

**STRATEGI PENGEMBANGAN GADAI EMAS SYARIAH DI
YOGYAKARTA (STUDI KASUS PEGADAIAN SYARIAH
CABANG MLATI YOGYAKARTA)**

Tesis S-2

Program Magister Ekonomi & Keuangan



Diajukan oleh

Rizka Tri Nawangsih

14918003

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER EKONOMI & KEUANGAN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2019

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan dan perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 27 November 2019



Rizka Tri Nawangsih

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing



Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Jumat tanggal 25 Oktober 2019 Program Studi Magister Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

RIZKA TRI NAWANGSIH

No. MHS. : 14918003

Konsentrasi : Ekonomi dan Keuangan Islam

Dengan Judul:

**STRATEGI PENGEMBANGAN GADAI EMAS SYARIAH DI YOGYAKARTA
(STUDI KASUS PEGADAIAN SYARIAH CABANG MLATI YOGYAKARTA)**

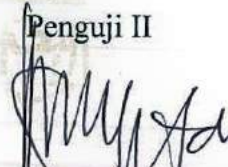
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D.

Penguji II

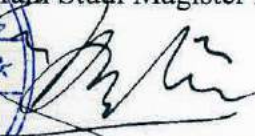


Dr. Unggul Priyadi, M.Si.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Ilmu Ekonomi




Dr. Achmad Tohirin, MA., Ph.D.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan nikmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “strategi pengembangan gadai emas syariah di Yogyakarta (studi kasus pegadaian syariah cabang Mlati Yogyakarta)”.

Tesis ini disusun dan diajukan untuk melengkapi persyaratan guna meraih gelar Magister ekonomi dan keuangan Pascasarjana Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Banyak pihak yang berperan besar dalam memberikan bantuan sampai selesainya tesis ini, untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Fatul Wahid S.T., M.Sc., Ph.D, Selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
2. Bapak Dr.Tohirin M.Si selaku Ketua program studi Magister Ekonomi keuangan Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
3. Bapak Jaka Srinaya M.Si.,Ph.D selaku Dosen pembimbing tesis yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Segenap dosen pengajar dan staf Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
5. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak dan Ibu yang tanpa henti memberikan Doa dan dukungannya selama ini.
6. Kakak-kakakku yang kusayangi atas dukungan dan doanya selama ini
7. Trimakasih yang dengan sabar memberikan motivasi, dukungan dan doa dalam proses penulisan tesis ini

8. Sahabat serta Saudaraku di Bantul, Kledokan dan Bukit Sempu atas segala dorongan semangat, bantuan, doa, dukungan yang tanpa henti kepada penulis.
9. Sahabat-sahabat terbaikku di Tegal, Bogor, Pontianak, Riau, Solo, Ngemplak, Jepara atas doa dan dukungan kalian selama ini.
10. Bapak Ade Permana selaku kepala Pegadaian Syariah cabang Mlati, Yogyakarta beserta seluruh staf yang telah banyak membantu dalam mencari data untuk keperluan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi yang membutuhkannya.

Yogyakarta, 20 Agustus 2019

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Fokus Penelitian	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penulisan.....	6
1.6 Sistematika Penulisan	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Pengertian Gadai	8
2.1.2 Lahirnya Pegadaian Syariah	9
2.1.3 Dasar Hukum Gadai.....	11
2.1.4 Hakekat dan Fungsi Pegadaian	13
2.1.5 Persamaan dan Perbedaan Antara Gadai Dengan Rahn	14
2.1.6 Kendala dan Strategi Pengembangan Gadai Syariah	15
2.1.7 Aspek-Aspek Pendirian Gadai syariah	16

2.1.8	Rukun dan Syarat Transaksi Gadai	18
2.1.8.1	Rukun Gadai	19
2.1.8.2	Syarat Syah Gadai	19
2.1.9	Akad Perjanjian Transaksi Gadai	20
2.1.9.1	Akad Qard Al-Hasan	20
2.1.10	Mekanisme Operasional Gadai Syariah (Rahn)	21
2.1.11	Analisis SWOT	22
2.1.12	Manfaat Analisis SWOT	23
2.2	Kajian Pustaka	24
2.3	Kerangka Berpikir	30
BAB III	METODE PENELITIAN.....	31
3.1	Alasan Penelitian Pendekatan Kualitatif	31
3.2	Objek Penelitian	31
3.3	Instrumen Penelitian	32
3.4	Data	33
3.5	Sumber Data	35
3.6	Teknik Pengumpulan Data	36
3.7	Pengujian Keabsahan Data.....	38
3.8	Teknik Analisis Data	39
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	45
4.1	Sejarah berdirinya Pegadaian Syariah Mlati	45
4.2	Visi dan Misi Pegadaian Syariah...	46
4.2.1	Visi perusahaan	46
4.2.2	Misi perusahaan	46
4.1	Produk Pegadaian Syariah	46
4.2	Struktur Organisasi, Tugas dan Jabatan...	48
4.1	Prosedur gadai emas di UPS Mlati	49
4.2	Strategi Pemasaran Pegadaian Syariah	50
4.1	Strategi Pengembangan Melalui Analisis SWOT.....	53

4.2	Analisis Dengan Menggunakan Matriks SWOT	56
4.2	Diagram Matrik Internal Eksternal (IE)	59
Bab V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	60
5.1	Kesimpulan.....	60
5.2	Saran	64
	DAFTAR REFERENSI	65
	LAMPIRAN 1	67
	LAMPIRAN 1	69
	LAMPIRAN 1	74

DAFTAR TABEL

Tabel II.1 Tabel Kajian Pustaka	26
Tabel III.1 Diagram Matrik SWOT	41
Tabel III.2 Analisis Internal (IFAS)	43
Tabel III.3 Analisis Eksternal (EFAS)	44
Tabel IV.1 Strategi Pemasaran Pegadaian Syariah	50
Tabel IV.2 Analisis Internal (IFAS)	53
Tabel IV.3 Analisis Eksternal (EFAS)	54
Tabel IV.4 Tabel Matrik SWOT	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Kerangka Berpikir	30
Gambar III.1 Pengujian Keabsahan Data	38
Gambar IV.1 Struktur Organisasi	48
Gambar IV.2 Diagram Matriks IE	59

Abstrak

Emas merupakan benda yang berharga yang banyak dimiliki masyarakat dan masih dianggap sebagai salah satu investasi yang menguntungkan. Ketika dalam keadaan mendesak dan membutuhkan dana dengan cepat, emas juga bisa dijadikan jaminan untuk mendapatkan pinjaman uang di pegadaian. Gadai barang terbanyak di pegadaian syariah saat ini juga masih didominasi dengan produk gadai emas. Namun saat ini telah banyak lembaga pinjaman lainnya yang menjadi pesaing dari pegadaian syariah sehingga hal ini menjadi salah satu ancaman dalam pengembangan pegadaian syariah itu sendiri. Penelitian ini akan membahas faktor eksternal dan faktor internal apa saja yang berpengaruh dalam pengembangan gadai syariah di Pegadaian Syariah Mlati Yogyakarta dan mencari strategi yang sesuai dengan menggunakan metode analisis SWOT. Untuk masalah faktor internal menggunakan metode analisis IFAS sedangkan untuk masalah faktor eksternal menggunakan metode analisis EFAS. Dari hasil penelitian menggunakan analisis SWOT menunjukkan Pegadaian Syariah Mlati berada pada kuadran 3 yang berarti strategi yang bisa digunakan adalah strategi *turnaround*.

Kata kunci : analisis IFAS, analisis EFAS, *turnaround*.

Abstract

Gold is a valuable item that many people have and is still considered a profitable investment. When in a state of urgency and need funds quickly, gold can also be used as collateral to get a loan of money in a pawnshop. Most pawned goods in Islamic pawnshops today are also still dominated by gold pawning products. But now there are many other lending institutions that are become competitors of sharia pawnshops, so this has become one of the threats in the development of sharia pawnshops themselves. This research will discuss external factors and internal factors that influence the development of Islamic pawnshop in Pegadaian Syariah Mlati Yogyakarta and look for strategies that are appropriate using the SWOT analysis method. The internal factor problem uses the IFAS analysis method while for the external factor problem it uses the EFAS analysis method. From the results of the study using a SWOT analysis showed that Pegadaian Syariah Mlati is in quadrant 3 which means that the strategy that can be used is a turnaround strategy.

Keywords: IFAS analysis, EFAS analysis, turnaround

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia menjadi salah satu negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia dengan jumlah penganut muslim sebesar 85% dari jumlah penduduk di Indonesia. Dengan demikian tidak heran jika lembaga keuangan syariah saat ini berkembang dengan pesat di Indonesia, salah satunya adalah pegadaian. Pada tahun 2016 pegadaian mampu memperoleh laba sebesar 2,2 triliun rupiah, pencapaian ini naik sebesar 15,2% dari tahun 2015 dengan perolehan laba 1,9 triliun rupiah, bahkan di tahun 2017 pegadaian menargetkan laba sebesar 2,5 triliun rupiah (www.liputan6.com)

Pegadaian merupakan lembaga perkreditan dengan sistem gadai. Lembaga semacam ini awalnya berkembang di Italia, yang kemudian dipraktikkan di wilayah-wilayah Eropa. Sistem gadai masuk ke Indonesia dibawa oleh orang Belanda (VOC). Bentuk usaha pegadaian di Indonesia berawal dari *Bank Van Leening* pada masa VOC, yang mempunyai tugas memberikan pinjaman uang kepada masyarakat dengan jaminan gadai. Sejak itu bentuk pegadaian berubah sejalan dengan perubahan-perubahan yang mengaturnya (Rais,2005)

Pegadaian Syariah sendiri atau biasa disebut *rahn* lahir karena adanya kekhawatiran masyarakat terhadap gadai konvensional yang

mengandung riba, masyarakat menginginkan adanya gadai yang dalam transaksinya tidak mengandung riba dan sesuai dengan hukum islam. Sesuai dengan misi pegadaian syariah pada pasal 5B ayat (2)b yaitu mencegah ijon, riba, dan pinjaman tidak wajar. Dan berdasarkan hukum Islam bahwa gadai syariah sifatnya adalah untuk menolong, bukan untuk mencari keuntungan.

Rahn menurut Imam Ibnu Qudhamah dalam *Kitab al-Mughni* adalah sesuatu benda yang dijadikan kepercayaan dari suatu hutang untuk dipenuhi dari harganya apabila jaminan dari suatu hutang untuk dipenuhi dari harganya, apabila yang berhutang tidak sanggup membayarkannya dari orang yang berpiutang. Sedangkan Imam Abu Zakaria al-Anshary dalam kitabnya *Fathul Wahab* mendefinisikan *rahn* adalah menjadikan benda yang bersifat harta benda sebagai jaminan dari suatu yang dapat dibayarkan dari harta benda itu bila utang tidak dibayar (Sudarsono, 2003).

Di Indonesia sendiri Pegadaian Syariah pertama kali berdiri di Jakarta dengan nama Unit Layanan Gadai Syariah (ULGS) Cabang Dewi Sartika di bulan Januari 2003., kemudian menyusul pendirian ULGS di Surabaya, Makasar, Semarang, Surakarta dan Yogyakarta di tahun yang sama hingga September 2003 (Rodoni Ahmad,2015). Pegadaian Syariah Mlati yang pertama kali didirikan di Yogyakarta merupakan pegadaian keempat yang didirikan di Indonesia. Tentu ada berbagai pertimbangan yang melatar belakangi pendirian Pegadaian Syariah di Yogyakarta. Pertimbangan tersebut terkait dengan potensi Yogyakarta sebagai pusat

berdirinya organisasi tertua dan progresif di Indonesia (Muhammadiyah) yang mencitrakan kuatnya tradisi keislaman di daerah ini. Pertimbangan yang lain adalah banyaknya pelajar dan mahasiswa yang berdomisili di Yogyakarta yang disebabkan karena banyaknya sekolah dan kampus yang ada. Analisa ini dikuatkan melalui penelitian sederhana yang dilakukan oleh pihak manajemen Pegadaian Syariah Kusumanegara yang menyimpulkan bahwa 58% pengguna jasa gadai syariah adalah mahasiswa muslim (Ansori,2005:139)

Pada umumnya barang yang sering digadai oleh masyarakat adalah logam mulia seperti emas. Emas dianggap investasi yang menguntungkan bagi masyarakat selain untuk investasi jangka panjang emas juga dianggap benda yang mudah dan cepat untuk digadai ketika membutuhkan dana ekstra dibanding dengan barang lainnya seperti mobil, motor atau rumah yang dalam proses jual atau gadainya tidak semudah dan secepat gadai emas. Akan tetapi dalam pelaksanaan gadai emas syariah ini juga menemui kendala dalam pengembangannya seperti kurangnya sosialisasi tentang produk Pegadaian Syariah sehingga masih banyak masyarakat yang masih lebih memilih gadai konvensional dibandingkan dengan gadai syariah. Perlu adanya sebuah strategi pengembangan dimana gadai syariah dapat lebih bersaing dengan gadai konvensional yang saat ini masih menjadi pilihan utama masyarakat dibandingkan dengan gadai syariah.

Dengan adanya banyak pesaing yang ada pegadaian syariah diuntut memiliki strategi yang mampu menarik nasabah untuk

menggunakan produk-produk pegadaian syariah. Apalagi di era digital yang semua serba dimudahkan dalam satu genggaman, pegadaian harus memiliki strategi yang baik dalam promosi dibidang digital. Pesaing terbesar pegadaian saat ini salah satunya berasal dari bisnis pinjaman online *fintech* yang makin berkembang dan banyak diminati masyarakat. Syarat yang mudah tanpa jaminan barang menjadi salah satu daya tarik para nasabah pinjaman online tertarik menggunakan jasa ini. Walaupun banyak permasalahan yang timbul akibat penggunaan pinjaman online ini namun sejak kemunculannya di 2016 lalu bisnis pinjaman online ini terus menjamur di indonesia.

Penelitian tentang lembaga syariah memang telah banyak dilakukan, akan tetapi belum banyak yang melakukan penelitian tentang pegadaian syariah adapun beberapa penelitian yang serupa dengan penelitian penulis antara lain : Penelitian pertama yang dilakukan Randi Saputra & Kasyaful Mahalli tahun 2014 , dengan judul penelitian “Analisis potensi dan kendala pengembangan Pegadaian Syariah di kota Medan” dengan hasil penelitian bahwa pegadaian syariah memiliki prospek yang bagus akan tetapi perlu strategi-strategi tertentu agar menarik minat nasabah lebih banyak lagi dengan mengoptimalkan pelayanan yang ada, memberikan sosialisasi terhadap masyarakat tentang produk pegadaian syariah, menjaga hubungan baik dengan nasabah, meningkatkan sarana dan prasarana kantor pegadaian serta kemudahan prosedur dan persyaratan dalam transaksi gadai, menjalin kerjasama dengan lembaga

lain untuk melakukan promosi produk-produk pegadaian, menempatkan kantor pegadaian syariah ke lokasi yang strategis, ramai penduduk.

