

**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**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Deddy Nofendy  
NIM : 94315050596  
Tempat/Tgl Lahir : Medan/13 Nopember 1976  
Pekerjaan : Mahasiswa Program Pascasarjana UINSU Medan  
Alamat : Perumahan Grand Kiwi Town House No. B7  
Jl. Kiwi, Medan Sunggal, Medan, Sumatera Utara

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul **ANALISA STRATEGI KONVERSI PT. BANK ACEH SYARIAH** adalah benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 06 Maret 2020

Yang membuat pernyataan



Deddy Nofendy

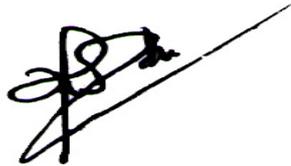
## PERSETUJUAN PEMBIMBING DISERTASI

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

## PERSETUJUAN

Disertasi berjudul “**ANALISA STRATEGI KONVERSI PT. BANK ACEH SYARIAH**” atas nama Deddy Nofendy, NIM. 94315050596 Program Studi Ekonomi Syariah telah diujikan dalam Sidang Ujian Akhir Disertasi (Promosi Doktor) Program Doktor (S3) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara Medan, pada hari Rabu tanggal 20 Mei 2020.

Disertasi ini telah diterima untuk memenuhi gelar Doktor (Dr.) pada Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara.

Medan, 20 Mei 2020  
Panitia Sidang Ujian Akhir Disertasi  
FEBI UIN Sumatera Utara

Ketua,

Dr. Andri Soemitra, MA.  
NIDN. 2007057602

Sekretaris,

Dr. Muhammad Yafiz, MAg.  
NIDN. 2023047602

Anggota,

Dr. Muhammad Ramadhan, MA  
NIDN. 2003016903

Dr. Andri Soemitra, MA.  
NIDN. 2007057602

Dr. Sri Sudiarti, MA.  
NIDN. 2012115903

Dr. Arfan Ikhsan, M.Si  
NIDN. 0028017901

Dr. Muhammad Yafiz, MAg.  
NIDN. 2023047602

Mengetahui,  
Dekan,



Dr. Andri Soemitra, MA  
NIDN. 2007057602

## 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 di sesuaikan 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

## ABSTRACT



**Name** : Deddy Nofendy  
**Student Number** : 94315050596  
**Study Program** : Islamic Economic  
**Supervisor** : 1. Prof. Dr. Amiur Nuruddin, MA /  
Dr. Muhammad Ramadhan, MA  
2. Dr. Andri Soemitra, MA  
**Title** : ANALISA STRATEGI KONVERSI  
PT. BANK ACEH SYARIAH

This study examines the management of PT. Bank Aceh Syariah which had decided to convert its parent bank, rather than spinning off its sharia business unit, bearing in mind that a “*qanun*” on spin off has been issued by the DPRD. The conversion process of the parent bank is the first in Indonesia, so this study examines how the conversion process is carried out and makes a SWOT analysis. The conversion decision was the result of several considerations, including the enactment of Islamic sharia in Aceh, so that the existence of conventional banks is assumed as not in accordance with Islamic sharia, the placement of capital for the formation of a new bank of Rp.500 billion is burdening the Aceh Regional Government's finances as shareholders, as well as the support from scholars, Islamic boarding school, academics, and shareholders. The conversion process that takes one year is a marathon process that requires commitment, focus, energy and internal cohesiveness. Support from regulators OJK and Bank Indonesia also facilitates the conversion process because there are many things that need to be adjusted so that the conversion process can be carried out. Information technology is also the key to the success of this change, namely by changing operational transaction systems into web-based systems. As well as the existence of several policies taken by PT. Bank Aceh management, especially regarding products to expedite the conversion process. In regard to comprehensive analysis of the SWOT on the conversion process of PT. Bank Aceh, it can be concluded that PT. Bank Aceh has to dominantly carry out a conversion strategy in the first quadrant, namely the SO strategy (strengths and opportunities), which means that PT. Bank Aceh must be offensive strategy in order to maximize all the power to optimize the benefits of the magnitude of the opportunities available.

Keywords: Islamic Banks, Conversions, Strategy Management, SWOT Analysis



کے لئے اس میں ایک اور چیز کا اضافہ ہے۔ اس کا نام ہے 'SWOT'۔ اس کا مطلب ہے 'Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats'۔ اس کا مطلب ہے 'توانائی، کمزوری، مواقع، خطرات'۔ اس کا مطلب ہے 'توانائی، کمزوری، مواقع، خطرات'۔

اس کا مطلب ہے 'توانائی، کمزوری، مواقع، خطرات'۔ اس کا مطلب ہے 'توانائی، کمزوری، مواقع، خطرات'۔ اس کا مطلب ہے 'توانائی، کمزوری، مواقع، خطرات'۔

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 Esya 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 Kantor Cabang, juga dukungan dari karyawan karyawan PT Bank Aceh Syariah Cabang S. Parman Medan tempat penulis bertugas, serta teman teman seangkatan dalam menimba ilmu di program Doktor Ekonomi Syariah Pascasarjana FEBI UINSU Medan. Terima kasih penulis persembahkan kepada:

1. Prof. Dr. Amiur Nuruddin, MA selaku guru besar dan pembimbing I yang telah membimbing dan mengarahkan penulis, tidak hanya dalam penyelesaian disertasi tetapi kajian-kajian mendalam terkait pengembangan ekonomi syariah. Terimakasih atas bimbingan, nasihat, dan motivasinya penulis ucapkan.
2. Dr. Muhammad Ramadhan, MA selaku pembimbing I dan Pembantu Rektor II UINSU, menggantikan pembimbing sebelumnya Prof. Dr. Amiur Nuruddin, MA yang dalam keadaan sakit, yang dengan kesibukan beliau menyempatkan diri untuk membimbing penulis hingga dapat menyelesaikan proses perkuliahan
3. Dr. Andre Soemitra, MA, selaku pembimbing II dan Dekan FEBI UINSU yang telah membimbing penulis dalam penyelesaian disertasi ini dari awal hingga akhir. Peran beliau tidak hanya sebagai pembimbing tetapi guru yang sangat menginspirasi penulis baik dalam akademik maupun perkembangan ilmu-ilmu yang lebih membuka cakrawala penulis. Terimakasih atas kesabaran, kepedulian yang telah memotivasi penulis sehingga disertasi ini diselesaikan.
4. Prof. Dr. Saidurrahman, MA, selaku rektor UIN Sumatera Utara yang telah mendukung perkuliahan dalam PPS UIN Sumatera Utara.
5. Prof. Dr. Syukur Khalil, MA, selaku Direktur Pascasarjana UIN Sumatera Utara yang telah mendukung perkuliahan di PPS UIN Sumatera Utara.

6. Prof. Dr. M.Yasir Nasution, MA selaku guru besar ekonomi syariah yang memberikan motivasi dan pencerahan dalam ekonomi syariah.
7. Prof. Dr. Rifki Ismal, selaku dosen, tempat berkonsultasi dan pembaca proposal disertasi penulis.
8. Dr. Sri Sudiarti, MA, selaku ketua prodi Ekonomi Syariah yang telah membantu dan memfasilitasi kelancaran penyelesaian program doktor penulis.
9. Dr. Saparuddin Siregar, SAS, MA, M.Ag, selaku dosen dan mantan ketua prodi Ekonomi Syariah, dimana beliau memberikan motivasi agar dapat menyelesaikan disertasi.
10. Bapak Haizir Sulaiman, Direktur Utama PT. Bank Aceh Syariah, selaku mentor penulis dalam berkarir di PT Bank Aceh Syariah dari mulai pertama berkerja di tahun 2003 hingga saat ini, wejangan dan ilmu yang beliau berikan kepada penulis tidak akan bisa penulis balas, semoga Allah SWT yang membalasnya kelak. Pemikiran beliau tentang pengembangan bank syariah khususnya PT Bank Aceh Syariah memberikan motivasi yang kuat dalam diri penulis untuk bisa melakukan yang terbaik. Serta keberhasilan visi beliau dalam menakhodai proses konversi PT Bank Aceh Syariah akan menjadi catatan sendiri dalam buku sejarah perbankan syariah.
11. Bapak Rusydi M. Adam. Direktur Operasional PT bank Aceh Syariah yang tak bosan memberi pengarahan, motivasi dan masukan kepada penulis dalam melaksanakan pekerjaan sehari hari dan serta dukungan dalam menyelesaikan penulisan disertasi ini.
12. Bapak Ridha Zalmi selaku pemimpin Divisi Syariah PT Bank Aceh sebelum konversi dan atasan langsung penulis semasa di Unit Usaha Syariah PT Bank Aceh senantiasa memberikan dukungan dan arahan dalam setiap permasalahan opearsonal serta penuh semangat dalam pengembangan Bank Aceh Syariah ke depan.
13. Teman seperjuangan mahasiswa program Doktor Ekonomi Syariah

Pascasarjana FEBI UINSU yang telah banyak membantu penulis.dalam penyelesaian penulisan disertasi, berdiskusi dan berbagi motivasi dalam penyelesaian perkuliahan.

Medan, Maret 2020

Deddy Nofendy

## TRANSLITERASI

### 1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lain lagi dengan huruf dan tanda sekaligus. Di bawah ini daftar huruf Arab itu dan transliterasinya dengan huruf latin.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	Tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba	B	Be
ت	ta	T	Te
ث	śa	Ś	es (dengan titik di atas)
ج	jim	J	Je
ح	ha	Ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha	Kh	ka dan ha
د	dal	D	De
ذ	zal	Ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	ra	R	Er
ز	zai	Z	Zet
س	sin	S	Es
ش	syin	Sy	es dan ye
ص	sad	Ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	dad	Ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ta	Ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	za	Ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	koma terbalik di atas
غ	gain	G	Ge
ف	fa	F	Ef

ق	qaf	Q	Qi
ك	kaf	K	Ka
ل	lam	L	El
م	mim	M	Em
ن	nun	N	En
و	waw	W	We
ه	ha	H	Ha
ء	hamzah	'	Apostrof
ي	ya	Y	Ye

## 2.Vokal

Vokal bahasa Arab adalah seperti vokal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

### a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
--◌ْ	Fathah	A	A
--◌ِ	Kasrah	I	I
--◌ُ	Dammah	U	U

### b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan huruf	Nama
ي-◌ْ	Fathah dan ya	Ai	a dan i
و-◌ْ	fathah dan waw	Au	a dan u

Contoh:

كتب	: kataba
فعل	: fa'ala
ذكر	: žukira
yazhabu	: يذهب
suila	: سئل
kaifa	: كيف
hauila	: هول

### c. *Maddah*

*Maddah* vokal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan tanda	Nama	Huruf dan tanda	Nama
سا	Fathah dan alif atau ya	Ā	a dan garis di atas
ي-ي-ي	Kasrah dan ya	I	i dan garis di atas
و-و-و	Dammah dan waw	Ū	u dan garis di atas

Contoh:

قال	: qāla
رمى	: ramā
قيل	: qila
يقول	: yaqūlu

### d. *Ta Marbuṭah*

Transliterasi untuk *ta marbuṭah* ada dua:

1) *ta marbuṭah* hidup

*Ta marbuṭah* yang hidup atau mendapat harkat fathah, kasrah dan dammah, transliterasinya adalah /t/.

2) *ta marbuṭah* mati

*Ta marbuṭah* yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah /h/.

- 3) Kalau pada kata yang terakhir dengan *ta marbutah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbutah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

- raudah al-atfāl → raudatul atfāl : روضة الاطفال
- al-Madinatul al-munawwarah : المدينة المنورة
- Ṭalhah : طلحة

#### e. Syaddah (Tasydid)

*Syaddah* atau *tasydid* yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydid*, dalam transliterasi ini tanda *syaddah* itu dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

Contoh:

- rabbanā : ربنا
- nazzala : نزل
- al-birr : البر
- al-hajj : الحج
- nu‘ima : نعم

#### f. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah dan kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah.

- 1) Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang tersebut.

- 2) Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya.

Baik diikuti huruf syamsiah maupun huruf qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh:

- ar-rajulu : الرجل
- as-sayyidatu : السيدة
- asy-syamsu : الشمس
- al-qalamu : القلم
- al-badi'u : البديع
- al-jalālu : الجلال

### g. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof, namun itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

- ta'khuzūna : تأخذون
- an-nau' : النوء
- syai'un : شيء
- inna : ان
- umirtu : امرت
- akala : اكل

### h. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il* (kata kerja), *isim* (kata benda), maupun *harf*, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh:

- Wa innallāha lahua khai ar-rāziqin : وان الله لهو خير الرازقين

- Wa innallāha lahua khairurrāziqin : وان الله لهو خير الرازقين
- Fa aufū al-kaila wa al-mizāna : فاو فوا الكيل والميزان
- Fa aful-kaila wal-mizāna : فاو فوا الكيل والميزان
- Ibrāhim al-Khalil : ابرا هيم الخليل
- Ibrāhimul-Khalil : ابرا هيم الخليل

### **i. Huruf Kapital**

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD (Ejaan Yang Disempurnakan), di antaranya: Huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukal huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

- Wa ma Muhammadun illa rasul
- Alhamdu lillahi rabbil 'alamin

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

Contoh:

- Naṣrun minallahi wa fathun qarib
- Lillahi al-amru jami'an
- Wallahu bikulli syai'in 'alim

#### **j. Tajwid**

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan ilmu tajwid. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan ilmu tajwid.

## DAFTAR ISI

<b>SURAT PERNYATAN.....</b>	<b>i</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING DISERTASI .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR. ....</b>	<b>viii</b>
<b>TRANSLITERASI .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xxi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xxii</b>
<b>BAB I: PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	18
C. Batasan Masalah .....	18
D. Tujuan Penelitian .....	19
E. Manfaat Penelitian .....	19
<b>BAB II: LANDASAN TEORI.....</b>	<b>21</b>
A. Bank Syariah, Riba dan Bunga Bank.....	21
B. Tujuan Pendirian Bank Syariah.....	46
C. Akad Akad dalam Transaksi Bank Syariah.....	49
D. Produk Bank Syariah.....	58
E. Konversi Bank .....	75
F. Manajemen Strategi.....	89
G. Analisis SWOT.....	94
H. Penelitian Terdahulu.....	101
I. Kerangka Berfikir.....	109

<b>BAB III: METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>112</b>
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
<b>BAB IV : PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>119</b>
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.....	159
<b>BAB IV : PENUTUP .....</b>	<b>181</b>
A. Kesimpulan.....	181
B. Saran.....	182
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>184</b>
<b>CURRICULUM VITAE .....</b>	<b>xxiii</b>
<b>SURAT PENELITIAN DARI PASCASARJANA .....</b>	<b>xxvii</b>
<b>SURAT IZIN PENELITIAN DARI PT BANK ACEH SYARIAH.....</b>	<b>xxviii</b>
<b>FOTO FOTO KEGIATAN KONVERSI DAN WAWANCARA .....</b>	<b>xxix</b>

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Hal</b>
<b>Gambar 1.1: Perbandingan Aset UUS PT Bank Aceh dengan Seluruh Perbankan Aceh Desember 2015.....</b>	<b>10</b>
<b>Gambar 1.2: Empat Faktor Utama Pertimbangan Penentuan Strategi Bersaing .....</b>	<b>16</b>
<b>Gambar 2.1: Skema Akad pada Bank Syariah.....</b>	<b>50</b>
<b>Gambar 2.2: Skema Murabahah.....</b>	<b>62</b>
<b>Gambar 2.3: Skema Salam.....</b>	<b>64</b>
<b>Gambar 2.4: Skema Istishna.....</b>	<b>65</b>
<b>Gambar 2.5: Skema Ijarah.....</b>	<b>66</b>
<b>Gambar 2.6: Skema Mudharabah.....</b>	<b>69</b>
<b>Gambar 2.7: Skema Hiwalah.....</b>	<b>71</b>
<b>Gambar 2.8: Alur Operasional Bank Syariah.....</b>	<b>74</b>
<b>Gambar 2.9: Operasional Bank Syariah.....</b>	<b>75</b>
<b>Gambar 2.10: Model manajemen Stratejik.....</b>	<b>94</b>
<b>Gambar 2.11: Diagram Analisa SWOT.....</b>	<b>97</b>
<b>Gambar 2.11: Kerangka Berfikir.....</b>	<b>111</b>
<b>Gambar 4.1: Tahapan Konversi PT. Bank Aceh.....</b>	<b>134-135</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Hal</b>
<b>Tabel 1.1: Perbedaan Bisnis Islami dan Bisnis Non Islami.....</b>	<b>6</b>
<b>Tabel 1.2: Perkembangan Kinerja Unit Usaha Syariah PT. Bank Aceh...</b>	<b>9</b>
<b>Tabel 1.3: Pertumbuhan Indikator Keuangan UUS PT. Bank Aceh.....</b>	<b>9</b>
<b>Tabel 2.1: Jual Beli dan Pinjaman.....</b>	<b>23</b>
<b>Tabel 2.2: Matrik SWOT.....</b>	<b>100</b>
<b>Tabel 2.3: Penelitaan Terdahulu.....</b>	<b>101</b>
<b>Tabel 4.1: Risiko dan Mitigasi Konversi PT. Bank Aceh.....</b>	<b>136</b>
<b>Tabel 4.2: IFAS (<i>Internal Strategic Factors Analysis Summary</i>).....</b>	<b>146</b>
<b>Tabel 4.3: EFAS (<i>External Strategic Factors Analysis Summary</i>).....</b>	<b>151</b>
<b>Tabel 4.4: Matrik SWOT Hasil Konversi Bank Aceh.....</b>	<b>160</b>

# 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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup>

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

---

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

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

perbankan Islam adalah bahwa bunga dilarang dalam Islam, sedangkan aktivitas perdagangan dan peningkatan laba didukung sesuai dengan aturan syariahnya.<sup>3</sup>

Secara historis, kelembagaan keuangan Islam bermula tahun 1970-an merupakan sarana pemenuhan tujuan-tujuan tanggung jawab social dari system keuangan Islam. Dimana kelembagaan ini didasarkan pada syarat-syarat berikut:<sup>4</sup>

1. Penghapusan bunga (*riba*) yang dipersepsikan sebagai suatu tindak ketidakadilan dan eksploitasi.
2. Larangan bertransaksi pada produk haram (yang dilarang) seperti daging babi, arca, berhala, dan minuman keras.
3. Adopsi kriteria penyaringan atas hal-hal negatif dalam seleksi investasi meliputi penghapusan ketidakpastian (*gharar*), penghindaran minuman beralkohol, tembakau, obat-obatan terlarang, pornografi, prostitusi, perjudian, persenjataan, hewan percobaan, rekayasa genetika, dan eksploitasi keuangan.
4. Larangan bertransaksi terkait dengan praktik-praktik yang curang, seperti manipulasi harga, keserakahan, penyuapan, pencucian uang, dan keterlibatan dalam aktivitas-aktivitas yang akan menyebabkan kerusakan lingkungan.
5. Peningkatan pembiayaan pinjaman tetap, menggabungkan konsep nilai tukar barang dan jasa yang riil dan juga termasuk pertukaran jasa yang dihasilkan melalui aset-aset yang tahan lama.
6. Berbagi risiko dan keuntungan antara investor (penyedia modal), perantara keuangan (bank Islam), wirausahawan (pengguna dana) melalui kontrak-kontrak keuangan seperti *mudharabah* (kemitraan pasif) dan *musyarakah* (kemitraan).
7. Peningkatan pembiayaan proyek yang ramah wiraswasta, yang didasarkan pada kesehatan proyek, ketajaman bisnis, dan kompetensi manajerial pengusaha, serta hasil jangka panjang atas proyek bukan mengandalkan

---

<sup>3</sup>A.W. Dusuki; dan N.I. Abdullah, *Why Do Malaysian Customers Patronise Islamic Bank. Bank Marketing*, 25 (3), 2007, hlm. 142-160.

<sup>4</sup> International Shari'ah Research Academy for Islamic Finance (ISRA), "*Sistem Keuangan Islam: Prinsip dan Operasi*", Jakarta, PT. Rajagrafindo Persada, 2015, hal. XV-XVI.

kredit. Dengan demikian akan meningkatkan penilaian atas pengaplikasian dana pada pembiayaan ekuitas.

8. Peningkatan sikap tidak berlebih-lebihan, keseimbangan dan harmoni dalam kehidupan, seperti persaingan yang adil, kejujuran, keadilan, perlindungan bagi yang lemah, menjaga kepentingan umum, kebijakan keuangan dan penyertaan social, pengejaran laba tulen, perlindungan mekanisme pasar, kesesuaian dengan sistem hukum, transparansi dalam transaksi, penyebarluasan informasi yang dapat dipercaya, usaha perlindungan hak dan kewajiban individu, kejelasan kontrak dan kewajiban kontraktual.
9. Hak pemberian wajib bagi fakir miskin (zakat) dan pemberian sukarela (*shadaqah*), yang mana membantu meningkatkan kepedulian social melalui pembagian dari yang berlebih kepada yang kurang mampu. Adapun sedekah – yang didorong sebagai ungkapan syukur manusia kepada Allah atas rahmat-Nya – berdampak pada ekonomi, yakni mengentaskan kemiskinan sekaligus meningkatkan ikatan sosial dan keharmonisan.

Kini, berdasarkan penerapan prinsip-prinsip di atas, industri jasa keuangan Islam telah berkembang secara global hingga ada lebih dari 550 IFI yang beroperasi di lebih dari 75 negara. Menariknya, industri jasa keuangan Islam diberitakan sebagai segmen yang tumbuh paling cepat di dalam sistem keuangan global, disertai potensi yang sangat besar yang masih terus terbuka jalannya. Meski banyak tantangan, seperti krisis keuangan global dan pergolakan politik di Timur Tengah dan Afrika Utara, di antara pusat-pusat utama untuk sektor yang sesuai dan berkembang, peningkatan polpulasi dan kekayaan minyak menawarkan potensi pertumbuhan yang besar.

Hal tersebut di atas sesuai dengan banyak pihak yang menyatakan bahwa kebangkitan keuangan Islam telah diprediksi akan melesat pertumbuhannya. Hal ini benar adanya karena ada sekitar 1,6 miliar di dunia ini, serta hakikat keuangan islam yang mensyaratkan semua produk keuangan harus distrukturkan/disusun dan diimplementasikan sesuai syariah telah menawarkan kepada basis pelanggan yang khas yang merupakan suatu kesempatan untuk melakukan basis menurut keyakinan

dan perintah agama mereka. Namun, fakta menunjukkan bahwa keuangan Islam tidak hanya menarik bagi Muslim, melainkan juga bagi non-Muslim.<sup>5</sup>

Sehubungan dengan PT. Bank Aceh, tendensi serta semangat untuk melakukan perubahan sistem operasional perbankan dari sistem konvensional menjadi sistem berbasis syariah muncul dari berbagai faktor, dimana perubahan sistem operasional perbankan tersebut dikenal dengan istilah konversi. Adapun acuan utama yang merupakan batu pijakan yang menjadi pondasi keinginan kuat untuk melakukan konversi adalah penegasan oleh Bank Indonesia (BI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang mendorong agar Unit Usaha Syariah yang ada saat ini yang masih berada di bawah induk konvensionalnya dapat memisahkan diri dan berdiri sendiri sebagai bank umum syariah. Sebagaimana aturan yang dikeluarkan Bank Indonesia yaitu Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/10/PBI/2009 Tahun 2009 menyebutkan Unit Usaha Syariah suatu bank wajib dipisahkan atau *spin off* dari induknya jika :

1. Nilai aset Unit Usaha Syariah telah mencapai 50% dari total nilai aset Bank Umum Konvensional induk.
2. Paling lambat 15 tahun sejak berlakunya Undang Undang Nomor 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. (tahun 2023)<sup>6</sup>

Untuk memenuhi ketentuan tersebut PT Bank Aceh telah bermaksud memisahkan Unit Usaha Syariahnya menjadi Bank Umum Syariah PT. Bank Aceh Syariah dan dengan telah dikeluarkannya Qanun (Perda) No. 9 Tahun 2014 Tentang Pembentukan Bank Aceh Syariah melalui *Spin-off*. Diharapkan dengan adanya *spin off*, yang berarti Bank Aceh Syariah berdiri sendiri, manajemen Bank Aceh Syariah dapat berfokus dalam pengembangan bank syariah tersebut dan Bank Aceh Syariah dapat berkembang lebih besar karena tidak bergantung lagi kepada induknya. Persiapan-persiapan untuk proses *spin off* tersebut yang kemudian berubah menjadi

---

<sup>5</sup> International Shari'ah Research Academy for Islamic Finance (ISRA), "*Sistem Keuangan Islam: Prinsip dan Operasi*", Jakarta, PT. Rajagrafindo Persada, 2015, hal. XIII

<sup>6</sup>Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/10/PBI/2009 Tahun 2009 Tentang Unit Usaha Syariah.

konversi telah dilakukan baik dari pemenuhan regulasi maupun infrastruktur agar proses tersebut dapat berjalan dengan baik.

Selanjutnya, salah satu pertimbangan kuat lainnya untuk melakukan konversi Bank Aceh adalah bahwa provinsi aceh telah menerapkan syariah Islam, Dasar hukum pelaksanaan syariat Islam di Aceh adalah diundangkan UU no 44 tahun 1999 dan UU no 18 tahun 2001. Dalam undang-undang nomor 44 syariat Islam didefinisikan sebagai semua aspek ajaran islam. Dalam undang-undang nomor 18 disebutkan bahwa mahkamah syar'iyah akan melaksanakan syariat islam yang di tuangkan ke dalam qanun terlebih dahulu. Qanun adalah peraturan yang dibuat oleh pemerintah daerah Aceh untuk melaksanakan syariat islam bagi pemeluknya di Aceh.<sup>7</sup>

Ternyata, ide konversi Bank Aceh gayung bersambut dengan keinginan masyarakat Aceh agar Bank Aceh sebagai bank daerah diubah menjadi syariah gencar disuarakan oleh beberapa kalangan masyarakat, baik dari akademisi, ulama, DPRA, tokoh masyarakat dan lainnya. Diskusi-diskusi tentang mensyariatkan Bank Aceh dilakukan oleh berbagai kalangan, salah satunya yang dilaksanakan oleh KWPSI (Kaukus Wartawan Peduli Syariat Islam), dengan mengundang akademisi, ulama dan tokoh masyarakat untuk mendiskusikan pentingnya Bank Aceh menjadi bank syariah.<sup>8</sup>

Motivasi agar dilakukannya konversi Bank Aceh telah diwacanakan oleh masyarakat Aceh dari berbagai kalangan. Hal ini karena Aceh yang juga disebut dengan daerah Serambi Mekkah merupakan daerah yang menjalankan syariat Islam dalam kehidupan masyarakatnya. Tentunya akan lebih mendukung program pelaksanaan syariat Islam tersebut apabila Bank Aceh sepenuhnya menjadi bank syariah. Tidak memiliki dua jenis bank yaitu Bank Aceh Syariah dan Bank Aceh

---

<sup>7</sup> Abu Bakar Al Yasa, *Bunga Rampai Pelaksanaan Syariat Islam (Pendukung Qanun Pelaksanaan Syariat Islam)*. Banda Aceh : Dinas syariat Islam, 2004.

<sup>8</sup> Lihat : Akademisi dan Ulama Sepakat Mensyariatkan Bank Aceh, berita 24 Mei 2014, <http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2014/05/24/97203/akademisi-dan-ulama-sepakatmensyariatkan-bank-aceh/#.WAHnqKIQ4k>, diunduh 14 Juli 2016

konvensional yang tidak sesuai dengan prinsip-prinsip Islam dalam bidang ekonomi. Konversi Bank Aceh ini juga diharapkan akan menambah pangsa pasar perbankan syariah di Aceh secara signifikan yang saat ini masih sangat kecil, sehingga dapat diharapkan bank syariah menjadi dominan di Aceh.<sup>9</sup>

Berikut ini adalah beberapa perbedaan fundamental yang secara spesifik membedakan antara karakteristik bisnis Islami dan bisnis non-Islami secara umum termasuk bisnis perbankan tentunya. Tabel berikut ini akan menjabarkan secara spesifik berbagai aspek bisnis serta perbedaan perspektif antara bisnis Islami dengan bisnis non-Islami.<sup>10</sup>

**Tabel 1.1: Perbedaan Bisnis Islami dan Bisnis non-Islami**

No.	Karakteristik Bisnis	Bisnis Islami	Bisnis Non-Islami
1.	Asas	Akidah Islam (nilai-nilai transendental)	Sekularisme (nilai-nilai materialisme)
2.	Motivasi	Dunia dan akhirat	Dunia
3.	Orientasi	Profit, zakat dan benefit (non materi), pertumbuhan, keberlangsungan, dan keberkahan	Profit, pertumbuhan, dan keberlangsungan
4.	Etos kerja	Tinggi; bisnis adalah bagian dari ibadah	Tinggi; bisnis adalah kebutuhan duniawi
5.	Sikap mental	Maju dan produktif, konsekuensi keimanan dan manifestasi keislaman	Maju dan produktif sekaligus konsumtif, konsekuensi aktualisasi diri

<sup>9</sup>Lihat : Akademisi dan Ulama Sepakat Mensyariatkan Bank Aceh, berita 24 Mei 2014, <http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2014/05/24/97203/akademisi-dan-ulama-sepakatmensyariatkan-bank-aceh/#.WAHnqKIQu4k>, diunduh 14 Juli 2016.

<sup>10</sup> Muhammad Ismail Yusanto & Muhammad Karebet Widjajakusuma, "*Menggagas Bisnis Islami*", 2002, Jakarta, Gema Insani Press, hal. 22-23. (\*sedikit modifikasi tabel untuk kemudahan dalam pemahaman.)

6.	Keahlian	Cakap dan ahli dibidangnya, konsekuensi dari kewajiban seorang Muslim	Cakap dan ahli dibidangnya, konsekuensi dari motivasi <i>punishment</i> dan <i>reward</i>
7.	Amanah	Terpercaya dan bertanggung jawab, tujuan tidak menghalalkan segala cara	Tergantung kemauan individu (pemilik kapital) tujuan menghalalkan segala cara
8.	Modal	Halal	Halal dan haram
9.	Sumber daya manusia	Sesuai dengan akad kerjanya	Sesuai dengan akad kerjanya, atau sesuai dengan keinginan pemilik modal
10.	Sumber daya	Halal	Halal dan haram
11.	Manajemen strategik	Visi dan misi organisasi terkait erat dengan misi penciptaan manusia di dunia	Visi dan misi organisasi ditetapkan berdasarkan berdasarkan pada kepentingan material berlaka
12.	Manajemen operasional	Jaminan halal dari setiap masukan, proses, dan keluaran, mengedepankan produktivitas dalam koridor syariah	Tidak ada jaminan halal dari setiap masukan, proses, dan keluaran, mengedepankan produktivitas dalam koridor manfaat
13.	Manajemen keuangan	Jaminan halal dari setiap masukan, proses, dan keluaran keuangan, mekanisme keuangan dengan bagi hasil	Tidak ada jaminan halal dari setiap masukan, proses, dan keluaran keuangan, mekanisme keuangan dengan bunga
14.	Manajemen pemasaran	Pemasaran dalam koridor jaminan halal	Pemasaran menghalalkan segala cara
15.	Manajemen SDM	SDM profesional dan berkepribadian Islam, SDM adalah pengelola bisnis, SDM bertanggung jawab pada diri, majikan dan Allah	SDM profesional, SDM adalah aktor produksi, SDM bertanggung jawab pada diri dan majikan.

Selanjutnya, proses konversi Bank Aceh pada hakikatnya juga tidak terlepas pada potensi perbankan syariah di Indonesia yang jika dilihat dari jumlah masyarakat muslim yang jumlahnya 267 juta orang<sup>11</sup> dan merupakan mayoritas haruslah lebih besar, karena mayoritas masyarakat muslim di Indonesia seyogyanya dapat mendukung keberadaan dan perkembangan perbankan syariah. Terlebih lagi bank-bank daerah yang ada sekarang mulai banyak beroperasi di luar lingkup atau daerah dimana bank tersebut didirikan.

Awalnya eksistensi perbankan syariah di Indonesia dimulai dengan semangat untuk mendorong terwujudnya perbankan non bunga yang memiliki dasar hukum perbankan syariah. Landasan hukum dari perbankan syariah dan seluruh aktifitasnya di Indonesia berdasarkan undang-undang perbankan syariah dimulai dari Undang Undang Perbankan No.7 tahun 1992 yang menyebutkan adanya bank dengan sistem bagi hasil, tanpa rincian landasan hukum Syariah serta jenis jenis usaha yang diperbolehkan. Undang undang tersebut kemudian direvisi pada tahun 1998 menjadi Undang Undang No.10 Tahun 1998 tentang Perbankan yang menyebutkan secara tegas bahwa perbankan di Indonesia terbagi pada bank umum konvensional dan bank umum Syariah (*dual banking system*), dan barulah pada tahun pada tanggal 16 Juli 2008 diterbitkan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, yaitu 16 (enam belas) tahun sejak berdirinya bank Syariah pertama di Indonesia yaitu Bank Muamalat pada tahun 1992. Undang-undang tersebut bagi perbankan syariah diharapkan dapat mendorong perkembangan dan pertumbuhan bank syariah di Indonesia lebih cepat serta mampu berperan mendorong perekonomian nasional secara lebih luas. Dalam undang-undang tersebut di Indonesia menganut *dual banking system*, yakni kegiatan usaha perbankan dilakukan secara konvensional maupun berdasarkan prinsip syariah dengan dua jenis bank, Bank umum dan Bank Perkreditan Rakyat.<sup>12</sup>

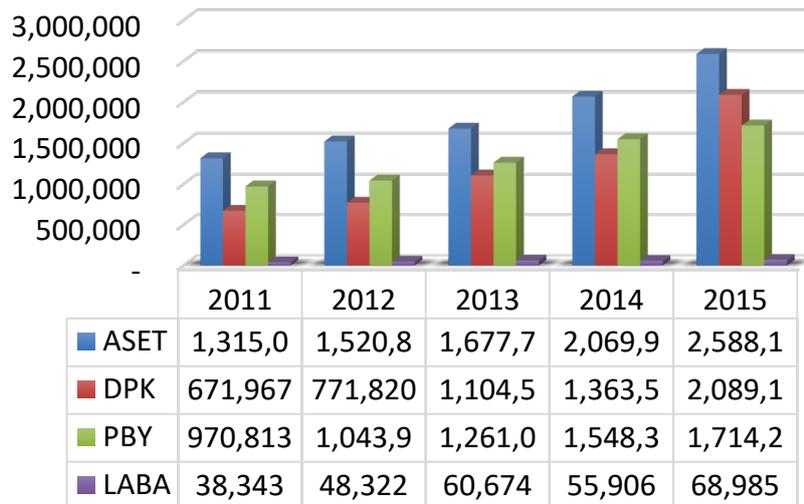
---

<sup>11</sup>Data Badan Pusat Statistik 2015. Jumlah penduduk Indonesia pada 2019 diproyeksikan mencapai 266,91 juta jiwa.

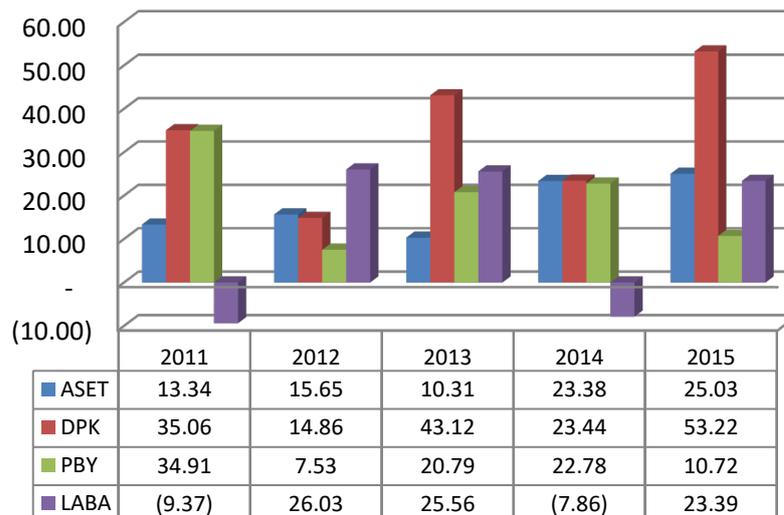
<sup>12</sup> Undang Undang No. 10 Tahun 1998, (Jakarta: Sinar Grafika, 2007), hlm. 9-10.

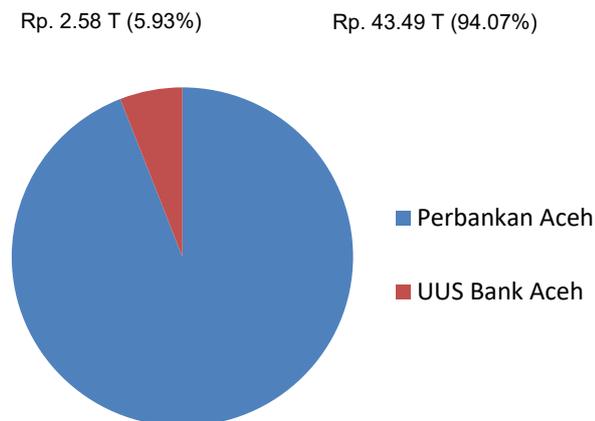
Terlebih lagi, realisasi konversi bank Aceh ini juga bukan tanpa dasar kesiapan, kapabilitas serta performa yang mumpuni dari Unit Usaha Syariah Bank Aceh itu sendiri. Berikut ini data-data kinerja PT. Bank Aceh dari tahun 2011 hingga 2015 dengan menyajikan aset, DPK, Pembiayaan, dan Laba.

**Tabel 1.2: Perkembangan Kinerja Unit Usaha Syariah PT. Bank Aceh**



**Tabel 1.3: Pertumbuhan Indikator Keuangan UUS PT. Bank Aceh**





**Gambar 1.1: Perbandingan Aset UUS PT Bank Aceh dengan Seluruh Perbankan Aceh Desember 2015**

Perkembangan Unit Usaha Syariah PT. Bank Aceh sangat menggembirakan dan menunjukkan peningkatan aset, DPK, Pembiayaan, Laba yang bagus dan NPF yang sangat rendah. Untuk periode Desember 2015, aset UUS Bank Aceh adalah 14% dari induknya, DPK UUS adalah 15% dibanding induk Bank Aceh, Pembiayaan UUS Bank Aceh sebesar 14% dari induknya. Untuk perbandingan terhadap keseluruhan perbankan di Aceh, UUS Bank Aceh dengan aset Rp. 2,58 Triliun memiliki pangsa sebesar 5,93% dari keseluruhan perbankan di Aceh yang sebesar Rp. 43,49 Triliun. Sedangkan aset seluruh Bank Aceh yang berjumlah Rp. 18,59 Triliun memiliki pangsa 42,74% dari keseluruhan perbankan di Aceh.

Oleh sebab itu, sebelum Bank Aceh melakukan konversi, sebenarnya rencana awal adalah hanya ingin melakukan *spin off* Unit Usaha Syariah PT. Bank Aceh menjadi satu bank syariah baru. PT. Bank Aceh memiliki Unit Usaha Syariah dengan cabang syariahnya yang pertama beroperasi di tahun 2004. Pembentukan Unit Usaha Syariah PT. Bank Aceh didasari dengan melihat perkembangan perbankan syariah yang cukup pesat dan juga untuk memperluas segmen masyarakat yang membutuhkan layanan perbankan syariah, didirikan pada tanggal 28 Desember 2001. Bank Aceh mendirikan Unit Usaha Syariah dengan SK Direksi No. 047/DIR/SDM/XII/2001, dimana pada saat itu Bank Aceh belum memiliki

cabang syariah. Dibutuhkan tiga tahun untuk persiapan pembukaan cabang syariah pertama, pada tanggal 5 November 2004, dibuka dan diresmikan kantor Cabang Syariah pertama di Jl. Tentera Pelajar, kota Banda Aceh. Namun tidak mencapai waktu dua bulan beroperasi, musibah gempa dan tsunami yang melanda Aceh pada 26 Desember 2004, membuat kantor Cabang Syariah Banda Aceh hancur total dan ada karyawan yang meninggal dunia, sehingga operasinya dipindah ke ruko di jalan Mata Ie Ketapang Aceh Besar. Kemudian tanggal 6 Februari 2006 kantor Cabang Syariah di relokasi ke jl Tgk Hasan Dek No. 42 di Beurawe Banda Aceh hingga setelah konversi berubah menjadi Cabang Baanda Aceh dan tahun 2019 pindah ke gedung baru di Jl. Mr Moh. Hasan, Batoh, Banda Aceh.<sup>13</sup>

Sampai dengan Desember 2015 terdapat 3 Kantor Cabang Syariah dibawah koordinasi Unit Usaha Syariah dan 15 kantor Cabang Pembantu tersebar di seluruh kota dan kabupaten di provinsi Aceh dengan jumlah aset Rp. 2.475.234.263.328,00 yaitu 15,36% dari aset induk Bank Aceh yang sebesar Rp. 16.114.780.178.756,00 Triliun, sehingga secara konsolidasi aset Bank Aceh seluruhnya sebesar Rp. 18.590.014.442.084,00 (per Desember 2015).<sup>14</sup>Dengan aset yang cukup besar serta perkembangan yang terus menunjukkan peningkatan sejak pertama kali beroperasinya Cabang Syariah memberikan keyakinan pada manajemen PT. Bank Aceh untuk melakukan *spin-off* terhadap UUS PT. Bank Aceh, agar dapat berkembang lebih pesat serta memenuhi amanat PBI No. 11/10/PBI/2009 Tahun 2019 tentang kewajiban pemisahan Unit Usaha Syariah.

Namun dari hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) PT. Bank Aceh Tanggal 25 Mei 2015 di Banda Aceh, diputuskan bahwa Bank Aceh bukannya memisahkan Unit Usaha Syariahnya menjadi Bank Umum Syariah (*spin off*) namun justru terhadap PT. Bank Aceh yang selama ini beroperasi secara konvensional dikonversi secara menyeluruh ke jenis usaha syariah. Sehingga UUS PT. Bank Aceh tidak jadi dipisahkan dengan induknya, namun tetap melekat pada induknya dan bahkan induknya merubah dirinya menjadi bank umum yang

---

<sup>13</sup>*Cikal Bakal Bank Aceh Syariah*, Majalah Seuramoe Bank Aceh, Edisi 7, hlm.10-11.

<sup>14</sup> Laporan Tahunan 2015 PT. Bank Aceh, *Menuju Bank Aceh Syariah Seutuhnya*, hlm. 103 dan h. 5 Lampiran laporan keuangan.

beroperasional dengan prinsip syariah (konversi). Konversi ini diputuskan untuk dilaksanakan dalam jangka waktu 1 (satu) tahun dan diresmikan tanggal 03 Oktober 2016.<sup>15</sup>

Dengan demikian, konversi ini dilakukan terhadap keseluruhan Bank Aceh dan akan menjadi konversi terhadap induk bank yang pertama di Indonesia. Mengingat pada umumnya pendirian bank syariah dilakukan dengan cara bank konvensional sebagai induk membeli bank lain, kemudian mengkonversinya ke syariah dan melepasnya sebagai bank yang berdiri sendiri (konversi dan *spin off*). Namun yang dilakukan Bank Aceh yang saat ini memiliki unit usaha syariah dengan 3 cabang syariah (Cabang Banda Aceh, Cabang Lhokseumawe dan Cabang Medan) serta 15 cabang pembantu syariah adalah konversi penuh terhadap induknya. Melakukan proses perubahan ke operasional syariah terhadap 1 Kantor Pusat, 1 Kantor Pusat Operasional, 22 Kantor Cabang Konvensional, 69 Kantor Cabang Pembantu Konvensional, 12 Kantor Kas Konvensional, dan 12 Kantor *Payment Point*, dan terhadap 1.905 orang karyawan PT. Bank Aceh. Konversi ini berdampak pada bertambahnya aset perbankan syariah sebesar Rp. 18,6 triliun (aset Bank Aceh pada Desember 2015) serta berkurangnya aset perbankan konvensional sebesar Rp. 18,6 Triliun. Dengan demikian aset perbankan syariah secara nasional dapat memenuhi target 5%, tentunya tidak hanya sekedar untuk berpartisipasi dalam meningkatkan pangsa pasar saja secara kuantitas akan tetapi konversi PT. Bank Aceh ini secara kualitas juga dapat menjadi model sektor bank daerah yang akan melakukan strategi yang sama yaitu konversi oleh berbagai bank-bank daerah yang telah lama memiliki induk konvensional.

Pelaksanaan konversi menyeluruh terhadap PT. Bank Aceh selain dukungan langsung Gubernur Aceh juga didorong oleh keyakinan adanya dukungan-dukungan yang membantu Bank Aceh untuk melakukan ekspansi cabang syariah selama ini. Berbagai pertimbangan dilakukan untuk pelaksanaan konversi tersebut, tidak hanya dukungan tetapi juga mempertimbangkan risiko termasuk penolakan

---

<sup>15</sup>Abu Bakar Al Yasa, *Bunga Rampai Pelaksanaan Syariat Islam (Pendukung Qanun Pelaksanaan Syariat Islam)*. Banda Aceh : Dinas syariat Islam, 2004, hal.61.

dengan berbagai kondisi dan pertimbangan. Namun hal tersebut tidak mengalahkan motivasi, semangat, dan strategi para *stakeholders* untuk melaksanakan konversi. Reaksi masyarakat mendukung dan menolak Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah menjadikan para pemangku kepentingan atau *stakeholders*, pengusaha, pemerintah harus mencermati dan menyiapkan kemampuan serta kapasitas pemahaman terhadap proses konversi dan beroperasionalnya Bank Aceh Syariah, serta melihat perkembangan Bank terutama Unit Usaha Syariah selama ini.

Pada tahun 2016 PT. Bank Aceh, salah satu bank daerah yang sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Provinsi, Kabupaten dan Kota di Aceh melakukan langkah konversi yang belum pernah dilakukan oleh perbankan di Indonesia. Diluar dari 3 (tiga) opsi yang dilakukan dalam pembentukan bank Syariah yaitu dengan pemisahan Unit Usaha Syariah (*spin-off*) ataupun mengakuisisi bank lain dan merubahnya menjadi bank Syariah sebagai anak perusahaan, maka PT. Bank Aceh melakukan konversi terhadap dirinya sendiri (bank induk) menjadi PT. Bank Aceh Syariah, merubah semua kegiatannya menjadi berdasarkan prinsip syariah dan melebur UUS ke induk bank tersebut. Tidak muncul bank baru dalam proses ini namun tetap bank yang ada berubah menjadi Syariah seluruhnya. Hal ini merupakan fenomena besar yang terjadi karena bank induk mengkonversi seluruh kegiatannya menjadi syariah. Apa yang dilakukan Bank Aceh ini kelak diikuti oleh Bank NTB pada tahun 2018.

Keputusan pemilik dan manajemen Bank Aceh untuk melakukan konversi untuk seluruh kegiatan Bank Aceh merupakan keputusan besar dan strategis, yang tentunya mempengaruhi tidak hanya kepada perubahan produk dan sistem, namun juga kepada pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan bank atau budaya kerja yang dilaksanakan oleh seluruh karyawan dan seluruh kantor di Aceh maupun Medan dan yang juga penting perubahan produk tentunya memberi pengaruh terhadap laporan keuangan Bank Aceh Syariah yang memiliki item-item laporan keuangan serta pendapatan yang berbeda dari konvensional karena perbedaan sistem yang berakibat apakah ke arah yang lebih baik maupun lebih buruk. Dan perubahan ini juga merubah arah bisnis Bank Aceh,

Sumber Daya Manusianya, Pasar, dan pengembangannya ke depan. Keputusan konversi ini menarik untuk dikaji dan diteliti untuk melihat proses pengambilan keputusan dan pelaksanaannya sehingga Bank Aceh menjadi bank konvensional pertama yang memiliki UUS yang merubah induknya menjadi syariah.

Penelitian ini akan berfokus pada alasan yang mendasari para pemilik dan manajemen memilih untuk melakukan strategi konversi terhadap PT Bank Aceh untuk beroperasi secara penuh berdasarkan prinsip syariah, mengingat konversi induk bank yang memiliki UUS baru pertama terjadi di Indonesia, ide konversi tersebut berasal dari faktor ideologi para manajemen atau sebagai permintaan dari pasar atau masyarakat Aceh yang menginginkan menggunakan sistem syariah.

Adapun strategi konversi PT. Bank Aceh merujuk pada konsep yang telah dirumuskan oleh Michael E. Porter dalam strategi bersaing (*Competitive Strategy*)<sup>16</sup> yang menyatakan bahwa pada tingkat perumusan terluas, strategi bersaing harus mempertimbangkan empat faktor utama yang menentukan batas-batas yang dapat diraih perusahaan dengan berhasil. Kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah profil dari kekayaan dan keterampilannya relatif terhadap pesaing, termasuk sumber daya keuangan, posisi teknologi, identifikasi merek, dan lain-lain. Nilai-nilai pribadi dari organisasi merupakan motivasi dan kebutuhan para eksekutif kunci dan personel lain yang harus menerapkan strategi yang sudah dipilih. Kekuatan dan kelemahan yang dipadukan dengan nilai-nilai tersebut menentukan batas internal (bagi perusahaan) terhadap strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh perusahaan dengan berhasil.

Batas-batas eksternal ditentukan oleh industri dan lingkungannya yang lebih luas. Peluang dan ancaman industri menentukan lingkungan persaingan, dengan risiko serta imbalan potensial yang melingkunginya. Harapan masyarakat menggambarkan dampak dari hal-hal seperti kebijakan pemerintah, kepentingan sosial, adat istiadat yang berkembang, dan banyak lagi yang lain terhadap

---

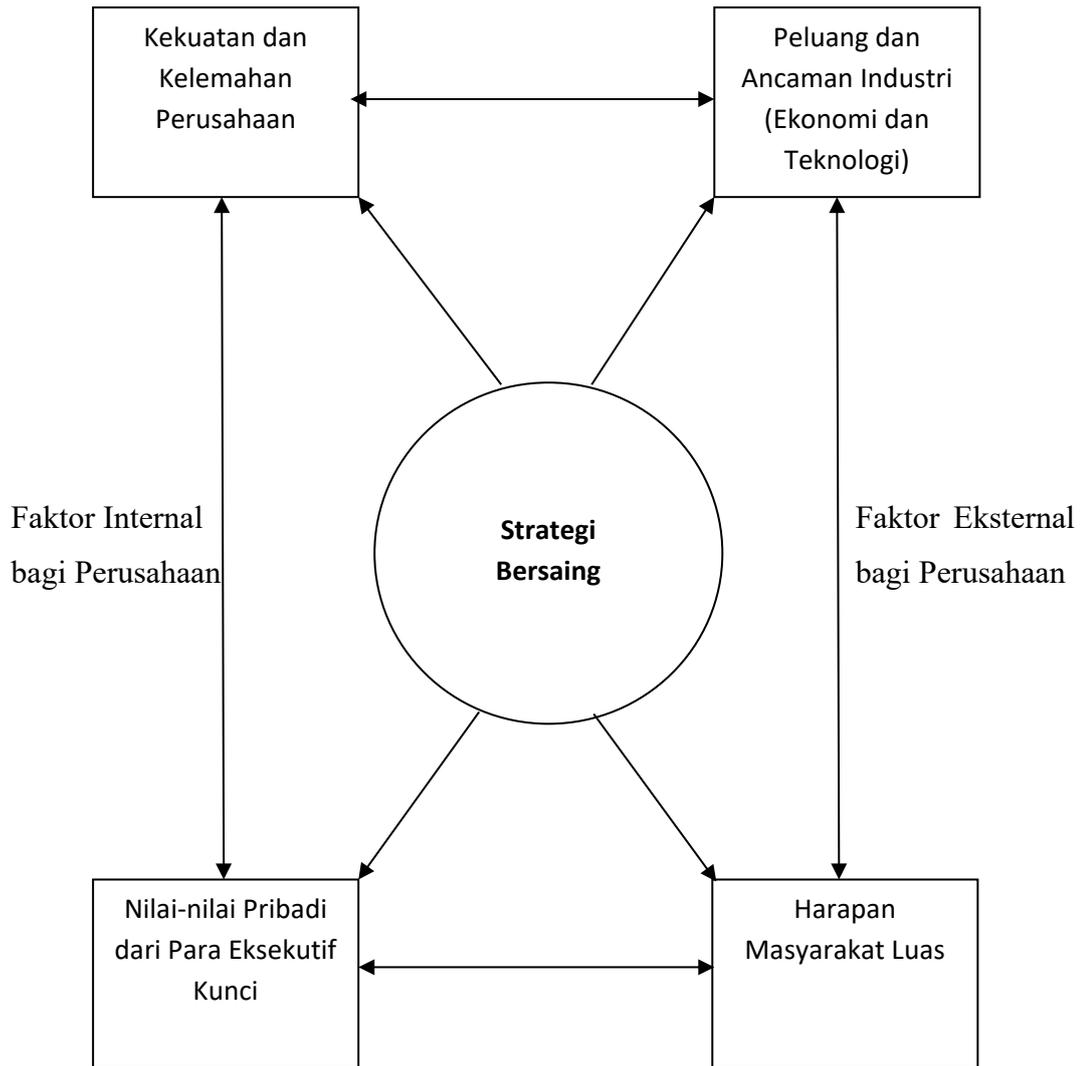
<sup>16</sup> Porter, Michael E., "*Strategi Bersaing (Competitive Strategy): Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*", KARISMA Publishing Group, Tangerang Selatan, Edisi Revisi, hal. 24.

perusahaan. Keempat faktor ini harus dipertimbangkan sebelum suatu bisnis dapat mengembangkan rangkaian tujuan dan kebijakan yang realistis dan dapat diterapkan.

Ilustrasi pada gambar berikut ini nantinya akan menjadi pedoman tentang bagaimana nantinya elaborasi dan implementasi strategi konversi PT. Bank Aceh konvensional menjadi sebuah bank berbasis syariah, yang diadaptasi dari strategi bersaing Michael E. Porter.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Porter, Michael E., "*Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*... hal. 25.



**Gambar 1.2: Empat Faktor Utama Pertimbangan Penentuan Strategi Bersaing**

Melalui ilustrasi gambar di atas, guna menentukan strategi konversi yang tepat bagi PT. Bank Aceh, penelitian ini akan mengulas tentang faktor-faktor internal perusahaan berupa analisis kekuatan dan kelemahan dari PT. Bank Aceh itu sendiri dari mulai sumber daya manusia, infrastruktur, produk dan jasa, sampai pada sistem secara global. Selanjutnya diikuti dengan mengkonfirmasi nilai-nilai pribadi dan motivasi berupa kesungguhan komitmen para eksekutif manajemen kunci dalam pelaksanaan proses konversi PT. Bank Aceh konvensional menjadi PT. Bank Aceh yang berbasis syariah.

Berikutnya, kajian intensif juga akan dilakukan pada sisi faktor-faktor eksternal PT. Bank Aceh berupa peluang dan ancaman yang terdapat pada industri perbankan terutama pada sisi ekonomi dan teknologi. Hal ini disebabkan industri perbankan merupakan salah satu industri yang memiliki persaingan yang sangat ketat. Setelah proses konversi, PT. Bank Aceh dipastikan tidak hanya akan bersaing dengan industri perbankan sejenis saja (perbankan syariah), akan tetapi lebih dari itu perbankan konvensional pun tetap akan memberi ancaman dalam persaingan bisnis perbankan.

Faktor lainnya yang tidak kalah pentingnya dan sangat niscaya untuk diperhatikan adalah harapan dari masyarakat luas terhadap performa PT. Bank Aceh itu sendiri sebelum dan sesudah proses konversi itu sendiri. Dimana harapan dan tuntutan dari masyarakat tersebut pastinya sedikit banyak akan mempengaruhi strategi dan kebijakan yang akan diadopsi oleh PT. Bank Aceh untuk merealisasikan proses konversi tersebut.

Selanjutnya sejalan dengan konsep strategi Michael E. Porter di atas, dalam penelitian ini juga akan dilakukan analisa lebih mendetail melalui analisis *Streght, Weakness, Oppurtunity, Threats* (SWOT) terhadap konversi yang dilakukan oleh PT. Bank Aceh. Hal tersebut dilakukan sebagai sosialisasi juga kepada publik bahwa konversi yang dilakukan oleh PT. Bank Aceh telah mencapai keberhasilan sampai pada titik yang diharapkan oleh para *stakeholder*. Dengan langkah konversi PT. Bank Aceh ini juga dapat diharapkan menjadi pedoman kepada lembaga keuangan lainnya seperti bank-bank daerah untuk dapat mengambil langkah konversi sebagai penguatan sistem yang lebih baik lagi.

Analisis SWOT ini dilakukan sebagai kajian dari konversi yang dilakukan oleh PT. Bank Aceh dilihat dari berbagai sisi tidak hanya kekuatan konversi yang dilakukan akan tetapi dari sisi kelemahan, kesempatan, dan prospek konversi sehingga apabila terdapat kelemahan yang terjadi dari konversi tersebut dapat diperbaiki dan sebagai bahan kajian dari manajemen untuk memperbaiki konversi yang telah berjalan. Karena dengan konversi tersebut memiliki berbagai kendala

dan tantangan tersendiri karena dengan konversi segala penyesuaian harus dapat diselesaikan. Misalnya penyesuaian dari sisi produk-produk yang awalnya menggunakan sistem konvensional, sistem bunga yang harus diganti menjadi sistem tanpa bunga (syariah), sistem lingkungan kerja yang awalnya dengan konvensional apakah terdapat perubahan dari sisi religiusitas pada para praktisi, dan sistem-sistem lainnya yang harus disesuaikan dengan bank syariah. Sehingga diperlukan analisis SWOT terhadap konversi yang telah dilakukan oleh PT. Bank Aceh.

Dengan demikian untuk menjawab berbagai permasalahan tersebut akan dilakukan penelitian dengan fokus terhadap strategi Bank Aceh dalam melakukan konversi serta melihat keberhasilan proses konversi itu sendiri. Dengan demikian peneliti ingin mengelaborasi sebuah penelitian disertasi yang berjudul “**Analisa Strategi Konversi PT. Bank Aceh Syariah**”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka yang menjadi rumusan masalah yaitu sebagai berikut:

1. Mengapa manajemen PT. Bank Aceh melakukan konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah?
2. Bagaimana proses dan strategi konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah yang dilakukan oleh pihak manajemen?
3. Bagaimana hasil dari proses konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah berdasarkan analisa SWOT?

## **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka yang menjadi batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya fokus pada alasan manajemen melakukan konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah, mencakup ide awal atau pemilihan langkah konversi sebagai ideologi dari manajemen atau permintaan

masyarakat Aceh. Dengan menggunakan wawancara dari responden yaitu manajemen Bank Aceh.

2. Penelitian ini juga mendeskripsikan bagaimana proses konversi yang dilakukan PT. Bank Aceh dengan segala perubahan-perubahan baik secara produk, sistem operasional, lingkungan kerja (SDM).
3. Penelitian ini mencakup bagaimana konversi yang dilakukan oleh Bank Aceh dilihat dari rumusan strategi bersaing Michael E. Porter serta analisis SWOT sebagai kajian proses keberhasilan konversi hingga saat konversi berlangsung.
4. Penelitian ini bertujuan mengkaji proses konversi PT. Bank Aceh hanya sampai pada titik dimana proses konversi tersebut berhasil dilaksanakan.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini dilakukan adalah:

1. Mengetahui alasan serta landasan berfikir manajemen PT. Bank Aceh dalam melakukan konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah.
2. Mengetahui proses serta strategi konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah yang dilakukan oleh pihak manajemen.
3. Mengetahui hasil dari proses konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini dilakukan adalah:

1. Regulator

Bagi regulator, penelitian ini dapat menjadi sebuah rujukan maupun masukan yang bersifat membangun sekaligus dapat menjadi acuan dalam konteks pelaksanaan konversi bank syariah di Indonesia.

2. Para deposan

Penelitian ini sangat berguna untuk melihat bagaimana konversi bank konvensional menjadi bank syariah yang telah diimplementasikan di Indonesia sekaligus berguna untuk meramalkan atau memprediksi arah serta kecenderungan dari dunia perbankan syariah di masa yang akan datang.

3. Praktisi perbankan syariah

Penelitian ini menjadi suatu rujukan dan pedoman terkait konversi-konversi yang dapat dilakukan oleh lembaga perbankan syariah lainnya yang memiliki visi untuk melakukan konversi.

4. Akademisi

Penelitian ini memberikan ilmu pengetahuan sekaligus bahan perbandingan kepada seluruh akademisi khususnya dibidang perbankan terkait proses serta langkah-langkah dan strategi dalam melakukan konversi bank konvensional menjadi bank syariah. Terlebih lagi, riset ini dapat menjadi rujukan penting bagi penelitian-penelitian selanjutnya baik yang sejenis maupun yang masih berkorelasi dengan praktek konversi bank konvensional menjadi bank syariah.

5. Ulama

Ulama sebagai pihak yang dapat mendukung praktik perbankan syariah dan sebagai referensi kepada seluruh lapisan masyarakat untuk dapat memahami dan mengetahui pentingnya perbankan syariah.

## BAB II LANDASAN TEORI

### A. Bank Syariah, Riba dan Bunga Bank

Sebelum membahas akad dan produk Bank Syariah, penulis terlebih dahulu memaparkan pembahasan mengenai riba dan bunga dalam Islam, mengingat bahwasanya bunga dan bagi hasil adalah prinsip utama dalam operasional bank yang membedakan bank syariah dan bank konvensional.

