BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data Penelitian

1. Sejarah dan Perkembangan Bank Syariah Mandiri

Bank Syariah Mandiri hadir dengan cita-cita membangun negeri, nilai-nilai perusahaan yang menjunjung tinggi kemanusiaan dan integritas telah tertanam kuat pada segenap insan Bank Mandiri Syariah (BSM) sejak awal berdirinya. Kehadiran BSM sejak tahun 1999, sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis ekonomi dan moneter 1997-1998. Sebagaimana diketahui, krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis multi-dimensi termasuk di panggung politik nasional, telah menimbulkan beragam dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturasi dan merekapitalisasi sebagaian bank-bank di Indonesia.

Salah satu bank konvesional, 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.[89]

---

[89]PT. Bank Mandiri Syariah, Sejarah BSM, http://syariahmandiri.co.id/category/infoperusahaan/ profil-sejarah/, diakses tanggal 20 Desember 2017 pukul 19:20 WIB.

Pada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (*merger)* empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT Bank Mandiri (Persero) 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 dikelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No.10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (*dual banking system)* Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, tim Pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip Syariah dengan nama PT 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/1999,25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No.1/1/KEP.DGS/1999, BI 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 tanggal 1 November 1999.[90]

2. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri

Semenjak awal berdirinya Bank Syariah Mandiri telah memiliki visi dan misi yang dipegang teguh dan dijadikan pegangan dalam menjalankan aktivitas perbankan syariah hingga saat ini, visi dan misi tersebut yaitu:

Visi : "Menjadi Bank Syariah Terpercaya Pilihan Mitra Usaha".

Misi :

a. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan yang berkesinambungan.
b. Mengutamakan penghimpunan dana *consumer* dan penyaluran pembiayaan pada segmen UMKM.
c. Merekrut dan mengembangkan pegawai profesional dalam lingkungan kerja yang sehat.
d. Mengembangkan nilai-nilai syariah universal.
e. Menyelenggarakan operasional bank sesuai standar perbankan yang sehat.[91]

---

[90]*Ibid*

[91]PT. Bank Mandiri Syariah, *Visi-Misi BSM*, http://www.syariahmandiri.co. Id/category/info-perusahaan/profil-sejarah/, diakses tanggal 20 Desember 2017 pada pukul 20:15 WIB.

3. Budaya Perusahaan

Bank Syariah Mandiri sebagai bank yang beroperasi atas dasar prinsip syariah Islam menetapkan budaya perusahaan yang mengacu kepada sikap *akhlaqul karimah* (budi pekerti mulia), yang terangkum dalam lima pilar yang disingkat SIFAT, yaitu :

a. *Siddiq* (*integrasi*)**, Menjaga Martabat dengan Integritas**. Awali dengan niat dan hati tulus, berpikir jernih, bicara benar, sikap terpuji dan perilaku teladan.

b. *Istiqomah* (*konsistensi*), **Konsisten adalah Kunci Menuju Sukses**. Pegang teguh komitmen, sikap optimis, pantang menyerah, kesabaran dan percaya diri.

c. *Fathanah* (*profesionalisme*), **Profesional adalah Gaya Kerja Kami**. Semangat belajar berkelanjutan, cerdas, inovatif, terampil dan adil.

d. *Amanah* (tanggung jawab), **Terpercaya karena Penuh Tanggung Jawab**. Menjadi terpercaya, cepat tanggap, obyektif, akurat dan disiplin.

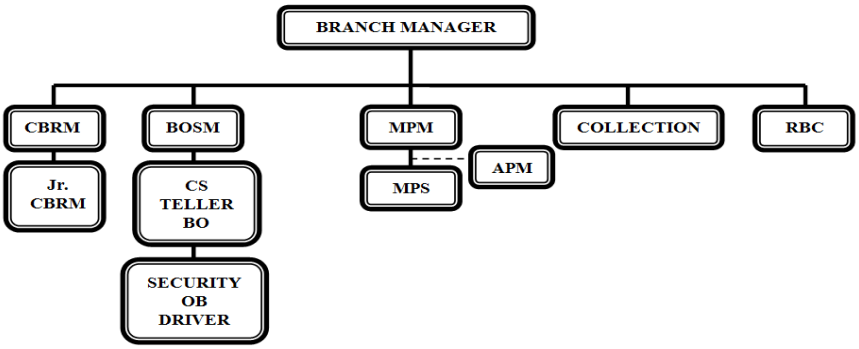
e. *Tabligh* (kepemimpinan), **Kepemimpinan Berlandaskan Kasih-Sayang**. Selalu transparan, membimbing, visioner, komunikatif, dan memberdayakan.

4. Struktur Organisasi PT. Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung[92]

Struktur Organisasi PT. Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung menggunakan bentuk organisasi garis dalam struktur organisasinya. Untuk jumlah karyawan secara keseluruhan berjumlah 32 karyawan itu sudah termasuk tenaga *outsourching*.

Gambar 4.1

Bagan struktur organisasi PT. Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung



Keterangan:

a. *Branch Manager*

b. CBRM (*Consumer Banking Relationship Manager*)

c. Jr. CBRM (*Consumer Banking Relationship Manager*

d. BOSM (*Branch Operation Service Manager*)

e. MBM (*Micro Banking Manager*)

f. MFS (*Micro Financing Service*)

g. APM (*Analyze Product Micro*)

h. RBC (*Relationship Banking Consumer*)

[92]Wawancara dengan Bapak Komarudin selaku *Branch Operation & Service Manager* Bank Syariah Mandiri Tulungagung, pada pukul 18 Desember 2017 pada pukul 16:44 WIB.

5. Sistem Kepegawaian Bank Syariah Mandiri (*Job Description)*

Berikut ini adalah dijelaskan secara singkat mengenai tugas setiap bagian pada PT. Bank Syariah Mandiri.

a. Kepala Cabang (*Branch Manager*)

Tugas dan wewenang :

1. Mengelola secara optimal sumber daya cabang agar dapat mendukung kelancaran operasi cabang.
2. Mengkoordinir Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahunan cabang.
3. Menetapkan dan melaksanakan strategi pemasaran produk bank guna mencapai tingkat volume atau sasaran yang telah ditetapkan baik, pendanaan maupun jasa-jasa.

b. Manajer Pemasaran *(Marketing Manager)*

Tugas dan wewenang :

1. Menyusun target volume Sasaran Kegiatan Kerja (SKK) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahunan cabang di bidang pemupukan dana.
2. Menyusun taktik dan strategi pemasaran produk perbankan kepada masyarakat dan dunia usaha setempat.
3. Menyelenggarakan penelitian potensi ekonomi maupun kegiatan usaha setempat.
4. Mencari nasabah-nasabah baru dengan memperkenalkan dan menawarkan produk perbankan.

5. Menambah hal-hal yang berhubungan dengan penagihan dan pengawasan terhadap nasabah.

Manajer pemasaran membawahi:

1. *Account Officer*

   Terlaksananya kegiatan marketing produk pembiayaan dan jasa-jasa bank kepada masyarakat diwilayah kerjanya dan proses nota analisa pembiayaan dengan memperhatikan *prudensialitas* dan layanan yang prima.

2. *Customer Service Officer*

   Terselenggaranya pemasaran produk dan jasa Bank Syariah Mandiri kepada masyarakat dan memberikan otorisasi serta verifikasi atas transaksi, dengan layanan sesuai standar *service* BSM kepada nasabah maupun investor.

a. Manajer Operasi *(Operation Manager)*

Tugas dan wewenang :

1. Menyelenggarakan pelayanan dan pengadministrasian atas transaksi-transaksi jasa perbankan serta pemupukan dana di kantor cabang pembantu.
2. Menyelenggarakan pembukuan *accounting* atas transaksi keuangan di kantor cabang pembantu.
3. Menyelenggarakan pengadministrasian dan pemantauan atas transakasi pembiayaan di kantor cabang pembantu.
4. Menyelenggarakan pelaporan transaksi kegiatan jasa-jasa perbankan, pemupukan dana, posisi likuiditas dan pembiayaan di kantor cabang pembantu sesuai pedoman atau ketentuan yang berlaku.

