

**PENENTUAN BENTUK USAHA SYARIAH – PT. BANK DANAMON,  
TAHUN 2011 – 2014**

Imam Haryanto  
*Program Studi S2 Magister Manajemen Eksekutif  
Sekolah Tinggi Manajemen PPM*

*At first, the history of the establishment of Islamic banks is intended as an alternative to conventional interest-based bank. The Islamic banking industry proved its strength to face the economic crisis. Islamic banking is also noted to have a much better growth compared with conventional banking. However, the growth of Bank Danamon – Sharia Business Unit (UUS), founded in 2002, looks not meet expectations. This condition leads to the preliminary studies and research to find the best form of sharia Bank Danamon, in order to achieve the growth targets set by the Management. To get the best form of sharia, conducted by collecting and organizing important information you need, evaluate the results (outcomes) of any decisions taken, and plan on projecting the expected results. At least there are three informations or elements necessary to produce a quality decision, namely: the existence of clear objectives (goals), alternatives or options that can be run (alternative), and the factors that influence the decision making (criterion). BOCR analysis is then used to find the best way of solving problems by considering the various criteria that give significant influence on an issue. The analysis was performed by using the method of AHP/ANP that gave rise to three scenarios for the results (outcomes) that you expect: standard conditions (B/C); pessimistic B/(CxR); and realistic conditions (BxO)/(CxR) . The best alternative is selected that has the highest value use scenarios realistic condition. With BOCR analysis using three scenarios, i.e.: standard scenario, pessimistic, and realistic, founded that SPIN-OFF option remains the best option.*

*Keywords:*

*Bentuk usaha syariah, pengambilan keputusan, Analytic Hierarchy Process (AHP), Analytic Network Process (ANP), analisis BOCR (Benefit Opportunity Cost Risk)*

## I. PENDAHULUAN

Berdirinya Bank Muamalat Indonesia sebagai bank pertama yang beroperasi dengan prinsip syariah, merupakan tonggak sejarah perkembangan Bank Syariah di Indonesia; yang dimaksudkan sebagai alternatif dari bank konvensional yang berbasis bunga (*interest*). Kehadiran bank syariah di Indonesia didorong oleh keinginan sebagian masyarakat (terutama masyarakat Islam) yang berpandangan bahwa bunga (*interest*) adalah riba. Dukungan Pemerintah atas beroperasinya bank berbasis syariah ditunjukkan dengan diundangkannya UU No. 10 tahun 1998 tentang Perbankan yang secara eksplisit menyebutkan diperbolehkannya operasional bank berbasis syariah.

Industri perbankan syariah menunjukkan kinerja yang sangat baik yang dalam lima tahun terakhir dengan mencatatkan pertumbuhan yang lebih besar dibandingkan dengan perbankan konvensional. Pertumbuhan perbankan syariah mencatatkan tingkat pertumbuhan kumulatif atau disebut dengan *Compound Annual Growth Rate (CAGR)* atas aset sebesar 29.6%, dan pertumbuhan pembiayaan sebesar 29.9%, jauh lebih tinggi dibandingkan perbankan konvensional yang masing-masing tumbuh sebesar 12.8% dan 17.5% (Tabel 1). Dalam beberapa tahun mendatang, diperkirakan pertumbuhan perbankan syariah diperkirakan akan tetap tinggi.

Tabel 1.  
Indikator Perbankan Syariah dan Konvensional Indonesia

Indikator	2005	2009	Juni 2010	CAGR
Jumlah Bank Umum Syariah	3	6	10	30,7%
Jumlah UUS di Bank Umum Konvensional	19	25	23	4,7%
Jumlah Bank Umum Konvensional	131	121	123	-1,2%
Jumlah Kantor Cabang Bank Umum Syariah	304	711	1,058	29,2%
Jumlah Kantor UUS di Bank Umum Konvensional	154	287	244	10,6%
Jumlah Kantor Cabang Bank Umum Konvensional	8.236	12.837	12.972	9,7%
Total Aset Perbankan Syariah	20,8	66,1	75,2	29,6%
Total Aset Perbankan Konvensional	1.470	2.534	2.678	12,8%
Total Pembiayaan Perbankan Syariah	15,2	46,9	55,8	29,9%
Total Pembiayaan Perbankan Konvensional	1.140	2.282	2.441	17,5%

Keterangan : Total aset dan pembiayaan dalam triliun rupiah

Akan tetapi, perkembangan Unit Usaha Syariah (UUS) Bank Danamon terlihat belum memenuhi harapan. Di saat industri perbankan syariah terus tumbuh di sisi aset dan pembiayaan, jauh lebih besar dibandingkan pertumbuhan bank konvensional, pertumbuhan UUS Bank Danamon terlihat tidak seagresif pertumbuhan industri perbankan syariah pada umumnya. (Tabel 2 dan Tabel 3). Hingga Juni 2010, aset UUS

Danamon 'hanya' tercatat sebesar Rp. 893 miliar, dengan besar pembiayaan mencapai Rp. 591 miliar dan penjualan (*revenue*) selama semester I tahun 2010 mencapai Rp. 75.5 miliar (catatan: *revenue* per tahun 2009 tercatat sebesar Rp. 152.1 miliar).