Dalam fiqh Islam terdapat beberapa hal yang menyebabkan suatu transaksi menjadi dilarang, yaitu :

1. Haram Zatnya (*al Harām Lizātihī*)
2. Haram selain zatnya (*alHarām Lighairī*)
3. Tidak sah atau tidak lengkap akadnya.<sup>18</sup>

Haram zatnya dikarenakan objek (barang dan/atau jasa) yang ditransaksikan dilarang, seperti minuman keras, bangkai, daging babi dan sejenisnya. Walaupun akad sah namun karena objeknya non halal maka transaksi tersebut haram.<sup>19</sup>

Haram selain zatnya dikarenakan transaksi tersebut mengandung unsur : a. *tadlīs* (penipuan) adanya keadaan dimana salah satu pihak tidak mengetahui

---

<sup>18</sup>Klasifikasi terhadap hal yang menjadikan suatu transaksi dilarang dapat disimpulkan dari pembahasan mengenai akad-akad muamalah dalam kitab-kitab fiqh Islam, lihat Adimarwan Karim, *Bank Islam Analisa Fiqh dan Keuangan* ( Jakarta ; The International Institute of Islamic Thought, 2003), hal. 34. Dalam kitab fiqh, sebab terlarangnya suatu akad/transaksi dapat dilihat dari syarat suatu jenis akad yang tidak terpenuhi, misalnya syarat bagi barang yang diperjual belikan adalah barang tersebut harus halal dan suci, bila barang/jasa atau objek transaksi yang tidak halal maka transaksi tersebut dilarang karena haram lizatihi. Haram selain zatnya bilamana objek transaksi halal namun terdapat penipuan atau ketidakjelasan dalam akad, sedangkan tidak sah akadnya bila syarat tidak terpenuhi. Lihat Al Husaini, *Kifayah Al Akhyar, Juz I* (Indonesia : Daar Ihya Al Kutub Al Arabiyya, tt), h. 241. Sayyid Sabiq, *Fiqh Al Sunnah*, Jilid III, (Beirut-Libanon: Dar Al Fikr, 1984), hal. 155

<sup>19</sup> Sayyid Sabiq, *Fiqh al Sunnah*, Ibid. dalam Kitab Undang-Undang Hukum Perdata yang berlaku di Indonesia, Pasal 1320, suatu sebab yang halal juga disebutkan sebagai salah satu syarat sah perjanjian. Untuk sahnya suatu perjanjian diperlukan empat syarat :

1. Sepakat mereka mengikatkan dirinya
2. Kecakapan untuk membuat suatu perikatan
3. Suatu hal tertentu
4. Suatu sebab yang halal.

Lihat Pasal 1320 *Kitab Undang Undang Hukum Perdata*, (Jakarta: Pradnya Paramitha, 1996).

informasi yang diketahui pihak lain, contohnya dimana seorang pedagang mengurangi timbangan barang yang dijualnya atau penjual menyembunyikan cacata barang yang dijualnya, kemudian b. *grarār*, dimana terdapat ketidakjelasan keduabelah pihak terhadap sesuatu yang ditransaksikan, contohnya jual beli ikan yang masih di dalam air atau jual beli unta yang sedang hilang, c. *ihlikār*, yaitu menumpuk barang agar harga naik dan kemudian menjualnya dengan harga tinggi untuk mendapat keuntungan besar dan d. Riba, dimana masalah riba ini akan dibahas secara lebih dalam pada bagian selanjutnya dari bab ini untuk membahas perbandingannya terhadap bagi hasil.

Tidak sah atau tidak lengkap akadnya, walaupun suatu transaksi tidak haram *lizātihi* dan *lighairihi* namun akan menjadi haram bila tidak sah atau tidak lengkap akadnya. Suatu transaksi tidak sah atau tidak lengkap akadnya bila terdapat salah satu faktor berikut : a. Rukun dan syarat tidak terpenuhi, b. dalam satu transaksi terdapat dua akad misalnya terhadap suatu objek yang sama, pelaku dan waktu yang sama dilaksanakan dua akad seperti sewa beli., dimana tidak jelas akad yang berlaku sewa atau beli, dan c. suatu akad yang terjadi bila akad lainnya disepakati (*ta'alluq*). Misalnya si A menjual barang seharga Rp. 120 ribu secara cicilan pada si B dengan syarat si b harus kembali menjualkan barang tersebut pada si A secara tunai sebesar Rp. 100 ribu.<sup>20</sup>

Dari paparan singkat di atas, maka riba merupakan salah satu faktor yang menyebabkan suatu transaksi menjadi haram, hal ini berlaku luas dalam segala jenis transaksi termasuk perbankan sebagai lembaga transaksi keuangan terbesar dan secara luas digunakan masyarakat, kegiatan perbankan yang mengandung unsur riba diharamkan oleh Islam.

---

<sup>20</sup> Adiwarmān Karim, *Bank Islam*, hal. 34.

### a. Riba dalam Islam

Riba menurut pengertian bahasa berarti tambahan (*al Ziyādh*), berkembang (*al Numuw*), meningkat (*al irtifā'*), yaitu tambahan atas modal, baik penambahan itu sedikit ataupun banyak.<sup>21</sup> Maksudnya adalah tambahan terhadap modal yang timbul akibat suatu transaksi utang piutang yang harus diberikan terutang kepada pemilik uang pada saat hutang jatuh tempo atau dilunasi. Misalkan A berhutang pada B sebesar Rp. 10.000,- dengan jangka waktu pengembalian satu bulan, B bersedia meminjamkan uang tersebut apabila A mau mengembalikan sesesar Rp. 11.000,- pada saat jatuh tempo. Kelebihan uang Rp. 1.000,- yang harus ditambahkan A disebut riba.<sup>22</sup> Riba dapat diartikan sebagai pengambilan tambahan, baik dalam transaksi jual beli maupun pinjam meminjam secara batil atau bertentangan dengan prinsip muamalah dalam Islam.<sup>23</sup> Riba seperti ini telah berlaku luas di kalangan masyarakat Yahudi sebelum datangnya Islam, sehingga masyarakat Arabpun sebelum dan pada awal Islam melakukan hal ini.

**Tabel 2.1: Jual Beli dan Pinjaman**

Jual Beli			
Beli	Jual	Kelebihan	Ket
100.000	120.000	20.000	Laba

Pinjaman			
Pinjam	Kembali	Kelebihan	Ket
100.000	120.000	20.000	Riba

<sup>21</sup> Sayyid Sabiq, *Fiqh Al Sunnah*, hal. 176. Lihat juga Abdullah Saeed, *Bank Islam dan Bunga*, Studi Kritis Larangan Riba dan Interpretasi Kontemporer, terj. Muhammad Ufuqul Mubin, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2003), hal. 80

<sup>22</sup> Nasrun Haroen, *Fiqh Muamalah*, (Jakarta : Gaya Media Pratama, 2000), hal. 181

<sup>23</sup> Muhammad Syafii Antonio, *Bank Syariah Dari Teori Ke Praktek*, (Jakarta ; Gema Insani Press ; 2001), hal. .37

Tabel diatas memperlihatkan perbedaan laba yang didapat dari jual beli dengan riba yang ada dalam pinjaman, pelarangan riba secara tegas Allah sebutkan dalam Al Qur'an, surat Al Baqarah ayat 275:

الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَانْتَهَى فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ٢٧٥

Artinya: Orang-orang yang makan (mengambil) riba tidak dapat berdiri melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan syaitan lantaran (tekanan) penyakit gila. Keadaan mereka yang demikian itu, adalah disebabkan mereka berkata (berpendapat), sesungguhnya jual beli itu sama dengan riba, padahal Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. orang-orang yang telah sampai kepadanya larangan dari Tuhannya, lalu terus berhenti (dari mengambil riba), maka baginya apa yang telah diambilnya dahulu (sebelum datang larangan); dan urusannya (terserah) kepada Allah. orang yang kembali (mengambil riba), maka orang itu adalah penghuni-penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya.<sup>24</sup>

Firman Allah dalam Al Qur'an, surah Al Baqarah ayat 279 yang berbunyi:

فَإِنْ لَّمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ ۗ وَإِنْ تُبْتُمْ فَلَكُمْ رُءُوسُ أَمْوَالِكُمْ لَا تَظْلِمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ ٢٧٩

<sup>24</sup> Al Quran, (dicetak dan diterbitkan oleh Penerbit Sabiq : Depok, 2009)

Artinya: Maka jika kamu tidak mengerjakan (meninggalkan sisa riba), maka ketahuilah, bahwa Allah dan Rasul-Nya akan memerangimu. dan jika kamu bertaubat (dari pengambilan riba), Maka bagimu pokok hartamu; kamu tidak menganiaya dan tidak (pula) dianiaya.<sup>25</sup>

Secara garis besar, riba terbagi dua yaitu : *Nasiah* dan *Fadhhl*, *Nasiah* berarti tambahan yang disyaratkan dengan imbalan waktu tangguh, sedangkan *Fadhhl* adalah pertukaran barang riba dengan barang ribawi sejenis dengan kelebihan.<sup>26</sup> Selanjutnya sesuai dengan transaksi yang terjadi riba dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian, yaitu riba yang terjadi akibat hutang piutang dan riba yang terjadi akibat jual beli. Riba hutang piutang dibagi lagi menjadi dua yaitu riba *qard* dan riba *jahiliyyah*, sedangkan riba jual beli dibagi menjadi riba *fadhhl* dan riba *nasiah*.<sup>27</sup>

#### 1. Riba akibat hutang piutang

- a. Riba *Qard*, suatu tambahan atau tingkat kelebihan tertentu yang disyaratkan terhadap yang berhutang
- b. Riba *Jahiliyyah*, hutang yang dibayar lebih dari pokoknya, karena si peminjam tidak mampu membayar hutangnya pada waktu yang ditetapkan. Seperti dengan mengatakan “Anda bayar hutang anda atau jumlahnya bertambah”.<sup>28</sup>

#### 2. Riba akibat jual beli.

- a. Riba *Fadhhl*, pertukaran antar barang sejenis dengan kadar atau takaran yang berbeda dan barang yang dipertukarkan termasuk dalam jenis barang ribawi.
- b. Riba *Nasiah*, penambahan karena penangguhan atas penyerahan atau penerimaan jenis barang yang dipertukarkan dengan jenis barang lainnya. Riba nasiah terjadi karena adanya perbedaan,

---

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> Sayyid' Sabiq, *Fiqh Al Sunnah*, hal. 178

<sup>27</sup> Muhammad Syafii Antonio, *Bank Islam*, hal. 41. Suharto dkk, *Konsep, produk dan Implementasi*, hal. 39

<sup>28</sup> Yusuf Al Qardhawi, *Bank Islam*, hal. 76

perubahan atau tambahan antara yang diserahkan saat ini dan yang diserahkan kemudian.<sup>29</sup>

Adapun yang termasuk barang ribawi adalah: emas, perak dalam segala bentuknya, gandum, jewawut (sya'ir), kurma dan garam.<sup>30</sup> Sabda Rasulullah SAW yang artinya :“Emas dengan emas, perak dengan perak, gandum dengan gandum dan garam dengan garam sama-sama dan secara langsung, siapa yang menambahkan atau meminta ditambahkan sungguh ia telah berbuat riba. Pengambil dan pemberi sama”.<sup>31</sup>

Menurut Sayyid Sabiq barang ribawi diatas disebutkan secara khusus disebabkan tergolong kebutuhan pokok yang dibutuhkan manusia, emas dan perak merupakan bahan pokok uang untuk standar harga dalam menentukan harga barang, begitu pula pada makanan yang disebutkan diatas merupakan bahan pangan pokok yang menjadi tiang kehidupan. Jika terjadi riba pada jenis barang-barang ini menimbulkan kesulitan dan kericuhan dalam masyarakat, pelarangan riba atasnya untuk melindungi kemaslahatan manusia. Apabila berlangsung pertukaran beli atas barang-batang tersebut haruslah terpenuhi ; a. Sama dalam kwanntitas tanpa melihat baik atau buruk mutunya, b. Tidak boleh ditangguhkan salah satu dari yang ditukar, pertukaran harus disegerakan.<sup>32</sup>

Riba diharamkan bukan dalam agama Islam saja, para pengikut Yahudi dan Nasrani juga dilarang melibatkan diri dalam urusan yang mengandung riba. Pada masa dahulu mengambil dan memberi riba dianggap sebagai dosa besar oleh gereja. Namun oleh sebab meningkatnya aktivitas pelayaran dan perdagangan sejak abad ke XII, masalah riba kembali ditinjau oleh gereja dan pada tahun 1836,

---

<sup>29</sup> Muhammad Syafii Antonio, *Bank Islam*, hal. 41

<sup>30</sup> Sayyid Sabiq, *Fiqh Sunnah*, hal. 179

<sup>31</sup> Abi Abdullah Muhammad Bin Ismail Al Bukhari, *Sahih Bukhari, Juz II Kitab Al Buyu'*, Dar Shabi, Beirut, tt, hal. 21.

<sup>32</sup> Sayyid`Sabiq, *Fiqh Sunnah*, hal. 179-180

dikeluarkanlah ketentuan oleh Vatican yang membolehkan umat Nasrani mempraktekkan riba yang diperbolehkan Undang-Undang.<sup>33</sup>

Orang Yahudi dilarang mempraktekkan riba, yang larangannya tercatat dalam *Old Testament* (Perjanjian lama) maupun Undang-Undang Talmud. Kitab Exodus (Keluaran) Pasal 22 ayat 25 menyatakan, “Jika engkau meminjamkan uang kepada salah seorang dari umatku, orang yang miskin diantaramu, maka janganlah engkau berlaku sebagai penagih hutang terhadap dia; janganlah engkau bebankan bunga uang terhadapnya.”<sup>34</sup>

Kitab Deuteronomy (Ulangan) pasal 23 ayat 19 menyatakan, “Janganlah engkau membungakan kepada saudaramu, baik uang maupun bahan makanan, atau apapun yang dapat engkau bungakan”. Kitab Leviticus (Imamat) pasal 25 ayat 36-37 menyatakan, “Janganlah engkau mengambil bunga uang atau riba darinya, melainkan engkau harus takut akan Allahmu, supaya saudaramu bisa hidup diantaramu. Janganlah engkau memberi uangmu kepadanya dengan meminta bunga, juga makananmu janganlah kau berikan dengan meminta riba”.<sup>35</sup>

Pada masa Yunani sekitar abad VI sebelum Masehi hingga I Masehi telah terdapat beberapa jenis bunga yang dikategorikan sebagai bunga pinjaman biasa, bunga pinjaman properti, pinjaman antar kota dan pinjaman perdagangan dan industri, pada abad V hingga IV sebelum Masehi terdapat undang-undang pembenaran pengambilan bunga bila sesuai dengan tingkat maksimal yang dikenakan hukum. Praktek bunga ini dicela oleh ahli filsafat, Plato (427-347 SM) dan Aristoteles (384-322 SM) mengecam praktek bunga juga Cato (249-149 SM) dan Cicero (106-43 SM) mengutuk orang Romawi yang mempraktekkan pengambilan bunga. Plato memiliki alasan bahwa bunga menyebabkan perpecahan dan perasaan tidak puas dalam masyarakat, dan bunga merupakan alat golongan

---

<sup>33</sup> Suharto dkk, Tim Pengembangan Perbankan Syariah institut bankir Indonesia, *Konsep Produk dan Implementasi Operasional Bank Syariah*, (Jakarta ; Djembatan, 2003), hal.35

<sup>34</sup> Lembaga Al-Kitab Indonesia, *Wasiat Yang Lama (Kitab Perjanjian Lama)*, Kitab Keluaran Pasal 22 Ayat 25, (Jakarta, 1963), hal. 95.

<sup>35</sup> Lembaga Al-Kitab Indonesia, *Wasiat Yang Lama (Kitab Perjanjian Lama)*, Kitab Ulangan Pasal 23 Ayat 19, h. 239, Kitab Imamat Pasal 25 Ayat 36-37, .hal. 152

kaya mengeksploitasi golongan miskin. Aristoteles mengemukakan bahwa uang bukan alat menghasilkan tambahan melalui bunga akan tetapi hanya berfungsi sebagai alat tukar.<sup>36</sup>

Dalam agama Kristen terdapat kecaman terhadap praktek pengambilan bunga yang disebutkan dalam Lukas Ayat 6 Pasal 34-35 yang menyatakan:

“Dan jikalau kamu meminjamkan sesuatu kepada orang karena kamu berharap akan menerima sesuatu darinya, apakah pahalamu ? Karena orang yang berdosapun meminjamkan kepada orang berdosa akan manerima kembali sebanyak itu juga. Tetapi kamu, kasihilah musuhmu dan berbuat baiklah kepada mereka dan pinjamkan dengan tidak mengharapkan balasan, maka upahmu akan besar dan kamu akan menjadi anak anak Tuhan yang maha Tinggi sebab Ia baik terhadap orang-orang yang tidak tahu berterima kasih dan terhadap orang-orang jahat.”<sup>37</sup>

Pada awal Kristen (abad I-XII), pada umumnya pengambilan bunga dilarang, hal ini juga dirujuk dari Kitab Perjanjian Lama, larangan terhadap bunga juga dikeluarkan pihak gereja dalam bentuk undang-undang. Pada abad XII-XVI dimana perkembangan perekonomian dan perdagangan menjadi sangat pesat para sarjana kristen membahas permasalahan bunga dengan mengkaitkannya dengan aspek selain Kitab Perjanjian Lama dan baru, yaitu aspek undang-undang, hak, harta, bentuk keuntungan, dosa individu dan kelompok dan lainnya. Akhirnya untuk melegitimasi bunga dibedakan menjadi interest dan usury, menurut mereka interest adalah bunga yang diperbolehkan sedangkan usury adalah bunga yang berlebihan dan pada saat itu diputuskan bahwa mengambil bunga dari pinjaman diperbolehkan, namun haram atau tidaknya bergantung pada niat si pemberi hutang, niat untuk mendapatkan keuntungan dengan memberikan pinjaman adalah suatu dosa yang bertentangan dengan konsep keadilan.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Muhammad Syafii Antonio, *Bank Syariah*, hal. 44

<sup>37</sup> Lembaga Al Kitab Indonesia, *Kitab Perjanjian Baru, Kitab Karangan Lukas Ayat 6 Pasal 34-35*, (Jakarta, 1963), hal. 87

<sup>38</sup>*Ibid*, hal. 47

Pada abad XVI hingga tahun 1836 para reformis Kristen di antaranya John Calvin (1509-1564) berpendapat bahwa dosa apabila bunga memberatkan, uang dapat membiak, namun tidak menjadikan pengambilan bunga sebagai profesi dan jangan mengambil bunga dari orang miskin. Namun selanjutnya muncul pendapat yang menyarakan pengambilan bunga yang sederhana dibolehkan asalkan bunga tersebut digunakan untuk kepentingan produktif, bahkan ada yang berpendapat membenarkan semua pengambilan bunga meskipun dari orang miskin dan menyatakan bahwa agama tidak perlu repot-repot mencampuri urusan yang berhubungan dengan bunga (Saumise pengikut Calvin).<sup>39</sup> Dan pada tahun 1836, dikeluarkanlah ketentuan oleh Vatikan yang membolehkan umat Nasrani mempraktekkan riba yang diperbolehkan Undang-Undang.<sup>40</sup>

Pada masa kejayaan Sumeria (sekitar 3000-1900 SM) telah ada sistem kredit yang terorganisir yang di dalamnya terkandung riba, yaitu untuk bahan makanan (gandum) suku bunganya adalah 33,33 % pertahun, untuk uang perak bunganya 20% pertahun. Pada masa Babylonia (1900-732 SM) Raja Hamurabi mengeluarkan peraturan yang melegitimasi tingkat bunga yang ada pada masa Sumeria sebagai tingkat bunga yang sah dalam Undang-undang, ketentuan tersebut berlaku hingga 1200 tahun lamanya. Riba terus diterapkan hingga zaman Assyria (732-100 SM) dan Romawi (500-90 SM) dan penguasa (raja-raja) Eropa juga memberikan pinjaman berdasarkan riba.<sup>41</sup>

Hal tersebut terus berlangsung hingga abad modern ini, dan masuk ke seluruh praktek perbankan modern yang tumbuh sejak abad ke XVI. Demikian lamanya riba dipraktekkan dan dianut dalam sistem perbankan hingga rasanya tak mungkin terpisahkan, riba merupakan urat nadi perbankan dan telah merasuk dalam pikiran para pelaku perbankan konvensional, yang meyakini sistem perbankan dan perekonomian tidak akan berjalan dan berkembang bila tanpa mempraktekkan riba.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup>*Ibid*, hal. 48

<sup>40</sup> Suharto, dkk, *Konsep Produk*, hal.35

<sup>41</sup> *Ibid*.

<sup>42</sup>*Ibid*.

Namun pada abad ke XX pendapat di atas terbantahkan dengan munculnya sistem perbankan syariah yang menjadi alternatif dan menjawab kekurangan-kekurangan yang ada pada perbankan sistem riba dengan menawarkan sistem *loss and profit sharing* (bagi hasil). Mengenai kekurangan sistem riba atau bunga dalam perbankan dan solusinya yang ada dalam sistem bagi hasil akan dibahas pada bab selanjutnya.

Umat Islam dilarang mengambil atau memberi riba apapun jenisnya, larangan tersebut bersumber dari Al-Qur'an dan Hadith. Adapun larangan riba dalam Al-Quran diturunkan dalam empat tahap.<sup>43</sup>

Tahap pertama, menolak anggapan bahwa pinjaman riba yang pada zahirnya seolah-olah menolong mereka yang memerlukan sebagai suatu perbuatan mendekati atau taqarrub kepada Allah SWT. Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Ar Ruum ayat 39:

وَمَا آتَيْتُمْ مِّن رَّبٍّ لَّيْرَبُوءًا فِي أَمْوَالِ النَّاسِ فَلَا يَرَبُّوهُ عِنْدَ اللَّهِ وَمَا آتَيْتُمْ  
مِّن زَكَاةٍ تُرِيدُونَ وَجْهَ اللَّهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُضَعِفُونَ ۝ ٣٩

Artinya: Dan sesuatu Riba (tambahan) yang kamu berikan agar Dia bertambah pada harta manusia, maka Riba itu tidak menambah pada sisi Allah. dan apa yang kamu berikan berupa zakat yang kamu maksudkan untuk mencapai keridhaan Allah, maka (yang berbuat demikian) Itulah orang-orang yang melipat gandakan (pahalanya).<sup>44</sup>

Tahap kedua, riba digambarkan sebagai suatu yang buruk. Allah SWT mengancam akan memberi balasan yang keras kepada orang Yahudi yang memakan riba. Firman Allah dalam Al Qur'an surat An Nisa' ayat 160-161:

<sup>43</sup> Muhammad Syafii Antonio, *Bank Syariah.*, hal. 48

<sup>44</sup> Al Quran, (dicetak dan diterbitkan oleh Penerbit Sabiq : Depok, 2009)

فَيُظْلَمُ مِّنَ الَّذِينَ هَادُوا حَرَّمْنَا عَلَيْهِمْ طَيِّبَاتٍ أُحِلَّتْ لَهُمْ وَبِصَدِّهِمْ عَنِ سَبِيلِ  
 اللَّهِ كَثِيرًا ۖ ۱٦٠ وَأَخَذَهُمُ الرَّبُّوْا وَقَدْ نُهِوا عَنْهُ وَأَكْلِهِمْ أَمْوَالَ النَّاسِ بِالْبَاطِلِ  
 وَأَعْتَدْنَا لِلْكَافِرِينَ مِنْهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا ۱٦١

Artinya : Maka disebabkan kezaliman orang-orang Yahudi, Kami haramkan atas (memakan makanan) yang baik-baik (yang dahulunya) dihalalkan bagi mereka, dan karena mereka banyak menghalangi (manusia) dari jalan Allah.<sup>45</sup>

Dan disebabkan mereka memakan riba, Padahal Sesungguhnya mereka telah dilarang daripadanya, dan karena mereka memakan harta benda orang dengan jalan yang batil. Kami telah menyediakan untuk orang-orang yang kafir di antara mereka itu siksa yang pedih.

Tahap ketiga, riba diharamkan dengan dikaitkan kepada suatu tambahan yang berlipat ganda. Para ahli tafsir berpendapat bahwa pengambilan bunga dengan tingkat yang cukup tinggi merupakan fenomena yang banyak dipraktikkan pada masa tersebut. Allah berfirman dalam Al Qur'an surat Ali Imran ayat 130:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا الرِّبَا أَضْعَافًا مُّضَاعَفَةً وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ  
 ۱٣٠

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan Riba dengan berlipat ganda dan bertakwalah kamu kepada Allah supaya kamu mendapat keberuntungan.<sup>46</sup>

Ayat ini turun pada pada tahun ke-3 Hijriah. Secara umum ayat ini harus dipahami bahwa kriteria berlipat ganda bukanlah merupakan syarat dari terjadinya riba (jikalau bunga berlipat ganda maka riba, tetapi jikalau kecil bukan riba), tetapi

<sup>45</sup> *Ibid.*

<sup>46</sup> *Ibid.*

ini merupakan sifat umum dari praktek pembungaan uang pada saat itu. Demikian juga ayat ini harus dipahami secara komprehensif dengan ayat 278-279 dari surah al-Baqarah yang turun pada tahun ke-9 Hijriah.

Tahap terakhir, Allah SWT dengan jelas dan tegas mengharamkan apapun jenis tambahan yang diambil dari pinjaman. Ini adalah ayat terakhir yang diturunkan menyangkut riba. Allah berfirman dalam Al Qur'an surat Al Baqarah ayat 278-279:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنْتُمْ مُّؤْمِنِينَ  
 ٢٧٨ فَإِن لَّمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِّنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ ۗ وَإِن تُبْتِغُوا فَلَئِمَّ رُءُوسُ  
 أَمْوَالِكُمْ لَا تَظْلِمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ ٢٧٩

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan tinggalkan sisa Riba (yang belum dipungut) jika kamu orang-orang yang beriman.

Maka jika kamu tidak mengerjakan (meninggalkan sisa riba), Maka ketahuilah, bahwa Allah dan Rasul-Nya akan memerangimu. dan jika kamu bertaubat (dari pengambilan riba), Maka bagimu pokok hartamu; kamu tidak Menganiaya dan tidak (pula) dianiaya.<sup>47</sup>

Larangan terhadap riba juga dapat ditemui dalam hadits Rasulullah SAW, diantaranya dengan terjemahan sebagai berikut :“Diriwayatkan oleh Abu Said Al Kudhri bahawa pada suatu ketika Bilal membawa barni (sejenis kurma berkualitas baik) ke hadapan rasulullah SAW dan beliau bertanya, “Dari mana engkau mendapatkannya ?” Bilal menjawab, “Saya mempunyai sejumlah kurma yang rendah mutunya dan menukarkannya dua sha’ untuk satu sha’ kurma jenis barni untuk dimakan oleh Rasulullah SAW.” Selepas itu Rasulullah SAW terus berkata, “Hati-hati ! Hati-hati ! Ini sesungguhnya riba, ini sesungguhnya riba. Jangan berbuat begini, tetapi jika kamu membeli (kurma yang mutunya lebih tinggi),

---

<sup>47</sup> *Ibid.*

juallah kurma yang mutunya rendah untuk mendapatkan uang dan kemudian gunakanlah uang tersebut untuk membeli kurma yang bermutu tinggi itu.”<sup>48</sup>

لَا يَبْرَأُ بَيْنَهُمَا يَدٌ إِلَّا بِيَدِ الْغَنِيِّ  
 وَلَا يَبْرَأُ بَيْنَهُمَا يَدٌ إِلَّا بِيَدِ الْغَنِيِّ  
 وَلَا يَبْرَأُ بَيْنَهُمَا يَدٌ إِلَّا بِيَدِ الْغَنِيِّ  
 وَلَا يَبْرَأُ بَيْنَهُمَا يَدٌ إِلَّا بِيَدِ الْغَنِيِّ

Hadits Rasulullah SAW diatas yang diriwayatkan oleh Abdurrahman bin Abu bakar bahwa ayahnya berkata,”Rasulullah SAW melarang penjualan emas dengan emas dan perak dengan perak kecuali sama beratnya dan membolehkan kita menjual emas dengan perak dan begitu juga sebaliknya sesuai dengan keinginan kita.”<sup>49</sup>

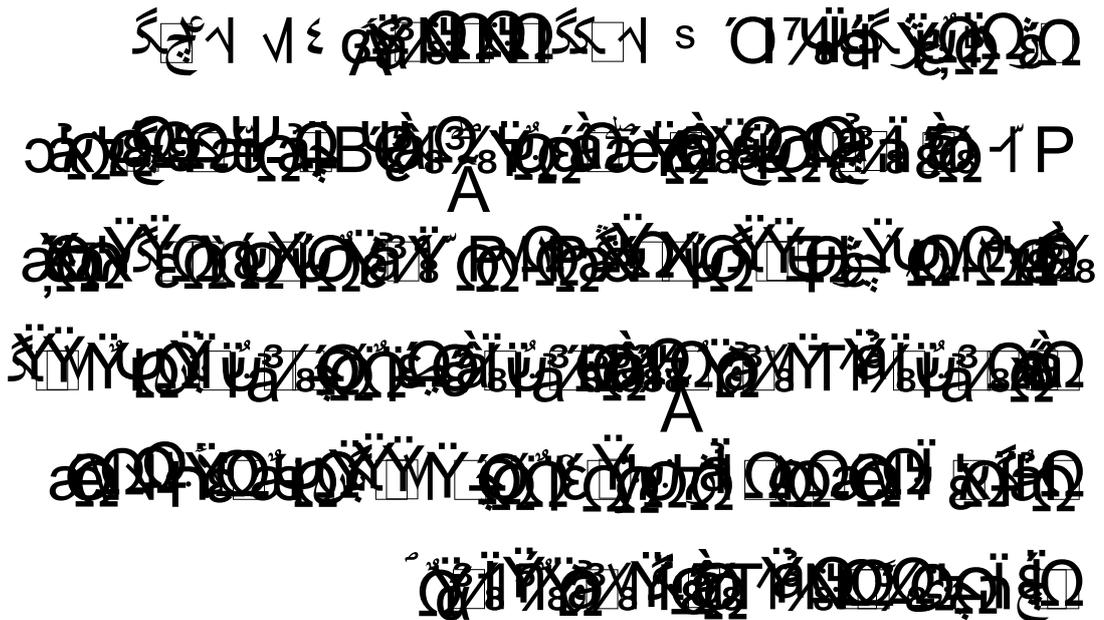
لَا يَبْرَأُ بَيْنَهُمَا يَدٌ إِلَّا بِيَدِ الْغَنِيِّ  
 وَلَا يَبْرَأُ بَيْنَهُمَا يَدٌ إِلَّا بِيَدِ الْغَنِيِّ  
 وَلَا يَبْرَأُ بَيْنَهُمَا يَدٌ إِلَّا بِيَدِ الْغَنِيِّ

Hadits Rasulullah SAW diriwayatkan oleh Abu Said Al Kudhri bahwa Rasulullah SAW bersabda,” emas hendaklah dibayar dengan emas, perak dengan perak, gandum dengan gandum, tepung dengan tepung, kurma dengan kurma, garam dengan garam bayaran harus dari tangan ke tangan (*cash*). Barangsiapa memberi tambahan atau meminta tambahan, sesungguhnya ia telah berurusan dengan riba. Penerima dan pemberi sama-sama bersalah.”<sup>50</sup>

<sup>48</sup> Abi Abdullah Muhammad Bin Ismail Al Bukhari, *Sahih Bukhari, Juz II Kitab Al Buyu'*, hal. 41

<sup>49</sup> Abi Abdullah Muhammad Bin Ismail Al Bukhari, *Sahih Bukhari, Juz II Kitab Al Buyu'*, hal. 21

<sup>50</sup> Imam Abi Husain Muslim bin Hajjaj Al Qushairi An Naisabury, *Sahih Muslim, Juz 2 Bab Al Musaqah*, Cet I, Dar Al Hadits, Qairo, 1991 M/1412 H, hal. 1211



Hadist Rasulullah SAW diriwayatkan oleh Samurah bin Jundub bahwa Rasulullah SAW bersabda, “malam tadi aku bermimpi, telah datang dua orang dan membawaku ke Tanah Suci. Dalam perjalanan, sampailah kami ke suatu sungai darah, dimana di dalamnya berdiri seorang laki-laki, di pinggir sungai itu berdiri seorang laki-laki dengan batu di tangannya. Laki-laki yang di tengah sungai itu berusaha untuk keluar, tetapi laki-laki yang di pinggir sungai tadi melempari mulutnya dengan batu dan memaksanya kembali ke tempat asal. Aku bertanya, “Siapakah itu ?” Aku diberitahu bahwa laki-laki yang di tengah sungai itu ialah orang yang memakan riba.”<sup>51</sup>

Menurut Sayyid Sabiq, riba diharamkan oleh seluruh agama samawi dan hikmah pelarangannya adalah:

1. Ia dapat menimbulkan permusuhan antara pribadi dan mengikis habis semangat kerjasama/saling menolong antara sesama manusia. Padahal semua agama terutama Islam amat menyeru kepada saling tolong menolong, pengutamaan dan membenci orang yang mengutamakan kepentingan sendiri dan ego, serta orang yang mengeksploitisir kerja keras orang lain.

---

<sup>51</sup> Abi Abdullah Muhammad Bin Ismail Al Bukhari, *Sahih Bukhari, Juz II Kitab Al Buyu'*, hal. 23

2. Menimbulkan tumbuhnya mental kelas pemboros yang tidak bekerja, juga dapat menimbulkan adanya penimbunan harta tanpa kerja keras sehingga tidak ubahnya dengan pohon benalu (parasit) yang tumbuh diatas jerih yang lain. Sebagaimana diketahui, Islam menghargai kerja dan menghormati orang yang suka bekerja yang menjadikan kerja sebagai sarana mata pencaharian, karena kerja dapat menuntun orang kepada kemahiran dan mengangkat semangat mental pribadi.
3. Riba sebagai salah satu cara menjajah. Karena itu orang berkata: Penjajah berjalan di belakang pedagang dan pendeta. Dan kita telah mengenal riba dengan segala dampak negatifnya di dalam menjajah suatu negara.
4. Setelah semua ini, Islam menyeru agar manusia suka mendermakan harta kepada saudaranya dengan baik jika saudaranya itu membutuhkan harta.<sup>52</sup>

Menurut Syafii Antonio riba membawa dampak negatif, dampak negatif tersebut yaitu:

1. Dampak ekonomi, yaitu dampak inflatoir yang diakibatkan oleh bunga sebagai biaya uang. Hal tersebut disebabkan karena salah satu elemen dari penentuan harga adalah suku bunga, semakin tinggi suku bunga semakin tinggi juga harga yang akan ditetapkan pada suatu barang. Dampak lainnya adalah bahwa utang, dengan rendahnya tingkat penerimaan peminjam dan tingginya biaya bunga, akan menjadikan peminjam tidak pernah keluar dari ketergantungan, terlebih lagi bila bunga atas utang tersebut dibungakan. Contoh paling nyata adalah utang negara-negara berkembang kepada negara-negara maju. Meskipun disebut pinjaman lunak, artinya dengan suku bunga rendah, pada akhirnya negara-negara pengutang harus berhutang lagi untuk membayar bunga dan pokoknya, akibatnya terjadilah utang yang terus menerus yang menyebabkan terjadinya proses kemiskinan struktural yang menimpa lebih dari separuh masyarakat dunia.
2. Dampak sosial kemasyarakatan. Riba merupakan pendapatan yang didapat secara tidak adil, para pengambil riba menggunakan uangnya untuk

---

<sup>52</sup> Sayyid Sabiq, *Fiqh Sunnah*, hal. 178

memerintahkan orang lain agar berusaha dan mengembalikan dua puluh lima persen lebih tinggi dari jumlah yang dipinjamkannya. Masalahnya, siapa yang bisa menjamin bahwa usaha yang dijalankan oleh orang itu nantinya mendapatkan keuntungan lebih dari dua puluh lima persen ? Semua orang, apalagi yang beragama tahu bahwa siapapun tidak bisa memastikan apa yang terjadi besok atau lusa, siapapun tahu bahwa berusaha memiliki dua kemungkinan : berhasil atau gagal. Dengan menetapkan riba orang sudah memastikan bahwa usaha yang dikelola pasti untung dan ini menyalahi sunnatullah.<sup>53</sup>

Seorang ulama kontemporer Yusuf Al-Qardhawi menambahkan hikmah pengharaman riba adalah mewujudkan persamaan yang adil diantara pemilik harta (modal) dengan usaha, serta memikul resiko dan akibatnya secara berani dan penuh rasa tanggung jawab, inilah pengertian keadilan Islam. Harta boleh saja dilipatgandakan asalkan dengan cara dan sumber halal dengan usaha pribadi atau kemitraan/kerjasama, saling menguntungkan kedua pihak maupun masyarakat dengan konsekuensi memikul resiko bersama baik untung maupun rugi, keuntungan dan kerugian sama dinikmati bersama.<sup>54</sup>

Tidak ada satu pihak yang bekerja keras dan menanggung kerugian bila usaha tidak berhasil dan satu pihak hanya duduk-duduk saja tidak menanggung resiko apapun dan menerima modal dan kelebihan yang wajib diberikan walaupun si pengusaha mengalami kerugian, ini sungguh jauh dari keadilan. Juga keadilan ini tidak ditemui dalam praktek perbankan konvensional yang menerapkan bunga tinggi kepada peminjam kreditnya dan memberikan bunga sedikit kepada nasabah penyimpan dana walaupun keuntungan yang didapat bank besar dan dilain pihak pihak peminjam wajib mengembalikan dana pinjaman beserta bunganya walaupun ia rugi dan pihak bank tidak mau tahu dengan kerugian ini demikian pula pihak investor pemilik dana, ini bukanlah suatu sistem kemitraan yang adil namun suatu bentuk pemerasan dalam perekonomian.

---

<sup>53</sup> Muhammad Syafii Antonio, *Bank Syariah.*, hal. 67

<sup>54</sup> Yusuf Al Qardhawi, *Bunga Bank Haram*, terj. Setiawan Budi Utomo, (Jakarta : Akbar Media Eka sarana,2001), hal. 51-52

Riba juga tidak memenuhi unsur keadilan yang merupakan tujuan Risalah yang diturunkan, riba adalah memakan harta orang lain tanpa jerih payah dan kemungkinan mendapat resiko, mendapatkan harta bukan sebagai imbalan kerja atau jasa, menjilat orang kaya dan mengorbankan kaum miskin dan mengabaikan aspek perikemanusiaan demi penghasilan materi.<sup>55</sup>

Sebagai kesimpulan dari pembahasan di atas bahwasanya seluruh agama samawi melarang riba, dan larangan itu berasal dari Allah SWT yang disampaikan melalui nabi-nabi. Keharaman riba mutlak dan tidak dapat dibantahkan dan dosa yang diterima pelakunya amatlah besar. Seluruh umat manusia dilarang memberi dan mengambil riba dalam tiap urusan, baik perdagangan atau bukan, di tiap tempat dan sepanjang waktu.

#### **b. Bunga Bank menurut Islam**

Menurut bahasa, *interest* atau bunga adalah uang yang dikenakan atau dibayar atas penggunaan uang, imbalan atas penggunaan sejumlah uang berdasarkan perjanjian pinjam meminjam dan juga berarti bunga kredit atas penggunaan uang yang dibebankan oleh bank kepada nasabah selaku debitur atau penerima kredit.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Yusuf Al-Qardhawi, *Peran Nilai dan Moral Dalam Perekonomian Islam*, terj. Didin Hafidhuddin, dkk (Jakarta ; Rabbani press, 1997), hal. 310

<sup>56</sup> Aliminsyah SE, dkk, *Kamus Istilah Keuangan dan Perbankan*, (Bandung: Yrama Widya, 2003), hal. 156. Bunga berbunga (*compound interest*) berarti bunga yang dihitung atas jumlah pinjaman pokok dan semua bunga yang seharusnya sudah dibayar. Bunga berganda berarti bunga bank yang dikenakan bunga lagi atau juga bunga berbunga. Bunga biasa adalah bunga tak berbunga yang dihitung atas dasar 360 hari setahun, dengan rumus perhitungannya  $B = \text{jumlah bunga}$ ,  $P = \text{Pokok pinjaman}$   $T = \text{tempo/waktu (jumlah hari)}$ ,  $b = \text{suku bunga}$ . Bunga kotor (*gross interest*) adalah bunga bersih ditambah biaya untuk menutup resiko dan ongkos administrasi. Bunga bersih (*net interest*) yaitu bunga sebagai hasil bersih dari satu penggunaan modal. Bunga morator (*moratoire interest*) adalah bunga tambahan yang berdasarkan undang-undang yang harus dibayar oleh debitur karena lalai membayar hutangnya dan dihitung sejak dituntut di pengadilan. Bunga resmi (*legal interest*) bunga tertinggi yang ditetapkan dengan peraturan perundangan. Bunga tunggal (*simple interest*) adalah bunga yang dihitung hanya atas pokok pinjaman dan atas bunga yang terutang tidak dihitung bunga.

Dalam pasal 1246 KUH Perdata dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan bunga adalah keuntungan yang sedianya harus dinikmati <sup>57</sup>atau dalam praktek perbankan bunga adalah kerugian yang dibayar untuk pemakaian uang.

Penghitungan bunga dalam praktek perbankan dikenal 3 cara, yaitu :

1. *Sliding rate*, yaitu pembebanan bunga terhadap nilai pokok pinjaman akan semakin menurun dari satu bulan ke bulan berikutnya.

Misalnya : Bulan ke I :  $100.000 \times 10\% = 10.000$

Bulan ke II :  $90.000 \times 10\% = 9.000$

2. *Flat rate*, yaitu pembebanan bunga terhadap nilai pokok pinjaman akan tetap dari satu periode ke periode selanjutnya.

Misalnya ; bunga adalah  $100.000 \times 10\% = 10.000$

Maka bunga 10.000 ini akan tetap jumlahnya dan dibayar tiap bulan ditambah cicilan pokok pinjaman.

3. *Floating rate* adalah bunga yang bersifat mengambang, artinya tingkat bunga disesuaikan dengan tingkat bunga di pasaran.

Yang sering dipakai dalam praktek perbankan adalah *sliding rate* dan *flat rate*, sedangkan *floating rate* jarang digunakan karena tidak menjamin kepastian hukum.

Dalam pembahasan ulama fiqh klasik tidak dijumpai pembahasan tentang kaitan antara bunga bank dengan riba, karena sistem perekonomian dengan bank belum ada pada zaman mereka, pembahasan tentang bunga bank, apakah termasuk riba atau tidak baru ditemukan dalam literatur fiqh kontemporer. Wahbah al-Zuhaili, membahas hukum bunga bank melalui kacamata riba menurut terminologi ulama klasik dalam berbagai mazhab. Wahbah berpendapat apabila standar riba yang digunakan adalah pandangan ulama mazhab fiqh klasik, maka bunga bank termasuk *riba al Nāsiah*. Menurutnya bunga bank termasuk kelebihan uang tanpa

---

<sup>57</sup> Kitab Undang-Undang Hukum Perdata, (Jakarta : Pradnya Paramitha, 1986).

imbalan dari pihak penerima dengan menggunakan tenggang waktu, dan hal ini menurutnya sama halnya seperti yang dibahas para ulama klasik dan oleh karena itu bunga bank termasuk riba yang diharamkan syara'.<sup>58</sup>

Yusuf al-Qardhawi berpendapat bahwa masalah mempertanyakan keharaman bunga bank adalah seperti surut kembali kepada masalah yang telah selesai sejak seperempat abad silam untuk mempermasalahkan kembali apa yang telah diputuskan oleh berbagai pusat penelitian, seminar, dan konferensi ilmiah Islam Internasional.<sup>59</sup>

Beliau membantah pandangan bahwasanya bunga bank konvensional dibolehkan karena riba yang diharamkan dalam Islam adalah bunga konsumtif. Sebab dari fakta sejarah justru riba yang dominan terjadi pada era jahiliyah bukanlah riba konsumtif, waktu itu tidak ada orang yang berutang untuk makan, juga tidak dikenal bahwa seorang arab yang kaya menimpakan riba kepada orang yang datang kepadanya untuk mendapatkan pinjaman bagi memenuhi kebutuhan hidupnya seperti makan dan minum, walaupun ada kasusnya amat langka dan tidak dapat dijadikan tolak ukur. Jadi yang diharamkan adalah riba dalam segala bentuk baik produktif apalagi konsumtif.

Dimana justru saat itu yang terjadi adalah riba komersil, yang dilakukan kafilah-kafilah dagang yang mempraktekkan transaksi pembiayaan modal usaha dari pemilik dana untuk diinvestasikan dengan satu dari dua perjanjian berikut ;

1. Sistem bagi hasil (profit sharing/*al mudhārabah*). Dimana kedua belah pihak akan berbagi keuntungan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati dan jika terjadi kerugian ditanggung oleh pemilik modal
2. Berbentuk pinjaman (kredit) dengan bunga yang telah ditetapkan sebelumnya, sistem ini yang disebut "riba". Riba yang juga dilakukan

---

<sup>58</sup> Wahbah al Zuhaili, *Al fih Al Islamu Wa Adillatuhu*, jilid IV, hal. 682

<sup>59</sup> Yusuf al Qardhawi, *Bunga Bank Haram*, terj. Setiawan Budi utomo (Jakaerta ; Akbar media Eka Sarana,2001), hal. 45

Abbas bin Abdul Muthalib paman Nabi SAW dan riba ini dilarang Rasulullah SAW.

Sekiranya jenis riba yang diharamkan Allah dan Rasul hanyalah riba konsumtif, yaitu bunga yang dikenakan kepada orang yang berutang untuk kebutuhan pribadi dan keluarga, tentu Rasulullah tidak perlu melaknat si pemberi bunga (penerima pinjaman) sebagaimana beliau melaknat si pemakan riba (pemberi pinjaman). Seseorang tidaklah mungkin dilaknat karena berhutang makanan padahal bila dalam keadaan susah/darurat Allah dan Rasul membolehkan memakan bangkai, darah dan daging babi karena keterpaksaan oleh lapar yang sangat. Firman Allah dalam Al Qur'an surat Al Baqarah ayat : 173:

إِنَّمَا حَرَّمَ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةَ وَالدَّمَ وَلَحْمَ الْخَنزِيرِ وَمَا أُهْلَ بِهِ لِغَيْرِ اللَّهِ فَمَنْ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ فَلَا إِثْمَ عَلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ ۱۷۳  
 وَإِنَّمَا حَرَّمَ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةَ وَالدَّمَ وَلَحْمَ الْخَنزِيرِ وَمَا أُهْلَ بِهِ لِغَيْرِ اللَّهِ فَمَنْ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ فَلَا إِثْمَ عَلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ ۱۷۳

Artinya :“Sesungguhnya Allah hanya mengharamkan bagimu bangkai, darah, daging babi, dan binatang yang (ketika disembelih) disebut (nama) selain Allah. Tetapi barangsiapa dalam keadaan terpaksa (memakannya) sedang dia tidak menginginkannya dan tidak (pula) melampaui batas, maka tidak ada dosa baginya. Sesungguhnya Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.”<sup>60</sup>

Yusuf al-Qardawi menegaskan bahwa bunga bank adalah riba yang telah dipraktekkan masa jahiliah yang telah pula diharamkan oleh Allah dan RasulNya, malah lebih jahat dari riba jahiliah dimana kelebihan atau bertambahnya jumlah pinjaman disyaratkan jika peminjam tidak dapat membayar pada waktu jatuh tempo, riba yang ada pada bank konvensional justru disyaratkan pada awal perjanjian sejak hari pertama seseorang mengambil uang di Bank.<sup>61</sup>

<sup>60</sup>Al Quran, (dicetak dan diterbitkan oleh Penerbit Sabiq : Depok, 2009)

<sup>61</sup> Yusuf Al Qardhawi, *Bunga Bank*, hal. 76

Pada Sidang Organisasi Konferensi Islam (OKI) yang berlangsung di Karachi, Pakistan Desember 1970, disepakati dua hal utama :

1. Praktek bank dengan sistem bunga tidak sesuai dengan syariah Islam
2. Perlu segera didirikan bank-bank alternatif yang menjalankan operasinya sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.<sup>62</sup>

Hasil kesepakatan ini yang melatarbelakangi didirikannya Bank Pembangunan Islam atau *Islamic Development Bank (IDB)*.

Muktamar Islam II Lembaga Riset Islam yang diselenggarakan di Kairo pada Muharram 1385 H/ Mei 1965 M dihadiri oleh utusan dari 35 negara Islam mengeluarkan keputusan muktamar yang disepakati menyangkut praktek-praktek perbankan :

1. Bunga (*interest*) dari semua jenis pinjaman, hukumnya riba dan diharamkan. Tidak ada perbedaan antara pinjaman konsumtif dan pinjaman produktif. Karena nash-nash Al Qur'an dan Al Sunnah secara umum dengan tegas dan jelas mengharamkan kedua jenis itu.
2. Riba (bunga) yang banyak dan sedikit sama haramnya. Sebagaimana dipahami secara benar firman Allah "Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu makan riba berlipat ganda."
3. Meminjamkan sesuatu dengan bunga (riba) tidak dibenarkan apapun alasannya, baik karena keperluan maupun alasan darurat. Meminjam dengan bunga juga diharamkan, dosanya tidak terangkat melainkan karena kondisi terpaksa (darurat) dan setiap orang tergantung pada imannya dalam menentukan batas darurat.
4. Beberapa praktek bank, seperti giro (*current account*), pembayaran melalui cek, *letter of credit (L/C)*, draft intern yang dilakukan tanpa bunga merupakan dasar hubungan bisnis pengusaha dengan bank-bank, semuanya merupakan transaksi bank yang boleh dan imbalan yang diambil dari pekerjaan ini tidak termasuk riba.

---

<sup>62</sup> M Syafii Antonio, *Bank Islam*, hal. 65

5. Semua jenis deposito berjangka, membuka L/C dengan bunga dan semua jenis kredit memakai bunga (*interest*) merupakan transaksi ribawi yang diharamkan.<sup>63</sup>

Pada sidang Mukhtar II Dewan Lembaga Fikih Islam Organisasi Konferensi Islam di Jeddah tanggal 10-16 Rabiul Tsani 1406H/22-28 Desember 1985 M mengeluarkan keputusan tentang hukum berhubungan dengan bank dengan sistem bunga dan hukum berhubungan dengan bank-bank lain, diantaranya memutuskan ; Bahwa setiap tambahan (*interest*) atas utang yang telah jatuh tempo dan orang yang berutang tidak mampu membayarnya, dan sebagai imbalan atas penundaan itu, demikian pula tambahan (*interest*) atas pinjaman yang ditetapkan di awal perjanjian, maka kedua bentuk ini adalah riba yang diharamkan dalam syariat. Selanjutnya bahwa alternatif yang dapat menjamin penyaluran dana dan membantu aktifitas ekonomi menurut sistem yang dikehendaki Islam ialah transaksi yang sesuai ketentuan hukum syariat, khususnya yang keluar dari lembaga-lembaga fatwa yang berwenang melihat seluruh bentuk kontrak syariah yang dilakukan oleh bank-bank dalam praktek operasinya.<sup>64</sup>

Dewan lembaga fikih Islam Rabithah Alam Islami dalam sidangnya yang ke-9 yang diselenggarakan di Mekah 19 Rajab 1406 H, memutuskan diantaranya:

1. Kaum muslimin wajib seluruhnya menghentikan praktek transaksi secara ribawi (baik memberi dan mengambil) yang dilarang Allah dan saling membantu pelaksanaannya dalam bentuk apapun
2. Haram hukumnya bagi seorang muslim berhubungan dengan bank-bank ribawi (konvensional) di dalam maupun di luar negeri, selama memungkinkan baginya untuk berhubungan dengan bank Islam (syariah), karena tidak ada alasan lagi baginya setelah ada alternatif yang Islami.

---

<sup>63</sup> Lampiran 1 Keputusan Mukhtar Islam II Lembaga Riset Islam Al Azhar di Kairo, dalam Yusuf Qardhawi, *Bunga Bank Haram*, hal. 145-146

<sup>64</sup> Lampiran 2 Keputusan lembaga Fikih Islam Organisasi Konferensi Islam (OKI), Jeddah 22-28 Desember 1985. Ibid, hal. 150-151

Wajib baginya meninggalkan yang haram setelah ditemukan yang halal dan bersih.<sup>65</sup>

Selanjutnya Muktamar Bank Islam II tahun 1983 di Kuwait, Konsul kajian Islam Dunia yang berkonfrensi pada Mei 1965, Fatwa Mufti Mesir tanggal 20 Februari 1989 tentang haramnya bunga bank, Akademi Fiqih Liga Muslim Dunia, Pusat Dakwah, Penyuluhan, kajian Islam dan fatwa Kerajaan Saudi Arabia telah menyatakan dan memutuskan bahwa bunga bank adalah salah satu bentuk riba yang diharamkan<sup>66</sup>.

Ulama-ulama di Indonesiapun telah sejak lama memberikan pendapat tentang hukum bunga ini. Majelis Tarjih Muhammadiyah yang membahas dan memberikan fatwa terhadap berbagai masalah agama juga telah memberikan pendapatnya. Pada Keputusan Majelis Tarjih Sidoarjo yang berlangsung pada tahun 1968, mengenai masalah bank diputuskan:

1. Riba hukumnya haram, dengan nash sharih Qur'an dan Sunnah
2. Bank dengan sistem riba hukumnya haram dan bank tanpa riba hukumnya halal
3. Bunga yang diberikan oleh bank-bank milik Negara kepada para nasabahnya atau sebaliknya yang selama ini berlaku, termasuk perkara mutasyabihat.
4. Menyarankan kepada PP Muhammadiyah untuk mengusahakan terwujudnya konsepsi sistem perekonomian khususnya lembaga perbankan yang sesuai dengan qaidah Islam.<sup>67</sup>

Pada bagian Penjelasan Dari Majelis Tarjih, bahwa bank-bank milik negara berbeda dengan bank swasta ketika itu, dimana dianggap memiliki norma dan bertujuan menguntungkan masyarakat dan bunga yang dipungut dalam kreditnya

---

<sup>65</sup> Lampiran III, Keputusan Lembaga Fiqih Islam Rabithah Alam Islami, Ibid. hal. 15-153

<sup>66</sup> Lampiran 4,5 dan 6 dalam Yusuf Qardhawi, *Bunga Bank.*, hal.157-175. M Syafii Antonio, *Bank Islam*, hal. 66

<sup>67</sup> *Himpunan Putusan Tarjih Muhammadiyah*, Cet III, (Yogyakarta: Pimpinan Pusat Muhammadiyah Yogyakarta,tt), hal. 304-305

sangat rendah dibanding bank swasta. Namun bunga bank Negara tetap dianggap mutasyabihat sebab merupakan riba kelebihan pengembalian pinjaman, untuk itu dianjurkan berhati-hati dengan menghindari dan menjauhinya demi untuk menjaga kemurnian jiwa dalam pengabdian kita kepada Allah SWT.<sup>68</sup>

Namun saat ini baik bank milik negara maupun bank swasta tidaklah jauh perbedaannya, yaitu mengambil keuntungan dari dana yang dipinjamkan kepada masyarakat dan saat ini berlomba-lomba dalam hal pemberian dan pengambilam bunga untuk keuntungan yang sebesar-besarnya.

Selanjutnya Majelis Tarjih Wiradesa Pekalongan yang berlangsung pada tahun 1972, mengeluarkan putusan mengenai perbankan yaitu :

1. Mengamanatkan kepada PP Muhammadiyah untuk segera dapat memenuhi keputusan Mukhtamar Tarjih di Sidoarjo tahun 1968 tentang terwujudnya konsepsi sistem perekonomian khususnya Lembaga Perbankan yang sesuai dengan qaidah Islam.
2. Mendesak kepada PP Muhammadiyah Majelis Tarjih untuk dapat mengajukan konsepsi termaksud dalam mukhtamar yang akan datang.<sup>69</sup>

Lajnah Bahsul Masail Nahdhatul Ulama juga memberi putusan tentang bank dan pembungaan uang dalam beberapa kali sidangnya. Dalam sidang tersebut muncul tiga pendapat, dimana yang pertama haram sebab termasuk hutang yang dipungut rentenir, halal sebab tidak ada syarat pada waktu akad, sedangkan adat berlaku tidak dapat begitu saja dijadikan syarat, syubhat, sebab para ahli hukum berselisih pendapat tentangnya. Meskipun berbeda pendapat namun kemudian Lajnah memutuskan bahwa pilihan yang lebih berhati-hati ialah pendapat pertama yang menyebutkan bunga bank haram.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup>*Ibid.* hal. 306-307

<sup>69</sup>*Ibid.*, hal. 370

<sup>70</sup> M. Syafii Antonio, *Bank Islam*, hal. 63-64

Pada Lajnah Bahsul Masail yang membahas masalah bank pada tahun 1982 di Bandar Lampung masih diakomodir perbedaan pendapat tentang keharaman bunga Bank, namun Lajnah memutuskan bahwa sistem perbankan yang sesuai dengan hukum Islam adalah bank tanpa bunga. Dan untuk itu mengamanatkan kepada PBNU agar membentuk suatu tim pengawas dalam bidang syariah, sehingga dapat menjamin keseluruhan operasional bank NU yang sesuai dengan kaidah muamalah Islam, dan para musyawirin mendukung dan menyetujui berdirinya bank Islam NU dengan sistem tanpa bunga.<sup>71</sup>

Yang terkini dan yang paling monumental karena dikeluarkan di tengah pesatnya perkembangan bank syariah nasional yang membutuhkan dorongan moral para ulama adalah ketika Ijtima Ulama Komisi Fatwa Majelis Ulama Indonesia Se Indonesia yang berlangsung tanggal 20-22 Syawal 1424 H bertepatan dengan 14-16 Desember 2003 M di Jakarta mengeluarkan fatwa diantaranya sebagai berikut :

a. Hukum Bunga (*interest*);

Praktek pembungaan uang saat ini telah memenuhi kriteria riba yang terjadi pada zaman rasulullah SAW, baik riba *nasi'ah* maupun riba *fadhal*. Dengan demikian praktek pembungaan uang ini termasuk salah satu bentuk riba, dan riba haram hukumnya. Praktek pembungaan ini banyak dilakukan oleh bank, asuransi, pasar modal, pegadaian, koperasi dan lembaga keuangan lainnya maupun individu.

b. Bermuamalah dengan Lembaga Keuangan Konvensional

1. Untuk wilayah yang sudah ada kantor/jaringan Lembaga Keuangan Syariah tidak diperbolehkan melakukan transaksi yang didasarkan kepada perhitungan bunga.
2. Untuk wilayah yang belum ada kantor/jaringan Lembaga Keuangan Syariah, diperbolehkan melakukan kegiatan transaksi di Lembaga Keuangan Konvensional berdasarkan prinsip dharurat/hajat.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup>*Ibid*, hal. 64-65

<sup>72</sup> Salinan Keputusan Ijtima Ulama Komisi Fatwa Se Indonesia Majelis Ulama Indonesia Tentang Fatwa Bunga Bank, Terorisme dan Penetapan Awal Ramadhan, Syawal dan Dzuhijjah, yang berlangsung di Jakarta tanggal 14 s/d 16 Desember 2003.

Fatwa ini dikeluarkan melalui suatu pembahasan yang diadakan oleh Ulama Komisi fatwa Se Indonesia, termasuk dari Aceh, Dengan adanya fatwa ini tentunya makin memperjelas bagaimana sebenarnya hukum bunga bank, dan tentu saja kehadiran bank syariah sebagai solusi atas permasalahan ini.

Dan sebagai pelengkap, Dewan Syariah Partai Keadilan Sejahtera yang diketuai DR. H. Salim Segaf Al Jufri, MA, juga telah pula mengeluarkan fatwa bahwa bunga bank adalah riba yang diharamkan oleh Allah SWT, fatwa ini sebenarnya dikeluarkan sebelum MUI mengeluarkan fatwa bunga bank.<sup>73</sup>

Dari data di atas memberikan gambaran yang jelas pada kita mengenai hukum keharaman bunga bank sudah jelas dan nyata.

## **B. Tujuan Pendirian Bank Syariah**

Kata bank berasal dari kata *banque* dalam bahasa Perancis dan kata *banco* dalam bahasa Itali, yang berarti peti atau bangku. Konotasi kata ini menunjukkan fungsi dasar bank secara komersial, yaitu menyiratkan fungsi sebagai tempat menyimpan benda-benda berharga, seperti emas, berlian, uang dan sebagainya.<sup>74</sup>

Pada abad ke-12 kata *banco* di Italia merujuk pada meja, *counter* atau tempat usaha menukar uang (*money changer*) dan dalam arti transaksi bisnis yang lebih luas yaitu membayar barang dan jasa. Jadi fungsi dasar bank adalah menyediakan tempat untuk menitipkan uang dengan aman dan menyediakan alat pembayaran untuk membeli barang dan jasa.

Pada era modern ini, fungsi bank konvensional sebagai lembaga intermediasi<sup>75</sup> adalah menerima simpanan dari nasabah dan meminjamkannya

---

<sup>73</sup>[www.eramuslim.com](http://www.eramuslim.com). Sikap (Immad) Dewan Syariah PKS atas Fatwa MUI tentang Bunga Bank Haram, 21 Maret 2004.

<sup>74</sup>Iswardono Sp, *Uang dan Bank*, (Yogyakarta: BPFE,1994), hal. 50. Lihat juga Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syari'ah*, (Jakarta: AlvaBet, 2003), hal. 1

<sup>75</sup> Dalam Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan disebutkan bahwa bank adalah Badan Usaha yang

kepada nasabah lain yang membutuhkan dana. Atas simpanan para nasabah itu bank memberi imbalan berupa bunga, demikian pula, atas pemberian pinjaman itu bank mengenakan bunga.<sup>76</sup> Peran bank konvensional demikian besar dan memenuhi kebutuhan manusia saat ini akan jasa kemudahan transaksi keuangan dan menghidupkan kegiatan usaha manusia. Fungsi dan prinsip kerja bank yang lahir di benua Eropa ini diadopsi secara luas di dunia termasuk negara-negara yang berpenduduk muslim.

Dalam perbankan konvensional terdapat kegiatan-kegiatan yang dilarang syariah Islam, seperti menerima dan membayar bunga (riba), membiayai kegiatan produksi dan perdagangan barang-barang yang dilarang syariah, seperti minuman keras, ini adalah imbas wajar dari adopsi suatu sistem ekonomi yang berkembang bukan dari budaya yang dilandasi Islam yaitu budaya kapitalisme benua Eropa.

