

Analisa Model Bisnis Bank Umum Syariah di Indonesia

Angga Darmawan¹, Saiful Anwar², Rifki Ismal³

¹Institut Agama Islam Tazkia

Jl. Ir. H. Djuanda No.78 Sentul City Bogor
darmawan1986.angga@gmail.com

²Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan

Jl. Ir. H. Juanda No. 77 Ciputat Tangerang Selatan
olleanwar@gmail.com

³Institut Agama Islam Tazkia

Jl. Ir. H. Djuanda No.78 Sentul City Bogor
rifki_ismal@yahoo.com

Abstract

This research purpose is to find an alternative business model that can be implemented by Islamic bank in Indonesia, hence the Islamic bank can optimally growth. This research conducts several stages of research. In-depth interviews were conducted to get an idea of the need for a new Islamic Bank business model. The results of the interview are used as the basis for designing the business model of the Islamic Bank using the Analytic Network Process (ANP) method framework and the questionnaire model to obtain the required data. Based on the interview results, there are 4 (four) alternative islamic banking business models, namely Islamic Commercial Bank, Islamic Commercial Bank with Backed Asset, Integration of Islamic Commercial Bank and Islamic Social Bank, and Waqf Bank. The results of this study indicate that the Wakaf Bank Business Model (25.42%) is the main priority of the respondents in the islamic commercial bank business model.

Keyword: Business Model, Maqashid Sharia, Analytics Network Process, Market Share.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat alternatif model bisnis lain yang bisa dipergunakan oleh perbankan syariah di Indonesia sehingga dapat tumbuh optimal. Penelitian ini menggunakan beberapa tahap penelitian. *Indepth interview* dilakukan guna mendapatkan gambaran mengenai kebutuhan akan adanya model bisnis baru Bank Umum Syariah. Hasil wawancara dijadikan dasar untuk merancang model bisnis Bank Umum Syariah dengan menggunakan kerangka metode *Analytic Network Process* (ANP) beserta model kuesionernya untuk mendapatkan data yang diperlukan. Berdasarkan hasil wawancara terdapat 4 (empat) alternatif model bisnis perbankan syariah yaitu Bank Komersial Islam, Bank Komersial Islam dengan *Asset Backed*, Integrasi Bank Komersial Islam dan Bank Sosial Islam serta Bank Wakaf. Hasil penelitian ini menunjukkan Model Bisnis Bank Wakaf (25.42%) merupakan prioritas utama para responden pada model bisnis bank umum syariah.

Kata Kunci: Model Bisnis, Maqashid Syariah, *Analytic Network Process*, Pangsa pasar.

PENDAHULUAN

Pada tahun 2002 Bank Indonesia telah menerbitkan buku cetak biru perbankan syariah, dimana disampaikan target *market share* perbankan syariah adalah 5% dari pangsa pasar. Berdasarkan data statistik perbankan syariah Otoritas Jasa Keuangan (OJK) antara

tahun 2012 sd 2017, rata-rata pertumbuhan asset hanya mencapai 18.57% atau mengalami perlambatan jika dibandingkan periode tahun 2007 sd 2011 yang mencapai 41.43%.

Berdasarkan data OJK yang sama, antara tahun 2012 sd 2017, rata-rata pertumbuhan pembiayaan perbankan syariah selama periode

tersebut mencapai 23.20%. Sedangkan rata-rata NPF pada periode tersebut mencapai 2.69%, dimana antara periode tahun 2012 hingga juni 2015 mengalami peningkatan NPF yang cukup signifikan dari sebelumnya 2.22% di akhir tahun 2012 menjadi 4.73% pada Juni 2015, namun NPF berhasil diturunkan menjadi 3.50% pada akhir tahun 2015. Peningkatan NPF tersebut, seiring dengan penyaluran pembiayaan antara tahun 2012 sd 2015 yang cukup ekspansif dari sebelumnya 147 Triliun di akhir tahun 2012 menjadi sebesar 270 Triliun di akhir tahun 2015.

Berdasarkan penelitian Kajian Model Bisnis Perbankan Syariah Bank Indonesia (BI) tahun 2012, Operasional Bank Umum Syariah yang ada saat ini umumnya menggunakan model bisnis *Islamic Retail Banking* dan *Islamic Commercial Banking*, merupakan model bisnis yang umum sehingga sudah dipahami oleh masyarakat. Berdasarkan penelitian yang sama, segmen pembiayaan nasabah perbankan syariah di Indonesia didominasi oleh pembiayaan konsumtif, kemudian diikuti dengan pembiayaan produktif. Rata-rata komposisi pembiayaan sektor ritel konsumtif adalah 40,8% dari total portofolio perbankan. Sementara itu, prosentase rata-rata untuk sektor Usaha Kecil Menengah (UKM) sebesar 21,66% dan korporasi 36,5%. Sedangkan untuk sektor mikro hanya fokus dikembangkan oleh 1 UUS

Adapun peraturan yang mengatur model bisnis *Commercial Banking* di Indonesia telah dilengkapi oleh Peraturan Bank Indonesia (PBI) sehingga Bank Umum Syariah di Indonesia hanya mengadopsi model bisnis tersebut.

Model Bisnis *Islamic Retail Banking* ataupun *Islamic Commercial Banking* sesuai untuk perbankan syariah di Indonesia saat ini karena didominasi oleh deposan retail jangka pendek. Sejak pertama kali didirikan Bank Syariah tidak menggunakan modal yang besar namun berdiri dari hasil *spin off* Unit Usaha Syariah (UUS) ataupun konversi dari Bank Konvensional skala kecil sehingga tidak dimungkinkan untuk membuat *Islamic Bank* skala besar sejak awal.

Terdapat perbedaan mendasar antara Bank Konvensional dan Bank Syariah, dimana diketahui bahwa Bank konvensional lebih

tidak stabil dibanding bank syariah. Hal tersebut dikarenakan sisi aset dan kewajiban (*liabilities*) pada neraca keuangan (*balance sheet*) perbankan konvensional tidak simetris. ketidaksimetrisan ini disebabkan liabilitas bersifat tetap (*fixed*) sedangkan aset bersifat fleksibel. (Hendri 2012). Adapun Bank Syariah menyalurkan pembiayaan dengan sistem *profit and loss sharing* sehingga jika bank memperoleh keuntungan maka penabung juga akan memperoleh keuntungan dengan kata lain sisi aset dan liabilitas bersifat fleksibel. Begitupun sebaliknya ketika bank mengalami kerugian maka nasabah penabung juga akan memperoleh kerugian. Hal inilah yang menyebabkan perbankan syariah lebih stabil.

