

**Pemilihan Metode Spin Off Unit Bisnis Syariah Dengan Pendekatan Analisa  
Faktor  
(Studi Kasus PT. BNI Syariah dan PT. Bank Syariah BRI)**

***Methods Selection of Sharia Business Unit Spin Off with Factor Analysis  
Approach  
(case study PT. BNI Syariah dan PT. Bank Syariah BRI)***

**Amzul Rifin<sup>1</sup>, Imam T Saptono<sup>2</sup> & H R Dewati<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Dosen Program Studi Magister Manajemen dan Bisnis IPB, Email : amzul\_rifin@yahoo.com

<sup>2</sup> Dosen Program Studi Magister Manajemen dan Bisnis IPB, Email : itsaptono@yahoo.co.id

<sup>3</sup> Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen dan Bisnis IPB, Email :  
harirahma.dewati@gmail.com

**Abstract.** The banking sector in Indonesia is classified as a competitive economic sector. That condition force the bank management to implement appropriate strategies and innovation to improve the capability of the company and the quality of services offered. Of the various strategies available, spin-off considered as one of the strategies that are quite popular among banking companies. The implementation of spin-off in Sharia Business Unit (UUS) in Indonesia is carried out with the different method among Commercial Bank (BUK). The research focuses on 2 (two) alternative spin-off methods, which is spin-off through existing bodies and through the establishment of a new entity, with a case study of PT. Bank BRI Syariah and PT. Bank BNI Syariah. The data collection process in this paper is will be done through 2 stages. The first step is using factor analysis method to assign factors that are considered significant in spin-off process, and the second step to determine the factors that are more considered for different methods by using pairwise comparison method. The results show that there are 6 (six) factors considered in spin-off implementation, and there are differences in the factor that considered in spin-off implementation between Islamic Banks that was formed through existing bodies and through the establishment of a new entity.

**Keywords :** *Banking, factor analysis, sharia, spin off.*

**Abstrak.** Sektor perbankan merupakan salah satu sektor ekonomi dengan tingkat persaingan yang sangat ketat. Kondisi tersebut mengharuskan jajaran manajemen bank untuk menerapkan strategi yang tepat serta melakukan inovasi untuk meningkatkan kapabilitas perusahaan dan kualitas jasa yang ditawarkan. Dari berbagai strategi yang ada, *spin-off* menjadi salah satu strategi yang cukup populer di antara perusahaan perbankan. Meskipun didasari oleh peraturan yang sama, pelaksanaan *spin-off* Unit Usaha Syariah (UUS) di Indonesia dilakukan dengan tahapan dan proses yang berbeda antara masing-masing Bank Umum Konvensional (BUK). Dalam penelitian akan dilakukan pembahasan terhadap 2 (dua) alternatif metode pembentukan Bank Umum Syariah (BUS), yaitu *spin-off* melalui badan yang sudah ada dan melalui pembentukan badan baru, dengan mengambil studi kasus PT. Bank BRI Syariah dan PT. Bank BNI Syariah. Penelitian ini bersifat deskriptif dan proses pengumpulan data akan dilakukan melalui 2 (dua) tahap yaitu pertama dengan menggunakan analisa faktor untuk menentukan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam implementasi *spin-off*, selanjutnya akan dilakukan analisa untuk menentukan faktor yang mendasari metode *spin off* yang berbeda dengan menggunakan metode *pairwise comparison*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat 6 (enam) faktor yang menjadi pertimbangan dalam implementasi *spin-off*, dan terdapat perbedaan atas faktor yang lebih dipertimbangkan dalam implementasi *spin-off* antara BUS yang dibentuk melalui badan yang sudah ada dan melalui pembentukan badan baru.

**Kata kunci :** Analisa faktor, perbankan, *Spin off*, syariah.

## 1 Pendahuluan

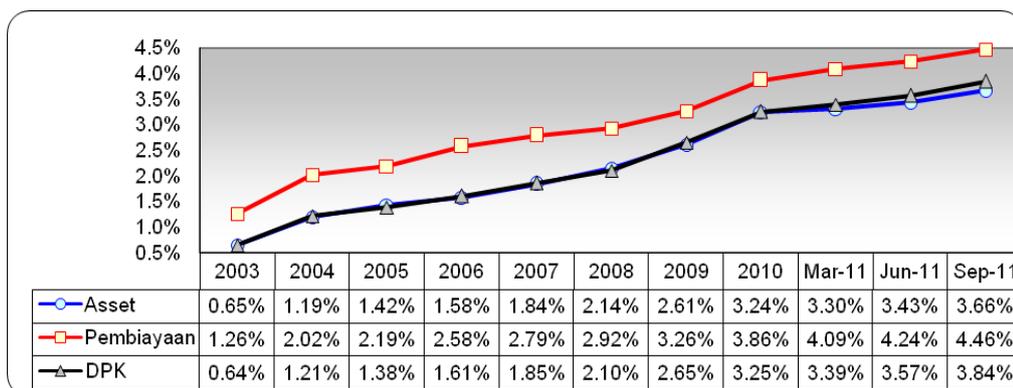
### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan serta persaingan bisnis yang semakin pesat mendorong perusahaan untuk mengimplementasikan berbagai strategi untuk memastikan stabilitas usaha serta maksimalisasi profit. Salah satu strategi yang menjadi pilihan perusahaan untuk meningkatkan kinerja adalah dengan melakukan pemisahan atau *spin off* atas unit usahanya. Keputusan untuk melakukan *spin off* tidak hanya didasari saja oleh faktor internal dari dalam perusahaan, namun juga memerlukan dukungan dari kondisi eksternal. Industri perbankan sebagai salah satu sektor yang mengalami pertumbuhan pesat menjadi salah satu pelopor dalam implementasi aksi *spin off*. Ketatnya persaingan di sektor perbankan, mengharuskan bank untuk menerapkan strategi yang tepat serta melakukan inovasi untuk meningkatkan kapabilitas perusahaan dan kualitas jasa yang ditawarkan. Dari banyaknya alternatif strategi yang ada, *spin off* menjadi salah satu strategi yang cukup populer di antara perusahaan perbankan. Terdapat berbagai pengertian *spin off* yang dirumuskan oleh kamus dan sumber lain. Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia No. 11/10/PBI/2009 tanggal 19 Maret 2009, Pemisahan (*spin-off*) adalah pemisahan usaha dari satu BUK (Bank Umum Konvensional) menjadi dua badan usaha atau lebih sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, sedangkan menurut Elfring and Foss (2000), *spin off is An individual or an organizational unit leaving an existing firm to start as a new firm on the basis of his/their specific knowledge and competence*.