Dari latar belakang diatas judul dari penelitian ini adalah “**Strategi Pengembangan Gadai Emas Syariah Di Yogyakarta (Studi Kasus Pegadaian Syariah Cabang Mlati Yogyakarta)**”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan pembiayaan gadai emas dengan akad *rahn* di Perum Pegadaian Syariah Mlati?
2. Apa faktor eksternal dan internal di Pegadaian Syariah Mlati yang mempengaruhi strategi pengembangan produk gadai emas ?
3. Bagaimana strategi pengembangan gadai emas di Pegadaian Syariah Mlati ?

1.3 Fokus Penelitian

Fokus dalam penelitian ini adalah :

1. Pelaksanaan gadai emas dengan akad *Ar-rahn* pada kantor pegadaian cabang Mlati.
2. Akad perjanjian gadai yang akan diteliti adalah akad al *qard*

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang masalah, tujuan penelitian adalah :

1. Menyusun strategi pengembangan gadai emas syariah di pegadaian syariah cabang Mlati
2. Meneliti faktor internal dan external apa saja yang mempengaruhi pengembangan gadai emas di pegadaian Mlati

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian pada Pegadaian Syariah Mlati Yogyakarta ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Untuk memperoleh pengetahuan mengenai potensi dan kendala Pegadaian Syariah yang ada di Pegadaian Syariah Mlati Yogyakarta.

2. Bagi Perusahaan

Dengan penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi semua pihak yang terlibat dalam sistem pelaksanaan gadai syariah.

3. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi dan pertimbangan dalam pengembangan penelitian selanjutnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan ini masing-masing bab akan membahas sebagai berikut :

1. BAB I : PENDAHULUAN

Membahas mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, batasan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian.

2. BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Mengulas teori-teori tentang Pegadaian Syariah, serta kerangka berpikir dari penelitian ini.

3. BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Mengulas metode yang digunakan penulis dalam melakukan penelitian, yaitu : alasan pemilihan pendekatan kualitatif, objek penelitian, instrumen penelitian, data, sumber data, teknik pengumpulan data, pengujian keabsahan data dan teknik analisis data.

4. BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini akan diuraikan hasil penelitian yang relevan dengan permasalahan dan pembahasannya.

5. BAB V : KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Dalam Bab V ini membahas tentang kesimpulan, implikasi dan saran dari hasil penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Gadai

Secara bahasa dalam bahasa Arab gadai diistiahkan dengan *rahn* atau bisa juga dinamai *al-hasbu* (Pasaribu, 1996). Menurut imam Abu Zakariyah al-Anshari rahn adalah menjadikan suatu benda yang bersifat harta untuk untuk jaminan dari suatu hutang yang dapat dibayarkan dari harga benda apabila utang tersebut tidak dapat dibayar. Pengertian tersebut didasarkan pada praktek bahwa apabila ada seseorang yang ingin mengambil pinjaman kepada orang lain, ia menjadikan hartanya baik berupa barang tak bergerak atau berupa barang ternak berada dibawah penguasaan pemberi pinjaman sampai penerima pinjaman melunasi pinjamannya.

Menurut Imam Ibnu Qudhamah dalam *Kitab al-Mughni*, *rahn* adalah sesuatu benda yang dapat dijadikan kepercayaan dari suatu hutang untuk dipenuhi dari harganya apabila kepercayaan dari suatu hutang untuk dipenuhi dari harganya, apabila yang berhutang tidak sanggup membayarkannya dari orang yang berpiutang. Dari beberapa pengertian *rahn* tersebut dapat kita ambil kesimpulan bahwa pengertian *rahn* adalah

harta salah satu milik si peminjam yang kemudian ditahan sebagai jaminan atas pinjaman yang diterimanya. *Rahn* secara sederhana adalah semacam gadai atau jaminan utang.

Pengertian gadai yang ada dalam hukum positif agak berbeda dengan pengertian gadai dalam syariah, sebab pengertian gadai dalam hukum positif menurut *Burgerlijk Wetbook* (Kitab Undang-undang Hukum Perdata) adalah hak yang diperoleh seseorang berpiutang atas suatu barang bergerak, yang diserahkan kepadanya oleh seseorang berhutang atau oleh orang lain atas namanya dan yang memberikan kekuasaan kepada si berpiutang itu untuk mengambil pelunasan dari barang tersebut secara didahulukan dari pada orang-orang yang berpiutang lainnya, dengan pengecualian biaya untuk melelang barang tersebut dan biaya-biaya mana harus didahulukan (Pasal 1150 KUH Perdata).

Selain berbeda dengan KUH Perdata, pengertian gadai menurut syariat Islam juga berbeda dengan pengertian gadai menurut hukum adat yang mana dalam ketentuan hukum adat pengertian gadai yaitu menyerahkan tanah untuk menerima pembayaran sejumlah uang secara tunai, dengan ketentuan si penjual (penggadai) tetap berhak atas pengembalian tanahnya dengan jalan menebusnya kembali (Pasaribu, 1996).

2.1.2 Lahirnya Pegadaian Syariah

Pada awalnya operasionalisasi pegadaian pra fatwa MUI tanggal 16 Desember 2003 tentang bunga bank, dianggap telah sesuai dengan

konsep syariah, meskipun kemudian terdapat beberapa hal yang menolak anggapan tersebut. Setelah melalui beberapa kajian yang cukup panjang, kemudian disusun suatu konsep pendirian unit layanan gadai syariah sebagai awal terbentuknya divisi khusus yang menangani kegiatan usaha syariah. Dengan diterbitkannya PP No. 10 tanggal 1 April 1990 dapat disebut menjadi awal dari kebangkitan pegadaian syariah. Di dalam PP baru tersebut diterangkan bahwa misi yang harus diemban oleh pegadaian syariah untuk mencegah adanya praktik riba. Hal ini tidak berubah sampai dengan terbitnya PP No.103 tahun 2000 yang menjadi landasan kegiatan usaha perum pegadaian syariah hingga saat ini.

Azas rasionalitas, efektivitas dan efisiensi yang diselaraskan dengan nilai Islam menjadi konsep operasi Pegadaian Syariah mengacu pada sistem administrasi modern. Fungsi operasi Pegadaian Syariah itu sendiri dijalankan oleh kantor-kantor cabang Divisi usaha lain perum pegadaian sebagai sebagai satu unit organisasi membina Pegadaian Syariah /unit layanan gadai syariah (ULGS). ULGS ini menjadi unit bisnis mandiri yang kemudian secara struktural terpisah pengelolaannya dari usaha gadai yang konvensional.

Pegadaian Syariah pertama kali berdiri di Jakarta dengan nama unit layanan gadai syariah (ULGS) Cabang Dewi Sartika pada bulan Januari 2003. Sedangkan yang didirikan di tahun yang sama hingga September 2003 adalah ULGS di Surabaya, Makasar, Semarang, Surakarta dan

Yogyakarta. Pada tahun yang sama kemudian didirikan 4 kantor pegadaian di Aceh menjadi Pegadaian Syariah.

ULGS yang berada di Batam ada di lingkup koordinasi kantor wilayah II Padang bersama dengan 50 kantor cabang lainnya yang tersebar di provinsi Bangka Belitung, Bengkulu, Sumatera Barat, Sumatera Selatan, Lampung, Jambi dan Riau. Di Batam sebelumnya berdiri 4 kantor cabang pegadaian konvensional (non syariah) yaitu Sei Penuin, Batu Aji, Jodo, Bengkong. Kantor Unit Layanan Gadai Syariah mulai melakukan uji coba operasi di Sangai Panas. Jl Laksamana Bintan, Kompleks Bumi Riau Makmur Blok C 8 pada tanggal 10 November 2003, dan mulai melayani masyarakat yang ingin menggadaikan barang bergerak. ULGS ini mampu melayani nasabah yang berasal dari 19 kelurahan di wilayah Batam. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan ULGS telah dapat diterima di tengah masyarakat (Rodoni,2005)

2.1.3 Dasar Hukum Gadai

Adapun landasan hukum mengenai boleh tidaknya bertransaksi gadai menurut Islam, diatur dalam Al-Qur'an, sunnah, ijtihad dan fatwa MUI.

1. Al-Qur'an

Ayat dalam Alqur'an yang dapat dijadikan landasan hukum dalam perjanjian gadai adalah QS. Al-Baqarah ayat 282 dan 283:

“Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermuamalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya”

“Jika kamu dalam perjalanan sedang kau tidak memperoleh seorang penulis maka hendaklah ada barang tanggungan yang dipegang (oleh yang dipiutang). Akan tetapi jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, maka hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (hutangnya)”

2. As-Sunnah

Aisyah Ra berkata bahwa Rasul bersabda: Rasulullah membeli makanan dari seorang yahudi kemudian Rasulullah meminjamkan kepadanya baju besi. (HR Bukhari dan Muslim)

Dari Abu Hurairah r.a. Rasulullah bersabda: “Apabila ada ternak yang digadaikan , maka punggungnya boleh dinaiki oleh orang yang menerima gadai tersebut, karena ia telah mengeluarkan biaya. Apabila ternak itu digadaikan, maka air susunya yang deras boleh diminum oleh orang yang menerma gadai, karena ia telah mengeluarkan biaya. Kepada orang yang naik atau minum, maka ia harus mengeluarkan biaya perawatannya. (HR Jamaah, kecuali Muslim dan An Nasai).

Dari Abi Hurairah r.a Rasulullah bersabda: “Barang yang digadai itu tidak boleh ditutup dari pemilik yang menggadaikannya. Baginya adalah keuntungan dan tanggung jawabnya ialah bila ada kerugian”

3. Ijtihad

Berkaitan dengan pembolehan gadai ini, jumhur ulama juga berpendapat boleh dan mereka tidak pernah berselisih pendapat mengenai hal ini. Jumhur ulama berpendapat bahwa disyariatkan pada

waktu tidak bepergian maupun pada waktu bepergian, berargumentasi kepada perbuatan Rasulullah SAW terhadap riwayat hadist tentang orang Yahudi tersebut di Madinah. Adapun keadaan dalam perjalanan seperti ditentukan dalam QS. Al-Baqarah: 283, karena melihat kebiasaan dimana pada umumnya *rahn* dilakukan pada waktu bepergian (Sayyid Sabiq, 1987). Adh-Dhahak dan penganut madzhab Az-Zahiri berpendapat bahwa *rahn* tidak disyariatkan kecuali pada waktu bepergian, berdalil pada ayat tadi. Pernyataan mereka telah terbantahkan dengan hadist tersebut.

4. Fatwa Dewan Syariah Nasional

Fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI) menjadi salah satu rujukan yang berkenaan gadai syariah, di antaranya dikemukakan sebagai berikut.

- a. Fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia No. 25/DSNMUI/III/2002, tentang *Rahn*.
- b. Fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia No.26/DSNMUI/III/2002, tentang *Rahn* Emas.
- c. Fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia No. 92/DSNMUI/2014, tentang pembiayaan yang disertai *Rahn*

2.1.4 Hakekat dan Fungsi Pegadaian

Dalam Al-Qur'an surah Al-Baqarah 283 telah diterangkan bahwa kegiatan gadai pada hakekatnya merupakan salah satu bentuk dari konsep muamalah di mana sikap untuk saling tolong menolong dan sikap yang

amanah adalah hal yang penting. Begitu juga dalam sebuah hadis Rasulullah SAW dari Ummul Mu'minin 'Aisyah r.a yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah, ketika Rasulullah SAW menggadaikan baju besinya kepada orang Yahudi, dimana tampak sekali sikap tolong-menolong di antara keduanya.

Berdasarkan hal yang disebut di atas, pada dasarnya hakekat dan fungsi pegadaian adalah sarana untuk memberikan pertolongan kepada orang lain yang membutuhkan bantuan dengan jaminan barang yang digadaikan, dan bukan hanya untuk mengambil keuntungan sebesar-besarnya sebagai kepentingan komersial tanpa menghiraukan kemampuan orang lain. (Hadi, 2003).

2.1.5 Persamaan Dan Perbedaan Antara Gadai Dengan *Rahn*

Dalam beberapa wilayah di Indonesia, sering kali terdapat kegiatan yang menjadikan hukum adat sebagai dasar transaksinya, salah satu contohnya adalah gadai tanah yang secara khusus dalam fiqh tidak dibahas. Di beberapa hal kegiatan tersebut mirip dengan *rahn*. Kegiatan tersebut mirip dengan jual beli karena ada hak menguasai harta yang digadaikan itu sepenuhnya berpindah kepada pemegang gadai, termasuk manfaat yang ada dan keuntungan yang diambil dari benda tersebut, meskipun dalam waktu yang ditentukan. Sedangkan untuk kemiripan kegiatan tersebut dengan *rahn* adalah adanya hak untuk mengambil kembali atau menebus bagi pegadaian atas harta yang digadaikan itu.

Persamaan yang ada antara antara pegadaian dengan *rahn* :

- (1) Hak gadai berlaku atas pinjaman uang;
- (2) Adanya agunan (barang jaminan) sebagai jaminan utang;
- (3) Tidak boleh mengambil manfaat barang yang digadaikan;
- (4) Biaya barang yang digadaikan ditanggung oleh pemberi gadai;
- (5) Apabila batas waktu pinjaman uang telah habis, barang yang digadaikan boleh dijual atau dilelang.

Sedangkan perbedaan yang ada antara pegadaian dan *rahn* :

- (1) *Rahn* dalam hukum Islam dilakukan secara sukarela atas dasar tolong-menolong tanpa mencari keuntungan, sedangkan gadai menurut hukum perdata, disamping berprinsip tolong-menolong juga menarik keuntungan dengan bunga atau sewa modal yang ditetapkan;
- (2) Dalam hukum perdata, hak gadai hanya berlaku pada benda yang bergerak, sedangkan dalam hukum Islam, *rahn* berlaku pada seluruh harta, baik harta yang bergerak maupun tidak bergerak;
- (3) Dalam *rahn*, menurut hukum Islam tidak ada istilah bunga uang;
- (4) Gadai menurut hukum perdata, dilaksanakan melalui suatu lembaga, yang di Indonesia disebut perum pegadaian, sedangkan *rahn* menurut hukum Islam dapat dilaksanakan tanpa melalui suatu lembaga.

2.1.6 Kendala dan Strategi Pengembangan Gadai Syariah

Berbagai kendala yang dihadapi oleh Pegadaian Syariah antara lain adalah:

1. Pegadaian Syariah adalah kegiatan yang relatif baru sebagai sistem keuangan. Hal tersebut menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi Pegadaian Syariah untuk mensosialisasikan produknya.
2. Beberapa peraturan dari pemerintah mengenai gadai syariah belum sepenuhnya mengakomodasi terhadap Pegadaian Syariah.

