ANALISIS STRATEGI BISNIS KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG KOTA PADANG

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Mencapai Gelar Magister (S2) Pada Prodi Ekonomi Syariah

Disusun Oleh:

Anwar Sholihin
3012.0004

PROGRAM STUDI MAGISTER EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM (FEBI)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
SYECH M. DJAMIL DJAMBEK BUKITTINGGI
TAHUN AJARAN 2022 M / 1443 H

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Krisis kesehatan global yang terjadi pada triwulan pertama tahun 2020 berdampak pada kinerja perekonomian dalam negeri. Pertumbuhan PDB Indonesia tumbuh 2,97 persen (YoY). Hampir seluruh sector tumbuh melambat. Hal ini disebabkan oleh turunnya permintaan global dan domestik serta diiringi dengan melemahnya harga komoditas internasional. Kondisi ini masih lebih baik dibandingkan kinerja negara lainnya.

Perekonomian Indonesia masih ditopang oleh sektor industri pengolahan, perdagangan, dan pertanian meskipun pertumbuhannya melambat. Beberapa sektor yang tumbuh lebih cepat adalah jasa keuangan dan asuransi, informasi dan komunikasi, jasa pendidikan, serta jasa kesehatan dan kegiatan sosial. Industri pengolahan tumbuh 2,1 persen (YoY), lebih lambat dibandingkan periode sebelumnya terutama disebabkan oleh melambatnya pertumbuhan industry pengolahan nonmigas.[1]

Perlambatan ini diindikasikan oleh terkontraksinya impor bahan baku sepanjang triwulan I tahun 2020, disertai dengan ekspor nonmigas yang melambat. Mayoritas industry nonmigas mengalami kontraksi. Industri makanan dan minuman yang berperan besar dalam industri nonmigas, tumbuh melambat dari 6,8 persen (YoY) pada triwulan I tahun 2019 menjadi 3,9 persen (YoY). Industri kimia dan industri alat angkutan juga masih tumbuh positif meski melambat. Sementara itu, industri batu bara dan

[1] Elisabeth, Eunika. Dkk. "Pengaruh Investasi Pemerintah dan Tenaga Kerja Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Kota Manado", Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Vol. 15, No. 4, Tahun 2015.

pengilangan migas tumbuh 2,6 persen (YoY) setelah terkontraksi pada triwulan I tahun 2019. Kinerjanya didorong oleh peningkatan produksi bahan bakar minyak dan LPG.[2]

Perekonomian wilayah Sumatera pada triwulan I tahun 2020 tumbuh 3,2 persen (YoY), melambat dari triwulan sebelumnya yang tumbuh mencapai 4,6 persen (YoY). Perlambatan yang terjadi di wilayah Sumatera terjadi menyeluruh di semua provinsi. Kontribusi tertinggi pada perekonomian Sumatera masih berada di provinsi Sumatera Utara (24,0 persen) dan provinsi Riau (22,1 persen). Pada triwulan I tahun 2020 provinsi Sumatera Utara tumbuh sebesar 4,7 persen (YoY) melambat dari triwulan sebelumnya yang tumbuh mencapai 5,2 persen (YoY). Sektor pertanian, sector dengan kontribusi terbesar yakni 21,2 persen tumbuh sebesar 6,0 persen (YoY) mengalami peningkatan dari triwulan sebelumnya (4,4 persen, YoY). Pertumbuhan sektor pertanian mampu menahan Sumatera Utara untuk tidak mengalami perlambatan ekonomi lebih jauh. Sementara itu, industri pengolahan tumbuh 0,3 persen (YoY), melambat dari triwulan sebelumnya yang tumbuh sebesar 1,2 persen (YoY). Selain itu sector utama Sumatera Utara yang mengalami perlambatan adalah sektor perdagangan yang tumbuh sebesar 6,1 persen (YoY) melambat dari triwulan sebelumnya yang tumbuh hingga 6,7 persen (YoY). Provinsi Riau tumbuh sebesar 2,2 persen (YoY), melambat dari triwulan sebelumnya yang dapat tumbuh hingga 2,9 persen (YoY). Sektor yang mengalami peningkatan cukup

[2] Bank Indonesia. 2020, Laporan Perekonomian Indonesia 2015-2020, Jakarta: Bank Indonesia.

signifikan diantaranya sektor pengadaan listrik dan gas yang tumbuh hingga 25,5 persen (YoY), meningkat siginfikan dari triwulan sebelumnya yang tumbuh sebesar 14,1 persen (YoY).[3]

Sementara itu, provinsi yang juga mengalami perlambatan di wilayah Sumatera adalah provinsi Sumatera Barat yang tumbuh sebesar 3,9 persen (YoY) melambat dari triwulan sebelumnya yang tumbuh mencapai 5,1 persen (YoY). Hal ini disebabkan oleh melambatnya kinerja sektor-sektor utama di provinsi Sumatera Barat. Sektor pertanian terkontraksi 2,8 persen (YoY) melambat dari triwulan sebelumnya yang tumbuh sebesar 4,1 persen (YoY) karena adanya gagal panen pada komoditi cabai merah di Sumatera Barat pada tahun 2020 akibat hama dan covid-19. Industri pengolahan tumbuh 1,4 persen (YoY) melambat dari triwulan sebelumnya yang tumbuh 3,8 persen (YoY), dan perdagangan tumbuh sebesar 2,7 persen (YoY), melambat dari triwulan sebelumnya yang tumbuh hingga 8,2 persen (YoY).

Dalam memulihkan perekonomian di Indonesia salah satu instrument yang dapat di gunakan adalah lelang. Lelang adalah penjualan barang-barang yang terbuka untuk umum dengan penawaran harga secara tertulis dan/atau lisan yang semakin meningkat dan atau menurun untuk mendapatkan harga tertinggi, yang didahului dengan pengumuman lelang. Landasan hukum dari terlaksananya lelang di Indonesia adalah Peraturan Meteri Keuangan Nomor 106/PMK.06/2013 atas perubahan Peraturan

[3] Bank Indonesia. 2020, Laporan Perekonomian Indonesia 2015-2020, Jakarta: Bank Indonesia.

Meteri Keuangan Nomor 93/PMK.06/2010 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang.[4]

Dasar hukum jual beli *muzayadah* (lelang) dalam Islam masih diperdebatkan. Baik oleh ulama' salaf, maupun ulama' kontemporer. Sebagian mengatakan larangannya, dan sebagian lainnya mengatakan kebolehannya. Tentang jual beli ini, ada beberapa hadist yang membicarakannya, yang menyebutkan larangannya, dan yang menunjukkan kebolehannya.

Dalil yang melarang dikutip dari hadits pada kitab al-Mu'jam al-Ausat dalam bab Man Baqiyati Min Awwali Ismuhu' Mim Man Ismuhu'Musa, no. 8391:

Yang artinya:

Dengannya, bercerita kepada kita Ibnu Luhai'ah dari Ubaidillah bin Abi Ja'far dari Zaid bin Aslam dari ibnu Umar, dia berkata: Rasulullah saw melarang salah satu di antara kalian untuk membeli barang belian saudaranya kecuali pada harta rampasan perang dan harta warisan dan melarang salah satu dia antara kalian untuk melamar lamaran saudaranya sehingga dia meninggalkannya.

Hadits ini diriwayatkan oleh imam Tabrani. Dalam hadits ini terdapat sanad dari Ubaidillah bin Abi Ja'far, mayoritas ulama memujinya *saduq mauthuq* (jujur dan dapat dipercaya). Abu Hatim, Al-Nasa'i, dan lainnya mengatakan: *thiqah* (terpercaya). Ibnu Yunus mengatakan: dia seorang alim, zuhud, dan ahli ibadah. Sedangkan Imam Ahmad mengatakan: *laisa biqawwi* (tidak kuat).

[4] Peraturan Menteri Keuangan Nomor 93/PMK.06/2010 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang.

Dalil yang memperbolehkan lelang dikutip dari hadith pada kitab Jami' al-shahih Sunan al-Tirmidhi dalam bab Ma Ja'a Fi Bai'in Man Yazidu, No. 1218:

Yang artinya:

Bercerita kepada kita Humaid bin Mas'adah, bercerita kepada kita 'Ubaidillah bin Shumait bin 'Ajlan, bercerita kepada kita al-Ahdar bin 'Ajlan dari 'Abdullah al-Hanafi dari Anas bin Malik, bahwa sesungguhnya Rasulullah saw menjual kain dan mangkok dan berkata: Siapa yang mau membeli kain dan mangkok ini? Maka seorang laki-laki menjawab: saya akan mengambilnya senilai satu dirham. Maka Nabi Muhammad saw berkata: Siapa yang mau menambah atas satu dirham? Maka datanglah seorang laki-laki tersebut dengan dua dirham dan membelinya.

Hadits yang diriwayatkan oleh Imam Tirmidhi. Dalam hadits ini terdapat sanad dari Humaid bin Mas'adah, berkata Ibnu Abi Hatim: Dia *saduq* (jujur). Begitu juga dengan Ibnu Hajar al-'Asqalany.[5]

Para Ulama' Salaf yang Membolehkan jual beli *Muzayadah* (lelang) seperti yang dikatakan oleh Imam Ibnu Abi Shaibah menyebutkan beberapa salaf yang membolehkan lelang, seperti Ibnu Sirin, Hammad, Mujahid dan 'Ata'.[6] Imam al-Baihaqi membolehkannya dengan mengatakan:

Kami meriwayatkan dari 'Ata' bin Abi Rabbah, bahwa dia berkata:"Saya menjumpai manusia, mereka memandang tidak masalah terhadap jual beli ghanimah pada orang yang menambahkan harganya."

Kebolehan jual beli *muzayadah* (lelang) adalah merupakan pendapat mayoritas para ulama'. Bebagai macam bentuk *istinbath* (pengeluaran)

[5] Abdul Aziz Muhammad Azzam, Fiqh Mu'amalat, penerjemah Nadirsyah Hawari, Cetakan Pertama, Amzah, Jakarta, 2010.

[6] Madani, Fiqih Ekonomi Syariah: Fiqih Muamalah, Cet. Ke-2, Kencana, Jakarta, 2013.

hukum atas kebolehannya. Seperti apa yang dikatakan oleh Imam Ibnu Qudamah bermadhhab Hambali yang mengklaim telah terjadi ijma' atas kebolehannya. Katanya: Ini juga ijma' "sesungguhnya kaum muslimin menjual di pasar-pasar mereka dengan cara lelang." Imam Hanabilah juga berpendapat bahwa boleh menjual harta seorang yang *muflis* (pailit) dengan cara lelang karena dapat menaikkan harga dan menenteramkan hatinya *(muflis)*.

Lelang di Indonesia dikelolah oleh Direktorat Jendral Kekayaan Negara dibawah naungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Lembaga resmi pemerintahan yang mengelolahnya adalah Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL). Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) tersebar di seluruh Indonesia termaksud salah satunya di Sumatera Barat.

KPKNL sebagai lembaga penyelenggara lelang milik pemerintah saat ini belum diketahui dan dikenal luas oleh masyarakat. Menurut Hidayati (2012) hanya sebagian kecil masyarakat yang mengenal lelang yang dilaksanakan oleh KPKNL, dan jika hal ini tidak disikapi dengan sungguh-sungguh, maka akan menghilangkan peran KPKNL sebagai suatu lembaga pemerintah yang bertujuan untuk mengurusi dan menyelesaikan Piutang Negara baik itu melalui penjualan secara lelang maupun penyelesaian di luar lelang.

Banyaknya masyarakat yang mengetahui dan mengenal KPKNL sebagai penyelenggara lelang, akan mempengaruhi meningkatnya minat beli

masyarakat melalui lelang. Hal ini sejalan dengan penelitian Pratami (2014) bahwa tingkat pengetahuan atas suatu produk berpengauh positif dan signifikan terhadap minat beli.

Minat beli adalah kecenderungan konsumen untuk membeli suatu merek atau mengambil tindakan yangberhubungan dengan pembelian yang diukur dengan tingkat kemungkinan konsumen melakukan pembelian. Minat beli timbul setelah adanya proses evaluasi alternatif dan di dalam proses evaluasi, seseorang akan membuat suatu rangkaian pilihan mengenai produk yang hendak dibeli atas dasar merek maupun minat.

Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Sumatera Barat yang terdapat di kota Padang kecenderungan minat beli lelang cukup rendah saat ini. Hal ini terlihat dari data 5 tahun terakhir yaitu sejak 2016 sampai dengan 2020 dengan persentase penyelenggaraan lelang yang laku sebagai berikut[7]:

Tabel 1.1
Data Penyelenggara Lelang Pada KPKNL Padang

Tahun	Jumlah Penyelenggaraan Lelang	Penyelenggaraan Lelang yang Terjual	Presentase Penyelenggaraan Lelang yang Terjual (%)
2016	965	132	13,67
2017	1043	163	15,62
2018	1185	257	21,68
2019	954	179	18,76
2020	834	91	10,91
Rata-rata			16,12

Sumber : KPKNL Padang

[7] Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang

Data ini menunjukkan bahwa tingkat terjualnya barang yang dijual melalui lelang Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang sangat rendah. Dengan rata-rata persentase lelang laku selama 5 tahun terakhir sejak tahun 2016 sampai dengan tahun 2020 hanya 16,12% dari penyelenggaraan lelang yang dilaksanakan. Adapun pelaksanaan lelang yang laku terjual, akan menunjukkan citra positif dari penawaran barang dan minat masyarakat atas barang yang dilelang serta menunjukkan produktifitas kinerja lelang.

Jika dibandingkan dengan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota medan, presentase penyelenggaraan lelang yang terjual dari tahun 2016 hingga tahun 2020 mencapai angka rata rata sebesar 32%. Angka ini masih di atas dari rata rata presentase penyelenggaraan lelang yang terjual yang dicapai oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang yakni hanya di angka 16%. Sedangkan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Jambi angka rata rata presentase penyelenggaraan lelang yang terjual dari tahun 2016 hingga tahun 2020 masih sedikit unggul yakni sebesar 21%.[8]

Dalam survey awal, penulis melakukan identifikasi awal terhadap kantor pelayanan keuangan negara dan lelang di kota Padang yang mendapatkan beberapa hasil identifikasi awal yang selanjutnya di olah ke analisis SWOT. Dari hasil analisis SWOT yang dilakukan pada tahap awal maka didapatkan hasil sebagai berikut:

[8] www.djkn.kemenkeu.go.id

Tabel 1.2
Tabel IFAS KPKNL Padang

Variabel Signifikan	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan			
- Dukungan pemerintah daerah	0,3	2	0,6
- Pemimpin pasar	0,3	4	1,2
Kelemahan			
- Minimnya promosi	0,25	3	0,75
- SDM yang tidak sesuai bidang	0,15	3	0,45
Total	**1,00**		**3**

Sumber : survei awal (*data diolah)*

Dari data diatas dapat dilihat bahwa nilai yang didapatkan setelah melakukan analisis IFAS (analisis faktor internal) maka didapatkan nilainya 3. Selanjutnya hasil dari analisis EFAS adalah sebagai berikut:

Tabel 1.3
Tabel EFAS KPKNL Padang

Variabel Signifikan	Bobot	Rating	Nilai
Peluang			
- Digital market	0,25	2	0,5
- Pasar yang terabaikan	0,3	4	1,2
Ancaman			
- Pandemi	0,3	3	0,9
- Pertumbuhan ekonomi turun 3,9%	0,15	2	0,3
Total	**1,00**		**2,9**

Sumber : survei awal (*data diolah)*

Dari data diatas dapat dilihat bahwa nilai yang didapatkan setelah melakukan analisis EFAS (analisis faktor eksternal) maka didapatkan nilainya 2,9. Setelah melihat hasil dari analis IFAS dan EFAS maka ditemukan posisinya berada di *Growth and Build strategy*. *Grow and build strategy* menunjukkan bahwa perusahaan membutuh-kan strategi untuk tumbuh lebih baik dan dapat mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik. Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan saat ini adalah strategi intensif, strategi integratif, dan strategi konsentrasi. Strategi intensif dapat

dilakukan dengan penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar sedangkan strategi integratif dapat dilakukan dengan integrasi kedepan, integrasi kebelakang dan integrasi horizontal.

Bertentangan dengan hasil analisis diatas, kantor pelayanan keuangan negara dan lelang (KPKNL) Padang saat ini menerapkan strategi *Hold and Maintain* yaitu pertahankan dan pelihara.[9]

Selanjutnya penulis melakukan wawancara terhadap 10 orang responden secara acak dengan kriteria berdomisili di kota Padang, status bekerja dengan rentang usia antara 25 sampai dengan 45 tahun. Dari hasil wawancara maka di dapat hasil sebagai berikut :

Tabel 1.4
Identifikasi Fenomena Minat Beli Lelang pada KPKNL Padang

NO	PERTANYAAN	JAWABAN	
		YA	TIDAK
1	Apakah Lelang merupakan salah satu media jual beli yang cukup menarik untuk dipilih dalam memenuhi kebutuhan atas barang.	80%	20%
2	Apakah tertarik membeli rumah dan tanah melalui lelang.	60%	40%
3	Apakah tertarik membeli kendaraan melalui lelang.	40%	60%
4	Apakah tertarik menjual tanah atau rumah melalui lelang.	80%	20%
5	Apakah pernah mengikuti kegiatan lelang.	30%	70%
6	Pernah membeli barang melalui lelang.	10%	90%
Rata-rata		50%	50%

Sumber : Survei awal (diolah)

Berdasarkan tabel di atas, didapat informasi bahwa menurut 80% responden, lelang barang merupakan salah satu media jual beli yang cukup menarik untuk dipilih dalam memenuhi kebutuhan atas barang. 60% dari 10 responden yang tertarik tersebut, berminat membeli rumah dan tanah

[9] Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang

melalui lelang. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan 10 responden diketahui bahwa ketertarikan responden membeli barang melalui lelang dengan alasan barang lelang umumnya ditawarkan dengan harga yang lebih murah. Meskipun responden berminat membeli barang melalui lelang, hanya 10% yang pernah membeli barang melalui lelang. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan responden diketahui bahwa kebanyakan responden yang berminat mengikuti lelang tidak mengenal KPKNL Padang sebagai penyelenggara lelang barang.

Sehingga belum pernah mencoba membeli barang melalui lelang. Hal ini menunjukkan bahwa minat masyarakat kota Padang untuk membeli barang melalui lelang cukup besar, dan dapat menjadi target pasar yang sangat baik bagi KPKNL Padang. Di sisi lain, efek yang paling terlihat dari tidak bertemunya antara minat membeli barang melalui lelang dengan informasi tentang siapa penyedia jasa lelang, menyebabkan semakin meningkatnya masyarakat yang tertipu ketika membeli barang lelang kepada pihak dan/atau lembaga yang tidak berkapasitas sebagai penyelenggara lelang, hal ini sebagaimana diberitakan dalam kompas.com dalam berita "Waspada Penipuan Lelang" pada 2 Agustus 2018, dan
kompas.com dalam berita "Polisi Tangkap Pelaku Penipuan Lelang Kendaraan Bekas" pada 9 Januari 2019.[10]

Dengan banyaknya kasus penipuan yang mengatasnamakan lelang, untuk mengedukasi dan memperkenalkan dirinya kepada masyarakat,

[10] https://regional.kompas.com/komentar/2019/01/09/14023831/polisi-tangkap-pelaku-penipuan-lelang-kendaraan-bekas-pt-pupuk-kujang.

KPKNL Padang menerapkan strategi pemasaran agar dapat dikenal dengan baik oleh masyarakat. Untuk itu, KPKNL Padang melakukan upaya-upaya edukasi kepada masyarakat kota Padang yang bertujuan untuk memperkenalkan dirinya sebagai organisasi pemerintah yang menyelenggarakan lelang dan mengenalkan kepada masyarakat bagaimana mekanisme cara mengikuti lelang. Upaya ini dilakukan sebagai bagian dari strategi pemasaran lelang, yaitu promosi.

Berdasarkan uraian fenomena di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**ANALISIS STRATEGI LELANG DALAM MENARIK MINAT MASYARAKAT KOTA PADANG MEMBELI BARANG MELALUI LELANG KPKNL PADANG".**

1.2. Identifikasi Masalah

Dilihat dari uraian latar belakang di atas maka dapat di lihat identifikasi masalah dalam penulisan tesis ini adalah:

a. Strategi yang di terapkan kantor pelayanan keuangan negara dan lelang (KPKNL) Padang bertentangan dengan posisi strategi saat ini.
b. Rendahnya minat beli masyarakat Padang terhadap barang lelang.
c. Kurangnya pemahaman masyarakat terhadap metode lelang di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang.
d. Minimnya sosialisasi dan promosi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang kepada masyarakat umum.

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus, sempurna dan mendalam maka penulis memandang permasalahan penelitian yang perlu dibatasi variabelnya. Oleh sebab itu penulis membatasi diri hanya berkaitan dengan "Analisis Strategi Lelang dalam Menarik Minat Masyarakat Kota Padang Membeli Barang Melalui Lelang KPKNL Padang." Serta penulis juga membatasi objek lelang atau barang yang dilelang harus sesuai dengan syariah Islam dalam perolehannya.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dalam latar belakang maka rumusan masalah yang akan dikaji dalam tesis ini adalah sebagai berikut :

a. Bagaimana posisi strategi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang dalam menarik minat masyarakat kota Padang untuk membeli barang lelang melalui KPKNL Padang.
b. Strategi apa yang dapat diaplikasikan oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang untuk menarik minat masyarakat kota Padang untuk membeli barang lelang melalui KPKNL Padang.
c. Bagaimana kajian ekonomi Islam dalam aplikasi lelang yang dilaksanakan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang.

1.5. Tujuan Penelitian

Beberapa tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dalam penelitian ini antara lain :

a. Menetukan posisi strategi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang yang sesuai dengan kondisi saat ini.
b. Merancang strategi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang untuk menarik minat masyarakat agar berpastisipasi.

1.6. Kegunaan Penelitian

Diharapkan penelitian ini akan memberikan banyak kegunaan untuk beberapa pihak, yaitu :

a. Bidang Praktisi

   Dapat dijadikan masukan bagi manajemen Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang untuk mengambil keputusan strategis dalam menarik minat masyarakat kota Padang untuk membeli barang melalui lelang.

b. Bidang Akademisi

   1. Dapat memberikan kontribusi secara teoritis terhadap ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan masalah penerapan manajemen strategi pada Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang.

2. Dapat dijadikan bahan referensi bagi pihak-pihak yang berkeinginan melakukan penelitian lebih lanjut tentang inovasi strategi di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang.

1.7. Ruang Lingkup Penelitian

Agar lebih fokus terhadap tujuan penelitian, maka ruang lingkup dalam penelitian ini sebagai berikut :

a. Lokasi penelitian ini terbatas pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang.
b. Penerapan strategi dimaksudkan hanya untuk area Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang di Lelang.

1.8. Penjelasan Judul

Agar tidak terjadi kekeliruan oleh pembaca dalam memahami maksud dari judul proposal ini, maka penulis akan memberikan penjelasan terhadap kata-kata yang penting sebagai berikut:

Analisa : aktivitas yang terdiri dari serangkaian kegiatan seperti, mengurai, membedakan, memilah sesuatu untuk dikelompokkan kembali menurut kriteria tertentu dan kemudian dicari kaitannya lalu ditafsirkan maknanya.

Strategi : penetapan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan meningkatkan kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebjakan implementasi

secara tepat sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi tercapai.