Fenomena *spin off* menjadi alternatif strategi yang dipilih oleh berbagai perusahaan, mengingat pelaksanaan strategi tersebut terbukti memberikan dampak yang positif bagi kinerja. Praktek *spin off* oleh perusahaan-perusahaan di Eropa berhasil meningkatkan daya saing dan kesempatan kerja di negara-negara yang tergabung dalam Uni Eropa melalui a) membentuk dan menambah perusahaan baru; b) meningkatkan lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi yang sehat; c) meningkatkan inovasi dari perusahaan hasil *spin-off*; d) meningkatkan potensi kewirausahaan; e) meningkatkan potensi pertumbuhan jangka panjang; f) memberikan keuntungan bagi perusahaan induk; g) memperbesar daya saing wilayah; h) menciptakan pasar-pasar baru; dan i) menciptakan lingkungan yang dinamis karena adanya interaksi antara teknologi, kewirausahaan, kluster industri pada wilayah ekonomi yang berbeda.

Di Indonesia, aksi *spin off* oleh pelaku industri perbankan mulai dikenal setelah dikeluarkannya beberapa dasar hukum yang mengatur tentang *spin off* tersebut, diantaranya Undang-Undang Republik Indonesia no. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah tanggal 16 Juli 2008, Undang-Undang Republik Indonesia no. 19 tahun 2008 tanggal 7 Mei 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara, dan Peraturan Bank Indonesia (PBI) no. 11/10/PBI/2009 tanggal 19 Maret 2009 tentang Unit Usaha Syariah. Selain melalui peraturan tersebut, *spin off* juga didorong secara tidak langsung oleh kebijakan lainnya, salah satunya *blue print* Bank Indonesia tentang upaya pengembangan perbankan syariah yang secara implisit menyebutkan bahwa salah satu cara untuk mencapai pangsa pasar perbankan syariah 5% dari perbankan nasional pada tahun 2011 adalah dengan mendorong terjadinya *spin-off* (Unit Usaha Syariah) UUS menjadi Bank Umum Syariah (BUS).

Di dalam UU 21 tahun 2008 disebutkan bahwa BUK yang memiliki UUS yang sudah memiliki aset minimal 50 % dari bank induk, atau yang sudah berdiri 15 tahun sejak berlakunya UU tersebut wajib melakukan pemisahan atas UUS menjadi BUS. Dengan adanya peraturan tersebut, UUS yang saat ini masih tergabung di dalam BUK harus menentukan strategi maupun bentuk pemisahan yang sesuai dan dapat memaksimalkan kinerja UUS setelah menjadi entitas yang terpisah dari bank induknya. Seperti yang terlihat pada grafik dibawah ini, kinerja perbankan syariah secara umum sudah mengalami perkembangan baik dari sisi aset, maupun dan dana pihak ketiga perbankan syariah, dan dengan adanya dorongan atas implementasi *spin off* UUS tersebut, diharapkan perbankan syariah dapat memaksimalkan pangsa pasarnya di sektor perbankan nasional.



**Gambar 1** Perkembangan *Marketshare* Perbankan Syariah

*Spin-off* pada industri perbankan hingga saat ini telah dilakukan oleh beberapa bank, seperti PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, PT Bank Bukopin dan PT Bank Jabar Banten. Meskipun didasari oleh peraturan yang sama, pelaksanaan *spin-off* UUS di Indonesia dilakukan dengan tahapan dan proses yang berbeda antara satu Bank Umum Konvensional (BUK) dengan BUK lainnya. Sebagian dibentuk dengan cara pembelian BUK yang sudah ada oleh BUK yang memiliki UUS meskipun BUK yang dibeli memiliki ukuran yang lebih kecil untuk kemudian dikonversi menjadi BUS. Setelah itu, UUS di *spin-off* dan digabungkan ke dalam BUS tersebut. Dalam penelitian ini selanjutnya metode ini disebut sebagai *spin-off* melalui badan yang sudah ada. Salah satu contoh BUS yang merupakan hasil *spin-off* dengan metode badan yang sudah ada adalah PT. Bank BRI Syariah.

Terkait dengan proses *spin off* BRI Syariah, keputusan tersebut merupakan langkah penting dalam perkembangan perbankan syariah, karena sebagai bank yang fokus pada sektor UMKM, BJA dan BRI akan lebih mudah untuk mengoptimalkan bisnis perbankan syariah yang fokus kepada sektor UMKM. Dengan akuisisi tersebut, Bank syariah BRI akan langsung memiliki 51 cabang (6 cabang BJA, dan 45 cabang UUS BRI), dan seluruh nasabah BJA akan langsung menjadi nasabah Bank Syariah BRI. Hal lain yang terkait dengan proses pembentukan Bank Syariah BRI adalah, BRI bersedia mempertahankan jajaran direksi BJA selama masa transisi, yaitu sampai nama BJA berubah menjadi Bank Syariah BRI. Setelah itu, BRI akan meningkatkan dan mengembangkan kepengurusan Bank Syariah BRI dengan mengubah susunan direksi dan komisaris BJA, sesuai dengan hasil *fit and proper test* yang disetujui Bank Indonesia.

