

**SPIN-OFF STRATEGY ON THE FRAMEWORK OF FULL-FLEDGED ISLAMIC  
BANK DEVELOPMENT**

**MAKALAH INI DIBAWAKAN PADA DISKUSI PERIODIK XI**



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R**

**DISUSUN OLEH:**

**ZULFA AHMAD KURNIAWAN, M.E.**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER**

**2022**

## **Kata Pengantar**

Alhamdulillah rasa syukur kami ucapkan kehadiran Allah SWT dan segala rahmat-Nya sehingga penyusun dapat menyelesaikan makalah ini sampai dengan selesai. Penyusun juga mengucapkan terima kasih kepada kedua orangtua atas doa yang senantiasa menyertai setiap langkah perjalanan. Dari lubuk hati terdalam penyusun sangat berharap semoga makalah ini dapat berkontribusi menambah literatur seputar perbankan syariah di Indonesia saat ini. Sehingga menambah pengetahuan dan wawasan pembaca khususnya dalam topik transformasi manajemen perusahaan dan perbankan syariah. Terakhir penyusun menyadari bahwa tidak ada satupun gading yang tak retak, selalu akan ada ketidaksempurnaan di setiap hasil karya seorang manusia. Sehingga penyusun berharap kritik dan masukan untuk lebih menyempurnakan makalah ini di kemudian hari. Penyusun juga terbuka pada kesempatan diskusi baik secara personal maupun dalam forum untuk membahas apa yang sudah penyusun tulis di makalah ini. Demikian selamat menikmati makalah ini.

Jember, 21 Oktober  
2022

Penyusun

## BAB 1 PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Diskusi tentang *spin-off* semakin sering terdengar menjelang tahun 2023 yang merupakan batas akhir agar Unit Usaha Syariah (UUS) dipisahkan dari Bank Umum Konvensional (BUK) sesuai amanat Undang-undang Perbankan Syariah (UUPS). *Spin-off* adalah pemisahan UUS yang terdapat di bank konvensional menjadi suatu entitas terpisah yang merupakan amanat dari UUPS pasal 68. Dalam pasal tersebut diatur bahwa Bank konvensional wajib memisahkan (*spin-off*) unit usaha syariah (UUS) menjadi Bank Umum Syariah (BUS) apabila telah mencapai dua kondisi. Pertama, nilai aset UUS telah mencapai setidaknya 50% dari aset Bank induk. Kedua, kewajiban pemisahan (*spin-off*) dilaksanakan paling lambat 15 (lima belas) tahun sejak UUPS diundangkan atau pada tahun 2023. Artinya meskipun nilai aset UUS belum mampu mencapai 50% aset bank induk maka tetap wajib dipisahkan paling lambat di tahun 2023. Sedangkan hingga Mei 2022 masih terdapat 21 UUS di Indonesia.

*Table 1 Unit Usaha Syariah di Indonesia*

No	Unit Usaha Syariah / Islamic Business Unit
1	PT Bank Danamon Indonesia, Tbk
2	PT Bank Permata, Tbk
3	PT Bank Maybank Indonesia, Tbk
4	PT Bank CIMB Niaga, Tbk
5	PT Bank OCBC NISP, Tbk
6	PT Bank Sinarmas
7	PT Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk.
8	PT BPD DKI
9	PT BPD Daerah Istimewa Yogyakarta
10	PT BPD Jawa Tengah
11	PT BPD Jawa Timur, Tbk
12	PT BPD Sumatera Utara
13	PT BPD Jambi
14	PT BPD Sumatera Barat
15	PT BPD Riau dan Kepulauan Riau
16	PT BPD Sumatera Selatan dan Bangka Belitung
17	PT BPD Kalimantan Selatan
18	PT BPD Kalimantan Barat
19	PD BPD Kalimantan Timur
20	PT BPD Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat
21	PT Bank Jago Tbk