Minat : kecenderungan rasa suka yang tinggi terhadap sesuatu.

Lelang : suatu penjualan barang yang dilakukan didepan khalayak ramai dimana harga barangbarang yang ditawarkan kepada pembeli setiap saat semakin meningkat.

Penjelasan di atas maksud dari judul adalah mencari serangkaian kegiatan yang menjadi penyebab terpengaruhnya minat masyarakat kota Padang dalam membeli barang melalui KPKNL kota Padang

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Strategi Pemasaran

2.1.1.1. Pengertian Strategi

Istilah strategi pertama kali dipakai oleh pihak militer yang diartikan sebagai kiat yang digunakan untuk memenangkan suatu peperangan. Strategi kemudian dipakai oleh beberapa organisasi secara umum dengan mempertahankan pengertian semula hanya saja aplikasi disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkannya.[11]

Pendapat lain menyatakan bahwa strategi merupakan taktik yang secara bahasa mempunyai arti suatu yang terkait dengan paham organisme dalam menjawab stimulus dari luar. Secara istilah, strategi merupakan suatu garis besar haluan dalam bertindak untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.[12]

Strategi menurut Steiner dan Milner adalah penetapan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan meningkatkan kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebjakan implementasi secara tepat sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi tercapai.

Suryana mengartikan strategi dengan penjelasan 5P-nya,[13] yaitu sebagai berikut:

a. Strategi adalah perancanaaan (*plan*)

[11] Sondang P. Siagaan, *Manajemen Stratejik*, Jakarta: Bumi aksara, 2008,
[12] M. Arifin, Psikologi Suatu Pengantar. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008
[13] Suryana, *Kewirausahaan*, Jakarta: Salemba Empat Patria, 2006.

b. Strategi adalah pola (*pattern*)

c. Strategi adalah posisi (*potition*)

d. Strategi adalah perspektif (*perspective*)

e. Strategi adalah permainan (*play*)

Uraian dari beberapa pengertian strategi di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah garis besar haluan dalam organisasi untuk mencapai misi dengan cara meningkatkan kekuatan internal dan eksternal.

2.1.1.2. Pengertian Pemasaran

Pemasaran dan produksi merupakan fungsi pokok bagi perusahaan. Semua perusahaan berusaha memproduksi dan memasarkan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Saat ini kegiatan pemasaran mempunyai peranan yang sangat penting dalam dunia usaha. Kadang-kadang istilah pemasaran diartikan sama dengan bebrapa istilah, seperti penjualan, perdagangan, dan distribusi. Salah pengertian ini timbul karena pihak-pihak yang bersangkutan mempunyai kegiatan dan kepentingan yang berbeda-beda. Misalnya seorang salesman atau manajer penjualan membicarakan pemasaran, sebenarnya masalah yang dibicarakan adalah penjualan, seorang manajer toko mengartikannya sebagai perdagangan.

Kenyataanya pemasaran merupakan konsep yang menyeluruh, sedangkan istilah yang lain tersebut hanya merupakan satu bagian,

satu kegiatan dalam system pemasaran secara keseluruhan. Jadi pemasaran merupakan keseluruhan dari pengertian tentang penjualan, perdagangan, dan distribusi.

Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa sebenarnya proses pemasaran itu terjadi atau dimulai jauh sejak sebelum barang-barang diproduksi. Keputusan-keputusan dalam pemasaran harus dibuat untuk menentukan produk dan pasarnya, harganya, dan promosinya. Kegiatan pemasaran tidak bermula pada saat selesainya proses produksi, juga tidak berakhir pada saat penjualan dilakukan. Perusahaan harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen jika mengharapkan usahanya dapat berjalan terus, atau konsumen mempunyai pandangan yang baik terdapat perusahaan.

2.1.1.3. Pengertian Strategi Pemasaran

Penjelasan di atas yang menguraikan tentang pengertian apa itu strategi dan apa itu pemasaran, dapat menjadi jembatan awal untuk memahami apa itu strategi pemasaran.

Penulis akan menguraikan beberapa pengertian strategi pemasaran yang penulis ambil dari beberapa sumber,

a. Muhammad Syakir sula strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik eksplisit maupun implisit) mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuan.[14]

[14] Muhammad Syakir, *Syari'ah Marketing*, Bandung: Mizan Pustaka, 2006.

b. Tull dan Keble menyampaikan dengan pengertian strategi pemasaran adalah sebagai alat yang fundamaental yang direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan mengembangkan keunggulan yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program-program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.

c. Sofjan Assauri, dalam buku manajemen pemasarannya menyampaikan bahwa strategi pemasaran adalah rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu di bidang pemasaran yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan.[15]

2.1.1.4. Unsur-Unsur Strategi Pasar

Strategi pasar perlu dipersiapkan sejak dini agar tujuan pemasaran tepat sasaran. Unsur- unsur strategi pemasaran menurut Fredy Rangkuti adalah sebagai berikut :

a. Unsur Strategi Pemasaran

1. Segmentasi pasar, yaitu tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing konsumen dibedakan menurut

[15] Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: Raja Grafindo, 2007.

karakteristik kebutuhan produk dan bauran pemasaran tersendiri.

2. Targeting, yaitu tindakan memilih satu atau lebih segmen yang akan dimasuki.
3. Positioning, yaitu menetapkan posisi pasar, tujuannya adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan produk yang ada di pasar kepada konsumen.

b. Unsur taktik persaingan

1. Differensiasi, yaitu pembeda antara produk sendiri dengan produk lain.
2. Bauran pemasaran (marketing mix), yaitu meliputi produk (produk), harga (price), promosi (promotion) dan tempat (place).
    a) Produk, segala sesuatu yang memiliki nilai di pasar sasaran dan manfaat serta kepuasan dalam bentuk barang dan jasa. Strategi penentuan produk ini meiputi :
        1) Penentuan logo/ moto
        2) Menciptakan merek
        3) Menciptakan kemasan
        4) Keputusan label
    b) Price, harga menjadi satuan ukur mengenai mutu suatu produk dan harga merupakan unsur bauran

pemasaran yang flelksibel (dapat berubah secara cepat). Adapun tujuan penetapan harga adalah :

1) Untuk bertahan hidup
2) Memaksimalkan laba
3) Memperbesar market-share
4) Mutu produk
5) Persaingan

c) Promotion, pemberian informasi tentang suatu produk kepada konsumen menjadi factor yang dominan dalam pemasaran.

d) Place, tempat yang strategis sangat penting dalam pemasaran dalam mendistribusikan produk kepada konsumen. Factor yang mempengaruhi dalam penetuan distribusi adalah :

1) Pertimbangan pembeli atau factor pasar
2) Factor produksi atau pengawasan dan keuangan

c. Unsur nilai pemasaran

Merek (brand) adalah nama, cermin, tanda, symbl, design atau kombinasi dari semuanya yang ditujukan untuk mengidentifikasikan produk sendiri dengan produk lainnya. Merek bagi konsumen mempunyai arti sebagai :

1. Identifikasi untuk membedakan satu produk dengan produk yang lain.

2. Garansi atas kualitas dan kinerja dari produk yang akan dibeli

2.1.1.5. Program Penjualan

Penjualan merupakan fungsi yang paling penting dalam pemasaran karena menjadi tulang punggung kegiatan untuk mencapai pasar yang di tuju. Fungsi penjualan juga merupakan sumber pendapatan yang diperlukan untuk menutup ongkos-ongkos dengan harapan bisa mendapatkan laba. Jika barang itu di produksi atau dibeli untuk dijual, maka harus diusahakan sejauh mungkin agar barang tersbut dapat terjual. Oleh karena itu perlu adanya berbagai macam cara untuk memajukan penjualan, seperti peragaan, periklanan dan sebagainya.

Beberapa variable-variable strategi yang paling baik untuk program penjualan:

a. Periklanan

Periklanan merupakan salah satu kegiatan promosi yang banyak dilakukan oleh perusahaan maupun perseorangan.Dalam periklanan ini, pihak yang memasang iklan (disebut sponsor) harus mengeluarkan sejumlah biaya atas pemasangan iklan pada media. Jadi, periklanan dapat didefinisikan sebagai berikut :

periklanan adalah komunikasi non-individu dengan sejumlah biaya melalui berbagai media yang dilakukan oleh perusahaan, lembaga, non lembaga, serta individu-individu.

Disini, pihak sponsor berusaha menyebar luaskan berita kepada masyarakat. Berita inilah yang disebut iklan atau advertasi .jadi, periklanan berbeda dengan iklan. Periklanan adalah prosesnya, sedangkan iklan adalah beritanya.

Tujuan dari periklanan sendiri adalah menjual atau meningkatkan penjualan barang atau jas.Adanya kegiatan periklanan sering mengakibatkan terjadinya penjualan dengan segera, meskipun banyak juga penjualan yang baru terjadi pada waktu mendatang. Tujuan lain dari periklanan adalah

1. Mendukung program personal selling dan kegiatan promosi yang lain.
2. Mencapai orang-orang yang tidak dapat dicapai oleh saleman(marketing) dalam jangka waktu tertentu.
3. Mengadakan hubungan dengan para penyalur, misalnya dengan mencantumkan nam dan alamatnya.
4. Memasuki daerah pemasaran baru atau menarik langganan baru.

Beberapa macam periklanan dapat digolongkan atau dasar penggunaanya oleh pimpinan, karena perbedaan tersebut tergantung pada tujuam perusahaan dalam program

periklananya, dalam hal ini periklanan di golongkan menjadi dua, yakni : periklanan barang dan periklanan kelembagaan. Periklanan barang ini dilakukkan dengan menyatakan kepada pasar tentang produk yang ditawarkan, sedangkan periklanan kelembagaan dilakukan untuk menimbulkan rasa simpati terhadap penjual dan di tunjukan untuk menciptakan goodwill kepada perusahaan. Jadi periklanan ini lebih menitik beratkan pada nama penjual atau perusahaannya.

Jenis periklanan menggunakan media merupakan merupakan salah satu keputusan penting bagi sponsor.Setiap media mempunyai cirri-ciri tersendiri yang berbeda. Jenis media periklanan tersebut adalah : surat kabar, majalah, radio, televise, pos langsung, media social, dan sebagainya.

b. Personal selling

Personal selling merupakan kegiatan pemasaran yang berbeda dengan periklanan karena menggunakan orang/individu di dalam pelaksanaanya.Individu-individu yang melaksanakan kegiatan personal selling ini disebut tenaga penjualan (salesman). Jadi personal selling adalah interaksi antar individu, saling bertemu muka yang ditjukan untuk menciptakan, memperbaiki menguasai, atau mempertahankan hubungan pertukaran yang saling menguntungkan dengan pihak lain.

c. Publisitas

Hampir sama dengan periklanan, publisitas ini merupakan salah satu kegiatan pemasaran yang dilakukan melalui suatu media. Namun informasi yang tercantum tidak berupa iklan tetapi berupa berita. Hal ini dapat kita jumpai pada media-media seperti surat kabar, majalah, televise, dan sebagainya. Biasanya, individu atau lembaga yang dipublikasikan tidak mengeluarkan sejumlah biaya, dan tidak dapat mengawasi pengungkapan beritanya.Ada kemungkinan bahwa seseorang atau lembag tidak mengetahui kalau mereka dipublikasikan.Sering publisitas itu tidak obyektif, ada yang sifatnya menjelek-jelekan dan ada pula yang menganjung.

d. Promosi penjualan

Promosi penjualan merupakan istilah yang berbeda dengan istilah “promosi” meskipun sama-sama menggunakan kata “promosi” promosi penjualan hanya merupakan satu kegiatan dalam pemasaran. Dalam promosi penjualan ini perusahaan menggunakan alat-alat seperti : peragaan, pameran, demonstrasi hadiah, contoh barang dan sebagainya. Jadi, kegiatan tersebut dapat digunakan untuk mendukung kegiatan pemasaran yang lain.

2.1.1.6. Prinsip-prinsip Pemasaran

Manajeman tidak dapat dipisahkan dengan pemasaran yang membahas prinsip pemasaran dengan segala macam kegiatannya. Didalam prinsip pemasarnterdapat beberapa factor yang saling berinteraksi satu sama yang lainnya. Adapun factor prinsip pemasaran tersebut :

a. Organisasi yang melakukan tugas atau kegiatan pemasaran
b. Barang-barang dan jasa yang dipasarkan
c. Pasar yang akan dituju
d. Perantara yang membantu dalam pertukaran barang dan jasa
e. Factor lingkungan lainnya.

Elemen elemen dalam prinsip pemasaran yang berorientasi kepada konsumen harus dapat menentukan keinginan dan kebutuhan konsumen, memilih sasaran kelompok tertentu sebagai sasaran penjualan, menentukan program pemasaran yang baik, mengadakan penelitian pada konsumen tentang karakter dan sikapnya, menentukan dan melaksanakan strategi pemasaran.Pemasaran yang terkoordinir dengan baik dapat memberikan kepuasan kepada semua pihak.

2.1.1.7. Strategi Pemasaran Dalam Islam

Pemasaran dalam pandangan Islam merupakan suatu penerapan disiplin strategis yang sesuai dengan nilai dan prinsip syariah. Di level emosional pemasaran menjadi seperti manusia yang

berperasaan dan empatik. Pemasar menempatkan konsumen sebagai subjek dan tidak hanya sebagai objek pembeli produk perusahaan, sehingga kebutuhan konsumen akan di dengarkan dan berusaha untuk diwujudkan. Secara umum, Kartajaya (2006) menyatakan bahwa :

Sharia Marketing is a strategic business discipline that directs the process of creating, offering, and changing value from one initiator to its stakeholders, and the whole process should be in aaccordance with muamalah principles in Islam.

Jika diterjemahkan pengertian dari Sharia Marketing di atas adalah sebagai berikut, Marketing Syariah adalah sebuah disiplin strategis yang mengarahkan proses penciptaan, penawaran, dan perubahan values dari satu inisiator kepada stakeholder-nya, yang dalam keseluruhan prosesnya sesuai dengan akad dan prinsip-prinsip muamalah Islami.

Pemasaran adalah salah satu kegiatan dalam perekonomian yang membantu dalam menciptakan nilai ekonomi. Nilai ekonomi itu sendiri menentukan harga barang dan jasa. Faktor penting dalam menciptakan nilai tersebut adalah produksi, pemasaran dan konsumsi. Pemasaran menjadi penghubung antara kegiatan produksi dan konsumsi.

Nabi bersabda*: "barang siapa yang ingin dilapangkan rezekinya atau di panjang kan umurnya, maka bersilaturahmilah."* (Matan lain,Muslim 4638, Abi Daud 1443,Ahmad 12128)

Dari hadist tersebut dapat kita pahami bahwa seorang muslim harus mencari rezeki yang halal dan di tunjang dengan melakukan

silaturahmi. Didalam transaksi jual beli Islam menyarankan agar kedua belah pihak yang melakukan jual beli agar bertemu langsung karena akan timbul ikatan persaudaraan antara penjual dan pembeli. Di dalam keterikatan itu kedua belah pihak akan senantiasa saling membantu dan bekerja sama untuk saling meringankan baik secara sukarela atau dengan adanya imbalan. Dari hadist diatas menggambarkan bahwa Allah SWT akan memberi rezeki bagi orang yang selalu menyambung silaturrahmi antar sesama.

Dalam kaitannya degan distribusi, silaturahim dapat diartikan dengan menyebarkan informasi dan komunikasi atau membangn jaringan. Seorang produsen harus memasarkan produknya, agar dikenal oleh khalayak umum. Selain itu, agar makin banyak jaringan yang akan memakai produknya. Hal ini membuktikan bahwa silaturahmi adalah satu strategi pemasaran yang tepat dalam islam.

2.1.1.8. Perbedaan dan Persamaan antara Pemasaran Syariah dengan Konvensional

Menurut American Marketing Association (AMA) dalam Tjiptono, pemasaran (konvensional) merupakan fungsi organisasi dan serangkaian proses menciptakan, mengkomunikasikan, dan menyampaikan nilai bagi para pelanggan, serta mengelola relasi

pelanggan sedemikian rupa sehingga memberikan manfaat bagi organisasi dan para *stakeholder*nya. [16]

Hal yang membedakan antara pemasaran konvensional sebagaimana dinyatakan di atas adalah bahwa dalam pemasaran syariah mendasarkan proses penciptaan, penawaran, dan perubahan nilai kepada nilai-nilai syariah. Sebagai mana dinyatakan oleh Syakir Sula, bahwa pemasaran syariah (syariah *marketing*), merupakan disiplin bisnis strategi yang mengarahkan proses penciptaan, penawaran, dan perubahan *value* dari inisiator kepada *stakeholders*nya yang dalam keseluruhan prosesnya sesuai dengan akad dan prinsip-prinsip muamalah dalam Islam.[17]

Jadi, pemasaran konvensional tidak mendasarkan ketuhanan (nilai-nilai keagamaan) dalam aktivitas pemasarannya. Sedangkan, dalam pemasaran syariah harus selalu disadari bahwa setiap aktifitas termasuk aktifitas pemasaran senantiasa diawasi oleh Allah SWT.[18]

Pada pemasaran konvensional yang diperhatikan adalah bagaimana agar produk baru dikenal oleh pasar dan diterima, demikan pula produk yang sudah ada dengan mementingkan keuntungan produk saja.[19] Artinya, dalam pemasaran konvensional

---

[16] Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra. *Pemasaran Strategik: Mengupas Pemasaran Strategik, Branding Strategy, Customer Sastifaction, Strategi Kompetitif Hingga E-Marketing.* Yogyakarta: Penerbit Andi, 2017.

[17] Kertajaya, Hermawan dan Syakir Sula, Muhammad, Syariah Marketing, Bandung: Mizan Pustaka, 2006.

[18] M. Nur Rianto Al Arif, *Dasar-dasar Pemasaran Bank Syariah.* Bandung: Alfabeta, 2012.

[19] Nurul Huda, Dkk. *Pemasaran Syariah, Teori dan Aplikasi,* Edisi 1. Depok: Kencana, 2017).

tidak mengenal halal atau haram, sehingga barang atau produk apapun asalkan memberikan keuntungan boleh dijual atau dipasarkan.

Sedangkan, dalam pemasaran syariah, produk yang dijual harus di pasaran haruslah produk yang dihalalkan oleh syariat, sehingga produk tersebut dapat memberikan keberkahan bagi orang yang mengkonsumsinya.[20] Oleh karena itu, di dalam Islam tujuan dari berbisnis tidak semata-mata mengejar keuntungan materi sebagai tolak ukur keberhasilannya.

2.1.2. Jual Beli *Muzayadah* (Lelang)

2.1.2.1. Pengertian Jual Beli

Jual beli dalam istilah *fiqih* disebut dengan *al-bai'* yang berarti menjual, mengganti, dan menukar sesuatu dengan sesuatu yang lain. Dalam bahasa Arab digunakan untuk pengertian lawannya, yaitu kata *asy-syira'* (beli). Secara etimologi, jual beli adalah proses tukar menukar barang dengan barang, kata *bai'* yang artinya jual beli termasuk kata bermakna ganda yang bersebrangan, seperti hal-halnya kata *syira'*. Hal tersebut sebagaimana firman Allah SWT dalam surat yusuf ayat 20.

2.1.2.2. Pengertian Jual Beli *Muzayadah* (Lelang)

Pengertian dari jual beli *muzayadah* secara etimologis berarti bersaing *(tanaffus)*, yaitu bersaing dalam menambah harga barang

[20] Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam UII Yogyakarta, *Ekonomi Islam.* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.

dagangan yang ditawarkan untuk dijual.[21]

Adapun secara terminologis, jual beli *muzayadah* adalah jika seorang penjual menawarkan barang dagangannya dalam pasar (di hadapan para calon pembeli), kemudian para calon pembeli saling bersaing dalam menambah harga, kemudian barang dagangan itu diberikan kepada orang yang paling tinggi dalam memberikan harga.

Secara teknis jual beli *muzayadah* dalam pandangan madzhab Shafi'i adalah penjualan yang dilakukan secara lelang. Umpamanya perkataan seseorang yang hendak membeli "saya mau menambah" Lalu orang lain menambah harga yang ditawarkannya, seraya berkata, "Saya mau membeli dengan harga sekian" demikian seterusnya hingga tak ada lagi yang sanggup membayar lebih tinggi.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa jual beli *muzayadah* adalah jual beli yang dilakukan dihadapan umum, atau di muka umum dengan cara si pembeli bersaing untuk menambah harga yang telah ditawarkan oleh penjual sampai tidak ada yang sanggup untuk menambah harga lagi, sehingga barang dagangan tersebut diberikan kepada si pembeli yang telah menambah harga paling tinggi.

[21] Soegianto. (2016). Hukum Lelang di Indonesia. Yogyakarta: Terra Media.

2.1.2.3. Dasar Hukum Jual Beli *Muzayadah* (Lelang)

Dasar hukum jual beli *muzayadah* (lelang) dalam Islam masih diperdebatkan. Baik oleh ulama' salaf, maupun ulama' kontemporer. Sebagian mengatakan larangannya, dan sebagian lainnya mengatakan kebolehannya. Tentang jual beli ini, ada beberapa hadist yang membicarakannya, yang menyebutkan larangannya, dan yang menunjukkan kebolehannya.

a. Hadits yang melarang jual beli *Muzayadah* (lelang)

Dalil dari hadits pada kitab al-Mu'jam al-Ausat dalam bab Man Baqiyati Min Awwali Ismuhu' Mim Man Ismuhu'Musa, no. 8391:

> Artinya:
> *Dengannya, bercerita kepada kita Ibnu Luhai'ah dari Ubaidillah bin Abi Ja'far dari Zaid bin Aslam dari ibnu Umar, dia berkata: Rasulullah saw melarang salah satu di antara kalian untuk membeli barang belian saudaranya kecuali pada harta rampasan perang dan harta warisan dan melarang salah satu dia antara kalian untuk melamar lamaran saudaranya sehingga dia meninggalkannya.*

Hadits ini diriwayatkan oleh imam Tabrani. Dalam hadits ini terdapat sanad dari Ubaidillah bin Abi Ja'far, mayoritas ulama memujinya *saduq mauthuq* (jujur dan dapat dipercaya). Abu Hatim, Al-Nasa'i, dan lainnya mengatakan: *thiqah* (terpercaya). Ibnu Yunus mengatakan: dia seorang alim, zuhud, dan ahli ibadah. Sedangkan Imam Ahmad mengatakan: *laisa biqawwi* (tidak kuat).

Sedangkan Zaid bin Aslam, dia adalah pelayan Umar bin Khattab. Ibnu ‘Adi Mengatakan: *Thiqah Hujjah* (terpercaya dan hujjah). Ibnu Hajar al-‘Asqalany mengatakan *Thiqah alim* (terpercaya dan orang berilmu).

Tentang kedhaifan Ibnu Luhai’ah, nama aslinya Abdullah bin Luhai’ah bin ‘Uqbah al-Hadhrami yang sudah sangat terkenal. Dahulu Ibnu Luhai’ah adalah seorang yang jujur, namun hafalannyakacau setelah buku-bukunya terbakar.[22]

Sedangkan Imam Ibnu Ma’in mengatakan, bahwa Ibnu Luhai’ah adalah lemah baik sebelum dan sesudah terbakar buku-bukunya. Yahya bin Said memandang haditsnya bukan apa-apa. IbnuMahdi mengatakan: Saya tidak membawa apa pun dari Ibnu Luhai’ah.‘Yahya bin Bakir mengatakan: Buku-buku dan rumahnya terbakar pada tahun 170 H.‘Yahya bin Said berkata: Berkata kepadaku Bishr bin al-Sirri, seandainya kau melihat Ibnu Luhai’ah, janganlah kau bawa haditsnya sehuruf pun.‘ Al-Nasa'i mengatakan: *dhai’f*. Sedangkan Imam al-Haithami mengatakan: Diriwayatkan oleh Imam Ahmad dan Imam al-Thabrani, di dalamnya terdapat Ibnu Luhai’ah, haditsnya hasan dan perawi lainnya adalah shahih.