Pendirian lembaga-lembaga keuangan yang beroperasi berdasarkan syariah Islam adalah upaya merealisasikan nilai-nilai ekonomi Islam dalam aktivitas nyata masyarakat dan dari sekian jenis lembaga keuangan, perbankan merupakan sektor yang paling besar pengaruhnya dalam aktivitas perekonomian masyarakat modern.

Zainul Arifin menyebutkan bahwa bank syariah didirikan dengan tujuan untuk mengembangkan penerapan prinsip-prinsip Islam, syariah dan tradisinya ke dalam transaksi keuangan, bisnis dan perbankan. Prinsip utama yang diikuti bank syariah adalah

1. Larangan riba dalam berbagai bentuk transaksi
2. Melakukan kegiatan usaha dan perdagangan berdasarkan perolehan keuntungan yang sah
3. Memberikan zakat.

---

mernghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Republik Indonesia, Undang-Undang No. 10 Tahun 1998, Lembaran Negara Tahun 1998 No. 182

<sup>76</sup> Iswardono Sp, *Uang dan Bank*, hal. 1

Beliau juga berpendapat sepanjang praktek perbankan konvensional tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip Islam, bank-bank Islam atau bank syariah<sup>77</sup> dapat mengadopsi sistem dan prosedur perbankan yang ada. Bila terjadi pertentangan dengan prinsip-prinsip syariah, maka bank-bank syariah merencanakan dan menerapkan prosedur mereka sendiri guna menyesuaikan aktivitas perbankan mereka dengan prinsip-prinsip syariah.<sup>78</sup>

M.M. Metwally seorang profesor perbandingan sistem ekonomi di University of Wollongong Australia menjelaskan dalam bukunya yang diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia *Teori dan Model Ekonomi Islam*, bahwa secara umum tujuan utama bank Islam ialah mendorong dan mempercepat kemajuan ekonomi suatu masyarakat dengan melakukan semua kegiatan perbankan, finansial, komersial dan investasi sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. Jadi kegiatan bank-bank Islam haruslah didasarkan atas:

1. Larangan bunga pada semua bentuk transaksi
2. Pelaksanaan aktivitas bisnis dan perdagangan atas dasar kejujuran dan keuntungan yang sah.
3. Pemupukan dana serta menggunakannya di negara-negara Islam
4. Pembinaan kebiasaan menabung di kalangan umat Islam
5. Penataan aktivitas bisnis yang dapat diterima oleh, dan sesuai dengan syariah. Jadi dalam situasi bagaimanapun bank Islam tidak akan

---

<sup>77</sup>Di Indonesia penggunaan nama Bank Syariah lebih populer sedangkan di luar negeri, seperti Malaysia, Bahrain, Pakistan, Iran dan negara lainya menggunakan istilah Bank Islam (Islamic Bank), malah pada awal kemunculan bank syariah disebut sebagai Bank Bagi Hasil oleh Bank Indonesia, untuk membedakannya dengan bank konvensional, dimana Bank Syariah tidak menerapkan system bunga, tetapi bagi hasil, seperti keluarnya Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Bank Bagi Hasil yang dikeluarkan oleh Biro Penelitian dan Pengembangan Perbankan (sekarang direktorat) pada tahun 1992 namun selanjutnya Bank Indonesia memberikan penyebutan Bank Syariah dalam setiap regulasi yang dikeluarkannya. Secara akademik istilah Islam dan Syariah memang mempunyai pengertian yang berbeda, namun secara teknis untuk penyebutan Bank Islam dan Bank Syariah mempunyai pengertian yang sama, penekananya adalah pada pelaksanaan sistem dan manajemen yang harus relevan dan bermanfaat bagi kemaslahatan umat Islam. Lihat Muslim Ibrahim, *Bank Syari'ah Prospek dan Operasional Di Daerah Istimewa Aceh* (Makalah pada seminar *Krisis Moneter, Hikmah dan Prospek Perekonomian Indonesia Mendatang*, yang diselenggarakan oleh HMJ Muamalah Fakultas Syariah IAIN Ar Raniry Banda Aceh Tanggal 9 Mei 1998).

<sup>78</sup>Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen*, hal. 2-3

mengerjakan suatu kegiatan yang secara langsung melibatkan pembayaran atau penerimaan bunga, misalnya produksi, konsumsi atau distribusi minuman keras, perjudian, produksi, konsumsi atau distribusi daging babi atau aktivitas non Islam lainnya.

6. Mengembangkan kompetisi/daya saing bank Islam.
7. Pembayaran zakat
8. Kerjasama dengan bank-bank Islam lain di luar negeri untuk mendorong pembangunan ekonomi dan kemajuan sosial masyarakat muslim.<sup>79</sup>

Menurut Suharto dkk yang tergabung dalam tim Pengembangan Perbankan Syariah Institut Bankir Indonesia, secara umum tujuan bank Syariah seharusnya adalah mendorong dan mempercepat kemajuan ekonomi suatu masyarakat dengan melakukan kegiatan perbankan, finansial, komersial dan investasi sesuai dengan prinsip Islam. Upaya ini tentu saja harus didasari oleh larangan atas bunga pada setiap transaksi; prinsip kemitraan pada semua aktifitas bisnis yang atas dasar kesetaraan, keadilan dan kejujuran; hanya mencari keuntungan yang sah semata-mata; pembinaan manajemen keuangan pada masyarakat; mengembangkan kompetisi yang sehat; menghidupkan lembaga zakat; dan pembentukan ukhuwah (*networking*) dengan lembaga keuangan Islam lainnya baik di dalam maupun di luar negeri.<sup>80</sup>

### C. Akad Akad dalam Transaksi Bank Syariah

Secara garis besar akad-akad dalam transaksi di bank syariah dapat dibagi dalam dua jenis akad, yaitu:

- a. Akad *Tabarru'* (Kebaikan)
- b. Akad *Tijārah* (Perdagangan)<sup>81</sup>

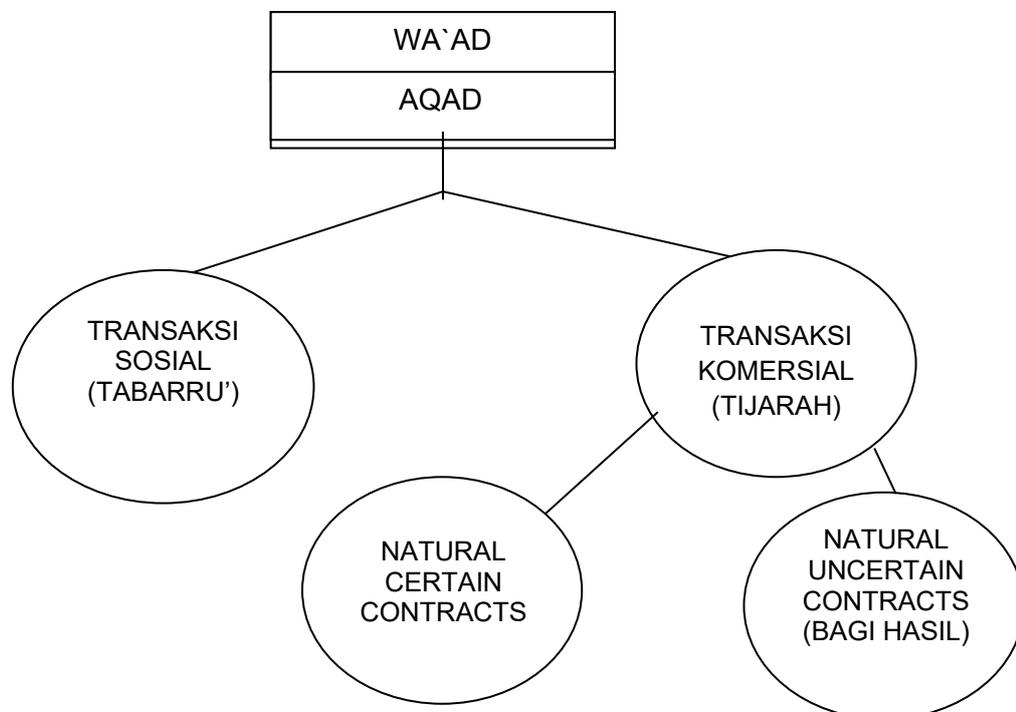
---

<sup>79</sup> M.M. Metwally, *Teori dan Model Ekonomi Islam*, terj. M. Husein Sawit, (Jakarta: Bangkit Daya Insana, 1995), hal. 141-142

<sup>80</sup> Suharto, dkk, Tim Pengembangan Perbankan Syariah Institut Bankir Indonesia, *Konsep, Produk dan Implementasi Operasional Bank Syariah*, (Jakarta: Djambatan, 2003) hal.20-21.

<sup>81</sup> Adiwarman Karim, *Bank Islam Analisa Fiqh dan Keuangan, Edisi Dua* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), hal. 58-62

Akad *tabarru'* adalah jenis perjanjian antara dua orang atau lebih yang tidak berorientasi pada profit atau bisnis, transaksi ini pada hakikatnya bukan transaksi bisnis yang mencari keuntungan komersil melainkan dalam rangka berbuat kebaikan dan tolong menolong. Dalam akad *tabarru* pihak yang berbuat kebaikan tidak berhak mensyaratkan imbalan apapun kepada pihak lainnya, namun ia boleh meminta sebesar biaya yang dikeluarkannya untuk melakukan akad *tabarru'* tersebut.<sup>82</sup>



**Gambar 2.1: Skema Akad pada Bank Syariah**

Dalam praktek yang diaplikasikan oleh bank syariah, akad *tabarru'* ini merupakan akad pembantu dalam bertransaksi dengan akad *tijarah* yang bertujuan komersil. Transaksi yang merupakan akad *tabarru'* terdapat dalam produk-produk berikut :

---

<sup>82</sup> Sunarto Zulkifli, *Panduan Praktis Transaksi Perbankan Syariah*, (Jakarta: Zikrul Hakim, 2003), hal. 13

1. *Al-Qard (Soft and Benevolent Loan)*, yaitu memberi pinjaman harta yang kepada orang lain yang dapat ditagih kembali namun tanpa mengharapkan imbalan.<sup>83</sup>
2. *Al-Rahn (Mortgage)*, adalah menahan salah satu harta milik si peminjam sebagai jaminan atas pinjaman yang diterimanya dan barang yang ditahan tersebut memiliki nilai ekonomis. Secara sederhananya yaitu pinjaman harta dengan adanya jaminan atas utang atau gadai.<sup>84</sup>
3. *Al-Hiwālah*, yaitu pengalihan hutang dari orang yang berhutang (*muhil*) kepada orang lain yang menanggungnya (*muhal alaihi*) yang orang tersebut berkewajiban menanggung hutangnya dan melakukan pembayaran pada pemberi pinjaman (*muhal*) dan si penanggung (*muhalalaihi*) selanjutnya mendapat pembayaran dari orang yang berhutang (*muhil*).<sup>85</sup> Secara sederhana berarti memberi pinjaman harta untuk menanggung hutang orang lain.
4. *Al-Wakālah (deputyship)*, yang berarti penyerahan, pendelegasian, pemberian mandat atau pelimpahan kekuasaan oleh seseorang kepada yang lain dalam hal-hal yang diwakilkan.
5. *Al-Wadi'ah*, yaitu menyediakan jasa custody (penitipan, pemeliharaan).
6. *Al-Kafalah*, memberikan jasa untuk melakukan sesuatu atas nama orang lain, jika terpenuhi kondisinya atau jika terjadi sesuatu atau disebut juga *contingent wakalah* (wakalah bersyarat), contoh jika kita menyebutkan: “Pergilah umrah nanti rapor anakmu saya yang ambilkan”.<sup>86</sup>
7. *Hibah*, berarti pemberian kepada seseorang tanpa balasan, atau syarat pertukaran apapun.
8. *Waqaf*, memberikan sesuatu dengan tujuan agama atau untuk kepentingan agama.

Terhadap akad-akad di atas, penyediaan jasa atau bank syariah boleh menerima bayaran hanya untuk biaya-biaya riil yang timbul dalam melaksanakan

---

<sup>83</sup> Muhammad Syafii Antonio, *Bank Syariah Dari Teori Ke Praktek*, (Jakarta: Gema Insani Press ; 2001), hal .131

<sup>84</sup>*Ibid*, hal. 128

<sup>85</sup>*Ibid*, hal. 126

<sup>86</sup> Adiwarmarman Karim, *Bank Islam*, hal.59

transaksi dengan akad tersebut, contohnya jika seorang nasabah mewakilkan kepada bank untuk mengirimkan sejumlah uang ke suatu tujuan, maka bank syariah dapat mengenakan biaya pengiriman kepada nasabah pengirim. Demikian juga pada akad *Al Qard*, dimana bank dapat menenakan biaya administrasi untuk menutupi biaya yang timbul, contohnya biaya pemakaian kertas, map ataupun biaya operasional lainnya yang memungkinkan terlaksananya transaksi tersebut.

Akad tijarah dalam bank syariah adalah akad yang ditujukan untuk memperoleh keuntungan (*for profit transaction*) atau bersifat komersil. Dari tingkat kepastian dari hasil yang diperoleh akad tijarah dibagi menjadi dua kelompok besar yaitu :

- a. *Natural Certainty Contract*
- b. *Natural Uncertainty Contract*<sup>87</sup>

*Natural Certainty Contract*, *cash flow* dan besarnya keuntungan dari transaksi dan waktu relatif telah dapat ditentukan, karena suaan disepakati oleh kedua belah pihak yang bertransaksi di awal akad (*fixed and predetermined*). Sedangkan *Uncertainty* kontrak adalah sebaliknya dimana *cash flow* dan angka mutlak keuntungan tidak pasti sebab sangat bergantung pada hasil investasi, tingkat return investasinya bisa positif, negatif atau nol (*not fixed and not predetermined*).

- i. N.C.C (*Natural Certainty Contract*)

Dalam NCC, kedua belah pihak saling mempertukarkan aset yang dimilikinya, karena itu objek pertukarannya (baik barang maupun jasa) pun harus ditetapkan di awal akad dengan pasti, baik jumlahnya (*quantity*), mutunya (*quality*), harganya (*price*), dan waktu penyerahannya (*time of delivery*). Jadi, kontrak-kontrak ini secara "*sunnatullah*" (*by their nature*) menawarkan *return* yang tetap

---

<sup>87</sup> Adiwarmarman Karim, *Bank Islam*, .hal. 62. Sunarto Zulkifli, *Panduan Praktis Transaksi Perbankan Syariah* (Jakarta: Zikrul Hakim, 2003), hal.16

dan pasti. Termasuk dalam kategori ini adalah kontrak-kontrak jual-beli, upah-mengupah, sewa-menyewa, dan lain-lain, yaitu sebagai berikut:

- a. Akad Jual-Beli (*Al-Bai'*, *Salam*, dan *Istishnai'*)
- b. Akad Sewa-Menyewa (*Ijarah* dan *IMBT*)

Dalam akad-akad di atas, pihak-pihak yang bertransaksi saling mempertukarkan asetnya (baik *real assets/benda* maupun *financial assets/keuangan*). Jadi masing-masing pihak tetap berdiri-sendiri (tidak saling bercampur membentuk usaha baru), sehingga tidak ada pertanggunggaan resiko bersama. Juga tidak ada percampuran aset si A dengan si B. Yang ada misalnya adalah si A memberikan barang ke B, lalu sebagai gantinya B menyerahkan uang kepada A. Disini barang ditukar dengan *uang*, sehingga terjadilah kontrak jual-beli (*al-bai'*).

#### a. Akad Jual-Beli

Pada dasarnya ada 4 (empat) bentuk akad *al-bai'*, yaitu:

1. *al-bai naqdan*
2. *al-bai' Muajjal*
3. *Salam*
4. *Istishnai'*<sup>88</sup>

*Al-Bai' naqdan* adalah akad jual beli biasa yang dilakukan secara tunai (*Al-Bai'* berarti jual beli, sedangkan *naqdan* artinya tunai).

Jual-Beli dapat juga dilaksanakan tidak secara tunai, tapi dengan cicilan ini disebut *al-bai' muajjal*. Pada jenis ini, barang diserahkan di awal periode, sedangkan uang dapat diserahkan pada periode berikutnya. Pembayaran ini dapat dilakukan secara cicil selama periode hutang, atau dapat juga dilakukan secara sekaligus (*lump-sum*) di akhir periode.

---

<sup>88</sup> Adiwarmar Karim, *Bank Islam*, hal. 64. Lihat Sayyid Sabiq, *Fiqhu Al Sunnah, Al Mujallidu Al Tsalisu*, (Libanon, Beirut: Dar Al Fikr, 1984), hal. 125-158

Kita juga mengenal suatu akad jual beli, dimana si penjual menyatakan dengan terbuka kepada si pembeli mengenai tingkat keuntungan yang diambilnya. Bentuk jual beli seperti ini dinamakan *al murabahah*<sup>89</sup>(dalam bahasa arab *ribhu* berarti keuntungan). Dalam ilmu fiqh, akad *murabahah* ini pada mulanya digunakan untuk bertransaksi dengan anak kecil atau dengan orang yang kurang akalnya. Hal ini dilakukan untuk menghindari mereka dari penipuan. Dewasa ini, akad *murabahah* pun digunakan dalam praktek perbankan syariah, karena nasabah diasumsikan tidak begitu mengetahui teknis perhitungan bagi hasil (dengan demikian dapat dianalogikan sebagai orang yang kurang mengerti, seperti anak kecil). Jadi bank syariah memberitahukan tingkat keuntungan yang diambilnya kepada nasabah.

Bentuk jual beli yang ketiga adalah jual beli *salam*. Dalam jual-beli jenis ini, barang yang ingin dibeli biasanya belum ada (masih harus diproduksi). Jual beli *salam* adalah kebalikan dari jual beli *muajjal*. Dalam jual beli *salam*, uang diserahkan sekaligus di awal sedangkan barangnya diserahkan kemudian di akhir perjanjian pembiayaan.<sup>90</sup>

Bentuk jual beli yang terakhir adalah jual beli *istishna'*. Akad *istishna'* sebenarnya adalah akad *salam* yang pembayaran atas barangnya dilakukan secara cicilan selama periode pembiayaan (jadi tidak dilakukan secara *lump-sum* di awal).<sup>91</sup>

#### b. Akad Sewa-Menyewa (*Alljārah dan IMBT*)

Selain akad jual beli, dalam NNC ada pula akad sewa-menyewa, yaitu akad *ijārah*, *iāarah muntahia bi al tamlik* (IMBT), dan *ju'ālah*.

---

<sup>89</sup> Fatwa Dewan Syariah Nasional No : 04/DSN-MUI/IV/2000 tentang Murabahah dalam Himpunan Fatwa Dewan Syariah Nasional Edisi Kedua (Dewan Syariah Nasional, MUI, BI, 2003) hal. 26

<sup>90</sup> Sayyid Sabiq, *Fiqhu Al Sunnah*, hal. 171

<sup>91</sup> Tim Pengembangan Perbankan Syariah Institut Bankir Indonesia, *Konsep, Produk dan Implementasi Operasional Bank Syariah* (Jakarta :Penerbit Djambatan : 2003) hal. 76-140

*Ijarah* adalah akad untuk memanfaatkan jasa, baik jasa atas barang ataupun jasa atas tenaga kerja. Bila digunakan untuk mendapatkan manfaat barang, maka disebut sewa-menyewa. Sedangkan jika digunakan untuk mendapatkan manfaat tenaga kerja, disebut upah-mengupah. Sedangkan *ju'alah* adalah akad *ijarah* yang pembayarannya didasarkan atas kinerja (*performance*) objek yang disewa/diupah. Pada *ijārah*, tidak terjadi perpindahan kepemilikan objek *ijārah*. Objek *ijārah* tetap menjadi milik yang menyewakan.

Namun demikian, pada zaman modern ini muncul inovasi baru dalam *ijārah*, di mana si peminjam dimungkinkan untuk memiliki objek *ijārah*-nya di akhir periode peminjaman. *Ijārah* yang membuka kemungkinan perpindahan kepemilikan atas objek *ijārah*-nya ini disebut sebagai *ijārah Muntahia Bi al tamlik (IMBT)*<sup>92</sup>

ii. *Natural Uncertainty Contracts (NUC)*.

Dalam NUC, pihak-pihak yang bertransaksi saling mencampurkan asetnya (baik *real assets* maupun *financial assets*) menjadi satu kesatuan, dan kemudian menanggung resiko bersama-sama untuk mendapatkan keuntungan. Di sini, keuntungan dan kerugian ditanggung bersama. Karena itu, kontrak ini tidak memberikan kepastian pendapatan (*return*), baik dari segi jumlah (*amount*) maupun waktu (*timing*)-nya. Termasuk dalam kontrak ini adalah kontrak-kontrak investasi. Kontrak investasi ini secara “*sunnatullah*” (*by their nature/alamiah*) tidak menawarkan *return* yang tetap dan pasti. Jadi sifatnya tidak *fixed and predetermined*/pasti dan telah ditetapkan.

Contoh-contoh NUC adalah sebagai berikut:

- a. *Musyarakah (wujuh, ‘inan, abdan, muwafadhah, mudharabah)*
- b. *Muzara’ah*
- c. *Musaqah*
- d. *Mukhabarah*<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Adiwarman Karim, *Bank Islam*, hal. 66

<sup>93</sup> Sayyid Sabiq, *Fiqhu Al Sunnah*, hal. 191-198,212-216,288-291

Akad *musyarakah* (atau disebut juga *syirkah*) mempunyai 5 variasi, yaitu: *muwāfadhah*, *'inan*, *wujuh*, *abdan* dan *mudhārabah*. Dalam *syirkah muwāfadhah*, para pihak yang berserikat mencampurkan modal dalam jumlah yang sama, yaitu Rp. X dicampur dengan Rp. X juga. Sedangkan pada *syirkah 'inan*, para pihak yang berserikat memncampurkan modal dalam jumlah yang tidak sama, misalnya Rp. X dicampur dengan Rp. Y. Dalam *syirkah wujuh*, terjadi percampuran antara modal dengan reputasi/nama baik seseorang (*wujuh*, berasal dari kata bahasa Arab yang berarti wajah = reputasi).

Bentuk selanjutnya adalah *syirkah 'abdan* , di mana terjadi percampuran jasa-jasa antara orang yang berserikat. Misalnya ketika konsultan perbankan syariah bergabung dengan konsultan *information technology* untuk mengerjakan proyek sistem informasi Bank Syariah Z. Dalam *syirkah* bentuk ini, tidak terjadi percampuran modal (dalam arti uang), tetapi yang terjadi adalah percampuran keahlian/keterampilan dari pihak-pihak yang berserikat. Bentuk *syirkah* yang terakhir adalah *syirkah mudharabah*. Dalam *syirkah* ini, terjadi percampuran antara modal dengan jasa (keahlian/keterampilan) dari pihak-pihak yang berserikat.

Dalam semua bentuk *syirkah* tersebut, berlaku ketentuan sebagai berikut: bila bisnis untung maka pembagian keuntungannya didasarkan menurut nisbah bagi hasil yang telah disepakati oleh pihak-pihak yang berserikat. Bila bisnis rugi, maka pembagian kerugiannya didasarkan menurut porsi modal masing-masing pihak yang berserikat.

Perbedaan penetapan ini dikarenakan adanya perbedaan kemampuan menyerap (*absorpsi*) untung dan rugi. Untung sebesar apapun dapat diserap oleh pihak mana saja. Sedangkan bila rugi, tidak semua pihak memiliki kemampuan menyerap kerugian yang sama. Dengan demikian, bila terjadi kerugian, maka besar kerugian yang ditanggung disesuaikan dengan besarnya modal yang diinvestasikan ke dalam bisnis tersebut.

Dengan demikian, dalam *syirkah muwāfadhah*, karena porsi modal pihak-pihak yang berserikat besarnya sama, besar keuntungan maupun kerugian yang diterima oleh masing-masing pihak jumlahnya sama pula. Dalam *syirkah ‘inan*, karena jumlah porsi modal yang dicampurkan oleh masing-masing pihak berbeda jumlahnya, maka jumlah keuntungan yang diterima berdasarkan kesepakatan nisbah. Sedangkan bila rugi, maka masing-masing pihak akan menanggung kerugian sebesar proporsi modal yang ditanamkan dalam *syirkah* tersebut. Dalam *syirkah wujuh*, bila terjadi laba, keuntungan pun dibagi berdasarkan kesepakatan nisbah antara masing-masing pihak. Sedangkan bila rugi, hanya pemilik modal saja yang akan menanggung kerugian finansial yang terjadi. Pihak yang menyumbangkan reputasi/nama baik, tidak perlu menanggung kerugian finansial, karena ia tidak menyumbang modal finansial apapun. Namun demikian, pada dasarnya ia tetap menanggung kerugian pula, yakni jatuhnya reputasi/nama baiknya.

Dalam *syirkah ‘abdan*, demikian pula halnya. Bila mendapatkan laba, maka akan dibagi menurut nisbah yang disepakati oleh pihak-pihak yang berserikat. Sedangkan bila terjadi kerugian, maka kedua belah pihak akan sama-sama menanggungnya, yaitu dalam bentuk hilangnya segala jasa yang telah mereka kontribusikan.

Dalam *syirkah mudhārabah*, bila terjadi keuntungan, maka akan dibagi menurut nisbah bagi hasi yang disepakati oleh kedua belah pihak. Sedangkan bila rugi, penyandang modal (*shahib al-māl*) yang akan menanggung kerugian finansialnya. Pihak yang berkontribusi jasanya (*mudhārib*) tidak menanggung kerugian finansial apapun, karena ia memang tidak memberikan kontribusi finansial apapun. Bentuk kerugian yang ditanggung oleh *mudharib* berupa hilangnya waktu dan usaha yang selama ini sudah ia kerahkan tanpa mendapatkan imbalan apapun.

Selain *musyarakah*, terdapat juga kontrak investasi untuk bidang pertanian yang pada dasarnya sama dengan prinsip *syirkah*. Bentuk kontrak bagi hasil yang

diterapkan pada tanaman pertanian setahun dinamakan *muzāra'ah*. Bila bibitnya berasal dari pemilik tanah, disebut *mukhābarah*. Sedangkan bentuk kontrak bagi hasil yang diterapkan pada tanaman pertanian tahunan disebut *musaqat*.

Perbedaan antara *natural certainty contracts* (NCC) dengan *natural uncertainty contracts* (NUC) ini sangat penting, karena keduanya memiliki karakteristik khas yang tidak boleh dicampuradukkan. Bila *natural certainty contracts* diubah menjadi *uncertain*, terjadilah *gharar* (ketidakpastian, *unknown to both parties*). Dengan kata lain, kita mengubah hal-hal yang sudah pasti menjadi tidak pasti. Hal ini melanggar '*sunnatullah*' karena itu dilarang.

Demikian pula sebaliknya dilarang, yakni bila *Natural Uncertainty Contracts* diubah menjadi *certain*, maka terjadilah *riba nasiah*. Artinya, kita mengubah hal-hal yang seharusnya tidak pasti menjadi pasti. Hal ini pun melanggar *sunnatullah*. Tetapi justru hal itulah yang dilakukan oleh perbankan konvensional dengan penerapan sistem bunganya.

#### **D. Produk Bank Syariah**

Bank syariah merupakan perantara dan perwakilan dari para investor baik dalam investasi dana pihak ketiga, tetapi perbedaannya dengan bank konvensional adalah bank syariah berbagi laba dan rugi dengan investornya hanya berdasarkan basis syariah Islam yang diizinkan. Perbedaan ini menghadirkan unsur timbal balik dalam perbankan Islam, menjadikan para investor sebagai nasabah dengan hak kepemilikan di dalamnya.<sup>94</sup> Perbankan syariah dan perbankan konvensional bervariasi dalam hal itu sementara perbankan konvensional mengikuti prinsip berbasis bunga konvensional, perbankan Islam didasarkan pada prinsip bebas bunga dan prinsip pembagian untung dan rugi atau disebut *Profit and Loss Sharing* (PLS) dalam mencapai bisnis mereka sebagai perantara.<sup>95</sup> Bank syariah merupakan

---

<sup>94</sup>H. Dar dan Presley. *Lack Of Profit Sharing In Islamic Banking: Management And Control Imbalances*. International Of Islamic Financial Services, 2000.

<sup>95</sup>Muhammad Asif; Umar Ahmed; Muhammad Zahid; Amir Khan, *Motives Behind The Transfer Of A Bank From Conventional Banking To Islamic Banking In Pakistan*. Journal Of Business And Tourism, Volume 03, Number 02, July-December 2017.

lembaga keuangan intermediasi dimana memiliki produk yaitu produk pendanaan dan produk pembiayaan. Perbedaan mendasar dari produk bank konvensional dan bank syariah adalah akad-akad yang digunakan. Berikut ini produk-produk di bank syariah adalah sebagai berikut:

**a. Produk Pendanaan**

a) Giro

Giro adalah simpanan yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet giro, dan sarana perintah pembayaran lainnya atau dengan cara pemindahbukuan, produk ini menggunakan akad *wadiah* (yaitu bersifat titipan dari dana pihak ketiga yang diinvestasikan pada bank syariah).<sup>96</sup>

b) Tabungan

Tabungan adalah simpanan dana yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat-syarat tertentu yang telah disepakati, tetapi tidak dapat ditarik dengan cek, bilyet giro, dan/atau alat lainnya yang dipersamakan dengan itu, menggunakan akad *mudharabah* (konsep bagi hasil) maupun *wadiah*. Tabungan merupakan simpanan sementara, maksudnya simpanan untuk menunggu apakah investasi (antara lain dalam bentuk deposito), untuk keperluan sehari-hari atau konsumsi yang dapat ditarik sewaktu-waktu dalam bentuk giro.

c) Deposito

Deposito merupakan dana pihak ketiga yang dihimpun bank yang mempunyai jangka waktu dengan konsep bagi hasil yang telah disepakati dengan akad *mudharabah*.<sup>97</sup>

Akad-akad yang digunakan dalam produk pendanaan di bank syariah yaitu:

1) *Mudharabah*

*Mudharabah* adalah akad kerjasama usaha antara pemilik modal dan pengelola usaha untuk melakukan kegiatan usaha, laba dibagi atas dasar

---

<sup>96</sup>Berdasarkan Undang-undang Nomor 21 tahun 2008, Pasal 19.

<sup>97</sup>Wirosa, *Produk Perbankan Syariah*, (Jakarta: LPFE, 2005), hlm. 185-186.

nisbah bagi hasil menurut kesepakatan kedua belah pihak, sedangkan apabila terjadi kerugian akan ditanggung oleh si pemilik modal kecuali kerugian yang disebabkan oleh kesalahan pengelola usaha. Akad *mudharabah* merupakan suatu transaksi pendanaan atau investasi yang berdasarkan kepercayaan, yaitu kepercayaan dari pemilik modal kepada pengelola usaha. Kepercayaan ini penting dalam akad *mudharabah* karena pemilik modal tidak diperbolehkan ikut campur dalam manajemen perusahaan atau proyek yang dibiayai dengan pemilik modal tersebut, kecuali sebatas memberikan saran dan melakukan pengawasan pada pengelola usaha. Dalam *mudharabah*, pemilik modal tidak diperbolehkan mengisyaratkan sejumlah tertentu untuk bagiannya karena dapat dipersamakan dengan riba yaitu meminta kelebihan atau imbalan tanpa ada faktor penyeimbang yang diperbolehkan secara konsep syariah. Keuntungan yang dibagikan juga tidak dapat menggunakan nilai proyeksi, akan tetapi harus menggunakan nilai realisasi keuntungan yang mengacu pada laporan hasil usaha yang secara periodik disusun oleh pengelola usaha dan diserahkan kepada pemilik modal.<sup>98</sup>

## 2) *Wadiah*

Secara etimologis, kata *wadiah* berasal dari kata *wada'aasy-syai'* apabila ia meninggalkannya pada orang yang menerima titipan. Adapun *wadiah* secara terminologis, yaitu pemberian kuasa oleh penitip kepada orang yang menjaga hartanya tanpa kompensasi (ganti).<sup>99</sup>

### **b. Produk Pembiayaan**

Berdasarkan Undang – undang Perbankan Syariah No. 21 Tahun 2008 ”Pembiayaan adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah waktu tertentu dengan

---

<sup>98</sup>Kautsar Riza Salman, *Akuntasni Perbankan Syariah*, (Padang: Akademia Permata, 2012), hlm. 219.

<sup>99</sup>Mardani, *Fiqh Ekonomi Syariah*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013), hlm. 282.

imbangan atau bagi hasil.<sup>100</sup> Berikut ini beberapa jenis-jenis akad pembiayaan yang dilakukan perbankan syariah, antara lain:

#### 1. *Murabahah*

*Murabahah* adalah pembelian oleh satu pihak untuk kemudian dijual kepada pihak lain yang telah mengajukan permohonan pembelian terhadap suatu barang dengan keuntungannya yang transparan. Pembayaran *murabahah* dapat dilakukan secara tunai atau cicilan. Harga yang disepakati dalam *murabahah* adalah harga jual sedangkan harga beli harus diberitahukan. Harga yang disepakati dalam *murabahah* adalah harga jual sedangkan harga beli harus diberitahukan pada saat dilakukan penantangan akad, karena dalam konsep syariah saling *ridho* dan transparan sangat diutamakan bagi kedua belah pihak.<sup>101</sup>

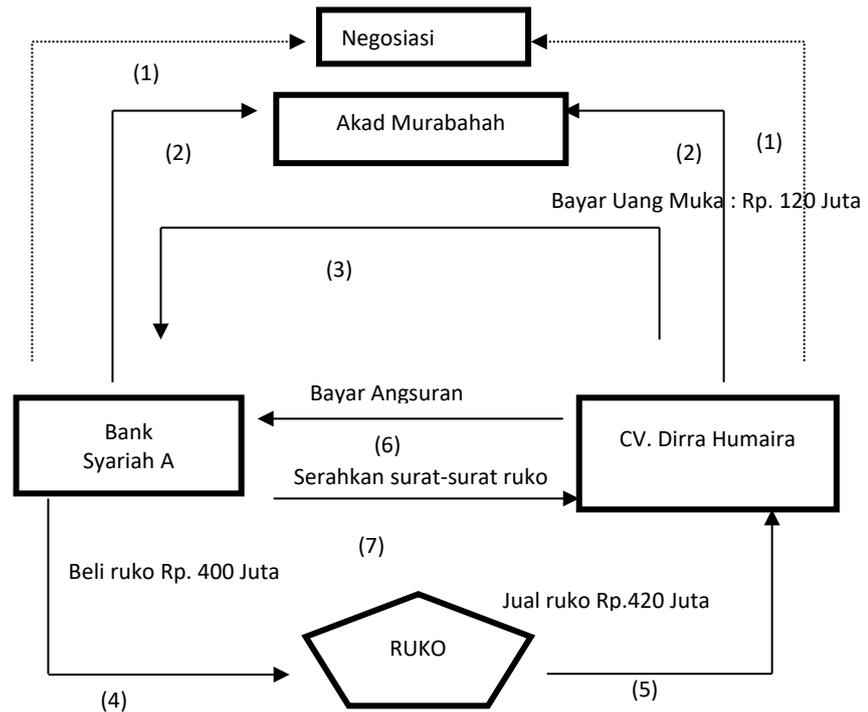
Kedua belah pihak harus menyepakati harga jual dan jangka waktu pembayaran. Harga jual dicantumkan dalam akad jual beli dan jika telah disepakati tidak dapat berubah selama berlakunya akad. Dalam perbankan, *murabahah* selalu dilakukan dengan cara cicilan (*bi tsaman ajil atau muajjal*). Dalam transaksi ini barang diserahkan segera setelah akad, sedangkan pembayaran dilakukan secara tangguh/cicilan.<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup>Himpunan Peraturan Perundang-undangan Perbankan Syariah, (Jakarta: Indonesia Legal Centre Publishing, 2008), hlm. 2.

<sup>101</sup>Ibid, Mardani, hlm. 135.

<sup>102</sup> Fatwa Dewan Syariah nasional No. 04/DSN-MUI/IV/2000 Tanggal 1 April 2000 Tentang *Murabahah*..



Gambar.2.2  
Skema *Murābahah*

## 2. Salam

*Salam* berasal dari kata *As salaf* yang artinya pendahuluan karena pemesan barang menyerahkan uang dimuka. Akad *salam* dapat didefinisikan sebagai transaksi atau akad jual beli dimana barang yang diperjual belikan tidak ada ketika transaksi dilakukan, dan pembeli melakukan pembayaran dimuka sedangkan penyerahan barang baru dilakukan dikemudian hari.

*Salam* adalah transaksi jual beli di mana pembeli menyerahkan uang pembelian sekaligus diawal sementara barang diserahkan kemudian. Oleh karena itu barang diserahkan secara tangguh sedangkan pembayaran dilakukan tunai. Bank dapat bertindak sebagai pembeli, sedangkan nasabah sebagai penjual atau sebaliknya dalam transaksi ini kuantitas, kualitas, harga, dan waktu penyerahan barang harus ditentukan secara pasti. Sedangkan Salam paralel jika nasabah datang ke bank untuk membeli sesuatu dengan dibayar dimuka lalu bank memesan kepada produsen barang

dengan pembayaran diawal pula. Namun kedua akad ini haruslah terpisah dan akad kedua dilakukan setelah akad pertama.<sup>103</sup>

Dalam praktek perbankan, ketika barang telah diserahkan kepada bank, maka bank akan menjualnya kepada rekanan nasabah atau kepada nasabah itu sendiri secara tunai atau secara cicilan. Harga jual yang ditetapkan oleh bank adalah harga beli bank dari nasabah ditambah keuntungan. Dalam hal bank menjualnya secara tunai, biasanya disebut pembiayaan talangan (*bridging financing*). Sedangkan dalam hal bank menjualnya secara cicilan, kedua pihak harus menyepakati harga jual dan jangka waktu pembayaran.

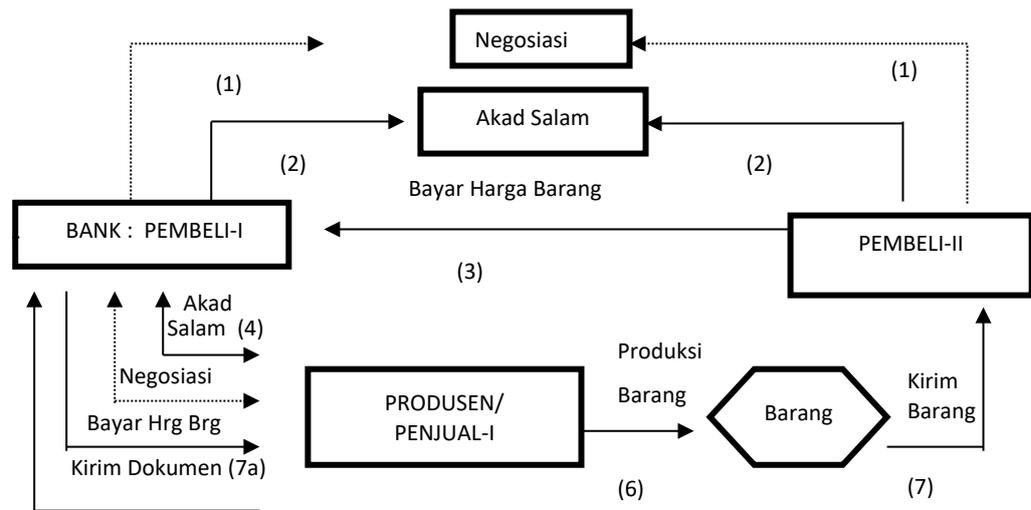
Harga jual dicantumkan dalam akad jual beli dan jika telah disepakati tidak dapat berubah selama berlakunya akad. Umumnya transaksi ini diterapkan dalam pembiayaan barang yang belum ada seperti pembelian komoditi pertanian oleh bank untuk kemudian dijual kembali secara tunai atau secara cicilan.

Ketentuan umum Pembiayaan *Salam* adalah sebagai berikut:

- Pembelian hasil produksi harus diketahui spesifikasinya secara jelas seperti jenis, macam, ukuran, mutu dan jumlahnya. Misalnya jual beli 100 kg mangga harum-manis kualitas 'A' dengan harga Rp. 5000/kg, akan diserahkan pada panen dua bulan mendatang.
- Apabila hasil produksi yang diterima cacat atau tidak sesuai dengan akad maka nasabah (produsen) harus bertanggung jawab dengan cara antara lain mengembalikan dana yang telah diterimanya atau mengganti barang yang sesuai dengan pesanan.
- Mengingat bank tidak menjadikan barang yang dibeli atau dipesannya sebagai persediaan (*inventory*), maka dimungkinkan bagi bank untuk melakukan akad salam kepada pihak ketiga (pembeli kedua), seperti BULOG, pedagang pasar induk atau rekanan. Mekanisme seperti ini disebut *paralel salam*.

---

<sup>103</sup> Fatwa Dewan Syariah Nasional No.05/DSN-MUI/IV/2000 Tanggal 1 April 2000 Tentang Jual Beli *Salam*.



Gambar. 2.3  
Skema Salam

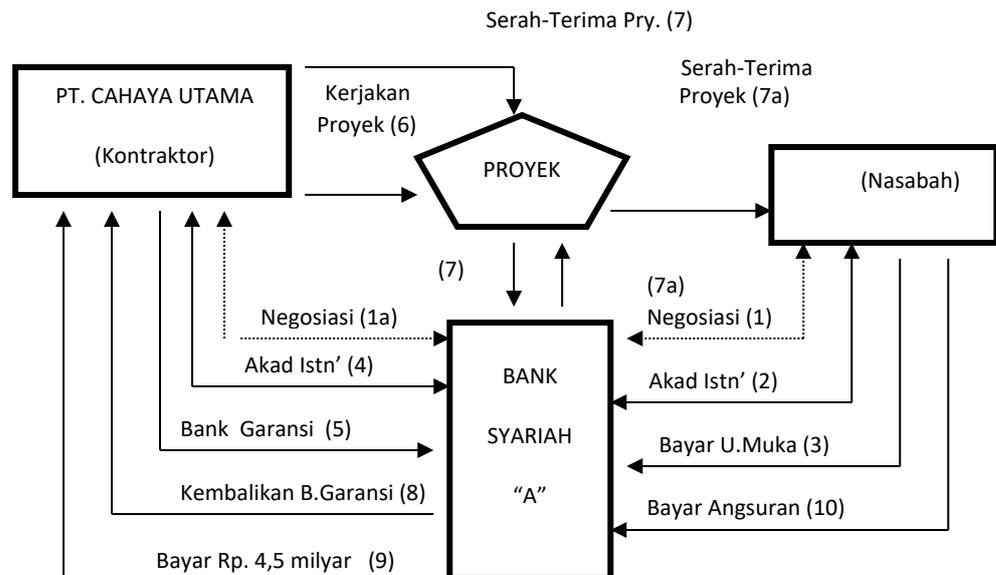
### 3. *Ishtishna*

Menurut Kompilasi Hukum Ekonomi Syariah *istishna* adalah jual beli barang atau jasa dalam bentuk pemesanan dengan kriteria dan persyaratan tertentu yang disepakati antara pihak pemesan dan pihak penjual. *Istishna* menurut fukaha adalah pengembangan dari *salam*, dan diizinkan secara syariah berdasarkan dalil dari alquran dan hadis serta kesepakatan kaum muslimin. *Istishna* adalah akad jual beli dalam bentuk pemesanan pembuatan barang tertentu dengan kriteria dan persyaratan tertentu yang disepakati antar pemesan (pembeli) dan penjual (pembuat). *Istishna* dapat dilakukan secara langsung antar dua belah pihak antar pemesan dengan penjual.<sup>104</sup>

Produk *Istishna*' menyerupai produk *salam*, tapi dalam *istishna*' pembayarannya dapat dilakukan bank dalam beberapa kali (termin) pembayaran. Skim *istishna*' dalam Bank Syariah umumnya diaplikasikan pada pembiayaan manufaktur dan konstruksi.

<sup>104</sup>Ibid, Mardani, hlm.137.

Ketentuan umum Pembiayaan *Istishna'* adalah spesifikasi barang pesanan harus jelas seperti jenis, macam ukuran, mutu dan jumlahnya.<sup>105</sup> Harga jual yang telah disepakati dicantumkan dalam akad *istishna'* dan tidak boleh berubah selama berlakunya akad. Jika terjadi perubahan dari kriteria pesanan dan terjadi perubahan harga setelah akad ditandatangani, seluruh biaya tambahan tetap ditanggung nasabah.



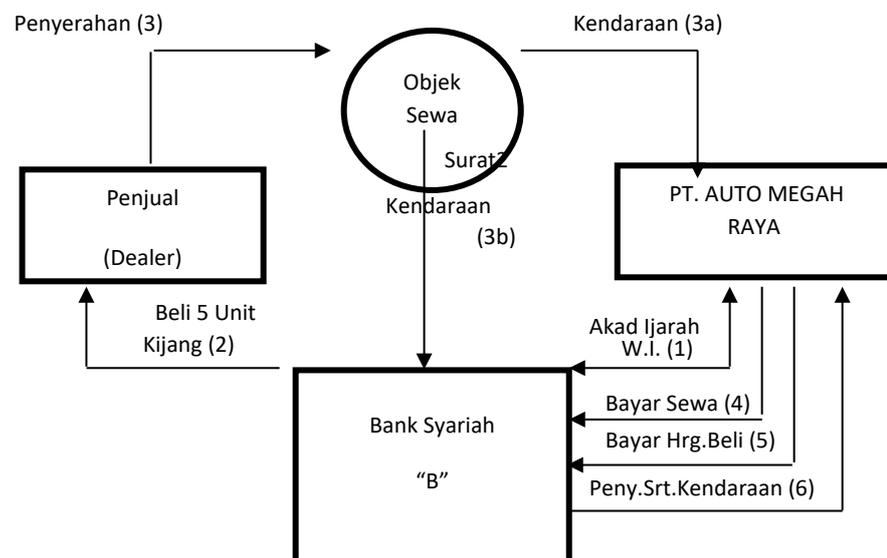
Gambar. 2.4  
Skema *Istishna'*

#### 4. *Ijarah*

*Ijarah* adalah akad pemindahan hak guna (manfaat) atas suatu barang atau jasa, dalam waktu tertentu dengan pembayaran upah sewa tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan atas barang itu sendiri. *Ijarah muntahiyah bittamlik* (IMBT) adalah akad sewa-menyewa antar pemilik objek sewa dan penyewa untuk mendapatkan imbalan atas abjek sewa yang disewakan dengan opsi perpindahan hak milik objek sewa pada saat tertentu sesuai dengan akad sewa. Perpindahan hak milik objek sewa kepada penyewa dalam *ijarah muntahiyah bittamlik* dapat dilakukan dengan:

<sup>105</sup> Fatwa Dewan Syariah Nasional No. 06/DSN-MUI/IV/2000 Tanggal 4 April 2000 Tentang Jual Beli *Istishna'*.

- a. Hibah
- b. Penjualan sebelum akad berakhir sebesar harga yang sebanding dengan sisa cicilan sewa
- c. Penjualan pada akhir masa sewa dengan pembayaran tertentu yang disepakati pada awal akad
- d. Penjualan secara bertahap sebesar harga tertentu yang disepakati dan tercantum dalam akad.
- e. Pihak yang menyewakan berjanji akan menjual barang yang disewakan tersebut pada akhir masa sewa.



Gambar. 2.5 Skema Ijarah

### 5. Mudharabah

Pembiayaan *mudharabah* adalah perjanjian antara pemilik dana (*shahibul maal*) dan pengelola dana (*mudharib*) untuk melakukan kegiatan usaha tertentu, dengan pembiayaan keuntungan antara kedua belah pihak berdasarkan nisbah yang telah disepakati sebelumnya. Dimana modal berasal dari *shahibul maal*, apabila mengalami kerugian maka akan ditanggung oleh *shahibul maal*, kecuali atas kelalaian dari *mudharib* atas

penyalahgunaan wewenang maka *mudharib* yang akan menanggung kerugian tersebut. Perbedaan yang esensial dari *mudharabah* dan *musyarakah* terletak pada kontribusi atas manajemen dan keuangan atau salah satu diantara itu.

Secara spesifik terdapat bentuk *musyarakah* yang populer dalam produk perbankan syariah yaitu *mudhārabah*. *Mudhrabah* adalah bentuk kerja sama antara dua atau lebih pihak di mana pemilik modal (*shahib al-māl*) dalam hal ini bank mempercayakan sejumlah modal kepada nasabah pengelola (*mudhārib*) dengan suatu perjanjian pembagian keuntungan. Bentuk ini menegaskan kerja sama dalam paduan kontribusi 100% modal kas dari *shahib al-māl* dan keahlian dari *mudhārib*.<sup>106</sup>

Transaksi jenis ini tidak mensyaratkan adanya wakil *shahib al-māl* dalam manajemen proyek. Sebagai orang kepercayaan, *mudhārib* harus bertindak hati-hati dan bertanggung jawab untuk setiap kerugian yang terjadi akibat kelalaian. Sedangkan sebagai wakil *shahib al-māl* dia diharapkan untuk mengelola modal dengan cara tertentu untuk mendapatkan laba optimal.

Perbedaan esensial dari *musyarakah* dan *mudhārabah* terletak pada besarnya kontribusi atas manajemen dan keuangan atau salah satu di antara itu. Dalam *mudhārabah*, modal hanya berasal dari satu pihak, sedangkan dalam *musyarakah* modal berasal dari dua pihak atau lebih.

*Musyarakah* dan *mudhārabah* dalam literatur fiqih berbentuk perjanjian kepercayaan (*uqud al-amanah*) yang menuntut tingkat kejujuran yang tinggi dan menjunjung keadilan. Karenanya masing-masing pihak harus menjaga kejujuran untuk kepentingan bersama dan setiap usaha dari masing-masing pihak untuk melakukan kecurangan dan ketidakadilan pembagian pendapatan betul-betul akan merusak ajaran Islam.<sup>107</sup>

Ketentuan umum skema pembiayaan *mudhārabah* adalah sebagai berikut:

---

<sup>106</sup> Fatwa Dewan Syariah Nasional No. 07/DSN-MUI/IV/2000 Tanggal 4 April 2000 Tentang Pembiayaan *Mudharabah (Qiradh)*.

<sup>107</sup> Sayyid Sabiq, *Fiqh Al Sunnah*, .hal. 212-216

Jumlah modal yang diserahkan kepada nasabah selaku pengelola modal harus diserahkan tunai, dan dapat berupa uang atau barang yang dinyatakan nilainya dalam satuan uang. Apabila modal diserahkan secara bertahap, harus jelas tahapannya dan disepakati bersama.

Hasil dari pengelolaan modal pembiayaan *mudhārabah* dapat diperhitungkan dengan cara, yakni :

i. Perhitungan dari pendapatan proyek (*revenue sharing*)

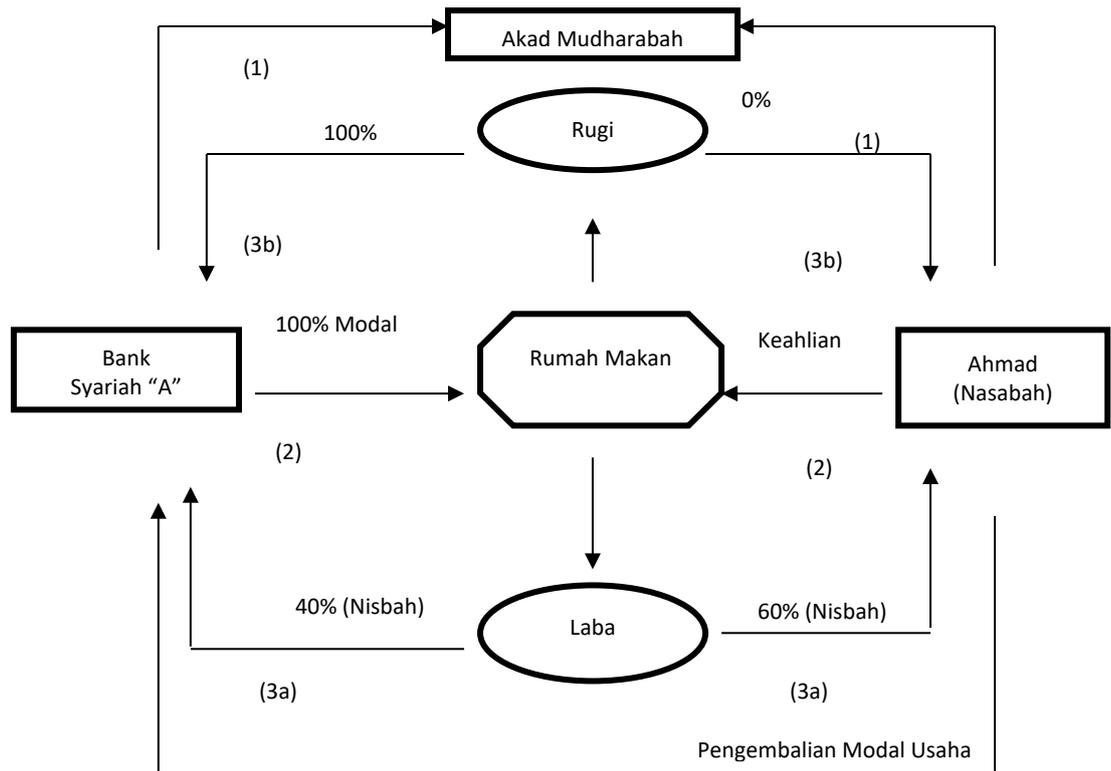
ii. Perhitungan dari keuntungan proyek (*profit sharing*)<sup>108</sup>

- Hasil usaha dibagi sesuai dengan persetujuan dalam akad, pada setiap bulan atau waktu yang disepakati. Bank selaku pemilik modal menanggung seluruh kerugian kecuali akibat penyimpangan atau kelalaian nasabah, seperti penyelewengan, kecurangan dan penyalahgunaan dana.

- Bank berhak melakukan pengawasan terhadap pekerjaan namun tidak berhak mencampuri urusan pekerjaan/usaha nasabah. Jika nasabah cidera janji dengan sengaja, misalnya tidak mau membayar kewajiban atau menunda pembayaran kewajiban, maka ia dapat dikenakan sanksi administrasi.

---

<sup>108</sup> Wiroso, SE, MBA, *Penghimpunan Dana dan Distribusi Hasil Usaha Bank Syariah*, (Jakarta:Grasindo, 2005) hal. 120-123



Gambar 2.6  
Skema *Mudhārabah*

## 6. *Musyarakah*

Pembiayaan *musyarakah* merupakan pembiayaan berdasarkan konsep kerjasama (*syirkah*) atau perkongsian antara kedua belah pihak dimana masing-masing pihak memberikan modal yang pembagiannya berdasarkan kesepakatan dan pembagian keuntungan juga berdasarkan kesepakatan. Secara spesifik bentuk kontribusi dari pihak yang bekerjasama dapat berupa dana, barang perdagangan, kewiraswastaan, kepandaian, kepemilikan, maupun peralatan. Dengan merangkum seluruh kombinasi dari bentuk kontribusi masing-masing pihak dengan atau tanpa batasan waktu menjadikan produk ini sangat fleksibel apabila lebih dikembangkan kembali sesuai dengan kebutuhan dari para bisnis nasabah karena tidak seluruhnya produk bank konvensional dapat bersaing dengan perbankan syariah.<sup>109</sup>

<sup>109</sup>Muhammad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2010), hlm. 188.

### c. Akad Jasa/Pelengkap.

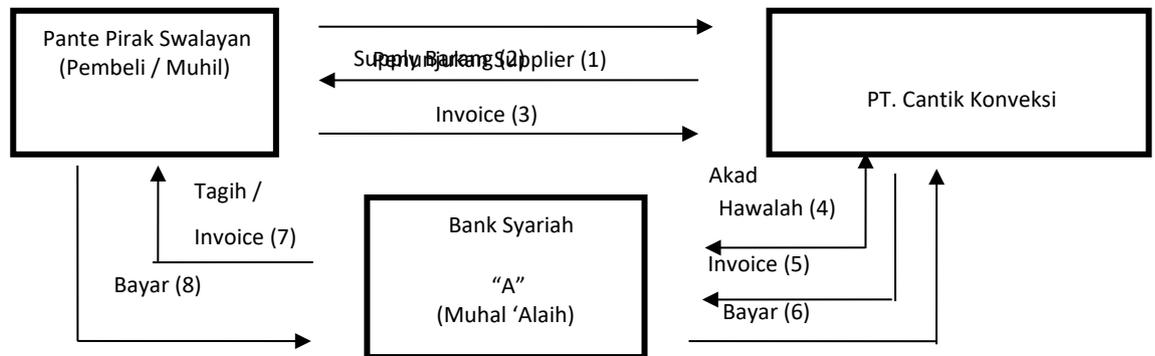
Untuk mempermudah pelaksanaan pembayaran, biasanya diperlukan juga akad pelengkap. Akad pelengkap ini tidak ditujukan untuk mencari keuntungan, tapi ditujukan untuk mempermudah pelaksanaan pembiayaan. Meskipun tidak ditujukan untuk mencari keuntungan, dalam akad pelengkap ini dibolehkan untuk meminta biaya-biaya yang telah dikeluarkan untuk melaksanakan akad ini. Besarnya biaya ini sekedar untuk menutupi biaya yang benar-benar timbul. Akad pelengkap ini adalah akad *tabarru'*.

#### a. *Hiwālah* (Alih Hutang-Piutang)

Tujuan fasilitas hiwalah adalah untuk membantu *supplier* mendapatkan modal tunai agar dapat melanjutkan produksinya. Bank mendapat ganti-biaya atas jasa pemindahan piutang. Untuk mengantisipasi risiko kerugian yang akan timbul, bank perlu mengadakan penelitian atas kemampuan pihak yang berhutang dan kebenaran transaksi antara yang memindahkan piutang dengan yang berhutang. Katakanlah seorang *supplier* bahan bangunan menjual barangnya kepada pemilik proyek yang akan dibayar dua bulan kemudian. Karena kebutuhan *supplier* akan dilikuiditas, maka ia meminta bank untuk mengambil alih piutangnya. Bank akan menerima pembayaran dari pemilik proyek.<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> Fatwa Dewan Syariah nasional No. 12/DSN-MUI/IV/2000 Tanggal 13 April 2000 Tentang *Hawalah*. Sayyid Sabiq, *Fiqh Al Sunnah*, .hal. 217-218



Gambar 2.7  
Skema *Hiwalah*

b. *Rahn* (Gadai)

Tujuan akad *rahn* adalah untuk memberikan jaminan pembayaran kembali kepada bank dalam memberikan pembiayaan.

Barang yang digadaikan wajib memenuhi kriteria:

- Milik nasabah sendiri.
- Jelas ukuran, sifat, dan nilainya ditentukan berdasarkan nilai riil pasar.
- Dapat dikuasai namun tidak boleh dimanfaatkan oleh bank.

Atas izin bank, nasabah dapat menggunakan barang tertentu yang digadaikan dengan tidak mengurangi nilai dan merusak barang yang digadaikan. Apabila barang yang digadaikan rusak atau cacat, nasabah harus bertanggung jawab.

Apabila nasabah wanprestasi, bank dapat melakukan penjualan barang yang digadaikan atas perintah hakim. Nasabah mempunyai hak untuk menjual barang tersebut dengan seizin bank. Apabila penjualan melebihi kewajibannya, kelebihan tersebut menjadi milik nasabah. Dalam hal hasil

penjualan tersebut lebih kecil dari kewajibannya, maka nasabah harus menutupi kekurangannya.<sup>111</sup>

c. *Qardh*

*Qardh* adalah pinjaman uang. Aplikasi *qardh* dalam perbankan biasanya dalam empat hal, yaitu:

1. Sebagai pinjaman talangan haji, di mana nasabah calon haji diberikan pinjaman talangan untuk memenuhi syarat penyetoran biaya perjalanan haji. Nasabah akan melunasinya sebelum keberangkatannya ke haji.

2. Sebagai pinjaman tunai (*cash advanced*) dari produk kartu kredit syariah, di mana nasabah diberi keleluasan untuk menarik uang tunai milik bank melalui ATM. Nasabah akan mengembalikannya sesuai waktu yang ditentukan.

3. Sebagai pinjaman kepada pengusaha kecil, di mana menurut perhitungan bank akan memberatkan si pengusaha bila diberikan pembiayaan dengan skema jual beli, *ijarah* atau bagi hasil.

4. Sebagai pinjaman kepada pengurus bank, di mana bank menyediakan fasilitas ini untuk memastikan terpenuhinya kebutuhan pengurus bank. Pengurus bank akan mengembalikan dana pinjaman itu secara cicilan melalui pemotongan gaji.<sup>112</sup>

d. *Wakalah* (Perwakilan)

*Wakalah* dalam aplikasi perbankan terjadi apabila nasabah memberikan kuasa kepada bank untuk mewakili dirinya melakukan pekerjaan jasa tertentu,<sup>113</sup> seperti pembukuan *L/C*, *inkaso*, dan *transfer uang*. Bank dan nasabah yang dicantumkan dalam akad pemberian kuasa harus cakap hukum. Khusus untuk pembukaan *L/C*, apabila dana nasabah ternyata tidak cukup, maka penyelesaian *L/C* (*settlement L/C*) dapat dilakukan dengan pembiayaan *murabahah*, *salam*, *ijarah*, *mudharabah*, atau *musyarakah*.

---

<sup>111</sup> Fatwa Dewan Syariah Nasional No. 25/DSN-MUI/III/2002 Tanggal 26 Juni 2002 Tentang *Rahn*.

<sup>112</sup> Adiwarmarman Karim, Bank Islam, hal. 96-97

<sup>113</sup> Fatwa Dewan Syariah Nasional Nop. 10/DSN-MUI/IV/2000 Tanggal 13 April 2000 Tentang *Wakalah*.

