

Menyatukan Langkah, Memajukan Negeri

# INSIGHT

Buletin Ekonomi Syariah



## TREND KONVERSI KE BANK SYARIAH

**Tingkatkan Efisiensi dan Produktivitas Bisnis**



Diterbitkan oleh:  
KOMITE NASIONAL KEUANGAN SYARIAH  
Kantor KNKS, Gedung Permata Kuningan Lantai PH  
Jalan Kuningan Mulia No. 9C

## TREND

FOKUS UTAMA

## KONVERSI KE BANK SYARIAH

Tingkatkan Efisiensi dan Produktivitas Bisnis

## WAWANCARA



**07** **CIMB NIAGA SYARIAH “Komitmen Majukan Industri Syariah ”**  
Pandji P. Djajanegara  
Direktur CIMB Niaga Syariah



**11** **BANK NTB SYARIAH  
“Tumbuh Pesat dengan Kembangkan Potensi Daerah ”**  
Kuku Rahardjo  
Direktur Utama Bank NTB Syariah

## AKADEMIA



**15** **KONVERSI Menuju Bank Syariah  
Guna Pengembangan Industri Halal Indonesia**  
Dr. Rahmad Hakim  
Dosen Program Studi Ekonomi Syariah, Universitas Muhammadiyah Malang



**17** **Bank Syariah Menuju Era Banking 4.0**  
Muhammad Arham, Ph.D.  
Dosen Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Pertamina



Ventje Rahardjo Soedigno  
Executive Director of KNKS

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh  
Bismillahirrahmanirrahim*

Puji syukur senantiasa kami panjatkan kehadiran Allah subhanahu wa ta'ala karena atas berkat dan rahmat-Nya sehingga Buletin Insight edisi Januari 2020 ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Sholawat dan salam juga tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad *shallallahu 'alaihi wa sallam* yang merupakan suri tauladan bagi seluruh umat manusia.

Perkembangan perbankan Syariah dimulai pada tahun 1991 sejak didirikannya Bank Muamalat Indonesia (BMI) sebagai bank umum satu-satunya yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip bagi hasil. Namun, eksistensi bank syariah di Indonesia secara formal telah dimulai sejak diberlakukannya UU No.7 Tahun 1992 tentang Perbankan walaupun belum disebutkan secara eksplisit istilah tentang bank yang beroperasi sesuai prinsip Syariah. Barulah pada tahun 1998 dilahirkan UU No. 10 tahun 1998 yang secara eksplisit menetapkan bahwa bank dapat beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip Syariah. Maka sejak saat itu dimulailah kebijakan hukum perbankan di Indonesia yang menganut sistem perbankan ganda (*dual banking system*) dimana diberikan kesempatan bagi bank-bank umum konvensional untuk memberikan layanan syariah melalui mekanisme *Islamic window* dengan terlebih dahulu membentuk Unit Usaha Syariah (UUS). Industri perbankan syariah kemudian semakin memiliki landasan hukum yang memadai dengan diterbitkannya Undang-Undang No.21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Terbitnya UU Perbankan Syariah ini memiliki dampak positif terhadap aspek kepatuhan syariah, iklim investasi dan kepastian usaha, serta perlindungan konsumen, dan stabilitas sektor perbankan secara keseluruhan bisa dirasakan.

Menurut data OJK hingga tahun 2019, ada sekitar 189 bank syariah yang terdiri dari 14 Bank Umum Syariah (BUS), 20 Unit Usaha Syariah (UUS), dan 164 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) di Indonesia. Namun semakin banyaknya lembaga keuangan Syariah khususnya perbankan syariah belum diimbangi dari sisi demand produk jasa keuangan syariah dimana tingkat inklusi keuangan syariah di Indonesia baru mencapai angka 9,1 persen (Survei Nasional Literasi Keuangan OJK, 2019). Tentu hal ini menjadi perhatian bersama para *stakeholders* perbankan syariah dimana diperlukan suatu strategi khusus untuk meningkatkan literasi keuangan syariah yang saat ini baru mencapai 8,93 persen (Survei Nasional Literasi Keuangan OJK, 2019). Usaha peningkatan literasi keuangan syariah ini termasuk edukasi dan sosialisasi-nya agar dapat mendorong minat segenap lapisan masyarakat untuk menggunakan produk dan jasa perbankan Syariah.

Komite Nasional Keuangan Syariah (KNKS) sendiri sedang menyusun kajian tentang pembentukan Bank BUMN Syariah, sehingga diharapkan dengan terbentuknya Bank BUMN Syariah ini, nantinya dapat meningkatkan pangsa pasar keuangan syariah Indonesia yang saat ini baru mencapai angka 8,29% (market share keuangan syariah). Sementara dari segi peningkatan literasi ekonomi dan keuangan Syariah, KNKS juga telah mempublikasikan Cetak Biru Strategi Nasional Pengembangan Materi Edukasi untuk Peningkatan Literasi Ekonomi dan Keuangan Syariah di Indonesia. Berbagai kajian tersebut nantinya diharapkan dapat mengoptimalkan peran ekonomi dan keuangan syariah bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat menuju Indonesia yang mandiri, makmur dan madani. Selamat Membaca.

*Wabillahitaufik Walhidayah  
Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh*

## DEWAN REDAKSI

DEWAN PENGARAH KNKS &amp; MANAJEMEN EKSEKUTIF

PIMPINAN UMUM

Sutan Emir Hidayat

PIMPINAN REDAKSI

Ginjar Dewandaru

REDAKTUR PELAKSANA

M. Quraisy

REDAKTUR AHLI

Mohamad Soleh Nurzaman  
Sudarmawan Samidi

REDAKSI

Citra Atrina Sari  
Annisa Permata  
Nadiyah Hidayati

Diterbitkan oleh:

Komite Nasional Keuangan Syariah (KNKS)

Gedung Permata Kuningan, Lantai PH  
Jalan Kuningan Mulia No. 9C, Jakarta,  
12980, Indonesia

E-mail: redaksi-knksinsight@knks.go.id

Website: www.knks.go.id

## TREND

## KONVERSI KE BANK SYARIAH

Tingkatkan Efisiensi dan Produktivitas Bisnis



Indonesia, negeri berpenduduk mayoritas muslim terbesar di dunia terus berbenah dalam mengantisipasi perkembangan ekonomi syariah dunia. Naiknya jumlah kelas menengah dan semakin tingginya *ghirah* keislaman masyarakat muslim, menjadi modal utama bagi perkembangan ekonomi syariah di Indonesia.

Sebagaimana yang jamak terjadi di negara lain, lokomotif dari ekonomi syariah adalah sektor keuangan, khususnya perbankan. Baik di Pakistan, Malaysia, maupun di negara-negara di kawasan teluk, awal berkembangnya ekonomi syariah dimulai dari keberadaan perbankan syariah.

Di Indonesia, awal kebangkitan ekonomi syariah ditandai dengan beroperasinya Bank Muamalat pada 1 Mei 1992. Sejak itu kemudian berdiri beberapa bank syariah dan pendirian UUS (Unit Usaha Syariah) dari bank konvensional. Sampai saat ini sudah terdapat 14 bank Syariah dan 20 UUS yang beroperasi di wilayah Indonesia.

Bersamaan dengan berkembangnya bank Syariah, berkembang pula instrumen keuangan syariah di pasar modal misalnya berupa penerbitan sukuk (obligasi syariah), reksadana syariah, saham syariah dan sebagainya. Bahkan untuk sukuk, saat ini Indonesia menjadi pemegang rekor sebagai negara penerbit sukuk terbesar di dunia.

Menyusul dalam satu dekade terakhir berkembang gaya hidup syariah (banyak orang lebih suka menyebut gaya hidup halal). Dari situ pula lantas tumbuh secara fenomenal bisnis fashion, kecantikan, wisata, pendidikan, dan sebagainya. Kecepatan pertumbuhan bisnis tersebut di Indonesia bahkan mengalahkan pertumbuhan perbankan syariah.

Memang harus kita sadari bahwa perkembangan perbankan syariah jika diukur dari pangsa pasar terhadap perbankan, bisa dikatakan jalan di tempat. Sudah hampir tiga dekade pangsa pasar perbankan syariah masih berada di kisaran enam persen. Inilah yang masih menjadi tanda tanya besar, kenapa bank syariah begitu sulit berkembang?

