



## Laba Yang Tersembunyi: Kajian Empiris Pada Entitas Perbankan Syariah

Basuki Rachmat<sup>1</sup>, Muhamad Muwidha<sup>2</sup>

Politeknik Negeri Malang, Jl. Soekarno Hatta No.9, Jatimulyo, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65141, Indonesia

<sup>1</sup>\*[basuki.rachmat@polinema.ac.id](mailto:basuki.rachmat@polinema.ac.id); <sup>2</sup> [muhammadmuwidha03@gmail.com](mailto:muhammadmuwidha03@gmail.com)

\*corresponding author

[doi.org/10.33795/jraam.v5i3.011](https://doi.org/10.33795/jraam.v5i3.011)

### Informasi Artikel

Tanggal masuk	28-01-2022
Tanggal revisi	26-03-2022
Tanggal diterima	26-03-2022

### Keywords:

*Blessing Profits;*  
*Divine Profits;*  
*Hidden Profit;*  
*Hidden Profit.*

### Abstract

*Hidden Profit is the 2005 theory concept of newly tested empirical qualitative in 2020. With service profit chain as a Grand Theory, this study aims to provide a strengthening understanding of hidden profits in activities of PT. Bank Mandiri Syariah (BMS). The results of the study involving 10 informants from the different branch offices in the East Java region showed that the right operating strategy and service delivery system supported by vision, mission and culture of sharia-value-based organizations was proven to be able to realize the service concept that reflects the *Hablum Minallah, Hablum Minannas Wa Hablum Minal 'Alam* in the achievement of the blessing of the financial performance of BMS as Allah SWT promised in the *Qur'an*.*

### Kata kunci:

*Laba Berkah;*  
*Laba Ilahiyah;*  
*Laba Tersembunyi;*  
*Laba Yang Tersembunyi.*

### Abstrak

Laba Tersembunyi merupakan konsep teori 2005 yang baru diuji kualitatif empiris pada tahun 2020. Dengan *Service Profit Chain* sebagai *grand theory*, penelitian ini bertujuan untuk memberi penguatan pemahaman Laba Tersembunyi pada aktivitas PT. Bank Mandiri Syariah (BMS). Hasil Penelitian dengan melibatkan 10 informan dari kantor cabang yang berbeda di wilayah Jawa Timur menunjukkan, bahwa *operating strategy* dan *service delivery system* yang tepat ditunjang visi, misi dan budaya organisasi berbasis nilai-nilai syariah terbukti mampu mewujudkan *service concept* yang merefleksikan *Hablum Minallah, Hablum Minannas Wa Hablum Minal 'Alam* dalam capaian keberkahan kinerja keuangan BMS sebagaimana Allah SWT janjikan dalam Alquran.



## 1. Pendahuluan

Perbankan pada saat ini, khususnya bank umum merupakan inti sistem keuangan setiap

negara yang memiliki usaha pokok berupa menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat dalam jangka waktu tertentu [1].

Fungsi untuk mencari dan menghimpun dana dalam bentuk simpanan sangat menentukan pertumbuhan suatu bank, sebab volume dana yang berhasil dihimpun atau disimpan tentunya akan menentukan volume dana yang dapat dikembangkan dalam bentuk penanaman dana yang menghasilkan. Dalam hal ini dasar utama konteks bisnisnya adalah tingginya tingkat bunga yang ditawarkan. Dengan demikian menjadi hal yang wajar ketika azas bisnis dalam perspektif modern terdapat kecenderungan yang dominan pada orientasi laba [2]. Oleh sebab itu, pada entitas perbankan konvensional sebagai *trademark* entitas perbankan dunia modern tingkat bunga menjadi andalan utama dalam mempertimbangkan dan mewujudkan setiap transaksinya. Bahkan tidak menutup kemungkinan, bahwa dalam transaksi pinjaman skala besar tingkat bunga dapat ditransaksikan dengan target akhir keuntungan atas bunga pinjaman yang diberikan.