Kemudian pada tahun 2013 mulai dilakukan ujicoba model bisnis *branchless banking* oleh Bank Indonesia dalam rangka keuangan inklusif. Kemudian pada tahun 2014 dikeluarkan aturan nomor 19/POJK.03/2014 tentang Layanan Keuangan Tanpa Kantor Dalam Rangka Keuangan Inklusif, dimana dengan dikeluarkannya aturan tersebut maka secara resmi model bisnis *branchless banking* mulai diluncurkan. Adapun produk yang disediakan oleh Lembaga Jasa Keuangan yang menyelenggarakan model bisnis *branchless banking* antara lain tabungan, kredit atau pembiayaan mikro, asuransi mikro dan/ atau produk keuangan lainnya berdasarkan persetujuan OJK. Program *branchless banking* ini bisa dijadikan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan pertumbuhan industri perbankan syariah.

Menurut (King 2012), perilaku konsumen secara cepat berubah bergantung kepada dua faktor kunci, bernama psikologi aktualisasi diri dan inovasi teknologi dan adopsi – dikenal sebagai difusi. Bank dapat mempertahankan mekanisme eksisting atau dapat mengantisipasi perubahan perilaku dan membangun secara cepat untuk menyesuaikan perubahan tersebut. Terdapat empat fase kunci untuk perubahan perilaku tersebut dan saat ini berada pada fase ketiga dan peraturan akan berubah – kehilangan fisikitas dan mobilisasi pembayaran. Fase keempat, ketidakbergantungan secara mendasar rekening bank dari banknya, akan terjadi secara gradual pada dekade mendatang dan perbankan tidak akan pernah sama lagi

karena bank akan ada dimana saja, dan setiap orang dapat mengakses perbankan.

Perbankan akan mencoba menurunkan dengan cepat penggunaan kantor cabang dalam pembangunan ekonomi, berkisar antara 30-80 persen penurunannya sampai satu dekade mendatang. Hal ini akan menyebabkan dampak yang dramatis pada bank-bank yang lebih kecil yang mengandalkan kantor cabang untuk mengakuisisi nasabah; kebanyakan akan gagal sebagai hasil ketidakmampuan bank tersebut untuk berpindah. Objektifnya adalah meninggalkan saluran berbiaya rendah menuju perlakuan transaksi *no-margin* atau *low-margin*, dan fokus kepada nilai yang dalam, hubungan nasabah yang menguntungkan (King 2012).

Berdasarkan hal di atas, maka Bank Syariah sudah seharusnya saat ini memikirkan model Bisnis baru untuk masa depan yang mengedepankan peran teknologi. Bank Syariah dapat mengadopsi *financial technology* yang saat ini tengah marak ataupun fokus kepada pengembangan *branchless banking*.

(Roengpitya, Tarashev, and Tsatsaronis 2014), mengklasifikasikan model bisnis bank menjadi 3 model bisnis perbankan yaitu *retail-funded commercial bank*, *wholesale-funded commercial bank* dan *capital markets-oriented bank*. 2 (dua) model pertama terutama berbeda dalam istilah pendanaan bank campuran, sementara kategori ketiga berdiri sendiri terutama karena bank terlibat lebih banyak dalam aktivitas *trading*.

Input untuk pengklasifikasian adalah berdasarkan karakteristik bank. Rasio neraca keuangan diinterpretasikan sebagai gambaran pilihan strategis dari manajemen. (Roengpitya, Tarashev, and Tsatsaronis 2014), menggunakan delapan rasio dalam ukuran neraca keuangan dan dipisahkan antara sisi aset dan liabilitas pada buku besar.

Delapan rasio dipilih sebagai karakteristik kunci sebuah model bisnis perbankan yang terpisah antara sisi aset dan liabilitas pada neraca keuangan. Rasio-rasio pada sisi aset berkaitan dengan total pinjaman, sekuritas (diukur sebagai jumlah bersih perdagangan aset dan liabilitas dari transaksi derivatif), ukuran dari buku perdagangan (diukur berdasarkan jumlah perdagangan sekuritas dan nilai wajar melalui buku pendapatan), penyaluran

kredit antar bank (diukur berdasarkan jumlah pinjaman dan uang muka pada bank, *reverse repo* dan *cash collateral*).

Sedangkan rasio sisi liabilitas berkaitan dengan Dana simpanan nasabah, Hutang besar (diukur sebagai jumlah simpanan yang lain, pinjaman jangka pendek dan penghimpunan dana jangka panjang), Kestabilan DPK (diukur sebagai jumlah keseluruhan DPK dan penghimpunan dana jangka panjang) dan Pinjaman antar bank (diukur sebagai simpanan dari bank ditambah repos dan cash collateral)

Jika mengacu pada delapan rasio karakteristik model bisnis perbankan diatas, dan menggunakan data dari OJK sejak tahun 2012 s/d tahun 2017, maka dari indikator sisi aset didapatkan hasil bahwa total aktiva perbankan syariah di Indonesia masih didominasi oleh total pembiayaan dan penempatan pada BI. Sehingga dapat diketahui bahwa sebagian besar aset perbankan syariah di Indonesia digunakan untuk menyalurkan pembiayaan kepada masyarakat yang berkaitan erat dengan sektor riil dibandingkan membeli surat berharga dan penyaluran antar bank yang berkaitan dengan pasar uang.

Sedangkan dari indikator sisi pasiva, total pasiva perbankan syariah di Indonesia masih didominasi oleh DPK. Sehingga dapat diketahui bahwa sumber dana yang disalurkan sebagai pembiayaan di perbankan syariah berasal dari dana masyarakat dan bukan bersumber dari pasar uang.

Dalam rangka mengakselerasikan pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia ke depan, maka diperlukan adanya suatu kajian ataupun *assessment* model bisnis apa saja yang memungkinkan selain model bisnis yang ada saat ini yang bisa dikembangkan dan diaplikasikan oleh Bank Syariah ke depan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penelitian ini akan melakukan *assessment* kemungkinan penerapan rekomendasi model bisnis untuk Perbankan Syariah di Indonesia yang dapat menjadi pertimbangan Bank Syariah untuk mengakselerasi pertumbuhan lebih cepat lagi sehingga *market share* Perbankan Syariah di Indonesia akan terus tumbuh. *Market share* perbankan syariah yang masih kecil menjadikan penelitian ini begitu penting karena dengan ditemukan alternatif model

bisnis yang dapat diimplementasikan ke dalam model bisnis Bank Syariah, diharapkan *market share* Perbankan Syariah tumbuh positif.