Namun dalam dua tahun belakangan, muncul angin segar dari daerah, yakni konversinya bank (yang dulu dikenal dengan nama BPD atau Bank Pembangunan Daerah) di beberapa provinsi. Ada empat bank daerah yang dikonversi menjadi bank syariah, dua bank sudah resmi menjadi bank syariah yakni Bank Aceh Syariah dan Bank NTB Syariah, dua lainnya Bank Nagari dan Bank Kepri Riau masih dalam proses. Khusus untuk bank daerah, saat ini ada 12 bank yang memiliki UUS, dan satu bank yang sudah *spin off* yaitu BJB Syariah. Beberapa UUS yang dimiliki oleh BPD di Kawasan Kalimantan (BPD Kalsel, BPD Kaltim, dan BPD Kalbar) saat ini sedang berusaha untuk mememergerkan UUS mereka dan kelak menjadi bank syariah sendiri.

Konversi bank konvensional ke bank syariah ini bisa menjadi trend baru terutama untuk BPD. Setelah Bank Aceh dan Bank NTB Syariah resmi menjadi bank syariah, kemudian Bank Nagari dan Bank Riau Kepri menyusul dimana sekarang sedang dalam proses. Bank Bengkulu juga sedang menjajaki untuk konversi.

Jika kita lihat dari bank yang melakukan konversi tersebut, terlihat bahwa di wilayah bank tersebut berada, semangat keislaman masyarakat sangat tinggi. Aceh, sudah pasti, sebagai wilayah otonom yang mengedepankan syariah, BPD

“

Sesuai UU No 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, pada Pasal 68 menyatakan Bank Umum Konvensional yang memiliki UUS dengan aset minimal 50 persen dari total aset bank induknya atau 15 tahun sejak tahun 2008, bank umum konvensional wajib melakukan pemisahan unit usaha syariah menjadi bank umum syariah.”

wajib melakukan konversi menjadi bank syariah, bahkan cabang bank konvensional di wilayah Aceh pun harus menjadi cabang syariah.

Begitu juga di NTB. Masyarakat NTB memiliki nilai keagamaan yang kuat, bahkan dijuluki sebagai wilayah seribu masjid. Karena itu menjelang masa jabatan berakhir, Gubernur NTB Tuan Guru Bajang melakukan konversi Bank NTB menjadi bank syariah. Kini NTB dikenal menjadi daerah pelopor konversi dari konvensional menjadi bank syariah.

Konversi Bank NTB tersebut merupakan kesepakatan bersama para pemegang saham yang terdiri atas 10 bupati dan walikota se NTB. Konversi ditetapkan melalui RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) pada 31 Oktober 2016 dan resmi ditetapkan menjadi bank syariah pada 13 September 2018.

Trend konversi semakin memiliki momentum karena UU Perbankan Syariah memberi tenggat waktu untuk *spin off* pada bank yang memiliki UUS. Sesuai UU Nomor 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, pada Pasal 68 menyatakan bahwa Bank Umum Konvensional yang memiliki UUS dengan aset minimal 50 persen dari total aset bank induknya atau

15 tahun sejak tahun 2008, bank umum konvensional wajib melakukan pemisahan unit usaha syariah menjadi bank umum syariah.

Dengan begitu berdasarkan UU Perbankan Syariah, pada tahun 2023 nanti seluruh unit usaha syariah, termasuk dari bank daerah harus *spin off* atau dipisah menjadi entitas bisnis tersendiri menjadi anak perusahaan bank konvensional. Pilihan lain adalah mengkonversi bank tersebut menjadi bank syariah.

Boleh jadi konversi menjadi pilihan realistis bagi bank daerah. Ada beberapa alasan, *pertama* masalah permodalan. Jika dilakukan *spin off*, maka bank daerah harus menyediakan modal yang cukup

besar. Saat ini saja bank daerah selalu kesulitan untuk menambah modal karena tidak semua pemerintah daerah pemegang saham memiliki kelonggaran dana. Bagaimana nanti jika harus menambah modal juga untuk bank hasil *spin off* ?

*Kedua* kesamaan segmentasi pasar. Ruang gerak bank daerah mayoritas akan hanya berada di wilayah mereka sendiri, nyaris tidak menyeberang ke provinsi lain. Kalau pun menyeberang, itu justru memiliki cabang di Jakarta.

Dengan area yang relatif terbatas, bank daerah konvensional dan bank syariah hasil *spin off* akan saling berebut pasar. Realitasnya unit usaha syariah tidak menciptakan pasar baru, sehingga

justru bersaing langsung dengan induknya.

*Ketiga* biaya tinggi. Ketika dilakukan *spin off*, maka UUS yang segala fasilitasnya menempel pada bank induk dapat beroperasi secara efisien, begitu di *spin off*, seluruh biaya yang tadinya dapat terkover lewat bank induk harus dibiaya sendiri. Tak heran jika secara keseluruhan, efisiensi UUS lebih bagus dibanding dengan bank syariah.

Dari tiga alasan tersebut, menjadi lebih realistis jika bank daerah yang sudah memiliki UUS tidak *menspin off*, melainkan mengkonversi menjadi bank syariah. Dan jika itu terjadi, maka trend konversi akan terus berlanjut. Siapa tahu, langkah pemerintah

### BANK UMUM SYARIAH - Aset dan Laba dalam Triliun Rupiah

ITEM	2018	Oktober 2019
ASET	316.691	333.790
LABA	3.806	3.947
CAR	20,39	20,54
ROA	1,28	1,65
NPF	3,26	3,49
BOPO	89,18	85,55

### UNIT USAHA SYARIAH - Aset dan Laba dalam Triliun Rupiah

ITEM	2018	Oktober 2019
ASET	160.636	166.190
LABA	3.127	2.633
ROA	2,24	1,96
NPF	2,15	2,59
BOPO	75,38	78,08

Sumber Publikasi OJK 2019

daerah tersebut menginspirasi pemerintah pusat untuk mengkonversi salah satu bank BUMN menjadi bank syariah.

### Perbankan Syariah: Aset Meningkat, NPF Memburuk

Tahun 2019 masih merupakan masa konsolidasi bagi bank syariah. Meski begitu, di tengah perekonomian yang masih enggan menggeliat, perbankan syariah masih mencatatkan pertumbuhan, baik itu BUS (bank umum syariah) maupun UUS (unit usaha syariah).

Secara keseluruhan, aset perbankan syariah (BUS dan UUS) mencatatkan pertumbuhan aset pada setahun terakhir. Berdasarkan data yang dipublikasi OJK (Otoritas Jasa Keuangan), aset perbankan syariah pada Desember 2018 tercatat Rp477,42 triliun dan pada Oktober 2019 menjadi Rp499,98 triliun, atau dalam 10 bulan tumbuh tipis 4,7 persen.

Pertumbuhan aset tersebut diiringi pula dengan kenaikan laba, namun kenaikannya juga sangat kecil. Pada Desember 2018, laba yang diperoleh Rp6,93 triliun, naik menjadi Rp7.029 triliun atau tumbuh hanya 1,4 persen. Namun diperkirakan pada akhir tahun 2019, akan terjadi kenaikan laba yang signifikan.

Melihat permodalan, dari statistik terlihat bahwa struktur permodalan bank syariah sangat cukup, bahkan relatif sangat konservatif. Dari batas aman yang dipersyaratkan 8 persen, CAR (*capital adequacy ratio*) bank syariah secara rata-rata mencapai 20,54 pada Oktober 2019. Kisaran CAR perbankan syariah dari tahun ke tahun stabil dan cenderung tinggi.

CAR merupakan rasio kecukupan modal yang menunjukkan kemampuan perbankan dalam menyediakan dana yang untuk mengatasi kemungkinan risiko kerugian. Semakin besar nilai CAR

“

*Dengan terus bertumbuhnya perbankan syariah, secara otomatis kontribusi terhadap ekonomi nasional juga terjaga.*

*Apalagi secara filosofi, gerak perbankan syariah selalu berbasis pada sektor riil dan pada UMKM. Di kedua sektor itu, secara umum akan membutuhkan tenaga kerja sehingga berpengaruh dengan penurunan pengangguran*

”

mencerminkan kemampuan perbankan yang semakin baik dalam menghadapi kemungkinan resiko kerugian.

