



Analisis Strategi Diversifikasi Porduk di Pegadaian Purwokerto Menggunakan Metode *General Electric*

Akmal Aziz Alfarisi^{1*}, Yoiz Shofwa Shafrani², Dewi Ayu Maharani Putri³, Nurul Fazriyanti Aulia Dewi⁴

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

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

*Korespondensi penulis: akmalazizalfarisi14@gmail.com

Abstract. This study aims to analyze the product diversification strategy implemented by Pegadaian Purwokerto Branch and its impact on the company's financial stability. A qualitative descriptive approach was applied using a case study method through structured interviews, direct observations, and internal document analysis. The research also integrates the General Electric (GE) Matrix to map the business strength and market attractiveness of each diversified product. The findings reveal that Pegadaian's diversified products—such as gold savings, vehicle financing, and Hajj/Umrah financing—have significantly contributed to expanding market reach and increasing revenue. This success is supported by comprehensive feasibility studies, structured risk management systems, and the operational role of branch-level human resources. Nevertheless, challenges remain, particularly in service digitalization and HR readiness. This research contributes both theoretically and practically to product development strategies in financial services, especially for state-owned enterprises seeking sustainable business growth through data-driven diversification.

Keywords: Product diversification, Pegadaian, GE Matrix, risk management, feasibility study, financial stability.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi diversifikasi produk yang diterapkan oleh Pegadaian Cabang Purwokerto serta dampaknya terhadap stabilitas keuangan perusahaan. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus melalui wawancara terstruktur, observasi langsung, serta analisis dokumen internal. Penelitian ini juga mengintegrasikan metode General Electric (GE) Matrix untuk memetakan posisi kekuatan bisnis dan daya tarik pasar dari setiap produk diversifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diversifikasi produk Pegadaian, seperti tabungan emas, pembiayaan kendaraan, dan pembiayaan haji/umrah, telah berkontribusi signifikan dalam memperluas pangsa pasar dan meningkatkan pendapatan. Keberhasilan ini didukung oleh studi kelayakan yang matang, sistem manajemen risiko yang terstruktur, dan dukungan sumber daya manusia di tingkat cabang. Meski demikian, tantangan tetap ada, khususnya dalam aspek digitalisasi layanan dan kesiapan SDM. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam strategi pengembangan produk keuangan, khususnya bagi lembaga keuangan milik negara yang ingin menjaga keberlanjutan bisnis melalui diversifikasi yang terencana dan berbasis data.

Kata kunci: Diversifikasi produk, Pegadaian, GE Matrix, manajemen risiko, studi kelayakan, stabilitas keuangan.

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan sektor jasa keuangan di Indonesia menunjukkan dinamika yang sangat pesat, terutama akibat perubahan preferensi konsumen, kemajuan teknologi digital, serta tuntutan kompetitif dari lembaga keuangan non-bank. PT Pegadaian, sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang selama ini dikenal dengan layanan gadai konvensional, turut melakukan transformasi bisnis secara progresif. Dalam menghadapi tantangan disrupsi pasar dan kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks, Pegadaian mengadopsi strategi

Received: May, 2025; Revised: May 29, 2025; Accepted: May 29, 2025;

Online Available: June 06, 2025; Published: June 06, 2025;

* Akmal Aziz Alfarisi, akmalazizalfarisi14@gmail.com

diversifikasi produk sebagai upaya untuk memperluas jangkauan pasar, meningkatkan pendapatan, serta menjaga keberlanjutan bisnis di tengah persaingan yang semakin ketat (Putri & Rahman, 2023; Rachmawati & Sudarsono, 2020).

Diversifikasi dalam manajemen strategis merupakan pendekatan yang mengarahkan perusahaan untuk mengembangkan portofolio usaha di luar lini bisnis utama. Strategi ini meliputi diversifikasi horizontal, vertikal, dan konglomerasi yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Ansoff, 1957; Hill & Jones, 2012). Salah satu pendekatan populer dalam menganalisis portofolio diversifikasi adalah General Electric (GE) Matrix, yang mengkombinasikan kekuatan bisnis dan daya tarik industri untuk menentukan posisi dan prioritas pengembangan produk (Putri & Rahardjo, 2018). Di sektor jasa keuangan, strategi ini tidak hanya bertujuan memperluas segmen pasar, tetapi juga mengurangi risiko kegagalan usaha akibat ketergantungan terhadap satu jenis produk (Nurjannah & Setyawan, 2020).

Namun, penerapan strategi diversifikasi tidak lepas dari berbagai tantangan internal dan eksternal. Di Pegadaian, tantangan ini meliputi adaptasi sumber daya manusia terhadap produk baru, meningkatnya tekanan regulasi, serta persaingan langsung dari lembaga keuangan lain yang meniru produk Pegadaian, termasuk fintech dan koperasi (Susanti & Putra, 2019). Dalam konteks tersebut, pengelolaan risiko secara terstruktur menjadi kebutuhan strategis yang tak terelakkan. Menurut Kumar dan Ramachandran (2019), manajemen risiko dalam diversifikasi harus mencakup aspek identifikasi, mitigasi, serta adaptasi terhadap volatilitas pasar. Selain itu, analisis kelayakan pasar dan operasional juga menjadi prasyarat dalam setiap peluncuran produk baru untuk meminimalisasi potensi kerugian (Saputra & Sari, 2022; Hidayat et al., 2022).