Sumber: Statistik Perbankan Syariah, OJK Mei 2022

Hal ini menjadi tantangan besar bagi industri perbankan syariah di Indonesia. Di satu sisi pemisahan (*spin-off*) adalah amanat undang-undang yang wajib dilakukan oleh seluruh bank yang memiliki UUS. Di sisi lain pemisahan (*spin-off*) adalah *corporate action* yang tidak bisa begitu saja dilakukan. Menurut hasil studi, beberapa temuan cenderung mengarah pada gagasan bahwa kebijakan *spin-off* perlu ditinjau ulang (Pambuko Zulfikar Bagus, 2019). Bagaimanapun mengubah UUS menjadi BUS merupakan masalah multi dimensi karena akan membutuhkan banyak persiapan di segala aspek. Seperti kesiapan dalam hal legalitas perizinan, manajemen kelembagaan, modal, SDM, infrastruktur teknologi dan lain sebagainya. Dibutuhkan kesiapan baik dari internal UUS serta dukungan kondisi makro ekonomi agar transformasi dapat berjalan lancar tanpa mempengaruhi operasional bank dan menjaga kepercayaan nasabah tetap positif.

Sebagai refleksi, saat ini di Indonesia menganut *dual banking system* yang berarti terdapat dua sistem perbankan yang berjalan. Hal itu memungkinkan bank syariah dan bank konvensional berjalan bersama. Sistem ini memunculkan dua skema operasional bank syariah. Pertama, bank syariah *full-fledged* yang merupakan entitas bank yang beroperasi secara penuh sesuai ketentuan bank syariah. Kedua, unit usaha syariah (*Islamic Business Unit/Islamic windows of conventional banks*) yang merupakan unit bisnis bagian dari bank konvensional yang membuka layanan syariah. Jika bank konvensional dianalogikan sebagai sebuah toko swalayan yang di dalamnya terdiri banyak rak berisi produk maka ada salah satu rak khusus yang hanya menyediakan layanan syariah itulah yang disebut unit usaha syariah.

Kebijakan *spin-off* diterapkan guna menguatkan peran intermediasi bank syariah. Dengan melepaskan diri dari induknya, bank syariah diharapkan dapat memiliki fleksibilitas yang lebih baik dalam operasionalnya (Trinugroho et al., 2021). Hal ini dilatarbelakangi oleh kondisi *market share* bank syariah yang stagnan di angka 5% selama kurun beberapa tahun.

Saat ini relatif banyak penelitian yang membahas *spin-off* terutama dari sudut pandang performa, efisiensi, profit dan risiko. Seperti penelitian Trinugroho, dkk (2021) yang menemukan bahwa performa dan efisiensi BUS secara signifikan jauh lebih rendah dibandingkan UUS. Di sisi lain Pambuko (2019) menemukan penerapan kebijakan *spin-off* secara signifikan meningkatkan efisiensi operasional perbankan syariah. Serta penelitian lain (Aggarwal & Garg, 2019; al Arif et al., 2020; Valeri et al., 2020). Belum ada artikel yang secara spesifik membahas strategi-strategi *spin-off* yang juga perlu untuk

dieksplorasi karena tentu sedikit banyak akan berpengaruh terhadap keberhasilan bank syariah pasca *spin-off*. Melalui makalah ini penulis akan mengeksplor lebih jauh strategi-strategi dalam melakukan *spin-off* dengan menggunakan metode studi pustaka.

## **B. Rumusan Masalah**

Berangkat dari latar belakang yang telah dipaparkan, terdapat tiga rumusan masalah yang akan dibahas dalam makalah ini. Rumusan masalah tersebut antara lain:

1. Bagaimana strategi *spin-off* untuk membangun Bank Umum Syariah (*full-fledged*)?
2. Bagaimana praktik membangun Bank Umum Syariah (*full-fledged*) di Indonesia?
3. Bagaimana kelebihan dan kelemahan berbagai strategi tersebut?