Jika kita melihat efektifitas pemanfaatan aset atau bagaimana kemampuan bank menghasilkan profit (*ROA-return on asset*) terlihat ada perbaikan cukup bagus di BUS. Pada Desember 2018, ROA BUS sebesar 1,28 persen, naik menjadi 1,65 persen pada Oktober 2019. Tapi sebaliknya untuk UUS justru memburuk, pada periode yang sama ROA turun dari 2,24 menjadi 1,96 persen.

Dari sisi BOPO (Belanja Operasional terhadap Pendapatan Operasional) posisi BUS membaik, sedangkan UUS cenderung memburuk. Tetapi secara keseluruhan BOPO UUS jauh lebih baik dibanding BUS. Semakin kecil nilai BOPO semakin efisien bank dalam beroperasi.

Pada Desember 2018, BOPO pada BUS berada di 89,18 persen dan turun alias membaik menjadi 85,55 persen pada Oktober 2019. Pada periode yang sama BOPO pada UUS justru naik dari 75,38 persen menjadi 78,08 persen. Jadi terlihat bahwa BUS semakin

efisien sedangkan UUS semakin berkurang efisiensinya dalam mengelola margin bagi hasil.

Rasio yang belum menggembirakan adalah NPF (*non performing financing*), yakni pembiayaan bermasalah yang masuk dalam kategori kurang lancar, diragukan, dan macet. Di kategori BUS, posisi NPF cukup memprihatinkan yakni 3,26 persen pada Desember 2018. Lebih memprihatinkan lagi, karena setahun kemudian NPF justru naik menjadi 3,49 persen pada Oktober 2019.

Kondisi di UUS relatif lebih baik meskipun terjadi juga kenaikan persentase pendanaan bermasalahnya. Pada periode yang sama, NPF naik dari 2,15 persen menjadi 2,59 persen. Diharapkan sampai penutupan akhir tahun angka-angka tersebut bisa membaik sehingga kondisi bank lebih aman secara finansial.

### Kontribusi Terhadap Ekonomi Nasional

Perbankan syariah selalu tumbuh setiap tahunnya. Terkadang pertumbuhannya bagus menembus dua digit, tak jarang pula yang berada pada tataran satu digit. Tapi nyaris dalam situasi apapun, selalu ada pertumbuhan positif.

Dengan terus bertumbuhnya perbankan syariah, secara otomatis kontribusi terhadap ekonomi nasional juga terjaga. Apalagi secara filosofi, gerak perbankan syariah selalu berbasis pada sektor riil dan pada UMKM. Di kedua sektor itu, secara umum akan membutuhkan tenaga kerja sehingga berpengaruh dengan penurunan pengangguran.

Tidak kalah penting peranan bank syariah adalah menggerakkan ekonomi halal yang sekarang sedang menggeliat lewat apa yang disebut gaya hidup halal.



## Bank Umum Syariah

- ☑ PT. Bank Aceh Syariah
- ☑ PT. BPD Nusa Tenggara Barat Syariah
- ☑ PT. Bank Muamalat Indonesia
- ☑ PT. Bank Victoria Syariah
- ☑ PT. Bank BRI Syariah
- ☑ PT. Bank Jabar Banten Syariah
- ☑ PT. Bank BNI Syariah
- ☑ PT. Bank Syariah Mandiri
- ☑ PT. Bank Mega Syariah
- ☑ PT. Bank Panin Dubai Syariah
- ☑ PT. Bank Syariah Bukopin
- ☑ PT. Bank BCA Syariah
- ☑ PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah
- ☑ PT. Bank Maybank Syariah Indonesia

## Unit Usaha Syariah

- ☑ PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk
- ☑ PT. Bank Permata, Tbk
- ☑ PT. Bank Maybank Indonesia, Tbk
- ☑ PT. Bank CIMB Niaga, Tbk
- ☑ PT. Bank OCBC NISP, Tbk
- ☑ PT. Bank Sinarmas
- ☑ PT. Bank Tabungan Negara, Tbk
- ☑ PT. BPD DKI
- ☑ PT. BPD DI Yogyakarta
- ☑ PT. BPD Jawa Tengah
- ☑ PT. BPD Jawa Timur, Tbk
- ☑ PT. BPD Sumatera Utara
- ☑ PT. BPD Jambi
- ☑ PT. BPD Sumatera Barat
- ☑ PT. BPD Riau dan Kepulauan Riau
- ☑ PT. BPD Sumsel dan Bangka Belitung
- ☑ PT. BPD Kalimantan Selatan
- ☑ PT. BPD Kalimantan Barat
- ☑ PT. BPD Kalimantan Timur
- ☑ PT. BPD Sulselbar

Fashion syariah, makanan halal, dan pariwisata halal akan menjadi andalan bagi ekonomi halal di Indonesia, sehingga menyumbang besar pada pertumbuhan ekonomi.

Di sini bank syariah berperan secara tidak langsung karena nyaris seluruh transaksi menggunakan bank syariah untuk menyempurnakan kehalalannya. Baik itu berupa simpanan maupun kebutuhan pembiayaan. Semakin besar ekonomi halal berkembang, semakin besar pula peranan perbankan syariah dalam berkontribusi terhadap perekonomian nasional.

Melihat berbagai rasio yang tersaji di atas, tetap muncul keyakinan bahwa perbankan syariah akan terus tumbuh. Seiring dengan pertumbuhan tersebut diyakini pula bahwa kontribusi terhadap perekonomian juga semakin besar.

## Tantangan dan Peluang Konversi

Apa langkah *shortcut* untuk menaikkan pangsa pasar bank syariah? Jawabannya tunggal: konversi. Konversi dari bank konvensional menjadi bank syariah akan dengan segera mendongkrak pangsa pasar bank syariah. Semakin besar aset bank yang dikonversi, semakin besar pula

persentase kenaikan pangsa pasar bank syariah. Karena itu sejak 2010an muncul wacana bahwa pemerintah akan melakukan konversi salah satu bank BUMN menjadi syariah. Bank yang saat ini banyak disebut adalah Bank BTN. Alasannya, proses konversi tidak terlampau rumit karena BTN belum memiliki cabang di luar negeri sebagaimana BNI dan Bank Mandiri. Karena bagaimana pun konversi akan terkait dengan aspek hukum di negeri yang bersangkutan di mana bank memiliki cabang.

Selain itu, dibanding bank pemerintah lain seperti BRI, BNI, dan Bank Mandiri, aset BTN kecil sehingga relatif lebih *simple* dalam proses konversi. Dan yang tak kalah penting, aset BTN boleh dibidang halal, karena mayoritas pendanaan diberikan dalam bentuk properti, terutama perumahan.

Tapi entah kenapa dalam perjalanan wacana tersebut menguap begitu saja. Kini nyaris tidak ada lagi pembicaraan tentang konversi BTN menjadi syariah. Belakangan justru muncul dua opsi yakni menggabungkan bank syariah yang dimiliki oleh

bank BUMN atau membuat bank BUMN syariah yang baru.

Memang harus diakui bahwa banyak tantangan yang dihadapi untuk mengkonversi menjadi bank syariah. Ada tantangan politik, ada tantangan ekonomi, ada pula tantangan sosial.

Pada tantangan politik, jika melihat pengalaman konversi Bank NTB, awalnya muncul resistensi dari anggota dewan. Pemerintah provinsi terpaksa terus melakukan lobi-lobi politik agar konversi tersebut dapat dilaksanakan. Lobi berjalan cukup alot dimana sampai tahap akhir keputusan diketok, masih ada satu fraksi yang menolak untuk konversi.

Tantangan ekonomi berpijak pada kehendak nasabah jika simpanan atau pinjaman mereka dikonversi menjadi bersistem syariah. Jika sebagian besar nasabahnya muslim, mungkin tidak masalah, tetapi jika nasabah besar adalah nonmuslim, bisa jadi mereka keberatan jika dilakukan konversi. Ini perlu diwaspadai.

Di luar itu ada tantangan sosial yakni bagaimana masyarakat sebagai *stakeholder* dapat menerima secara bulat tanpa ada

pertentangan. Kalaupun ada pertentangan, skalanya bisa diperkecil sehingga tidak menjangar kemana-mana. Artinya jangan sampai isu konversi menjadi syariah justru menjadi bumerang bagi kehidupan sosial masyarakat.

Ketika kita bicara tantangan, dibaliknya selalu ada peluang. Tidak ada kepentingannya bagi sebuah bank melakukan konversi ke syariah jika tidak ada peluang. Justru beberapa bank daerah melakukan konversi karena mereka melihat peluang besar bagi berkembangnya ekonomi syariah di tanah air.