[22] Abdul Aziz Muhammad Azzam, Fiqh Mu’amalat, penerjemah Nadirsyah Hawari, Cetakan Pertama, Amzah, Jakarta, 2010.

b. Hadits yang membolehkan jual beli *Muzayadah* (lelang)

Dalil dari hadith pada kitab Jami' al-shahih Sunan al-Tirmidhi dalam bab Ma Ja'a Fi Bai'in Man Yazidu, No. 1218:

Artinya:

Bercerita kepada kita Humaid bin Mas'adah, bercerita kepada kita 'Ubaidillah bin Shumait bin 'Ajlan, bercerita kepada kita al-Ahdar bin 'Ajlan dari 'Abdullah al-Hanafi dari Anas bin Malik, bahwa sesungguhnya Rasulullah saw menjual kain dan mangkok danberkata: Siapa yang mau membeli kain dan mangkok ini? Maka seorang laki-laki menjawab: saya akan mengambilnya senilai satudirham. Maka Nabi Muhammad saw berkata: Siapa yang mau menambah atas satu dirham? Maka datanglah seorang laki-laki tersebut dengan dua dirham dan membelinya. Imam Tirmidhi berkata: Ini hadits hasan, kita tidak mengetahui kecuali dari hadits al-Ahdar bin 'Ajlan, dan 'Abdullah al-Hanafi yang disebut Abu Bakar al-Hanafi yang meriwayatkan dari Anas bin Malik. Dan sebagian ulama' mengamalkan hadits ini, mereka memandang tidak masalah menjual secara lelang dalam harta ghanimah dan warisan. Dan al-Mu'tamir bin Sulaiman benar-benar meriwayatkannya. Dan tiada lagi selain Ahdar bin 'Ajlan dari banyaknya para sahabat yangmeriwayatkannya.

Hadits yang diriwayatkan oleh Imam Tirmidhi. Dalam hadits ini terdapat sanad dari Humaid bin Mas'adah, berkata Ibnu Abi Hatim: Dia *saduq* (jujur). Begitu juga dengan Ibnu Hajar al-'Asqalany.[23]

Sedangkan Ubaidillah bin Syumait bin 'Ajlan, Imam Yahya bin Ma'in mengatakan: *thiqah* (terpercaya). Begitu pula dengan apa yang dikatakan Ibnu Hajar al-'Asqalany.

Tentang al-Akhdar bin 'Ajlan, Ibnu Hajar al-'Asqalany. mengatakan: *saduq* (jujur). Demikian para perawi Imam

[23] Abdul Aziz Muhammad Azzam, Fiqh Mu'amalat, penerjemah Nadirsyah Hawari, Cetakan Pertama, Amzah, Jakarta, 2010.

Tirmidhi, semuanya *thiqah* (terpercaya) dan *saduq* (jujur) kecuali Abu Bakar al-Hanafi yang tidak diketahui.

c. Para Ulama' Salaf yang Memakruhkan jual beli *Muzayadah* (lelang)

Imam Ibrahim Al-Nakha'i memakhruhkan jual beli *muzayadah* (lelang). Sedangkan Imam Ibnu Abi Shaibah mengatakan bahwa Jual beli *muzayadah* (lelang) makruh kecuali bagi orang-orang yang ikut perkongsian. Juga pendapat Al-Hasan al-Basri, Ibnu Sirin al-Auza'i dan lainnya berpendapat bahwa jual beli *muzayadah* (lelang) hukumnya makruh kecuali pada harta rampasan perang dan harta pusaka.

d. Para Ulama' Salaf yang Membolehkan jual beli *Muzayadah* (lelang)

Imam Ibnu Abi Shaibah menyebutkan beberapa salaf yang membolehkan lelang, seperti Ibnu Sirin, Hammad, Mujahid dan 'Ata'.[24] Imam al-Baihaqi membolehkannya dengan mengatakan:

Artinya:

Kami meriwayatkan dari 'Ata' bin Abi Rabbah, bahwa dia berkata:"Saya menjumpai manusia, mereka memandang tidak masalah terhadap jual beli ghanimah pada orang yang menambahkan harganya."

Kebolehan jual beli *muzayadah* (lelang) adalah merupakan pendapat mayoritas para ulama'. Bebagai macam bentuk *istinbath* (pengeluaran) hukum atas kebolehannya. Seperti apa

[24] Madani, Fiqih Ekonomi Syariah: Fiqih Muamalah, Cet. Ke-2, Kencana, Jakarta, 2013.

yang dikatakan oleh Imam Ibnu Qudamah bermadhhab Hambali yang mengklaim telah terjadi ijma' atas kebolehannya. Katanya: Ini juga ijma' "sesungguhnya kaum muslimin menjual di pasar-pasar mereka dengan cara lelang."

Imam Hanabilah juga berpendapat bahwa boleh menjual harta seorang yang *muflis* (pailit) dengan cara lelang karena dapat menaikkan harga dan menenteramkan hatinya *(muflis)*. Imam Tirmidzi juga menyebutkan dalam sunannya tentang hadits Anas bin Malik:

Artinya:

Sebagian ulama' mengamalkan hadits ini, mereka memandang tidak masalah menjual secara lelang dalam harta ghanimah dan warisan.

Imam Ibnu al-'Arabi bermadhab Maliki mengomentari ucapan Imam Tirmidhi ini, beliau menyanggah kalau yang dibolehkan hanya pada harta ghanimah dan harta warisan. Beliau membolehkan secara mutlak pada harta apa saja, katanya[25]:

Artinya:

Pembolehan tersebut tidaklah bermakna khusus bagi ghanimah dan warisan, karena sesungguhnya penyebutannya memang satu namun maknanya banyak (mushtarak).

Imam Abul Hasan al-Mawardi bermadhab Shafi'i mengatakan:

[25] Madani, Fiqih Ekonomi Syariah: Fiqih Muamalah, Cet. Ke-2, Kencana, Jakarta, 2013.

Artinya:

Diriwayatkan dari Nabi saw bahwa Beliau melarang seorang laki-laki menawar atas tawaran saudaranya. Gambaran tawaran seseorang atas tawaran saudaranya adalah seorang yang memberikan harga pada barang dagangan, lalu datang orang lain yang menambahkan harga tersebut sebelum keduanya transaksi, jika ini terjadi pada jual beli lelang, maka boleh, karena memang jual beli lelang menuntut adanya tambahan, dan sesungguhnya sebuah tawaran tidaklah mencegah manusia dari tuntutan itu.

Mayoritas ulama' berpendapat bahwa jual beli *muzayadah* (lelang) hukumnya boleh. Yang terlarang adalah jika penjual sudah ridha dengan satu harga dan sudah menahan dengan harga itu, lalu datang orang lain yang membeli dengan harga lebih tinggi, maka ini haram, sebab dia telah membatalkan secara sepihak dengan pihak pertama dan telah membohonginya.[26]

Berbeda dengan lelang, tidak ada kesepakatan apa pun sebelumnya dengan para penawar, kesepakatan baru terjadi dengan pihak penawar dengan harga tertinggi, sehingga tidak ada kesepakatan apa pun yang dilanggar dan tidak ada yang dicurangi.

Maka dapat disimpulkan bahwa jual beli *muzayadah* (lelang) diperbolehkan dalam ajaran agama Islam. Selama praktek jual beli tersebut dilakukan dengan cara yang benar, dan mempunyai tujuan yang baik dalam ajaran agama Islam.

[26] Rachmat Syafei, Fiqih Muamalah, Pustaka Setia, Bandung, 2001.

2.1.2.4. Manfaat dan Resiko Jual Beli *Muzayadah* (Lelang)

Jual beli *muzayadah* (lelang) dalam prakteknya juga sama seperti jual beli pada umumnya, yakni terdapat *khiyar* di dalamnya. *Khiyar* tersebut antara lain:

a. *Khiyar Ruju'* (Menarik Diri)

Jika terjadi penarikan (pengajuan harga) sebelum ada orang yang menambah harga yang telah diajukan maka hukumnya sama dengan jual beli pada umumnya dalam menarik *Ijab*, yakni penjual mempunyai hak menarik ijabnya sebelum terjadi *qabul* dari pembeli.

b. *Khiyar Majlis*

Penulis berpendapat bahwa menurut tradisi yang berlaku, orang yang menarik transaksi setelah ada orang yang menambahkan harga tidak terkena konsekuensi apapun selama masih dalam tempat (*majlis*) transaksi.

c. *Khiyar 'Aib*

Para ulama' berpendapat bahwa *khiyar 'aib* (cacat) itu berlaku menurut syara' meskipun pembeli tidak mensyaratkannya karena pada dasarnya jual beli itu mengutamakan adanya keselamatan (tidak ada yang dirugikan). Jual beli *muzayadah* (lelang) seperti halnya jual beli pada umumnya yang juga berlaku pada *khiyar 'aib*.

Untuk itu, dalam jual beli *muzayadah* mempunyai beberapa

manfaat dan resiko dalam praktik pelaksanaannya, antara lain sebagai berikut[27]:

a. Manfaat jual beli *muzayadah* (lelang)

Seperti yang telah dikatakan oleh Imam Hanabilah bahwa manfaat jual beli *muzayadah* (lelang) adalah untuk menentramkan hati orang yang pailit. Karena dengan cara melelang harta bendanya, dapat menaikkan harga harta benda tersebut.

Tujuan dari jual beli *muzayadah* (lelang) adalah untuk mencari tambahan. Tambahan harga dari nilai jual barang tersebut. Hal ini menurut Abu al-Hasan al-Mawardi tidak dicegah (dilarang).

b. Resiko jual beli *muzayadah* (lelang)

1. Pembeli akan merasa dirugikan ketika mendapatkan barang tersebut melebihi harga standar pasar.

Seorang pembeli secara lelang yang mengklaim rugi tidak berhak mengembalikan barang yang telah dibeli kepada penjual meskipun kerugian itu di luar kebiasaan kecuali jika memenuhi tiga syarat:

a) Orang yang mengklaim rugi tidak mengetahui harga standar pasar barang yang dijual atau dibelinya

[27] Rachmat Syafei, Fiqih Muamalah, Pustaka Setia, Bandung, 2001.

b) Klaim rugi dilakukan sebelum lewat setahun terhitung dari waktu terjadinya transaksi, dan

c) Kerugian yang sangat fatal, yakni melebihi harga standarpasar sampai sepertiga atau lebih

2. Terjadi kolusi untuk menghentikan penambahan harga

Ibnu Taimiyyah menyatakan bahwa seorang calon pembeli boleh melakukan kolusi dengan calon pembeli lainnya untuk menghentikan penambahan harga.

Kolusi tersebut berupa kerjasama antara dua orang pembeli atau lebih untuk tidak menaikkan harga lagi dalam jual beli *muzayadah* (lelang) agar barang tersebut dapat dimiliki oleh salah satu dari pembeli yang melakukan kerjasama.[28]

Seperti, ketika salah seorang calon pembeli berkata kepada calon pembeli lainnya "hentikan penambahan" sedangkan kita menjadi mitra dalam perdagangan itu atau "kamu boleh ambil barang dagangan itu dengan syarat demikian" ini diperbolehkan karena pintu penambahan tetap terbuka, salah satu calon pembeli hanya tidak menambah harga yang diajukan mitranya. Namun, jika kolusi tersebut dilakukan oleh semua calon pembeli untuk menahan penambahan, maka tindakan itu tidak diperbolehkan karena

[28] Rachmat Syafei, Fiqih Muamalah, Pustaka Setia, Bandung, 2001.

akan merugikan penjual.

2.1.3. Lelang

2.1.3.1. Pengertian lelang

Lelang atau Penjualan dimuka umum adalah suatu penjualan barang yang dilakukan didepan khalayak ramai dimana harga barangbarang yang ditawarkan kepada pembeli setiap saat semakin meningkat.[29] Selain itu, pasal 1 *Vendu Reglement* (VR) yang merupakan aturan pokok lelang yang dibawa oleh belanda menyebutkan:

"Penjualan umum (lelang) adalah penjualan barang-barang yang dilakukan kepada umum dengan penawaran harga yang meningkat atau dengan pemasukan harga dalam sampul tertutup, atau kepada orang-orang yang diundang atau sebelumnya diberitahu mengenai pelelangan atau penjualan itu, atau diizinkan untuk ikut-serta, dan diberi kesempatan untuk menawar harga, menyetujui harga yang ditawarkan atau memasukkan harga dalam sampul tertutup".

Rahmat Soemitro di dalam bukunya, yang di kutip dari Polderman menyatakan bahwa penjualan umum adalah alat untuk mengadakan perjanjian atau persetujuan yang paling menguntungkan untuk si penjual dengan cara menghimpun para peminat. Polderman selanjutnya mengatakan bahwa yang merupakan syarat utama adalah

[29] Salim HS, *Perkembangan Hukum Jaminan di Indonesia,* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011),

menghimpun para peminat untuk mengadakan perjanjian jual beli yang paling menguntungkan si penjual.

Selain itu, menurut Roell yang dikutip oleh Rachmat Soemitro menyebutkan bahwa penjualan umum adalah suatu rangkaian kejadian yang terjadi antara saat dimana seseorang hendak menjual satu atau lebih dari suatu barang, baik secara pribadi ataupun dengan perantaraan kuasanya memberi kesempatan kepada orang-orang yang hadir melakukan penawaran untuk membeli barang-barang yang ditawarkan sampai kepada saat dimana kesempatan lenyap, ditambahkan bahwa penjualan itu adalah secara sukarela kecuali jika dilakukan atas perintah hakim.[30]

Menurut Kepmenkeu nomor 304/KMK.01/2002 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang Pasal 1 ayat (1) menyebutkan: ”Lelang adalah penjualan barang yang terbuka untuk umum baik secara langsung maupun melalui media elektronik dengan cara penawaran harga secara lisan dan/ atau tertulis yang didahului dengan usaha mengumpulkan peminat”. Artinya, saat ini Lelang dapat dilakukan dengan menggunakan media elektronik melalui internet atau Lelang Online.

Dalam peraturan Menteri Keuangan, yang dimaksud dengan Lelang adalah penjualan barang yang terbuka untuk umum dengan penawaran harga secara tertulis dan/atau lisan yang semakin

[30] Rahmat Soemitro, *Peraturan dan Instruksi Lelang,* (Bandung: PT. Eresco, 1987),

meningkat atau menurun untuk mencapai harga tertinggi yang didahului dengan pengumuman lelang.[31] Maka dengan demikian, syarat dari penjualan umum secara garis besar adalah hanya ada dua, yaitu:

a. Pengumpulan para peminat
b. Adanya kesempatan yang diberikan untuk mengajukan penawaran yang bersaing seluas-luasnya.

2.1.3.2. Dasar Hukum Lelang

Ada beberapa aturan khusus yang mengatur tentang lelang, yaitu:

a. *Vendu Reglement* (Peraturan Lelang) yang dimuat dalam *Staatsblaad* nomor 189 tahun 1908 sebagaimana telah beberapa kali diubah dan terakhir dengan *staatsblaad* nomor 3 tahun 1941. *Vendu Reglement* mulai berlaku tanggal 1 April 1908, merupakan peraturan yang mengatur prinsip-prinsip pokok tentang lelang.
b. *Vendu Instructie* (Instruksi Lelang) *Staatsblaad* nomor 190 tahun 1908 sebagaimana telah beberapa kali diubah dan terakhir dengan *staatsblaad* nomor 85 tahun 1930. *Vendu Instructie* merupakan ketentuan-ketentuan yang melaksanakan *Vendu Reglement.*

[31] Peraturan Menteri Keuangan Nomor 106/PMK.06/2013 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang Pasal 1 ayat (1)

c. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 106/PMK.06/2013 atas perubahan Peraturan Meteri Keuangan Nomor 93/PMK.06/2010 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang

d. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 160/PMK.06/2013 atas perubahan Peraturan Meteri Keuangan Nomor 176/PMK.06/2010 Tentang Balai Lelang

e. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 158/PMK.06/2013 atas perubahan Peraturan Meteri Keuangan Nomor 174/PMK.06/2010 Tentang Pejabat Lelang Kelas I

f. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 159/PMK.06/2013 atas perubahan Peraturan Meteri Keuangan Nomor 175/PMK.06/2010 Tentang Pejabat Lelang Kelas II

2.1.3.3. Jenis-jenis Lelang

Jenis lelang berbeda satu sama lain sesuai dengan kategorinya, namun secara garis besar, jenis lelang dapat di kelompokkan sebagai berikut[32]:

a. Lelang Eksekusi

1. Lelang Eksekusi Panitia Urusan Piutang Negara (PUPN)

Lelang Eksekusi Panitia Urusan Piutang Negara (PUPN) adalah pelayanan lelang yang diberikan kepada Panitia Urusan Piutang Negara (PUPN)/ Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara (BUPLN) dalam rangka proses

[32] Purnama T. Sianturi, *Perlindungan Hukum Terhadap Pembeli Barang Jaminan Tidak Bergerak Melalui Lelang,* (Bandung: CV. Mandar Maju, 2008

penyelesaian pengurusan piutang negara atas barang jaminan/sitaan milik penanggung hutang yang tidak membayar hutangnya kepada negara berdasarkan UU No. 49 tahun 1960 Tentang Panitia Pengurusan Piutang Negara. Lelang benda yang berasal dari sitaan yang dilakukan oleh BUPN yaitu hasil lelang dari benda benda jaminan si debitur kepada badan pemerintah atau kepada BUMN atau kepada BUMD, dan sebagainya.

2. Lelang Eksekusi Pengadilan Negeri

Lelang eksekusi Pengadilan Negeri (PN)/ Pengadilan Agama (PA) adalah lelang yang diminta oleh panitera PN/PA untuk melaksanakan keputusan hakim pengadilan yang telah berkekuatan pasti, khususnya dalam rangka perdata, termasuk lelang hak tanggungan, yang oleh pemegang hak tanggungan telah diminta fiat (persetujuan resmi) eksekusi kepada ketua pengadilan.

3. Lelang Eksekusi Pajak (Pajak Pemerintah Pusat/Daerah)

Lelang sita pajak adalah lelang atas sitaan pajak sebagai tindak lanjut penagihan piutang pajak terhadap negara baik pajak pusat maupun pajak daerah. Dasar hukum dari pelaksaan lelang ini adalah Undang-Undang No. 19 Tahun 1997 Tentang Penagihan Pajak Dengan Surat Paksa. Dalam praktek, lelang sita pajak lebih sering semacam *shock therapy*

bagi para wajib pajak, agar mereka segera membayar pajak tunggakan yang terhutang.[33] Lelang dari benda sitaan pajak, yaitu harta kekayaaan wajib pajak yang disita oleh juru sita pajak, kemudian dilelang, hasilnya digunakan untuk melunasi pajak yang terutang dan disetor dalam kas negara, sedangkan lebihnya harus dikembalikan kepada wajib pajak. Lelang eksekusi pajak ini tetap dapat dilaksanakan tanpa dihadiri oleh penanggung pajak.

4. Lelang Eksekusi Harta Pailit

Lelang eksekusi harta pailit adalah Lelang yang dilakukan oleh pejabat lelang kelas I atas perintah putusan Pengadilan Niaga yang dinyatakan Pailit, dalam hal adanya gugatan terhadap suatu Badan Hukum (termasuk Perseroan) dimana debitur tidak dapat membayar utang-utangnya terhadap kreditur.

5. Lelang Eksekusi Barang temuan, sitaan, dan rampasan kejaksaan/penyidik

Lelang barang temuan adalah barang-barang yang ditemukan oleh penyidik dan telah diumumkan dalam jangka waktu tertentu tidak ada yang mengaku sebagai pemiliknya. Barang temuan kebanyakan berupa hasil hutan yang disita oleh penyidik tetapi tidak ditemukan tersangkanya dan telah

[33] Soegianto. (2016). Hukum Lelang di Indonesia. Yogyakarta: Terra Media.

diumumkan secara patut, tetapi tidak ada yang mengaku sebagai pemiliknya.

Lelang barang sitaan adalah lelang terhadap barang-barang yang disita sebagai barang bukti sitaan perkara pidana yang karena pertimbangan sifatnya cepat rusak, busuk, dan berbahaya atau biaya penyimpanannya terlalu tinggi, dijual mendahului keputusan pengadilan berdasarkan pasal 45 Kitab Undang-Undang Acara Pidana setelah mendapatkan izin dari ketua pengadilan tempat perkara berlangsung. Uang hasil lelang dipergunakan sebagai bukti dalam perkara.

Lelang barang rampasan adalah Lelang benda yang berasal dari rampasan suatu perkara pidana dan lelang benda rampasan itu hasilnya disetorkan pada kas Negara sebagai hasil penerimaan APBN.

6. Lelang Eksekusi Jaminan Fidusia

Lelang eksekusi jaminan fidusia adalah lelang terhadap objek fidusia karena debitor cedera janji atau wanprestasi, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang nomor 42 Tahun 1999 Tentang Jaminan Fidusia. Dalam hal ini kreditor tidak perlu meminta fiat (persetujuan resmi) eksekusi dari Ketua Pengadilan Negeri apabila akan menjual secara lelang barang jaminan kredit yang diikat fidusia, jika debitor cedera janji atau wanprestasi.

7. Lelang Eksekusi Barang Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Lelang eksekusi barang Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (barang tak bertuan) dapat diadakan terhadap barang yang dinyatakan tidak dikuasai, barang yang dikuasai Negara dan barang yang menjadi milik Negara yang merupakan pengelompokan menurut Direktorat Bea dan Cukai. Lelang barang tak bertuan dimaksudkan untuk menyebut lelang yang dilakukan terhadap barang yang dalam jangka waktu yang ditentukan tidak dibayar bea masuknya.

b. Lelang Non-Eksekusi Wajib

Merupakan lelang barang inventaris instansi pemerintah pusat/daerah dalam rangka penghapusan barang milik/dikuasai negara yang dilaksanakan atas permintaan pihak yang menguasai atau memiliki suatu barang yang berdasarkan peraturan perundangundangan harus dijual secara lelang.[34] Barang yang dimiliki Negara adalah barang yang pengadaannya bersumber dari dana yang berasal dari APBN, APBD, serta sumber-sumber lainnya atau barang yang nyata-nyata dimiliki negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

c. Lelang Non-Eksekusi Sukarela

1. Lelang Sukarela Barang Milik Swasta

[34] S. Mantayborbir dan Iman Jauhari. (2003) Hukum Lelang Negara di Indonesia. Jakarta: Pustaka Bangsa Press.

Lelang sukarela/swasta adalah jenis pelayanan lelang atas permohonan masyarakat secara sukarela. Jenis pelayanan ini sedang dikembangkan untuk dapat bersaing dengan berbagai bentuk jual beli individual/ jual beli biasa yang dikenal di masyarakat. Lelang sukarela yang saat ini sudah berjalan antara lain lelang barang seni seperti carpet dan lukisan, serta lelang sukarela yang diadakan Balai Lelang.