## **C. Tujuan**

Makalah ini bertujuan untuk mengetahui dan memahami beberapa hal seperti:

1. Strategi dalam membangun Bank Umum Syariah (*full-fledged*)
2. Praktik membangun Bank Umum Syariah (*full-fledged*) di Indonesia
3. Kelebihan dan kelemahan dari setiap strategi tersebut

## BAB 2 PEMBAHASAN

*Spin-off* merupakan istilah yang tidak asing di dunia korporasi, dalam 10 tahun terakhir istilah ini semakin sering terdengar di dunia akademik. *Spin-off* menjadi topik penelitian yang cukup diminati terutama berkaitan dengan kinerja bank syariah sebelum dan sesudah *spin-off* dilakukan. *Spin-off* adalah salah satu dari aksi perusahaan (*corporate action*) yang terdiri dari banyak bentuk seperti merger, akuisisi, *initial public offering* (IPO), *stock split* dan lain sebagainya. *Corporate action* sendiri bisa didefinisikan sebagai segala peristiwa atau keputusan yang mengarah pada perubahan yang signifikan di dalam perusahaan (Tatum, 2022). Umumnya *corporate action* akan mempengaruhi *stockholders*.

Secara bahasa, dalam Cambridge Dictionary, *spin-off* memiliki arti “*to form a separate company from part of an existing company*”. Dalam Bahasa Indonesia dapat diartikan sebagai pemisahan satu bagian dalam perusahaan menjadi entitas perusahaan yang terpisah. Dalam UUPS pasal 1 ayat 32, disebutkan bahwa pemisahan adalah pemisahan usaha dari satu Bank menjadi dua badan usaha atau lebih, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Di bawah ini adalah ilustrasi proses *spin-off*.

Tujuan *spin-off* adalah untuk memisahkan satu unit usaha menjadi entitas yang terpisah dari induknya. Menurut Coyne dan Wright (1986) pemisahan perusahaan tampak lebih efektif dan menarik dalam meningkatkan kinerja operasional dan meningkatkan arus informasi kepada investor karena pengungkapan laporan keuangan yang terpisah. Menurut Montgomery dan Thomas (1988) *spin-off* membantu perusahaan dalam menata kembali sumber daya yang dimiliki, terutama untuk mendanai inisiatif/inovasi lain yang menambah nilai bagi perusahaan. *Spin-off* menjadikan perusahaan lebih fokus dengan bisnisnya sehingga diharapkan dapat menambah *value* kepada pemegang saham (Cigola dan Modesti, 2008). Terakhir, tujuan utama *spin-off* adalah untuk meraih *sustainability* melalui manajemen sumberdaya yang efektif (Basak, 2017).

Di Indonesia perbankan syariah dapat dikatakan sebagai lembaga keuangan baru. Sehingga dukungan dari pemerintah diperlukan agar Bank Syariah dapat bersaing dengan Bank Konvensional yang lebih dulu eksis. Pemberlakuan Undang-Undang Perbankan Syariah sejak 2008 adalah bukti dukungan pemerintah kepada Bank Syariah yang semakin diminati masyarakat. Pemisahan (*spin-off*) adalah salah satu yang diatur dalam UUPS sebagai upaya memperkuat peran intermediasi dan memperluas *market share* Bank

Syariah dengan operasional bank yang akan lebih fleksibel pasca *spin-off* ((Trinugroho et al., 2021).

Beberapa temuan dan pendapat menyatakan *spin-off* pada perbankan syariah memberikan keuntungan. Pertama, praktik *spin-off* dalam industri perbankan syariah berimplikasi pada penambahan jumlah bank syariah sehingga menurunkan *market concentration* dan meningkatkan kompetisi/persaingan (al Arif et al., 2020). Adanya kompetisi memacu bank syariah berinovasi meningkatkan layanan agar menjadi pilihan para nasabah, dengan demikian kompetisi ini menguntungkan nasabah. Kedua, menurut Siswanto (2014) *spin-off* UUS memberikan beberapa peluang seperti peningkatan kinerja keuangan, ekspansi, penataan kembali struktur keuangan, dan manajemen yang independen. Ketiga, *spin-off* secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap harga saham perusahaan induk (Aggarwal & Garg, 2019). Terakhir, dengan memisahkan diri dari bank konvensional dan menjadi Bank Syariah yang independen nasabah mungkin akan lebih senang karena kemurnian produk dan layanan yang sesuai syariah lebih terjamin (Trinugroho et al., 2021).