Proses *spin-off* yang berbeda diterapkan pada pembentukan PT. Bank BNI Syariah. Dalam proses pendiriannya, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sebagai BUK yang memiliki UUS mendirikan BUS yang modalnya berasal dari seluruh aset dan kewajiban yang ada pada UUS itu sendiri, kemudian dilakukan *spin-off* terhadap UUS tersebut setelah keluarnya persetujuan operasional BUS dari Bank Indonesia. Metode *spin-off* ini selanjutnya akan disebut metode *spin-off* melalui pembentukan badan baru.

Pemisahan UUS PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk tersebut sebenarnya sudah direncanakan sejak tahun 2010, dimana dalam Corporate Plan Unit Usaha Syariah (UUS) BNI tahun 2000 ditetapkan bahwa status UUS bersifat temporer dan akan dilakukan *spin off* tahun 2009, namun perijinan baru diperoleh secara lengkap pada bulan Mei 2010, sehingga *spin off* baru resmi baru dapat dilakukan pada bulan Juni 2010 tepatnya pada tanggal 19 Juni 2010 berdasarkan akta pendirian Perseroan Terbatas PT Bank BNI Syariah, yang dibuat secara notariil oleh notaris Sutjipto S.H, M.Kn dengan Akta nomor 160 tanggal 22 Maret 2010. Keputusan manajemen BNI untuk melakukan pemisahan unit usaha syariah tentunya diambil dengan berbagai pertimbangan, baik terkait sisi internal maupun eksternal perusahaan. Dari sisi eksternal, bisnis perbankan syariah merupakan bisnis yang relatif baru dikenal oleh masyarakat sehingga masih memiliki potensi bisnis yang besar untuk dikembangkan. Selain itu, dengan perkembangan informasi yang semakin cepat, kesadaran masyarakat akan menerapkan prinsip-prinsip syariah di dalam transaksi perbankan juga mengalami peningkatan.

Sementara itu, faktor internal yang melatarbelakangi UUS BNI menjadi BUS adalah business plan UUS saat pendirian memang mendesain UUS bersifat temporer dan telah menargetkan *spin off* pada tahun 2009. UUS BNI juga telah memiliki kapabilitas dan kompetensi yang memadai, baik dari sisi SDM, sistem dan infrastruktur. *Customer base* yang dimiliki oleh UUS BNI juga cukup besar selain didukung oleh track record dan kinerja yang baik. Saat ini, UUS BNI mempunyai 25 kantor cabang syariah, 30 kantor cabang pembantu syariah, dan 700 syariah channeling outlet (*window*). Dengan adanya perbedaan pada proses kedua aksi *spin off* tersebut, setiap metode serta strategi yang diterapkan baik oleh PT. Bank BNI Syariah maupun PT. Bank BRI Syariah tentunya diimplementasikan dengan berbagai pertimbangan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bermaksud melakukan pembahasan terkait faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam implementasi *spin off* unit usaha syariah. Pembahasan yang dilakukan mencakup latar belakang dilakukannya *spin off*, faktor yang mendasari pemilihan metode yang berbeda antara PT. Bank BNI Syariah dan Bank Syariah BRI dan beberapa hal lain terkait proses *spin off* tersebut. Secara umum penelitian dilakukan dalam dua tahap, pertama yaitu proses menganalisa faktor-faktor yang menjadi pertimbangan implementasi *spin off* pada perbankan syariah, kemudian dilakukan analisa untuk mengetahui faktor yang menjadi pertimbangan dalam implementasi *spin off* yang berbeda pada kedua instansi yang menjadi studi kasus.

PT. Bank BNI Syariah dan PT. Bank BRI Syariah diambil sebagai objek penelitian dengan pertimbangan kedua perusahaan merupakan salah satu syariah yang memiliki pangsa cukup besar didalam bidang perbankan syariah dan sudah mempublikasikan data keuangannya baik sebelum dan setelah melakukan *spin off*. Selain itu, *spin off* dilakukan kedua perusahaan tersebut pada periode yang belum terlalu lama, sehingga faktor-faktor seperti kondisi perekonomian dan politik secara umum tidak terlalu berbeda dengan kondisi saat ini. Hasil dari penelitian yang berjudul pemilihan metode *spin off* unit usaha syariah pendekatan analisa faktor dengan studi kasus PT. Bank BNI Syariah dan Bank

Syariah BRI diharapkan dapat memberikan tambahan referensi akademik serta masukan kepada manajemen terkait faktor yang memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja PT. Bank BNI Syariah, PT. Bank BRI Syariah atau instansi perbankan lainnya.

## 1.2 Tujuan

Dengan adanya alternatif metode dalam pembentukan Bank Umum Syariah di Indonesia, juga terdapat perbedaan dalam faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam implementasi strategi spin off. Oleh karena itu, dirasakan perlu untuk meneliti hal-hal sebagai berikut :

1. Mengetahui faktor-faktor yang menjadi pertimbangan di dalam implementasi *spin off* atas unit usaha syariah.
2. Mengetahui faktor yang mendasari proses pemilihan strategi *spin off* yang berbeda pada PT. Bank BNI Syariah dan PT. Bank BRI Syariah.