Dalam perkembangan dan pertumbuhan Pegadaian Syariah di masa yang akan datang, Pegadaian Syariah diharapkan menjalankan berbagai langkah-langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Pegadaian Syariah ketika menjalankan kegiatannya harus konsisten menjalankan prinsip-prinsip syariah, karena sebagian masyarakat memilih Pegadaian Syariah dengan alasan transaksi yang dilakukan adalah sesuai dengan syariah.
2. Sesuai dengan moto pegadaian “mengatasi masalah tanpa masalah”. Maka di harapkan pegadaian juga mampu melayani kebutuhan masyarakat dengan cepat dan dengan persyaratan yang mudah sehingga dapat menjadi andalan bagi masyarakat. Di samping variabel biaya yang terjangkau bagi masyarakat.
3. Pemerintah perlu untuk mengakomodir keberadaan Pegadaian Syariah ini dengan membuat Peraturan Pemerintah (PP) atau Undang-Undang Pegadaian Syariah dalam Perum Pegadaian Syariah. (Rodoni, 2015)

2.1.7 Aspek-Aspek Pendirian Gadai Syariah

Melihat keinginan masyarakat untuk berdirinya sebuah lembaga gadai dalam bentuk perusahaan mungkin karena umat Islam

menginginkan adanya lembaga gadai yang benar-benar menerapkan prinsip syariah Islam. Untuk mengakomodir hal tersebut perlu dikaji berbagai aspek penting, antara lain:

1. Aspek legalitas

Peraturan pemerintah No. 10 tahun 1990 tentang pengalihan bentuk perusahaan Jawatan Pegadaian (PERJAN) menjadi perusahaan umum (PERUM) pegadaian, pasal 3, ayat (1a) menyebutkan bahwa perum pegadaian adalah badan usaha tunggal yang diberi wewenang untuk menyalurkan uang pinjaman atas dasar hukum gadai. Kemudian misi dari perum pegadaian adalah terdapat pada pasal 5, ayat (2b), yaitu pencegahan praktek ijon, riba, dan pinjaman tidak wajar lainnya. Dari pasal-pasal PP tersebut tentunya dapat dijadikan kekuatan untuk pendirian Pegadaian Syariah.

2. Aspek Permodalan

Modal untuk menjalankan perusahaan gadai adalah cukup besar, karena selain diperlukan dana untuk dipinjamkan kepada nasabah juga diperlukan investasi untuk penyimpanan barang gadai. Aspek permodalan dapat dipenuhi jika perusahaan gadai berbentuk perseroan terbatas. Dengan demikian perusahaan dapat menjual saham kepada masyarakat.

3. Aspek Sumber Daya Manusia

Keberlangsungan perusahaan gadai syariah sangat ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia dalam melakukan taksiran atas barang gadai, atau analisis investasi yang baik. Dengan demikian, perusahaan gadai syariah memerlukan SDM yang berkualitas dalam melakukan penaksiran barang atau melakukan analisa kelayakan usaha.

4. Aspek kelembagaan

Operasional perusahaan gadai syariah harus membawa misi syi'ar Islam. Oleh karena itu, aktivitas gadai jangan sampai menyimpang dari kaidah norma agama Islam. Operasional lembaga tidak boleh menjalankan aktivitas yang mengandung : *masisir, gharar dan riba*. Untuk itu, perusahaan ini perlu adanya dewan yang mengontrol ke-syari'ah-an, yang biasa disebut Dewan Pengawas Syari'ah.

5. Aspek Sistem dan Prosedur.

Pentingnya aspek sistem dan prosedur adalah agar aktivitas operasional gadai syariah dapat membawa efektivitas dan efisiensi. Oleh karena itu, perlu pemikiran tentang sistem dan prosedur yang tidak menyulitkan calon nasabah yang akan meminjam uang atau akan melakukan perjanjian utang-piutang.

6. Aspek Pengawasan

Pengawasan harus selalu melekat dalam aktivitas gadai syari'ah. Pengawasan ini dapat berasal dari yang memiliki kehidupan, juga pengawasan internal perusahaan yang dijalankan oleh Satuan Pengawas Internal, yang menjalankan amanah. Tanggung jawab pengawasan

termasuk para pemimpin kepada Dewan Komisaris dan RUPS.
(Muhammad & Sholikul, 2003)

2.1.8 Rukun dan Syarat Transaksi Gadai

Dalam setiap akad harus memenuhi rukun dan syarat sah yang telah ditetapkan oleh para ulama fiqih. Walaupun terdapat perbedaan mengenai hal ini, namun secara umum rukun dan syarat gadai sebagai berikut :

2.1.8.1 Rukun Gadai

1. *Shighat* adalah ucapan berupa *ijab* dan *qabul*.
2. Orang yang berakad, yaitu orang yang menggadaikan (*rahin*) dan orang yang menerima gadai (*murtahin*).
3. Harta/barang yang dijadikan jaminan (*mahrhun*).
4. Utang (*mahrhun bih*)

2.1.8.2 Syarat Sah Gadai

- a. Shigat (lafadz *ijab* dan *qabul*) tidak boleh terikat dengan syarat tertentu dan dengan masa yang akan datang. Kecuali, apabila syarat itu mendukung kelancaran dalam akad maka diperbolehkan seperti pihak *murtahin* meminta agar akad itu disaksikan dua orang.
- b. Orang yang berakad (*rahin* dan *murtahin*), baik *rahin* maupun *marhun* harus cakap dalam melakukan tindakan hukum, *baligh* dan berakal sehat, serta mampu melakukan akad. Bahkan menurut ulama

hanafiyyah, anak kecil yang *mumayyiz* dapat melakukan akad, karena ia dapat membedakan yang baik dan yang buruk.

- c. Utang (*Marhun bih*) merupakan hak yang wajib dibayarkan kepada murtahin, boleh dilinasi dengan mahrun tersebut, harus teta dan jelas hitungan jumlahnya
- d. Harta yang dijadikan *Marhun* nilainya harus sama dengan *mahrun bih*, memiliki nilai dan bisa dimanfaatkan, *mahrun* haruslah secara sah milik rahin, tidak terkait dengan kepemilikan orang lain, harus berupa harta yang utuh tidak tersebar di beberapa tempat, mahrun boleh diserahkan baik materinya maupun manfaatnya.

2.1.9 Akad Perjanjian Transaksi Gadai

Untuk mempermudah mekanisme perjanjian gadai antara *rahin* (pemberi gadai) dan *murtahin* (penerima gadai), maka dapat menggunakan akad perjanjian Akad Qard Al-Hasan:

2.1.9.1 Akad Qard Al-Hasan

Bila nasabah ingin menggadaikan barangnya untuk tujuan konsumtif maka akad Qard Al-Hasan ini yang biasanya dipilih. Dalam akad ini, nasabah (*rahin*) dikenakan biaya berupa upah / *fee* kepada pihak pegadaian (*murtahin*) karena telah menjaga dan merawat barang gadaian (*marhun*).

Sebenarnya, dalam akad ini tidak diperkenankan meminta biaya kecuali biaya administrasi. Biaya administrasi pada pinjaman adalah dengan cara;

- a. Harus disebutkan dalam angka pasti dan bukan berupa nilai persentase.
- b. Sifat akad harus jelas, nyata dan pasti serta dibatasi pada hal-hal mutlak yang adalah perlu dalam perjanjian.

Kegiatan yang dilakukan dalam praktek akad *qard al-hasan*:

- a. Barang gadai (*marhun*) berupa barang yang hanya dapat dimanfaatkan dengan jalan menjualnya dan berupa barang bergerak saja, seperti barang elektronik, emas, dan sebagainya.
- b. Karena akad bersifat sosial maka dalam prakteknya tidak ada pembagian bagi hasil. Pihak pemberi gadai (*rahin*) diperbolehkan menerima *fee* dari penerima gadai (*murtahin*) sebagai pengganti biaya administrasi.

2.1.10 Mekanisme Operasional Gadai Syari'ah (Rahn)

Mekanisme operasional gadai merupakan implementasi dari rahn yang dijalankan di pegadaian syariah sesuai dengan perjanjian yang ada. Berjalannya perjanjian gadai sangat ditentukan oleh banyak hal. Antara lain adalah subyek dan obyek perjanjian gadai. Subyek perjanjian gadai adalah *rahin* (yang menggadaikan barang) dan *murtahin* (yang menahan barang gadai). Obyeknya ialah *marhun* (barang gadai) dan utang yang diterima *rahin*.

Secara teknis kegiatan operasional pegadaian syariah adalah :

1. Barang yang digadaikan (*mahrnun*) mahrnun dapat berupa benda yang bergerak maupun tidak bergerak asalkan barang tersebut dapat dijual dan diambil manfaatnya. Dipegadaian syariah barang yang dapat digadai

antara lain : emas, laprop, moror,sepeda, mobil,tanah dan benda lain yang memiliki manfaat dan nilai jual.

2. Pemeliharaan mahrun, pemeliharaan mahrun menjadi tanggung jawab dari rahin, karena mahrun merupakan mikik dari rahin sehingga biaya pemeliharaan mahrun dibebankan kepada rahin.
3. Resiko atas kerusakan mahrun, apabila terjadi kehilangan mahrun atau terjadi kerusakan maka resiko akan ditanggung oleh murtahin sebagai penjaga barang jaminan gadai.
4. Pemanfaatan mahrun, murtahin tidak boleh mengambil manfaat dari mahrun, hal ini karena murtahin diberi amanat untuk menjaga mahrun, tidak untuk menganmbil manfaat dari mahrun tersebut.
5. Pelunasan mahrun, apabila rahin tidak membayarkan mahrun maupun mencicilnya maka murtahin berhak melakukan pelelangan terhadap mahrun.
6. Pelelangan mahrun, apabila rahin tidak kunjung membayar utang atau melakukan perpanjangan hingga jatuh tempo mahrun maka murtahin berhak melakukan pelelangan terhadap mahrun tersebut,sisa hasil lelang akan menjadi milik rahin,namun apabila sisa hasil lelang tidak diambil dalam waktu satu tahun makan akan disalurkan kepada badan zakat yang telah bekerjasama dengan pegadaian.

2.1.11 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang

dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencana strategis (*Strategic Planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT (Rangkuti, 2002).

2.1.12 Manfaat Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode analisis yang paling dasar dan dianggap memiliki banyak manfaat atau kelebihan dibandingkan dengan metode analisis yang lain. Berikut ini merupakan beberapa manfaat dari penerapan analisis SWOT:

1. Analisis SWOT adalah metode yang dapat membantu kita untuk dapat melihat suatu persoalan dari empat sisi sekaligus yang kemudian menjadi dasar sebuah analisis persoalan, yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman
2. Analisis SWOT dengan analisisnya yang tajam mampu memberikan arahan ataupun rekomendasi atau mempertahankan kekuatan sekaligus menambah keuntungan berdasarkan peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman.

3. Dengan analisis SWOT ini kita dapat melihat hal-hal yang sering terlupakan atau tidak terlihat dalam analisis yang lain. Dengan bantuan dari analisis SWOT maka kita dapat “membedah” organisasi dari empat sisi yang berbeda, dan hal tersebut dapat menjadi dasar dalam proses identifikasinya.
4. Untuk menemukan langkah yang tepat dan efektif sesuai dengan situasi perusahaan, analisis SWOT adalah instrumen yang cukup efektif dalam melakukan analisis strategi.
5. Untuk menekan adanya dampak ancaman yang mungkin akan timbul dalam perusahaan serta membantu organisasi dalam meminimalisasi kelemahan dapat menggunakan analisis SWOT (Nur'aini, 2016).

2.2 Kajian Pustaka

Penelitian pertama yang dilakukan Randi Saputra & Kasyaful Mahalli tahun 2014 , dengan judul penelitian “Analisis potensi dan kendala pengembangan Pegadaian Syariah di kota Medan” dengan hasil penelitian bahwa pegadaian syariah memiliki prospek yang bagus akan tetapi perlu strategi-strategi tertentu agar menarik minat nasabah lebih banyak lagi dengan mengoptimalkan pelayanan yang ada, memberikan sosialisasi terhadap masyarakat tentang produk pegadaian syariah, menjaga hubungan baik dengan nasabah, memperbaiki sarana dan prasarana yang ada di kantor pegadaian serta adanya kemudahan persyaratan dalam transaksi gadai, meningkatkan kerjasama dengan lembaga lain dalam rangka mempromosikan

produk-produk pegadaian, pemilihan tempat yang strategis secara wilayah dan populasi untuk kantor pegadaian syariah.

Selanjutnya adalah penelitian dari Ira Chandra Puspita pada tahun 2016, dengan judul “Pengembangan konsep Rahn dalam Pegadaian Syariah di PT Pegadaian (Persero) Indonesia”. Hasil penelitian menjelaskan bahwa perlu adanya payung hukum agar konsep *rahn* dapat berkembang dengan luas. Pada Pegadaian Syariah diperlukan badan yang mengawasi terlaksananya peraturan-peraturan dalam Islam terkait operasional Pegadaian Syariah dan untuk saat ini tidak ada Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang dapat melakukan hal tersebut. Dari sisi hukum, Pegadaian Syariah masih bermasalah karena belum mempunyai payung hukum yaitu undang-undang yang mengatur secara khusus masalah pegadaian maupun Pegadaian Syariah dan kemudian adanya ketidaksesuaian antara fatwa DSN MUI Nomor 25/III/DSN MUI/2002 tentang *Rahn* yang menjadi acuan dari kemunculan fatwa DSN MUI nomor 68/III/DSN MUI/2008 tentang *Rahn* Tasjily.