Menurut pandangan Islam, sebegitu naifnya bila sesuatu yang jelas-jelas diharamkan menjadi kunci utama untuk mendapatkan keuntungan dalam kegiatan operasionalnya. Kontaminasi yang terjadi pada setiap individu atau kelompok mulai dari era modern hingga saat ini, bahwa dalam setiap lini pengambilan keputusan senantiasa mempertimbangkan untung-rugi yang cenderung mengeliminir nilai-nilai altruistik [3]. Faktanya yang berkembang di lingkungan masyarakat adalah tumbuh berkembangnya dominasi nilai-nilai egoistik yang menempatkan kepentingan pribadi di atas segalanya sebagai dampak dari pola pikir tersebut. Oleh sebab itu, kesenjangan sosial antara si kaya dan si miskin rentangnya semakin lebar dan berdampak munculnya kejahatan materialistik. Lebih naif lagi ketika hal ini terjadi justru di kalangan muslim yang faham betul, bahwa bunga bank menurut syariat Islam diharamkan.

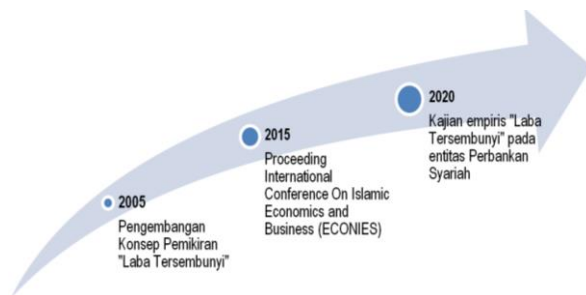
Pemikiran kegiatan ekonomi perbankan sebenarnya sudah ada sejak jaman Rasulullah SAW. Pada saat itu memang belum ada

institusi perbankan atau sejenisnya, tetapi ajaran Islam sudah memberikan prinsip-prinsip dan filosofi dasar yang harus dijadikan pedoman dalam aktifitas bermuamallah dengan mendasarkan pada firman Tuhan dan sabda Rasulullah SAW. Oleh karena itu, pada era saat ini sudah semestinya perbankan syariah dalam menghadapi masalah muamallah harus dilakukan identifikasi prinsip-prinsip dan filosofi dasar ajaran Islam yang berlandaskan qitabullah dan hadis yang dapat dipercaya. Tantangan ke depan bagi para ahli adalah sumbangsih pemikiran inovatif dan kreativitas sebagai bentuk ijtihad yang seluas-luasnya dengan menempatkan a'mr ma'ruf nahi munkar sebagai tatanan muamallah berbasis nilai-nilai syariah.

Terjadinya pro dan kontra di seputar perbankan yang dihadapi manusia timbul akibat penekanan target operasional usaha para kapitalis di era modern terkait perolehan laba usaha yang sebesar-besarnya. Orientasi laba para kapitalis yang mengarah pada sifat hedonis manusia dalam perkembangannya mengalami eliminasi pada pergeseran target laba maksimum menjadi laba yang optimum [4]. Oleh sebab itu, pada masa sekarang ini banyak bermunculan perbankan syariah yang lebih dominan dengan prinsip-prinsip altruistik dibanding dengan sistem perbankan pendahulunya (sistem perbankan konvensional). Bila saat perbankan konvensional masih lebih jadi fokus pilihan dibanding perbankan syariah, para ekonom memprediksi di tahun-tahun mendatang perbankan syariah akan berkembang lebih pesat dan menjadi fokus pilihan. Nilai-nilai altruistik perbankan syariah yang cenderung mempertimbangkan aspek humanis, emansipatoris, transendental dan teleologi yang melibas jauh-jauh sifat egosentris, justru menjadi daya tarik tersendiri karena alasan aman, nyaman, saling berbagi hak dan resiko sesuai ketentuan syariah.

Konsep pemikiran "Laba yang Tersembunyi atau Laba Tersembunyi (*Hidden Profit*)" diawali pada tahun 2005

berupa proposal tesis yang kemudian disetujui pembimbing dengan judul “Nilai Tambah yang Tersembunyi (Hidden Value Added) Sebuah Pencarian Makna Melalui Paradigma Postmodern”. Selanjutnya, “Nilai Tambah yang Tersembunyi” menjadi karya ilmiah buku ber-ISBN yang diterbitkan pada tahun 2017 dan tercatat di Perpustakaan Nasional. Sedangkan “Laba Tersembunyi” berlanjut menjadi pemikiran konsep yang pada tahun 2015 diterbitkan dalam bentuk proceeding pada International Conference on Islamic Economics and Business (ECONIES) yang diselenggarakan pada tanggal 2-3 November 2015. Dalam perjalanan waktu, kedua judul karya ilmiah ini berjalan berdampingan yang hingga penelitian ini dilakukan pada tahun 2020, setelah dilakukan penelusuran melalui Google Search maupun Google Scholar atau Google Cendekia tidak ditemukan judul yang sama. Dengan demikian, Road Map Penelitian “Laba Tersembunyi” ditunjukkan pada Gambar 1:



