



**ANALISIS STRATEGI TERHADAP PENGHIMPUNAN DANA  
PIHAK KETIGA**

(Studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember)

**SKRIPSI**

Oleh

**Hutri Rizki Raisa Optianti  
NIM 070810301162**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2011**



**ANALISIS STRATEGI TERHADAP PENGHIMPUNAN DANA  
PIHAK KETIGA**

(Studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember)

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

oleh

**Hutri Rizki Raisa Optianti**  
**NIM 070810301162**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2011**

## **PERSEMBAHAN**

Dengan kerendahan hati, saya ucapkan rasa syukur kepada Allah SWT yang kepadaNya kita berserah diri.

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. papaku Tono Sumartono, dan mamaku Eti Margawati atas setiap doa yang terucap, perhatian, kasih sayang, cinta, kesabaran, pengorbanannya dan segalanya yang tidak dapat saya ungkapkan;
2. adikku Dea Putri Rahmadiani terima kasih atas doa, perhatian, semangat, bantuan, dan segalanya yang diberikan;
3. semua teman-temanku di tempat tinggalku Jalan Halmahera 3 No.11 Jember;
4. guru-guruku sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi;
5. almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

## MOTTO

Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu. Dan boleh jadi  
(pula) kamu menyukai sesuatu padahal ia amat buruk bagimu.  
(terjemahan Surat *Al-Baqarah* ayat 216)

Sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai  
(dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan  
hanya kepada Tuhan-mulah hendaknya kamu berharap.  
(terjemahan Surat *Al Insyirah* ayat 6-8)

Tak ada satupun di dunia ini yang tidak mungkin bila disertai keyakinan, sebagian  
akan menjadi mungkin terjadi jika berfikir mungkin. Berdoalah dan percaya.

Jika kita menginginkan sesuatu yang belum pernah kita miliki, kita harus bersedia  
melakukan sesuatu yang belum pernah kita lakukan.  
(Thomas Jefferson)

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hutri Rizki Raisa Optianti

NIM : 070810301162

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: "*Analisis Strategi Terhadap Penghimpunan Dana Pihak Ketiga (Studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember)*" adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 23 Juni 2011

Yang menyatakan,

Hutri Rizki Raisa Optianti  
NIM 070810301162

**SKRIPSI**

**ANALISIS STRATEGI TERHADAP PENGHIMPUNAN DANA  
PIHAK KETIGA**

(Studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember)

Oleh

Hutri Rizki Raisa Optianti  
NIM 070810301162

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Whedy Prasetyo, S.E., MSA., CPMA., Ak

Dosen Pembimbing II : Dr. Ahmad Roziq, S.E., M.M., Ak

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Analisis Strategi Terhadap Penghimpunan Dana Pihak Ketiga  
(Studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember)  
Nama : Hutri Rizki Raisa Optianti  
Nim : 070810301162  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : S1 Akuntansi

Pembimbing I

Pembimbing II

Whedy Prasetyo, S.E., MSA., CPMA., Ak

NIP. 19770523 200801 1 012

Dr. Ahmad Roziq, S.E., M.M., Ak

NIP. 19700428 199702 1 001

Mengetahui,  
Ketua Jurusan

Dr. Alwan Sri Kustono, M. Si, Ak

NIP. 197204162001121001

**PENGESAHAN  
JUDUL SKRIPSI**

**ANALISIS STRATEGI TERHADAP PENGHIMPUNAN DANA  
PIHAK KETIGA**

(Studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Hutri Rizki Raisa Optianti

NIM : 0708101011162

Jurusan : Akuntansi

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

24 Juni 2011

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

1. Ketua : Drs. Sudarno, M.Si., Ak (.....)  
(19601225 198902 1 001)
2. Sekretaris : Whedy Prasetyo, S.E., MSA., CPMA., Ak (.....)  
(19770523 200801 1 012)
3. Anggota : Dr. Ahmad Roziq, S.E., MM., Ak (.....)  
(19700428 199702 1 001)

Foto 4 X 6  
warna

Mengetahui/Menyetujui,  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,

Prof. Dr. Mohammad. Saleh, M.Sc  
NIP. 19560831 198403 1 002

# **ANALISIS STRATEGI TERHADAP PENGHIMPUNAN DANA PIHAK KETIGA**

(Studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember)

Oleh : Hutri Rizki Raisa Optianti

Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

## **ABSTRAKSI**

Dana Pihak Ketiga merupakan dana yang berasal dari masyarakat yang merupakan mayoritas dari seluruh dana yang dihimpun bank dan merupakan sumber dana utama yang diandalkan oleh bank dalam kegiatan usaha sehari-hari. Dimana Dana Pihak Ketiga disini banyak digunakan untuk tabungan dengan akad wadiah dan mudharabbah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi terhadap penghimpunan dana pihak ketiga pada tabungan wadiah dan mudharabbah. Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember.

Hasil penelitian ini didapat *rapid growth strategy* pada tabungan wadiah dan *stable growth strategy* pada tabungan mudharabbah. Dimana awalnya mengidentifikasi dari faktor internal dan kernal kemudian dilakukan penghitungan bobot dan skor yang menggunakan analisis SWOT. Dalam mewujudkan *rapid growth strategy* pada tabungan wadiah sebaiknya mempertahankan kekuatan, melakukan pengenalan produk kepada nasabah, dan mengadakan program hadiah. Sedangkan untuk *stable growth strategy* pada tabungan mudharabbah, sebaiknya terus mempertahankan posisi pasar, pengembangan produk mudharabbah sendiri, dan membangun kesetiaan nasabah kepada bank.

Kata kunci: Dana Pihak Ketiga (DPK), strategi

**Strategy Analysis of Third Party Funding**  
**(Study at PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember)**

Presented by : Hutri Rizki Raisa Optianti

Department of Accounting  
Faculty of Economics, Jember University

**ABSTRACT**

Third Party Funds are funds from the community who form the majority of all funds collected by the bank and is the main funding sources are relied on by the bank in daily business activities. Where Third Party Funds is widely used here for savings with the contract and mudharabbah wadiah. This study aims to determine and analyze the strategy of raising third party funds in savings and mudharabbah wadiah. The research was conducted at PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Branch Jember. These results obtained in a savings strategy for rapid growth and stable growth strategy wadiah on mudharabbah savings. Where initially identified from internal factors and keternal then performed calculations of weights and scores using SWOT analysis. In realizing the strategy of rapid growth in savings wadiah should retain the power, make the introduction of products to customers, and held a rewards program. As for the stable growth in savings mudharabbah strategy, should continue to maintain its market position, product development mudharabbah themselves, and build customer loyalty to the bank.

Keywords : Third Party Funds (TPF), strategy

## PRAKATA

Tiada untaian kata yang lebih indah dan agung yang dapat penulis ucapkan selain puji syukur kehadiran Allah SWT Tuhan Semesta Alam atas segala rahmat, petunjuk dan ridhoNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul ” Analisis Strategi Terhadap Penghimpunan Dana Pihak Ketiga (Studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember)”.

Skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak yang secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Mohammad Saleh, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember beserta staf edukatif dan staf administratif Fakultas Ekonomi Universitas Jember
2. Bapak Whedy Prasetyo, SE, MSA, CPMA, Ak selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Dr. Ahmad Roziq, SE, MM, Ak selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran dan pengarahannya dalam penulisan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Drs. Imam Mas’ud MM, Ak selaku dosen pembimbing akademik yang telah membimbing saya di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah mengajarkan ilmu pengetahuannya selama penulis berada di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Bapak Ucok Mulyadi selaku pimpinan, Bapak Rocmat Nur Istiqlal selaku manajer marketing, Mbak Siti Masfufah dan Mbak Galih selaku *funding officer*, Mas Agung Purnomo selaku *marketing funding*, dan seluruh staff di Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember yang telah bersedia membantu penulis dalam penyusunan tugas akhir.

6. Papa dan Mamaku, Bapak Tono Sumartono dan Ibu Eti Margawati terima kasih atas doa, perhatian, kesabaran, dukungan, kasih sayang dan segala ketulusannya yang senantiasa memberikan yang terbaik untukku.
7. Adikku Dea Putri Rahmadiani terima kasih atas perhatian, dukungan, keceriaan dan kenakalannya selama ini. Semoga kita menjadi anak yang berbakti.
8. Saudari-saudari terbaikku yang senantiasa membantu, keluarga besar Halmahera 3 No.11
9. Teman-teman seperjuangan Jurusan Akuntansi angkatan 2007 khususnya kelas B terimakasih atas kebersamaan dan semua bantuannya selama studiku di FE UNEJ.
10. Almamater yang saya banggakan.
11. Pihak yang telah sangat membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat saya sebutkan.

Penulis mengharapkan berbagai kritik dan saran yang membangun untuk menyempurnakan hasil penulisan ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan dapat menjadi sumber inspirasi bagi penulisan karya ilmiah yang sejenis di masa mendatang.

Jember, 23 Juni 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PEMBIMBING</b> .....	vi
<b>HALAMAN TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	vii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	viii
<b>ABSTRAKSI</b> .....	ix
<b>ABSTRACT</b> .....	x
<b>PRAKATA</b> .....	xi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xviii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Perumusan Masalah</b> .....	7
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	8
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	8
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	9
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	9
2.1.1 Pengertian Manajemen Strategis.....	9

2.1.2	Pengertian Analisis <i>SWOT</i> .....	11
2.1.3	Penentuan Strategi Atas Pelaksanaan <i>SWOT</i> .....	13
2.1.4	Pengertian Bank.....	17
2.1.5	Perbankan Syariah.....	21
<b>2.2</b>	<b>Penelitian Terdahulu</b> .....	<b>35</b>
<b>BAB 3.</b>	<b>METODE PENELITIAN</b> .....	<b>37</b>
<b>3.1</b>	<b>Jenis Penelitian</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2</b>	<b>Sumber Data</b> .....	<b>37</b>
<b>3.3</b>	<b>Unit Analisis</b> .....	<b>38</b>
<b>3.4</b>	<b>Fokus Penelitian</b> .....	<b>38</b>
<b>3.5</b>	<b>Teknik Pengumpulan Data</b> .....	<b>39</b>
<b>3.6</b>	<b>Uji Keabsahan Data</b> .....	<b>39</b>
<b>3.7</b>	<b>Teknik Analisis Data</b> .....	<b>40</b>
<b>3.8</b>	<b>Kerangka Pikir/Pemecahan Masalah</b> .....	<b>42</b>
<b>BAB 4.</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>43</b>
<b>4.1</b>	<b>Gambaran Umum Objek Penelitian</b> .....	<b>43</b>
4.1.1	Sejarah Berdirinya PT. Bank Syariah Mandiri Tbk.....	43
4.1.2	Visi dan Misi PT. Bank Syariah Mandiri Tbk.....	44
4.1.3	Budaya Perusahaan.....	45
4.1.4	Prinsip Operasi PT. Bank Syariah Mandiri Tbk.....	46
4.1.5	Struktur Organisasi PT. Bank Syariah Mandiri Tbk.....	47
4.1.6	Produk PT. Bank Syariah Mandiri Tbk.....	48
<b>4.2</b>	<b>Analisis Data</b> .....	<b>55</b>
<b>4.3</b>	<b>Penentuan Strategi Atas Analisis <i>SWOT</i></b> .....	<b>65</b>

<b>BAB 5. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN .....</b>	<b>74</b>
<b>5.1 Simpulan .....</b>	<b>74</b>
<b>5.2 Keterbatasan .....</b>	<b>76</b>
<b>5.3 Saran.....</b>	<b>76</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>xix</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>xxi</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
4.1 IFAS dan EFAS prinsip wadiah.....	61
4.2 IFAS dan EFAS prinsip mudharabbah.....	62
4.3 <i>SWOT</i> IFAS prinsip wadiah.....	65
4.4 <i>SWOT</i> EFAS prinsip wadiah.....	67
4.5 <i>SWOT</i> IFAS prinsip mudharabbah.....	68
4.6 <i>SWOT</i> EFAS prinsip mudharabbah .....	70
4.7 Tabel rekap skor <i>IFAS dan EFAS</i> prinsip wadiah.....	72
4.8 Tabel rekap skor <i>IFAS dan EFAS</i> prinsip mudharabbah.....	73
4.9 Pilihan strategi.....	76

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
2.1 Pilihan Strategi Dalam Analisis <i>SWOT</i> .....	14
3.2 Kerangka pikir/Pemecahan masalah.....	42
4.1 Struktur organisasi.....	47
4.2 Pilihan strategi pada prinsip wadiah.....	74
4.3 Pilihan strategi pada prinsip mudharabbah.....	75

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Wawancara
- Lampiran 2 Hasil Wawancara
- Lampiran 3 Hasil Perhitungan Bobot SWOT
- Lampiran 4 Surat Keterangan Selesai Penelitian

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perekonomian Islam dimulai dengan kehadiran perbankan syariah sebagai lembaga keuangan yang berlandaskan etika, dengan dasar al Qur'an dan Hadist. Tonggak utama berdirinya perbankan Syariah adalah beroperasinya *Mit Ghamr Local Saving Bank* 1963 di Kairo, Mesir. Saat ini, perkembangan lembaga keuangan Syariah di dunia sudah maju dengan pesat. Bahkan lembaga keuangan konvensional yang mengambil sistem kapitalis mengakui keunggulan sistem Syariah (Humaemah, 2006).

Penerapan prinsip-prinsip Islam, atau di Indonesia lebih dikenal dengan prinsip-prinsip syariah, telah dilaksanakan oleh kerajaan-kerajaan Islam sesuai dengan kondisi masyarakat pada saat itu, contohnya adalah pada sektor politik seperti kesultanan dan sektor kebudayaan seperti Tari Saman. Pada masa kemerdekaan Indonesia, penerapannya semakin terlihat dengan terbentuknya Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) serta peraturan-peraturan seperti UU No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan dan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No.59 tentang Akuntansi Perbankan Syariah (Urgensi Peraturan Daerah Syariah, 2010:2).

Sejarah berdirinya perbankan syariah dengan sistem bagi hasil dikarenakan pada dua alasan utama yaitu pertama, adanya pandangan bahwa bunga (interest) pada bank konvensional hukumnya haram. Kedua, dari aspek ekonomi dimana penyerahan resiko usaha terhadap salah satu pihak dinilai melanggar norma keadilan. Adapun balas jasa modal pada sistem bagi hasil bank Syariah, diperhitungkan berdasarkan keuntungan dan kerugian yang diperoleh dengan adanya kesepakatan pada "akad" .

Persaingan perbankan syariah semakin ketat, seiring pemberlakuan Undang-Undang No.10 tahun 1998 yang kemudian diperbarui menjadi Undang-Undang No.21 tahun 2008 sebagai dasar hukum bagi beroperasinya lembaga perbankan syariah. Pemberlakuan UU ini memicu lahirnya bank syariah yang baru baik status

bank umum maupun unit usaha syariah. Undang-undang ini menjelaskan bahwa sistem perbankan di Indonesia terdiri dari bank umum konvensional dan bank umum syariah. Pengembangan bank syariah ada perubahan kegiatan usaha bank konvensional menjadi bank syariah dan pelaksanaan kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah oleh bank konvensional.

Perbankan syariah merupakan bagian dari sistem ekonomi syariah, dimana ekonomi syariah merupakan bagian dari muamalat (hubungan antara manusia dengan manusia). Oleh karena itu, perbankan syariah tidak bisa dilepaskan dari al Qur`an dan as sunnah sebagai sumber hukum Islam. Dalam operasionalnya, bank syariah menggunakan beberapa produk perbankan syariah yang meliputi: Pendanaan/Penghimpunan dana (*Wadiah dan mudharabah*), Pembiayaan/Penyaluran dana (*Murabahah, ijarah, istishna, mudharabah, musyarakah, dsb*), Jasa (*Wakalah, rahn, kafalah, sharf dsb*).

Indonesian Commercial Newsletter (2009), baru pada 1998 pasar bank syariah mulai diramaikan dengan hadirnya PT. Bank Syariah Mandiri (BSM) anak perusahaan Bank Mandiri, bank BUMN terbesar di Indonesia. Selanjutnya menyusul kemunculan PT. Bank Mega Syariah pada 2001. Memasuki tahun 2009 ini ada dua bank baru memasuki pasar perbankan syariah yaitu PT. Bank Bukopin Syariah dan PT. BRI Syariah. Saat ini, jumlah BUS yang beroperasi menjadi 5 bank yaitu Bank Muamalat Indonesia, Bank Syariah Mandiri, Bank Mega Syariah, Bank Bukopin Syariah dan Bank BRI Syariah. Bank umum syariah (BUS) menerapkan sistem independent pada sistem perbankan syariahnya.

Perbankan syariah yang dalam pelaksanaannya menitik beratkan pada sektor riil, terbukti ampuh dalam menghadapi krisis. Meskipun mengalami dampak krisis, akan tetapi bank syariah terus mengalami pertumbuhan. Pertumbuhan Bank Syariah mengalami kemajuan yang pesat dalam satu dekade ini. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan banyaknya bermunculan lembaga keuangan syariah. Sampai November 2010 terdapat 11 bank umum syariah, 23 unit usaha syariah, dan 149 bank perkreditan

syariah (BPRS) dengan 1.171 jaringan kantor di Indonesia. (Lihat : Statistik Perbankan Syariah Bank Indonesia November 2010)

Rahman (2008) menjelaskan bahwa gerai bank syariah semakin menjamur. Di Jember misalnya, salah satu bank milik pemerintah baru membuka unit usaha syariahnya. Munculnya gerai syariah itu tidak terlepas dari program akselerasi BI untuk menggenjot ekspansi perbankan syariah. Sampai akhir 2007, armada perbankan syariah terdiri dari 3 bank umum syariah, 26 unit usaha syariah, dan 114 BPR syariah. Tentunya di semester II 2008 jumlah armada itu semakin bertambah guna meraih pangsa pasar 5%.

Sebagai bentuk perwujudan dari kebutuhan masyarakat terhadap perbankan syariah, dan ditegaskannya sistem perbankan konvensional dan sistem perbankan syariah (*dual banking sistem*) memberikan peluang bagi bank konvensional untuk memberikan pelayanan jasa perbankan dengan prinsip Syariah pada perbankan nasional dan dibukalah peluang yang lebih luas terhadap operasional bank Syariah. Sejak saat itu banyak bank konvensional yang membuka Unit Usaha Syariah dan membuka Kantor Cabang Syariah dan Kantor Cabang Pembantu Syariah.

Dengan adanya target tersebut, sejumlah bank syariah pun terpacu untuk tumbuh. Dukungan Peraturan PBI No. 11/3/2009 sebagai stimulus untuk tumbuhnya kinerja bank syariah. Kinerja ini semakin nyata ketika mendasarkan pada laporan Bank Indonesia (BI), sampai dengan Desember 2010, aset perbankan syariah mencapai Rp. 97,52 triliun dibandingkan Desember 2009 sebesar Rp. 68,58 triliun dan Desember 2008 sebesar Rp. 51,33 triliun, jumlah yang menunjukkan pertumbuhan sebesar 47 % (persen) dan diperkirakan aset tersebut pada tahun 2011 akan tumbuh 45 % (persen), perkiraan yang mendasarkan pada pangsa pasarnya dalam pengumpulan dan penyaluran dana yang sampai awal Bulan Februari 2011 mencapai 3,28 % (persen). Selanjutnya data sampai dengan Desember 2010 menunjukkan total Dana Pihak Ketiga (DPK) mencapai Rp 76,036 triliun

dibandingkan Desember 2009 sebesar Rp. 53,60 triliun dan Desember 2008 sebesar Rp. 37,82 triliun (Prasetyo, 2011).

Penunjukkan data laporan di atas memberikan bukti bahwa perbankan syariah sudah mulai menunjukkan peranannya di sektor keuangan Indonesia pada umumnya, dan perkembangan ekonomi nasional. Perbankan syariah menjalankan fungsi yang sama dengan perbankan konvensional, yaitu sebagai lembaga intermediasi (penyaluran), dari nasabah pemilik dana (*shahibul mal*) dengan nasabah yang membutuhkan dana. Namun, nasabah dana dalam bank syariah diperlakukan sebagai investor dan/atau penitip dana. Dana tersebut disalurkan perbankan syariah kepada nasabah pembiayaan untuk beragam keperluan, baik produktif (investasi dan modal kerja) maupun konsumtif. Dari pembiayaan tersebut, bank syariah akan memperoleh bagi hasil/margin yang merupakan pendapatan bagi bank syariah.

