

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Bank Syariah Mandiri atau yang sering dikenal dengan BSM telah didirikan pada tahun 1999. Sesungguhnya ini merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis ekonomi dan moneter yang terjadi mulai tahun 1997 sampai dengan 1998. Sebagaimana telah diketahui krisis ekonomi dan moneter berlangsung sejak Juli 1997, yang kemudian disusul dengan krisis multidimensi termasuk di panggung politik Nasional. Hal ini menimbulkan bahwa beragam dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha menjadi tidak terkendali. Bahkan dalam kondisi tersebut, industri Perbankan Nasional yang didominasi oleh Bank-bank Konvensional mengalami krisis yang luar biasa.

Dalam hal ini Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan cara merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia. Salah satu Bank Konvensional yaitu PT. Bank Susila Bakti (BSB) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi juga terkena dampak krisis. BSB berusaha keluar dari situasi tersebut dengan melakukan upaya *merger* dengan beberapa Bank lain serta mengundang investor asing.

Pada saat bersamaan, Pemerintah melakukan penggabungan (*merger*) empat Bank antara lain yaitu Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo di*merger* menjadi satu Bank baru yang diberi nama dengan PT Bank Mandiri (Persero) dan diresmikan pada tanggal 31 Juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut juga menempatkan dan menetapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai pemilik mayoritas baru BSB.

Sebagai tindak lanjut dari keputusan *merger*, Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah. Pembentukan Tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan Perbankan Syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, hal ini sesuai dengan diberlakukannya Undang-undang No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang Bank Umum untuk melayani transaksi syariah (*dual banking system*).

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan Undang-undang tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari Bank Konvensional menjadi Bank Syariah. Oleh karena itu, Tim Pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari Bank Konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan Prinsip Syariah yang diberi nama dengan PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999.

Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi Bank Umum Syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/KEP.BI/1999 pada tanggal 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputi

Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/1999. Bank Indonesia (BI) telah menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri.

Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut. PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau bertepatan dengan tanggal 1 November 1999. PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di Pebanken Indonesia.



Gambar 4.1 *Logo Bank Syariah Mandiri*

PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang melandasi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri (BSM) dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.

Kantor pusat Bank Syariah Mandiri (BSM) berlokasi di Wisma Mandiri jalan M.H Thamrin No. 5 Jakarta 10340. Sampai dengan tanggal per 01 Juli 2012, Bank Syariah Mandiri (BSM) memiliki 125 kantor cabang, 411 kantor cabang pembantu, 22 unit pelayanan syariah, 55 kantor kas, 16 kantor layanan syariah

dan 85 *payment point*. BSM Cabang Bandung–Juanda (BSM Dago) sendiri merupakan salah satu dari sekian banyak kantor cabang yang berada di Provinsi Jawa Barat yang berlokasi di jalan Ir. H. Juanda No. 24 Kel. Citarum, Kec. Cibeunying, Bandung. Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung – Juanda ini telah berdiri sejak tahun 2002.

Adapun visi dan misi dari Bank Syariah Mandiri yaitu sebagai berikut.

Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri

- **Visi Bank Syariah Mandiri**

“Menjadi Bank Syariah “terpercaya” pilihan mitra usaha.

- **Misi Bank Syariah Mandiri**

Berdasarkan rumusan visi diatas maka rumusan misi PT Bank Syariah Mandiri terdapat 5 butir yaitu sebagai berikut:

1. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan yang berkesinambungan.
2. Mengutamakan penghimpunan dana konsumen dan penyaluran pembiayaan pada segmen UMKM.
3. Merekrut dan mengembangkan pegawai profesional dalam lingkungan kerja yang sehat.
4. Mengembangkan nilai-nilai Syariah universal.
5. Menyelenggarakan operasional bank sesuai standar perbankan yang sehat.

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Setelah melalui proses yang melibatkan seluruh jajaran pegawai sejak pertengahan 2005, lahirlah nilai-nilai perusahaan baru yang disepakati bersama

untuk di-*shared* oleh seluruh pegawai Bank Syariah Mandiri yang disebut *Shared Values* Bank Syariah Mandiri. *Shared Values* Bank Syariah Mandiri disingkat “**ETHIC**”. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) ***Excellence***:

Berupaya mencapai kesempurnaan melalui perbaikan yang terpadu dan berkesinambungan.