Gambar 1: Road Map Penelitian “Laba Tersembunyi”

Perjalanan ± 15 tahun yang tidak tersentuh perubahan waktu atas judul karya ilmiah tersebut, menggugah pemikiran yang akan dikembangkan pada pendekatan aspek empiris perbankan. Basis pengembangan ke arah perbankan syariah dimaksudkan untuk mengkaji secara mendalam sejauh mana keberadaan laba BSM ditinjau dari aspek pelayanan yang diberikan kepada nasabah mampu dianalisa dan dideskripsikan pengaruhnya terhadap kinerja keuangannya. Dengan demikian, batasan penelitian terletak pada lingkup kualitas layanan internal karyawan yang akan dikaitkan dengan

kinerja perbankan dalam 3 (tiga) tahun terakhir. Berpijak dari sini, penelitian kualitatif Laba Tersembunyi akan dilanjutkan melalui pendekatan empiris dengan mengambil obyek penelitian pada perbankan syariah dilakukan.

## 2. Metode

Penelitian kualitatif (*post positivistic*) dengan paradigma interpretatif melalui pendekatan fenomenologi dan konstruktif yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang holistik, kompleks, dinamis, penuh makna, dan gejala hubungan yang bersifat interaktif (*reciprocal*). Penelitian ini terdiri dari asumsi filosofis, strategi, metode pengumpulan data, analisis data, dan intepretasi data [5] yang akan mengungkap keberadaan Laba Yang Tersembunyi dibalik fenomena implementatif visi, misi, dan budaya organisasi pada BMS sebagai basis pembentuk kualitas layanan internal pada obyek yang diteliti. Dalam proses penelitian ini terdapat 2 faktor penting yang menjadi perhatian dalam pengambilan keputusan ilmiah, yaitu: (1) kebutuhan terhadap pentingnya informasi yang lebih banyak dan lebih baik, dan (2) tersedianya teknik dan peralatan yang lebih baik untuk memenuhi kebutuhan [6]. Data yang dihimpun berupa data primer melalui prosedur observasi dan wawancara dan data sekunder yang diperoleh dari 10 informan. Secara terstruktur penelitian ini dilakukan melalui 3 tahap dan 10 langkah [7].

## 3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil *desk study* yang bersumber dari laporan tahunan BSM [8][9][10] dan observasi sebagai bentuk penelitian pendahuluan diperoleh temuan sebagai berikut:

Visi BMS adalah “Bank Syariah Terdepan dan Modern (*The Leading and Modern Sharia Bank*)” yang berdiri pada prinsip Adil, Seimbang dan Maslahat. Sedangkan Misi BMS meliputi (1) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan

di atas rata-rata industri yang berkesinambungan, (2) Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah, (3) Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel, (4) Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal, (5) Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat, dan (6) Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan. Dengan demikian, Visi dan Misi BSM memegang peranan penting dalam mewujudkan komitmen kerja & layanan bagi seluruh karyawan di semua lini.

Dalam rangka mewujudkan Visi dan Misi BSM, insan-insan BSM diarahkan untuk menerapkan nilai-nilai yang relatif seragam dan harus menggali serta menyepakati nilai-nilai dimaksud sebagai budaya organisasi, yang kemudian disebut *Mandiri Syariah Shared Values* dan disingkat ETHIC. Adapun kepanjangan dan penjelasan singkatan tersebut sebagai adalah (1) *Excellence*. Bekerja keras, cerdas, tuntas dengan sepenuh hati untuk memberikan hasil terbaik. Target yang diharapkan adalah mencapai hasil yang mendekati sempurna (*perfect result-oriented*). Untuk itu setiap karyawan harus dapat menjaga amanah dan melakukan perbaikan proses secara terus menerus (*prudence*) dan meningkatkan keahlian sesuai tugas yang diberikan dan tuntutan profesi bankir (*competence*). (2) *Teamwork*. Aktif, bersinergi untuk sukses bersama. Target yang diharapkan adalah mengembangkan lingkungan kerja yang saling bersinergi. Untuk itu setiap karyawan harus dapat mengembangkan perilaku dapat dipercaya dan percaya (*trusted & trust*) dan memberikan kontribusi positif dan optimal (*contribution*). (3) *Humanity*. Peduli, ikhlas, memberi maslahat dan mengalirkan berkah bagi negeri. Target yang diharapkan adalah mengembangkan kepedulian terhadap kemanusiaan dan lingkungan, maka setiap karyawan harus memiliki kepedulian yang