Tabel II.1
Tabel Kajian Pustaka

No	Penelitian	Kesimpulan	Perbedaan
1	<p>Randi Saputra & Kasyaful Mahalli (2014)</p> <p><i>“Analisis potensi dan kendala pengembangan pegadaian syariah di kota Medan”</i></p> <p>Metode : Deskriptif kualitatif dengan analisis SWOT</p>	<p>Strategi pengembangan yang dapat dilakukan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan pelayanan yang ada untuk merangkul nasabah 2. Peningkatan sosialisasi pada masyarakat dan memperluas strategi pemasaran 3. Menjaga hubungan baik dengan nasabah lama dan baru 4. Meningkatkan sarana dan prasarana serta kemudahan prosedur dan persyaratan dan transaksi 5. Menjalin kerja sama dengan lembaga lain untuk melakukan promosi produk-produk baru 	<p>Akad yang diteliti adalah akad qard dan rahn.</p> <p>Yang diteliti adalah strategi gadai emas saja .</p> <p>Menggunakan data kuesioner wawancara dan dokumen dalam menentukan strategi pengembangan.</p>

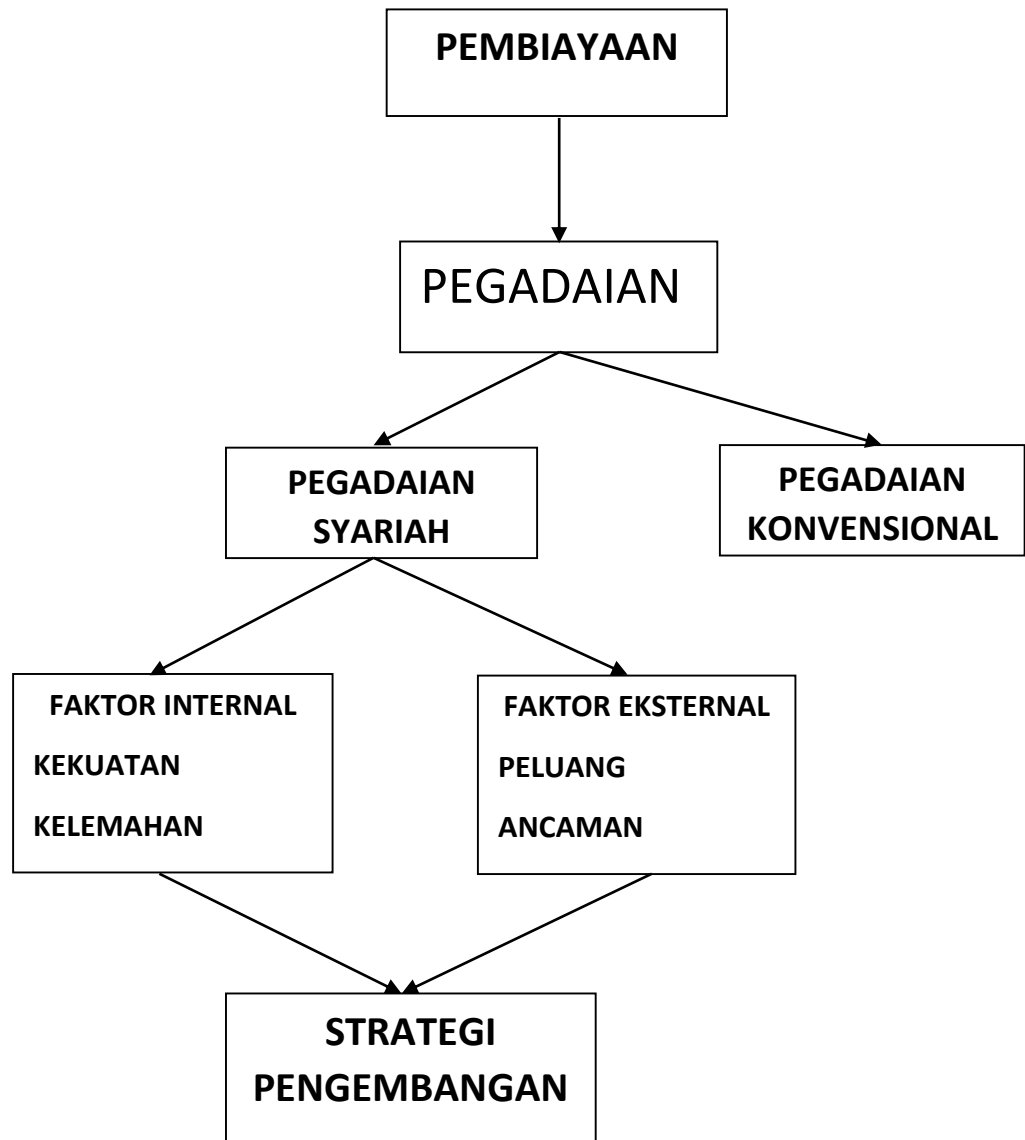
		6. menempatkan kantor pegadaian syariah berapa dilokasi yang ramai penduduk (lokasi strategis).	
2	<p>Putri dona balgis (2017)</p> <p>“ <i>Gadai emas syariah : evaluasi usulan akad sesuai prinsip islam</i> “</p> <p>Sumber : Jurisprudence vol. 7 no. 1. 2017</p> <p>Metode : kualitatif deskriptif</p>	<p>Evaluasi kombinasi akad dari gadai emas syariah di Indonesia memerlukan perbaikan dan solusi agar bisa sesuai dengan ketentuan syariah. Penggabungan akad qard dan ijarah tidak diperbolehkan berdasarkan hadits Rasulullah saw. AAOIFI secara tegas juga melarang kombinasi akad ini. Sebuah tawaran akad yang sesuai prinsip syariah yang ditawarkan penulis adalah pertama kombinasi akad Rahn dan ijarah, kedua menggunakan akad musyarakah mutanaqishah (kombinasi akad musyarakah dan ijarah muthahiyah bit tamlik).</p>	<p>Penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif dengan SWOT. Objek penelitiannya adalah pegadaian syariah bukan perbankan. Akad yang diteliti merupakan akad rahn dan qard yang ada di pegadaian syariah</p>

3	<p>Irayana Harpen (2014)</p> <p><i>“ Kajian akad pembiayaan logam mulia untuk masyarakat pada pegadaian syariah “</i></p> <p>Metode : deskriptif kualitatif</p> <p>Sumber : menaru riau Vol. 13 No. 1 2014</p>	<p>Akad murabahah dan rahn pembiayaan mulia telah sesuai dengan syarat dan rukun menurut hukum islam. Hambatan pengembangan pembiayaan MULIA dengan akad murabahah dan rahn adalah adanya anggapan sebagian masyarakat bahwa akad murabahah dan rahn masuk dalam satu transaksi dengan dua akad yang dilarang oleh nabi. Sedangkan dari segi prasarana tempat penyimpanan pegadaian yang dinilai belum sepenuhnya aman.</p>	<p>Metode penelitian : kualitatif dengan analisis SWOT</p> <p>Menggunakan triangulasi metode berupa wawancara, kuesioner dan dokumen untuk menggali informasi.</p> <p>Akad yang diteliti adalah akad qard dan rahn .</p> <p>Meneliti faktor internal dan eksternal untuk pengembangan gadai emas di pegadaian syariah.</p>
4	<p>Rahmi Nispan (2014)</p> <p><i>“Akad murabahah dalam investasi logam mulia pada pegadaian syariah banjarmasin”</i></p> <p>Metode : deskriptif kualitatif</p>	<p>Resiko dan kendala yang dihadapi oleh pegadaian dalam pemasaran pembiayaan MULIA antara lain kurangnya minat masyarakat serta kerugian pegadaian atas penunggakan angsura MULIA yang</p>	<p>Akad yang diteliti akad qard dan rahn.</p> <p>Menggunakan analisis SWOT</p> <p>Meneliti tentang gadainya saja tidak pada investasi emasnya.</p>

	Sumber : AT-TARADHI. Vol. 6, No.2	dilakukan oleh nasabah pegadaian sehingga mengakibatkan proses pelelangan.	
5	<p>Karnaen A. Perwataatmadja (1999)</p> <p><i>“Konsep, operasionalisasi, dan prospek pegadaian syariah di Indonesia”</i></p> <p>Sumber : Buletin ekonomi moneter dan perbankan</p> <p>Metode : Deskriptif kualitatif</p>	Dapat disimpulkan bahwa pegadaian syariah diindonesia mempunyai prospek yang sangat cerah, baik untuk perum pegadaian maupun pegadaian syariah yang baru, prospek ini akan lebih cerah apabila kelemahan mudharabah dapat dikurangi dan ancaman dapat diatasi.	<p>Metode analisis menggunakan SWOT.</p> <p>Akad yang diteliti adalah akad qard dan rahn pada gadai emas.</p>

2.3 Kerangka Berpikir

Gambar II.1
Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Alasan Penelitian Pendekatan Kualitatif

Alasan pemilihan pendekatan secara kualitatif karena dalam penelitian kualitatif mengarahkan kegiatannya secara dekat pada masalah kekinian, subjek yang diteliti adalah subjek masa kini bukan subjek masa lampau seperti kebanyakan penelitian historis (Yin, 1987). Penelitian kualitatif melibatkan kegiatan ontologis. Data yang dikumpulkan terutama berupa kata-kata, kalimat atau gambar yang memiliki arti lebih daripada sekedar angka atau frekuensi. Peneliti menekankan catatan yang menggambarkan situasi sebenarnya guna mendukung penyajian data. Jadi dalam mencari pemahaman, penelitian kualitatif cenderung tidak memotong halaman ceritera dan data lain dengan simbol-simbol angka. (Sutopo, 2002)

3.2 Objek Penelitian

Lokasi Penelitian ini dilaksanakan di perum Pegadaian Syariah cabang Mlati Yogyakarta Jl. Magelang No. 197 Yogyakarta. Sedangkan responden dari penelitian ini ada dua yaitu, (1) kepala Pegadaian Syariah Cabang Mlati dan (2) nasabah Pegadaian Syariah Mlati. Di Perum Pegadaian Syariah Mlati ini penulis akan meneliti tentang aktifitas pelaksanaan gadai emas menggunakan akad *rahn*. Sehingga penulis dapat mengetahui kelemahan, kekuatan, peluang dan tantangan yang dihadapi

oleh perum Pegadaian Syariah Mlati dalam proses gadai emas dengan akad *rahn*.

3.3 Instrumen Penelitian

Instrumen di dalam penelitian kualitatif bukanlah suatu definisi operasional atau lainnya, melainkan manusianya (penelitinya), yang merupakan perabot terlatih dan sensitif yang mampu menjanging elemen-elemen yang menonjol dan mentargetkan kelengkapannya. Instrumen tersebut menjadi lebih disempurnakan dan akan semakin memahami di dalam proses pelaksanaan penelitian. (Sutopo, 2002).

Dalam hal ini peran peneliti dalam penelitian kualitatif ini adalah :

1. Penulis sebagai perencana dalam penelitian ini, yaitu sebagai penentu judul apa yang akan diambil, apa saja yang akan diteliti, bagaimana penelitian itu akan dilaksanakan, data apa saja yang nantinya akan dibutuhkan dalam penelitian ini.
2. Penulis sebagai pengumpul data, dimana penulis mengumpulkan segala data yang diperlukan dalam penelitian ini, baik data primer maupun sekunder .
3. Penulis sebagai penafsir data. Dari data yang dikumpulkan oleh penulis akan menganalisis serta menyimpulkan hasil dari penelitiannya
4. Penulis juga sebagai pelapor dari penelitiannya

3.4 Data

Penelitian ini terbagi menjadi tiga kelompok data yaitu:

1. Wawancara

Dalam metode wawancara ini peneliti melakukan wawancara dengan narasumber guna memperoleh fakta atau data langsung, dengan responden baik melalui pertemuan tatap muka secara langsung maupun melalui media komunikasi lain seperti handphone. Dalam wawancara ini kedua belah pihak yang berinteraksi, yang melakukan wawancara disebut pewawancara yang menjawab pertanyaan disebut responden (Supardi, 2005).

Data yang didapat dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap Kepala Pegadaian Syariah cabang Mlati.

2. Dokumen

Peneliti akan mengumpulkan semua dokumen dan arsip yang berhubungan dengan kegiatan yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan kegiatan pemasaran yang ada di tempat penelitian. Bila dokumen itu adalah berupa catatan yang resmi berasal dari pegadaian tersebut, maka cenderung disebut arsip. Keduanya dapat dinyatakan sebagai rekaman atau suatu yang berkaitan dengan peristiwa tertentu, dan dapat dimanfaatkan sebagai sumber data dalam sebuah penelitian. Dalam mengkaji dokumen, peneliti sebaiknya tidak hanya mencatat apa yang ditulis, tetapi juga berusaha menggali dan menangkap makna yang tersirat dari dokumen tersebut (Sutopo, 2002)

Penulis akan mengambil data dokumen dari Pegadaian Syariah Mlati seperti profil dari Pegadaian Syariah Mlati, struktur organisasi Pegadaian Syariah Mlati, data jumlah nasabah dan data lain yang diperlukan oleh penulis guna menyelesaikan tesis ini.

3. Kuesioner

Kuisisioner merupakan daftar pertanyaan bagi pengumpulan data dalam penelitian. Teknik pengumpulan datanya atau cara mengajukan pertanyaan tersebut kepada informan, bisa dilakukan secara lisan atau tertulis. Dalam pelaksanaan secara lisan peneliti akan menanyakan kepada responden pertanyaan sesuai dengan pertanyaan yang ada di kuisisioner, dan kemudian jawaban dari responden akan dicatat oleh pengumpul data dalam kuisisioner tersebut sesuai dengan pilihan jawaban yang tersedia. Cara ini sering dilakukan terutama bila pengumpul data menghadapi informan yang tidak bisa baca tulis. Kuisisioner yang disajikan secara tertulis biasanya dikirim langsung ke setiap responden, dan setelah diisi jawabannya kemudian dikirim kembali ke pengumpul data atau penelitiannya, atau mungkin secara langsung dikumpulkan oleh pengumpul data itu sendiri. Cara ini sering disebut sebagai teknik angket (*enquete*) (Sutopo, 2002).

Data kuisisioner yang didapat penulis merupakan jenis kuisisioner angket dimana responden mengisi secara langsung daftar kuisisioner yang telah penulis sediakan di Pegadaian Syariah cabang Mlati.

3.5 Sumber Data

Ada dua jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Sumber data primer

Sumber data primer berupa data yang langsung didapatkan dalam penelitian lapangan berupa wawancara dan kuesioner. Adapun pihak-pihak yang dipilih untuk menjadi narasumber antara lain : pertama, pemimpin Cabang Pegadaian Syariah Mlati yang menguasai semua kegiatan. Kedua, pegawai Pegadaian Syariah yang terlibat langsung dalam menangani transaksi gadai emas dengan nasabah cabang Pegadaian Syariah Mlati. Data yang diperoleh dari kuesioner di ambil dari nasabah yang terlibat dalam kegiatan gadai di Pegadaian Syariah cabang Mlati.

2. Sumber data sekunder

Sumber data ini adalah yang sifatnya untuk mendukung sumber data primer. Sumber data sekunder ini antara lain adalah : buku-buku ilmiah, makalah-makalah, dokumen, dan arsip Pegadaian Syariah cabang Mlati yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data primer dengan metode :

1. Wawancara

Wawancara adalah tanya jawab atau pertemuan dengan seseorang untuk suatu pembicaraan. Metode wawancara dalam konteks ini berarti proses memperoleh suatu fakta atau data dengan langsung (tanya jawab secara lisan) dengan responden penelitian, baik secara temu wicara atau menggunakan teknologi komunikasi (jarak jauh) (Supardi, 2005).

Wawancara di dalam penelitian kualitatif pada umumnya tidak dilakukan secara terstruktur ketat dan dengan pertanyaan tertutup seperti di dalam penelitian kuantitatif, tetapi dilakukan secara tidak terstruktur atau sering disebut sebagai teknik “wawancara mendalam”, karena peneliti merasa tidak tahu apa yang belum diketahuinya. (Sutopo, 2002).

Untuk itu dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik wawancara mendalam (*in-depth interviewing*) atau tidak terstruktur. Dengan menggunakan teknik wawancara ini penulis dapat menggali informasi secara lebih jauh dan mendalam di waktu dan kondisi konteks yang dianggap paling tepat guna mendapatkan informasi yang rinci, jujur dan mendalam. Pihak-pihak yang akan diwawancarai peneliti yaitu Kepala pegadaian perum Pegadaian Syariah Mlati sebagai

pemimpin yang mengetahui seluruh aktivitas pembiayaan gadai di perum Pegadaian Syariah cabang Mlati.

