

STRATEGI *SPIN-OFF* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BISNIS BANK SYARIAH DI INDONESIA

Jim Hilman

STIE EKUITAS *School of Business*

Jl. P.H. Hasan Mustopa No. 31 Bandung – Indonesia

E-mail: iim.hilman@ekuitas.ac.id

Abstract

Birth of Banking Act number 21 of 2008 concerning Sharia Banking, has made a solid legal foundation for the development of sharia banking in Indonesia. Spin-Off of Sharia Business Unit (SBU) owned by a conventional bank to become Sharia Commercial Bank (SCB) is one of the business development strategy offered by the Act.

In the last ten years Sharia bank in Indonesia shows a positive trend is quite impressive, the average asset growth of 27% is well above the average growth of conventional banks which only reached 15%. But on the other side, if the terms of its contribution to the national banking system is still very small, as indicated by the achievement of market share of sharia banks until the end of December 2017 reached only 5.88% of the total national banking assets.

This paper aims to identify and measure the effectiveness of the implementation of SBU spin-off into SCB (full-pledge sharia bank) that have been carried out by some sharia banks in Indonesia. The results show that the growth rate of SCB business activity is better than Sharia Business Unit (SBU), but in terms of profitability and efficiency level of SBU is better than SCB.

Keywords: *spin-off, sharia business unit, business strategy, full-pledge sharia, conventional bank.*

I. Latar Belakang

Awal kelahiran perbankan syariah di Indonesia ditandai dengan lahirnya Bank Muamalat Indonesia (BMI) pada tahun 1992, sebagai sebuah bank umum yang berlandaskan pada syariah Islam (Al-Qur'an dan Al-Hadits). Kelahirannya tidak terlepas dari prakarsa, tekad dan perjuangan para ulama yang terhimpun dalam Majelis Ulama Indonesia (MUI) yang menginginkan berdirinya bank syariah di Indonesia, yang *notabene* masyarakatnya mayoritas beragama Islam. Walaupun jika diamati dari aspek hukumnya keberadaan bank Islam (bank syariah) masih sangat sumir, yaitu hanya berlandaskan pada penggunaan istilah/frase “bagi hasil” yang terdapat pada pasal 6 huruf m Undang Undang (UU) No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan, yang menyebutkan: “menyediakan pembiayaan bagi nasabah berdasarkan prinsip bagi hasil,....”

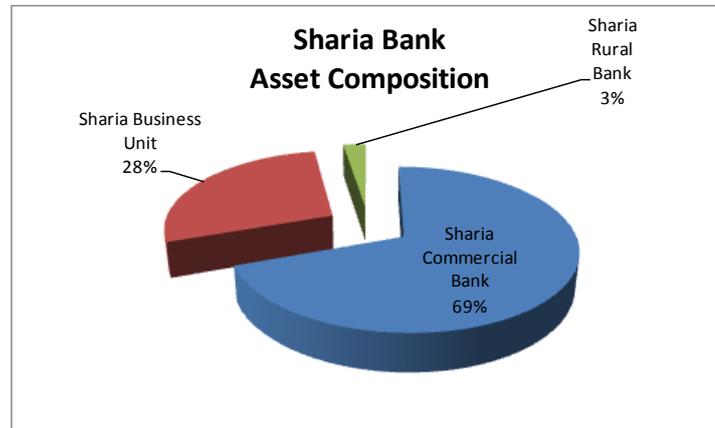
Perkembangan selanjutnya, istilah perbankan syariah dan prinsip syariah baru diperkenalkan dalam UU No. 10 tahun 1998 tentang Perubahan UU No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan, bahwa bank umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara

konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Pada periode tersebut, selama kurang lebih 7 tahun, praktis BMI merupakan satu-satunya bank umum yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, di tengah-tengah persaingan dengan bank umum konvensional yang jumlahnya mencapai 238 bank dengan 7.661 kantor pada akhir Desember 1998 dengan total aset mencapai Rp 895,5 triliun (bandingkan dengan total aset bank syariah sebesar Rp 400 miliar). Hal ini menunjukkan bahwa perkembangan bank syariah di Indonesia belum sesuai yang diharapkan.

Lahirnya UU No. 10 tahun 1998 menjadi landasan yang lebih kuat dan menjadi tonggak bagi perkembangan perbankan syariah di Indonesia. Berdasarkan UU tersebut, bank-bank umum konvensional diberi kesempatan untuk melaksanakan layanan syariah melalui pembukaan Unit Usaha Syariah (UUS) dan Kantor Cabang Syariah (KCS), serta kesempatan untuk membuka layanan syariah pada cabang bank konvensional (*Office Channeling*), dan bahkan untuk mengonversi seluruh kegiatan usahanya menjadi kegiatan usaha bank syariah. Tidak berhenti disitu, keseriusan dan keberpihakan pemerintah untuk mengembangkan perbankan syariah di Indonesia, pada tahun 2008 pada bulan Juli lahirlah UU No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, yang kemudian disusul dengan keluarnya Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/3/PBI/2009 dan Surat Edaran Bank Indonesia (SEBI) No. 11/9/DPbS tentang Bank Umum Syariah, serta PBI No. 11/10/PBI/2009 tentang Unit Usaha Syariah. Salah satu ketentuan dari peraturan tersebut adalah Bank Umum Konvensional (BUK) dapat melakukan Pemisahan (*Spin-Off*) UUS yang dimilikinya dengan terlebih dahulu memperoleh izin dari Bank Indonesia.

Sejak lahirnya regulasi tersebut, perbankan syariah mulai menunjukkan perkembangan yang sangat impresif, yang ditunjukkan hingga akhir bulan Juli 2012 jumlah Bank Umum Syariah (BUS) sebanyak 11 buah dan UUS sebanyak 24 buah yang didukung dengan 2.038 buah kantor. Total aset yang berhasil dihimpun sebesar Rp 145,6 triliun, yang ditopang oleh Sumber Daya Insani (SDI) sebanyak 25.630 orang. Bahkan hingga akhir Desember 2017 jumlah BUS bertambah menjadi 13 buah dengan 1.835 kantor, dan UUS sebanyak 21 buah dengan 344 kantor. Jumlah Dana Pihak Ketiga (DPK) yang berhasil dihimpun sebesar Rp 341,70 triliun, jumlah pembiayaan yang berhasil disalurkan sebesar Rp 291,18 triliun, sehingga total aset tumbuh menjadi sebesar Rp 435,02 triliun. Pertumbuhan aset bank syariah sangat dipengaruhi oleh pertumbuhan DPK, terutama berupa simpanan *mudharabah* (Hilman, 2016). Selain itu, terdapat pula 167 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) dengan jumlah kantor sebanyak 441 kantor. Jumlah SDI (Sumber Daya Insani) yang berkhidmat di industri

perbankan syariah bertambah menjadi sebanyak 60.635 orang. Grafik 1.1 menggambarkan komposisi aset perbankan syariah berdasarkan jenis bank yaitu BUS, UUS dan BPRS.



Gambar 1.1
Komposisi Aset menurut Jenis Bank

Walaupun perkembangan perbankan syariah hingga saat ini cukup menggembirakan, namun jika dilihat dari kontribusinya terhadap perbankan nasional masih terlalu kecil dengan total *market share* hanya sebesar 5,88% (total aset perbankan nasional sebesar Rp 7.388 triliun sementara aset perbankan syariah sebesar Rp 435 triliun), masih jauh dari target *blue print* sebesar 10% di tahun 2018 (10 tahun pasca lahir UU No. 21 tahun 2008). Hal ini menjadi tantangan bagi seluruh *stakeholders* (para pelaku, regulator, pemerintah, lembaga pendidikan, alim ulama serta tokoh masyarakat) untuk terus berupaya meningkatkan kinerja perbankan syariah, sesuai bidangnya masing-masing, sehingga kontribusi perbankan syariah terhadap perekonomian nasional semakin besar dan semakin dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Tabel 1.1 di bawah ini menunjukkan perkembangan perbankan syariah selama 10 tahun periode 2008 s.d. 2017.

