

ANALISA STRATEGI KONVERSI PT. BANK ACEH SYARIAH

DISERTASI

Oleh :

DEDDY NOFENDY
NIM : 94315050596

PROGRAM STUDI
EKONOMI SYARIAH



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2020

ANALISA STRATEGI KONVERSI PT. BANK ACEH SYARIAH

DISERTASI

Oleh:

**DEDDY NOFENDY
NIM : 94315050596**

**PROGRAM STUDI
EKONOMI SYARIAH**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**

2020

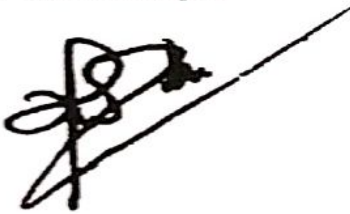
PERSETUJUAN SIDANG TERBUKA

Disertasi berjudul “ANALISA STRATEGI KONVERSI PT. BANK ACEH SYARIAH”
an. Deddy Nofendy, NIM. 94315050596, Program Studi Ekonomi Syariah, telah disetujui
dan dapat diajukan pada sidang terbuka (Promosi Doktor).

Medan, 06 Maret 2020

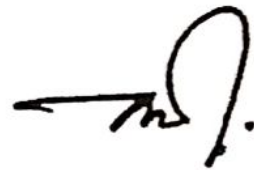
Promotor,

Pembimbing I,



Dr. Muhammad Ramadhan, MA

Pembimbing II,



Dr. Andri Soemitra, MA

LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi berjudul "ANALISA STRATEGI KONVERSI PT. BANK ACEH SYARIAH" atas nama Deddy Nofendy, NIM. 94315050596 Program Studi Ekonomi Syariah telah diuji dalam Sidang Tertutup Disertasi Program Doktor (S3) Pascasarjana FEBI UIN Sumatera Utara Medan pada tanggal 28 Februari 2020. Disertasi ini telah diperbaiki dan disetujui untuk diajukan dalam Sidang Terbuka Disertasi (Promosi Doktor) pada Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana FEBI UINSU.

Medan, 06 April 2020

Panitia Sidang Tertutup Disertasi

Ketua,

Dr. Andri Soemitra, MA.
NIP. 197605072006041002

Sekretaris,

Dr. Muhammad Yafiz, MAg.
NIP. 197604232003121002

Pembimbing I,

Dr. Muhammad Ramadhan, MA
NIP. 196901031998031004

Pembimbing II,

Dr. Andri Soemitra, MA.
NIP. 197605072006041002

Penguji,

Dr. Sri Sudiarti, MA.
NIP. 195911121990032002

Penguji,

Dr. Arfan Ikhsan, M.Si
NIP. 197901282003121002

Penguji,

Dr. Muhammad Yafiz, MAg.
NIP. 197604232003121002

Mengetahui,

Dekan
FEBI UINSU



Dr. Andri Soemitra, MA.
NIP. 197605072006041002

ABSTRAK



Nama : Deddy Nofendy
NIM : 94315050596
Prodi : Ekonomi Syariah (EKSYA)
Pembimbing : 1. Prof. Dr. Amiur Nuruddin, MA /
Dr. Muhammad Ramadhan, MA
2. Dr. Andri Soemitra, MA
Judul : ANALISA STRATEGI KONVERSI
PT. BANK ACEH SYARIAH

Penelitian ini mengkaji mengapa manajemen PT. Bank Aceh Syariah memilih melakukan konversi terhadap induk bank, dibandingkan melakukan *spin-off* terhadap unit usaha syariahnya, mengingat qanun tentang *spin off* telah dikeluarkan DPRD. Proses konversi induk bank ini menjadi yang pertama di Indonesia, sehingga penelitian ini mengkaji bagaimana proses konversi tersebut dilakukan serta membuat analisa SWOT nya.