## 2 Tinjauan Pustaka

Sektor perbankan di Indonesia merupakan bidang yang memiliki perkembangan yang cukup pesat, dilihat dari bertambahnya jumlah bank yang ada di Indonesia serta variasi jasa dan produk yang ditawarkan. Dengan pangsa pasar yang cukup besar, perbankan Indonesia memiliki peluang untuk meningkatkan serta memaksimalkan kapabilitas dan pertumbuhan bisnisnya. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa hal, antara lain pertumbuhan PDB Nominal Indonesia yang positif dan pendapatan per kapita Indonesia yang mengalami pertumbuhan yang cukup stabil berdasarkan data dari Worldbank dan UNESCAP (2010). Meskipun dengan prospek pertumbuhan yang cukup baik, sektor perbankan di Indonesia dinilai belum mampu bersaing secara maksimal. Kondisi tersebut salah satunya terlihat dari daftar sepuluh bank terbesar di ASEAN, dimana hanya Bank Mandiri yang mampu masuk dalam jajaran tersebut. Sementara itu, BRI, BCA dan BNI masih berada di jajaran dua puluh bank besar (Perbanas, 2009). Kondisi ketatnya persaingan di sektor perbankan dan masih diperlukannya upaya untuk meningkatkan kinerja bank di Indonesia, mengharuskan bank untuk menerapkan strategi yang tepat, disamping juga melakukan inovasi untuk meningkatkan kapabilitas perbankan, mengingat kapabilitas perbankan yang dapat diandalkan menjadi kunci dalam menjalani era globalisasi. Terdapat berbagai strategi yang dapat dikembangkan untuk peningkatan kinerja perbankan, salah satunya *spin-off*. Dalam UU PT no. 40 tahun 2007, pemisahan didefinisikan sebagai perbuatan hukum yang dilakukan oleh Perseroan untuk memisahkan usaha yang mengakibatkan seluruh aktiva dan pasiva Perseroan beralih karena hukum kepada satu Perseroan atau lebih; atau sebagian aktiva dan pasiva Perseroan beralih karena hukum kepada satu Perseroan atau lebih.

Dari penelitian-penelitian sebelumnya, terdapat beberapa alasan pemilihan strategi *spin off* oleh manajemen perusahaan. Di dalam penelitiannya, Stanley (2009) menjelaskan bahwa alasan yang cukup banyak digunakan oleh para jajaran manajemen bank dalam implementasi *spin off* adalah untuk meningkatkan fokus, baik dari perusahaan induk maupun perusahaan baru yang akan dibentuk. Hal tersebut sesuai dengan harapan *stakeholders* perusahaan yang tentunya selalu menginginkan target pencapaian kinerja yang jelas. Meskipun banyak perusahaan memiliki nilai lebih melalui pembagian risiko ke dalam berbagai divisi dan unit bisnis di dalam perusahaannya, berkembang informasi

bahwa perusahaan dengan diversifikasi bisnis yang luas cenderung menanggung biaya diversifikasi *diversification discount* yang lebih besar dibandingkan perusahaan dengan bidang usaha sejenis yang lebih fokus dalam lini bisnis tertentu.

Alasan lain yang mendorong aksi *spin off* adalah strategi tersebut mampu menghasilkan informasi keuangan dan akuntansi yang lebih baik serta bermakna. Dengan adanya pemisahan unit bisnis yang mendominasi aset perusahaan induk, proses analisa atas kondisi keuangan dapat dilakukan dengan lebih baik, terutama terhadap perusahaan induk. Lebih lanjut, pelaksanaan *spin off* dinilai mampu meningkatkan insentif untuk jajaran manajemen. Argumen ini didasarkan kondisi bahwa tanpa adanya *spin off*, skema penetapan harga dapat dipengaruhi oleh kondisi dan kinerja masing-masing divisi. Selain itu, penetapan biaya di dalam perusahaan besar yang memiliki berbagai lini bisnis dapat menghasilkan penghitungan profitabilitas yang kurang tepat karena adanya pencampuran atas biaya-biaya *overhead* dari setiap divisi. Setelah dilakukan pemisahan atas divisi yang dominan di dalam perusahaan, kemungkinan perhitungan biaya-biaya yang kurang tepat dapat dihindari. Dampak positif lain yang dapat dihasilkan dari adanya proses *spin off* adalah adanya maksimalisasi atas insentif untuk para *stakeholders*, mengingat setelah adanya *spin off* seluruh kegiatan bisnis benar-benar dilakukan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki perusahaan induk. Dengan proses bisnis yang lebih independen tersebut, target-target dapat ditetapkan dengan lebih fokus untuk menghasilkan insentif serta bonus dengan standar yang lebih jelas.

Salah satu dampak dari peningkatan kinerja dengan adanya *spin off* berdasarkan penelitian dari Patrick Cusatis (1993) yaitu adanya peningkatan keuntungan pasar (*market returns*) baik untuk perusahaan induk maupun perusahaan yang baru dibentuk. Pada penelitian tersebut, terlihat bahwa perusahaan induk memiliki *returns* yang lebih baik dibandingkan kelompok perusahaan sejenis selama periode penelitian. Selama 37 bulan setelah pengumuman *spin off*, *returns* dari perusahaan induk mencapai 67,2 % sedangkan *returns* dari perusahaan kelompok yang sejenis sebesar 18,1%. Kondisi yang sama juga terjadi pada perusahaan yang baru dibentuk, dimana *returns* dari perusahaan baru mencapai 76,0 % sedangkan *returns* dari perusahaan kelompok yang sejenis sebesar 33,6%.

Hasil penelitian tersebut kemudian diperkuat dengan penelitian lain, salah satunya penelitian Daley (1997) yang jelaskan dampak positif *spin off* dalam bentuk peningkatan fokus. Studi kasus pada penelitian tersebut menjelaskan bahwa *spin off* dapat meningkatkan nilai pasar dan kinerja perusahaan, terutama pada dalam perusahaan yang memiliki industri yang berbeda. Peningkatan nilai pasar tersebut merupakan dampak dari pelepasan kegiatan oprasional yang tidak berhubungan dengan *core business* perusahaan. Berdasarkan analisa Daley, nilai pasar dari perusahaan dengan industri yang berbeda yang melakukan *spin off* meningkat 4,3%, lebih besar dibandingkan peningkatan nilai pasar dari industri yang sejenis sebesar 1,4%.