Tabel 2.  
Pertumbuhan Aset Beberapa Bank Syariah di Indonesia

No	Nama Bank	2008	2009	1H 2010	Pertumbuhan
1	Bank Syariah Mandiri	17.065.938	22.036.535	26.384.992	24,4%
2	Bank Muamalat	12.610.853	16.064.093	15.411.234	11,7%
3	Bank BNI Syariah	4.017.502	4.799.247	5.600.000	18,1%
4	BSMI	3.096.201	4.381.991	4.474.923	21,8%
5	Bank BRI Syariah	482.898	3.189.035	4.847.159	306,2%
6	Bank BTN Syariah	1.556.910	2.256.673	2.651.981	31,2%
7	Bank Bukopin Syariah	606.055	1.974.947	1.944.686	112,2%
8	Niaga Syariah	1.318.708	1.982.905	1.977.000	25,0%
9	Permata Syariah	1.297.678	1.538.424	1.558.971	9,9%
10	Bank Danamon Syariah	1.031.056	983.582	897.470	-6,7%
11	BII Syariah	354.188	503.561	629.402	33,6%

Keterangan : Dalam jutaan rupiah kecuali pertumbuhan

Tabel 3.  
Pertumbuhan Pembiayaan Beberapa Bank Syariah di Indonesia

No	Nama Bank	2008	2009	1H 2010	Pertumbuhan
1	Bank Syariah Mandiri	13.135.055	15.957.261	19.609.729	22,2%
2	Bank Muamalat	12.078.114	12.936.075	11.970.236	-0,2%
3	Bank BNI Syariah	3.132.553	3.265.445	3.500.000	5,7%
4	BSMI	2.760.147	4.384.322	3.327.001	17,4%
5	Bank BRI Syariah	470.300	2.566.700	4.271.222	256,1%
6	Bank BTN Syariah	1.251.236	1.995.603	2.426.432	40,5%
7	Bank Bukopin Syariah	164.428	1.279.784	1.428.895	345,0%
8	Niaga Syariah	1.052.476	1.126.246	1.256.000	9,3%
9	Permata Syariah	1.060.200	1.409.666	1.209.624	9,4%
10	Bank Danamon Syariah	708.221	737.125	609.354	-6,6%
11	BII Syariah	274.148	433.659	502.358	37,0%

Keterangan : Dalam jutaan rupiah kecuali pertumbuhan

Hal tersebut di atas tentu saja menjadi perhatian dari Manajemen Bank Danamon dalam mengembangkan industri syariahnya. Dalam hal ini, diperlukan sebuah kajian strategis dan penelitian agar UUS Danamon dapat berkembang sesuai dengan target yang ditetapkan. Salah satu kajian yang harus dilakukan adalah menyangkut bentuk usaha syariah Bank Danamon.

Selain model Unit Usaha Syariah (UUS) yang saat ini dijalankan Bank Danamon terdapat bentuk usaha lain yaitu

Bank Umum Syariah (BUS) dengan memisahkan (*spin-off*) UUS dari induk Bank Danamon. Untuk melakukan *spin-off* itu sendiri setidaknya terdapat dua cara yang dapat dilakukan yaitu *spin-off* melalui pertumbuhan organik atau dengan melakukan akuisisi bank (konvensional) lain untuk dikonversikan menjadi Bank Danamon Syariah. Kajian ini harus dilakukan agar UUS Bank Danamon atau bentuk usaha syariah pengganti UUS dapat memenuhi target Manajemen untuk mencapai

pertumbuhan penjualan sebesar tiga kali lipat dalam tiga tahun ke depan (tahun 2013).

Untuk mencari model terbaik mengenai bentuk usaha syariah, perlu dilakukan kajian dan penelitian yang membandingkan antara UUS dan BUS. Kemudian, untuk sebuah bank yang telah memiliki UUS, perlu dibandingkan BUS melalui *spin-off* pertumbuhan organik dan *spin-off* melalui akuisisi bank yang dikonversikan menjadi BUS. Dengan demikian, tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah Penentuan Bentuk Usaha Syariah PT. Bank Danamon tahun 2011-2014 untuk dapat mencapai target pertumbuhan yang ditetapkan Manajemen.