Tabel 1.1
Perkembangan Kinerja Keuangan BUS dan UUS
(Tahun 2008 – Tahun 2017)

(Rp miliar)

Kegiatan Usaha & Kinerja Keuangan	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017
Bank Umum Syariah (BUS)										
- Total Aset	34.03	48.01	79.18	116.9	120.7	188.9	204.9	213.4	254.1	288.0
- Total DPK	6	4	6	30	05	75	61	23	84	27
- Total Pembiayaan	27.73	39.62	64.33	96.54	97.77	148.9	170.7	174.8	206.4	238.2
- Modal Disetor	4	4	5	8	9	93	23	95	07	25
- Laba/Rugi	26.10	34.45	56.35	83.70	95.18	149.1	148.4	154.5	178.0	190.3
- Jumlah BUS	9	2	7	4	7	39	25	27	43	82

- Jumlah Kantor	1.701	1.946	5.965	6.611	6.911	8.181	19.58	23.40	26.97	25.11
- Jumlah SDI	637	794	1.275	2.119	2.864	2.681	5	9	5	8
	5	6	11	11	11	11	4.268	3.402	3.442	4.028
	576	711	1.215	1.390	1.532	1.998	12	12	13	13
	6.609	10.34	15.22	21.82	22.62	26.71	2.163	1.990	1.869	1.825
		8	4	0	7	7	41.39	51.41	51.11	51.06
							3	3	0	8
Unit Usaha Syariah (UUS)										
- Total Aset	15.51	18.07	18.33	28.53	34.96	53.30	67.38	82.83	102.3	136.1
- Total DPK	9	6	3	6	2	1	3	9	20	54
- Total Pembiayaan	9.118	12.64	11.70	18.86	23.23	34.54	47.13	56.28	72.92	96.49
- Laba/Rugi	12.09	8	2	7	9	1	6	0	8	5
- Modal Disetor	0	12.43	11.82	18.95	25.72	34.98	51.75	59.46	71.04	96.46
- Jumlah UUS	(52)	5	4	2	3	3	2	2	4	7
- Jumlah Kantor	0	311	303	425	566	549	1.271	1.456	1.730	3.169
- Jumlah SDI	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	214	25	23	23	24	23	22	22	21	21
	2.562	287	262	312	471	590	320	311	332	344
		2.296	1.868	2.067	3.003	11.51	4.425	4.403	4.487	4.678
						1				

Sumber: BI dan OJK, Statistik Perbankan Indonesia, Des. 2017 (diolah kembali)

Dilihat dari perkembangan bank syariah, ada suatu fenomena yang menarik untuk dicermati, yaitu perkembangan kinerja keuangan BUS jauh lebih baik jika dibandingkan dengan perkembangan kinerja keuangan UUS. Dimana perkembangan selama 10 tahun terakhir (2008 s.d. 2017), BUS menunjukkan rata-rata perkembangan kinerja keuangan (total aset) sebesar 26,42% per tahun, jauh lebih baik daripada rata-rata perkembangan UUS sebesar 10,55% per tahun. Dari jumlah BUS sebanyak 13 buah sebagian besar pembentukannya melalui pola *spin-off* UUS menjadi BUS, baik dengan cara pendirian badan hukum baru maupun akuisisi dan konversi. Berdasarkan paparan dan fenomena tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana mekanisme *spin-off* dilaksanakan dan apakah strategi *spin-off* telah memberikan dampak positif bagi pengembangan perbankan syariah nasional.

II. Studi Literatur

2.1 Strategi Korporasi dan Strategi Bisnis

Strategi berasal dari kata Yunani, yaitu *strategos* (*stratos* = tentara atau militer, dan *agos* = memimpin) memiliki arti seni berperang, atau dapat didefinisikan lain strategi adalah ilmu perencanaan dan pengerahan sumber daya untuk operasi besar-besaran, melansir kekuatan pada posisi siap yang paling menguntungkan sebelum melakukan penyerangan terhadap lawan

(Hutabarat dan Huseini, 2012). Sedangkan Johnson & Scholes (1997) menyatakan bahwa strategi sebagai arah dan cakupan jangka panjang organisasi untuk mendapatkan keunggulan melalui konfigurasi sumberdaya dalam lingkungan yang berubah untuk mencapai kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pemangku kepentingan (*stakeholders*). Mintzberg (1994) mendefinisikan strategi sebagai 5P, yaitu strategi sebagai perspektif, posisi, perencanaan, pola kegiatan, dan penipuan (*ploy*) yaitu muslihat rahasia.

Strategi sebagai arah dan cakupan jangka panjang organisasi untuk mendapatkan keunggulan melalui konfigurasi sumberdaya dalam lingkungan yang berubah untuk mencapai kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pemangku kepentingan (*stakeholder*). (Gerry Johnson & Kevan Scholes, dalam Hutabarat dan Huseini, 2012). Selanjutnya, Henry Mintzberg dalam Hutabarat (2012), mendefinisikan strategi sebagai 5P, yaitu: sebagai perspektif, sebagai posisi, sebagai perencanaan, sebagai pola kegiatan, dan sebagai penipuan (*ploy*) yaitu muslihat rahasia. Dari beberapa pengertian di atas maka strategi adalah merupakan rencana tentang serangkaian manuver, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan.

Strategi korporasi adalah strategi utama di tingkat korporasi yang menaungi beberapa grup perusahaan atau perusahaan, atau di tingkat perusahaan yang mengelola unit usaha dan melayani beberapa industri yang berbeda. Sedangkan strategi bisnis digunakan untuk perusahaan yang berada di dalam sebuah grup perusahaan, perusahaan yang berdiri sendiri atau *strategic business unit* yang berada di dalam sebuah perusahaan. Pada situasi tertentu, strategi bisnis dengan strategi korporasi menjadi menyatu, yaitu pada korporasi yang beroperasi, dan pada situasi yang lain, terpisah dan merupakan derivasi yang selaras (Hutabarat dan Huseini, 2012).

Wheelen & Hunger (2015) mengemukakan bahwa *corporate strategy is primarily about the choice of direction for a firm as a whole and the management of its business or product portfolio. Corporate strategy, therefore, includes decision regarding the flow of financial and other resources to and from a company's product lines and business units. A corporation's directional strategy is composed of three general orientations (called grand strategies): 1) growth strategies expand the company's activities, 2) stability strategies make no change to the company's current activities, and 3) retrenchment strategies reduce the company's level of activities.*

Manajemen strategik adalah suatu proses untuk menentukan arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang serta metode untuk mencapainya melalui pengembangan formulasi strategi dan implementasi yang terencana secara sistematis. (Susanto, 2014). Strategi bisnis

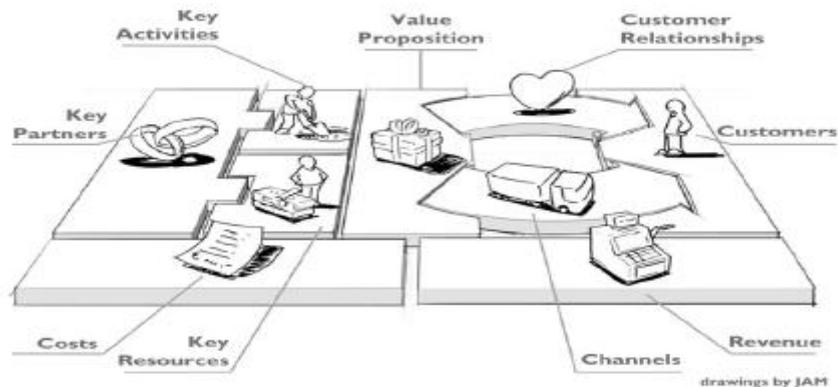
dapat meliputi rencana ekspansi geografis, rencana diversifikasi usaha, akuisisi, pengembangan produk, joint venture, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan sebagainya. *Strategic management is a set of managerial decisions and actions that help determine the long-term performance of an organization. It includes environmental scanning (both external and internal), strategy formulation (strategic or long-range planning), strategy implementation, and evaluation and control. Originally called business policy, strategic management has advanced substantially with the concentrated efforts of researchers and practitioners. Today we recognize both a science and an art to the application of strategic management techniques.* (Wheelen and Hunger, 2015). *Benefit of strategic management are: 1) a clearer sense of strategic vision for the firm, 2) a sharper focus on what is strategically important, and 3) an improved understanding of rapidly changing environment.*