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah model bisnis Bank Umum Syariah saat ini belum mendukung pertumbuhan perbankan syariah sehingga cenderung lambat dalam pertumbuhannya dan belum ada penelitian mengenai Model Bisnis yang sesuai untuk mendukung pertumbuhan Bank Umum Syariah. Sehingga tujuan dari penelitian ini adalah menganalisa model bisnis yang selama ini diterapkan oleh perbankan syariah di Indonesia dan memberikan rekomendasi model bisnis yang akan diterapkan bagi Bank Umum Syariah di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian analisis kualitatif dan kuantitatif yang berusaha untuk menangkap suatu nilai atau pandangan yang diwakili para pakar dan praktisi syariah tentang analisa permasalahan dan solusi permasalahan pengembangan perbankan syariah di Indonesia. Studi kualitatif tersebut memiliki pengertian sebagai suatu proses atau usaha untuk memahami masalah-masalah sosial berdasarkan gambaran keseluruhan yang kompleks, melalui kata-kata yang dilaporkan dari pandangan responden dan dilakukan dalam situasi yang natural. Oleh sebab itu, metodologi yang tepat untuk penelitian ini adalah dengan *Analytics Network Process* (ANP).

Data dan Sumber Data

Wawancara dan studi literatur merupakan sumber data untuk penyusunan kerangka model ANP dari analisa permasalahan dan solusi permasalahan pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia. Kerangka ANP yang telah disusun baru dapat diselesaikan setelah tersedia data maupun informasi preferensi/tanggapan/pendapat yang diwakili oleh para pakar/praktisi perbankan syariah tentang permasalahan yang akan diteliti.

Untuk memperoleh data preferensi tersebut, digunakan (kuesioner/wawancara langsung) kepada para pakar dan praktisi.

Pengumpulan data ini dititikberatkan bagi kalangan praktisi maupun pakar perbankan syariah untuk mendapatkan data-data yang diperlukan untuk analisa kualitatif dalam kerangka analisis yang akan digunakan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Narasumber dalam penelitian ini berjumlah 5 (lima) orang yang terdiri dari 2 (dua) orang praktisi perbankan syariah senior, 2 (dua) orang akademisi perbankan syariah senior dan 1 (satu) orang perwakilan regulator perbankan syariah Bank Indonesia.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian menggunakan metode ANP, ada dua tahap pengumpulan data. Pada tahap awal ini, teknik yang dilakukan untuk pengumpulan data dan informasi adalah dengan melakukan *indept interview*/wawancara dengan beberapa responden yang telah dipilih. Responden merupakan para ahli/pakar/praktisi yang paham tentang aplikasi model bisnis perbankan syariah.

Wawancara awal ini untuk memperoleh informasi yang mendalam mengenai masalah dan sebagai sumber data awal dalam menyusun model kerangka ANP. Tahap selanjutnya setelah kerangka ANP tersusun adalah merancang kuesioner sesuai dengan kerangka ANP yang telah dibuat. Kuesioner tersebut nantinya disebarakan kepada para ahli yang benar-benar menguasai masalah tersebut. Penyebaran kuesioner ini diperlukan untuk melakukan pengukuran dengan menggunakan skala rasio. Dalam pengumpulan data ini dilakukan secara terpisah untuk masing-masing responden.

Adapun responden dalam penelitian ini untuk dilakukan wawancara dan *indept interview* adalah Akademisi perbankan syariah senior di Indonesia, Praktisi perbankan syariah senior di Indonesia dan Perwakilan Regulator Perbankan Syariah BI.

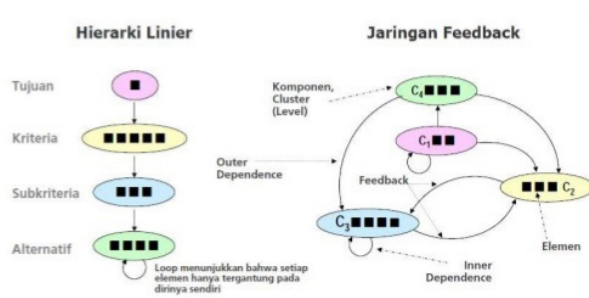
Dari ketiga responden tersebut merupakan responden yang sudah mempunyai pengalaman praktis lebih dari sepuluh tahun dan atau pakar dalam bidang perbankan syariah. Sehingga hal ini menjadikan pendapat mereka kuat dan dapat dipertanggung jawabkan karena mereka mengetahui betul

seluk beluk permasalahan dalam model bisnis perbankan syariah.

Teknik Analisis Data

Menurut Ascarya (2005), ANP memiliki tiga fungsi utama yaitu 1) menstruktur kompleksitas secara hirarkis ke dalam *cluster-cluster* yang homogen dari faktor-faktor. Pengukuran ke dalam skala rasio. 2) Pengukuran dalam skala rasio diperlukan untuk mencerminkan proporsi. 3) Sintesis menyatukan semua bagian menjadi satu kesatuan dengan melakukan sintesis dari banyak dimensi. Setelah data yang dikumpulkan telah disusun dalam bentuk model kerangka ANP serta hasil data kuesioner telah terkumpulkan, maka langkah selanjutnya adalah analisis-*analisis* terhadap hasil-hasil yang telah diperoleh dengan menggunakan ANP.

ANP digunakan untuk memecahkan masalah yang bergantung pada alternatif-alternatif dan kriteria-kriteria yang ada. Dalam teknik analisisnya, ANP menggunakan perbandingan berpasangan pada alternatif-alternatif dan kriteria proyek. Pada jaringan AHP terdapat level tujuan, kriteria, subkriteria, dan alternatif, dimana masing-masing level memiliki elemen. Sementara itu, pada jaringan ANP, level dalam AHP disebut *cluster* yang dapat memiliki kriteria dan alternatif didalamnya, yang sekarang disebut simpul:



Gambar 1. Perbandingan Hierarki Linier dan Jaringan Feedback

Sumber: Saaty dan Vargas, 2006

Dengan *feedback*, alternatif-alternatif dapat bergantung/ terikat pada kriteria seperti pada hierarki. Tetapi dapat juga bergantung/ terikat pada sesama alternatif. Lebih jauh lagi, kriteria-kriteria itu sendiri dapat tergantung

pada alternatif-alternatif dan pada sesama kriteria.