Dalam fungsinya sebagai lembaga penyaluran dana, perbankan syariah mempunyai peranan yang sangat penting dalam pembangunan dan berpengaruh terhadap perekonomian. Semakin banyaknya kegiatan perekonomian yang dilaksanakan oleh masyarakat Indonesia, maka tuntutan terhadap peran lembaga keuangan syariah juga semakin meningkat. Berdasarkan kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat tersebut, maka terciptalah peluang bagi perbankan syariah untuk mengembangkan usahanya sehingga terjadilah persaingan yang tinggi. Persaingan yang tinggi di dunia perbankan ditandai dengan banyaknya produk yang ditawarkan kepada nasabah. Pertumbuhan dan perkembangan bank, baik bank konvensional maupun bank syariah bisa dilihat dari semakin banyaknya jaringan kantor, aset, banyaknya produk-produk yang ditawarkan, dan banyaknya Dana Pihak Ketiga (DPK) yang dihimpun dari masyarakat (Agustina, 2010).

Dimana pembiayaan Dana Pihak Ketiga yang dimaksud dalam penelitian ini adalah berupa akad wadiah dan akad mudharabah. Dimana hal tersebut diatur dalam Undang-Undang No.21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah. Dan

diatur secara khusus dalam PSAK No.59 Tentang Akuntansi Perbankan Syariah yang mengatur Wadi'ah dan PSAK No.105 Tentang Mudharabbah.

Dalam PSAK No.59 yang mengatur Wadi'ah bahwa Dana wadiah diakui sebesar jumlah dana yang dititipkan pada saat terjadinya transaksi. Penerimaan yang diperoleh atas pengelolaan dana titipan diakui sebagai pendapatan bank dan bukan merupakan unsur keuntungan yang harus dibagikan. Dan juga pengukuran mudharabbah menurut PSAK No.105 bahwa investasi mudharabbah dalam bentuk kas diukur sebesar jumlah yang diberikan pada saat pembayaran dan investasi mudharabbah dalam bentuk aset nonkas diukur sebesar nilai wajar aset nonkas pada saat penyerahan.

Bank syariah dalam melaksanakan kegiatan usahanya harus berdasarkan prinsip syariah. Dalam perspektif jangka panjang, pengembangan sistem perbankan Syariah diharapkan dapat tetap berpegang pada nilai-nilai Syariah, memiliki peran signifikan dalam sistem perekonomian nasional serta memperbaiki kesejahteraan masyarakat. Prasetyo (2009), menjelaskan bahwa kebijakan pengembangan dapat dilakukan dengan pengembangan jaringan di wilayah-wilayah yang dinilai potensial. Indonesia yang mayoritas penduduknya beragama Islam, merupakan potensi yang luar biasa sebagai tempat tumbuh berkembangnya kegiatan ekonomi yang berbasis syariah. Peluang dan tantangan pengembangan perbankan syariah juga muncul dengan mulai beroperasinya beberapa bank syariah seperti Bank Muamalat Indonesia, Bank Syariah Mandiri, bank BNI'46 Syariah Prima, Bank Niaga Syariah, Bank Danamon Syariah, Bank Permata Syariah, BII Syariah, Bank BTN Syariah, Bank Rakyat Indonesia (BRI) Syariah, dan Bukopin Syariah, serta Bank Syariah Mega Indonesia (BSMI).

Di Indonesia pelopor perbankan syariah adalah Bank Muamalat Indonesia. Berdiri tahun 1991, bank ini diprakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) dan pemerintah serta dukungan dari Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) dan beberapa pengusaha muslim. Bank ini sempat terimbas oleh krisis moneter pada akhir tahun 90-an sehingga ekuitasnya hanya tersisa sepertiga dari modal awal. IDB

kemudian memberikan suntikan dana kepada bank ini dan pada periode 1999-2002 dapat bangkit dan menghasilkan laba. Saat ini keberadaan bank syariah di Indonesia telah di atur dalam Undang-undang yaitu UU No. 10 tahun 1998 tentang Perubahan UU No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan dan diperbarui dengan UU No.21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah.

Lutfiah (2010), krisis moneter dan ekonomi sejak Juli 1997 yang disusul dengan krisis politik nasional telah membawa dampak besar dalam perekonomian nasional. Krisis tersebut telah mengakibatkan perbankan Indonesia yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami kesulitan yang sangat parah. PT Bank Susila Bakti (PT Bank Susila Bakti) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi berupaya keluar dari krisis 1997 - 1999 dengan berbagai cara. Mulai dari langkah-langkah menuju merger sampai pada akhirnya memilih konversi menjadi bank syariah dengan suntikan modal dari pemilik. Dengan terjadinya merger empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim dan Bapindo) ke dalam PT Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999. Pada tanggal 25 Oktober 1999, Bank Indonesia melalui Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 1/24/KEP. BI/1999 telah memberikan izin perubahan kegiatan usaha konvensional menjadi kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah kepada PT Bank Susila Bakti. Selanjutnya dengan Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/1999 tanggal 25 Oktober 1999, Bank Indonesia telah menyetujui perubahan nama PT Bank Susila Bakti menjadi PT Bank Syariah Mandiri.

PT Bank Syariah Mandiri hadir sebagai bank yang mengkombinasikan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani yang melandasi operasinya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan PT Bank Syariah Mandiri sebagai alternatif jasa perbankan di Indonesia.

Sari (2010), informasi mengenai sikap dan karakteristik masyarakat

terhadap perbankan syariah menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan sosialisasi dan penetapan strategi bagi bank-bank syariah yang akan beroperasi pada suatu wilayah. Pemahaman dan sosialisasi tentang produk dan sistem perbankan syariah di Indonesia masih sangat terbatas. Upaya pengembangan bank syariah tidak cukup hanya berlandaskan kepada aspek-aspek legal dan peraturan perundang-undangan tetapi juga harus berorientasi kepada pasar atau masyarakat sebagai pengguna jasa (konsumen) lembaga perbankan.

Lutfiah (2010), persaingan perbankan syariah tidak hanya terjadi pada bank-bank lokal saja, bank-bank asing pun telah mulai merambah pada konsep syariah. Oleh karena itu, bank-bank syariah lokal harus lebih inovatif terhadap produk-produk yang mereka tawarkan kepada nasabah jika ingin tetap bertahan di tengah munculnya para pesaing baru. Untuk mengambil suatu kebijakan strategis bank syariah lokal perlu menganalisis lingkungan baik yang berasal dari dalam maupun dari luar perusahaan. Hal tersebut dilakukan untuk menentukan peluang maupun ancaman terhadap bank syariah lokal itu sendiri. Dari hasil analisis tersebut perusahaan dapat mendiagnosis lingkungan dan mengambil suatu kebijaksanaan strategis yang berdasarkan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

Tingkat ketertarikan masyarakat untuk menginvestasikan dananya di perbankan syariah masih jauh lebih rendah dibandingkan di perbankan konvensional. Hal tersebut juga menjadi salah satu motivasi peneliti untuk mencoba meneliti sejauh mana strategi terhadap penghimpunan dana pihak ketiga pada PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di muka, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan dari penelitian ini yaitu: sejauh mana strategi terhadap penghimpunan dana pihak ketiga pada PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk mengidentifikasi sejauh mana strategi terhadap penghimpunan dana pihak ketiga pada PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak terkait, diantaranya:

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan dan bahan pustaka yang dapat digunakan sebagai pertimbangan serta kajian dalam penelitian selanjutnya. Khususnya untuk penelitian yang berkaitan dengan bank syariah di Indonesia.

b. Bagi Obyek Penelitian

Penelitian ini diharapkan sebagai bahan masukan yang bermanfaat bagi pihak bank pada umumnya dan strategi pelayanan produk jasa perbankan dengan mendasarkan pada PSAK khususnya PSAK No.59 dan PSAK No.105.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi salah satu sumber referensi serta masukan bagi penelitian selanjutnya.

## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.1.1 Manajemen Strategis**

Beberapa pendapat mengenai pengertian manajemen strategi, yang antara lain:

a. Menurut Hunger dan Wheleen (2003:4)

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Dimana kegiatannya meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian.

b. Menurut Pearce dan Robinson (1997:20)

Manajemen strategis adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Ini terdiri dari sembilan tugas penting:

- 1) Merumuskan misi perusahaan meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (purpose), filosofi (philosophy) dan tujuan (goal).
- 2) Mengembangkan profit perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya.
- 3) Menilai lingkungan ekstern perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor konstektual umum.
- 4) Menganalisis opsi perusahaan dengan menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern.
- 5) Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
- 6) Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi utama (grand strategy) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
- 7) Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.

- 8) Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
- 9) Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

c. Menurut David (2009:5)

Manajemen strategis sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

Sehingga strategi sebagai upaya untuk mengimplementasikan strategi yang ada di dalam sebuah organisasi strategi. Ada beberapa pengertian strategi menurut:

a. Menurut Hunger dan Wheleen (2003:16)

Strategi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

b. Menurut Pearce dan Robinson (1997:20)

Strategi sebagai suatu rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

c. Menurut Umar (2008:31)

Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi,

disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

d. Menurut Hariadi (2005:3)

Strategi adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi, dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.

e. Menurut Porter (1996)

Strategi adalah melakukan kegiatan yang berbeda dari saingan atau melakukan kegiatan serupa dengan cara yang berbeda.

Pearce dan Robinson (1997) juga menjelaskan bahwa lingkungan ekstern perusahaan terdiri dari tiga perangkat faktor yang saling berkaitan memainkan peran penting dalam menentukan peluang, ancaman, dan kendala yang dihadapi perusahaan. Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi suatu perusahaan tertentu seperti faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan ekologi. Faktor-faktor yang lebih langsung mempengaruhi prospek perusahaan bersumber pada lingkungan industrinya, meliputi hambatan masuk, persaingan diantara anggota industri, adanya produk substitusi, serta daya tawar-menawar pembeli dan pemasok. Lingkungan operasional terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi situasi persaingan perusahaan seperti profil pelanggan, posisi bersaing, pemasok, kreditor dan pasar tenaga kerja.

### **2.1.2 Pengertian Analisis SWOT**

Pearce dan Robinson (1997) menambahkan bahwa salah satu bagian dari proses manajemen strategik adalah analisis faktor intern perusahaan yang menghasilkan profil perusahaan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama perusahaan. Kekuatan dan kelemahan ini dibandingkan dengan peluang dan ancaman ekstern sebagai landasan untuk menghasilkan alternatif-alternatif strategi suatu proses yang dinamakan analisis SWOT.

Yusanto dan Wijdajakusuma (2003), analisis SWOT merupakan salah satu instrumen internal dan eksternal perusahaan yang telah dikenal luas. Analisis ini bertumpu pada basis data tahunan dengan pola 3-1-5. Maksudnya, data yang ada diupayakan mencakup data perkembangan organisasi pada tiga tahun sebelum dilakukan analisis, apa yang akan diinginkan pada tahun dilakukannya analisis serta kecenderungan organisasi untuk lima tahun kedepan pascaanalisis. Hal ini dimaksudkan agar strategi yang akan diambil memiliki dasar dan fakta yang dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut Rangkuti (1997), 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 (*strategy planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini dinamakan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

Rais (2009:4), metode analisa SWOT dianggap sebagai metode analisa yang paing dasar, berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari 4 (empat) sisi yang berbeda. Hasil analisa biasanya adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisa SWOT akan membantu kita untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Analisa ini terbagi atas empat komponen dasar yaitu:

S = *Strengths*, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.

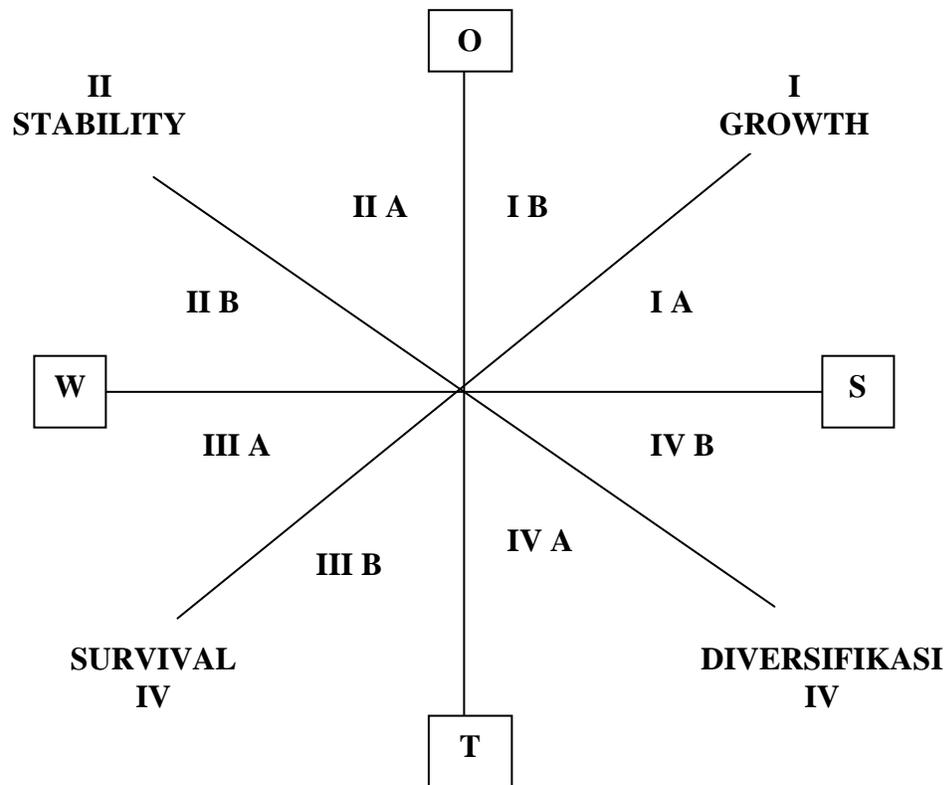
W = *Weaknesses*, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.

O = *Opportunities*, adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang di luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan.

T = *Threats*, adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi di masa depan.

### **2.1.3 Penentuan Strategi Atas Pelaksanaan SWOT**

Rangkuti (1997:18) bahwa apabila kita telah mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan bahwa kita akan memenangkan pertempuran. Dalam perkembangannya saat ini analisis SWOT tidak hanya dipakai untuk menyusun strategi di medan pertempuran, melainkan banyak dipakai untuk menyusun perencanaan strategi bisnis yang bertujuan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat segera diambil keputusan, berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing. Lebih lanjut dijelaskan analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang menghasilkan pilihan strategi.



**Gambar 2.1 Pilihan Strategi Dalam Analisis SWOT**

- a. **Posisi pada kuadran I:** Faktor eksternal dan internal positif, yang berarti bahwa lingkungan yang dihadapi secara relatif berpeluang lebih besar dibanding ancamannya, sedangkan kekuatannya relatif lebih unggul dibanding dengan kelemahannya. Oleh karenanya suatu lembaga atau institusi memiliki kemampuan untuk merubah potensi menjadi prestasi kinerja yang lebih baik. Sehingga arah kebijakan yang tepat untuk dilaksanakan adalah dengan meningkatkan dan memperbesar peranan suatu lembaga atau institusi dalam berbagai kegiatan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sekaligus untuk memperluas peran serta memanfaatkan peluang yang ada. Arah kebijakan tersebut merupakan dasar dari kebijakan dalam kondisi *growth strategy* dan arah kebijakan itu sendiri dapat dibedakan dengan melihat posisi sub

kuadrannya. Jika pada kuadran IA, berarti pertumbuhan peran yang dilaksanakan dapat dilakukan dengan cepat (*rapid growth*), dan jika pada kuadran IB maka pertumbuhan peran perlu dilakukan secara bertahap sesuai skala prioritas (*stable growth strategy*).

- b. **Posisi pada kuadran II:** Faktor eksternal positif tetapi faktor internal negatif, posisi ini menunjukkan bahwa peluang yang dihadapi masih lebih besar dibanding ancaman yang ada. Sedangkan di posisi internal, kekuatan atau keunggulan yang dimiliki relatif lebih kecil dibanding kelemahannya. Pada situasi tersebut, perusahaan sebaiknya mengimplementasikan strategi stabilisasi (*stabilization strategy*) atau strategi mempertahankan diri (*maintenance strategy*). Dengan keterbatasan kemampuan yang ada, perusahaan selangkahnya berusaha terlebih dahulu mengurangi kelemahan yang dimiliki dengan tetap berusaha mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki. Pada posisi kuadran IIA, perusahaan memang memiliki kelemahan akan tetapi kelemahan tersebut tidak seburuk pada kuadran IIB. Tapi di sisi lain perusahaan masih memiliki peluang bisnis lebih dari cukup. Karena kelemahan yang dimiliki tersebut, maka strategi bersaing yang tepat adalah melakukan perbaikan internal sambil tetap secara aktif mempertahankan pasar yang telah dikuasai, strategi ini dinamai strategi bertahan agresif (*aggressive maintenance strategy*). Jika pada kuadran IIB maka kebijakannya adalah mempertahankan peran secara selektif (*selective maintenance strategy*). Yang diartikan bahwa selama proses perbaikan dan penemuan kembali keunggulan perusahaan, manajemen hanya melayani pasar yang selama ini telah dipilih.
- c. **Posisi pada kuadran III:** Faktor eksternal dan internal sama-sama negatif, posisi ini menunjukkan bahwa kekuatan lebih kecil dibanding kelemahannya, dan di saat yang sama peluang juga lebih kecil dibanding ancaman yang dihadapi. Perusahaan tidak lagi memiliki keunggulan bersaing, dan pasar juga tidak lagi menyediakan peluang bisnis. Yang terlihat hanya kelemahan dan ancaman. Walaupun demikian, tidak berarti bahwa perusahaan tidak harus

serta merta keluar dari pasar. Perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memilih strategi mempertahankan hidup (*survival strategy*). Jika pada kuadran IIIA, ancaman yang datang dari lingkungan bisnis secara relatif tidak lebih besar dibanding dengan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Ancaman bisnis lebih rendah dari kuadran IIIB. Karena demikian intens kelemahan yang dimiliki, maka perusahaan sebaiknya memilih strategi penyehatan (*turnaround Strategy*). Perusahaan berharap dapat terus bertahan hidup sembari berusaha terus melakukan penyehatan serta berharap ada perbaikan lingkungan bisnis. Jika pada kuadran IIIB, kelemahan perusahaan tidak seburuk pada kuadran IIIA dan oleh karena itu sesungguhnya perusahaan dalam batas-batas tertentu masih mungkin melakukan manuver. Akan tetapi di sisi lain, lingkungan bisnis yang dihadapi amat buruk, lebih buruk dibanding kuadran IIIA. Strategi yang diharapkan akan dilakukan adalah strategi gerilya (*guirela strategy*) yakni perusahaan mencoba mencari terobosan baru secara lebih sporadis dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang masih dimiliki untuk mengeksploitasi sisa-sisa peluang pasar yang mungkin masih tersedia.

- d. **Posisi pada kuadran IV:** Faktor eksternal negatif tetapi faktor internal positif, kondisi ini memberikan arti bahwa peluang yang ada relatif lebih kecil dibanding besarnya ancaman. Namun di sisi internal kekuatan atau keunggulan yang dimiliki relatif masih lebih besar dibanding kelemahannya, sehingga yang harus dipilih adalah melaksanakan kebijakan diversifikasi. Dalam hal ini arah kebijakan tersebut diantaranya dapat dilaksanakan dapat dilaksanakan dengan diversifikasi yang terkonsentrasi kepada kebijakan populis (*concentric diversification strategy*), populer dan merupakan prioritas, sambil melaksanakan perbaikan internal yang masih lemah atau kuadran IVA. Arah kebijakan ini perlu dilaksanakan untuk persiapan melakukan diversifikasi secara luas ke berbagai kegiatan yang memberi peluang perbaikan peran suatu lembaga atau institusi (*conglomerate diversification*

*strategy*) atau kuadran IVB.