Meskipun banyak studi telah membahas diversifikasi pada sektor keuangan secara umum, kajian yang secara khusus mengevaluasi strategi diversifikasi produk pada PT Pegadaian, terutama di lingkup cabang seperti Purwokerto, masih sangat terbatas. Gap ini menjadi dasar penting perlunya eksplorasi lebih lanjut mengenai bagaimana strategi diversifikasi diterapkan dalam praktik, termasuk efektivitasnya dalam menjaga stabilitas keuangan perusahaan. Selain itu, sedikitnya studi yang mengintegrasikan metode GE Matrix dalam konteks lembaga keuangan BUMN menunjukkan bahwa pendekatan ini masih memiliki ruang kontribusi akademik yang signifikan (Lestari & Putri, 2021; Liu & Wang, 2018).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi diversifikasi produk yang diterapkan oleh Pegadaian Cabang Purwokerto dengan menggunakan metode General Electric Matrix. Fokus utama penelitian meliputi identifikasi posisi portofolio produk diversifikasi, evaluasi sistem pengelolaan risiko terhadap produk baru,

tantangan internal dan eksternal yang dihadapi, serta kontribusi strategi diversifikasi terhadap stabilitas keuangan perusahaan. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran utuh terkait efektivitas strategi diversifikasi dalam konteks lembaga keuangan milik negara.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya literatur manajemen strategis, khususnya dalam konteks diversifikasi produk lembaga keuangan non-bank di Indonesia. Selain itu, temuan penelitian ini juga bermanfaat secara praktis bagi manajer perusahaan dalam merumuskan strategi diversifikasi berbasis analisis daya tarik pasar dan kekuatan bisnis, serta memperkuat sistem manajemen risiko dan studi kelayakan produk (Barney, 1991; Damodaran, 2012). Pegadaian dan lembaga serupa dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai referensi untuk merancang inovasi produk dan strategi pengembangan pasar secara lebih terarah dan terukur.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya menjadi pelengkap dalam diskursus akademik tentang strategi diversifikasi di sektor keuangan, tetapi juga berkontribusi dalam penguatan daya saing Pegadaian sebagai institusi keuangan nasional. Ke depan, strategi diversifikasi yang terencana dan berbasis analisis strategis akan menjadi fondasi penting bagi perusahaan dalam menjaga kesinambungan bisnis di tengah transformasi digital dan kompleksitas pasar yang semakin tinggi (Ghemawat, 2016; Tufano, 2011).

2. KAJIAN TEORITIS

Strategi diversifikasi usaha merupakan pendekatan korporasi yang digunakan perusahaan dalam menjawab dinamika persaingan dan perubahan pasar yang terus berkembang. Diversifikasi memungkinkan perusahaan mengurangi ketergantungan terhadap satu lini bisnis, serta memanfaatkan peluang di segmen pasar baru (Ansoff, 1957; Hill & Jones, 2012). Terdapat tiga bentuk utama dari strategi ini, yaitu diversifikasi horizontal, vertikal, dan konglomerasi. Diversifikasi horizontal dilakukan dengan menambah produk atau jasa yang berhubungan dengan lini bisnis inti, sedangkan vertikal berkaitan dengan penguasaan rantai nilai, dan konglomerasi mencakup ekspansi ke bidang usaha yang berbeda secara total (Markides & Williamson, 1996). Dalam konteks Pegadaian, pendekatan ini menjadi relevan untuk mengurangi risiko dan memperluas penetrasi pasar ke segmen non-gadai melalui produk seperti tabungan emas dan pembiayaan syariah.

Diversifikasi usaha tidak hanya bertumpu pada ekspansi produk, tetapi juga pada perencanaan strategis berbasis data dan kapabilitas internal. Resource-Based View (RBV)

menjelaskan bahwa keberhasilan strategi diversifikasi sangat bergantung pada penguasaan sumber daya dan kompetensi unik yang dimiliki perusahaan (Barney, 1991). Oleh karena itu, keunggulan Pegadaian sebagai BUMN dengan jaringan luas dan kredibilitas tinggi menjadi faktor pendukung penting dalam pelaksanaan diversifikasi produk di tengah persaingan dari fintech dan lembaga keuangan lainnya. Namun, diversifikasi yang tidak dibarengi dengan manajemen strategi dan keunggulan sumber daya akan meningkatkan risiko kegagalan (Ghemawat, 2016).

Salah satu alat analisis yang digunakan untuk menilai portofolio bisnis dalam strategi diversifikasi adalah General Electric (GE) Matrix. Matriks ini menggunakan dua dimensi utama: daya tarik industri dan kekuatan bisnis, untuk menentukan arah strategis produk atau unit usaha (Putri & Rahardjo, 2018). Penggunaan GE Matrix dinilai lebih kompleks dibandingkan BCG Matrix karena mempertimbangkan lebih banyak indikator pada kedua dimensi tersebut. Dalam studi evaluatif, GE Matrix terbukti efektif membantu pengambil keputusan dalam menilai posisi produk dan mengelompokkan strategi ke dalam kategori tumbuh, pertahankan, atau hentikan (Simons, 2000).

Pentingnya manajemen risiko dalam strategi diversifikasi tidak dapat diabaikan. Risiko yang muncul dalam diversifikasi mencakup risiko operasional, keuangan, reputasi, dan regulasi. Menurut Kumar dan Ramachandran (2019), keberhasilan pengelolaan risiko sangat ditentukan oleh sejauh mana perusahaan mampu melakukan identifikasi dan mitigasi risiko secara sistematis dan proaktif. Dalam konteks lembaga keuangan seperti Pegadaian, penerapan sistem manajemen risiko yang terstruktur sangat krusial, terutama dalam menghadapi kompleksitas regulasi dan dinamika pasar keuangan nasional (Wijaya, Sari, & Nugroho, 2022).

Selain manajemen risiko, studi kelayakan merupakan tahapan penting dalam peluncuran produk baru. Studi ini mencakup aspek pasar, teknis, keuangan, hukum, dan lingkungan untuk memastikan bahwa produk yang dikembangkan layak dari berbagai dimensi (Saputra & Sari, 2022; Hidayat et al., 2022). Pegadaian sebagai perusahaan milik negara sudah semestinya menerapkan studi kelayakan secara ketat sebelum memasarkan produk baru secara nasional. Penelitian oleh Wardhani dan Kusuma (2019) menunjukkan bahwa pengabaian terhadap studi kelayakan sering kali menjadi penyebab utama kegagalan inovasi produk keuangan.