Manajer operasi membawahi:

1. *Back Office Officer* yang terdiri dari *Teller* dan *Back Office*

   Terpenuhinya kebutuhan pegawai dan pengembangan kariernya, pengadaan dan pendistribusian persedian kebutuhan kantor, menginventarisasi, membukukan, memelihara keutuhan barang, bangunan dan peralatan kantor, kebenaran dan kewajaran laporan kerja cabang, serta ketepatan penyampaian laporan kepada Bank Indonesia dan Kantor Pusat.

2. *Loan Administration Clerk*

   Terlaksananya pencairan, monitoring, dan penyimpanan legal dokumen dan pembuatan atau penyampaian laporan pembiayaan serta transaksi ekspor atau impor dan jasa valas lainnya, secara tertib dan aman.

3. *Trade Service Clerk*

4. HR dan GA *Clerk*

d. *Costumer Service*

Tugas dan wewenang :

1. Mengerjakan dan menyelesaikan semua operasional baik berupa tabungan, deposito, inkaso secara umum ataupun operasional pembayaran dan pembukuan.
2. Memberikan informasi dan penjelasan kepada nasabah mengenai produk yang ditawarkan oleh bank atau yang ditanyakan oleh nasabah.
3. Memberikan pelayanan kepada setiap nasabah dengan berpedoman pada Sistem Pedoman Operasi yang benar sehingga kedua pihak merasa puas

e. Pelaksana Operasi

Tugas dan wewenang :

1. Memeriksa mutasi harian termasuk atau cabang pembantu beserta bukti-bukti pendukungnya.
2. Memastikan kebenaran *posting*.
3. Memastikan kebenaran pelaksana kegiatan operasi sesuai dengan Pedoman Operasi Bank (POB), surat edaran atau ketetapan dari kantor pusat, cabang dan cabang pembantu.

f. Pengawas Intern dan Kepatuhan *(Internal Control & Compliance Officer)*

Tugas dan wewenang :

1. Membantu kepala cabang dalam melaksanakan fungsi pengawasan kepada cabangnya.
2. Melindungi kekayaan harta bank.
3. Memelihara kecermatan dan ketelitian data *accounting*, informasi keuangan serta laporan-laporan lain.
4. Memelihara dan meningkatkan efisiensi cabang atau cabang pembantu.
5. Mendorong dipatuhinya ketepatan atau kebijakan yang digariskan oleh kantor pusat, kantor cabang maupun Bank Indonesia. Pengawasan Intern dan Kepatuhan membawahi *Internal Control* dan *Compliance Officer*.

g. Pelaksana Administrasi Pembiayaan *(Loan Administration Clerk)*

Tugas dan wewenang :

1. Memastikan bahwa semua pembiayaan, penambahan pembiayaan *(overdraft)* atau *cross clearing* telah mendapat persetujuan pejabat yang berwenang sesuai dengan *limit*.
2. Memastikan kebenaran administrasi atas pembiayaan yang diberikan.
3. Memeriksa kelengkapan dan keabsahan nota administrasi pembiayaan *(legal dokumen)*.
4. Memastikan bahwa fisik jaminan sesuai dangan nilai dan lokasinya.

h. Teller

Tugas dan wewenang :

1. Memberikan pelayanan kepada nasabah yang berhubungan dengan penerimaan dan penarikan uang.
2. Mencatat semua transaksi yang terjadi setiap hari.
3. Membuat laporan atas transaksi-transaksi yang terjadi kemudian dilaporkan kepada bagian pembukuan.

6. Produk Bank Syariah Mandiri

PT. Bank Syariah Mandiri Tulungagung yang bergerak atau operasionalnya di bidang perbankan syariah. Dalam pelaksanaannya BSM menyediakan produk dan pelayanan jasa yang dapat dimanfaatkan oleh nasabah.

Berikut adalah informasi mengenai Produk Pendanaan, Produk Pembiayaan, dan Produk jasa-jasa keuangan lainnya pada PT. Bank Syariah Mandiri:

A.Pendanaan

1. Tabungan
    a. Tabungan BSM
    b. Tabungan Berencana BSM
    c. Tabungan BSM Dollar
2. Deposito
    a. Deposito BSM
    b. Deposito BSM Valas
3. Giro

B. Pembiayaan

1. Gadai Emas BSM
2. *Mudharabah* BSM
3. *Musyarakah* BSM
4. *Murabahah* BSM
5. Talangan Haji BSM

C. Jasa

1. Jasa produk
    a. Kartu /ATM BSM
    b. BSM SMS Banking

2. Jasa Operasional
   a. Setoran Kliring
   b. Inkaso
3. Jasa Investasi
   a. Reksadana Syariah[93]

Bank Syariah Mandiri telah terdaftar dan memiliki izin sebagai Agen Penjual Efek Reksadana dari Otoritas Jasa Keuangan. BAPEPAM-LK berdasarkan Surat Tanda Terdaftar sebagai Agen Penjual Efek Reksadana No.25/BL/STTD/APERD/2007 tanggal 24 April 2007. Reksadana adalah wadah yang dipergunakan untuk menghimpun dana dari masyarakat pemodal untuk selanjutnya diinvestasikan dalam Portofolio Efek oleh Manajer Investasi.

Tabel 4.1
Perbedaan Reksadana Syariah dan Reksadana Konvensional

Reksadana Syariah	**Reksadana Konvensional**
Dikelola sesuai prinsip syariah	Dikelola tanpa memperhatikan prinsip syariah
Investasi hanya pada efek syariah	Investasi pada seluruh efek
Terdapat mekanisme pembersihan harta Non-Halal (*cleansing*)	Tidak menggunakan konsep pembersihan harta
Wajib dikelola oleh profesional yang mengerti kegiatan yang dilarang berdasarkan prinsip syariah dan diawasi oleh DPS	Profesional yang mengelola tidak wajib mengerti kegiatan yang dilarang berdasarkan prinsip syariah

[93]Https://www.syariahmandiri.co.id diakses pada tanggal 10 Pebruari 2018 pada pukul 8:46 WIB.

Tabel 4.2
Daftar Reksadana di Bank Syariah Mandiri

No	Nama Reksadana	Jenis Reksadana	Manajer Investasi
1	Reksadana Syariah Mandiri Investa Syariah Berimbang (MISB)	Reksadana Syariah Campuran	PT Mandiri Manajemen Investasi
2	Reksadana Syariah Mandiri Investa Atraktif Syariah (MITRAS)	Reksadana Syariah Saham	PT Mandiri Manajemen Investasi
3	Reksadana Syariah BNP Paribas Pesona Syariah	Reksadana Syariah Saham	PT BNP Paribas Investment Partners

Bank hanya bertindak sebagai Agen Penjual Efek Reksadana. Reksadana adalah produk pasar modal dan bukan merupakan produk Bank sehingga tidak dijamin oleh Bank serta tidak termasuk dalam obyek program penjaminan pemerintah atau penjaminan simpanan. Investasi dalam reksadana mengandung risiko investasi termasuk kemungkinan kehilangan modal pokok yang diinvestasikan. Tergantung dari jenis reksadana, nilai investasi dapat berubah naik ataupun turun akibat fluktuasi Nilai Aktiva Bersih (NAB) sesuai kondisi pasar dan kualitas efek portofolio reksadana bersangkutan serta faktor lain yang mempengaruhi nilai aset yang mendasari reksadana tersebut.