Saat ini terdapat 12 Bank Umum Syariah (*full-fledged*) di Indonesia yang terdiri dari bank milik swasta dan bank milik negara (BUMN). Berikut daftar BUS menurut laporan statistik perbankan syariah OJK per Mei 2022.

*Table 2 Bank Umum Syariah di Indoensia (full-fledged)*

No	Bank Umum Syariah / Islamic Commercial Bank
1	PT. Bank Aceh Syariah
2	PT. BPD Nusa Tenggara Barat Syariah
3	PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk
4	PT. Bank Victoria Syariah
5	PT. Bank Jabar Banten Syariah
6	PT. Bank Mega Syariah
7	PT. Bank Panin Dubai Syariah, Tbk
8	PT. Bank Syariah Bukopin
9	PT. BCA Syariah
10	PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah
11	PT. Bank Aladin Syariah
12	PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk

Seluruh Bank Umum Syariah (*full-fledged*) tersebut dibentuk dengan strategi yang berbeda-beda. Ada Bank yang sejak awal berdiri sudah berbentuk Bank Umum Syariah (*full-fledged*) sehingga tidak melalui proses *spin-off*, tetapi sebagian besar BUS yang ada saat ini diawali dari Unit Usaha Syariah (UUS) yang kemudian dipisahkan (*spin-off*).

Dalam melakukan *spin-off* juga terdapat beberapa strategi yang diterapkan oleh bank. Setiap strategi yang digunakan akan memberikan hasil yang berbeda yang juga menentukan kinerja bank setelah *spin-off* baik pada aspek efisiensi, profitabilitas, maupun aspek kinerja operasional lainnya hal itu sebagaimana temuan dari Trinugroho, dkk (2021).

### **Strategi-Strategi Pemisahan (*spin-off*) Unit Usaha Syariah (UUS)**

Ketentuan mengenai pemisahan (*spin-off*) unit usaha syariah dari bank umum konvensional (BUK) pertama kali tertuang dalam Undang-undang nomor 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Kemudian aturan tersebut dijabarkan secara lebih teknis dalam Peraturan Bank Indonesia (PBI) nomor 11/10/PBI/2009 tentang unit usaha syariah. Pada 2013 Bank Indonesia memperbarui aturan tersebut dengan menerbitkan PBI nomor 15/14/PBI/2013 tentang perubahan atas peraturan Bank Indonesia nomor 11/10/PBI/2009 tentang unit usaha syariah, sehingga praktis aturan mengenai pemisahan (*spin-off*) yang berlaku saat ini adalah UU Perbankan Syariah dan PBI nomor 11/10/PBI/2009 dengan perubahan dan tambahan yang diatur dalam PBI nomor 15/14/PBI/2013.

Menilik pasal 41 ayat 1 terdapat dua strategi atau cara yang dapat dilakukan BUK untuk memisahkan UUS-nya. Strategi tersebut adalah:

#### **1. Mendirikan BUS Baru (*Pure Spin-off Strategy*)**

Strategi yang pertama adalah memisahkan UUS dengan cara mendirikan BUS baru (*Pure Spin-off Strategy*). Pada strategi ini BUK secara murni memisahkan UUS-nya dengan membentuk entitas BUS baru yang merupakan transformasi dari UUS. Sehingga bermula dari satu entitas perusahaan PT. Bank ABC menjadi dua entitas perusahaan PT. Bank ABC dan PT Bank ABC Syariah. Pendirian BUS baru hasil pemisahan (*spin-off*) tersebut harus memperoleh persetujuan prinsip dan izin usaha dari Bank Indonesia, dengan modal disetor minimal Rp. 500 miliar. Modal tersebut harus ditingkatkan secara bertahap selama 10 tahun hingga mencapai minimal Rp. 1 triliun sesuai pasal 45 ayat 4 PBI 11/10/PBI/2009.

