

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Bank Permata adalah salah satu dari 10 bank dengan jumlah aset terbesar di Indonesia dan telah terdaftar pada Bursa Efek Indonesia (LKA Bank Permata, 2022). Bank Permata awalnya diakuisisi Standard Chartered Bank dan PT Astra Internasional lalu kemudian dibeli pada tahun 2022 oleh Bangkok Bank sebesar 98,71 persen. Bank Permata memiliki berbagai produk dan jasa perbankan seperti rekening giro dan tabungan, deposito berjangka, reksa dana, obligasi, pinjaman perorangan, kartu kredit dan hipotek untuk konsumen retail yang tersedia dalam prinsip konvensional dan syariah. Bank Permata juga memiliki produk pinjaman modal usaha, *dealer finance*, *join finance*, transaksi perbankan, *trade finance*, *forex*, serta layanan sekuritas dan jasa agensi pengembangan bisnis *SME* dan *Wholesale*. Bank Permata memiliki 75 buah kantor (pusat dan cabang), 173 buah kantor cabang pembantu, 225 buah kantor layanan syariah, serta dukungan 845 buah ATM dengan jaringan yang menyediakan layanan kepada lebih dari 6,5 juta orang nasabah (LKA Bank Permata, 2022). Kegiatan utama unit usaha syariah Bank Permata ialah untuk menyediakan pembiayaan dan/atau melakukan kegiatan berdasarkan prinsip syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Ketentuan pada UU Perbankan Syariah No. 21 Tahun 2008 menerangkan bahwa Unit Usaha Syariah (UUS) wajib menjadi BUS jika porsi aset mencapai 50 persen dari induk atau paling lambat tahun 2023 (15 tahun setelah UU tersebut dikeluarkan). Kemudian mendekati awal tahun 2023 yang merupakan ambang batas akhir ketentuan tersebut, topik mengenai *spin-off* menjadi ramai diperbincangkan sebab masih terdapat banyak UUS yang belum memenuhi ketentuan porsi aset namun telah mendekati tenggat waktu *spin-off* yang ditentukan. Setelahnya, terdapat beberapa perubahan yakni UU No. 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (UU P2SK) Pasal 68 tentang Pemisahan UUS, Konsolidasi, dan Sanksi, serta ketentuan terbaru yakni Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 12 Tahun 2023 yang mengatur ketentuan *spin-off* dimana tidak berbatas waktu melainkan UUS dengan *share asset* yang telah mencapai 50 persen dari total nilai *asset* BUK Induknya dan/atau memiliki jumlah aset paling sedikit Rp50 triliun wajib melakukan pemisahan/*spin-off*. Pemisahan wajib dilakukan maksimal paling lama 2 tahun setelah laporan keuangan triwulan terakhir jika persyaratan *spin-off* telah terpenuhi.

Melihat perubahan ketentuan *spin-off*, beberapa UUS di Indonesia sudah harus mengambil strategi untuk mempersiapkan diri akan kemungkinan *spin-off* UUS karena memenuhi kriteria aset tersebut. Pada laman OJK (2024), dirangkum statistik data laporan keuangan bank per Desember 2023 dimana nampak daftar aset dan modal usaha beberapa UUS sebagai berikut.