Keputusan konversi tersebut hasil dari beberapa pertimbangan, diantaranya dengan telah diberlakukannya syariah Islam di Aceh sehingga keberadaan bank konvensional tidak sejalan dengan syariah Islam, penempatan modal untuk pembentukan bank baru sebesar Rp. 500 milyar memberatkan keuangan pemda Aceh selaku pemegang saham, adanya dukungan dari ulama, pesantren, akademisi, pemegang saham. Proses konversi yang memakan waktu 1 (satu) tahun merupakan proses marathon yang membutuhkan kemitmen, fokus, energi serta kekompakan internal. Dukungan dari regulator yaitu OJK dan Bank Indonesia juga mempermudah proses konversi karena banyak hal yang harus disesuaikan agar proses konversi bisa berjalan. Teknologi informasi juga menjadi kunci sukses perubahan ini dengan juga merubah sistem operasional transaksi menjadi web base system. Serta adanya beberapa kebijakan yang diambil manajemen Bank Aceh terutama mengenai produk untuk memuluskan proses konversi. Analisis komprehensif tentang SWOT analysis proses konversi PT Bank Aceh, dapat disimpulkan bahwasanya PT. Bank Aceh secara dominan harus melakukan strategi konversi pada quadran pertama yaitu strategi SO (*strengths and opportunities*) yang berarti PT Bank Aceh harus bersikap *offensive* guna memaksimalkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk mengoptimalkan benefit dari besarnya peluang yang ada.

Kata kunci : Bank Syariah, Konversi, Manajemen Strategi, Analisa SWOT

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan nikmat Iman dan Islam serta seluruh nikmat dalam kehidupan yang tidak pernah putus Allah SWT berikan kepada kita dalam menjalani kehidupan dimuka bumi ini.. Shalawat dan salam kepada Rasulullah SAW yang telah berjuang menegakkan risalah agama Islam di muka bumi sehingga bisa kita rasakan agama yang sangat indah ini.

Disertasi dengan judul *Analisa Strategi Konversi PT. Bank Aceh Syariah*, merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi untuk memperoleh Gelar Doktor dalam Bidang Ilmu Ekonomi Syariah pada Program Pascasarjana FEBI UIN Sumatera Utara Medan. Disertasi ini ditulis berdasarkan kenyataan bahwa PT Bank Aceh Syariah merupakan bank pertama di Indonesia yang memiliki Unit Usaha Syariah yang melakukan konversi terhadap bank induknya, serta pertanyaan yang muncul tentang bagaimana keputusan konversi itu diambil dan bagaimana proses konversinya.

Disertasi ini penulis persembahkan untuk kedua orang tua penulis, yaitu ayahanda Masril St. Muda (Alm) dan ibunda Hj. Dahlia, yang telah membesarkan, mendidik, dan memberikan dukungan yang tidak terbatas penuh dengan kesabaran memberikan kasih sayangnya kepada penulis dan penulis tidak dapat membalas apa yang telah mereka curahkan kepada penulis. Semoga Allah SWT membalas semua jerih payah, kasih sayang dan kesabaran yang telah mereka berikan kepada penulis. Disertasi ini juga penulis persembahkan untuk keluarga penulis yaitu istri tercinta Nur Fadhliah serta anak anak penulis Dirra Esha Humaira dan Birrel Wilden Zeidy, yang terus memberikan dorongan dan motivasi untuk menyelesaikan penulisan disertasi ini. Juga tak lupa adik penulis Emilda beserta keponakan Fikri yang telah memberikan doa dan dukungannya, dan seluruh keluarga besar penulis yang tidak dapat disebutkan namanya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan disertasi ini.

Disertasi ini tidak akan selesai apabila tidak ada bantuan dan dukungan dari guru-guru besar, para dosen, kerjasama dari rekan-rekan PT. Bank Aceh Syariah baik di Kantor Pusat maupun

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN PEMBIMBING DISERTASI.....	i
SURAT PERNYATAN.....	ii
PERSETUJUAN DOSEN PENGUJI SIDANG TERTUTUP.....	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.	viii
TRANSLITERASI	xi
DAFTAR ISI	xviii
DAFTAR GAMBAR.....	xx
DAFTAR TABEL.....	xxi
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	18
C. Batasan Masalah	18
D. Tujuan Penelitian	19
E. Manfaat Penelitian	19
BAB II: LANDASAN TEORI.....	21
A. Bank Syariah, Riba dan Bunga Bank.....	21
B. Tujuan Pendirian Bank Syariah.....	46
C. Akad Akad dalam Transaksi Bank Syariah.....	50
D. Produk Bank Syariah.....	59
E. Konversi Bank.....	75
F. Manajemen Strategi	89
G. Analisis SWOT.....	94
H. Penelitian Terdahulu.....	101
I. Kerangka Berfikir	111

