ini juga dapat membantu meningkatkan efisiensi dalam pelayanan. Dengan mengikuti SOP yang mencakup

langkah-langkah ini, perusahaan dapat memastikan bahwa area kerja selalu dalam kondisi yang baik.

- **Prosedur Pelaporan Keselamatan:** Keberadaan prosedur pelaporan masalah kesehatan atau keselamatan adalah aspek penting dalam SOP. Ini memungkinkan tenaga kerja untuk melaporkan masalah yang mereka temui tanpa takut sanksi atau hambatan. Hal ini menciptakan budaya keselamatan di tempat kerja, di mana tenaga kerja merasa dihargai dan didukung dalam melaporkan masalah.
- **Pentingnya Lingkungan Kerja Aman:** SOP yang menekankan pentingnya lingkungan kerja yang aman adalah pengingat penting bagi tenaga kerja. Mereka akan lebih memahami bahwa keselamatan adalah prioritas, dan ini dapat mendorong perilaku yang lebih aman di tempat kerja.

Dengan adanya SOP yang dirancang dengan baik, PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli dapat mencapai beberapa tujuan. Mereka dapat menjaga keselamatan dan kesehatan tenaga kerja, mengurangi risiko cedera atau masalah kesehatan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja yang efisien. Selain itu, SOP ini membantu perusahaan untuk mematuhi regulasi yang berlaku dan menjaga reputasi positif di mata masyarakat. Semua ini sangat penting dalam menjalankan bisnis dengan sukses dan memastikan kepuasan nasabah.

#### **4.4 Keterbatasan Penelitian**

Selama melakukan penelitian ini, peneliti menemukan beberapa keterbatasan yang dialami yaitu:

- Peneliti sulit menyesuaikan waktu kepada informan untuk melakukan wawancara.
- Lokasi penelitian dengan domisili peneliti berjarak jauh, sehingga membutuhkan waktu luang yang banyak.
- Peneliti terbatas menyesuaikan jam operasional kerja dengan objek penelitian

Beberapa keterbatasan yang dialami diatas, maka peneliti berusaha semaksimal mungkin untuk mengurangi risiko yang akan terjadi.

#### **4.5 Rekomendasi Penelitian**

Dari temuan yang diteliti, maka peneliti memberikan beberapa rekomendasi bagi peneliti selanjutnya dalam menyempurnakan topik penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

- Peneliti merekomendasi kepada peneliti selanjutnya untuk meneliti pada objek lain yang berbeda.

- Peneliti merekomendasi untuk diteliti system SOP dalam implementasi peningkatan kinerja dan prestasi kerja.
- Peneliti menyarankan untuk diteliti dalam metode penelitian kuantitatif.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dalam penelitian ini terdapat beberapa simpulan yang dapat peneliti terangkan yaitu sebagai berikut:

- a. Implementasi SOP yang efektif dan efisien sangat penting dalam menjaga kualitas layanan, kepuasan nasabah, serta keselamatan dan kesehatan tenaga kerja.
- b. Manajemen PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli telah berkomitmen untuk menjaga dan meningkatkan kualitas layanan, serta memastikan efisiensi operasional dengan melaksanakan Implementasi SOP Manajemen Pelayanan dalam meningkatkan kepuasan nasabah.
- c. Implementasi SOP ini harus melakukan Penggunaan alat pelindung diri, menjaga kebersihan dan keselamatan area kerja, serta prosedur pelaporan masalah kesehatan dan

keselamatan adalah langkah-langkah konkret yang tercakup dalam SOP untuk melindungi tenaga kerja.

- d. Dokumentasi, pelatihan, dan pengukuran kinerja adalah bagian penting dari implementasi SOP manajemen pelayanan yang dapat membantu dalam meminimalisir kesalahan dan memastikan konsistensi dalam pelaksanaan tugas.