tulus terhadap lingkungan dan sosial (*social & environment care*) serta mengembangkan perilaku mengayomi (*inclusivity*). (4) *Integrity*. Jujur, taat, amanah, dan bertanggung jawab, berperilaku terpuji, bermartabat, dan menjaga etika profesi. Untuk itu setiap karyawan harus jujur (*honesty*) dan melaksanakan tata kelola yang baik (*good governance*). (5) *Customer Focus*. Berorientasi kepada kepuasan pelanggan yang berkesinambungan dan saling menguntungkan. Target yang diharapkan adalah mengembangkan kesadaran tentang pentingnya nasabah dan berupaya melampaui harapan nasabah (*internal dan eksternal*) serta memberikan layanan terbaik yang melampaui harapan nasabah (*innovation & service excellence*).

Implementasi tata kelola yang baik (*good corporate governance/ GCG*) berhubungan erat dengan pengembangan budaya perusahaan/ organisasi. Pengembangan budaya yang telah berjalan dalam rangka GCG, yaitu pembuatan platform program budaya BSM *Corporate Culture ETHIC* dengan 5 (lima) pilar budaya (*culture of excellence*) meliputi (1) *Ihsan*. Percaya diri, antusias, semangat dan disiplin pada diri dan lingkungan kerja dalam rangka beribadah kepada Allah, karena merasa dirinya selalu dilihat oleh Allah. (2) *Service & Sales*. Semangat melayani dalam segala bentuk sesuai dengan ruang lingkup tugas serta menjadikan segala bentuk layanan dan komunikasi bermuara pada penjualan produk dan layanan BSM. (3) *Risk & Compliance*. Taat ketentuan dan sadar potensi risiko setiap tindakan dan keputusan yang sesuai dengan tingkat risiko yang dapat diterima perusahaan. (4) *Learning & Sharing*. Mengembangkan pengetahuan, kompetensi dan inovasi serta berbagi kepada yang lain menuju BSM yang *sustainable competitive advantage*. (5) *Performance*. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai pada setiap proses kerja yang dilakukan sesuai dengan hasil yang ditetapkan dalam *performance contract*.

**Tabel 1. Perhitungan Pendapatan Usaha BSM Periode 2017, 2018 & 2019 (dalam jutaan rupiah)**

Keterangan (Dalam Jutaan Rupiah)	2017	2018	2019
Hak Bagi Hasil Milik Bank	4.745.544	5.029.483	5.403.074
Pendapatan Usaha Lainnya	943.252	1.605.055	1.866.238
Jumlah Pendapatan	5.688.796	6.634.538	7.269.312
Pertumbuhan Pendapatan ( <i>revenue growth</i> )		116,25%	109,57%

Sumber: Laporan Tahunan BSM 2017, 2018 & 2019

**Tabel 2. Perhitungan Laba Usaha BSM Periode 2017, 2018 & 2019 (dalam jutaan rupiah)**

Keterangan (Dalam Jutaan Rupiah)	2017	2018	2019
Laba Sebelum Zakat Dan Pajak Penghasilan	499.548	836.649	1.758.980
Zakat	(12.488)	(20.916)	(43.974)
Laba Sebelum Pajak Penghasilan	487.060	815.733	1.715.006
(Beban)/Manfaat Pajak Penghasilan - Bersih	(121.894)	(210.520)	(439.972)
Laba Bersih (**)	365.166	605.213	1.275.034
Pendapatan Komprehensif Lainnya	56.638	119.711	(68.364)
Jumlah Laba Rugi Komprehensif	421.804	724.924	1.206.670
(Dalam Rupiah Penuh)			
Laba Bersih Per Saham Dasar	734	1.012	2.133