Kelalaian dalam menjalankan kuasa menjadi tanggung jawab bank, kecuali kegagalan karena *force majeure* menjadi tanggung jawab nasabah.

Apabila bank yang ditunjuk lebih dari satu, maka masing-masing bank tidak boleh bertindak sendiri-sendiri tanpa musyawarah dengan bank yang lain, kecuali dengan seizin nasabah. Tugas, wewenang dan tanggung jawab harus jelas sesuai kehendak nasabah bank. Setiap tugas yang dilakukan harus mengatasnamakan nasabah dan harus dilaksanakan oleh bank. Atas pelaksanaan tugasnya tersebut, bank mendapat pengganti biaya berdasarkan kesepakatan bersama. Pemberian kuasa berakhir setelah tugas dilaksanakan dan disetujui bersama antara nasabah dengan bank.

e. *Kafalah* (Garansi Bank)

Garansi bank dapat diberikan dengan tujuan untuk menjamin pembayaran suatu kewajiban pembayaran atau jaminan yang diberikan oleh penjamin kepada pihak ketiga untuk memenuhi kewajiban pihak kedua yang dijamin.<sup>114</sup> Bank dapat mensyaratkan nasabah untuk menempatkan sejumlah dana untuk fasilitas ini sebagai *rahn*. Bank dapat pula menerima dana tersebut dengan prinsip *wadi'ah*. Untuk jasa-jasa ini, bank mendapatkan pengganti biaya atas jasa yang diberikan.

f. *Sharf* (Jual Beli Valuta Asing)

Pada prinsipnya jual beli valuta asing sejalan dengan prinsip *sharf*. Jual beli mata uang yang tidak sejenis ini, penyerahannya harus dilakukan pada waktu yang sama (*spot*). Bank mengambil keuntungan dari jual beli valuta asing ini.<sup>115</sup>

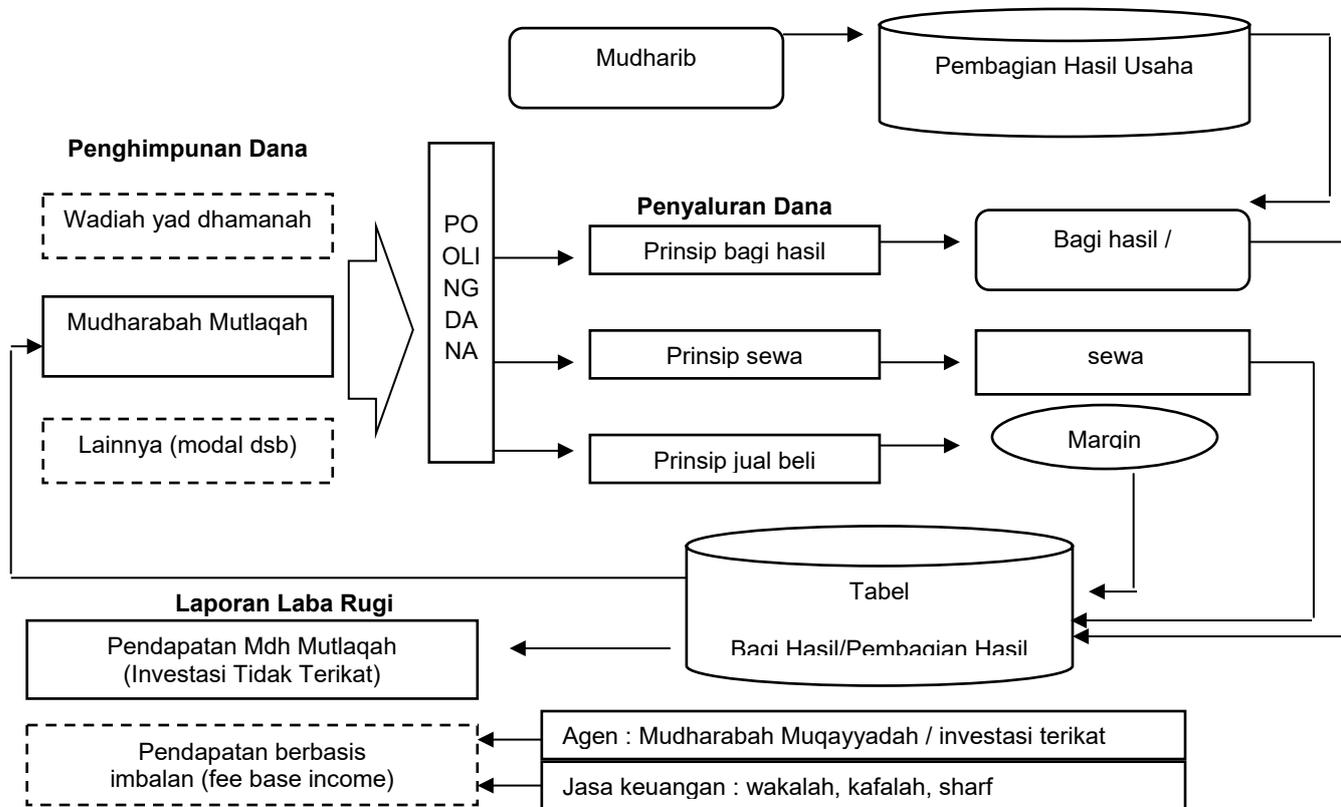
g. *Ijarah* (Sewa)

Jenis kegiatan ijarah antara lain penyewaan kotak simpanan (*safe deposit box*) dan jasa tata laksana administrasi dokumen (*custodian*). Bank mendapat imbalan sewa dari jasa tersebut.

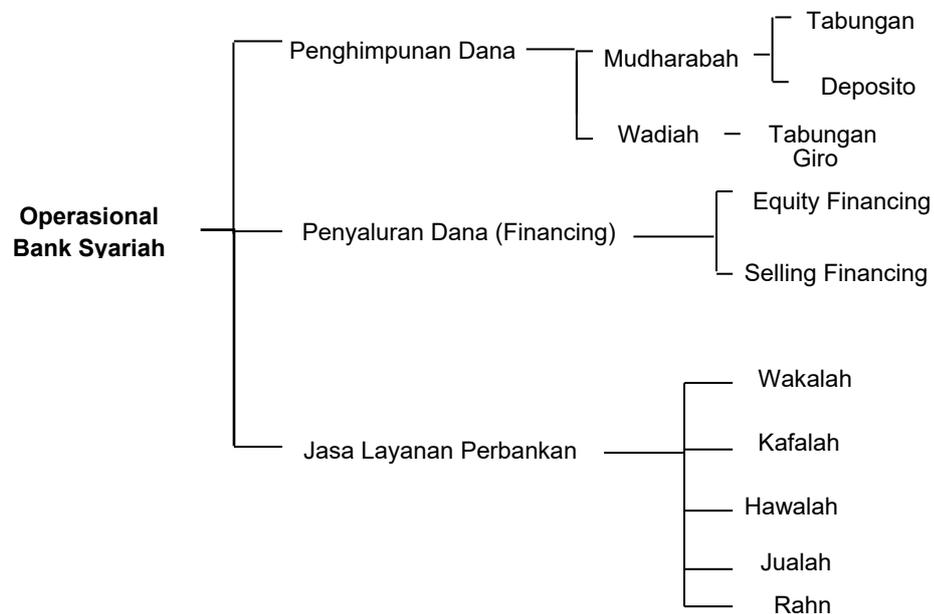
---

<sup>114</sup> Fatwa Dewan Syariah Nasional No. 11/DSN-MUI/IV/2000 Tanggal 13 April 2000 Tentang *Kafalah*.

<sup>115</sup> Fatwa Dewan Syariah nasional No. 28/DSN-MUI/III/2002 Tanggal 28 Maret 2002 Tentang Jual Beli Mata Uang (*Al Sharf*).



Gambar 2.8  
Alur Operasional Bank Syariah



Gambar 2.9  
Operasional Bank Syariah

## E. Konversi Bank

### 1. Dasar Konversi

Upaya untuk konversi Bank Aceh menuju bank syariah merupakan amanah dari Undang-undang Pemerintah Aceh. Dalam Peraturan Daerah atau Perda Aceh pasal 154-173 mengatur tentang perekonomian. Dalam bagian kedua tentang arah perekonomian disebutkan dalam ayat (1) Perekonomian Aceh diarahkan untuk meningkatkan produktifitas dan daya saing demi terwujudnya kemakmuran dan kesejahteraan rakyat dengan menjunjung tinggi nilai-nilai Islam, keadilan, pemerataan, partisipasi rakyat dan efisiensi dalam pola pembangunan berkelanjutan.<sup>116</sup>

<sup>116</sup>Lampiran Undang-undang Pemerintahan Aceh No. 11 Tahun 2006. Di dalam UU No. 11 Tahun 2006 BAB XXII terdapat 19 pasal.

Payung hukum tentang pembentukan bank terus diperbaharui oleh Pemerintah Aceh sehingga pada tanggal 1 September 2016, Pemerintah Aceh resmi mengeluarkan Qanun No. 5 Tahun 2016 tentang Pencabutan Qanun No.9 Tahun 2014 tentang Pembentukan Bank Aceh Syariah. Hal ini diperlukan sebagai alat monitoring terhadap rencana maupun realisasi konversi Bank Aceh Konvensional menjadi Bank Aceh Syariah, baik dari sisi waktu, proses, serta pengawasan konversi yang dilakukan. Termasuk melibatkan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) Aceh sebagai salah satu perwujudan prinsip *check and balances* dalam tatanan pemerintahan.<sup>117</sup>

Ketentuan mengenai konversi secara teknis dijumpai dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/3/PBI/2006 yang intinya bank hanya dapat mengubah kegiatan usahanya menjadi bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah dengan izin Gubernur Bank Indonesia. Mekanisme pelaksanaan perubahan kegiatan usaha Bank Konvensional menjadi Bank Syariah selanjutnya diatur dalam peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) No. 64/POJK/03/2016 tentang Perubahan Kegiatan Usaha Bank Konvensional menjadi Bank Syariah. Diatas telah dijelaskan bahwa perubahan kegiatan tersebut hanya dapat dilakukan dari izin OJK. Pemberian izin tersebut dilakukan dalam bentuk izin perubahan kegiatan usaha (Pasal 4 Peraturan OJK No. 64 Tahun 2016). Kemudian pada pasal 5 Peraturan OJK diatur ketentuan tentang kewajiban mencantumkan rencana konversi bank dalam rencana bisnisnya. Selanjutnya bank konvensional yang akan melakukan perubahan kegiatan usaha menjadi bank syariah harus menyesuaikan Anggaran Dasar, memenuhi persyaratan permodalan, menyesuaikan persyaratan Direksi dan Dewan Komisaris, membentuk Dewan Pengawas Syariah (DPS) dan menyajikan laporan keuangan awal sebagai sebuah bank syariah.<sup>118</sup>

Adanya proses akuisisi dan konversi bank dimaksud secara umum harus memperhatikan dan mengindahkan Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang

---

<sup>117</sup>Iskandar Usman, *Pencabutan Qanun Nomor 9/2014 Tentang Pembentukan Bank Aceh*, dalam Rubrik Opini, Portalsatu, 29 Juni 2016.

<sup>118</sup>Lihat: Peraturan OJK Pasal 5 dan 6 tentang Perubahan Kegiatan Usaha Bank Konvensional Menjadi Bank syariah Nomor 64/POJK/03/2016.

Perseroan Terbatas dan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/3/PBI/2006, serta ketentuan khusus yang ada dalam perundang undangan di bidang perbankan.<sup>119</sup>

Konversi merupakan mekanisme pembentukan bank syariah alternatif yang legal dan didasarkan pada prinsip kemudahan. Undang-undang No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah menyebutkan istilah akuisisi dengan mengalihkan, yaitu perbuatan hukum yang dilakukan oleh badan hukum atau orang perseorangan untuk mengambil alih saham bank yang mengakibatkan beralihnya pengendalian atas bank tersebut. Akuisisi sebagaimana dimaksud dalam konteks ini diikuti dengan perubahan (konversi) kegiatan usaha dari konvensional menjadi syariah, berdasarkan pada undang-undang No. 21 Tahun 2008 dan peraturan Bank Indonesia nomor 11/15/PBI/2009 tentang perubahan kegiatan usaha bank konvensional menjadi bank syariah.<sup>120</sup>

Penghindaran bunga (riba) merupakan salah satu tantangan yang dihadapi. Di samping itu, para praktisi perbankan muslim juga telah memberikan kontribusi berharga dalam membangun sistem perbankan yang bebas bunga. Agar proses konversi perbankan berbasis bunga menjadi perbankan syariah berjalan baik, maka setiap pembangun lembaga dalam suatu masyarakat Islam harus berpedoman pada syariah. Demikian pula praktik-praktik perbankan juga harus berpegang pada prinsip ini.<sup>121</sup>

Dalam melakukan konversi, terdapat dua alternatif yang dapat ditempuh. Pertama adalah mengeliminasi konsep bunga dari setiap bentuk pendapatan atas simpanan dan pinjaman, dan hanya mengizinkan bank untuk mengenakan beban biaya pelayanan *service charge* untuk menutup pengeluaran mereka. Hal ini akan mengakibatkan bank menjadi tidak *profitable* dan akan dianggap sebagai lembaga

---

<sup>119</sup>Abdul R. Saliman, *Hukum Bisnis Untuk Perusahaan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2005), hlm. 132.

<sup>120</sup>Aji Damanuri, *Rasionalitas Konversi Bank Konvensional ke Bank Syariah*, Skripsi, STAIN Diponegoro, diakses melalui: <http://jurnal.stainponorogo.ac.id/index.php/jucticia/article/view/338>, tanggal 19 September 2017.

<sup>121</sup>Zainul Arifin, *Dasar-dasar Manajemen Syariah*, Edisi revisi, (Jakarta: Pustaka Alvabet, Cet. 4, 2006), hlm. 31.

pelayanan sosial yang dijalankan oleh pemerintah yang tidak bermanfaat karena tidak ada hasil, dan orang tidak akan menyimpan dananya di bank. Dengan demikian akan mengeringkan sumber dana dan akan berakibat terhambatnya pertumbuhan ekonomi. Alternatif kedua, perbankan syariah harus dijalankan berdasarkan prinsip berbagi hasil dan berbagi risiko (*profit and loss sharing*), Islam tidak menolak usaha menghasilkan laba. Oleh karenanya tidak ada alasan bagi bank untuk tidak masuk dalam suatu kemitraan dengan pengusaha dan menyertakan dana, tanpa memungut bunga, tetapi memperoleh bagi hasil.<sup>122</sup>

Konversi menurut kamus perbankan berarti proses perubahan dari sistem atau jenis instrumen tertentu menjadi sistem atau instrumen lain. Konversi dalam perbankan dapat juga berupa perubahan sistem konvensional menjadi sistem syariah.<sup>123</sup> Perubahan kegiatan usaha bank konvensional menjadi bank berdasarkan prinsip syariah dilakukan berdasarkan pada Undang-undang No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Teknis mengenai perubahan dimaksud berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/15/PBI/2009 tentang Perubahan Kegiatan Usaha Bank Konvensional Menjadi bank syariah.<sup>124</sup>

Agar proses konversi perbankan berbasis bunga kepada perbankan Islam berjalan baik, maka setiap pembangunan lembaga dalam suatu masyarakat Islam harus berpedoman pada syariah. Demikian pula praktik perbankan juga harus berpegang pada prinsip ini. Walaupun pada masa awal Islam tidak terdapat lembaga seperti perbankan modern, pelajaran menunjukkan bahwa tidak setiap inovasi harus berpijak pada sesuatu yang telah tersedia, untuk meyakini bahwa hal itu bermanfaat bagi kemanusiaan dan tidak bertentangan dengan Alquran dan Sunnah.

Bank pada hakikatnya sebagai lembaga intermediasi yang menjembatani para penabung dengan investor. Karena tabungan hanya akan bermanfaat apabila

---

<sup>122</sup>Ahmad Nur Faqihuddin, "Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Bank Umum Syariah dan Bank Konvensional yang Memiliki Unit Keuangan Syariah", Skripsi Thesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Diakses melalui <http://digilib.uin-suka.ac.id/6578>, tanggal 23 Februari 2016.

<sup>123</sup>Kamus Perbankan <http://www.scribd.com/online>. 14 Juli. 2016

<sup>124</sup>Abdul Ghofur Anshori, *Pembentukan Bank Syariah Melalui Akuisisi dan Konversi*, Yogyakarta : UII Press, 2010), hlm. 5.

diinvestasikan sedangkan para penabung tidak dapat diharapkan untuk menggunakan kemampuannya untuk melakukan bisnis, maka tidak diragukan lagi bahwa bank dapat melakukan fungsi yang bermanfaat bagi masyarakat Islam.

Manfaat dari produk-produk perbankan Islam secara ideal adalah dapat (a) memelihara aspek keadilan bagi para pihak yang bertransaksi, (b) lebih menguntungkan dibandingkan perbankan konvensional, (c) dapat memelihara kestabilan nilai tukar mata uang karena selalu terkait dengan transaksi riil, bukan sebaliknya, (d) transparansi menjadi sifat yang melekat (*inherent*), dan (e) memperluas aplikasi syariah dalam kehidupan muslim.

Bank Umum Syariah maupun kantor cabang syariah yang merupakan hasil konversi harus menyelesaikan hak dan kewajiban kreditur dan debitur dari bank konvensional, yang antara lain dapat dilakukan dengan cara:

- a. Melakukan perubahan perjanjian dari nasabah bank konvensional menjadi nasabah bank syariah, bagi yang bersedia menjadi nasabah bank berdasarkan prinsip syariah, atau
- b. Memindahkan hak dan kewajiban nasabah bank konvensional ke kantor cabang konvensional lainnya pada bank yang sama, bagi yang tidak bersedia menjadi nasabah bank syariah, atau
- c. Melakukan penyelesaian atas seluruh hak dan kewajiban nasabah yang tidak bersedia mengikuti alternatif (1) dan (2) di atas.

Proses penyelesaian seluruh hak dan kewajiban tersebut harus telah dilaksanakan dalam jangka waktu 360 (tiga ratus enam puluh) hari sejak Izin Perubahan Kegiatan Usaha Syariah dikeluarkan.

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia No 11/15/PBI/2009 tanggal 29 April 2009 Perubahan Kegiatan Usaha Bank Konvensional Menjadi Bank Syariah, bank konvensional dapat melakukan perubahan kegiatan usaha menjadi bank syariah dengan mengajukan permohonan izin perubahan kegiatan usaha kepada Bank Indonesia disertai:

- a) Perubahan misi dan visi kegiatan usaha menjadi bank syariah;
- b) Perubahan rancangan anggaran dasar; Perubahan anggaran dasar harus dimintakan persetujuan kepada instansi yang berwenang dan permohonan kepada instansi yang berwenang dapat dilakukan bersamaan dengan pengajuan permohonan izin perubahan kegiatan usaha kepada Bank Indonesia.
- c) Nama dan data identitas dari calon Pemegang Saham Pengendali, calon anggota Dewan Komisaris, calon anggota Direksi, dan calon anggota Dewan Pengawas Syariah (DPS);
- d) Rencana bisnis bank syariah;
- e) Studi kelayakan mengenai peluang pasar dan potensi ekonomi; dan
- f) Rencana penyelesaian hak dan kewajiban nasabah. Selain itu, bank konvensional harus memberikan penjelasan mengenai keseluruhan rencana perubahan kegiatan usaha menjadi bank syariah melalui presentasi di Bank Indonesia.

Persyaratan perubahan kegiatan usaha antara lain:

- a) Rencana perubahan kegiatan usaha (konversi) harus dicantumkan dalam rencana bisnis bank konvensional
- b) Menyesuaikan anggaran dasar sebagai bank syariah;
- c) Memenuhi persyaratan permodalan yang ditetapkan;
- d) Menyesuaikan persyaratan Dewan Komisaris dan Direksi sebagai bank syariah;
- e) Membentuk Dewan Pengawas Syariah (DPS); dan
- f) Menyajikan laporan keuangan awal sebagai sebuah bank syariah.

Persyaratan Bank Umum Konvensional yang akan melakukan perubahan kegiatan usaha menjadi Bank Umum Syariah yaitu:

- 1) Memiliki rasio Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM) palingkurang sebesar 8 % (delapan persen) dan memiliki modal inti paling kurang sebesar Rp.100.000.000.000,00 (seratus milyar rupiah).
- 2) Dewan Komisaris dan Direksi Bank Umum Syariah harus memenuhi ketentuan Bank Indonesia yang terkait dengan Bank Umum Syariah.

- 3) Membentuk DPS yang harus memenuhi persyaratan DPS sebagaimana diatur dalam ketentuan Bank Indonesia mengenai Bank Umum Syariah yang berlaku.

Bank konvensional yang telah mendapat izin perubahan kegiatan usaha menjadi bank syariah wajib melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Mencantumkan secara jelas kata “Syariah” pada penulisan nama bank, dan mencantumkan logo iB pada formulir, warkat, produk, kantor dan jaringan kantor bank syariah.
- 2) Melakukan kegiatan usaha sebagai bank syariah paling lambat 60 hari sejak izin perubahan kegiatan usaha (konversi) diberikan.
- 3) Mengumumkan kepada masyarakat mengenai rencana kegiatan operasional sebagai bank syariah paling lambat 10 hari sebelumnya.
- 4) Melaporkan kepada Bank Indonesia mengenai telah dimulainya kegiatan operasional sebagai bank syariah.
- 5) Menghentikan seluruh kegiatan usaha secara konvensional kecuali dalam rangka penyelesaian hak dan kewajiban dari kegiatan usaha secara konvensional.
- 6) Menyelesaikan hak dan kewajiban dari kegiatan usaha secara konvensional paling lambat 1 (satu) tahun terhitung sejak tanggal izin perubahan kegiatan usaha diberikan.<sup>125</sup>

## **2. Tinjauan Konversi Dari Segi Hukum Positif dan Hukum Islam**

Seiring dengan perkembangan bank di Indonesia, telah banyak bermunculan bank konvensional yang mengubah kegiatan usahanya menjadi bank syariah. Pendirian bank syariah ini tentunya berdasarkan prinsip syariah. Berdasarkan Pasal 1 ayat (7) Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah mengartikan bank syariah sebagai bank yang melaksanakan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri dari bank umum syariah dan bank pembiayaan rakyat syariah.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup>[http://www.bi.go.id/id/peraturan/perbankan/Pages/pbi\\_111509.asp](http://www.bi.go.id/id/peraturan/perbankan/Pages/pbi_111509.asp), diakses tanggal 17 maret 2017.

<sup>126</sup>Pasal 1 Ayat (7) UU No. 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah.

Dalam Peraturan Bank Indonesia nomor 7/26/PBI/2005 tentang perubahan atas Peraturan Bank Indonesia nomor 2/8/PBI/2000 pasal 1, banksyariah adalah bank umum yang melakukan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, termasuk Unit Usaha Syariah (UUS) dan kantor cabang bank asing yang melakukan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah. Unit Usaha Syariah, yang selanjutnya disebut UUS, adalah unit kerja di kantor pusat bank umum yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional yang berfungsi sebagai kantor induk dari kantor cabang syariah dan atau unit syariah, atau unit kerja di kantor cabang dari bank yang berkedudukan di luar negeri yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional yang berfungsi sebagai kantor induk dari kantor cabang pembantu syariah dan atau unit syariah.<sup>127</sup> Dengan mencantumkan rencana perubahan tersebut dalam bisnis bank. Pemberian izin tersebut dilakukan dalam 2 tahap yaitu persetujuan perubahan kegiatan usaha dan persetujuan prinsip.

Seluruh ketentuan hukum Islam bidang perdata kini telah menjadi hukum positif di Indonesia. Sumber utama hukum Islam Perdata (hukum materielnya) di Indonesia adalah Alquran dan Hadis, yang penafsirannya juga dijabarkan dengan undang-undang terkait, Kompilasi Hukum Islam, Kompilasi Hukum Ekonomi Syariah, Fatwa-fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia, serta yurisprudensi. Secara umum, sumber hukum Islam menurut mazhab Syafi'i adalah Alquran, Sunnah (Hadits), Ijma' dan Qiyas.<sup>128</sup>

Eksistensi bank syariah selain sebagai implementasi akidah bagi umat Islam, juga mempunyai argumentasi ekonomi yang ilmiah. Hal itu juga dapat dibaca secara utuh dalam UU Perbankan Syariah, terutama dalam Penjelasan Umum dan Penjelasan pasal per pasalnya, yang secara substansial bertentangan dengan prinsip bank konvensional. Kegiatan usaha bank konvensional di Indonesia secara normatif dapat dilihat dalam pasal 6 dan 13 Undang-undang Nomor 7 Tahun

---

<sup>127</sup>Bank Indonesia, PBI Nomor 8/3/PBI/2006, LN No.5 DPbs tahun 2006, TLN No.4599, pasal 2 ayat 1

<sup>128</sup>H. Mohammad Daud Ali, *Hukum Islam: Pengantar Ilmu Hukum dan Tata Hukum Islam di Indonesia*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2000), hlm. 70.

1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang No. 10 Tahun 1998 (selanjutnya disebut UU Perbankan). Diantara usaha-usaha bank konvensional tersebut, yang umumnya dikenal masyarakat umum adalah penyimpanan dana masyarakat dengan memberikan bunga simpanan. Dana simpanan masyarakat ini selanjutnya termasuk yang dipinjamkan kepada masyarakat kembali dengan bunga pinjaman (utang). Dalam hal ini bank juga mengambil untung dari *spread* atau selisih bunga pinjaman dengan bunga simpanan yang disebut margin bunga.

Sistem bunga dalam bank konvensional merupakan bagian atau komponen sistem keuangan kapitalisme. Sifat spekulasi (*gharar*) sistem bunga dalam perbankan konvensional tidak hanya bergantung pada faktor-faktor internal bank dan faktor hubungan dengan kesehatan ekonomi nasabahnya, tetapi juga terkait dengan sistem ekonomi kapitalisme di dunia yang liberal dan spekulatif. Prinsip-prinsip perbankan syariah juga diuraikan dalam penjelasan pasal 2 UU Perbankan Syariah yang menjelaskan: Kegiatan usaha yang berasaskan Prinsip Syariah, antara lain, adalah kegiatan usaha yang tidak mengandung unsur:

- a) Riba, yaitu penambahan pendapatan secara tidak sah (batil) antara lain dalam transaksi pertukaran barang sejenis yang tidak sama kualitas, kuantitas, dan waktu penyerahan (*fadhl*), atau dalam transaksi pinjam-meminjam yang mempersyaratkan nasabah penerima fasilitas mengembalikan dana yang diterima melebihi pokok pinjaman karena berjalannya waktu (*nasi'ah*);
- b) *Maisir*, yaitu transaksi yang digantungkan kepada suatu keadaan yang tidak pasti dan bersifat untung-untungan;
- c) *gharar*, yaitu transaksi yang objeknya tidak jelas, tidak dimiliki, tidak diketahui keberadaannya, atau tidak dapat diserahkan pada saat transaksi dilakukan kecuali diatur lain dalam syariah;
- d) haram, yaitu transaksi yang objeknya dilarang dalam syariah; atau
- e) zalim, yaitu transaksi yang menimbulkan ketidakadilan bagi pihak lainnya.

Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut maka hukum perbankan syariah memberi dasar bahwa kegiatan perbankan syariah atas dasar ekonomi riil dengan cara berbagi hasil (*return*) dan risiko (*risk*). Para penyimpan dana di bank syariah tidak memperoleh bunga tetapi mendapatkan bagi hasil dari bank, sebab dananya dipergunakan oleh bank untuk pembiayaan-pembiayaan usaha riil dari nasabah yang menerima penyalurannya untuk investasi atau pembelian aset.

Namun, pada praktiknya pelaksanaan manajemen aset dari *mudharabah* dan *musyarakah* dominan tidak sesuai ketentuan yang berlaku. Idealnya, dana pada perbankan syariah disalurkan melalui kegiatan investasi pada aset riil. Pada kenyataannya pengelolaan aset pada perbankan syariah masih terpusat pada Sertifikat *Wadiah* Bank Indonesia (SWBI).<sup>129</sup>

### **3. Pedoman Konversi Bank Konvensional Menjadi Bank Syariah**

Kriteria kelayakan untuk konversi bank konvensional menjadi bank syariah secara umum dan diimplementasikan pada perbankan syariah dunia adalah sebagai berikut: (a) Semua bank yang memiliki divisi / cabang perbankan syariah dapat mengajukan permohonan konversi menjadi bank syariah secara keseluruhan; (b) Bank yang tidak diberikan persetujuan oleh regulator untuk divisi perbankan syariah harus terlebih dahulu memperoleh persetujuan untuk membuka divisi perbankan syariah sebelum mengajukan permohonan konversi menjadi bank syariah secara keseluruhan; (c) Bank harus memiliki peringkat CAMELS minimum 'Adil' dalam inspeksi di tempat terakhir dan / atau peringkat CAELS minimum 'Adil' dalam laporan di luar terakhir, tidak terdapat temuan buruk yang merugikan terhadap bank; (d) Bank pemohon harus mematuhi Persyaratan Modal Minimum, Rasio Kecukupan Modal (CAR) dan semua persyaratan lainnya sebagaimana berlaku pada bank syariah secara keseluruhan, dari waktu ke waktu.

Tindakan yang diperlukan yaitu sebagai berikut: (1) Bank harus mengembangkan strategi konversi yang komprehensif dengan ketentuan yang jelas

---

<sup>129</sup>Sofyan Rizal, *Kontrak Mudharabah, Permasalahan dan Alternatif Solusi*, <http://alhikmah.ac.id>, diakses tanggal 16 maret 2018.

dan jadwal yang jelas untuk konversi yang disetujui oleh Dewan Direksi bank (BOD); (2) Bank akan memulai proses konversi sesuai dengan aturan dan prinsip syariah dalam waktu enam bulan sejak pemberian persetujuan prinsip, kegagalan untuk melakukan hal itu akan menyebabkan pencabutan persetujuan prinsip; (3) Bank harus menyelesaikan proses konversi dalam jangka waktu maksimum tiga tahun sejak tanggal persetujuan prinsip. Dalam hal keterlambatan, bank akan membenarkan permintaan perpanjangan dengan alasan dan bukti, yang disetujui oleh Dewan Syariah dan Dewan Direksi; (4) Bank harus memberitahukan rencana konversi kepada publik setidaknya empat minggu sebelum dimulainya proses konversi; (5) Bank harus menetapkan semua prosedur yang diperlukan, membuat alat yang diperlukan, dan mencari alternatif untuk produk & layanan, operasi & pengaturan syariah yang tidak diizinkan; (6) Bank juga harus melatih dan mengembangkan SDM yang diperlukan untuk pelaksanaan prosedur konversi yang benar; (7) Bank harus menentukan tanggal *cut-off* konversi di luar apabila bank akan dilarang melakukan kegiatan perbankan yang tidak sesuai syariah, baik pada sisi aset dan kewajiban, kecuali dalam rangka penyelesaian hak dan kewajiban kegiatan perbankan dilakukan dengan cara konvensional; (8) Bank tidak akan menunda dalam menyelesaikan transaksi yang tidak diizinkan kecuali apabila penundaan tersebut menjadi keharusan dan disetujui oleh Dewan Syariah. Dalam hal keterlambatan, bank harus mengajukan justifikasi yang sama kepada regulator.<sup>130</sup>

Peraturan konversi yaitu pada PBI No.11/15/PBI/2009 & SEBI No.11/24/DPBS tentang Perubahan Kegiatan Usaha Bank Konvensional menjadi Bank Syariah. Dan memperhatikan Qanun Aceh No.8 Tahun 2014 tentang Pokok-pokok syariat Islam dalam pasal 21 ayat 1 s.d 3 ditegaskan:

1. Lembaga keuangan yang akan beroperasi di Aceh harus berdasarkan prinsip syariah;
2. Lembaga keuangan konvensional yang telah beroperasi di Aceh harus membuka Unit Usaha Syariah (UUS);

---

<sup>130</sup>Guidelines For Conversion Of A Conventional Bank Into An Islamic Bank State Bank Of Pakistan, Islamic Banking Department.

3. Transaksi keuangan Pemerintah Aceh dan Pemerintah Kabupaten/Kota wajib menggunakan prinsip syariah dan/atau melalui proses Lembaga Keuangan Syariah.

#### **4. Tantangan Strategi Konversi Bank Konvensional Menjadi Bank Syariah (Kondisi Riil Dari Berbagai Negara)**

Pengetahuan tentang perbankan dan keuangan Islam telah semakin menyebar dan ini telah menyebabkan permintaan signifikan untuk produk-produk perbankan yang berbasis syariah atau sesuai dengan peran syariah. Kesempatan ini telah mendesak bank untuk memanfaatkan peluang pasar ini dengan mengkonversi ke bank syariah secara penuh atau dengan menyediakan cabang yang berbeda untuk melakukan transaksi yang sesuai syariah. Perkembangan baru dalam konteks bank-bank di Timur Tengah dan negara-negara GCC, konversi dari bank konvensional ke bank yang sepenuhnya Islami telah mendapat banyak perhatian. Proses konversi ini telah meningkat di wilayah Timur Tengah, di mana lebih dari satu dekade, beberapa telah berhasil dikonversi ke bank-bank Islam di Kuwait, Arab Saudi dan UEA. Selain itu, bank-bank di wilayah ini juga telah berhasil menawarkan cabang perbankan syariah untuk bekerja berdampingan dengan bank konvensional. Fenomena ini juga telah dicatat di negara-negara Muslim lain di seluruh dunia.<sup>131</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Abdalla et al. (2015) menguji validitas model konversi yang berhasil dari bank konvensional ke bank syariah dalam konteks Libya dan faktor pendorong dari pengalaman. Mereka memeriksa empat variabel independen yaitu ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas di bank syariah, ketersediaan pasar modal syariah, kecenderungan karyawan untuk beralih ke bank syariah, dan pengalaman perbankan syariah yang sukses. Mereka menganggap pengalaman sukses konversi Libya menjadi bank syariah sebagai variabel dependen, dan menemukan bahwa faktor yang diuji tersebut berdampak

---

<sup>131</sup>F.S.Alani dan H. Yaacob. *Traditional Banks Conversion Motivation Into Islamic Banks: Evidence From The Middle East*. International Business Research, 2012, hlm. 83-98.

positif terhadap keberhasilan konversi bank konvensional di Libya menjadi bank syariah.<sup>132</sup>

Validitas konversi dari bank konvensional ke bank syariah di Libya diperiksa oleh Abo-Homera dan Aswaysy (2008) dalam studi kasus mereka antara *Jumhouria Bank* dan *Bank of Commerce and Development*. Berdasarkan temuan, sekitar 76% setuju untuk konversi bank konvensional di Libya menjadi bank syariah dan bahwa 79% dari mereka setuju bahwa lingkungan Libya adalah lingkungan yang tepat untuk proses konversi dalam hal konstituen dasarnya. Temuan juga menunjukkan itu 91% responden yakin bahwa faktor agama adalah faktor utama yang mendesak proses konversi.<sup>133</sup>

Peluang besar di Inggris untuk pengembangan sistem keuangan Islam. Selain itu, bank-bank Islam di India menghadapi tantangan dalam bentuk harmonisasi sistem akuntansi, kurangnya anggota tim yang memenuhi syarat yang berpengetahuan luas dalam produk keuangan Islam, pemasaran, dan penjualan. Selain itu, di Yordania, transformasi bank konvensional di bank-bank Islam dan adopsi mereka sistem perbankan Islam untuk mengikuti prinsip-prinsip syariah.<sup>134</sup>

Dalam konteks Arab Saudi, faktor-faktor yang memotivasi konversi bank konvensional menjadi bank syariah ditentukan oleh Mustafa (2006). Selain itu, ia juga melakukan wawancara dengan lima regulator Saudi di bank. Dia menyoroti enam kategori hambatan dan mengujinya secara deskriptif mereka adalah masalah administrasi, sumber daya manusia, teknis, pengembangan produk dan pengembangan pasar dan terakhir, kontrol yang valid. Studi ini membuktikan

---

<sup>132</sup>M.Aziz Abdalla dan F.Johari. *Testing The Impact Of The Control Bank's Support For The Experience Of Converting The Conventional Banks Into Islamic In Libya Multiple Groups Analysis Using Structural Equation Modeling*. 2015. International Journal Of Science And Research (IJSR), 4 (9), 1949-1955.

<sup>133</sup>M. Abo Homera dan N.Aswaysy. *The Conversion From Conventional Banks Into Islamic Banking In Libya*. 2008. Tripoli: Islamic Financing Secrices Conference

<sup>134</sup>Al Ayat, *Transforming Conventional Banks To Work According To Islamic Sharia: A Study To Show The Viability Of Application In Jordan (Thesis ed)*, 2007. Aman: The Arab Academy For Banking And Financial Sciences.

adanya hambatan dan menjelaskan kurangnya titik masuk yang berbeda untuk bank konvensional Saudi, di mana setiap bank konvensional memilih konversi langkahbijaksana atau yurisprudensi bertahap sesuai dengan motivasi dan sifat konversi, dan keadaan masing-masing bank. Studi ini juga menunjukkan beberapa dampak positif dari konversi termasuk pengembangan produk perbankan syariah, memperkaya pengetahuan tentang sektor perbankan syariah di antara karyawan, nasabah dan masyarakat.<sup>135</sup>

Masalah dan tantangan yang dihadapi bank-bank Islam di Inggris dengan data yang dikumpulkan mengungkapkan bahwa tantangan utama yang dihadapi bank-bank Islam di Inggris adalah heterogenitas klien (saat ini dan potensial), masalah regulasi, daya saing, dan kurangnya SDM yang berkualitas dan berpengalaman.<sup>136</sup>

Di Bangladesh, hambatan yang dihadapi oleh bank-bank Islam yaitu penciptaan mekanisme bebas bunga untuk penempatan dana jangka pendek dan risiko tinggi dalam pembagian keuntungan. Dia juga menemukan bahwa sekitar 60-70% dari investasi bank saat ini dilakukan secara *mark-up*, dalam bentuk *Murabahah* dan *Bai-Muajjal* dan investasi perdagangan jangka pendek di bank-bank Islam terkonsentrasi. Hambatan utama lainnya adalah kurangnya kerangka hukum perbankan Islam yang lengkap, dan sumber daya manusia yang terlatih dan efisien terbatas yang berkomitmen pada perbankan Islam, dan standar peraturan dan pengawasan yang sesuai dengan syariat yang belum dikembangkan. Dia merekomendasikan bahwa usaha kecil dan mikro harus diprioritaskan oleh bank syariah dan perbaikan lebih lanjut di bank tersebut dapat dicapai melalui peningkatan kualitas tenaga kerja.<sup>137</sup>

---

<sup>135</sup>M.E.Mustafa, *Assess The Phenomenon Of Transformation Conventional Banks To Islamic Banking: Applied Study On The Saudi Banks*. (Islamic Economics Department, 2006, Open American University Cairo:Thesis).

<sup>136</sup>Y. Karbhari, K.Naser, Z.Shahin, *Problems And Challenges Facing The Islamic Banking System In The West: The Case Of UK*. (Thunderbird International Business Review, 2004), 46(5), 521-543.

<sup>137</sup>Sarker, *Islamic Banking In Bangladesh: Performance, Problems, And Prospects*. 1999. International Journal Of Islamic Financial Services, 15-36.

## F. Manajemen Strategi

Manajemen merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi dan proses penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang diterapkan. Dalam manajemen diperlukan cara dalam mencapai tujuan tersebut, cara tersebut yaitu manajemen strategi. Strategi pada dasarnya merupakan alat atau cara untuk mencapai suatu tujuan dan sangat berperan penting dalam pencapaian kesuksesan suatu organisasi. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang.<sup>138</sup>

Manajemen strategis menjadi bidang ilmu yang berkembang dengan cepat, muncul sebagai respon atas meningkatnya pergolakan lingkungan. Bidang ilmu perusahaan secara menyeluruh dan berusaha ini melihat pengelolaan menjelaskan mengapa beberapa perusahaan berkembang dan maju dengan pesat, sedang yang lainnya tidak maju dan akhirnya bangkrut. Ciri khusus manajemen strategis adalah penekanan pada pengambilan keputusan strategis.<sup>139</sup> Tidak seperti keputusan-keputusan yang lain, keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan mempunyai tiga karakteristik:

1. *Rare*: keputusan-keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus, yang tidak dapat ditiru.
2. *Consequential*: keputusan-keputusan strategis yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen.
3. *Directive*: keputusan-keputusan strategis yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan yang lain dan tindakan-tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.<sup>140</sup>

---

<sup>138</sup>Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006), hlm. 12.

<sup>139</sup> H. Mintzberg, "Strategy Formulation: Schools of Thought", dalam *Perspectives on Strategic Management*, diedit oleh J.W. Fredrickson, New York, HarperCollins, 1990, hal. 179.

<sup>140</sup> J. Hickson, R.J. Butler, D. Cray, G.R. Mallory, dan D.C. Wilson, "Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations", San Francisco, Jossey-Bass, 1986, hal. 2642.

Wheelen, Thomas L. dan Hunger J. David, 'Strategic Management and Business Policy', 11th edition, Pearson International Edition, 2008;

Ruang lingkup manajemen strategi yaitu serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis dan perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para konsumen di masa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.<sup>141</sup>

Manajemen Strategi penting karena perusahaan ingin berhasil dalam menjalankan bisnisnya dari waktu ke waktu. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.<sup>142</sup> Dengan berbagai perubahan yang terjadi perusahaan membutuhkan operasi yang efisien, tepat waktu dan cepat. Lebih dari itu, apabila terkait dengan lingkungan dan masa depan, maka mereka juga harus berfikir yang sifatnya strategis, misalnya tentang visi dan pilihan pilihan dan cara mencapainya, untuk melihat bagaimana organisasi perusahaan di masa depan dan menyelesaikan tantangan perusahaan untuk terus maju.<sup>143</sup>

Proses manajemen strategis merupakan proses delapan langkah yang mencakup perencanaan, implementasi dan evaluasi strategis. Walaupun keenam langkah pertama mencerminkan proses perencanaan, implementasi dan evaluasi juga sama pentingnya. Strategi yang baik akan kemungkinan dapat terjadi

---

Amir, M. Taufiq, “*Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi*”, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2016, hal. 10-11.

<sup>141</sup>Ibid, hlm. 7

<sup>142</sup>J David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta : Andi), hlm. 4.

<sup>143</sup>M. Taufiq Amir, *Manajemen Strategik, Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016), hlm.8.

kegagalan apabila tidak diimplementasikan dan dievaluasi sebagaimana harusnya. Proses delapan langkah yang dimaksud terdiri dari:

- 1) Mengidentifikasi misi (tujuan) dan strategi terkini organisasi
- 2) Menganalisis lingkungan eksternal organisasi
- 3) Mengidentifikasi peluang dan ancaman
- 4) Menganalisis sumberdaya dan kemampuan organisasi
- 5) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan
- 6) Merumuskan strategi
- 7) Mengimplementasikan strategi
- 8) Mengevaluasi hasil<sup>144</sup>

Strategi digunakan untuk mengisi tiga tujuan manajemen, yaitu: (i) *Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan*. Strategi merupakan suatu bentuk atau tema yang memberikan kesatuan hubungan antara keputusan-keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi. Strategi dapat digunakan untuk membatasi alternatif keputusan yang akan diambil, dan dapat juga digunakan sebagai petunjuk untuk mengurangi usaha pencarian yang diperlukan untuk mengambil keputusan dari suatu masalah; (ii) *Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi*. Strategi tidak hanya digunakan untuk memperoleh konsistensi dalam keputusan yang kita ambil dalam waktu yang berbeda tetapi juga untuk organisasi yang kompleks, strategi dapat digunakan sebagai alat untuk memperoleh konsistensi dalam keputusan yang diambil oleh berbagai departemen dan individu yang ada dalam organisasi; (iii) *Strategi sebagai target*. Konsep strategi akan digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan dimana perusahaan akan berada dalam masa yang akan datang. Penetapan tujuan tidak hanya dilakukan untuk memberikan arah bagi penyusunan strategi, tetapi juga untuk membentuk aspirasi bagi perusahaan. Dengan demikian, strategi juga dapat berperan sebagai target perusahaan.<sup>145</sup>

---

<sup>144</sup>Hery, *Soal Jawab Manajemen*, (Jakarta: PT Grasindo, 2016), hlm. 94.

<sup>145</sup>Robert M Grant, *Analisis Strategi Kontemporer, Konsep, Teknik, Aplikasi.*, (Jakarta: Erlangga, hlm.21.

Dalam perencanaan strategi, proses analitis baik pada tingkat korporat maupun pada tingkat bisnis sangat dibutuhkan sebagai perencanaan jangka panjang. Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu:<sup>146</sup>

- a) Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
- b) Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya.
- c) Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
- d) Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
- e) Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Strategi diperlukan baik pada tingkatan korporasi, unit bisnis maupun tingkatan fungsional. Perumusan strategi dilakukan dengan cara yang sama seperti halnya proses pengambilan keputusan. Perlunya disusun dan mengevaluasi berbagai alternatif strategi dan kemudian memilih strategi yang akan memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Strategi setelah dirumuskan, langkah berikutnya adalah mengimplementasikan strategi. Strategi dikatakan berhasil apabila implementasinya juga berhasil. Walaupun perusahaan telah merencanakan strategi secara efektif, akan tetapi strategi tersebut tetap dikatakan tidak berhasil apabila tidak diimplementasikan sebagaimana harusnya. Tahap terakhir dalam proses

---

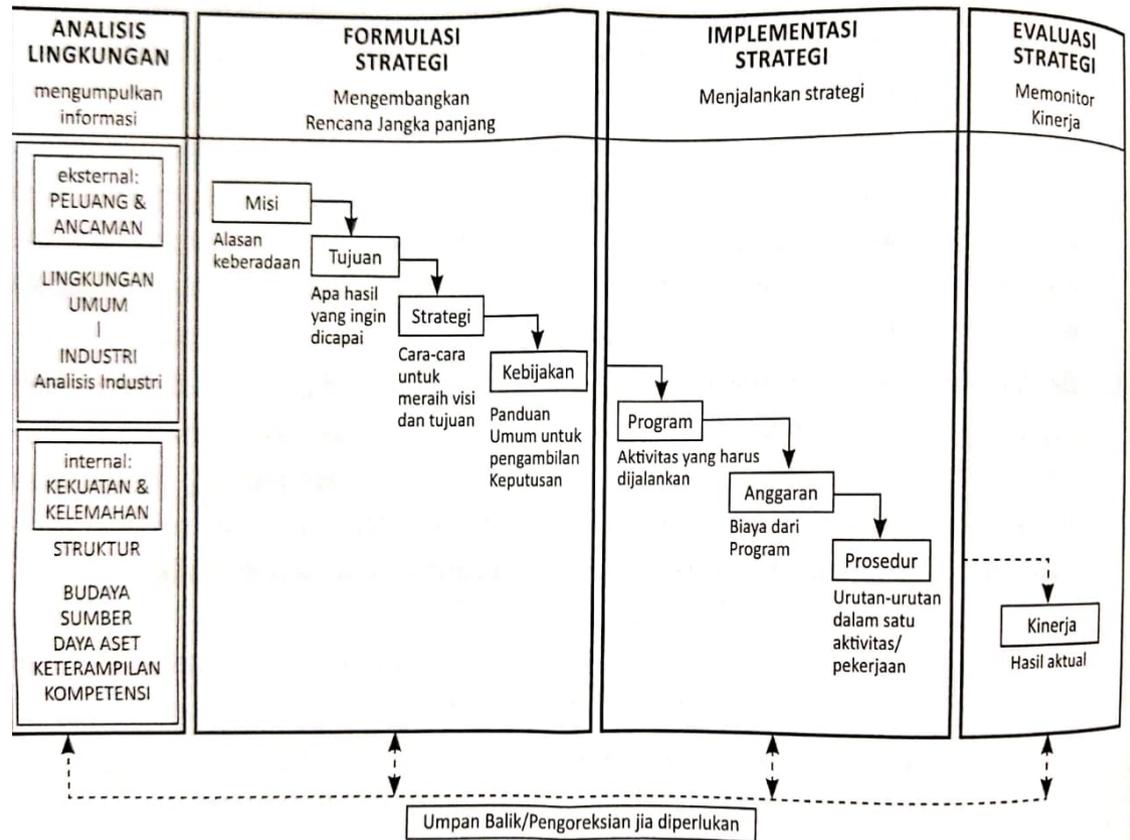
<sup>146</sup>Bambang Hariadi, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Bayumedia Publishing, 2005), hlm.

manajemen strategis adalah evaluasi hasil. Tahap ini memungkinkan untuk mempertimbangkan perlu tidaknya penyesuaian atau perubahan terhadap strategi yang ada, strategi yang baik juga akan dapat gagal apabila tidak diimplementasikan dan dievaluasi sebagaimana harusnya. Evaluasi tersebut akan dipertimbangkan dengan kondisi analisa kekuatan, kelemahan, tantangan yang terjadi dari suatu proses strategi yang dilakukan perusahaan, perusahaan akan menilai langkah-langkah yang akan dilakukan setelah dianalisa secara internal dan eksternal dengan menggunakan analisa SWOT melalui matriks IFAS dan EFAS.<sup>147</sup>

Sebagai rangkuman dari pembahasan di atas, gambar berikut ini mendeskripsikan secara sistematis alur dari sebuah model manajemen strategik mulai dari analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, sampai pada tahapan akhir yaitu evaluasi strategi untuk melihat dan mengukur hasil kinerja aktual dari penerapan sebuah manajemen strategik.

---

<sup>147</sup>Ibid, hlm. 64.



Gambar 2.10: Model Manajemen Strategik<sup>148</sup>

## G. Analisis SWOT

### 1. Dasar SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).<sup>149</sup> Proses pengambilan keputusan dengan cara ini selalu dikaitkan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan usaha. Dengan demikian pada prinsipnya analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal (peluang dan

<sup>148</sup>M. Taufiq Amir, *Manajemen Strategik, Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016), hlm. 12.

<sup>148</sup>J David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta, Andi, 2003, hlm. 12.

<sup>149</sup>Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*, (Jakarta:PT Gramedia pustaka utama,2006), hlm. 18.

ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) untuk menetapkan formulasi strategi (perencanaan strategi) dalam upaya penyusunan strategi jangka panjang.

Dalam analisis SWOT terdapat dua jenis lingkungan dari setiap dunia usaha, dimana lingkungan tersebut diistilahkan dengan:

- a. Lingkungan internal, lingkungan ini dapat berupa suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi/perusahaan mempunyai kemampuan untuk mengendalikannya.
- b. Lingkungan eksternal, lingkungan ini sebaliknya merupakan suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi/perusahaan tidak mempunyai kemampuan atau sedikit kemampuan untuk mengendalikan atau mempengaruhinya.

Analisis SWOT adalah sebuah analisa yang dicetuskan oleh *Albert Humprey* pada dasawarsa 1960-1970an. SWOT merupakan akronim untuk kata *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Oportunities* (peluang), *Threats* (ancaman). Analisis SWOT merupakan instrumen yang kuat dalam melakukan analisis strategik, kekuatan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peran faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang timbul.<sup>150</sup>

Keberadaan Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut dipertimbangkan dalam analisis SWOT yang membandingkan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan rancaman). Dalam membuat dan menentukan tujuan,

---

<sup>150</sup>Sondang Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi aksara, 1995), hlm 172.

sasaran dan strategi-strategi yang akan diambil, diperlukan suatu analisis mendalam serta menyeluruh mengenai lingkungan dimana perusahaan berada.<sup>151</sup>

Analisa SWOT ini dilakukan untuk melakukan pengkajian dengan strategi konversi yang dilakukan, mengetahui apakah dengan konversi dilakukan dapat mengetahui berbagai kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan pada waktu yang sedang terjadi dan yang akan datang. Tentunya hal tersebut dilakukan sebagai bahan evaluasi juga agar para manajemen dapat melakukan pertimbangan pengambilan keputusan terhadap strategi selanjutnya untuk memaksimalkan konversi dilakukan. Karena keputusan konversi dibutuhkan berbagai faktor-faktor baik internal maupun eksternal yang dapat diketahui dengan menggunakan analisa SWOT ini bagi perusahaan. Analisis SWOT dilakukan dalam hal identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.<sup>152</sup>Berikut ini gambar dari analisa SWOT yaitu:

---

<sup>151</sup>Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1996), hlm. 47.

<sup>152</sup>Ibid, Rangkuti, hlm. 20.



**Gambar 2.11 Diagram Analisa SWOT**

Kuadran 1: Merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Kuadran 2: Walaupun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara *strategi diversifikasi* (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi berbagai peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/ kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Konsep dasar pendekatan SWOT ini, terlihat sederhana yaitu sebagaimana dikemukakan oleh *Sun Tsu*, bahwa “apabila kita telah mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan bahwa kita akan dapat memenangkan pertempuran.” Dalam perkembangannya analisis SWOT, tidak hanya dipakai untuk menyusun strategi di medan pertempuran, melainkan banyak dipakai untuk menyusun perencanaan strategis bisnis *Strategic Business Planning* yang bertujuan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat segera diambil keputusan, berikut semua perubahannya dalam menghadapi persaingan.<sup>153</sup>

## 2. Tahapan Penyusunan SWOT

Proses penyusunan perencanaan strategi dalam analisis SWOT melalui tiga tahap analisis yaitu:<sup>154</sup>

### a. Tahap Pengumpulan Data

Tahap ini adalah kegiatan mengumpulkan data dan informasi yang terkait dengan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan berupa pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia. Sedangkan faktor eksternal perusahaan adalah ekonomi, politik, sosial budaya. Dalam tahap ini model yang dipakai adalah menggunakan Matrik Faktor Strategi Internal dan Matrik Faktor Strategi Eksternal.

---

<sup>153</sup>Ibid, Rangkuti, hlm. 21.

<sup>154</sup>Ibid, hlm. 22.

#### b. Tahap Analisis

Nilai-nilai dari faktor internal dan faktor eksternal yang telah didapat dari hasil Matrik Faktor Strategi Internal dan Matrik Faktor Strategi Eksternal dijabarkan dalam bentuk diagram SWOT dengan mengurangi nilai kekuatan (*Strength*) dengan nilai kelemahan (*Weakness*), dan nilai peluang (*Opportunity*) dengan nilai ancaman (*Threat*). Semua informasi disusun dalam bentuk matrik, kemudian dianalisis untuk memperoleh strategi yang cocok dalam mengoptimalkan upaya untuk mencapai kinerja yang efektif, efisien dan berkelanjutan. Dalam tahap ini digunakan matrik SWOT, agar dapat dianalisis dari 4 alternatif strategi yang dimungkinkan bagi organisasi untuk bergerak maju. Apakah strategi *Strengths-Opportunities* (SO), strategi *Weaknesses-Opportunities* (WO), strategi *Strengths-Threats* (ST) atau strategi *Weaknesses-Threats* (WT).

#### c. Tahap Pengambilan Keputusan

Pada tahap ini, mengkaji ulang dari empat strategi yang telah dirumuskan dalam tahap analisis. Setelah itu diambil keputusan dalam menentukan strategi yang paling menguntungkan, efektif dan efisien bagi organisasi berdasarkan Matriks SWOT dan akhirnya dapat disusun suatu rencana strategis yang akan dijadikan pegangan dalam melakukan kegiatan selanjutnya. Melakukan analisis SWOT ini pembuatan suatu matrik dimana masing-masing sel tersebut dapat diisi dengan berpedoman sebagai berikut :

- 1) *Strengths* (S) dibuat 5 sampai 10 kekuatan internal yang dimiliki pada suatu usaha.
- 2) *Weaknesses* (W) dibuat 5 sampai 10 kelemahan internal yang dimiliki pada suatu usaha.
- 3) *Opportunities* (O) dibuat 5 sampai 10 kekuatan eksternal yang dimiliki pada suatu usaha.
- 4) *Threats* (T) dibuat 5 sampai 10 kelemahan eksternal yang dimiliki pada suatu usaha.

### 3. Formulasi Strategi SWOT

Penyusunan formulasi strategis dibuat berdasarkan hasil analisis SWOT. Yaitu dengan menggabungkan berbagai indikator yang terdapat dalam kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Model penggabungannya menggunakan *TOWS Matriks/ Matrik SWOT*. Namun tidak semua rencana strategi yang disusun dari TOWS Matrik ini digunakan seluruhnya. Strategi yang dipilih adalah strategi yang dapat memecahkan isu strategis perusahaan.<sup>155</sup>

Secara skematis, matrik *SWOT* dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2.2. Matrik SWOT.

<b>IFAS</b>	<b>Strength (S)</b>	<b>Weaknesses (W)</b>
<b>EFAS</b>		
<b>Opportunities (O)</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
<b>Treaths (T)</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>

IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*)

- 1) **S-O strategy** adalah strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk merebut peluang.
- 2) **W-O strategy** adalah strategi yang disusun dengan cara meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang yang ada.
- 3) **S-T strategy** adalah strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk mengatasi ancaman.

<sup>155</sup>Freddy Rangkuti, *SWOT BALANCED SCORECARD (teknik menyusun strategi korporat yang efektif plus cara mengelola kinerja dan resiko)*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2013), hlm 64.

- 4) **W-T strategy** adalah strategi yang disusun dengan cara meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman.

## H. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang perbankan syariah dan pengaruhnya telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Berikut ini beberapa penelitian-penelitian terdahulu seperti yang terlihat pada table dibawah ini.