Sementara itu, *feedback* meningkatkan prioritas yang diturunkan dari *judgments* dan membuat prediksi menjadi lebih akurat. Oleh karena itu, hasil dari ANP diperkirakan akan lebih stabil dari jaringan *feedback*. Pada gambar 1 di atas dapat dilihat bahwa simpul atau elemen utama dan simpul-simpul yang akan dibandingkan dapat berada pada *cluster-cluster* yang berbeda. Sebagai contoh, ada hubungan langsung dari simpul utama C4 ke *cluster* lain (C2 dan C3), yang merupakan *outer dependence*. Sementara itu, ada simpul utama dan simpul-simpul yang akan dibandingkan berada pada *cluster* yang sama, sehingga *cluster* ini terhubung dengan dirinya sendiri dan membentuk hubungan loop. Hal ini disebut *inner dependence* (Ascarya, 2005:5).

Yang diinginkan dalam ANP adalah mengetahui keseluruhan pengaruh dari setiap elemen. Oleh karena itu, semua kriteria harus diatur dan dibuat prioritas dalam suatu kerangka kerja hierarki kontrol atau jaringan, melakukan perbandingan dan sintesis untuk memperoleh urutan prioritas dari sekumpulan kriteria ini. kemudian kita turunkan pengaruh dari elemen dalam *feedback* dengan memperhatikan masing-masing kriteria.

Akhirnya, hasil dari pengaruh ini dibobot dengan tingkat kepentingan dari kriteria, dan ditambahkan untuk memperoleh pengaruh keseluruhan dari masing-masing elemen (Ascarya, 2005:5). Alasan keberhasilan metode ini adalah cara memperoleh keputusan dan menggunakan perhitungan untuk mendapat skala rasio. Disini pula letak kekuatan dari ANP yaitu adanya penggunaan skala rasio untuk mendapatkan semua jenis interaksi dan mengakuratkan prediksi untuk memperoleh keputusan terbaik. Prioritas sebagai skala rasio adalah sesuatu hal yang mendasar dari angka untuk mengadakan perhitungan aritmatika dasar dengan menambahkannya dalam skala yang sama serta mengalikannya dengan skala yang berbeda yang berarti bagi ANP.

ANP memiliki tiga aksioma yang menjadi landasan teorinya (Ascarya, 2005:6) 1) Resiprokal, Aksioma ini menyatakan bahwa jika PC (EA, EB) adalah nilai perbandingan pasangan dari elemen A dan B, dilihat dari

elemen induknya C, yang menunjukkan berapa kali lebih banyak elemen A memiliki apa yang dimiliki elemen B, maka PC (EB, EA) : 1/PC (EA, AB). Misalkan jika A lima kali lebih besar dari B, maka B besarnya 1/5 dari besar A. 2) Homogenitas. Aksioma ini menyatakan bahwa elemen-elemen yang dibandingkan sebaiknya tidak memiliki perbedaan terlalu besar, yang dapat menyebabkan kesalahan *judgments* yang lebih besar. Skala yang digunakan dalam AHP dan ANP adalah skala verbal yang dikonversi menjadi skala numerik 1 sampai 9 (baca tabel 1):

Tabel 1 Skala dalam ANP

| Definition | Intensity of importance | Explanation |
|--|-------------------------|---|
| Amat sangat lebih besar pengaruhnya (extreme importance) For compromises between the above values | 9 | The evidence favoring one activity over another is of the highest possible order of affirmation |
| Sangat Lebih Besar Pengaruhnya (Very Strong and Demonstrated Importance) For compromises between the above values | 8 | An activity is favored very strongly over another, its dominance demonstrated in practice |
| Lebih Besar Pengaruhnya (Strong Importance) For compromises between the above values | 7 | Experience and judgment strongly favor one activity over another |
| Sedikit Lebih Besar Pengaruhnya (Moderate Importance) For compromises between the above values | 6 | Experience and judgment slightly favor one activity over another |
| Sama Besar Pengaruhnya (Equal Importance) | 5 | Two activities contribute equally to the objective |
| | 4 | |
| | 3 | |
| | 2 | |
| | 1 | |

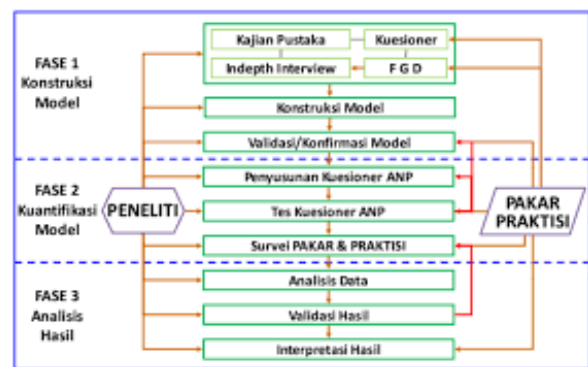
Sumber diperoleh dan diolah dari: Saaty, 2005

Tahapan Penelitian

Dalam rangka menyelesaikan penelitian ini, ada beberapa langkah yang harus ditempuh, dan diantaranya adalah (Ascarya, 2009):

- 1) Melakukan wawancara yang mendalam tentang permasalahan yang dikaji kepada pakar dan praktisi yang memahami dan menguasai masalah secara komprehensif;
- 2) Dekomposisi untuk mengidentifikasi, menganalisa dan menstruktur kompleksitas masalah kedalam jaringan ANP
- 3) Menyusun/ membuat kuesioner perbandingan (*pair-wise comparison*) berdasarkan pada jaringan ANP yang telah dibuat;
- 4) Melakukan wawancara kedua berupa pengisian kuesioner kepada pakar dan praktisi;
- 5) Melakukan sintesis dan proses data (hasil survei dalam bentuk pengisian kuesioner) dengan menggunakan *software* ANP yaitu *superdecisions*; dan
- 6) Menganalisa hasil dan mengajukan rekomendasi strategi.

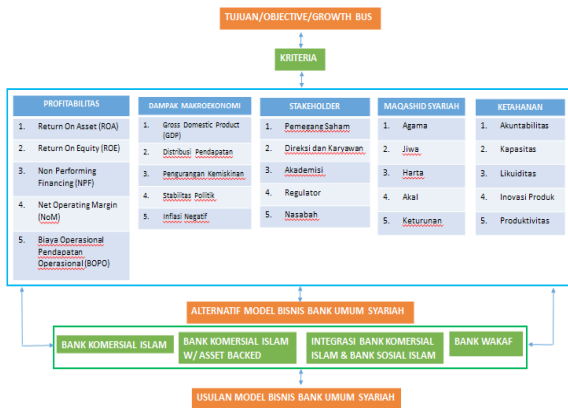
Dalam tahap pertama, data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pertemuan langsung kepada 3 pakar perbankan syariah. Selanjutnya hasil wawancara dengan responden tersebut dijadikan sebagai konstruksi model ANP dalam penelitian ini berupa variabel kriteria besar seperti profitabilitas, dampak makroekonomi, stakeholder, maqashid syariah dan ketahanan.