Dengan semakin besarnya *ghirah* keislaman umat muslim di Indonesia, maka kesadaran untuk mempergunakan produk halal semakin besar, termasuk dalam bidang keuangan perbankan. Kondisi ini menjadi peluang bagi bank syariah, sehingga perlu ditangkap sedini mungkin.

Besarnya *ghirah* yang dibarengi dengan tumbunya kelas menengah muslim, menjadi kian klop untuk pertumbuhan bank syariah. Semakin tinggi kelas sosial ekonomi semakin tinggi pula pendidikan, sehingga kesadaran untuk bergaya hidup halal semakin tinggi. Dengan semakin berkembangnya bisnis syariah, maka keuangan syariah pun akan tumbuh cepat.

Di situlah peluang kenapa bank konvensional perlu konversi menjadi bank syariah. Apalagi jika pemerintah dapat mengeluarkan kebijakan yang mampu memperbesar peran bank syariah di masyarakat. Saat ini boleh dibidang perbankan syariah tumbuh secara organik, karena hanya sedikit sentuhan kebijakan dari pemerintah yang mendorong bank syariah untuk berkembang.

Di sisi lain, sebagaimana ditulis di Infobank, Ketua Umum Asosiasi

Bank Pembangunan Daerah (Asbanda) Supriyatno mengatakan ada empat hal yang perlu dipertimbangkan untuk melakukan konversi, terutama untuk BPD. *Pertama* kesiapan sumber daya manusia di yakni selain masalah kompetensi, juga faktor muamalah dalam perbankan syariah. *Kedua*, kesiapan pemegang saham dalam transaksi perbankan syariah, khususnya ekosistem bisnis yg merupakan *captive market* BPD. *Ketiga*, kesiapan masyarakat di daerah masing-masing yang merupakan nasabah atau calon nasabah BPD yg akan menjadi target market paska konversi. Dan *keempat* adalah kesiapan aturan internal agar sesuai dengan aturan OJK dan Dewan Syariah Nasional dalam melaksanakan transaksi perbankan syariah.

## Respon Pasar

Melihat bagaimana respon pasar bisa dilihat dari kinerja bank syariah hasil konversi. Untuk Bank



*Besarnya ghirah keislaman umat muslim di Indonesia, menjadikan kesadaran untuk mempergunakan produk halal semakin besar, termasuk dalam bidang keuangan dan perbankan. Kondisi ini menjadi peluang bagi bank syariah, sehingga perlu ditangkap sedini mungkin. Dilain sisi dengan besarnya ghirah yang dibarengi dengan tumbunya kelas menengah muslim, menjadi kian klop untuk pertumbuhan bank syariah. Semakin tinggi kelas sosial ekonomi semakin tinggi pula pendidikan, sehingga kesadaran untuk bergaya hidup halal semakin tinggi. Dengan semakin berkembangnya bisnis syariah, maka keuangan syariah pun akan tumbuh cepat.*



Aceh mungkin bisa sedikit dinafikan, karena konversi sudah menjadi kewajiban termasuk cabang bank konvensional. Dengan begitu bagi masyarakat tidak ada pilihan lain selain ke bank syariah.

Respon yang paling *sahih* adalah melihat kinerja Bank NTB Syariah. Jika kinerja bagus, maka selain karena manajemen lebih profesional juga karena kepercayaan nasabah terhadap bank syariah semakin tinggi. Dan terbukti, kinerja Bank NTB Syariah kian mencorong setelah konversi.

Dalam *business review* yang digelar di Mataram Desember lalu, dipaparkan mengenai kinerja Bank NTB Syariah khususnya pada 2018 dan 2019. Dari sisi penghimpunan dana pihak ketiga (DPK) naik dari Rp 4,92 triliun pada Desember 2018 menjadi Rp 8,67 triliun atau naik 76,2 persen. Pada periode yang sama total aset, pada Desember 2018 tercatat Rp7,04 triliun, naik pesat sebesar 50,17 persen menjadi Rp10,57 triliun pada November 2019. Ditargetkan hingga akhir 2019, laba yang diperoleh mencapai Rp161,5 miliar, lebih tinggi dibanding laba yang diperoleh tahun 2018 yang tercatat Rp152 miliar.

Keunikan jumlah dana dari pihak ketiga mencerminkan bahwa kepercayaan masyarakat terhadap bank hasil konversi semakin tinggi. Ditambah dengan profesionalisme manajemen yang mampu mengelola dana pihak ketiga dengan baik sehingga menghasilkan laba yang tinggi, semakin menambah kepercayaan masyarakat.

Dengan semakin baiknya kinerja bank hasil konversi, semakin menambah keyakinan bahwa konversi merupakan pilihan rasional bagi bank konvensional, khususnya bank daerah.

# CIMB NIAGA SYARIAH

## “Komitmen Majukan Industri Syariah”



**Pandji P. Djajanegara**

Direktur  
CIMB Niaga Syariah

Peningkatan pangsa pasar industri perbankan syariah melalui konversi sudah menjadi isu hangat akhir-akhir ini, di antaranya beberapa BPD sudah melakukan penajakan hingga secara definitif beroperasi dengan sistem syariah. Tidak hanya BPD, bank-bank umum pun melakukan analisis progresif untuk segera mengambil langkah dalam pengembangan bisnis bank ke sektor syariah.

CIMB Niaga Syariah yang saat ini masih berbentuk Unit Usaha Syariah, juga sedang menyusun langkah untuk melakukan ekspansi strategis dan fokus mengembangkan bisnis pada sektor tersebut. Tim KNKS Insight, berkesempatan melakukan wawancara eksklusif dengan Direktur CIMB Niaga Syariah, Bapak Pandji P. Djajanegara, untuk mengetahui lebih detail terkait

rencana dan langkah-langkah strategis yang akan dilakukan manajemen CIMB Niaga Syariah.

**Sejarah UUS CIMB Niaga Syariah, UUS dengan jumlah aset yang terbesar di Indonesia** UUS CIMB Niaga Syariah berdiri tahun 2004. Hasil merger antara Bank Niaga dengan Bank Lippo tahun 2008, lalu berganti nama menjadi CIMB Niaga Syariah. Namun sebenarnya, tahun 2004 diawali oleh Bank Niaga, Bank Lippo baru masuk di tahun 2006 dalam kondisi masih mencari bentuk yang ideal untuk memasarkan produk-produk syariah. Karena masih dalam tahap belajar, semuanya masih melakukan *end to end* bisnis.

*End to end* bisnis yang dimaksud adalah semua aktivitas yang ada di perbankan syariah dilakukan

melalui UUS-nya masing-masing. Karena unit bisnis dan segmennya masih kecil dan melihat peluang yang sangat berat di tahun 2015, akhirnya keduanya sepakat untuk melakukan *leveraging*.

*Leveraging* sendiri berarti menggunakan infrastruktur konvensional agar bisa melakukan aktivitas perbankan syariah. *Leveraging* baru bisa direalisasikan sepenuhnya tahun 2016. Sehingga, sumber daya manusia (SDM) di kedua unit usaha, baik syariah maupun konvensional, bisa memahami produk dan operasional masing-masing.

Pada awalnya, produk-produk yang ada, terutama produk *financing* masih bersifat generik, hanya mengganti “cap” dari konvensional menjadi syariah. Jika CIMB Niaga mengeluarkan produk dan *channel* digital, tidak hanya ditujukan untuk produk konvensional, tetapi juga untuk unit syariah. Semuanya dilakukan tahun 2016. Setelah tahun 2016, angka dan performanya meningkat signifikan. Secara singkat, CIMB Niaga mengawali entitas tahun 2004 dan melakukan merger serta pembentukan sistem tahun 2008. Baru kemudian secara *end to end* di 2016.

### Peluang Pertumbuhan Kinerja UUS Bank CIMB Niaga Tahun 2020

Laporan kinerja UUS Bank CIMB Niaga untuk tahun 2019, secara resmi baru dirilis hingga bulan September 2019. Dari sisi *financing* UUS Bank CIMB Niaga naik 29 persen. Untuk Dana Pihak Ketiga (DPK) naik 21 persen. Sementara untuk laba sebelum pajak (PBT) naik 60 persen. Jika dilihat hingga bulan Desember 2019, komponen utama seperti *financing*, DPK, PBT, maupun aset, kesemuanya naik secara signifikan. Minimum 25 persen dengan tetap menjaga *Non Performing Finance* (NPF) di bawah satu persen.