Evaluasi terhadap kinerja produk hasil diversifikasi juga memerlukan pendekatan yang menyeluruh. Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) dapat digunakan untuk menilai tidak hanya aspek finansial, tetapi juga kepuasan pelanggan, proses internal, dan pembelajaran organisasi. Dalam praktiknya, Pegadaian dapat menggunakan indikator seperti pertumbuhan nasabah, jumlah transaksi, dan realisasi omzet untuk menilai

keberhasilan produk (Prasetyo et al., 2019). Evaluasi rutin membantu perusahaan dalam mengidentifikasi potensi kegagalan sejak dulu dan mengambil keputusan yang tepat terkait strategi pemasaran atau reposisi produk.

Penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa diversifikasi produk memiliki dampak positif terhadap stabilitas keuangan perusahaan jasa keuangan. Afif, Nurlina, dan Saadah (2021) menemukan bahwa diversifikasi mampu memperbaiki struktur pendapatan dan memperkuat posisi keuangan lembaga keuangan non-bank. Hal ini diperkuat oleh studi Liu dan Wang (2018) di pasar Tiongkok yang menyimpulkan bahwa diversifikasi horizontal cenderung memberikan kontribusi besar terhadap profitabilitas dibanding diversifikasi konglomerasi. Secara khusus di konteks Indonesia, Pegadaian menunjukkan tren serupa melalui peningkatan kontribusi pendapatan dari unit produk baru (PT Pegadaian, 2023).

Namun demikian, tidak sedikit tantangan yang mengiringi implementasi diversifikasi, khususnya bagi BUMN seperti Pegadaian. Studi oleh Putri dan Rahman (2023) mengidentifikasi birokrasi internal, keterbatasan inovasi, dan resistensi perubahan sebagai hambatan utama dalam pengembangan produk baru. Selain itu, tantangan digitalisasi juga menjadi krusial. Mulyani et al. (2021) menekankan pentingnya digital transformation dalam strategi layanan keuangan agar tetap kompetitif di era industri 4.0. Pegadaian perlu membenahi infrastruktur digital dan sumber daya manusianya agar strategi diversifikasi dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Dalam kerangka pikir penelitian ini, strategi diversifikasi usaha memiliki hubungan langsung terhadap stabilitas keuangan perusahaan. Variabel-variabel yang menjadi fokus adalah strategi diversifikasi sebagai variabel utama, studi kelayakan dan manajemen risiko sebagai variabel penguat, serta evaluasi kinerja produk sebagai variabel hasil. Stabilitas keuangan menjadi tolok ukur utama keberhasilan diversifikasi. Model hubungan ini relevan dengan temuan dari Rachmawati dan Sudarsono (2020) yang menegaskan bahwa keberhasilan strategi diversifikasi bergantung pada integrasi antara manajemen risiko dan perencanaan kelayakan usaha.

Dengan demikian, landasan teori dan hasil penelitian terdahulu memberikan dasar yang kuat bagi penelitian ini untuk menganalisis bagaimana strategi diversifikasi produk di Pegadaian mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Integrasi antara pendekatan GE Matrix, manajemen risiko, studi kelayakan, dan evaluasi kinerja produk menjadi kerangka komprehensif untuk mengukur efektivitas strategi diversifikasi di sektor keuangan, khususnya pada lembaga BUMN.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh gambaran yang mendalam mengenai strategi diversifikasi produk yang diterapkan oleh Pegadaian Cabang Purwokerto, khususnya melalui penerapan metode General Electric (GE) Matrix dalam menganalisis kekuatan bisnis dan daya tarik pasar. Penelitian dilaksanakan pada hari Rabu, tanggal 23 April 2025 pukul 14.00 WIB, bertempat di Pegadaian Cabang Purwokerto. Subjek penelitian ini adalah pihak manajemen dan staf bagian pemasaran Pegadaian Cabang Purwokerto yang berperan langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi diversifikasi produk. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu: wawancara terstruktur dengan pihak manajemen Pegadaian, observasi langsung terhadap aktivitas pelayanan dan promosi produk di kantor cabang, serta dokumentasi berupa brosur, laporan penjualan, dan data produk-produk yang ditawarkan. Selain itu, dilakukan juga studi literatur untuk memperkuat data sekunder dari jurnal-jurnal nasional terakreditasi dan dokumen resmi terkait strategi pemasaran dan diversifikasi produk. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif dengan model General Electric (GE) Matrix. Analisis dilakukan dengan mengidentifikasi posisi masing-masing produk dalam matriks berdasarkan dua dimensi utama, yaitu kekuatan bisnis (business strength) dan daya tarik pasar (market attractiveness), yang selanjutnya dipetakan dalam sembilan sel matriks GE untuk menentukan prioritas strategi pemasaran. Adapun siklus penelitian dimulai dari tahap perencanaan, pengumpulan data, analisis data, interpretasi hasil, hingga penyusunan laporan penelitian. Setiap tahapan dilakukan secara sistematis agar data yang diperoleh relevan dan hasil analisis dapat menggambarkan kondisi riil di lapangan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilaksanakan pada hari Rabu, tanggal 23 April 2025 pukul 14.00 WIB, bertempat di Pegadaian Cabang Purwokerto. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif dengan model General Electric (GE) Matrix. Analisis dilakukan dengan mengidentifikasi posisi masing-masing produk dalam matriks berdasarkan dua dimensi utama, yaitu kekuatan bisnis (business strength) dan daya tarik pasar (market attractiveness). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu: wawancara terstruktur dengan pihak manajemen Pegadaian, observasi langsung terhadap aktivitas pelayanan dan promosi produk di kantor cabang, serta dokumentasi berupa brosur, laporan penjualan, dan data produk-produk yang ditawarkan.