2. Lelang Sukarela aset BUMN/BUMD berbentuk Persero

Pasal 37 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (Persero) mengatur, bagi persero tidak berlaku Instruksi Presiden Nomor 1970 tentang Penjualan dan/atau Pemindahtanganan Barang-barang yang dimiliki/dikuasai negara, yang harus melalui Kantor Lelang. Dalam penjelasan Pasal 37 dinyatakan guna memberikan keleluasaan pada Persero dan Persero Terbuka dalam melaksakan usahanya, maka penjualan dan pengalihan barang yang dimiliki/dikuasai Negara, dinyatakan tidak berlaku. Persero tidak wajib menjual barangnya melalui lelang atau dapat menjual barang asetnya tanpa melalui lelang. Jika persero memilih cara penjualan lelang, maka lelang tersebut termasuk jenis lelang sukarela.

d. Lelang Online

Lelang secara online dilaksanakan dengan penawaran secara tertulis tanpa kehadiran peserta lelang melalui Aplikasi Lelang Email (ALE). ALE dapat dibuka pada alamat domain *https://www.lelangdjkn.kemenkeu.go.id* dengan tata cara sebagai berikut:

1. Peserta lelang harus sign in (bagi yang sudah pernah mendaftar) atau sign up (bagi yang belum pernah mendaftar) pada alamat domain tersebut untuk mendaftarkan username dan password masing-masing. Ada beberapa data yang harus dilengkapi dalam proses registrasi tersebut sehingga email yang didaftarkan harus valid.
2. Peserta lelang akan memperoleh kode aktivasi yang dikirim ke alamat email masing-masing. Kode aktivasi digunakan untuk mengaktifkan username.
3. Setelah aktif, peserta lelang memilih jenis objek lelang pada katalog yang tersedia.
4. Setelah memastikan jenis objek lelang yang dipilihnya, peserta lelang diwajibkan untuk mendaftarkan nomor identitas KTP dan NPWP serta menggunggah softcopy nya, dan juga mendaftarkan nomor rekening bank atas nama peserta lelang guna kepentingan pengembalian

uang jaminan bagi peserta yang tidak ditunjuk sebagai pemenang.

5. Peserta lelang akan memperoleh nomor *Virtual Account* (VA) atau nomor rekening sebagai tujuan penyetoran uang jaminan lelang. nomor VA dapat dilihat dalam menu "Status Lelang" pada ALE sesuai username masing-masing.
6. Peserta lelang harus menyetorkan uang jaminan sesuai dengan jumlah/nominan yang telah disaratkan penjual dan paling lambat 1 (satu) hari sebelum pelaksanaan lelang.
7. Penyetoran uang jaminan lelang ditujukan ke nomor VA masing-masing peserta lelang dan dapat dilakukan melalui berbagai jalur sperti ATM, sms-banking, i-banking dan teller bank.
8. Setelah uang jaminan diterima di rekening penampungan penjual dan peserta lelang dinyatakan bersih dari daftar pihak yang dikenai sanksi tidak diperbolehkan mengikuti lelang, maka peserta lelang akan memperoleh kode token yang akan digunakan untuk menawar objek lelang yang dikirimkan ke email masing-masing.
9. Penawaran diajukan dengan cara menekan tombol "tawar (bid)" dalam menu "status lelang" pada ALE.

Penawaran dapat diajukan berkali-kali sampai batas waktu penawaran ditutup.

10. Setelah penawaran lelang berakhir, seluruh penawaran Lelang direkapitulasi oleh ALE dan dapat dilihat oleh peserta lelang pada ALE.[35] Seluruh peserta lelang (baik pemenang maupun peserta lelang) akan mendapatkan informasi melalui email masing-masing mengenai hak dan kewajibannya.
11. Pelunasan kewajiban pembayaran lelang oleh pembeli dilakukan paling lama 5 (lima) hari kerja setelah pelaksanaan lelang, sedangkan pengembalian uang jaminan peserta lelang yang tidak ditunjuk sebagai pemenang dilakukan saat itu juga. Setiap pelunasan dan pengembalian uang jaminan ditujukan ke nomor VA masing-mamsing.

Dalam hal Balai Lelang yang bertindak sebagai penjual, makan syarat dan ketentuan ditentukan oleh Balai Lelang tersebut yang dapat dilihat di *website* masing-masing Balai Lelang. Sedangkan untuk prosedur ataupun tata cara pelaksanaannya sama seperti tata cara pelaksanaan lelang online oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL).

[35] Website resmi DJKN www.djkn.kemenkeu.go.id diakses pada tanggal 10 Oktober 2021 jam 10:40 WIB

Dan untuk barang yang berada diluar kedudukan pembeli lelang maka pengirimannya dilakukan sesuai permintaan pembeli dimana seluruh biaya ditanggung oleh pembeli. Persamaan mendasar dari tiap-tiap jenis lelang tersebut terletak pada pihak yang terlibat di dalamnya serta prosedur pelaksanaan lelang tersebut.

Dalam semua jenis lelang harus ada Penjual/ Pemilik barang, peserta lelang, dan Pejabat Lelang, tapi pengecualian untuk Pejabat Lelang yaitu bahwa dalam Lelang Eksekusi dan Lelang Non Eksekusi Wajib yang berwenang adalah Pejabat Lelang Kelas I, dan untuk Lelang Non Eksekusi Sukarela yang berwenang adalah Pejabat Lelang Kelas II. Sedangkan untuk perbedaannya terletak pada objek lelang dan syarat dari masing-masing jenis lelang tersebut.

2.1.3.4. Risalah Lelang

Risalah Lelang merupakan berita acara pelaksanaan lelang yang dibuat oleh Pejabat Lelang yang merupakan akta otentik dan mempunyai kekuatan pembuktian sempurna. Dalam pasal 1868 Kitab Undang-undang Hukum Perdata disebutkan[36]:

"suatu akta otentik ialah suatu akta yang didalam bentuk yang ditentukan oleh undang-undang dibuat oleh atau dihadapan pegawai-

[36] S. Mantayborbir dan Iman Jauhari. (2003) Hukum Lelang Negara di Indonesia. Jakarta: Pustaka Bangsa Press.

pegawai umum yang berkuasa untuk itu ditempat dimana akta dibuatnya."

Risalah Lelang terdiri dari tiga bagian, yaitu:

a. Bagian kepala Risalah Lelang paling kurang memuat:
    1. Hari, tanggal dan jam lelang ditulis dengan huruf dan angka,
    2. Nama lengkap dan tempat kedudukan Pejabat Lelang,
    3. Nomor/ tanggal surat keputusan pengangkatan Pejabat Lelang,
    4. Nama lengkap, pekerjaan, dan tempat kedudukan/ domisili penjual,
    5. Nomor/ tanggal surat permohonan lelang,
    6. Tempat pelaksanaan lelang,
    7. Sifat barang yang dilelang dan alasan barang tersebut dilelang,
    8. Dalam hal yang dilelang berupa barang tidak bergerak berupa tanah atau tanah dan bangunan harus disebutkan status hak, SKT dari Kantor Pertanahan dan keterangan lain yang membebani,
    9. Dalam hal yang dilelang barang bergerak harus disebutkan jumlah, jenis dan spesifikasi barang,
    10. Cara pengumuman lelang yang telah dilaksanakan oleh penjual,

11. Cara penawaran lelang,
12. Syarat-syarat lelang.

b. Bagian Badan Risalah Lelang paling kurang memuat:
    1. Banyaknya penawaran lelang yang masuk dan sah,
    2. Nama/merek/jenis/tipe dan jumlah barang yang dilelang,
    3. Nama, pekerjaan dan alamat pembeli atas nama sendiri atau sebagai kuasa atas nama orang lain,
    4. Harga lelang dengan angka dan huruf,
    5. Daftar barang yang laku terjual maupun yang ditahan disertai dengan nilai, nama dan alamat peserta lelang yang menawar tertinggi.

c. Bagian Kaki Risalah Lelang paling kurang memuat:
    1. Banyaknya barang yang ditawarkan/ dilelang dengan angka dan huruf,
    2. Banyaknya barang yang laku/ terjual dengan angka dan huruf,
    3. Jumlah harga barang yang telah terjual dengan angka dan huruf,
    4. Jumlah harga barang yang ditahan dengan angka dan huruf,
    5. Banyaknya dokumen/ surat-surat yang dilampirkan pada Risalah Lelang dengan angka dan huruf,

6. Jumlah perubahan maupun tidak adanya perubahan ditulis dengan angka dan huruf,
7. Tanda tangan Pejabat Lelang dan penjual/kuasa penjual dalam hal lelang barang bergerak atau tanda tangan Pejabat Lelang, penjual/kuasa penjual dan pembeli/kuasa pembeli dalam hal lelang barang tidak bergerak.

2.1.3.5. Pihak-Pihak Dalam Pelaksanaan Lelang Non Eksekusi Sukarela

Ada beberapa pihak yang terkait dalam pelaksanaan lelang non eksekusi sukarela, yaitu[37]:

a. Pejabat Lelang

Pejabat Lelang adalah orang yang berdasarkan peraturan perundang-undangan diberi wewenang khusus untuk melaksanakan penjualan barang secara lelang. Dalam Lelang Non Eksekusi Sukarela Pejabat Lelang yang berwenang adalah Pejabat Lelang Kelas II.

b. Penjual

Penjual adalah orang, badan hukum/usaha atau instansi yang berdasarkan peraturan perundang-undangan atau perjanjian berwenang untuk menjual barang secara lelang. Penjual dalam Lelang Non Eksekusi ini adalah Balai Lelang yang bertindak sebagai penjual atas surat kuasa dari pemilik barang (orang atau badan hukum yang memiliki hak kepemilikan atas suatu barang

[37] Soegianto. (2016). Hukum Lelang di Indonesia. Yogyakarta: Terra Media.

yang dilelang). Balai Lelang adalah Badan Hukum Indonesia berbentuk Perseroan Terbatas yang khusus didirikan untuk melakukan kegiatan usaha dibidang lelang.

c. Pembeli

Pembeli adalah orang atau badan hukum/ badan usaha yang mengajukan penawaran tertinggi dan disahkan sebagai pemenang lelang oleh Pejabat Lelang. Pembeli dalam hal ini merupakan pemenang lelang yang berasal dari Peserta Lelang (orang atau badan hukum yang telah memenuhi syarat untuk mengikuti lelang).

2.2 Kajian Terdahulu

NO	NAMA	JUDUL	HASIL PENELITIAN
1	Tri Widayati (2008)	Analisis Efisiensi Teknis Tempat Pelelangan Ikan Dan Tingkat Keberdayaan Pengelola Tempat Pelelangan Ikan Serta Strategi Pemberdayaannya Di Wilayah Pantai Utara Jawa Tengah	Strategi untuk Pemberdayaan TPI antara lain, untuk prioritas Pertama adalah meningkatkan kualitas pelaksanaan lelang untuk menarik bakul/juragan dan perusahaan agrobisnis perikanan membeli ikan di TPI. *Kedua,* mematuhi Rencana Tata Ruang Pesisir yang ada untuk meminimalkan kerusakan ekosistem, *ketiga* meningkatkan kinerja organisasi untuk mendukung Program Pembangunan Perikanan.
2	Alfian Hilman Shihab (2020)	Strategi Kegiatan Promosi Untuk Menarik Minat Peserta Lelang Di Balai Lelang PT.	Startegi yang dihasilkan adalah PT. JBA Indonesia hendaknya menjadwalkan kegiatan dengan teratur, agar kegiatan promosi

		JBA Indonesia	memiliki jadwal tertentu dalam satu tahun sebagai jadwal tahunan. Sehingga kegiatan promosi yang dilakukan diketahui secara pasti oleh peserta lelang, Melakukan penyelidikan akun – akun palsu yang mengatasnamakan PT. JBA Indonesia dan melakukan re-marketing untuk memperbaiki citra PT. JBA Indonesia. Dan membuat tim khusus untuk pemeliharaan dan penyemburnaan aplikasi JBA Indonesia Bidding agar mempermudah peserta lelang dalam melakukan pendaftaran, memantau hasil lelang, memantau harga lelang, info mengenai lelang, dan memantau kesediaan unit yang akan di lelang.
3	Adwin Tista (2013)	Perkembangan Sistem Lelang Di Indonesia	Balai Lelang membuka jasa pra-lelang dan pasca-lelang yang meliputi pengiriman barang serta pendanaan. Lelang wajib didahului dengan pengumuman lelang yang dilakukan oleh penjual, bukan oleh Kantor Lelang. Apabila tidak dilakukan pengumuman lelang, maka lelang yang sudah dilaksanakan akan cacat hukum dan rawan gugatan, dan apabila benar tidak dilakukan pengumuman, maka besar kemungkinan lelang akan dibatalkan.
4	Nur Yudha Maisari (2019)	Analisis Pengaruh Marketing Public Relations, Brand	Hasil penelitian ini mengatakan bahwa Marketing Public

		Awareness, Dan Brand Image Terhadap Minat Masyarakat Kota Medan Membeli Barang Melalui Lelang KPKNL Medan	Relations dan Brand Awareness berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat masyarakat membeli barang melalui lelang KPKNL Medan. Sedangkan Brand Image berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap minat masyarakat membeli barang melalui lelang KPKNL Medan.
5	Futihatun Nikmah (2018)	Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Kasus Pabrik Teh Kaligua Pandansari Paguyangan)	Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa penerapan strategi pemasaran pada Pabrik Teh Kaligua dengan sistem lelang dan tradisional dapat meningkatkan volume penjualan. Walaupun pada prateknya penerapan strategi pemasaran pada produk hilir belum maksimal, namun sudah terlihat dampaknya pada volume penjualan mengalami kenaikan.
6	Wahyu Wicaksono (2015)	Analisis Strategi Persaingan Perniagaan Gas Bumi Studi Kasus PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah II	Pada pencocokan menggunakan matrik IE, diketahui bahwa strategi PGN SBU II saat ini berada dalam posisi "menjaga dan mempertahankan". Kemudian hasil dari matrik IE ini digunakan sebagai dasar untuk mendapatkan alternatif-alternatif strategi yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan dengan menggunakan matrik SWOT. .
7	Kunsani Mulya	Strategi	Hasil penelitian

	Purwandani, Wiwit Rahayu, Nuning Setyowati (2016)	Pengembangan Pasar Lelang Cabai Merah Lahan Pasir Dikawasan Pesisir Kecamatan Panjatan, Kabupaten Kulon Progo (Studi Kasus Pasar Lelang Gisik Pranaji)	menunjukkan bahwa kegiatan pemasaran cabai merah lahan pasir yang dilakukan Pasar Lelang Gisik Pranaji di Kecamatan Panjatan, Kabupaten Kulon Progo kurang optimal. Faktor internal yang menjadi kekuatan utama yaitu komitmen petani yang menjual ke pasar lelang, kelamahan utama yaitu gudang yang kurang luas, sedangkan factor eksternal yang menjadi peluang utama yaitu kepercayaan peserta lelang terhadap pasar lelang, dan ancaman utama yaitu adanya tengkulak atau pengepul dan pasar lelang yang lain. Pasar Lelang Gisik Pranaji berada di sel V (menjaga dan mempertahankan) pada matriks IE. SWOT menghasilkan beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan di Pasar Lelang Gisik Pranaji. QSPM menghasilkan prioritas strategi yaitu peningkatan kualitas pelayanan dengan pemanfaatan sarana prasarana untuk menjaga loyalitas petani dan peserta lelang.
8	Xuwang Liu (2021)	The Strategy Analysis of Grouped Bid Evaluation in Reverse Auction: A Tripartite Evolutionary Game Perspective	The static equilibrium strategies and the factors that affect the equilibrium behavior of each player are analyzed by evolutionary game theory. Finally, to study the behaviors of three subjects, a simulation

			system is established on MATLAB GUI that quantitatively indicates the effect of initial conditions and related parameter changes on the evolution results, and then the corresponding management strategies are provided. It is demonstrated that the behaviors of each party will evolve in a favorable direction by adjusting the model parameters. This article contributes to predict the behavioral evolution of bid evaluation participants and improve the fairness in bid evaluation.
9	Aurel A. Lazar and Nemo Semret (2008)	Design, Analysis and Simulation of the Progressive Second Price Auction for Network Bandwidth Sharing	Finally, we provide a rate-distortion theoretic basis for valuation of bandwidth, which leads naturally to the elastic demand model that is assumed in the analysis of the mechanism.
10	Sebastien Lahaie (2015)	An Analysis of Alternative Slot Auction Designs for Sponsored Search	With complete information, we find that no equilibrium exists with first pricing using either RBB or RBR. We show that there typically exists a multitude of equilibria with second pricing, and we bound the divergence of (economic) value in such equilibria from the value obtained assuming all merchants bid truthfully.

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif, yaitu suatu peroses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodelogi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia.

Jenis penelitian yang akan peneliti lakukan adalah jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk menggambarkan, menjelaskan dan menjawab persoalan-persoalan dengan fenomena dan peristiwa yang terjadi saat ini. Alasan peneliti melakukan penelitian dengan jenis penelitian deskriptif adalah agar dapat menjelaskan secara lebih rinci bagaimana strategi Lelang dalam menarik minat masyarakat membeli barang melalui KPKNL Padang.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

3.2.1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana proses studi yang digunakan untuk memperoleh pemecahan masalah penelitian berlangsung. Pemilihan suatu lokasi penelitian harus didasari dengan pertimbangan yang baik agar bisa berjalan sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Untuk itu suatu lokasi penelitian dipertimbangkan melalui mungkin tidaknya untuk dimasuki dan dikaji lebih mendalam. Selain itu penting juga dipertimbangkan apakah lokasi penelitian tersebut

memberi peluang yang menguntungkan bagi peneliti untuk dikaji lebih dalam.

Lokasi Penelitian ini berlangsung di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang yang beralamat jalan Perintis Kemerdekaan No.79, Jati Baru, Kec. Padang Timur, Kota Padang Sumatera Barat 25129.

3.2.2. Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada saat pelaksanaan penelitian berlangsung, yang di perkirakan pada tanggal 01 Februari 2022 sampai dengan 30 Mei 2022.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Untuk jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini berupa hasil jawaban narasumber yang diperoleh dari wawancara dan pengisian kuisioner. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, artinya data-data tersebut berupa data yang telah diolah lebih lanjut dan data yang disajikan oleh pihak lain. Data sekunder antara lain disajikan dalam bentuk data-data, tabel-tabel, diagram-diagram, atau mengenai topik penelitian. Data sekunder yang diperoleh peneliti pada penelitian ini adalah berupa bagan struktur organisasi, gambar/foto yang berkaitan dengan penelitian yang diambil secara langsung di lapangan.

3.4. Informan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini yang akan dijadikan sebagai informan adalah pemangku kepentingan dari Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang dan masyarakat kota Padang.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dalam beberapa cara, yaitu survey instansional, wawancara dan diskusi, dan pengamatan lapangan. Survei instansional dilakukan untuk memperoleh data sekunder, baik data numerik maupun kebijakan serta peraturan perundangan yang terkait dengan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang.

3.5.1. Wawancara

Dilakukan dengan mewancarai responden dengan menggunakan daftar pertanyaan dan melakukan wawancara secara mendalam kepada responden seperti : pemangku kepentingan dari Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang dan masyarakat.

3.5.2. Observasi

Dilakukan dengan pengamatan langsung di lapangan untuk mendapatkan gambaran kondisi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang.

3.5.3. Focus Grup Diskusi (FGD)

Dilakukan dengan melakukan FGD dengan beberapa kalangan elemen masyakarat kota Padang untuk mendapatkan pandangan dan

masukan tentang stategi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang.

3.6. Metode Analisis Data

Teknik analisa data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT dimana dalam melakukan analisis akan melalui beberapa tahapan yaitu:

3.6.1. Tahap *Input*

3.6.1.1. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Pada tahap input, akan digunakan tahapan-tahapan yang diusulkan oleh David (2006). Matriks IFE dapat disusun dengan lima tahapan, yaitu[38] :

a. Menuliskan faktor internal utama seperti diidentifikasi dalam proses audit internal. Menggunakan total sepuluh hingga dua puluh faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan. Menuliskan kekuatan lebih dahulu dan kemudian kelemahan. Membuatnya spesifik, menggunakan presentase, rasio dan angka komparatif.
b. Memberikan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Jumlah pembobotan harus sama dengan 1.
c. Memberikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut

[38] Afrizal. 2016. Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif Dalam Berbagai Disiplin Ilmu. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada

menunjukkan kelemahan utama (peringkat 1), atau kelemahan minor (peringkat 2), kekuatan minor (peringkat 3), atau kekuatan utama (peringkat 4). Kekuatan harus mendapatkan peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapatkan peringkat 1 atau 2.

d. Mengalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan rata-rata tertimbang pada masing-masing variabel.

e. Menjumlahkan rata-rata tertimbang masing-masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang pada organisasi.

Berapa pun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matriks IFE, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0, dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menggambarkan organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

Tabel 3.6.1.1
Contoh Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

KEKUATAN	BOBOT	RATING	SKOR
Kekuatan 1			
Kekuatan 2			
Kekuatan 3			
Kekuatan 4			
KELEMAHAN	BOBOT	RATING	SKOR
Kelemahan 1			
Kelemahan 2			
Kelemahan 3			
Kelemahan 4			
Total Skor Pembobotan			

3.6.1.2. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Matriks EFE akan disusun dengan lima tahapan sesuai model David,[39] yaitu :

a. Menuliskan faktor eksternal seperti diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Menuliskan beberapa faktor yang mencakup peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Menuliskan peluang lebih dahulu dan kemudian ancaman. Membuat se-spesifik mungkin, menggunakan presentase, rasio dan angka komparatif.
b. Memberikan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Peluang sering kali diberi bobot yang lebih tinggi dari ancaman, tetapi ancaman juga dapat diberi bobot yang tinggi jika mereka sangat serius atau sangat mengancam. Penjumlahan seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
c. Memberikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut, dimana 4 = respon perusahaan superior, 3 = respon perusahaan di atas rata-rata, 2 = respon perusahaan rata-rata, dan 1 = respon perusahaan buruk. Ancaman dan peluang dapat diberi peringkat 1,2,3, atau 4.

[39] Bungin, Burhan. 2011. Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

d. Mengalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan rata-rata tertimbang pada masing-masing variabel.
e. Menjumlahkan rata-rata tertimbang masing-masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang pada organisasi.

Berapa pun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matriks EFE, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0, dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menggambarkan strategi perusahaan saat ini tidak memanfaatkan peluang atau tidak menghindari ancaman eksternal, sementara total nilai di atas 2,5 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon sangat baik terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya.

Dalam kata lain, strategi perusahaan secara efektif mengambil keuntungan daripeluang yang ada saat ini dan meminimalkan efek yang mungkin muncul dari ancaman eksternal.[40]

Tabel 3.6.1.2
Contoh Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

PELUANG	BOBOT	RATING	SKOR
Peluang 1			
Peluang 2			
Peluang 3			
Peluang 4			
ANCAMAN	BOBOT	RATING	SKOR

[40] Mulyadi, Mohammad. 2016. Metode Penelitian Praktis Kualitatif & Kuantitatif. Jakarta: Publica Press

Ancaman 1			
Ancaman 2			
Ancaman 3			
Ancaman 4			
Total Skor Pembobotan			

3.6.1.3. Pembobotan Matriks IFE & EFE

Setelah penyusunan matriks IFE & EFE, maka perlu ditentukan jumlah bobot yang terukur agar menghasilkan bobot yang sesuai dengan ketentuan pada matriks IFE & EFE. Dalam pembobotan baik untuk analisa internal maupun analisa eskternal, jumlah pembobotan di dalam matriks harus sama dengan 1.