b. *Sukuk* Negara Ritel[94]

"Investasi Rakyat Penuh Manfaat" Bank Syariah Mandiri sebagai Agen Penjual di Pasar Perdana, menawarkan produk Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) yang bersifat ritel atau yang dikenal dengan istilah *Sukuk* Negara Ritel. *Sukuk* Negara Ritel adalah Surat Berharga Syariah Negara (*Sukuk* Negara) yang dijual kepada individu atau perseorangan Warga Negara Indonesia melalui Agen Penjual di Pasar Perdana dalam negeri. Pemesanan pembelian *Sukuk* Negara Ritel hanya dapat dilakukan oleh perseorangan Warga Negara Indonesia yang dibuktikan dengan Kartu Tanda Penduduk (KTP) yang masih berlaku, dengan jumlah minimum pembelian ditetapkan oleh Pemerintah berdasarkan Memorandum Informasi yang diterbitkan setiap Penerbitan *Sukuk* Negara Ritel. Penunjukan Bank Syariah Mandiri sebagai Agen Penjual *Sukuk* Negara Ritel ditetapkan oleh Pemerintah. Produk *Sukuk* Negara Ritel yang ditawarkan oleh Bank Syariah Mandiri adalah sebagai berikut:

1) *Sukuk* Negara Ritel Seri SR-001

   Telah jatuh tempo pada tanggal 25 Februari 2012

2) *Sukuk* Negara Ritel Seri SR-002

   Telah jatuh tempo pada tanggal 10 Februari 2013

3) *Sukuk* Negara Ritel Seri SR-003

   Telah jatuh tempo pada tanggal 23 Februari 2014

[94]Https://www.syariahmandiri.co.id diakses pada tanggal 10 Nopember 2017 pada pukul 8:14 WIB.

4) *Sukuk* Negara Ritel Seri SR-004

Telah jatuh tempo pada tanggal 21 September 2015

5) *Sukuk* Negara Ritel Seri SR-005

Telah jatuh tempo pada tanggal 27 Februari 2016

6) *Sukuk* Negara Ritel Seri SR-006

Telah jatuh tempo pada tanggal 5 Maret 2017

Tabel 4.3
***Sukuk* Negara Ritel Seri SR-007**

Bentuk SR-007	SBSN tanpa warkat (*scriptless*)
Akad	*Ijarah-Asset To Be Leased*
Underlying Asset	• proyek dalam APBN tahun 2015 dengan nilai dan spesifikasi sebagaimana tercantum dalam Dokumen Transaksi Aset • Barang Milik Negara (BMN) berupa tanah dan/ atau bangunan • Menteri Keuangan menetapkan rincian proyek dan BMN yang akan digunakan sebagai Aset SBSN dalam rangka penerbitan *sukuk* Negara Ritel Seri SR-007
Issuer	Perusahaan Penerbit SBSN Indonesia
Investor	Perorangan (individu) yang telah memiliki rekening di BSM
Nilai Nominal Per Unit	Rp 1 juta
Nilai Nominal Pemesanan Pembelian	Rp 5 juta (5 unit) dan kelipatan Rp 5 juta serta batas maksimum sebesar Rp 5 miliar
Tenor	3 tahun
Tradability	*Tradable,* dengan *holding period* selama 1(satu) periode kupon
Kupon	8,75 % p.a. dan dibayarkan setiap bulan pada tanggal 11
Masa Penawaran	23 Februari 2015 s.d 6 Maret 2015 jam 10.00 WIB BSM hanya melayani pemesanan pembelian dari tanggal 23 Februari 2015 s.d 6 Maret 2015 , mulai jam 08.00 s.d. 13.00 WIB.
Tanggal Penerbitan	11 Maret 2015

Tanggal Jatuh Tempo	11 Maret 2018
Tanggal Penjatahan	9 Maret 2015
Tanggal Setelmen	11 Maret 2015
Tanggal Pencatatan di Bursa	12 Maret 2015
Nominal Pelunasan	*At par* (100%), *bullet payment*
Agen Pembayar	Bank Indonesia
Sub-*Registry*	Kustodian Sentral Efek Indonesia (KSEI) melalui Partisipan/Nasabah Sub-*registry*, Kustodian Bank Bukopin
Pasar Perdana:	
• Biaya	• Biaya materai untuk pernyataan dan Kuasa dan Pembukaan Rekening Surat Berharga di Kustodian Bank Bukopin. • Biaya penyimpanan Efek di Kustodian Bank Bukopin sebesar 0,025% p.a minimum Rp 5.000/bulan ditambah Pajak Penghasilan Nilai (PPN). Biaya penyimpanan Efek dibayarkan setiap bulan dengan pemotongan secara langsung dari Imbalan/Kupon SR-007 yang diterima nasabah.
• Pajak	Pajak Kupon sebesar 15% (PPh Final)
Pasar Sekunder:	
• Biaya Transaksi	Rp 25.000 per transaksi. Apabila nasabah ingin membeli SR-007 di Pasar Sekunder maka biaya ditambah dengan biaya-biaya yang dikenakan di Pasar Perdana.
• Pajak	*capital gain* dan kupon berjalan (*accrued return*) sebesar 15% (PPh Non Final), dikenakan apabila nasabah melakukan penjualan *sukuk* Negara Ritel di Pasar Sekunder dan diperhitungkan pada SPT Tahunan.

Jadi, dapat diketahui dalam tabel 4.3 bahwa *Sukuk* Negara Ritel Seri SR-007 akan jatuh tempo pada tanggal 11 Maret 2018.

Tabel 4.4
***Sukuk* Negara Ritel Seri SR-008**

Bentuk SR-008	SBSN tanpa warkat (*scriptless*)
Akad	*Ijarah-Asset To Be Leased*
Underlying Asset	• proyek dalam APBN tahun 2016 dengan nilai dan spesifikasi sebagaimana tercantum dalam Dokumen Transaksi Aset • Barang Milik Negara (BMN) berupa tanah dan/ atau bangunan • Menteri Keuangan menetapkan rincian proyek dan BMN yang akan digunakan sebagai Aset SBSN dalam rangka penerbitan *sukuk* Negara Ritel Seri SR-008
Issuer	Perusahaan Penerbit SBSN Indonesia
Investor	Perorangan (individu) yang telah memiliki rekening di BSM
Nilai Nominal Per Unit	Rp 1 juta
Nilai Nominal Pemesanan Pembelian	Rp 5 juta (5 unit) dan kelipatan Rp 5 juta serta batas maksimum sebesar Rp 5 miliar
Tenor	3 tahun
Tradability	*Tradable*, dengan *holding period* selama 1(satu) periode kupon terhitung mulai tanggal 10 Maret 2016 sampai dengan 9 April 2016
Kupon	8,30 % p.a. dan dibayarkan setiap bulan pada tanggal 10
Masa Penawaran	**19 Februari s.d. 3 Maret 2016** jam 10.00 WIB BSM hanya melayani pemesanan pembelian dari tanggal **19 Februari s.d. 3 Maret 2016**, mulai jam 08.00 s.d. 13.00 WIB.
Tanggal Penerbitan	10 Maret 2016
Tanggal Jatuh Tempo	10 Maret 2019
Tanggal Penjatahan	7 Maret 2016
Tanggal Setelmen	10 Maret 2016
Tanggal Pencatatan di Bursa	11 Maret 2016
Nominal Pelunasan	*At par* (100%), *bullet payment*
Agen Pembayar	Bank Indonesia
Sub-*Registry*	Kustodian Sentral Efek Indonesia (KSEI) melalui Partisipan/Nasabah Sub-*registry*, Kustodian Bank Bukopin
Pasar Perdana:	
• Biaya	• Biaya materai untuk pernyataan dan Kuasa dan Pembukaan Rekening Surat Berharga di Kustodian Bank Bukopin. • Biaya penyimpanan Efek di Kustodian Bank Bukopin sebesar 0,025% p.a minimum Rp 5.000/bulan ditambah Pajak Penghasilan Nilai (PPN). Biaya penyimpanan Efek dibayarkan setiap bulan dengan pemotongan secara langsung dari Imbalan/Kupon SR-008 yang diterima nasabah. • Biaya dana perlindungan pemodal yang dibayarkan hanya 1 (satu) tahun. Biaya dana peelindungan pemodal dikenakan sebesar perkalian faktor resiko dengan 0,001% dari rata-rata bulanan total SR-008 nasabah tahun sebelumnya. Biaya dana perlindungan pemodal dibayarkan oleh nasabah dengan memotong