Gambar 2 Tahapan Penelitian ANP

Kerangka konseptual dan model ANP dalam *superdecision* untuk model bisnis Bank Umum Syariah dapat digambarkan dibawah ini:

KERANGKA KONSEPTUAL



Gambar 3. Kerangka Konseptual Model Bisnis Bank Umum Syariah

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN Kontruksi Model Bisnis Bank Umum Syariah

Identifikasi masalah dalam penelitian ini merujuk kepada hasil studi literatur dan wawancara kepada ahli perbankan syariah disimpulkan berdasarkan gambar 3 bahwa struktur model ANP dalam penelitian ini terdiri dari 5 cluster yaitu 1. Profitabilitas, 2. Dampak Makroekonomi, 3. Stakeholder, 4. Maqashid Syariah, 5. Ketahanan/*Sustainability*. (Gambar lampiran 1 (satu)).

Hasil Sintesis Cluster Kriteria Besar

Ada lima elemen dalam *cluster* kriteria yang terdiri dari dampak makroekonomi, maqashid syariah, profitabilitas, *stakeholder* dan ketahanan/*Sustainability*.

Gambar lampiran 2 (dua) menunjukkan penilaian individu dan hasil konsensus dari kriteria besar. Hasil konsensus menunjukkan bahwa Profitabilitas merupakan kriteria prioritas tertinggi model bisnis Bank Umum Syariah (22.15%). Kemudian diikuti oleh Maqashid Syariah (21.29%), Dampak Makroekonomi (19.64%), Ketahanan atau *sustainability* (18.15%) dan prioritas terakhir adalah *stakeholder* (17.76%). Hasil *rater agreement* untuk *cluster* kriteria adalah $W = 26.24\%$, nilai yang masih tergolong sedang untuk hasil kesepakatan responden.

Dari hasil ANP pada *cluster* kriteria besar, profitabilitas adalah prioritas utama dalam memilih model bisnis Bank Umum Syariah. Hal ini menunjukkan bahwa dengan profitabilitas

akan membuat Bank Syariah tumbuh lebih baik. Prioritas kedua pada *cluster* kriteria adalah maqashid syariah, hal ini menunjukkan bahwa Bank Umum Syariah tidak hanya harus profit namun juga memenuhi maqashid syariah sehingga Bank Umum Syariah akan tumbuh.

Dalam perbankan syariah keuntungan atau laba diperoleh dari bagaimana perbankan syariah mengelola DPK melalui berbagai skema pembiayaan ataupun membeli surat berharga. Adapun sumber pendapatan bisa berupa margin, ujuh ataupun bagi hasil. Semakin besar pendapatan yang dihasilkan dari pengelolaan DPK maka semakin besar pula potensi keuntungan yang akan didapatkan perbankan syariah.

Stakeholder berada pada posisi kedua dari hasil geometric mean *superdecision* model bisnis Bank Umum Syariah. Responden berpendapat bahwa *stakeholder* juga merupakan aspek yang menentukan dalam memilih model bisnis Bank Umum Syariah dan memiliki peranan penting dalam pertumbuhan Bank Umum Syariah.

Hasil prioritas utama dari sub *cluster stakeholder* adalah pemegang saham. Hal ini berarti responden berpendapat bahwa pemegang saham merupakan aspek terpenting dalam memilih model bisnis Bank Umum Syariah. Pemegang saham memegang peranan penting dalam menentukan arah strategi bisnis perusahaan, begitu pula pemegang saham di perbankan syariah yang dapat menentukan model bisnis atau strategi bisnis yang digunakan dalam rangka pertumbuhan perusahaan sehingga menghasilkan laba yang optimal.

Ketahanan/*Sustainability* berada pada posisi terakhir dari hasil geomean *superdecision* model bisnis Bank Umum Syariah. Hal ini berarti responden berpendapat bahwa ketahanan/*sustainability* bukan merupakan aspek yang penting dalam menentukan model bisnis Bank Umum Syariah dalam rangka pertumbuhan Bank Umum Syariah.

Hasil prioritas utama dari sub *cluster Ketahanan/Sustainability* adalah akuntabilitas. Hal ini berarti responden berpendapat bahwa akuntabilitas memiliki peranan penting dalam memilih model bisnis Bank Umum Syariah.

(Siswantoro, Rosdiana, and Fathurahman 2018) menyatakan bahwa akuntabilitas memiliki

peranan yang penting bagi sebuah organisasi yang dapat meningkatkan kredibilitas organisasi khususnya bagi organisasi non profit. Jika Bank Syariah meningkatkan akuntabilitasnya maka akan mempengaruhi kredibilitas bank syariah di mata masyarakat sehingga masyarakat semakin percaya kepada bank syariah yang pada akhirnya akan menjadi nasabah bank syariah.

Hasil Sintesis Elemen Kriteria (*Breakdown Criteria*)

Faktor yang menjadi prioritas pada sub-kriteria maqashid syariah adalah harta (25.56%). Kemudian yang menjadi prioritas dan mendapat perhatian tertinggi pada sub-kriteria *stakeholder* adalah pemegang saham (25.02%) yang memang merupakan penentu model bisnis Bank Umum Syariah. Adapun yang menjadi prioritas tertinggi pada sub-kriteria profitabilitas adalah *Return on Asset/ROA* (24.44%). Sedangkan faktor yang menjadi prioritas pada sub-kriteria Dampak Makroekonomi dan sesuai dengan yang saat ini diimplementasikan oleh perbankan syariah yaitu dengan distribusi pendapatan (23.27%). Lalu yang merupakan prioritas tertinggi pada sub-kriteria ketahanan atau *sustainability* adalah akuntabilitas (11.48%).

Dapat disimpulkan bahwa dalam model bisnis Bank Umum Syariah, prioritas utama tetap pada maqashid syariah berupa harta, diikuti oleh *stakeholder* berupa pemegang saham, profitabilitas berupa ROA, dampak makroekonomi berupa distribusi pendapatan dan terakhir adalah ketahanan/*sustainability* berupa akuntabilitas.