Secara ringkas pilihan strategi dapat disajikan seperti tabel:

Jenis Strategi	Skor	Kuadran	Pilihan Strategi
<b>Growth</b>	$S > O$	I A	Rapid Growth
	$S < O$	I B	Stable Growth
<b>Survival</b>	$W > T$	III A	Turn Arround
	$W < T$	III B	Guerilla
<b>Diversivication</b>	$S > T$	IV BB	Conglomerate
	$S < T$	IV A	Concentric
<b>Stability</b>	$O > W$	II A	Aggresive Maintenance
	$O < W$	II B	Selective Maintenance

**Tabel 2.1 Pilihan Strategi**

#### 2.1.4 Pengertian Bank

Bank secara etimologi berasal dari bahasa Italia, yaitu *banca* yang berarti bangku atau tempat duduk. Bank disebut demikian karena pada abad pertengahan orang-orang yang memberikan pinjaman melakukan usahanya di atas bangku-bangku (Lembaga Kajian Hukum Ekonomi, 1990:1).

PSAK No.31 Tahun 2007 tentang Perbankan pada ayat 11 mendefinisikan, “Bank adalah badan usaha yang menghitung dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat.”

Sedangkan menurut Verryn Stuart, dalam Suyatno (2001:1), mengartikan bank sebagai suatu badan yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan kredit, baik dengan alat-alat pembayarannya sendiri atau dengan uang yang diperolehnya dari orang lain, maupun dengan jalan mengedarkan alat-alat pengedar berupa uang giral. Abdurrachman, dalam Suyatno dkk (2001:1), mengartikan bank sebagai suatu jenis lembaga keuangan yang melaksanakan berbagai macam jasa seperti memberikan pinjaman, mengedarkan mata uang, pengawasan terhadap mata uang, bertindak sebagai tempat penyimpanan benda-benda berharga, membiayai usaha perusahaan-perusahaan dan lain-lain.

#### **2.1.4.a Klasifikasi Bank**

Menurut Wibowo dan Widodo (2005:18), bank dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kelompok antara lain:

- a. Menurut fungsinya
  - 1) Bank Sentral, yaitu bank yang merupakan badan hukum milik negara yang tugas pokoknya membantu pemerintah dalam:
    - a) Mengatur, menjaga dan memelihara kestabilan nilai rupiah
    - b) Mendorong kelancaran produksi dan pembangunan serta memerlukan kesempatan kerja guna meningkatkan taraf hidup rakyat
    - c) Mempunyai hak tunggal untuk mengeluarkan uang kartal
  - 2) Bank Umum, yaitu bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran
  - 3) Bank Perkreditan Rakyat (BPR), yakni bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran

- b. Menurut kepemilikannya
  - 1) Bank umum milik negara (BUMN), yaitu bank yang seluruh modalnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan dan pendiriannya di bawah undang-undang tersendiri
  - 2) Bank umum swasta, yaitu bank yang modalnya dimiliki oleh pengusaha nasional yang dalam pendirian dan pelaksanaan usahanya setelah mendapat izin dari menteri keuangan setelah mendengarkan pertimbangan-pertimbangan dari Bank Indonesia
  - 3) Bank campur, yaitu bank umum yang didirikan bersama-sama oleh satu atau lebih bank umum yang berkedudukan di Indonesia, didirikan dan dimiliki sepenuhnya oleh warga Indonesia, didirikan dan dimiliki sepenuhnya oleh warga negara Indonesia atau badan hukum Indonesia dengan satu atau lebih bank yang berkedudukan di luar negeri
- c. Menurut Statusnya
  - 1) Bank Devisa, yaitu bank yang dalam melaksanakan transaksi dengan pihak-pihak di luar negeri, misalnya transfer, *inkaso*, *travelers cheque*, *letter of credit* dan transaksi lainnya
  - 2) Bank non devisa, yaitu bank yang pelayanannya hanya dalam wilayah negara Indonesia
- d. Berdasarkan Metode Penentuan Harga
  - 1) Bank Konvensional, yaitu bank yang dalam operasionalnya menerapkan metode bunga
  - 2) Bank Syariah, yaitu bank yang beroperasi tidak dengan menggunakan metode bunga, melainkan menggunakan metode bagi hasil dan penentuan biaya yang sesuai dengan syariah Islam

#### **2.1.4.b Fungsi Bank**

Undang-Undang No.7 Tahun 1992 tentang Perbankan, sebagaimana telah diubah dalam Undang-Undang No.10 Tahun 1998 menyebutkan bahwa, fungsi utama

perbankan adalah sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat. Sedangkan menurut Susilo (2007:6), fungsi bank terdiri dari fungsi utama bank dan fungsi spesifikasi bank. Secara umum, fungsi utama bank adalah menghimpun dana masyarakat dan menyalurkan kembali kepada masyarakat untuk berbagai tujuan atau sebagai *Financial Intermediary*. Dan secara spesifik fungsi bank adalah sebagai berikut:

a. *Agen of Trust*

Bahwa dasar utama kegiatan perbankan adalah trust atau kepercayaan, baik dalam hal penghimpunan dana maupun penyaluran dana. Masyarakat bersedia menitipkan dananya di bank apabila dilandasi oleh unsur kepercayaan. Selain itu, pihak bank sendiri bersedia menempatkan atau menyalurkan dananya pada debitur atau masyarakat apabila dilandasi unsur kepercayaan

b. *Agen of Development*

Bahwa tugas bank sebagai penghimpun dan penyaluran dana sangat diperlukan untuk kelancaran kegiatan perekonomian di sektor riil. Seperti investasi, distribusi dan juga konsumsi barang dan jasa yang selalu berkaitan dengan penggunaan uang. Kelancaran kegiatan investasi, distribusi dan konsumsi ini tidak lain adalah kegiatan pembangunan perekonomian masyarakat

c. *Agen of Services*

Bahwa disamping melakukan kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana, bank juga memberikan penawaran jasa-jasa perbankan yang lain kepada masyarakat yang erat kaitannya dengan kegiatan perekonomian masyarakat secara umum. Jasa-jasa bank ini antara lain dapat berupa jasa pengiriman uang, jasa penitipan barang berharga, jasa pemberian jaminan bank dan jasa penyelesaian tagihan

### **2.1.4.c Tujuan Bank**

Undang-Undang perbankan No.10 tahun 1998 menyebutkan bahwa tujuan perbankan di Indonesia adalah menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pertumbuhan ekonomi dan juga stabilitas nasional kearah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak.

Menurut Widodo dan Wibowo (2000:21), tujuan bank adalah:

- a. Jangka Pendek (*Tactical Planning*)
  - 1) Memenuhi kebutuhan likuiditas wajib minimum bank yang harus dilaporkan secara mingguan kepada Bank Indonesia
  - 2) Memberikan pelayanan kepada nasabah secara maksimum
  - 3) Menanamkan dana dalam sekuritas
- b. Jangka Panjang (*Strategic Planning*)
  - 1) Memperoleh laba maksimum
  - 2) Memaksimumkan nilai perusahaan (kekayaan bank)

### **2.1.5 Perbankan Syariah**

Berdasarkan Undang-Undang No.21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, Perbankan Syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Kegiatan operasional perbankan syariah di Indonesia dimulai pada tahun 1991 melalui pendirian PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk. Perkembangan perbankan syariah berjalan lebih lambat dibandingkan dengan bank konvensional. Operasional perbankan syariah didasarkan pada Undang-Undang No.7 Tahun 1992 tentang Perbankan yang kemudian diperbarui dalam Undang-Undang No.21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah.

Menurut pedoman Bank Indonesia dalam Simorangkir (2000:40), bank-bank dibedakan menjadi bank konvensional dan bank syariah. Sebuah bank dapat dikatakan bank konvensional apabila aktivitas bank dalam menerima dan menyalurkan dana kepada masyarakat menerapkan sistem bagi bunga dengan

persentase tertentu. Sedangkan bank syariah merupakan bank yang mempunyai aktivitas sama dengan bank konvensional namun memiliki sedikit perbedaan. Perbedaan tersebut tampak dari tidak adanya bunga yang berasal dari pinjaman bank, tetapi bank akan mendapatkan bagi hasil dari pendapatan yang diperoleh bank.

#### **2.1.5.a Pengertian Bank Syariah**

Bank syariah adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, yaitu aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan syariah (Ascarya, 2005:1).

Muhammad (2002) mengatakan bahwa yang disebut dengan bank syariah adalah bank yang beroperasi dengan tidak mengandalkan pada bunga. Bank syariah adalah lembaga keuangan atau perbankan yang operasional dan produknya dikembangkan berdasarkan pada *Al-Qur'an* dan *Hadist* atau dengan kata lain, lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan pembiayaan dan jasa-jasa lainnya dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang pengoperasiannya disesuaikan dengan prinsip syariat Islam. Sedangkan menurut Perwataatmadja (1992), pengertian bank syariah atau bank Islam adalah bank yang beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam. Bank ini tata cara beroperasinya mengacu kepada ketentuan-ketentuan Al-Quran dan Hadis.

Undang-Undang No.21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah pada pasal 1 ayat 7 menjelaskan bahwa Bank Syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. Dan pada pasal 1 ayat 12 juga dijelaskan bahwa Prinsip Syariah adalah prinsip hukum Islam dalam kegiatan perbankan berdasarkan fatwa yang dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki kewenangan dalam penetapan fatwa di bidang syariah.

### **2.1.5.b Prinsip Syariah**

Menurut Triyuwono (2000) bahwa prinsip syariah atas kandungan Al-Quran merupakan pendasaran untuk pengembangan ekonomi syariah, sehingga memerlukan konsekuensi untuk selalu memperhatikan syariat-syariat Islam yang berlaku. Prinsip syariah pada organisasi bisnis akan dapat mengembangkan kemakmuran semua umat apabila manajemen bisnis selalu mendasarkan pada prinsip-prinsip dasar Al-Quran dan Hadist.

Beberapa prinsip atau hukum yang dianut oleh sistem perbankan syariah antara lain :

1. Pembayaran terhadap pinjaman dengan nilai yang berbeda dari nilai pinjaman dengan nilai ditentukan sebelumnya tidak diperbolehkan. Pemberi dana harus turut berbagi keuntungan dan kerugian sebagai akibat hasil usaha institusi yang meminjam dana.
2. Islam tidak memperbolehkan "menghasilkan uang dari uang". Uang hanya merupakan media pertukaran dan bukan komoditas karena memiliki nilai intrinsik.
3. Unsur Gharar (ketidakpastian, spekulasi) tidak diperkenankan. Kedua belah pihak harus mengetahui dengan baik hasil yang akan mereka peroleh dari sebuah transaksi.
4. Investasi hanya boleh diberikan pada usaha-usaha yang tidak diharamkan dalam islam. Usaha minuman keras misalnya tidak boleh didanai oleh perbankan syariah.

### **2.1.5.c Karakteristik Bank Syariah**

Menurut Sumitro (2004), karakteristik bank syariah yang membedakan dengan bank konvensional adalah sebagai berikut:

- a. Bank syariah merupakan lembaga intermediasi dan penyedia jasa keuangan yang bekerja berdasarkan etika dan sistem nilai islam, khususnya yang bebas dari bunga (*riba*), bebas dari kegiatan spekulatif yang nonproduktif seperti

perjudian, bebas dari hal-hal yang tidak jelas dan meragukan, berprinsip keadilan, dan membiayai kegiatan yang halal

- b. Menggunakan prinsip bagi hasil, jual beli, dan prinsip lain yang sesuai dengan syariat islam
- c. Bebas biaya tas pelayanan bank syariah disepakati bersama pada saat akad, dinyatakan dalam bentuk nominal dengan istilah sesuai dengan produk yang ditawarkan, dan dapat dilakukan tawar menawar dalam batas yang wajar
- d. Bank syariah tidak menjanjikan jumlah keuntungan yang pasti, karena proporsi bagi hasil didasarkan atas jumlah keuntungan usaha yang diperoleh pengelola dana (*mudharib*)

#### **2.1.5.d Tujuan Bank Syariah**

Setelah di dalam perjalanan sejarah bank-bank yang telah ada (bank konvensional) dirasakan mengalami kegagalan menjalankan fungsi utamanya menjembatani antara pemilik modal atau kelebihan dana dengan pihak yang membutuhkan dana, maka dibentuklah bank-bank islam dengan tujuan-tujuan sebagai berikut (Sumitro, 2004:17):

- a. Mengarahkan kegiatan ekonomi umat untuk bermuamalah secara islam, khususnya muamalah yang berhubungan dengan perbankan, agar terhindar dari praktik-praktik riba atau jenis-jenis usaha/perdagangan lain yang mengandung unsur *gharar* (tipuan), di mana jenis-jenis usaha tersebut selain dilarang dalam Islam, juga telah menimbulkan dampak negatif terhadap kehidupan ekonomi umat.
- b. Untuk menciptakan suatu keadilan di bidang ekonomi, dengan jalan meratakan pendapatan melalui kegiatan investasi, agar tidak terjadi kesenjangan yang amat besar antara pemilik modal (orang kaya) dengan pihak yang membutuhkan dana (orang miskin).
- c. Untuk meningkatkan kualitas hidup umat, dengan jalan membuka peluang berusaha yang lebih besar terutama kepada kelompok miskin, yang diarahkan

kepada kegiatan usaha yang produktif, menuju terciptanya kemandirian berusaha (berwirausaha).

- d. Untuk membantu menanggulangi (mengentaskan) masalah kemiskinan, yang pada umumnya merupakan prigram utama dari negara-negara yang berkembang. Upaya Bank Islam di dalam mengentaskan kemiskinan ini berupa pembinaan nasabah yang lebih menonjol sifat kebersamaan dari siklus usaha yang lengkap seperti program pembinaan pengusaha produsen, pembinaan pedagang perantara, program pembinaan konsumen, program pengembangan modal kerja dan program pengembangan usaha bersama.
- e. Untuk menjaga kestabilan ekonomi/moneter pemerintah. Dengan aktivitas-aktivitas Bank Islam yang diharapkan mampu menghindarkan inflasi akibat penerapan sistem bunga, menghindarkan persaingan yang tidak sehat antara lembaga keuangan, khususnya bank dan menanggulangi kemandirian lembaga keuangan, khususnya bank dari pengaruh gejolak moneter dari dalam maupun luar negeri.
- f. Untuk menyelamatkan ketergantungan umat Islam terhadap bank non-Islam (konvensional) yang menyebabkan umat Islam berada di bawah kekuasaan bank, sehingga umat Islam tidak bisa melaksanakan ajaran agamanya secara penuh, terutama di bidang kegiatan bisnis dan perkonomiannya.

Pada Undang-Undang No.21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah pasal 3 menjelaskan bahwa Perbankan Syariah bertujuan menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan keadilan, kebersamaan, dan pemerataan kesejahteraan rakyat.

#### **2.1.5.e Fungsi dan Peranan Bank Syariah**

Menurut Tim Pengembangan Perbankan Syariah Institut Bankir Indonesia (2002), fungsi dan peran bank syariah adalah:

- a. Manajer Investasi, bank syariah dapat mengelola investasi dana nasabah.

- b. Investor, bank syariah dapat menginvestasikan dana yang dimilikinya maupun dana nasabah yang dipercayakan kepadanya.
- c. Penyedia jasa keuangan dan lalu lintas pembayaran, bank syariah dapat melakukan kegiatan jasa-jasa layanan perbankan sebagaimana lazimnya institusi perbankan sepanjang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
- d. Pelaksana kegiatan sosial, sebagai suatu ciri yang melekat pada identitas keuangan Islam, bank syariah juga memiliki kewajiban untuk mengeluarkan dan mengelola (menghimpun, mengadministrasikan, mendistribusikan) zakat serta dana-dana sosial lainnya.

Menurut Muhamad (2002), peranan bank syariah secara nyata dapat terwujud dalam aspek-aspek berikut:

- a. Menjadi perekat nasionalisme baru, artinya bank syariah dapat menjadi fasilitator aktif bagi terbentuknya jaringan usaha ekonomi kerakyatan.
- b. Memberdayakan ekonomi umat dan beroperasi secara transparan. Artinya pengelolaan bank syariah harus didasarkan pada visi ekonomi kerakyatan, dan upaya ini terwujud jika ada mekanisme operasi yang transparan.
- c. Memberikan *return* yang lebih baik. Artinya investasi di bank syariah tidak memberikan janji yang pasti mengenai *return* (keuntungan) yang diberikan kepada investor. Oleh karena itu bank syariah harus mampu memberikan *return* yang lebih baik dibandingkan dengan bank konvensional. Sebaliknya, nasabah pembiayaan akan memberikan bagi hasil sesuai dengan keuntungan yang diperolehnya. Oleh karena itu pengusaha harus bersedia memberikan keuntungan yang tinggi kepada bank syariah.
- d. Mendorong penurunan spekulasi di pasar keuangan. Artinya, bank syariah mendorong terjadinya transaksi produktif dari dana masyarakat. Dengan demikian, spekulasi dapat ditekan.

- e. Mendorong pemerataan pendapatan. Artinya bank syariah bukan hanya mengumpulkan dana pihak ketiga, namun dapat mengumpulkan dana Zakat, Infaq dan Shadaqah (ZIS). Dana ZIS dapat disalurkan melalui pembiayaan *Qardul Hasan*, sehingga dapat mendorong pertumbuhan ekonomi. Pada akhirnya terjadi pemerataan ekonomi.
- f. Peningkatan efisiensi mobilisasi dana. Artinya, adanya produk *al mudharabah al-mugayyadah*, berarti terjadi kebebasan bank untuk melakukan investasi atas dana yang diserahkan oleh investor, bank memperoleh komisi atau bagi hasil, bukan karena *spread* bunga.
- g. *Uswah Hasanah*, implementasi moral dalam penyelenggaraan usaha bank.
- h. Meminimalisir adanya Kolusi, Korupsi dan Nepotisme (KKN) yang menyebabkan krisis ekonomi.

#### **2.1.5.f Visi dan Misi Bank Syariah**

Menurut Peraturan Bank Indonesia (2003), visi dan misi bank syariah dijelaskan sebagai berikut:

- a. Visi yang harus dikembangkan dalam pengembangan perbankan syariah adalah terwujudnya sistem perbankan syariah yang kompetitif, efisien, dan memenuhi prinsip kehati-hatian yang mampu mendukung sektor riil secara nyata melalui kegiatan pembiayaan berbasis bagi hasil dan transaksi riil dalam kerangka keadilan, tolong-menolong dan menuju kebaikan guna mencapai kemaslahatan masyarakat.
- b. Misi pengembangan perbankan syariah adalah mewujudkan iklim yang kondusif untuk pengembangan perbankan syariah yang sehat dan konsisten menjalankan prinsip syariah serta mampu berperan dalam sektor riil, yang meliputi: melakukan kajian dan penelitian tentang kondisi, potensi serta kebutuhan perbankan syariah secara berkesinambungan; mempersiapkan konsep dan melaksanakan pengaturan dan pengawasan berbasis resiko guna menjamin kesinambungan operasi perbankan syariah yang sesuai dengan

karakteristiknya; mempersiapkan infrastruktur guna peningkatan efisiensi operasional perbankan syariah.

#### **2.1.5.g Dasar Falsafah, Konsep dan Sistem Operasional Bank Syariah**

Menurut Muhammad (2002), setiap lembaga keuangan syariah mempunyai falsafah mencari keridhoan Allah untuk memperoleh kebajikan di dunia dan akhirat. Oleh karena itu setiap lembaga keuangan yang dikhawatirkan menyimpang dari ajaran agama harus dihindari seperti menjauhkan diri dari unsur riba (QS. *Luqman*: 34), sebaliknya yang sesuai dengan ajaran agama harus dilaksanakan seperti penerapan bagi hasil dan perdagangan (QS. *Al-Baqarah*: 275 dan QS. *An-Nisa*: 29).