Untuk menentukan bentuk usaha syariah terbaik tersebut, maka harus dilakukan beberapa langkah sebagai berikut:

- a. Perumusan kriteria/sub-kriteria yang memiliki kontribusi *significant* dalam penentuan bentuk usaha syariah dalam sebuah bank, yang ada di dalam empat kontrol kriteria, yaitu: *Benefit*, *Opportunity*, *Cost*, dan *Risk*.
- b. Perumusan hubungan dan tingkat kepentingan antar kriteria / sub-kriteria dalam setiap kriteria kontrol yang ada.
- c. Perumusan pilihan terbaik mengenai bentuk usaha syariah dari Bank Danamon
- d. Perumusan 'peta jalan' (*road map*) untuk mengimplementasikan pilihan terbaik mengenai bentuk usaha syariah Bank Danamon.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 *Analytic Network Process* (ANP)

Dalam sistem kehidupan yang kompleks, terdapat banyak informasi yang saling berinteraksi. Kita harus mampu mengumpulkan, memilah-milah, dan mengorganisasikan informasi – informasi penting yang diperlukan untuk mengambil

sebuah keputusan. Untuk membuat keputusan yang baik, kita harus membuat prioritas dan pembobotan atas berbagai informasi yang kita peroleh. Dengan demikian, dalam pengambilan keputusan kita melakukan pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif yang ada, sehubungan dengan tujuan yang ingin dicapai dengan memperhatikan berbagai faktor yang memberikan pengaruh signifikan terhadap tujuan tersebut.

Saat ini terdapat beberapa metode yang dapat digunakan dalam pengambilan sebuah keputusan. Salah satu diantaranya adalah metode *Analytic Network Process* (ANP) yang merupakan penyempurnaan dari metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Metode ANP dipilih karena adanya beberapa keunggulan dibandingkan dengan metode lainnya, diantaranya adalah:

#### a. Sistematis/terstruktur

Dengan metode ANP, sebuah masalah yang terlihat kompleks dan tidak terstruktur dapat dipecah-pecah ke dalam komponen-komponen pembentuknya. Komponen-komponen tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam faktor-faktor yang menguntungkan dan tidak menguntungkan.

Menurut Thomas L. Saaty, faktor-faktor yang menguntungkan dikelompokkan lagi ke dalam faktor yang pasti menguntungkan (*Benefit*) dan faktor yang mungkin dapat menguntungkan dengan tingkat kepastian yang lebih rendah (*Opportunities*). Sementara itu, faktor-faktor yang tidak menguntungkan dikelompokkan ke dalam biaya yang pasti harus ditanggung (*Cost*) dan biaya yang mungkin harus ditanggung dengan tingkat kepastian yang lebih rendah (*Risk*). Keempat kelompok faktor tersebut disebut juga sebagai kontrol kriteria.

b. Konsisten

Dalam pengambilan sebuah keputusan, sangat penting diperhatikan tingkat konsistensi kita dalam melakukan *judgement*. Konsistensi yang rendah menunjukkan sebuah keputusan sepertinya dilakukan secara serampangan. Meskipun di sisi lain, sebuah keputusan dengan konsistensi yang sempurna sangatlah sulit untuk kita peroleh.

Metode ANP memungkinkan kita untuk dapat menghasilkan sebuah keputusan yang konsisten dengan melakukan uji konsistensi. Dalam hal ini, semakin tinggi tingkat konsistensi, semakin baik pula keputusan yang kita ambil.

c. Stabil

Selain konsisten, kita juga memerlukan sebuah keputusan yang stabil, yang sejauh mungkin *applicable* di beberapa kondisi yang paling ekstrim sekalipun. Dengan demikian, kita tidak perlu melakukan penyesuaian yang sangat drastis bila terjadi perubahan atas satu atau beberapa faktor yang mempengaruhi.

Dengan metode ANP, kita dapat memastikan stabilitas hasil dari proses dengan melakukan uji atau analisis sensitivitas atas beberapa atau seluruh kontrol kriteria. Uji sensitivitas ini dilakukan dengan menaikkan atau menurunkan salah satu kontrol kriteria, sementara komponen atau kriteria lain akan menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi atas kontrol kriteria yang diuji.

Metode ANP (*Analytic Network Process*) merupakan pengembangan dari metode AHP (*Analytic Hierarchy Process*) dan memperbaikinya dimana metode ANP dapat mengakomodasi dan memperhitungkan keterkaitan dan hubungan saling ketergantungan (*dependancy*) antar kriteria dan elemen dalam pengambilan keputusan. Dengan metode AHP, kita menyusun

komponen-komponen suatu permasalahan dalam urutan yang berjenjang.

AHP itu sendiri merupakan metode pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty yang digunakan untuk proses pengambilan keputusan dengan banyak kriteria (*multi-criteria decision making*). Dengan AHP, suatu permasalahan yang kompleks dan tidak terstruktur dipecah-pecah ke dalam komponen – komponennya, menyusunnya dalam urutan yang berjenjang, mengkuantifikasi keputusan atau pendapat subyektif berdasarkan tingkat kepentingan antar komponen–komponennya, dan menyusunnya berdasarkan urutan prioritas yang mempengaruhi hasil dari permasalahan tersebut.

## 2.2 Analisis BOCR

Analisis BOCR (*Benefit Opportunity Cost Risk*) merupakan pengembangan dari pendekatan/metode tradisional analisis B/C (*Benefit/Cost*) untuk melakukan alokasi dari sekumpulan aktivitas. Menurut Thomas L. Saaty, faktor-faktor yang menguntungkan dikelompokkan ke dalam faktor yang pasti menguntungkan (*Benefit*) dan faktor yang dapat menguntungkan dengan tingkat kepastian yang lebih rendah (*Opportunities*). Sementara itu, faktor-faktor yang tidak menguntungkan dikelompokkan ke dalam faktor yang pasti tidak menguntungkan (*Cost*) dan faktor yang mungkin dapat merugikan dengan tingkat kepastian yang lebih rendah (*Risk*).