Seiring dengan perkembangan ekonomi yang pesat, pemerintah juga mendorong implementasi *spin off* di sektor perbankan sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja unit-unit syariah di berbagai bank. Seperti yang sudah banyak dibahas oleh berbagai pihak, dari sisi pertumbuhan, sepanjang periode 2000 – 2010 pertumbuhan perbankan syariah mencapai 50% per tahun. Dengan pertumbuhan yang tinggi ini, sampai dengan periode Desember 2010 pangsa pasar Bank Syariah mencapai 3%, atau meningkat

dari 1,4% pada periode akhir 2005. Pertumbuhan perbankan syariah juga terlihat dari data statistik yang terkait dengan perbankan syariah berikut ini :

**Tabel 1 Statistik Perbankan Syariah**

|   | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2014*  |
|---|-------|-------|-------|-------|--------|
| Jumlah Bank Umum Konvensional yang memiliki UUS | 27    | 25    | 23    | 24    | 23     |
| Jumlah Kantor                                   | 241   | 287   | 262   | 336   | 425    |
| Jumlah Pekerja                                  | 2.581 | 2.799 | 3.172 | 3.773 | 11.255 |

\*Periode Juni 2014

Lebih lanjut, meskipun dengan pertumbuhan yang tinggi dan perkembangan data statistik yang bagus, saat ini pangsa pasar perbankan syariah masih didominasi oleh beberapa bank, seperti Bank Syariah Mandiri, Bank Muamalat, BRI Syariah, BNI Syariah, dan BJB Syariah. Beberapa bank syariah tersebut menguasai sekitar 80% perbankan syariah di Indonesia pada tahun 2010, atau meningkat dari sekitar 72% pada tahun 2009 (Syakir, 2008). Dengan belum meratanya pangsa pasar di dalam perbankan syariah, unit usaha syariah yang ada saat ini tentunya perlu memiliki strategi untuk dapat bersaing dengan bank syariah yang sudah memiliki pangsa pasar yang cukup besar, salah satunya melalui implementasi *spin off*. Implementasi tersebut tentunya harus dilakukan secara efektif, baik dari sisi waktu, biaya maupun proses pelaksanaannya. Untuk menghasilkan dampak positif yang maksimal pada kinerja unit syariah, proses *spin off* harus didasari oleh latar belakang yang jelas. Di dalam penelitiannya, Syakir (2008) menjelaskan beberapa alasan yang perlu dipertimbangkan dalam implementasi *spin off*, yaitu :

1. Proses *spin off* perlu memanfaatkan momentum konsolidasi perbankan yang sedang berlangsung. Dimana dalam kondisi tersebut ketentuan tentang permodalan masih relatif fleksibel, dan jika metode *spin off* yang diterapkan adalah dengan mengakuisisi bank lain, biaya akuisisi yang harus dibayarkan untuk 'pembelian' bank tersebut tidak terlalu tinggi.
2. Pangsa pasar dan pencapaian kinerja BUS secara umum lebih baik dibandingkan UUS. Hal tersebut disebabkan antara lain karena strategi BUS yang lebih mudah diimplementasikan dibandingkan UUS karena jumlah *stakeholder* yang terbatas. Selain itu, BUS juga memiliki independensi yang lebih tinggi dalam penentuan target dan pengembangan kapasitas operasional.
3. BUS memiliki kemudahan melakukan efisiensi biaya, proses perpindahan sumberdaya serta kemudahan pengukuran kinerja bagi bank serta karyawan.
4. Pemerintah, melalui Bank Indonesia, juga memberikan dukungan bagi unit usaha syariah untuk mendorong pencapaian target pangsa pasar dan mendukung implementasi arsitektur perbankan syariah nasional.

Hal lain yang sebaiknya juga diperhatikan dalam implementasi *spin off* adalah dampak strategi *spin off* terhadap pangsa pasar dan kegiatan operasional secara langsung seperti penerimaan nasabah dan kemudahan penggunaan produk bank syariah. Penelitian yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri pada tahun 2008 menunjukkan bahwa nasabah menginginkan produk-produk yang mudah diaplikasikan (*applicable*) dan menyakinkan (*undoubtedly*). Hal tersebut berarti bank syariah harus memiliki produk dengan prinsip syariah yang kuat, memberikan kenyamanan, sesuai dengan keyakinan serta menerapkan perilaku dan moral yang Islami dalam pelayanannya. Selain itu, perbankan syariah harus dikelola dengan profesional, memberikan pelayanan yang cepat, ramah, berkomitmen

dalam pelayanan nasabah, memiliki lingkungan yang nyaman, didukung oleh infrastruktur yang memadai, permodalan yang kuat serta jaringan layanan yang luas. Dengan tingginya ekspektasi atas produk syariah, pelaksanaan *spin off* memiliki beberapa tantangan seperti dalam hal kemampuan untuk menghasilkan dan mempertahankan produk yang mudah diaplikasikan (*applicable*) dan menyakinkan (*undoubtfull*), tantangan dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan menguasai prinsip syariah secara menyeluruh, serta tantangan terkait permodalan yang sebelum *spin off* ditopang seluruhnya oleh perusahaan induk.

### 3 Metode Penelitian

#### 3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di beberapa lokasi di Jabodetabek, dan difokuskan untuk menganalisa faktor-faktor yang menjadi pertimbangan jajaran manajemen perbankan dalam menentukan metode *spin off* bank syariah. Proses pengumpulan data dan penelitian berlangsung sejak bulan Januari s/d Mei 2015, dalam bentuk wawancara kepada berbagai narasumber serta pengisian kuisioner yang hasilnya akan dievaluasi lebih lanjut dengan menggunakan metode analisa faktor dan metode non parametrik.

#### 3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yang diperoleh dari beberapa sumber. Seperti yang dijelaskan pada bagian sebelumnya, penelitian ini bersifat deskriptif sehingga proses pengumpulan data akan dilakukan melalui penyebaran kuisioner awal untuk menetapkan variabel atau faktor yang dinilai memiliki dampak signifikan terhadap kinerja unit bisnis syariah. Sampel yang digunakan untuk kuisioner tersebut adalah pihak-pihak yang terkait dengan proses *spin off* – baik *spin off* perbankan secara umum maupun *spin off* dari PT. Bank BNI Syariah dan PT. Bank BRI Syariah.