Oleh karena itu proses pembobotan dilakukan melalui langkah-langkah berikut :

a. Memberikan bobot terlebih dahulu (bobot awal) dengan skala yang terukur. Skala bobot tersebut yaitu : bobot 1 (tidak penting), bobot 2 (kurang penting), bobot 3 (penting), bobot 4 (sangat penting).
b. Bobot yang ditulis ke dalam matriks disebut bobot relatif, yang merupakan hasil dari hasil pembagian antara bobot (awal) dengan jumlah bobot (awal) keseluruhan pada langkah 1 di atas.

Bobot ditentukan berdasarkan industri (*industry based*), sedangkan rating ditentukan berdasar kepada perusahaan (*company based*). Pada Matriks IFE faktor kekuatan dapat diartikan sebagai atribut internal yang membantu dalam pencapaian tujuan

perusahaan, sedangkan kekuatan utama merupakan kompetensi unik yang dimiliki oleh perusahaan yang tidak dapat dengan mudah disamakan atau ditiru oleh pesaing. Sebaliknya faktor kelemahan merupakan atribut internal yang berbahaya bagi perusahaan dalam mencapai tujuan, sedangkan kelemahan utama merupakan atribut yang menjadi fokus perbaikan terbesar perusahaan agar tidak mengalami banyak kerugian.

3.6.2. Tahap Pencocokan

3.6.2.1. Matriks *Strength-Weak-Opportunity-Threat*

Pada tahap pencocokan, digunakan data dari tahap *input*. Matriks *Strengths – Weakness – Opportunities - Threats* (SWOT *Matrix)* digunakan untuk mengembangkan 4 tipe strategi[41] :

a. **Strategi SO** (kekuatan - peluang - *strengths - opportunities*) menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Ini adalah posisi perusahaan yang sangat baik, dimana semua pimpinan organisasi akan mengarahkan organisasinya menuju ke kondisi yang memungkinkan mereka untuk menerapkan strategi SO, setelah sebelumnya menggunakan strategi WO, ST dan WT.

b. **Strategi WO** (kelemahan - peluang – *weaknesses - opportunities*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang

[41] Mulyadi, Mohammad. 2016. Metode Penelitian Praktis Kualitatif & Kuantitatif. Jakarta: Publica Press

perusahaan memiliki peluang yang baik, namun karena kelemahan yang dimilikinya tidak dapat memanfaatkan peluang tersebut menjadi sebuah keuntungan. Misalnya, terdapat permintaan yang cukup besar terhadap motor *matic* di pasaran, namun karena tidak memiliki kemampuan untuk memproduksi motor *matic*, maka perusahaan menjalin *joint venture* atau kerjasama dengan perusahaan lainnya dalam memproduksi motor *matic*, *joint venture* tadi adalah bentuk penerapan strategi WO ini.

c. **Strategi ST** (kekuatan – ancaman – *strengths* - *threats*) menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Contoh dari strategi ST terjadi ketika Texas Instruments menggunakan departemen legal yang sangat bagus (kekuatan) untuk menagih hampir $700 juta untuk kerusakan dan royalti dari sembilan perusahaan Jepang dan Korea yang melanggar paten untuk *memory chip* semikonduktor (ancaman). Perusahaan pesaing yang meniru ide, inovasi, dan produk yang dipatenkan adalah ancaman utama di banyak industri. Hal ini masih menjadi masalah utama perusahaan AS yang menjual produknya di Cina.

d. **Strategi WT** (kelemahan - ancaman – *weaknesses* - *threats*) adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan

kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal akan berada pada posisi yang tidak aman. Kenyataannya, perusahaan seperti itu mungkin harus berusaha bertahan hidup, bergabung, mengurangi ukuran, mendeklarasikan kebangkrutan, atau memilih likuidasi.

Gambar 3.6.2.1
Contoh Rumusan Alternatif Strategi Matriks SWOT

FAKTOR INTERNAL KUNCI		FAKTOR EKSTERNAL KUNCI		HASIL STRATEGI
Kapasitas yang tidak mencukupi (kelemahan internal).	+	Keluarnya 2 pesaing utama dari industri (peluang eksternal).	=	Menjalankan integrasi horisontal dengan membeli fasilitas milik pesaing.
Keahlian litbang yang kuat (kekuatan internal).	+	Menurunnya jumlah penduduk dewasa muda usia (ancaman eksternal).	=	Mengembangkan produk baru untuk penduduk dewasa yang lebih tua.
Rendahnya moral karyawan (kelemahan internal).	+	Aktivitas serikat kerja yang kuat (ancaman eksternal).	=	Mengembangkan paket kompensasi baru bagi karyawan.

Gambar 3.6.2.2
Contoh Matriks SWOT

	Strength (S)	Weaknesses (W)
	Identifikasi Kekuatan	**Identifikasi Kelemahan**
Opportunities (O)	**SO Strategi**	**WO Strategi**
Identifikasi Kesempatan/ Peluang	Menggunakan kekuatan -kekuatan untuk me-nangkap peluang	Mengatasi kelemahan-kelemahan dengan meng-ambil kesempatan
Threats (T)	**ST Strategi**	**WT Strategi**
Identifikasi Ancaman	Menggunakan kekuatan -kekuatan untuk meng-hindarkan ancaman-ancaman	Meminimalkan kelemahan-kelemahan dan menghin-darkan ancaman-ancaman

Matriks SWOT terdiri atas sembilan sel. Seperti ditunjukkan, ada empat sel faktor kunci, empat sel strategi, dan satu sel yang selalu dibiarkan kosong (sel di kiri atas). Empat sel strategi, yang diberi nama SO, WO, ST, dan WT, dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci, diberi nama S, W, O, dan T.[42]

Ada delapan langkah yang terlibat dalam membuat Matriks SWOT :

a. Menuliskan peluang eksternal kunci perusahaan.
b. Menuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan.
c. Menuliskan kekuatan internal kunci perusahaan.

[42] Afrizal. 2016. Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif Dalam Berbagai Disiplin Ilmu. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada

d. Menuliskan kelemahan internal kunci perusahaan.
e. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan mencatat hasil Strategi SO dalam sel yang ditentukan.
f. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan mencatat hasil Strategi WO dalam sel yang ditentukan.
g. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan mencatat hasil Strategi ST dalam sel yang ditentukan.
h. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan mencatat hasil Strategi WT dalam sel yang ditentukan.

Tujuan dari masing-masing alat pencocokan di Tahap 2 adalah untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak, bukan untuk memilih strategi mana yang terbaik. Tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT akan dipilih untuk implementasi.

3.6.2.2. Matriks *Internal-External* (I-E)

Matriks Internal-Eksternal (IE) akan digunakan untuk menganalisis kondisi kerja dan posisi strategis bisnis. Matriks Internal-Eksternal atau matriks IE didasarkan pada analisis faktor bisnis internal dan eksternal yang digabungkan menjadi satu model sugestif. Matriks IE merupakan kelanjutan dari matriks EFE dan IFE. Matriks IE termasuk dalam kelompok alat manajemen portofolio strategis. Dalam matriks IE posisi organisasi menjadi matriks dengan jumlah sel sembilan tampak seperti gambar

dibawah berikut. Matriks IE didasarkan pada 2 kriteria yaitu : skor dari matriks EFE yang diplot pada sumbu y dan skor dari matriks IFE yang diplot pada sumbu x.[43]

Gambar 3.6.2.2
Contoh Sel Matriks IE

		IFAS		
	4,00	3,00	2,00	1,00
	3,00	I	II	III
EFAS	2,00	IV	V	VI
	1,00	VII	VIII	IX

Dalam contoh visualisasi gambar Matriks IE di atas, maka perusahaan harus memegang dan mempertahankan posisinya. Perusahaan harus mengejar strategi fokus pada meningkatkan penetrasi pasar dan pengembangan produk. Dalam model IE penetapan strategi ditentukan berdasarkan pertemuan antara garis horizontal dan vertikal dalam sembilan sel pada matriks IE.

Matriks IE dapat dibagi menjadi 3 wilayah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda. Sel I, II, dan III menyarankan strategi pertumbuhan yang berarti strategi taktis yang intensif dan agresif. Strategi harus fokus pada penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Dari perspektif

[43] Bungin, Burhan. 2011. Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

operasional, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horisontal juga harus dipertimbangkan. Sel IV, V, dan VI menunjukkan situasi strategi bertahan yang tidak secara agresif melakukan berbagai keputusan investasi yang ofensif. Dalam hal ini, strategi taktis perusahaan harus fokus pada penetrasi pasar dan pengembangan produk. Sel VII, VIII, dan IX yang ditandai dengan *exit strategy*. Jika biaya untuk meremajakan bisnis rendah, maka harus berusaha untuk merevitalisasi bisnis. Dalam kasus lain, manajemen biaya yang agresif adalah cara untuk memainkan permainan akhir.

3.6.3. Tahap Keputusan

Untuk menyelesaikan tahapan ini, akan digunakan teknik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sebagai teknik tunggal untuk memutuskan pilihan strategi yang dipilih setelah melalui tahap input dan pencocokan sebelumnya.

Pada kerangka perumusan strategi komprehensif, QSPM menggunakan input dari analisis Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk menentukan secara objektif di antara alternatif strategi yang dihasilkan. Matriks EFE, Matriks IFE, yang membentuk Tahap 1, digabung dengan Matriks SWOT, Matriks IE, yang membentuk dalam Tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat QSPM (Tahap 3).

QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternatif-alternatif strategi yang ada. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan.

Menurut David, langkah-langkah pengembangan QSPM adalah sebagai berikut[44] :

a. Langkah 1 – Membuat daftar peluang / ancaman eksternal kunci dan kekuatan / kelemahan internal kunci perusahaan.
b. Langkah 2 – Memberi bobot pada setiap faktor eksternal dan internal.
c. Langkah 3 – Mengevaluasi matriks pencocokan di Tahap 2, dan mengidentifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan.
d. Langkah 4 – Menentukan nilai Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores*-AS).
e. Langkah 5 – Menghitung Total Nilai Daya Tarik (*Total Attractiveness Scores*-TAS).
f. Langkah 6 – Menghitung Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik

[44] Mulyadi, Mohammad. 2016. Metode Penelitian Praktis Kualitatif & Kuantitatif. Jakarta: Publica Press

3.6.4. Tahap Penarikan Kesimpulan

Tahapan akhir dalam penelitian ini adalah penarikan kesimpulan atas keseluruhan hasil yang diperoleh dari langkah–langkah penelitian yang dilakukan. Penarikan kesimpulan ini merupakan jawaban dari permasalahan yang ada. Selain itu juga akan diberikan saran sebagai masukan yang positif berkaitan dengan hasil penelitian.

Rekomendasi strategi diambil berdasarkan hasil pengolahan data sebelumnya yang memunculkan beberapa strategi alternatif yang akan dinilai kembali oleh responden untuk menentukan peringkat atau tingkat kepentingan dari masing-masing alternatif strategis tersebut dengan mempertimbangkan kondisi-kondisi yang ada.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum KPKNL Padang

4.1.1. Sejarah KPKNL Padang

Setelah Proklamasi Kemerdekaan RI tahun 1945, pemerintah menggulirkan program pengucuran atau pemberian pinjaman dana untuk kredit bagi para pengusaha kecil dalam rangka mendorong pertumbuhan perekonomian rakyat pasca penjajahan. Kebijakan ini digariskan oleh Panitia Pemikir Siasat Ekonomi yang didirikan oleh Muhammad Hatta pada tahun 1946. Dalam perkembangannya, pengucuran atau pinjaman dana yang diberikan oleh pemerintah tersebut tidak dapat dikembalikan tepat pada waktunya, bahkan dana tersebut menjadi kredit macet. Apabila keadaan tersebut tidak segera dilakukan langkah pengamanan, maka dikhawatirkan merugikan keuangan dan kekayaan Negara yang selanjutnya akan memperlambat pertumbuhan perekonomian negara.[45]

Berdasarkan Keputusan Penguasa Perang Pusat Kepala Staf Angkatan Darat Nomor Kpts/Peperpu/0241/1958 tanggal 6 April 1958 dibentuk Panitia Penyelesaian Piutang Negara (P3N) dengan tugas melakukan penyelesaian piutang negara dengan tugas melakukan penyelesaian piutang negara dengan cara Parate Eksekusi.[46] Pada tahun 1971 struktur organisasi dan sumber daya manusia Panitia Urusan Piutang Negara (PUPN) tidak mampu menangani penyerahan piutang

[45] Arsip Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang

[46] Https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-padang diakses pada 8 Mei 2022 pada jam 21.54 WIB

Negara Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 1976 dibentuk Badan Urusan Piutang Negara (BUPN) dengan tugas mengurus penyelesaian piutang negara sebagaimana Undang-Undang Nomor 49 Prp Tahun 1960 tentang Panitia Urusan Piutang Negara PUPN yang merupakan panitia interdepartemental hanya menetapkan produk hukum dalam pengurusan piutang negara.[47]

Sebagai penjabaran Keppres tersebut, Menteri Keuangan mengeluarkan surat keputusan Nomor 517/MK/IV/1976 tentang susunan organisasi dan tata kerja BUPN, dimana tugas pengurusan piutang Negara dilaksanakan oleh Satuan Tugas (Satgas) Untuk mempercepat proses pelunasan piutang negara macet, diterbitkanlah Keputusan Presiden Nomor 21 Tahun 1991 yang menggabungkan fungsi lelang dan seluruh aparatnya dari lingkungan Direktorat Jendral Pajak ke dalam struktu organisasi BUPN, sehingga dibentuklah organisasi baru yang bernama Badan Usaha Piutang dan Lelang Negara (BUPLN).[48]

Sebagai tindak lanjut, Menteri Keuangan memutuskan bahwa tugas operasional pengurusan piutang Negara dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pengurusan Piutang Negara (KP3N), sedangkan tugas operasional lelang dilakukan oleh Kantor Lelang Negara (KLN). Selanjutnya, berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 177 Tahun 2000 yang ditindak lanjuti dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 2/KMK.01/2001 tanggal 3 Januari 2001, BUPLN ditingkatkan menjadi Direktorat Jendral Piutang dan

[47] Arsip Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang

[48] Mantayborbir S., Iman Jauhari. 2003. Hukum Lelang Negara di Indonesia. Jakarta: Penerbit Pustaka Bangsa Press.

Lelang Negara (DJPLN) yang fungsi operasionalnya dilaksanakan oleh Kantor Pengurusan Piutang dan Lelang Negara (KP2LN).

Reformasi Birokrasi dilingkungan dapartemen Keuangan pada tahun 2006 menjadikan fungsi pengurusan piutang negara dan pelayanan lelang digabungkan dengan fungsi pengelolaan kekayaan negara pada Direktorat Pengelolaan Barang Milik/Kekayaan Negara (PBM/KN) Direktorat Jendral Pembendaharaan (DJPb), sehingga berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2005 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon 1 Kementrian Republik Indonesia, DJPLN berubah menjadi Direktorat Jendral Kekayaan Negara (DJKN), dan KP2LN berganti nama menjadi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) dengan tambahan fungsi pelayanan di bidang kekayaan negara dan penilaian.[49]

Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No. 135/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. KPKNL Padang memiliki tugas dan fungsi yang merupakan perluasan fungsional dari instansi yang sebelumnya dikenal dengan Kantor Pelayanan Piutang dan Lelang (KP2LN) Padang, sebagai konsekuensi dari reorganisasi di lingkungan Departemen Keuangan sesuai Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 berikut perubahannya dan Keputusan Presiden Nomor 95 tahun 2006

[49] https://www.djkn.kemenkeu.go.id/page/2922/Sejarah-DJKN.html diakses pada pada 8 Mei 2022 pada jam 22.14 WIB

tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal di Lingkungan Departemen Keuangan.[50]

4.1.2. Visi dan Misi KPKNL Padang

VISI : "*Menjadi pengelola kekayaan negara yang profesional dan akuntabel untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat*".[51]

MISI :

a. Mewujudkan optimalisasi penerimaan, efisiensi pengeluaran, dan efektivitas pengelolaan kekayaan negara.
b. Mengamankan kekayaan negara secara fisik, administrasi, dan hukum.
c. Meningkatkan tata kelola dan nilai tambah pengelolaan investasi pemerintah.
d. Mewujudkan nilai kekayaan negara yang wajar dan dapat dijadikan acuan dalam berbagai keperluan.
e. Melaksanakan pengurusan piutang negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.
f. Mewujudkan lelang yang efisien, transparan, akuntabel, adil, dan kompetitif sebagai instrumen jual beli yang mampu mengakomodasi kepentingan masyarakat.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 263/PMK.01/2016 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 170/PMK.01/2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi

[50] Peraturan Menteri Keuangan No. 135/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.
[51] Arsip Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang

Vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, KPKNL Padang merupakan kantor daerah yang merupakan instansi vertikal di bawah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, yang berada dibawah bimbingan Kantor Wilayah DJKN Riau, Sumatera Barat, dan Kepulauan Riau.

KPKNL mempunyai tugas melaksanakan pelayanan di bidang kekayaan negara, penilaian, piutang negara dan lelang. Dalam melaksanakan tugas dimaksud, KPKNL menyelenggarakan fungsi:[52]

a. Inventarisasi, pengadministrasian, pendayagunaan, pengamanan kekayaan negara.
b. Registrasi, verifikasi dan analisa pertimbangan permohonan pengalihan serta penghapusan kekayaan negara.
c. Registrasi penerimaan berkas, penetapan, penagihan, pengelolaan barang jaminan, eksekusi, pemeriksaan harta kekayaan milik penanggung hutang/penjamin hutang.
d. Penyiapan bahan pertimbangan atas permohonan keringanan jangka waktu dan/ atau jumlah hutang, usul pencegahan dan penyanderaan penanggung hutang dan/atau penjamin hutang serta penyiapan data usul penghapusan piutang negara.
e. Pelaksanaan pelayanan penilaian.
f. Pelaksanaan pelayanan lelang.
g. Penyajian informasi di bidang kekayaan negara, penilaian, piutang negara dan lelang.

[52] Peraturan Menteri Keuangan Nomor 102/PMK.01/2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara

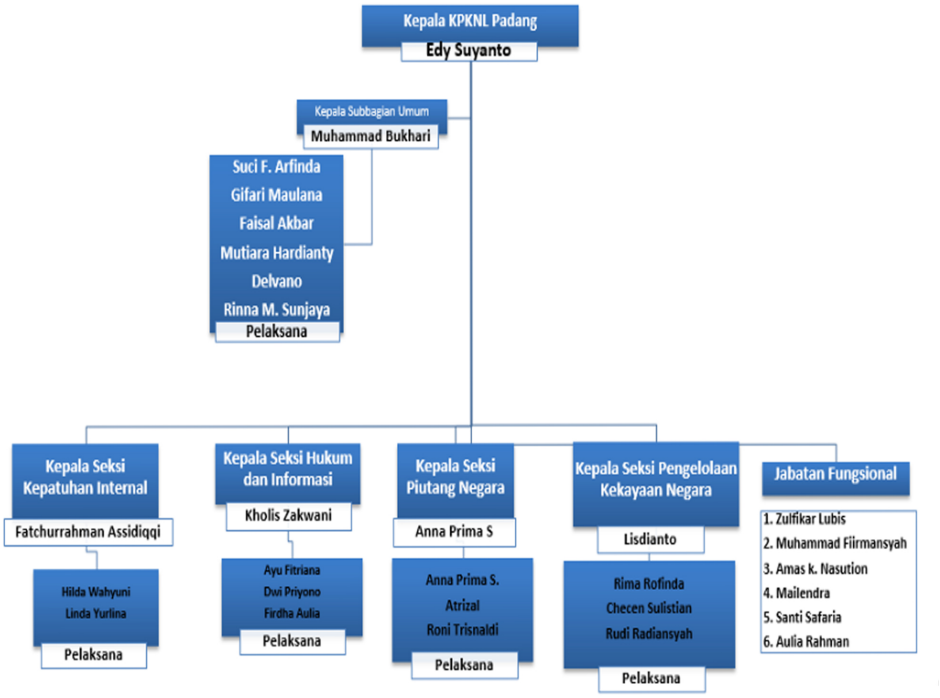
h. Pelaksanaan penetapan dan penagihan piutang negara serta pemeriksaan kemampuan penanggung hutang atau penjamin hutang dan eksekusi barang jaminan.
i. Pelaksanaan pemeriksaan barang jaminan milik penanggung hutang atau penjamin hutang serta harta kekayaan lain.
j. Pelaksanaan bimbingan kepada Pejabat Lelang.
k. Inventarisasi, pengamanan, dan pendayagunaan barang jaminan.
l. Pelaksanaan pemberian pertimbangan dan bantuan hukum pengurusan piutang negara dan lelang.
m. Verifikasi dan pembukuan penerimaan pembayaran piutang negara dan hasil lelang dan,
n. Pelaksanaan administrasi KPKNL.

4.1.3. Struktur Organisasi KPKNL Padang

Struktur organisasi disusun sebagai syarat mutlak atau yang harus ada dalam setiap perusahaan atau lembaga, karena struktur organisasi membagi peranan serta tanggung jawab wewenang tiap-tiap seksi yang ada dalam perusahaan atau lembaga. Struktur organisasi ini dibuat atau disusun agar tidak terjadi adanya kesalahan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab.[53]

[53] Arsip Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang

Gambar 4.1
Struktur Organisasi KPKNL Padang



4.1.4. Tugas Pokok

a. Kepala Kantor KPKNL

Uraian Tugas dan Kegiatan[54]

1) Menyelenggarakan urusan penerimaan/penolakan/pengembalian penyerahan piutang negara sesuai ketentuan yang berlaku. Menyelenggarakan penerbitan Penyerahan Bersama (PB) atau keputusan Penetapan Jumlah Hutang Negara (PJHN).

2) Menyelenggarakan penatausahaan, pengamanan dan pendayagunaan dokumen dan fisik barang jaminan atau harta kekayaan lainnya.

[54] Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia. Nomor 93/Pmk.06/2010. Tentang. Petunjuk Pelaksanaan Lelang.

3) Menyelenggarakan penerbitan dan Pemberitahuan Surat Paksa (SP) dalam rangka penagihan piutang negara.

b. Subbagian Umum

Uraian Tugas dan Kegiatan

1) Menyelenggarakan urusan surat masuk dan surat keluar.
2) Menyusun daftar urut kepangkatan dan formasipegawai di lingkungan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL).
3) Melaksanakan administrasi kepegawaian KPKNL.
4) Mengusulkan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.

c. Seksi Pengelolaan Kekayaan Negara

Uraian Tugas dan Kegiatan[55]

1) Melaksanakan penyelesaian penetapan status penggunaan/ penguasaan kekayaa negara.
2) Melakukan analisa pertimbangan permohonan penghapusan kekayaan negara.
3) Melaksanakan akuntansi, pelaporan, dan penyusunan daftar barang milik negara.
4) Melakukan analisa pertimbangan permohonan pemindah tanganan (penjualan, tukar menukar, hibah, penyertaan modal pemerintah) kekayaan Negara.