2.2 Model Bisnis dan Model Bisnis Bank

Model bisnis telah menarik perhatian besar dari berbagai kalangan baik akademisi maupun praktisi. Beberapa pakar mendefinisikan model bisnis seperti berikut ini. Giorgetti (1998) mendefinisikan model bisnis sebagai model referensi yang merupakan sebuah dasar bagi sebuah sistem jenis (*type*) baru yang mempunyai keunggulan/kelebihan dibandingkan pendekatan sebelumnya. Sistem ini dapat menjelaskan kekurangan/kelemahan dari sistem sebelumnya dan menunjukkan cara untuk mengatasi kekurangan/kelemahan sistem yang ada. Sedangkan Cristensen (2001), menyatakan bahwa model bisnis sebagai sumber segala keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah organisasi yang membedakannya dengan positioning perusahaan dari produk di industri yang sama. Pengertian lain disampaikan pula oleh Chesborough dalam Zott dan Amit (2009) mendefinisikan model bisnis sebagai struktur rantai nilai-*value chain (an activity based concept)*, menciptakan *value* dengan mendefinisikan serangkaian aktivitas mulai dari bahan mentah sampai bahan mentah tersebut sampai ke *customer* akhir, di mana *value* yang telah ditentukan ditambahkan ke dalam keseluruhan aktivitas tersebut.

Beberapa pengertian tersebut adalah merupakan pengembangan dari teori generik tentang model bisnis, seperti telah dikemukakan oleh Timmer (1998), Tapscott et al. (2000), Kraemer et al. (2000). Selanjutnya, pengertian yang komprehensif tentang model bisnis dikemukakan oleh Osterwalder dan Pigneur (2009) menyatakan bahwa model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan (*create*), menyampaikan (*deliver*), dan menangkap (*capture*) nilai-nilai (*value*) yang dianut oleh organisasi yang dapat dijelaskan melalui 9 (sembilan) elemen generik/pilar utama (*9 building blocks of business model*), seperti: *customer segment, value proposition, delivery channel,*

customer relationship, revenue stream, key resources, key activities, key partnership, dan cost structure, sebagaimana terlihat pada Gambar 2.1 di bawah ini.



Gambar 2.1 Sembilan Elemen Model Bisnis

Diversifikasi model bisnis dan aktivitas bisnis bank didorong oleh beberapa faktor penyebabnya, yaitu: a) bank mendapatkan informasi berharga terkait nasabah utama bank yang mungkin sangat berguna untuk prospek di masa yang akan datang dan melengkapi aktivitas bisnis yang lain (Sharpe, 1990; Diamond, 1991; Rajan (1992), b) untuk mengurangi risiko dan memperoleh *economic of scope* bank menerapkan beberapa model bisnis (Diamond, 1984), dan c) untuk memenangkan persaingan antar bank, bank menerapkan bisnis model yang berbeda dengan bank pesaingnya dan mendapatkan nasabah sebanyak-banyaknya.

Dari berbagai literatur yang ada, maka dapat direkapitulasi beberapa tipe model bisnis yang diterapkan di industri perbankan baik di luar negeri maupun di dalam negeri. Tipe-tipe model bisnis tersebut dapat dikelompokkan berdasarkan pada *activity*, *financial purpose*, *customer segment*, *special purpose*, dan *channel*, seperti tergambar di bawah ini.

Activity	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Investment Banking → Kegiatan Bank di Capital Mkt and Money Market ❖ Commercial Banking → Kegiatan Bank Umum (UU Perbankan) ❖ Universal Banking → Kegiatan Bank Umum, Investment Banking dan Asuransi
Financial Purpose	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Consumer Banking → Personal Account, Personal Loan (Konsanfiti), Wealth Mgt ❖ Business Banking → Pembiayaan Modal Kerja, Pembiayaan Investasi (Produktif)
Customer Segment	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Corporate Banking/Wholesale Banking → Layanan bank untuk Nasabah perusahaan / korporasi besar, Institut pemerintah ❖ Retail Banking → Layanan bank untuk Nasabah umum (mass market) dan Bisnis skala Menengah, kecil dan mikro ❖ Community Banking/Rural → Layanan bank untuk Nasabah komunitas tersebut/lokal
Special Purpose	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Development Banking → Kegiatan bank untuk membiayai proyek pembangunan, ekspansi SDA, serving public interest, infrastruktur dan industri strategis ❖ Agriculture Banking → Kegiatan Bank untuk sektor pertanian, agribisnis dan sektor terkait ❖ Cooperative Banking → Kegiatan bank dengan sistem koperasi ❖ Social Banking → Kegiatan bank untuk non profit oriented (poor Customer) ❖ Green Banking → Pendanaan Proyek-proyek yang ramah lingkungan
Channel	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Subsidiary Banking → Kegiatan bank melalui pendirian anak perusahaan ❖ Window Banking → Kegiatan bank melalui unit usaha ❖ Linkage Banking → Kerjasama pembiayaan bank dgn LKD/LKBB (Channelling, Executing, Joint Financing) ❖ Branchless Banking → Kegiatan Bank dengan minimalisasi peran kantor cabang

Gambar 2.2 Tipe-tipe Model Bisnis di Industri Perbankan

Pembentukan Unit Usaha Syariah (UUS) oleh Bank Umum Konvensional adalah merupakan wujud pelaksanaan dari model *Window Banking* di Indonesia. *Window banking* merupakan usaha yang dilakukan oleh bank komersial untuk melakukan penetrasi pasar dengan memberikan layanan perbankan dan keuangan kepada nasabah yang tidak bisa dilayani oleh bank komersial yang ada sekarang, misalnya terbentur oleh peraturan dan prinsip-prinsip yang dianut oleh nasabah.

2.3 Definisi Spin-Off

Terminologi *spin-off* atau *hive-off* yang dalam hukum Belanda disebut *splitzing*, atau di Australia dikenal dengan istilah *demerger*, merupakan hal baru dalam perundang-undangan di Indonesia. Dalam UU Perseroan Terbatas istilah *spin-off* disebut dengan istilah pemisahan, yaitu perbuatan hukum yang dilakukan oleh perseroan untuk memisahkan usaha yang mengakibatkan seluruh aktiva dan pasiva perseroan beralih karena hukum kepada 2 (dua) perseroan atau lebih atau sebagian aktiva dan pasiva perseroan beralih karena hukum kepada 1 (satu) perseroan atau lebih.