	penerimaan kupon SR-008 pada bulan Februari setiap tahunnya sampai dengan jatuh tempo.
• Pajak	Pajak Kupon sebesar 15% (PPh Final)
Pasar Sekunder:	
Nasabah Beli	
• Biaya	1. Biaya transaksi Rp 25.000 per transaksi. 2. Bea materai untuk Surat Pernyataan dan Kuasa Pembukaan Rekening Efek di Bank Kustodian 3. Biaya kupon berjalan (*accured return*)
• Pajak	-
Nasabah Jual	
• Biaya	1. Biaya transaksi Rp 25.000 per transaksi. Apabila nasabah ingin memindahkan dananya ke Rekening Efek pada Bank Kustodian dan/atau Sekuritas lain di luar Kustodian Bank Bukopin (*against payment*) maka dikenakan tambaan biaya Rp 25.000,- per transaksi 2. Biaya penyimpanan Efek di Kustodian Bank Bukopin sebesar 0,025% p.a minimum Rp 5.000 ditambah Pajak Pertambahan Nilai (PPN), apabila nasabah menjual keseluruhan SR-008
• Pajak	1. Apabila dijual pada harga *premium*, maka dikenakan pajak *capital gain* dan kupon berjalan (*accrued return*) masing-masing sebesar 15% (PPh Non Final) 2. Apabila dijual pada harga *par*, maka dikenakan pajak kupon berjalan (*accrued return*) sebesar 15% (PPh Non Final) 3. Apabila dijual pada harga *discount*, maka dikenakan pajak atas selisih antara kupon berjalan (*accrued return*) dan total *capital loss* sebesar 15% (PPh Non Final) pajak tersebut diperhitungkan pada SPT Tahunan.

Jadi, dari tabel 4.4 diatas, dapat diketahui bahwa *Sukuk* Negara Ritel Seri SR-008 akan jatuh tempo pada tanggal 10 Maret 2019.

Tabel 4.5

***Sukuk* Negara Ritel SR Seri-009**

Bentuk SR-009	SBSN tanpa warkat (*scriptless*)
Akad	*Ijarah-Asset To Be Leased*
Underlying Asset	• proyek dalam APBN tahun 2017 • Barang Milik Negara (BMN) berupa tanah dan/ atau bangunan • Menteri Keuangan menetapkan rincian proyek dan BMN yang akan digunakan sebagai Aset SBSN dalam rangka penerbitan *sukuk* Negara Ritel Seri SR-009
Issuer	Perusahaan Penerbit SBSN Indonesia

Investor	Perorangan (individu) yang telah memiliki rekening di BSM
Nilai Nominal Per Unit	Rp 1 juta
Nilai Nominal Pemesanan Pembelian	Rp 5 juta (5 unit) dan kelipatan Rp 5 juta serta batas maksimum sebesar Rp 5 miliar
Tenor	3 tahun
Tradability	*Tradable*, dengan *holding period* selama 1(satu) periode kupon terhitung mulai tanggal 22 Maret 2017 sampai dengan 10 April 2017
Kupon	• 6,9 % p.a. • Pembayaran kupon dilakukan secara periodik setiap bulan pada tanggal 10. Apabila tanggal 10 jatuh pada hari libur maka akan dibayarkan pada hari kerja berikutnya
Masa Penawaran	**BSM hanya melayani pemesanan pembelian dari tanggal 27 Februari sampai dengan Maret 2017, mulai jam 08.00 s.d. 13.00 WIB**
Tanggal Penerbitan	22 Maret 2017
Tanggal Jatuh Tempo	10 Maret 2020
Tanggal Penjatahan	20 Maret 2017
Tanggal Setelmen	22 Maret 2017
Tanggal Pencatatan di Bursa	23 Maret 2017
Nominal Pelunasan	*At par* (100%), *bullet payment*
Agen Pembayar	Bank Indonesia
Sub-*Registry*	Kustodian Sentral Efek Indonesia (KSEI) melalui Partisipan/Nasabah Sub-*registry*, Kustodian Bank Bukopin
Pasar Perdana:	
• Biaya	• Biaya materai untuk pernyataan dan Kuasa dan Pembukaan Rekening Surat Berharga di Kustodian Bank Bukopin. • Biaya penyimpanan Efek di Kustodian Bank Bukopin sebesar 0,025% p.a minimum Rp 5.000/bulan ditambah Pajak Penghasilan Nilai (PPN). Biaya penyimpanan Efek dibayarkan setiap bulan dengan pemotongan secara langsung dari Imbalan/Kupon SR-009 yang diterima nasabah. • Biaya dana perlindungan pemodal yang dibayarkan hanya 1 (satu) tahun. Biaya dana peelindungan pemodal dikenakan sebesar perkalian faktor resiko dengan 0,001% dari rata-rata bulanan total SR-009 nasabah tahun sebelumnya. Biaya dana perlindungan pemodal dibayarkan oleh nasabah dengan memotong penerimaan kupon SR-009 pada bulan Februari setiap tahunnya sampai dengan jatuh tempo.
• Pajak	Pajak Kupon sebesar 15% (PPh Final)
Pasar Sekunder:	

1. Nasabah Beli	
• Biaya	• Biaya transaksi Rp 25.000 per transaksi. • Bea materai untuk Surat Pernyataan dan KuasaPembukaan Rekening Efek di Bank Kustodian • Biaya kupon berjalan (*accured return*)
• Pajak	-
2. Nasabah Jual	
• Biaya	1. Biaya transaksi Rp 25.000 per transaksi. Apabila nasabah ingin memindahkan dananya ke Rekening Efek pada Bank Kustodian dan/atau Sekuritas lain di luar Kustodian Bank Bukopin (*against payment*) maka dikenakan tambaan biaya Rp 25.000,- per transaksi 2. Biaya penyimpanan Efek di Kustodian Bank Bukopin sebesar 0,025% p.a minimum Rp 5.000 ditambah Pajak Pertambahan Nilai (PPN), apabila nasabah menjual keseluruhan SR-009
• Pajak	1. Apabila dijual pada harga *premium*, maka dikenakan pajak *capital gain* dan kupon berjalan (*accrued return*) masing-masing sebesar 15% (PPh Non Final) 2. Apabila dijual pada harga *par*, maka dikenakan pajak kupon berjalan (*accrued return*) sebesar 15% (PPh Non Final) 3. Apabila dijual pada harga *discount*, maka dikenakan pajak atas selisih antara kupon berjalan (*accrued return*) dan total *capital loss* sebesar 15% (PPh Non Final) pajak tersebut diperhitungkan pada SPT Tahunan.

Jadi, dapat diketahui dari tabel 4.5 bahwa *Sukuk* Negara Ritel Seri SR-009 akan jatuh tempo pada tanggal 10 Maret 2020.