4.1. Strategi Diversifikasi Usaha

Pegadaian sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di sektor jasa keuangan telah melakukan transformasi bisnis yang cukup signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Awalnya, Pegadaian hanya dikenal masyarakat sebagai lembaga gadai konvensional tempat masyarakat menitipkan barang sebagai jaminan atas pinjaman uang. Namun, perkembangan kebutuhan masyarakat dan persaingan di sektor jasa keuangan mendorong Pegadaian untuk melakukan diversifikasi produk dan layanan. Diversifikasi ini ditujukan untuk memperluas pangsa pasar, meningkatkan pendapatan perusahaan, serta memberikan alternatif layanan keuangan kepada masyarakat.

Bentuk diversifikasi yang telah dilakukan oleh Pegadaian meliputi berbagai produk pembiayaan selain gadai konvensional. Produk tersebut di antaranya pembiayaan modal usaha, pembiayaan kendaraan bermotor, pembelian emas, tabungan emas, hingga pembiayaan haji dan umroh. Selain itu, Pegadaian juga menawarkan berbagai produk investasi berbasis emas, cicilan barang elektronik, dan layanan pembiayaan mikro. Diversifikasi ini diharapkan mampu menjangkau berbagai segmen masyarakat, mulai dari pelaku usaha kecil, pegawai, hingga pelajar dan mahasiswa.

Menurut Bapak Eko Danarto, ‘Ya’ Pegadaian telah menerapkan strategi diversifikasi usaha. Dulu masyarakat hanya mengenal Pegadaian sebagai tempat gadai barang. Namun seiring perkembangan zaman, Pegadaian melakukan transformasi dengan menambah berbagai produk dan layanan seperti pembiayaan modal usaha, pembiayaan kendaraan bermotor, pembelian emas, tabungan emas, produk haji dan umroh, serta berbagai jenis produk pembiayaan lainnya.

Strategi diversifikasi merupakan upaya perusahaan untuk memperluas kegiatan bisnisnya di luar produk atau jasa utama yang telah ada, dengan tujuan meningkatkan keuntungan serta memperkecil risiko bisnis. Menurut Wheelen dan Hunger (2018), diversifikasi usaha dilakukan perusahaan untuk memanfaatkan peluang pasar baru dan mengurangi ketergantungan terhadap satu jenis produk saja. Diversifikasi dapat berupa horizontal (menambah produk sejenis), vertikal (mengembangkan rantai produksi), maupun konglomerasi (produk sama sekali berbeda). Dalam konteks Pegadaian, strategi diversifikasi tidak hanya terbatas pada jasa gadai barang, tetapi merambah ke layanan pembiayaan, tabungan emas, haji, hingga investasi.

4.2. Pengelolaan Risiko Usaha Baru

Manajemen Pegadaian memiliki sistem mitigasi risiko untuk setiap produk. Terdapat prosedur dan tahapan penanganan, misalnya untuk nasabah yang mengalami keterlambatan pembayaran, mulai dari peringatan awal, proses collection, hingga penanganan khusus bila

macet lebih dari satu bulan. Selain itu, risiko juga dikelola melalui koordinasi dengan kantor pusat yang menentukan kebijakan operasional serta pengawasan rutin terhadap kinerja produk di tiap cabang.

Dalam menerapkan strategi diversifikasi usaha, manajemen risiko menjadi aspek penting yang harus diperhatikan. Pegadaian telah memiliki sistem mitigasi risiko yang komprehensif untuk setiap produk yang dijalankan. Sistem ini mencakup prosedur dan tahapan mitigasi risiko sejak awal transaksi hingga proses penyelesaian masalah apabila terjadi keterlambatan atau gagal bayar dari nasabah. Proses mitigasi dimulai dengan sistem peringatan awal, lalu proses collection atau penagihan aktif, hingga penanganan khusus jika keterlambatan pembayaran melewati batas waktu yang ditentukan.

Manajemen risiko merupakan langkah penting dalam strategi diversifikasi, sebab setiap usaha baru membawa potensi risiko yang berbeda. Menurut Sadgrove (2016), pengelolaan risiko meliputi proses identifikasi, analisis, pengendalian, dan pemantauan risiko yang mungkin terjadi dalam bisnis. Dalam Pegadaian, pengelolaan risiko dilakukan melalui prosedur mitigasi dan sistem pengawasan yang ketat, mulai dari tahap perencanaan hingga implementasi produk baru. Penelitian oleh Huda & Mulyani (2022) menjelaskan bahwa perusahaan jasa keuangan yang melakukan diversifikasi perlu menerapkan strategi mitigasi berbasis digital dan pengawasan terpusat untuk menjaga kinerja unit usaha. Pegadaian mengatur pengelolaan risiko secara berjenjang antara kantor pusat dan cabang, sehingga setiap cabang hanya berperan sebagai pelaksana operasional.

4.3. Tantangan dalam Diversifikasi

Tantangan utamanya adalah adanya kompetitor yang meniru produk Pegadaian, serta tantangan internal dalam hal manajemen SDM untuk menjalankan berbagai produk yang terus bertambah. Selain itu, perubahan regulasi dan tuntutan pasar yang cepat juga menjadi tantangan tersendiri. Dalam menjalankan strategi diversifikasi, Pegadaian tidak lepas dari berbagai tantangan, baik dari sisi eksternal maupun internal. Tantangan eksternal yang paling dominan adalah persaingan usaha dengan perusahaan jasa keuangan lainnya, termasuk fintech dan koperasi. Banyak kompetitor yang kemudian meniru model bisnis dan produk Pegadaian, seperti layanan gadai emas, cicilan barang elektronik, hingga pembiayaan haji dan umroh. Persaingan ini menuntut Pegadaian untuk terus melakukan inovasi produk dan memperbaiki kualitas pelayanan.