Black Law Dictionary mendefinisikan *spin-off* sebagai *corporate divestiture in which a division of a corporation becomes an independent company and stock of the new company is distributed to the corporation's shareholders*. Sedangkan Rusdisui dalam Geersing (2007) menyebutkan bahwa: “*A spin-off can be best described as a distribution of a majority (often 80% or more) of shares of the subsidiary to the parent's shareholders. In case of a 100% spin-off, the divested company becomes a completely independent company, with initially the same shareholders as the parent company. After the transaction, the former parent shareholders have two securities. The shares from the parent company and the shares from the divested spin-off company*”. Sedangkan dalam UU No. 21 tahun 2008 (UU Perbankan Syariah) ditemukan istilah pemisahan adalah pemisahan dari suatu bank menjadi dua badan usaha atau lebih sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dari beberapa pengertian di atas dapat diketahui bahwa pemisahan atau *spin-off* adalah suatu tindakan hukum (*corporate action*) yang bertujuan untuk memisahkan diri yang terjadi sebelumnya dalam suatu badan hukum, kemudian ia “memekarkan” atau “membelah diri” dengan pengakuan hukum atas pemekaran atau pembelahdiriannya tersebut. Kondisi pemekaran atau pembelahdirian badan hukum dalam bentuk perseroan terbatas tersebut diawali dengan kehendak dari para pihak yang tertuang dalam kesepakatan atau perjanjian yang dibuat oleh para pihak yang memiliki kewenangan dalam organ perseroan tersebut.

Spin-off atau pemisahan sebagai salah satu bagian dari restrukturisasi perusahaan, pada dasarnya merupakan perbuatan induk perusahaan dalam pemisahan usaha memiliki motivasi

yang sama dengan pendirian anak perusahaan. Pemisahan ini akan berimplikasi pada pembentukan perusahaan grup ataupun timbulnya pengendalian satu perseroan terhadap perseroan lain. Syarat terbentuknya perusahaan grup dari pemisahan adalah satu perusahaan bertindak sebagai induk perusahaan yang mengendalikan satu atau lebih perseroan lain dari pemisahan yuridis (Sulistiowati, 2009).

2.4 Tujuan dan Manfaat *Spin-Off*

Beberapa pertimbangan dan alasan mengapa perusahaan melakukan *spin-off* antara lain alasan manajemen, faktor pasar modal, risiko, manfaat pajak, atau alasan peraturan. Beberapa perusahaan induk memutuskan untuk *spin-off* anak perusahaan karena percaya bahwa usahanya tidak akurat dinilai di pasar modal. Dengan *spin-off* memungkinkan setiap perusahaan untuk mendapatkan modal secara konsisten berdasarkan kegiatan sendiri atau masing-masing perusahaan dalam meningkatkan modal sesuai dengan cara pasar modal memengaruhi bisnis masing-masing perusahaan.

Induk perusahaan (*parent company*) melakukan *spin-off* terhadap anak perusahaan (*subsidiary company*) untuk melindungi perusahaan dari risiko tertentu, yang umumnya untuk menstabilkan pendapatan perusahaan induk. *Spin-off* berisiko untuk membiayai ekspansi berdasarkan tarif sendiri pertumbuhan dan proyeksi perusahaan. *Spin-off* dapat menarik investor baru ke perusahaan hasil *spin-off* dan bisa meningkatkan nilai perusahaan induk, karena anak perusahaan tidak terkait lagi dengannya.

Spin-off dapat meringankan masalah manajemen dari kedua perusahaan induk dan perusahaan anak (hasil *spin-off*), karena kedua perusahaan tersebut seringkali memiliki kepentingan yang berbeda. Perusahaan induk biasanya memiliki kegiatan usaha yang cukup besar, sehingga tidak dapat menyediakan manajemen, keuangan dan sumberdaya yang dibutuhkan oleh anak perusahaan untuk kelanjutan pertumbuhan bisnisnya, karena mereka lebih fokus terhadap kebutuhan perusahaan inti. Oleh karena itu, dengan *spin-off* manajemen, keuangan, dan isu-isu mengenai sumberdaya pada perusahaan anak dapat diatur, dilaksanakan, dan dapat membuat keputusan sendiri. Perusahaan induk dapat berkonsentrasi pada kegiatan usahanya dan tidak terbebani oleh perusahaan hasil *spin-off*, karena secara yuridis kedua perusahaan tersebut terpisah (Tisnawan, 2009).

Melalui *spin-off* dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan meningkatkan disiplin manajemen perusahaan. Aron (1991) berpendapat bahwa *spin-off* menguntungkan perusahaan. Setelah *spin-off* banyak nilai ekuitas efek yang diperdagangkan, produktivitas manajerial menjadi lebih baik daripada ketika kedua perusahaan tersebut masih bergabung, sehingga perusahaan dapat memberikan insentif yang lebih baik bagi manajemen perusahaan berdasarkan

harga saham perusahaan individual. Habib dan Johnson (1997), berpendapat bahwa *spin-off* meningkatkan kualitas, harga sekuritas yang diperdagangkan, mengalami peningkatan dari yang diharapkan. Selain itu, *spin-off* juga memiliki manfaat atau keuntungan seperti biaya yang rendah dalam hal pinjaman, penghematan pada biaya administrasi, dan mengurangi biaya pengeluaran secara terpusat. Dalam restrukturisasi pelaksanaan *spin-off*, perkembangan bisnis perusahaan hasil *spin-off* ditanggung oleh pemilik baru perusahaan tersebut, bahkan dalam membuat keputusan, perusahaan induk harus meyakinkan dan memberi motivasi kepada perusahaan hasil *spin-off* untuk mengambil risiko dan membuat perusahaan tersebut sukses.

2.5 Jenis dan Konsekuensi Spin-Off

UU Perseroan Terbatas (UU No. 40 tahun 2007) pasal 135 menyatakan bahwa pemisahan atau *spin-off* dibedakan atas pemisahan murni (*original spin-off*) dan pemisahan tidak murni (*quasi spin-off*). Pemisahan murni merupakan pemisahan yang mengakibatkan seluruh aktiva dan pasiva perseroan beralih karena hukum kepada dua perseroan lain atau lebih yang menerima peralihan dan perseroan yang melakukan pemisahan tersebut beralih karena hukum. Sedangkan pemisahan tidak murni mengakibatkan sebagian aktiva dan pasiva perseroan beralih karena hukum kepada perseroan lain atau lebih yang menerima peralihan dan perseroan yang melakukan pemisahan tersebut tetap ada.

Berdasarkan definisi tersebut, menunjukkan secara jelas bahwa pemisahan aset dan kewajiban dari suatu perusahaan menjadi perusahaan baru yang independen (entitas yang terpisah) merupakan unsur penting dalam proses *spin-off*. Dalam praktiknya, pemisahan aset dan kewajiban tersebut umumnya adalah pemisahan unit usaha (divisi) tertentu menjadi sebuah perusahaan baru yang kegiatan usahanya bisa sama atau berbeda dengan perusahaan awalnya. Mengacu kepada UU Perbankan Syariah (UU No. 21 tahun 2008) bahwa bentuk hukum bank syariah baik pendirian baru maupun hasil pemisahan ditegaskan harus berbentuk Perseroan Terbatas (PT). Selanjutnya ditegaskan pula bahwa: “Dalam hal Bank Umum Konvensional memiliki UUS yang nilai asetnya telah mencapai paling sedikit 50% (limapuluh persen) dari total nilai aset bank induknya, atau 15 (limabelas) tahun sejak berlakunya Undang-Undang ini, maka Bank Umum Konvensional dimaksud wajib melakukan Pemisahan UUS tersebut menjadi Bank Umum Syariah” (pasal 68 ayat 1 Undang Undang No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah).