#### 3.3 Metode Analisis Data

Pada penelitian yang digunakan 2 (dua) metode analisa statistik yaitu Analisa Faktor dan metode *pairwise comparison matrix* Metode pertama yaitu analisa faktor merupakan salah satu teknik statistika yang dapat digunakan untuk memberikan deskripsi atas data statistik melalui proses reduksi jumlah peubah yang disebut faktor. Metode analisa faktor digunakan dengan pertimbangan pada penelitian ini akan dilakukan penilaian faktor-faktor yang menjadi pertimbangan implementasi *spin off* di sektor perbankan. Selain itu, data yang diperoleh melalui kuisioner merupakan data yang berbentuk interval, sehingga melalui pendekatan analisa faktor akan dapat diperoleh informasi faktor yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan metode *spin off* dari berbagai faktor yang diajukan di dalam kuisioner.

Terdapat 4 tahap analisa dalam pendekatan *factor analysis*, yaitu (1) Pengujian awal melalui uji Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) *test of sphericity* dan *Anti Image test*. Uji ini merupakan analisa tahap awal untuk memastikan apakah data yang ada dapat diurai menjadi sebuah faktor. Tolak ukur yang digunakan di dalam uji tersebut adalah Nilai MSA; (2) Analisa *communalities* untuk diketahui berapa besar persentase varians dari variabel-variabel yang digunakan dapat dijelaskan oleh faktor

yang terbentuk; (3) Proses factoring dan rotasi, merupakan proses melakukan ekstraksi terhadap sekumpulan variabel yang ada, sehingga terbentuk satu atau lebih faktor. Pada tahap ini terdapat nilai Eigenvalues yang menunjukkan kepentingan relatif masing-masing faktor dalam menghitung varians seluruh variabel yang dianalisa; (4) Pengelompokkan atas analisa atas faktor yang terbentuk, yang dilakukan melalui interpretasi variabel di dalam *component matrix* yang menunjukkan.

Pada tahap selanjutnya, digunakan pendekatan *pairwise comparison matrix*, untuk mengetahui faktor yang relatif lebih penting dalam pemilihan metode *spin off* yang berbeda, yaitu *spin off* dengan membentuk badan usaha yang baru (contohnya PT. Bank BNI Syariah) dan *spin off* dengan menggunakan badan usaha yang ada contohnya PT. Bank BRI Syariah). Matriks *pairwise* pada dasarnya adalah matriks perbandingan berpasangan yang memuat tingkat preferensi beberapa alternatif untuk tiap kriteria. Pada pendekatan ini, skala preferensi yang digunakan yaitu skala Saaty yang menunjukkan tingkat yang paling rendah (*equal importance*) sampai dengan tingkatan yang paling tinggi (*erxtreme importance*). Pihak yang dijadikan narasumber akan memberikan peringkat atas faktor-faktor yang sudah dianalisa sebelumnya, yaitu faktor yang menjadi pertimbangan di dalam implementasi *spin off*.

Tahapan dalam metode *pairwise comparison matrix* yaitu (1) mendefinisikan permasalahan, tujuan, serta alternatif yang tersedia (2) membentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan penilaian (*judgement*) dari pembuat keputusan (3) melakukan normalisasi data dengan membagi nilai setiap matriks berpasangan dengan total setiap kolom (4) menghitung nilai *eigen vector* dan menguji konsistensi dengan menggunakan dasar *consistency ratio* (CR).

Dalam penghitungan *consistency ratio*, dapat digunakan indeks konsistensi *Consistency Index* (CI). Saaty (1990) telah membuktikan bahwa indeks konsistensi dari matrik ber *ordo n* dapat diperoleh dengan rumus :

$$CI = (\lambda \text{ maks} - n) / (n-1) \quad (1)$$

Dimana :

CI = Indeks Konsistensi (*Consistency Index*)

$\lambda$  maks = Nilai *eigen* terbesar dari matrik berordo n

Nilai *eigen* terbesar didapat dengan menjumlahkan hasil perkalian jumlah kolom dengan *eigen vector*. Standar atas konsistensi penilaian di ukur dengan menggunakan rasio konsistensi (CR), yakni perbandingan indeks konsistensi (CI) dengan Indeks Random konsistensi (RI). Nilai ini bergantung pada ordo matrik n.

Rasio konsistensi dapat dirumuskan :

$$CR = CI / RI \quad (2)$$

Dimana RI adalah Indeks Random konsistensi (RI) pada tabel RI, sesuai dengan nilai n. Bila nilai CR lebih kecil dari 10%, ketidak konsistensian pendapat masih dianggap dapat diterima. Sedangkan untuk tahap penilaian (*judgement*), digunakan skala preferensi sebagai berikut :

**Tabel 2 Skala Preferensi *Pairwise Comparison Matrix***

| Skala   | Keterangan  |
|---------|---|
| 1       | Sama pentingnya (kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama).  |
| 3       | Lebih penting (satu elemen sangat disukai dan secara praktis lebih penting, dibandingkan dengan elemen pasangannya).        |
| 5       | Mutlak lebih penting (satu elemen terbukti mutlak lebih penting dibandingkan dengan pasangannya, pada keyakinan tertinggi). |
| 2, 4, 6 | Nilai tengah (diberikan bila terdapat keraguan penilaian di antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan).                |

Sumber : Saaty, 1986, diolah

Dari proses tersebut diperoleh informasi terkait faktor-faktor yang dianggap penting dalam menentukan metode *spin off* dan terkait faktor yang mendasari pemilihan metode *spin off* yang berbeda pada PT. Bank BNI Syariah dan PT. Bank BRI Syariah, yang kemudian akan diolah dalam penetapan rekomendasi atas strategi *spin off* unit syariah di masa mendatang.