Analisis BOCR pada dasarnya digunakan untuk mencari cara pemecahan masalah terbaik dengan mempertimbangkan berbagai kriteria yang memberi pengaruh signifikan terhadap suatu masalah. Dengan memanfaatkan metode AHP/ANP, analisis BOCR dapat diperbaiki dengan mencari atau mendapatkan prioritas tertinggi dari kriteria-kriteria tersebut melalui perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*). Metode

AHP/ANP juga dapat mengukur tingkat konsistensi dari proses perbandingan tersebut.

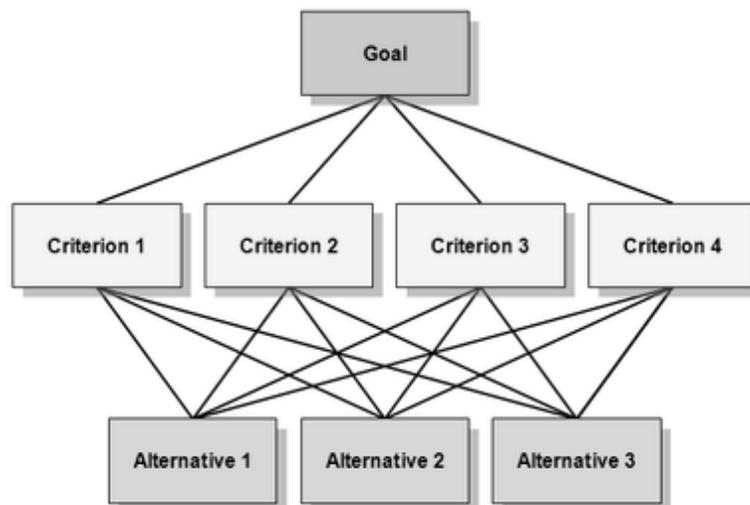
Dengan memanfaatkan metode AHP/ANP pada analisis BOCR, terdapat tiga skenario atas hasil (*outcome*) yang diharapkan, yaitu: (1) Kondisi standar, dengan membandingkan *Benefit* dengan *Cost* saja, yang dinotasikan dengan B/C; (2) Pesimis, dengan membandingkan *Benefit* dengan *Cost* dan *Risk*, yang dinotasikan dengan B/(C×R); dan (3) Kondisi realistis, dengan membandingkan *Benefit* dan *Opportunity* dengan *Cost* dan *Risk*, yang dinotasikan dengan (B×O)/(C×R).

### 2.3 Pengembangan Hierarki

Pengambilan sebuah keputusan harus dilakukan dengan mengumpulkan dan mengorganisasi informasi-informasi penting yang diperlukan, mengevaluasi hasil (*outcome*) dari setiap keputusan yang diambil, dan membuat perencanaan

mengenai proyeksi hasil yang diharapkan / *desired futures* (Saaty, 1999). Dalam hal ini, setidaknya terdapat tiga informasi atau unsur yang diperlukan untuk menghasilkan keputusan yang berkualitas tersebut, yaitu: adanya tujuan yang jelas (*goal*), alternatif atau pilihan yang dapat dijalankan (*alternative*), dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan tersebut (*criterion*).

Dengan metode AHP, suatu permasalahan yang kompleks dan tidak terstruktur dipecah-pecah ke dalam komponen – komponennya, menyusunnya dalam urutan yang berjenjang, mengkuantifikasi keputusan atau pendapat subjektif berdasarkan tingkat kepentingan antar komponen-komponennya, dan menyusunnya berdasarkan urutan prioritas yang mempengaruhi hasil dari permasalahan tersebut. Secara sederhana, sebuah masalah dapat digambarkan dalam diagram hierarki (Gambar 1).



Gambar 1.

Berkaitan dengan penelitian yang dilakukan, tujuan (*goal*) yang akan dicapai adalah mencari bentuk usaha syariah terbaik

PT. Bank Danamon untuk dapat mencapai target pertumbuhan yang ditetapkan Manajemen. Bentuk usaha yang saat ini

dimiliki Bank Danamon adalah Unit Usaha Syariah (UUS). Sementara itu terdapat bentuk usaha lainnya berupa Bank Umum Syariah (BUS). Karena saat ini Bank Danamon telah memiliki UUS, maka terdapat dua cara untuk menjadi BUS melalui *spin-off* dengan pertumbuhan organik atau melalui akuisisi bank konvensional untuk kemudian dikonversi menjadi BUS.