2. Dokumen

Pengumpulan data dengan teknik dokumen dapat penulis peroleh dari data di Pegadaian Syariah Mlati, buku-buku, maupun jurnal-jurnal penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

3. Kuesioner

Kuisisioner merupakan daftar pertanyaan bagi pengumpulan data dalam penelitian. Teknik pengumpulan datanya atau cara mengajukan pertanyaan tersebut kepada informan, bisa dilakukan secara lisan atau tertulis. Dalam pelaksanaan secara lisan peneliti akan menanyakan kepada responden pertanyaan sesuai dengan pertanyaan yang ada di kuisisioner, dan kemudian jawaban dari responden akan dicatat oleh pengumpul data dalam kuisisioner tersebut sesuai dengan pilihan jawaban yang tersedia. Cara ini sering dilakukan terutama bila pengumpul data menghadapi informan yang tidak bisa baca tulis. Kuisisioner yang disajikan secara tertulis biasanya dikirim langsung ke setiap responden, dan setelah diisi jawabannya kemudian dikirim kembali ke pengumpul data atau penelitiannya, atau mungkin secara langsung dikumpulkan oleh pengumpul data itu sendiri. Cara ini sering disebut sebagai teknik angket (*enquette*) (Sutopo, 2002).

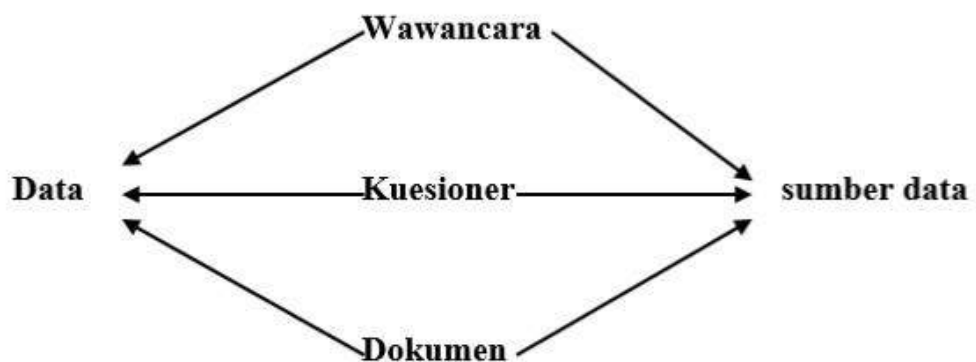
Penulis menggunakan pengumpulan data angket dimana responden mengisi sendiri daftar pertanyaan yang telah penulis sediakan di kantor

Pegadaian Syariah cabang Mlati. Dari data yang diambil dari kuesioner ini akan menentukan perhitungan EFAS dan IFAS dalam analisis SWOT.

3.7 Pengujian Keabsahan Data

Dalam pengujian keabsahan data, penulis menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi yang digunakan untuk menguji keabsahan data adalah triangulasi metode. Triangulasi metode adalah usaha mengecek keabsahan data temuan penelitian. Triangulasi metode dapat dilakukan dengan menggunakan lebih dari satu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data yang sama. Dengan teknik triangulasi metode penulis membandingkan antara hasil wawancara dari nara sumber, hasil kuesioner dan dokumen yang ada.

Gambar III.1
Pengujian Keabsahan Data



1. Wawancara : penulis menggali informasi melalui narasumber yang sudah dipilih yaitu kepala pegadaian syariah Mlati, penentuan bobot ditentukan

oleh kepala pegadaian syariah mlati sebagai orang yang mengetahui persis tentang kegiatan gadai emas yang ada di pegadaian syariah mlati.

2. Kuesioner : penyebaran kuesioner terhadap 100 nasabah pegadaian syariah Mlati tentang kelemahan, kekuatan, acaman, peluang apa saja yang ada di pegadaian syariah Mlati
3. Dokumen : penulis mengumpulkan dokumen-dokumen mengenai kantor pegadaian syariah Mlati baik dari arsip kantor pegadaian maupun dari internet.

3.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis SWOT. Dengan analisa ini maka kemudian dapat diidentifikasi berbagai faktor yang secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (lembaga gadai syariah). Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strenght*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threath*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan (lembaga gadai syariah). Dengan demikian, *strategic planner* harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (SWOT) dalam kondisi yang ada saat ini. Hasil ini disebut dengan analisis situasi, model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT. Tahapan analisis SWOT menurut sebagai berikut:

1) Menentukan faktor –faktor strategi eksternal

Faktor-faktor eksternal dapat diperoleh dengan cara menganalisis lingkungan eksternal pegadaian dengan kegiatannya seperti analisis terhadap nasabah, kondisi perekonomian saat ini, analisis terhadap kompetitor dan sebagainya. Dari faktor-faktor strategi eksternal tersebut yang merupakan suatu peluang dan ancaman bagi pegadaian. Selanjutnya dari faktor tersebut disusun kedalam sebuah matrik strategis eksternal EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary*)

2) Menentukan faktor-faktor strategi internal

Dalam menentukan faktor-faktor internal, hal tersebut diperoleh berdasarkan keadaan internal pegadaian seperti sumber daya, keunggulan produk dan lain sebagainya. Faktor strategis internal tersebut merupakan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh pegadaian syariah. Dari faktor-faktor internal tersebut kemudian diidentifikasi kedalam tabel matrik internal IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)

3) Merumuskan strategi alternatif dengan membuat matrik internal – eksternal dalam sebuah matriks SWOT.

Tahap selanjutnya adalah mentransfer peluang, ancaman serta kekuatan dan kelemahan perusahaan didasarkan pada analisis faktor internal-eksternal kedalam matrik SWOT. Tahap kegiatan yang dilakukan dalam pembuatan matrik ini adalah:

- a) Dalam tabel *Opportunities* (O) buat 5 sampai 10 peluang eksternal. tabel itu harus mempertimbangkan deregulasi industri sebagai salah satu faktor strategis.
- b) Dalam tabel *Threats* (T) buat 5 sampai 10 ancaman eksternal yang harus dihadapi pegadaian syariah.
- c) Dalam tabel *Strenghts* (S) buat kekuatan yang dimiliki Pegadaian Syariah Mlati baik saat ini maupun masa mendatang.
- d) Dalam tabel *Weakness* (W) susun 5 sampai 10 kelemahan dan kekurangan yang dimiliki Pegadaian Syariah Mlati.

Tabel. III.1
Diagram Matrik SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor kekuatan dalam internal pegadaian	WEAKNESS (W) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal pegadaian
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal pegadaian	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATHS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal pegadaian	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan-kelemahan dan menghindari ancaman

4) Memutuskan alternatif strategi pemasaran berdasarkan analisis SWOT

Berdasarkan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan serta disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, membuat berbagai alternatif strategi berdasarkan kombinasi keempat faktor tersebut.

a) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan pada pemanfaatan seluruh kekuatan untuk membuat dan memanfaatkan seluruh kekuatan sebesar-besarnya.

b) Strategi ST

Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatur ancaman.

c) Strategi WO

Strategi yang diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d) Strategi WT

Strategi yang didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan meminimalkan yang ada sekaligus menghindari ancaman.

(Rangkuti, 2002).

Dengan analisis SWOT ini dapat diketahui kekuatan (*Strenght*) dari Pegadaian Syariah Mlati, peluang (*Opportunities*) dari Pegadaian Syariah Mlati, kelemahan (*Weakness*) dari Pegadaian Syariah Mlati, serta ancaman (*Threats*) yang dihadapi oleh Pegadaian Syariah Mlati. Dari

empat aspek ini maka dapat ditemukan strategi apa yang harus dilakukan dalam mengembangkan gadai emas di kantor cabang Pegadaian Syariah Mlati Yogyakarta.

Tabel III.2
Analisis Internal (IFAS)

Faktor Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Total (a x b)
Kekuatan (S) 1. Islam sebagai mayoritas agama di Indonesia 2. Persyaratan yang mudah 3. Tempat yang strategis 4. Prosedur gadai yang cepat 5. Jaminan keamanan barang gadai 6. Prosedur lelang yang adil			
Total (S)			
Kelemahan (W) 1. Jumlah cabang Pegadaian Syariah 2. Kurangnya sosialisasi tentang Pegadaian Syariah 3. Sedikit SDM yang memahami tentang syariah 4. Kualitas pelayanan kantor pegadaian 5. Ruang penyimpanan barang jaminan yang terbatas			
Total (W)			
Total (S-W) = X			

Tabel III.3
Analisis Eksternal (EFAS)

Faktor eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Total (a x b)
<p>Peluang (O)</p> <p>1. Lokasi kantor yang cukup strategis</p> <p>2. Anggapan bunga adalah haram</p> <p>3. Masyarakat lebih memilih produk syariah</p> <p>4. Nasabah pengguna Pegadaian Syariah bukan hanya dari umat islam</p> <p>5. Pegadaian konvensional tidak sejalan dengan syariat Islam</p>			
Total (O)			
<p>Ancaman (T)</p> <p>1. Adanya tindak kriminal seperti perampokan</p> <p>2. Anggapan bahwa lembaga Pegadaian Syariah berkaitan dengan fanatisme agama</p> <p>3. Sulitnya menghilangkan mekanisme bunga yang sudah mengakar</p> <p>4. Anggapan masyarakat bahwa Pegadaian Syariah sama dengan pegadaian konvensional</p> <p>5. Sektor perbankan mulai melirik produk gadai syariah</p>			
Total (T)			
Total (O-T) =y			

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Sejarah Berdirinya Pegadaian Syariah Mlati

Pegadaian syariah pertama di Yogyakarta adalah Pegadaian Syariah Kusumanegara yang merupakan pegadaian keempat yang didirikan di Indonesia. Pegadaian Syariah Mlati sendiri merupakan pegadaian kedua di Yogyakarta setelah Pegadaian Syariah Kusumanegara. Melihat perkembangan yang cukup baik dari Pegadaian Syariah Kusumanegara maka pada tanggal 25 Mei 2004 didirikanlah Pegadaian Syariah Mlati.

Ide pendirian Pegadaian Syariah sendiri sebenarnya sudah direncanakan sejak 1998 ketika general manager pegadaian melakukan studi banding ke Malaysia, namun terkendala karena adanya masalah internal yang ada dalam perusahaan, gagasan pendirian Pegadaian Syariah ini hanya disimpan dan menjadi wacana tanpa bisa terealisasi.

Melihat perkembangan Pegadaian Syariah Kusumanegara yang berkembang semakin pesat maka didirikanlah Pegadaian Syariah Mlati sebagai Pegadaian Syariah kedua di Yogyakarta. Pegadaian Syariah Mlati didirikan untuk memenuhi kebutuhan nasabah muslim maupun non muslim dengan menawarkan jasa pembiayaan yang cepat, aman dan menguntungkan.

Memiliki julukan sebagai kota pelajar serta basis organisasi Islam terbesar di Indonesia yaitu Muhammadiyah, Yogyakarta menjadi tempat yang potensial untuk perkembangan Pegadaian Syariah. Pegadaian Syariah Mlati didirikan guna memenuhi kebutuhan masyarakat yang menginginkan transaksi yang cepat, aman, serta bebas dari riba.

4.2 Visi dan Misi Pegadaian Syariah

4.2.1 Visi perusahaan

Visi Pegadaian Syariah dalam menjadikan pegadaian sebagai “The Most Valuable Financial Company” di Indonesia dan sebagai agen inklusi keuangan pilihan utama masyarakat.

4.2.2 Misi Perusahaan

Adapun misi dari Pegadaian Syariah adalah :

1. Memberikan manfaat dan keuntungan optimal bagi seluruh pemangku kepentingan.
2. Membangun bisnis yang beragam dengan mengembangkan bisnis baru untuk menambah proposisi nilai nasabah dan pemangku kepentingan.
3. Memberikan *service excellence* dan *focus* nasabah melalui: bisnis proses yang lebih sederhana dan digital, Teknologi informasi yang handal dan mutakhir, praktek manajemen resiko yang kokoh, SDM yang profesional berbudaya kinerja baik. (pegadaian.co.id)

4.3 Produk Pegadaian Syariah

4.3.1 *Rahn* (gadai)

Pembiayaan *Rahn* merupakan pembiayaan gadai yang mudah cepat dan aman dari pegadaian syariah dengan barang jaminan berupa perhiasan emas, emas batangan, *smartphone*, laptop, kamera, motor, mobil serta barang bergerak lainnya. Jangka waktu peminjaman adalah 120 hari, dan dapat diperpanjang lagi.

4.3.2 *Arrum* BPKB (kredit UMKM jaminan BPKB)

Pembiayaan *Arrum* BPKB merupakan pembiayaan untuk pengembangan usaha mikro kecil dan menengah dengan menjaminkan BPKB. Kendaraan tetap dapat digunakan oleh nasabah, Pegadaian hanya menyimpan BPKB saja. Jangka waktu pinjaman 12, 18, 24 sampai 36 bulan.

4.3.3 *Arrum* Haji (pembiayaan haji)

Arrum haji merupakan pembiayaan haji untuk mendapatkan kursi haji dengan cepat, aman dan mudah dengan jaminan emas batangan minimal 3,5 gram atau perhiasan emas berkadar 70% dengan berat minimal 7 gram. Jaminan emas ini nantinya dapat digunakan sebagai dana pelunasan haji.

4.3.4 *Rahn Tasjili* Tanah (Sertifikat)

Rahn Tasjili tanah merupakan pembiayaan syariah dengan barang jaminan sertifikat tanah untuk pengusaha mikro dan petani. Tanah yang digadai haruslah tanah yang produktif. Jumlah pinjamannya juga lumayan tinggi, mulai dari 1 juta hingga 200 juta rupiah dengan angsuran yang cukup

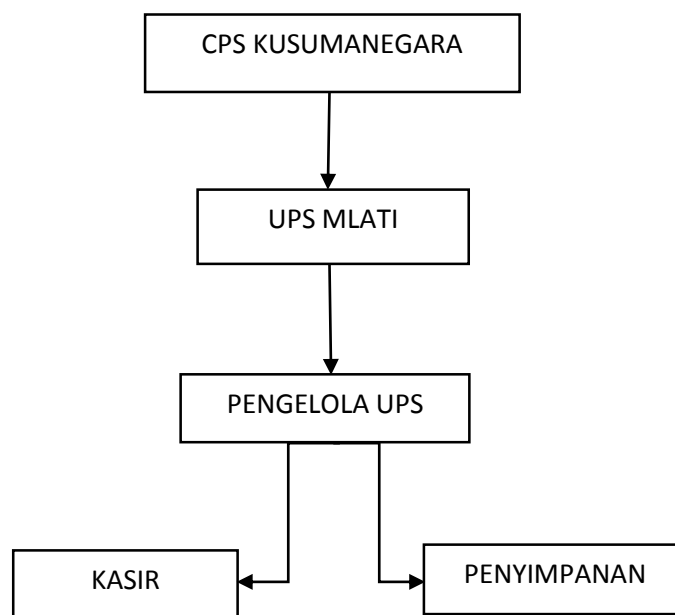
fleksibel, sekali bayar nasabah bisa membayar untuk angsuran 3, 4 atau 6 bulan.

4.3.5 Mulia (emas batangan)

Mulia merupakan penjualan emas batangan ke masyarakat secara angsuran maupun tunai dengan proses yang mudah dan cepat dan waktu yang fleksibel. Mulia menjadi salah satu investasi untuk mewujudkan masa depan seperti naik haji, biaya pendidikan anak, memiliki rumah serta kendaraan bermotor.