#### **2.1.5.h Keunggulan dan Kelemahan Bank Syariah**

##### a. Keunggulan Bank Syariah

Menurut Wibowo dan Widodo (2005), bank syariah memiliki beberapa keunggulan antara lain:

- 1) Mekanisme bank syariah didasarkan pada prinsip efisiensi, keadilan, dan kebersamaan
- 2) Tidak mudah dipengaruhi oleh gejolak moneter
- 3) Bank syariah lebih mandiri dalam penentuan kebijakan bagi hasilnya
- 4) Bank syariah relatif lebih mudah merespon kebijakan pemerintah
- 5) Terhindar dari praktik *money laundering*

##### b. Kelemahan Bank Syariah

Selain keunggulan-keunggulan tersebut, bank syariah juga memiliki beberapa kelemahan yang dijumpai dalam praktik, antara lain:

- 1) Terlalu berprasangka baik pada nasabah dan berasumsi bahwa semua orang jujur dan dapat dipercaya, sehingga rawan terhadap itikad buruk
- 2) Metode bagi hasil memerlukan perhitungan yang rumit, terutama dalam menghitung bagi laba nasabah yang kecil-kecil dan nilai

simpanannya tidak tetap. Resiko salah hitung lebih besar daripada bank konvensional

- 3) Kekeliruan penilaian proyek berakibat lebih besar daripada bank konvensional
- 4) Produk-produk bank syariah belum bisa mengakomodasi kebutuhan masyarakat dan kurang kompetitif
- 5) Pemahaman masyarakat yang kurang tepat terhadap kegiatan operasional bank syariah
- 6) Jaringan kantor bank syariah yang belum luas
- 7) Sumber daya manusia yang memiliki keahlian mengenai bank syariah masih sedikit

### **2.1.5.i Produk Bank Syariah**

#### **2.1.5.i.1) Penghimpunan Dana Bank Syariah**

Menurut Nurmala (2009:261), produk perbankan syariah terdiri dari produk penghimpunan dana dan produk penyaluran dana. Produk penghimpunan dana adalah pelayanan jasa simpanan/tabungan. Dimana dalam rangka penghimpunan dana masyarakat (funding), bank syariah mengacu pada:

*Surat An-Nisa ayat 59, Sesungguhnya Allah telah menyuruhmu untuk menyampaikan amanat 1) kepada orang yang berhak menerimanya. Dan bila kamu menetapkan hukum antara manusia, maka penetapan hukum hendaknya adil 2) bahwa dengan itu Allah telah memberikan pengajaran sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah maha mendengar dan melihat.*

Dana bank adalah uang tunai yang dimiliki atau dikuasai oleh bank dalam bentuk tunai atau aktiva lain yang segera dapat diubah menjadi uang tunai. Dana bank yang digunakan sebagai modal operasional dalam kegiatan usaha tersebut dapat bersumber dari (Hanifah, 2005):

- a. Dana sendiri (dana pihak pertama)
- b. Dana pinjaman dari pihak luar bank (dana pihak kedua)

c. Dana dari masyarakat (dana pihak ketiga)

Dana yang berasal dari masyarakat merupakan mayoritas dari seluruh dana yang dihimpun bank dan merupakan sumber dana utama yang diandalkan oleh bank dalam kegiatan usaha sehari-hari.

Prinsip operasional yang diterapkan oleh perbankan syariah dalam menghimpun dana dari masyarakat ada dua, yaitu prinsip *wadiah* dan *mudharabbah* (Amukti, 2007).

a. Akad *Wadiah*

Akad *Wadiah* adalah titipan nasabah yang harus dijaga dan dikembalikan setiap saat apabila nasabah yang bersangkutan menghendaki. Bank bertanggungjawab atas pengembalian titipan. Simpanan atau tabungan yang berakad *wadiah* ada dua, yaitu: *wadiah yad dhamanah* dan *wadiah amanah* (PSAK No.59 Tentang Akuntansi Perbankan Syariah). *Wadiah yad dhamanah* diterapkan pada produk rekening giro. *Wadiah yad dhamanah* berbeda dengan *wadiah amanah*. Dalam *wadiah amanah*, pada prinsipnya harta titipan tidak boleh dimanfaatkan oleh pihak yang dititipi, sedangkan dalam *wadiah yad dhamanah*, pihak yang dititipi (bank) bertanggung jawab atas keutuhan harta titipan sehingga ia boleh memanfaatkan harta titipan tersebut. Akad ini dapat diterapkan pada kegiatan penghimpunan dana berupa giro dan tabungan.

Ascarya (2011:44), beberapa ketentuan *Wadiah yad dhamanah* antara lain:

- 1) Penyimpan memiliki hak untuk menginvestasikan aset yang dititipkan
- 2) Penitip memiliki hak untuk mengetahui bagaimana asetnya diinvestasikan
- 3) Penyimpan menjamin hanya nilai pokok jika modal berkurang karena merugi atau terdepresiasi
- 4) Setiap keuntungan yang diperoleh penyimpan dapat dibagikan sebagai hibah atau hadiah (bonus). Hal itu berarti bahwa penyimpan (bank) tidak memiliki kewajiban mengikat untuk membagikan keuntungan yang diperolehnya
- 5) Penitip tidak memiliki hak suara

Menurut Yaya (2009:59), tabungan wadiah adalah titipan pihak ketiga pada bank syariah yang penarikannya dapat dilakukan menurut syarat tertentu yang disepakati dengan menggunakan kuitansi, kartu ATM, sarana perintah pembayaran lainnya, atau dengan cara pemindahbukuan. Sedangkan giro wadiah adalah titipan pihak ketiga pada bank syariah yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet giro, kartu ATM, sarana perintah pembayaran lainnya, ataupun dengan cara pemindahbukuan.

Sedangkan menurut Ascarya (2011:113), giro wadiah adalah produk pendanaan bank syariah berupa simpanan dari nasabah dalam bentuk rekening giro untuk keamanan dan kemudahan pemakaiannya. Karakteristik giro wadiah ini mirip dengan giro pada bank konvensional, ketika kepada nasabah penyimpan diberi garansi untuk dapat menarik dananya sewaktu-waktu dengan menggunakan berbagai fasilitas yang disediakan bank, seperti cek, bilyet giro, kartu ATM, atau dengan menggunakan sarana perintah pembayaran lainnya atau dengan cara pemindahbukuan tanpa biaya. Dalam aplikasinya ada giro wadiah yang memberikan bonus dan ada yang tidak memberikan bonus. Tabungan wadiah adalah produk pendanaan bank syariah berupa simpanan dari nasabah dalam bentuk rekening tabungan untuk keamanan dan kemudahan pemakaiannya. Karakteristik tabungan wadiah ini mirip dengan tabungan pada bank konvensional, ketika kepada nasabah penyimpan diberi garansi untuk dapat menarik dananya sewaktu-waktu dengan menggunakan berbagai fasilitas yang disediakan bank, seperti kartu ATM, dan sebagainya tanpa biaya. Karena sifat penarikannya yang tidak sefleksibel giro wadiah, sehingga bank mempunyai kesempatan lebih besar untuk mendapatkan keuntungan. Oleh karena itu, bonus yang diberikan oleh bank kepada nasabah tabungan wadiah biasanya lebih besar daripada bonus yang diberikan kepada nasabah giro wadiah.

b. Akad Mudharabbah

Adalah akad kerja sama usaha antara dua pihak dimana pihak pertama (pemilik dana) menyediakan seluruh dana, sedangkan pihak kedua (pengelola dana) bertindak selaku pengelola, dan keuntungan usaha dibagi di antara mereka sesuai

kesepakatan sedangkan kerugian finansial hanya ditanggung oleh pengelola dana (PSAK No.105 Tentang Akuntansi Mudharabbah). Umumnya *mudharabbah* digunakan dalam produk deposito dan tabungan.

Menurut Yaya (2009:60), tabungan mudharabbah adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat tertentu yang disepakati, tetapi tidak dapat ditarik dengan cek atau alat yang dipersamakan dengan itu. Sedangkan deposito mudharabbah adalah simpanan dana dengan skema pemilik dana (*shahibul mal*) mempercayakan dananya untuk dikelola bank (*mudharib*) dengan hasil yang diperoleh dibagi antara pemilik dana bank dan bank dengan nisbah yang disepakati sejak awal.

Tabungan yang menerapkan prinsip mudharabbah mengikuti prinsip-prinsip sebagai berikut, yaitu: Pertama, keuntungan dari dana yang digunakan harus dibagi antara *shahibul maal* (nasabah) dan *mudharib* (bank); Kedua, adanya tenggang waktu antara dana yang diberikan dan pembagian keuntungan, karena untuk melakukan investasi dengan memutar dana itu diperlukan waktu yang cukup. Sedangkan deposito mudharabbah juga mendapatkan keuntungan atau bagi hasil dari keuntungan bank. Pembayaran keuntungan di Indonesia pada akhir bulan atau jatuh tempo (Antonio, 2001:156).

#### **2.1.5.i.2) Penyaluran Dana Bank Syariah**

Penyaluran dana oleh bank syariah terbagi dalam ketiga kategori (Kodifikasi Produk Perbankan Syariah, Bank Indonesia, 2008), yaitu:

##### **a. Pembiayaan dengan Prinsip Jual Beli**

Prinsip jual beli dilakukan sehubungan dengan adanya perpindahan kepemilikan barang atau benda (*transfer of property*). Tingkat keuntungan bank ditentukan di depan dan menjadi harga jual barang. Transaksi jual beli dibedakan berdasarkan bentuk pembayaran dan waktu penyerahan barang, seperti:

1) **Pembiayaan Murabahah**

Pembiayaan berdasarkan perjanjian jual beli atas barang halal tertentu, dimana bank bertindak sebagai penjual sementara nasabah sebagai pembeli. Harga jual adalah harga beli bank dari pemasok ditambah keuntungan. Kedua pihak harus menyepakati harga jual, dan waktu pembayaran dilakukan sesuai dengan akad.

2) **Pembiayaan Salam**

Salam adalah transaksi jual beli dimana barang yang diperdagangkan belum ada. Oleh karena itu barang diserahkan secara tangguh sedangkan pembayaran dilakukan secara tunai, namun dalam transaksi ini kuantitas, kualitas, harga, dan waktu penyerahan barang harus ditentukan secara jelas dan pasti.

3) **Pembiayaan Istishna**

Produk Istishna menyerupai produk salam, namun dalam Istishna pembayaran dilakukan oleh bank dalam beberapa kali (termin) pembayaran. Skim Istishna dalam bank syariah diterapkan pada pembayaran manufaktur dan konstruksi.

**b. Pembiayaan dengan Prinsip Sewa (*Ijarah*).**

Transaksi ijarah dilandasi oleh adanya perpindahan manfaat. Jadi pada dasarnya prinsip *Ijarah* sama dengan jual beli, namun perbedaannya terletak pada obyek transaksinya, yaitu jasa. Pada masa akhir bank dapat menjual barang yang disewakan kepada nasabah, karena itu dalam perbankan syariah dikenal *Ijarah Muntahhi Bittamik* (Sewa yang diikuti dengan berpindahnya kepemilikan). Harga sewa dan harga jual disepakati pada awal perjanjian.

**c. Pembiayaan dengan Prinsip Bagi Hasil (*Syirkah*).**

Prinsip bagi hasil dikembangkan menjadi bentuk:

1) Pembiayaan Mudharabah

Adalah pembiayaan kerja sama antara suatu pihak dengan pihak lain dalam suatu usaha yang produktif dan halal serta dikelola oleh ahlinya. Pembiayaan diberikan sebesar 100% sesuai nilai proyek oleh bank dengan perjanjian keuntungan yang sesuai nisbah (porsi) yang disepakati bersama.

2) Pembiayaan Musyarakah

Adalah pembiayaan kerjasama dana yang dilakukan oleh dua atau lebih anggota perkongsian dalam suatu usaha yang dijalankan oleh pelaksana usaha, dimana pembagian keuntungan dibagikan sesuai dengan kesepakatan bersama. Pelaksanaan usaha itu boleh dilakukan oleh salah satu dari masing-masing anggota penyerta dana atau boleh juga disepakati bersama.

### **2.1.5.i.3) Jasa Keuangan**

Antonio (2001:120), menjelaskan bahwa pelaksanaan fungsi jasa keuangan perbankan dapat menggunakan prinsip-prinsip syariah yang telah difatwakan oleh Dewan Syariah nasional, yaitu:

a. Prinsip Wakalah

Wakalah berarti penyerahan, pendelegasian, atau pemberian mandat. Akan tetapi, yang dimaksud wakalah disini adalah pelimpahan kekuasaan oleh seseorang kepada yang lain dalam hal-hal yang diwakilkan.

b. Prinsip Kafalah

Al-Kafalah merupakan jaminan yang diberikan oleh penanggung kepada pihak ketiga untuk memenuhi kewajiban pihak kedua atau yang ditanggung. Dalam praktik perbankan, prinsip kafalah digunakan dalam transaksi bank garansi. Bila pihak yang dijamin gagal memenuhi kewajiban pembayrannya, pemegang bank garansi dapat melakukan klaim kepada bank penerbit atas bank garansi tersebut.

c. Prinsip Hawalah

Hawalah adalah pengalihan utang dari orang yang berutang kepada orang lain yang menanggungnya. Dalam praktik perbankan, prinsip hawalah dapat digunakan untuk transaksi anjak piutang, di mana nasabah yang memiliki piutang kepada pihak ketiga memindahkan piutang itu kepada bank, bank lalu membayar piutang tersebut dan bank menagihnya dari pihak ketiga itu.

d. Prinsip Sharf

Prinsip sharf adalah prinsip yang digunakan dalam transaksi jual beli mata uang, baik antarmata uang sejenis maupun antarmata uang berlainan jenis.

e. Prinsip Qardh

Al-Qardh adalah pemberian harta kepada orang lain yang dapat ditagih atau diminta kembali atau dengan kata lain meminjamkan tanpa mengharapkan imbalan.

f. Prinsip Rahn

Ar-Rahn artinya menahan salah satu harta milik si peminjam sebagai jaminan atas pinjaman yang diterimanya. Barang tersebut memiliki nilai ekonomis. Dengan demikian, pihak yang menahan memperoleh jaminan untuk dapat mengambil kembali seluruh atau sebagian piutangnya. Secara sederhana, rahn adalah semacam jaminan utang atau gadai.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan untuk menguji tentang analisis SWOT, misalnya Wakhyudin dan Sasli Rais (2009) meneliti Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan Analisis SWOT menyimpulkan bahwa metode dengan menggunakan analisis SWOT ini ada kelemahannya utamanya terkait strategi dan rekomendasi yang dihasilkan apalagi apabila analisis ini dilakukan secara subyektif sehingga boleh jadi hasil analisis penulis akan berbeda dengan orang lain pada saat yang sama.

Arifah (2009) meneliti Analisis SWOT pada Bank Bukopin Syariah Cabang Surabaya menyimpulkan bahwa dari keterangan analisis SWOT dan mengamati kondisi lingkungan yang ada di Bank Bukopin Syari'ah cabang Surabaya, maka penulis dapat mengetahui posisi perusahaan dengan melakukan strategi analisis SWOT karena strategi yang akan digunakan dapat menentukan keberhasilan dan kegagalan. Strategi yang bagus mungkin saja dilakukan secara buruk dan tetapi menguntungkan, sedangkan strategi yang buruk tetapi dilakukan dengan baik dapat merugikan. Untuk itulah pentingnya sebuah strategi yang tepat, yang akhirnya mengembangkan sebuah perusahaan.

Rambe (2007) meneliti tentang Analisis SWOT sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Medan menyimpulkan bahwa PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Medan dapat melaksanakan sepuluh strategi alternatif berdasarkan prioritas yang dihasilkan dari analisis dan matriks SWOT, yang berarti bahwa PT. BNI (persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Medan berada pada posisi kuadran agresif yang berarti bahwa BNI Syariah Medan mempunyai keunggulan kompetitif yang besar dalam perusahaan yang sedang tumbuh dan stabil.

## **BAB 3. METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian yang digunakan disini adalah penelitian deskriptif kualitatif sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis. Penelitian ini akan menjelaskan strategi terhadap penghimpunan dana pihak ketiga pada PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember.

### **3.2 Sumber Data**

Data merupakan sarana bagi peneliti untuk mendapatkan hasil penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data primer yaitu jenis data penelitian berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Sumber data dari jenis data primer untuk penelitian adalah hasil wawancara secara langsung dengan pihak terkait yang menangani bagian yang bersangkutan dengan masalah yang akan diteliti peneliti.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh oleh peneliti dengan adanya perantara, berupa bukti, catatan, atau laporan historis baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan. Sumber data diproses dan diperoleh secara langsung dari PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember seperti:

- Gambaran umum obyek penelitian
- Struktur organisasi dan tugas masing-masing bagian
- Visi dan misi perusahaan

### 3.3 Unit Analisis

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat, pelaku, dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis. Situasi sosial dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember.

Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai nara sumber, atau partisipan, informan, teman dan guru dalam penelitian (Sugiyono, 2009). Informan dari penelitian ini adalah dari pihak bank yaitu pihak manajemen.

Metode pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *judgement sampling*, yang merupakan salah satu bentuk *purposive sampling*, yaitu merupakan tipe pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu umumnya disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999). Adapun kriteria yang digunakan dalam penelitian sampel adalah:

- Manajemen tingkat atas
- Kepala bagian atau supervisor bagian pemasaran
- Telah menjadi pegawai tetap bank tersebut selama lebih dari 2 tahun

### 3.4 Fokus Penelitian

Secara garis besar produk-produk bank syariah dapat dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu: penghimpunan dana, penyaluran dana, dan jasa keuangan. Dalam penelitian ini, penulis akan memfokuskan pada penghimpunan dana pihak ketiga dalam perbankan syariah yaitu Wadi’ah dan Mudharabbah. Dimana yang diambil dalam penelitian ini hanya pada Tabungan Wadia’ah dan Tabungan Mudharabbah.

Seperti yang terdapat pada Undang-Undang No.21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah yaitu Tabungan adalah simpanan berdasarkan akad *wadi’ah* atau investasi dana berdasarkan akad *mudharabbah* atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat dan

ketentuan tertentu yang disepakati, tetapi tidak dapat ditarik dengan cek, bilyet giro, dan/atau alat lainnya yang dipersamakan dengan itu.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut (Creswell, 2010:267):

a. Wawancara

Wawancara adalah usaha untuk mengumpulkan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada masing-masing unit organisasi (pihak yang berwenang) terkait dengan strategi pada pengumpulan dana pihak ketiga. Seperti manajer atau pimpinan perusahaan serta karyawan yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Misalnya seperti kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman pada penghimpunan dana pihak ketiga.

b. Observasi

Observasi yang didalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik mengumpulkan data melalui bahan-bahan tertulis berupa arsip-arsip, struktur organisasi, serta dokumen-dokumen tentang pendapat dan teori yang berhubungan dengan masalah penelitian.

### **3.6 Uji Keabsahan Data**

Uji keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah (Sugiyono, 2009:112):

a. Uji Kredibilitas

Uji kredibilitas yang dalam penelitian kuantitatif biasa disebut dengan validitas internal adalah uji kepercayaan terhadap data hasil penelitian. Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dikatakan

kredibel/valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi.

b. Uji *Depenability*

*Depenability* dalam penelitian kuantitatif disebut dengan reliabilitas, yaitu kemamouan proses penelitian untuk diulangi/direplikasi oleh peneliti lain (Sugiyono, 2009:131). Dalam penelitian kualitatif, *depenability* dilakukan dengan melihat keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh pembimbing untuk melihat keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Dimulai dari bagaimana peneliti mulai menentukan masalah/focus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai membuat suatu kesimpulan.