Pengembangan hierarki dengan melakukan interview dengan beberapa pihak yang kompeten di bidangnya. Agar merepresentasikan masalah yang diteliti, maka narasumber dipilih dari tiga bentuk usaha syariah yang mewakili. Tiga bentuk usaha syariah tersebut merupakan tiga alternatif dari penentuan bentuk usaha syariah terbaik. Selain itu, masukan juga diperoleh dari regulator, dalam hal ini Bank Indonesia, selaku otoritas tertinggi yang membawahi perbankan di Indonesia.

Kemudian, dari tiga skenario yang ada, dipilih skenario kondisi realistis dengan membandingkan *Benefit* dan *Opportunity* dengan *Cost* dan *Risk*, yang dinotasikan dengan (BxO)/(CxR). Skenario ini dipilih karena keempat kontrol kriteria tersebut memiliki kontribusi terhadap penentuan bentuk usaha syariah. Apalagi saat ini usaha dan bank syariah diyakini memiliki *opportunity* yang sangat besar.

### III. PERUMUSAN KONTROL KRITERIA, KRITERIA, DAN ALTERNATIF

Berdasarkan kajian pustaka dan eksplorasi dengan seluruh narasumber yang dilakukan, didapatkan empat kriteria kontrol yang memberikan pengaruh secara signifikan di dalam pengembangan usaha/bisnis syariah, yaitu: Keuntungan/*Benefit*, Potential Benefit/*Opportunity*, Biaya/*Cost*, dan Risiko/*Risk*. Kemudian dilakukan eksplorasi

mengenai kriteria yang merupakan turunan dari seluruh kontrol kriteria yang ada berkaitan dengan tujuan (*goal*) untuk menentukan bentuk terbaik dari usaha syariah bank dengan memperhatikan analisis SWOT yang dilakukan.

Kontrol Kriteria dalam hal ini adalah kriteria yang memberikan pengaruh signifikan sehubungan dengan tujuan untuk mencari bentuk usaha terbaik bagi pengembangan usaha/bisnis syariah Bank Danamon. Menurut Saaty, faktor-faktor yang menguntungkan dikelompokkan ke dalam faktor yang pasti menguntungkan (*Benefit*) dan faktor yang dapat menguntungkan dengan tingkat kepastian yang lebih rendah (*Opportunities*). Sementara itu, faktor-faktor yang tidak menguntungkan dikelompokkan ke dalam faktor yang pasti tidak menguntungkan (*Cost*) dan faktor yang dapat merugikan dengan tingkat kepastian yang lebih rendah (*Risk*).

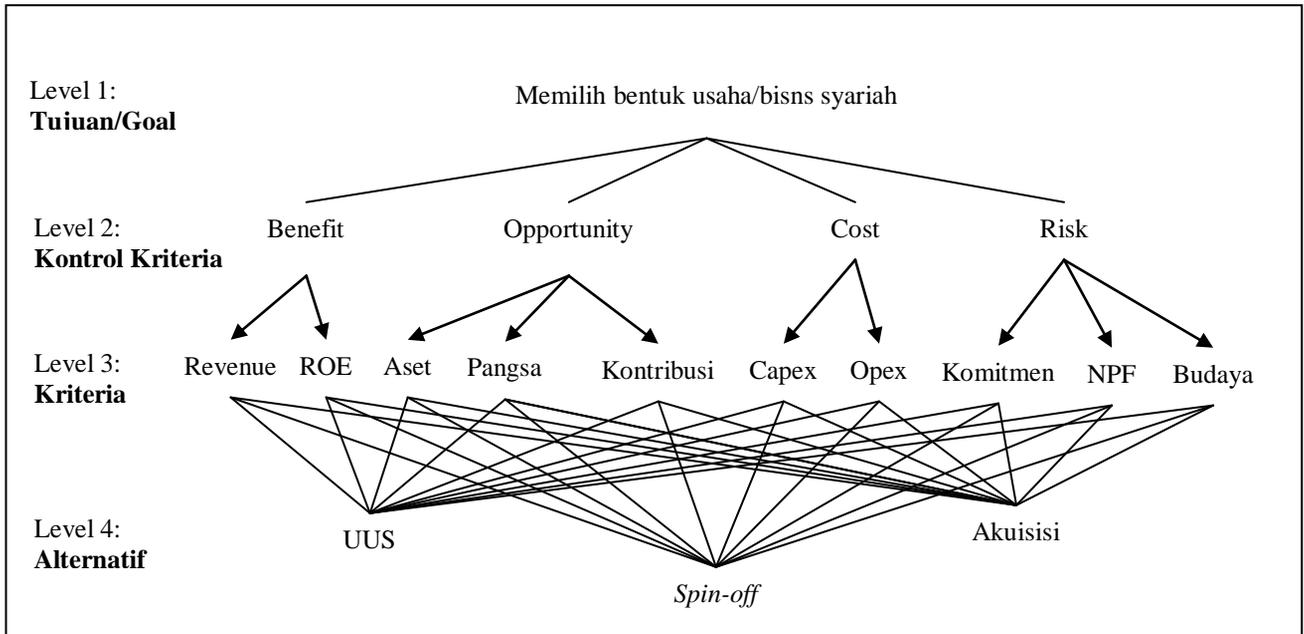
Sementara Kriteria adalah faktor atau elemen yang merupakan turunan atau yang merupakan unsur dari suatu kontrol kriteria. Faktor ini dapat diturunkan atau terdiri dari beberapa kriteria yang merupakan unsur dari faktor yang menguntungkan tersebut, yang disebut *merit criteria* (Saaty, 2001). Kontrol kriteria *Benefit*, memiliki dua *merit criteria*, yaitu: (1) Pertumbuhan Penjualan (*Revenue*) Perusahaan dan (2) Tingkat Imbal Hasil bagi Perusahaan atau disebut juga *Return on Equity* (ROE). Kemudian, kontrol kriteria *Opportunity* memiliki tiga *merit criteria*, yaitu: (1) Pertumbuhan Aset Perusahaan, (2) Pangsa Pasar Perusahaan, dan (3) Kontribusi kepada Perusahaan Induk.