#### 4 Hasil dan Pembahasan

Dari hasil *KMO test of sphericity* dan *Anti Image test*, nilai MSA untuk seluruh variabel yang dilakukan secara bertahap diperoleh nilai MSA diatas 0,5 untuk seluruh variabel sehingga diketahui bahwa sampel (variabel) bisa diprediksi dan bisa dianalisa lebih lanjut. Tahap kedua di dalam analisa faktor adalah analisa *communalities*. Selanjutnya, berdasarkan table *communalities* (pada bagian lampiran) diketahui bahwa sekitar 86,7% varians dari variabel-variabel yang digunakan dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk. Tahap ketiga di dalam analisa faktor adalah proses *factoring* dan rotasi. Proses ini merupakan proses inti di dalam pendekatan faktor, yaitu melakukan ekstraksi terhadap sekumpulan variabel yang ada, sehingga terbentuk satu atau lebih faktor. Dari hasil *factoring* dan rotasi tersebut terlihat bahwa dari 23 variabel yang digunakan hanya 6 faktor yang terbentuk. Selain itu, terlihat bahwa dengan satu faktor nilai Eigen Values diatas 1, dengan 2 faktor juga masih diatas 1, dan seterusnya. Namun untuk 7 faktor, angka eigenvalues sudah dibawah 1 yaitu 0,66 sehingga proses *factoring* seharusnya berhenti pada 6 faktor saja. Selain menggunakan Eigen values, penentuan jumlah faktor yang dibentuk juga dapat dilakukan menggunakan scree plot. Dari hasil scree plot terlihat bahwa dari satu ke dua faktor (garis komponen 1 ke 2) arah garis menurun, kemudian dari angka 2 ke 3 garis masih menurun, dan seterusnya. Selain itu juga terlihat bahwa faktor 7 sudah dibawah angka satu dari sumbu Y (eigenvalues)., atau memiliki Eigenvalues kurang dari 1/ Hal ini menunjukkan bahwa ke 6 faktor adalah paling sesuai untuk meringkas ke 23 variabel yang digunakan di dalam penelitian.

Selanjutnya dilakukan tahap pengelompokkan dan analisa atas faktor yang terbentuk. Dari 23 variabel yang digunakan di dalam penelitian, dengan proses *factoring* dapat

direduksi menjadi 6 faktor. Dari keenam faktor tersebut, dapat dilakukan interpretasi variabel yang membentuk masing-masing variabel dengan menggunakan *component matrix*. *Component matrix* menunjukkan distribusi atas 23 variabel pada 6 faktor yang terbentuk. Angka-angka pada tabel tersebut adalah *factor loadings* yang menunjukkan besar korelasi antara suatu variabel dengan faktor 1, 2, 3, 4, 5 atau 6. Dengan demikian dapat dilakukan analisa atas faktor yang terbentuk sebagai berikut :

- Faktor 1 : Terdapat 4 variabel yang dapat dikelompokkan ke dalam faktor 1, yaitu variabel pertimbangan strategis, *due dilligence* & rencana *spin off* yang komprehensif, proses legal, dan pengambilan keputusan yang dirangkum sebagai faktor perencanaan strategis (*strategic planning*).
- Faktor 2 : Terdapat 5 variabel yang dapat dikelompokkan ke dalam faktor 2, yaitu variabel lembaga penunjang, pemisahan pembukuan dan pelaporan, perpajakan, kecepatan eksekusi, *Positioning*, dan model bisnis, yang dirangkum sebagai kemudahan (*practicality*) proses *spin off*.
- Faktor 3 : Terdapat 5 variabel yang dapat dikelompokkan ke dalam faktor 3, yaitu variabel program komunikasi, respon masyarakat/nasabah, respon regulator, pengalihan status pegawai, respon pesaing yang dirangkum sebagai faktor kepentingan *stakeholder* (*stakeholders concern*).
- Faktor 4 : Terdapat 3 variabel yang dapat dikelompokkan ke dalam faktor 4, yaitu variabel delivery channel, identifikasi investor dan permodalan, dan proyeksi keuangan, yang dirangkum sebagai faktor orientasi internal.
- Faktor 5 : Terdapat 1 variabel yang dapat dikelompokkan ke dalam faktor 5, yaitu variabel pengelolaan sistem IT (*IT drivers*).
- Faktor 6 : Terdapat 4 variabel yang dapat dikelompokkan ke dalam faktor 6, yaitu variabel organisasi, kesesuaian regulasi, program integrasi, dan budaya perusahaan yang dirangkum sebagai faktor infrastruktur.

Metode statistik yang digunakan selain analisa faktor adalah metode *pairwise comparison matrix* yang bertujuan memberikan peringkat atas setiap faktor yang sudah diperoleh pada tahap sebelumnya sehingga dapat diketahui faktor mana yang dinilai lebih dipertimbangkan dibandingkan faktor lainnya untuk masing-masing metode *spin off*. Skala yang digunakan adalah skala Saaty dengan tingkat kepentingan antara 1 (kedua elemen sama penting), sampai dengan 9 (elemen satu mutlak lebih penting dibandingkan yang lain). Berdasarkan analisa dengan *pairwise comparison matrix*, diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 3 Hasil Analisa Dengan *Pairwise Comparison Matrix***

| No. | Faktor  | Bobot Faktor            |                             |
|-----|---|-------------------------|-----------------------------|
|     |   | Metode Badan Usaha Baru | Metode Badan Usaha Yang Ada |
| 1   | Perencanaan strategis ( <i>strategic planning</i> ).            | 1,07                    | 0,98                        |
| 2   | Kemudahan ( <i>practicality</i> ) proses <i>spin off</i>        | 1,33                    | 0,95                        |
| 3   | Kepentingan <i>stakeholder</i> ( <i>stakeholders concern</i> ). | 0,99                    | 1,12                        |
| 4   | Orientasi internal  | 1,06                    | 1,07                        |
| 5   | IT driven   | 0,93                    | 1,17                        |
| 6   | Infrastruktur.  | 1,09                    | 1,04                        |

Dari analisa *pairwise comparison matrix* diperoleh hasil berikut :