*Spin-off* merupakan langkah besar yang mempengaruhi operasional Bank dan dapat mempengaruhi kepercayaan masyarakat, sehingga setiap keputusan yang diambil harus dipertimbangkan secara profesional dan berorientasi kepada kepentingan *stakeholders*. Menurut Rizquillah (2013) sebagaimana dikutip oleh Al Arif, dkk. (2017) terdapat beberapa faktor yang menjadi pertimbangan bank induk



dalam memilih strategi *pure spin-off* antara lain: (1) status perpindahan pegawai; (2) sistem pelaporan dan akuntansi; (3) sistem teknologi informasi; (4) pajak; (5) *policy-makers' response*; dan (6) *due diligence*. Lebih lanjut, menurut temuan Dewati (2015) beberapa faktor yang dipertimbangkan dalam menerapkan strategi *pure spin-off* yaitu: (1) dorongan teknologi informasi (*IT driven*); (2) kepentingan *stakeholders* dan (3) orientasi internal perusahaan.

Kelebihan dari strategi *pure spin-off* adalah fleksibilitas, strategi *pure spin-off* dilakukan dengan membangun perusahaan baru hal ini memberikan fleksibilitas bagi perusahaan induk (BUK) untuk mewujudkan Bank Umum Syariah yang inovatif sesuai dengan visi dan harapan yang ingin dicapai tanpa mengesampingkan aspek kepatuhan terhadap nilai-nilai ekonomi syariah. Dari aspek biaya (*cost*), membangun bank baru jauh lebih ekonomis dibanding mengakuisisi bank lain. Membangun bank baru juga dapat meminimalisir potensi konflik dibandingkan mengakuisisi bank yang sudah ada. Di sisi lain *pure spin-off* memiliki kelemahan, sebagaimana temuan Trinugroho, dkk (2021) bank syariah yang lahir dari strategi *pure spin-off* memiliki profitabilitas, *financing growth*, dan efisiensi yang lebih rendah dibandingkan bank syariah yang lahir dari proses konversi. Menurutnya hal itu mungkin dikarenakan ukuran atau *size* bank syariah yang relatif baru masih terbilang kecil sehingga belum mampu memperluas pasar. Di sisi lain masa transisi menyebabkan biaya operasional menjadi lebih tinggi.

Dari dua belas Bank Umum Syariah (BUS) yang eksis saat ini, hanya terdapat satu bank yang lahir dari hasil penerapan strategi *pure spin-off*. Bank umum syariah yang lahir dengan strategi *pure spin-off* tersebut adalah Bank Jabar Banten Syariah (BJB Syariah). Mulanya Bank BPD Jabar Banten memiliki unit usaha syariah yang kemudian dipisahkan dan membentuk entitas baru bernama BJB Syariah pada Januari 2010. Selain BJB syariah juga ada BNI Syariah yang lahir dan dibentuk dengan penerapan strategi *pure spin-off* pada tahun 2010, tetapi sebagaimana yang kita tahu bahwa saat ini BNI Syariah telah dilebur (*merger*) menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI).

## 2. Mengalihkan Hak dan Kewajiban UUS Kepada BUS yang Telah Ada

Strategi pemisahan (*spin-off*) berikutnya sebagaimana yang diatur pada PBI nomor 11/10/PBI/2009 pasal 41 ayat 1 adalah dengan cara mengalihkan unit usaha syariah yang dimiliki bank umum konvensional kepada bank umum syariah yang

telah ada. Strategi ini dapat dilakukan dengan catatan bahwa bank umum syariah yang akan menerima pengalihan unit usaha syariah tersebut memiliki afiliasi kepemilikan dengan bank umum konvensional. Artinya bank umum syariah tersebut sebagian atau seluruh sahamnya dimiliki oleh bank umum konvensional yang akan mengalihkan unit usaha syariahnya. Secara sederhana strategi ini dilakukan dengan mengalihkan unit usaha syariah yang dimiliki Bank BCL selaku bank umum konvensional kepada bank BCL syariah selaku bank umum syariah. Sehingga Bank BCL Syariah sudah terlebih dulu eksis sebelum proses pemisahan dilakukan. Hal itu berbeda dengan strategi *pure spin-off* di mana hasil pemisahan unit usaha syariah adalah entitas/perusahaan baru yang belum ada sebelumnya.