Selanjutnya, kontrol kriteria *Cost* memiliki dua *merit criteria*, yaitu: (1) Belanja Modal (*Capital Expenditure/Capex*) Perusahaan dan (2) Biaya Operasional (*Operational Expenses/Opex*) Perusahaan. Dan terakhir, kontrol kriteria *Risk* memiliki

tiga *merit criteria*, yaitu: (1) Komitmen Manajemen/Pemegang Saham, (2) Tingkat Fasilitas Tertunggak atau *Non Performing Financing* (NPF), dan (3) Pembangunan Budaya Perusahaan.

Berdasarkan eskplorasi dan keterangan dari beberapa narasumber, serta

kajian untuk menentukan bentuk usaha syariah terbaik, diperoleh daftar kontrol kriteria, kriteria, dan alternatif yang dapat digambarkan dalam diagram hierarki (Gambar 2.).



Gambar 2.  
Diagram AHP

#### IV. PEMBOBOTAN DAN ANALISIS BOCR

Perbandingan (*pairwise comparison*) antar alternatif dari setiap kriteria dan kontrol kriteria disajikan dalam Tabel 4.

Tabel 4.  
Perbandingan Alternatif untuk Setiap Kriteria dan Kriteria Kontrol

	Tetap UUS	Spin-off	Akuisisi
<b>Benefit</b>	<b>0,141</b>	<b>0,549</b>	<b>0,310</b>
Revenue	0,109	0,582	0,309
ROE	0,196	0,493	0,311
<b>Opportunity</b>	<b>0,152</b>	<b>0,403</b>	<b>0,445</b>
Aset	0,169	0,387	0,443
Pangsa Pasar	0,126	0,416	0,458
Kontribusi	0,143	0,429	0,429
<b>Cost</b>	<b>0,143</b>	<b>0,429</b>	<b>0,429</b>
Modal	0,143	0,429	0,429
Biaya	0,143	0,429	0,429
<b>Risk</b>	<b>0,452</b>	<b>0,236</b>	<b>0,312</b>
Komitmen	0,143	0,429	0,429
NPF	0,460	0,221	0,319
Budaya	0,594	0,157	0,249

Berdasarkan perhitungan dengan memperhitungkan seluruh faktor tersebut di atas, diperoleh faktor dominan dari setiap

kontrol kriteria untuk seluruh alternatif yang ada, sebagaimana disajikan dalam tabel 5.

Tabel 5.  
Analisis BOCR

	Benefit	Opportunity	Cost	Risk	Standard B/C	Pesimis B/(C*R)	Realistis (B*O)/(C*R)
<b>UUS</b>	0,141	0,152	0,143	0,452	0,986	2,181	0,332
<b>Spin-off</b>	0,549	0,403	0,429	0,236	1,280	5,423	2,185
<b>Akuisisi</b>	0,310	0,445	0,429	0,312	0,723	2,316	1,031

Dengan menggunakan 3 tiga skenario dalam analisis BOCR, diperoleh hasil bahwa pilihan *SPIN-OFF* tetap merupakan pilihan terbaik. Dalam skenario standar yang hanya mempertimbangkan aspek *Benefit* dan *Cost*, pilihan *SPIN-OFF* merupakan pilihan terbaik. Kondisi tersebut didukung oleh tingginya aspek *Benefit* meskipun dengan *Cost* atau biaya yang tinggi pula. Tingginya aspek *Benefit* pilihan *SPIN-OFF* dikarenakan perusahaan akan memiliki keleluasaan ketika disipih dari induknya seperti telah diuraikan di atas.

Skenario ini memunculkan UUS sebagai pilihan terbaik kedua dan AKUISISI sebagai pilihan terakhir. Meskipun alternatif UUS memiliki *Benefit* terendah, namun dengan biaya yang paling rendah, pilihan UUS terlihat masih lebih baik dibandingkan dengan AKUISISI.