A. Temuan Penelitian

Temuan penelitian ini disajikan oleh penulis sesuai fokus penelitian yang sudah ada. Fokus penelitian yang ada di penulisan skripsi ini ada 2 poin yaitu :

1. Implementasi manajemen syariah pada produk jasa investasi reksadana syariah dan *sukuk* negara ritel di Bank Syariah Mandiri Tulungagung

Kegiatan manajemen merupakan kebutuhan penting untuk memudahkan pencapaian tujuan manusia dalam lembaga keuangan syariah. Manajemen diperlukan untuk mengelola berbagai sumber daya organisasi, seperti sarana, prasarana, waktu, SDM, metode dan lain sebagainya. Manajemen juga menunjukkan cara-cara yang lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan suatu pekerjaan. Manajemen telah memungkinkan kita untuk mengurangi hambatan-hambatan dalam rangka pencapaian suatu tujuan. Manajemen memberikan prediksi dan imajinasi agar kita dapat mengantisipasi perubahan lingkungan yang serba cepat. Seperti halnya manajemen yang dilakukan oleh pihak BSM Tulungagung pada produk jasa investasi reksadana syariah dan *sukuk* negara ritel dalam mengembangkan dan mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh pihak BSM.

Sebagaimana wawancara yang telah dilakukan penulis dengan Bapak Komarudin selaku *Branch Operation & Service Manager* di BSM Tulungagung, beliau mengatakan bahwa:

> “Terkait manajemen syariah pada produk jasa investasi yaitu mengacu pada peraturannya sendiri oleh DSN-MUI. Sedangkan kalau terkait dengan implementasi pelaksanaannya itu mengikuti standar dari Bank Indonesia. Maksud dari Bank Indonesia itu begini, Bank Indonesia kan sudah menentukan mana Bank yang bertindak sebagai penjual, Bank yang bertindak sebagai pasar primer, dan pasar primernya Bank syariah sendiri yaitu Bank Mega Syariah

> dan BSM itu selaku mitra jual dari Bank Mega Syariah. Jadi, Bank Mega Syariah yang ditunjuk oleh Bank Indonesia untuk menjual produk yang berhubungan langsung dengan produk yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia, kemudian BSM yang melakukan penjualan ke masyarakat. Jadi, Secara manajemen syariah perlakuannya baik dari segi akad maupun dari segi pengelolaannya itu mengikuti peraturan dari pihak Bank Indonesia. Dan Bank Indonesiapun tidak melepaskan unsur syariahnya karena kedua produk tersebut masuk ke dalam bursa syariah (saham syariah). Dan Bank Indonesia juga tidak melepaskan aspek-aspek syariah mulai dari ketika produk itu dijual, dipasarkan ke masyarakat, kemudian uang tersebut masuk ke Bank Indonesia ataupun pemerintah dalam hal ini secara syariah pun pemerintah menggunakan uang tersebut juga untuk pembangunan jalan, jembatan, dan saya yakin itu semua sudah memenuhi standar syariah. Karena tentunya sudah dengan persetujuan DSN-MUI dan Otoritas Jasa Keuangan. Berbeda dengan yang konvensional, belum tentu digunakan untuk kegiatan pembangunan yang sesuai dengan prinsip syariah dan mungkin juga bisa bersifat *gharar* karena belum disesuaikan dengan akad-akad syariah. Kalau untuk menajemen syariahnya sendiri mulai dari diterbitkan oleh Bank Indonesia ke pasar primer, pasar sekunder, BSM itu semua sudah sesuai dengan batasan-batasan yang telah disesuaikan dengan kebijakan-kebijakan yang sesuai dengan syariah.”[95]

Dari penjelasan diatas, dapat diketahui bahwasannya impelementasi manajemen syariah yang telah diterapkan di BSM T.A itu sesuai dengan prosedur dan kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan DSN-MUI maupun OJK dan dari pihak BSM selalu mengikuti kebijakan dari Bank Sentral atau Bank Indonesia. Dan ketentuan-ketentuan tersebut juga berdasarkan prinsip-prinsip syariah yang ada. Seperti yang kita ketahui bahwasannya uang hasil dari investasi reksadana syariah maupun s*ukuk* tersebut digunakan untuk hal-hal yang tidak melanggar aspek syariah seperti pembangunan jalan, jembatan, masjid, dan lain sebagainya. Dan untuk segi pengimplementasiannya yaitu mulai dari diterbitkannya produk reksadana syariah dan *sukuk*, kesesuaian akad, dan pengelolaannya sampai dengan

[95]Penjelasan dari Bapak Komarudin, (*Branch Operation & Service Manager BSM T.A*), pada hari senin, 8 Januari 2018, pada pukul 14:26 WIB.

dipasarkannya produk tersebut sudah dilakukan sesuai dengan kebijakan dan aspek-aspek syariah yang sesuai dengan Nash Al-Quran dan Hadits.

Kemudian, wawancara mengenai tingkat penawaran dan permintaan reksadana syariah dan *Sukuk* Negara Ritel, beliau Bapak Komarudin mengutarakan bahwa:

> "kalau untuk tingkat penawaran dan permintaan, kalau dari segi permintaan itu ada tapi tidak banyak, jelas berbeda karena kedua produk tersebut sifatnya jangka panjang. Itu berbeda dengan produk-produk yang memang memiliki jangka pendek semisal deposito walaupun kalau dihitung-hitung itu lebih menguntungkan investasi jangka panjang, baik reksadana syariah maupun *Sukuk* Negara Ritel, tapi kalau misalnya nasabahnya mengerti mereka akan condong memilih untuk produk investasi yang jangka panjang. Kalau dari segi penawaran, dari pihak BSM lebih banyak menawarkan produk dana yang mengendap yang masuk ke BSM dibanding dengan reksadana syariah ataupun *Sukuk*. Karena di reksadana syariah dan *Sukuk* dana itu masuk langsung ke pemerintah tidak langsung masuk ke BSM dan itu bisa mengurangi dana pihak ketiga bank. Memang dari setiap cabang itu ditarget harus mampu menjual *sukuk* ataupun reksadana, ketika masa penawaran itu juga ada target harus mendapatkan berapa ratus juta gitu juga ada sebenarnya karena di satu sisi bank harus mempertahankan dana pihak ketiganya. Karena jangan sampai *sukuk* dan reksadana laku, akan tetapi dana pihak ketiga bank malah menurun, dan itu bisa menyebabkan kerugian dan karena pembiayaan itukan dari pihak ketiga. Karena kalau dana dari pihak ketiga itu berkurang,itu tidak bagus bagi kesehatan keuangan Bank. Jadi, dari segi penawaran tidak tinggi juga dan kalau dari segi permintaan itu juga tergantung nasabahnya."[96]

Senada dengan yang diungkapkan oleh Bapak Komarudin, Ibu Dilla selaku *custmer service* juga mengungkapkan bahwa:

> "produk investasi reksadana syariah dan *sukuk* untuk dananya yang masuk lebih dikuasai oleh pihak swasta maupun dari pemerintah, sehingga dari pihak bank hanya membantu memperkenalkan dan menyalurkan. Untuk reksadana kami akan membantu untuk membawa calon nasabah ke kantor yang memang sudah ditunjuk oleh pusat yang sudah mempunyai sertifikasi Wakil Agen Penjual Efek Reksadana (Waperd) dan tidak semua kantor bisa menjual efek reksadana. Dan untuk *sukuk* itu kita melakukan penjualan jika ada program, dan program tersebut ada 1 tahun sekali, untuk ini sudah keluar SR-010 mulai

[96]*Ibid*., pukul 15:45 WIB.

> 23 Pebruari 2018-14 Maret 2018 dengan minimal pemesanan 5 unit Rp 5.000.000 sampai dengan Rp 5.000.000.000,-.”[97]

Dari paparan diatas, dapat diketahui bahwasannya untuk permintaan dan penawaran produk reksadana syariah dan *sukuk* di BSM masih belum terlalu signifikan dibandingkan dengan produk-produk perbankan lainnya, diakibatkan karena berputarnya dana yang berasal dai kedua produk jasa investasi terebut, dan masih belum adanya kesadaran dan masih minimnya pengetahuan masyarakat atau nasabah terhadap kedua produk investasi tersebut.