Dampak Makroekonomi memang tidak menjadi prioritas dari responden, namun dari hasil prioritas ANP *sub-cluster* dampak makroekonomi Bank Umum Syariah, responden memilih dampak makroekonomi berupa distribusi pendapatan dan pengurangan kemiskinan bagi masyarakat yang berada pada urutan pertama dan kedua. Hal ini menunjukkan bahwa bank syariah diharapkan dapat mengimplementasikan perannya untuk mendistribusikan pendapatan secara lebih adil dan dapat mengurangi kemiskinan dimasyarakat.

Menurut penelitian ini, yang membedakan antara Bank Konvensional dan Bank Syariah,

dimana bank syariah dengan menggunakan skema bagi hasil antara nasabah pembiayaan dan pihak bank menerapkan prinsip adil sehingga tercipta distribusi pendapatan yang lebih baik dan berdampak pula pada berkurangnya kemiskinan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Hachicha dan Amar (2015) bahwa dengan memperkuat portofolio penyaluran pembiayaan menggunakan skema *Profit and Loss Sharing* maka akan dapat mengurangi ketidaksetaraan pendapatan dan meningkatkan kesempatan ekonomi kepada masyarakat yang memiliki potensi tinggi untuk berkontribusi dalam akumulasi modal dan menciptakan nilai tambah. Adapun terkait pengurangan kemiskinan maka menurut pendapat Ahmad (2007) (dalam Aslam Haneef et al., 2015) sektor keuangan islam dapat membantu orang-orang miskin yang tidak memiliki kekuatan penawaran dan akses kepada institusi keuangan sehingga keuangan islam berfungsi sebagai intermediasi sosial.

Maqashid syariah berupa aspek harta berada pada prioritas pertama. Responden berpendapat bahwa agar Bank Umum Syariah dapat tumbuh maka aspek yang paling penting adalah maqashid syariah dalam aspek harta dibanding aspek pada kriteria lainnya. Praktek perbankan syariah yang melarang riba dan skema bagi hasil membuka peluang kesejahteraan bagi masyarakat secara umum.

Hal ini sesuai dengan pendapat dari Ascarya (2014) yang menyatakan bahwa keuangan syariah adalah keuangan yang sesuai dengan ajaran Islam, terutama harus bebas dari riba (bunga), bebas dari maysir (permainan kesempatan atau spekulasi) dan bebas dari gharar (ketidakpastian yang berlebihan) dalam semua operasinya. Oleh karena itu, tujuan dari lembaga keuangan syariah (LKS) juga harus sesuai dengan tujuan syariah atau maqasid al-syariah. Meskipun mengedepankan profitabilitas namun perbankan syariah tetap tidak meninggalkan maqashid syariah.

Hasil Sintesis Model Bisnis Bank Umum Syariah

Ada empat elemen dalam *cluster* alternatif model Bisnis Bank Umum Syariah yang terdiri dari Bank Komersial Islam, Bank Komersial

Islam dengan *Asset Backed*, Integrasi antara Bank Komersial Islam dan Bank Sosial Islam dan Bank Wakaf.

Model bisnis Bank Wakaf menjadi pilihan prioritas dalam pemilihan model bisnis untuk Bank Umum Syariah. Dari hasil masing-masing responden, terlihat bahwa R4 dan R5 cenderung memilih Bank Wakaf sebagai prioritas utama, dimana R4 adalah praktisi perbankan syariah dan R5 adalah akademisi perbankan syariah. Sedangkan Regulator diwakili oleh R3 memilih model bisnis Bank Komersial Islam dan Responden lain yaitu R1 dan R2 memilih model bisnis Bank Komersial Islam dengan *Asset Backed* sebagai prioritas utama, dimana R1 adalah praktisi perbankan syariah dan R2 adalah akademisi perbankan syariah.

Perbedaan persentase antara Model Bisnis Bank Wakaf (25.42%) dan Bank Komersial Islam dengan *Asset Backed* (25.26%) hanya sebesar 0.16%. Adapun perbedaan persentase antara kriteria profitabilitas (22.15%) dan kriteria maqashid syariah (21.29%) adalah sebesar 0.86%. Perbedaan persentase yang cukup kecil ini menandakan bahwa kriteria profitabilitas dan kriteria maqashid syariah memiliki pengaruh yang cukup besar dalam memberikan rekomendasi kepada dua model bisnis bank yaitu Model Bisnis Bank Wakaf dan Model Bisnis Bank Komersial Islam dengan *Asset Backed*.

Model Bisnis Bank Wakaf untuk Bank Umum Syariah di Indonesia

Model Bisnis Bank Wakaf merupakan prioritas utama para responden dengan hasil konsensus pada model bisnis Bank Umum Syariah (25.42%). Hasil *rater agreement* untuk *cluster* tujuan adalah $W=17.33\%$ (nilai kesepakatan antara rendah hingga sedang). Adapun hasil konsensus pada *cluster* kriteria besar berupa profitabilitas (22.15%) dan maqashid syariah (21.29%). Hasil *rater agreement* untuk *cluster* kriteria besar adalah $W=26.24\%$ (nilai kesepakatan antara sedang hingga tinggi).

Model Bisnis Bank Wakaf berdasarkan tinjauan pustaka termasuk kedalam model bisnis Bank Sosial karena bank beroperasi untuk tujuan sosial dan atau lingkungan dari proyek-proyek yang di biayai. Bank Sosial menonjolkan prinsip-prinsip transparansi,

keadilan, konsumerisme etis serta memiliki tata nilai yang komprehensif. Adapun menurut Weber (2013), Bank Sosial menjalankan bisnis untuk menciptakan manfaat sosial atau keberlanjutan yang positif. Hal ini sesuai dengan model bisnis Bank Wakaf yang mengelola dana wakaf untuk keberlanjutan kemaslahatan umat.

Bank Wakaf menurut Munthe (2016) merupakan perpaduan antara perbankan dan asuransi yang membedakan adalah dana yang terkumpul dapat diambil sewaktu-waktu (perbankan) atau waktu tertentu (asuransi) sedangkan dana yang terkumpul di Bank Wakaf tidak dapat ditarik kembali. Dana yang telah terkumpul akan dikelola oleh bank wakaf dan hasil dari pengelolaan tersebut akan disebar kepada masyarakat secara umum. Sehingga dari segi risiko besaran modal, bank wakaf akan lebih aman karena akan terus bertambah dan tidak akan berkurang.

Menurut Noor (2015) (dalam Munthe, 2016) mengatakan bahwa Bank Wakaf menjadi bentuk pembangunan ekonomi berkeadilan. Dikarenakan harta wakaf baik berupa uang dan tanah merupakan sumber dana yang diserahkan pemiliknnya untuk kesejahteraan umat, tanpa ada keinginan timbal keuntungan.