2) ***Teamwork***:

Mengembangkan lingkungan kerja yang saling bersinergi dengan cara mewujudkan iklim lalu lintas pesan yang lancar dan sehat, menghargai pendapat dan kontribusi orang lain, serta memiliki orientasi pada hasil dan nilai tambah bagi *stakeholders*.

3) ***Humanity***:

Menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dan religius dan meluruskan niat untuk mendapatkan ridha Allah.

4) ***Integrity***:

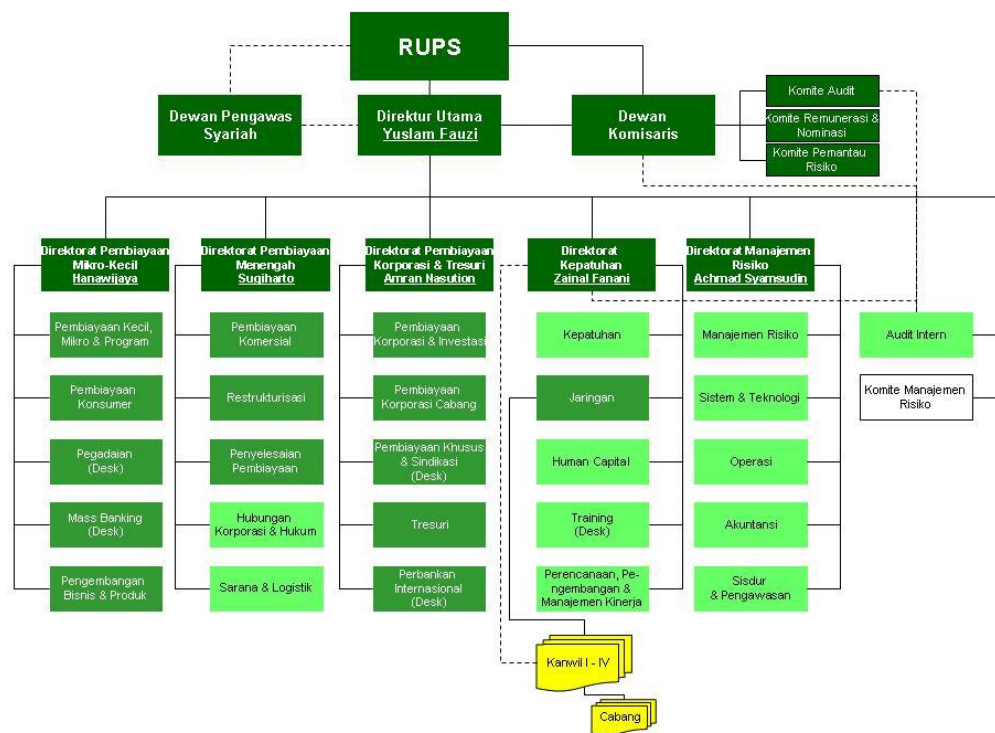
Menaati kode etik profesi dan berpikir serta berperilaku terpuji dengan cara menerima tugas dan kewajiban sebagai amanah dan menjalankannya dengan penuh tanggung jawab sesuai ketentuan dan tututan perusahaan.

5) ***Customer Focus***:

Memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan untuk menjadikan Bank Syariah Mandiri sebagai mitra yang terpercaya dan menguntungkan dengan cara proaktif dalam menggali dan mengimplementasikan ide-ide baru untuk