Berikut wawancara yang dilakukan penulis dengan Bapak Khomarudin selaku *Branch Operation & Service Manager* di BSM Tulungagung mengenai fungsi-fungsi manajemen syariah, yaitu yang pertama adalah perencanaan, beliau mengatakan bahwa:

> “kalau untuk kegiatan perencanaan yang mengarahkan kepada produk-produk perbankan itu mengacunya pada Bank Syariah Mandiri pusat, kalau untuk dicabang itu hanya mengikuti arahan dari pihak kantor pusat. Misalnya produk untuk bulan ini silahkan dijual untuk fokus diproduk ini karena *research development* untuk mengetahui produk itu dapat diterima masyarakat, apa yang lagi nge-*trend* di masyarakat itu yang menentukan kantor pusat. Jadi, pihak yang melakukan penelitian atau melihat *market share* atau melihat kondisi pasar itu dengan bank-bank pesaing itu adalah pusat, kalau cabang tidak. Kalau cabang hanya sebatas bagaimana mengggelontorkan produk mana yang harus difokuskan dan ditingkatkan dari bank-bank pesaing lain. Jadi kalau di kantor cabang itu, bank hanya menerima kebijakan dari kantor pusat, memasarkan dan tidak menentukan kebijakan seperti kantor pusat. Selain mengikuti kebijakan dari kantor pusat, dari pihak kantor cabang juga melihat ataupun adanya pemikiran untuk produk mana yang lagi *booming*. Akan tetapi, hal tersebut tidak bisa juga terlepas dari kebijakan kantor pusat.”[98]

---

[97]Wawancara dengan Ibu Dilla selaku *customer Sevice* BSM pada hari rabu, 28 Pebruari 2018 pukul 15:52 WIB.

[98]*Ibid.*, pukul 14:45 WIB.

Dari penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa dari fungsi manajemen salah satunya adalah perencanaan (*planning*) mengenai produk. Jadi, di BSM T.A untuk kegiatan perencanaan itu berfokus pada kebijakan yang telah ditentukan oleh pihak dari kantor pusat. Akan tetapi, dari pihak kantor cabang juga ikut memikirkan untuk pengembangan dan peningkatan produk dari bank tersebut walaupun semua kebijakan bergantung pada kantor pusat.

Selanjutnya wawancara mengenai urutan kegiatan perencanaan pendahuluan pemasaran produk, beliau menjelaskan bahwa:

> "kalau terkait produk mana yang didahulukan itu dari pihak kantor cabang tidak ada perencanaan khusus, misalnya menjual produk A terlebih dahulu daripada produk B itu tidak. Akan tetapi, sudah ditentukan untuk produk pertama BSM itu yang dipasarkan terlebih dahulu seperti tabungan BSM lalu baru kita tawarkan produk pendukung lainnya. Misalnya *mobile banking*, *net banking*. Jikalau produk-produk pendukung tersebut dapat diterima oleh nasabah, kita gali data nasabah tersebut mengenai apa yang sebenarnya dia butuhkan. Misalnya untuk kebutuhan jangka panjang. Jadi, secara ruang lingkup cabangnya sudah ada, dan penerapan ke *marketing*nya itu sebenarnya juga sudah ada sebelumnya. Misalnya dari pihak bank memberikan tugas ke pihak *marketing* untuk pertama menawarkn produk pembiayaan, jikalau sudah dapat diterima oleh nasabah, dari pihak *marketing* boleh juga menawarkan produk investasi seperti reksadana syariah dan *sukuk* negara ritel yang ada di BSM. Tapi, walau bagaimanapun untuk kebijakan tertulisnya itu belum ada hanya sekedar untuk strategi pemasaran saja.[99]

Dari penjelasan diatas, dapat diketahui bahwasannya untuk kegiatan perencanaan pemasaran produk dari pihak cabang sendiri tidak ada perencanaan khusus. Akan tetapi, dari pihak kantor sendiri mempunyai strategi tersendiri untuk dapat menarik minat nasabah untuk menggunakan berbagai layanan produk yang ditawarkan oleh pihak BSM, seperti tabungan BSM, tabungan Haji, Gadai emas, ada juga investasi baik pada reksadana syariah maupun di *sukuk* negara ritel.

---

[99]*Ibid.*, pukul 15:00 WIB.

Perencanaan bisa dilakukan baik tertulis maupun tidak tertulis, karena perencanaan tersebut merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan secara menyeluruh.

Dari perencanaan tersebut dapat diketahui bahwa terdapat beberapa aspek yang digunakan:

a. Penentuan tujuan yang akan dicapai
b. Memilih dan menentukan cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan atas dasar alternatif yang dipilih
c. Usaha-usaha atau langkah-langkah yang ditempuh untuk mencapai tujuan atas dasar alternatif yang dipilih.

Perencanaan terdiri atas aktivitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berfikir ke depan dan mengambil keputusan saat ini, yang memungkinkan untuk mendahului serta menghadapi tantangan pada waktu yang akan datang, Berikut ini proses aktivitas yang dimaksud:

a. Prakiraan (*forecasting*) merupakan suatu usaha yang sistematis untuk meramalkan atau memperkirakan waktu yang akan datang dengan penarikan kesimpulan atas fakta yang telah diketahui.
b. Penetapan Tujuan (*establishing objective*) merupakan suatu aktivitas untuk mendapatkan sesuatu yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan
c. Pemograman (*programming*) merupakan suatu aktivitas yang dilakukan dengan maksud untuk menetapkan:
    1) Langkah-langkah utama yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan;
    2) Unit dan anggota yang bertanggung jawab untuk setiap langkah;

3) Urutan serta pengaturan waktu setiap langkah.

d. Penjadwalan (*scheduling*) merupakan penetapan atau penunjukan waktu menurut kronologi tertentu guna melaksanakan berbagai macam pekerjaan

e. Penganggaran (*budgeting*) merupakan suatu aktivitas untuk membuat pernyataan tentang sumber daya keuangan (*financial recources*) yang disediakan untuk aktivitas dan waktu tertentu.

f. Pengembangan Prosedur (*developing procedure*) merupakan suatu aktivitas menormalisasikan cara, teknik, dan metode pelaksanaan suatu pekerjaan.

g. Penetapan dan interpretasi kebijakan (*establising and interpreting pilicies*) suatu aktivitas yang dilakukan dalam penetapan syarat berdasarkan kondisi mana manajer dan para bawahannya akan bekerja. Suatu kebijakan adalah sebagai suatu keputusan yang senantiasa berlaku untuk permasalahan yang timbul berulang demi suatu organisasi.

Dengan adanya suatu kegiatan perencanaan, walaupun perencanaan tersebut dari pihak kantor cabang tidak dapat memberikan kontribusi secara penuh, karena tahapan perencanaan telah terlebih dahulu dilakukan dari pihak kantor pusat (standarisasi) untuk dapat menentukan bagaimana proses dan langkah-langkah dalam pencapaian tujuan. Sehingga antara cabang yang satu dengan yang lain mempunyai tujuan ataupun kegiatan yang secara umum dapat beriringan antara satu cabang dengan yang lainnya, dan walaupun dari pihak cabang yang satu dengan cabang yang lain masih memiliki strategi perencanaan tambahan yang lain untuk dapat mencapai tujuan bersama. Dan suatu kebijakan digunakan untuk ke

depan dan digunakan untuk mengambil keputusan yang memungkinkan untuk suatu waktu yang diperkirakan sebelumnya.