**Tabel 2.3: Penelitaan Terdahulu.**

Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
Muhammad Usman Arshad; Mohammed Effandi Yusuf; Muhammad Sohail Tahir. <i>(International Journal Of Economics And Financial Issues, 2016, 6 (S3) 220-224. Special Issue For Asia International Conference (AIC) 2015, 5-6 December 2015, University Teknologi Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia. www.ecojournals.com</i>	<i>Issues In Transformation From Conventional Banking To Islamic Banking</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui transformasi sistem keuangan konvensional ke sistem keuangan Islam yang memiliki perubahan sangat drastis yang dihadapi dunia perbankan. Perbankan Islam adalah konstituen utama keuangan Islam. Sejalan dengan transformasi ini, bank syariah dan lembaga keuangan menghadapi beberapa masalah karena tidak adanya kerangka kerja yang komprehensif. Namun, beberapa masalah utama adalah masalah konvergensi, stabilitas dan masalah regulasi, keberadaan pemikiran yang berbeda dan sensitivitas terhadap peran agama di sektor komersial dan keuangan. Analisis yang cermat atas masalah-masalah ini dapat menyebabkan pemecahan

		<p>solusinya. Pendekatan untuk mengatasi tantangan ini akan menentukan keberhasilan atau kegagalan industri di masa depan. Oleh karena itu, penelitian ini menjelaskan beberapa tantangan utama yang dapat menghambat kemajuan dan manfaat dari prospek keuangan Islam. Dengan menggunakan pendekatan analisa deskriptif.</p>
<p>Muhammad Asif; Umair Ahmed; Muhammad Zahid; Amir Khan. <i>Journal of Business and Tourism</i>. Volume 03 Number 02, July-December 2017.</p>	<p><i>Motives Behind the Transfer of a Bank From Conventional Banking to Islamic Banking in Pakistan.</i></p>	<p>Penelitian ini untuk mengetahui kesadaran tentang perbankan dan keuangan Islam yang meningkatnya permintaan untuk produk-produk berbasis syariah. Studi ini menyoroti alasan mengapa bank konvensional beralih ke model Islam. Fenomena bank konvensional berubah menjadi bentuk Islam diperkuat oleh keberhasilan bank-bank ini mencegah krisis ekonomi dunia baru-baru ini. Untuk pengumpulan data 80 responden dipilih, proksi dari lima variabel dilakukan sebagai pengukuran. Variabel penelitian adalah: <i>Transfer ke Islamic Banking (TIB)</i> diambil sebagai variabel dependen sedangkan kepatuhan</p>

		<p>Syariah (SC), Risiko dan Pengembalian (RR), kebutuhan Pelanggan (CN) dan Kinerja bank syariah (PI) diambil sebagai independen variabel yang mengadopsi kuisisioner digunakan untuk pengumpulan data. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa bank-bank mentransfer dari perbankan konvensional ke perbankan syariah hanya karena Kepatuhan Syariah, kinerja bank syariah dan kebutuhan nasabah untuk produk syariah.</p>
<p>Nejib Hachica Amine Bin Amar <i>International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management</i>, Vol. 8, No. 3, 2015 : 349-368</p>	<p><i>Does Islamic Bank Financing Contribute to Economic Growth ? The Malaysian Case</i></p>	<p>Penelitian bertujuan untuk menginvestigasi dampak dari Pembiayaan Bank Islam terhadap pertumbuhan ekonomi di Malaysia periode 200-2011. Kerangka theory dari investigasi ini adalah fungsi produksi neoclasikal ditambah beberapa indikator dari pembiayaan bank Islam. Johan dan Juselius tes (1990) menunjukkan eksistensi hubungan kontegrasi tersendiri antara GDP, investasi, tenaga kerja dan indikator pembiayaan bank Islam. Hasil penelitian menunjukkan dalam jangka panjang gross domestic product (GDP) Malaysia tidak sensitif</p>

		<p>terhadap Pembiayaan bank Islam. Efek dari indikator pembiayaan bank Islam yang berbeda dalam pertumbuhan ekonomi dalam jangka panjang kurang penting daripada jangka pendek. Hal ini konsisten dengan realita ekonomi di Malaysia bahwa bank Islam lebih terikat dalam aktifitas non parsipatori yang impaknya secara general untuk jangka pendek.</p>
<p>Zurina Shafii; Shahida Shahimi; Adel Saaid.</p> <p><i>International Review Of Management And Business Research. Volume 5, Issue 3. September 2016.</i></p> <p><a href="http://www.irmbjournal.com">www.irmbjournal.com</a></p>	<p><i>Obstacles and Motivation behind Conversion of Conventional Banks to Islamic Banks: An Overview</i></p>	<p>Penelitian ini adalah untuk mengetahui hambatan konversi dan permasalahannya. Beberapa kendala utama adalah kepatuhan syariah, resistensi terhadap konversi, sumber daya manusia, produk keuangan Islam, dan peraturan dan perundang-undangan. Dalam tulisan ini, para peneliti memberikan tinjauan komprehensif literatur tentang proses konversi ke dalam sistem perbankan Islam. Studi ini menunjukkan bahwa proses konversi harus dipandang sebagai proses yang komprehensif dari semua komponen sistem ekonomi dan keuangan. Bank konvensional yang mengkonversi ke bank syariah harus mengikuti format untuk laporan keuangan yang</p>

		disarankan oleh AAOIFI secara umum dan standar syariah nomor 6 (standar konversi) pada khususnya.
Jennifer Yonathan Pantjadharma  Agra, Vol. 3, No 1, 2015 : 245- 259	<i>Formulasi Strategi Berdasarkan Aanalisa SWOT dan Portofolio : Studi Kasus pada PT Semen Indonesia Tbk.</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, memetakan posisi kompetitif dan memformulasikan strategi berdasarkan analisa SWOT dan potofolio pada PT Semen Indonesia Tbk,. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah studi pustaka melalui data dari perusahaan dan studi lapangan melalui wawancara terbuka dan semi terstruktur. Mengacu pada hasil penelitian, maka strategi yang dihasilkan adalah integrasi horisontal, penetrasi pasar serta pengembangan produk.
Salina H Kassim, M. Shabri Abd Majid  <i>International Journal Monetary Economics and Finance</i> , Vol. 2. Nos.3/4, 2009.	<i>Sensitivity of the Islamic and Conventiona Banks to Monetary Policy Changes : The Case of Malaysial</i>	Penelitian bertujuan untuk melihat dampak perubahan kebijakan ekonomi terhadap bank bank Islam dibandingkan bank konvensional. Untuk melihat itu penelitian melihat dinamika inter relasi dari deposit(simpanan) dan pembiayaan dari bank Islam dan

		<p>bank konvensional terhadap variabel kebijakan ekonomi dengan menggunakan dua tes utama. Pertama ARDL dan VECM untuk melihat dinamika jangka panjang dan pendek dengan periode 1998 sampai desember 2006. Penelitian menemukan bahwa laporan keuangan bank Islam lebih sensitif terhadap perubahan kebijakan ekonomi dibandingkan bank konvensional. Ini berakibat bahwa kebijakan ekonomi lebih membuat tidak stabil bank Islam dibandingkan bank konvensional.</p>
<p>Fouad H. Besesiso <i>The Developing Role of Islamic Banking and Finance : From Local to Global Perspectives Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis,</i> Volume 95, 3-30, 2014</p>	<p><i>Central Banks Role in Shaping The Future of Islamic Banking</i></p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan dasar ide yang kuat untuk mendorong dengan cara yang aman dan stabil kepemimpinan bank sentral dalam mengarahkan bank Islam ke arah yang perbankan berkelanjutan berdampingan dengan sistem keuangan global. Sistem dapat melihat bahwa masukan dari perbankan Islam adalah kontribusi baik sebagai struktur bank yang fleksibel dan apabila diterapkan dengan baik akan dapat mereformasi dan memperbaiki langkah ke depan</p>

		perbankan dalam hal menghadapi krisis dan memberikan solusinya.
M Shabri Abd Majid, Salina H. Kassim  <i>Journal of Islamic Accounting and Bussiness Research</i> , Vol. 6, No. 2, 2015 : 292-310.	<i>Assessing the Contribution of Islamic Finance to Economic Growth, Empirical Evidence from Malaysia.</i>	Tujuan penelitian untuk melihat kontribusi dari institusi Bank Islam terhadap pertumbuhan ekonomi di Malaysia. Berfokus pada pasca krisis 1997, penelitian ini melakukan beberapa test series seperti autoregressive distributed lag (ARDL), vector error correction model (VECM), dan variance decomposition (VDCs). Penelitian mendokumentasikan adanya peranan yang signifikan dari bank Islam terhadap ekonomi Malaysia.
M.E.Mustafa <i>Islamic Economics Department, 2006. Open American University, Cairo: Thesis.</i>	<i>Assess The Phenomenon Of Transformation Conventional Banks To Islamic Banking: Applied Study On The Saudi Banks.</i>	Penelitian ini untuk mengetahui fenomena konversi bank di Arab Saudi dan menunjukkan bahwa 82% bank konvensional di negara ini telah dikonversi penuh ke model perbankan Islam untuk mempertahankan nasabah yang ada. Di antara bank-bank konvensional ini, 47% termotivasi untuk mematuhi prinsip-prinsip syariah dan untuk menarik nasabah baru, sedangkan 24% termotivasi oleh tingginya tingkat pengembalian investasi dan keinginan untuk mematuhi hukum syariah (tidak seperti

		tingkat pengembalian dalam perbankan konvensional).
M. Aziz Abdalla dan F. Johari. <i>International Journal Of Science And Research (IJSR)</i> , 2015, 5(9).	<i>Testing The Impact Of The Control Bank's Support For The Experience Of Converting The Conventional Banks Into Islamic In Libya Multiple Groups Analysis Using Structural Equation Modeling.</i>	Pada penelitian ini dilakukan untuk menguji validitas model konversi yang berhasil dari bank konvensional ke bank syariah dalam konteks Libya dan faktor pendorong berdasarkan pengalaman. Dilakukan penelitian pada empat variabel independen yaitu ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas di bank syariah, ketersediaan pasar modal syariah, kecenderungan karyawan untuk beralih ke bank syariah, dan pengalaman perbankan syariah yang sukses. Peneliti menegaskan bahwa pengalaman sukses konversi Libya menjadi bank syariah sebagai variabel dependen. Para penulis menggunakan metode pengumpulan data kuantitatif dan menemukan bahwa faktor yang diuji berdampak positif terhadap keberhasilan konversi bank konvensional di Libya menjadi bank syariah.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, yang menjadi karakteristik dari penelitian ini bahwa kebijakan konversi akan dilakukan analisa SWOT untuk mengetahui secara komprehensif baik secara internal maupun eksternal dengan

menggunakan matriks IFAS dan EFAS. Karena dari penelitian yang telah ada tidak melakukan penelitian dengan analisa SWOT.

Hal tersebut yang menjadi karakteristik, kekuatan, ciri khas dari penelitian ini yang melakukan kombinasi antara penelitian studi lapangan dengan filosofi dari dilakukannya alasan strategi konversi dilakukan manajemen PT. Bank Aceh. Dimana pada penelitian-penelitian terdahulu hanya melakukan penelitian terkait beberapa hal antara lain: (a) regulasi konversi; (b) tantangan konversi secara deskriptif; (c) format konversi secara standar syariah; (d) hanya melihat dampak perubahan DPK dari nasabah bank konvensional ke bank syariah; (e) survei kepada para nasabah dan masyarakat terkait konversi; (f) SDM yang kurang memahami syariah pada bank yang dikonversi. Sehingga dengan penelitian yang dilakukan saat ini merupakan penelitian yang membahas secara mendalam terkait filosofi dilakukannya konversi pada PT. Bank Aceh, akan tetapi dilihat berdasarkan analisa SWOT untuk mengetahui dengan konversi yang dilakukan merupakan kebijakan yang tepat dengan berbagai tantangan tentunya dan Bank Aceh merupakan bank pertama yang dikonversi.

Penelitian ini tidak hanya menjelaskan secara deskriptif yang menjadi alasan dilakukannya konversi, akan tetapi juga akan dilihat secara matrik dengan penggunaan skoring SWOT dan kuisisioner yang dilakukan dalam penelitian ini juga menjadi hasil dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan pembobotan kuisisioner untuk menghasilkan kesimpulan dalam permasalahan penelitian ini.

## **I. Kerangka Berfikir**

Penelitian ini memiliki landasan berfikir untuk mengetahui secara detail terkait alasan dari manajemen Bank Aceh melakukan konversi, karena diketahui bahwa Bank Aceh juga memiliki UUS. Namun Bank Aceh tidak melakukan *spin-off* akan tetapi konversi yang dipilih. Tentunya hal tersebut menjadi pertimbangan yang sangat matang dalam menghasilkan keputusan konversi. Dimana pada penelitian ini akan dilakukan analisa SWOT sebagai keputusan manajemen strategi

dalam pengambilan keputusan konversi yang dilakukan manajemen PT. Bank Aceh.

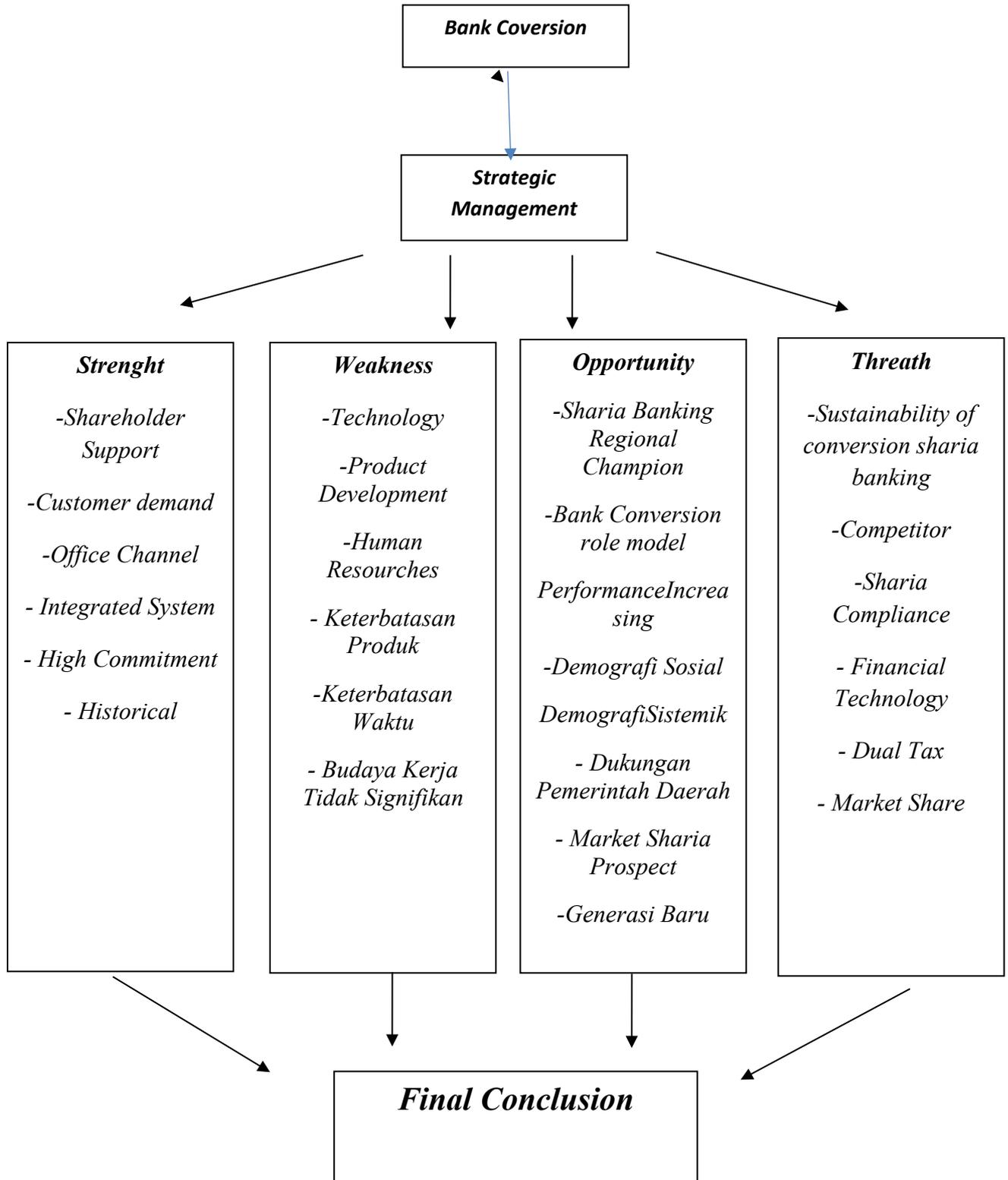
Analisa SWOT diidentifikasi berdasarkan manajemen strategi PT. Bank Aceh dalam melakukan konversi. Terdapat beberapa hal yang akan dianalisa yaitu *Strenght*, *Weakness*, *Oppurtunity*, dan *Threath*.

Pada analisa *Strenght* yaitu: (1) *Shareholder Support*; (2) *Customer Demand*; (3) *Office Channel*; (4) *Integrated System*; (5) *Financial Growth*; (6) Sumber Daya Insani/SDI; (6) *High Commitment*; (7) *Historical*.

Pada analisa *Weakness* yaitu: (1) *Technology*; (2) *Product Development*; (3) *Human Resources*; (4) Keterbatasan Produk; (5) Keterbatasan Waktu; (6) Budaya Kerja Tidak Signifikan.

Pada analisa *Oppurtunity* yaitu: (1) *Sharia Banking Regional Champion*; (2) *Bank Conversion role model*; (3) *Performance*; (4) Demografi Sosial; (5) Demografi Sistemik; (6) *Market Sharia Prospect*; (7) Peluang Infrastruktur; (8) *Captive Market*; (9) Dukungan Pemerintah Nasional; (10) Perluasan Generasi Perbankan Syariah.

Pada analisa *Threath* yaitu: (1) *Sustainability of conversion sharia banking*; (2) *Competitor*; (3) *Sharia Compliance*; (4) *Financial Technology*; (5) *Dual Tax*; (6) *Market Share*. Dengan demikian, kerangka berfikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut dengan gambar di bawah ini:



**Gambar 2.12: Kerangka Berfikir**

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

### **A. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Aceh Syariah yang telah melakukan konversi, yaitu pada kantor-kantor Bank Aceh yang berada di wilayah Banda Aceh dan Medan. Sedangkan masa pelaksanaan penelitian dimulai dari Juli 2018 sampai dengan Januari 2019.

### **B. Populasi dan Sampel Penelitian**

Dalam penelitian ini yang akan menjadi populasi adalah pihak manajemen PT. Bank Aceh yang terlibat dalam proses konversi PT. Bank Aceh dari bank yang awalnya menganut sistem konvensional menjadi sistem syariah. Selanjutnya, *convenience sampling* merupakan metode yang digunakan dalam mengambil sampel pada penelitian ini. Dimana para manajer Bank Aceh di kantor pusat maupun kantor cabang yang secara acak mudah untuk dijumpai akan diwawancarai, pastinya para responden tersebut adalah mereka yang terlibat dalam proses konversi PT. Bank Aceh.

### **C. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini yang digunakan adalah data primer yaitu melalui wawancara kepada para responden. Wawancara dilakukan dengan menyusun pertanyaan-pertanyaan untuk menjawab gagasan awal dipilihnya strategi konversi Bank Aceh, bagaimana perubahan yang terjadi setelah konversi, apa saja tanggapan baik secara internal maupun eksternal terkait konversi yang dilakukan, bagaimana respon dan dukungan dari berbagai pihak untuk konversi tersebut. Setelah para responden menjawab seluruh pertanyaan yang diajukan maka jawaban-jawaban tersebut akan dideskripsikan dalam hasil penelitian.

Adapun proses wawancara dilakukan dalam lima tahap:

1. Menentukan informan yang akan diwawancarai;

Informan merupakan seseorang yang menjadi sumber informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini, dimana nantinya informasi inilah yang akan ditelaah untuk dapat dielaborasi dan ditarik kesimpulan darinya sekaligus menjawab seluruh pertanyaan dalam penelitian ini. Oleh sebab itu, penentuan informan yang tepat merupakan kata kunci dari keabsahan data di dalam penelitian ini. Adapun orang-orang yang dijadikan informan dalam penelitian ini adalah mereka yang berada pada jajaran manajemen setingkat kepala cabang ke atas, seperti kepala divisi dan jajaran direksi PT. Bank Aceh. Hal ini dikarenakan, orang-orang tersebut merupakan individu-individu yang secara aktif terlibat dalam proses konversi PT. Bank Aceh itu sendiri.

2. Mempersiapkan daftar wawancara, kegiatan wawancara, alat bantu, menyesuaikan waktu dan tempat serta membuat temu janji (*appointment*);  
Setelah para informan ditentukan, selanjutnya dibuatlah daftar informan yang akan diwawancarai, alur kegiatan yang akan dilakukan dalam proses wawancara berlangsung, mempersiapkan alat bantu yang digunakan pada saat wawancara seperti lembaran kertas (termasuk yang berisi pertanyaan wawancara berupa kuisisioner) dan alat tulis untuk mencatat poin-poin penting yang didapatkan pada saat proses wawancara nantinya, kamera dan lain-lain. Sebelum wawancara ini dilaksanakan tentunya dilakukan kesepakatan temu janji (*appointment*) yang disesuaikan dengan keluangan waktu para informan dan tempat yang ideal untuk melakukan proses wawancara.
3. Langkah berikutnya adalah menentukan fokus permasalahan, membuat pertanyaan-pertanyaan pembuka (bersifat terbuka dan terstruktur) dan mempersiapkan catatan sementara;  
Selanjutnya pertanyaan-pertanyaan yang terfokus pada permasalahan penelitian dirumuskan untuk menjadikan proses wawancara nantinya berjalan lancar dan pastinya lebih sistematis, mengingat para informan juga akan merasa lebih nyaman dengan pertanyaan-pertanyaan yang sifatnya sistematis dan struktur.

4. Pelaksanaan wawancara sesuai dengan persiapan yang dikerjakan;  
Langkah berikutnya adalah pelaksanaan wawancara dengan para informan sesuai dengan waktu dan tempat yang telah disepakati sebelumnya.
5. Pengisian kuisisioner dari para responden;  
Disamping pertanyaan-pertanyaan lisan, selanjutnya para informan juga diminta untuk mengisi kuisisioner yang berisikan tentang pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan proses konversi PT. Bank Aceh.

Selanjutnya dalam penelitian ini juga akan dilakukan analisis SWOT terhadap konversi yang dilakukan Bank Aceh. Analisis SWOT ini dilakukan untuk melakukan perbandingan dari faktor internal dan eksternal dari konversi dan sebagai bahan pertimbangan strategi yang dapat dilakukan Bank Aceh kedepannya. Diharapkan dengan analisis SWOT ini baik manajemen maupun masyarakat dapat mengetahui dan mengukur capaian proses konversi Bank Aceh. Dimana melalui analisis SWOT ini dapat diketahui sisi kekuatan, peluang, kelemahan serta ancaman yang dapat berupa tantangan dalam proses konversi Bank Aceh.

#### **D. Alat Bantu Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data penelitian ini berbagai catatan-catatan pada saat wawancara berlangsung dikompilasi berikut kuisisioner yang telah diberikan kepada seluruh responden sesuai dengan penentuan responden yaitu dari pihak manajemen Bank Aceh yang secara aktif terlibat dalam proses konversi Bank Aceh tersebut menjadi bank syariah.

#### **E. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitis, yaitu penelitian yang didasarkan pada pemecahan masalah berdasarkan fakta-fakta dan kenyataan yang ada pada saat sekarang, serta memusatkan pada masalah aktual yang terjadi pada saat penelitian dilaksanakan. Oleh sebab itu, penelitian ini pada dasarnya bersifat penelitian kualitatif. Adapun karakteristik dari penelitian kualitatif yaitu: (a) Dilakukan pada kondisi yang alamiah; (b) Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak

menekankan pada angka; (c) Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses dari pada hasil atau *outcome*; (d) Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif dan Penelitian kualitatif lebih menekankan makna (data dibalik yang teramati).<sup>156</sup>

Oleh karena penelitian ini bersifat kualitatif, maka tindakan yang dilakukan adalah mengkaji apakah konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah adalah keputusan yang tepat dan akan berhasil diimplementasikan. Selanjutnya kajian diatas dikombinasikan dengan analisis SWOT. Sehingga, penelitian kualitatif merupakan penelitian yang tidak dilakukan dengan menggunakan rumus-rumus dan simbol-simbol statistik.<sup>157</sup>

Kirk dan Miller (1986) mendefenisikan penelitian kualitatif sebagai tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.<sup>158</sup> Penelitian kualitatif sering disebut sebagai *naturalistic inquiry* (inkuiri alamiah), peneliti tidak diwajibkan membentuk konsepsi-konsepsi atau teori-teori tertentu terlebih dahulu mengenai aspek yang ditelitinya, tetapi ia dapat memusatkan perhatiannya kepada peristiwa-peristiwa alamiah sebagaimana adanya.<sup>159</sup>

Sedangkan menurut Bogdan dan Taylor (1992) dalam V. Wiratna Sujarweni Metodologi Penelitian, menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati.

---

<sup>156</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 21.

<sup>157</sup>Hadari Nawawi dan Mimi Martini, *Penelitian Teerpadu*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 1996),hlm. 175.

<sup>158</sup>Syukur Kholil, *Metodologi Penelitian*, cet. Ke-1 (Bandung : CiptaPustaka Media, 2006), hlm. 121.

<sup>159</sup>Ibid, hlm. 122.

Ada 8 jenis penelitian kualitatif yakni etnografi, studi kasus, studi dokumen atau teks, observasi atau pengamatan alami, wawancara terpusat, fenomenologi, *grounded theory*, dan studi sejarah.<sup>160</sup>

Berdasarkan jenis-jenis tersebut, penelitian ini lebih bersifat fenomenologi yang memiliki tiga rangkaian konsep<sup>161</sup>:

1. Setiap gejala atau peristiwa apa saja yang muncul yang terdiri dari rangkaian peristiwa yang melingkupinya, dengan kata lain peristiwa tersebut tidak pernah berdiri sendiri.
2. Akar-akar penelitian kualitatif mempunyai focus pada data abstrak dan simbolik bertujuan memahami gejala yang muncul sebagai sebuah kesatuan yang utuh.
3. Bahwa sebuah masalah itu disebabkan oleh sebuah pandangan dari subjek. Oleh karena itu, subjek yang berbeda yang memiliki pengalaman yang berbeda pula akan memahami gejala yang sama dengan pandangan yang berbeda pula. Melalui wawancara yang mendalam, peneliti berusaha untuk memahami perilaku orang lain melalui pandangannya.

Sedangkan istilah penelitian deskriptif secara harfiah adalah penelitian yang bermaksud untuk membuat pencandraan (deskripsi) mengenai situasi-situasi atau kejadian-kejadian. Dalam arti ini penelitian deskriptif itu adalah akumulasi data dasar dalam cara deskriptif semata-mata tidak perlu mencari atau menerangkan salasilng keterhubungan, menguji hipotesis, membuat ramalan, atau mendapatkan makna dan implikasi, kendati penelitian yang bertujuan untuk menemukan hal-hal tersebut juga dapat mencakup metode-metode deskriptif. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian deskriptif fenomenologi. Kendati para ahli dalam bidang penelitian tidak ada kesepakatan mengenai apa sebenarnya penelitian deskriptif itu. Sementara ahli memberikan arti

---

<sup>160</sup> V. Wiratna Sujarweni, "*Metodologi Penelitian; Lengkap, Praktis, dan Mudah*", Yogyakarta, PUSTAKABARUPRESS, 2014, Hal. 21.

<sup>161</sup> *Ibid.*, hal. 24

penelitian deskriptif yang lebih luas dan mencakup segala macam bentuk penelitian kecuali penelitian historis dan penelitian eksperimental.<sup>162</sup>

#### **F. Metode dan Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan salah satu langkah penting dalam rangka memperoleh temuan-temuan hasil penelitian. Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah teknik deskriptif dengan membuat gambaran yang dilakukan dengan cara reduksi data atau penyederhanaan (*data reduction*), paparan atau sajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan.

Reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Penyajian data adalah proses penyusunan informasi yang kompleks dalam bentuk sistematis, sehingga menjadi bentuk yang sederhana serta dapat dipahami maknanya.

Penarikan kesimpulan adalah langkah terakhir yang dilakukan peneliti dalam menganalisis data secara terus menerus baik pada saat pengumpulan data atau setelah pengumpulan data. Dalam penelitian kualitatif penarikan kesimpulan tersebut dengan cara induktif, yang mana peneliti berangkat dari kasus-kasus yang bersifat khusus berdasarkan pengalaman nyata kemudian dirumuskan menjadi model, konsep, teori, prinsip atau defenisi yang bersifat umum. Dengan kata lain, penarikan kesimpulan secara induktif adalah proses penelitian yang diawali dengan mengumpulkan data dan kemudian mengembangkan suatu teori dari data-data tersebut.<sup>163</sup>

Senada dengan Sugiyono<sup>164</sup>, seluruh data yang akan dianalisis akan dikumpulkan melalui proses wawancara, observasi, dan dokumentasi, teknik analisis data menggunakan teknik Miles dan Huberman ini terdiri dari beberapa

---

<sup>162</sup> Sumadi Suryabrata, "Metodologi Penelitian", 2014, Jakarta, Rajawali Pers, hal. 76.

<sup>163</sup> Meleong J. Metodologi Penelitian Kualitatif, (Bandung : Rosda Karya, 2010), hlm. 175.

<sup>164</sup> Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D", Bandung, Alfabeta, 2016.

tahapan mulai *data collection* (pengumpulan data), *reduction* (penyaringan data melalui proses reduksi), *display* (penyajian data), dan *drawing/verifying conclusion* (merangkum/memverifikasi kesimpulan), untuk menguji keabsahan data dengan menggunakan model triangulasi yaitu berupa sumber, teknik, dan waktu pengambilan data.

### G. Defenisi Operasional

Pada penelitian ini akan dilakukan pembahasan terkait hal berikut ini:

- 1) Konversi, merupakan peralihan yang dilakukan Bank Aceh konvensional menjadi Bank Aceh syariah secara keseluruhan baik landasan dan operasionalnya
- 2) Manajemen Strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis dan perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.
- 3) Analisis SWOT merupakan unsur dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Oportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Analisis SWOT merupakan instrumen yang kuat dalam melakukan analisis strategik, kekuatan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peran faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang timbul.

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Sejarah Bank Aceh**

Gagasan untuk mendirikan Bank milik Pemerintah Daerah di Aceh tercetus atas prakarsa Dewan Pemerintah Daerah Peralihan Provinsi Atjeh (sekarang disebut Pemerintah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam). Setelah mendapat persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah peralihan Provinsi Aceh di Kutaraja (sekarang Banda Aceh) dengan Surat Keputusan Nomor 7/DPRD/5 tanggal 7 September 1957, beberapa orang mewakili Pemerintah Daerah menghadap Mula Pangihutan Tamboenan, wakil Notaris di Kutaraja, untuk mendirikan suatu Bank dalam bentuk Perseroan Terbatas yang bernama “PT Bank Kesejahteraan Atjeh, NV” dengan modal dasar ditetapkan Rp 25.000.000.<sup>165</sup>

Setelah beberapa kali perubahan Akte, barulah pada tanggal 2 Februari 1960 diperoleh izin dari Menteri Keuangan dengan Surat Keputusan No. 12096/BUM/II dan Pengesahan Bentuk Hukum dari Menteri Kehakiman dengan Surat Keputusan No. J.A.5/22/9 tanggal 18 Maret 1960, Pada saat itu PT Bank Kesejahteraan Aceh NV dipimpin oleh Teuku Djafar sebagai Direktur dan Komisaris terdiri atas Teuku Soelaiman Polem, Abdullah Bin Mohammad Hoesin, dan Moehammad Sanusi. Dengan ditetapkannya Undang-undang No. 13 Tahun 1962 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah, semua Bank milik Pemerintah Daerah yang sudah berdiri sebelumnya, harus menyesuaikan diri dengan Undang-undang tersebut.

Untuk memenuhi ketentuan ini maka pada tahun 1963 Pemerintah Daerah Provinsi Daerah Istimewa Aceh membuat Peraturan Daerah No. 12 Tahun 1963 sebagai landasan hukum berdirinya Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh. Dalam Perda tersebut ditegaskan bahwa maksud pendirian Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh adalah untuk menyediakan pembiayaan bagi

---

<sup>165</sup>[www.bank.aceh.co.id/tentangkami/sejarah\\_singkat/?page\\_id=82](http://www.bank.aceh.co.id/tentangkami/sejarah_singkat/?page_id=82)

pelaksanaan usaha-usaha pembangunan daerah dalam rangka pembangunan nasional semesta berencana.

Sepuluh tahun kemudian, atau tepatnya pada tanggal 7 April 1973, Gubernur Kepala Daerah Istimewa Aceh mengeluarkan Surat Keputusan No. 54/1973 tentang Penetapan Pelaksanaan Pengalihan PT Bank Kesejahteraan Aceh, NV menjadi Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh. Peralihan status, baik bentuk hukum, hak dan kewajiban dan lainnya secara resmi terlaksana pada tanggal 6 Agustus 1973, yang dianggap sebagai hari lahirnya Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh.

Untuk memberikan ruang gerak yang lebih luas kepada Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh, Pemerintah Daerah telah beberapa kali mengadakan perubahan Peraturan Daerah (Perda), yaitu mulai Perda No.10 tahun 1974, Perda No. 6 tahun 1978, Perda No. 5 tahun 1982, Perda No. 8 tahun 1988, Perda No. 3 tahun 1993 dan terakhir Peraturan Daerah Provinsi Daerah Istimewa Aceh Nomor : 2 Tahun 1999 tanggal 2 Maret 1999 tentang Perubahan Bentuk Badan Hukum Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh menjadi PT Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh, yang telah disahkan oleh Menteri Dalam Negeri dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor : 584.21.343 tanggal 31 Desember 1999.

Perubahan bentuk badan hukum dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas dilatarbelakangi keikutsertaan Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh dalam program rekapitalisasi, berupa peningkatan permodalan bank yang ditetapkan melalui Keputusan Bersama Menteri Keuangan Republik Indonesia dan Gubernur Bank Indonesia Nomor 53/KMK.017/1999 dan Nomor 31/12/KEP/GBI tanggal 8 Februari 1999 tentang Pelaksanaan Program Rekapitalisasi Bank Umum, yang ditindaklanjuti dengan penandatanganan Perjanjian Rekapitalisasi antara Pemerintah Republik Indonesia, Bank Indonesia, dan PT. Bank BPD Aceh di Jakarta pada tanggal 7 Mei 1999.

Perubahan bentuk badan hukum menjadi Perseroan Terbatas ditetapkan dengan Akte Notaris Husni Usman, SH No. 55 tanggal 21 April 1999, bernama PT

Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh disingkat PT Bank BPD Aceh. Perubahan tersebut telah disahkan oleh Menteri Kehakiman RI dengan Surat Keputusan Nomor C-8260 HT.01.01.TH.99 tanggal 6 Mei 1999. Dalam Akte Pendirian Perseroan ditetapkan modal dasar PT Bank BPD Aceh sebesar Rp 150 milyar.

Sesuai dengan Akte Notaris Husni Usman, SH No.42 tanggal 30 Agustus 2003, modal dasar ditempatkan PT Bank BPD Aceh ditambah menjadi Rp 500 milyar.

Berdasarkan Akta Notaris Husni Usman tentang Pernyataan Keputusan Rapat No. 10 Tanggal 15 Desember 2008, notaris di Medan tentang peningkatan modal dasar Perseroan, modal dasar kembali ditingkatkan menjadi Rp1.500.000.000.000 dan perubahan nama Perseroan menjadi PT. Bank Aceh. Perubahan tersebut telah disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. AHU-44411.AH.01.02 Tahun 2009 pada tanggal 9 September 2009. Perubahan nama menjadi PT. Bank Aceh telah disahkan oleh Keputusan Gubernur Bank Indonesia No.12/61/KEP.GBI/2010 tanggal 29 September 2010.

Bank juga memulai aktivitas perbankan syariah dengan diterimanya surat Bank Indonesia No.6/4/Dpb/BNA tanggal 19 Oktober 2004 mengenai Izin Pembukaan Kantor Cabang Syariah Bank dalam aktivitas komersial Bank. Bank mulai melakukan kegiatan operasional berdasarkan prinsip syariah tersebut pada 5 November 2004.

Sejarah baru mulai diukir oleh Bank Aceh melalui hasil rapat RUPSLB (Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa) tanggal 25 Mei 2015 tahun lalu bahwa Bank Aceh melakukan perubahan kegiatan usaha dari sistem konvensional menjadi sistem syariah seluruhnya. Maka dimulai setelah tanggal keputusan tersebut proses konversi dimulai dengan tim konversi Bank Aceh dengan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan. Setelah melalui berbagai tahapan dan proses perizinan yang disyaratkan

oleh OJK akhirnya Bank Aceh mendapatkan izin operasional konversi dari Dewan Komisiner OJK Pusat untuk perubahan kegiatan usaha dari sistem konvensional ke sistem syariah secara menyeluruh.

Izin operasional konversi tersebut ditetapkan berdasarkan Keputusan Dewan Komisiner OJK Nomor. KEP-44/D.03/2016 tanggal 1 September 2016 Perihal Pemberian Izin Perubahan Kegiatan Usaha Bank Umum Konvensional Menjadi Bank Umum Syariah PT Bank Aceh yang diserahkan langsung oleh Dewan Komisiner OJK kepada Gubernur Aceh Zaini Abdullah melalui Kepala OJK Provinsi Aceh Ahmad Wijaya Putra di Banda Aceh.

Sesuai dengan ketentuan yang berlaku bahwa kegiatan operasional Bank Aceh Syariah baru dapat dilaksanakan setelah diumumkan kepada masyarakat selambat-lambatnya 10 hari dari hari ini. Perubahan sistem operasional dilaksanakan pada tanggal 19 September 2016 secara serentak pada seluruh jaringan kantor Bank Aceh. Dan sejak tanggal tersebut Bank Aceh telah dapat melayani seluruh nasabah dan masyarakat dengan sistem syariah murni mengutip Ketentuan PBI Nomor 11/15/PBI/2009.

Proses konversi Bank Aceh menjadi Bank Syariah diharapkan dapat membawa dampak positif pada seluruh aspek kehidupan ekonomi dan sosial masyarakat. Dengan menjadi Bank Syariah, Bank Aceh bisa menjadi salah satu titik episentrum pertumbuhan ekonomi dan pembangunan daerah yang lebih optimal.

Kantor Pusat Bank Aceh berlokasi di Jalan Mr. Mohd. Hasan No 89 Banda Aceh. Sampai dengan akhir tahun 2017, Bank Aceh telah memiliki 161 jaringan kantor terdiri dari 1 Kantor Pusat, 1 Kantor Pusat Operasional, 25 Kantor Cabang, 86 Kantor Cabang Pembantu, 20 Kantor Kas tersebar dalam wilayah Provinsi Aceh termasuk di kota Medan (dua Kantor Cabang, dua Kantor Cabang Pembantu, dan satu Kantor Kas), dan 17 Payment Point. Bank juga melakukan penataan kembali lokasi kantor sesuai dengan kebutuhan.

## B. Urgensi Qanun untuk Konversi

Dalam sistem perundang-undangan nasional, terminologi “qanun” tidak dikenal, tetapi keberadaannya dikenal dan diterapkan di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam. Yang dimaksud sebagai *qanun* di sini adalah produk legislasi yang berskala kedaerahan atau lazim disebut Perda Syariah. Pasal 1 butir 21 Undang-Undang No. 11 Tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh menyatakan, “*Qanun Aceh adalah peraturan perundang-undangan sejenis peraturan daerah provinsi yang mengatur penyelenggaraan pemerintahan dan kehidupan masyarakat Aceh.*” Di bawahnya ada qanun kabupaten/kota. Pasal 1 butir 22 dari undang-undang tersebut menyatakan, “*Qanun kabupaten/kota adalah peraturan perundang-undangan sejenis peraturan daerah kabupaten/kota yang mengatur penyelenggaraan pemerintahan dan kehidupan masyarakat kabupaten/kota di Aceh.*”

Terlepas dari keistimewaan yang diberikan kepada Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam (Undang-Undang No. 18 Tahun 2001 yang kemudian dicabut dengan Undang-Undang No. 11 Tahun 2006), dalam posisinya setingkat dengan peraturan daerah provinsi dan kabupaten/kota, maka *qanun* tidak boleh dianggap lebih tinggi daripada peraturan perundang-undangan di tingkat pusat. Materi muatan yang ada di dalam *qanun* tidak boleh melampaui materi yang seharusnya dimuat di dalam peraturan daerah. Apabila terjadi pertentangan dengan peraturan di atasnya, maka posisi peraturan daerah ini harus terbuka untuk dapat dikesampingkan oleh peraturan yang hierarkinya lebih tinggi derajatnya.

Qanun secara yuridis telah menjadi bagian dalam peraturan perundang-undangan di Republik Indonesia khusus diberlakukan di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam. Dalam Pasal 1 angka 21 dan 22 Undang-undang Nomor 11 Tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh disebutkan bahwa Qanun merupakan peraturan perundang-undangan sejenis peraturan daerah provinsi yang mengatur penyelenggaraan pemerintahan dan kehidupan masyarakat Aceh.

Kedudukan Qanun diakui dalam hierarki perundang-undangan Indonesia dan dipersamakan dengan Perda. Namun pengertian Qanun tidak sama dengan Perda, karena isi dari Qanun harus berlandaskan pada asas keislaman atau tidak

boleh bertentangan dengan syariat Islam. Tetapi dalam hierarki hukum di Indonesia, sesuai dengan ketentuan Undang-undang Nomor 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan, kedudukan Qanun dipersamakan dengan Perda di daerah lainnya.

Adapun yang menjadi karakteristik Qanun adalah sebagai berikut:

- a) Qanun harus berlandaskan asas keislaman atau prinsip syariah;
- b) Qanun dapat melahirkan beberapa undang-undang yakni undang-undang yang mengatur hal-hal tertentu misalnya undang-undang Otonomi Daerah dan undang-undang pidana.

Oleh sebab itu guna mewujudkan terlaksananya konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah, disamping landasan utama yaitu Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/10/PBI/2009 Tahun 2009 tentang kewajiban *spin-off* Unit Usaha Syariah dari induknya, keputusan konversi di atas juga didukung oleh peraturan daerah berupa Qanun No. 9 Tahun 2014 Tentang Pembentukan Bank Aceh Syariah melalui cara *Spin-off*.

### **C. Urgensi Konversi PT. Bank Aceh**

Konversi merupakan salah satu target dari berbagai *goals* yang ingin dicapai oleh manajemen Bank Aceh. Sehingga konversi, bagi Bank Aceh, merupakan sebuah keniscayaan yang urgensinya akan dijabarkan pada hasil penelitian ini. Sesusai dengan rumusan masalah pada penelitian ini, berikut adalah landasan induk berfikir manajemen Bank Aceh dalam menempuh dan memutuskan untuk melakukan konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah:

1. Peraturan yang dikeluarkan Bank Indonesia yaitu Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/10/PBI/2009 Tahun 2009 menyebutkan Unit Usaha Syariah suatu bank wajib dipisahkan atau *spin off* dari induknya jika :

- a. Nilai aset Unit Usaha Syariah telah mencapai 50% dari total nilai aset Bank Umum Konvensional induk.

- b. Paling lambat 15 tahun sejak berlakunya Undang Undang Nomor 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. (tahun 2023)<sup>166</sup>

Terlebih lagi dalam hal konversi, Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan sangat mendorong agar Unit Usaha Syariah yang ada saat ini yang masih berada di bawah induk konvensionalnya dapat memisahkan diri dan berdiri sendiri sebagai bank umum syariah. Untuk memenuhi ketentuan tersebut PT Bank Aceh telah bermaksud memisahkan Unit Usaha Syariahnya menjadi Bank Umum Syariah PT. Bank Aceh Syariah dan dengan telah dikeluarkannya Qanun (Perda) No. 9 Tahun 2014 Tentang Pembentukan Bank Aceh Syariah melalui *Spin-off*. Diharapkan dengan adanya *spin off*, yang berarti Bank Aceh Syariah berdiri sendiri, manajemen Bank Aceh Syariah dapat berfokus dalam pengembangan bank syariah tersebut dan Bank Aceh Syariah dapat berkembang lebih besar karena tidak bergantung lagi kepada induknya. Persiapan-persiapan untuk proses *spin off* tersebut telah dilakukan baik dari pemenuhan regulasi maupun infrastruktur sudah dilakukan agar proses tersebut dapat berjalan dengan baik.

3. Kendati demikian, ternyata proses *spin off* memiliki kendala tersendiri dimana jika *spin off* dilaksanakan sehingga terdapat dua jenis bank yaitu bank konvensional dan bank syariah, maka pemerintah provinsi diwajibkan untuk menyerahkan dana modal setor sejumlah Rp.500 miliar untuk bank yang akan melakukan *spin off*. Oleh karena kondisi ini dianggap memberatkan pemerintah daerah maka dari hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) PT. Bank Aceh Tanggal 25 Mei 2015 di Banda Aceh, diputuskan bahwa Bank Aceh bukannya memisahkan Unit Usaha Syariahnya menjadi Bank Umum Syariah (*spin off*) namun justru terhadap PT. Bank Aceh yang selama ini beroperasi secara konvensional dikonversi secara menyeluruh ke jenis usaha syariah. Sehingga UUS PT. Bank Aceh tidak jadi dipisahkan dengan induknya, namun tetap melekat pada induknya dan bahkan induknya merubah dirinya menjadi bank umum yang beroperasi dengan prinsip syariah (konversi).

---

<sup>166</sup>Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/10/PBI/2009 Tahun 2009 Tentang Unit Usaha Syariah.

Dimana konversi tersebut diputuskan untuk dilaksanakan dalam jangka waktu 1 (satu) tahun dan diresmikan tanggal 03 Oktober 2016.

4. Selanjutnya, keputusan untuk melakukan konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah ini juga tidak lepas dari harapan sekaligus tuntutan dari berbagai pihak di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam (NAD). Massif serta besarnya tuntutan tersebut bersumber dari berbagai elemen masyarakat mulai dari Majelis Permusyawaratan Ulama (MPU), akademisi, santri, serta masyarakat Aceh secara umum yang menghendaki perubahan Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah.

5. Hal diatas selanjutnya didukung oleh telah diterapkannya syariah Islam di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam (NAD). Dasar hukum pelaksanaan syariat Islam di Aceh adalah UU no 44 tahun 1999 dan UU no 18 tahun 2001. Dalam undang-undang nomor 44 syariat Islam didefinisikan sebagai semua aspek ajaran islam. Dalam undang-undang nomor 18 disebutkan bahwa mahkamah syar'iah akan melaksanakan syariat islam yang di tuangkan ke dalam qanun terlebih dahulu. Qanun adalah peraturan yang dibuat oleh pemerintah daerah Aceh untuk melaksanakan syariat islam bagi pemeluknya di Aceh. oleh sebab itu, realisasi konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah tidak dapat lagi diulur-ulur lebih jauh mengingat pelaksanaan konversi tidak lagi menjadi sebatas wacana akan tetapi telah menjadi amanat undang-undang.

6. Menariknya, *blue print* berupa *roadmap* ekonomi Aceh ternyata telah mengisyaratkan bahwasanya di kemudian hari tidak akan ada lagi ditemukan bank-bank konvensional yang beroperasi di wilayah-wilayah yang berada dibawah naungan pemerintahan di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam (NAD). Sinyal-sinyal akan ditiadakannya operasional bank konvensional pun mulai berhembus diantaranya dari Majelis Permusyawaratan Ulama (MPU) dan Kepala Daerah di Aceh.

#### **D. Proses Konversi PT. Bank Aceh**

Sistem perbankan nasional yang dianut di Indonesia adalah sistem perbankan ganda (*dual banking system*). Sistem ini menganut paham yang membolehkan bank untuk melakukan kegiatan usaha secara konvensional maupun

berdasarkan prinsip syariah. *Dual banking system* mulai berlaku di Indonesia semenjak diamandemennya Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan menjadi Undang-Undang No. 10 Tahun 1998. Salah satu isi dari amandemen undang-undang tersebut menyatakan secara tegas bank boleh beroperasi berdasarkan prinsip syariah. Undang-undang perbankan juga mengizinkan bank konvensional beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan membuka *Islamic windows* atau Unit Usaha Syariah (UUS). Dalam hal ini, Indonesia mengikuti langkah Malaysia yang telah menerapkan terlebih dahulu konsep *dual banking system* semenjak tahun 1983 dengan diberlakukannya Akta Perbankan Islam (*Islamic Banking Act*).

Pasca amandemen undang-undang perbankan, pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia meningkat dengan signifikan karena bank dapat membuka Unit Usaha Syariah. Di samping itu, untuk meningkatkan pertumbuhan perbankan syariah, bank konvensional juga dibolehkan mengkonversi kegiatannya berdasarkan prinsip syariah dengan syarat mendapatkan izin dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (lihat Pasal 5, 6 & 7 Undang-Undang No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah). Kegiatan konversi bank konvensional menjadi bank syariah harus didukung namun dalam pelaksanaannya tetap harus memperhatikan aspek perbankan yang sehat dan prinsip kehati-hatian sehingga dapat terciptanya kondisi perbankan syariah yang kuat dan konsisten dalam menerapkan prinsip syariah.

Mekanisme pelaksanaan perubahan kegiatan usaha bank konvensional menjadi bank syariah selanjutnya diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 64/POJK/03/2016 tentang Perubahan Kegiatan Usaha Bank Konvensional Menjadi Bank Syariah. Di atas telah dijelaskan bahwa perubahan kegiatan usaha bank konvensional menjadi bank syariah hanya dapat dilakukan dengan izin Otoritas Jasa Keuangan. Pemberian izin tersebut dilakukan dalam bentuk izin perubahan kegiatan usaha (Pasal 4 Peraturan OJK No. 64 Tahun 2016). Kemudian pada pasal 5 Peraturan OJK diatur ketentuan tentang kewajiban mencantumkan rencana konversi bank dalam rencana bisnisnya. Selanjutnya bank konvensional yang akan melakukan perubahan kegiatan usaha menjadi bank syariah harus:

menyesuaikan anggaran dasar, memenuhi persyaratan permodalan, menyesuaikan persyaratan Direksi dan Dewan Komisaris; membentuk Dewan Pengawas Syariah (DPS); dan menyajikan laporan keuangan awal sebagai sebuah bank syariah.

Dalam mengajukan permohonan izin perubahan kegiatan usaha ke OJK, bank konvensional harus menyertakan persyaratan, antara lain: a. misi dan visi perubahan kegiatan usaha menjadi bank syariah; b. rancangan perubahan anggaran dasar; c. nama dan data identitas dari calon Pemegang Saham pengendali/PSP, calon anggota Direksi, calon anggota Dewan Komisaris, dan calon anggota DPS; d. rencana bisnis bank syariah; e. studi kelayakan mengenai peluang pasar dan potensi ekonomi; dan f. rencana penyelesaian hak dan kewajiban nasabah (lihat: Pasal 15 Peraturan OJK No. 64 Tahun 2016). Jika telah memenuhi persyaratan, maka OJK akan memberikan izin kepada bank konvensional untuk merubah kegiatannya berdasarkan prinsip syariah atau menjadi bank syariah. Bank konvensional juga dibebankan kewajiban mencantumkan secara jelas kata ‘syariah’ pada penulisan nama dan logo iB pada formulir, warkat, produk, kantor, dan jaringan kantor bank syariah (Lihat: Pasal 16 Peraturan OJK No. 64 Tahun 2016).

Bank konvensional yang telah mendapat izin perubahan kegiatan usaha menjadi bank syariah wajib melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah paling lambat 60 (enam puluh) hari terhitung setelah izin diberikan. Jika tidak melaksanakan dalam waktu yang telah ditentukan di atas maka izin yang telah diberikan dapat ditinjau kembali oleh OJK. Selanjutnya, paling lambat 10 hari sebelum melaksanakan kegiatannya berdasarkan prinsip syariah, bank konvensional wajib mengumumkan kepada masyarakat baik melalui media masa nasional maupun lokal dan melaporkan kepada OJK paling lambat 10 hari setelah pelaksanaannya (Lihat: Pasal 17 Peraturan OJK 64 Tahun 2016).

Bank konvensional yang telah mendapat izin dan telah melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah tidak boleh lagi berubah menjadi bank konvensional. Bank konvensional tersebut wajib menyelesaikan hak dan kewajiban dari kegiatan usaha secara konvensional paling lambat 1 (satu) tahun terhitung sejak

tanggal izin perubahan kegiatan usaha diberikan. Namun dalam kondisi tertentu yang tidak dapat dihindari (*force majeure*), maka penyelesaian hak dan kewajiban tersebut dapat diperpanjang (Lihat: Pasal 18 Peraturan OJK 64 Tahun 2016).

Selain itu, juga diatur tentang sanksi bagi bank konvensional yang telah mendapat izin perubahan usaha menjadi bank syariah jika beberapa ketentuan yang telah dijelaskan di atas tidak dilakukan. Sebagai contoh, bank konvensional yang telah mendapat izin perubahan usaha menjadi bank syariah dapat dikenakan denda perhari Rp1 juta dan maksimal Rp. 30 Juta jika tidak mengumumkan kepada masyarakat paling lambat 10 (sepuluh) hari sebelum tanggal pelaksanaan (Lihat: Pasal 17 (3) Peraturan OJK No. 64 Tahun 2016).

Berbagai mekanisme yang telah dijelaskan di atas harus dijalankan oleh bank konvensional yang ingin melakukan perubahan kegiatan usaha menjadi bank syariah, dimana dengan segala daya dan upaya telah diikuti dan dilaksanakan oleh Bank Aceh untuk melakukan proses konversi tersebut. Oleh sebab itu, upaya konversi tersebut harus didukung oleh berbagai pihak guna meningkatkan pertumbuhan perbankan syariah Indonesia. Besarnya minat masyarakat terhadap keberadaan perbankan syariah dan investor asing yang ingin melakukan investasi di Indonesia harus diakomodasi dengan pertumbuhan perbankan syariah melalui peningkatan jaringan kantor perbankan syariah di setiap daerah di Indonesia.

Secara ringkas proses konversi Bank Aceh\_Syariah setidaknya dilakukan dalam tiga tahap, yaitu: Pertama, mengkonversi transaksi konvensional yang berbasis riba kepada transaksi yang patuh syariah. Ini dilakukan dengan mengkonversi segala dana nasabah dan pembiayaan yang telah dilakukan oleh Bank Aceh sebelum ini, ke dalam akad-akad baru sesuai dengan yang ditentukan oleh syariah. Proses ini lumayan rumit karena sejarah operasional Bank Aceh yang panjang, di samping perlu adanya pemberitahuan dan persetujuan nasabah terhadap perubahan transaksi tersebut. Konversi transaksi ini juga bersamaan dengan perubahan system operasional Bank Aceh dari menggunakan Olibs (Online Integrated Banking System) 512 ke system baru dengan menggunakan web basis

yaitu Olibs 724 yang diyakini lebih baik dan mendukung perubahan tersebut. System ini disediakan oleh vendor IT dengan cara sewa maupun beli.

Kedua, Bank Aceh Syariah mulai beroperasi secara Islami dengan mengikuti aturan-aturan syariah dalam aspek *muamalah maliyah*. Layaknya sebuah bank umum syariah, Bank Aceh Syariah harus memastikan semua aktivitasnya dalam penghimpunan dana (*funding*), pembiayaan (*financing*), investasi dan usaha lainnya sesuai dengan aturan syariah. Dalam hal ini, Dewan Penasehat Syariah (DPS) akan memastikan segala aspek operasional Bank Aceh Syari'ah patuh syariah.

Ini sebenarnya bukan hal baru kepada Bank Aceh Syariah, karena selama ini unit usaha syariah Bank Aceh sudah berjalan bagus, dengan pertumbuhan dan keuntungan yang lumayan dan bisa menguasai pasar perbankan di Aceh. Pengalaman ini dapat membantu Bank Aceh Syariah untuk beroperasi dengan lancar.

Ketiga, yang sebenarnya merupakan tantangan bukan saja kepada Bank Aceh Syariah, tetapi juga bank-bank syariah lainnya, adalah memastikan praktik Bank Aceh Syariah sesuai dengan nilai, prinsip dan tujuan syariat. Dengan kata lain, bank syariah tersebut tidak patuh syariah dari segi formalitas akadnya saja, tetapi juga membawa nilai, misi dan tujuan syariat.

Selain itu perlu internalisasi nilai syariah yang lebih kuat kepada setiap SDM perbankan syariah. Di samping kemampuan *delivery* nilai syariah pada masyarakat juga harus ditingkatkan, sehingga aturan-aturan syariah benar-benar tercermin dalam praktik perbankan syariah.

Sejalan dengan pemikiran tersebut, agenda Bank Aceh Syariah sebenarnya tidak hanya mentransformasikan praktik operasional bank yang berbasis bunga (riba) dengan berbagai akad transaksi yang patuh syariah saja. Tetapi lebih dari itu, bank syariah diharapkan mampu memberikan pengharapan kepada rakyat terhadap

sistem ekonomi yang adil, yang peduli kepada rakyat, yang konsen terhadap sektor riil ekonomi dan tidak terperangkap dalam praktik eksploitasi nasabah sebagaimana dalam praktik bank berbasis riba (bunga).

Bank syariah diharapkan mampu memberikan perubahan fundamental dari sistem ekonomi yang menghisap, yang peduli kepada pemilik modal saja, menjadi sistem ekonomi yang membangun, partisipatif, saling berbagi dan peduli kepada rakyat luas.

Penilaian pemberian pembiayaan, misalnya, dari yang hanya memperhartikan kemampuan si peminjam mengembalikan pinjaman (*creditworthiness*), memperhatikan juga nilai usaha dan potensi usaha (*project based evaluation*) yang akan dilakukan oleh nasabah, walaupun mungkin tidak *di-back up* dengan aset agunan yang besar.

Di samping itu, bahwa Bank Aceh Syariah adalah tetap sebagai usaha komersil dengan keuntungan (*profit*) menjadi tujuan, tetapi prinsip syariah mensyaratkan praktik yang dilakukan harus benar dan sesuai dengan tujuan syariah. Ada harapan lain yang diletakkan masyarakat kepada Bank Aceh Syariah yang selama ini tidak didapati dalam praktik perbankan konvensional.

Harus diakui, diferensiasi bank syariah dan bank konvensional, saat ini masih lebih pada tataran diferensiasi akad. Sementara diferensiasi pada nilai, falsafah, spirit dan tujuan bank syariah yang membedakannya dengan bank konvensional tidak begitu kelihatan.

Pertimbangan konversi yang dilakukan PT. Bank Aceh berproses melalui proses yang kompleks, baik terdapatnya dukungan dan juga tantangan dalam keputusan yang dilalui. Konversi yang terjadi pada awalnya tidak sebagai pertimbangan mutlak karena beberapa pihak dari para *stakeholders* tentunya memiliki pertimbangan lainnya yaitu seperti *spin-off* karena PT. Bank Aceh juga telah memiliki Unit Usaha Syariah (UUS). Akan tetapi berbagai pertimbangan yang

diterima dari berbagai pihak baik dari kalangan manajemen PT. Bank Aceh, Pemerintahan Daerah Aceh (hingga dikeluarkannya Qanun Aceh No.8 Tahun 2014 tentang Pokok-pokok Syariat Islam dalam pasal 21 ayat 1 s.d 3), kalangan nasabah dan masyarakat umum pada akhirnya mendukung proses konversi total Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah ini.

Tahapan dari proses konversi pada awalnya adalah dengan melakukan survei kepada beberapa pihak. Seperti survei yang dilakukan kepada para nasabah PT. Bank Aceh dengan menghasilkan bahwa 97 % nasabah PT. Bank Aceh akan memilih setia untuk tetap menjadi nasabah, sedangkan 3 & lainnya menyatakan tidak. Tahapan konversi akan dilalui pada beberapa tahap yaitu:

- (1) Perizinan Konversi;
- (2) Persiapan SDM;
- (3) Persiapan Infrastruktur Teknologi dan *Mapping Product*;
- (4) Konversi dan Migrasi Portofolio Konvensional ke Syariah.

Tahapan awal persiapan konversi dilakukan sejak pada November 2015 dengan melakukan persiapan mulai dari pembentukan tim konversi, penunjukan konsultan pendamping, penugasan tim *counterpart*. Berdasarkan *time line* konversi PT. Bank Aceh terdapat tiga tahapan, dimana Tahap I yaitu persiapan konversi; Tahap II yaitu pengajuan izin dan persetujuan; dan Tahap III yaitu operasional & pasca operasional bank syariah dan transisi penyelesaian hak dan kewajiban nasabah konvensional.

Tahap I dilakukan pada November 2015 dengan dilakukannya *kick off meeting* konversi. Desember 2015, Januari 2016 hingga April 2016 dilakukan penyusunan dokumen perizinan sekaligus pelatihan SDM dan *final* dokumen kelengkapan perizinan konversi yaitu:

- a) Rancangan perubahan Anggaran Dasar (AD) perusahaan, Notulen, Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Data pemegang saham;
- b) Penetapan calon Komisaris, Direksi, Dewan Pengawas Syariah (DPS), dan Struktur Organisasi;

- c) RBB, Laporan Keuangan, Rencana Korporasi;
- d) *Standard Operating Procedure* (SOP);
- e) Bukti Kesiapan Operasional;
- f) Daftar Jaringan Kantor.

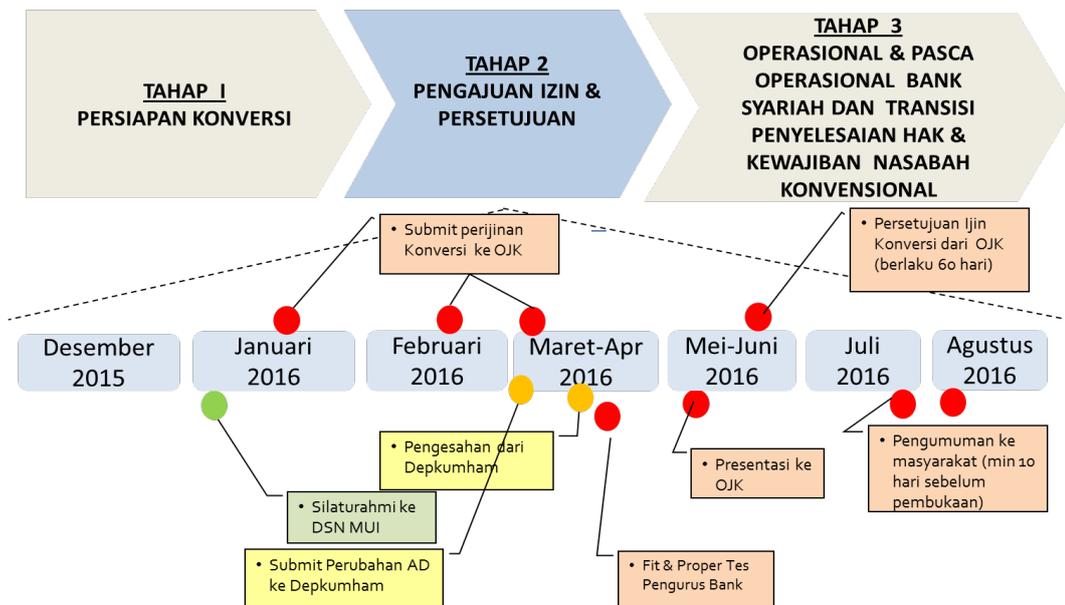
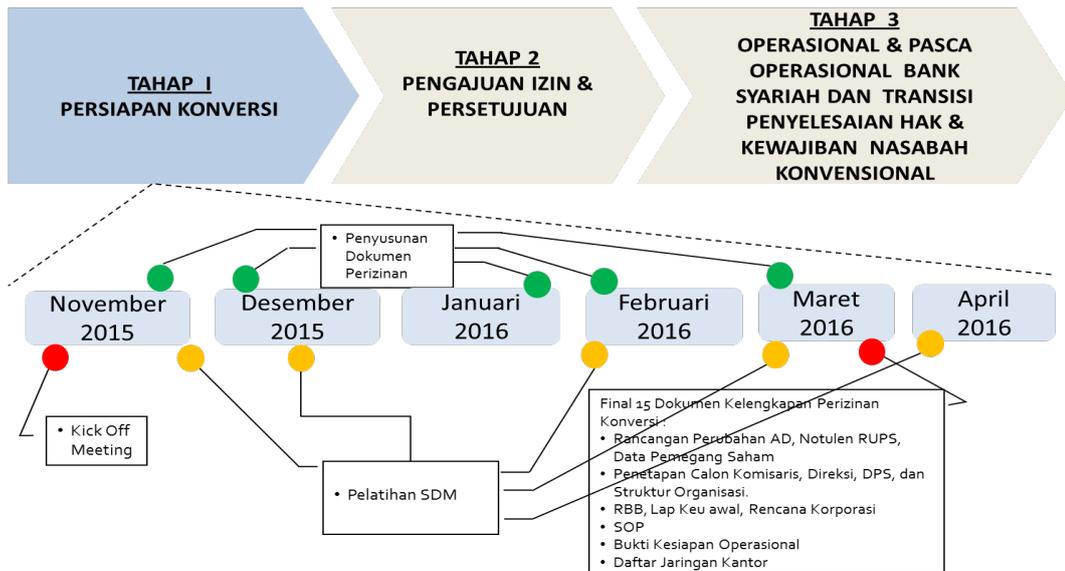
Tahap II dilakukan *submit* perizinan konversi ke OJK pada Januari 2016 hingga April 2016. Pada bulan Januari 2016 dilakukan silaturahmi ke Dewan Syariah Nasional (DSN-MUI). Kemudian pada Maret hingga April 2016 dilakukan pengesahan dari Depkumham dan *submit* perubahan AD ke Depkumham. Pada Maret hingga April 2016 dilakukan *Fit and Proper Test* pengurus bank. Pada Mei sampai Juni 2016 dilakukan persetujuan izin konversi dari OJK (maksimal 60 hari) dan presentasi ke OJK. Juli 2016 pengumuman ke masyarakat minimal 10 hari sebelum pembukaan.