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN.....	112
A. Lokasi Penelitian.....	112
B. Populasi dan Sampel Penelitian.....	112
C. Teknik Pengumpulan Data.....	112
D. Alat Bantu Pengumpulan Data.....	114
E. Jenis Penelitian.....	114
F. Metode dan Teknik Analisis Data.....	117
G. Defenisi operasional.....	118
BAB IV : PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN.....	119
A. Sejarah Bank Aceh.....	119
B. Urgensi Qanun untuk Konversi.....	123
C. Urgensi Konversi PT. Bank Aceh.....	124
D. Proses Konversi PT. Bank Aceh.....	126
E. Risiko dan Mitigasi Konversi PT. Bank Aceh.....	136
F. Kebijakan Pendukung Implementasi Strategi.....	137
G. Analisis SWOT Konversi Bank Aceh.....	141
H. IFAS & EFAS Konversi Bank Aceh.....	145
I. Matrik SWOT Hasil Konversi Bank Aceh.....	160
BAB IV : PENUTUP.....	181
A. Kesimpulan.....	181
B. Saran.....	182
DAFTAR PUSTAKA.....	184
CURRICULUM VITAE	
SURAT PENELITIAN DARI PASCASARJANA.....	
SURAT IZIN PENELITIAN DARI PT BANK ACEH SYARIAH.....	
FOTO FOTO KEGIATAN KONVERSI	
FOTO FOTO KEGIATAN WAWANCARA.....	
LAMPIRAN DAFTAR KUISONER.....	

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1.1: Perbandingan Aset UUS PT Bank Aceh dengan Seluruh Perbankan Aceh Desember 2015.....	10
Gambar 1.2: Empat Faktor Utama Pertimbangan Penentuan Strategi Bersaing	16
Gambar 2.1: Skema Akad pada Bank Syariah.....	51
Gambar 2.2: Skema Murabahah.....	62
Gambar 2.3: Skema Salam.....	64
Gambar 2.4: Skema Istishna.....	65
Gambar 2.5: Skema Ijarah.....	66
Gambar 2.6: Skema Mudharabah.....	69
Gambar 2.7: Skema Hiwalah.....	71
Gambar 2.8: Alur Operasional Bank Syariah.....	74
Gambar 2.9: Operasional Bank Syariah.....	75
Gambar 2.10: Model manajemen Stratejik.....	94
Gambar 2.11: Diagram Analisa SWOT.....	97
Gambar 2.11: Kerangka Berfikir.....	111
Gambar 4.1: Tahapan Konversi PT. Bank Aceh.....	134-135

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam perekonomian suatu negara, peran lembaga keuangan terkhusus perbankan sangatlah kuat dan vital. Perbankan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan masyarakat modern yang menggunakan sistem ekonomi dengan peranan utamanya adalah lembaga keuangan.¹ Dekade 1960-1970, sebelum munculnya Mit Gamr Bank di Mesir dan kemudian *Islamic Development Bank* (IDB) di Jeddah, tidak terdapat bank di dunia yang beroperasi tanpa menerapkan bunga (*interest*). Di dunia pada saat itu menerapkan bunga sebagai unsur utama dari kegiatan bank yang tidak dapat dipisahkan dari operasionalnya dengan didukung oleh berbagai teori seperti *abstinence theory*, *productivity theory*, *Austrian theory*, *monetary theory*, *loanable fund theory*, *liquidity preference theory*, dan *stock and flows theory*. Walaupun bunga didukung berbagai teori-teori tersebut, namun dalam ajaran Islam, termasuk dalam ajaran agama-agama samawi yang lain bunga dipandang sebagai praktik eksploitatif, reduktif, dan destruktif sehingga mendapat kecaman dan larangan yang keras dari berbagai kelompok yang menentangnya.²

Bank Islam adalah sistem keuangan yang tujuan utamanya adalah untuk memenuhi ajaran Alquran. Hukum Islam mencerminkan perintah Tuhan dan ini mengatur semua aspek kehidupan manusia dan karenanya keuangan Islam terlibat langsung dengan nilai-nilai spiritual dan keadilan sosial. Teori perbankan Islam didasarkan pada konsep bahwa bunga dilarang keras dalam Islam, dan bahwa ajaran Islam memberikan pedoman yang diperlukan yang menjadi dasar kerja bank. Prinsip dasar yang telah dipedomani semua aktivitas secara teoritis tentang

¹Afzalur Rahman, *Doktrin Ekonomi Islam*, (Yogyakarta: Dana Bhakti Wakaf, 1996), hlm. 338.

²Aji Damanuri, *Rasionalitas Konversi Bank Konvensional Ke Bank Syariah*, 2012, *Justitia Islamica* Vol.9/No.1, hlm. 2.