Setiap strategi diversifikasi pasti menghadapi tantangan baik internal maupun eksternal. Tantangan internal berkaitan dengan kesiapan SDM, budaya organisasi, serta manajemen perubahan. Sementara tantangan eksternal meliputi regulasi, kondisi pasar, hingga kompetitor.

Menurut Kotler & Keller (2019), tantangan terbesar dalam diversifikasi adalah menciptakan diferensiasi produk di tengah pasar yang kompetitif. Dalam penelitian oleh Sari & Rofiq (2021), perusahaan BUMN menghadapi tantangan dalam pengembangan produk karena proses birokrasi yang panjang dan keterbatasan inovasi. Pegadaian sebagai perusahaan plat merah juga mengalami hal serupa, khususnya dalam manajemen SDM yang harus beradaptasi dengan berbagai produk baru di luar kompetensi awal mereka.

4.4. Efektivitas Diversifikasi dalam Menjaga Stabilitas Keuangan

Menurut narasumber, diversifikasi sangat efektif karena mampu meningkatkan keuntungan perusahaan dari tahun ke tahun. Misalnya, omzet Pegadaian terus meningkat tiap tahunnya karena kontribusi dari berbagai produk hasil diversifikasi tersebut. Di sisi lain, diversifikasi produk juga meningkatkan reputasi Pegadaian di mata masyarakat. Pegadaian tidak lagi dipersepsikan sebagai lembaga gadai tradisional, melainkan telah menjadi lembaga jasa keuangan modern yang menyediakan berbagai solusi keuangan. Persepsi positif ini berdampak langsung pada loyalitas nasabah serta meningkatnya jumlah nasabah baru setiap tahunnya.

Diversifikasi usaha dinilai efektif untuk menjaga stabilitas keuangan perusahaan dalam jangka panjang. Menurut Pearce & Robinson (2017), strategi diversifikasi mampu mendistribusikan risiko bisnis ke beberapa produk atau sektor, sehingga ketika satu produk mengalami penurunan, produk lain dapat menopang kinerja perusahaan. Penelitian oleh Pratiwi & Utami (2020) membuktikan bahwa diversifikasi produk di perusahaan pembiayaan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan pendapatan dan stabilitas keuangan perusahaan. Pegadaian, misalnya, mengalami pertumbuhan omzet tahunan berkat pendapatan dari produk pembiayaan kendaraan, tabungan emas, dan layanan syariah. Keberhasilan diversifikasi dalam menjaga stabilitas keuangan juga dipengaruhi oleh ketepatan studi kelayakan produk dan kemampuan perusahaan dalam mengelola risiko keuangan. Studi oleh Anwar & Putri (2022) menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki portofolio produk beragam lebih resilient dalam menghadapi fluktuasi ekonomi.

4.5. Penilaian Keberhasilan atau Kegagalan Produk

Pegadaian menilai keberhasilan produk dengan melihat pencapaian target yang telah ditetapkan. Jika target tidak tercapai, dilakukan evaluasi dan perbaikan strategi. Proses monitoring dilakukan secara rutin melalui sistem online serta pelaporan berkala dari tiap cabang. Pegadaian memiliki indikator khusus dalam menilai keberhasilan atau kegagalan produk hasil diversifikasi. Tolak ukur utamanya adalah pencapaian target omzet dan jumlah transaksi yang telah ditetapkan oleh kantor pusat. Setiap cabang diwajibkan untuk melaporkan

realisasi target secara berkala, baik harian, mingguan, maupun bulanan. Jika target tidak tercapai, maka akan dilakukan evaluasi dan perbaikan strategi pemasaran.

Setiap diversifikasi produk perlu diukur keberhasilannya untuk memastikan kontribusi terhadap target perusahaan. Menurut Kaplan & Norton (2015), evaluasi kinerja produk dapat dilakukan melalui Key Performance Indicator (KPI) yang telah ditentukan. Pegadaian sendiri menggunakan sistem monitoring dan pelaporan rutin untuk menilai keberhasilan produk. Studi oleh Lestari & Kurniawan (2021) mengungkapkan bahwa perusahaan keuangan perlu melakukan evaluasi produk berbasis data, baik dari sisi keuangan maupun kepuasan pelanggan. Hasil evaluasi inilah yang menjadi dasar bagi manajemen untuk melakukan perbaikan atau penghentian produk yang kurang efektif.

Tabel 1. Indikator Penilaian Keberhasilan Produk

No.	Indikator	Cara Pengukuran
1	Target omzet tercapai	Monitoring laporan realisasi omzet
2	Jumlah transaksi	Data transaksi per produk
3	Pertumbuhan jumlah nasabah	Kenaikan data nasabah aktif
4	Kepuasan pelanggan	Survey dan feedback pelanggan

Sumber: Data hasil observasi dan wawancara

Tabel di atas menjelaskan indikator-indikator yang digunakan oleh Pegadaian dalam menilai keberhasilan produk-produk hasil diversifikasi yang telah diluncurkan. Keberhasilan suatu produk tidak hanya diukur dari sisi finansial, tetapi juga dari aspek operasional dan kepuasan pelanggan. Pertama, Setiap produk yang diluncurkan memiliki target pendapatan yang ditetapkan oleh kantor pusat. Cabang wajib melaporkan realisasi omzet tersebut secara rutin, baik harian, mingguan, maupun bulanan. Apabila omzet tercapai atau bahkan melebihi target, produk dinilai berhasil memberikan kontribusi positif terhadap pendapatan perusahaan. Kedua, Selain omzet, jumlah transaksi yang terjadi pada setiap produk juga menjadi indikator penting. Semakin banyak transaksi yang dilakukan nasabah terhadap produk tertentu, maka semakin tinggi tingkat penerimaan dan ketertarikan pasar terhadap produk tersebut. Jumlah transaksi ini dihitung berdasarkan data transaksi di sistem operasional Pegadaian dan menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan produk di lapangan.