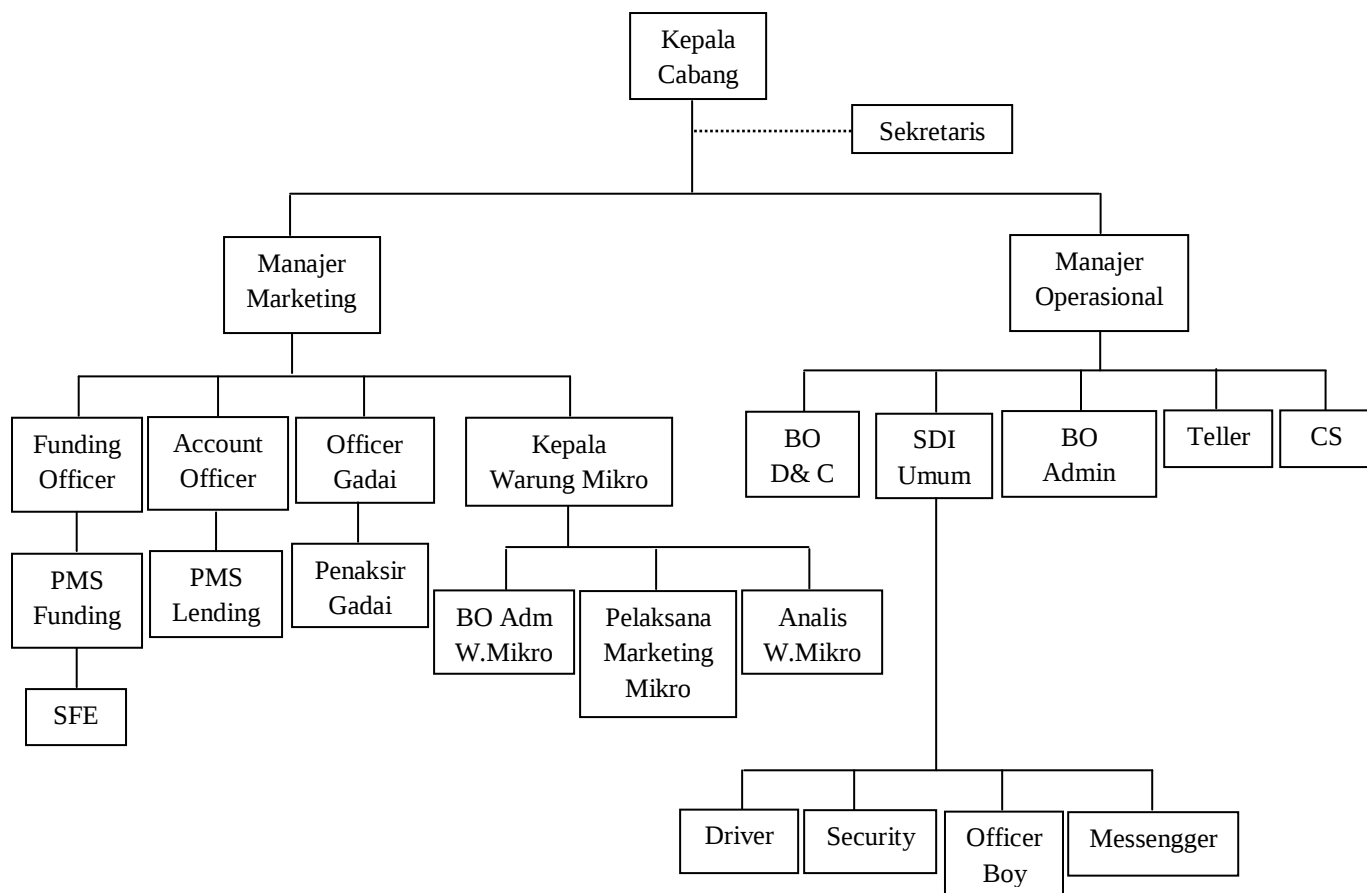
memberikan layanan yang lebih baik dan lebih cepat dibandingkan kompetitor.

Nilai-nilai dari *shared Values* Bank Syariah Mandiri tersebut selalu diupayakan untuk ditanamkan dalam organisasi Bank Syariah Mandiri. Adapun struktur organisasi dari Bank Syariah Mandiri adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri

Sedangkan untuk struktur organisasi Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung-Juanda (BSM Dago) sendiri yaitu sebagai berikut:



Gambar 4.3 Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung

4.1.3 Job Description

Dalam struktur organisasi di atas akan dijelaskan pembagian tugas dan wewenang beberapa jabatan dalam Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung-Dago yaitu sebagai berikut:

1. Kepala Cabang

Tugas dan wewenang dari kepala cabang yaitu sebagai berikut:

- (a). Mengkoordinasi dan menetapkan rencana kerja tahunan Cabang, agar selaras dengan visi, misi dan strategi BSM.