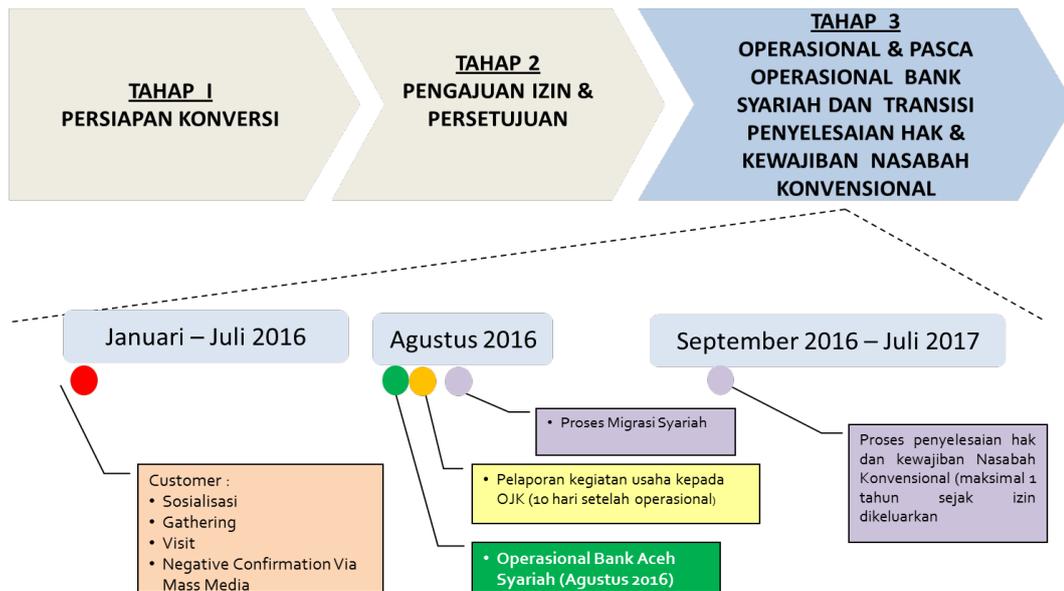
Tahap III yaitu pada Januari hingga Juli 2016 dilakukan berbagai strategi kepada para nasabah, yaitu antara lain:

- a) Sosialisasi;
- b) *Gathering*;
- c) *Visit*;
- d) *Negative Confirmation* via mass media.

Kemudian pada Agustus 2016 dilakukan: (1) Proses migrasi syariah; (2) Pelaporan kegiatan usaha kepada OJK (10 hari setelah operasional); (3) Operasional Bank Aceh Syariah. Pada September 2016 hingga Juli 2017 merupakan proses penyelesaian hak dan kewajiban nasabah konvensional (maksimal 1 tahun sejak izin dikeluarkan).

Berikut ini gambar tahapan konversi PT. Bank Aceh beserta *time-line*-nya, yaitu sebagai berikut:





**Gambar 4.1: Tahapan Konversi PT. Bank Aceh**

Untuk dokumen perizinan yang dipersiapkan adalah sebagai berikut:

- Rancangan Akta Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan;
- Risalah Rapat Umum Pemegang Saham;
- Daftar Calon Pemegang Saham;
- Surat Pernyataan dari Pemegang Saham;
- Rencana Struktur Organisasi;
- Studi Kelayakan;
- Rencana Bisnis Bank (RBB);
- Rencana Korporasi (*Corporate Plan*);
- Pedoman Manajemen Risiko;
- Sistem dan Prosedur Kerja;
- Rencana Penyelesaian Hak dan Kewajiban Nasabah;
- Jaringan Kantor Bank beserta Lokasi;
- Laporan Keuangan Awal;
- Daftar Calon Anggota Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Dewan Pengawas Syariah (DPS);
- Bukti Kesiapan Operasional.

### E. Risiko dan Mitigasi Konversi PT. Bank Aceh

Strategi konversi yang dilakukan PT. Bank Aceh merupakan strategi yang sangat baik secara komprehensif. Tidak hanya keputusan yang baik secara jangka pendek atau menengah akan tetapi secara jangka panjang bagi keberlangsungan PT. Bank Aceh secara internal dan juga bagi perbankan syariah secara menyeluruh. Namun demikian tentunya visi dan misi konversi ini juga tidak hanya dilihat secara positifnya saja karena terdapat beberapa risiko maupun dampak yang tentunya dari konversi ini dilakukan. Akan tetapi manajemen PT. Bank Aceh memiliki berbagai strategi yang akan dilakukan untuk manajemen risiko dan mitigasi risiko ini.

Berikut ini beberapa risiko dan strategi mitigasinya, antara lain seperti yang dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.1: Risiko dan Mitigasi Konversi PT. Bank Aceh**

No	Risiko	Mitigasi
1	Deposan dan mitra kerja strategis tidak bersedia merubah kontrak ke syariah	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bank Aceh akan secara efektif mengunjungi deposan besar dan mitra kerja strategis untuk menjelaskan bahwa program konversi tidak menimbulkan kerugian;</li> <li>b. Bank Aceh menanggung biaya yang timbul akibat konversi (<i>asset</i> dan utang).</li> </ul>
2	Hilangnya pendapatan/keuntungan dari <i>asset</i> non syariah	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Asset</i> non syariah akan tetap dibukukan menjadi <i>asset</i> atas operasi yang dihentikan;</li> <li>b. Liabilitas non syariah akan tetap dibukukan menjadi liabilitas atas operasi yang dihentikan;</li> <li>c. Laba non syariah akan tetap dibukukan pada laba atas operasi yang dihentikan.</li> </ul>

3	Kurangnya praktisi syariah (SDI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberdayakan SDI UUS Bank Aceh untuk mengajarkan SDI konvensional;</li> <li>b. Melaksanakan <i>training</i> dasar bank syariah kepada seluruh karyawan Bank Aceh;</li> <li>c. Menunjuk tenaga ahli / konsultan.</li> </ul>
4	Komunikasi yang kurang tepat dengan <i>stakeholders</i>	Memperkuat komunikasi dan konsolidasi tim internal untuk meyakinkan pada <i>stakeholders</i> bahwa proses konversi berjalan baik dan sesuai dengan target.
5	Program konversi tidak teratur dengan baik	Menetapkan <i>Project Management Officer</i> untuk terus memonitor program konversi agar sesuai dengan <i>time line</i> pekerjaan yang ditetapkan.

#### F. Kebijakan Pendukung Implementasi Strategi

Konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah bukan tanpa kendala serta tantangan untuk merealisasikannya, mulai dari problematika pegawai, nasabah, produk perbankan yang akan ditawarkan, sistem teknologi informasi perbankan, sampai pada perubahan kontrak nasabah, masing-masing dari unsur diatas memiliki tantangannya tersendiri. Terlebih lagi tenggang waktu yang diberikan mulai berlakunya keputusan pelaksanaan konversi sampai terealisasinya konversi hanya satu tahun saja. Dimana apabila tantangan-tantangan tersebut di atas tidak ditangani dengan baik, maka akibat yang ditimbulkan adalah mulai dari resistensi *stakeholder* untuk mendukung dan melakukan konversi sampai pada kegagalan dalam persaingan bisnis perbankan sekali pun konversi tersebut akhirnya terlaksana.

Kebijakan-kebijakan di bawah ini juga adalah gambaran realisasi empat faktor pertimbangan dalam menentukan strategi bersaing perusahaan yang dirumuskan oleh Michael E. Porter mulai dari faktor internal perusahaan mulai dari kekuatan dan kelemahan PT. Bank Aceh samapai pada komitmen dan nilai-nilai

pribadi para eksekutif manajemen PT. Bank Aceh, begitu juga faktor eksternal mulai dari peluang dan ancaman sampai pada harapan masyarakat dan *stakeholder* umumnya. Adapun khusus pada bagian kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman akan lebih dibahas secara detail pada analisis SWOT berikutnya.

Berikut adalah problematika serta tantangan yang diidentifikasi dalam proses pelaksanaan konversi serta kebijakan spesifik yang diambil guna mendukung suksesnya implementasi strategi konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah.

1. Kekhawatiran yang dirasakan oleh para pegawai Bank Aceh menjelang proses konversi adalah hal yang lumrah. Mengingat konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah sedikit banyaknya tentunya akan merubah tatanan sistem perbankan itu sendiri. Oleh sebab itu wajar jika diantara pegawai Bank Aceh merasa akan terjadi perubahan maupun rotasi mulai dari struktur organisasi perbankan, jabatan, pendapatan atau gaji, jumlah kantor sampai pada jumlah karyawan itu sendiri. Oleh sebab itu, kebijakan yang diambil menuju proses konversi adalah bahwasanya setelah proses konversi dilakukan nantinya, maka tidak akan terjadi perubahan mulai dari tatanan struktur organisasi, posisi yang dijabat oleh pegawai selama ini, penghasilan yang mereka terima, jumlah pegawai sampai pada jumlah kantor Bank Aceh itu sendiri.
2. Disisi lain pegawai Bank Aceh umumnya mengenal sistem perbankan konvensional, sehingga konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah bisa jadi dianggap sebagai ancaman bagi mereka. Oleh sebab itu, pihak manajemen Bank Aceh berupaya memberikan pembekalan, setidaknya di tahap awal, pengetahuan dasar mengenai sistem yang berlaku di perbankan syariah bagi seluruh komponen pegawai/karyawan Bank Aceh konvensional tidak terkecuali pada jajaran direksi Bank Aceh. Artinya, sebelum konversi terlaksana diharapkan seluruh pegawai/karyawan Bank Aceh yang ada mulai dari pegawai pada level bawah sampai dengan level atas pada jajaran direksi sudah mendapat pembekalan pengetahuan dasar

tentang sistem perbankan syariah. Sehingga, ketika konversi terlaksana operasional Bank Aceh Syariah tetap berjalan lancar.

3. Oleh karena tenggang waktu yang diberikan mulai dari berlakunya keputusan pelaksanaan konversi sampai terealisasinya konversi relatif singkat yaitu hanya satu tahun saja, maka pihak manajemen Bank Aceh memutuskan untuk menempatkan seorang pegawai (selevel Wakil Pimpinan Cabang) Bank Aceh Syariah (Unit Usaha Syariah/UUS) yang telah ada pada Kantor Cabang konvensional, guna membantu dan mempercepat proses pelaksanaan konversi.
4. Selanjutnya, untuk memastikan sistem teknologi informasi (IT) yang digunakan tetap *up-to-date* sekaligus dapat bersaing dengan perbankan syariah lainnya ketika konversi terjadi, maka manajemen Bank Aceh telah meng-*upgrade* sistem mereka dari *Online Integrated Banking System* (OLIBS) 512 menjadi OLIBS 724 yang berbasis *web* (*web-based system*). Dimana sistem berbasis *web* ini telah dapat diakses melalui jaringan *internet* yang dipastikan dapat memperlancar operasional bisnis perbankan serta *e-banking* lainnya.
5. Kendati konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah telah diputuskan, pihak manajemen Bank Aceh sangat mengapresiasi nasabah mereka guna mendapatkan masukan sampai dengan sanggahan dari para nasabah dana khususnya tentang akan terjadinya perubahan kontrak ke dalam sistem syariah (akad) melalui *negative confirmation* pada media massa. Kabar baiknya adalah pihak Bank Aceh tidak mendapatkan sanggahan dari para nasabah dana tersebut perihal akan dilakukannya perubahan kontrak ke dalam akad syariah. Hal ini disinyalir bersumber dari kuatnya komitmen para *stakeholder* dalam mendukung proses konversi.
6. Untuk mengantisipasi resistensi perubahan kontrak dan lain sebagainya pada saat konversi, pihak manajemen Bank Aceh juga memastikan bahwasanya hak dan kewajiban nasabah baik penabung maupun pembiayaan tidak berubah sama sekali, baik dari sisi bunga (yang nantinya akan diubah menjadi bagi hasil) bagi nasabah tabungan serta cicilan berupa angsuran yang harus dibayarkan bagi nasabah pembiayaan.

7. Sekali lagi, untuk memastikan nasabah tetap diuntungkan akibat terjadinya konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah ini, pihak manajemen Bank Aceh melakukan sebuah strategi yang disebut dengan istilah '*smoothing*' dalam hal bagi hasil. Hal ini dilakukan agar penghasilan nasabah sesudah konversi tidak justru menurun dibandingkan sebelum dilakukannya proses konversi malah justru bisa bertambah. Kebijakan tersebut berupa jika pendapatan bagi hasil untuk nasabah lebih rendah dari *rate* (bunga) yang mereka terima sebelum konversi, maka pihak Bank Aceh akan memberikan bonus untuk menyesuaikan dengan *rate* sebelumnya. Akan tetapi jika pendapatan bagi hasil untuk nasabah lebih tinggi dari *rate* (bunga) yang mereka terima sebelum konversi, maka pihak Bank Aceh akan memastikan kelebihan tersebut adalah hak nasabah.
8. Berikutnya, kekhawatiran akan kebingungan para nasabah tentang perubahan kontrak lama menjadi kontrak berupa akad yang baru, pihak Bank Aceh mengupayakan perubahan tersebut menjadi lebih mudah dipahami dan diterima oleh para nasabah dengan cara mencari dan mengubah kontrak lama kepada akad yang terdekat dengan sistem syariah khususnya para nasabah pembiayaan.
9. Adapun kebingungan yang diprediksi bisa saja muncul dari produk-produk baru yang ditawarkan oleh Bank Aceh Syariah nantinya setelah proses konversi selesai, maka pihak Bank Aceh memastikan bahwasanya nama-nama produk yang ditawarkan nantinya tidak akan berubah. Adapun perubahan yang dilakukan hanya pada sistem, yang awalnya menggunakan bunga (*interest rate*) dalam sistem konvensional menjadi bagi hasil pada sistem syariah nantinya.
10. Pada bagian akhir dan tidak kalah pentingnya adalah untuk mengantisipasi resistensi para karyawan Bank Aceh dalam mendukung proses konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah, serta rendahnya komitmen mereka untuk mewujudkan hal tersebut, Pemegang Saham Pengendali (PSP) dalam hal ini Gubernur Aceh yang memegang 60% saham Bank Aceh, telah terlebih dahulu melakukan proses konsolidasi internal Bank Aceh. Konsolidasi yang dilakukan oleh PSP berupa pengukuhan kebulatan

komitmen seluruh jajaran manajemen Bank Aceh, mulai dari Direksi, Kepala Divisi, Kepala Cabang untuk mendukung dan membantu proses konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah.

### **G. Analisis SWOT Konversi Bank Aceh**

Analisa SWOT mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal dari konversi PT. Bank Aceh sehingga nantinya dapat dilihat berbagai potensi- yang dapat di raih dan di kembangkan dari hasil konversi PT. Bank Aceh menjadi PT. Bank Aceh Syariah, dan terdapat kendala-kendala yang kemungkinan akan dihadapi oleh PT. Bank Aceh Syariah. Dari sisi internal akan dilihat kekuatan dan kelemahan dari hasil konversi PT. Bank Aceh, dan dari sisi eksternal akan dilihat ancaman yang kemungkinan terjadi serta peluang- peluang yang dapat diraih dari konversi PT. Bank Aceh, dan kemudian faktor-faktor tersebut akan dilakukan perumusan terhadap strategi yang akan digunakan dengan menggunakan diagram SWOT, sehingga akan diambil keputusan mengenai strategi yang akan digunakan untuk meningkatkan pertumbuhan PT. Bank Aceh Syariah.

Faktor-faktor yang akan dianalisis tersebut antara lain :

#### a. Faktor Internal Perusahaan

1. Kekuatan (*Strengths*) :
  - a) *Shareholder Support*. Para pemegang saham PT. Bank Aceh, dalam hal ini adalah pemerintah tingkat I Propinsi Aceh, sangat mendukung konversi Bank Aceh ini, dikarenakan dengan konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah, maka sesuai dengan visi dan misi Pemerintah Aceh untuk menerapkan Hukum Syariah di lingkungan Provinsi Aceh.
  - b) *Customer Demand*. Para masyarakat Aceh, yang adalah merupakan nasabah dari Bank Aceh itu sendiri, menginginkan sistem perbankan yang berbasis syariah, dikarenakan tuntutan dari Ajaran Islam.
  - c) *Office Channel*. Saat ini Bank Aceh telah memiliki jaringan kerja dengan lembaga-lembaga perbankan konvensional maupun syariah di Indonesia. Dalam hal ini nasabah dapat melakukan transaksi, penarikan tunai di ATM perbankan yang tergabung dalam ATM bersama, Prima, dan lainnya. Langkah ini merupakan kekuatan yang dapat dimanfaatkan untuk

menambah nasabah sebanyak-banyaknya. Karena dengan kemudahan bertransaksi seperti ini, akan menggiring mayoritas nasabah tertarik untuk menggunakan jasa Bank Aceh, Bank Aceh juga memiliki kantor cabang hampir di seluruh pelosok Provinsi Aceh.

- d) *Integrated System*. Adanya kesamaan sistem pengolahan transaksi pada Bank Aceh Konvensional dan Unit Usaha Syariah (menggunakan sistem OLIB atau *Online Integrated Banking*, sehingga proses konversi data dan produk Bank Aceh Konvensional menjadi syariah akan lebih mudah).
- e) *High Commitment*, adanya komitmen dari pejabat bank (pimpinan cabang dan kepala divisi) untuk mensukseskan proses konversi Bank Aceh. Masing-masing memiliki visi dan misi untuk terus meningkatkan perkembangan Bank Aceh dan Provinsi Aceh kedepannya lebih baik dengan menerapkan sistem ekonomi syariah sehingga lebih mengedepankan konversi Bank Aceh sebagai media penggerak ekonomi syariah di Aceh yang dikenal dengan kota Serambi Mekah.
- f) *Historical*. Bank Aceh berpengalaman dalam menghadapi dan mengatasi krisis yang terjadi yang berdampak langsung pada Bank, seperti konflik Gerakan Aceh Merdeka, musibah gempa dan Tsunami Aceh 2004 serta musibah terbakar habisnya gedung kantor pusat Bank Aceh. Dengan pengalaman ini, Bank Aceh telah memiliki sikap dan mental yang *reliable* terhadap krisis.

## 2. Kelemahan (*Weakness*) :

- a) *Technology*. Bank Aceh masih terbatas dalam penggunaan teknologi untuk mendukung operasional dan untuk memudahkan nasabah dalam melakukan transaksi.
- b) *Product Development*. Secara umum, produk perbankan syariah kurang banyak dikenal oleh masyarakat. Mereka masih sangat awam dengan istilah-istilah yang digunakan di lembaga perbankan syariah. Oleh karena itu hal ini merupakan salah satu kelemahan yang membutuhkan strategi dalam mengenal produk bank syariah kemasayarakat terutama masyarakat umum yang tidak terlalu mendalami agama Islam.

- c) *Human Resources*. Karena keterbatasan SDI yang ahli di bidang perbankan syariah, menyebabkan bank syariah merekrut tenaga-tenaga yang kurang ahli di bidang perbankan syariah, terutama di SDI pendukung (lapisan kedua). Dimana bank syariah merekrut tenaga-tenaga di bank konvensional, hal inilah yang tentunya akan membuat terbatasnya pengembangan produk-produk bank syariah.
- d) Keterbatasan Produk. Produk bank syariah Bank Aceh masih terbatas, sehingga perlu pengembangan produk yang lebih beragam untuk memenuhi kebutuhan nasabah. Serta kemampuan produk syariah dalam menerima konversi semua produk konvensional menjadi produk syariah.
- e) Keterbatasan Waktu. Batas waktu pelaksanaan konversi hanya 1 tahun, membuat keterbatasan dalam waktu pelaksanaan sosialisasi dan promosi kepada masyarakat, serta keterbatasan waktu dalam pelaksanaan pelatihan kepada karyawan konvensional.
- f) Budaya Kerja Tidak Signifikan. Terjadinya kendala dalam transformasi budaya kerja dari konvensional ke syariah, sehingga tidak nampak perubahan secara kasat mata yang dapat dilihat nasabah terhadap perubahan menjadi syariah.

### 3. Peluang (*Opportunity*) :

- a) *Sharia Banking Regional Champion*. PT. Bank Aceh merupakan bank syariah yang memiliki jaringan terbesar di Provinsi Aceh, dengan keunggulan ini Bank Aceh diharapkan menjadi pemimpin bank syariah di wilayah Provinsi Aceh.
- b) *Bank Conversion Role Model*. PT. Bank Aceh adalah pelopor pertama BPD yang melakukan konversi dari bank konvensional ke bank syariah.
- c) *Performance*. Sehubungan dengan perkiraan bahwa SBI sekitar 6,5 persen, terdapat peluang besar di bank syariah. Di bank konvensional, seperti suku bunga riil sudah negatif karena suku bunga yang ditawarkan minus inflasi sudah negatif. Bank syariah harus menawarkan *benefit* yang lebih besar daripada bank konvensional.

- d) Demografi Sosial. Mayoritas masyarakat Aceh adalah pemeluk agama Islam, sehingga lebih mudah dalam menerima dan mendukung proses konversi Bank Aceh.
- e) Dukungan Pemerintah Daerah. Adanya penerapan syariat Islam melalui peraturan daerah (Qanun) dalam kehidupan sehari-hari masyarakat Aceh , sehingga proses konversi sejalan dengan peraturan pemerintah.
- f) *Market Sharia Prospect*. Perkembangan perbankan syariah di dunia global terus mengalami peningkatan, sehingga peluang perbankan syariah di Indonesia untuk berkembang masih sangat luas. Bank Aceh Syariah dapat mengembangkan produk produk perbankan yang sejalan dengan perkembangan produk perbankan syariah global.
- g) Perluasan Generasi Perbankan Syariah. Kerjasama dengan perguruan tinggi untuk memperbaharui kurikulum kuliah upaya menciptakan lulusan yang memahami perbankan syariah dan siap pakai sebagai generasi SDI.

#### 4. Ancaman (*Threats*) :

- a) *Sustainability of conversion sharia banking*. Institusi pendukung yang lengkap, dan efektif berperan penting untuk memastikan stabilitas pengembangan perbankan syariah secara keseluruhan. Diperlukan upaya agar institusi pendukung tersebut lebih efektif dalam melaksanakan fungsinya sehingga memberikan dampak positif terhadap pengembangan perbankan syariah. Terdapat beberapa institusi yang perlu dikembangkan untuk melengkapi institusi pendukung yang ada, seperti: Auditor Syariah, Pasar Keuangan Syariah Internasional, Forum Komunikasi Pengembangan Perbankan Syariah, Lembaga Penjamin Pembiayaan Syariah, Pusat Informasi Keuangan Syariah, dan sebagainya.
- b) *Competitor*. Terdapat beberapa bank syariah di Indonesia yang telah membuka cabangnya di daerah operasional Bank Aceh, terutama di kota besar seperti Banda Aceh, dan Medan, karena kota Banda Aceh dan Medan diprediksi sebagai kota yang mempunyai potensi tinggi untuk memasarkan produk-produk mereka dimana persaingan pasar akan semakin kompetitif. Oleh karena itu sebelum hal tersebut terjadi, maka Bank Aceh harus terus

melakukan antisipasi, inovasi, dan evaluasi serta menetapkan strategi pemasaran yang tepat agar eksistensinya mendapat posisi di hati masyarakat.

- c) *Sharia Compliance*. Peraturan perbankan yang berlaku tidak sepenuhnya dapat mengakomodir operasionalisasi bank syariah mengingat terdapatnya sejumlah perbedaan dalam pelaksanaan operasional bank syariah dengan bank konvensional. Ketentuan-ketentuan perbankan yang ada kiranya masih perlu disesuaikan agar memenuhi ketentuan syariah, sehingga bank syariah dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Ketentuan-ketentuan tersebut adalah hal-hal yang mengatur mengenai perangkat yang diperlukan untuk mengatasi masalah likuiditas, standar akuntansi, audit dan pelaporan, ketentuan-ketentuan yang mengatur mengenai prinsip kehati-hatian, dan lain-lain.
- d) *Financial Technology*. Arus Industri 4.0 dan digitalisasi transaksi menjadi ancaman bagi bank Aceh syariah sehingga harus melakukan pengembangan dibidang *digital banking* dan *fintech*.
- e) *Dual Tax*. Masih adanya ketentuan perpajakan yang belum selesai dalam penerapannya di perbankan syariah sehingga terjadi *dual tax*. Misalnya pada produk pembiayaan berbasis jual beli (*murabahah*).
- f) *Market Share* Syariah terbatas. Pasar keuangan perbankan syariah masih lebih kecil dibanding konvensional, akan memberi efek lebih terbatasnya kegiatan *treasury* bank Aceh syariah pasca konversi.

## H. IFAS & EFAS Konversi Bank Aceh

IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) adalah faktor-faktor strategis internal dan eksternal perusahaan untuk diidentifikasi, suatu tabel IFAS dan EFAS disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman).

Tabel 4.2: IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<b>Kekuatan:</b>			
a. <i>Shareholder Support</i> . Para pemegang saham Bank Aceh, dalam hal ini adalah pemerintah tingkat I Propinsi Aceh, sangat mendukung konversi Bank Aceh ini, dikarenakan dengan konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah, maka sejalan dengan visi dan misi Pemerintah Aceh untuk menerapkan hukum syariah di lingkungan Provinsi Aceh.	0.11	4	0.44
b. <i>Customer Demand</i> . Para masyarakat Aceh, yang merupakan adalah nasabah dari Bank Aceh, menginginkan sistem perbankan yang berbasis syariah, dikarenakan tuntutan dari ajaran Islam.	0.1	4	0.4
c. <i>Office Channel</i> . Saat ini Bank Aceh sudah mempunyai jaringan kerja dengan lembaga-lembaga perbankan konvensional maupun syariah di Indonesia. Dalam hal ini nasabah dapat melakukan transaksi, penarikan tunai, di ATM perbankan yang tergabung dalam ATM bersama. Langkah ini merupakan kekuatan yang dapat dimanfaatkan untuk menambah nasabah sebanyak mungkin. Karena dengan kemudahan bertransaksi seperti ini, dimungkinkan banyak nasabah yang tertarik dalam menggunakan jasa Bank Aceh, Bank Aceh juga mempunyai kantor cabang hampir di seluruh pelosok Provinsi Aceh.	0.08	2	0.16

<p>d. <i>Integrated System</i>. Adanya kesamaan sistem pengolahan transaksi pada Bank Aceh Konvensional dan Unit Usaha Syariah (menggunakan sistem Olib atau <i>Online Integrated Banking</i>, sehingga proses konversi data dan produk Bank Aceh Konvensional menjadi syariah akan lebih mudah).</p>	0.08	2	0.16
<p>e. <i>High Commitment</i>. Terdapatnya komitmen dari pejabat bank (pimpinan cabang dan kepala divisi) untuk mensukseskan proses konversi Bank Aceh karena berdasarkan atas visi dan keinginan masing-masing yang ingin mengkonversi.</p>	0.05	2	0.1
<p>f. <i>Historical</i>. Bank Aceh berpengalaman dalam menghadapi dan mengatasi krisis yang terjadi yang berdampak langsung pada bank, seperti konflik gerakan aceh merdeka, musibah gempa dan tsunami aceh 2004 serta musibah terbakar habisnya gedung kantor pusat bank aceh. Dengan pengalaman ini, Bank Aceh telah memiliki sikap dan mental yang <i>releable</i> terhadap krisis.</p>	0.08	2	0.16
<p><b>Kelemahan :</b></p>			
<p>a. <i>Technology</i>. Bank Aceh masih terbatas dalam penggunaan teknologi untuk mendukung operasional dan untuk memudahkan nasabah dalam melakukan transaksi.</p>	0.12	1	0.12
<p>b. <i>Product Development</i>. Secara umum, produk perbankan syariah memang belum banyak dikenal oleh masyarakat. Mereka masih sangat sedikit kurang memahami dengan istilah-istilah yang digunakan di lembaga perbankan syariah.</p>	0.08	1	0.08

Oleh karena itu hal ini merupakan salah satu kelemahan yang membutuhkan strategi unggul dalam mengenal produk bank syariah kemasyarakatan terutama masyarakat umum yang tidak terlalu mendalami agama Islam.			
c. <i>Human Resources</i> . Karena keterbatasan SDM yang ahli di bidang perbankan syariah, menyebabkan bank syariah merekrut tenaga-tenaga yang kurang ahli di bidang perbankan syariah, terutama di SDM pendukung (lapisan kedua). Dimana bank syariah banyak merekrut tenaga-tenaga dai bank Konvensional, hal inilah yang nantinya akan membuat terbatasnya pengembangan produk-produk bank syariah	0.08	4	0.32
d. Budaya Kerja Tidak Signifikan. Terjadinya kendala dalam transformasi budaya kerja dari konvensional ke syariah, sehingga tidak terlihat jelas perubahan secara kasat mata yang dapat dilihat nasabah terhadap perubahan menjadi syariah.	0.08	2	0.16
e. Keterbatasan Waktu. Batas waktu pelaksanaan konversi hanya 1 tahun, sehingga keterbatasan dalam waktu pelaksanaan sosialisasi dan promosi kepada masyarakat, serta keterbatasan waktu dalam pelaksanaan pelatihan kepada karyawan konvensional.	0.07	2	0.14
f. Keterbatasan Produk. Bank Aceh Syariah harus dapat memberikan inovasi produk yang dapat memenuhi segala kebutuhan transaksi nasabahnya, tidak hanya pada satu produk yang mendominasi saja.	0.07	2	0.14

<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.94</b>
--------------	-------------	--	-------------

Dalam pemberian bobot masing-masing faktor, penulis menggunakan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor terhadap konversi Bank Aceh, seluruh bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi skor total 1,00. Masing-masing *rating* adalah dengan memberikan skala mulai dari 4 sampai dengan 1.

Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari 1 sampai dengan 4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Contohnya, apabila kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1. Sedangkan apabila kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.

Dalam analisis IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) kekuatan poin (1) penulis memberikan bobot 0,11 dan *rating* 4 karena *Shareholder Support* sangat penting dalam pengembangan Bank Aceh, dengan terdapatnya dukungan yang penuh dari pemegang saham dimana pemegang saham Bank Aceh adalah pemerintah daerah Aceh, dengan adanya dukungan penuh dari pemerintah tentu saja akan menjadikan pemasaran dan kegiatan-kegiatan operasional Bank Aceh akan semakin mudah.

Pada kekuatan poin (2) penulis memberikan bobot 0,11 dan *rating* 4 karena *Customer Demand* sangat penting dalam pengembangan Bank Aceh, dengan tingginya permintaan masyarakat untuk menikmati layanan perbankan yang berdasarkan hukum syariah maka akan semakin memudahkan Bank Aceh dalam memasarkan produknya.

Pada kekuatan poin (3) penulis memberikan bobot 0,08 dan *rating* 2 karena dengan adanya *Office Channel*, Bank Aceh mampu menjangkau nasabah-

nasabahnya di daerah-daerah yang tidak terdapat cabang Bank Aceh ini akan memberikan pengaruh yang cukup sebagai pilihan dalam bertransaksi.

Pada kekuatan poin (4) penulis memberikan bobot 0,05 dan *rating* 2 karena dengan adanya kesamaan sistem pengolahan transaksi yang digunakan oleh Bank Aceh Konvensional dan Bank Aceh Syariah, tentu saja ini akan membuat proses konversi akan semakin mudah dikarenakan para pegawai tidak perlu lagi menyesuaikan dengan sistem yang baru, dan Bank Aceh juga tidak perlu untuk merancangn ataupun membeli suatu sistem yang baru lagi.

Pada kekuatan poin (5) penulis memberikan bobot 0,05 dan *rating* 2 karena dengan adanya komitmen dari para pejabat untuk mensukseskan proses konversi Bank Aceh, maka proses konversi akan semakin berjalan dengan lancar dikarenakan dengan adanya komitmen tersebut tentu saja semua pejabat Bank akan mencurahkan tenaga dan pikirannya untuk mensukseskan proses konversi tersebut.

Pada kekuatan poin (6) penulis memberikan bobot 0,08 dan *rating* 2 karena dengan pengalaman yang telah dilalui manajemen Bank Aceh dalam menghadapi krisis adalah suatu modal yang sangat berharga, dengan adanya pengalaman tersebut tentu saja Bank Aceh akan lebih siap dalam menghadapi tantangan-tantangan di masa yang akan datang.

Sedangkan dalam kelemahan poin (1) penulis memberikan bobot 0,12 dan *rating* 1 karena Bank Aceh masih tidak mengikuti perkembangan sistem teknologi perbankan yang terbaru, sedangkan untuk saat ini para pesaing telah mulai meninggalkan cara-cara bertransaksi secara konvensional.

Pada kelemahan poin (2) penulis memberikan bobot 0,08 dan *rating* 1 karena produk-produk atau jasa-jasa yang ditawarkan oleh Bank Aceh saat ini masih sangat terbatas dan tidak terlalu fleksibel untuk memenuhi semua kebutuhan dari para nasabah, hal ini yang akan mengakibatkan nasabah Bank Aceh berpindah ke bank pesaing.

Pada kelemahan poin (3) penulis memberikan bobot 0,08 dan *rating* 4 karena Sumber daya Insani yang terdapat saat ini di Bank Aceh masih tidak memenuhi *standard* yang di butuhkan oleh Bank Aceh, untuk dapat berkembang dengan baik.

Pada kelemahan poin (4) penulis memberikan bobot 0,08 dan *rating* 2 karena masih belum berubah seutuhnya budaya kerja sebagian dari karyawan Bank Aceh dari konvensional ke syariah, ini mengakibatkan belum terlalu terlihatnya perubahan Bank Aceh dari sistem konvensional ke sistem Syariah.

Pada kelemahan poin (5) penulis memberikan bobot 0,07 dan *rating* 2 karena terbatasnya waktu untuk melaksanakan proses konversi tersebut, sehingga masih banyak masyarakat yang belum tersosialisasi bahwasanya Bank Aceh sudah berubah dari sistem konvensional ke sistem syariah.

Pada kelemahan poin (6) penulis memberikan bobot 0,07 dan *rating* 2 karena Bank Aceh harus bisa memperluas jaringan distribusinya, dengan kurangnya cabang Bank Aceh di luar provinsi Aceh, hal ini akan mengakibatkan terbatasnya pendistribusian dari produk-produk Bank Aceh, dan membuat segmentasi pasar Bank Aceh, terbatas hanya di wilayah Provinsi Aceh saja.

**Tabel 4.3. EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*)**

<b>Faktor Strategi Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot x Rating</b>
<b>Peluang</b>			
a. <i>Sharia Banking Regional Champion</i> . Bank Aceh merupakan bank syariah yang mempunyai jaringan terbesar di Provinsi Aceh, dengan keunggulan ini Bank Aceh	0.1	4	0.4

diharapkan menjadi pemimpin bank syariah di wilayah Provinsi Aceh.			
b. <i>Bank Conversion Role Model</i> . Bank Aceh adalah pelopor pertama BPD yang melakukan konversi dari Bank Konvensional ke Bank Syariah. Hal tersebut dapat menjadi keutamaan karena menjadi model bank daerah yang berhasil melakukan konversi.	0.08	3	0.24
c. <i>Performance</i> . Sehubungan dengan perkiraan bahwa SBI sekitar 6,5 persen, ada peluang besar di bank syariah. Di bank konvensional, seperti suku bunga riil sudah <i>negative</i> karena suku bunga yang ditawarkan minus inflasi sudah negatif. Bank syariah harus menawarkan <i>benefit</i> yang lebih besar daripada bank konvensional dengan sistem bagi hasil dan <i>margin</i> .	0.1	2	0.2
d. Demografi Sosial. Mayoritas masyarakat Aceh adalah pemeluk agama Islam, sehingga lebih mudah dalam menerima dan mendukung proses konversi Bank Aceh	0.07	4	0.28
e. Dukungan Pemerintah Daerah. Terdapatnya penerapan syariat Islam melalui peraturan daerah (Qanun) dalam kehidupan sehari-hari masyarakat Aceh, sehingga proses konversi sejalan dengan peraturan pemerintah. Dimana Aceh dikenal	0.08	2	0.16

sebagai kota Serambi Mekah yang harus menumbuhkan sistem ekonomi Islam.			
f. <i>Market Sharia Prospect.</i> Perkembangan perbankan syariah di dunia global terus mengalami peningkatan, sehingga peluang perbankan syariah di Indonesia untuk berkembang masih sangat luas. Bank Aceh Syariah dapat mengembangkan produk-produk perbankan yang sejalan dengan perkembangan produk perbankan syariah global.	0.05	2	0.1
g. Kerjasama dengan perguruan tinggi untuk memperbaharui kurikulum kuliah untuk menciptakan lulusan yang paham perbankan syariah dan siap pakai demi keberlangsungan jangka panjang kebutuhan lembaga keuangan syariah khususnya Bank Aceh.	0.05	2	0.1
<b>Ancaman</b>			
a. <i>Sustainability of conversion sharia banking.</i> Institusi pendukung yang lengkap, dan efektif berperan penting untuk memastikan stabilitas pengembangan perbankan syariah secara keseluruhan. Diperlukan upaya agar institusi pendukung tersebut lebih efektif dalam melaksanakan fungsinya sehingga memberikan dampak positif terhadap pengembangan perbankan	0.09	2	0.18

<p>syariah. Ada beberapa institusi yang perlu dikembangkan untuk melengkapi institusi pendukung yang ada, seperti: Auditor Syariah, Pasar Keuangan Syariah Internasional, Forum Komunikasi Pengembangan Perbankan Syariah, Lembaga Penjamin Pembiayaan Syariah, Pusat Informasi Keuangan Syariah, dan sebagainya.</p>	0.1	2	0.2
<p>b. <i>Competitor</i>. Ada banyak bank syariah di Indonesia yang telah membuka cabangnya di daerah operasional Bank Aceh, terutama di kota besar seperti Banda Aceh, dan Medan, karena kota Banda Aceh dan Medan dianggap kota yang mempunyai potensi tinggi untuk memasarkan produk-produk mereka persaingan pasar akan semakin tinggi dan kompetitif. Oleh karena itu sebelum hal tersebut terjadi, maka Bank Aceh harus terus melakukan antisipasi dan evaluasi serta menetapkan strategi pemasaran yang tepat agar keberadaannya mendapat posisi di hati masyarakat.</p>	0.1	2	0.2

<p>c. <i>Sharia Compliance</i>. Peraturan perbankan yang berlaku belum sepenuhnya mengakomodir operasionalisasi bank syariah mengingat adanya sejumlah perbedaan dalam pelaksanaan operasional bank syariah dengan bank konvensional. Ketentuan-ketentuan perbankan yang ada kiranya masih perlu disesuaikan agar memenuhi ketentuan syariah, sehingga bank syariah dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Ketentuan-ketentuan tersebut adalah hal-hal yang mengatur mengenai perangkat yang diperlukan untuk mengatasi masalah likuiditas, standar akuntansi, audit dan pelaporan, ketentuan ketentuan yang mengatur mengenai prinsip kehati-hatian, dan lain-lain.</p>	0.09	4	0.36
<p>d. <i>Financial Technology (Fintech)</i>. Arus Industri 4.0 dan digitalisasi transaksi menjadi ancaman bagi Bank Aceh Syariah sehingga harus melakukan pengembangan dibidang <i>digital banking</i> dan <i>fintech</i> untuk memenuhi segala kebutuhan transaksi para nasabah yang semakin mengutamakan <i>fintech</i> dan percepatan. Untuk itu Bank Aceh harus berinvestasi jangka panjang dengan memiliki berbagai aplikasi dan fitur-fitur secara <i>online</i>.</p>	0.09	4	0.36

e. Masih terdapatnya ketentuan perpajakan yang tidak jelas dalam penerapannya di perbankan syariah sehingga terjadi dual tax. Sehingga Bank Aceh harus lebih berinovasi dalam melayani dengan produk-produk yang lebih baik lagi. Khususnya di bidang pembiayaan karena dengan meningkatnya portofolio pembiayaan maka akan memberikan dampak yang baik bagi pendapatan yang diterima oleh Bank Aceh.	0.05	2	0.1
f. <i>Market Share</i> . Pasar keuangan perbankan syariah masih lebih kecil dibanding konvensional, akan memberi efek lebih terbatasnya kegiatan <i>treasury</i> Bank Aceh Syariah pasca konversi.	0.05	2	0.1
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.22</b>

Dalam menganalisis faktor-faktor strategis eksternalnya (peluang dan ancaman) penulis menggunakan skala mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.

Masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 sampai dengan 1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap hasil konversi Bank Aceh. Pemberian nilai *rating* untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi *rating* 4, tetapi apabila peluangnya kecil di beri *rating* 1. Pemberian nilai *rating* ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, apabila nilai ancamannya

sangat besar *rating*-nya adalah 1. Sebaliknya, apabila nilai ancamannya sedikit *rating*-nya 4.

Dalam analisis EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) peluang poin (1) penulis memberikan bobot 0,1 dan *rating* 4 karena Bank Aceh merupakan bank daerah yang mempunyai jaringan terluas di provinsi Aceh, dan dengan tersebarnya jaringan Bank Aceh di seluruh provinsi Aceh, maka diharapkan dapat menjadi keunggulan dalam menarik nasabah.

Pada peluang poin (2) penulis memberikan bobot 0,08 dan *rating* 3 karena Bank Aceh adalah bank pembangunan daerah pertama yang melakukan konversi dari bank konvensional menjadi bank syariah, sehingga diharapkan Bank Aceh dapat menjadi suatu contoh keberhasilan dari konversi tersebut.

Pada peluang poin (3) penulis memberikan bobot 0,1 dan *rating* 2 karena kondisi perkenomian saat ini yang sangat tidak stabil, maka banyak para pengusaha atau pemilik modal untuk menanamkan modalnya ke bank syariah, dikarenakan sistem bank syariah yang lebih stabil dan tahan terhadap krisis.

Pada peluang poin (4) penulis memberikan bobot 0,07 dan *rating* 4 karena dengan adanya dukungan dari Masyarakat Aceh, yang mayoritasnya beragama Islam, maka dengan adanya konversi ini akan semakin membuat Bank Aceh dapat diterima di Masyarakat Aceh.

Pada peluang poin (5) penulis memberikan bobot 0,08 dan *rating* 2 karena dengan adanya peraturan-peraturan Daerah yang menerapkan syariat Islam hal ini tentu saja akan mendorong masyarakat untuk menggunakan perbankan syariah.

Pada peluang poin (6) penulis memberikan bobot 0,05 dan *rating* 2 karena untuk saat ini perkembangan perbankan syariah di dunia global terus mengalami peningkatan, sehingga peluang perbankan syariah di Indonesia untuk berkembang masih sangat luas. Bank Aceh syariah dapat mengembangkan produk-produk perbankan yang sejalan dengan perkembangan produk perbankan syariah global.

Pada peluang poin (7) penulis memberikan bobot 0,05 dan *rating* 2 karena untuk saat ini perguruan-perguruan tinggi di daerah Aceh dan Sumatera Utara sudah membuka jurusan Perbankan Syariah dan Ekonomi Syariah, untuk menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas yang berkompeten dalam mengembangkan bisnis perbankan syariah..

Sedangkan dalam ancaman poin (1) penulis memberikan bobot 0,09 dan *rating* 2 karena untuk saat ini tidak terdapat peraturan-peraturan dari pemerintah yang dapat membuat kedudukan bank syariah dapat sejajar dengan bank konvensional.

Pada ancaman poin (2) penulis memberikan bobot 0,1 dan *rating* 2 karena selain dari sesama Bank Pembangunan Daerah atau sesama bank syariah, Bank Aceh juga harus mengalami kompetisi dengan bank konvensional, hal ini yang akan membuat banyaknya pesaing Bank Aceh.

Pada ancaman poin (3) penulis memberikan bobot 0,09 dan *rating* 4 karena Peraturan Perbankan yang berlaku belum sepenuhnya mengakomodir operasionalisasi bank syariah mengingat adanya sejumlah perbedaan dalam pelaksanaan operasional bank syariah dengan bank konvensional. Ketentuan-ketentuan perbankan yang ada kiranya masih perlu disesuaikan agar memenuhi ketentuan syariah, sehingga bank syariah dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Ketentuan ketentuan tersebut adalah hal-hal yang mengatur mengenai perangkat yang diperlukan untuk mengatasi masalah likuiditas, standar akuntansi, audit dan pelaporan, ketentuan ketentuan yang mengatur mengenai prinsip kehati-hatian, dan lain-lain.

Pada ancaman poin (4) penulis memberikan bobot 0,09 dan *rating* 4 karena dengan semakin pesatnya perkembangan teknologi saat ini, maka Bank Aceh harus bisa mengikuti setiap perkembangan teknologi yang terbaru, untuk bisa terus berkompetisi dengan para pesaing,

Pada ancaman poin (5) penulis memberikan bobot 0,05 dan *rating* 2 karena masih terdapatnya ketentuan perpajakan yang tidak jelas dalam penerapannya di perbankan syariah sehingga terjadi *dual tax*. Sehingga Bank Aceh harus lebih berinovasi dalam melayani dengan produk-produk yang lebih baik lagi. Khususnya di bidang pembiayaan karena dengan meningkatnya portofolio pembiayaan maka akan memberikan dampak yang baik bagi pendapatan yang diterima oleh Bank Aceh.

Pada ancaman poin (6) penulis memberikan bobot 0,05 dan *rating* 2 karena untuk kondisi saat ini baik di Indonesia ataupun di dunia, pasar keuangan syariah masih memiliki porsi yang sangat kecil jika dibandingkan dengan pasar keuangan konvensional, hal ini akan mengakibatkan terbatasnya kegiatan-kegiatan yang bisa dilakukan oleh Bank Aceh di pasar keuangan tersebut.

#### **I. Matrik SWOT Hasil Konversi Bank Aceh**

Matrik SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi. Masing-masing alternatif strategi tersebut adalah:

1. Strategi SO

Yaitu dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk mengambil manfaat dari peluang (O).

2. Strategi WO

Yaitu mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengatasi kelemahan (W) yang terdapat dalam perusahaan.

3. Strategi ST

Yaitu dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk menghindari ancaman (T).

4. Strategi WT

Yaitu dengan mengembangkan suatu strategi dalam mengurangi kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T).

Hasil analisis matrik SWOT Konversi Bank Aceh dapat penulis paparkan seperti gambar dibawah ini:

**Tabel 4.4: Matrik SWOT Hasil Konversi Bank Aceh**

INTERNAL	<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>
	<p>a. <i>Shareholder Support</i>. Para pemegang saham Bank Aceh, dalam hal ini adalah pemerintah tingkat I Propinsi Aceh, sangat mendukung konversi Bank Aceh ini, dikarenakan dengan konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah, maka sejalan dengan visi dan misi Pemerintah Aceh untuk menerapkan hukum syariah di lingkungan Provinsi Aceh.</p>	<p>a. <i>Technology</i>. Bank Aceh masih terbatas dalam penggunaan teknologi untuk mendukung operasional dan untuk memudahkan nasabah dalam melakukan transaksi.</p>
	<p>b. <i>Customer Demand</i>. Para masyarakat Aceh, yang merupakan adalah nasabah dari Bank Aceh, menginginkan sistem perbankan yang berbasis syariah, dikarenakan tuntutan dari ajaran Islam.</p>	<p>b. <i>Product Development</i>. Secara umum, produk perbankan syariah memang masih banyak tidak dikenal oleh masyarakat. Mereka masih sangat kurang memahami dengan istilah-istilah yang</p>

Eksternal		<p>digunakan di lembaga perbankan syariah. Oleh karena itu hal ini merupakan salah satu kelemahan yang membutuhkan strategi unggul dalam mengenal produk bank syariah masyarakat terutama masyarakat umum yang tidak terlalu mendalami agama Islam.</p>
	<p><i>c. Office Channel.</i> Saat ini Bank Aceh telah mempunyai jaringan kerja dengan lembaga-lembaga perbankan konvensional maupun syariah di Indonesia. Dalam hal ini nasabah dapat melakukan transaksi, penarikan tunai, di ATM perbankan yang tergabung dalam ATM bersama. Langkah ini merupakan kekuatan yang dapat dimanfaatkan untuk mengajak nasabah sebanyak mungkin. Karena dengan kemudahan bertransaksi seperti ini, dimungkinkan banyak nasabah yang tertarik dalam menggunakan</p>	<p><i>c. Human Resources.</i> Karena keterbatasan SDM yang ahli di bidang perbankan syariah, menyebabkan bank syariah merekrut tenaga-tenaga yang kurang ahli di bidang perbankan syariah, terutama di SDM pendukung (lapisan kedua). Dimana bank syariah banyak merekrut tenaga-tenaga dari bank konvensional, hal inilah yang nantinya akan membuat terbatasnya pengembangan produk-produk bank syariah.</p>

	<p>jasa Bank Aceh, Bank Aceh juga mempunyai kantor cabang hampir di seluruh wilayah Provinsi Aceh.</p>	
	<p>d. <i>Integrated System.</i> Adanya kesamaan sistem pengolahan transaksi pada Bank Aceh Konvensional dan Unit Usaha Syariah (menggunakan sistem Olib atau <i>Online Integrated Banking</i>, sehingga proses konversi data dan produk Bank Aceh Konvensional menjadi syariah akan lebih mudah).</p>	<p>d. Budaya Kerja. Terjadinya kendala dalam transformasi budaya kerja dari konvensional ke syariah, sehingga tidak terlihat jelas perubahan secara kasat mata yang dapat dilihat nasabah terhadap perubahan menjadi syariah.</p>
	<p>e. <i>High Commitment.</i> Terdapatnya komitmen dari pejabat bank (pimpinan cabang dan kepala divisi) untuk mensukseskan proses konversi Bank Aceh karena berdasarkan atas visi dan keinginan masing-masing yang ingin mengkonversi Bank Aceh.</p>	<p>e. Keterbatasan Waktu. Batas waktu pelaksanaan konversi hanya 1 tahun, sehingga keterbatasan dalam waktu pelaksanaan sosialisasi dan promosi kepada masyarakat, serta keterbatasan waktu dalam pelaksanaan pelatihan kepada karyawan konvensional.</p>

	<p>f. <i>Historical</i>. Bank Aceh berpengalaman dalam menghadapi dan mengatasi krisis yang terjadi yang berdampak langsung pada bank, seperti konflik gerakan aceh merdeka, musibah gempa dan tsunami aceh 2004 serta musibah terbakar habisnya gedung kantor pusat bank aceh. Dengan pengalaman ini, Bank Aceh telah memiliki sikap dan mental yang <i>releable</i> terhadap krisis.</p>	<p>f. Masih Kurangnya cabang Bank Aceh di luar daerah Provinsi Aceh, selain di Provinsi Aceh, Bank Aceh baru membuka cabang di Provinsi Sumatera Utara.</p>
<b>Peluang (O)</b>	<b>Strategi (S-O)</b>	<b>Strategi (W-O)</b>
<p>a. <i>Sharia Banking Regional Champion</i>. Bank Aceh merupakan bank syariah yang mempunyai jaringan terbesar di Provinsi Aceh, dengan keunggulan ini Bank Aceh diharapkan menjadi pemimpin bank syariah di wilayah Provinsi Aceh.</p>	<p>1. Dengan adanya dukungan pemerintah Aceh, maka diharapkan pemerintah daerah Aceh dapat membuat peraturan-peraturan yang dapat mendukung berkembangnya Bank Aceh.</p>	<p>1. Bank Aceh harus memperbanyak produk-produk layanannya, baik dari segi produk pembiayaan, pendanaan ataupun jasa, untuk bisa mengakomodir, semua kebutuhan nasabah dan calon nasabah.</p>

<p>b. <i>Bank Conversion Role Model.</i> Bank Aceh adalah pelopor pertama BPD yang melakukan konversi dari bank konvensional ke bank syariah.</p>	<p>2. Dengan adanya tuntutan masyarakat Aceh untuk bersyariah, maka dengan konversi ke bank syariah, Bank Aceh harus mensosialisasikan bahwa Bank Aceh saat ini sudah menganut sistem syariah.</p>	<p>2. Bank Aceh harus meningkatkan kompetensi Sumber Daya Insani (SDI) nya agar dapat bersaing dengan bank-bank lain, dan dengan meningkatnya kualitas SDI akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.</p>
<p>c. <i>Performance.</i> Sehubungan dengan perkiraan bahwa SBI sekitar 6,5 persen, terdapat peluang besar di bank syariah. Di bank konvensional, seperti yang terjadi pada suku bunga riil sudah <i>negative</i> karena suku bunga yang ditawarkan minus inflasi sudah negatif. Bank syariah harus menawarkan <i>benefit</i> yang lebih besar daripada bank konvensional.</p>	<p>3. Bank Aceh harus terus meningkatkan kerjasamanya dengan jaringan ATM ataupun jaringan sistem pembayaran lain untuk meningkatkan jaringan <i>office channeling</i> Bank Aceh, sehingga masyarakat semakin mudah untuk menjangkau layanan Bank Aceh</p>	<p>3. Bank Aceh harus banyak melakukan investasi di bagian teknologi, untuk mengejar ketertinggalan Bank Aceh dalam Sistem Informasi jika dibandingkan dengan Industri Perbankan lainnya.</p>

<p>d. Mayoritas masyarakat Aceh adalah pemeluk agama Islam, sehingga lebih mudah dalam menerima dan mendukung proses konversi Bank Aceh.</p>	<p>4. Meningkatkan pertumbuhan DPK masyarakat (khususnya non Pemerintah/Pemda) dalam rangka memperoleh keseimbangan struktur dana dan peningkatan <i>customer base</i>.</p>	<p>4. Bank Aceh masih akan melanjutkan 3 tahapan transformasi yaitu Transformasi Budaya, Transformasi Bisnis dan Transformasi Tampilan untuk jangka panjang 5 tahun ke depan (2016-2020) untuk mengantisipasi tantangan dan peluang dalam lingkungan bisnis di industri perbankan syariah yang baru.</p>
<p>e. Terdapat penerapan syariat Islam melalui peraturan daerah (Qanun) dalam kehidupan sehari-hari masyarakat Aceh, sehingga proses konversi sejalan dengan peraturan pemerintah.</p>	<p>5. Meningkatkan <i>brand image</i> Bank Aceh.</p>	<p>5. Meningkatkan pengelolaan organisasi yang efektif dan SDI berbasis kinerja serta <i>corporate culture</i> yang kuat.</p>
<p>f. Perkembangan perbankan syariah di dunia global terus mengalami peningkatan, sehingga peluang perbankan syariah di Indonesia untuk</p>	<p>6. Melakukan evaluasi dan melanjutkan program kerja dan pelaksanaan Transformasi Tampilan yang meliputi Tampilan Karyawan, Tampilan Fisik Kantor dan Tampilan Produk dan Jasa sesuai</p>	<p>6. Dilakukan kajian dan analisa serta inovasi terhadap seluruh produk dan layanan yang <i>existing</i> serta menambah produk baru, disesuaikan dengan kondisi perbankan syariah baik</p>

<p>berkembang masih sangat luas. Bank Aceh Syariah dapat mengembangkan produk-produk perbankan yang sejalan dengan perkembangan produk perbankan syariah global.</p>	<p>dengan <i>milestone</i> yang ditetapkan untuk mewujudkan perubahan <i>Brand Image</i> Bank Aceh yang merefleksikan jiwa baru dan jati diri Bank Aceh yang lebih modern, dinamis, estetika yang Islami serta selalu lekat dalam ingatan masyarakat.</p>	<p>produk Dana Pihak Ketiga (DPK) maupun pembiayaan.</p>
--	---	--

<p>g. Menciptakan generasi. Kerjasama dengan perguruan tinggi untuk memperbaharui kurikulum kuliah untuk menciptakan lulusan yang paham perbankan syariah dan siap pakai demi keberlangsungan jangka panjang kebutuhan lembaga keuangan syariah khususnya Bank Aceh.</p>		<p>7. Melakukan evaluasi dan melanjutkan program kerja dan pelaksanaan Transformasi Budaya yang meliputi Budaya Layanan, Budaya <i>Marketing</i> dan Budaya Kepatuhan sesuai dengan <i>milestone</i> yang ditetapkan untuk membentuk budaya kerja yang mendukung implementasi strategi bisnis dan pencapaian kinerja.</p>
<b>Ancaman (T)</b>	<b>Strategi (S-T)</b>	<b>Strategi (W-T)</b>

<p>a. <i>Sustainability of conversion sharia banking.</i> Institusi pendukung yang lengkap, dan efektif berperan penting untuk memastikan stabilitas pengembangan perbankan syariah secara keseluruhan. Diperlukan upaya agar institusi pendukung tersebut lebih efektif dalam melaksanakan fungsinya sehingga memberikan dampak positif terhadap pengembangan perbankan syariah. Ada beberapa institusi yang perlu dikembangkan untuk melengkapi institusi pendukung yang ada, seperti: Auditor Syariah, Pasar Keuangan Syariah Internasional, Forum Komunikasi Pengembangan</p>	<p>1. Dengan adanya dukungan dari pemerintah daerah, diharapkan dapat mengeluarkan perda-perda yang mendukung Bank Aceh, walaupun dari pemerintah pusat belum mengeluarkan peraturan-peraturan resmi yang mendukung perkembangan bank syariah.</p>	<p>1. Bank Aceh harus memperbanyak ragam dari produk-produk layanannya, hal ini untuk mampu mengakomodir kebutuhan nasabah-nasabah Bank Aceh.</p>
---	--	---

<p>Perbankan Syariah, Lembaga Penjamin Pembiayaan Syariah, Pusat Informasi Keuangan Syariah, dan sebagainya.</p>		
<p>b. <i>Competitor</i>. Ada banyak bank syariah di Indonesia yang telah membuka cabangnya di daerah operasional Bank Aceh, terutama di kota besar seperti Banda Aceh, dan Medan, karena kota Banda Aceh dan Medan dinilai kota yang mempunyai potensi tinggi untuk memasarkan produk-produk mereka persaingan pasar akan semakin tinggi dan kompetitif. Oleh karena itu sebelum hal tersebut terjadi, maka Bank Aceh harus terus melakukan antisipasi dan</p>	<p>2. Bank Aceh harus dapat memaksimalkan kekuatan jaringannya, dikarenakan Bank Aceh mempunyai jaringan kantor layanan terluas di Provinsi Aceh jika dibandingkan dengan para pesaing, sehingga Bank Aceh lebih mampu menjangkau nasabahnya.</p>	<p>2. Bank Aceh harus dapat mengejar para pesaing dalam hal penggunaan teknologi, sehingga dengan adanya teknologi yang terkini akan menambah keamanan Bank Aceh, dan akan membuat nasabah-nasabah semakin tertarik dalam menggunakan produk-produk Bank Aceh.</p>

<p>evaluasi serta menetapkan strategi pemasaran yang tepat agar keberadaanya mendapat posisi di hati masyarakat.</p>		
<p><i>c. Sharia Compliance.</i> Peraturan perbankan yang berlaku tidak sepenuhnya mengakomodir operasionalisasi bank syariah mengingat adanya sejumlah perbedaan dalam pelaksanaan operasional bank syariah dengan bank konvensional. Ketentuan-ketentuan perbankan yang ada kiranya masih perlu disesuaikan agar memenuhi ketentuan syariah, sehingga bank syariah dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Ketentuan-ketentuan tersebut adalah hal-hal yang mengatur mengenai perangkat</p>	<p>3. Dengan banyaknya dukungan dari masyarakat, diharapkan juga masyarakat dapat memberi masukan dan pengawalan terhadap hukum-hukum syariah di Bank Aceh.</p>	<p>3. Bank Aceh harus meningkatkan kompetensi SDI yang ada, dan memberikan pendidikan dan pelatihan yang berhubungan dengan hukum-hukum syariah, sehingga SDI bank dapat mengerti lebih jauh tentang apa itu hukum-hukum syariah.</p>

<p>yang diperlukan untuk mengatasi masalah likuiditas, standar akuntansi, audit dan pelaporan, ketentuan ketentuan yang mengatur mengenai prinsip kehati-hatian, dan lain-lain.</p>		
<p>d. <i>Financial Technology (Fintech)</i>. Arus Industri 4.0 dan digitalisasi transaksi menjadi ancaman bagi Bank Aceh Syariah sehingga harus melakukan pengembangan dibidang <i>digital banking</i> dan <i>fintech</i> untuk memenuhi segala kebutuhan transaksi para nasabah yang semakin mengutamakan <i>fintech</i> dan percepatan. Untuk itu Bank Aceh harus</p>	<p>4. Penyempurnaan organisasi dan budaya perusahaan yang mampu mencakup dan menopang pengembangan usaha bank.</p>	<p>4. Pembetulan dokumen dan warkat administrasi lanjutan yang belum terselesaikan pada tahun 2016 sebagaimana maksud pemberian izin konversi dari Otoritas Jasa Keuangan.</p>

<p>berinvestasi jangka panjang dengan memiliki berbagai aplikasi dan fitur-fitur secara <i>online</i>.</p>		
<p>e. <i>Double Tax</i>. Masih terdapatnya ketentuan perpajakan yang tidak jelas dalam penerapannya di perbankan syariah sehingga terjadi <i>dual tax</i>. Sehingga Bank Aceh harus lebih berinovasi dalam melayani dengan produk-produk yang lebih baik lagi. Khususnya di bidang pembiayaan karena dengan meningkatnya portofolio pembiayaan maka akan memberikan dampak yang baik bagi pendapatan yang diterima oleh Bank Aceh.</p>	<p>5. Peningkatan kualitas pelaksanaan GCG, Pengawasan Internal dan Perbaikan Tingkat Kesehatan Bank Berbasis Risiko (RBBR) pada semua lini usaha bank dengan <i>risk appetite</i> dan profil risiko yang sehat.</p>	<p>5. Peningkatan kuantitas dan kualitas Sumber Daya Insani melalui proses pelaksanaan pendidikan dan pelatihan perbankan syariah serta distribusi karyawan yang berimbang sesuai dengan kebutuhan dan porsi beban kinerja masing-masing unit kerja.</p>