[55] Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia. Nomor 93/Pmk.06/2010. Tentang. Petunjuk Pelaksanaan Lelang.

d. Seksi Pelayanan Penilaian

Uraian Tugas dan Kegiatan

1) Mengkoordinasikan penilaian atas barang jaminan yang dilakukan oleh tim penilaian.
2) Melaksanakan panggilan potensi di bidang penilaian sumber daya alam, real property, property khusus dan usaha.
3) Melaksanakan pemeliharaan dan pengarsipan secara manual atas laporan penilaian yang telah dilakukan.
4) Menginput data penilaian ke database penilaian.

e. Seksi Piutang Negara

Uraian Tugas dan Kegiatan[56]

1) Menyiapkan konsep surat permintaan kelengkapan data kepada penyerah piutang dalam hal berkas tidak lengkap atau tidak jelas.
2) Menyiapkan konsep surat tanggapan koreksi atas perubahan dalam menetapkan besarnya piutang negara.
3) Menyiapkan Surat Pemberitahuan Persetujuan/ penolakan pemberian keringanan Hutang.
4) Menyiapkan konsep surat panggilan/ panggilan terakhir kepada Penanggung Hutang/ Penjam.

f. Seksi Pelayanan Lelang

Uraian Tugas dan Kegiatan

[56] Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia. Nomor 93/Pmk.06/2010. Tentang. Petunjuk Pelaksanaan Lelang.

1) Menyusun rencana Kerja Seksi Pelayanan Lelang sebagai bahan penyusunanrencana kerja Kantor Pelayanan.
2) Mengajukan usul konsep penetapan jadwal lelang.
3) Melakukan analisa kelengkapan dokumen lelang.
4) Melakukan pembukuan piutang negara dan pelaporan hasil lelang.

g. Seksi Hukum dan Informasi

Uraian Tugas dan Kegiatan

1) Mengkoordinasikan pembukuan atas hasil penerimaan pengurusan piutang negara dan lelang.
2) Melaksanakan pembuatan rincian jumlah hutang untuk keperluan lelang.
3) Melaksanakan pengembalian kelebihan hasil Piutang Negara dan Lelang.
4) Melaksanakan pengembalian uang jaminan lelang yang masuk melalui rekening Bendaharawan Penerimaan.

h. Kepala Seksi Kepatuhan Internal Melakukan pemantauan pengadilan intern, pengelolaan kinerja, kepatuhan terhadap kode etik dan di siplin, tindak lanjut hasil pengawasan, serta perumusan rekomendasi perbaikan proses bisn.[57]

[57] Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia. Nomor 93/Pmk.06/2010. Tentang. Petunjuk Pelaksanaan Lelang.

4.2. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

4.2.1. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan Eksternal digunakan untuk mengetahui dan mengembangkan peluang-peluang yang dapat menguntungkan Perusahaan dan ancaman-ancaman yang harus dihindari oleh Perusahaan. Perusahaan dapat memanfaatkan peluang sebaik-baiknya untuk dapat mempertahankan dan mengembangkan organisasinya serta menghindari ancaman yang datang.[58] Lingkungan Eksternal yang dapat mempengaruhi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang dari Analisis lingkungan eksternal diantaranya adalah ekonomi, Pemerintah, Politik, dan Hukum, Teknologi, Lingkungan dan Sosial Budaya.

a. Ekonomi

Tingkat pertumbuhan ekonomi terjadi di suatu Negara berdampak positif terhadap pertumbuhan dunia usaha. Kondisi pertumbuhan ekonomi di Indonesia mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun. Perekonomian Indonesia di tahun 2019 diperkirakan akan tumbuh dengan 5, 30%. Untuk menopang pertumbuhan tersebut maka ada beberapa sektor unggulan yang diperkirakan akan tumbuh cukup tinggi dikutip dari Kompasiana.com adalah: Informasi dan Komunikasi (9,32%), Transportasi dan Pergudangan (8,18%), Konstruksi (6,82%), Jasa Keuangan dan Asuransi (6,43%), Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum (6,25%), Perdagangan

[58] Freddy Rangkuti. 20014. ANALISIS SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor (5,47%), dan Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan (3,88%).

Pertumbuhan ini menjadi Peluang bagi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang dalam pemasaran barang lelang karena semakin tumbuh positif ekonomi akan meningkatkan konsumen lelang.

> *"Menurut saya kondisi perekonomian di suatu daerah akan berdampak terhadap pelaksanaan lelang di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang, hal ini berpengaruh terhadap daya belinya. Jika keadaan ekonomi stabil atau cenderung meningkat maka daya jual barang di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang akan meningkat juga. Perekonomian Indonesia di tahun 2019 diperkirakan akan tumbuh dengan 5, 30%. Untuk menopang pertumbuhan tersebut maka ada beberapa sektor unggulan yang diperkirakan akan tumbuh cukup tinggi dikutip dari Kompasiana.com adalah: Informasi dan Komunikasi (9,32%), Transportasi dan Pergudangan (8,18%), Konstruksi (6,82%), Jasa Keuangan dan Asuransi (6,43%), Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum (6,25%), Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor (5,47%), dan Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan (3,88%)."*[59]

b. Teknologi

Perkembangan Teknologi memberikan pengaruh terhadap keberlangsungan aktivitas Perusahaan. Salah satu perkembangan teknologi tersebut diantaranya adalah perkembangan teknologi produksi serta perkembangan internet dan media sosial. Berdasarkan hasil wawancara terkait dengan penggunaan teknologi, narasumber menggunakan website sebagai salah satu sarana media promosi,

[59] Fatchurrahman Assidiqqi, Kepala Seksi Kepatuhan Internal, Wawancara Pribadi pada tanggal 20 April 2022 di kantor KPKNL Padang jam 13.30-15.00 WIB.

Peluang bagi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang merupakan lembaga lelang resmi di kota padang yang menguasai pasar 10 kabupaten kota di Sumatera Barat tapi mereka tetap memanfaatkan perkembangan teknologi untruk memasarkan Produknya dan melalui website dan media sosial lebih memudahkan untuk berkomunikasi dengan konsumen.

> *"Bagi kami teknologi akan sangat membantu dalam hal pelayanan dan promosi. Karena pada era saat ini siapa yang tidak menggunakan teknologi minimal android. Sekarang ini android sudah menjadi pendamping masyarakat dalam menjalani aktivitas sehari hari. Ini kesempatan bagi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang dalam pemanfaatannya".*[60]

c. Politik dan Hukum

Pemerintah adalah pihak yang membuat suatu kebijakan atau regulasi yang dapat mempengaruhi keberlangsungan aktivitas Perusahaan. Adanya faktor tersebut menimbulkan suatu peluang dan ancaman bagi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang, kebijakan pemerintah yang merupakan peluang bagi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang yaitu dengan genjarnya program Lelang UMKM dan ancaman bagi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang yaitu dengan adanya regulasi dari Jaksa Agung RI No. 13/PMK.06/2018 tentang Pelelangan dan Penjualan langsung benda sitaan atau barang rampasan negara atau benda sitaan

[60] Fatchurrahman Assidiqqi, Kepala Seksi Kepatuhan Internal, Wawancara Pribadi pada tanggal 20 April 2022 di kantor KPKNL Padang jam 13.30-15.00 WIB.

lagsung eksekusi yang berisi tentang pengaturan lelang terhadap aset yang menjadi kewenangan kejaksaan namun menjadi kondisi khusus tertentu. Keberhasilan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang tidak terlepas dari pengaruh lingkungan di mana didirikan.

Salah satu faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap keberhasilan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang ialah politik, dimana tahun 2019 menjadi tahun politik dimna ada pemilihan presiden dan pemelihan kepala daerah, berdasarkan hasil wawancara dengan pihak terkait ini menghambat barang lelang terjual dikarena banyak pelaksanaan lelang di daerah-daerah ditunda pengerjaannya dan akan dilanjutkan ketika pemilihan kepala daerah selesai, sehingga hal ini akan menjadi ancaman bagi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL).

"Kondisi politik yang tidak stabil juga mempengaruhi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang, karena pada saat politik memanas seperti masa masa pemilihan, banyak yang lebih memilih focus ke pembiayaan politik dibandingkan dengan melakukan investasi. Pada masa politik penjualan kita di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang juga tidak sesuai harapan".[61]

d. Lingkungan

Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang adalah lembaga resmi pelaksana lelang berkantor di Jalan Perintis Kemerdekaan No. 79, kota Padang Sumatera Barat dan

[61] Fatchurrahman Assidiqqi, Kepala Seksi Kepatuhan Internal, Wawancara Pribadi pada tanggal 20 April 2022 di kantor KPKNL Padang jam 13.30-15.00 WIB.

letaknya di pusat kota Padang, mengenai kondisi sosial Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang yang berada dipusat kota merupakan peluang bagi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang karena ditunjang dengan Infrastruktur yang memadai.

"Lingkungan setempat sangat penting bagi kami dalam melaksanakan lelang, lingkungan yang cocok dan kondusif dari gangguan dan ancaman akan menjadi perhatian khusus. Lingkungan dari Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang saat ini sangat kondusif karena berada di tengah tengah kota padang".[62]

e. Sosial budaya dan demography

Tujuan utama pelaksanaan lelang tentu saja adalah manusia, artinya yang menjadi objek sekaligus subjek adalah manusia itu sendiri. Hal ini berarti, perubahan yang diharapkan adalah terjadinya peningkatan kesejahteraan masyarakat sehingga wilayah dan/atau kawasan memang layak dikembangkan. Dalam perencanaan pelaksanaan lelang tentunya tidak mungkin terlepas dari gambaran potensi dan masalah penduduk / demografi kemudian dijadikan sebagai acuan dalam menentukan kebijakan penyebaran.

"Sosial masyarakat juga berdampak terhadap kelancaran pelaksanaan lelang di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang, di Sumatera Barat sendiri khusunya wilayah interfensi dari Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang memiliki sosial budaya yang kuat akan adatnya. Seperti filosofi nya Adat Basandi Syarak, Syarak Basandi Kitabullah, ini menandakan kentalnya agama Islam di Sumatera

[62] Fatchurrahman Assidiqqi, Kepala Seksi Kepatuhan Internal, Wawancara Pribadi pada tanggal 20 April 2022 di kantor KPKNL Padang jam 13.30-15.00 WIB.

Barat, makanya kami harus juga bisa meyakinkan bahwa lelang itu bukan termaksud dalam Riba".[63]

4.2.2. Analisis Lingkungan Internal

Dalam menganalisis strategi dibutuhkan faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Perusahaan dengancara menganalisis faktor internal. Alat analisis lingkungan internal Perusahaan yang digunakan oleh peneliti adalah elemen-elemen dalam Business Model Canvas (BMC) yang ditulis oleh Alexander Osterwalder dan Pigneur (2017). Dalam model bisnis kanvas dibangun dengan 9 elemen yang meliputi customer segments, value proposition, channels, customer relationship,revenue stream, key resources, key activities, key partner, dan cost structures.[64]

a. Customer segments

Segmen konsumen yang akan dilayani yaitu kelompok/group konsumen atau organisasi yang berbeda-beda yang ingin disasar dan dilayani oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang. Segmen konsumen Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang bertipe Niche Market adalah target atau segmen pasar yang cukup spesifik dari segmen pasar yang lebih besar.

[63] Fatchurrahman Assidiqqi, Kepala Seksi Kepatuhan Internal, Wawancara Pribadi pada tanggal 20 April 2022 di kantor KPKNL Padang jam 13.30-15.00 WIB.

[64] Freddy Rangkuti. 2014. ANALISIS SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

b. Value Proposition

Value propositions merupakan kumpulan dari berbagai macam produk dan jasa yang Akan menciptakan nilai bagi pelanggan segmen tertentu. Value propositions menjadi alasan mengapa pelanggan memilih produk dan jasa dari sebuah Perusahaan dibandingkan Perusahaan lain karena Perusahaan tersebut dianggap memiliki kelebihan di dalam memecahkan permasalahan dan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. Nilai yang ditawarkan terhadap peserta lelang Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang berdasarkan wawancara dengan pihak terkait adalah a) Jaminan kualitas produk, b) Jaminan Supplay, dan Jaminan kepastian hukum.

c. Channels

Suatu media dari Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang di dalam melakukan komunikasi dan mencapai para pelanggannya untuk menyampaikan nilai-nilai yang dimiliki. Penjelasan mengenai Channels berdasarkan hasil wawancara dengan pihak terkait "Telepon, kunjungan langsung, ada website ada tapi kebayakan peserta lelang masih gagap akan teknologi dan kebayakan peserta lelang di Sumatera Barat beda dengan di jawa atau jakarta terkhusus".

d. Customer relationship

Elemen ini menjelaskan jenis hubungan Perusahaan dengan segmen pelanggan yang akan dicapainya. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak terkait "Kami jarang bikin acara semacam famget yang sering bikin event sama pelanggan yaitu pertamina, mereka kadang bikin event setiap akhir tahun".

e. Revenue stream

Menjelaskan tentang kas yang dihasilkan oleh Perusahaan dengan menyediakan produk dan jasa yang dihasilkan kepada segmen pelanggan yang akan dicapainya. Berdasarkan wawancara dengan pihak terkait "Tergantung dari target kalau mau dirata-ratakan Pendaapatan 60 persen dari target yang tentukan dan ini berkelanjutan, pendapatan ini tergantung biaya-biaya yang dikelurkan untuk perawatan, gaji dll".

f. Key resources

Sumber daya utama adalah aset-aset yang diperlukan untuk mendukung value proposition yang ditawarkan Perusahaan.

g. Key activities

Aktivitas kunci adalah aktivitas yang harus dilakukan agar kelangsungan operasional tetap berjalan sebagaimana mestinya dan target-target yang ditetapkan oleh perusahaan dapat dicapai. Rincian komponen elemen Key Activitiesdi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang adalah: pengadaan, pelaksanaan lelang dan distribusi barang lelang.

h. Key partner

Menjelaskan jaringan pemasok dan rekanan yang dimiliki Perusahaan agar dapat menjalankan operasionalnya sesuai dengan bisnis model yang dibuat.

4.3. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Faktor internal dan eksternal yang telah di analisis menjadi SWOT (strength, weakness, opportunity, dan threat).[65]

a. Kekuatan (Strength)

1. Kantor KPKNL Kota Padang didukungan pemerintah daerah
2. Kantor KPKNL Kota Padang Pemimpin pasar lelang di kota Padang
3. Kantor KPKNL Kota Padang mampu melelang barang yang berkualitas tinggi
4. Adanya Program Kedai Lelang UMKM dari Pemerinta Pusat
5. Lokasi Kantor KPKNL Kota Padang yang mudah di jangkau
6. Bisa mengakses situs perlelangan melalui media online

b. Kelemahan (Weakness)

1. Lemahnya promosi barang lelang dari Kantor KPKNL Kota Padang
2. Kantor KPKNL Kota Padang memiliki SDM yang tidak sesuai bidang
3. Citra buruk perlelangan di kalangan masyarakat

[65] Facus Grup Discussion (FGD) di Hotel Pangeran City pada 16 Mei 2022 jam 9:30 – 12:00 WIB

4. Setiap barang yang terjual melalui lelang terkena Biaya Pajak
5. Kantor KPKNL Kota Padang kurang melakukan sosialisasi dan promosi barang yang akan di lelang
6. Budaya perlelangan yang tidak terbuka secara umum

c. Peluang (Opportunity)

1. Digital market yang semakin berkembang
2. Rendahnya penjualan barang milik masyarakat melalui Lelang
3. Masyarakat lebih condong membeli sesuatu dengan proses yang mudah
4. UMKM yang semakin bertumbuh
5. Adanya KUR dari program masyarakat untuk UMKM
6. Perkembangan industri perlelangan yang mulai membaik

d. Ancaman (Threat)

1. Pandemi menghambat pelaksanaan lelang
2. Pertumbuhan ekonomi turun 3,9% mengakibatkan pendapatan masyarakat turun
3. Depresiasi rupiah terhadap US Dolar
4. Hukum lelang yang belum jelas diketahui masyarakat
5. Adanya mafia dalam perlelangan
6. Budaya masyarakat minang yang suka dengan sistem Pagang Gadai

4.3.1. Internal Factor Analysis and External Factor Analysis Matriks

Tabel 4.3.1
Matriks Internal Factor Analysis (IFAS) pada KPKNL Kota Padang

No	Internal Factor Analysis (Ifas)	Bobot	Rating	Jumlah
Kekuatan (Strength)				
1.	Kantor KPKNL Kota Padang didukungan pemerintah daerah	0,16	4	0,64
2.	Kantor KPKNL Kota Padang Pemimpin pasar lelang di kota Padang	0,2	4	0,8
3.	Kantor KPKNL Kota Padang mampu melelang barang yang berkualitas tinggi	0,1	3	0,3
4.	Adanya Program Kedai Lelang UMKM dari Pemerinta Pusat	0,18	4	0,72
5.	Lokasi Kantor KPKNL Kota Padang yang mudah di jangkau	0,09	4	0,32
6.	Bisa mengakses situs perlelangan melalui media online	0,1	3	0,3
	Jumlah	0,83		3,08
Kelemahan (Weakness)				
1.	Lemahnya promosi barang lelang dari Kantor KPKNL Kota Padang	0,04	2	0,08
2.	Kantor KPKNL Kota Padang memiliki SDM yang tidak sesuai bidang	0,02	1	0,02
3.	Citra buruk perlelangan di kalangan masyarakat	0,02	1	0,02
4.	Setiap barang yang terjual melalui lelang terkena Biaya Pajak	0,05	1	0,05
5.	Kantor KPKNL Kota Padang kurang melakukan sosialisasi dan promosi barang yang akan di lelang	0,01	1	0,01
6.	Budaya perlelangan yang tidak terbuka secara umum	0,03	2	0,06
	Jumlah	0,17		0,24
Jumlah IFAS		1		3,32

Sumber : Angket data diolah

Pemberian bobot untuk setiap faktor kunci internal Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang berdasarkan hasil

faktor-faktor Internal dengan nilai total bobot tertimbang sebesar 3,32 dimana dari hasil skor bobot untuk kekuatan (strength) diperoleh nilai sebesar 3,08. Sedangkan total skor kelemahan sebesar 0,24, hal ini menunjukkan bahwa skor kekuatan yang lebih besar dari skor kelemahan. Sehingga dari hasil skor tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang memiliki posisi internal yang kuat.

Kemudian Akan disajikan matriks Eksternal Factor Analysis (IFAS) pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang yang dapat disajikan melalui tabel yaitu:

Tabel 4.3.2
Matriks Eksternal Factor Analysis (EFAS) pada KPKNL Kota Padang

No	Eksternal Factor Analysis (Efas)	Bobot	Rating	Jumlah
Peluang (Opportunity)				
1.	Digital market yang semakin berkembang	0,1	4	0,4
2.	Rendahnya penjualan barang milik masyarakat melalui Lelang	0,08	3	0,24
3.	Masyarakat lebih condong membeli sesuatu dengan proses yang mudah	0,13	3	0,39
4.	UMKM yang semakin bertumbuh	0,12	4	0,48
5.	Adanya KUR dari program masyarakat untuk UMKM	0,16	4	0,64
6.	Perkembangan industri perlelangan yang mulai membaik	0,07	3	0,21
	Jumlah	0,66		2,36
Ancaman (Threat)				
1.	Pandemi menghambat pelaksanaan lelang	0,07	2	0,14
2.	Pertumbuhan ekonomi turun 3,9% mengakibatkan pendapatan masyarakat turun	0,09	3	0,27

No	Eksternal Factor Analysis (Efas)	Bobot	Rating	Jumlah
3.	Depresiasi rupiah terhadap US Dolar	0,08	2	0,16
4.	Hukum lelang yang belum jelas diketahui masyarakat	0,03	1	0,03
5.	Adanya mafia dalam perlelangan	0,02	1	0,02
6.	Budaya masyarakat minang yang suka dengan sistem Pagang Gadai	0,05	2	0,1
	Jumlah	0,34		0,72
Jumlah EFAS		1		3,08

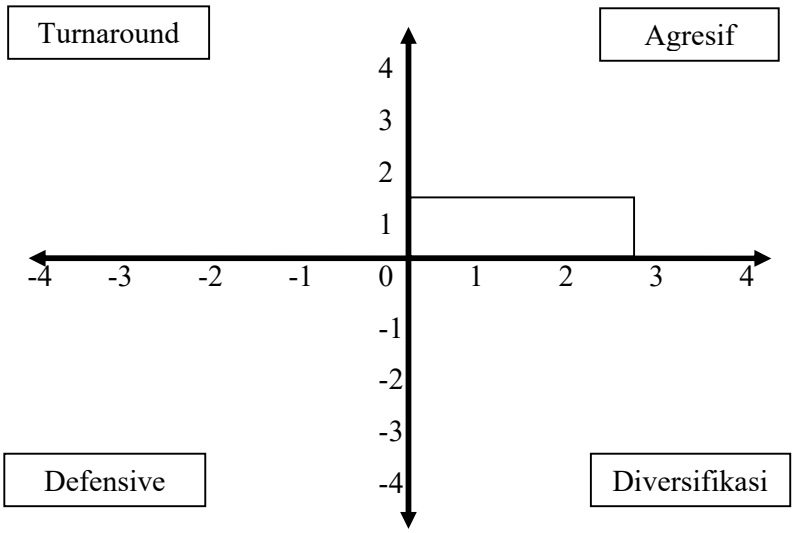
Pemberian bobot untuk setiap faktor kunci pada matriks Eksternal Faktor Analysis (EFAS) pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang berdasarkan hasil faktor-faktor eksternal dengan nilai total bobot tertimbang sebesar 3,08 dimana dari hasil skor bobot untuk Peluang diperoleh nilai sebesar 2,36, Sedangkan total skor Acaman 0,72. Sebelum dilakukan penentuan formulasi strategi dan matriks IFAS dan EFAS maka akan dilakukan selisih skor bobot kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yaitu :

SW = 3,08 - 0,24 = + 2,84

OT = 2,36 – 0,72 = + 1,64

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut di atas, dilakukan formulasi strategi dengan matriks space yaitu :

Gambar 4.3.3



Gambar 4.3.3 yakni penentuan formulasi strategi dengan menggunakan matriks space terlihat bahwa nilai SW memiliki nilai selisih positif yakni sebesar 2,84 sedangkan OT Positif sebesar 1,64 sehingga Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang sebagai lembaga lelang resmi di Indonesia berada dalam posisi kuadran 1 yakni mendukung strategi agresif. Menurut Rangkuti menyatakan bahwa kuadran 1 merupakan situasi yang sangat menguntungkan karena Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yada ada. Strategi yang harus ditetapkan dalam kuadran ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang Agresif (Growth Oriented Strategy).[66]

[66] Freddy Rangkuti. 2014. ANALISIS SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

4.4. Matriks SWOT

Mengacu pada hasil identifikasi lingkungan eksternal dan internal, maka dapat diperoleh daftar analisis Kekuatan (strength), Kelemahan (weakness), Peluang (opportunity) dan Ancaman (threat) atau analisis SWOT. Analisis SWOT tersebut di masukkan kedalam tabel Matriks SWOT agar dapat membuat alternatif alternatif strategi untuk Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang.[67] Berdasarkan analisis yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui formulasi SWOT Matriks Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang pada Tabel 4.4.1.