- (b). Mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan rencana kerja Cabang untuk memastikan tercapainya target Cabang yang telah ditetapkan, secara tepat waktu.
- (c). Memastikan kesesuaian anggaran dengan RKAP tahun berjalan.
- (d). Mengevaluasi penggunaan jasa pihak ketiga.
- (e). Menetapkan kebutuhan dan strategi pengembangan SDI di Cabang, untuk memastikan jumlah dan kualifikasi SDI sesuai dengan strategi Bank.
- (f). Meyakini bahwa seluruh transaksi yang dilaksanakan oleh Cabang telah dilakukan dengan benar.
- (g). Melakukan analisa SWOT terhadap kondisi Cabang setiap bulan dalam rangka menetapkan posisi Cabang terhadap posisi pesaing di wilayah kerja setempat.
- (h). Menilai, memutuskan, dan melegalisasi kegiatan non operasional Cabang antara lain:
 - (1). Penilaian Pegawai.
 - (2). Membuat rencana promosi pegawai.
 - (3). Rotasi pegawai.
 - (4). Detasering Pegawai.
 - (5). Rencana kursus pegawai.
 - (6). Anggaran dan Sasaran Kegiatan Kerja (SKK).
 - (7). Membuat jadwal cuti pegawai dengan baik sehingga operasional Cabang tetap berjalan dengan lancar.

- (i). Mengkoordinasikan seluruh sarana dan kegiatan untuk mencapai target yang telah ditetapkan dan disepakati sejalan dengan visi, misi, dan Sasaran Kegiatan Kerja.
- (j). Memberi nasihat dan/ atau membantu penyelesaian masalah-masalah keluarga pribadi para pegawai yang dapat mengganggu kelancaran pekerjaan pegawai yang bersangkutan.
- (k). Menindaklanjuti hasil audit intern/ ekstern.

2. Manajer Marketing

Fungsi dan tanggung jawab dari manajer marketing yaitu:

- (a). Secara terus menerus berupaya meningkatkan kemampuan/pemahaman produk-produk Bank Syariah Mandiri dan tatacara pelayanannya termasuk syarat-syarat dari masing-masing jenis produk.
- (b). Melaksanakan pengumpulan data/informasi mengenai perkembangan ekonomi, pembangunan, dan dunia usaha setempat untuk dijadikan indikator pengembangan usaha Capem.
- (c). Melaksanakan pendidikan yang ditugaskan oleh atasan.
- (d). Menjaga kebersihan dan keserasian di lingkungan kerjanya.
- (e). Mengimplementasikan budaya kerja BSM.
- (f). Menjaga sikap sesuai Code of Conduct BSM.
- (g). Melaksanakan pekerjaan lain yang ditugaskan atasan.

3. Manajer Operasional

Tujuan dari manajer operasional ini adalah untuk mengelola aktivitas operasional Cabang yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku

dan memastikan tercapainya target bidang operasional Cabang yang telah ditetapkan Kantor Pusat. Tanggung jawab dari manajer operasional yaitu:

- (a). Memastikan terkendalinya biaya operasional Cabang dengan efisien dan efektif.
- (b). Melaksanakan kegiatan-kegiatan sesuai dengan ketentuan dan SOP yang telah ditetapkan.
- (c). Memastikan terselenggaranya jasa pelayanan pelanggan yang optimal di Kantor Cabang.
- (d). Memastikan terlaksananya Standar Layanan nasabah di Cabang.
- (e). Menjaga dan meningkatkan kualitas kinerja operasional Cabang.
- (f). Membangun dan memelihara hubungan bisnis yang baik dengan *stakeholders*.
- (g). Memastikan semua kegiatan administrasi dan pelaporan transaksi dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang berlaku (internal dan eksternal).
- (h). Memastikan penyediaan dan pengolahan data laporan dilakukan secara akurat dan tepat waktu.
- (i). Memastikan kegiatan *stock opname* dilakukan sesuai dengan rencana.
- (j). Melakukan pembinaan karyawan bagian operasional Cabang untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi bawahan.
- (k). Menjaga kerapian dan keamanan dari dokumentasi yang ada di bawah tanggung jawab *Operation Manager* sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