Tantangan utama bagi Unit Usaha Syariah Bank CIMB Niaga adalah likuiditas yang ketat. Untuk tahun 2020, UUS CIMB Niaga menargetkan likuiditas di angka 20 persen.

### Peran UUS CIMB Niaga dalam Mendorong Sektor UMKM di Indonesia

Posisi per Desember 2019, berdasarkan persentase, UUS CIMB Niaga menyalurkan pembiayaan untuk UMKM sebesar 9 persen dari total keseluruhan pembiayaan. Sementara untuk sektor korporasi sebesar 40 persen, komersil 12 persen, dan konsumen 39 persen.

Dari angka tersebut UUS CIMB Niaga melihat sektor UMKM sangat berpotensi untuk terus meningkat. Salah satu langkahnya dengan memaksimalkan peran UUS CIMB Niaga dalam merangkul dan mendukung dari sisi permodalan untuk kalangan UMKM di Indonesia.

### Langkah UUS CIMB Niaga untuk Spin Off

Sejak 2016, UUS CIMB Niaga telah memiliki ide untuk melakukan *spin off* dari bank induknya CIMB Niaga. Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia (PBI), bahwa UUS wajib melakukan *spin off* 15 tahun sejak diterbitkannya UU Perbankan Syariah. UUS CIMB Niaga telah menyampaikan izin penundaan kurang lebih dua tahun agar persiapannya lebih matang. Harapannya tahun 2021 telah siap. Namun, menurut Pandji, UUS CIMB Niaga melakukan *spin off* selambat-lambatnya, di pertengahan tahun 2023. UUS CIMB Niaga telah membentuk tim pelaksana untuk menangani *spin off*.

Pandji menuturkan, manajemen memutuskan pertengahan 2020 untuk memulai reaktivasi organisasi *spin off*. Organisasi

“

Tantangan utama yang dihadapi CIMB Niaga Syariah adalah Likuiditas yang ketat. Likuiditas saat ini tambah berat dan mahal sehingga tahun ini kita pasang target 20%

”

*spin off* dimaksudkan untuk membentuk Unit Usaha Syariah (UUS) menjadi Bank Umum Syariah (BUS).

“Di dalam tim itu sendiri sudah lengkap, supaya bisa mengetahui apa saja yang kurang, agar bisa dilengkapi tanpa merubah infrastruktur yang sifatnya *basic*. Di satu tahun terakhir, apa yang bisa dibereskan oleh internalnya, kita kerjakan dulu, jadi dua tahun sebelumnya, kalau kita benar-benar harus *spin off* tidak terlalu berat.” Demikian ungkap Pandji.

### Peran UUS CIMB Niaga dalam Memberikan Edukasi dan Literasi Keuangan Syariah

Literasi memang menjadi isu di kalangan industri keuangan syariah saat ini. Menurut laporan Otoritas Jasa Keuangan, literasi keuangan syariah di Indonesia dinilai masih sangat rendah, yakni sekitar 8,1 persen. Sehingga kesadaran dan pemahaman masyarakat tentang bank syariah masih minim. UUS CIMB Niaga telah melakukan langkah strategis untuk mendukung kesadaran masyarakat menggunakan produk dan jasa perbankan Syariah.

Sebelum terjun ke market, UUS CIMB Niaga telah memberikan edukasi secara internal. “Maka dari itu, tim kami 50 persen kurang lebih waktunya dipakai untuk edukasi. Yang dilakukan edukasi adalah tim kita sendiri, sehingga

jika ada tim konvensional diberikan edukasi, dampaknya mereka juga dapat mengedukasi market dengan natural. Edukasi menjadi tugas semua orang, tidak hanya untuk mereka yang berada di kantor syariah. Sehingga sebelum mereka bisa mengedukasi market, kita berikan edukasi dulu secara langsung dan bertahap.” Beber Pandji.

UUS CIMB Niaga memiliki beberapa bentuk dan pola edukasi. Baik melalui sarana digital (LOJ), maupun dengan memberikan sertifikasi petugas. Kelulusan menjadi syarat penting bagi SDM untuk menjual produk-produk syariah.

SDM Syariah di CIMB Niaga terdiri dari dua kategori, pertama adalah SDM dari konvensional yang sudah mengerti produk perbankan konvensional yang ditarik belajar

untuk memiliki kompetensi syariah. Kedua SDM yang sudah memahami perekonomian syariah.

“Jadi, menurut pengalaman kita lebih mudah mengajari orang-orang dari perbankan konvensional untuk belajar mengenai pemahaman syariah. Orang dengan latar belakang syariah juga kita ajarkan perbankan konvensional. Artinya begini, orang di perbankan konvensional umumnya berkarir sudah cukup lama, sementara, orang yang mengerti konsep syariah boleh dibilang belajar bank belum lama karena industrinya juga masih baru, jadi seperti yang saya bilang tadi lebih mudah untuk mengajari orang konvensional ke syariah dibandingkan syariah ke konvensional.” Tutur Pandji.

Dalam empat tahun terakhir, CIMB Niaga sendiri lebih banyak

merekrut SDM yang memiliki latar belakang konvensional. Kompetensi SDM yang bagus di perbankan konvensional, harus bisa diterapkan di perbankan syariah. Bukan hanya dari sisi produknya, tetapi juga dari sisi pengalaman perbankan dan pemahaman dengan nasabah.

### Langkah Pemerintah terhadap Potensi Pengembangan Industri Perbankan Syariah di Indonesia

Saat ini, Bank Indonesia (BI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sudah memiliki kompartemen syariah, sehingga komitmen untuk memajukan industri keuangan syariah semakin kuat dan solid. Pandji menuturkan, peraturan-peraturan yang dikeluarkan semakin banyak untuk mendukung industri keuangan syariah. Begitu juga dengan Komite Nasional Keuangan Syariah (KNKS) dan



Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) yang sudah rutin memberikan sosialisasi. “Mereka juga sudah sering mengajak *meeting* kita. Jadi sebenarnya kita semua sudah bergerak, tapi ini jangan sampai kehilangan momentum, sekarang sudah ada Kyai Ma'ruf Amin juga sangat *concern* dalam mengembangkan ekonomi syariah.” Kata Pandji.

Saat ini, bank syariah butuh dukungan pemerintah dan KNKS yang bersifat *quick wins*. Dukungan *quick wins* sendiri bisa diartikan kebijakan yang memberikan pertumbuhan terhadap industri keuangan syariah. Jika dilihat dari presentasinya, pertumbuhan bank syariah masih di bawah 6 persen.

“Pertumbuhan bank syariah masih di bawah 6 persen, masih 5,9 persen, *at least* November tidak bergerak. Antara November 2018 sampai Desember 2019 masih 5,9 persen. *Quick wins* bisa sesuatu yang sifatnya cepat, supaya terasa. Sesuatu yang benar-benar hit untuk pertumbuhan bank syariah,” demikian harapan Pandji.

Pandji juga mengungkapkan harapannya saat bertemu langsung dengan KNKS. Untuk unit bisnis misalnya, sewaktu Pandji memberikan presentasi dirinya menyampaikan langsung ke Direktur Eksekutif KNKS, Ventje Rahardjo

“Pak Ventje, itu ada peraturan di BI yang bilang bahwa perbankan itu 20 persen harus untuk sektor mikro. Coba, deh, ketemu BI, bilang bahwa perbankan itu 20 persen harus syariah, kan, cukup peraturan itu di BI tidak perlu ke mana-mana.” Ungkap Pandji.

Dengan demikian efeknya bisa sangat luar biasa. Bank induk dipastikan akan *all out* untuk mendukungnya. Saat ini, bank induk *all out* untuk sektor mikro

karena ketakutan penalti bila tidak sampai 20 persen. Harapan Pandji untuk Komite Nasional Keuangan Syariah

Sebagai pelaku dan *new entry* dalam perbankan syariah, UUS CIMB Niaga boleh dibilang masih pemula. Termasuk dalam penguasaan market. Bank-bank dari luar negeri dan bank swasta konvensional lainnya banyak yang sudah *expert*.

Perlu adanya edukasi yang komprehensif terkait pengetahuan syariah. Bukan hanya di level market tetapi juga untuk internal bank. Terlebih, pemerintah bisa mendorong bank induk agar lebih memperhatikan unit usaha syariahnya. Dalam satu bulan, sudah ada tiga BPD yang ingin belajar tentang *leveraging* dengan UUS CIMB Niaga. Karenanya, UUS CIMB Niaga tidak mau terburu-buru dalam melakukan *spin off*.