### 3.7 Teknik Analisis Data

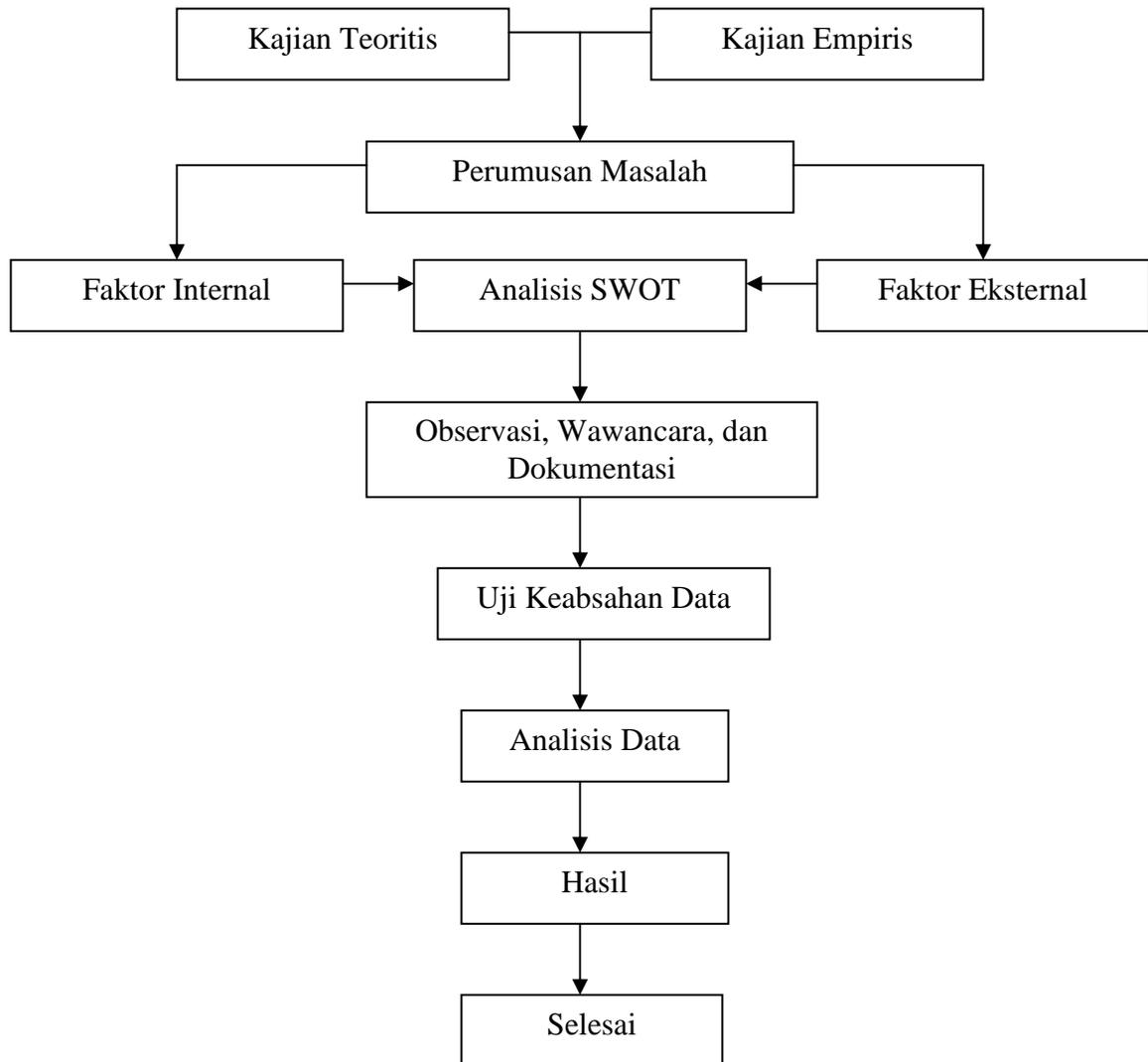
Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Daftarkan item-item *EFAS* dan *IFAS* yang paling penting dalam kolom Faktor Strategis Kunci, tunjukkan mana yang merupakan kekuatan (*S*), kelemahan (*W*), peluang (*O*), dan ancaman (*T*).
- b. Menentukan bobot masing-masing faktor dalam tabel *EFAS* dan *IFAS* dengan skala 1.00 (paling penting) sampai 0.00 (tidak penting). Berdasarkan skala tersebut, jumlah total pada kolom bobot *EFAS* dan *IFAS* mencapai angka 1.00.
- c. Menentukan nilai rating masing-masing faktor dari tabel *EFAS* dan *IFAS* dengan nilai 4 (paling tinggi) dan nilai 1 (paling rendah). Variabel yang bersifat positif yaitu kekuatan (*S*) dan peluang (*O*) diberi nilai +1 (jelek) sampai dengan +4 (sangat baik), variabel yang bersifat negatif yaitu kelemahan (*W*) dan ancaman (*T*) diberi nilai sebaliknya. Adapun kriteria mengenai penilaian rating adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai rating 4 : Sangat bagus
  - 2) Nilai rating 3 : Bagus
  - 3) Nilai rating 2 : Tidak bagus
  - 4) Nilai rating 1 : Sangat tidak bagus
- d. Menentukan nilai skor dengan mengalikan bobot dengan rating.
  - e. Menjumlah nilai melalui total *EFAS* dan *IFAS*.

Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan strategi yang berhasil.

### 3.8 Kerangka Pikir/Pemecahan Masalah



**Gambar 3.1: Kerangka Pikir/Pemecahan Masalah**

## **BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian**

#### **4.1.1 Sejarah Berdirinya PT. Bank Syariah Mandiri Tbk**

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 merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia.

Lahirnya Undang-Undang No.10 Tahun 1998, tentang Perubahan atas Undang-Undang No.7 Tahun 1992 tentang Perbankan, pada bulan November 1998 telah memberi peluang yang sangat baik bagi tumbuhnya bank-bank syariah di Indonesia. Undang-Undang tersebut memungkinkan bank beroperasi sepenuhnya secara syariah atau dengan membuka cabang khusus syariah. Inilah awal dari satu masa dalam dunia perbankan yang kita sebut dengan *dual banking system*.

Salah satu bank konvensional, 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 (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 di kelompok 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 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, 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 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 dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.

#### **4.1.2 Visi dan Misi PT. Bank Syariah Mandiri Tbk**

Visi dari PT. Bank Syariah Mandiri Tbk adalah “Menjadi Bank Syariah Terpercaya Pilihan Mitra Usaha”.

Sedangkan misi dari PT. Bank Syariah Mandiri adalah:

- a. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan yang bekesinambungan
- b. Mengutamakan penghimpunan dana konsumen 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

#### **4.1.3 Budaya Perusahaan**

Bank Syariah Mandiri sebagai bank yang beroperasi atas dasar prinsip syariah, menetapkan budaya perusahaan yang mengacu kepada sikap *akhlaqul karimah* (budi pekerti yang mulia), yaitu sikap pribadi yang terangkum dalam lima nilai utama, disingkat dengan kata “*SIFAT*”, yaitu:

- a. **Siddiq (Integritas)**  
*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. **Fathonah (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

#### 4.1.4 Prinsip Operasi PT. Bank Syariah Mandiri Tbk

Bank Syariah Mandiri menganut prinsip-prinsip sebagai berikut:

a. Prinsip Keadilan

Prinsip ini tercermin dari penerapan imbalan atas dasar bagi hasil dan pengambilan margin keuntungan yang disepakati bersama antara bank dengan nasabah

b. Prinsip Kemitraan

Bank syariah menempatkan nasabah penyimpanan dana, nasabah pengguna dana, maupun bank pada kedudukan yang sama dan sederajat dengan mitra usaha. Hal ini tercermin dalam hak, kewajiban, resiko, dan keuntungan yang berimbang di antara nasabah penyimpan dana, nasabah pengguna dana maupun bank. Dalam hal ini bank berfungsi sebagai *intermediary institution* lewat skim-skim pembiayaan yang dimilikinya

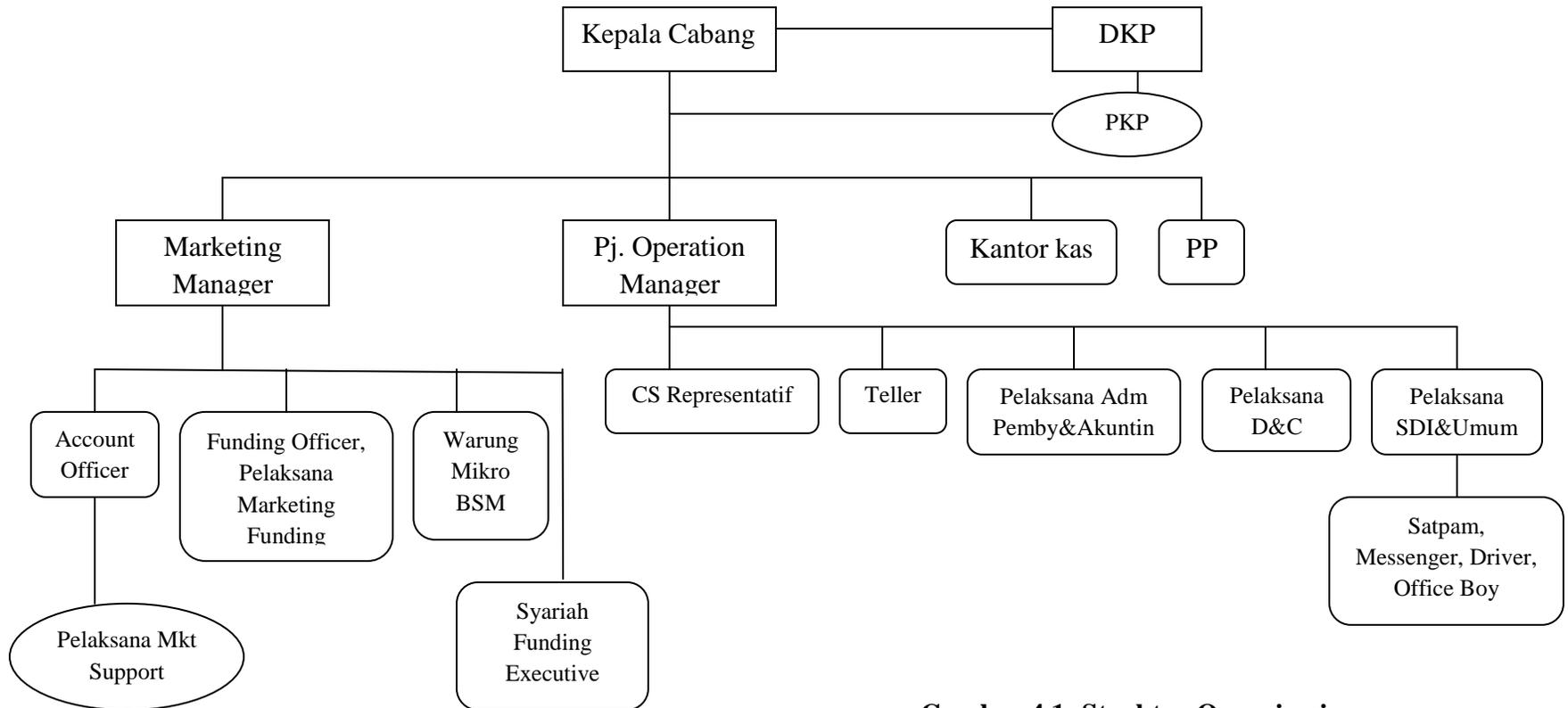
c. Prinsip Keterbukaan

Melalui laporan keuangan bank yang terbuka secara berkesinambungan, nasabah dapat mengetahui tingkat keamanan dana dan kualitas manajemen bank

d. Universalitas

Bank dalam mendukung operasionalnya tidak membeda-bedakan suku, agama, ras dan golongan agama dalam masyarakat dengan prinsip Islam sebagai *rahmatan lil' alamin*

#### 4.1.5 Struktur Organisasi PT. Bank Syariah Mandiri Tbk



**Gambar 4.1: Struktur Organisasi**

(Sumber: Bank Syariah Mandiri Cabang Jember)

Berdasarkan struktur organisasi tersebut akan diuraikan tugas dari masing-masing bagian, yaitu sebagai berikut:

**a. Manajer Pemasaran**

- 1) Mengelola secara optimal sumber daya agar dapat mendukung kelancaran operasional Cabang
- 2) Membuat Rencana Kerja (RKSP) Tahunan bidang pemasaran agar dapat mendukung kelancaran operasional Cabang
- 3) Memonitor realisasi target operasional Cabang serta menetapkan upaya-upaya pencapaiannya
- 4) Melaksanakan strategi pemasaran guna mencapai tingkat volume/sasaran yang telah ditetapkan, baik pembiayaan, pendanaan maupun jasa-jasa
- 5) Melaksanakan review atas proses pembangunan pembiayaan dan penekanan kepada upaya antisipasi resiko pembiayaan, meliputi:
  - Review kelengkapan dan keabsahan dokumen permohonan pembiayaan
  - Review kecukupan hasil investigasi
  - Review ketajaman dan kedalaman analisis pembiayaan
  - Review kewajaran limit pembiayaan dan nisbah bagi hasil/margin
  - Review kelengkapan persyaratan/syarat pembiayaan yang ditetapkan sehingga pembiayaan aman ditinjau dari segala bidang
- 6) Bersama-sama dengan anggota komite pembiayaan lainnya memutuskan pembiayaan sesuai dengan batas kewenangannya
- 7) Review prasyarat/syarat dalam surat penegasan persetujuan pembiayaan (SP3) telah sesuai dengan yang diputuskan komite pembiayaan cabang/kantor pusat
- 8) Review akad pembiayaan dan surat sanggup telah sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam SP3.

- 9) Meyakini bahwa kelengkapan-kelengkapan dokumen sebagai prasyarat/syarat pencairan fasilitas pembiayaan telah dipenuhi nasabah
- 10) Meyakini bahwa pengikatan jaminan dan penutupan asuransi telah dilaksanakan pada kesempatan pertama setelah akad pembiayaan ditandatangani dan biayanya telah dibebankan kepada nasabah
- 11) Memonitor ketertiban penyelenggaraan file dokumen pembiayaan yang telah dilakukan bawahannya
- 12) Melakukan pemantauan terhadap kualitas aktiva produksi dan mengupayakan pencapaian kolektifibilitas lancar, minimal dengan target yang ditetapkan direksi
- 13) Mengkoordinir/melaksanakan penagihan kewajiban nasabah yang telah jautuh tempo/menunggak
- 14) Melakukan pembinaan terhadap nasabah maupun investor
- 15) Mengkoordinir pelaksanaan penilaian ulang atas pembiayaan yang diberikan cabang
- 16) Mengkoordinasikan dengan bagian lain dalam memecahkan/menyelesaikan masalah yang dihadapi
- 17) Melaksanakan pengumpulan data/informasi mengenai perkembangan ekonomi, pembangunan dan dunia usaha setempat untuk dijadikan pengembangan usaha cabang
- 18) Memberikan bantuan terhadap pelaksanaan Audit Intern/Ekstern khususnya yang berkaitan dengan bidang pemasaran dan melaksanakan pelurusan atas penyimpangan yang ditemukan oleh auditor
- 19) Melakukan pembinaan akhlak pegawai secara rutin agar diperoleh bankir-bankir yang islami dan memberi nasihat kepada pegawai yang mengalami masalah pribadi/keluarga yang dapat/telah mengganggu kelancaran tugasnya

- 20) Membina, melatih, dan mengarahkan pegawai agar mampu mengembangkan kemampuan, motivasi, dan disiplin kerja dalam rangka meningkatkan profesionalisme
- 21) Menegakkan disiplin dan meningkatkan dedikasi pegawai bidang pemasaran dengan memberi contoh yang baik dalam segala bidang
- 22) Merencanakan dan mengusulkan pendidikan dan pelatihan yang diperlukan bagi pegawai dalam bidang pemasaran
- 23) Melakukan evaluasi berkala terhadap kualitas dan kuantitas sumber daya yang tersedia guna menetapkan langkah-langkah /strategi yang akan dilakukan
- 24) Menjaga kebersihan dan keserasian lingkungan kerjanya
- 25) Mengusulkan penyempurnaan pedoman/ketentuan pembiayaan kepada pimpinan cabang
- 26) Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh Cabang
- 27) Mengimplementasikan *corporate culture* Bank Syariah Mandiri kepada seluruh pegawai di bidang pemasaran

***b. Funding Officer dan Pelaksana Marketing Funding***

1. Membantu manajemen pemasaran dalam menetapkan rencana kerja (RKAP) tahunan bidang pemasaran, baik pembiayaan, pendanaan, maupun jasa-jasa bank
2. Melaksanakan strategi pemasaran produksi bank guna mencapai volume/sasaran yang telah ditetapkan
3. Melakukan survey/pengamatan secara langsung terhadap kondisi/potensi bisnis daerah
4. Membuat perencanaan solisitasi nasabah maupun investor untuk memperoleh nasabah/investor yang baik
5. Melaksanakan sosilitasi nasabah maupun investor sesuai dengan rencana yang ditetapkan

6. Melayani permohonan pembiayaan nasabah, baik baru atau perpanjangan
7. Memberikan informasi kepada nasabah mengenai persyaratan pembiayaan yang harus dipenuhi sehubungan dengan permohonan pembiayaan nasabah
8. Menerima dan memeriksa kebenaran dan kelengkapan berkas permohonan pembiayaan nasabah
9. Melakukan investigasi melalui wawancara, bank *checking*, pemeriksaan setempat, *trade and market checking*
10. membuat surat penolakan atas permohonan pembiayaan nasabah yang ditolak
11. Melakukan pengawasan dan membantu nasabah sehubungan dengan fasilitas pembiayaan yang sedang dinikmati
12. Melaksanakan penagihan rutin atas kewajiban nasabah yang jatuh tempo
13. Menyelesaikan fasilitas pembiayaan nasabah yang tergolong kolektabilitas kurang lancar, diragukan dan macet
14. Melakukan pemantauan terhadap kualitas aktiva produktif dan mengupayakan pencapaian kolektabilitas lancar minimal sama dengan target yang ditetapkan direksi
15. Melakukan koordinasi kerja dengan analis
16. Memonitor realisasi pengajuan permohonan pembiayaan dan penyimpangan dana atas nasabah-nasabah investor yang telah disolisitasi dan kesuksesan dalam pemberian pinjaman
17. Secara terus-menerus berupaya meningkatkan kemampuan/pemahaman produk-produk Bank Syariah
18. Mandiri dan tata cara pelayanannya, termasuk syarat-syarat di masing-masing jenis produk
19. Melaksanakan pendidikan yang ditugaskan oleh atasan

20. Menjaga kebersihan dan keserasian lingkungan kerja
21. Mengimplementasikan budaya SIFAT
22. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang ditunjuk atasan

**c. *Customer Service***

1. Memberikan penjelasan kepada nasabah/calon nasabah atau investor mengenai produk Bank Syariah Mandiri berikut syarat-syarat maupun tata cara prosedurnya
2. Melayani pembukaan rekening giro atau tabungan sesuai permintaan investor
3. Melayani permintaan cek atau bilyet giro
4. Melayani permintaan nasabah untuk melakukan pemblokiran, baik rekening giro atau tabungan
5. Melayani penutupan rekening giro atas permintaan investor sendiri atau karena ketentuan bank (yang telah disepakati investor) maupun karena peraturan Bank Indonesia
6. Melayani permohonan penerbitan dan pencairan deposito berjangka dari investor
7. Melayani investor yang butuh informasi tentang saldo dan mutasi rekeningnya
8. Melayani investor dalam hal permintaan “*standing order*” atau instruksi pembayaran berjangka lainnya
9. Melayani investor yang menginginkan pindah ke cabang lain
10. Melayani nasabah dalam hal ada permintaan *advice*/tembusan rekening giro
11. Melayani nasabah dalam hal pelayanan jasa-jasa bank seperti transfer, inkaso, pemindah-bukuan antar rekening nasabah, *auto save*, surat referensi bank, dan sebagainya
12. Melayani transaksi transfer masuk berikut melakukan pemeriksaan kebutuhan tanda bukti dari nasabah dengan data-data yang ada pada

Surat Pemberitahuan Kiriman Uang (SPKU) dan membubuhkan paraf pada SPKU

13. Memberikan usulan-usulan kepada manajer pemasaran untuk perbaikan pedoman/ketentuan tentang pelayanan kepada nasabah atau investor
14. Menyelenggarakan administrasi kartu-kartu yang diperlukan untuk pelayanan kepada nasabah/investor
15. Mengimplementasikan budaya SIFAT
16. Input data *customer facility*
17. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang ditunjuk atasan