Kemudian untuk selanjutnya adalah wawancara mengenai kegiatan pengorganisasian, beliau menjelaskan bahwa:

> "di BSM untuk pengorganisasian pegawai itu ada. Misalnya saja, ada orang yang mudah bergaul, enak diajak ngomong itu kita arahkan ke *marketing*. Di BSM itu ada *Human Capital* yang khusus untuk membidangi tenaga kerja peruntukkannya kemana. Jadi, secara syariahpun pihak BSM juga melihat ketika mulai perekrutan, ada tes mengaji bisa mengaji atau tidak, atau hafal surat-surat pendek atau tidak, supaya tidak malu-maluin karena kerja di Bank syariah tetapi ngaji saja tidak bisa, kemudian berpakaian, berbicara, bersikap itu juga menjadi sorotan dari pihak Sumber Daya Insani sendiri. Jadi dari BSM sendiri untuk pengembangan sumber daya insani disamping juga melakukan analisa psikologi yang menjelaskan kecocokan seseorang entah pada bidang *marketing*, operasional atau bidang yang lain, juga melakukan hal-hal bersifat religiusitas.[100]

Dari penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa pengorganisasian yang dilakukan oleh pihak BSM T.A mulai dari perekrutan pegawai itu sudah disesuaikan dengan prinsip-prinsip syariah. Mulai dari cara berpakaian, cara berbicara, cara bersikap dan bertindak, bisa mengaji ataupun juga menghafal surat-surat pendek, itu semua dilakukan oleh pihak BSM untuk menunjang keprofesionalitasan seorang pegawai Bank Syariah terutama BSM. Pengorganisasian sangatlah urgen, karena mencintai suatu pekerjaan yang dilakukan dengan keseriusan dan kesungguhan akan membawa dampak positif untuk keberlangsungan suatu kegiatan tersebut.

Jikalau akibat dari suatu perbuatan merupakan larangan untuk melakukan sesuatu tanpa sasaran yang jelas, tanpa organisasi yang rapi, dan tanpa tujuan

---

[100]*Ibid.*, pukul 15:10 WIB.

yang jelas itu harus dipikirkan terlebih dahulu. Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pengaturan mekanisme kerja, dan dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan juga yang dipimpin.

Pengorganisasian pada hakikatnya mengandung pengertian sebagai proses penetapan struktur peran, melalui penentuan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dan bagian-bagiannya. Pengelompokan aktivitas-aktivitas, penugasan kelompok-kelompok aktivitas kepada manajer-manajer, pendelegasian wewenang untuk melaksanakannya, pengoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi, baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi. Dengan adanya pengorganisasian, memungkinkan untuk mengatur kemampuan sumber daya insani guna mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan segala potensi secara efektif dan efisien.

Selanjutnya wawancara mengenai fungsi penggerakan/pengarahan (*actuating*), yaitu langkah-langkah menggerakkan semua elemen untuk berpartisipasi dalam menunjang kegiatan organisasi atau perusahaan, beliau menjelaskan bahwa:

> "kalau secara loyalitas bagi pegawai, disamping gaji juga ada bonus, kemudian jenjang karir. Memang mau tidak mau untuk mencapai hal itu semua pegawai harus mencapai target yang diberikan dari perusahaan. Mereka bisa bekerja sesuai dengan peraturan perusahaan saja, artinya dia tidak melakukan pelanggaran, tidak melakukan *fraud*, insyaAllah dari segi karir maupun yang lainnya bisa diperoleh. Disamping itu juga ada hadiah, yang menarik minat seorang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Seperti tahun kemarin dari pihak BSM memberangkatkan sekitar 300 karyawan untuk umroh gratis itu hasil dari kinerjanya, ada juga yang jalan-jalan semisal ke bali, lombok dan lain-lainnya dan itu semua tergantung dari pencapaian masing-masing yang sesuai dengan target yang telah diberikan oleh perusahaan. Ada juga yang dapat emas, logam mulia, dan masih banyak yang lainnya dan itu semua

dilakukan untuk meningkatkan loyalitas karyawan untuk *action*, *actuating* yang telah dilakukan sesuai dengan standar perusahaan."[101]

Dari paparan diatas, dapat diketahui bahwasannya *actuating* ataupun penggerakan/pengarahan harus selalu dilakukan untuk dapat menunjang kinerja seorang karyawan dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Di BSM sendiri penggerakan dilakukan dengan berbagai insentif untuk menunjang semangat dan loyalitas karyawan dalam berpartisipasi mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Seperti misalnya *Reward* jalan-jalan, umroh, emas, logam mulia dan masih banyak yang lainnya. Dan hal tersebut dilakukan oleh suatu perusahaan ataupun organisasi untuk dapat memotivasi seorang karyawan atau pegawai dalam meningkatkan kemampuan dan loyalitas di suatu perusahaan tersebut.

Selanjutnya wawancara mengenai fungsi pengawasan didalam manajemen syariah BSM, beliau mengatakan bahwa:

"mulai dari kegiatan evaluasi itu dilakukan setiap hari ada, setiap sore hari juga ada. Jadi, biasanya itu pagi hari itu untuk *briefing* mengenai hal apa saja yang akan kita lakukan hari ini, kemudian apa yang mau dikerjakan, lalu mau kemana aja, untuk sorenya laporan. Jadi, ada laporan harian sudah ada crossingan kah atau sudah berapa nasabah aja yang dikunjungi atau sudah sampai mana, kalau melakukan analisa sudah sampai mana analisanya dan itu semua merupakan salah satu kegiatan pengawasan yang dilakukan. Kemudian membicarakan target pencapaian kalau tidak bisa dicapai bulan ini berarti harus bisa dicapai untuk bulan depannya. Jadi, semuanya itu berjenjang untuk me-*monitoring* atas tingkatan-tingkatan yang ada diperusahaan. Kalau BSM Tulungagung itu di *monitor* oleh Malang sedangkan Malang di *monitor* lagi oleh Surabaya karena mencakup provinsi dan hal tersebut merupakan sebuah pengawasan baik dalam hal pencapaian target dan fungsi manajemen."[102]

Dari pemaparan diatas, dapat diketahui bahwasannya pengawasan yang dilakukan oleh pihak BSM itu dilakukan secara berjenjang. Dan juga pengawasan

---

[101]*Ibid.*,Pukul 15:30 WIB.
[102]*Ibid.*,Pukul 15:40 WIB.

terkadang bersifat internal (pengawasan internal), dalam artian masing-masing pegawai memiliki kewajiban untuk mengontrol tanggung jawab manajemen yang diembannya. Jadi, fungsi kontrol (pengawasan) tidak hanya milik level manajemen yang tinggi. Pengawasan tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa setiap pegawai yang memiliki tanggung jawab bisa melaksanakannya dengan sebaik mungkin. Kinerja mereka dikontrol dengan sistem operasional dan prosedur yang berlaku, sehingga dapat disingkap kesalahan dan penyimpangan. Selanjutnya, diberikan tindakan korektif maupun arahan kepada pakem atau peraturan yang berlaku.

Pengawasan dilakukan untuk me*monitoring* aktivitas yang memastikan aktivitas-aktivitas tersebut diselesaikan sesuai dengan yang direncanakan dan memperbaiki setiap kesalahan-kesalahan yang signifikan. Pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam proses manajemen yang mencakup penafsiran dan pengembangan standar pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan yang sebenarnya, penilaian pelaksanaan dan tindakan perbaikan bila mana pelaksanaan berbeda dengan rencana. Fungsi manajerial pengawasan adalah untuk mengukur dan mengoreksi prestasi kerja bawahan guna memastikan bahwa tujuan organisasi disemua tingkat dan rencana yang di desain untuk mencapainya, sedang dilaksanakan. Pengawasan membutuhkan prasyarat adanya perencanaan yang jelas dan matang serta struktur organisasi yang tepat.

2. Faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan kegiatan manajemen syariah produk jasa investasi reksadana syariah dan *sukuk* negara ritel di Bank Syariah Mandiri Tulungagung

Penelitian di Bank Syariah Mandiri Tulungagung yang telah penulis lakukan memberikan beberapa temuan berkaitan dengan faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan kegiatan manajemen syariah produk jasa investasi reksadana syariah dan *sukuk* negara ritel di BSM Tulungagung. Temuan tersebut mengenai data-data yang bersumber dari wawancara, dan dokumentasi BSM Tulungagung.

Temuan ini disajikan peneliti sesuai dengan fokus penelitian yang membahas faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan kegiatan manajemen syariah produk jasa investasi reksadana syariah dan *sukuk* negara ritel di Bank Syariah Mandiri Tulungagung.

untuk lebih dapat meningkatkan keakraban dan kinerja diantara sesama pegawai itu, ada sebuah program pendukung lainnya dalam pelaksanaan manajemen syariah di BSM Tulungagung. Seperti yang diutarakan oleh Bapak Komarudin selaku *Branch Operation & Service Manager* BSM Tulungagung:

> "untuk kegiatan lain yang memang mendukung perusahaan itu, sabtu itu biasanya ada program akselerasi percepatan bisnis, terutama untuk teman-teman yang ada di *marketing* entah itu membuat nota analisa, menyelesaikan dokumen-dokumen pencairan yang belum selesai, atau memang akhir bulan adanya penagihan yang menagih nasabah-nasabah yang memang menunggak. Kalau untuk akhir bulan kita bisa sampai tengah malam unuk menyelesaikan tugas-tugas yang masih tertunda atau belum terselesaikan karena ada aturan *cut off day* dimana hari itu ditutup tanggal berapa dan pada jam berapa selama sistem itu belum tertutup akan diselesaikan pada hari itu juga."[103]

[103]Wawancara dengan Bapak Komarudin pada tanggal 18 Desember 2017 pada pukul 16:35 WIB.

Senada dengan yang diungkapkan oleh Ibu Dilla selaku *customer service* di BSM Tulungagung, bahwa:

> "kalau untuk kegiatan pendukung itu banyak mbak, seperti kegiatan pengembangan karyawan, kegiatan peningkatan keimanan dan ketaqwaan seperti pengajian yang rutin dilakukan 1 minggu sekali, kalau untuk *customer service* sendiri itu ada program yang namanya Mari Asik Belajar setiap 2 minggu sekali secara *online* yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan kualitas seorang *customer service*, kemudian ada *reading discuss*, pelatihan-pelatihan dan masih banyak lagi kegiatan penunjang untuk peningkatan kualitas dan pengetahuan seorang karyawan."[104]

Dari pemaparan diatas, dapat diketahui bahwa untuk mendukung kegiatan lain dalam perusahaan haruslah tertanam dalam diri seorang pegawai untuk mematuhi dan mentaati peraturan yang berlaku karena fungsi manajemen dalam perusahaan tidak akan berjalan dengan baik dan semestinya jikalau tanpa adanya partisipasi dari pihak-pihak yang terlibat didalamnya.

Kemudian, disamping faktor pendukung pasti ada faktor penghambatnya. Sesuai dengan wawancara yang penulis lakukan dengan Bapak Komarudin, beliau menjelaskan bahwa:

> "untuk kendala sebenarnya itu banyak, akan tetapi begitulah suatu perusahaan dan itu wajar-wajar saja. Kendala dalam artian nasabahnya susah untuk ditagih, seperti akhir bulan itu nasabah tagihannya sulit untuk ditagih karena masalah perekonomian, nasabahnya macet dalam membayar tagihan, dan masih banyak lagi yang lainnya dilapangan, kalau diperusahaan masalah seperti itu wajar adanya. Kalau permasalahan untuk sumber daya manusia, misalnya saja pengawasan SDM yang perilakunya tidak sesuai dengan ketentuan yang ada, kalau memang sudah terjadi seperti itu akan ada tindakan pemanggilan, ditanya kenapa, maunya apa, baru akan kita kenakan sanksi karena akan ada konsekuensi bagi karyawan jikalau dia melakukan pelanggaran. Tidak semua SDM itu terus berjalan sesuai dengan peraturan perusahaan."

[104]Wawancara dengan Ibu Dilla pada tanggal 28 Pebruari 2018 pada pukul 15:44 WIB.

Dari pemaparan diatas, bahwasannya setiap kegiatan pasti ada faktor yang menghambat baik itu berasal dari internal perusahaan maupun dari eksternal perusahaan. Kegiatan manajemen syariah dalam pelaksanaannya tidak jarang pula mengalami beberapa kendala, misalnya dari nasabah sendiri, karyawan yang dapat mengganggu keberlangsungan kinerja dan produktifitas didalam perusahaan.

B. Pembahasan Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil dari temuan penelitian yang dilakukan dengan wawancara, penulis memberikan kesimpulan dalam beberapa poin.

1. Kegiatan manajemen syariah di BSM Tulungagung dilakukan sesuai dengan petunjuk, perintah, dan pengarahan dari Bank Syariah Mandiri pusat, agar tidak keluar dari pakem yang berlaku.
2. Dalam hal ini, pengimplementasian manajemen syariah untuk produk reksadana syariah dan *sukuk* negara ritel dibagi menjadi 4. Yang pertama perencanaan, untuk kegiatan perencanaan pengembangan dan peningkatan produk semua kebijakan bergantung pada bank pusat. Sedangkan untuk bank cabang sebagai pelaksana segala sesuatu kebijakan yang berasal dari pihak pusat, sehingga untuk perencanaan pemasaran produk jasa investasi tidak ada perencanaan khusus, walaupun begitu ada cara tersendiri yang dilakukan dari pihak cabang untuk dapat menarik minat nasabah untuk menggunakan jasa dari pihak Bank Syariah Mandiri. Yang kedua pengorganisasian, yang meliputi mulai awal perekrutan sampai berakhirnya kontrak kerja, dan untuk pengorganisasian produk jasa investasi sendiri yaitu dari pihak BSM memberikan fasilitas dan pelayanan tersendiri untuk

dapat memperkenalkan produk jasa investasi yang itu dilakukan mulai dari awal ketika perekrutan karyawan dan pengaturan mekanisme kerja soerang pegawai agar pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan sesuai dengan prosedur. Yang ketiga fungsi pengarahan, dimana ada sebuah *reward* tersendiri yang diberikan oleh pihak BSM jikalau seorang pegawai mampu melewati target yang telah diberikan oleh pihak BSM. Yang keempat fungsi pengawasan, dimana fungsi ini dilakukan secara berjenjang untuk mengontrol kewajiban yang diemban oleh setiap pegawai. Dengan cara me*monitoring* segala hal mulai dari pengenalan produk utama hingga produk jasa investasi. Pentingnya pengaplikasian manajemen syariah ini, karena dalam manajemen syariah mementingkan perilaku yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan, kemudian mementingkan adanya struktur organisasi yang tertata rapi dan manajemen disusun agara perilaku seorang pelaku manajemen syariah tidak keluar dari prinsip-prinsip syariah Islam.

3. Adanya faktor pendukung dan penghambat dalam kegiatan manajemen syariah di BSM tulungagung sendiri, yaitu untuk pendukungnya dari pihak BSM akan memberikan berbagai program untuk menunjang kinerja seorang pegawai baik yang bersifat materi maupun rohani, kemudian adanya *reward* dari pihak pusat jikalau memenuhi target yang telah ditentukan oleh pihak BSM pusat. Disamping faktor pendukung pasti ada faktor penghambat misalnya saja nasabah yang sulit untuk ditagih, dari pihak internal sendiri adanya pegawai yang perilakunya tidak sesuai dengan pakem yang berlaku.