“Kita tidak mau terburu-buru, harus benar-benar mempunyai market size yang besar. Mengapa dulu kita stop di 2018. Ekspektasi kita saat itu ingin memiliki aset Rp20 triliun. Kenapa kita tunda? Karena kita ingin memastikan harus masuk sebagai bank BUKU 3 dari sisi permodalan. Per hari ini, kita masih bank BUKU 2, modal kita masih Rp3,75 triliun. Dengan profit akhir 2020 kita pasti akan bisa mencapai total modal minimum Rp5 triliun.” Tutur Pandji.

Dengan menjadi bank BUKU 3, UUS CIMB Niaga berharap bisa menjual produk-produk yang setara dengan bank konvensional. Pandji mengatakan, untuk mengembangkan unit usaha syariah haruslah intensif. Dirinya juga berharap agar KNKS perlu melakukan percepatan *quick wins*, serta mengarahkan bank-bank induk untuk membantu dan mengembangkan bisnisnya ke sektor syariah.

“

Dari 4 tahun terakhir ini CIMB Niaga lebih banyak rekrut orang yang latar belakangnya konvensional untuk belajar Syariah. Apa yang sudah mereka lakukan dengan bagus diperbankan konvensional mereka harus bisa terapkan diperbankan Syariah, bukan hanya dari sisi produknya saja tapi dari sisi pengalaman perbankannya dan pemahaman mengenai nasabah.

”



#### Visi

Bank CIMB Niaga Syariah yakni menjadi salah satu pelaku perbankan dengan menggunakan sistem syariah, namun tetap terkemuka dan regional yang mempunyai ciri khas sendiri di dalam memberikan layanan, proses dan sumber daya manusia.

#### Misi

Bank CIMB Niaga Syariah, yakni mengaplikasikan dua sistem banking yang secara penuh dengan menjadikan bisnis perbankan syariah sebagai indikator utama dalam kinerjanya bagi seluruh unit dalam bidang bisnis dan pendukung. Sehingga dapat memperkuat teknologi informasi, infrastruktur, sistem manajemen dalam bidang informasi, model bisnis dan lain sebagainya.



## BANK NTB SYARIAH

### Tumbuh Pesat dengan Kembangkan Potensi Daerah



**Kukuh Rahardjo**

Direktur Utama  
Bank NTB Syariah

**P**erjuangan Bank NTB untuk melakukan konversi menjadi Bank NTB Syariah kini membuahkan hasil. Seiring dengan pesatnya perkembangan sektor perbankan, bank umum maupun bank syariah harus tetap berinovasi dan berkompetisi agar memiliki daya saing, baik di tingkat nasional maupun di tingkat global. Untuk mencapai pertumbuhan bisnis bank yang maksimal, Bank NTB Syariah membutuhkan peran dari seorang *leader* yang memiliki kecakapan dan profesionalitas tinggi. Bagaimana perkembangan Bank NTB Syariah saat ini? Sejauh mana peran dan kontribusi Kukuh Rahardjo dalam membangun Bank NTB Syariah?

#### Sejarah Singkat Bank NTB Syariah

Indonesia memiliki sistem perbankan nasional ganda (*dual banking system*). Dalam pelaksanaannya, sistem ini menganut paham yang membolehkan bank untuk melakukan kegiatan usaha dan operasionalnya secara konvensional maupun berdasarkan prinsip syariah.

Meningkatnya kebutuhan masyarakat akan produk-produk keuangan yang halal sesuai prinsip syariah menjadi pertimbangan tersendiri bagi Bank BPD NTB untuk melakukan konversi. Jika dirunut dari

sejarahnya, ada dua bank daerah di Indonesia yang melakukan konversi dari sistem konvensional ke sistem syariah yakni Bank Aceh dan Bank NTB sendiri. Bank Aceh mendapat dukungan dari kebijakan daerah yang komunitas masyarakatnya menginginkan sistem syariah dalam pengelolaan kegiatan operasional lembaga keuangan.

Sedangkan Bank NTB didukung oleh mayoritas penduduknya yang 95 persen beragama Islam. Hal tersebut didasari oleh hasil survei yang dilakukan oleh gubernur NTB saat itu, yakni Zainul Majdi Tuan Guru Bajang. Hasil survei menyebutkan, 80 persen responden masyarakat NTB menginginkan adanya bank syariah. Hal ini yang menjadi dasar keputusan Tuan Guru Bajang melakukan konversi terhadap Bank NTB. Keinginan sang gubernur untuk melakukan konversi didukung sepenuhnya oleh masyarakat pada saat yang sama. Meskipun sedikit berbeda latar, Bank Aceh dan Bank NTB akhirnya sukses melakukan konversi.

Bank NTB membutuhkan waktu sekitar dua tahun sebelum akhirnya keputusan Rapat Umum Pemegang Saham sepakat untuk melakukan konversi pada Oktober 2016. Menurut Direktur Utama NTB Syariah Kukuh Rahardjo, jika sistem perbankan syariah di Aceh sudah terbentuk, lain halnya dengan Bank NTB. Untuk melakukan konversi Bank NTB bekerja sama dengan melibatkan lima konsultan sekaligus. Di antaranya adalah Batas Tazkia untuk pengelolaan organisasi.

Sementara itu, untuk meningkatkan kualitas dan penataan sumber daya manusia (SDM), Bank NTB melakukan kerja sama dengan Dunamis. Guna mengoptimalkan teknologi informasi, Bank NTB merangkul

“

*Bank NTB didukung oleh mayoritas penduduknya yang 95 persen beragama Islam. Hal tersebut didasari oleh hasil survei yang dilakukan oleh gubernur NTB saat itu, yakni Zainul Majdi Tuan Guru Bajang. Hasil survei menyebutkan, 80 persen responden masyarakat NTB menginginkan adanya bank syariah*

”

Collega Inti Pratama, dan yang terakhir adalah IDC untuk pengembangan produk.

Menurutnya, konversi bank dinilai cukup kompleks, baik dari sisi infrastruktur maupun dari teknologi informasi. Kesemuanya membutuhkan konsultan yang profesional dan berjalan secara simultan selama dua tahun. Selama konversi, Bank NTB tetap berkoordinasi dengan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) maupun dengan *stakeholders* lainnya.

Pemegang saham menargetkan pada September 2018, Bank NTB Syariah harus sudah berjalan. Perjalanan konversi Bank NTB menjadi Bank NTB Syariah terhitung sejak Oktober 2016 hingga diresmikan tanggal 13 September 2018. Sementara itu, izin dari OJK telah dikeluarkan sejak tanggal 4 September 2018 sesuai dengan surat keputusan dari OJK, tetapi pelaksanaannya baru bisa dijalankan tanggal 24 September 2018.

#### Kendala dan Transformasi Panjang Bank NTB Syariah

Transformasi panjang yang dilakukan Bank NTB untuk melakukan konversi bukan untuk menghindari tantangan perubahan dan kinerja perusahaan. Menurut Kukuh, dengan atau tidak melakukan konversi, Bank NTB

tetap memiliki tantangan kinerja perusahaan. “Konversi atau tidak konversi, tidak ada kaitannya dengan kinerja”. Ujar Kukuh. Selama ini, masyarakat sering salah kaprah karena kinerja Bank NTB tidak mengalami perubahan. Pada umumnya, bank daerah didirikan setelah kemerdekaan atau sekitar tahun 1950 hingga 1960. Fungsi utama bank daerah adalah untuk mengelola kas daerah.

Pada saat itu, bank nasional hanya ada dua yakni BRI dan BNI. Hal ini menyebabkan peranan bank daerah cukup tinggi untuk memajukan perekonomian di daerahnya. Tahun 1950-1960 banyak pengusaha-pengusaha daerah yang menjadi nasabahnya. Kemudian awal tahun 1970an muncullah bank nasional Bapindo yang akhirnya harus melakukan *merger* pada tahun 1999 karena krisis ekonomi yang melanda Asia Tenggara. Pada tahun 1977 muncul pula BCA yang melakukan *merger* dengan dua bank lain.