4.1.4 Aktivitas Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis di Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung, mengenai aktivitas operasional Bank Syariah Mandiri adalah sebagai berikut:

1. Menghimpun dana

Aktivitas bank adalah menghimpun dana dari surplus dana dan menyalurkan dana kepada defisit dana. Dalam aktivitas operasionalnya BSM pun memiliki cara dalam menghimpun dana. Antara lain yaitu: Tabungan (tabungan BSM, tabungan berencana, tabungan simpatik, tabungan investa cendekia, tabungan mabrur, tabungan dollar, tabungan kurban, dan tabungan pensiun), Giro (BSM giro, giro valas, giro singapore dollar, giro euro) dan Deposito (BSM deposito, deposito valas).

2. Menyalurkan Dana

Aktivitas bank selanjutnya adalah menyalurkan dana kepada defisit dana. Biasanya aktivitas menyalurkan dana ini sering diidentikkan dengan kredit. Kredit dalam Bank Syariah dikenal dengan sebutan pembiayaan, pembiayaan dari Bank Syariah antara lain yaitu: BSM Implan, pembiayaan peralatan kedokteran, pembiayaan edukasi, pembiayaan dana berputar, pembiayaan kepada pensiunan, pembiayaan umrah, pembiayaan kepada koperasi karyawan untuk para anggotanya, pembiayaan griya BSM, pembiayaan talangan haji, BSM customer network financing, pembiayaan griya BSM optima, pembiayaan griya BSM bersubsidi, pembiayaan griya BSM dp 0%, dan pembiayaan kendaraan bermotor.

3. Jasa produk diantaranya yaitu: BSM card, sentra bayar, sms banking, mobile banking, net banking, pembiayaan melalui menu Pemindahbukuan di ATM (PPBA), jual-beli valas, electronic payroll, dan transfer uang tunai.
4. Jasa operasional yaitu: transfer lintas negara *Western Union*, kliring, inkaso, *intercity clearing*, RTGS (*Real Time Gross Settlement*), transfer dalam kota (LLG), transfer valas, pembayaran pajak secara online, pajak import, referensi bank, standing order.
5. Jasa investasi, yaitu: reksadana, sukuk negara ritel.

4.2 Pembahasan Penelitian

4.2.1 Perkembangan Laba/Rugi Periode 2005-2011

Agar dapat melihat perkembangan keuntungan dari Bank Syariah Mandiri untuk itu penulis menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Perkembangan Laba/Rugi} = \frac{\text{Laba/Rugi Tahun}_x - \text{Laba/Rugi Tahun}_{x-1}}{\text{Laba/Rugi Tahun}_{x-1}} \times 100\%$$

Berikut tabel untuk mengetahui perkembangan laba/rugi pada Bank Syariah Mandiri periode 2005-2011:

Tabel 4.1
Perkembangan Laba/Rugi Periode 2005-2011

Tahun	Laba/Rugi	Fluktuasi Rupiah	Fluktuasi %
2005	83.819.281.000	-	-
2006	65.480.398.000	(18.338.883.000)	(21,88)
2007	115.455.198.000	49.974.800.000	76,32
2008	196.415.940.227	80.960.742.227	70,12

2009	290.942.628.653	94.526.688.426	48,13
2010	418.519.817.950	127.577.189.297	43,85
2011	551.070.247.617	132.550.429.667	31,67
JUMLAH	1.721.703.511.447	467.250.966.617	248,21

Sumber: Laporan Laba/Rugi PT Bank Syariah Mandiri (data diolah)