III. Pembahasan Hasil Penelitian

Sejak diterbitkannya ketentuan mengenai pemisahan unit usaha atau *spin-off* UUS (UU No. 40 tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas dan UU No. 21 tahun 2008 Tentang Perbankan

Syariah), hingga saat ini terdapat 13 Bank Umum Syariah (BUS), di mana 7 BUS merupakan hasil *spin-off* UUS, yaitu: PT. Bank BRI Syariah, PT. Bank Syariah Bukopin, PT. Bank Jabar Banten Syariah, PT. Bank BNI Syariah, PT. Bank BCA Syariah, PT. Bank Aceh Syariah, dan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah, seperti terlihat pada Tabel 3.1

Tabel 3.1 Profil Bank Umum Syariah

No.	Nama Bank	Operasional	Cara Pendirian
1.	PT. Bank Muamalat Indonesia	Mei 1992	Pendirian BUS baru.
2.	PT. Bank Syariah Mandiri	November 1999	Akuisisi dan konversi PT. Bank Susila Bakti (BUK) menjadi BUS baru.
3.	PT. Bank Mega Syariah	Juli 2004	Akuisisi dan konversi PT. Bank Umum Tugu (BUK) menjadi BUS baru.
4.	PT. Bank Bukopin Syariah	Oktober 2008	<i>Spin-off</i> UUS Bukopin, akuisisi dan konversi PT. Bank Persyarikatan (BUK)
5.	PT. Bank BRI Syariah	Januari 2009	<i>Spin-off</i> UUS BRI, akuisisi dan konversi PT. Bank Jasa Arta (BUK)
6.	PT. Bank Panin Syariah	Oktober 2009	Akuisisi dan konversi PT. Bank Harfa (BUK) menjadi BUS baru.
7.	PT. Bank Victoria Syariah	Februari 2010	Konversi PT. Bank Swaguna (BUK) menjadi BUS baru.
8.	PT. Bank BCA Syariah	Maret 2010	<i>Spin-off</i> UUS BCA, akuisisi dan konversi PT. Bank Utama Internasional Bank (BUK), menjadi BUS baru.
9.	PT. Bank Jabar Banten Syariah	Mei 2010	<i>Spin-off</i> UUS Bank Jabar Banten, dan mendirikan BUS baru.
10.	PT. Bank BNI Syariah	Juni 2010	<i>Spin-off</i> UUS BNI, dan mendirikan BUS baru
11.	PT. Maybank Syariah Indonesia	Oktober 2010	Konversi PT. Bank Maybank Indocorp (BUK) menjadi BUS baru.
12.	PT. Bank BTPN Syariah	Mei 2014	<i>Spin-off</i> UUS PT. Bank BTPN dan akuisisi dan konversi PT. Bank Sahabat Purba Danarta (BUK) menjadi BUS baru.
13.	PT. Bank Aceh Syariah	September 2016	<i>Spin-off</i> UUS dan konversi PT. Bank Aceh (BUK) menjadi BUS baru.

Sumber: Dari berbagai sumber (diolah penulis)

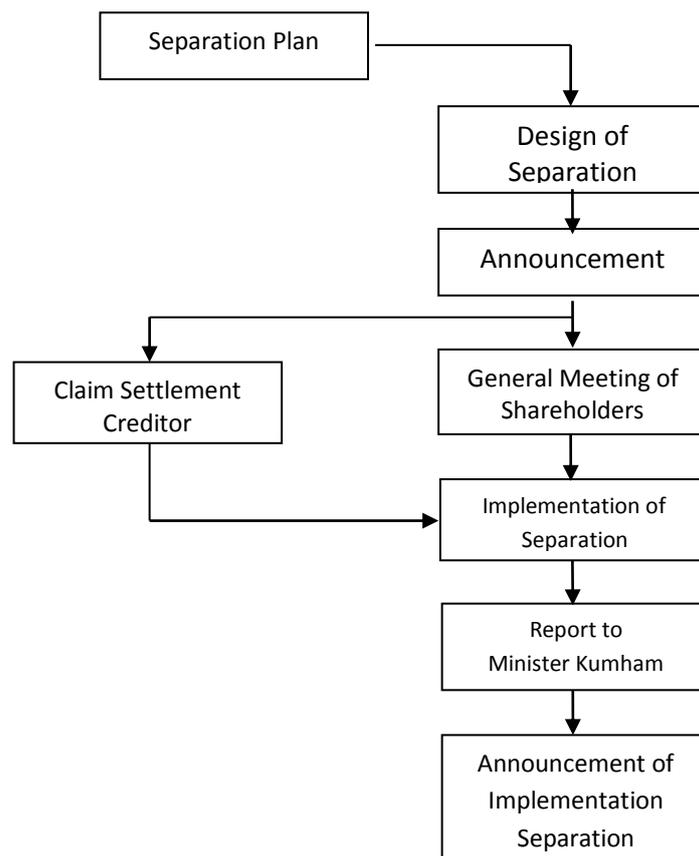
Dari 13 (tiga belas) Bank Umum Syariah yang ada hingga saat ini, sebagian besar pendiriannya diawali terlebih dahulu dengan pembukaan UUS oleh Bank Umum Konvensional

sebagai bank induknya. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan *spin-off* UUS merupakan pilihan yang dilakukan sebagai strategi pengembangan perbankan syariah.

3.1 Mekanisme Pelaksanaan *Spin-Off*

Spin-off merupakan salah satu bentuk *corporate action* yang pelaksanaannya diatur dalam Undang Undang No. 40 tentang Perseroan Terbatas pada pasal 126, oleh karena itu pelaksanaannya harus mendapat persetujuan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Pelaksanaan *spin-off* dilaksanakan oleh direksi, yang sebelumnya harus dikonsultasikan dengan para kreditur dan menyetujuinya, yang wajib memperhatikan: a) perseroan, pemegang saham minoritas; b) kreditur dan mitra perseroan lainnya; dan c) masyarakat dan persaingan sehat dalam melakukan usaha.

Prosedur pemisahan (*spin-off*), mencakup tahapan kegiatan: 1) persiapan pemisahan perseroan, meliputi: a) menyusun rancangan pemisahan perseroan, b) rencana pemisahan harus diumumkan kepada publik melalui media massa, c) kreditur dapat mengajukan keberatan; 2) pemisahan perseroan harus berdasarkan RUPS; 3) pemegang saham minoritas yang tidak setuju dapat menjual sahamnya kepada perseroan; 4) tindakan pemisahan perseroan merupakan perbuatan hukum; 5) melaporkan kepada Menteri Hukum dan HAM; dan 6) mengumumkan pemisahan perseroan di media massa. Skema pelaksanaan pemisahan tersebut dapat digambarkan seperti bagan di bawah ini.



Gambar 3.1 Skema Pelaksanaan *Spin-Off*

Mengenai mekanisme pemisahan (*spin-off*) UUS telah diatur secara spesifik dalam Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 11/01/PBI/2009. (lihat Bab IX Pasal 40-54). Perlu dicatat bahwa PBI No.11/10/PBI/2009 tentang Unit Usaha Syariah. Menurut Pasal 41 terdapat dua cara pemisahan UUS dari BUK, *pertama* dengan cara mendirikan Bank Umum Syariah (BUS) baru; atau *kedua* dengan cara mengalihkan hak dan kewajiban UUS kepada BUS yang telah ada. Pertama, pemisahan UUS dengan cara pendirian BUS baru hanya dapat dilakukan dengan izin Bank Indonesia (sekarang Otoritas Jasa Keuangan – OJK). Modal yang disetor sekurang-kurangnya Rp500.000.000,00 (lima ratus miliar rupiah). Apabila modal yang disetor kurang, penambahan bisa dilakukan dengan bentuk tunai dan/atau tanah dan gedung yang digunakan untuk operasional BUS hasil pemisahan. Modal yang disetor BUS hasil pemisahan wajib ditingkatkan menjadi paling kurang sebesar Rp 1.000.000.000.000,00 (satu triliun rupiah) paling lambat 10 (sepuluh) tahun setelah izin usaha BUS diberikan.

Pemberian izin pendirian BUS hasil pemisahan dilakukan dalam 2 (dua) tahap yaitu (a) persetujuan prinsip, yaitu persetujuan untuk melakukan persiapan pendirian BUS hasil pemisahan; dan (b) izin usaha, yaitu izin yang diberikan setelah BUS hasil pemisahan siap melakukan kegiatan operasional. Penting untuk diperhatikan, apabila izin prinsip telah diberikan kepada BUK, namun dalam jangka waktu 6 bulan setelah izin prinsip diberikan BUK belum mengajukan izin usaha BUS hasil pemisahan, maka persetujuan prinsip yang telah diberikan menjadi tidak berlaku. Oleh karena itu, BUK harus mempersiapkan semua persyaratan yang diperlukan dengan semaksimal mungkin.