Sumber: Laporan Tahunan BSM 2017, 2018 & 2019

Pembentukan Tim Internalisasi Budaya BSM terdiri dari *Change Leaders* (jajaran Direksi) dan *Change Champions* (jajaran Group Head dan CEO wilayah), yaitu sebagai role model bagi jajaran Bank lainnya dalam membangun budaya BSM. Pembentukan *Change Agent* (CA) dan Tim Internalisasi Budaya (TIB) di masing-masing Unit Kerja. Para *Change Agents* juga bertindak sebagai *Role Model* dalam implementasi nilai-nilai budaya BSM. Internalisasi budaya melalui kelompok 1:4 di setiap unit kerja. Sosialisasi program BSM *Corporate Culture* dan *customized* program di masing-masing Unit Kerja Kantor Pusat dan *Regional Office* melalui media *Change Agent Forum* termasuk materi terkait Doktrin Anti Fraud, Gerakan Budaya Disiplin termasuk Disiplin Kepatuhan (taat prosedur dan *zero defect index*). Pembuatan *checklist* perilaku pegawai cabang dengan *spirit* PAS (Percaya Diri, Antusias, Semangat) untuk mendukung kegiatan *Excellent Execution*. *Survey* Budaya Kepatuhan yang pada tanggal 29 Juni 2015 dengan responden sebesar 7.061(74%) dari populasi pegawai organik

hasil surveinya menunjukkan 84,4% memahami budaya kepatuhan.

Kinerja Keuangan dalam 3 (tiga) tahun terakhir berdasarkan laporan keuangan periode 2017, 2018 & 2019 (terlampir), bagian yang terkait dengan pertumbuhan pendapatan (*revenue growth*) BSM sebagai ditunjukkan pada Tabel 1. Berdasarkan Laporan Perhitungan Pendapatan Usaha Periode 2017, 2018 & 2019, bahwa pertumbuhan pendapatan (*revenue growth*) tahun 2019 tidak sebaik tahun 2018 walaupun dalam setiap tahunnya mengalami peningkatan pendapatan. Adapun bagian yang terkait dengan perhitungan laba usaha BSM dalam 3 (tiga) tahun terakhir berdasarkan laporan keuangan periode 2017, 2018 & 2019 ditunjukkan pada Tabel 2. Berdasarkan Laporan Perhitungan Laba Usaha Periode 2017, 2018 & 2019 tersebut menunjukkan, bahwa dalam setiap tahunnya mengalami peningkatan laba yang cukup signifikan. Hal ini terbukti ketika ditinjau dari analisis profitabilitas atas *Return*

**Tabel 3. Perhitungan Rasio Profitabilitas BSM  
Periode 2017, 2018 & 2019**

Keterangan	2017	2018	2019
<i>Return on Asset</i> (ROA)	0,59%	0,88%	1,69%
<i>Return on Equity</i> (ROE)	5,72%	8,21%	15,66%

**Tabel 4. Data Karyawan BSM  
Periode 2017, 2018 & 2019**

Status Kepegawanan	2017	2018	2019
Karyawan Tetap	8533	8265	8106
Karyawan Kontrak	341	445	446
Total Pegawai/Karyawan	8874	8710	8552

Sumber: Laporan Tahunan BSM 2017, 2018 & 2019

*on Asset* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) yang ditunjukkan pada Tabel 3.

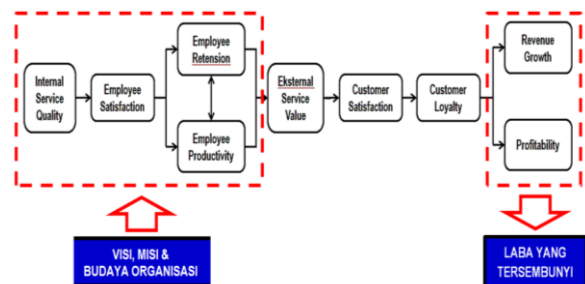
Dengan demikian, kinerja keuangan BSM terkait pertumbuhan pendapatan dan profitabilitas cukup berhasil dalam 3 (tiga) tahun terakhir. Hal yang perlu menjadi catatan penting, bahwa kewajiban membayar zakat dan pajak (PPh) juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Kedua jenis kewajiban tersebut secara syar'i merupakan cerminan kemaslahatan umat yang penyalurannya diserahkan kepada BAZNAS dan Pemerintah (Umaroh). Demikian halnya dengan keberadaan Laba Bersih Per Saham Dasar sebagai bentuk kompensasi atas amanah (kepercayaan) para pemegang saham yang diberikan kepada BSM juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Khusus data personalia/karyawan yang diperoleh, setelah dilakukan tabulasi merupakan data 3 periode terakhir yang ditunjukkan pada Tabel 4. Terjadinya penurunan jumlah karyawan terdapat kecenderungan adanya pemahaman Visi & Misi dalam mewujudkan GCG BSM masing-masing individu tidak sama bahkan ada diantaranya yang merasa tidak berkemampuan hingga berakhir dengan pilihan berhenti untuk melanjutkan karir di BSM. Pada ini kejadian tersebut ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan BSM. Sehingga mayoritas karyawan yang masih loyal terhadap BSM adalah insan-insan perbankan yang tangguh dan berkualitas.