#### **4.1.6 Produk PT. Bank Syariah Mandiri Tbk**

##### **4.1.6.a Penghimpunan Dana PT. Bank Syariah Mandiri Tbk**

- a. Tabungan Berencana BSM, tabungan berjangka yang memberikan nisbah bagi hasil berjenjang serta kepastian bagi penabung maupun ahli waris untuk memperoleh dananya sesuai target pada waktu yang diinginkan dengan menggunakan akad *mudharabbah mutlaqah*
- b. Tabungan Simpatik BSM, simpanan dalam mata uang rupiah berdasarkan prinsip *wadiah*, yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat berdasarkan syarat-syarat tertentu yang telah disepakati
- c. Tabungan BSM, simpanan dalam mata uang rupiah dengan menggunakan akad *mudharabbah mutlaqah* yang penarikan dan setoran dapat dilakukan setiap saat selama jam kas buka
- d. Tabungan BSM Dollar, simpanan dalam mata uang dollar yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat atau sesuai ketentuan BSM dengan menggunakan slip penarikan (prinsip syariah ialah dengan akad *wadiah yad dhamanah*)
- e. Tabungan Maburr BSM, simpanan dalam mata uang rupiah yang bertujuan membantu masyarakat muslim dalam merencanakan ibadah

haji atau umrah. Tabungan ini dikelola dengan prinsip *mudharabbah mutlaqah*

- f. Tabungan Kurban BSM, simpanan dalam mata uang rupiah yang bertujuan membantu nasabah dalam perencanaan dan pelaksanaan ibadah kurban dan aqiqah. Dalam pelaksanaannya bekerja sama dengan Badan Amil Kurban. Tabungan ini dikelola berdasarkan prinsip *mudharabbah mutlaqah*
- g. Tabungan BSM Investasi Cendekia, mempersiapkan dana pendidikan sedini mungkin sehingga dapat merencanakan dengan tepat dan cermat, memenuhi kebutuhan dana pendidikan bagi si buah hati hingga jenjang perguruan tinggi. Selain itu memberikan perlindungan asuransi, sehingga kelangsungan biaya pendidikan buah hati lebih terjamin
- h. Deposito BSM, produk investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang rupiah yang dikelola berdasarkan prinsip *mudharabbah mutlaqah*
- i. Deposito BSM Valas, produk investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang dollar yang dikelola berdasarkan prinsip *mudharabbah mutlaqah*
- j. Giro BSM Euro, sarana penyimpanan dana dalam mata uang Euro yang disediakan bagi nasabah perorangan atau perusahaan atau badan hukum dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadiah yad dhamanah*. Dengan prinsip ini, dana giro nasabah diperlakukan sebagai titipan yang dijaga keamanan dan ketersediannya setiap saat guna membantu kelancaran transaksi usaha
- k. Giro BSM, sarana penyimpanan dana yang disediakan bagi nasabah perorangan atau perusahaan atau badan hukum dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadiah yad dhamanah*. Dengan prinsip ini, dana giro nasabah diperlakukan sebagai titipan yang dijaga keamanan dan ketersediannya setiap saat guna membantu kelancaran transaksi usaha

- l. Giro BSM Valas, sarana penyimpanan dalam mata uang US\$ Dollar yang disediakan bagi nasabah perorangan atau perusahaan atau badan hukum dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadiah yad dhamanah*. Dengan prinsip ini, dana giro nasabah diperlakukan sebagai titipan yang dijaga keamanan dan ketersediannya setiap saat guna membantu kelancaran transaksi usaha
- m. Giro BSM *Singapore Dollar*, sarana penyimpanan dalam mata uang *Singapore Dollar* yang disediakan bagi nasabah perorangan atau perusahaan atau badan hukum dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadiah yad dhamanah*. Dengan prinsip ini, dana giro nasabah diperlakukan sebagai titipan yang dijaga keamanan dan ketersediannya setiap saat guna membantu kelancaran transaksi usaha
- n. Obligasi Syariah *Mudharabbah*, surat berharga jangka panjang berdasarkan prinsip syariah yang mewajibkan emiten (BSM) untuk membayar pendapatan bagi hasil atau kupon dan membayar kembali dana obligasi syariah pada saat jatuh tempo

#### **4.1.6.b Penyaluran Dana PT. Bank Syariah Mandiri Tbk**

- a. Pembiayaan *Murabahah* BSM, pembiayaan yang menggunakan akad jual beli antara bank dan nasabah. Bank membeli barang yang dibutuhkan dan menjualnya kepada nasabah sebesar harga produk ditambah dengan keuntungan margin yang telah disepakati
- b. Pembiayaan *Mudharabbah* BSM, pembiayaan dimana seluruh modal kerja yang dibutuhkan nasabah ditanggung oleh bank, keuntungan yang diperoleh dibagi sesuai dengan nisbah yang telah disepakati. Pembiayaan ini dikelola berdasarkan prinsip bagi hasil
- c. Pembiayaan *Musyarakah* BSM, pembiayaan khusus untuk modal kerja, dimana dana dari bank merupakan bagian dari modal usaha nasabah dan keuntungan dibagi sesuai dengan nisbah yang telah disepakati. Pembiayaan

ini untuk kegiatan usaha produktif. Bagi hasil berdasarkan perhitungan *revenue sharing* atau *profit sharing*

- d. Pembiayaan Edukasi BSM, pembiayaan jangka pendek dan menengah yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan uang masuk sekolah/perguruan tinggi/lembaga pendidikan lainnya atau uang pendidikan pada saat pendaftaran tahun ajaran/semester baru berikutnya dengan akad ijarah
- e. Pembiayaan Griya BSM, pembiayaan jangka pendek, menengah, atau panjang untuk membiayai pembelian rumah tinggal (konsumtif), baik baru maupun bekas, di lingkungan *developer* atau *non-developer*, dengan sistem murabahah
- f. Pembiayaan Dana Berputar BSM, fasilitas pembiayaan modal kerja dengan prinsip musyarakah yang penarikan dananya dapat dilakukan sewaktu-waktu berdasarkan kebutuhan riil nasabah
- g. Pembiayaan BSM Implan, pembiayaan konsumen dalam valuta rupiah yang diberikan oleh bank kepada karyawan tetap Perusahaan/Kopkar yang pengajuannya dilakukan secara massal (kelompok). BSM Implan dapat mengakomodir kebutuhan pembiayaan bagi para anggota koperasi karyawan atau karyawan perusahaan, misalnya dalam hal perusahaan tersebut tidak memiliki koperasi karyawan, koperasi karyawan belum berpengalaman dalam kegiatan simpan pinjam, atau perusahaan dengan jumlah karyawan terbatas
- h. Pembiayaan Resi Gudang, pembiayaan transaksi komersial dari suatu komoditas/produk yang diperdagangkan secara luas dengan jaminan utama berupa komoditas/produk yang dibiayai dan berada dalam suatu gudang atau tempat yang terkontrol secara independen
- i. Pembiayaan PKPA, Pembiayaan kepada Koperasi Karyawan untuk Para Anggotanya ( PKPA) adalah penyaluran pembiayaan melalui koperasi karyawan untuk pemenuhan kebutuhan konsumen para anggotanya (kolektif) yang mengajukan pembiayaan kepada koperasi karyawan. Pola

penyaluran yang dipergunakan adalah *executing* (kopkar sebagai nasabah), sedangkan proses pembiayaan dari kopkar kepada anggotanya dilakukan dan menjadi tanggung jawab penuh kopkar

- j. Gadai Emas BSM, pinjaman kepada perorangan dengan jaminan barang atau emas berdasarkan akad *qardh wal ijarah*
- k. Pembiayaan Talangan Haji, pinjaman dana talangan dari bank kepada nasabah khusus untuk menutupi kekurangan dana untuk memperoleh kursi atau *seat* haji dan pada saat pelunasan BPIH. Dan talangan ini menggunakan akad *qardh wal ijarah*
- l. Pembiayaan Isthisna BSM
- m. *Qardh*, merupakan pinjaman kebajikan (bebas margin/bagi hasil), bank hanya membebankan biaya administrasi kepada nasabah sebagai komisis pelayanan
- n. *Ijarah Muntaiyah Bitamliik*, serupa dengan *Ijarah*, adanya komitmen dari nasabah untuk membeli asset pada akhir periode sewa dan pajak pemerintah termasuk didalam kontrak
- o. *Hawalah*
- p. *Salam*, akad jual beli suatu barang dimana harganya dibayar dengan segera, sedangkan harganya akan diserahkan kemudian dalam jangka waktu yang disepakati. Perbedaan dengan *Isthisna* hanya terletak pada cara pembayarannya. *Salam* pembayarannya harus dimuka sedang pada *Isthisna* boleh di awal, tengah, atau akhir

#### **4.1.6.c Jasa Keuangan**

- a. Call BSM
- b. BSM Card (ATM & *Debit Card*)
- c. BSM SUHC
- d. Sentra Bayar BSM
- e. BSM *Mobile Banking* GPRS

- f. BSM SMS *Banking*
- g. BSM RTGS, jasa transfer valuta rupiah antar bank baik dalam satu kota maupun dalam kota yang berbeda secara *real time*. Hasil transfer efektif dalam hitungan menit
- h. BSM *Electronic Payroll*, pembayaran gaji karyawan institusi melalui teknologi terkini BSM secara mudah, aman, dan fleksibel
- i. Pajak On-line BSM, memberikan kemudahan kepada wajib pajak untuk membayar kewajiban pajak (bukan dalam rangka pembayaran pajak *import*) secara otomatis dengan mendebet rekening atau secara tunai
- j. BSM *Intercity Clearing*
- k. BSM L/C
- l. Transfer Valas BSM, transfer keluar yaitu pengiriman valas dari nasabah BSM ke nasabah bank lain baik dalam maupun luar negeri. Transfer masuk yaitu pengiriman valas dari nasabah bank lain baik dalam maupun luar negeri ke nasabah BSM
- m. Jual Beli Valas BSM, pertukaran mata uang rupiah dengan mata uang asing atau mata uang asing dengan mata uang asing lainnya yang dilakukan oleh BSM dengan nasabah
- n. Bank Garansi BSM, janji tertulis yang diberikan oleh bank kepada pihak ketiga menggunakan akad *kafalah*, di mana bank menyatakan sanggup memenuhi kewajiban-kewajiban kepada pihak ketiga dimaksud apabila pada suatu waktu tertentu telah ditetapkan, pihak yang dijamin (nasabah) tidak memenuhi kewajibannya
- o. SKBDN BSM (Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri), janji tertulis berdasarkan permintaan tertulis nasabah yang mengikat BSM sebagai bank pembuka untuk membayar wesel pada saat jatuh tempo yang ditarik penerima, atau memberi kuasa kepada bank lain untuk melakukan pembayaran kepada penerima, atau untuk menegosiasikan wesel-wesel yang ditarik oleh penerima atas penyerahan dokumen

- p. Transfer Lintas Negara BSM *Western Union*
- q. Kliring BSM
- r. Inkaso BSM
- s. Transfer Dalam Kota (LLG), jasa pemindahan dana antar bank dalam satu wilayah kliring lokal
- t. Pajak *Import* BSM
- u. Referensi Bank BSM, surat keterangan yang diterbitkan oleh nasabah BSM atas dasar permintaan dari nasabah untuk tujuan tertentu
- v. BSM *Standing Order*, fasilitas kemudahan yang diberikan oleh BSM kepada nasabah yang dalam transaksi finansialnya harus memindahkan dana dari satu rekening ke rekening lainnya secara berulang-ulang. Dalam pelaksanaannya, nasabah memberikan instruksi ke bank hanya satu kali saja
- w. Reksadana
- x. BSM *Bancassurance*

## 4.2 Analisis Data

### a. IFAS dan EFAS Prinsip Wadiah dan Prinsip Mudharabbah

#### 1) Prinsip Wadiah (Tabungan Simpatik)

Pada tabel di bawah ini adalah beberapa IFAS dan EFAS dari produk penghimpunan dana yang menggunakan Prinsip Wadiah:

<b>Faktor Internal</b>	<b>Faktor Eksternal</b>
<b>Strengths (Kekuatan)</b>	<b>Opportunities (Peluang)</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya potongan ATM yang murah</li> <li>• Batas penarikan tunai ATM yang tinggi</li> <li>• Tabungan simpatik tidak mengurangi saldo minimal</li> <li>• Biaya tutup rekening lebih murah</li> <li>• Setoran selanjutnya lebih murah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk pasar menengah ke bawah</li> <li>• Kecenderungan nasabah untuk lebih giat menabung</li> <li>• Nasabah tidak sering melakukan transaksi pengambilan</li> <li>• Nasabah lebih banyak karena ada 2 jenis tabungan wadiah</li> </ul>
<b>Weaknesses (Kelemahan)</b>	<b>Threats (Ancaman)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya biaya administrasi</li> <li>• Tidak ada program hadiah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nasabah tidak mendapatkan hadiah</li> <li>• Kecenderungan nasabah untuk pindah ke produk lain karena adanya biaya administrasi</li> </ul>

**Tabel 4.1: IFAS dan EFAS Prinsip Wadiah**

2) Prinsip Mudharabbah (Tabungan BSM)

Pada tabel di bawah ini adalah beberapa IFAS dan EFAS dari produk penghimpunan dana yang menggunakan Prinsip Mudharabbah:

<b>Faktor Internal</b>	<b>Faktor Eksternal</b>
<b>Strengths (Kekuatan)</b>	<b>Opportunities (Peluang)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setoran awal lebih murah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya program hadiah</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setoran selanjutnya lebih murah</li> <li>• Bagi hasil yang lebih tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk pasar menengah ke atas</li> <li>• Sedikitnya nasabah yang pindah ke produk lain karena biaya penutupan rekening yang mahal</li> </ul>
<b>Weaknesses (Kelemahan)</b>	<b>Threats (Ancaman)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya penutupan rekening lebih mahal</li> <li>• Saldo minimum lebih banyak</li> <li>• Mahalnya biaya administrasi</li> <li>• Sedikitnya batas penarikan tunai di ATM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak semua golongan nasabah bisa menikmatinya</li> <li>• Kemungkinan nasabah untuk melakukan transaksi penarikan tunai di ATM sangat jarang</li> <li>• Lebih banyaknya jenis tabungan mudharabbah di bank syariah lain</li> </ul>

**Tabel 4.2: IFAS dan EFAS Prinsip Mudharabbah**

**b. Perhitungan Penentuan Bobot Skor SWOT**

Perhitungan penentuan bobot skor *SWOT* disini ditentukan berdasarkan pada isian kuisioner. Awalnya penulis menanyakan tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari produk penghimpunan dana pihak ketiga pada PT. Bank Syariah Mandiri Tbk. Setelah mendapatkan *SWOT* tersebut, jawabannya dibuat pertanyaan lagi tetapi isinya menanyakan bobot dari *SWOT*.

Memberikan bobot pada masing-masing indikator dengan cara membandingkan peran satu indikator tertentu dengan indikator lainnya. Dengan kata lain, pemberian bobot lebih banyak berkaitan dengan perbandingan besar

kecilnya peran serta indikator. Proses pengujian yang sama yakni perbandingan satu indikator dengan indikator yang lain dilakukan untuk kategori variabel kelemahan dan ancaman dengan melihat besar kecilnya hambatan yang mungkin ditimbulkan. Penentuan bobot tersebut juga ditentukan sebagai berikut (Umar, 2008:250):

- 0.20 = Sangat kuat
- 0.15 = Di atas rata-rata
- 0.10 = Rata-rata
- 0.05 = Di bawah rata-rata

#### c. SWOT dari Prinsip Wadiah

Setelah mengelompokkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dari pengembangan produk penghimpunan dana pihak ketiga PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember, maka akan dianalisa dengan menggunakan SWOT yang dapat menghasilkan kemungkinan alternatif strategi.

Selain memperhatikan faktor-faktor di atas, dari kekuatan dan kelemahan (faktor internal) dan peluang serta ancaman (faktor eksternal) dalam upaya pengembangan PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember dapat disusun *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)* dan *Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)* untuk menentukan strategi yang akan digunakan. IFAS tersebut dengan cara :

- Menentukan faktor strategis yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang menjadi kekuatan dan kelemahan.
- Menentukan bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling tinggi) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap pengembangan produk penghimpunan

dana pihak ketiga PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1.00)

- Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala 4 (outstanding atau paling tinggi) sampai dengan 1 (poor atau paling rendah), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap pengembangan produk penghimpunan dana pihak ketiga PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember. Variabel yang bersifat positif yaitu kekuatan diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik), variable yang bersifat negatif yaitu kelemahan diberi nilai sebaliknya.
- Menentukan nilai skor dengan mengalikan bobot dengan rating.
- Menjumlahkan skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan. Hasil perhitungan *IFAS* pada tabel 4.3:

1) SWOT *IFAS* dari Prinsip Wadiah (Tabungan Simpatik)

Matrik *IFAS* digunakan untuk mengetahui dan mengevaluasi faktor-faktor internal perusahaan. Adapun penilaian terhadap faktor internal berdasarkan pada hasil kuesioner, seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai Skor
-----------------	-------	--------	------------

<b>Strengths (Kekuatan)</b>			
• Biaya potongan ATM yang murah	0.20	4	0.80
• Batas penarikan tunai ATM yang tinggi	0.20	4	0.80
• Tabungan simpatik tidak mengurangi saldo minimal	0.05	3	0.15
• Biaya tutup rekening lebih murah	0.15	2	0.30
• Setoran selanjutnya lebih murah	0.15	2	0.30
<b>Sub Total</b>	<b>0.75</b>		<b>2.35</b>
<b>Weaknesses (Kelemahan)</b>			
• Adanya biaya administrasi	0.10	1	0.10
• Tidak ada program hadiah	0.15	1	0.15
<b>Sub Total</b>	<b>0.25</b>		<b>0.25</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.60</b>

**Tabel 4.3: SWOT IFAS Prinsip Wadiah**

2) SWOT EFAS dari Prinsip Wadiah (Tabungan Simpatik)

Sedangkan EFAS tersebut disusun dengan cara yang sama seperti dengan cara menyusun IFAS akan tetapi kekuatan diganti dengan peluang, sedangkan kelemahan diganti dengan ancaman. Hasil perhitungan EFAS pada Tabel 4.4:

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Nilai Skor</b>
<b>Opportunities (Peluang)</b>			
• Untuk pasar menengah ke bawah	0.15	4	0.60
• Kecenderungan nasabah untuk lebih giat menabung	0.15	4	0.60
• Nasabah tidak sering melakukan transaksi pengambilan	0.05	3	0.15
• Nasabah lebih banyak karena ada 2 jenis tabungan wadiah	0.10	3	0.30
<b>Sub Total</b>	<b>0.75</b>		<b>1.65</b>
<b>Threats (Ancaman)</b>			
• Nasabah tidak mendapatkan hadiah	0.10	1	0.10
• Kecenderungan nasabah untuk pindah ke produk lain karena adanya biaya administrasi	0.15	1	0.15
<b>Sub Total</b>	<b>0.25</b>		<b>0.25</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.90</b>

**Tabel 4.4: SWOT EFAS Prinsip Wadiah**

#### d. SWOT dari Prinsip Mudharabbah

Begitu juga pada prinsip mudharabbah, perhitungannya juga sama seperti yang dilakukan kepada prinsip wadiah di atas. Seperti yang terdapat pada tabel berikut ini:

##### 1) SWOT *IFAS* dari Prinsip Mudharabbah (Tabungan BSM)

<b>Faktor Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Nilai Skor</b>
<b>Strengths (Kekuatan)</b>			
• Setoran awal lebih murah	0.15	4	0.60
• Setoran selanjutnya lebih murah	0.10	3	0.30
• Bagi hasil yang lebih tinggi	0.20	3	0.60
<b>Sub Total</b>	0.45		1.50
<b>Weaknesses (Kelemahan)</b>			
• Biaya penutupan rekening lebih mahal	0.20	1	0.20
• Saldo minimum lebih banyak	0.20	1	0.20
• Mahalnya biaya administrasi	0.10	1	0.10
• Sedikitnya batas penarikan tunai di ATM	0.05	1	0.05
<b>Sub Total</b>	0.55		0.85
<b>Total</b>	1.00		2.35

**Tabel 4.5: SWOT *IFAS* Prinsip Mudharabbah**

2) SWOT *EFAS* dari Prinsip Mudharabbah (Tabungan BSM)

Sedangkan *EFAS* tersebut disusun dengan cara yang sama seperti dengan cara menyusun *IFAS* akan tetapi kekuatan diganti dengan peluang, sedangkan kelemahan diganti dengan ancaman. Hasil perhitungan *EFAS* pada Tabel 4.6:

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Nilai Skor</b>
<b>Opportunities (Peluang)</b>			
• Adanya program hadiah	0.20	4	0.80
• Untuk pasar menengah ke atas	0.15	3	0.45
• Sedikitnya nasabah yang pindah ke produk lain karena biaya penutupan rekening yang mahal	0.15	3	0.45
<b>Sub Total</b>	0.50		1.70
<b>Threats (Ancaman)</b>			
• Tidak semua golongan nasabah bisa menikmatinya	0.15	2	0.30
• Kemungkinan nasabah untuk melakukan transaksi penarikan tunai di ATM sangat jarang	0.15	1	0.15
• Lebih banyaknya jenis tabungan mudharabbah di bank syariah lain	0.20	1	0.20
<b>Sub Total</b>	0.50		0.50
<b>Total</b>	1.00		2.20

**Tabel 4.6: SWOT EFAS Prinsip Mudharabbah**

Pada tabel di atas faktor-faktor kekuatan dari prinsip wadiah mempunyai nilai skor 2.35 sedangkan faktor-faktor kelemahan mempunyai nilai skor 0.25. Berarti produk penghimpunan dana wadiah mempunyai kekuatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan faktor kelemahan dalam upaya pengembangan produk. Selanjutnya faktor-faktor peluang mempunyai nilai skor 1.65 dan faktor-faktor ancaman mempunyai nilai skor 0.25. Berarti dalam upaya menentukan strategi pengembangan produk penghimpunan dana pihak ketiga pada prinsip wadiah di PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember, mempunyai peluang yang cukup besar dibandingkan dengan ancaman yang akan timbul.