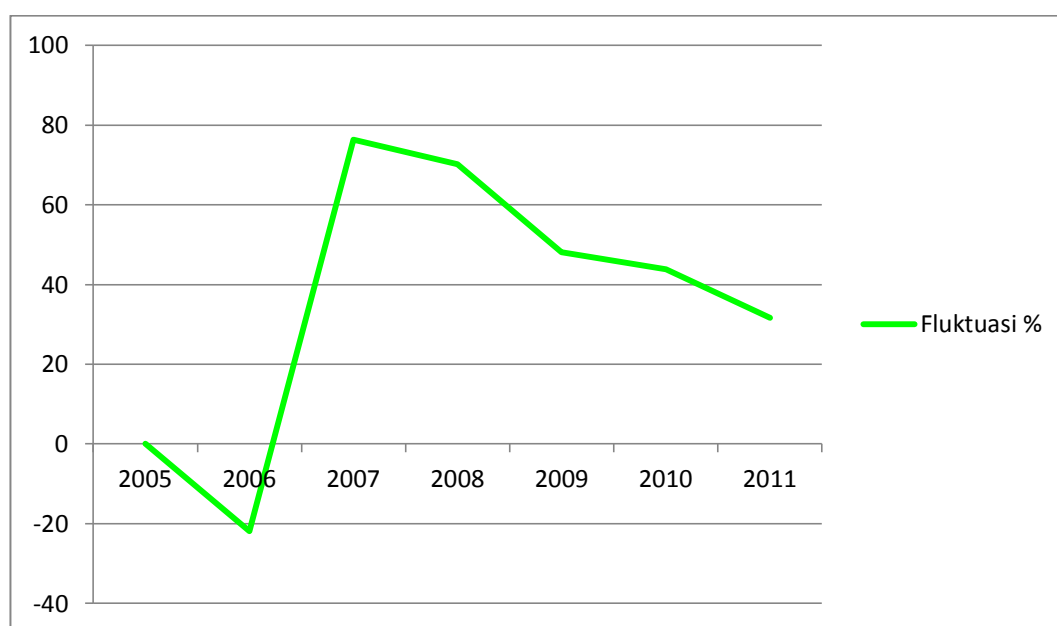
Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa perkembangan laba/rugi yang diperoleh Bank Syariah Mandiri dari tahun 2005 sampai dengan 2011 mengalami fluktuasi.

1. Pada tahun 2005 laba yang diperoleh BSM sebesar Rp. 83.819.281.000, sedangkan pada tahun 2006 sebesar Rp. 65.480.398.000. Hal ini berarti terjadi penurunan laba sebesar Rp. (18.338.883.000) atau sebesar (78,12) %. Penurunan tingkat keuntungan ini disebabkan yaitu oleh kurangnya strategi marketing yang dilakukan sehingga mengakibatkan terjadinya penurunan pada pendapatan jual-beli, adanya biaya operasional yang harus dibayar seperti beban umum dan administrasi yang meningkat di tahun 2006, adanya piutang murabahah dan pembiayaan yang digolongkan macet dikarenakan pihak manajemen beranggapan bahwa piutang murabahah dan pembiayaan tersebut tidak mungkin tertagih.
2. Pada tahun 2006 laba yang diperoleh BSM sebesar Rp. 65.480.398.000 sedangkan pada tahun 2007 sebesar Rp. 115.455.198.000. Hal ini berarti terjadi peningkatan laba sebesar Rp. 49.974.800.000 atau sebesar 176,32 %. Peningkatan laba ini disebabkan oleh adanya aktiva produktif yang dihapuskan karena sudah tidak dapat tertagih lagi dan penerimaan aktiva produktif yang telah dihapuskan dicatat sebagai penambahan penyisihan kerugian selama tahun berjalan.