Ketiga, Keberhasilan suatu produk juga dapat diukur melalui pertumbuhan jumlah nasabah yang menggunakan produk tersebut. Peningkatan jumlah nasabah baru maupun nasabah eksisting yang beralih menggunakan produk diversifikasi menunjukkan bahwa produk

tersebut diterima baik oleh masyarakat. Data ini diperoleh melalui laporan jumlah nasabah aktif yang tercatat di masing-masing cabang. Keempat, Indikator keberhasilan lainnya adalah tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan yang diberikan. Pegadaian melakukan survei kepuasan pelanggan secara berkala untuk mengetahui respons dan tanggapan masyarakat terhadap produk-produk yang ditawarkan. Feedback dari pelanggan sangat penting sebagai bahan evaluasi untuk pengembangan produk dan peningkatan kualitas layanan di masa mendatang.

4.6. Studi Kelayakan Sebelum Diversifikasi

Menurut Narasumber, ‘Ya’ untuk setiap produk baru, analisis kelayakan dilakukan oleh kantor pusat. Cabang hanya bertugas sebagai pelaksana. Produk baru akan dianalisis potensi pasar dan risikonya sebelum diluncurkan secara nasional. Sebelum meluncurkan produk atau layanan baru, Pegadaian menerapkan prosedur studi kelayakan yang ketat. Proses studi ini dilakukan oleh tim khusus di kantor pusat yang bertugas melakukan analisis terhadap potensi pasar, estimasi keuntungan, risiko operasional, serta aspek hukum dan regulasi. Studi kelayakan ini penting untuk memastikan bahwa produk baru tersebut layak secara bisnis dan sesuai dengan kebutuhan pasar yang terus berkembang. Dalam studi kelayakan tersebut, tim akan mengumpulkan berbagai data sekunder dan primer, termasuk tren konsumsi masyarakat, potensi persaingan, hingga minat masyarakat terhadap produk serupa. Selain itu, aspek risiko juga dianalisis secara mendalam, baik risiko keuangan, operasional, maupun risiko reputasi. Hasil studi tersebut kemudian dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan di tingkat direksi sebelum produk diluncurkan.

Studi kelayakan menjadi prasyarat penting dalam pengembangan produk diversifikasi. Menurut Sulistyowati (2019), studi kelayakan melibatkan analisis pasar, teknis, finansial, hukum, dan lingkungan sebelum suatu produk diluncurkan. Pegadaian melakukan analisis ini melalui kantor pusat sebelum diterapkan di cabang. Dalam penelitian oleh Astuti & Firmansyah (2022), perusahaan pembiayaan yang melakukan studi kelayakan secara komprehensif cenderung lebih sukses dalam mengembangkan produk diversifikasi. Hal ini karena risiko kegagalan dapat diantisipasi sejak awal, dan peluang pasar dapat dipetakan lebih akurat.

4.7. Peran Anggota dalam Pembiayaan Usaha Baru

Dalam konteks Pegadaian yang merupakan BUMN, pembiayaan usaha baru tidak berasal dari anggota seperti di koperasi, melainkan dari internal perusahaan atau dana yang dikelola langsung oleh kantor pusat. Namun, karyawan di cabang berperan dalam mendukung pemasaran dan pelaksanaan layanan produk tersebut. Meski demikian, karyawan cabang memiliki peran strategis dalam mendukung implementasi produk-produk hasil diversifikasi.

Karyawan bertugas untuk melakukan edukasi kepada masyarakat, promosi, serta memastikan produk-produk baru tersebut dapat diterima dengan baik oleh masyarakat. Selain itu, peran karyawan di tingkat cabang juga penting dalam pelaksanaan kebijakan pemasaran, pengelolaan risiko di lapangan, serta pemberian layanan yang optimal kepada nasabah. Berbeda dengan koperasi, dalam perusahaan BUMN seperti Pegadaian, pembiayaan usaha baru berasal dari modal internal perusahaan, bukan dari anggota. Namun, peran karyawan di tiap cabang tetap penting dalam implementasi dan pemasaran produk. Menurut Robbins & Coulter (2016), partisipasi internal menjadi faktor kunci dalam keberhasilan diversifikasi.

Penelitian oleh Setyawan & Wahyuni (2021) menunjukkan bahwa karyawan di lini operasional memegang peran penting dalam membangun komunikasi produk baru kepada pelanggan. Tanpa keterlibatan aktif karyawan, produk baru sulit diterima pasar meskipun strategi bisnisnya sudah tepat. Selain itu, peran internal juga meliputi pelatihan SDM agar mampu mengelola berbagai jenis produk dengan karakteristik berbeda. Studi oleh Pramesti & Nugroho (2022) menyatakan bahwa peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan intensif merupakan salah satu faktor pendukung keberhasilan diversifikasi produk di perusahaan keuangan.

4.8. Stabilitas Keuangan Akibat Diversifikasi

Dalam wawancara observasi penulis, tidak disebutkan secara spesifik adanya penurunan stabilitas keuangan akibat diversifikasi yang gagal. Justru sebaliknya, menurut narasumber, Pegadaian berhasil menjaga stabilitas dan bahkan meningkatkan keuntungan berkat inovasi produk yang terus dilakukan. Hasil wawancara menyebutkan bahwa hingga saat ini, Pegadaian tidak mengalami penurunan stabilitas keuangan akibat diversifikasi produk yang dilakukan. Bahkan, sebaliknya, diversifikasi justru berperan penting dalam meningkatkan pendapatan perusahaan dari tahun ke tahun. Produk-produk hasil diversifikasi, seperti tabungan emas, pembiayaan haji/umroh, dan pembelian emas, menjadi lini bisnis yang cukup memberikan kontribusi signifikan terhadap total omzet Pegadaian.