Sedangkan pada produk penghimpunan dana mudharabbah faktor-faktor kekuatan mempunyai nilai skor 1.50 sedangkan faktor-faktor kelemahan mempunyai nilai skor 0.85. Berarti produk penghimpunan dana wadiah mempunyai kekuatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan faktor kelemahan dalam upaya pengembangan produk. Selanjutnya faktor-faktor peluang mempunyai nilai skor 1.70 dan faktor-faktor ancaman mempunyai nilai skor 0.50. Berarti dalam upaya pengembangan produk penghimpunan dana pihak ketiga pada prinsip wadiah di PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember, mempunyai peluang yang cukup besar dibandingkan dengan ancaman yang akan timbul.

### **4.3 Penentuan Strategi Atas Analisis SWOT**

Dari hasil perhitungan susunan faktor-faktor internal dan eksternal di atas, menghasilkan rangkaian skor sebagai berikut:

- a. Pada prinsip wadiah
  - 1) Kekuatan (*Strenghts/S*) = 2.35
  - 2) Kelemahan (*Weaknesses/W*) = 0.25
  - 3) Peluang (*Opportunities/O*) = 1.65
  - 4) Ancaman (*Threats/T*) = 0.25

b. Pada prinsip mudharabbah

- 1) Kekuatan (*Strenghts/S*) = 1.50
- 2) Kelemahan (*Weaknesses/W*) = 0.85
- 3) Peluang (*Opportunities/O*) = 1.70
- 4) Ancaman (*Threats/T*) = 0.50

Dari rangkaian nilai skor tersebut, dapat disusun suatu tabel Rekap Skor *IFAS* dan *EFAS* sebagai berikut:

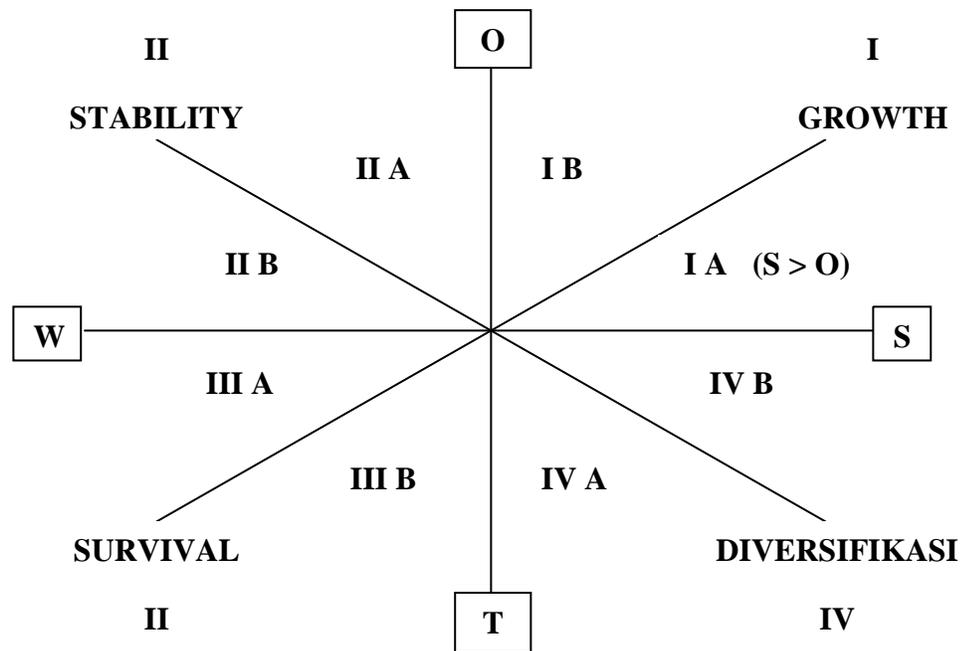
<b>Skor Internal</b>	<b>Skor Eksternal</b>	<b>Pilihan Strategi</b>
S > W (+) 2.35 > 0.25 (+)	O > T (+) 1.65 > 0.25 (+)	<b><i>GROWTH</i></b>
S < W (-)	O < T (-)	<b><i>SURVIVAL</i></b>
S > W (+)	O < T (-)	<b><i>DIVERSIFICATION</i></b>
S > W (-)	O > T (+)	<b><i>STABILITY</i></b>

**Tabel 4.7: Tabel Rekap Skor *IFAS* dan *EFAS*  
Prinsip Wadiah**

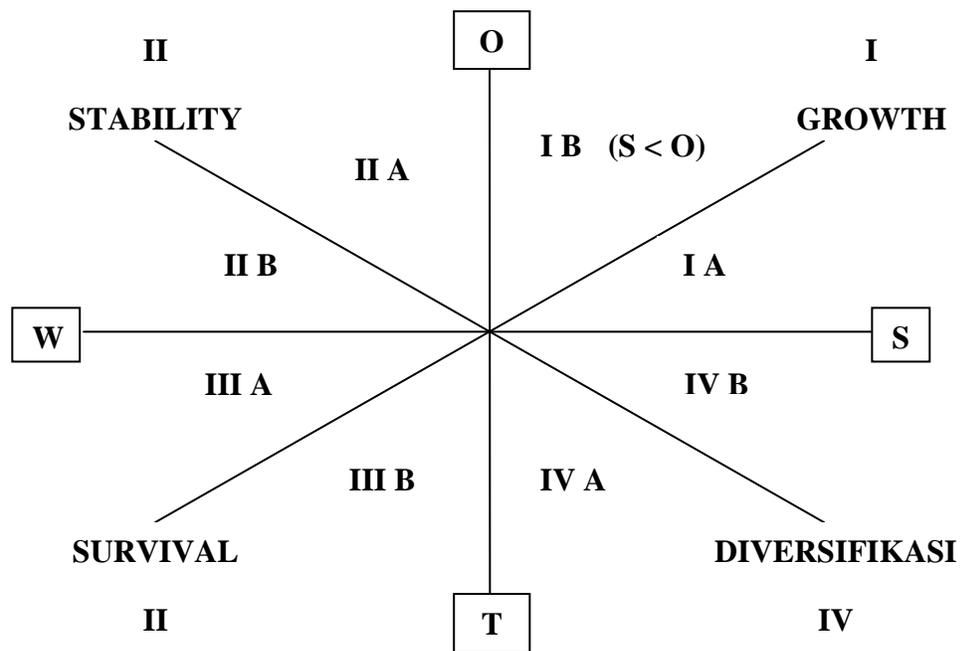
Skor Internal	Skor Eksternal	Pilihan Strategi
$S > W (+)$ $1.50 > 0.85 (+)$	$O > T (+)$ $1.70 > 0.50 (+)$	<b><i>GROWTH</i></b>
$S < W (-)$	$O < T (-)$	<b><i>SURVIVAL</i></b>
$S > W (+)$	$O < T (-)$	<b><i>DIVERSIFICATION</i></b>
$S > W (-)$	$O > T (+)$	<b><i>STABILITY</i></b>

**Tabel 4.8: Tabel Rekap Skor *IFAS* dan *EFAS*  
Prinsip Mudharabbah**

Untuk menentukan strategi yang lebih spesifik dari nilai yang didapat dimasukkan ke dalam diagram pilihan strategi, karena hasil dari tabel di atas terlihat bahwa dari skor yang ada mengarah pada pilihan *strategy growth* selanjutnya menentukan *strategy growth* yang lebih spesifik. Berdasarkan skor yang menunjukkan bahwa kekuatan (*Strengths/S*) lebih kecil dari peluang (*Opportunities/O*) sehingga hasilnya nampak pada gambar dan tabel berikut ini:



**Gambar 4.2: Pilihan Strategi pada Prinsip Wadiah**



**Gambar 4.3: Pilihan Strategi pada Prinsip Mudharabbah**

Teknis Strategis	Skor	Kuadran	Pilihan Strategi
Growth	$S > O$	I A	Rapid Growth
	$S < O$	I B	Stable Growth
Survival	$W > T$	III A	Turn Around
	$W < T$	III B	Guerilla
Diversification	$S > T$	IV B	Conglomerate
	$S < T$	IV A	Concentric
Stability	$O > W$	II A	Aggressive Maintenance
	$O < W$	II B	Selective Maintenance

**Tabel 4.9: Pilihan Strategi**

Dari gambar dan tabel di atas maka analisis strategi terhadap pengumpulan dana pihak ketiga pada PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember yang dilakukan oleh peneliti sampai bulan Juni 2011 pada penghimpunan dana pihak ketiga yang menggunakan prinsip wadiah, dimana hasilnya terdapat pada kuadran IA, merupakan situasi yang sangat menguntungkan bagi produk wadiah, dimana produk wadiah memiliki kekuatan dan peluang yang besar sehingga dapat memanfaatkan peluang yang tersedia. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*rapid growth strategy*). Yang artinya PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember secara keseluruhan menunjukkan kemampuan perusahaan lebih besar daripada potensi pasar sehingga mampu menangkap peluang pasar dan melayani kelebihan permintaan dengan memilih cara tercepat agar peluang tersebut tidak jatuh ke tangan produk lain

(Sulistiyono, 2005:84). Untuk itu diperlukan pertumbuhan yang cepat karena peluang yang ada relatif lebih kecil dari kekuatan internalnya. Seberapa cepat pertumbuhan ini, sangat bergantung pada seberapa besar keunggulan internalnya yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan sebagai unsur keunggulan. Unsur kekuatan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Biaya potongan ATM yang murah
- b. Batas penarikan tunai ATM yang tinggi
- c. Tabungan simpatik tidak mengurangi saldo minimal
- d. Biaya tutup rekening lebih murah
- e. Setoran selanjutnya lebih murah

Selain itu, untuk memperkuat tabungan simpatik PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember menggunakan cara menyampaikan informasi yang lengkap secara langsung kepada nasabah, karena lebih mudah memberikan informasi tersebut dan informasi akan diterima langsung oleh nasabah. Disini Bank Syariah Mandiri Cabang Jember bisa melakukannya melalui tiga divisi, yaitu *SFE (Syariah Funding Eksekutif)*, *PMS Funding (Pelaksana Marketing Support)*, dan *FO (Funding Officer)*.

Dan juga bisa menggunakan cara promosi produk yang banyak digunakan untuk menstimulus masyarakat agar melakukan pembelian segera. Dengan adanya promosi produk tabungan simpatik yang kebanyakan pasarnya adalah menengah ke bawah atau misalnya mahasiswa, diharapkan akan adanya peningkatan nasabah pada tabungan simpatik dan untuk menjaga loyalitas dari nasabah yang sudah menggunakan produk ini. Jadi dapat dijelaskan bahwa kegiatan yang dilakukan adalah untuk mendapatkan nasabah baru yang sebanyak-banyaknya dan untuk menjaga loyalitas nasabah. Seperti misalnya melakukan program “*Goes To School*” yaitu promosi ke sekolah-sekolah atau Perguruan Tinggi diantaranya bekerja sama dengan Universitas Muhammadiyah Jember, yang KTM mahasiswa bisa digunakan langsung sebagai ATM. Atau dengan adanya program hadiah yang nantinya juga akan menarik minat nasabah. Jadi tidak hanya di Tabungan BSM saja nasabah bisa

mendapatkan hadiah, tetapi dengan menggunakan Tabungan Simpatik yang semuanya lebih murah juga bisa mendapatkan hadiah.

Sedangkan untuk penghimpunan dana pihak ketiga yang menggunakan prinsip mudharabbah yang hasilnya terdapat pada kuadran IB. Dimana strategi yang harus diterapkan adalah strategi pertumbuhan stabil (*stable growth strategy*). Yang artinya bahwa PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember harus mempertahankan strategi pertumbuhan stabil dimana pengembangan terhadap produk penghimpunan dana mudharabbah dilakukan secara bertahap dan target disesuaikan dengan kondisi. Bisa dimaksud strategi ini harus mengalami kenaikan yang stabil, jangan sampai turun. Strategi pada tahap ini sebagian besar difokuskan untuk memperkuat dan mempertahankan posisi pasar, peningkatan produk penghimpunan dana mudharabbah, serta membangun kesetiaan nasabah kepada bank.

Cara PT. Bank Syariah Mandiri dalam memperkuat dan mempertahankan posisi pasar disini yaitu dengan cara membangun komunikasinya menggunakan periklanan, penjualan perorangan, promosi penjualan dan hubungan masyarakat. Dalam beriklan di media elektronik, PT. Bank Syariah Mandiri bisa menggunakan media radio. Tujuan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Jember beriklan di radio karena jangkauan siarnya sangat luas dan dipastikan target pasar yang dibidik. Namun bukan hanya media itu saja PT. Bank Syariah Mandiri beriklan, media seperti poster juga digunakan. Biasanya untuk poster, PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Jember lebih sering memasangnya di depan kantor cabang.

Kemudian bisa dengan melakukan promosi produk dari rumah ke rumah, dengan cara menghubungi nasabah terlebih dahulu lalu bertemu untuk menjelaskan dari produk tersebut yang juga dengan membawakan brosur atau pamflet untuk menarik minat calon nasabah. Dan tentu saja disini pihak PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Jember bisa sambil menawarkan berbagai kelebihan, misalnya saja adanya hadiah mewah, tingginya tingkat bagi hasil, pelayanan yang cepat, atau kemudahan lainnya yang bisa diperoleh ketika nasabah membuka rekening Tabungan BSM.

Peningkatan produk-produk Mudharabbah sendiri bisa dilakukan dengan upaya pengembangan dari produk ini lebih banyak lagi, karena masih sedikit dibandingkan dengan bank syariah lainnya. Ini bisa menjadikan nasabah lebih banyak karena ada bermacam-macam Tabungan yang akan ditawarkan oleh PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember. Ini juga nantinya akan menguntungkan bagi pihak bank.

Sedangkan untuk membangun kesetiaan nasabah kepada bank, PT. BSM Cabang Jember memiliki program “BSM Sembako dan BSM Fantasi”. BSM Sembako adalah program yang dilakukan oleh BSM ketika nasabah membuka rekening minimal sebesar Rp. 200.000 bisa langsung mendapatkan paket sembako. BSM Fantasi adalah program yang dilakukan oleh BSM ketika nasabah menempatkan dananya di BSM sebesar Rp. 50 juta dan berhak mendapatkan hadiah langsung yang bisa dipilih sendiri sebesar penempatan dananya. Dan juga cara lain untuk menjalin silaturahmi dengan para nasabah *priority*nya yang bisa dilakukan dengan cara memberi hadiah kepada nasabah yang berulang tahun, memberi parcel ketika lebaran, mendapat makan gratis di eksekutif lounge bandara, dan mendapat majalah khusus *priority*. Tujuan dari kegiatan ini untuk menjaga loyalitas nasabah agar tetap terjaga dan untuk membina hubungan baik dengan mereka. Selain itu, bank dalam kegiatan ini juga memberikan informasi kepada mereka bila ada produk baru dan mengingatkan mereka akan produk-produk Bank Syariah Mandiri.

Dan juga tentunya dari segi pelayanan keseluruhan untuk produk tabungan simpatik dan tabungan BSM, PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Jember juga mempunyai cara tersendiri untuk lebih menarik perhatian nasabah, diantaranya dengan cara membukakan pintu dan memberikan salam ketika masuk, keramahan, bangunan dan tempat yang nyaman dan mudah dijangkau, area parkir yang luas, fasilitas kemudahan dalam menggunakan produk tersebut seperti BSM Mobile Banking, BSM Net Banking, BSM Card, dan banyaknya ATM dari Bank Syariah Mandiri yang memudahkan kita melakukan transaksi.

## BAB 5. SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat diambil atas analisis strategi terhadap penghimpunan dana yang dilakukan dengan analisis SWOT dengan melakukan analisis faktor internal dan eksternal dalam produk penghimpunan dana pada PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember adalah:

- a. Pada produk penghimpunan dana wadiah:
  - 1) Faktor internal dalam produk penghimpunan dana wadiah yang terdiri dari kekuatan meliputi; biaya potongan ATM yang murah, batas penarikan tunai ATM yang tinggi, tabungan simpatik tidak mengurangi saldo minimal, biaya tutup rekening lebih murah, dan setoran selanjutnya yang lebih murah.
  - 2) Faktor internal dalam produk penghimpunan dana wadiah yang terdiri dari kelemahan meliputi; adanya biaya administrasi, dan tidak ada program hadiah.
  - 3) Faktor eksternal dalam produk penghimpunan dana wadiah yang terdiri dari peluang meliputi; untuk pasar menengah ke bawah, kecenderungan nasabah untuk lebih giat menabung, nasabah tidak sering melakukan transaksi pengambilan, dan nasabah lebih banyak karena ada 2 jenis tabungan wadiah.
  - 4) Faktor eksternal dalam produk penghimpunan dana wadiah yang terdiri dari ancaman meliputi; nasabah tidak mendapatkan hadiah dan kecenderungan nasabah untuk pindah ke produk lain karena adanya biaya administrasi.
  - 5) Strategi yang dapat digunakan untuk produk penghimpunan dana wadiah di PT. Bank Syariah Mandiri adalah *rapid growth strategy*. Artinya dalam pengembangan produk penghimpunan dana wadiah, secara keseluruhan menunjukkan kemampuan perusahaan lebih besar daripada potensi pasar

sehingga mampu menangkap peluang pasar dan melayani kelebihan permintaan dengan memilih cara tercepat agar peluang tersebut tidak jatuh ke tangan produk lain.

b. Pada produk penghimpunan dana mudharabbah:

- 1) Faktor intenal dalam produk penghimpunan dana mudharabbah yang terdiri dari kekuatan meliputi; setoran awal lebih murah, setoran selanjutnya lebih murah, dan bagi hasil yang lebih tinggi.
- 2) Faktor internal dalam produk penghimpunan dana mudharabbah yang terdiri dari kelemahan meliputi; biaya penutupan rekening lebih mahal, saldo minimum lebih banyak, mahalnya biaya administrasi, dan sedikitnya batas penarikan tunai di ATM.
- 3) Faktor eksternal dalam produk penghimpunan dana mudharabbah yang terdiri dari peluang meliputi; adanya program hadiah, untuk pasar menengah ke atas, dan sedikitnya nasabah yang pindah ke produk lain karena biaya penutupan rekening yang mahal.
- 4) Faktor eksternal dalam produk penghimpunan dana mudharabbah yang terdiri dari ancaman meliputi; tidak semua golongan nasabah bisa menikmatinya, kemungkinan nasabah untuk melakukan transaksi penarikan tunai di ATM sangat jarang, dan banyaknya jenis tabungan mudharabbah di bank syariah lain.
- 5) Strategi yang dapat digunakan untuk produk penghimpunan dana mudharabbah di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Jember adalah *stable growth strategy*. Artinya bahwa PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember harus mempertahankan strategi pertumbuhan stabil dimana pengembangan terhadap produk penghimpunan dana mudharabbah dilakukan secara bertahap dan target disesuaikan dengan kondisi. Strategi pada tahap ini sebagian besar difokuskan untuk memperkuat dan memertahankan posisi pasar, peningkatan produk penghimpunan dana mudharabbah, serta membangun kesetiaan nasabah kepada bank.