Tabel 1.1 Total Aset UUS di Indonesia

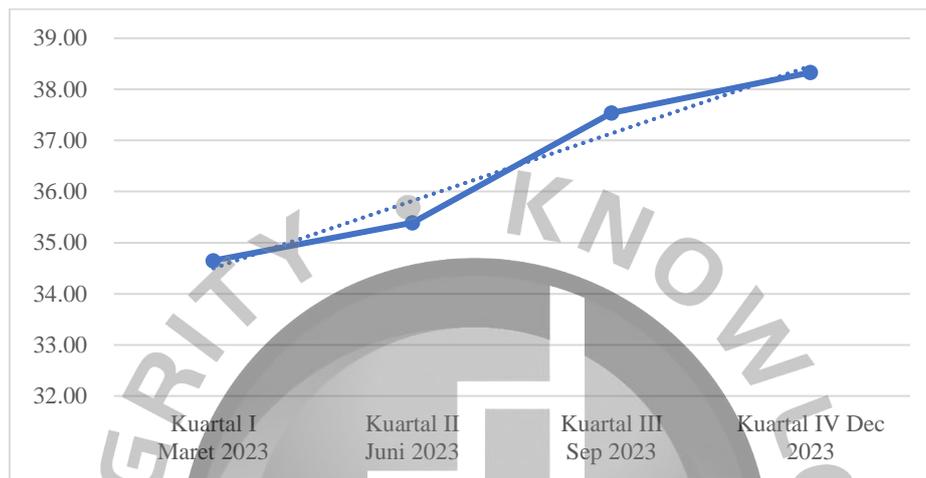
Bank	Aset (Desember 2023) Dalam Triliun
UUS Bank CIMB Niaga	62,747
UUS Bank BTN	54,288
UUS Bank Maybank Indonesia	42,101
UUS Bank Permata	38,338
UUS Bank Danamon	12,524
UUS Bank OCBC	9,153
UUS Bank Jago	1,320
UUS Bank DKI	9,398
UUS Bank Jateng	6,596
UUS Bank Jatim	3,620
UUS Bank Sumut	3,778
UUS Bank Nagari	4,010
UUS Bank Sumsel Babel	4,313
UUS Bank Kalsel	2,876
UUS Bank Kaltimara	3,298
UUS Bank Kalbar	1,709
UUS Bank Sulsebar	1,922
UUS Bank Jambi	1,521
UUS Bank Yogyakarta	1,849

Sumber: Statistik Perbankan Syariah Desember 2023 (OJK)

Nampak UUS Bank CIMB Niaga telah memenuhi ketentuan untuk *spin-off* di mana aset UUS telah melebihi Rp50 triliun dan sesuai ketentuan harus melakukan *spin-off* paling lambat pada kuartal III Tahun 2025. Menurut pernyataan Presiden Direktur CIMB Niaga, rencana *spin-off* sedang dipersiapkan dengan target penyelesaian pada tahun 2026 (*Pers Conference* CIMB Niaga, 2024). Sementara itu, Bank BTN juga tengah mempersiapkan *merger* dengan Bank Muamalat yang diperkirakan akan selesai pada April 2024 (BUMN, 2024). Di sisi lain, Bank Maybank Indonesia juga telah melakukan persiapan untuk *spin-off*

sejak tahun 2022, dengan proyeksi penyelesaian dalam waktu 2 hingga 3 tahun ke depan (*Sharia Wealth Management Conference, 2023*).

Di sisi lain, aset Bank Permata terus bertumbuh. Dari data Maret 2023, aset Bank Permata sebesar Rp34,65 triliun, bertambah menjadi Rp35,39 triliun pada Juni 2023, kemudian naik per September 2023 mencapai Rp37,54 triliun. Pada akhir tahun 2023 tercatat aset sebesar Rp38,33 triliun di mana naik sebesar 17,12 persen secara tahunan (*year on year/yo*y).



Gambar 1.1. Trend Pertumbuhan Aset Bank Permata

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan informasi dari *Corporate Presentation Bank Permata FY. 2023*, *CAGR (Compound Annual Growth Rate)* Bank Permata berada di angka 10,1% per tahun, maka diproyeksikan Bank Permata akan mengalami kenaikan aset melebihi Rp50 Triliun pada kuartal keempat tahun 2026. Di mana akan terjadi 2,5 tahun lagi sejak kuartal pertama tahun 2024 saat penelitian ini dibuat. Persiapan *spin-off* tentunya akan membutuhkan strategi alokasi sumber daya dan model bisnis yang paling tepat untuk digunakan Bank Permata. Pada penelitian ini akan dilakukan kaji strategi dalam rangka persiapan *spin-off* UUS Bank Permata yang difokuskan pada pembiayaan/*financing* UMKM yang merupakan salah satu segment yang dikaji bilamana Bank Permata akan menjadi BUS.