4.4 Struktur Organisasi, Tugas dan Jabatan

Gambar IV.1
Struktur Organisasi



4.4.1 Pengelola UPS

Pengelola UPS bertanggung jawab dalam menyusun program kerja yang sesuai dengan visi dan misi pegadaian yang sesuai dengan prinsip syariah,

mengkoordinasi kegiatan penaksiran *mahrūn* berdasarkan aturan yang ada, mengkoordinasi penyaluran dana gadai (*mahrūn bih*), mengkoordinasi pengelolaan *rahn* sesuai dengan ketentuan yang berlaku .

4.4.2 Kasir

Kasir bertugas penerimaan dan pembayaran dana dari nasabah sesuai dengan ketentuan yang berlaku, baik dana yang keluar setelah taksiran barang maupun dana yang masuk dari pembayaran *mahrūn bih*, serta menerima modal kerja harian dari atasan.

4.4.3 Penyimpanan (pemegang gudang)

Bagian penyimpanan bertugas melakukan pemeriksaan, pemeliharaan, pengeluaran dan pemasukan barang gadai. Mengecek secara berkala kondisi barang yang ada digudang, memastikan penempatan barang gadai sesuai dengan urutan nomer *rahn*. Serta melakukan pengecekan secara berkala kondisi gudang penyimpanan.

4.5 Prosedur Gadai Emas di UPS Mlati

4.5.1 Mengisi formulir

Tahap awal sebelum melaksanakan gadai, nasabah datang ke pegadaian dengan membawa emas yang akan di gadai, kemudian nasabah diminta untuk mengisi dan menandatangani formulir pengajuan gadai emas di Pegadaian Syariah

4.5.2 Menunjukkan KTP/ kartu identitas lain

Nasabah akan diminta menunjukkan identitas KTP untuk mencocokkan keaslian data yang terisi di dalam formulir.

4.5.3 Penaksiran Barang Jaminan

Selanjutnya nasabah akan diminta untuk menyerahkan barang gadai kepada penaksir untuk ditentukan berapa jumlah taksiran pinjaman gadai yang akan nasabah terima. Nilai taksiran pinjaman adalah sebesar 92% sampai 95% dari harga emas nasabah.

4.5.4 Penerimaan dana gadai

Setelah penaksiran emas selesai, nasabah dapat mengambil uang pinjaman gadai yang telah ditentukan penaksir di kasir. Jangka waktu jatuh tempo dari *rahn* ini adalah selama 4 bulan, dan dapat kembali diperpanjang. Namun apabila melebihi batas waktu jatuh tempo tidak diperpanjang, maka emas tersebut akan dilelang oleh pegadaian.

4.6 Strategi Pemasaran Pegadaian Syariah

Tabel IV.1
Strategi Pemasaran Pegadaian Syariah

Tahun 2018	Tahun 2019
1. Literasi Pasar Tradisional	1. Literasi Pasar Tradisional
2. Literasi Kampus	2. Literasi Kampus
3. Literasi Instansi	3. Literasi Instansi
4. Literasi Komunitas	4. Literasi Komunitas
5. Menghubungi Nasabah Potensial	5. Menghubungi Nasabah Potensial
6. Pegadaian Digital	6. Pegadaian Digital
7. Pengadaan Agen Pegadaian	7. Pengadaan Agen Pegadaian
	8. Media sosial

Berikut strategi pemasaran yang dijalankan oleh Pegadaian Syariah dari tahun 2018 hingga 2019:

4.6.1 Literasi pasar tradisional

Pasar merupakan salah satu tempat perputaran roda ekonomi masyarakat, oleh karena itu pegadaian menjadikan pasar sebagai salah satu tempat dalam memasarkan produk-produknya, terutama produk untuk pembiayaan usaha mikro. Namun ditengah lesunya perekonomian saat ini dimana para pedagang tradisional cenderung mengalami penurunan omset setiap tahunnya menyebabkan literasi pasar tradisional ini kurang efektif karena calon nasabah cenderung lama dalam mengambil keputusan dalam menerima penawaran produk dari Pegadaian Syariah.

4.6.2 Literasi Kampus

Pegadaian Syariah melakukan literasi kampus dimana pegadaian melakukan kerja sama dengan kampus terkait untuk menyelenggarakan kegiatan dilingkungan kampus maupun dalam kegiatan kemahasiswaan kampus

4.6.3 Literasi Instansi

Literasi instansi dimana Pegadaian Syariah memperkenalkan produk-produk yang ditawarkan pegadaian dengan ikut berpartisipasi dalam kegiatan suatu instansi dan kemudian memperkenalkan produk gadai kepada para pegawai yang ada dalam kegiatan tersebut.

4.6.4 Literasi Komunitas

Pemasaran produk melalui literasi komunitas merupakan salah satu strategi pegadaian dalam mendapatkan nasabah baru dengan cara ikut dalam kegiatan komunitas tertentu. misalnya komunitas motor, pegadaian akan menawarkan produk yang sesuai, salah satunya *Arrum*.

4.6.5 Menghubungi nasabah potensial

Menjalin silaturahmi yang baik dengan nasabah juga merupakan salah satu pendekatan pegadaian syariah terhadap nasabah. Salah satu strategi pegadaian syariah dalam menarik pelanggan adalah dengan menghubungi pelanggan yang potensial via telpon atau pesan *whatsapp*.

4.6.6 Pengadaan Agen Pegadaian

Pengadaan agen pegadaian ini merupakan inovasi baru dari pegadaian untuk menjaring banyak lagi nasabah untuk bertansaksi di pegadaian. Dengan banyaknya agen pegadaian ini bisa menjadi cara pegadaian syariah dalam memasarkan produk-produk yang ada di Pegadaian Syariah, mengingat keterbatasan SDM pegadaian yang belum mampu untuk menjangkau masyarakat secara luas. Setiap agen akan mendapatkan fee dari setiap transaksi yang dilakukan nasabah melalui agen pegadaian tersebut.

4.6.7 Aplikasi Digital Pegadaian

Di era digital ini, untuk makin memudahkan para nasabah mengakses informasi serta kemudahan bertransaksi, Pegadaian Syariah membuat sebuah aplikasi pegadaian digital. Dengan adanya aplikasi Pegadaian

Syariah digital ini para nasabah dapat dengan mudah melakukan transaksi secara online tanpa harus pergi ke kantor pegadaian secara langsung.

4.6.8 Media sosial Pegadaian Syariah

Mengikuti perkembangan zaman, pegadaian juga memasarkan produknya melalui akun media sosial seperti facebook, instagram dan twitter. Ini dianggap lebih efektif mengenalkan produk Pegadaian Syariah kepada milenial muda yang tidak pernah lepas dari *gadget* dan media sosial.

4.7 Strategi Pengembangan Melalui Analisis SWOT

Tabel IV.2
Analisis Internal (IFAS)

Faktor Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Total (a x b)
Kekuatan (S)			
1. Lokasi Pegadaian Syariah yang strategis	0,10	4	0,4
2. Persyaratan yang mudah dan proses cepat	0,15	4	0,6
3. Produk Pegadaian Syariah sesuai dengan syariah islam	0,08	4	0,32
4. Jaminan keamanan barang gadai	0,10	4	0,4
5. Promosi mendekat ke masyarakat melalui literasi yang tepat sasaran	0,07	4	0,28
Total (S)			2
Kelemahan (W)			
	0,10	4	0,4

1. Jumlah outlet Pegadaian Syariah yang kurang dibandingkan pegadaian konvensional	0,15	3	0,45
2. Produk pembiayaan Pegadaian Syariah yang kurang dikenal masyarakat	0,06	3	0,18
3. Sedikit SDM Pegadaian Syariah yang memahami tentang keuangan syariah	0,11	4	0,44
4. Promosi yang belum menjangkau ke seluruh lapisan masyarakat	0,08	4	0,32
5. Pegadaian Syariah belum bisa memberikan potongan harga untuk pelanggan setia			
Total (W)	1		1,79
Total (S+W) = X			3,79

Dari hasil analisis internal IFAS diatas, faktor kekuatan (strenght) memiliki nilai total 2 sedangkan faktor kelemahan (weaknesss) memiliki nilai total 1,97. Nilai tersebut diambil dari hasil jawaban yang diperoleh dari responden. Total skor nilai total rata-rata dari kekuatan adalah sebesar 2 menandakan kekuatan memiliki nilai yang baik, sedangkan kelemahan memiliki nilai total rata-rata 1,79 menandakan faktor kelemahan sedang. Dari gabungan nilai strenght dan weaknesss maka nilai IFAS adalah 3,79.

Tabel IV.3
Analisis Eksternal (EFAS)

Faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Total (a x b)
Peluang (O)			

1. Lokasi kantor Pegadaian Syariah yang cukup strategis	0,10	4	0,4
2. Anggapan bunga adalah haram	0,08	4	0,32
3. Pegadaian merambah dunia digital dengan meluncurkan aplikasi digital Pegadaian Syariah	0,11	4	0,44
4. Nasabah pengguna Pegadaian Syariah bukan hanya dari umat islam	0,06	4	0,24
5. Produk pembiayaan yang ada pada Pegadaian Syariah merupakan kebutuhan masyarakat.	0,15	4	0,6
Total (O)			2
Ancaman (T)			
1. Adanya tindak kriminal seperti perampokan	0,05	3	0,15
2. Anggapan bahwa lembaga Pegadaian Syariah berkaitan dengan fanatisme agama	0,08	3	0,24
3. Semakin banyak usaha gadai lainnya yang menjadi pesaiang Pegadaian Syariah	0,10	4	0,4
4. Semakin banyaknya pinjaman online tanpa barang jaminan	0,16	4	0,64
5. Anggapan masyarakat bahwa Pegadaian Syariah sama dengan pegadaian konvensional	0,11	4	0,44

Total (T)	1		1,87
Total (O+T) =y			3,87

Dari hasil pengumpulan data responden analisis eksternal (EFAS) faktor *opportunities* mendapat nilai 2 sedangkan pada faktor *threats* mendapatkan nilai 1,87. Hasil data tersebut berasal dari total jawaban responden kemudian dibagi jumlah responden. Skor untuk *opportunities* adalah sebesar 2. Kemudian skor dari faktor *Threats* sebesar 1,87, hal ini menunjukkan faktor *opportunities* lebih besar dari pada *Threats* pegadaian syariah. Total skor dari *opportunities* dan *threats* adalah sebesar 3,87.

Berdasarkan hasil skoring diatas dalam analisis internal IFAS memiliki nilai 3,79, sedangkan dalam analisis eksternal EFAS memiliki nilai 3,87. Hal ini menunjukkan bahwa faktor eksternal lebih tinggi dibandingkan dengan faktor internal.

4.8 Analisis Dengan Menggunakan Matriks SWOT

Tabel IV.4
Tabel Matriks SWOT

<div style="text-align: center;">INTERNAL</div> <div style="text-align: center;">EKSTERNAL</div>	Kekuatan (S) <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi Pegadaian Syariah yang strategis. 2. Persyaratan yang mudah dan proses cepat. 3. Produk Pegadaian Syariah sesuai dengan syariah islam 4. Jaminan keamanan barang gadai. 5. Promosi mendekati ke masyarakat melalui literasi yang tepat sasaran. 	Kelemahan (W) <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah outlet Pegadaian Syariah yang kurang dibandingkan pegadaian konvensional. 2. Produk pembiayaan Pegadaian Syariah yang kurang dikenal masyarakat. 3. Sedikit SDM Pegadaian Syariah yang memahami tentang keuangan syariah.

		<p>4. Promosi yang belum menjangkau ke seluruh lapisan masyarakat.</p> <p>5. Pegadaian Syariah belum bisa memberikan potongan harga untuk pelanggan setia.</p>
<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi kantor Pegadaian Syariah yang cukup strategis. 2. Anggapan bunga adalah haram. 3. Pegadaian merambah dunia digital dengan meluncurkan aplikasi digital Pegadaian Syariah. 4. Nasabah pengguna Pegadaian Syariah bukan hanya dari umat islam. 5. Produk pembiayaan yang ada pada Pegadaian Syariah merupakan kebutuhan masyarakat. 	<p>STRATEGI SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan promosi produk melalui media elektronik (TV), melalui media televisi pegadaian dapat melakukan promosi lebih luas kepada seluruh masyarakat 2. Memperbaiki tampilan kantor 	<p>STRATEGI WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja sama dengan bisnis startup, sehingga pelanggan bisa mendapatkan keuntungan seperti, mendapatkan cashback dari transaksi pembayaran 2. Merekrut karyawan yang memiliki <i>background</i> keuangan syariah. Inovasi pelayanan menjemput pelanggan seperti pegadaian keliling menggunakan mini bus untuk menjangkau lebih banyak nasabah.
<p>Tantangan (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya tindak kriminal seperti perampokan. 2. Anggapan bahwa lembaga Pegadaian Syariah berkaitan dengan fanatisme agama. 3. Semakin banyak usaha gadai lainnya yang menjadi pesaing Pegadaian Syariah. 4. Semakin banyaknya pinjaman online tanpa barang jaminan. 5. Anggapan masyarakat bahwa Pegadaian Syariah sama dengan pegadaian konvensional. 	<p>STRATEGI ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. literasi agama, dengan mengadakan sharing dengan pemeluk agama lain tentang keuntungan bertransaksi di pegadaian syariah. 2. Mengadakan sosialisasi kepada masyarakat mengenai bahaya penggunaan <i>fintech</i> 	<p>STRATEGI WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan pegadaian digital yang sudah ada dan terus mengembangkan aplikasi tersebut. 2. Membuat konten youtube untuk mempromosikan produk pegadaian serta membuat review mengenai kepuasan pelanggan yang bertransaksi di Pegadaian Syariah, baik nasabah muslim maupun non muslim. 3. Merekrut karyawan yang memiliki <i>basic</i> keuangan syariah untuk menjadi narasumber dari setiap kegiatan sosialisasi Pegadaian Syariah serta

		<p>secara berkala mengadakan pelatihan untuk karyawan yang tidak memiliki background keuangan syariah.</p> <p>4. Bekerjasama dengan perusahaan fintech untuk memberikan kemudahan bertantraksi untuk para nasabah pegadaian syariaiah</p>
--	--	---