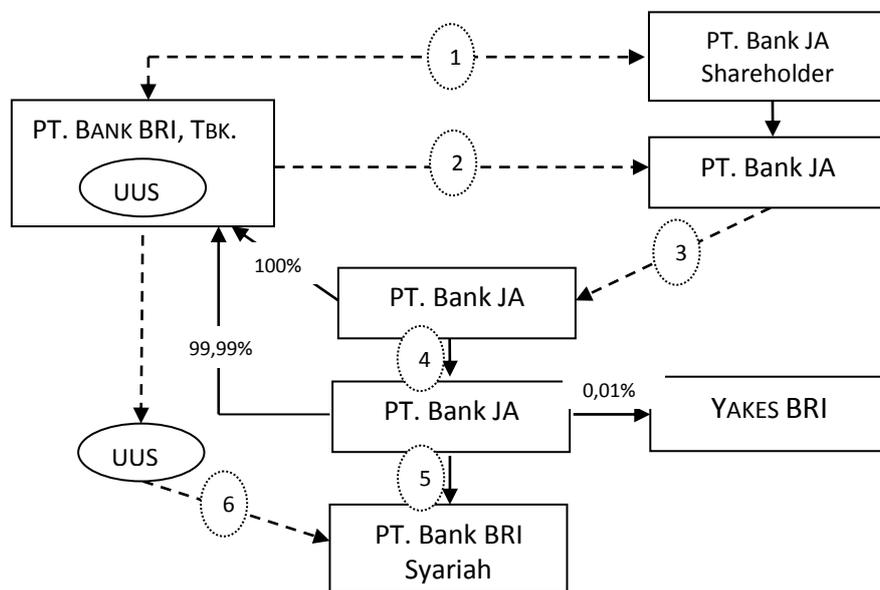
Adapun cara pemisahan kedua, yakni pemisahan UUS dengan cara pengalihan hak dan kewajiban kepada BUS yang ada hanya dapat dilakukan dengan persetujuan Bank Indonesia (sekarang OJK). Apabila persetujuan rencana pengalihan telah diperoleh, maka BUK yang memiliki UUS wajib mengumumkan hal tersebut dalam surat kabar nasional selambat-lambatnya 10 (sepuluh) hari dan mengalihkan hak dan kewajiban UUS kepada BUS paling lambat 30 (tiga puluh) hari setelah tanggal persetujuan pengalihan diberikan. Apabila dalam 30 hari pengalihan hak dan kewajiban UUS kepada BUS penerima pemisahan belum dilakukan maka persetujuan yang diberikan tersebut akan ditinjau kembali. Kemudian penerima pemisahan juga wajib melaporkan kondisi keuangannya setelah menerima pengalihan hak dan kewajiban UUS paling lambat 10 (sepuluh) hari setelah tanggal pelaksanaan. Penting untuk diperhatikan, bahwa pemisahan UUS dari BUK dengan cara mengalihkan hak dan kewajiban UUS kepada BUS yang telah ada hanya dapat dilakukan kepada BUS yang mempunyai hubungan kepemilikan dengan BUK yang memiliki UUS.

3.2 Model Pelaksanaan *Spin-Off* UUS

Merujuk pada ketentuan yang berlaku, bahwa *Spin-Off* UUS dapat dilaksanakan dengan cara pengalihan hak dan kewajiban kepada BUS yang sudah ada atau dengan cara mendirikan BUS baru, maka berikut ini adalah 2 (dua) model *spin-off* yang dilaksanakan oleh PT. Bank BRI Syariah dan PT. Bank Jabar Banten Syariah.

1. Model *Spin-Off* UUS PT. Bank BRI

Pelaksanaan *spin-off* UUS PT. Bank BRI dilakukan dengan cara mengakuisisi terlebih dahulu Bank Umum Konvensional (BUK) yaitu PT. Bank Jasa Arta oleh PT. Bank BRI, kemudian BUK hasil akuisisi dikonversi menjadi Bank Umum Syariah (BUS) dengan nama PT. Bank BRI Syariah. Langkah berikutnya adalah PT. Bank BRI mengalihkan seluruh harta dan kewajiban UUS PT. Bank BRI kepada PT. Bank BRI Syariah. Mekanisme pelaksanaannya seperti terlihat pada Gambar 3.2 di bawah ini.



Gambar 3.2 Skema *Spin-Off* UUS PT. Bank BRI

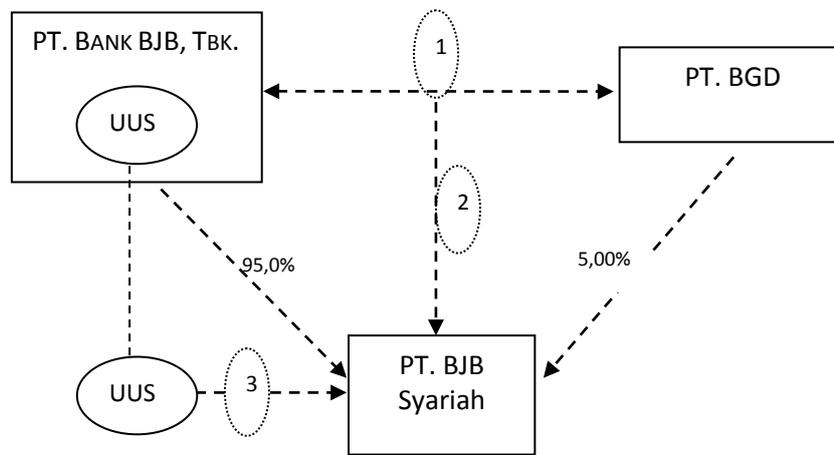
Keterangan:

- 1 adalah PT. Bank BRI melakukan negosiasi dengan Pemegang Saham PT. Bank Jasa Arta
- 2 dan 3 adalah akuisisi 100% saham PT. Bank Jasa Arta oleh PT. Bank BRI
- 4 adalah komposisi kepemilikan saham 99,99% PT. Bank BRI dan 0,01% Yakes BRI
- 5 adalah konversi PT Bank Jasa Arta menjadi PT. Bank BRI Syariah
- 6 adalah pengalihan harta dan kewajiban (*spin-off*) UUS kepada PT. Bank BRI Syariah

2. Model *Spin-Off* UUS PT. Bank Jabar Banten

Pelaksanaan *spin-off* UUS PT. Bank Jabar Banten dilakukan dengan cara mendirikan terlebih dahulu Bank Umum Syariah (BUS) baru, yaitu PT. Bank Jabar Banten Syariah oleh PT. Bank Jabar Banten bersama PT. Banten Global Development (PT. BGD) sebagai mitra

pendiri, dengan komposisi kepemilikan saham masing-masing 95% dan 5%. Langkah berikutnya adalah PT. Bank Jabar Banten mengalihkan seluruh harta dan kewajiban UUS PT. Bank Jabar Banten kepada PT. Bank Jabar Banten Syariah. Mekanisme pelaksanaannya seperti terlihat pada Gambar 3.3 di bawah ini.