## **5.2 Saran**

Dalam rangka meningkatkan implementasi SOP di PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli, beberapa saran yang dapat dipertimbangkan adalah:

- a) Melakukan evaluasi berkala terhadap SOP yang ada untuk memastikan bahwa mereka tetap relevan dan efektif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan regulasi.
- b) Memastikan bahwa seluruh staf terus menerus mendapatkan pelatihan dan pemahaman yang cukup terkait dengan SOP. Hal ini akan membantu dalam menjaga kualitas layanan dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas.
- c) Mendorong budaya keselamatan yang lebih kuat di tempat kerja dengan melibatkan tenaga kerja dalam proses perbaikan SOP dan mempromosikan pelaporan masalah kesehatan dan keselamatan yang lebih proaktif.
- d) Menggunakan metrik kinerja yang lebih rinci dan alat pengukuran untuk mengidentifikasi perbaikan yang dapat dilakukan dalam pelaksanaan SOP, termasuk dalam hal efisiensi operasional dan kepuasan nasabah.

Dengan memperkuat implementasi SOP dan terus memperbaiki proses berdasarkan umpan balik dan evaluasi, PT. Pegadaian Cabang Gunungsitoli dapat lebih baik dalam memenuhi misinya dalam memberikan layanan berkualitas, menjaga keselamatan tenaga kerja, dan meningkatkan efisiensi operasional.





# "ANALISIS IMPLEMENTASI STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) MANAJEMEN PELAYANAN DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN NASABAH PADA PT. PEGADAIAN CABANG GUNUNGSITOLI"

## ORIGINALITY REPORT

24%

SIMILARITY INDEX

24%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

13%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://digilibadmin.unismuh.ac.id">digilibadmin.unismuh.ac.id</a> Internet Source	10%
2	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	4%
3	<a href="http://repository-feb.unpak.ac.id">repository-feb.unpak.ac.id</a> Internet Source	2%
4	<a href="http://dspace.uii.ac.id">dspace.uii.ac.id</a> Internet Source	2%
5	<a href="http://text-id.123dok.com">text-id.123dok.com</a> Internet Source	2%
6	<a href="http://elibrary.unikom.ac.id">elibrary.unikom.ac.id</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://pegadaian.co.id">pegadaian.co.id</a> Internet Source	1%
8	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a> Internet Source	1%

9

appsensi.com

Internet Source

1 %

10

eprints.pipmakassar.ac.id

Internet Source

1 %

11

eprints.poltektegal.ac.id

Internet Source

1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography Off

# "ANALISIS IMPLEMENTASI STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) MANAJEMEN PELAYANAN DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN NASABAH PADA PT. PEGADAIAN CABANG GUNUNGSITOLI"

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

GENERAL COMMENTS

**/0**

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

---

PAGE 21

---

PAGE 22

---

PAGE 23

---

PAGE 24

---

PAGE 25

---

PAGE 26

---

PAGE 27

---

PAGE 28

---

PAGE 29

---

PAGE 30

---

PAGE 31

---

PAGE 32

---

PAGE 33

---

PAGE 34

---

PAGE 35

---

PAGE 36

---

PAGE 37

---

PAGE 38

---

PAGE 39

---

PAGE 40

---

PAGE 41

---

PAGE 42

---

PAGE 43

---

PAGE 44

---

PAGE 45

---

PAGE 46

---

PAGE 47

---

PAGE 48

---

PAGE 49

---

PAGE 50

---

PAGE 51

---

PAGE 52

---

PAGE 53

---

PAGE 54

---

PAGE 55

---

PAGE 56

---

PAGE 57

---

PAGE 58

---

PAGE 59

---

PAGE 60

---

PAGE 61

---

PAGE 62

---

PAGE 63

---

PAGE 64

---

PAGE 65

---

PAGE 66

---

PAGE 67

---

PAGE 68

---

PAGE 69

---

PAGE 70

---

PAGE 71

---

PAGE 72

---

PAGE 73

---

PAGE 74

---

PAGE 75

---

PAGE 76

---

PAGE 77

---

PAGE 78

---

PAGE 79

---

PAGE 80

---

PAGE 81

---

PAGE 82

---

PAGE 83

---