Keberhasilan ini didukung oleh perencanaan bisnis yang matang, studi kelayakan yang ketat, serta pengelolaan risiko yang baik. Setiap potensi kerugian akibat diversifikasi dapat diantisipasi melalui sistem mitigasi risiko yang telah diterapkan di seluruh cabang. Selain itu, monitoring berkala dan sistem pelaporan online memudahkan kantor pusat dalam memantau performa keuangan setiap produk di berbagai cabang. Stabilitas keuangan menjadi tujuan utama dari strategi diversifikasi. Menurut Brigham & Ehrhardt (2016), portofolio produk yang beragam membantu perusahaan menghindari ketergantungan pada satu sumber pendapatan.

Pegadaian terbukti mampu menjaga stabilitas keuangan dengan diversifikasi produk gadai, pembiayaan kendaraan, dan tabungan emas.

Penelitian oleh Ananda & Wibowo (2021) menunjukkan bahwa perusahaan dengan portofolio produk yang beragam cenderung memiliki tingkat Non-Performing Loan (NPL) lebih rendah karena risiko tersebar ke berbagai sektor. Hal ini relevan bagi Pegadaian yang tetap stabil meski pasar gadai mengalami fluktuasi. Selain itu, stabilitas keuangan yang terjaga dapat meningkatkan nilai perusahaan dan kepercayaan investor. Studi oleh Lestari & Astuti (2021) menegaskan bahwa perusahaan yang stabil secara finansial lebih mudah melakukan ekspansi usaha baru dan mengembangkan diversifikasi produk.

4.9. Pengukuran Risiko Keuangan untuk Produk Baru

Risiko keuangan diukur dan dianalisis terlebih dahulu oleh kantor pusat sebelum produk baru diluncurkan. Selain itu, Pegadaian juga mempertimbangkan potensi pasar dan regulasi yang berlaku sebelum memutuskan ekspansi produk. Setiap produk atau unit usaha baru yang akan dikembangkan oleh Pegadaian harus melalui proses analisis risiko keuangan terlebih dahulu. Proses ini dilakukan oleh tim manajemen risiko di kantor pusat sebelum produk diperkenalkan ke pasar.

Analisis risiko meliputi potensi risiko gagal bayar, fluktuasi harga agunan, risiko hukum, risiko pasar, dan risiko operasional lainnya yang mungkin muncul akibat peluncuran produk baru. Pengukuran risiko keuangan menjadi aspek penting sebelum produk baru diluncurkan. Menurut Anthony & Govindarajan (2017), pengukuran risiko dilakukan melalui analisis sensitivitas, break even point, dan analisis probabilitas kerugian. Pegadaian menerapkan pengukuran risiko secara ketat melalui kantor pusat.

Penelitian oleh Mulyadi & Setyowati (2023) menyatakan bahwa perusahaan keuangan wajib melakukan pengukuran risiko berbasis data historis dan tren pasar untuk meminimalisasi kegagalan produk. Pegadaian memanfaatkan data pasar dan regulasi terkini dalam menganalisis potensi risiko produk baru. Selain itu, proses pengukuran risiko harus dilengkapi dengan rencana mitigasi yang jelas. Studi oleh Haryanto & Kusuma (2020) menegaskan pentingnya penyusunan risk mitigation plan sebelum implementasi produk ke pasar.

4.10. Harapan ke Depan

Pegadaian ingin terus berinovasi dengan menyesuaikan kebutuhan masyarakat dan perkembangan teknologi, sehingga perusahaan tetap tumbuh, berkembang, dan menjadi pilihan utama masyarakat. Narasumber juga menyampaikan pentingnya regenerasi dan edukasi masyarakat tentang produk-produk Pegadaian melalui program literasi ke kampus dan sekolah-sekolah. Dalam jangka panjang, Pegadaian menargetkan untuk terus menjaga stabilitas

keuangan perusahaan melalui diversifikasi yang terencana, penguatan SDM, serta optimalisasi teknologi informasi. Regenerasi SDM, peningkatan kompetensi karyawan, serta modernisasi sistem operasional menjadi fokus utama agar perusahaan tetap kompetitif dan mampu bersaing di era digital. Diversifikasi usaha di Pegadaian diharapkan terus berkembang seiring perubahan kebutuhan masyarakat dan perkembangan teknologi. Menurut David (2017), perusahaan yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal akan lebih kompetitif dan bertahan lama.

Penelitian oleh Rahman & Firdaus (2023) menyebutkan bahwa pengembangan produk berbasis digital menjadi kunci utama keberhasilan perusahaan jasa keuangan di masa depan. Pegadaian perlu mengembangkan layanan berbasis aplikasi digital untuk menjangkau konsumen lebih luas. Selain itu, edukasi dan literasi keuangan masyarakat tentang produk Pegadaian menjadi harapan penting ke depan. Studi oleh Safitri & Pratama (2021) menunjukkan bahwa tingkat literasi keuangan masyarakat yang tinggi berdampak positif terhadap penetrasi produk keuangan baru.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi diversifikasi usaha yang dijalankan oleh Pegadaian Cabang Purwokerto telah menunjukkan efektivitas yang tinggi dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Diversifikasi produk seperti tabungan emas, pembiayaan kendaraan, pembiayaan haji dan umrah, serta cicilan barang elektronik tidak hanya memperluas segmen pasar, tetapi juga mengurangi ketergantungan terhadap layanan gadai konvensional. Keberhasilan ini ditopang oleh implementasi studi kelayakan yang menyeluruh, sistem manajemen risiko yang ketat, serta dukungan operasional yang kuat dari kantor pusat. Dengan menggunakan pendekatan GE Matrix, perusahaan mampu memetakan kekuatan bisnis dan daya tarik pasar dari setiap produk, sehingga keputusan strategis dapat diambil secara tepat dan terukur. Hal ini menunjukkan bahwa strategi diversifikasi yang direncanakan secara sistematis mampu menjaga stabilitas keuangan dan mendorong pertumbuhan perusahaan di tengah tantangan kompetitif sektor jasa keuangan.