Gambar 3.3 Skema Spin-Off UUS PT. Bank Jabar Banten

Keterangan:

- 1 adalah PT. Bank Jabar Banten melakukan negosiasi dengan mitra pendiri PT. Banten Global Development untuk mendirikan BUS
- 2 adalah komposisi kepemilikan saham 95% PT. Bank Jabar Banten dan 5% PT. Banten Global Development
- 3 adalah pelaksanaan *spin-off* UUS PT. Bank Jabar Banten kepada PT. Bank Jabar Banten Syariah

3. Kebijakan Sumber Daya Insani (SDI)

Unsur SDI menjadi faktor yang tidak kalah pentingnya untuk diperhatikan selain aspek bisnis dan operasional. Dengan dilaksanakannya *spin-off* UUS biasanya akan terjadi beberapa masalah baru yang harus segera diatasi, sehingga tidak mengganggu kinerja bank pasca *spin-off*. Isu-isu yang dialami oleh BUS hasil *spin-off* seperti sulitnya mengubah *mindset* dari BUK menjadi BUS, adanya perbedaan kompetensi perbankan syariah antara karyawan bank eks konvensional dan eks UUS. Kekurangan SDI untuk mengisi posisi-posisi yang ada, menyatukan sistem SDI, kompetensi, standar kinerja, budaya kerja, sistem imbal jasa yang akhir-akhir ini banyak dialami oleh bank syariah.

Oleh karena itu, BUS pasca *spin-off* harus mengoptimalkan fungsi SDI guna menghadapi tantangan yang akan dihadapi untuk pengembangan di masa depan. Tabel 3.2 adalah strategi SDI yang dilakukan oleh beberapa bank yang melaksanakan *spin-off* UUS.

Tabel 3.2 Strategi Sumber Daya Insani

No.	Nama Bank	Strategi Sumber Daya Insani
1.	Bank BRI Syariah	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleksi seluruh karyawan bank yang diakuisisi sesuai dengan <i>passing grade</i> ▪ Karyawan UUS diberi hak untuk memilih apakah akan bergabung dengan BUS atau tetap sebagai karyawan bank induk

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Merekrut banyak karyawan baru (<i>pro hire</i>) ▪ Karyawan bank lama menjadi minoritas
2.	Bank BJB Syariah	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Karyawan UUS diberi pilihan apakah akan ikut bergabung dengan BUS atau tetap sebagai karyawan bank induk. ▪ Seleksi karyawan bank induk yang berminat ▪ Peralihan status karyawan bank induk menjadi karyawan BUS dibuat dalam perjanjian tripartit (bank induk-karyawan-BUS) ▪ Pejabat jajaran elite 30% berasal dari luar (<i>pro hire</i>)
3.	Bank BCA Syariah	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mempertahankan seluruh karyawan bank yang diakuisisi ▪ Direksi dari bank induk dan rekrut baru (<i>pro hire</i>)
4.	Panin Bank Syariah	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Lay-off</i> seluruh karyawan bank yang diakuisisi ▪ Rekrut karyawan baru termasuk jajaran direksi

Sumber: Dari berbagai sumber (diolah penulis)

3.3 Manfaat Pelaksanaan *Spin-Off*

Berdasarkan hasil studi terhadap pelaksanaan *Spin-Off* UUS Bank Jabar Banten menjadi PT. Bank Jabar Banten Syariah yang dilakukan dengan cara terlebih dahulu mendirikan Badan Hukum baru dengan nama PT. Bank Jabar Banten Syariah oleh PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten (Bank Jabar Banten), dan *Spin-Off* UUS Bank BRI dengan terlebih dahulu melakukan akuisisi dan konversi Bank Jasa Arta menjadi BUS dengan nama PT. Bank BRI Syariah, berikut ini adalah manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan *spin-off* baik bagi bank induk, UUS, karyawan maupun nasabah.

Tabel 3.3 Manfaat *Spin-off*

<u>Bagi Bank Induk</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bank Induk lebih fokus ▪ Mendapatkan <i>capital gain</i> ▪ Lebih mudah dalam pembinaan dan pengawasan ▪ Menunjukkan komitmen dan dukungan terhadap program pemerintah ▪ Optimalisasi infrastruktur. 	<u>Bagi Nasabah</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lebih yakin mengenai kemurnian penerapan sistem syariah ▪ Bertambahnya pilihan produk dan layanan sebagai alternatif dalam memenuhi kebutuhan (konvensional dan syariah) ▪ Mendapat pelayanan yang lebih baik karena BUS akan lebih fokus ▪ Aksesibilitas lebih mudah (bertambahnya jaringan cabang).
<u>Bagi UUS</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memberikan keyakinan kepada masyarakat tentang pelaksanaan <i>sharia compliance</i> ▪ Lebih fokus dan mandiri 	<u>Bagi Karyawan</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memberikan peluang <i>career path</i> yang baik ▪ Kepuasan, ketenangan dan kenyamanan kerja karena dapat menjalankan prinsip

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemudahan dalam penetapan strategi ▪ Lebih fleksibel, dinamis dan produktif ▪ Lebih agresif untuk tumbuh dan berkembang ▪ Mempunyai <i>empowerment</i> yang memadai ▪ Kemudahan dalam pengukuran kinerja karyawan ▪ Dimungkinkan melakukan <i>professional hire</i> ▪ Kemudahan melakukan <i>cost efficiency</i> ▪ Kemudahan menambah jaringan cabang 	<p>syariah yang sesuai <i>sharia compliance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Pride</i> sebagai karyawan BUS lebih tinggi dibandingkan masih berstatus Divisi UUS ▪ Dimungkinkan diberlakukannya <i>meritocracy system (reward & punishment)</i>.
--	---

Sumber: Dokumen *Spin-Off* Bank Jabar Banten Syariah (2010)

3.4 Perbandingan Kinerja BUS dengan UUS

Sebagai hasil studi perbandingan terhadap kinerja Bank Umum Syariah (BUS) dengan Unit Usaha Syariah (UUS), Tabel 3.3 menunjukkan kinerja keuangan BUS dan UUS selama periode 10 tahun (2008 – 2017).

Tabel 3.4 Perbandingan Kinerja Keuangan Bank Umum Syariah dengan Unit Usaha Syariah (periode 2008 – 2017)

Kinerja Keuangan	Bank Umum Syariah (BUS) (Rata-rata)	Unit Usaha Syariah (UUS) (Rata-rata)
Total Aset	26,42 %	10,55 %
Dana Pihak Ketiga (DPK)	21,46 %	7,51 %
Pembiayaan	18,55 %	7,33 %
Laba/Rugi	0,15 %	0,16 %
Financing to Deposit Ratio (FDR)	86,89 %	103,53 %
Non Performing Financing (NPF)	4,74 %	3,02 %
Net Operating Margin (NOM)	0,57 %	1,96 %
Capital Adequacy Ratio (CAR)	15,57 %	-
Rasio BOPO	96,74 %	82,15 %
Return on Asset (ROA)	1,10 %	1,85 %
Number of Account DPK	15,488 juta	3,033juta
Number of Financing Customers	3,361 juta	0,440juta
Ekivalensi Tingkat Imbal Hasil Deposito 12 bulan	6,48 %	6,84 %

Berdasarkan Tabel 3.4 di atas dapat diketahui bahwa dari aspek kegiatan usaha BUS menunjukkan kinerja lebih baik daripada UUS, terlihat dari Total Aset, DPK, dan Pembiayaan tingkat pertumbuhan rata-ratanya lebih tinggi, juga dari sisi layanannya BUS memiliki 15,488 juta nasabah DPK dan 3,361 juta nasabah pembiayaan, sedangkan UUS melayani sebanyak 3,033 juta nasabah DPK dan sebanyak 0,440 juta nasabah pembiayaan. Dari pelaksanaan fungsi intermediasi BUS lebih baik daripada UUS yang terlihat dari tingkat FDR BUS sebesar 86,89 berada pada kondisi sehat (toleransi sehat antara 78% - 92%), sedangkan FDR UUS sebesar

103,53% melampaui batas toleransi dan berpotensi ancaman risiko likuiditas. Dari sisi profitabilitas UUS lebih baik daripada BUS yang terlihat dari tingkat pertumbuhan laba 0,16%, rasio NOM 1,96%, dan ROA 1,85% UUS lebih tinggi daripada BUS. Hal ini relevan dengan tingkat efisiensi UUS lebih baik daripada BUS yang ditunjukkan dengan BOPO UUS sebesar 82,15%, sedangkan BOPO BUS sebesar 96,74%. Dari sisi pengelolaan aset produktif, UUS lebih baik daripada BUS yang ditunjukkan dengan rasio NPF UUS sebesar 3,024% lebih rendah daripada NPF BUS sebesar 4,74%. Juga dari sisi pemberian imbal hasil bagi nasabah UUS lebih baik daripada BUS, yang ditunjukkan dengan ekuivalen tingkat imbal hasil UUS sebesar 6,84% lebih besar daripada imbal hasil BUS sebesar 6,48%.