Oeh sebab itu, pendekatan empiris yang dikolaborasi dengan teori *Service Profit Chain* [11][12][13] dapat membuktikan bahwa visi dan misi BSM dalam mewujudkan komitmen budaya organisasi bagi seluruh karyawan di semua lini, muncul fenomena Laba Tersembunyi melalui bangunan teori *service profit chain* berbasis nilai-nilai syariah yang ditunjukkan pada Gambar 2.

Gambar 2 diselarskan dengan hasil observasi pada obyek yang diteliti dan *interview* dengan informan, bahwa efek berantai yang ditimbulkan *Service Profit Chain* dapat dijelaskan sebagai berikut:

*Internal Service Quality* (Kualitas Layanan Internal) yang memperhatikan memadainya *workplace design* (desain tempat kerja), ditunjukkan adanya ruang kerja yang nyaman dan tersedianya fasilitas yang diperlukan karyawan dan nasabah saat menunggu hingga proses layanan dilakukan. Adapun dasar yang digunakan selaras dengan yang tersirat dalam QS.7:10 dan QS.17:70 [14].



Gambar 2. *Service Profit Chan* Berbasis Nilai-Nilai Syariah

Kesesuaian *job design* (desain pekerjaan), dibuktikan dengan tidak adanya keluhan dari karyawan maupun nasabah dalam proses layanan menunjukkan adanya keselarasan implementatif dengan fungsi dan tanggungjawab atas pekerjaan yang diterima selama ini. Dasar yang digunakan pengusaha Muslim terkait desain pekerjaan adalah "...janganlah mereka kalian bebani dengan pekerjaan yang mereka tidak mampu mengerjakannya. Jika kalian menyuruhnya bekerja berat, maka bantulah dia (HR Bukhari dan Muslim) [15]".

Kelayakan *employee selection and development* (seleksi pegawai dan pengembangan), ditunjukkan adanya karyawan BMS yang cekatan dan terampil dalam memberikan pelayanan menunjukkan, bahwa karyawan BMS adalah karyawan pilihan yang terlatih sesuai bidang pekerjaannya. Dasar yang digunakan pengusaha Muslim terkait seleksi pegawai dan pengembangan adalah "...ambillah ia sebagai orang yang bekerja [pada kita], karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya." (QS.28:26) [14].

Kepatutan atas *employee rewards and recognition* (pengakuan pegawai dan penghargaan), dibuktikan dengan adanya karyawan BMS yang bekerja penuh semangat dan keramahan dalam mewujudkan sinergisitas antar bagian dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan internal (sesama karyawan) & eksternal (nasabah). Dasar yang digunakan pengusaha Muslim terkait pengakuan pegawai dan penghargaan karyawan adalah "Berikan upah kepada pekerja sebelum kering keringatnya (HR.Ibnu Majah) [15]." Demikian halnya disebutkan Alquran: "Sesungguhnya Kami telah memuliakan anak Adam -manusia- dan Kami muliakan juga mereka di darat dan di laut, Kami beri mereka rezeki yang baik-baik dan Kami benar-benar unggulkan mereka atas kebanyakan ciptaan Kami (QS.17:70) [14]."

Kesesuaian *tools for serving customers* (peralatan untuk melayani pelanggan), dibuktikan dengan fasilitasi peralatan sesuai perkembangan teknologi untuk memberi kemudahan bagi karyawan BMS dalam menunjang kecepatan dan kesigapan pemberian layanan kepada nasabah.