1.2. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian dilaksanakan dalam ruang lingkup UUS Bank Permata, yakni Unit Usaha Syariah milik Bank Permata, Tbk. Bank Permata merupakan Bank yang awalnya dimiliki oleh PT Astra International, Tbk dan Standard Chartered Bank sejak 2004 dan kemudian diakuisisi oleh Bangkok Bank pada Mei 2020, dan secara resmi kepemilikan Bangkok Bank sebesar

98.71 persen pada tahun buku 2021 dan 2022. Bank Permata menjadi salah satu UUS dengan aset terbesar yang belum melakukan pemisahan entah itu akan berdiri sendiri atau merger dengan UUS bank lain untuk kemudian membuka Bank Umum Syariah (BUS), sehingga menjadi suatu kebutuhan untuk dilakukan kajian strategi yang akan dilakukan terkait kemungkinan dan Keputusan UUS Bank Permata agar tetap dapat melakukan kegiatan pembiayaannya yang tentunya akan berbeda jika dilakukan sebagai UUS yang melekat pada BUK Induknya atau jika dilakukan sebagai BUS yang telah terpisah. Dengan seluruh pertimbangan di atas, maka objek di dalam penelitian yang dilaksanakan akan berfokus hanya pada UUS Bank Permata saja.

1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijabarkan, peneliti dapat mengidentifikasi beberapa masalah yang muncul yakni sebagai berikut:

- 1) Terjadinya persaingan ketat antar sesama UUS dan bahkan BUS di wilayah dan regional yang sama;
- 2) Kepercayaan masyarakat muslimin Sulawesi Selatan khususnya kota Makassar yang menganggap BUS lebih baik (lebih *syar'i*) dari pada UUS;
- 3) Ketidakpastian regulasi pemerintah pusat terhadap ketentuan *spin-off* bank konvensional yang memiliki UUS;
- 4) Permasalahan pemberian batas kredit ketika *spin-off* dipilih manajemen sebagai keputusan perusahaan;
- 5) Tantangan baru yang muncul ketika *spin-off* terjadi sebagai pemain tunggal ataupun *merger* beradaptasi dengan kultur perusahaan bank yang baru bergabung.

1.4 Rumusan Masalah

Dari identifikasi permasalahan yang ditemukan, maka dapat dirumuskan masalah yang terjadi, terkait operasional dan kesiapan UUS Bank Permata dalam melakukan *spin-off*, sebagai berikut:

- 1) Masih tergantungnya UUS Bank Permata dengan sarana, SDM, dan sistem operasional BUK Induknya;
- 2) Masih terbatasnya kemampuan modal dasar dalam persiapan pemisahan UUS;
- 3) Tantangan persaingan antar BUS dan BUK;
- 4) Rendahnya literasi masyarakat terkait fasilitas pembiayaan/financing usaha berbasis syariah;

- 5) Banyaknya pengusaha yang cenderung menarik diri dan belum melakukan pembiayaan usaha akibat agenda nasional seperti pemilu, perubahan pasar dan faktor eksternal lainnya.

1.5 RQ (Research Question)

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah dijabarkan sebelumnya, dapat ditetapkan rumusan masalah sebagai berikut:

“Strategi pemasaran mana yang paling tepat bagi UUS Bank Permata dalam persiapan *spin-off* khususnya untuk UUS Bank Permata di Kota Makassar, Sulawesi Selatan?”

1.6 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan ini adalah untuk menjawab pertanyaan strategi pemasaran apa yang paling tepat bagi UUS Bank Permata dalam persiapan *spin-off*.

1.7 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini terbagi secara akademis serta praktis, sebagai berikut:

1) Secara Akademis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya referensi bahan penelitian serta menjadi bahan bacaan yang berguna di lingkungan perguruan tinggi maupun untuk peneliti, serta untuk peneliti berikutnya dapat memberikan masukan faktor-faktor lain yang dapat digunakan oleh lembaga keuangan syariah lainnya di dalam menjalankan kebijakan memasarkan pembiayaan/pendanaan usaha secara syariah;

2) Secara Praktisi

Penelitian ini dimaksudkan agar perusahaan tempat penelitian ini dilakukan bisa memperoleh pedoman di dalam membuat kebijakan dalam menentukan strategi pemasarannya dalam hal pembiayaan usaha/modal kerja pada perbankan syariah.