<p>f. <i>Market Share</i>. Pasar keuangan perbankan syariah masih lebih kecil dibanding konvensional, akan memberi efek lebih terbatasnya kegiatan <i>treasury</i> Bank Aceh Syariah pasca konversi.</p>		<p>6. Penyempurnaan pedoman kerja dalam bentuk SOP, BPP, Juklak serta peraturan internal lainnya sebagai pedoman pelaksanaan operasional Bank Umum Syariah.</p>
<p>INTERNAL</p>	<p><b>Kekuatan (S)</b></p>	<p><b>Kelemahan (W)</b></p>
	<p>a. <i>Shareholder Support</i>. Para pemegang saham Bank Aceh, dalam hal ini adalah pemerintah tingkat I Propinsi Aceh, sangat mendukung konversi Bank Aceh ini, dikarenakan dengan konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah, maka sesuai dengan visi dan misi Pemerintah Aceh untuk menerapkan Hukum Syariah di lingkungan Provinsi Aceh.</p>	<p>a. <i>Technology</i>. Bank Aceh masih terbatas dalam penggunaan teknologi untuk mendukung operasional dan untuk memudahkan nasabah dalam melakukan transaksi.</p>
	<p>b. <i>Customer Demand</i>. Para masyarakat Aceh, yang merupakan adalah nasabah dari Bank Aceh, menginginkan sistem perbankan yang berbasis</p>	<p>b. <i>Product Development</i>. Secara umum, produk perbankan syariah memang kurang dikenal oleh masyarakat. Mereka masih sangat kurang mengenal dengan istilah-</p>

EKSTERNAL	<p>syariah, dikarenakan tuntutan dari Ajaran Islam.</p>	<p>istilah yang digunakan di lembaga perbankan syariah. Oleh karena itu hal ini merupakan salah satu kelemahan yang membutuhkan strategi dalam mengenal produk bank syariah masyarakat terutama masyarakat umum yang tidak terlalu mendalami agama Islam.</p>
	<p>c. <i>Office Channel</i>. Saat ini Bank Aceh telah memiliki jaringan kerja dengan lembaga-lembaga perbankan konvensional maupun syariah di Indonesia. Dalam hal ini nasabah dapat melakukan transaksi, penarikan tunai, di ATM perbankan yang tergabung dalam ATM bersama. Langkah ini merupakan kekuatan yang dapat dimanfaatkan untuk mengajak nasabah sebanyak mungkin. Karena dengan kemudahan bertransaksi seperti ini, dimungkinkan banyak nasabah yang tertarik dalam menggunakan</p>	<p>c. <i>Human Resources</i>. Karena keterbatasan SDI yang ahli di bidang perbankan syariah, menyebabkan bank syariah merekrut tenaga-tenaga yang kurang ahli di bidang perbankan syariah, terutama di SD pendukung (lapisan kedua). Dimana bank syariah banyak merekrut tenaga-tenaga dari bank konvensional, hal inilah yang nantinya akan membuat terbatasnya pengembangan produk-produk bank syariah.</p>

	jasa Bank Aceh, Bank Aceh juga mempunyai kantor cabang hampir di seluruh wilayah Provinsi Aceh.	
<b>Peluang (O)</b>	<b>Strategi (S-O)</b>	<b>Strategi (W-O)</b>
a. <i>Sharia Banking Regional Champion.</i> Bank Aceh merupakan bank syariah yang mempunyai jaringan terbesar di Provinsi Aceh, dengan keunggulan ini Bank Aceh diharapkan menjadi pemimpin bank syariah di wilayah Provinsi Aceh.	1. Dengan terdapatnya dukungan pemerintah Aceh, maka diharapkan pemerintah daerah Aceh dapat membuat peraturan-peraturan yang dapat mendukung perkembangannya Bank Aceh.	1. Bank Aceh harus memperbanyak produk-produk layanannya, baik dari segi produk pembiayaan, pendanaan ataupun jasa, untuk dapat mengakomodir, semua kebutuhan nasabah dan calon nasabah.
b. <i>Bank Conversion Role Model.</i> Bank Aceh adalah pelopor pertama BPD yang melakukan konversi dari bank konvensional ke bank syariah.	2. Dengan adanya tuntutan masyarakat Aceh untuk bersyariah, maka dengan konversi ke bank syariah, Bank Aceh harus mensosialisasikan bahwa Bank Aceh saat ini telah menganut sistem syariah.	2. Bank Aceh harus meningkatkan kompetensi SDI nya agar dapat bersaing dengan bank-bank lain, dan dengan meningkatnya kualitas SDI akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.
c. <i>Performance.</i> Sehubungan dengan perkiraan bahwa SBI sekitar 6,5 persen,	3. Bank Aceh harus terus meningkatkan kerjasamanya dengan jaringan ATM ataupun jaringan sistem	Bank Aceh harus banyak melakukan investasi di bagian teknologi, untuk mengejar ketertinggalan

<p>terdapat peluang besar di bank syariah. Di bank konvensional, seperti suku bunga riil telah negatif karena suku bunga yang ditawarkan minus inflasi telah negatif. Bank syariah harus menawarkan <i>benefit</i> yang lebih besar daripada bank konvensional.</p>	<p>pembayaran lain untuk meningkatkan jaringan <i>office channeling</i> Bank Aceh, sehingga masyarakat semakin mudah untuk menjangkau layanan Bank Aceh.</p>	<p>Bank Aceh dalam Sistem Informasi apabila dibandingkan dengan industri perbankan lainnya.</p>
<p><b>Ancaman (T)</b></p>	<p><b>Strategi (S-T)</b></p>	<p><b>Strategi (W-T)</b></p>
<p>a. <i>Sustainability of conversion sharia banking</i>. Institusi pendukung yang lengkap, dan efektif berperan penting untuk memastikan stabilitas pengembangan perbankan syariah secara keseluruhan. Diperlukan upaya agar institusi pendukung tersebut lebih efektif dalam melaksanakan fungsinya sehingga</p>	<p>1. Dengan terdapatnya dukungan dari pemerintah daerah, diharapkan dapat mengeluarkan perda-perda yang mendukung Bank Aceh, walaupun dari pemerintah pusat tidak mengeluarkan peraturan-peraturan resmi yang mendukung perkembangan bank syariah.</p>	<p>1. Bank Aceh harus memperbanyak ragam dan variasi dari produk-produk layanannya, hal ini untuk dapat mengakomodir kebutuhan nasabah-nasabah Bank Aceh.</p>

<p>memberikan dampak positif terhadap pengembangan perbankan syariah. Ada beberapa institusi yang perlu dikembangkan untuk melengkapi institusi pendukung yang ada, seperti: Auditor Syariah, Pasar Keuangan Syariah Internasional, Forum Komunikasi Pengembangan Perbankan Syariah, Lembaga Penjamin Pembiayaan Syariah, Pusat Informasi Keuangan Syariah, dan sebagainya.</p>		
<p><i>b.Competitor.</i> Terdapat beberapa bank syariah di Indonesia yang telah membuka cabangnya di daerah operasional Bank Aceh, terutama di kota besar seperti Banda Aceh, dan Medan, karena kota Banda Aceh dan</p>	<p>2. Bank Aceh harus dapat memaksimalkan kekuatan jaringannya, dikarenakan Bank Aceh mempunyai jaringan kantor layanan terluas di Provinsi Aceh apabila dibandingkan dengan para pesaing, sehingga Bank Aceh lebih dapat menjangkau nasabahnya.</p>	<p>2. Bank Aceh harus dapat mengejar para pesaing dalam hal penggunaan teknologi, sehingga dengan adanya teknologi yang terkini akan menambah keamanan Bank Aceh, dan akan membuat nasabah-nasabah semakin tertarik dalam</p>

<p>Medan dianggap kota yang mempunyai potensi tinggi untuk memasarkan produk-produk mereka persaingan pasar akan semakin sengit dan kompetitif. Oleh karena itu sebelum hal tersebut terjadi, maka Bank Aceh harus terus melakukan antisipasi, inovasi, dan evaluasi serta menetapkan strategi pemasaran yang tepat agar keberadaannya mendapat posisi di hati masyarakat.</p>		<p>menggunakan produk-produk Bank Aceh.</p>
<p><i>c. Sharia Compliance.</i> Peraturan Perbankan yang berlaku tidak sepenuhnya mengakomodir operasionalisasi bank syariah mengingat adanya sejumlah perbedaan dalam pelaksanaan operasional bank syariah dengan bank konvensional.</p>	<p>3. Dengan banyaknya dukungan dari masyarakat, diharapkan juga masyarakat dapat memberi masukan dan pengawalan terhadap hukum-hukum syariah di Bank Aceh.</p>	<p>3. Bank Aceh harus meningkatkan kompetensi SDI yang ada, dan memberikan pendidikan dan pelatihan yang berhubungan dengan hukum-hukum syariah, sehingga SDI bank dapat mengerti lebih jauh tentang apa itu hukum-hukum syariah.</p>

<p>Ketentuan-ketentuan perbankan yang ada kiranya masih perlu disesuaikan agar memenuhi ketentuan syariah, sehingga bank syariah dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Ketentuan-ketentuan tersebut adalah hal-hal yang mengatur mengenai perangkat yang diperlukan untuk mengatasi masalah likuiditas, standar akuntansi, audit dan pelaporan, ketentuan ketentuan yang mengatur mengenai prinsip kehati-hatian, dan lain-lain.</p>		
---	--	--

Berdasarkan analisis komprehensif tentang SWOT analysis terhadap konversi PT. Bank Aceh menjadi PT. Bank Aceh Syariah maka dapat disimpulkan bahwasanya PT. Bank Aceh secara dominan harus melakukan strategi konversi utamanya berada pada qudran pertama yaitu strategi SO (*strengths and opportunities*) yang berarti PT. Bank Aceh harus berlaku *offensive* guna memaksimalkan seluruh kekuatan yang dimiliki serta mengoptimalkan benefit dari besarnya peluang bisnis yang tersedia. Kendati tidak dapat dipungkiri bahwasanya PT. Bank Aceh sementara juga harus tetap mengatur strategi WT (*weakness and*

threats) dengan berlaku *defensive* mengingat PT. Bank Aceh juga masih memiliki kelemahan internal seperti teknologi serta ancaman persaingan dari kompetitor lainnya. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisir kelemahan internal sekaligus mengantisipasi ancaman eksternal.

## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berikut adalah beberapa kesimpulan yang ditemukan dari hasil penelitian tentang konversi PT. Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah sesuai dengan perumusan masalah yang telah dicantumkan pada awal bab sebelumnya:

1. Konversi PT. Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah ternyata tidak hanya menjadi impian dan cita-cita dari lembaga keuangan milik Provinsi Daerah Aceh itu sendiri. Impian dan cita-cita tersebut juga ternyata menjadi harapan sekaligus tuntutan dari para stakeholder PT. Bank Aceh itu sendiri. Mulai dari Pemerintah Provinsi Daerah Aceh, nasabah PT. Bank Aceh, Majelis Permusyawaratan Ulama (MPU) Aceh sampai pada akademisi dan masyarakat Aceh itu sendiri. Tidak berhenti disitu, ternyata urgensi untuk melakukan konversi tersebut juga sangat kompatibel dengan kekuatan (*strength*) dan kesempatan (*opportunity*) yang dimiliki oleh PT. Bank Aceh itu sendiri diantaranya adalah PT. Bank Aceh adalah bank yang memiliki jaringan terluas di daerah provinsi Aceh didukung oleh faktor demografi Aceh yang memiliki mayoritas penduduk Muslim.
2. Banyak hal tentunya yang telah dilakukan untuk merealisasikan terwujudnya konversi PT. Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah. Mulai dari konsolidasi internal pada PT. Bank Aceh dengan memastikan komitmen seluruh karyawan khususnya para manajemen di level strategis. Sosialisasi dan audiensi kepada nasabah untuk mendapatkan masukan sekaligus respon konstruktif. Menerima aspirasi dan dukungan dari Majelis Permusyawaratan Ulama (MPU), akademisi sampai dengan masyarakat Aceh secara umum.
3. Setelah mengkaji dan menganalisa seluruh *strengths and weaknesses* (kekuatan dan kelemahan) dan *opportunity and threats* (kesempatan dan ancaman), atau yang sering disingkat dengan SWOT, dari PT. Bank Aceh itu sendiri, maka disimpulkan bahwasanya PT. Bank Aceh berada pada posisi strategi SO (*strength and opportunity*). Strategi ini menegaskan serta merekomendasikan

bahwa untuk melakukan konversi, PT. Bank Aceh harus berlaku *offensive* yang berarti harus lebih agresif dan eksploratif untuk mensukseskan konversi, hal ini diindikasikan melalui besarnya potensi indikator-indikator kekuatan dan besarnya indikator-indikator peluang yang dimiliki PT. Bank Aceh seperti yang telah dielaborasi panjang lebar pada seksi pembahasan hasil penelitian sebelumnya.

## **B. Saran**

Berdasarkan penelitian dan kesimpulan tersebut, maka peneliti dapat memberikan saran bagi berbagai pihak yaitu sebagai berikut:

### **1. Bagi Perbankan Syariah**

Perbankan syariah dapat menganalisa berbagai peluang dan tantangan kedepannya dengan mempelajari dari konversi yang dilakukan oleh Bank Aceh karena sebagai pelopor bank pembangunan daerah yang melakukan konversi.

### **2. Bagi Nasabah**

Nasabah dapat menikmati sistem syariah yang selama ini para nasabah bertransaksi dengan prinsip konvensional. Para nasabah juga menginginkan perubahan sistem tersebut karena menyadari bahwa sistem syariah lebih baik.

### **3. Bagi Regulator**

Regulator mempertimbangkan berbagai ketentuan yang mendukung bagi lembaga keuangan syariah khususnya perbankan syariah setelah konversi ini dilakukan. Regulator dapat mencermati berbagai fenomena yang terjadi bagi perbankan syariah demi kemaslahatan, serta sebagai bahan monitoring dan evaluasi regulator dalam pengambilan keputusan yang terbaik bagi perbankan syariah.

### **4. Bagi Akademik**

Disertasi ini dapat memberikan berbagai informasi baik yang diketahui maupun tidak diketahui sehingga berguna pemanfaatannya bagi akademik sebagai bahan pembelajaran yang update dan mendalami permasalahan konversi., serta sebagai pengembangan teori ekonomi syariah.

#### 5. Bagi Peneliti

Disertasi ini diharapkan memberikan ilmu bagi para peneliti dan terus mengembangkan ilmu yang relevan serta dapat bermanfaat bagi masyarakat luas dengan pemikiran-pemikiran terimplementasi pada kehidupan kontemporer.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdelghani Echchabi and Oladokun Nafiu Olaniyi, *Malaysian Consumers Preferences for Islamic Banking Attributes*, dalam *International Journal of Social Economics*, Vol. 39, No. 11, pp. 859-874, 2012.
- Abbas J. Ali, Abdulrahman Al-Aali, Abdullah Al Owaihan, *Islamic Perspectives on Profit Maximization*, dalam *Journal Bussiness Ethic*, 117, 467-475, 2013
- Abdus Samad and M Kabir Hasan, *The Performance of Malaysian Islamic Bank During 1984-1997 : An Exploratory Study*, dalam *International Journal of Islamic Financial Services*, Vo. 1 No. 3
- Abdullah Al Muslih, Silahus Shhawiy, *Maa Laa Yasi'u At Taajir Juhlah*, Cet. I, Beirut Lebanon : Resalah, 2006M/1427 H
- Asyraf Wajdi Dusuki, *Understanding The Objectives of Islamic Banking : A Survey of Stakeholder's Perspectives*, dalam *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 1 No. 2, pp.132-148, 2008
- Ahmad bin Muhammad Zarqa, *Sarhu Al Qawaaidi Al Fiqhiyyati*, Beirut : Daarul Qalam, 1989 M/ 1409 H
- Aishath Muneeza, *Shariah Governance Applicable To Islamic Banks in Malaysia: Effects of Islamic Financial Services Act 2013*, dalam *The Developing Role of Islamic Banking and Finance : From Local to Global Perspectives Contemporary Studies in Economics and Financial Analysis*, Volume 95, 31-44, 2014
- Ahmad Riyaan, *Fiqhu Al Buyuu'i Al Manhiyu 'Anha*, Jeddah : Al Ma'had Al Islami Li Al Buhusi Wa Al Tadriibi, Al Bank Al Islami Li Al Tanmiyah, 2003 M/1424 H
- Abdul Razak 'Afifi, *Al Auraqu Al Maaliyatu Wa Al Daraib*, Qairo : Al Hadi Al Muhammadiy, 2007 M/1429 H
- Abdulkader Thomas (Editor), *Interest in Islamic Economics, Understanding Riba*, New York : Routledge, 2006
- Aaker, David, *Managing Brand Equity : Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, 1991.
- Abi Al Fadhil Jalaludiin Abdul Rahman As Shuyuti, *Al Aasbah Wan Nazair Fi Qawaid Wa furu' Fiqh As Shafiiyah*, Beirut Libanon : Dar Al Fikr, 2011

- Abi Al Walid Muhammad Bin Ahmad Bin Muhammad Bin Rusydi Al Kurtuby Al Andalusy, *Bidayah Al Mujtahid Wa Nihayah Al Mujqtashid*, Daarul Kutub Al Islamiyah, 2012M/1433H
- Abu Bakar Al Masyhur Bi Sayid Al Bakri Bin Said Muhammad Syath Ad Dimyaty, *Hasiyah I'anatu At Thalibin*, Daarul Kutub Al Islamiyah, 2009 M/ 1430 H
- Alexander von Pock, *Strategic Management in Islamic Finance*, Germany : Deutscher Universitats-Verlag GWV Fachverlage, Wiesbaden, 2007.
- Ali Ahmad An Nadawi, *Al Qawaidu Al Dhawabitu Al Fiqhiyati, Al Hakimatu Li Al Muamalati Al Maliyati fi Al Fiqhi Al Islamiy*, Daar Alam Al Ma'rifah, 1999 M/ 1419 H
- Ali Mahyi Al Din Ali Al Qirhadaghi, *Buhus Fi Fiqhi Al Muamalati Al Maaliyati AL Mu'asharati*, Beirut ; Daar Al Basyairi Al Islamiyati, 2001 M/1422 H
- Ahcene Lahsasna, *Maqasid Al Shariah in Islamic Finance*, Kuala Lumpur : IBFIM, 2013
- Alan Hill, *Stategic Financial Management*, Finance & Ventus Publishing, 2008
- Abdul Ghofur Anshori, *Pembentukan Bank Syariah Melalui Akuisisi dan Konversi*, Yogyakarta: UII Press, 2010.
- Abdul Ghofur Anshori, *Sejarah Perkembangan Hukum Perbankan Syariah di Indonesia dan Implikasinya Bagi Praktik Perbankan Nasional*, dalam La Riba Jurnal Ekonomi Islam, Vol II, No. 2, 2008
- Asyraf Wajdi Dusuki (*editor in-chief*), *Sistem Keuangan Islam, Pinsip & Operasi* (terj. Ellys T), Jakarta : PT Raja Grafindo Persada - International Shariah Research Academy for Islamic Finance (ISRA), 2015
- Amalia Nasuha, *Dampak Kebijakan Spin-off Terhadap Kinerja Bank Syariah*, dalam Al Iqtishad, Vol. IV, No. 2, 2012
- Adiwarman Karim, *Bank Islam Analisa Fiqih dan Keuangan*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2014
- Adiwarman Karim, *Ekonomi Makro Islam*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2015
- Adiwarman Karim, *Riba, Gharar dan Kaidah Kaidah Ekonomi Syariah, Analisis Fikih dan Ekonomi*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2015
- Agus Tri Basuki dan Nano Prawoto, *Analisis Regresi Dalam Penelitian Ekonomi dan Bisnis*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2016
- Arianis Chan, *Pengaruh Ekuitas Merek Terhadap Proses Keputusan Pembelian Konsumen : Studi Kasus Bank Muamalat Cabang Bandung*, dalam Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 6, No.1, hal. 43-58, 2010

- Abu Bakar Al Yasa, *Bunga Rampai Pelaksanaan Syariat Islam (Pendukung Qanun Pelaksanaan Syariat Islam)*. Banda Aceh : Dinas syariat Islam, 2004.
- Adrian Sutedi, *Hukum Perbankan*, Cet. 5, Jakarta : Sinar Grafika, 2016.
- Andri Soemitra, *Masa Depan Pasar Modal Syariah di Indonesia*, Jakarta : Kencana, 2014.
- Amila Khusnita, *Analisis SWOT dalam Penentuan Strategi Bersaing*, Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Jember, 2011
- Ahmad Nur Faqihuddin, *Analisis Kinerja Keuangan Bank Umum Syariah dan Bank Konvensional Yang Memiliki Unit Usaha Syariah*, Skripsi, Fakultas Syariah dan Hukum, UIN Sunan Kalijaga, 2011
- Ahmad Ifham, *Logika Fikih Bank Syariah*, Jakarta : HeryaMedia, 2015.
- Ahmad Ifham, *Bedah Akad Pembiayaan Syariah*, Jakarta : Herya Media, 2015
- Ahmad Ifham, *Buku Pintar Ekonomi Islam*, Jakarta : Herya Media, 2015
- Ahmad Ifham, *Membongkar Rahasia Bank Syariah*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2016
- Ahmad Ifham, *Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah*, Jakarta : Herya Media, 2016
- Ahmad Thomson, *Sistem Dajjal*, Jakarta : PT Zaituna Ufuk Abadi, 2013
- Amir Syarifuddin, *Ushul Fiqh*, Jakarta : Kencana, 2014
- Agustianto, *Reaktualisasi dan Kontekstualisasi Fikih Muamalah Keindonesiaan Upaya Inovasi Produk Perbankan dan Keuangan Syariah*, Jakarta : Iqtishad Publishing, 2014
- Agustianto Mingka, *Maqashid Syariah Dalam Ekonomi dan Keuangan Syariah*, Jakarta : Iqtishad Publishing, 2013
- A. Djazuli, *Kaidah Kaidah Fikih*, Jakarta : Kencana, 2014
- Azhari Akmal Tarigan, *Tafsir Ayat Ayat Ekonomi Al Quran*, Bandung : Cipta Pustaka Media Perintis - UINSU, 2014
- Alpha C Chiang dan Kevin Wainwright, *Dasar Dasar Matematika Ekonomi*, (Terj. Susatio S), Jakarta : Erlangga, 2006
- Beng Soon Chong, Ming-Hua Liu, *Islamic Banking : Interest-free or Interest-based ?*, dalam *Pacific-Basin Finance Journal*, 17, 125-144, 2009.
- Buchari Alma, *Ajaran Islam dalam Bisnis*, Bandung: CV Alfabeta, 1994
- Budi Trianto, *Riset Modeling*, Pekanbaru: Ad-Dhuha Institute, 2016

- Castro J. McDowell dan W. McWhirter, “*Big vs. Small*”, Time, (5 September, 1998), hal. 49.
- Charles W. Hill and Gareth R. Jones, *Strategic Management, An Integrated Approach*, 6 th Edition, United States of America : Houghton Mifflin Company.
- Ciaran Walsh, *Key Management Ratios*, Jakarta : Esensi, 2012
- Cikal Bakal Bank Aceh Syariah*, Majalah Seuramoe Bank Aceh, Edisi 7.
- D. J. Hickson, R.J. Butler, D. Cray, G.R. Mallory, dan D.C. Wilson, “*Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1986, hal. 2642.
- Dato Mohd Azmi Omar, Azman Md Noor, Ahmed Kameel Mydin Meera, *Islamic Pricing Benchmarking, ISRA Research Paper*, No. 17, 2010.
- David Hussey, *Strategic management From Theory to Implementation*, Jordan Hill, Oxford : Butterworth-Heinemann, 1998
- David Romer, *Advanced Macroeconomic*, United States of America: Mc Graw Hill Publisher, tt
- Didin Hafidhuddin and Hendri Tanjung, *Shariah Principles on Management in Practice*, Jakarta : Gema Insani, 2006
- Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani , 2003
- Dewi Nurul Musjtari, *Penyelesaian Sengketa dalam Praktik Perbankan Syariah*, Parama Publishing : Yogyakarta, 2012
- Durianto, et. al, *Strategi Menaklukkan Pasar Melalui Riset Ekuitas dan Prilaku Merek*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004.
- Erwin G. Hutapea and Rahmatina A. Kasri, *Bank Margin Determination : A Comparison Between Islamic and Conventional Banks in Indonesia*, dalam *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 3 No. 1, pp.65-82, 2010.
- Erlinda Muslim, Setio Agung Wibowo, *Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan*, paper dalam *1 Seminar on Application and Reserach in Industrial Technology*, Yogyakarta, 27 April 2006
- Epi Yupitri dan Raina Linda Sari, *Analisis Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Non Muslim Menjadi Nasabah Bank Syariah Mandiri di Medan*, dalam *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, Vol. 1, No. 1, 2012
- Epi Indriani, *Akuntansi Gampang*, Jakarta : Dunia Cerdas, 2013

- Eko Budi Sulistyono dan Nur Feryanto, *Analisis Positioning Bisnis Bank Jabar Kantor Cabang Jakarta*, dalam *Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen*, Hal. 73-91, 2005
- Florian Mueller, *Sales Management Control Strategies in Banking, Strategic Fit and Performance Impact*, Germany : Gabler Verlag Springer Fachmeidien Wiesbaden GmbH, 2011
- Fouad H. Besesiso, *Central Banks Role in Shaping The Future of Islamic Banking*, dalam *The Developing Role of Islamic Banking and Finance : From Local to Global Perspectives Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis*, Volume 95, 3-30, 2014.
- Farhani Ismail, M. Shabri Abd. Majid, Rossazana Abd. Rahim, *Efficiency of Islamic and Conventional Banks In Malaysia*, dalam *Journal of Financial Reporting and Accounting*, Vo. 11, No.1, pp. 92-107, 2013
- Farhad F. Ghannadian and Gautam Goswami, *Developing Economy Banking : The Case of Islamic Banks*, dalam *International Journal of Social and Economics*, Vol. 31 No. 8, pp. 740-752, 2004.
- Feisal Khan, *How Islamic is Islamic Banking*, dalam *Journal of Economic Behavior and Organization*, 76, 805-820, 2010
- Fandy Tjiptono, *Manajemen & Strategi Merek*, Yogyakarta : CV Andi Offset, 2011.
- Fandy Tjiptono, *Prinsip-prinsip Total Quality Service*, Yogyakarta : Penerbit Andi, 2005
- Freddy Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard, Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2015.
- Freddy Rangkuti, *Personal SWOT Analysis*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2017
- Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2017
- Geoffrey A Jehle, Philip J Reny, *Advanced Microeconomic Theory*, Essex, England : Pearson Education Limited, 2011
- Ghozali Imam, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang, BP Universitas Diponegoro, 2011.
- Griffin, Jill, *Customer Loyalty : Menumbuhkan dan Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan*, Jakarta : Erlangga, 2003.
- H. Mintzberg, "Strategy Formulation: Schools of Thought", dalam *Perspectives on Strategic Management*", diedit oleh J.W. Fredrickson, New York, HarperCollins, 1990, hal. 179.

- Hayat M. Awan and Khuram Shahzad Bukhari, *Customer's Criteria for Selecting an Islamic Bank : Evidence from Pakistan*, dalam *Journal of Islamic Marketing*, Vol. 2 No. 1, pp. 14-27, 2011
- Hichem Hamza, *Sharia Governance in Islamic Banks : Effectiveness and Supervision Model*, dalam *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 6 No. 3, pp. 226-237, 2013
- Hajer Zarrouk Khoutem Ben Jeddia Daoud Mouna Moualhi, *Is Islamic Bank Profitability Driven By Same Forces as Conventional Banks ?*, dalam *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 9, 2016
- H. Kent baker dan Halil Kiymaz, *The Art of Capital Restructuring, Creating Shareholder Value Through Mergers and Acquisitions*, New Jersey, USA, John Wiley & Sons Inc, 2011
- Hennie van Greuning and Zamir Iqbal, *Risk Analysis for Islamic Banks*, Washington : The International Bank For Reconstruction and Development / The World Bank, 2008
- Himaam Abdu Al Rahim Saiid, Muhammad Himaam Abdu Al Rahiim, *Mausu'ah Ahaadisi Ahkamu Mu'amalaati Al Maaliyati*, Riyadh : Daarul Al Kausar, 1431 H
- Hall R. Varian, *Microeconomic Analysis*, New York : W W Norton & Company Inc, 1992
- Herman Ruslim, *Merger, Akuisisi dan Restrukturisasi*, dalam *Kompetensi, Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 3, No. 1, 2008
- Haniah Ilhami, *Pertanggungjawaban Dewan Pengawas Syariah Sebagai Otoritas Pengawas Kepatuhan Syariah Bagi Bank Syariah*, dalam *Mimbar Hukum*, Vol. 21, No. 3, hal. 409-628, 2009
- Hanafi, Mamduh dan Halim, Abdul, *Analisis Laporan Keuangan*, Yogyakarta : UPP AMP YKPN, 2003.
- Herman Darmawi, *Manajemen Perbankan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2012
- Hermawan Kartajaya dan M.Syakir Sula, *Syariah Marketing.*, Bandung: Mizan, 2006
- Hery, *Soal Jawab Manajemen*, Jakarta : Grasindo, 2016.
- Humayon A. Dar and John R. Presley, *Lack of Profit Loss Sharing in Islamic Banking : Management and Control Imbalance*, dalam *Economic Research Paper No. 00/24, Centre for International, Financial and Economics Research Department of Economics Loughborough University*, UK.

- Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta : Bumi Aksara, 1996
- Ioanis Akkizidis and Sunil Kumar Khandelwal, *Financial Risk Management for Islamic Banking and Finance*, New York ; Palgrave Macmillan, 2008
- Inu Hajar Al Asqalani, *Bulughul Maram*, Daarul Kutub Islamiyah, 2002/1422H
- Indrianty Sudirman, *Topik Topik Riset Manajemen Strategi*, Bogor : PT Penerbit IPB Press, 2013.
- Irfan Syauqi Beik dan Laily Dwi Arsyianti, *Ekonomi Pembangunan Syariah*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2016
- Ika Yunia Fauzia, Abdul Kadir Riyadi, *Prinsip Dasar Ekonomi Islam Perspektif Maqashid al Syariah*, Jakarta : Kencana, 2014
- International Shari'ah Research Academy for Islamic Finance(ISRA), "*Sistem Keuangan Islam: Prinsip dan Operasi*", Jakarta, PT. Rajagrafindo Persada, 2015.
- Iswardono Sp, *Uang dan Bank*, Yogyakarta : BPFE,1994.
- Ismail, *Keuangan dan Investasi Syariah, Sebuah Analisa Ekonomi*, Jakarta : Sketsa, 2010
- Jasim Al Ajmi, Hameeda Abo Hussain and Nadhem Al Saleh, *Clients of Conventional and Islamic Banks in Bahrain*, dalam *International Journal of Social Economics*, Vol. 36, No. 11, pp. 1086-1112, 2009
- James M. Henderson and Richard E. Quandt, *Microeconomic Theory*, Singapore: Mc Graw Hill Book Co, 1980
- Josep Bintang Kalangi, *Matematika Ekonomi dan Bisnis*, Jakarta : Salemba Empat, 2015
- Jennifer Yonathan Pantjadharna, *Formulasi Strategi Berdasarkan Aanalisa SWOT dan Portofolio : Studi Kasus pada PT Semen Indonesia Tbk.*, dalam *Agra*, Vol. 3, No 1, 2015 : 245- 259
- J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, *Essential of Strategic Management*, Upper Saddle River, New Jersey , United States of America : Pearson Education, Inc, 2011.
- J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Terj. Julianto Agung), Yogyakarta : Penerbit Andi, 2003.
- Jasser Auda, *Reformasi Hukum Islam Berdasarkan Filsafat Makasid Syariah, Pendekatan Sistem* (Terj. Rosidin), Medan : UINSU dan La Tansa Press, 2014

- Jim Collins, *Good To Great*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2015
- Kamal Naser, Luiz Moutinho, *Strategic Marketing Management : The Case of Islamic Bank*, dalam *International Journal of Bank Marketing*, 15/6 ,187-203, 1997
- Kabiru Jinjiri Ringim, *Perception of Nigerian Muslim Account Holder in Conventional Banks Toward Islamic Banking Products*, dalam *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 288-305, 2014.
- Khuram Shahzad Bukhari, Hayat M. Awan, and Faareha Ahmed, *An Evaluation of Corporate Governance Practises of Islamic Banks Versus Islamic Bank Windows of Conventional Banks, a Case of Pakistan*, dalam *Management Research Review*, Vol 36, No. 4, pp. 400-416, 2013
- Karen Hunt-Ahmed (Editor), *Contemporary Islamic Finance, Innovations, Applications and Best Practices*, New Jersey ; John Wiley & Sons Inc, 2013
- Khotibul Umam dan Veri Antoni, *Corporate Action Pembentukan Bank Syariah (Akuisisi, Konversi dan Spin-Off)*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2015
- Kautsar Riza Salman, *Akuntansi Perbankan Syariah*, Padang: Akademia Permata, 2012.
- Karnaen A. Perwataatmadja dan Hendri Tanjung, *Bank Syariah Teori, Praktik dan Peranannya*, Jakarta : Celestial Publishing, 2007
- Kasmir, *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2015
- Kotler, Philip, *Manajemen Pemasaran*, Terj. Benyamin Molan, Jakarta, 2005.
- Kuadi, *Memahami Rasio Rasio Keuangan* Jakarta : PT. Elex Media. Komputindo, 2006
- Laksana, Fajar, *Manajemen Pemasaran*, Yogyakarta : Andi Offset, 2008.
- Laporan Tahunan 2015 PT. Bank Aceh, *Menuju Bank Aceh Syariah Seutuhnya*.
- Laporan Tahunan 2016 PT. Bank Aceh Syariah, *Meretas jalan Menjemput Hidayah*.
- Leonard Tiopan Panjaitan, *Bank Ramah Lingkungan*, Jakarta : Penebar Plus, 2015.
- Lupiyodi dan Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa*, Edisi Kedua, Jakarta : Salemba Empat, 2006.
- M. Kabir Hassan, Benito Sanchez, M. Faisal safe, *Impact of Financial Liberalization and Foreign Bank Entry on Islamic Banking Performance*,

dalam *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 6, No.1, pp. 7-42, 2013

Masudul Alam Choudhury, *The Universal Paradigm and The Islamic World System, Economy, Society, Ethics and Science*, Singapore : World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd, 2007

Maha-Hanaan Balala, *Islamic Finance and Law*, New York ; I.B Tauris Co. Ltd, 2011

Muhammad al-Bashir Muhammad al-Amine, *Risk Management in Islamic Finance*, Netherland : Koninklijke Brill NV, 2008

M. Kabir Hassan and Mervyn K. Lewis, *Handbook of Islamic Banking*, Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing Limited, 2007

Muhammad Abduh, Mohd Azmi Omar, *Islamic Banking and Economic Growth : The Indonesian Experience*, dalam *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 5, No. 1, 2012 : 35-47.

M. Shahid Ebrahim and Tan Kai Joo, *Islamic Banking in Brunei Darussalam*, dalam *International Journal of Social Economics*, Vol. 28, No. 4, pp. 314-337, 2001

M Shabri Abd Majid, Salina H. Kassim, *Assessing the Contribution of Islamic Finance to Economic Growth, Empirical Evidence from Malaysia*, dalam *Journal of Islamic Accounting and Bussiness Research*, Vol. 6, No. 2, 2015 : 292-310.

M. Shabri Abd. Majid and Salina Hj. Kassim, *Impact of The 2007 US Financial Crisis on The Emerging Equity Market*, dalam *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 4, No, 4, pp.341-357, 2009

M. Shabri Abd Majid dan Nasir Azis, *Ke Arah Integrasi Ekonomi Dunia Islam : Strategi Untuk Menangani Kesan Globalisasi*, dalam *Jurnal Syariah*, 15: 1, 55-76, 2007.

M. Shabri Abd. Majid, Said Musnadi, Indra Yadu Putra, *A Comparative Analysis of The Quality of Islamic and Conventional Banks Asset Management in Indonesia*, dalam *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol 16, No. 2, 185-200, 2014

Mohamed Ali Trabelsi, *The Impact of The Financial Crisis on The Global Economy : Can The Islamic Financial System Help ?*, dalam *The Journal of Risk Finanace*, Vol. 12, No.1, pp. 15-25, 2011

Muhammad Abduh and Nazreen T. Chowdury, *Does Islamic Banking Matter for Economic Growth in Bangladesh ?*, dalam *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance*, Vol. 8, No. 3, 2012

- Muhammad Ismail Yusanto & Muhammad Karebet Widjajakusuma, “*Menggagas Bisnis Islami*”, 2002, Jakarta, Gema Insani Press, hal. 22-23.
- Muhammad Usman Tsabiir, *Al Muamalatul Al Maliyatu Al Mu’asharatu*, Amman : Daar Al Nafaais, 2007 M/ 1427 H
- M. Nur Rianto Al Arif, *Keterkaitan Kebijakan Pemisahan Terhadap Tingkat Efisiensi Pada Industri Perbankan Syariah di Indonesia*, dalam Jurnal Keuangan dan Perbankan, Vol. 19, No.2, hlm. 295-304, 2015.
- Muhammad Nejatullah Siddiqi, *Partnership and Profit Sharing in Islamic Law*, Leicester, UK : The Islamic Foundation, 1987
- Munawar Iqbal, Salman Syed Ali, Dadang Muljawan (Editor), *Advances in Islamic Economics and Finance, (Proceedings of 6<sup>th</sup> International Conference on Islamic Economics and Finance)*, Saudi Arabia : Islamic Research and Training Institute, Islamic Development Bank, 2007
- Munzir Qahfi, *An Nushusu Al Iqtishadiyah Min Al Qur’an Wa As Sunnah*, Saudi : Markaz An Nashr Al Alamy, tt.
- M.M. Metwally, *Teori dan Model Ekonomi Islam*, terj. M. Husein Sawit, Jakarta : Bangkit Daya Insana, 1995.
- Muliaman D. Hadad dan Istiana Maftuchah, *Sustainable Financing Industri Jasa Keuangan Dalam Pembiayaan Berkelanjutan*, Jakarta : PT Elexmedia Komputindo, 2015
- Muhammad Sharif Chaudhry, *Sistem Ekonomi Islam Prinsip Dasar* (Terj. S. Rosyidi), Jakarta : Kencana, 2012
- Muhammad Ayub, *Understanding Islamic Finance* (Terj. Aditya Wisnu P), Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2009
- Muhammad Yasir Yusuf, *Dinamika Fatwa Bungan Bank di Indonesia, kajian Terhadap Fatwa MUI, Muhammadiyah dan Nahdhatul Ulama*, dalam Media Syariah, Vol. XIV, No. 2, 2012
- Musthafa Sa’id Al Khin, *Sejarah Ushul Fikih*, (Terj. M. Misbah), Jakarta : Pustaka Al Kautsar, 2014
- Mohd. Radzi Othman, Ghafarullahuddin Din, *Ekonomi Dalam Perspektif Al Quran dan Al Sunnah*, Pulau Pinang : Universiti Sains Malaysia, 2005
- Mardani, *Fiqh Ekonomi Syariah*, Jakarta : Kencana Prenadamedia Group, 2013.
- Muhammad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, Jakarta: PT, Raja Grafindo Persada, 2008

- Muhammad Taufiq Amir, *Manajemen Strategik, Konsep dan Aplikasi*, Jakarta ; PT RajaGrafindo Persada, 2016
- Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah Wacana Ulama dan Cendekiawan*, Jakarta : Kerjasama Tazkia Institut dan Bank Indonesia, 1999.
- Muhammad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*, Yogyakarta : UPP AMP YKPN, 2010.
- Muhammad Yasir Yusuf, *Islamic Corporate Social Responsibility*, Jakarta ; Kencana, 2017
- M. Ridwan, Isnaini Harahap, Yusrizal, *Pengantar Mikro dan Makro Ekonomi Islam*, Bandung : Cipta Pustaka Media-UINSU, 2013
- Nejib Hachica, Amine Bin Amar. *Does Islamic Bank Financing Contribute to Economic Growth ? The Malaysian Case*, dalam *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 7 Iss: 4:424 – 441.
- Nazayah Himmaad, *Al Maaliyatu Wa Al Masrufiyatu*, Damasqus : Daru Al Qalam, 2007M/1428H
- N. Gregory Mankiw, *Makroekonomi*, (Terj. Fitria Liza), Jakarta : Erlangga, 2007
- Nur Afrilita T, *Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran Sepeda Motor pada PT Samekarindo Indah di Samarinda*, eJournal Administrasi Bisnis, 1 (1), 56-70, 2013
- Nadim Mar'asiliy, *Mu'jam Mufradati Alfaazi Al Qur'aan*, Daarul Al Katibu Al Arabiy, tt.
- Nashr Farid Muhammad Washil, Abdul Aziz Muhammad Azzam, *Qawa'id Fiqhiyyah*, (Terj. Wahyu S), Jakarta : Amzah, 2015
- Nurul Huda, Handi Risza Idris, Mustafa Edwin Nasution, Ranti Wiliasih, *Ekonomi Makro Islam, Pendekatan Teoritis*, Jakarta : Kencana, 2014
- Ni Kadek Intan Nuariyanti dan Ni Made Adi Erawati, *Analisis Komparatif Kinerja Perusahaan Sebelum dan Sesudah Konversi ke IFRS*, dalam E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, 6.2, 74-286, 2014.
- Oni Sahroni dan Adiwarmarman Karim, *Maqashid Bisnis dan Keuangan Islam Sintesis Fikih dan Ekonomi*, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada, 2015
- Patrick L. Stiadly, *Peranan Manajemen Stratejik Dalam Membesarkan Perusahaan Kecil*, dalam Bina Ekonomi Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Unpar, Volume 11, Nomor 1, Januari 2007
- Paliati, Alida, *Pengaruh Tingkat Kepuasan Terhadap Loyalitas Nasabah Tabungan Perbankan di Wilayah Etnik Bugis*, Universitas Diponegoro, 2004.

- Parasuraman dan L.L. Berry, *Servqual : A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1
- Porter, Michael E., "*Strategi Beraing (Competitive Strategy): Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*", KARISMA Publishing Group, Tangerang Selatan, Edisi Revisi, hal. 24.
- Pratama Rahardja dan Mandala Manurung, *Pengantar Ilmu Ekonomi (Mikro Ekonomi dan Makro Ekonomi)*, Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2008
- Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/10/PBI/2009 Tahun 2009 Tentang Unit Usaha Syariah.
- Philip Kotler & Gary Amstrong, *Dasar-Dasar Pemasaran*, Jakarta: Prenhallindo, 1997.
- Priyo Darmanto & Pujo Wiyono, *Kamus Lengkap Inggris-Indonesia, Indonesia-Inggris*, Surabaya: Arkola, 2007
- Rafiq Yunus Al Mashri, *Fiqhu Al Muaamalati Al Maaliyati, Li Al Tulabi Kulliyati Al Iqtishaadi wa Al Idaarati*, Damasqus : Daarul Qalam, 2005 M/1426 H
- Rachmadi Usman, *Prakata, Aspek Hukum Perbankan Syariah di Indonesia*, Jakarta: Sinar Grafika, 2012.
- Rafikul Islam dan Selim Ahmed, *Identifying the Gaps Between Customer Expectations and Perceptions on Service Quality Dimensions of Islamic Bank in Malaysia*, dalam *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 7 Iss: 4:424 – 441.
- Rafiq Yunus Al Mashri, *Fiqh Al Mu'amalatu Al Maaliyah*, Cet I, Damaskus : Daarul Kalam, 2005/1426 H
- Rafiq Yunus Al Mashri, *Al I'Jaazu Al Iqtishaadi Lil Qur'aanil Kariim*, Cet I, Damaskus, Daarul Kalam, 2005 M/1426 H
- Rhenald Kasali, *Disruption*, Jakarta ; PT Gramedia Pustaka Utama, 2017
- Rini Lestari, Kania Nurcholisah, Epi Fitriah, *Teknik Akuntansi Manajemen Strategik : Benchmarking*, dalam *Jurnal Kajian Akuntansi*, Vol. 14 No. 2, 2015
- Rizal Yaya, Aji Erlangga Martawireja, Ahim Abdurahim, *Akuntansi Perbankan Syariah Teori dan Praktik Kontemporer*, Jakarta : Salemba Empat, 2013
- Rifki Ismal, *Blue Print Pengembangan Perbankan Syariah Ke-Indonesiaan*, Makalah pada Seminar dan Musyawarah Nasional Asosiasi Bank Syariah Indonesia, Jakarta, 21 Maret 2012.

- Riky Ramadhani. Evi Mutia. Simposium Nasional Akuntansi XIX, Lampung , 2016
- Samy Nathan Garas and Chris Pierce, *Shari'a Supervision of Islamic Financial Institution*, dalam *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol. 18, No. 4, pp. 386-407, 2010
- Saeed bin Mahfouz and M. Kabir Hassan, *Sustainable and Socially Responsible Investing, Does Islamic Investing Make a Difference ?*, dalam *Jurnal Humanomics*, Vol. 29, No. 3, pp. 164-186, 2013
- Salina H Kassim, M. Shabri Abd Majid, *Sensitivity of the Islamic and Conventional Banks to Monetary Policy Changes : The Case of Malaysia*, dalam *International Journal Monetary Economics and Finance*, Vol. 2. Nos. 3/4, 2009.
- Salina H. Kassim and M. Shabri Abd. Majid, *Impact of Financial Shocks on Islamic Banks, Malaysian Evidence During 1997 and 2007 Financial Crisis*, dalam *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 291-305, 2010
- Selamah Abdullah Yusof and Ruzita Mohammad Amin, *A Survey on the Objective of The Firm and Models of Producer Behavior in the Islamic Framework*, dalam *J.K.A.U : Islamic Economic*, Vol. 20, No. 2, pp. 3-116, 2007
- Sarah A. Tobin, *Is it Really Islamic ? Evaluating The Islam in Islamic Banking in Amman Jordan*, dalam *Production, Consumption, Business and the Economy : Structural Ideals and Moral Realities Research in Economic Anthropology*, Volume 34, 127-156, 2014
- Sarra Ben Slama Zouari, *Ownership Structure and Financial Performance in Islamic Banks, Does Bank Ownership Matter?*, dalam *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 146-160, 2014
- Shahrukh Rafi Khan, *Profit and Lost Sharing, an Islamic Experiment in Finance and Banking*, Karachi: Oxford University Press, 1987
- Shadiq Abdur Rahman Al Ghiryaani, *Fatawa Al Mu'amalati Al Syaai'ati*, Cet. 2, Daarus Al Salam, 2003 M/ 1423 H
- Simon Archer and Rifaat Ahmed Abdel Krim (Editor), *Islamic Finance : The Regulatory Challenge*, Singapore : John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, 2007
- Saeed Saad Martan, *Madhalu Lil Fikri Al Iqtishaadi fi Al Islam*, Cet. I, Beirut Lebanon : Muassasah Ar Risalah, 1986/1406 H
- Saeful Hadi, *Ushul Fiqih*, Yogyakarta : Sabda Media, 2011

- Saiful Azhar Rosly (Editor), *Foundations of Islamic Economics*, Malaysia : Dept of Economics International Islamic University Malaysia, 1999
- Sammy Kristamuljana, *Manajemen Stratejik Sebagai Proses Manajemen Keterdesakan*, dalam *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol 3, No. 3, 305-316, 2011
- Sedarmayanti dan Syarifuddin Hidayat, *Metodologi Penelitian*, Bandung : Mandar Maju, 2011
- Sejarah Bank Aceh : *Perusahaan Daerah yang Menjadi Bank Terkemuka*, Majalah Seuramoe PT. Bank Aceh Edisi 9.
- Senen Machmud dan Iwan Sidharta, *Bussiness Model for SMES in Bandung : SWOT Analysis*, dalam *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, Vol. 8, No. 1, 51-61, 2014
- Sigit Setiadi, Kifayah Amar, Taufiq Aji, *Penentuan Strategi Sustainability Usaha pada UKM Kuliner dengan Menggunakan Metode SWOT – AHP*, dalam *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, Vol. 10, No. 2, 2011
- Sofjan Assauri, *Strategic Management, Sustainable Competitive Advantages*, Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada, 2016.
- Sofyan S. Harahap, Wiroso, Muhammad Yusuf, *Akuntansi Perbankan Syariah*, Jakarta, LPFE Usakti, 2005
- Sri Wahyuningsih, *Analisis SWOT untuk Penentuan Strategi Optimalisasi Infrastruktur*, Buletin Pos dan Telekomunikasi, Volume 10, No. 4, 2012.
- Stephen Mc Cafferty, *Macroeconomic Theory*, New York: Harper & Row Publisher, 1990
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta, 2010.
- Sugiyono, “*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*”, Bandung, Alfabeta, 2016.
- Suharto, dkk, *Tim Pengembangan Perbankan Syariah Institut Bankir Indonesia, Konsep, Produk dan Implementasi Operasional Bank Syariah*, Jakarta : Djambatan, 2003.
- Sukarno Wibowo dan Dedi Supriadi, *Ekonomi Mikro Islam*, Bandung : Pustaka Setia, 2013
- Sulasi Rongiyati, *Pengembangan Perbankan Syariah Melalui Pelaksanaan Kewajiban Pemisahan Unit Usaha Syariah*, dalam *Negara Hukum*, Vol. 6, No. 1, 2015
- Sulchan Yasyin, *Kamus Pintar Bahasa Indonesia*, Surabaya : Amanah, 1995
- Sumadi Suryabrata, “*Metodologi Penelitian*”, 2014, Jakarta, Rajawali Pers, hal. 76.

- Suryadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, *Manajemen Strategik & Pengambilan Keputusan Korporasi*, Jakarta : PT Bumi Aksara, 2014.
- Sutan Remy Sjahdeini, *Perbankan Syariah Produk Produk dan Aspek Aspek Hukumnya*, Jakarta : Prenamedia Group, 2014
- Sutisna, *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003
- Syafri Harahap, Sofyan, *Analisa Kritis atas Laporan Keuangan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2008.
- Syamsuddin, Lukman, *Manajemen Keuangan Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.2001.
- Tom Gorman, *Economics*, Jakarta : Prenada Media Group, 2009
- Tjiptono, *Service Quality & Satisfaction*, Yogyakarta : Andi, 2007.
- Umi Masruroh, *Analisis SWOT Dalam Strategi Pemasaran Produk Tabungan Batara iB (Studi Pada PT Bank BTN Syariah Cabang Semarang)* , Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Walisongo, Semarang, 2015
- V. Wiratna Sujarweni, “*Metodologi Penelitian; Lengkap, Praktis, dan Mudah*”, Yogyakarta, PUSTAKABARUPRESS, 2014, Hal. 21
- Veithzal Rivai, et.al, *Islamic Banking and Finance : Dari Teori ke Praktik Bank dan Keuangan Syariah Sebagai Solusi dan Bukan Alternatif*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2012.
- William Marty Martin dan Karen Hunt-Ahmed, *Executive Compensation: The Role of Sharia's Compliance*, dalam *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vo. 4, No. 3, pp. 196-210, 2011
- Wahbah Al Zuhaili, *Al Fiqhu Al Islami Wa Adillatuhu*, Damasqus : Daar al Fikri, 1985H/1405H
- Wiroso, *Produk Perbankan Syariah*, Jakarta : LPFE, 2005
- Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 2016.
- Widya Wahyu Ningsih, *Analisa Perbandingan Kinerja Keuangan Bank Umum Syariah dengan Bank Umum Konvensional di Indonesia*, Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, 2012
- Yahia Abdul Rahman, *The Art of Islamic Banking and Finance, Tools and Techniques for Community-Based Banking*, New Jersey : John Wiley & Sons Inc, 2010
- Yusuf Al Qardhawi, *Peran Nilai dan Moral Dalam Perekonomian Islam*, terj. Didin Hafidhuddin, dkk, Jakarta ; Rabbani press, 1997

Yusuf Al Qardhawi, *7 Kaidah Utama Fikih Muamalat*, Jakarta : Pustaka Al Kautsar, 2014

Yusuf Wibisono, “*Politik Ekonomi UU Perbankan Syariah Peluang dan Tantangan Regulasi Industri Perbankan Syariah*”, dalam *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Vol. 16 Nomor 2. Hlm. 105-115, 2009.

Zafar Iqbal and Mervyn K. Lewis, *An Islamic Perspective on Governance*, Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing Limited, 2009

Zakiah Dwi Poetry dan Yulizar D Sanrego, *Pengaruh Variabel Makro dan Mikro Terhadap NPL Perbankan Konvensional dan NPF Perbankan Syariah*, dalam *Tazkia Islamic Finance and Review*, Vol. 6 No. 2, 2011.

Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syari'ah*, Jakarta : AlvaBet, 2006.

[www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id), Data dan Statistik, *Statistik Perbankan Syariah*.

<http://www.antaraneews.com/berita/546856/ojk-pangsa-pasar-perbankan-syariah-487>, diunduh 14 Juli 2016.

<http://nasional.kompas.com/read/2013/11/17/1040020/Presiden.Canangkan.Gerakan.Ekonomi.Syariah>, diunduh tanggal 14 Juli 2016

<https://m.tempo.co/read/news/2016/01/06/092733426/pemerintah-bentuk-komite-nasional-keuangan-syariah>, diunduh tgl 14 Juli 2016.

<http://bimasislam.kemenag.go.id/post/opini/komite-nasional-keuangan-syariah>.

*Cetak Biru Pengembangan Perbankan Syariah Indoensia*, [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)  
[www.perpustakaan.kemenkeu.go.id](http://www.perpustakaan.kemenkeu.go.id).

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

<https://id.wikipedia.org>

## CURRICULUM VITAE

Nama	: Deddy Nofendy	
Jenis Kelamin	: Laki-laki	
Tgl. Lahir	: 13 Nopember 1976	
Pekerjaan	: Karyawan PT. Bank Aceh Syariah	
Agama	: Islam	
NIM	: 94315050596	
NPWP	: 142.773605.101.000	
Phone	: 08126985701	
Pendidikan	: Doktor Ekonomi Syariah Pascasarjana FEBI UINSU	
Alamat	: Perumahan Kiwi Town House No. C3, Jl. Kiwi Kel. Sei Sikambang B Kec. Sunggal, Medan.	

### Riwayat Pekerjaan :

1. PT. Bank Aceh Syariah, Divisi Syariah, Staf, Juli – Agustus 2003
2. PT. Bank Aceh Syariah Cab.Pembantu Jantho, Petugas Kredit, CS, Agustus 2003-Okt 2004
3. PT. Bank Aceh Syariah Cabang Banda Aceh, Account Officer, Okt 2004-Nov 2007
4. PT. Bank Aceh Syariah Cabang Samudra Lhokseumawe, Kasie Pemasaran, Nov 2007-Mei 2008
5. PT. Bank Aceh Syariah Cabang Pembantu Iskandar Muda Meulaboh, Kepala, Mei 2008 – Juli 2011
6. PT. Bank Aceh Syariah Cabang Pembantu Sigli, Pemimpin, Juli 2011- Maret 2014
7. PT. Bank Aceh Syariah Cabang Samudera Lhokseumawe, Pemimpin, Maret 2014 – Juni 2015.
8. PT. Bank Aceh Syariah Cabang S. Parman Medan, Pemimpin, Juni 2015 – sekarang.

### Pendidikan Formal :

1. SD Al Ikhlas, Lulus Tahun 1989
2. MI Al Ikhlas, Lulus Tahun 1989
3. MTsN I Patumbak, Lulus Tahun 1992
4. MAN Banda Aceh I, MAPK, Lulus Tahun 1995
5. Fakultas Syariah IAIN Ar Raniry, Sarjana, Lulus Tahun 2000, IPK : 3,75
6. Pascasarjana UIN Ar Raniry, Study Fiqh Modern, Magister, Lulus Tahun 2008, IPK : 3,44
7. Pascasarjana FEBI UINSU, Program Doktor Ekonomi Syariah, Lulus Tahun 2020.