Dalam skenario pesimis yang mempertimbangkan aspek *Risk* selain *Benefit* dan *Cost*, pilihan *SPIN-OFF* juga tetap merupakan pilihan terbaik. Mengapa? Selain memiliki rasio B/C terbaik, pilihan *SPIN-OFF* juga memiliki aspek *Risk* terbaik karena perusahaan dapat segera

memfokuskan kegiatannya untuk menetapkan dan menjalankan strategi perusahaan selain keleluasaan untuk menjalankan operasional perusahaan tentu saja. Dengan alasan sama, pilihan AKUISISI merupakan pilihan terbaik kedua, dan UUS sebagai pilihan terakhir.

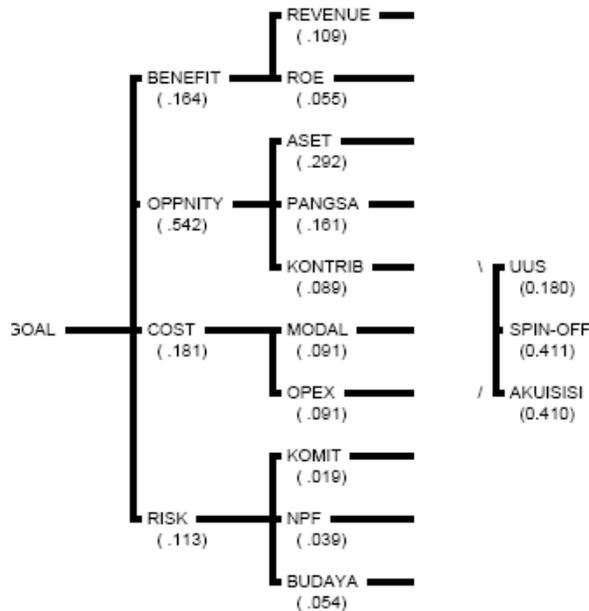
Dengan menggunakan skenario realistis yang memasukkan aspek *Opportunity* pun, *SPIN-OFF* tetap merupakan pilihan terbaik. Dalam hal ini, meskipun AKUISISI memiliki bobot terbesar, namun AKUISISI memiliki bobot *Risk* terbesar kedua setelah UUS, sementara *SPIN-OFF* memiliki bobot terendah atau paling baik (Catatan: AKUISISI memiliki bobot *Cost* yang sama dengan *SPIN-OFF*).

Dengan skenario ini, pilihan AKUISISI merupakan pilihan terbaik kedua karena aspek *Opportunity* yang sangat besar

dan aspek *Risk* yang lebih baik dibandingkan dengan UUS.

Hasil *running program* secara keseluruhan juga memperlihatkan bahwa alternatif *SPIN-OFF* dengan pertumbuhan organik memiliki bobot 0.411; AKUISISI adalah 0.410; dan UUS adalah 0.180. Dengan demikian, alternatif *SPIN-OFF* memiliki *preference* yang relatif sama dengan AKUISISI untuk mencari bentuk terbaik mengenai untuk mengembangkan usaha syariah, terutama untuk pengembangan UUS Bank Danamon.

*Print-out running program Expert Choice* yang menggambarkan hubungan dan tingkat kepentingan dari seluruh kontrol kriteria, kriteria, dan alternatif di dalam menentukan bentuk usaha syariah dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3.  
*Print-out running program Expert Choice*

## V. UJI SENSITIVITAS

Untuk memastikan stabilitas dalam proses mencari bentuk terbaik dari usaha syariah tersebut di atas, kita melakukan uji atau analisis sensitivitas atas ke empat kontrol kriteria yang ada, yaitu: *Benefit*, *Opportunity*, *Cost*, dan *Risk*. Uji ini dilakukan dengan menaikkan atau menurunkan salah satu kontrol kriteria, sementara komponen atau kriteria lain akan menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi atas salah satu kontrol kriteria yang diuji tersebut.

Berdasarkan hasil uji atau analisis sensitivitas yang dilakukan, diperoleh data sebagai berikut:

- a. Uji atau analisis sensitivitas atas kontrol kriteria *Benefit* menunjukkan bahwa pilihan bentuk *SPIN-OFF* merupakan pilihan yang tidak stabil karena ketika aspek *Benefit* diturunkan, maka pilihan terbaik akan beralih ke AKUISISI atau dinaikkan. Sebaliknya ketika faktor *Benefit* terus dinaikkan maka *SPIN-OFF* tetap merupakan pilihan terbaik.
- b. Uji atau analisis sensitivitas atas kontrol kriteria *Opportunity* juga menunjukkan bahwa pilihan bentuk *SPIN-OFF* juga merupakan pilihan yang tidak stabil karena ketika *Opportunity* sedikit dinaikkan, maka pilihan terbaik berubah menjadi AKUISISI. Sebaliknya ketika faktor *Opportunity* terus diturunkan maka *SPIN-OFF* tetap merupakan pilihan terbaik.
- c. Uji atau analisis sensitivitas atas kontrol kriteria *Cost* menunjukkan bahwa pilihan bentuk *SPIN-OFF* merupakan pilihan yang cukup stabil karena tidak ada perubahan yang terjadi baik ketika faktor *Cost* diturunkan atau dinaikkan. Pilihan terbaik hanya akan berubah menjadi AKUISISI ketika faktor *Cost* dinaikkan sampai  $> 0.95$ .