	Strengths	**Weaknesses**
	1. Kantor KPKNL Kota Padang didukungan pemerintah daerah 2. Kantor KPKNL Kota Padang Pemimpin pasar lelang di kota Padang 3. Kantor KPKNL Kota Padang mampu melelang barang yang berkualitas tinggi 4. Adanya Program Kedai Lelang UMKM dari Pemerinta Pusat 5. Lokasi Kantor KPKNL Kota Padang yang mudah di jangkau 6. Bisa mengakses situs perlelangan melalui media online	1. Lemahnya promosi barang lelang dari Kantor KPKNL Kota Padang 2. Kantor KPKNL Kota Padang memiliki SDM yang tidak sesuai bidang 3. Citra buruk perlelangan di kalangan masyarakat 4. Setiap barang yang terjual melalui lelang terkena Biaya Pajak 5. Kantor KPKNL Kota Padang kurang melakukan sosialisasi dan promosi barang yang akan di lelang

[67] Facus Grup Discussion (FGD) di Hotel Pangeran City pada 16 Mei 2022 jam 9:30 – 12:00 WIB

		6. Budaya perlelangan yang tidak terbuka secara umum
Opportunities 1. Digital market yang semakin berkembang 2. Rendahnya penjualan barang milik masyarakat melalui Lelang 3. Masyarakat lebih condong membeli sesuatu dengan proses yang mudah 4. UMKM yang semakin bertumbuh 5. Adanya KUR dari program masyarakat untuk UMKM 6. Perkembangan industri perlelangan yang mulai membaik	**S-O** 1. Menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah untuk mengkampanyekan barang barang yang akan di lelang melalui media sosial. 2. Bersama Dinas Koperasi dan UKM melakukan sosialisasi dan melaksanakan lelang online untuk produk UMKM yang dibutuhkan masyarakat umum. 3. Menjalin kerjasama dengan lembaga keuangan.	**W-O** 1. Melakukan promosi secara besar besaran sebelum dilaksanakannya lelang baik secara offline dan online. 2. Meningkatkan kualitas SDM KPKNL kota Padang terutama terkait pemasaran barang lelang.
Threats 1. Pandemi menghambat pelaksanaan lelang 2. Pertumbuhan ekonomi turun 3,9% mengakibatkan pendapatan masyarakat turun 3. Depresiasi rupiah terhadap US Dolar 4. Hukum lelang yang belum jelas diketahui masyarakat 5. Adanya mafia dalam perlelangan 6. Budaya masyarakat minang yang suka dengan sistem Pagang Gadai	**S-T** 1. Mengoptimalkan sarana dan prasarana terutama teknologi untuk pelayanan berbasis online. 2. Menyediakan barang lelang yang memiliki tingkat kebutuhan di tengah masyarakat tinggi dengan harga terjangkau. 3. Memperketat prosedur dan mekanisme lelang demi tercapainya pelaksanaan lelang yang bersih dan adil sesuai dengan hukum syariah.	**W-T** 1. Melakukan sosialisasi dan edukasi kepada setiap elemen masyarakat mengenai hukum lelang secara syariah dan pelaksanaan lelang di KPKNL Padang. 2. Melaksanakan kegiatan yang berbentuk sosial kemasyarakatan.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan matriks SWOT diperoleh alternatif strategi yang dapat dilakukan ole Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang.

a. SO (Strength- Oportunity) Strategi

Strategi S–O, diperoleh dengan memanfaatkan dan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki oleh Perusahaan untuk meraih peluang yang ada. Hasil analisis diperoleh beberapa formulasi strategi:

1. Menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah untuk mengkampanyekan barang barang yang akan di lelang melalui media sosial.
2. Bersama Dinas Koperasi dan UKM melakukan sosialisasi dan melaksanakan lelang online untuk produk UMKM yang dibutuhkan masyarakat umum.
3. Menjalin kerjasama dengan lembaga keuangan.

b. WO (Weakness-Oportunity) Strategies

Meminimalisasikan kelemahan yang dimiliki oleh Perusahaan dalam memanfaatkan peluang yang ada. Hasil analisis diperoleh beberapa formulasi strategi:

1. Melakukan promosi secara besar besaran sebelum dilaksanakannya lelang baik secara offline dan online.
2. Meningkatkan kualitas SDM KPKNL kota Padang terutama terkait pemasaran barang lelang.

c. ST (Strength-Threat) Strategies

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor Internal (Strenght) dan faktor Eksternal (Threat), strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki peusahaan untuk mengatasi segala ancaman dari luar. Hasil analisis diperoleh beberapa formulasi strategi:

1. Mengoptimalkan sarana dan prasarana terutama teknologi untuk pelayanan berbasis online.
2. Menyediakan barang lelang yang memiliki tingkat kebutuhan di tengah masyarakat tinggi dengan harga terjangkau.
3. Memperketat prosedur dan mekanisme lelang demi tercapainya pelaksanaan lelang yang bersih dan adil sesuai dengan hukum syariah.

d. WT (Weakness-Threat) Strategies

Minimalisasikan kelemahan yang dimiliki oleh Perusahaan dalam mengatasi ancaman yang ada. Hasil analisis diperoleh beberapa formulasi strategi sebagai berikut:

1. Melakukan sosialisasi dan edukasi kepada setiap elemen masyarakat mengenai hukum lelang secara syariah dan pelaksanaan lelang di KPKNL Padang.
2. Melaksanakan kegiatan yang berbentuk sosial kemasyarakatan.

4.5. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Seluruh strategi yang dihasilkan dalam tahap pencocokan ini, Akan dianalisis menggunakan Matriks QSPM yaitu Matriks perencanaan strategi Kuantitatif untuk menentukan alternatif strategi terbaik yang dapat dilakukan oleh Perusahaan untuk meningkatkan keuntungan dan daya saing mereka dalam persaingan bisnis.[68]

Penyusunan Matriks QSPM pada tabel 4.5.1 dan tabel 4.5.2 dibuat berdasarkan alternatif-alternatif strategi yang muncul dalam analis SWOT, hasil analisis QSPM sebagai dasar dalam perumusan strategi yang dapat dilihat pada tabel 4.5.1 dan tabel 4.5.2 sebagai berikut:

[68] Freddy Rangkuti. 2014. ANALISIS SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

No	Alternative Strategi / Key Factor	Weight	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan (Strength)																						
1	Kantor KPKNL Kota Padang didukungan pemerintah daerah	0,16	4	0,64	3	0,48	3	0,48	3	0,48	3	0,48	1	0,16	2	0,32	2	0,32	3	0,48	1	0,16
2	Kantor KPKNL Kota Padang Pemimpin pasar lelang di kota Padang	0,2	4	0,8	2	0,4	1	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	2	0,4	3	0,6	4	0,8	2	0,4
3	Kantor KPKNL Kota Padang mampu melelang barang yang berkualitas tinggi	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2	4	0,4	1	0,1	4	0,4	4	0,4	1	0,1
4	Adanya Program Kedai Lelang UMKM dari Pemerinta Pusat	0,18	4	0,72	1	0,18	4	0,72	4	0,72	4	0,72	3	0,54	3	0,54	3	0,54	4	0,72	4	0,72
5	Lokasi Kantor KPKNL Kota Padang yang mudah di jangkau	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18	3	0,27	4	0,36	2	0,18	2	0,18
6	Bisa mengakses situs perlelangan melalui media online	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	4	0,4	1	0,1	1	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	1	0,1
Kelemahan (Weakness)																						
7	Lemahnya promosi barang lelang dari Kantor KPKNL Kota Padang	0,04	2	0,08	3	0,12	1	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16	1	0,04	1	0,04	3	0,12	1	0,04
8	Kantor KPKNL Kota Padang memiliki SDM yang tidak sesuai bidang	0,02	1	0,02	1	0,02	3	0,06	2	0,04	1	0,02	1	0,02	3	0,06	2	0,04	3	0,06	1	0,02

9	Citra buruk perlelangan di kalangan masyarakat	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04	1	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	4	0,08	2	0,04	2	0,04
10	Setiap barang yang terjual melalui lelang terkena Biaya Pajak	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
11	Kantor KPKNL Kota Padang kurang melakukan sosialisasi dan promosi barang yang akan di lelang	0,01	1	0,01	3	0,03	1	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02	1	0,01	1	0,01	2	0,02	1	0,01
12	Budaya perlelangan yang tidak terbuka secara umum	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	3	0,09	3	0,09	1	0,03	3	0,09	1	0,03
	TOTAL	1		3,36		2,22		2,59		3,06		2,72		2,46		2,12		2,92		3,31		1,9

No	**Alternative Strategi**	**Weight**	**1**		**2**		**3**		**4**		**5**		**6**		**7**		**8**		**9**		**10**	
	Key Factor		**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**
Peluang (Opportunity)																						
1	Digital market yang semakin berkembang	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	1	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2	1	0,1
2	Rendahnya penjualan barang milik masyarakat melalui Lelang	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	1	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16	3	0,24	1	0,08
3	Masyarakat lebih condong membeli sesuatu dengan proses yang mudah	0,13	3	0,39	2	0,26	4	0,52	3	0,39	3	0,39	2	0,26	4	0,52	4	0,52	2	0,26	2	0,26
4	UMKM yang semakin bertumbuh	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	2	0,24	2	0,24	1	0,12	3	0,36	3	0,36	1	0,12	1	0,12

5	Adanya KUR dari program masyarakat untuk UMKM	0,16	4	0,64	2	0,32	2	0,32	1	0,16	4	0,64	3	0,48	2	0,32	4	0,64	3	0,48	2	0,32
6	Perkembangan industri perlelangan yang mulai membaik	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	2	0,14	2	0,14	4	0,28	4	0,28	2	0,14	4	0,28	1	0,07
Ancaman (Threat)																						
7	Pandemi menghambat pelaksanaan lelang	0,07	2	0,14	1	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	2	0,14
8	Pertumbuhan ekonomi turun 3,9% mengakibatkan pendapatan masyarakat turun	0,09	3	0,27	2	0,18	1	0,09	2	0,18	4	0,36	1	0,09	1	0,09	4	0,36	1	0,09	1	0,09
9	Depresiasi rupiah terhadap US Dolar	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	3	0,24	1	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24	2	0,16
10	Hukum lelang yang belum jelas diketahui masyarakat	0,03	1	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03	2	0,06	3	0,09	1	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03
11	Adanya mafia dalam perlelangan	0,02	1	0,02	1	0,02	3	0,06	1	0,02	4	0,08	4	0,08	3	0,06	3	0,06	1	0,02	2	0,04
12	Budaya masyarakat minang yang suka dengan sistem Pagang Gadai	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,2	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
	TOTAL	1		3,08		2,33		2,59		2,13		2,41		2,45		2,55		3,23		2,32		1,46
TOTAL IFAS + EFAS				**6,44**		**4,55**		**5,18**		**5,19**		**5,13**		**4,91**		**4,67**		**6,15**		**5,63**		**3,36**

Penyusunan Matriks QSPM pada tabel 4.5.1 dan tabel 4.5.2 dibuat berdasarkan alternatif-alternatif strategi yang muncul dalam analisa SWOT pada Tabel 4.4.1. Nilai daya tarik (attractive score) menunjukan daya tarik relatif dari setiap faktor-faktor kunci terhadap alternatif strategi.[69] Nilai daya tarik diskusikan bersama dengan narasumber sebagai perwakilan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang berdasarkan pertimbangan apakah faktor-faktor kunci berpengaruh pada alternatif strategi yang terpilih, atau tidak. Jika factor faktor kunci berpengaruh terhadap alternatif strategi yang dipilih sangat menarik atau berpengaruh maka daya tarik (AS) diberi nilai 4, cukup menarik atau cukup berpengaruh diberi nilai 3, kurang menarik atau kurang berpengaruh diberi nilai 2 dan tidak menarik atau tidak berpengaruh diberi nilai 1.

Selanjutnya total nilai daya tarik (total attractive score) diperoleh dari perkalian bobot (weight) dengan AS. Pemberian nilai pada tabel bobot disamakan dengan bobot di tabel EFE dan IFE, sedangkan daya Tarik atau Attractivenes Score (AS) diberikan berdasarkan pertimbangan apakha faktor-faktor tersebut memperngaruhi strategi yang akan dipilih atau tidak. Berdasarkan hasil QSPM pada tabel didapatkan ringkasan grand total TAS yang menghasilkan strategi prioritas untuk beberapa tahun kedepan. Untuk mempermudah pemahaman berikut adalah ringkasan hasil QSPM.

[69] Freddy Rangkuti. 2014. ANALISIS SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Tabel 4.5.3
Grand Total TAS QSPM

NO	STRATEGI	GRAND TOTAL TAZ
1	Menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah untuk mengkampanyekan barang barang yang akan di lelang melalui media sosial.	6,44
2	Bersama Dinas Koperasi dan UKM melakukan sosialisasi dan melaksanakan lelang online untuk produk UMKM yang dibutuhkan masyarakat umum.	4,55
3	Menjalin kerjasama dengan lembaga keuangan.	5,18
4	Melakukan promosi secara besar besaran sebelum dilaksanakannya lelang baik secara offline dan online.	5,19
5	Meningkatkan kualitas SDM KPKNL kota Padang terutama terkait pemasaran barang lelang.	5,13
6	Mengoptimalkan sarana dan prasarana terutama teknologi untuk pelayanan berbasis online.	4,91
7	Menyediakan barang lelang yang memiliki tingkat kebutuhan di tengah masyarakat tinggi dengan harga terjangkau.	4,67
8	Memperketat prosedur dan mekanisme lelang demi tercapainya pelaksanaan lelang yang bersih dan adil sesuai dengan hukum syariah.	6,15
9	Melakukan sosialisasi dan edukasi kepada setiap elemen masyarakat mengenai hukum lelang secara syariah dan pelaksanaan lelang di KPKNL Padang.	5,63
10	Melaksanakan kegiatan yang berbentuk sosial kemasyarakatan.	3,36

4.6. Pembahasan

Sebagaimana yang telah diuraikan pada Bab I bahwa penjualan barang lelang di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang mengalami penurunan sejak tahun 2016 sampai tahun 2021. Hal tersebut menunjukkan bahwa implementasi Strategi Bisnis yang diterapkan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang belum memadai. Oleh karena itu dibutuhkan penelitian untuk mendapatkan formulasi strategi yang dapat diimplementasikan dengan harapan dapat

meningkatkan kembali penjualan barang lelang terutama di darerah Sumatera Barat sebagai pasar utama. Adapun penjelasan hasil penelitian tersebut dapat diuraikan pada bagian berikut ini.

Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang dapat melaksanakan strategi berdasarkan perhitungan strategi objektif yang memperoleh nilai terbesar. Berdasarkan hasil terbesar, maka prioritas strategi yang dapat dilakukan oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 4.6
Strategi Prioritas

NO	STRATEGI	GRAND TOTAL TAZ
1	Menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah untuk mengkampanyekan barang barang yang akan di lelang melalui media sosial.	6,44
2	Memperketat prosedur dan mekanisme lelang demi tercapainya pelaksanaan lelang yang bersih dan adil sesuai dengan hukum syariah.	6,15
3	Melakukan sosialisasi dan edukasi kepada setiap elemen masyarakat mengenai hukum lelang secara syariah dan pelaksanaan lelang di KPKNL Padang.	5,63
4	Melakukan promosi secara besar besaran sebelum dilaksanakannya lelang baik secara offline dan online.	5,19
5	Menjalin kerjasama dengan lembaga keuangan.	5,18
6	Meningkatkan kualitas SDM KPKNL kota Padang terutama terkait pemasaran barang lelang.	5,13
7	Mengoptimalkan sarana dan prasarana terutama teknologi untuk pelayanan berbasis online.	4,91
8	Menyediakan barang lelang yang memiliki tingkat kebutuhan di tengah masyarakat tinggi dengan harga terjangkau.	4,67
9	Bersama Dinas Koperasi dan UKM melakukan sosialisasi dan melaksanakan lelang online untuk produk UMKM yang dibutuhkan masyarakat umum.	4,55
10	Melaksanakan kegiatan yang berbentuk sosial kemasyarakatan.	3,36

a. Menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah untuk mengkampanyekan barang barang yang akan di lelang melalui media sosial.

Menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah terkait promosi barang barang yang akan di lelang akan sangat membantu Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang dalam hal promosi. Dapat kita ketahui bahwa pemerintah daerah memiliki jaringan yang sangat kuat di tengah masyarakat, dengan bantuan dari pemerintah daerah tersebut akan mempercepat akses informasi sampai ke tengah tengah masyarakat. Dengan percepatan infomasi sampai ke masyarakat akan meningkatkan peluang peserta dalam pelaksanaan lelang.

b. Memperketat prosedur dan mekanisme lelang demi tercapainya pelaksanaan lelang yang bersih dan adil sesuai dengan hukum syariah.

Pengertian prosedur berdasarkan KBBI berarti cara kerja. Maksudnya, cara kerja yang mengarah pada sebuah kegiatan yang saling melaksanakan kerja melalui sistem yang telah ada. Sedangakan mekanisme adalah upaya memberikan penjelasan mekanis yakni dengan gerak setempat dari bagian yang secara intrinsik tidak dapat berubah bagi struktur internal. Dalam hal ini, pihak Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang harus merumuskan standar operasional prosedur (SOP) pelaksanaan lelang yang lebih baik dari sebelumnya demi terlaksananya lelang yang bersih dan adil disertakan juga sesuai dengan hukum syariah.

c. Melakukan sosialisasi dan edukasi kepada setiap elemen masyarakat mengenai hukum lelang secara syariah dan pelaksanaan lelang di KPKNL Padang.

Fitriani mengartikan edukasi sebagai pendidikan yang diperoleh melalui belajar, dari yang tidak tahu menjadi tahu, dari yang tidak tahu mengatasinya sampai tahu solusinya. Disini Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang memiliki kewajiban untuk memberikan edukasi kepada masyarakat terkait dengan lelang.

d. Melakukan promosi secara besar besaran sebelum dilaksanakannya lelang baik secara offline dan online.

Tujuan promosi yang paling utama adalah menaikkan penjualan. Beberapa strategi berkonsentrasi pada merangsang permintaan primer walaupun sebagian menstabilkan penjualan. Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang harus melakukan promosi secara maksimal agar penjualan barang lelang meningkat.

e. Menjalin kerjasama dengan lembaga keuangan.

Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan kerja sama sebagai kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh beberapa orang (lembaga, pemerintah, dan sebagainya) untuk mencapai tujuan bersama. Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang harus menjalin kerjasama dengan lembaga keuangan yakni dalam hal pengadaan barang lelang dan pembayaran.

f. Meningkatkan kualitas SDM KPKNL kota Padang terutama terkait pemasaran barang lelang.

Sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang sangat perlu di upgrade terutama di bidang pemasaran barang lelang.

g. Mengoptimalkan sarana dan prasarana terutama teknologi untuk pelayanan berbasis online.

Teknologi ialah kumpulan alat, aturan, dan prosedur sebagai bentuk penerapan pengetahuan ilmiah terhadap sebuah pekerjaan tertentu dalam kondisi yang memungkinkan terjadi pengulangan. Dalam hal ini Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang disarankan mongoptimalkan sarana dan prasaranan dalam pelayanan berbasis online kepada seluruh calon peserta lelang.

h. Menyediakan barang lelang yang memiliki tingkat kebutuhan di tengah masyarakat tinggi dengan harga terjangkau.

Penyediaan jenis barang lelang juga berpengaruh terhadap minat peserta lelang dalam melakukan pembelian barang lelang. Jika Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang menyediakan barang lelang yang memiliki kebutuhan tinggi

dimasyarakat maka peluang terjualnya barang lelang tersebut akan lebih tinggi.

i. Bersama Dinas Koperasi dan UKM melakukan sosialisasi dan melaksanakan lelang online untuk produk UMKM yang dibutuhkan masyarakat umum.

Menurut Robert M. Z. Lawang, pengertian sosialisasi merupakan proses mempelajari dan memahami norma, nilai, peran, dan semua persyaratan lainnya yang diperlukan guna kemungkinan partisipasi yang efektif dalam kehidupan sosial. Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang jika bersama dinas koperasi dan UKM melakukan sosialisasi mengenai lelang khususnya lelang barang UMKM akan membantu para pelaku UMKM dalam penjualan hasil produknya.

j. Melaksanakan kegiatan yang berbentuk sosial kemasyarakatan.

Kegiatan sosial kemasyarakatan adalah kegiatan bersama anggota masyarakat yang bersifat sosial (tidak mencari keuntungan ekonomi) di lingkungan tempat tinggal. Tujuan melakukan kegiatan sosial kemasyarakatan untuk lebih mendekatkan diri secara intensif kepada masyarakat. Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang perlu melakukan kegiatan ini agar lebih di kenal oleh masyarakat.

4.7. Bisnis Model Canvas (BMC)

Berdasarkan hasil analisis SWOT, secara umum dikelompokkan menjadi dua lingkungan utama, yaitu (1) Analisis lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan; (2) Analisis lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman. Selanjutnya tujuan Perusahaan, model bisnis, dan Strategi Bisnis ditetapkan dengan memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan eksternal. Analisis lingkungan internal dan eksternal Perusahaan digabungkan dengan pernyataan visi dan misi dari Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang, menjadi dasar untuk penetapan tujuan Lembaga, penyusunan model bisnis perbaikan, prototipe model bisnis baru, dan strategi untuk mendukung model bisnis Perusahaan dimasa mendatang.[70]

Setelah menetapkan pilihan strategis, yang diharapkan dapat diimplementasikan untuk meningkatkan performa dalam penjualan barang lelang selanjutnya untuk memperkuat ketangguhan strategi tersebut dibutuhkan dukungan bisnis model, Perpaduan antara elemen-elemen dalam Business Model Canvas (BMC) dengan Strategi Bisnis yang telah di formulasikan bermanfaat untuk memudahkan implementasi Strategi Bisnis yang direkomendasikan.

[70] Freddy Rangkuti. 2014. ANALISIS SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Tabel 4.7
Rekomendasi Buisnes Model Canvas

<table>
<tr><td>Key Partners</td><td>Aktivities</td><td>Value Proposition</td><td>Costumer Relationship</td><td>Costumer Segments</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Pemerintah dan Lembaga Keuangan</td><td>Lelang</td><td rowspan="3">Kualitas Barang Lelang</td><td>Family Gathering</td><td rowspan="3">Perusahaan dan Masyarakat Umum</td></tr>
<tr><td>Resources</td><td>Chanels</td></tr>
<tr><td>SDM</td><td>Website, Sosial Media</td></tr>
<tr><td colspan="2">Cost Structure</td><td colspan="2">Revenue Streams</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Promosi, Administrasi dan Umum</td><td colspan="2">Hasil Penjualan Barang Lelang</td></tr>
</table>

Sumber : Hasil Olahan Penelitian 2022

Seluruh komponen dalam elemen- elemen Business Model Canvas dapat memperlihatkan hubungan-hubungan logis, terpadu, dan konsisten dalam mendukung implementasi strategi bisnis. Oleh karena itu komponen-komponen penyusun setiap elemen dalam Business Model Canvas dilakukan evaluasi dan revisi agar tercipta Business Model Canvas yang dapat mendukung secara optimal implementasi Strategi Bisnis baru yang direkomendasikan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan analisa SWOT dalam implementasi Business Model Canvas terutama berada pada elemen Channel dan Customer Relationship. Di dalam implementasi Business Model Canvas, apabila kedua elemen tersebut lemah, maka dapat dipastikan bahwa implementasi Strategi Bisnis tidak berhasil dalam menghadapi persaingan, karena kedua elemen

tersebut adalah jembatan penghubung utama dalam menyampaikan value proposition yang dimiliki Perusahaan kepada pelanggan (customer segments).[71]

Kelemahan elemen Channel yang diimplementasikan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang hanya berupa website, telepon. Strategi Channel seperti ini belum mampu memenuhi secara menyeluruh 5 fase sebagai kriteria ideal channels, yakni fase pengenalan/kesadaran, fase evaluasi, fase pengadaan, fase penyampaian dan fase purnajual. Sedangkan kelemahan elemen Customer Relationship yang hanya bergantung pada agenda custemer gathering dan hanya ketemu secara informal kepada pelanggan seharusnya dalam perebutan pelanggan saat ini, Idealnya bentuk Customer Relationship tercipta secara otomatisasi dan menimbulkan rasa bangga berhubungan dengan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang, kedua elemen tersebut berpengaruh pada elemen-elemen lainnya.