### Pendidikan dan Pelatihan Profesi :

1. Webinar Akad Restrukturisasi Utang Pembiayaan Syariah, Iqtishad Consulting, 2020
2. Refreshment Sertifikasi Manajemen Risiko Level IV, Bisnis Strategic Learning, Banda Aceh, 2019
3. Workshop LHKPN, Banda Aceh, 2018
4. Profil Risiko Cabang Lanjutan, PT. Solmit Bangun Indonesia, Banda Aceh, 2018
5. Workshop Risk Culture and Strategic Trend in Indonesia Banking, BSMR, Jakarta, 2017

6. Workshop SOP Pembiayaan PRKS dan Ijarah Multijasa, Tren Consulting, B. Aceh, 2017
7. Pelatihan How to Communicate iB Products, Amana Sharia Consulting, Jakarta, 2017
8. 3 (Three) Days Workshop Desain Rencana Bisnis Bank Yang Akurat, Infobank, 2016
9. Workshop Strategi Bisnis untuk Peningkatan Dana Murah, Infobank Institut, Jakarta, 2016
10. Training dan Workshop Manajemen Pembiayaan Sindikasi Syariah, Iqtishad Consulting, Jakarta, 2016
11. Sertifikasi Manajemen Risiko Level IV, BSMR, Jakarta 2015
12. Pelatihan Perbankan Syariah Dalam Rangka Konversi, Karim, Banda Aceh, 2015
13. Sertifikasi Manajemen Risiko Level III, BSMR, Medan, 2015
14. The Voice of Influence Public Speaking, Banda Aceh, 2015
15. Workshop Perpajakan, LPBA dan KPP Pratama, Banda Aceh, 2014
16. Sertifikasi Manajemen Risiko Level II, BSMR, Medan, 2014
17. Mindset Service Excellent dan Role Model, Banda Aceh, 2013
18. Pelatihan ALMA dan Surat Surat Berharga, Bisnis Plus, Pusdiklat, 2013
19. Assesment Calon Pejabat Bank, Pusdiklat, 2013
20. Workshop Spiritual Building "Harmoni dan Profesional", Banda Aceh, 2013
21. Pelatihan Rahn (Qard Beragun Emas) Mina Institute, Hotel Sultan, Banda Aceh, 2013
22. Pelatihan Managing People, Dale Carnegie Training, Medan, 2013
23. Pelatihan Trainers Development Program, Dale Carnegie Training, Pusdiklat B. Aceh, 2012
24. Pelatihan Advance Marketing, Asbanda, Jakarta, 2012
25. Pelatihan Leadership for Line Manager, Asbanda, Jakarta, 2012
26. Pendidikan Pemimpin Cabang, Angkatan VII, LPPI Jakarta, 2009
27. Pelatihan Pembiayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), Pusdiklat, B Aceh, 2012
28. Islamic Selling Skill Training, Karim Bussiness Consulting, Pusdiklat Banda Aceh, 2011
29. Pendidikan Pemimpin Cabang Pembantu Angkatan III, LPPI, Jakarta, 2009
30. Sertifikasi Manajemen Risiko Level I, BSMR, Medan, 2008
31. Pendidikan Calon Pemimpin Muda, Angkatan I, Pusdiklat Banda Aceh, 2007
32. Pendidikan Account Officer, Pusdiklat Banda Aceh, 2006
33. Islamic Banking Finance Analysis Training, Karim, Jakarta, 2006
34. Islamic Banking Legal Drafting Training, Karim, Jakarta, 2005
35. Asset Liability Management of Islamic Banking, Angkatan VI, LPPI, Jakarta, 2009
36. Cashflow Lending Training, Angkatan II, Pusdiklat, Banda Aceh, 2008
37. A To Z Sharia Banking Training, Karim, Jakarta, 2004
38. KYC & Anti Money Laundering, SGI Consuling, Pusdiklat Banda Aceh, 2004
39. Aspek Hukum Dokumen kontrak Infrastruktur BRR NAD-Nias, Banda Aceh, 2006
40. Pelatihan Dasar Perbankan Syariah, Tazkia, Pusdiklat Banda Aceh, 2003
41. Pelatihan Job Orientasi Karyawan, Pusdiklat, Banda Aceh, 2003

#### Pendidikan dan Pelatihan Non Profesi :

1. The 4<sup>th</sup> International Leadership Seminar "Transformational Leadership through Catalytic Collaboration in the Digital Era", Bank Indonesia Institute, Hotel Santika Medan, July 2019
2. Seminar Regional Sumatera "Strategi Mengangkat Ekonomi Umat Berbasis Syariah Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0", Pascasarjana UINSU Medan, 2018
3. Workshop The Strategy to Publish Research Article in International Journals : Indexed by Scopus/ISI Index, (Rohail Hassan, Ph.D, UTP Malaysia), Medan, 2016

4. Kuliah Umum Hedging Syariah, Prof. Rifki Ismal (BI Jakarta), Pascasarjana UINSU Medan, 2016
5. Seminar Perjalanan Perbankan Syariah Indonesia dan Kesiapan Tenaga Kerja Indonesia untuk 8 Jasa Liberalisasi MEA, Ali Sakti dan Darsono (BI Medan), Pascasarjana UINSU Medan, 2016.
6. Kuliah Umum Instrumen Moneter dalam Menstabilkan Nilai Rupiah, Difi A. Johansyah (BI Medan), Pascasarjana UINSU Medan, 2016

Penghargaan :

1. Penghargaan Kantor Cabang Pembantu Syariah Terbaik Tahun 2013.
2. Ranking 1 Peserta Terbaik Pelatihan Leadership for Line Manager, Asbanda , Jakarta, 2012
3. Ranking 1 Peserta Terbaik Pelatihan Advance Marketing, Asbanda, Jakarta, 2012
4. Ranking 2 Pendidikan Pemimpin Cabang untuk Bank Syariah, LPPI Jakarta, 2009
5. Ranking 1 Nilai Tertinggi, Pendidikan Pemimpin Cabang Pembantu, LPPI, Jakarta, 2009
6. Ranking 1 Partisipasi Aktif, Pendidikan Pemimpin Cabang Pembantu, LPPI, Jakarta, 2009
7. Ranking 3 Pendidikan PCPM, Pusdiklat, Banda Aceh,2007
8. Ranking 2 Pendidikan Account Ofiicer, Pusdiklat Banda Aceh,2006
9. Ranking 2 Pendidikan Job Orientasi Karyawan, Pusdiklat Banda Aceh,2003

Pengalaman Organisasi :

1. Bendahara Perkumpulan Bank Syariah Indonesia (ASBISINDO) Sumut Priode 2019-2022
2. Pengurus Masyarakat Ekonomi Syariah (MES) Provinsi Sumatera Utara Priode 2018-2021
3. Bendahara Umum Asosiasi Bank Syariah Indonesia (ASBISINDO) Sumut Priode 2016 - 2021.
4. Bendahara Umum Pengurus Tae Kwon Do Indonesia Kota Medan Priode 2016 – 2021.
5. Ketua Umum Forum Alumni SMI/HES (FASMI) UIN Ar Raniry, Priode 2014-2018.
6. Masyarakat Ekonomi Syariah (MES) Prov. Aceh, Anggota, 2006-2011
7. Masyarakat Ekonomi Syariah (MES) Aceh Barat, Wakil Ketua, 2008 - 2013
8. Anggota Senat STAI Tgk Dirundeng Meulaboh 2010-2015
9. Ketua Majelis Pemusyawaratan Mahasiswa IAIN Ar Raniry,1999
10. Himpunan Mahasiswa Islam Badko Aceh, 1998
11. Senat Mahasiswa Fakultas Syariah IAIN Ar Raniry, Sekretaris Umum, 1998
12. Himpunan Mahasiswa Islam Cabang Banda Aceh, 1997
13. Himpunan Mahasiswa Islam Komisariat Fakultas Syariah, 1996
14. Himpunan Mahasiswa Jurusan SMI, Sekretaris,1996
15. Himpunan Mahasiswa Jurusan SMI, Ketua,1997
16. Resimen Mahasiswa (Menwa) IAIN Ar Raniry,1996
17. Mapala IAIN (Gainpala), 1996
18. Koperasi Mahasiswa IAIN Ar Raniry, Sekretaris Umum, 1997
19. Tabloid Insan Cita, Redaktur,1997
20. Arraniry Post, Redaktur, 1998
21. Kelompok Seni Makelar IAIN Ar Raniry, 1995
22. UKM Karate IAIN Ar Raniry, 1998

Pengalaman Selain Profesi Bankir:

1. Pemateri pada "Pelatihan Peningkatan Kapasitas Pengusaha UMKM Berbasis Syariah", Grand Kanaya Hotel, Medan, Februari 2020
2. Keynote Speaker pada Workshop "Pemuda dan Entrepreneurship", Restoran Wong Solo Medan, September 2019
3. Pemateri pada Focus Group Discussion "Strategi Pengembangan Uus Dalam Merespon Batas Akhir Spin Off 2023", Kerjasama Pascasarjana UINSU dan PT. Bank Sumut, Hotel Garuda Plaza Medan, September 2018
4. Pengajar pada Pelatihan Perbankan Syariah untuk CS dan Teler Bank Aceh Syariah, Hotel Garuda Plaza Medan, Oktober 2017
5. Pengajar pada pelatihan Produk Perbankan Syariah untuk Karyawan Prabakti Bank Aceh Syariah, Hotel Garuda Plaza Medan, September 2017
6. Pemateri pada Diskusi "Halal, Haram dan Syariah Harus Jelas", Kerjasama Harian Waspada Medan dan Prodi Ekonomi Islam UINSU, Kantor Harian Waspada, Mei 2016
7. Peserta "41<sup>st</sup> Annual Meeting Islamic Development Bank Group", Jakarta, 15-19 Mei 2016
8. Pengajar pada Pelatihan Dasar Perbankan Syariah (PDPS) Karyawan Bank Aceh Syariah Dalam Rangka Proses Konversi PT. Bank Aceh, 2015-2016
9. Pemateri pada Seminar "Kajian Strategis Meningkatkan Kinerja SDM Lembaga Keuangan Syariah", Hotel Garuda Plaza Medan, 2016
10. Memberikan Orasi Ilmiah pada Yudisium Ke-6 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UINSU, Hotel Miyana Medan, 2016
11. Pemateri pada Pelatihan Peningkatan Kapasitas UPK dalam Pengelolaan SPP-PNPM-MPd Menuju Pola Syariah di Kabupaten Bener Meriah, Hotel Bayu Hill, Takengon, 20 Desember 2014
12. Pemateri pada "Pelatihan Akuntansi Perbankan Syariah", STAIN Malikussaleh Lhokseumawe, 2014
13. Pemateri pada Pelatihan dan Penyegaran Badan Koordinasi Antar Desa Se-Aceh Utara, Hotel Lido Graha Lhokseumawe, 2014
14. Dosen IAIN Lhokseumawe, kerjasama dengan Bank Aceh Syariah, 2014-2015
15. Dosen pada PTAI Al Hilal Sigli, kerjasama dengan Bank Aceh Syariah 2011-2014
16. Dosen pada STAI Tgk Dirundeng Meulaboh, kerjasama dengan Bank Aceh Syariah 2008-2011
17. Da'i Perbatasan, Dinas Syariat Islam Provinsi Aceh, 2002
18. Asisten Dosen Fakultas Syariah IAIN Ar Raniry, 2000
19. CFC Banda Aceh, Crew, 1997

Data Keluarga :

1. Istri : Nur Fadhliyah Binti H. Zainuddin Saman, Lahir : Langsa, 23 April 1980
2. Anak : Dirra Esya Humaira, Lahir : Banda Aceh, 03 April 2004
3. Anak: Birrel Wilden Zeidy, Lahir : Banda Aceh, 07 September 2008

Medan, Maret 2020

Deddy Nofendy



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**  
**PASCASARJANA**

Jl. IAIN No. 1/ Sutomo Ujung Telp. & Fax: 061- 4560271 Medan 20253  
 Website: [www.pps.uinsu.ac.id](http://www.pps.uinsu.ac.id), E-mail: [humas@pps.uinsu.ac.id](mailto:humas@pps.uinsu.ac.id)

Nomor : B-1119/PS.WD/PS.III/PP.00.9/7/2018 Medan, 2 Juli 2018  
 Sifat : Biasa  
 Lampiran : -  
 Hal : **Mohon Bantuan Informasi/  
 Data Untuk Penelitian**

Kepada Yth.  
 Bapak/ Ibu Pimpinan PT. Bank Aceh Syariah  
 Di  
 Banda Aceh

**Assalamu'alaikum wr. wb.**

Dengan hormat, kami sampaikan bahwa mahasiswa Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan Program Strata III (S3) akan menyelesaikan Disertasi sebagai tugas akhir perkuliahan, adapun mahasiswa tersebut sebagai berikut:

Nama : **Deddy Nofendy**  
 NIM : 94315050596  
 Prog.Studi : Ekonomi Syariah  
 Strata : S-3  
 Judul : **"Analisa Strategi Konversi PT. Bank Aceh Syariah"**

Sehubungan dengan itu kami mohon kesediaannya untuk memberikan informasi / data yang dibutuhkan guna menyelesaikan Disertasi mahasiswa tersebut.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

**Wasalam**  
 a.n. Direktur  
 Wakil Direktur



Tembusan:  
 Yth. Direktur Pascasarjana UIN SU (sebagai laporan)



Nomor : 5399/DSL.02/IX/2018  
Lampiran : -

Banda Aceh, 26 September 2018

Kepada Yth.  
**Wakil Direktur Pascasarjana  
UIN Sumatera Utara**

di-  
**Tempat**

Perihal: **Izin Pengambilan Data**

Assalamualaikum, Wr. Wb.  
Salam teriring doa semoga kita semua dalam keadaan sehat walafiat dan mendapatkan perlindungan dari Allah SWT.

Sehubungan dengan surat dari Wakil Direktur Pascasarjana UIN Sumatera Utara Nomor 1119/PS.WD/PS.III/PP.00.9/7/2018 tanggal 02 Juli 2018 perihal Mohon Bantuan Informasi Data Untuk Penelitian, dengan ini disampaikan sebagai berikut:

Nama : **Deddy Nofendy**  
NIM : **94315050596**  
Prodi : **S3 - Ekonomi Syariah**  
Judul : **"Analisa Strategi Konversi PT. Bank Aceh Syariah"**

Dapat diberikan izin melakukan Pengambilan Data pada PT. Bank Aceh Syariah dalam rangka menyelesaikan Disertasi.

Tujuan pengambilan data adalah hanya untuk kepentingan akademis dan tetap tunduk dan patuh pada ketentuan yang berlaku pada PT. Bank Aceh Syariah. Pada penulisan laporan penelitian tersebut nama dan logo PT. Bank Aceh Syariah tidak dicantumkan, dan sebagai pengganti nama Bank dapat disamakan (contoh **Bank X**).

Demikian disampaikan, atas kerjasamanya diucapkan terima kasih.  
Wassalamualaikum, Wr. Wb.

DIREKSI  
PT. BANK ACEH SYARIAH  
  
**RUSYDI M. ADAM**  
Direktur Operasional  
ND P/1. Direktur Utama No 226/DIR/ND/IX/2018  
Tanggal 21 September 2018

Tembusan :  
1. Wakil Direktur Pascasarjana UIN Sumatera Utara  
2. Mahasiswa yang bersangkutan

**FOTO KEGIATAN KONVERSI PT. BANK ACEH  
DAN KEGIATAN WAWANCARA PENELITIAN DISERTASI**



Gubernur Aceh dr Zaini Abdullah, Direktur Utama PT Bank Aceh Busra Abdullah, Kepala Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Aceh, Ahmad Wijaya Putra, Ketua Dewan Pengarah Konversi Bank Aceh Adnan Ganto dan Sekda Aceh, Drs Dermawan MM , pada tanggal 06 Agustus 2015, menabuh rapai pada acara HUT ke-43 Bank Aceh dan soft launching pelaksanaan ke sistem syariah, di halaman Pendapa Gubernur Aceh, Banda Aceh.



Prosesi seremoni penandatanganan amandemen akad konversi di salah satu Cabang Bank Aceh.



Seminar Perbankan Syariah di Universitas Syiah Kuala, Banda Aceh, tanggal 23 Juni 2016. Seminar dibuka Gubernur Aceh, dr. H. Zaini Abdullah dengan pemateri, Kepala Perwakilan Otoritas Jasa Keuangan Aceh, Ahmad Wijaya Putra, Direktur Syariah dan SDM Bank Aceh, Haizir Sulaiman, Staf Ahli Bidang Ekonomi dan Keuangan Aceh, Azhari, SE, M.Si, Dr. Sabri Abdul Majid, Adnan Ganto, dan Waled Marhaban.



Gubernur Aceh yang diwakili Sekretaris Daerah yang juga Komisaris Utama PT Bank Aceh, Pimpinan Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan Aceh serta Direktur Utama PT. Bank Aceh melakukan penekanan tombol dalam acara peresmian atau Grand Launching Konversi PT Bank Aceh menjadi Bank Syari'ah, yang dipusatkan di Anjong Mon Mata, Banda Aceh, pada hari Senin, tanggal 3 Oktober 2016.



Kepala Kantor Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Provinsi Aceh, Achmad Wijaya Putra dan Direktur Syariah dan SDM PT Bank Aceh menjadi pemateri pada Workshop "Kesiapan Bank Aceh Menuju Konversi ke Syariah" yang dilaksanakan Kaukus Wartawan Peduli Syariat Islam (KWPSI) di 88 Hotel Atjeh, Lamdingin, Banda Aceh, pada tanggal 21 Januari 2016.



Gubernur Aceh, dr H Zaini Abdullah bersama Direktur Utama PT Bank Aceh, Busra Abdullah, Ketua MUI, Ma'ruf Amin dan perwakilan OJK menabuh rapai pertanda Seminar Nasional Perbankan Syariah selama dua hari di Hotel Hermes, tanggal 7 Desember 2015.



Penulis bersama Direktur Utama Bank Aceh Syariah, Bapak Haizir Sulaiman.



Penulis bersama Bapak Jasri Pemimpin Cabang Takengon, Aceh Tengah di Kota Takengon.



Penulis bersama Bapak Iskandar, pemimpin Bank Aceh Cabang Lhokseumawe dan Bapak M. Hendra Supardi, Pemimpin Bank Aceh Cabang Bireuen di Kota Lhokseumawe



Penulis bersama Bapak Zakaria, Direktur Bisnis Bank Aceh dan Bapak Lazuardi, Pemimpin Divisi Penyelesaian dan Penyelamatan Aset Bank Aceh di Kota Medan.



Penulis bersama Bapak T. Nasrullah, Pemimpin Bank Aceh Cabang Samudra dan Bapak Saifannur, Pemimpin Bank Aceh Cabang Subulusalam.



Penulis bersama Bapak Amal Hasan, Pemimpin Divisi Corporate Secretary/Divisi Perencanaan Bank Aceh.



Penulis bersama Bapak Fajar Rajasa, Pemimpin Bank Aceh Cabang Bener Meriah.



Penulis sebagai pemateri pada Pelatihan Dasar Perbankan Syariah untuk karyawan Bank Aceh dalam rangka Konversi.



Konsolidasi dan pertemuan para pemimpin Cabang Bank Aceh.



Sosialisasi Konversi yang dilaksanakan di salah satu Cabang Bank Aceh.



Direktur Utama Bank Aceh, Bapak haizir Sulaiman bersama Dekan FEBI UINSU, Bapak Dr. Andri Soemitra, MA, pada salah satu kegiatan ekonomi syariah di Kota Medan sebagai bagian sosialisasi Konversi Bank Aceh.



Penulis bersama Dekan FEBI UINSU pada salah satu kegiatan kerjasama ASBISINDO Sumut dengan FEBI UINSU.



Penulis bersama Wakil Dekan I FEBI UINSU, Bapak Dr. M. Yafiz, MA, Dekan FEBI IAIN Malikussaleh Bapak Dr, Iskandar, MA dan dosen UIN Ar Raniry, Bapak Dr. Yasir Yusuf, MA



Penulis bersama Rektor UINSU Bapak Prof, Dr. Saidurrahman, MA



Penulis bersama Dekan, Wakil Dekan, Guru Besar dan Civitas AKdemika FEBI UINSU.



Penulis bersama Guru Besar FEBI UINSU, Bapak Prof. Dr. Amiur Nuruddin,  
MA



Penulis bersama pembaca proposal disertasi, Bapak Prof. Dr. Rifki Ismal, MA di acara temuan tahunan IDB di Jakarta.

## KUISIONER PENELITIAN

Catatan: Kuesioner ini akan menjadi data penulis dan dijamin kerahasiannya.

### I. Identitas Responden :

1. Nama (boleh tidak diisi) : LUKMAN HAKIM
2. Jenis Kelamin : Laki - Laki
3. Usia : 41 Tahun
4. Pendidikan : S1 - 1
5. Alamat / Handphone : Lorong Korkika - Kora Langsa  
Hp. 0822 7720 8389

### II. Pertanyaan :

#### A. Ide Awal Pilihan Konversi

1. Menurut Bapak/Ibu apa saja yang mendorong atau penyebab PT. Bank Aceh melakukan konversi

(Jawablah dengan deskriptif)

Jawaban : PT. Bank Aceh melakukan konversi menjadi Bank Aceh Syariah berdasarkan pada 3 landasan/pemebab utama yaitu : 1. landasan filosofis, karena umat Islam diwajibkan untuk menepati syariat Islam dalam setiap aspek kehidupan termasuk ekonomi dan perbankan, 2. landasan sosiologis, dimana masyarakat Aceh telah sejak dulu menepati syariat Islam dalam setiap interaksi ekonomi, 3. landasan yuridis, yaitu ketentuan perundang-undangan sebagai payung hukum bagi implementasi syariat Islam khususnya di Aceh yg diatur dalam Qanun Aceh.

2. Menurut Bapak/Ibu mengapa PT. Bank Aceh lebih memilih Konversi dibandingkan Spin-off?

(Jawablah dengan deskriptif)

Jawaban : PT. Bank Aceh lebih memilih konversi dibandingkan spin-off karena lebih efektif dan efisien, karena kalau spin-off harus menyediakan dana minimal untuk persyaratan pendirian Rp. 500 miliar dan berikutnya harus mencapai Rp. 1 triliun sampai Rp. 3 triliun. Untuk menyediakan anggaran sebanyak itu dalam waktu 1 tahun anggaran sangat berat, kalau konversi tinggal ditukar saja sistemnya karena persyaratan pendirian telah tercapai.

**B. Analisa Strategi Konversi**

1. Apakah ada pihak-pihak internal maupun eksternal yang tidak mendukung/kontradiktif terhadap keputusan melakukan konversi PT. Bank Aceh ? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban:

- a. Ya, ada  
 b. Tidak ada

2. Apa ada tindakan yang dilakukan terhadap pihak yang tidak mendukung tersebut ? Jawaban:

- a. Ada  
 Yaitu : Membuat surat pengunduran diri  
 b. Tidak ada

3. Apa saja yang menjadi kendala-kendala proses awal dilakukan konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : Adapun kendala proses awal dilakukan konversi PT-Bank Aceh adalah kurangnya pengetahuan karyawan tentang produk perbankan syariah (internal). Proses transisi banyak amandemen dari konvensional ke syariah memakan waktu cukup lama yaitu 1 amandemen 1 masalah (eksternal).

4. Apa saja kendala-kendala dari sisi nasabah eksisting terkait konversi PT. Bank Aceh ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : Kendala dari sisi masalah eksisting terkait konversi PT Bank Aceh yaitu :  
 - mereka takut bunga yang ditentukan selama ini lebih rendah jika menganti Ragi Habis  
 - kurangnya pengetahuan nasabah ttg perbankan syariah  
 - nasabah masih berpikir profit oriented .

5. Apakah ada edukasi yang dilakukan terhadap nasabah eksisting PT Bank Aceh, terkait perubahan dari sistem bunga ke sistem syariah? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- a. Ya, ada  
 b. Tidak ada

6. Menurut Bapak/Ibu apakah ada perubahan nilai-nilai yang dapat dirasakan para karyawan di PT. Bank Aceh Syariah setelah dilakukan konversi menjadi syariah sepenuhnya ? Mengapa demikian ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : Banyak sekali nilai-nilai yang dapat dirasakan dari konversi PT. Bank Aceh Syariah. Setelah dilakukan konversi menjadi syariah sepenuhnya, nafam bina yang dulu tidak pernah ada dan pagi menjadi ada dan bahkan sudah hapal dan sehari-hari dan perhatian/perawatan sehari-hari menjadi lebih terarah.

7. Apakah terdapat perbedaan bentuk *reward* dan *punishment* yang diberikan kepada para praktisi PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi ? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ya, ada  
 b. Tidak ada

8. Apakah ada perubahan trend portofolio produk *funding* dan *lending* serta *asset* pada PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi (contoh terjadi peningkatan/penurunan)? (Jawablah dengan Ada atau Tidak Ada)

Jawaban :

- a. Ya, ada  
 Yaitu : Meningkatkan / ~~Menurun~~ (coret yang tidak perlu)  
 b. Tidak ada

9. Apakah ada *planning*/target setelah konversi yang belum tercapai ? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- a. Ya, ada  
 b. Tidak ada

10. Menurut Bapak/Ibu apakah dari sisi teknologi sudah mendukung terhadap proses konversi, maupun setelah dilakukannya konversi ? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- a. Ya, sudah mendukung  
 b. Tidak, belum mendukung

11. Apa saja yang perlu ditingkatkan setelah dilakukan proses konversi? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : Sosialisasi Perbankan Syariah dan Implementasinya terhadap Internal dan eksternal, baik itu stakeholder, karyawan dan nasabah .

12. Menurut Bapak/Ibu apakah masyarakat Aceh mendukung atau tidak terhadap proses konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- a. Ya, mendukung
- b. Tidak mendukung

13. Apakah ada dampak konversi terhadap sosial maupun ekonomi masyarakat Aceh ? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ada
- b. Tidak ada

14. Apakah ada pengaruh konversi PT. Bank Aceh Syariah terhadap aspek GCG (*Good Corporate Governan*) PT. Bank Aceh Syariah? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ada
- b. Tidak ada

15. Apakah ada peningkatan pelaksanaan CSR (*Corporate Social Responsibility*) PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi dan menjadi lebih sesuai syariah ? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- a. Ya, ada dan lebih sesuai syariah
- b. Tidak, tidak meningkat dan tidak menitikberatkan pada aspek syariah

16. Menurut Bapak/Ibu apakah ada pengaruh konversi PT. Bank Aceh Syariah terhadap perbankan syariah di Aceh maupun nasional ? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban.

- a. Ada
- b. Tidak ada

### C. Bahasan : Proses Konversi

1. Siapa saja pihak-pihak yang ikut dalam memutuskan memilih konversi PT. Bank Aceh menjadi Syariah ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : - Stakeholder  
- Pemegang saham pengendali (Gubernur Aceh)  
- Bupati dan Walikota Se-Aceh  
- Majelis Permusyawaratan Ulama (MPU)  
- Masyarakat Aceh.

2. Siapa saja pihak yang terlibat dalam proses konversi PT. Bank Aceh ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : - Gubernur Aceh seluruh Masyarakat Aceh.

3. Apa saja kegiatan sosialisasi yang dilakukan terhadap masyarakat mengenai proses konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : - Melalui media massa, seperti Koran, radio, televisi, dll  
- Melalui lokasi keuangan syariah

4. Apakah ada contoh atau model untuk menjadi acuan konversi PT. Bank Aceh ? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

a. Ada

b. Tidak ada

5. Apakah ada atau tidak perubahan struktur organisasi di PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi ? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

a. Ada

b. Tidak ada

6. Terhadap produk dana dan pembiayaan, perubahan apa yang terjadi pada proses konversi?

(Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : - Peningkatan yang signifikan bank dari segi Funding maupun lending  
- Kepercayaan masyarakat semakin baik terhadap bank baik secara hutang dengan menabung dan deposit dan dana haji .

7. Selain perubahan sistem dan produk menjadi syariah, perubahan apa saja yang terjadi setelah konversi PT. Bank Aceh Syariah ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : - Bank Aceh semakin dikenal  
- Aset meningkat .  
- Menjadi bank rujukan bagi bank lain yang mengindikasikan konversi  
- Pelaksanaan kegiatan baik .

8. Bagaimana cara mengedukasi sumber daya manusia/karyawan terhadap perubahan sistem operasional, produk dan akad PT Bank Aceh Syariah ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : - Melalui Pendidikan .  
- Pengembangan keterampilan / skill  
- Pelatihan  
- Pembinaan  
- Recruitment .

9. Bagaimana perubahan budaya kerja PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : 1. Nilai-nilai Islam semakin dijunjung tinggi  
seperti : - Siddiq (kejujuran)  
- Ithqanah (konsistensi)  
- Fathanah (profesionalisme)  
- Amanah (tanggung jawab)  
- Tabligh (kepemimpinan)

**KUISIONER PENELITIAN**

Catatan: Kuesioner ini akan menjadi data penulis dan dijamin kerahasiannya.

**I. Identitas Responden :**

- 1. Nama (boleh tidak diisi) : —
- 2. Jenis Kelamin : LAKI - LAKI
- 3. Usia : 44 TAHUN
- 4. Pendidikan : S1 EKONOMI
- 5. Alamat / Handphone : BENER MERIAH - ACEH / 085262717406

**II. Pertanyaan :**

**A. Ide Awal Pilihan Konversi**

- 1. Menurut Bapak/Ibu apa saja yang mendorong atau penyebab PT. Bank Aceh melakukan konversi (Jawablah dengan deskriptif)

Jawaban :  
 - Perekonomian/Bank dengan prinsip syariah lebih tahan terhadap fluktuatif kondisi Perekonomian dunia.  
 - provinsi Aceh ingin menerapkan prinsip-prinsip syariah Islam di dalam segala sendi kehidupan, termasuk dalam segi perekonomian.  
 - Keinginan Pemerintah, Rakyat, karyawan/pekerja serta seluruh masyarakat untuk terlepas dari transaksi yang mengandung unsur-unsur ribawi.

- 2. Menurut Bapak/Ibu mengapa PT. Bank Aceh lebih memilih Konversi dibandingkan Spin-off? (Jawablah dengan deskriptif)

Jawaban :  
 - Karena keinginan berhijrah secara kaffah tidak setengah-setengah.  
 - Jaringan Kantor Bank Aceh juga sudah menyebar ke seluruh wilayah provinsi Aceh bahkan ada juga di kota Medan sehingga corupan syiar syariah menjadi lebih kuat.

## B. Analisa Strategi Konversi

1. Apakah ada pihak-pihak internal maupun eksternal yang tidak mendukung/kontradiktif terhadap keputusan melakukan konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban:

- a. Ya, ada  
b. Tidak ada

2. Apa ada tindakan yang dilakukan terhadap pihak yang tidak mendukung tersebut? Jawaban:

- a. Ada

Yaitu: dengan terus menerus dilakukan sosialisasi dan pendekatan agar yang tidak mendukung tersebut memahaminya.

- b. Tidak ada

3. Apa saja yang menjadi kendala-kendala proses awal dilakukan konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban:

- Penyesuaian sistem/teknologi, produk-produk, dll.
- Amendemen perjanjian-perjanjian yang bersifat konvensional menjadi akad-akad berifat syariah.
- merubah standar operasional masing-masing produk menjadi sesuai dengan hukum-hukum syariah.
- merubah mindset sebagian besar karyawan yang telah bertahun-tahun di konvensional untuk lebih memahami prinsip syariah.

4. Apa saja kendala-kendala dari sisi nasabah eksisting terkait konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban:

- tidak ada kendala yang berarti dari sisi nasabah eksisting karena pada dasarnya manfaat yang diterimanya tidak ada yang diragukan dengan adanya konversi.

5. Apakah ada edukasi yang dilakukan terhadap nasabah eksisting PT Bank Aceh, terkait perubahan dari sistem bunga ke sistem syariah? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban:

- a. Ya, ada  
b. Tidak ada

6. Menurut Bapak/Ibu apakah ada perubahan nilai-nilai yang dapat dirasakan para karyawan di PT. Bank Aceh Syariah setelah dilakukan konversi menjadi syariah sepenuhnya? Mengapa demikian? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

- Secara perlahan terjadi perubahan nilai-nilai yang dirasakan oleh karyawan. Memang tidak secara drastis karena sudah lama melaksanakan sistem konvensional.
- Perubahan yang dirasakan karyawan lebih bernuansa islami, lebih sopan dan lebih ramah karena mereka mulai mencoba menerapkan perilaku sesuai syariah.

7. Apakah terdapat perbedaan bentuk *reward* dan *punishment* yang diberikan kepada para praktisi PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ya, ada  
 (b) Tidak ada

8. Apakah ada perubahan trend portofolio produk *funding* dan *lending* serta *asset* pada PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi (contoh terjadi peningkatan/penurunan)? (Jawablah dengan Ada atau Tidak Ada)

Jawaban :

- (a) Ya, ada

Yaitu : Meningkat / ~~Menurun~~ (coret yang tidak perlu)

- b. Tidak ada

Asset meningkat. } Namun karena  
 Funding meningkat. } bukan karena  
 Lending meningkat. } konversi nya.  
 Tapi lebih oleh  
 faktor & lainnya

9. Apakah ada *planning*/target setelah konversi yang belum tercapai? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- (a) Ya, ada  
 b. Tidak ada

10. Menurut Bapak/Ibu apakah dari sisi teknologi sudah mendukung terhadap proses konversi, maupun setelah dilakukannya konversi? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- a. Ya, sudah mendukung  
 (b) Tidak, belum mendukung

11. Apa saja yang perlu ditingkatkan setelah dilakukan proses konversi? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

- Penyempurnaan produk-produk agar dalam pelaksanaannya murni sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, dimana saat ini masih ada produk yang walau menurut Dewan Syariah Nasional/Dewan Pengawas Syariah sudah sesuai syariah namun di masyarakat Radini masih ada keraguan akan hal tersebut.
- Sistem teknologi untuk inovatif produk-produk syariah -

12. Menurut Bapak/Ibu apakah masyarakat Aceh mendukung atau tidak terhadap proses konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- a. Ya, mendukung
- b. Tidak mendukung

13. Apakah ada dampak konversi terhadap sosial maupun ekonomi masyarakat Aceh? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ada
- b. Tidak ada

14. Apakah ada pengaruh konversi PT. Bank Aceh Syariah terhadap aspek GCG (*Good Corporate Governan*t) PT. Bank Aceh Syariah? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ada
- b. Tidak ada

15. Apakah ada peningkatan pelaksanaan CSR (*Corporate Social Responsibility*) PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi dan menjadi lebih sesuai syariah? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- a. Ya, ada dan lebih sesuai syariah
- b. Tidak, tidak meningkat dan tidak menitikberatkan pada aspek syariah

16. Menurut Bapak/Ibu apakah ada pengaruh konversi PT. Bank Aceh Syariah terhadap perbankan syariah di Aceh maupun nasional? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban:

- a. Ada
- b. Tidak ada

### C. Bahasan : Proses Konversi

1. Siapa saja pihak-pihak yang ikut dalam memutuskan memilih konversi PT. Bank Aceh menjadi Syariah? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

- Para Pemegang Saham yang semuanya pemimpin Daerah Propinsi, Kabupaten dan Kota.
- Dewan Komisaris.
- Dewan Direksi.

2. Siapa saja pihak yang terlibat dalam proses konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

- Pemerintah, Manajemen Bank Aceh, tokoh masyarakat dan pihak-pihak/vendor yang berkompeten dalam perbankan syariah.

3. Apa saja kegiatan sosialisasi yang dilakukan terhadap masyarakat mengenai proses konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah secara deskriptif).

Jawaban :

- Sosialisasi secara rutin melalui media cetak, televisi, radio dan media sosial.
- Diskusi - diskusi umum dengan kelompok-kelompok masyarakat

4. Apakah ada contoh atau model untuk menjadi acuan konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ada
- b. Tidak ada

5. Apakah ada atau tidak perubahan struktur organisasi di PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ada
- b. Tidak ada

Hilangnya jabatan Direktur Syariah dan hilangnya posisi Syariah.

6. Terhadap produk dana dan pembiayaan, perubahan apa yang terjadi pada proses konversi?  
(Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

- Untuk jenis produk otomatis berubah menyesuaikan dengan prinsip-prinsip syariah.

7. Selain perubahan sistem dan produk menjadi syariah, perubahan apa saja yang terjadi setelah konversi PT. Bank Aceh Syariah ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

- Belum ada perubahan lain yang signifikan dan diharapkan bisa disahkannya/bank syariah tetap di laksanakan secara lancar kepada masyarakat melalui media cetak dan elektronik sebagai mana di awal konversi.

- Pada saat awal konversi hampir setiap hari muncul di media cetak perihal terkonversi secara syariah yang dulunya dari riba. Namun saat ini sudah berkurang.

8. Bagaimana cara mendukung sumber daya manusia/karyawan terhadap perubahan sistem operasional, produk dan akad PT Bank Aceh Syariah ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

- Dengan terus diadakannya pelatihan dan sosialisasi secara kontinu dan berkelanjutan.

9. Bagaimana perubahan budaya kerja PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

- Mulanya mulai adanya penerapan nilai-nilai syariah dalam aktivitas operasional sehari-hari.

- Mulai akrab dengan istilah-istilah perekonomian / perbankan syariah.

## KUISIONER PENELITIAN

Catatan: Kuesioner ini akan menjadi data penulis dan dijamin kerahasiannya.

### I. Identitas Responden :

1. Nama (boleh tidak diisi) :
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
3. Usia : 55 Tahun
4. Pendidikan : S2 Akuntansi
5. Alamat / Handphone : 0811604271

### II. Pertanyaan :

#### A. Ide Awal Pilihan Konversi

1. Menurut Bapak/Ibu apa saja yang mendorong atau penyebab PT. Bank Aceh melakukan konversi (Jawablah dengan deskriptif)

Jawaban :

- UU Pemerintah Aceh, yg mewajibkan segala aktivitas Ekonomi di Aceh harus berdasarkan Dinul Islam
- Hasil Riset, hampir 95,5% Nasabah Bank Aceh, setuju untuk konversi menjadi Bank Syariah
- Terbuka prospek, dimana hasil survey yang dilakukan pihak IAIN Ar-Raniry terhadap masyarakat Aceh, setuju menerima kehadiran Bank Syariah

2. Menurut Bapak/Ibu mengapa PT. Bank Aceh lebih memilih Konversi dibandingkan Spin-off?

(Jawablah dengan deskriptif)

Jawaban :

- Jika konversi tidak diperlukan tambahan Modal dari Bank
- Sedangkan spin off dibutuhkan Modal dalam jumlah besar

## B. Analisa Strategi Konversi

1. Apakah ada pihak-pihak internal maupun eksternal yang tidak mendukung/kontradiktif terhadap keputusan melakukan konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban

- a. Ya, ada  
b. Tidak ada

2. Apa ada tindakan yang dilakukan terhadap pihak yang tidak mendukung tersebut? Jawaban:

a. Ada

Yaitu : .....

- b. Tidak ada, dan persentasenya sangat kecil

3. Apa saja yang menjadi kendala-kendala proses awal dilakukan konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

- Saat melakukan Mapping dari konvensional ke Syariah
- Dukungan sistem yg belum secara total, dan harus bisa dipisahkan tidak dapat berjalan dg baik sesuai prinsip syariah.

4. Apa saja kendala-kendala dari sisi nasabah eksisting terkait konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

- Pada saat perantara menanyakan detail amandemen untuk setiap Nasabah, tidak semua nasabah dapat diistikan kebutuhan alauat dan tempat yg tidak dapat di hubungi ke lokasi dan domisilinya (dan prinsipnya setiap nasabah sbg bukti setiap menjadi nasabah Bank Syariah, harus menjawab pertanyaan) Survei dan penalaran dari konvensional menjadi dari Syariah.

5. Apakah ada edukasi yang dilakukan terhadap nasabah eksisting PT Bank Aceh, terkait perubahan dari sistem bunga ke sistem syariah? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- a. Ya, ada  
b. Tidak ada

6. Menurut Bapak/Ibu apakah ada perubahan nilai-nilai yang dapat dirasakan para karyawan di PT. Bank Aceh Syariah setelah dilakukan konversi menjadi syariah sepenuhnya? Mengapa demikian? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :  
Sangat dirasa oleh karyawan, terutama untuk hal-hal yang mendasar mengenai konsep syariahnya seperti Bidang Bisnis dengan konsep akad dan bagi hasilnya, serta hal-hal lain yang berkaitan dengan kegiatan syariahnya yang berbeda dibanding dengan konvensional.

7. Apakah terdapat perbedaan bentuk *reward* dan *punishment* yang diberikan kepada para praktisi PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ya, ada  
 Tidak ada

8. Apakah ada perubahan trend portofolio produk *funding* dan *lending* serta *asset* pada PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi (contoh terjadi peningkatan/penurunan)? (Jawablah dengan Ada atau Tidak Ada)

Jawaban :

- Ya, ada  
Yaitu : Meningkat / Menurun (coret yang tidak perlu)  
b. Tidak ada

9. Apakah ada *planning/target* setelah konversi yang belum tercapai? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- Ya, ada  
b. Tidak ada

10. Menurut Bapak/Ibu apakah dari sisi teknologi sudah mendukung terhadap proses konversi, maupun setelah dilakukannya konversi? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- Ya, sudah mendukung  
b. Tidak, belum mendukung

11. Apa saja yang perlu ditingkatkan setelah dilakukan proses konversi? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

- Sosialisasi secara luas baik dari sisi Internal dan eksternal tentang konsep Syariah yg diterapkan pada Bank Syariah

12. Menurut Bapak/Ibu apakah masyarakat Aceh mendukung atau tidak terhadap proses konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

a. Ya, mendukung

b. Tidak mendukung

13. Apakah ada dampak konversi terhadap sosial maupun ekonomi masyarakat Aceh? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

a. Ada

b. Tidak ada

14. Apakah ada pengaruh konversi PT. Bank Aceh Syariah terhadap aspek GCG (*Good Corporate Governan*) PT. Bank Aceh Syariah? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

a. Ada

b. Tidak ada

15. Apakah ada peningkatan pelaksanaan CSR (*Corporate Social Responsibility*) PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi dan menjadi lebih sesuai syariah? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

a. Ya, ada dan lebih sesuai syariah

b. Tidak, tidak meningkat dan tidak menitikberatkan pada aspek syariah

16. Menurut Bapak/Ibu apakah ada pengaruh konversi PT. Bank Aceh Syariah terhadap perbankan syariah di Aceh maupun nasional? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

a. Ada

b. Tidak ada

### C. Bahasan : Proses Konversi

1. Siapa saja pihak-pihak yang ikut dalam memutuskan memilih konversi PT. Bank Aceh menjadi Syariah ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

Keputusan semua ada ditangan Direksi PT. Bank Aceh Syariah

2. Siapa saja pihak yang terlibat dalam proses konversi PT. Bank Aceh ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

- Tim Internal  
- Tim Eksternal  
- Pihak-pihak lain dalam jaringan PT. Bank Aceh

3. Apa saja kegiatan sosialisasi yang dilakukan terhadap masyarakat mengenai proses konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

- Gathering  
- Media Koran

4. Apakah ada contoh atau model untuk menjadi acuan konversi PT. Bank Aceh ? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

a. Ada

Tidak ada

5. Apakah ada atau tidak perubahan struktur organisasi di PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi ? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

Ada

b. Tidak ada

6. Terhadap produk dana dan pembiayaan, perubahan apa yang terjadi pada proses konversi?  
(Jawablah secara deskriptif)

Jawaban <sup>terbatal</sup>  
- Proses bisnisnya dari perhitungan Biaya menjadi Perhitungan Bagi Hasil sesuai dengan Buss atau Rekening yg di peroleh.

7. Selain perubahan sistem dan produk menjadi syariah, perubahan apa saja yang terjadi setelah konversi PT. Bank Aceh Syariah? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :  
- Budaya Kerja  
- Tampilan

8. Bagaimana cara mengedukasi sumber daya manusia/karyawan terhadap perubahan sistem operasional, produk dan akad PT Bank Aceh Syariah? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :  
Melakukan Sosialisasi Untuk memberikan tentang  
1. Perubahan Operasional Bank Syariah ke seluruh karyawan  
2. Teknik dan cara melayani sesuai konsep Bank Syariah.  
3. Pemahaman lanjut tentang operasional Bank Syariah secara lebih mendalam.

9. Bagaimana perubahan budaya kerja PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban  
- Sosialisasi SOP Budaya Kerja  
- Role Play setiap waktu sebelum dibuka layanan untuk umum.  
Malamun Syariah

## KUISIONER PENELITIAN

Catatan: Kuesioner ini akan menjadi data penulis dan dijamin kerahasiannya

### I. Identitas Responden :

1. Nama (boleh tidak diisi) : Amal Hasan
2. Jenis Kelamin : Laki - Laki
3. Usia :
4. Pendidikan : S-2
5. Alamat / Handphone : Banda Aceh / 0813-7593-7133

### II. Pertanyaan :

#### A. Ide Awal Pilihan Konversi

1. Menurut Bapak/Ibu apa saja yang mendorong atau penyebab PT. Bank Aceh melakukan konversi

(Jawablah dengan deskriptif)

Jawaban: Konversi Bank Aceh menjadi Bank Umum Syariah (BUS) merupakan suatu keharusan. Setidaknya ada tiga hal yang melatar belakangkannya. Satu, anwarah Undang-Undang (UU) Perbankan Syariah No.21 Tahun 2008 yang mewajibkan dibentuknya BUS jika nilai aset sebuah Unit Usaha Syariah (UUS) telah mencapai paling sedikit 50% dari total nilai aset bank induknya atau 15 tahun sejak berlaku UU tersebut. Dua, berdasarkan hasil riset, masyarakat Aceh, khususnya nasabah Bank Aceh, memiliki keinginan kuat dan menyetujui dilakukannya konversi. Tiga, hasil rapat umum pemegang saham luar biasa (RUPS LB). Setelah sebelumnya mewacanakan spin-off, akhirnya, berdasarkan RUPS LB pada 25 Mei 2015 diputuskan bahwa Bank Aceh dikonversi menjadi BUS.

2. Menurut Bapak/Ibu mengapa PT. Bank Aceh lebih memilih Konversi dibandingkan Spin-off?

(Jawablah dengan deskriptif)

Jawaban: Bank Aceh lebih memilih konversi dilakukan karena untuk meningkatkan fungsi pasar industri keuangan syariah. Konversi yang dilakukan juga lebih efisien karena permodalan tidak akan terpecah. Apabila dilakukan spin-off maka induk perusahaan harus memberikan modal ke anak perusahaan syariahnya.

Maka dari itu Bank Aceh memilih konversi ketimbang spin off yang juga sebagai perwujudan penegakan syariat Islam secara kaffah di Aceh melalui kegiatan muamalah sehingga Bank Aceh secara keseluruhan beresistem syariah.

## B. Analisa Strategi Konversi

1. Apakah ada pihak-pihak internal maupun eksternal yang tidak mendukung/kontradiktif terhadap keputusan melakukan konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban:

- (a) Ya, ada  
b. Tidak ada

2. Apa ada tindakan yang dilakukan terhadap pihak yang tidak mendukung tersebut? Jawaban:

(a) Ada

Yaitu: Dilakukan gathering dalam rangka penyampaian pemahaman mengenai konsep ekonomi syariah.

b. Tidak ada

3. Apa saja yang menjadi kendala-kendala proses awal dilakukan konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban: Kurangnya pemahaman para stakeholder tentang konsep ekonomi syariah khususnya perbankan syariah serta migrasi sistem secara keseluruhan dari konvensional ke syariah.

Termasuk mindset budaya kerja yang harus segera diubah/ditransformasi ke budaya kerja berprinsip syariah.

4. Apa saja kendala-kendala dari sisi nasabah eksisting terkait konversi PT. Bank Aceh?

(Jawablah secara deskriptif)

Jawaban: Sama seperti kendala yang dihadapi pada saat awal konversi yaitu pemahaman mengenai konsep syariah di perbankan. Para nasabah masih ragu dan bingung.

5. Apakah ada edukasi yang dilakukan terhadap nasabah eksisting PT Bank Aceh, terkait perubahan dari sistem bunga ke sistem syariah? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban:

- (a) Ya, ada  
b. Tidak ada

6. Menurut Bapak/Ibu apakah ada perubahan nilai-nilai yang dapat dirasakan para karyawan di PT. Bank Aceh Syariah setelah dilakukan konversi menjadi syariah sepenuhnya? Mengapa demikian? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban: Banyak, Budaya kerja semakin baik yang setiap pagi diawali dengan berdoa dan briefing pagi serta ~~banyak~~ penambahan kegiatan ~~blaini~~ ~~di setiap~~ yang dibarengi dengan kegiatan kerja. Dari sisi kinerja keuangan juga meningkat. ~~Diversifikasi~~ Pemahaman terkait pertautan syariah semakin akrab dengan karyawan /ti.

7. Apakah terdapat perbedaan bentuk *reward* dan *punishment* yang diberikan kepada para praktisi PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

a) Ya, ada

b. Tidak ada

8. Apakah ada perubahan trend portofolio produk *funding* dan *lending* serta *asset* pada PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi (contoh terjadi peningkatan/penurunan)? (Jawablah dengan Ada atau Tidak Ada)

Jawaban :

a) Ya, ada

Yaitu : Meningkat / ~~Menurun~~ (coret yang tidak perlu)

b. Tidak ada

9. Apakah ada *planning*/target setelah konversi yang belum tercapai? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

a) Ya, ada

b. Tidak ada

10. Menurut Bapak/Ibu apakah dari sisi teknologi sudah mendukung terhadap proses konversi, maupun setelah dilakukannya konversi? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

a) Ya, sudah mendukung

b. Tidak, belum mendukung

11. Apa saja yang perlu ditingkatkan setelah dilakukan proses konversi? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban: Yang perlu ditingkatkan setelah dilakukan proses konversi yaitu Upgrade sistem teknologi informasi, kinerja keuangan khususnya sektor pembiayaan serta pelayanan kepada nasabah yang berbasis syariah.

12. Menurut Bapak/Ibu apakah masyarakat Aceh mendukung atau tidak terhadap proses konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- a. Ya, mendukung
- b. Tidak mendukung

13. Apakah ada dampak konversi terhadap sosial maupun ekonomi masyarakat Aceh ? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ada
- b. Tidak ada

14. Apakah ada pengaruh konversi PT. Bank Aceh Syariah terhadap aspek GCG (*Good Corporate Governan*t) PT. Bank Aceh Syariah? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ada
- b. Tidak ada

15. Apakah ada peningkatan pelaksanaan CSR (*Corporate Social Responsibility*) PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi dan menjadi lebih sesuai syariah ? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- a. Ya, ada dan lebih sesuai syariah
- b. Tidak, tidak meningkat dan tidak menitikberatkan pada aspek syariah

16. Menurut Bapak/Ibu apakah ada pengaruh konversi PT. Bank Aceh Syariah terhadap perbankan syariah di Aceh maupun nasional ? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban:

- a. Ada
- b. Tidak ada

### C. Bahasan : Proses Konversi

1. Siapa saja pihak-pihak yang ikut dalam memutuskan memilih konversi PT. Bank Aceh menjadi Syariah? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban: Pihak yang ikut dalam memutuskan pemilihan konversi Bank Aceh diantaranya masyarakat Aceh, para pemegang saham (Bupati dan Walikota), pemegang saham pengendali (Gubernur) serta karyawan/hi Bank Aceh Syariah.

2. Siapa saja pihak yang terlibat dalam proses konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban: Tim Eksternal (Berdasarkan SK Gubernur Aceh no 374/2015), Tim Internal (Berdasarkan SK Direksi no. 018/DIR/BA/VI/2015) serta Tim Counterpart Konversi Berdasarkan Nota Dinas Direksi No. 3519/DIR/MB/XII/2015. Karyawan/hi, Narabali Bank Aceh Syariah serta masyarakat Aceh juga ikut terlibat dalam proses konversi Bank Aceh.

3. Apa saja kegiatan sosialisasi yang dilakukan terhadap masyarakat mengenai proses konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban: kegiatan sosialisasi yang dilakukan diantaranya sosialisasi produk-produk syariah dan proses konversi Bank Aceh pada media cetak, media online dan media elektronik. Serta mengadakan kegiatan seminar-seminar bekenya sama dengan para praktisi pendidikan yang ada di Aceh.

4. Apakah ada contoh atau model untuk menjadi acuan konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ada  
 b. Tidak ada

5. Apakah ada atau tidak perubahan struktur organisasi di PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ada  
b. Tidak ada

6. Terhadap produk dana dan pembiayaan, perubahan apa yang terjadi pada proses konversi?  
(Jawablah secara deskriptif)

Jawaban: Seluruh produk perbankan yang ada di Bank Aceh Syariah, pasca konversi sudah sesuai dengan fatwa DSN MUI yang menggunakan akad-akad sesuai kegunaan produk tersebut. Sehingga sistem konvensional seperti bunga sudah tidak ada lagi.

7. Selain perubahan sistem dan produk menjadi syariah, perubahan apa saja yang terjadi setelah konversi PT. Bank Aceh Syariah? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban: Visi, Misi dan Motto Perusahaan yang sudah berubah menyesuaikan status Bank Aceh sebagai Bank Umum Syariah.

Visi: Menjadi "Bank Aceh Terdepan dan Terpercaya dalam Pelayanan di Indonesia"

Misi:

- Menjadi penggerak perekonomian Aceh dan pendukung agenda pembangunan daerah
- Memberikan layanan terbaik dan lengkap berbasis TI untuk semua segmen nasabah
- Menjadi bank yang memotivasi karyawan, nasabah dan stakeholder untuk menetapkan prinsip syariah dalam muamalah secara komprehensif (Syumul)
- Memberikan nilai tambah bagi pemegang saham
- Menjadi perwujudan pilihan utama bagi profesional perbankan syariah di Aceh

8. Bagaimana cara mendukung sumber daya manusia/karyawan terhadap perubahan sistem operasional, produk dan akad PT Bank Aceh Syariah? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban: Bank Aceh telah melakukan berbagai pelatihan perbankan syariah kepada jajaran karyawan di berbagai level. Saat ini sekitar 90% dari lebih kurang 2.000 karyawan telah mendapatkan pelatihan dasar perbankan syariah. Dan, akan terus dilakukan secara kontinu, bergesang, dan berkala sesuai dengan bidang dan kebutuhannya untuk menunjang kesiapan dan kemandirian SDM Bank Aceh menyambut perubahan kegiatan usaha menjadi bank syariah.

9. Bagaimana perubahan budaya kerja PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban: Pasca konversi, nilai perusahaan / nilai budaya kerja yang kental dengan nilai-nilai dan budaya Islam yang diadopsi sekarang adalah ISLAMIC:

- a. Integritas: menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, jujur, berkeadilan dan konsisten.
- b. Silaturahmi: membangun hubungan yang baik dan kemitraan dengan nasabah serta stakeholder
- c. Loyalitas: memberikan produk dan layanan yang terbaik bagi nasabah
- d. Amanah: membangun sikap untuk menepati dan memenuhi janji kepada nasabah
- e. Maclani: menciptakan dan mengembangkan kemajuan bank secara terus-menerus.
- f. Ikhlas: menciptakan dan membentuk sikap yang tulus dalam bekerja dan pengabdian.

## KUISIONER PENELITIAN

Catatan: Kuesioner ini akan menjadi data penulis dan dijamin kerahasiannya.

### I. Identitas Responden :

1. Nama (boleh tidak diisi) :
2. Jenis Kelamin :
3. Usia :
4. Pendidikan :
5. Alamat / Handphone :

### II. Pertanyaan :

#### A. Ide Awal Pilihan Konversi

1. Menurut Bapak/Ibu apa saja yang mendorong atau penyebab PT. Bank Aceh melakukan konversi (Jawablah dengan deskriptif)

Jawaban :

- Tuntutan Masyarakat & nasabah
- Keinginan pemilik sebagai implementasi UUPA tentang kekhawasan Aceh yg menentapkan syarat kelam,

2. Menurut Bapak/Ibu mengapa PT. Bank Aceh lebih memilih Konversi dibandingkan Spin-off?

(Jawablah dengan deskriptif)

Jawaban :

- Keterbatasan modal
- Masyarakat dan Pemerintah menginginkan tanah bank Konven di Aceh dan saat ini juga telah dikeluarkannya Qanun khusus untuk itu.

### B. Analisa Strategi Konversi

1. Apakah ada pihak-pihak internal maupun eksternal yang tidak mendukung/kontradiktif terhadap keputusan melakukan konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban:

a. Ya, ada

Tidak ada

2. Apa ada tindakan yang dilakukan terhadap pihak yang tidak mendukung tersebut? Jawaban:

a. Ada

Yaitu : .....

Tidak ada

3. Apa saja yang menjadi kendala-kendala proses awal dilakukan konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

Sosialisasi & Pelatihan untuk karyawan & pejabat bank dan waktu bersamaan dg proses lainnya konversi lainnya

4. Apa saja kendala-kendala dari sisi nasabah eksisting terkait konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

- Penyelesaian Hak & kewajiban dan konversi Akad.
- Penyesuaian Persepsi Proses konversi system Perhitungan

5. Apakah ada edukasi yang dilakukan terhadap nasabah eksisting PT Bank Aceh, terkait perubahan dari sistem bunga ke sistem syariah? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

Ya, ada

b. Tidak ada

6. Menurut Bapak/Ibu apakah ada perubahan nilai-nilai yang dapat dirasakan para karyawan di PT. Bank Aceh Syariah setelah dilakukan konversi menjadi syariah sepenuhnya ? Mengapa demikian ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

Karyawan merasa lebih nyaman & Produktivitasnya cenderung membaik, transparansi terperbaiki baik secara internal maupun dg nasabah.

7. Apakah terdapat perbedaan bentuk *reward* dan *punishment* yang diberikan kepada para praktisi PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi ? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

a. Ya, ada

Tidak ada (tidak saat ini)

8. Apakah ada perubahan trend portofolio produk *funding* dan *lending* serta *asset* pada PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi (contoh terjadi peningkatan/penurunan)? (Jawablah dengan Ada atau Tidak Ada)

Jawaban :

Ya, ada

Yaitu : Meningkatkan / Menurun (coret yang tidak perlu)

b. Tidak ada

9. Apakah ada *planning/target* setelah konversi yang belum tercapai ? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

a. Ya, ada

b. Tidak ada

10. Menurut Bapak/Ibu apakah dari sisi teknologi sudah mendukung terhadap proses konversi, maupun setelah dilakukannya konversi ? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

Ya, sudah mendukung

b. Tidak, belum mendukung

11. Apa saja yang perlu ditingkatkan setelah dilakukan proses konversi? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

± Sukresi nasabah tentang Perbankan Syariah  
termasuk 07 Masyarakat UMS.

12. Menurut Bapak/Ibu apakah masyarakat Aceh mendukung atau tidak terhadap proses konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- a. Ya, mendukung
- b. Tidak mendukung

13. Apakah ada dampak konversi terhadap sosial maupun ekonomi masyarakat Aceh? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ada
- b. Tidak ada

14. Apakah ada pengaruh konversi PT. Bank Aceh Syariah terhadap aspek GCG (*Good Corporate Governan*t) PT. Bank Aceh Syariah? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ada
- b. Tidak ada

15. Apakah ada peningkatan pelaksanaan CSR (*Corporate Social Responsibility*) PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi dan menjadi lebih sesuai syariah? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- a. Ya, ada dan lebih sesuai syariah
- b. Tidak, tidak meningkat dan tidak menitikberatkan pada aspek syariah

16. Menurut Bapak/Ibu apakah ada pengaruh konversi PT. Bank Aceh Syariah terhadap perbankan syariah di Aceh maupun nasional? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban:

- a. Ada
- b. Tidak ada

### C. Bahasan : Proses Konversi

1. Siapa saja pihak-pihak yang ikut dalam memutuskan memilih konversi PT. Bank Aceh menjadi Syariah? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : *Pemegang Saham, tokoh Ulama / Dayah, Kalangan Kampus & Pemerintah / DPRD*

2. Siapa saja pihak yang terlibat dalam proses konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : *Manajemen Bank Aceh & Para Karyawan*

3. Apa saja kegiatan sosialisasi yang dilakukan terhadap masyarakat mengenai proses konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : *Perbedaan bank konver & syariah.*  
*- Kelebihan & Kekhasan Bank Syariah.*  
*- Kesetaraan Hak antar pihak.*

4. Apakah ada contoh atau model untuk menjadi acuan konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ada  
 b. Tidak ada

5. Apakah ada atau tidak perubahan struktur organisasi di PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ada  
 b. Tidak ada

6. Terhadap produk dana dan pembiayaan, perubahan apa yang terjadi pada proses konversi?  
(Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

- Perubahan Akad
- " " Mekanisme Pertanggungjawaban & kewajiban
- Serta

7. Selain perubahan sistem dan produk menjadi syariah, perubahan apa saja yang terjadi setelah konversi PT. Bank Aceh Syariah ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

Perubahan budaya kerja

8. Bagaimana cara mengedukasi sumber daya manusia/karyawan terhadap perubahan sistem operasional, produk dan akad PT Bank Aceh Syariah ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

- Melakukan gathering dg nasabah
- Pengumpulan Materi ke Sekolah
- Kuliah umum dg Mahasiswa
- Seminar
- Melakukan Pelatihan internal & eksternal dg melibatkan pejabat & konsultan.

9. Bagaimana perubahan budaya kerja PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban :

- Menyusun budaya kerja baru dg konsep bekerja oleh Urahan.

## KUISIONER PENELITIAN

Catatan: Kuesioner ini akan menjadi data penulis dan dijamin kerahasiannya.

### I. Identitas Responden :

1. Nama (boleh tidak diisi) :
2. Jenis Kelamin : LAKI-LAKI
3. Usia : 49. TAHUN.
4. Pendidikan : SARJANA.
5. Alamat / Handphone : LHOKEUMAJE.

### II. Pertanyaan :

#### A. Ide Awal Pilihan Konversi

1. Menurut Bapak/Ibu apa saja yang mendorong atau penyebab PT. Bank Aceh melakukan konversi  
(Jawablah dengan deskriptif)

Jawaban : - PERMINTAAN PEMEGANG SAHAM.  
- KARENA PROV. ACEH MERUPAKAN DAERAH. YG DIBERIKAN OTONOMI FLEKSI, DAN MERUPAKAN PERUSAHAAN MERKHA.

2. Menurut Bapak/Ibu mengapa PT. Bank Aceh lebih memilih Konversi dibandingkan Spin-off?

(Jawablah dengan deskriptif)

Jawaban : KARENA APABILA SPIN OFF BELUM MEMILIKI GARANSI YG DITENTUKAN OLEH OTORITAS JADI PERUBAHAN.

### B. Analisa Strategi Konversi

1. Apakah ada pihak-pihak internal maupun eksternal yang tidak mendukung/kontradiktif terhadap keputusan melakukan konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban:

- a. Ya, ada  
b. Tidak ada

2. Apa ada tindakan yang dilakukan terhadap pihak yang tidak mendukung tersebut? Jawaban:

- a. Ada  
Yaitu: TETAP BERHAJAN DI KONVENTIONAL.

- b. Tidak ada

3. Apa saja yang menjadi kendala-kendala proses awal dilakukan konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban: - KENDALA PADA SYSTEM.  
- CLEANSING DATA DARI KONVEN KE SYARIAH.  
- AMANDEMEN AKAD.

4. Apa saja kendala-kendala dari sisi nasabah eksisting terkait konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban: - PERHITUNG BAGI HASIL  
- AMANDEMEN AKAD.

5. Apakah ada edukasi yang dilakukan terhadap nasabah eksisting PT Bank Aceh, terkait perubahan dari sistem bunga ke sistem syariah? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban:

- a. Ya, ada  
b. Tidak ada

6. Menurut Bapak/Ibu apakah ada perubahan nilai-nilai yang dapat dirasakan para karyawan di PT. Bank Aceh Syariah setelah dilakukan konversi menjadi syariah sepenuhnya ? Mengapa demikian ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : — PERUBAHAN KARYAWAN. YA SEBELUMNYA. TERINDUKAN DARI BUNGA. YA SEBELUMNYA BUNGA ITU DALAM PANDANGAN ISLAM ITU RIBA.

7. Apakah terdapat perbedaan bentuk *reward* dan *punishment* yang diberikan kepada para praktisi PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi ? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ya, ada  
b. Tidak ada

8. Apakah ada perubahan trend portofolio produk *funding* dan *lending* serta *asset* pada PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi (contoh terjadi peningkatan/penurunan)? (Jawablah dengan Ada atau Tidak Ada)

Jawaban :

- a. Ya, ada

Yaitu : Meningkatkan / ~~Menurun~~ (coret yang tidak perlu)

- b. Tidak ada

9. Apakah ada *planning*/target setelah konversi yang belum tercapai ? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- a. Ya, ada  
b. Tidak ada

10. Menurut Bapak/Ibu apakah dari sisi teknologi sudah mendukung terhadap proses konversi, maupun setelah dilakukannya konversi ? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- a. Ya, sudah mendukung  
b. Tidak, belum mendukung

11. Apa saja yang perlu ditingkatkan setelah dilakukan proses konversi? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : - SISTEM.  
- SDN.  
- PERHITUNGAN BAGI HAKIK.

12. Menurut Bapak/Ibu apakah masyarakat Aceh mendukung atau tidak terhadap proses konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- a. Ya, mendukung
- b. Tidak mendukung

13. Apakah ada dampak konversi terhadap sosial maupun ekonomi masyarakat Aceh? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ada
- b. Tidak ada

14. Apakah ada pengaruh konversi PT. Bank Aceh Syariah terhadap aspek GCG (*Good Corporate Governan*) PT. Bank Aceh Syariah? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ada
- b. Tidak ada

15. Apakah ada peningkatan pelaksanaan CSR (*Corporate Social Responsibility*) PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi dan menjadi lebih sesuai syariah? (Jawablah dengan Ya atau Tidak)

Jawaban :

- a. Ya, ada dan lebih sesuai syariah
- b. Tidak, tidak meningkat dan tidak menitikberatkan pada aspek syariah

16. Menurut Bapak/Ibu apakah ada pengaruh konversi PT. Bank Aceh Syariah terhadap perbankan syariah di Aceh maupun nasional? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban:

- a. Ada
- b. Tidak ada

### C. Bahasan : Proses Konversi

1. Siapa saja pihak-pihak yang ikut dalam memutuskan memilih konversi PT. Bank Aceh menjadi Syariah ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : - RUPS  
- DSN  
- FATWA MUI ACEH.

2. Siapa saja pihak yang terlibat dalam proses konversi PT. Bank Aceh ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : - KAPIN KONSULTAN  
- PEMEGANG SAHAM.

3. Apa saja kegiatan sosialisasi yang dilakukan terhadap masyarakat mengenai proses konversi PT. Bank Aceh? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : - PERTEMUAN SOSIALISASI DENGAN MASYARAKAT DI SETIAP CABANG. MELALUI BAIK PEMERINTAH DAN SWASTA (FAMILY GATHERINGS).

4. Apakah ada contoh atau model untuk menjadi acuan konversi PT. Bank Aceh ? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ada  
 b. Tidak ada

5. Apakah ada atau tidak perubahan struktur organisasi di PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi ? (Jawablah dengan Ada atau Tidak ada)

Jawaban :

- a. Ada  
 b. Tidak ada

6. Terhadap produk dana dan pembiayaan, perubahan apa yang terjadi pada proses konversi?  
(Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : - PERUBAHAN AKAD  
- PERHITUNGAN BAGI HADAH  
- URUTAN KONT.  
- PENSIKATAN ASUNAN.

7. Selain perubahan sistem dan produk menjadi syariah, perubahan apa saja yang terjadi setelah konversi PT. Bank Aceh Syariah ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : - BRAND IMAGE BANK ACEH SYARIAH.

8. Bagaimana cara mengedukasi sumber daya manusia/karyawan terhadap perubahan sistem operasional, produk dan akad PT Bank Aceh Syariah ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : - MELAKUKAN PELATIHAN.  
- MENAMPILKAN CARA: KEPADA KARYAWAN.  
OLEH MANAJEMEN BANK.  
- MELAKUKAN BERSIH SOP.

9. Bagaimana perubahan budaya kerja PT. Bank Aceh Syariah setelah konversi ? (Jawablah secara deskriptif)

Jawaban : - MELAKUKAN DO'A BERSAMA (SEBELUM MELAKUKAN).  
AKTIVITAS OPERASIONAL.