Beberapa faktor pendukung berdirinya Bank Wakaf menurut Munthe (2016) adalah pertama, diterimanya wakaf uang sebagai salah satu harta yang dapat diwakafkan. Kedua, diperbolehkannya badan hukum sebagai nazhir merupakan kesempatan mendirikan bank wakaf. Ketiga, perintah undang-undang untuk melakukan pengelolaan harta wakaf secara produktif.

Pendirian Bank Wakaf dapat dilakukan melalui beberapa alternatif yaitu pendirian bank baru, akuisisi bank lain atau *window* wakaf di Bank Syariah. Adapun alternatif usaha bank wakaf yaitu bank komersial atau bank umum, *non bank financial institution* seperti bank investasi non komersial dan bank khusus yang tidak menerima deposito.

Model Bisnis Bank Komersial Islam dengan Asset Backed.

Urutan kedua prioritas para responden untuk model bisnis Bank Umum Syariah adalah model bisnis Bank Komersial Islam

dengan *asset backed* dimana Bank Umum Syariah perlu menyediakan persediaan/aset yang akan ditransaksikan kepada nasabahnya sehingga memenuhi aspek ketentuan syariah karena aset yang diakadkan dengan nasabah telah dimiliki oleh pihak bank secara utuh.

Model Bisnis Bank Komersial Islam dengan *asset backed* sesuai dengan pendapat Tarmizi (2013) yang menyatakan bahwa terdapat kesalahan praktik dalam akad murabahah, sebagian lembaga keuangan syariah langsung menuliskan akad jual beli murabahah, yaitu pihak lembaga menjual barang dengan spesifikasi yang dijelaskan nasabah seharga sekian ditambah laba sekian yang dilunasi dalam tempo tertentu. Akad murabahah ini tidak sah karena lembaga keuangan syariah belum memiliki barang tersebut, namun pihak lembaga telah menjualnya kepada nasabah. Ini yang dilarang oleh Nabi shallallahu alaihi wa sallam, yaitu menjual barang yang belum lagi dimiliki.

Dengan menggunakan model bisnis Bank Komersial Islam dengan *Asset Backed* maka Bank Syariah harus terlebih dahulu memiliki barang yang akan dibeli oleh nasabah. Setelah bank memiliki barang tersebut maka bank dapat menjual kembali barang tersebut kepada nasabah ditambah margin sekian dan dilunasi dalam jangka waktu tertentu.

KESIMPULAN

Studi ini menemukan beberapa hal yang terkait dengan model bisnis Bank Umum Syariah, pertama, berdasarkan hasil analisa model bisnis perbankan syariah ditemukan 4 (empat) model bisnis perbankan syariah yaitu Bank Komersial Islam, Bank Komersial Islam dengan *Asset Backed*, Integrasi Bank Komersial Islam dan Bank Sosial Islam dan Bank Wakaf. Kedua, Penelitian ini mengusulkan dua model bisnis Bank Umum Syariah. Dari hasil ANP, model bisnis Bank Wakaf merupakan model yang menjadi prioritas. Dari hasil sintesis model bisnis Bank Umum Syariah, *banker* dan akademisi (R4, dan R5) cenderung untuk memilih Bank Wakaf. Yang menarik adalah prioritas kedua pada model bisnis Bank Komersial Islam dengan *Asset Backed*. Sehingga ada peluang mengembangkan model bisnis ini untuk dapat diterapkan untuk Bank Umum Syariah di Indonesia.

Adapun beberapa saran dan rekomendasi dari hasil penelitian tentang Model Bisnis ini adalah pertama, adanya peluang bagi perbankan syariah untuk menerapkan model bisnis Bank Wakaf dan Bank Komersial Islam dengan *Asset Backed* dengan mempertimbangkan hasil temuan dari penelitian dan pertumbuhan perbankan syariah yang dapat dicapai. Kedua, Perlu adanya komitmen dan dukungan yang tinggi dari praktisi dan pemerintah (*regulator*) untuk menerapkan model bisnis Bank Umum Syariah ini. Untuk menarik minat perbankan perlu adanya terobosan dari *regulator* untuk membuat aturan kelonggaran diperbolehkannya perbankan syariah memiliki persediaan pada neraca *on balance sheet*-nya. Ketiga, penelitian lebih lanjut disarankan dapat dilakukan dengan metode ANP menggunakan masing-masing 3 responden dari akademisi, praktisi dan regulator sehingga hasil dari penelitian akan lebih baik.

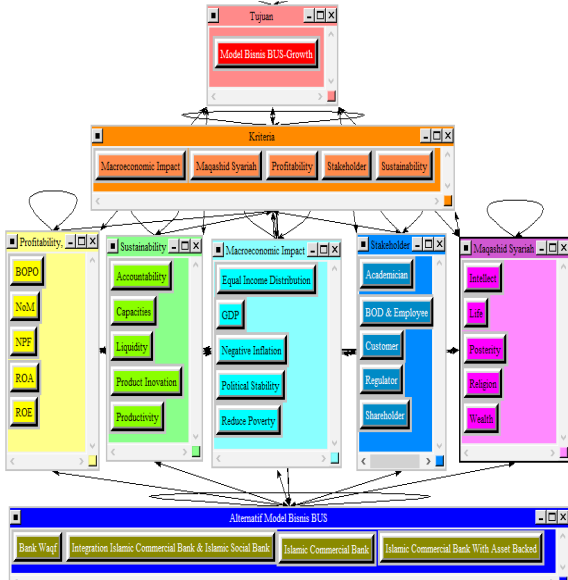
REFERENSI

- Al-Qur'anul Karim
 Andriansyah, Y. (2009). Kinerja Keuangan Perbankan Syariah di Indonesia dan Kontribusinya bagi Pembangunan Nasional. *Jurnal Ekonomi Islam La Riba Vol III, No.2*. Hal 181-196.
 Antonio, M. S.(2001). *Bank Syariah : Dari Teori Ke Praktik*. Gema Insani Press
 Ascarya, (2005) "Analytic Network Process (ANP): pendekatan baru studi kualitatif" makalah pada seminar intern program Magister Akuntansi fakultas Ekonomi di Universitas Trisakti, Jakarta
 Ascarya, (2010) "Analytic Network Process (ANP): pendekatan baru dalam penelitian kualitatif" volume 2 (Aplikasi), makalah metodologi penelitian STEI-Tazkia, Bogor
 Baraba.(1999). Prinsip dasar operasional Bank Syariah, *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan Vol. 2 No. 3*. Hal 1-8.
 Beck et al. (2013). Islamic vs Conventional Banking : Business model, efficiency and stability. *Journal of banking and finance* 37. pp 433-447.
 Christensen CM. (2001). The past and future of competitive advantage. *MIT Sloan Management Review*. pp 105-109.