Adapun pernyataan 8 informan terkait *Internal Service Quality* pada BSM, bahwa

"Desain tempat kerja, pekerjaan, rekrutmen, pelatihan, imbalan [materi dan non materi] dan fasilitas penunjang di kantor kami sudah cukup memadai, adil, transparan, dan memenuhi syarat kebutuhan minimal stakeholder kami dalam menjalankan tugasnya. Kami senantiasa menghimbau untuk berpegang pada visi & misi serta meningkatkan menjunjung arti kebersamaan dalam pencapaiannya dengan harapan dapat tercipta nilai layanan yang dapat memuaskan semua pihak. Hal ini terbukti hingga saat ini belum ada keluhan dari mereka."

*Employee Satisfaction* (kepuasan karyawan) tercermin melalui tingginya produktifitas (*Employee Productivity*) karyawan baik secara individu maupun kolektif dan rendahnya retensi karyawan (*Employee Retention*) sebagai akibat dari terpenuhinya kememadain indikator *Internal Service Quality* BMS sebagai refleksi timbal-balik dan wujud syukur pada koridor *hablum minallah, hablum minannas wa hablum minal 'alam* dengan semangat mewujudkan *External Service Value* (nilai layanan eksternal) yang terbaik.

Berdasarkan pernyataan 8 informan terkait *Employee Satisfaction* pada BSM, bahwa

"Sejauh ini tidak pernah ada keluhan dari karyawan tentang beban pekerjaannya. Mereka setiap harinya melakukan tugasnya dengan enjoy. Saling membantu dalam menyelesaikan

permasalahan nasabah jarang sampai ke meja pimpinan, kecuali kalau sudah menyangkut kebijakan pimpinan. Walaupun ada karyawan yang resign, cenderung karena alasan pribadi dan rumah tangga. Jadi hal tersebut kami anggap lumrah. Pada initya produktivitas BSM masih terjaga sambil menunggu karyawan pengganti.”

Dengan *External Service Value* berkualitas syariah yang diwujudkan para karyawan atas visi, misi dan budaya organisasi berbasis nilai-nilai syariah, berarti terciptalah budaya layanan berkualitas syariah sebagai bentuk keberkahan yang pengaruhnya terhadap kepuasan nasabah hingga tingkat loyalitasnya.

Sebagaimana ungkapan salah satu informan insan perbankan (BSM):

“Nasabah & kolega kami berasal dari beragam agama, tetapi mayoritas adalah Muslim. Oleh karena itu, basis syariah di BSM hampir tidak ada kendala untuk beradaptasi dengan pemahaman mereka. Tapi walaupun demikian, kami telah mempersiapkan SDM yang siap untuk mengantisipasi pertanyaan dan permasalahan terkait pelayanan di seputar perbankan syariah, khususnya di BSM demi kepuasan nasabah & kolega kami. Dengan kepuasan layanan yang kami berikan harapannya mereka akan tetap loyal kepada BSM dengan nilai-nilai kesyariahnya. Itulah pentingnya konsep bisnis yang fokus pada nilai layanan... biar hubungan dengan semua pihak berujung jadi barokah.”

Sesuai dengan pernyataan informan mengenai *External Service Value* tersebut, capaian kinerja keuangan (*Revenue Growth* dan *Profitability*) yang terwujud akan menjadi berkah. Dalam arti, upaya yang dilakukan BSM secara keseluruhan hasil

akhirnya diserahkan kepada Allah SWT. yang ditunjukkan pada Tabel 1-3 dan realita Tabel 4, bahwa kinerja keuangan BSM tidak kian memudar tetapi semakin mengalami peningkatan dalam 3 tahun terakhir. Atas dasar ungkapan 9 informan BSM, bahwa:

“Kami dalam mengawali kegiatan kerja sehari-hari selalu dengan berdoa bersama kepada Allah SWT agar dalam menjalankan tugas harian kami diberi kelancaran dan tidak menemukan kendala yang serius serta memperoleh keberkahan dariNYA.”

Dengan demikian, keberkahan murni dari capaian kinerja keuangan pada koridor *hablum minallah* yang memenuhi kriteria janji Allah dalam Kitab-Nya itulah yang disebut dengan Laba Yang Tersembunyi (*Hidden Profit*).