Jika kita lihat lebih dalam, sebelum proses *spin-off* dengan mengalihkan UUS kepada BUS dapat dilakukan terdapat beberapa tahapan yang dilakukan oleh bank umum konvensional. Pertama, mengakuisisi bank yang lebih kecil dan menjadikannya anak usaha. Kedua, mengkonversi atau mengubah bank yang sudah diakuisisi tersebut menjadi bank umum syariah. Ketiga, setelah dua tahap dilalui baru kemudian BUK dapat melakukan pemisahan (*spin-off*) unit usaha syariah yang dimiliki kepada bank anak usaha yang sudah dikonversi menjadi syariah.

Dengan kata lain *corporate action* yang dilakukan untuk mewujudkan strategi ini terdiri dari akuisisi, konversi, dan merger (UUS ke BUS). Menurut Weitzel dan McCarthy (2011) dalam menjelaskan tujuan merger dan akuisisi secara teori terbagi menjadi dua yaitu *shareholder's value maximization (value creation strategy)* dan *shareholder's non-value maximization (value reduction strategy)*. Beberapa hasil penelitian seperti Daniya et. al. (2016) dan Weitzel dan McCarthy (2011) menyebutkan bahwa motif utama M&A adalah untuk mewujudkan sinergi operasional dan finansial baik dengan cara pengurangan biaya atau meningkatkan pendapatan.

Dalam hal strategi membangun bank umum syariah, pengalihan UUS kepada BUS memiliki keunggulan dibandingkan dengan strategi *pure spin-off* antara lain; 1) Bank syariah tidak mulai dari nol karena dibentuk dari hasil konversi dan penggabungan unit usaha syariah yang dimiliki perusahaan induk. Dengan begitu modal sumberdaya manusia, infrastruktur baik teknologi maupun fisik, serta basis nasabah sudah dimiliki. 2) Trinugroho, dkk (2021) menemukan strategi konversi lebih baik dibandingkan strategi *pure spin-off* terutama dalam hal profitabilitas dan efisiensi. Meskipun di sisi lain strategi pengalihan UUS ini memiliki kompleksitas

yang cukup tinggi. Hal itu karena perusahaan harus beradaptasi setelah mengkonversi menjadi syariah, dan kembali beradaptasi dengan penggabungan UUS dari bank induk. Proses adaptasi itu akan memberikan banyak tantangan baik bagi bank penerima pengalihan maupun bagi UUS yang dialihkan. Namun jika tantangan tersebut bisa dimanage dengan baik akan memberikan keunggulan bagi laju pertumbuhan Bank Syariah di masa depan.

Terdapat tiga Bank Umum Syariah yang dibentuk melalui strategi pengalihan UUS kepada BUS. Namun dari ketiga bank tersebut hanya tersisa dua yaitu Bank KB Bukopin Syariah dan Bank BTPN Syariah. Satu bank lainnya adalah BRI Syariah yang sudah merger menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Bank KB Bukopin Syariah berawal dari PT Bank Persyarikatan Indonesia (bank konvensional) yang dikonversi menjadi bank syariah pada Oktober 2008 dan berganti nama PT Bank Syariah Bukopin sejak 9 Desember 2008. Kemudian pada Juli 2009 dilakukan pengalihan hak dan kewajiban UUS Bank Bukopin kepada Bank Syariah Bukopin yang saat ini bernama Bank KB Bukopin Syariah. BTPN Syariah bermula dari akuisisi BTPN terhadap Bank Sahabat Purba Danarta pada 2014 di tahun yang sama dikonversi menjadi BTPN Syariah dan menerima pengalihan hak dan kewajiban UUS BTPN pada Juli 2014.