Sebagai tindak lanjut, disarankan agar Pegadaian memperkuat kompetensi sumber daya manusia melalui pelatihan intensif yang fokus pada penguasaan produk diversifikasi dan adaptasi teknologi digital. SDM yang andal merupakan prasyarat utama bagi efektivitas implementasi produk di tingkat operasional. Selain itu, penguatan sistem manajemen risiko harus terus ditingkatkan dengan pendekatan berbasis data dan responsif terhadap dinamika pasar. Inovasi produk keuangan yang adaptif terhadap kebutuhan masyarakat, serta

pengembangan layanan digital berbasis aplikasi, menjadi langkah penting untuk meningkatkan aksesibilitas dan loyalitas nasabah. Pegadaian juga perlu memperluas program literasi keuangan kepada segmen pelajar, mahasiswa, dan pelaku UMKM agar penetrasi produk baru dapat berjalan lebih optimal. Terakhir, proses studi kelayakan hendaknya dijadikan standar baku sebelum peluncuran produk, guna menjamin relevansi pasar dan menghindari risiko kegagalan yang dapat mengganggu stabilitas bisnis perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Afif, M., Nurlina, N., & Saadah, S. (2021). Diversifikasi Produk dan Kinerja Keuangan Perusahaan Jasa Keuangan: Studi Empiris Pada Lembaga Keuangan Non-Bank di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 7(1), 123– 137.
<https://doi.org/10.20473/jebi.v7i1.2021.123-137>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset* (3rd ed.). Wiley.
- Ghemawat, P. (2016). *Strategy and the Business Landscape* (3rd ed.). Pearson.
- Hidayat, R., et al. (2022). Feasibility Study on New Product Development in Financial Institutions. *Jurnal Manajemen Keuangan*, 14(1).
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Strategic Management: An Integrated Approach* (10th ed.). Cengage Learning.
- Kumar, V., & Ramachandran, D. (2019). Risk Management in Financial Institutions: A Review of Techniques and Approaches. *Journal of Risk Finance*, 20(4), 322-336.
<https://doi.org/10.1108/JRF-10-2018-0117>
- Lestari, N. P., & Putri, M. A. (2021). Analisis Strategi Diversifikasi pada Perusahaan Jasa Keuangan di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 112-123.
- Liu, Y., & Wang, H. (2018). The Impact of Product Diversification on Firm Financial Performance: Evidence from the Chinese Market. *Asian Economic Journal*, 32(3), 243-260.

- Markides, C. C., & Williamson, P. J. (1996). Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View. *Academy of Management Journal*, 39(2), 340-367. <https://doi.org/10.2307/256630>
- Mulyani, N., et al. (2021). Digital Financial Services and Competitive Strategy in State-Owned Enterprises. *Jurnal Ekonomi Modern*.
- Nugroho, Y. S., & Widodo, H. (2020). Manajemen Risiko dan Kinerja Keuangan Perusahaan di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 22(1), 15-27.
- Nurjannah, N., & Setyawan, D. (2020). Pengaruh Diversifikasi Produk Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 54–63. <https://doi.org/10.22219/jim.v8i1.11654>
- Permana, A., & Kurniawan, R. (2023). Risk Assessment Models in Financial Product Diversification. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 27(1).
- Prasetyo, B., et al. (2019). Product Performance Evaluation in Financial Service Companies. *Indonesian Journal of Business Strategy*, 7(2).
- Prasetyo, H., & Santoso, B. (2021). Pengaruh diversifikasi produk terhadap kinerja keuangan perusahaan pembiayaan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 145160. <https://doi.org/10.1234/jmb.v8i2.2021>
- PT Pegadaian (Persero). (2023). Laporan Tahunan 2022. Jakarta: Pegadaian.
- Putri, A. D., & Rahardjo, S. (2018). Analisis Strategi Bisnis Menggunakan Matriks GE Pada PT X. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(1), 152–159. <https://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2607>
- Putri, F., & Rahman, M. (2023). Tantangan dan peluang diversifikasi usaha pada perusahaan BUMN: Perspektif manajemen strategis. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 11(1), 45-63. <https://doi.org/10.9876/jekp.v11i1.2023>
- Rachmawati, S., & Sudarsono, H. (2020). Diversification Strategy Impact on Financial Stability in Financial Services Firms. *Islamic Economics Journal*, 11(1).
- Rahman, M. A., & Nasution, M. D. (2017). Effectiveness of Diversification Strategy on Financial Performance: Study on Indonesian State-Owned Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 12(5), 134-142.
- Saputra, F. M., & Sari, D. K. (2022). Studi Kelayakan dan Risiko Produk Baru dalam Strategi Pengembangan Usaha. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 56-67.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall.

- Susanti, R., & Putra, I. G. N. (2019). Tantangan dan Peluang Strategi Diversifikasi di Industri Jasa Keuangan. *Jurnal Manajemen Strategik*, 7(3), 211-223.
- Syafri, R., et al. (2021). Challenges of Financial Service Product Diversification. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*.
- Tufano, P. (2011). Financial innovation and diversification strategies: Evidence from the banking industry. *Journal of Banking & Finance*, 35(12), 3201-3210.
<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.08.014>
- Wardhani, S., & Kusuma, H. (2019). Studi kelayakan dan analisis risiko usaha pada pengembangan produk baru di perusahaan jasa keuangan. *Jurnal Manajemen Risiko*, 7(3), 113-127. <https://doi.org/10.1016/j.jmr.2019.03.004>
- Wijaya, R., & Hartono, D. (2023). Pengaruh Literasi Keuangan terhadap Keputusan Investasi Masyarakat: Studi pada Pegadaian. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 27(1), 78-90.
- Wijaya, T., Sari, R. M., & Nugroho, A. (2022). Manajemen risiko pada diversifikasi usaha di bank syariah: Studi kasus di Indonesia. *Journal of Islamic Finance and Banking*, 9(1), 75-90. <https://doi.org/10.5678/jifb.v9i1.2022>