1.8 Sistematika Penulisan

Adapun penulisan penelitian ini dibagi ke dalam beberapa bab, yang secara garis besar adalah, sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini, peneliti akan menjelaskan tentang latar belakang pemilihan judul terhadap penelitian yang dilakukan, yaitu dengan adanya perubahan peraturan *spin-off* UUS, menyebabkan adanya perbedaan strategi yang harus disiapkan UUS terutama UUS Bank Permata yang belum melakukan *spin-off*. Pada bab ini juga dibahas tentang ruang lingkup penelitian serta menetapkan permasalahan yang akan diteliti. Termasuk juga pada bab ini dilakukan pembahasan tentang tujuan penelitian yang dilakukan serta apa manfaat yang akan didapatkan dari hasil penelitian ini. Bab ini ditutup dengan sistematika penulisan.

BAB II Kajian Pustaka

Di dalam bab ini dibahas beberapa literatur yang dikaji secara komprehensif berkelanjutan, yaitu tentang: (1) Strategi pemasaran syariah termasuk definisi strategi pemasaran dan pemasaran syariah; (2) Sejarah lembaga keuangan Islam dan pengertian pembiayaan/*financing* dalam Islam; (3) Perkembangan perbankan Islam di dunia; (4) Perbankan syariah di Indonesia; (5) Bank Umum Syariah/BUS; (6) Unit Usaha Syariah (UUS); (7) Unit Usaha Syariah/UUS Bank Permata; (8) Alat analisis SWOT yang digunakan berupa Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE); Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI); Internal Eksternal (IE); Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*); Cara Membuat Analisis SWOT; (9) Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix -QSPM*); (10) Strategi Empat Langkah; (11) Perumusan Stratejik; serta (12) Kerangka Pemikiran, yang berisi pemaparan tentang bagaimana kerangka pikir penelitian merumuskan strategi penelitian.

BAB III Metode Penelitian

Di dalam bab ini akan dijelaskan metode penelitian yang digunakan, yaitu: (1) Objek Penelitian, (2) Desain dan Jenis Penelitian: yang digunakan adalah penelitian berupa *Mixed-Method Analisis*; (3) Data Penelitian: berasal dari data *primer* dan *sekunder*; (4) Metode Pengumpulan Data yang dilakukan melalui wawancara dan kepustakaan; (5) Subjek Penelitian: penelitian ini dilakukan di UUS Bank Permata terhadap: (i) *Head Sharia Business Finance and Strategic Planning*; (ii) *Sharia SME Specialist*; (iii) *Branch Manager Sharia Area 2*; (iv) *Branch Manager Sharia Area 4*, sebagai narasumber yang diteliti; dan ditutup dengan (6) Teknik Analisis Data.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Dalam bab ini dijabarkan (1) Analisis Strategik Perusahaan UUS Bank Permata, yang meliputi Evaluasi Strategik UUS Bank Permata, dan Perumusan Strategik UUS Bank Permata; (2) Identifikasi Faktor IE (Internal dan Eksternal) UUS Bank Permata yang dijabarkan dengan Kekuatan Internal UUS Bank Permata, Kekuatan Eksternal UUS Bank Permata, *Key Success Factor* pada UUS Bank Permata, Hasil kuesioner analisis SWOT Pembobotan Faktor Internal dan Eksternal UUS Bank Permata, Tahap Masukan (*Input Stage*), Tahap Pencocokan (*Matching Stage*), Matriks Internal-Eksternal atau IE UUS Bank Permata, Diagram SWOT UUS Bank Permata, dan (4) Penentuan Prioritas Strategik Melalui Matriks Quantitative Strategic Planning (QSPM)

BAB V Kesimpulan dan Saran

Akhirnya disusun (1) Kesimpulan dan (2) saran dari penelitian yang telah dilakukan.