3. Pada tahun 2007 laba yang diperoleh BSM sebesar Rp. 115.455.198.000 sedangkan pada tahun 2008 sebesar Rp. 196.415.940.227. Hal ini berarti terjadi peningkatan laba sebesar Rp. 80.960.742.227 atau sebesar 170,12 %. Peningkatan laba ini disebabkan oleh adanya kolektibilitas seluruh giro pada bank lain pada tahun 2008 dan 2007 yang digolongkan lancar oleh pihak manajemen bank.
4. Pada tahun 2008 laba yang diperoleh BSM sebesar Rp. 196.415.940.227 sedangkan pada tahun 2009 sebesar Rp. 290.942.628.653. Hal ini berarti terjadi peningkatan laba sebesar Rp. 94.526.688.426 atau sebesar 148,13 %. Peningkatan laba ini disebabkan oleh adanya peningkatan GWM (Giro Wajib Minimum) dalam mata uang Rupiah pada tahun 2008 sebesar 5,61 % sedangkan pada tahun 2009 sebesar 5,05 % dan untuk GWM dalam valuta asing (valas) pada tahun 2008 sebesar 1,95 % sedangkan pada tahun 2009 sebesar 6,91 %. Hal ini membawa BSM mendapatkan bonus dari Sertifikat Bank Indonesia Syariah (SBIS) sebesar 6,45 % sampai dengan 10,32 % pada tahun 2009 sedangkan pada tahun 2008 sebesar 5,95 % sampai dengan 11,24 %.
5. Pada tahun 2009 laba yang diperoleh BSM sebesar Rp. 290.942.628.653 sedangkan pada tahun 2010 sebesar Rp. 418.519.817.950. Hal ini berarti terjadinya peningkatan laba sebesar Rp. 127.577.189.297 atau sebesar 143,85 %. Peningkatan laba ini disebabkan oleh adanya pendapatan pengelolaan dana oleh bank meningkat dibanding tahun 2009.
6. Pada tahun 2010 laba yang diperoleh BSM sebesar Rp. 418.519.817.950 sedangkan pada tahun 2011 sebesar Rp. 551.070.247.617. Hal ini berarti terjadinya peningkatan laba sebesar Rp. 132.550.429.667 atau sebesar 131,67 %.

Peningkatan laba ini disebabkan oleh adanya laba bersih per saham dasar untuk tahun 2011 dan 2010 masing-masing sebesar Rp. 551.070.247.617 dan Rp. 418.519.817.959 atau jumlah rata-rata tertimbang lembar saham beredar pada tahun 2011 dan tahun 2010 sebesar 163.210.357 lembar saham dan 131.648.713 lembar saham.

Dari uraian diatas, perkembangan laba/rugi BSM dapat dilihat dari grafik dibawah ini:



Grafik 4.1
Perkembangan Laba/Rugi Bank Syariah Mandiri Periode 2005-2011

Berdasarkan grafik 4.1 diatas, diketahui bahwa perkembangan laba/rugi pada Bank Syariah Mandiri dari tahun 2005 sampai dengan 2006 mengalami penurunan sedangkan dari tahun 2006 sampai dengan 2011 mengalami peningkatan yang sangat signifikan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa penyebab terjadinya penurunan laba di tahun 2006 adalah dikarenakan oleh kurangnya strategi marketing yang dilakukan sehingga mengakibatkan terjadinya

penurunan pada pendapatan jual-beli, adanya biaya operasional yang harus dibayar seperti beban umum dan administrasi yang meningkat di tahun 2006, adanya piutang murabahah dan pembiayaan yang digolongkan macet dikarenakan pihak manajemen beranggapan bahwa piutang murabahah dan pembiayaan tersebut tidak mungkin tertagih.

4.2.2 Solusi/Kendala yang Dilakukan Oleh Pihak Bank Dalam Mempertahankan Tingkat Keuntungan Bank

Kendala adalah sebuah rintangan atau halangan yang terjadi pada suatu individu atau kelompok yang harus dihadapi dengan menggunakan solusi sebagai jalan keluar. Solusi yang diambil oleh Bank Syariah Mandiri (BSM) biasanya adalah hasil dari kesepakatan yang telah disepakati bersama oleh para pegawai bank tersebut.

Pada tahun 2006 kendala yang sedang dihadapi BSM dalam meningkatkan laba adalah dikarenakan adanya renovasi pembangunan dalam rangka pembukaan cabang baru dan biaya pengurusan izin pembukaan cabang baru tersebut. Untuk itu solusi yang akan digunakan dalam mempertahankan tingkat keuntungan BSM adalah dengan adanya penyesuaian kerugian aset produktif dan aset non-produktif sesuai dengan yang diatur dalam Peraturan Bank Indonesia (PBI), adanya jumlah penyesuaian kerugian efek-efek, adanya bagi hasil penempatan pada bank lain, pembiayaan yang akan diberikan/dialirkan lebih dikaji ulang kembali supaya tidak terjadinya pembiayaan yang macet, untuk aktiva tetap tertentu diasuransikan terhadap resiko kebakaran dan resiko lainnya berdasarkan paket polis tertentu.