- Untuk implementasi metode *spin off* dengan badan usaha baru (dengan contoh kasus PT. BRI Syariah), 3 faktor yang memiliki bobot paling besar adalah *practicality*, infrastruktur dan *strategic planning*. Dengan kata lain faktor-faktor tersebut lebih dipertimbangkan dibandingkan faktor lainnya. CR untuk kelompok ini sebesar 0,07 (lebih kecil dari 0,10) berarti preferensi pembobotan dinilai konsisten.
- Untuk implementasi metode *spin off* dengan badan yang sudah ada, (dengan contoh kasus PT. BNI Syariah), 3 faktor yang memiliki bobot paling besar adalah *IT driven*, *stakeholders concern*, dan orientasi internal. Dengan kata lain faktor-faktor tersebut lebih dipertimbangkan dibandingkan faktor lainnya. CR untuk kelompok ini sebesar 0,05 (lebih kecil dari 0,10) berarti preferensi pembobotan dinilai konsisten.

## 5 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa atas faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan metode *spin off*, dapat disimpulkan dari 23 variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan atau direduksi menjadi 6 kelompok/faktor yang menjadi pertimbangan dalam proses *spin off*. Ke enam faktor tersebut yaitu (1) faktor perencanaan strategis atau *strategic planning* (2) kemudahan atau *practicality* proses *spin off* (3) kepentingan *stakeholder* atau *stakeholders concern* (4) orientasi internal (5) pengelolaan sistem IT atau *IT drivers* (6) faktor infrastruktur. Terdapat perbedaan atas faktor yang lebih dipertimbangkan dalam implementasi masing-masing metode *spin off*. Untuk implementasi metode *spin off* dengan badan usaha baru, faktor yang lebih dipertimbangkan adalah *practicality*, infrastruktur dan *strategic planning*, sedangkan untuk implementasi metode *spin off* dengan badan yang sudah ada, faktor yang lebih dipertimbangkan *IT driven*, *stakeholders concern*, dan orientasi internal. Ke enam faktor yang menjadi pertimbangan tersebut dirumuskan sebagai rekomendasi kepada berbagai pihak di dalam sektor perbankan, terutama jajaran manajemen Unit Usaha Syariah (UUS), dalam menetapkan metode *spin off* yang dinilai sesuai dengan kondisi unit bisnis syariah serta mampu memaksimalkan kinerja unit syariah setelah implementasi proses *spin off* atas unit syariah tersebut. Dengan berbagai keterbatasan pada penelitian ini, dapat dilakukan berbagai perbaikan pada penelitian selanjutnya, misalnya melalui penambahan atas faktor-faktor yang dimasukkan didalam kuisioner. Selain itu, analisa yang dilakukan dapat dilengkapi dengan analisa kuantitatif, misalnya analisa tentang trend laba UUS maupun BUS, yang dapat dikaitkan dengan metode *spin off* yang dipilih.

## Daftar Pustaka

- Annual Report PT. Bank BNI Syariah (2012).  
Avianto, Wahyu. et al. 2011. *BNI Syariah 11 Tahun Membagi Cahaya* (1997).  
Block, Stanley. *Corporate Finance Review*. Does Corporate Spin Off Maximizes Value for Stockholders. (2009).  
Bryan A. Gerner. *Black's Law Dictionary*, Thomson Business, St. Paul, Amerika Serikat (2004).

- Castello, Pietro Moncada Paternò. *IPTS Technical Report Series*. The Impact of Corporate Spin-offs on Competitiveness and Employment in the European Union (1999).
- Chu, P.Y., Teng, et al. *Asian Business & Management Journal*. Spin-off strategies and performance : A case study of Taiwan's Acer group. (2010).
- Cusatis, P, J.A & J.R Woolridge. *Journal of Financial Economics Vol. 3*. Restructuring through spin offs : The Stock Market Evidence (1993).
- Daley, L., Megrotta, & R. Sivakumar. *Journal of Financial Economics Vol. 45*. Corporate Focus and Value Creation Evidence From Spin offs (1997).
- Gaspersz, V & Fontana, A. *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence*. Vinchristo Publication (2011).
- Hasan. *Jurnal Ekonomi Universitas Wahid Hasyim Semarang*. Analisis Industri Perbankan Syariah di Indonesia (2011).
- Karim, Adiwarman A., *Perbankan Syariah 2008 : Evaluasi, Trend, dan Proyeksi, Research & Project Management Division Head*. KARIM Business Consulting (2008).
- Khan M., Mansoor & Bhatti M Ishaq. *Proquest Journal*. Islamic Banking and Finance: on its way to globalization (2008).
- Kuncoro, Mudradjad. *Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN (2011).
- Pranawaningsih, Yulia Anindya. *Thesis Universitas Diponegoro*. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Bank Hasil Merger di ASEAN (2011).
- Rivai, Harif Amali, et al. *Jurnal kerjasama antara Bank Indonesia dan Center for Banking Research (CBR)-AndalasUniversity*. Identifikasi Faktor Penentu Keputusan Konsumen Dalam Memilih Jasa Perbankan: Bank Syariah vs Bank Konvensional (2010).
- Rizqullah. *Disertasi Universitas Trisakti*. Pemilihan Metode Spin-Off Unit Usaha Syariah Bank Umum Konvensional Menjadi Bank Umum Syariah di Indonesia Dengan Menggunakan Analytic Network Process (2012).
- Sarwono, Jonathan. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Andi Publisher (2009).
- Semadeni, Matthew Briggs. *Leaving the corporate fold : examining spin-off actions and performance*. Texas A&M University (2003).
- Stamboel, Ratna Ayu Sabrina. *Disertasi Tilburg University*. An Analysis of the Corporate Spin Offs in Indonesia : Potential, Regulations and Issues (2012).
- Syakir, Ahmad. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara*. Spin off Unit Usaha Syariah (2008).

Undang-undang no. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

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

<http://finansial.bisnis.com/>

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