Berdasarkan hasil pembahasan dan diskusi tersebut diatas, kerangka konseptual sebagai bentuk luaran yang dicapai dalam penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 3.



Gambar 3: Korelasi Visi, Misi, Budaya Organisasi, Kualitas Layanan Internal, Kinerja Keuangan dan Laba Tersembunyi.

#### 4. Kesimpulan

Visi dan Misi BSM memegang peranan penting dalam membentuk Budaya Organisasi untuk mewujudkan Kualitas Layanan Internal yang berciri khas kesyariahan. Untuk itu *operating strategy*



dan *service delivery system* dominan berlandaskan pada nilai-nilai kesyariahnya. Dengan berpegang pada prinsip *hablum minallah, hablum minannas wa hablum minal 'alam* dalam menegakkan anjuran Alquran dan Hadis, pijakan *amr ma'ruf nahi munkar* setidaknya mengidamkan terwujudnya *rahmatan lil alamin* bagi stakeholder; tak terkecuali para nasabah pada tingkat kepuasan hingga loyalitasnya. Bagian dari Laba (kinerja keuangan) usaha yang diperoleh sebagai perwujudan dari manifestasi keimanan dan perilaku (amaliah) "diri" manusia semata-mata karena Tuhannya, disebut Laba Tersembunyi.

Penelitian yang lebih bersifat review atas pemahaman makna laba ini seringkali terlupakan karena nilai-nilai egoistis manusia. Oleh sebab itu sepercik harapan dari peneliti, bahwa hasil penelitian dapat menggugah nilai-nilai altruistik setiap insan. Tak terkecuali insan perbankan BSM; yang masih mengakui keberadaan Tuhan agar lebih berhati-hati dalam menjalankan aktivitas bisnisnya.

Penelitian ini masih jauh dari sempurna dan terbuka lebar bagi peneliti maupun peneliti lainnya untuk bisa mengembangkan ke khasanah penelitian yang relevan dan lebih luas.

### Daftar Rujukan

- [1] Ozili, P.K. Impact of digital finance on financial inclusion and stability. *Borsa Istanbul Review*. 2018;18:329-40. doi:10.1016/j.bir.2017.12.003
- [2] Trimulato, T. Eksistensi Perbankan Syariah Melalui Dominasi Pembiayaan Profit And Loss Sharing. *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*. 2021;2:29-41. doi:10.46367/jps.v2i1.287
- [3] Amaroh, S. Prinsip Keadilan Sosial Dan Altruisme Dalam Penerapan Sistem Perbankan Syariah. *Economica. Jurnal Ekonomi Islam*. 2014;5:87-105. doi:10.21580/economica.2014.5.2.771
- [4] Fuentes, S. and Valenzuela-Garcia, H. A Crossroads for Social Entrepreneurship: Profits versus Ethics. *Open Journal of Business and Management* 2019;7:848-60. doi: 10.4236/ojbm.2019.72058.
- [5] Creswell, J.W. & Creswell, J.D. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches Fifth Edition*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California. 2018.
- [6] Indriantoro, N., & Supomo, B. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: BPFE. 2013.
- [7] Fatchan. *Metode Penelitian Kualitatif: 10 Langkah Penelitian Kualitatif Pendekatan Konstruksi dan Fenomenologi*. Malang: UM Press. 2013.
- [8] Anonim. 2017. Laporan Tahunan PT. Bank Mandiri Syariah Tahun 2017.
- [9] Anonim. 2018. Laporan Tahunan PT. Bank Mandiri Syariah Tahun 2018.
- [10] Anonim. 2019. Laporan Tahunan PT. Bank Mandiri Syariah Tahun 2019.
- [11] Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W. et al. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*. 1994;72:164-70.
- [12] Heskett, J., Sasser, W. E. Jr., and Schlesinger. L. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. Free Press. New York. 1997.
- [13] Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W. et al. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review (Best of HBR)*. 2008;86:118-29.
- [14] Anonim. Al-Quran Digital Versi 2.1. Didownload: 15 September 2017 melalui situs <http://www.alquran-digital.com>. 2004.

- [15] Anonim. Kumpulan & Referensi Belajar Hadist. Sotware HaditsWeb 3.0. didownload dan install tanggal: 15 September 2017 melalui situs <https://islamdownload.net/124003-download-shahih-bukhari-muslim.html>. 2016.