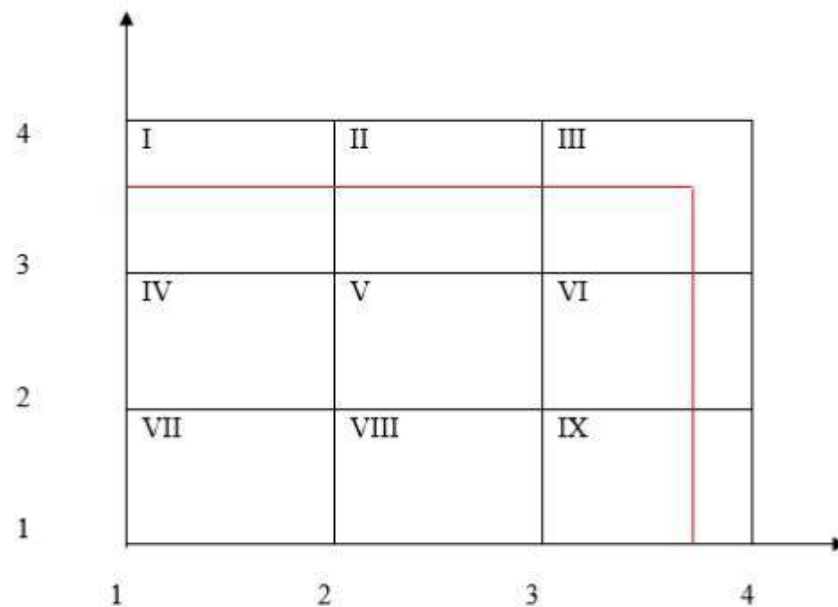
Berdasarkan penghitungan analisis faktor internal dan eksternal diketahui bahwa faktor internal lebih tinggi dibandingkan dengan faktor eksternal maka strategi yang digunakan sesuai dengan tabel analisis SWOT adalah strategi WT :

1. Memanfaatkan aplikasi pegadaian digital yang ada dan terus mengembangkannya. Aplikasi ini perlu dikemangkan lagi karena belum banyak nasabah pegadaian syariah yang memanfaatkan aplikasi tersebut. Aplikasi pegadaian saat ini dianggap belum mampu memberikan kemudahan bagi para nasabah pegadaian syariah.
2. Membuat konten youtube untuk mempromosikan produk pegadaian serta membuat review mengenai kepuasan pelanggan yang bertransaksi di Pegadaian Syariah, baik nasabah muslim maupun non muslim.
3. Merekrut karyawan yang memiliki *basic* keuangan syariah untuk menjadi narasumber dari setiap kegiatan sosialisasi Pegadaian Syariah serta mengadakan pelatihan secara berkala untuk karyawan yang tidak memiliki background pendidikan syariah.
4. Bekerjasama dengan perusahaan *fintech* untuk memberikan kemudahan pembayaran kepada nasabah pegadaian syariah

4.9 Diagram Matrik Internal Eksternal (IE)

Dari hasil penghitungan tabel IFAS maka nilainya adalah 3,79 sedangkan pada tabel perhitungan EFAS sebesar 3,87. Itu artinya dari hasil perhitungan tersebut bila dikonversikan ke dalam diagram matrik IE maka berada di kuadran III yang artinya pegadaian syariah berada pada fase penciutan (*turnaround*). Posisi tersebut dapat dilihat pada gambar 4.2

Gambar IV.2
Diagram Matriks IE



Dari gambar diagram Matriks IE posisi Pegadaian Syariah berada di kuadran III. Dapat diketahui bahwa strategi yang sesuai untuk kuadran III adalah strategi *turnaround*. Nilai EFAS lebih tinggi dibandingkan dengan IFAS

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian bahwa faktor Eksternal lebih tinggi dibandingkan faktor Internal, hal ini menempatkan pegadaian syariah pada kuadran III yang berkonsentrasi dengan menggunakan metode strategi *turnaround*. Sementara dari sisi eksternal peluang lebih besar dibandingkan dengan tantangan, sehingga strategi yang sesuai adalah adalah strategi W-T, yaitu menggunakan strategi untuk memanfaatkan peluang untuk menghindari ancaman.

Dari segi faktor Internal yang mempengaruhi perkembangan gadai emas syariah adalah :

1. Jumlah outlet Pegadaian Syariah yang kurang dibandingkan pegadaian konvensional.
2. Produk pembiayaan Pegadaian Syariah yang kurang dikenal masyarakat.
3. Sedikit SDM Pegadaian Syariah yang memahami tentang keuangan syariah.
4. Promosi yang belum menjangkau ke seluruh lapisan masyarakat.
5. Pegadaian Syariah belum bisa memberikan potongan harga untuk pelanggan setia.

Dari sisi Eksternal pegadaian syariah memiliki nilai yang lebih tinggi, ini artinya pegadaian telah mampu memanfaatkan peluang untuk mengatasi tantangan. Adapun peluang yang dimiliki oleh pegadaian syariah antara lain :

1. Lokasi pegadaian syariah yang strategis
2. Anggapan bunga adalah haram,
3. Pegadaian syariah mengembangkan aplikasi digital (pegadaian syariah digital) untuk memudahkan transaksi masyarakat
4. Pengguna pegadaian syariah bukan hanya dari umat muslim
5. Produk yang ada pada pegadaian syariah merupakan kebutuhan masyarakat.

Sedangkan tantangan yang dihadapi oleh pegadaian syariah yang paling besar adalah adanya semakin banyaknya jasa keuangan *fintech* yang menyediakan jasa pinjaman uang tanpa adanya barang jaminan serta perusahaan gadai swasta lainnya yang telah mendapat izin dari OJK yang semakin menjamur. Dengan adanya beberapa tantangan tersebut dan melihat dari peluang yang ada maka strategi yang dapat dilakukan oleh Pegadaian Syariah Mlati pada khususnya dan Pegadaian Syariah pada umumnya kedepannya adalah:

1. Mengembangkan aplikasi pegadaian syariah digital dan konektivitas dengan sistem digital lainnya agar tidak kalah bersaing dengan bisnis pembiayaan *fintech* saat ini. Di era keuangan yang serba digital dan

terkoneksi saat ini, Pegadaian Syariah melalui aplikasi digitalnya atau pun konektivitasnya dengan sistem lain harus bisa memudahkan nasabah dalam bertransaksi secara online. Salah satu kegiatan yang akan sangat membantu nasabah dalam kegiatan gadai emas adalah apabila pembayaran angsuran bulanan gadai emas dapat dilakukan secara online dengan mudah, khususnya dengan aplikasi digital milik Pegadaian Syariah sendiri atau pun terkoneksi dengan sistem digital yang lain.

2. Untuk menjangkau masyarakat secara luas hingga pada golongan milenial, strategi yang bisa dilakukan oleh Pegadaian Syariah adalah semakin menguatkan strategi promosinya di bagian Media Sosial. Perusahaan bisa melakukan promosi aktif melalui media sosial seperti Facebook, Twitter, Instagram atau membuat Youtube chanel. Media sosial yang sudah menjadi keseharian masyarakat saat ini menjadi salah satu metode yang sangat efektif dibandingkan dengan promosi melalui media konvensional seperti media cetak atau pun televisi.
3. Pengetahuan secara teknis dan umum mengenai Pegadaian Syariah dan produk-produknya sangat penting untuk dimiliki oleh karyawan Pegadaian Syariah. Dengan meningkatkan pelatihan-pelatihan yang ada terkait pegadaian syariah kepada karyawan atau pun merekrut karyawan baru yang memiliki latar belakang akademis atau yang sudah mempunyai pengalaman kerja di bidang ekonomi syariah, akan sangat memudahkan perusahaan dalam menyampaikan kelebihan-kelebihan dari produk Pegadaian.

4. Dengan bekerja sama dengan perusahaan *fintech* menguntungkan kedua belah pihak, baik pihak pegadaian maupun nasabah. Kemudahan dalam sistem pembayaran serta kemungkinan nasabah mendapatkan promo menarik pada saat pembayaran angsuran gadai menjadi strategi yang tepat sesuai dengan perkembangan jaman saat ini dimana segala kemudahan bisa diperoleh dalalam satu langkah yang mudah. Mudahnya proses pembayaran angsuran gadai emas tanpa harus datang ke outlet pegadaian syariah dapat menjadi faktor penting yang akan membuat pegadaian syariah semakin diminati nasabah. Peneliti menemukan proses pembayaran online yang saat ini bisa dilakukan pada angsuran gadai emas di Pegadaian Syariah adalah melalui menu pembayaran *rahn* pada aplikasi Pegadaian Syariah Digital yang kemudian untuk pembayarannya dapat dilakukan transfer melalui bank. Peneliti belum menemukan cara lain pembayaran angsuran gadai emas melalui sistem terkoneksi dengan aplikasi pembayaran *fintech* seperti OVO, GOPAY, LINK, DANA atau pun aplikasi toko online (*e-commerce*) seperti TOKOPEDIA dan BUKALAPAK dimana saat ini sudah dilakukan oleh lembaga-lembaga pembiayaan lainnya. Sebelumnya sistem pembayaran angsuran Pegadaian (konvensional) secara terkoneksi pernah bisa dilakukan melalui aplikasi TOKOPEDIA, tapi saat ini pun sistem tersebut sudah tidak lagi berjalan. Kerjasama yang masih berjalan antara PT Pegadaian (Persero), yang adalah induk dari Pegadaian Syariah dan TOKOPEDIA saat ini adalah pada produk Tabungan Emas. Diharapkan dengan semakin banyaknya

variasi cara pembayaran angsuran gadai emas maka nasabah akan semakin dimudahkan dalam bertransaksi dan produk gadai emas pun akan semakin diminati.

5.2 Saran

Dari hasil penelitian di atas maka ada beberapa saran yang dapat penulis berikan yang mungkin nantinya akan berguna, saran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Dengan perkembangan teknologi yang ada pegadaian harus mampu bersaing dalam pemasaran melalui aplikasi digital, pemasaran yang baik serta strategi pengembangan produk yang inovatif akan mampu meningkatkan kualitas serta jumlah nasabah pegadaian syariah.
2. Memberikan nasabah lebih banyak kemudahan dan keuntungan dalam melakukan transaksi juga akan memberikan keuntungan bukan hanya bagi pegadaian syariah juga bagi nasabah pegadaian syariah yang salah satunya adalah dengan dengan cara bekerja sama dengan aplikasi pembayaran *fintech* yang sering memberikan promo-promo menarik seperti diskon atau *cashback* dalam transaksi pembayaran ke pegadaian syariah.
3. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan gadai yang diteliti bukan hanya gadai emas saja. Penulis juga berharap kedepannya akan ada penelitian tentang pengaruh pinjaman online *fintech* terhadap perkembangan pegadaian syariah.

DAFTAR REFERENSI

- Ansori .A.G. (2005). *Gadai Syariah Di Indonesia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Balgis Putri. 2017. *Gadai emas syariah : evaluasi dan usulan akad sesuai prinsip syariah*. *Jurisprudence* . Vol.7, No.1, Juni 2017 hlm. 95
- Fajar Nur'aini DF. (2016). *Teknik Analisis SWOT pedoman menyusun strategi yang efektif dan efisien serta cara mengelola kekuatan dan ancaman*. Yogyakarta: QUASRANT
- Irayana Harpen. 2014. *Kajian akad pembiayaan logam mulia untuk masyarakat pada pegadaian syariah*. *Manaru riau*. Vol. 13, No.1 Hal 58-59
- Ira Chandra Puspita. 2016. *Pengembangan konsep rahn dalam pegadaian syariah di PT pegadaian (Persero) Indonesia*. Malang . Universitas Brawijaya Malang.
- Karnaen A. Perwaatmadja . 1999. *Konsep, operasional dan prospek pegadaian syariah di Indonesia*. *Buletin ekonomi modeter dan perbankan*. Desember 1999
- Muhamad & Hadi Sholikul. (2003). *Pegadaian Syariah*. Jakarta: Salemba Diniyah
- Muhammad Firdaus NH,dkk. (2005). *Mengatasi Maalah Dengan Pegadaian Syariah*. Jakarta: Reinisan
- Naida Nur Alfisyahri dan Dodik Siswantoro. 2012. *Praktik dan karakteristik gadai syariah di Indonesia*. *SHARE*.Vol.1, No.2 hal. 14
- Randi Saputra dan Kasyaful Mahalli. 2014. *Analisis poyensi dan kendala pengembangan pegadaian syariah di kota medan*. *Jurnal ekonomi dan keuangan* vol.2, no.4.

Rangkuti Freddy. (2014). Analisis Swot: teknik membedah kasus bisnis. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Rahmi Nispan. (2015). Akad murabahah dalam investasi logam mulia pada pegadaian syariah banjarmasin. AT-THARADHI . Vol. 6, No.2 , Hal. 172

Rais Sasli. (2008). Pegadian Syariah konsep dan sistem operasi. Yogyakarta: UII Press Yogyakarta

Rodoni Ahmad. (2015). Asuransi dan pegadaian syariah. Jakarta: Mitra Wacana Media

Sudarsono,Heri. (2003). Bank dan Lembaga Keuangan Syariah. Yogyakarta:Ekonisia

Supardi. (2005). Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis. Yogyakarta: UII Press Yogyakarta

Sutopo H.B. (2002). Metodologi Penelitian Kualitatif. Surakarta: Sebelas Maret University Press

Wakhyudin dan Sasli Rais.2009. *Pengembangan pegadaiaan syariah di Indonesia dengan analisis SWOT*. STIE PBM. Vol. 9, No.14

<http://bisnis.liputan6.com/read/2861594/pegadaian-catatkan-untung-rp-22-triliun-sepanjang-2016>

LAMPIRAN 1

Daftar Pertanyaan Wawancara

1. Bagaimana awal mula berdirinya pegadaian syariah mlati yogyakarta?
2. Apa visi dan misi dari pegadaian syariah mlati yogyakarta?
3. Bagaimana struktur organisasi pegadaian syariah mlati yogyakarta?
4. Bentuk pembiayaan apa saja yang di tawarkan di pegadaian syariah yogyakarta?
5. Perjanjian atau akad apa yang di gunakan pegadaian syariah mlati yogyakarta dalam gadai emas?
6. Bagaimana mekanisme gadai emas di pegadaian syariah mlati yogyakarta?
7. Bagaimana proses penaksiran gadai emas di pegadaian syariah mlati yogyakarta?
8. Bagaimana hak dan kewajiban para pihak dalam transaksi gadai?
9. Bagaimana proses penyimpanan dan pemeliharaan barang jaminan dalam pegadaian syariah mlati?
10. Bagaimana bentuk tanggung jawab pegadaian syariah mlati terhadap barang jaminan?
11. Apakah setiap karyawan pegadaian syariah mlati dibekali pengetahuan syariah ?
12. Apa saja cara yang sudah dilakukan pegadian syariah mlati dalam mengenalkan gadai syariah pada masyarakat?
13. Bagaimana proses lelang gadai emas di pegadian syariah mlati?

14. Bagaimana perlindungan hukum terhadap barang nasabah yang dalam penyimpanannya mengalami kerusakan / cacat?
15. Apa perbedaan pegadian syariah dengan pegadaian konvensional?
16. Dalam proses pencicilan barang gadai, selain di pegadaian langsung cicilan tagihan gadai bisa dibayar dimana saja?
17. Apa keunggulan pegadian syariah dibandingkan dengan pegadaian konvensional?
18. Apa strategi pegadaian syariah dalam mengembangkan gadai emas ?
19. Apa landasan hukum gadai emas syariah?