## 5.2 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Sampel yang diambil dalam penelitian ini hanya pada satu manajemen perbankan syariah di Jember yaitu PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember.
- b. Penelitian ini hanya meneliti pada produk penghimpunan dana yaitu akad wadiah dan mudharabbah yang terdapat di PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Cabang Jember.

## 5.3 Saran

Berdasarkan beberapa keterbatasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka terdapat beberapa saran yang dapat peneliti sampaikan untuk penelitian selanjutnya, antara lain:

- a. Disarankan pada peneliti selanjutnya untuk menggunakan sampel lebih dari satu manajemen perbankan syariah di Jember, sehingga jumlah sampel penelitian lebih banyak.
- b. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan pada produk penyaluran dana dan jasa keuangan.
- c. Pada produk mudharabbah sebaiknya lebih melakukan upaya untuk segera memperkuat dan memertahankan posisi pasar, peningkatan produk penghimpunan dana mudharabbah, serta membangun kesetiaan nasabah kepada bank.
- d. Pada produk wadiah sebaiknya lebih memperkuat kelebihan yang sudah ada, melakukan promosi produk kepada nasabah dengan mengandalkan divisi yang ada, lebih meningkatkan kerja sama dengan pihak sekolah atau Perguruan Tinggi, dan mengadakan program hadiah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an dan terjemahannya. 1997. Departemen Agama Republik Indonesia.
- Agustina, Chintia. 2010. *Analisis Pengaruh Makro Ekonomi Terhadap Dana Pihak Ketiga (DPK) pada Bank Umum dan Bank Syariah*. Skripsi. UPN Veteran Jawa Timur.
- Amukti, Moh. Kukuh. 2007. *Analisis Komparatif Kinerja Reksadana Mixed Konvensional dan Reksadana Mixed Syariah*. Skripsi. Universitas Jember.
- Arifah, Laily. 2009. *Analisis SWOT Pada Bank Bukopin Syari'ah Cabang Surabaya*. Skripsi. IAIN Sunan Ampel.
- Bank Indonesia. 2003. *Cetak Biru Pengembangan Perbankan Syariah di Indonesia*. Jakarta: Indonesia.
- Creswell, John W. 2010. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- David, Fred R. 2009. *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)*. Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- Hanifah, Hilda. 2005. *Pengaruh Dana Pihak Ketiga dan Pembiayaan Terhadap Posisi Likuiditas Bank Syariah di Indonesia Tahun 2003-2004*. Skripsi. Universitas Jember.
- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi Manajemen Strategi Memenangkan Perang Bisnis*. Malang: Banyumedia Publishing.
- Humaemah, Ratu. 2006. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Etnis China-Non Muslim Menjadi Nasabah Bank Syari'ah dan Implikasinya Terhadap Strategi Pemasaran (Studi Kasus PT. Bank Syariah Mega Indonesia)*. Skripsi. Universitas Indonesia.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Strategic Manajemen*. Edititon 5. 1996. Addison-Wesley Publishing Company Inc. Julianto Agung (Peterjemah). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andy.

- Indonesian Commercial Newsletter (ICN). 2009. *Perkembangan Sistim Bank Syariah di Indonesia*. <http://www.datacon.co.id/BankSyariah2.html> [04 Februari 2010].
- Indriantoro, Nur, dan Supomo, Bambang. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFPE.
- Kodifikasi Produk Perbankan Syariah. 2008. Direktorat Perbankan Syariah. Bank Indonesia.
- Lutfiah, Lia. 2010. *Analisis SWOT pada Bank Syariah Mandiri*. <http://namakulialutfiah.blogspot.com/2010/03/analisis-swot-pada-bank-syariah-mandiri.html>. [27 februari 2011]
- Muhammad. 2002. *Manajemen Bank Syariah*. Yogyakarta: AMP YKPN.
- Nurmala, dan Dewi, Dian Nirmala. 2009. *Perbankan Syariah Indonesia dalam Perkembangan dan Permasalahannya*. Jurnal Ilmiah Esai Vol.3 No.1 Januari 2009.
- Pearce dan Robinson. 1997. *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Perwataatmadja, Kaenaen, dan Antonio, Muhammad Syafi'i. 1992. *Apa dan Bagaimana Bank Islam*. Yogyakarta: Dana Bhakti Wakaf.
- Porter, M.E. 1996. *What Is Strategi?*. Harvard Business Review, 74, No.6 November-December, PP. 61-78.
- Prasetyo, Whedy, dan Sugiono, Kais. 2009. *Analisis Pelaksanaan Stable Growth Strategy Melalui Strategi Swot dalam Pengembangan Bank Syariah di Indonesia*. Jurnal Ekonomi Tahun 02 No.02 Agustus 2009.
- Prasetyo, Whedy. 2011. *Analisis Pelaksanaan Spin Off Strategi Melalui Strategi SWOT dalam Pengembangan Perbankan Syariah di Indoneia*. Jurnal Keuangan dan Perbankan. Januari.

PSAK No.31 Tahun 2007 tentang Perbankan.

Rahman, Aulia Bakhtiar. 2008. *Mempertanyakan Kesiapan Mahasiswa Akuntansi di Pasar Kerja Bank Syariah*.  
<http://www.duniaakuntansi.com/mempertanyakan-kesiapan-mahasiswa-akuntansi-di-pasar-kerja-bank-syariah/> [02 Februari 2011]

Rais, Sasli, dan Wakhyudin. 2009. *Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan Analisis SWOT*. Jurnal Pengembangan Bisnis dan Manajemen STIE PBM, Vol. IX No.14 April 2009.

Rambe, Denok Almukarromah. 2007. *Analisis SWOT sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Medan*. Skripsi. Universitas Sumatera Utara.

Rangkuti, Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit: PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Sari, Ikrima Nailul. 2010. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Nasabah Memilih Bank Muamalat Cabang Batam Tahun 2009-2010*. Skripsi. UII Yogyakarta.

Simorangkir, O. P. 2000. *Pengantar Lembaga Keuangan Bank dan Nonbank*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Sugiyono. 2009. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Sulistiyono, Eko Budi, dan Feryanto, Nur. 2005. *Analisis Positioning Bisnis Bank Jabar Kantor Cabang Jakarta*. Sinergi Edisi Khusus on Marketing. Hal 3-91.

Sumitro, Warkum. 2004. *Asas-Asas Perbankan Islam dan Lembaga-Lembaga Terkait (Bamui, Takaful, dan Pasar Modal Syariah di Indonesia)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Susilo, Y. Sri et al. 2007. *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*. Jakarta: Salemba Empat.

Tim Pengembangan Perbankan Syariah Institut Bankir Indonesia. 2002. *Konsep, Produk, dan Implementasi Bank Syariah*. Jambatan bekerjasama dengan Institut bankir Indonesia, Jakarta.

Triyuwono, Iwan. 2000<sup>b</sup>. *Organisasi Dan Akuntansi Syari'ah*. Cetakan Pertama. Penerbit LkiS. Yogyakarta.

Umar, Husein. 2008. *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Undang-Undang No.10 Tahun 1998 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang No.7 Tahun 1992 Tentang Perbankan.

Undang-Undang No.21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah.

Wibowo, Edy dan Widodo, Untung Hendy. 2005. *Mengapa Memilih Bank Syariah?*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Yaya, Rizal., Martawireja, Aji Erlangga., dan Abdurahim, Ahim. 2009. *Akuntansi Perbankan Syariah Teori dan Praktik Kontemporer*. Jakarta: Salemba Empat.

Yusanto, M. Ismail dan Widjajakusuma, M.K. 2003. *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*. Cetakan 1. Penerbit Khairul Bayaan. Jakarta.

[www.syariahmandiri.co.id](http://www.syariahmandiri.co.id)

\_\_\_\_\_. 2010. *Urgensi Peraturan Daerah Syariah*.  
[http://www.waspada.co.id/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=63\\_24](http://www.waspada.co.id/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=63_24) [30 Desember 2010]

\_\_\_\_\_. 2010. *Statistik Perbankan Syariah (Islamic Banking Statistic)*.  
[http://www.bi.go.id/web/id/Statistik/Statistik+Perbankan/Statistik+Perbankan+Syariah/sps\\_1210.htm](http://www.bi.go.id/web/id/Statistik/Statistik+Perbankan/Statistik+Perbankan+Syariah/sps_1210.htm) [06 Februari 2010]

## **DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA**

1. Apa saja jenis-jenis dari produk wadiah dan mudharabbah?
2. Bagaimana giro, tabungan dan deposito yang berlandaskan wadiah dan mudharabbah?
3. Menurut Anda, apa saja yang menjadi kelemahan dari tabungan wadiah dan tabungan mudharabbah?
4. Kemudian apa saja yang menjadikan tabungan wadiah dan tabungan mudharabbah banyak diminati oleh nasabah?
5. Faktor apa saja yang menyebabkan produk tabungan wadiah dan tabungan mudharabbah pada Bank Syariah Mandiri masuik dipercaya oleh nasabah?
6. Menurut Anda, apa saja kekurangan dari produk tabungan wadiah dan tabungan mudharabbah dari bank Syariah Mandiri yang dapat menyebabkan produk tersebut kehilangan/kekurangan nasabah?
7. Dari produk-produk antara tabungan wadiah dan tabungan mudharabbah, mana yang paling diminati nasabah?

## Hasil Wawancara

1. Jenis dari produk Wadiah dan Mudharabbah di Bank Syariah Mandiri adalah:
  - a. Jenis-jenis dari produk Wadiah di Bank Syariah Mandiri:
    - *BSM Giro*, sarana penyimpanan dana dalam mata uang Rupiah untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *Wadiah Yad Dhamanah*. Bank Syariah Mandiri juga menyediakan BSM Giro US Dollar, Sin Dollar dan Euro.
    - *BSM Tabungan Simpatik*, tabungan berdasarkan prinsip wadiah yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat berdasarkan syarat-syarat yang disepakati.
  - b. Jenis- jenis dari produk Mudharabbah di Bank Syariah Mandiri:
    - *BSM Tabungan*, tabungan dalam mata uang rupiah yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat selama jam kas dibuka di konter BSM atau melalui ATM.
    - *BSM Tabungan Mabror*, tabungan dalam mata uang rupiah untuk membantu pelaksanaan ibadah haji dan Umrah.
    - *BSM Tabungan Investa Cendekia*, tabungan berjangka untuk keperluan uang pendidikan dengan jumlah setoran bulanan tetap dan dilengkapi dengan perlindungan asuransi
    - *BSM Tabungan Berencana*, tabungan berjangka yang memberikan nisbah bagi hasil berjenjang serta kepastian pencapaian target dana yang telah ditetapkan.
    - *BSM Deposito*, investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang rupiah yang dikelola berdasarkan prinsip *Mudharabbah Muthlaqah*.

2. Giro, tabungan, dan deposito yang berlandaskan Wadiah dan Mudharabbah:

a. Giro yang berlandaskan Wadiah di Bank Syariah Mandiri adalah sebagai berikut:

- Berdasarkan prinsip syariah dengan akad *Wadiah Yad Dhammah*
- Setoran awal minimum Rp. 500.000 (perorangan) dan Rp. 1.000.000 (perusahaan)
- Saldo minimum Rp. 500.000 (perorangan) dan Rp. 1.000.000 (perusahaan)
- Biaya administrasi bulanan untuk perorangan Rp. 15.000 (tanpa ATM) dan Rp. 20.000 (dengan ATM), sedangkan untuk perusahaan Rp. 15.000
- Biaya tutup rekening Rp. 20.000
- Biaya administrasi per buku Rp. 100.000

b. Tabungan yang berlandaskan Wadiah di Bank Syariah Mandiri adalah sebagai berikut:

- Berdasarkan prinsip syariah dengan akad *Wadiah*
- Setoran awal minimum Rp. 25.000 (tanpa ATM) dan Rp. 80.000 (dengan ATM)
- Setoran berikutnya minimal Rp. 10.000
- Saldo minimal Rp. 20.000 (tanpa ATM) dan Rp. 50.000 (dengan ATM)
- Biaya tutup rekening Rp. 10.000
- Biaya administrasi Rp. 2.000 per rekening per bulan atau sebesar bonus bulanan (tidak mengurangi saldo minimal)

c. Tabungan yang berlandaskan Mudharabbah di Bank Syariah Mandiri adalah sebagai berikut:

- BSM Tabungan
  - Minimum setoran awal Rp. 80.000,-

- Minimum setoran berikutnya Rp. 10.000,-
- Saldo minimum Rp. 50.000,-
- Biaya tutup rekening Rp. 20.000,-
- Biaya administrasi per bulan Rp. 5.000,-
- **BSM Tabungan Mabru**
  - Berdasarkan prinsip syariah dengan akad *mudharabbah mutlaqah*
  - Tidak dapat dicairkan kecuali untuk melunasi Biaya Penyelenggaraan ibadah Haji/Umroh (BPIH)
  - Setoran awal minimal Rp. 500.000,-
  - Setoran selanjutnya minimal Rp. 100.000,-
  - Saldo minimal untuk didaftarkan ke SISKOHAT adalah Rp. 25.000.000,- atau sesuai ketentuan dari Departemen Agama
  - Biaya penutupan rekening karena batal Rp. 25.000,-
- **BSM Tabungan Investa Cendekia**
  - Periode tabungan 1-20 tahun
  - Berdasarkan prinsip syariah dengan akad *mudharabbah mutlaqah*
  - Usia nasabah minimal 17 tahun dan maksimal 50 tahun (usia masuk ditambah periode kontrak sama atau tidak melebihi 60 tahun)
  - Setoran bulanan minimal Rp. 100.00,- s/d Rp. 4.000.000,-
  - Jumlah setoran bulanan dan periode tabungan tidak dapat diubah
  - Penarikan sebagian saldo diperbolehkan, dengan kondisi saldo minimal Rp. 1.000.000,-

- BSM Tabungan Berencana
    - Periode tabungan 1-10 tahun
    - Usia nasabah minimal 18 tahun dan maksimal 60 tahun saat jatuh tempo
    - Setoran bulanan minimal Rp. 100.000,-
    - Target dana minimal Rp. 1.200.000,- dan maksimal Rp. 200.000.000,-
    - Jumlah setoran bulanan dan periode tabungan tidak dapat diubah
    - Tidak dapat menerima setoran diluar setoran bulanan
    - Saldo tabungan tidak bisa ditarik, dan bila ditutup sebelum jatuh tempo akan dikenakan biaya administrasi .
- d. Deposito yang berdasarkan Mudharabbah di Bank Syariah Mandiri adalah sebagai berikut:
- BSM Deposito
    - Jangka waktu yang fleksibel: 1,3,6, dan 12 bulan
    - Dicairkan pada saat jatuh tempo
    - Setoran awal minimum Rp. 2.000.000,-
    - Biaya materai Rp. 6.000,-
3. Yang menjadi kelemahan Tabungan Wadiah (Tabungan Simpatik) dan Tabungan Mudharabbah (Tabungan BSM):
- a. Tabungan Wadiah (Tabungan Simpatik)
    - Tidak bisa mengikuti BSM Gelegar Hadiah
    - Bonus bulanan tidak menentu
    - Saldo minimal lebih sedikit
  - b. Tabungan Mudharabbah (Tabungan BSM)
    - Biaya administrasi lebih mahal
    - Biaya program BSM Gelegar Hadiah lebih besar
    - Biaya penutupan rekening lebih mahal

4. Yang menjadikan Tabungan Wadiah (Tabungan Simpatik) dan Tabungan Mudharabbah (Tabungan BSM) banyak diminati nasabah:
  - a. Tabungan Wadiah (Tabungan Simpatik):
    - Biaya administrasi lebih murah
    - Setoran awal lebih murah
    - Tabungan simpatik tidak mengurangi saldo
    - Biaya tutup rekening lebih murah
    - Adanya bonus bulanan
  - b. Tabungan Mudharabbah (Tabungan BSM):
    - Bagi hasil yang kompetitif
    - Secara otomatis diikutkan dengan program BSM Gelegar Hadiah
    - Saldo minimum lebih banyak
5. Yang menyebabkan Tabungan Wadiah (Tabungan Simpatik) dan Tabungan Mudharabbah (Tabungan BSM) masih dipercaya oleh nasabah:
  - a. Tabungan Wadiah (Tabungan Simpatik)
    - Untuk pasar menengah ke bawah
    - Nasabah lebih banyak
    - Peluang mendapatkan bonus setiap bulan
    - Nasabah tidak terbebani dengan setoran awal
  - b. Tabungan Mudharabbah (Tabungan BSM)
    - Untuk pasar menengah ke atas
    - Kesempatan untuk memperoleh hadiah lebih besar
    - Kecenderungan nasabah untuk lebih giat menabung
    - Nasabah tidak sering melakukan transaksi pengambilan
6. Kekurangan dari Tabungan Wadiah (Tabungan Simpatik) dan Tabungan Mudharabbah (Tabungan BSM) yang dapat menyebabkan produk tersebut kehilangan/kekurangan nasabah:

a. Tabungan Wadiah (Tabungan Simpatik)

- Tidak terdapat hadiah untuk nasabah
- Kecenderungan nasabah untuk pindah ke produk lain
- Kesempatan nasabah untuk mendapatkan bonus sedikit

b. Tabungan Mudharabbah (Tabungan BSM)

- Ketidakmampuan nasabah untuk membayar setoran di awal
- Tidak semua golongan nasabah bisa menikmatinya
- Setoran awal lebih mahal

7. Dari Tabungan Simpatik dan Tabungan BSM yang banyak diminati nasabah adalah Tabungan BSM

## **Daftar Isian untuk Bobot dari Matriks EFA dan IFA Wadiah dan Mudharabbah**

Responden : .....

- Tentukan bobot atau tingkat kepentingan dari masing-masing faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) berikut ini dengan cara memberikan angka pada pilihan bapak/Ibu.
- Pilihan bobot atau tingkat kepentingan faktor internal dan faktor eksternal pada datar isian ini terdiri dari:
  - 0.20 atau 20% : tinggi atau kuat
  - 0.15 atau 15% : di atas rata-rata
  - 0.10 atau 10% : rata-rata
  - 0.05 atau 5% : di bawah rata-rata
  - 0.00 atau 0% : tidak terpengaruh
- Jumlah bobot seluruh faktor eksternal dan internal yang ada di matriks EFA dan IFA harus sama dengan 1.00 atau 100%

### IFAS dan EFAS Wadiah:

Faktor Internal	Bobot
<p>a. Kekuatan:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Biaya potongan ATM yang murah</li><li>• Batas penarikan tunai ATM yang tinggi</li><li>• Tabungan simpatik tidak mengurangi saldo minimal</li><li>• Biaya tutup rekening lebih murah</li><li>• Setoran selanjutnya lebih murah</li></ul> <p>b. Kelemahan:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adanya biaya administrasi</li><li>• Tidak ada program hadiah</li></ul>	
Faktor Eksternal	
<p>c. Peluang:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Untuk pasar menengah ke bawah</li><li>• Kecenderungan nasabah untuk lebih giat menabung</li><li>• Nasabah tidak sering melakukan transaksi pengambilan</li><li>• Nasabah lebih banyak karena ada 2 jenis tabungan wadiah</li></ul> <p>d. Ancaman:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nasabah tidak mendapatkan hadiah</li><li>• Kecenderungan nasabah untuk pindah ke produk lain karena adanya biaya administrasi</li></ul>	

### IFAS dan EFAS Mudharabbah:

Faktor Internal	Bobot
<p>a.Kekuatan:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Setoran awal lebih murah</li><li>• Setoran selanjutnya lebih murah</li><li>• Bagi hasil yang lebih tinggi</li></ul> <p>b.Kelemahan:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Biaya penutupan rekening lebih mahal</li><li>• Saldo minimum lebih banyak</li><li>• Mahalnya biaya administrasi</li><li>• Sedikitnya batas penarikan tunai di ATM</li></ul>	
Faktor Eksternal	
<p>c.Peluang:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adanya program hadiah</li><li>• Untuk pasar menengah ke atas</li><li>• Sedikitnya nasabah yang pindah ke produk lain karena biaya penutupan rekening yang mahal</li></ul> <p>d. Ancaman:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tidak semua golongan nasabah bisa menikmatinya</li><li>• Kemungkinan nasabah untuk melakukan transaksi penarikan di ATM sangat jarang</li><li>• Lebih banyaknya jenis tabungan mudharabbah di bank syariah lain</li></ul>	