### **BAB 3 PENUTUP**

Berlakunya undang-undang perbankan syariah nomor 21 tahun 2008 adalah bukti komitmen pemerintah dalam mengembangkan perbankan syariah. Tetapi di sisi lain pemberlakuan UUPS juga memberikan tantangan kepada bank konvensional yang memiliki UUS agar segera memisahkan (*spin-off*) dan membentuk bank umum syariah (*full-fledged*). Terdapat berbagai cara untuk melakukan pemisahan (*spin-off*). Pada makalah ini penulis memaparkan dua strategi pemisahan (*spin-off*) unit usaha syariah sesuai peraturan Bank Indonesia nomor 11/10/PBI/2009 dengan perubahan dan tambahan yang diatur dalam PBI nomor 15/14/PBI/2013. Dua strategi tersebut adalah mendirikan BUS baru (*pure spin-off*) dan pengalihan UUS kepada BUS yang sudah ada. Di Indonesia saat makalah ini ditulis terdapat 12 Bank Umum Syariah yang dibangun dengan berbagai cara. Secara khusus bank yang lahir melalui strategi *pure spin-off* adalah Bank BJB Syariah. Sedangkan bank yang lahir melalui strategi pengalihan UUS kepada BUS adalah Bank BTPN syariah dan Bank KB Bukopin Syariah.

## Daftar Pustaka

- Aggarwal, P., & Garg, S. (2019).** Restructuring through spin-off: impact on shareholder wealth. *Managerial Finance*, 45(10–11), 1458–1468. <https://doi.org/10.1108/MF-11-2017-0487>
- Al Arif, M., Nachrowi, N., Nasution, M., & Mahmud, T. M. (2017).** The Islamic banking spin-off: Lessons from Indonesian Islamic banking experiences. *Journal of King Abdulaziz University: Islamic Economics*, 30(2).
- Al Arif, M. N. R., Mufraini, M. A., & Prabowo, M. A. (2020).** Market Structure, Spin-Off, and Efficiency: Evidence from Indonesian Islamic Banking Industry. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(2), 329–337. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2018.1553162>
- Beccalli, E., Frantz, P. (2010).** What are the Determinants of Mergers and Acquisitions in Banking?. In: Fiordelisi, F., Molyneux, P., Previati, D. (eds) *New Issues in Financial Institutions Management*. Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9780230299153\\_11](https://doi.org/10.1057/9780230299153_11)
- Daniya, A. A., Onotu, S., & Abdulrahman, Y. (2016).** Impact of Merger and Acquisitions on the Financial Performance of Deposit Money Banks in Nigeria. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(4), 1-5.
- Pambuko Zulfikar Bagus. (2019).** Kebijakan Spin-Off dan Efisiensi Perbankan Syariah di Indonesia. *Journal of Islamic Economics, Finance, and Banking*, 2(1), 2622–4798. <https://doi.org/10.12928/ijie.v1i1.284>
- Trinugroho, I., Santoso, W., Irawanto, R., & Pamungkas, P. (2021).** Is spin-off policy an effective way to improve performance of Islamic banks? Evidence from Indonesia. *Research in International Business and Finance*, 56. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101352>
- Valeri, M., Matondang, A. R., & Siahaan, E. (2020).** The Influence of Employee Participation and Employee Readiness to Employee Commitments against Corporate Strategy (Spin off) Through Organizational Support as a Moderating Variable on BPD Banks. [https://www.ijrrjournal.com/IJRR\\_Vol.7\\_Issue.2\\_Feb2020/Abstract\\_IJRR009.html](https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.7_Issue.2_Feb2020/Abstract_IJRR009.html)
- Weitzel, U., & McCarthy, K. J. (2011).** Theory and evidence on mergers and acquisitions by small and medium enterprises. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 14(2-3), 248-275.



KEMENTERIAN AGAMA RI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

**SERTIFIKAT**

NOMOR: 1180/UIN.22/7.a/PP.00.9/10/2022

Diberikan kepada :

Nama : Zulfa Ahmad Kurniawan, M.E.  
NIP/NUP : 199408042020121004  
Pangkat/Gol : Penata Muda Tk. I/ IIIb  
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Sebagai : **Pemateri**  
Judul : Mengenal Strategi Spin-Off Untuk Membangun Bank Umum Syariah (*Full-Fledged*)

dalam Diskusi Periodik Dosen yang diselenggarakan oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN KHAS Jember pada hari Selasa, tanggal 25 Oktober 2022

Jember, 25 Oktober 2022

Dekan  
Wakil Dekan I



**Dr. Nurul Widyawati Islami R., M.Si**

NIP. 197509052005012003