3.5 Tantangan Perbankan Syariah ke Depan

Sejalan dengan rencana pengembangan perbankan syariah nasional, maka dirumuskan dan ditetapkan visi perbankan syariah nasional, yaitu: “Mewujudkan perbankan syariah nasional yang berkontribusi signifikan bagi pertumbuhan ekonomi berkelanjutan, pemerataan pembangunan dan stabilitas sistem keuangan serta berdaya saing tinggi”, yang kemudian dijabarkan dalam bentuk arah kebijakan beserta program kerja dan rencana waktu pelaksanaannya. Arah kebijakan tersebut meliputi: 1) memperkuat sinergi kebijakan antara otoritas dengan pemerintah dan stakeholder lainnya, 2) memperkuat permodalan dan skala usaha serta memperbaiki efisiensi, 3) memperbaiki struktur dana untuk mendukung perluasan segmen pembiayaan, 4) memperbaiki kualitas layanan dan keragaman produk, 5) memperbaiki kuantitas dan kualitas SDM & IT serta infrastruktur lainnya, 6) meningkatkan literasi dan preferensi masyarakat, dan 7) memperkuat serta harmonisasi pengaturan dan pengawasan.

IV. Kesimpulan dan Rekomendasi

Berdasarkan beberapa kajian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa kebijakan *spin-off* UUS sesuai yang diamanatkan UU telah dapat dilaksanakan oleh beberapa UUS Bank Umum Konvensional, walaupun jumlahnya masih sedikit, sehingga akselerasi pengembangan perbankan syariah dan target *market share* belum sesuai harapan. Namun walaupun demikian, jika dilihat dari kinerja BUS secara umum lebih baik daripada UUS, terutama dari sisi pertumbuhan kegiatan usaha dan aspek operasionalnya.

Oleh karenanya, perlu terus dilakukan upaya-upaya untuk pengembangan perbankan syariah oleh berbagai pihak, para praktisi perbankan, otoritas perbankan (BI, OJK), kalangan akademisi, nasabah, alim ulama serta tokoh masyarakat, melalui berbagai kegiatan edukasi, sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman dan komitmen masyarakat untuk pengembangan

perbankan syariah, sehingga pada gilirannya akan semakin dirasakan manfaatnya oleh masyarakat luas.

Untuk menghadapi tantangan ke depan dalam rangka menjaga kelangsungan pertumbuhan perbankan syariah, maka perlu dilakukan strategi kebijakan sebagai berikut:

1. Apabila upaya akselerasi pertumbuhan aset UUS sulit dilakukan, maka pilihan yang dapat dilakukan adalah dengan pendekatan menggunakan badan hukum yang sudah ada maupun dengan membentuk badan hukum yang baru.
2. Opsi lain yang dapat dilakukan oleh UUS adalah dengan menggabungkan (*merger*) UUS yang ada agar mencapai porsi 50% aset BUK induknya. Hal ini sangat memungkinkan untuk dilakukan, terutama UUS Bank Pembangunan Daerah yang saat ini jumlahnya mencapai 14 buah, dengan skenario sebagai berikut:
 - a Penggabungan 5 (lima) UUS BPD di Sumatera, antara lain: UUS BPD Sumatera Utara, UUS BPD Riau dan Kepri, UUS BPD Jambi, UUS BPD Sumatera Barat (Bank Nagari), UUS BPD Sumsel Babel menjadi Bank Umum Syariah (BUS) Sumatera (Bank Syariah Sumatera), dengan total aset per 31 Desember 2016 sebesar Rp 7,5 triliun.
 - b Penggabungan 4 (empat) UUS BPD di Jawa, antara lain: UUS BPD DKI, UUS BPD Jawa Tengah, UUS BPD DIY, dan UUS BPD Jawa Timur menjadi BUS Jawa (Bank Syariah Jawa), dengan total aset per 31 Desember 2016 sebesar Rp 5,8 triliun.
 - c Penggabungan 3 (tiga) UUS BPD Kalimantan dan 1 (satu) UUS BPD Sulawesi, antara lain: UUS BPD Kalimantan Selatan, UUS BPD Kalimantan Barat, dan UUS BPD Kalimantan Timur, serta UUS BPD Sulawesi Selatan dan Barat menjadi BUS Kalimantan (Bank Syariah Kalimantan), dengan total aset sebesar Rp 4,8 triliun.
3. Perlu dukungan berkesinambungan dari pemerintah dalam upaya pengembangan perbankan syariah melalui berbagai ketentuan dan peraturan dalam proses *spin-off* UUS agar tidak membebani dari sisi finansial baik bagi bank induk maupun UUS yang kemudian menjadi Bank Umum Syariah baru.

Referensi

- Alim, Muhammad Nizarul (2011), *Muhasabah Keuangan Syariah*, Aqwam Media Profetika, Solo.
- Antonio, Muhammad Syafi'i (2005), *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*, Gema Insani Press, Jakarta.
- Bank Indonesia (2017), *Kajian Stabilitas Keuangan* No. 28, Departemen Kebijakan Makroprudensial Bank Indonesia, Jakarta.
- (2012), *Kajian Model Bisnis Perbankan Syariah*, Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia, Jakarta.

- Geersing, Bernard (2007), “*What Creates More Value: Equity Carve-Outs Versus Spin-Off*”, Faculty of Economics and Business Administration Free University of Amsterdam.
- Hilman, Iim (2016), “The Factors Affecting Mudharabah Deposit of Sharia Banking in Indonesia”, *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 5, Issue 8 Agustus 2016, www.ijbmi.org.
- Hutabarat, Jemsly dan Martani Huseini (2012), *Strategi, Pendekatan Komprehensif dan Terintegrasi*, Penerbit Universitas Indonesia UI-Press, Jakarta.
- Johnson, Gerry and Kevan Scholas (1997), *Exploring Corporate Strategy*, Fourth Edition, Prentice Hall, New York.
- Karim, Adiwarman A. (2010), *Bank Islam: Analisis Fiqih dan Keuangan*, RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Mintzberg, Henry (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Harvard Business Press, London.
- Otoritas Jasa Keuangan (2015), *Roadmap Perbankan Syariah Indonesia 2015–2019*, Departemen Perbankan Syariah, Jakarta.
- (2017), *Laporan Profil Industri Perbankan Triwulan IV 2017*, Departemen Pengembangan Pengawasan dan Manajemen Krisis, Jakarta.
- Susanto, AB. (2014), *Manajemen Strategik Komprehensif*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sulistiowati (2009), *Keterkaitan Induk dan Anak Perusahaan dalam Konstruksi Perusahaan Kelompok dan Implikasi Kepada Pihak Ketiga di Indonesia*, Program Pascasarjana Fakultas Hukum UGM, Yogyakarta.
- Tisnawan, Hilman, “Spin-Off, Konstruksi Hukum dalam Upaya Penguatan Struktur Perbankan Nasional”, *Buletin Hukum Perbankan dan Kebanksentralan*, Vol. 7 No. 1 Januari 2009, Bank Indonesia, Jakarta.
- Umam, Khotibul & Veri Antoni (2015), *Corporate Action Pembentukan Bank Syariah (Akuisisi, Konversi, dan Spin-Off)*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Wheelen, Thomas L., and J. David Hunger (2015), *Strategic Management and Business Policy*, Fourteenth Edition, Pearson Education Limited, England.