Kelemahan Business Model Canvas berpengaruh langsung kepada implementasi Strategi Bisnis di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang Setelah dilakukan analisis SWOT dan menghasilkan alternatif strategi, maka peneliti rekomendasikan:

a. Lebih meningkatkan kinerja dan efektivitas saluran utama khususnya saluran komunikasi dan pemasaran dengan mengintegrasikan media online dan offline.

[71] Freddy Rangkuti. 2014. ANALISIS SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

b. Tiga fungsi customer relationship yang harus dijalankan oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang adalah

    1) Customer acquisition dengan memanfaatkan database klien (email, nomor telpon atau handphone);
    2) Customer retention dengan memanfaatkan social media fanpage, selanjutnya Perusahaan perlu secara aktif melakukan interaksi dua arah dengan pelanggannya;
    3) Boasting sales dengan memanfaatkan media sosial.

c. Dengan tujuan meningkatkan kinerja sumber daya utama, Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang perlu menambahkan SDM yang khusus menangani kegiatan promosi and communication secara online, dan social media officer untuk menarik calon peserta lelang baru dimasa mendatang.

d. Biaya promosi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang perlu ditambah. Selain dengan dana yang sudah di anggarkan, perlu adanya penambahan untuk biaya promosi agar pelaksanaan lelang diikuti oleh banyak peserta.

4.8. Analisis Formulasi Strategi Business dengan Pendekatan Business Model Canvas dan SWOT Analisis

Menurut David analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi Perusahaan. Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada Perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan dan kelemahan internal, digabungkan dengan peluang dan ancaman dari eksternal serta pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan eksternal.[72]

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan dapat diketahui skor kekuatan dan skor kelemahan yang diperoleh dari setiap elemen dalam Business Model Canvas, maka diciptakan suatu formulasi strategi dimana kekuatan dari Perusahaan diharapkan dapat mengatasi kelemahan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang. Begitu pula dengan analisis faktor eksternal yang diperoleh yang telah dianalisis, maka diperoleh formulasi strategi yang diharapkan peluang yang dimiliki Perusahaan sudah dapat mengatasi ancaman yang dihadapi Perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis Matriks Space terlihat bahwa strategi yang cocok untuk diterapkan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang adalah strategi pertumbuhan (agresif). Dalam strategi

[72] Freddy Rangkuti. 2014. ANALISIS SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

pertumbuhan (agresif) menunjukkan bahwa Perusahaan tersebut memiliki situasi yang sangat menguntungkan karena Perusahaan tersebut memiliki kekuatan dan peluang yang masih lebih besar dari pada kelemahan dan ancaman.

Selanjutnya hasil analisis Quantitative Strategies Planning Matriks (QSPM) memperlihatkan bahwa diantara alternative strategi yang telah diformulasikan, hasil QSPM memberikan nilai yang lebih tinggi pada strategi Menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah untuk mengkampanyekan barang barang yang akan di lelang melalui media sosial, formulasi strategi yang terpilih adalah formulasi strategi yang masuk kategori pertumbuhan pasar.[73] Penjelasan singkat atas formulasi strategi yang dihasilkan untuk lebih menguatkan strategi agresif yaitu mempertahankan dan merebut Market share melalui strategi harga yang lebih kompetitif didukung dengan promosi dan peningkatan pelayanan supplay kepada seluruh customer segments dengan menjaga kapasitas produk sebagai wujud ketersediaan produk sehingga supplay pendistribusian terjamin tepat waktu kepada seluruh segmen pelanggan, Membangun Customer Relationship yang tangguh dan mengembangkan jaringan yang berbasis Teknologi Digital yang terintegrasi dengan seluruh jaringan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang, agar tercipta otomatisasi hubungan, sebagai wujud pelayanan Paripurna untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan disini sebagai peserta lelang.

[73] Freddy Rangkuti. 2014. ANALISIS SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Selanjutnya untuk mendukung efektifitas implementasi Strategi Bisnis, maka perlu dilakukan perubahan/melengkapi komponen dalam elemen Business Model Canvas (BMC) pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang. Pembuatan Bisnis Model canvas bertujuan untuk merancang dan menetapkan serta memvalidasi point penting dalam organisasi profit, sehingga mudah dalam melakukan sinergy dengan seluruh departement inti dalam Perusahaan sehingga penerapan strategy yang telah ditetapkan dapat dipahami seluruh elemen dalam perusaaan dan fokus dalam memberikan value yang tepat bagi pelanggan dengan secara konsisten sehingga dapat memenangkan persaingan dan meningkatkan perolehan Market share.

4.9. Kajian Ekonomi Islam dalam Aplikasi Lelang yang Dilaksanakan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang.

Ekonomi Islam merupakan suatu ilmu pengetahuan sosial yang mempelajari masalah – masalah ekonomi rakyat yang diilhami oleh nilai-nilai Islam. Atas dasar dan merujuk pada nilai-nilai dasar Islam inilah, maka dalam pelaksanaan ekonomi syariah tersebut dikenal dengan istilah prinsip-prinsip ekonomi Islam.

Dari pengertian diatas diketahui bahwa prinsip-prinsip ekonomi Islam berlandaskan kepada Al-Qur'an dan Sunnah serta Ijma' para ulama, prinsip-prinsip tersebut menekankan kepada kehidupan sosial.

Konsep harga lelang adalah harga yang ditentukan oleh penjual dengan menggunakan limit yaitu bisa berupa nilai di pasaran atau nilai minimum

lelang. Tujuannya untuk mencegah adanya trik-trik kotor berupa komplotan penawar dengan menawar barang lelang dengan harga rendah kemudian di lelang sendiri di antara mereka.

"Pelaksanaan lelang sudah jelas harus sesuai prosedur yang sudah ada dan tidak melanggar nilai nilai Islami karena memenuhi persyaratan jual beli secara Islam, diantara ada barang, ada penjual, ada pembeli dan ada akadnya. Penjual yakni kami dari KPKNL yang di tunjuk sebagai panitia lelang juga sudah memenuhi syarat dalam Islam misalkan diatas 17 tahun atau pegawai KPKNL Padang. Peserta yang mengikuti pelaksanaan lelang pun sudah di seleksi dan semuanya tidak ada yg melanggar syariat Islam, kami juga melakukan serah terima barang lelang atau akad dalam Islam dan barang yang dilelang haruslah barang yang memiliki manfaat, kalau di Islam kan kita dilarang menjual barang yang tidak memiliki manfaat."[74]

Dari hasil wawancara penulis dengan Bapak Fatchurrahman Assidiqqi mengenai rukun jual beli dalam lelang yang dilaksanakan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang sudah memenuhi syarat-syarat syariah karena diantaranya ada penjual, pembeli dan ijab qabul dalam hal ini sebagai berikut.

a. Panitia lelang pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang dilakukan oleh karyawan yang bekerja di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang yang telah di tunjuk oleh kepala KPKNL Padang yang telah berumur diatas 17 tahun.
b. Peserta Lelang pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang sudah dewasa, cakap, dan dalam kondisi sadar saat mengikuti pelaksanaan lelang. Artinya tak ada penipuan,

[74] Fatchurrahman Assidiqqi, Kepala Seksi Kepatuhan Internal, Wawancara Pribadi pada tanggal 20 Juni 2022 di kantor KPKNL Padang jam 10.30-12.00 WIB.

pengelabuan terhadap salah satu pihak karena sedang tidak sadar, atau masih anak-anak.

c. Serah terima (ijab dan qabul) lelang barang jaminan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang dilakukan 2 orang atau lebih dan tidak ada unsur paksaan.
d. Benda atau barang lelang yang dimenangkan oleh peserta lelang akan dilakukan serah terima barang lelang dimuka dan peserta lelang langsung menyerahkan uang pembayaran kepada pihak yang diberikan tanggung jawab, dan barang yang dilelang merupakan barang yang memiliki manfaat.

Dalam jual beli terdapat beberapa syarat yang mempengaruhi sah dan tidaknya akad tersebut. Diantaranya adalah syarat yang diperuntukan bagi dua orang yang melaksanakan akad dan syarat yang diperuntukkan untuk barang yang akan dibeli. Jika salah satu darinya tidak ada, maka akad jual beli tersebut dianggap tidak sah. Adapun syarat jual beli yang di terapkan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang adalah:

a. Syarat Terkait dengan Subjek Akad (*aqid)*

Aqid atau orang yang melakukan perikatan yaitu penjual (pedagang) dan pembeli, transaksi jual beli tidak mungkin terlaksana tanpa kedua belah pihak tersebut. Seseorang yang berakad terkadang orang yang memiliki hak dan terkadang wakil dari yang memiliki hak.

Panitia lelang menetapkan bahwa orang yang menjadi peserta lelang harus memenuhi syarat sebagai berikut :

1) *Aqil* (Berakal)
2) Kehendak Sendiri
3) Tidak Pemboros (Tidak *Mubazir)*
4) *Baligh*

b. Syarat Yang Terkait Benda Lelang

Objek atau benda yang menjadi sebab terjadinya transaksi lelang, dalam hal ini harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

1) Suci atau bersih barangnya
2) Dapat dimanfaatkan
3) Diperoleh dengan cara yang baik
4) Dapat Diserahkan
5) Dapat Diketahui Barangnya

c. Syarat Yang Terkait dengan *Sighat*

Sighat dalam jual beli merupakan suatu yang sangat penting dalam jual beli, sebab tanpa adanya *sighat* (ijab dan qabul) maka jual beli tidak sah. Sebagaimana menurut ulama Syafi‟iyah : Tidak sah akad jual beli kecuali dengan sighat (ijab-qabul) yang diucapkan." Adapun syarat *sighat* adalah ada kesepakatan ijab dengan qabul pada barang yang saling mereka rela berupa barang yang dijual dan harga barang. Jika sekiranya kedua belah pihak tidak sepakat, jual beli (akad) dinyatakan tidak sah.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Bapak Fatchurrahman Assidiqqi dari Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang, penulis mengambil kesimpulan bahwasanya syarat jual beli lelang pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang sudah sesuai dengan Ekonomi Islam. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara dan pengamatan langsung kepada nasabah di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang.

BAB V
KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang Analisis Strategi Pemasaran Lelang untuk Meningkatkan Daya Beli Masyarakat Kota Padang Membeli Barang Melalui Lelang KPKNL Padang dalam Perspektif Syariah berada di strategi S-O dengan startegi menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah untuk mengkampanyekan barang barang yang akan di lelang melalui media sosial yang memiliki skor point 6,44. Ditemukan bahwa dengan beberapa hasil uji analisis SWOT dan QSPM sebagai berikut:

a. Posisi Perusahaan berada pada kuadran pertama, hal ini menunjukkan bahwa Perusahaan berada pada posisi Agresif. Strategi ini dibuat dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada, dengan Menggunakan pendekatan analisis Business Model Canvas (BMC), analisis SWOT dan analisis QSPM.
b. Strategi Prioritas yang dapat di aplikasikan oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang, yaitu:
    1) Menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah untuk mengkampanyekan barang barang yang akan di lelang melalui media sosial memiliki skor point 6,44.
    2) Memperketat prosedur dan mekanisme lelang demi tercapainya pelaksanaan lelang yang bersih dan adil sesuai dengan hukum syariah memiliki skor point 6,15.

3) Melakukan sosialisasi dan edukasi kepada setiap elemen masyarakat mengenai hukum lelang secara syariah dan pelaksanaan lelang di KPKNL Padang memiliki skor point 5,63.

c. Berdasarkan hasil penelitian dari data data yang terkumpul, dapat disimpulkan bahwa kajian ekonomi Islam dalam aplikasi lelang yang dilaksanakan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang ialah tentang penjualan barang lelang yakni perolehan barang lelang, penetapan peserta lelang, penjualan barang lelang dan operasional pelelangan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang telah sesuai dengan prinsip ekonomi Islam yaitu prinsip Tauhid, prinsip keseimbangan, prinsip Khalifah dan prinsip keadilan.

5.2 Saran

Setelah selesainya penelitian ini dilaksanakan, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut:

a. Bagi Akademisi

Untuk penelitian selanjutnya mengenai model bisnis canvas dan analisis SWOT, dapat dilakukan dengan memperluas objek studi dengan menghadirkan lebih banyak objek studi dengan lembaga lelang baik milik pemerintah atau swasta.

b. Bagi Praktisi

Hasil sepuluh strategi alternatif pada penelitian ini dapat digunakan untuk menguatkan bisnis Kantor Pelayanan Kekayaan

Negara dan Lelang (KPKNL) kota Padang untuk menguasai pasar di Sumatera Barat dan hasil penelitian diketahui bahwa pemetaan kondisi bisnis pada saat ini terdapat beberapa elemen yang sudah baik dan perlu dipertahankan tetapi juga ada yang perlu diperbaiki terutama pada channels dan pada elemen Chustomer Relationship yang belum optimal sehingga berdampak pada kecilnya Revenue Stream dan elemen lainnya dan terdapat beberapa hal yang dapat dikaji lebih mendalam, khususnya mengenai potensi pengembangan pengelolaan sumberdaya utama melalui kerjasama dengan mitra dengan melihat potensi pasar.

Daftar Pustaka

Abdul Aziz Muhammad Azzam, Fiqh Mu'amalat, penerjemah Nadirsyah Hawari, Cetakan Pertama, Amzah, Jakarta, 2010.

Adwin Tista. (2013). Perkembangan Sistem Lelang Di Indonesia. *Jurnal Al 'Adl* Vol. 5 No 10.

Afriyenis, Winda. 2016, "Perspektif Ekonomi Islam Terhadap Utang Luar Negeri Pemerintah dalam Pembangunan Ekonomi Indonesia", Maqdis (Jurnal Kajian Ekonomi Islam, Vol. 1, No. 1, Januari-Juni 2016, Padang: Universitas Putra Indonesia YPTK.

Afrizal. 2016. Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif Dalam Berbagai Disiplin Ilmu. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada

Alfian Hilman Shihab. (2020). Strategi Kegiatan Promosi Untuk Menarik Minat Peserta Lelang Di Balai Lelang PT. JBA Indonesia (tesis). Jakarta: Politeknik APP.

Almizan. "Pembangunan Ekonomi dalam Perspektif Ekonomi Islam, Maqdla: Jurnal Kajian Ekonomi Islam, Vol. 1, No. 2, Juli-Desember 2016, Padang: Institut Agama Islam Negeri Imam Bonjol.

Apridar. 2009. Ekonomi Internasional : Sejarah, Teori, Konsep, Permasalahan Dalam Aplikasinya. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Arikunto, Suharsimi. 2006. Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.

Arsyad, Lincolin. 2007. Ekonomi Pembangunan. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

Awaluddin. 2017, "Inflasi dalam Perspektif Islam (Analisis Terhadap Pemikiran Al-Maqrizi)", Jurnal Ilmiah Syari'ah, Vol. 16, No. 2, Juli-Desember 2017, Solok: Jurusan Perbankan Syariah STAI Solok Nan Indah.

Bank Indonesia. 2020, Laporan Perekonomian Indonesia 2015-2020, Jakarta: Bank Indonesia.

Bungin, Burhan. 2011. Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Damar Aryateja Asmara. (2006). Peranan Notariat sebgai Pejabat Lelang dalam Upaya Sosialisasi Lelang di Indonesia. Tesis Progam Magister Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Elisabeth, Eunika. Dkk. “Pengaruh Investasi Pemerintah dan Tenaga Kerja Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Kota Manado”, Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Vol. 15, No. 4, Tahun 2015.

F.X Ngadijarno, Nunung Eko Laksito, dan Isti Indri Listiani. 2012. Lelang Teori dan Praktek, Jakarta. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Departemen Keuangan.

Facus Grup Discussion (FGD) di Hotel Pangeran City pada 16 Mei 2022 jam 9:30 – 12:00 WIB

Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra. 2017. *Pemasaran Strategik: Mengupas Pemasaran Strategik, Branding Strategy, Customer Sastifaction, Strategi Kompetitif Hingga E-Marketing.* Yogyakarta: Penerbit Andi.

Freddy Rangkuti. 2014. ANALISIS SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Gisore, Naftaly., dkk., “Effect of Government Expenditure on Economic Growth in East Africa: A Disaggregated Model”, European Journal on Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 8, November 2014, Kenya: Departement of Economics and Public Policy, Technical University of Kenya, Departement of Economics, Egerton University, 536 Njoro.

Gujarati, damodar. 2000. Ekonometrika Dasar. Erlangga. Jakarta

Hendi Suhendi, ,*Fiqih Muamalah,* Jakarta, Rajawali Pers, 2010.

Https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-padang diakses pada 8 Mei 2022 pada jam 21.54 WIB

Kertajaya, Hermawan dan Syakir Sula, Muhammad. 2006. *Syariah Marketing*. Bandung: Mizan Pustaka.

Krugman Paul R. Dan Obstfleld Maucire. 2003. Ekonomi Internasional Teori dan Kebijakan. Edisi kelima. PT Indeks Kelompok Gramedia

M. Arifin. 2008. Psikologi Suatu Pengantar. Jakarta: PT Bumi Aksara.

M. Nur Rianto Al Arif. 2012. *Dasar-dasar Pemasaran Bank Syariah.* Bandung: Alfabeta.

Madani, Fiqih Ekonomi Syariah: Fiqih Muamalah, Cet. Ke-2, Kencana, Jakarta, 2013.

Mantay borbir, S. (2004). *Kompilasi Sistem Hukum Pengurusan Piutang dan Lelang Negara*. Jakarta: Pustaka bangsa Press.

Mantayborbir S., Iman Jauhari. 2003. Hukum Lelang Negara di Indonesia. Jakarta: Penerbit Pustaka Bangsa Press.

Muchamad Fauzi, *Manajemen Strategik,* Semarang : CV. Karya Abadi Jaya, 2015

Muhamad., 2017, Lembaga Perekonomian Islam Perspektif Hukum, Teori, dan Aplikasi, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Muhammad Syakir. 2006. *Syari'ah Marketing.* Bandung: Mizan Pustaka.

Mulyadi, Mohammad. 2016. Metode Penelitian Praktis Kualitatif & Kuantitatif. Jakarta: Publica Press

Nasrun Haroen, *Fiqih Muamalah,* Gaya Media Pratama, Jakarta, 2000.

Nur Yudha Maisari. (2019). Analisis Pengaruh Marketing Public Relations, Brand Awareness, Dan Brand Image Terhadap Minat Masyarakat Kota Medan Membeli Barang Melalui Lelang KPKNL Medan. Tesis. Universitas Sumatera Utara.

Nurul Huda, Dkk. 2017. *Pemasaran Syariah, Teori dan Aplikasi,* Edisi 1. Depok: Kencana.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 106/PMK.06/2013 Tentang Petunjuk Pelaksanaan LelangPasal 1 ayat (1)

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 40/PMK.06/2006, Tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 93/PMK.06/2010 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang.

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia. Nomor 93/Pmk.06/2010. Tentang. Petunjuk Pelaksanaan Lelang.

PMK No.45/PMK.06/2013 Tentang Penerapan Prinsip Mengenai Pengguna Jasa Bagi Balai Lelang.

PP No.1 Tahun 2013 Tentang Jenis Dan Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak Yang Berlaku Pada Kementrian Keuangan.

Purnama T. Sianturi, *Perlindungan Hukum Terhadap Pembeli Barang Jaminan Tidak Bergerak Melalui Lelang,* (Bandung: CV. Mandar Maju, 2008)

Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam UII Yogyakarta. 2014. *Ekonomi Islam.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Putong, Iskandar. 2003. Pengantar Ekonomi Mikro dan Makro. Ghalia Indonesia

Rachmat Syafei, Fiqih Muamalah, Pustaka Setia, Bandung, 2001.

Rachmat, *Manajemen Strategik,* Bandung : CV Pustaka Setia, 2014.

Rahmat Soemitro, *Peraturan dan Instruksi Lelang,* (Bandung: PT. Eresco, 1987).

Rahmat Soemitro. (1987). Peraturan dan Instruksi Lelang. Bandung: PT. Eresco.

Ridho Alfian. (2015). Eksistensi Balai Lelang Swasta Dalam Pelaksanaan Lelang Terhadap Barang (Studi Di Balai Lelang Swasta PT. Balai Lelang Star Surabaya), Universitas Muhammadiyah Malang.

S. Mantayborbir dan Iman Jauhari. (2003) Hukum Lelang Negara di Indonesia. Jakarta: Pustaka Bangsa Press.

Sadono Sukirno., 1999, Pengantar Teori Makroekonomi, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Sadono, Sukirno. 2010. Makroekonomi. Teori Pengantar. Edisi Ketiga. PT. Raja Grasindo Perseda. Jakarta.

Salim HS, *Perkembangan Hukum Jaminan di Indonesia,* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011),

Salim HS. (2011). Perkembangan Hukum Jaminan di Indonesia. Jakarta: Rajawali Pers.

Soegianto. (2016). Hukum Lelang di Indonesia. Yogyakarta: Terra Media.

Soegianto. (2016). Hukum Lelang di Indonesia. Yogyakarta: Terra Media.

Sofjan Assauri, Strategic Management : Sustainable Competitive Advantages, Jakarta : Rajawali Pers, 2013

Sofjan Assauri. 2007. *Manajemen Pemasaran.* Jakarta: Raja Grafindo.

Sondang P. Siagaan. 2008. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi aksara.

Sugiyono., 2014, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, Bandung: Alfabeta.

Suryana. 2006. *Kewirausahaan*. Jakarta: Salemba Empat Patria.

T.Gilarso. 2007. Pengantar Ilmu Ekonomi Makro. Edisi Pertama. IKAPI. Yogyakarta.

Taufik Amir, Manajemen Strategi : Konsep dan Aplikasi, Jakarta : Rajawali Pers, 2011.

Tri Widayati. (2008). Analisis Efisiensi Teknis Tempat Pelelangan Ikan Dan Tingkat Keberdayaan Pengelola Tempat Pelelangan Ikan Serta Strategi Pemberdayaannya Di Wilayah Pantai Utara Jawa Tengah (tesis). Semarang : Universitas Deponegoro.

Usman Rachmadi. (2000). Hukum Lelang, Jakarta: Bumi Aksara.

Wahbah Az-Zuhaili, *Fiqih Islam Wa Adillatuhu*, jilid 5, Gema Insani, Jakarta, 2011.

Website resmi DJKN www.djkn.kemenkeu.go.id diakses pada tanggal 10 Oktober 2021 jam 10:40 WIB

www.lelangdjkn.kemenkeu.go.id diakses pada tanggal 10 Oktober 2021 jam 10:00 WIB