Kemunculan bank-bank lain ini menjadi faktor persaingan antarbank dan memperkaya bank regional di daerah. Ibaratnya, bank-bank daerah ini dari kecil disuapin sehingga tidak pernah berusaha untuk keluar, dan akhirnya merasa besar hingga lupa bahwa mereka harus berubah. Persaingan antarbank ini tidak disambut dengan baik oleh bank daerah. Bank daerah merasa skeptis karena merasa sudah nyaman. Ibaratnya “Gua gini aja udah dapat *captive market*”.

Lain halnya dengan bank nasional yang lebih sigap melayani nasabah. Di sinilah mulai muncul tantangan bagi bank daerah untuk menghadapi perubahan. Terlebih saat muncul Pakto 88 yang memberikan kemudahan bagi swasta untuk membuka bank. Pada saat Pakto 88 muncul, jumlah bank meningkat dari 109





menjadi sekitar 200an yang menyebabkan mereka harus melakukan ekspansi ke wilayah regional. Peningkatan ini semakin menimbulkan persaingan ketat.

Bank daerah tidak sadar posisinya semakin tergeser, hingga akhirnya tahun 1998 terjadilah krisis moneter (Krismon) yang menyebabkan banyak bank berjatuh dan mau tidak mau harus melakukan *merger* atau diakuisisi agar tetap bertahan. Apakah kondisi ini membuat persaingan untuk bank daerah berkurang? Tentu tidak. Kondisi ini semakin memperparah dan meningkatkan persaingan. Bank-bank yang awalnya kecil menjadi besar setelah melakukan *merger*. Nasabah bank daerah kemudian beralih ke bank-bank besar, hingga akhirnya yang tersisa hanya ASN dan Pemda. Sejak tahun 2015, nasabah bank daerah yang mayoritas ASN mulai dilirik bank nasional. Hal ini yang menyebabkan kondisi Bank NTB menurun.

Saat Kukuh Rahardjo masuk Bank NTB, ia dihadapkan dengan empat

tantangan besar yang harus dihadapi. Empat tantangan tersebut *pertama*, produk dan pelayanan, *kedua*, teknologi untuk membangun sistem dan kekuatan untuk bersaing. Pada prinsipnya, bisnis bank sangat bergantung pada ketersediaan dana dan likuiditas Dana Pihak Ketiga (DPK). Jika DPK menurun, tentu bank tidak bisa melakukan ekspansi.

DPK bisa tumbuh dengan baik jika bank memiliki pelayanan yang bagus dan profesional. Hal ini tentu perlu dukungan teknologi yang memadai dan sesuai kebutuhan nasabah. Menurutnya, teknologi merupakan tantangan terbesar yang harus dihadapi. Lalu, tantangan yang *ketiga* adalah kualitas sumber daya manusia (SDM). Klasifikasi SDM bisa dilihat dari profesionalisme dan kompetensi. Saat itu, SDM Bank NTB sangat jauh dari harapan.

Tantangan yang terakhir adalah masalah budaya atau *corporate culture*. Budaya perusahaan yang bagus akan menciptakan SDM

yang berkualitas dan memiliki kompetensi. Menurut Kukuh, dari empat tantangan tersebut, SDM dan *corporate culture* menjadi catatan besar dan terberat yang harus segera diubah.

#### Evaluasi dan Perkembangan Kinerja Bank NTB Syariah setelah Konversi

Kukuh menuturkan sebuah filosofi “katak rebus” dalam membangun Bank NTB Syariah. Seekor katak yang dimasukkan ke dalam panci yang diletakkan di atas kompor, akan merasa hangat dan nyaman saat api pertama dinyalakan. Begitulah kira-kira kondisi bank daerah pada tahun 70-80an. Mereka tidak melihat bank baru sebagai tantangan.

Era Pakto 88 mulai berjalan. Kondisi katak (bank daerah) mulai panas saat “api kedua” dinyalakan. Hingga akhirnya “api ketiga” menyala saat krisis moneter tahun 1998. Bank-bank mulai berjatuh dan melakukan *merger* atau akuisi untuk terus bertahan hingga “api keempat” dinyalakan, saat nasabah mulai berpindah ke bank

lain berlanjut hingga tahun 2015 saat “api kelima” dinyalakan.

Saat itu, bank diibaratkan seperti “katak rebus”, harus berani membuat pilihan. Keluar dari dasar panci atau tetap berada di dalam dan ikut “terebus”. Kurang lebih, begitulah kondisi bank daerah jika tidak mau berubah. Kondisi tersebut berlangsung selama setahun.

Kinerja Kukuh sempat diprotes pada tahun 2018. Saat menerima tongkat estafet per September 2107, aset Bank NTB Syariah mencapai Rp8,8 triliun. Selama setahun kepemimpinannya, aset perusahaan menurun menjadi Rp7 triliun. Penurunan aset ini disebabkan Kukuh lebih berhati-hati dalam mengelola Bank NTB Syariah, terlebih dirinya terbiasa menganalisis keuangan.

Tahun 2018, laba perusahaan mencapai Rp152 milyar. Meningkat dari tahun sebelumnya yang mencapai Rp147 milyar. Padahal, jumlah asetnya menurun. Tahun 2019 lalu, aset Bank NTB Syariah naik 23 persen menjadi Rp8,6 triliun. Laba perusahaan juga meningkat hingga 23 persen atau setara Rp162 milyar.

**Peran Bank NTB Syariah dalam Mendukung Industri Halal di NTB**  
Nusa Tenggara Barat (NTB) menjadi salah satu destinasi halal di Indonesia. NTB disebut Presiden Jokowi sebagai “Bali baru” bersama lima daerah lainnya seperti Papua dan Medan. Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) NTB berasal dari sektor pertanian, perikanan, dan peternakan. Ironisnya, nilai dari PDRB dari sektor tersebut sangat kecil.

NTB merupakan gudang jagung, kopi, bawang putih, bawang merah, madu, dan lain-lain. Namun sayangnya, masyarakat NTB lebih suka menjual produknya dalam bentuk bahan baku. Produk

tersebut tidak mempunyai nilai tambah. Saat ini, Gurbenur NTB tengah mengupayakan untuk membangun industri pakan ternak yang disesuaikan dengan pola-pola dan kebutuhan masyarakat.

Kukuh sendiri sedang menggagas agar industri kopi di NTB berkembang pesat. NTB adalah salah satu penghasil kopi terbaik di nusantara. Salah satunya adalah kopi tepa, sembalun, rinjani. Kopi-kopi tak kalah enaknyanya dengan kopi toraja dan kopi bali. Namun, kopi-kopi ini jarang dikenal masyarakat karena diolah oleh industri rumahan. Masing-masing rumah memiliki brand sendiri, sehingga tidak dikenal luas seperti kopi toraja.

Jumlah penduduk NTB kurang lebih 5,2 juta jiwa. Jika satu juta penduduk NTB minum kopi secara rutin sehari sekali dengan harga per sachetnya Rp1500, selama sebulan omzetnya bisa mencapai Rp45 milyar. Di sinilah peran bank syariah untuk menyatukan UMKM yang ada di NTB.

#### Peran Regulator terhadap Perkembangan Bank Syariah di NTB

OJK, Bank Indonesia, dan KNKS memiliki peran yang sangat dominan untuk mengembangkan industri keuangan syariah di NTB. Selain menjadi pengawas, OJK juga menjadi pembina industri keuangan syariah agar berjalan sesuai koridor. Bank NTB Syariah sangat terbantu dengan keberadaan OJK. Sedangkan Bank Indonesia sendiri memainkan peran penting dalam mengawasi sistem pembayaran. Selain itu, Bank Indonesia juga menggagas agar bank daerah mengadopsi teknologi yang handal agar tidak ketinggalan dengan industri lain. Dukungan tersebut juga dilakukan KNKS untuk membangun bank syariah agar terus berkembang.

“

*Jumlah penduduk NTB kurang lebih 5,2 juta jiwa. Jika satu juta penduduk NTB minum kopi secara rutin sehari sekali dengan harga per sachetnya Rp1500, selama sebulan omzetnya bisa mencapai Rp45 milyar. Di sinilah peran bank syariah untuk menyatukan UMKM yang ada di NTB.*

”

#### Pesan Kukuh Jika Ada Bank Daerah Ingin Melakukan Konversi

Sebagai orang nomor satu di Bank NTB Syariah saat ini, Kukuh berpesan, jika ada bank daerah di provinsi lain yang ingin melakukan konversi serupa, agar jangan ragu melakukannya. Menurutnya, kinerja bank tidak ditentukan oleh adanya konversi atau tidak. Industri perbankan tetap dituntut untuk terus maju. Konversi hanyalah salah satu pendorong karena memiliki latar belakang historis emosional dengan masyarakat. Dengan adanya ikatan historis akan memudahkan bank dan masyarakat menjalin hubungan baik.