LAMPIRAN 2

Kuesioner Penelitian

Assalamualaikum Wr. Wb

Kepada nasabah Pegadaian Syariah Mlati yang terhormat, mohon bantuan anda untuk mengisi kuesioner yang telah saya buat sehubungan dengan penyusunan tesis saya yang berjudul “ **Strategi Pengembangan Gadai emas Syariah di Yogyakarta (Studi Kasus Pegadaian Syariah Cabang Mlati Yogyakarta)**” oleh karena itu saya memerlukan data dan informasi dari bapak/ibu/saudara/i. Jawaban dan identitas anda akan kami jaga kerahasiaannya, tidak untuk disebar, serta semata-mata digunakan untuk penelitian akademik. Saya sangat mengharap kesediaan dari bapak/ibu/saudara/i mengisi kuesioner yang telah disediakan untuk pengumpulan data. Jawaban atas pertanyaan yang saya ajukan merupakan hal yang sangat bernilai untuk membantu menyelesaikan tesis tersebut.

Demikian permohonan saya, atas bantuan dan kesediaan bapak/ibu/saudara/i untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini saya ucapkan banyak terimakasih. Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 8 Agustus 2019

Hormat saya

Rizka Tri Nawangsih

Kuesioner

A. DATA RESPONDEN

1. Nama :
2. Alamat :
3. Jenis kelamin : Laki-Laki Perempuan
4. Umur :
5. Status Perkawinan : Menikah Belum menikah Janda /Duda
6. Agama : Islam Protestan Katolik Hindu
 Budha Lainnya
7. Pendidikan : SD SMP SMA D3 S1 S2
 Lainnya.....
8. Pekerjaan : Mahasiswa Ibu Rumah tangga PNS
 Karyawan swasta Petani Pengusaha
 Lainnya.....
9. Jenis Handphone : Android I Phone Symbian
Lainnya.....
10. Penghasilan : < 1 juta 1 - < 5 juta 5 - < 10 juta
 10 juta
11. Berapa lama anda menjadi nasabah pegadaian : < 6 bulan < 1 tahun
 1-3 tahun > 3 tahun
12. Apakah menggunakan aplikasi pegadaian syariah digital ? ya
tidak

13. Seberapa jauh jarak antara rumah tinggal anda dengan lokasi kantor pegadaian Mlati ? < 1 km 1-5 km 6-10 km > 10 km

Cara pengisian :

- Berilah tanda ✓ pada kolom rating (peringkat) sesuai dengan pilihan yang menurut anda benar.
- Berilah rating (peringkat) pada masing-masing faktor internal dan external yang ada pada perusahaan sesuai dengan keadaan perusahaan saat ini.
- Pada penilaian urgensi responden diminta untuk menilai tingkat urgensi faktor tersebut untuk ditangani. Penilaian ini berhubungan dengan skala prioritas dalam menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi.

**Penilaian kondisi saat ini (rating) :
Penanganan:**

- Angka 1 = Sangat tidak setuju
 Angka 2 = Tidak setuju
 Angka 3 = Netral
 Angka 4 = Setuju
 Angka 5 = Sangat Setuju

Penilaian Urgensi

- Angka 1 = Tidak Urgen
 Angka 2 = Kurang Urgen
 Angka 3 = Urgen
 Angka 4 = Sangat Urgen

No	Indikator Kekuatan	Penilaian Kondisi Saat Ini (Rating)					Urgensi Penanganan			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4
1	Lokasi pegadaian syariah yang strategis									
2	Persyaratan yang mudah dan proses cepat									
3	Produk Pegadaian syariah sesuai dengan syariah islam									
4	Jaminan keamanan barang gadai									
5	Promosi mendekat ke masyarakat melalui literasi yang tepat sasaran									

No	Indikator Kelemahan	Penilaian Kondisi Saat Ini (Rating)					Urgensi Penanganan			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4
1	Jumlah outlet pegadaian syariah yang kurang dibandingkan pegadaian konvensional									
2	Produk pembiayaan pegadaian syariah yang kurang dikenal masyarakat									
3	Sedikit SDM pegadaian syariah yang memahami tentang keuangan syariah									
4	Promosi yang belum menjangkau ke seluruh lapisan masyarakat									
5	Pegadaian syariah belum bisa memberikan potongan harga untuk pelanggan setia									

No	Indikator Peluang	Penilaian Kondisi Saat Ini (Rating)					Urgensi Penanganan			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4
1	Lokasi kantor pegadaian syariah yang cukup strategis									
2	Anggapan bunga adalah haram									
3	Pegadaian merambah dunia digital dengan meluncurkan aplikasi digital pegadaian syariah									
4	Nasabah pengguna pegadaian syariah bukan hanya dari umat islam									
5	Produk pembiayaan yang ada pada pegadaian syariah merupakan kebutuhan masyarakat									

No	Indikator Ancaman	Penilaian Kondisi Saat Ini (Rating)					Urgensi Penanganan			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4
1	Adanya tindak kriminal seperti perampokan									
2	Anggapan bahwa lembaga pegadaian syariah berkaitan dengan fanatisme agama									
3	Semakin banyak usaha gadai lainnya yang menjadi pesaing pegadaian Syariah									
4	Semakin banyaknya pinjaman online tanpa barang jaminan									
5	Anggapan masyarakat bahwa pegadaian syariah sama dengan pegadaian konvensional									

LAMPIRAN 3

TABEL DATA KEKUATAN

R	p1	p2	p3	p4	p5
1.	4	4	4	4	4
2.	4	4	4	4	4
3.	5	5	5	5	4
4.	5	5	5	4	4
5.	4	4	4	5	4
6.	4	5	5	5	4
7.	5	5	2	4	2
8.	4	4	4	4	4
9.	4	4	4	4	4
10.	4	5	5	4	4
11.	4	5	5	5	4
12.	4	4	4	4	4
13.	4	4	4	4	4
14.	4	4	4	4	4
15.	5	5	4	5	4
16.	4	4	4	4	4
17.	5	5	5	5	4
18.	4	4	4	4	4
19.	1	1	1	1	1
20.	4	4	4	4	4
21.	5	4	5	5	5
22.	4	4	5	4	4
23.	5	5	5	5	5
24.	5	5	4	5	5
25.	1	1	1	1	1
26.	4	4	4	4	4
27.	4	4	4	4	4
28.	5	5	5	5	4
29.	5	5	5	4	4
30.	4	4	4	5	4
31.	4	5	5	5	4
32.	5	5	2	4	2
33.	4	4	4	4	4
34.	4	4	4	4	4
35.	4	5	5	4	4
36.	4	5	5	5	4
37.	4	4	4	4	4
38.	4	4	4	4	4
39.	4	4	4	4	4

40.	5	5	4	5	4
41.	4	4	4	4	4
42.	5	5	5	5	4
43.	4	4	4	4	4
44.	1	1	1	1	1
45.	4	4	4	4	4
46.	5	4	5	5	5
47.	4	4	5	4	4
48.	5	5	5	5	5
49.	5	5	4	5	5
50.	1	1	1	1	1
51.	4	4	4	4	4
52.	4	4	4	4	4
53.	5	5	5	5	4
54.	5	5	5	4	4
55.	4	4	4	5	4
56.	4	5	5	5	4
57.	5	5	2	4	2
58.	4	4	4	4	4
59.	4	4	4	4	4
60.	4	5	5	4	4
61.	4	5	5	5	4
62.	4	4	4	4	4
63.	4	4	4	4	4
64.	4	4	4	4	4
65.	5	5	4	5	4
66.	4	4	4	4	4
67.	5	5	5	5	4
68.	4	4	4	4	4
69.	1	1	1	1	1
70.	4	4	4	4	4
71.	5	4	5	5	5
72.	4	4	5	4	4
73.	5	5	5	5	5
74.	5	5	4	5	5
75.	1	1	1	1	1
76.	4	4	4	4	4
77.	4	4	4	4	4
78.	5	5	5	5	4
79.	5	5	5	4	4
80.	4	4	4	5	4
81.	4	5	5	5	4
82.	5	5	2	4	2
83.	4	4	4	4	4

84.	4	4	4	4	4
85.	4	5	5	4	4
86.	4	5	5	5	4
87.	4	4	4	4	4
88.	4	4	4	4	4
89.	4	4	4	4	4
90.	5	5	4	5	4
91.	4	4	4	4	4
92.	5	5	5	5	4
93.	4	4	4	4	4
94.	1	1	1	1	1
95.	4	4	4	4	4
96.	5	4	5	5	5
97.	4	4	5	4	4
98.	5	5	5	5	5
99.	5	5	4	5	5
100.	1	1	1	1	1
TOTAL SKOR	408	416	404	412	380
RATA-RATA	4	4	4	4	4

TABEL DATA KELEMAHAN

R	p1	p2	p3	p4	p5
1	4	4	2	4	5
2	4	4	4	4	4
3	4	4	2	4	5
4	4	4	4	4	5
5	4	4	4	5	4
6	5	4	2	4	5
7	4	4	4	4	5
8	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	5
11	4	4	2	4	5
12	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4
15	5	4	4	4	5
16	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4
18	3	3	4	4	5
19	1	1	1	3	3
20	4	2	2	3	3
21	3	4	4	3	3
22	3	2	3	4	4
23	4	4	5	4	2
24	3	3	5	3	2
25	2	2	2	3	2
26	4	4	2	4	5
27	4	4	4	4	4
28	4	4	2	4	5
29	4	4	4	4	5
30	4	4	4	5	4
31	5	4	2	4	5
31	4	4	4	4	5
33	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	5
36	4	4	2	4	5
37	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4
40	5	4	4	4	5
41	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4

43	3	3	4	4	5
44	1	1	1	3	3
45	4	2	2	3	3
46	3	4	4	3	3
47	3	2	3	4	4
48	4	4	5	4	2
49	3	3	5	3	2
50	2	2	2	3	2
51	4	4	2	4	5
52	4	4	4	4	4
53	4	4	2	4	5
54	4	4	4	4	5
55	4	4	4	5	4
56	5	4	2	4	5
57	4	4	4	4	5
58	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	5
61	4	4	2	4	5
62	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4
65	5	4	4	4	5
66	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	4
68	3	3	4	4	5
69	1	1	1	3	3
70	4	2	2	3	3
71	3	4	4	3	3
72	3	2	3	4	4
73	4	4	5	4	2
74	3	3	5	3	2
75	2	2	2	3	2
76	4	4	2	4	5
77	4	4	4	4	4
78	4	4	2	4	5
79	4	4	4	4	5
80	4	4	4	5	4
81	5	4	2	4	5
82	4	4	4	4	5
83	4	4	4	4	4
84	4	4	4	4	4
85	4	4	4	4	5
86	4	4	2	4	5

87	4	4	4	4	4
88	4	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4
90	5	4	4	4	5
91	4	4	4	4	4
92	4	4	4	4	4
93	3	3	4	4	5
94	1	1	1	3	3
95	4	2	2	3	3
96	3	4	4	3	3
97	3	2	3	4	4
98	4	4	5	4	2
99	3	3	5	3	2
100	2	2	2	3	2
TOTAL SKOR	372	356	344	388	400
RATA-RATA	4	3	3	4	4

TABEL DATA PELUANG

R	P1	P2	P3	P4	P5
1	5	5	5	4	4
2	4	4	4	4	4
3	5	5	4	4	4
4	5	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5
6	5	4	4	4	4
7	5	4	5	4	4
8	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	5
11	4	5	4	4	4
12	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4
15	5	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4
17	5	4	5	4	4
18	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4
20	4	4	5	4	4
21	5	3	5	4	5
22	5	2	5	5	5
23	5	5	5	5	5
24	5	5	5	5	5
25	2	3	2	2	2
26	5	5	5	4	4
27	4	4	4	4	4
28	5	5	4	4	4
29	5	4	4	4	4
30	5	5	4	4	5
31	5	4	4	4	4
32	5	4	5	4	4
33	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	5
36	4	5	4	4	4
37	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4
40	5	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4
42	5	4	5	4	4

43	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4
45	4	4	5	4	4
46	5	3	5	4	5
47	5	2	5	5	5
48	5	5	5	5	5
49	5	5	5	5	5
50	2	3	2	2	2
51	5	5	5	4	4
52	4	4	4	4	4
53	5	5	4	4	4
54	5	4	4	4	4
55	5	5	4	4	5
56	5	4	4	4	4
57	5	4	5	4	4
58	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	5
61	4	5	4	4	4
62	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4
65	5	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4
67	5	4	5	4	4
68	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4
70	4	4	5	4	4
71	5	3	5	4	5
72	5	2	5	5	5
73	5	5	5	5	5
74	5	5	5	5	5
75	2	3	2	2	2
76	5	5	5	4	4
77	4	4	4	4	4
78	5	5	4	4	4
79	5	4	4	4	4
80	5	5	4	4	5
81	5	4	4	4	4
82	5	4	5	4	4
83	4	4	4	4	4
84	4	4	4	4	4
85	4	4	4	4	5
86	4	5	4	4	4

87	4	4	4	4	4
88	4	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4
90	5	4	4	4	4
91	4	4	4	4	4
92	5	4	5	4	4
93	4	4	4	4	4
94	4	4	4	4	4
95	4	4	5	4	4
96	5	3	5	4	5
97	5	2	5	5	5
98	5	5	5	5	5
99	5	5	5	5	5
100	2	3	2	2	2
TOTAL SKOR	440	408	424	404	416
RATA-RATA	4	4	4	4	4

TABEL DATA TANTANGAN

R	P1	P2	P3	P4	P5
1	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4
5	5	4	5	4	4
6	3	5	4	4	4
7	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4
10	2	4	4	4	4
11	2	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4
17	4	2	2	4	5
18	3	3	3	3	3
19	3	1	3	3	1
20	3	2	3	4	2
21	2	2	2	2	2
22	2	2	3	3	3
23	1	5	4	5	5
24	1	5	5	5	5
25	2	2	3	4	2
26	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4
29	3	4	4	4	4
30	5	4	5	4	4
31	3	5	4	4	4
32	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4
35	2	4	4	4	4
36	2	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4
42	4	2	2	4	5

43	3	3	3	3	3
44	3	1	3	3	1
45	3	2	3	4	2
46	2	2	2	2	2
47	2	2	3	3	3
48	1	5	4	5	5
49	1	5	5	5	5
50	2	2	3	4	2
51	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4
54	3	4	4	4	4
55	5	4	5	4	4
56	3	5	4	4	4
57	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4
60	2	4	4	4	4
61	2	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4
67	4	2	2	4	5
68	3	3	3	3	3
69	3	1	3	3	1
70	3	2	3	4	2
71	2	2	2	2	2
72	2	2	3	3	3
73	1	5	4	5	5
74	1	5	5	5	5
75	2	2	3	4	2
76	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4
79	3	4	4	4	4
80	5	4	5	4	4
81	3	5	4	4	4
82	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4
84	4	4	4	4	4
85	2	4	4	4	4
86	2	4	4	4	4

87	4	4	4	4	4
88	4	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4
91	4	4	4	4	4
92	4	2	2	4	5
93	3	3	3	3	3
94	3	1	3	3	1
95	3	2	3	4	2
96	2	2	2	2	2
97	2	2	3	3	3
98	1	5	4	5	5
99	1	5	5	5	5
100	2	2	3	4	2
TOTAL SKOR	320	356	372	388	358
RATA-RATA	3	3	4	4	4