- d. Yang terakhir, uji atau analisis sensitivitas atas kontrol kriteria *Risk* juga menunjukkan bahwa pilihan bentuk *SPIN-OFF* juga merupakan pilihan yang tidak stabil karena ketika *Risk* sedikit dinaikkan, maka pilihan terbaik berubah menjadi AKUISISI. Sebaliknya ketika faktor *Risk* terus diturunkan maka *SPIN-OFF* tetap merupakan pilihan terbaik.

Dari fakta tersebut di atas, dapat kita simpulkan bahwa pilihan bentuk *SPIN-OFF* dengan AKUISISI memiliki bobot yang hampir sama terbukti bahwa dengan sedikit perubahan yang terjadi pada semua aspek atau kontrol kriteria, maka pilihan *SPIN-OFF* akan segera berubah menjadi AKUISISI. Pilihan *SPIN-OFF* hanya stabil pada saat terjadi perubahan pada aspek *Cost*. Hal ini karena *SPIN-OFF* dan AKUISISI memiliki tingkat kepentingan yang sama pada aspek *Cost*.

## VI. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *running program Expert Choice*, untuk mencari bentuk usaha syariah terbaik, diperoleh bahwa alternatif *SPIN-OFF* dengan pertumbuhan organik merupakan pilihan terbaik, dengan nilai 0.411; sangat dekat dengan pilihan kedua berupa AKUISISI bank konvensional untuk dikonversi menjadi BUS dengan nilai 0.410; dan terakhir adalah Tetap sebagai UUS dengan nilai 0.180.

Dengan analisis BOCR menggunakan tiga skenario yaitu standar, pesimis, dan realistis, diperoleh hasil pilihan *SPIN-OFF* tetap merupakan pilihan terbaik.

Akan tetapi, dengan melakukan uji sensitivitas, terlihat bahwa pilihan *SPIN-OFF* bukanlah pilihan yang stabil, dimana AKUISISI dapat menjadi pilihan terbaik dengan sedikit melakukan perubahan pada salah satu kontrol kriteria. Kenyataan ini menunjukkan bahwa pilihan *SPIN-OFF* dan

AKUISISI merupakan pilihan yang hampir sama baiknya.

Pilihan *SPIN-OFF* sebaiknya diambil apabila perusahaan menginginkan pertumbuhan penjualan dan imbal hasil yang cepat dalam jangka pendek (kurang dari tiga tahun). Akan tetapi, pilihan AKUISISI terlihat lebih baik apabila perusahaan berkeinginan untuk segera memiliki aset yang besar meskipun dengan risiko yang lebih besar. Pertumbuhan dan imbal hasil mungkin relatif lebih rendah dalam jangka pendek akan tetapi dalam jangka panjang (lebih dari tiga tahun), potensi penjualan dan imbal hasil pilihan AKUISISI mungkin lebih besar dibandingkan dengan *SPIN-OFF*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bank Indonesia. *Laporan Perekonomian Indonesia 2009*. Jakarta. 2010.
- Bank Indonesia. *Statistik Perbankan Syariah – Juni 2010*. Jakarta. 2010.
- Bank Indonesia. *Statistik Perbankan Indonesia – Juni 2010*. Jakarta. 2010.
- Bank Indonesia (2010). *Sekilas Perbankan Syariah di Indonesia*.  
<http://www.bi.go.id/web/id/Perbankan/Perbankan+Syariah/>
- Bank Indonesia (2010) . *Surat Edaran Bank Indonesia No. 12/32/DPbS mengenai Rencana Bisnis Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah*. <http://www.bi.go.id/web/id/Peraturan/Perbankan/>
- Brigham, Eugene F. and Ehrhardt, Michael C. *Financial Management, Theory and Practice*. South Western: a apart of Cengage Learning. 2005.
- Hermawan, Asep. *Penelitian Bisnis, Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: Grasindo, 2009.
- Pranoto, L. Hardi; Subagiyo, Bambang Adi; dan Said, Andi Ilham. *Minat Indonesia*. Jakarta: Penerbit PPM, 2008.
- Saaty, Thomas L. *Decision Making with Dependence and Feedback, the Analytic Network Process*. Pittsburgh: RWS Publications, 2001.
- Saaty, Thomas L (2010). *Fundamentals of the Analytic Network Process*. ISAHP 1999; Kobe, Japan, August 12 – 14. [www.isahp2003.net](http://www.isahp2003.net).
- Saaty, Thomas L. *Decision Making for Leaders*. Pittsburgh: RWS Publications, 1999.
- Sekaran, Uma and Bougie, Roger. *Research Methods for Business*. West Sussex: John Wiley & Sons, 2010.
- Whelen, Thomas L. and Hunger, J. David. *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.
- Wild, John J., Larson, Kermit D., and Chiapetta, Barbara. *Fundamental Accounting Principles*. New York: McGraw-Hill Education, 2007.