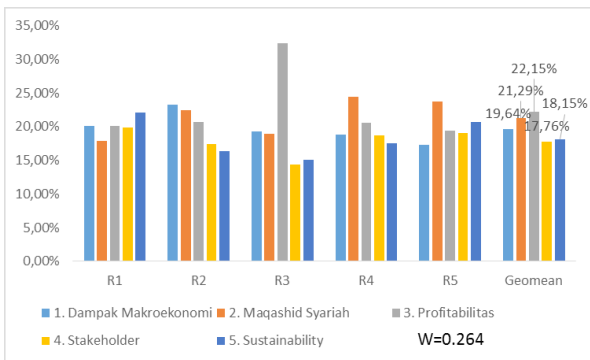
- Dewani, S. L. (2015). Analisis Kepuasan Nasabah Terhadap Jasa Perbankan Branchless Banking pada PT. Bank CIMB Niaga, Tbk. Universitas Brawijaya.
- Dimts, H. dan Abraham T. (2008). Expanding Outreach through Linkage Banking: The Case of the Commercial Bank of Ethiopia. *Paper to be presented at the AFRACA workshop. July 22nd - 24th.*, AddisAbaba, Ethiopia
- Duce, D., Cooper C. S., Giorgetti D. (1998). "Reference Models for Distributed Cooperative Visualization." *Computer Graphics Forum*. pp 219-233.
- Fitchett, D. (1999). Bank For Agriculture And Agricultural Cooperatives (BAAC), Thailand (Case Study.Olaf Weber. Social Banking: Products and Services).
- Gorton, G. dan Frank S. (1999). "Corporate governance, ownership dispersion and efficiency: Empirical evidence from Austrian cooperative banking". *Journal of Corporate Finance* 5.pp 119-140
- Kahn, G. A. et.al. (2003). The Role of Community Banks in the U.S. Economy. *Economic Review Second Quarter*. pp 15-43.
- Kim, W. C. dan Renee M. (2006). *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru)*. Penerbit Serambi.
- King, B. (2012). *Bank 3.0 Why Banking is No Longer Somewhere You Go, But Something You Do*. Marshall Cavendish Business
- Kraemer, K. L. et.al. (2000). Refining and Extending the Business Model With Information Technology: Dell Computer Corporation. *The Information Society*. pp 5-21.
- Kringelum, L,B. (2014). Business Models for Entrepreneurship? Wealth and Value Creation Through Strategic Entrepreneurship. *Paper- DRUID Academy Conference*. Denmark
- Najamuddin, M. (2012). *Cara Dagang Ala Rasulullah untuk Para Entrepreneur*. Penerbit Diva Press. Jogjakarta
- Osterwalder, A. dan Yves P. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam : Self Published ISBN: 978-2-8399-0580-0
- Ritter, J. R.. (2003). *Investment Banking And Securities Issuance. Handbook of the Economics of Finance*. Elsevier Science B.V.
- Roengpitya et al. (2014). Bank Business Model. *BIS Quaterly Review*.55-65
- Anon. 2012. "Bank 3.0." *Bank 3.0*.
- Roengpitya, Rungporn, Nikola Tarashev, and Kostas Tsatsaronis. 2014. "Bank Business Models." *BIS Quarterly Review* December(December):55-65.
- Siswanto, Dodik, Haula Rosdiana, and Heri Fathurahman. 2018. "Reconstructing Accountability of the Cash Waqf (Endowment) Institution in Indonesia." *Managerial Finance* 44(5):624-44.
- Tanthowi, J. (1983). *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*. Penerbit Pustaka Al-Husna. Jakarta
- Tanjung, H. dan Abrista D. (2013). "*Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*". Gramata publishing
- Tanjung, H. (2016). *Mengapa Ekonomi Syariah Penting Untuk Indonesia?*. UIKA Press
- Tapscott, D., Ticoll, D. and Lowy, A. (2000). *Digital Capital - Harnessing the Power of Business Webs*, London: Nicolas Brealy Publishing.
- Tarmizi, E. (2013). *Harta Haram Muamalat Kontemporer*. PT Berkas Mulia Insani. Bogor
- Tim Peneliti. (2012). *Kajian Model Perbankan Syariah*. Direktorat Perbankan Syariah. Bank Indonesia
- Timmers, P. (1998) 'Business Models for Electronic Commerce', *EM - Electronic Markets* 8(2), pp. 3-8,
- Tuch, A. (2006). Investment Banking: Immediate Challenges and Future Directions. *Commercial Law Quarterly, Vol.20, No.4*, pp 37-46.
- Penjelasan Undang-Undang RI nomor 21 tahun 2008 tanggal 16 Juli 2008 tentang Perbankan Syariah
- Undang-Undang RI nomor 21 tahun 2008 tanggal 16 Juli 2008 tentang Perbankan Syariah.
- Zott, C., Raphael A. dan Lorenzo M. (2010). "The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research" *IESE Business School-University of Navarra (WP-862)*;
- Zott, C. dan Raphael A. (2009). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning (LRP)* 43, pp 216-226

Lampiran Penelitian Analisa Model Bisnis Bank Umum Syariah di Indonesia

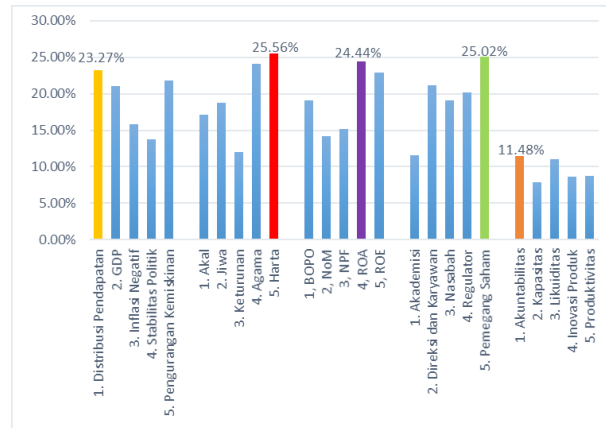
1. Model ANP Superdecision Model Bisnis Bank Umum Syariah



2. Hasil Sintesis Cluster Criteria



3. Hasil Sintesis Cluster Sub-criteria



4. Hasil Sintesis Cluster Tujuan (Model Bisnis BUS-Growth)