Kedua jika bank daerah menjadi besar sebaiknya segera dikeluarkan dari konflik politik. Kepentingan politik akan menjadikan bank daerah diurus oleh orang yang tidak profesional. Bank daerah harus tetap menjadi bank masyarakat. Terakhir, pemerintah daerah sebagai pemegang saham, harus benar-benar mau mendorong masyarakat untuk kembali ke bank daerahnya.



## KONVERSI Menuju Bank Syariah Guna Pengembangan Industri Halal Indonesia



**Dr. Rahmad Hakim**

Dosen Program  
Studi Ekonomi Syariah,  
Universitas Muhammadiyah  
Malang

Perkembangan perbankan syariah di Indonesia terus menggeliat dari waktu ke waktu. Indikasi perkembangan industri keuangan syariah ditandai dengan tiga faktor penting. *Pertama*, meningkatnya jumlah lembaga keuangan syariah baik dalam produk, jasa dan layanan hingga infrastruktur pendukung keuangan syariah. Berdasarkan rilis data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) 2019, total aset keuangan syariah mencapai USD 94,44 miliar dengan pangsa pasar 8,29 persen. Angka ini setara dengan 6 persen dari total pangsa pasar keuangan syariah Indonesia.

Sementara pada Lembaga Keuangan Syariah Non-Bank (LKNB), termasuk didalamnya lembaga asuransi syariah, pasar modal syariah, *baitul maal wa tamwil* (BMT) hingga Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH), telah mengalami pertumbuhan positif dalam penambahan aset dengan jumlah total mencapai 942.2 triliun. Dengan rincian, lembaga asuransi

syariah memiliki total aset yang sebesar Rp102 triliun. Sementara pada lembaga Pasar Modal Syariah total aset reksadana syariah dan sukuk mencapai Rp733 triliun. Sedangkan total aset pada dikelola pada lembaga *Baitul Mal wa Tamwil* (BMT) mencapai Rp7,2 triliun, serta Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) pada tahun 2019 lalu mengelola sekitar Rp100 triliun.

*Kedua*, penerbitan Sovereign Green Sukuk yang diterbitkan oleh Indonesia. Pada awal tahun 2019, melalui produk ini, Indonesia dapat mengumpulkan hingga USD2 miliar. Dengan rincian Global Green Sukuk sebesar USD750 juta dan Sukuk Global Reguler sebesar USD1,25 miliar.

*Ketiga*, telah diraihinya penghargaan peringkat pertama Islamic Finance Country Index (IFCI) 2019 berdasarkan rilis Global Islamic Finance Report (GIFR) 2019 oleh Cambridge Institute of Islamic Finance (Cambridge-IIF) Inggris.

Negara kita berhasil mengungguli 48 Negara dengan total poin 81,93.

Pemeringkatan ini didasarkan kepada beberapa indikator meliputi: total jumlah Bank Umum Syariah, Unit Usaha Syariah, BPRS dan lembaga keuangan non-bank serta tingkat efektifitas pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Syariah Nasional (DSN)-Majelis Ulama Indonesia (MUI). Secara demografi, Indonesia merupakan penduduk dengan jumlah Muslim terbesar di dunia.

Prosentase muslim di Indonesia mencapai 12,7 persen dari populasi dunia. Secara keseluruhan, dilaporkan sedikitnya 88,1 persen dari total 269 juta penduduk Indonesia beragama Islam. Besarnya populasi umat Muslim di Indonesia mengungguli beberapa Negara Muslim lainnya, seperti: Pakistan, Mesir, Iran, Turki, Bangladesh dan Negara Muslim lainnya (The Pew Forum on Religion & Public Life, 2019).

Melihat statistik populasi di atas, menjadi sebuah keniscayaan akan pentingnya jasa layanan perbankan syariah yang prima yang menjangkau seluruh lapisan masyarakat.

Selain untuk memenuhi permintaan masyarakat –khususnya umat Muslim, keberadaan perbankan syariah yang lebih banyak akan mampu menciptakan iklim berlomba-lomba dalam kebajikan (*fastabiqul khairat*) sekaligus peningkatan pelayanan prima secara berkesinambungan diantara bank syariah.

Dalam rangka pemenuhan terhadap kebutuhan ini, salah satu cara yang paling kongkrit, cepat, efektif dan efisien adalah dengan langkah konversi Unit Usaha Syariah (UUS) menjadi Bank Umum Syariah (BUS). Melihat sejarah perbankan syariah di Indonesia, langkah konversi telah dilakukan diantaranya adalah Bank BJB Syariah, Bank Aceh Syariah, Bank NTB Syariah dan Bank Nagari Syariah di Provinsi Sumatra Barat pada tahun 2018 lalu. Semoga di masa mendatang, akan bertambah lagi jumlah bank yang mengambil langkah ini.

### Bank Syariah Penopang Industri Halal

Dewasa ini kita telah menjalani fase dimana halal telah menjadi trend dunia, begitupula di Indonesia. Berdasarkan rilis dalam State of the Global Economy Report 2018/2019, Thomson Reuters, dinyatakan bahwa jumlah transaksi industri halal pada tahun 2023 diproyeksikan mencapai \$3,007 triliun. Ditambah lagi dengan meningkatnya jumlah kelas menengah (*middle class economy*) dunia, sehingga dapat meningkatkan jumlah wisatawan Muslim Global sebesar 3 juta jiwa pada tahun 2019, sementara Indonesia dikunjungi oleh 3,5 juta wisatawan sepanjang tahun 2019.



*Konversi ke bank syariah akan memiliki dampak luas dan berbilang (multiplier effect), selain untuk memenuhi kebutuhan dan menggerakkan sektor riil ekonomi masyarakat dan memperbesar pangsa pasar (market share) bank syariah di Indonesia dan dunia.*



Di sisi lain, kesadaran umat Muslim akan halal mulai meningkat, berdasarkan rilis dari Center of Halal Lifestyle and Consumer Studies (CHCS) 2018, dinyatakan bahwa 72,5% konsumen Muslim memiliki kesadaran akan pentingnya konsumsi makanan halal. Hal ini menjadi landasan ideologis, mengapa halal menjadi trend beberapa tahun terakhir.

Berdasarkan rilis data Global Muslim Traveling Index (GMTI) tahun 2019, Indonesia menempati posisi peringkat pertama destinasi wisata halal terbaik dunia. Prestasi ini dilalui secara perlahan sejak tahun 2015 meraih peringkat enam, tahun 2016 peringkat empat, tahun 2017 peringkat tiga, tahun 2018 peringkat dua dan peringkat pertama di tahun lalu. Dalam rangka merawat trend halal ini, selain dengan memaksimalkan faktor internal 'alami' yang kita miliki, seperti jumlah populasi dan telah ditetapkannya Undang-Undang No. 33 Tahun 2014 Tentang Jaminan Produk Halal (JPH) berserta peraturan turunannya.

Faktor lain yang tidak kalah pentingnya untuk dilakukan adalah dengan meningkatkan *market-share* Bank Syariah. Mengapa hal ini penting untuk dilakukan?. Sebab untuk menjaga momentum halal, serta memaksimalkan peluang yang ada, diperlukan Bank Syariah

sebagai penopang Industri halal di Indonesia. Penopang yang dimaksud dalam rangka mengembangkan industri halal diperlukan pembiayaan yang berasal dari bank syariah untuk membangun infrastruktur industri halal seperti destinasi wisata syariah, hotel syariah, hingga jasa transportasi syariah yang menawarkan paket jasa perjalanan sesuai dengan syariah. Hingga pengurusan sertifikat halal bagi usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Jika bank syariah mampu untuk menyediakan fasilitas pembiayaan yang besar, maka akan memiliki dampak positif terhadap ekspansi industri halal di Indonesia.

Berdasarkan rilis data Global Islamic Economy Indicator (GIEI), dalam lima tahun terakhir 2015-2019 pada kategori *Top Ten Islamic Finance*, pada tahun lalu (2019) Indonesia mengalami peningkatan peringkat yang cukup signifikan, dan berada di peringkat lima. Sementara pada tahun 2015 hingga 2016, Indonesia berada di peringkat sembilan. Sementara pada tahun 2017 hingga 2018, turun satu peringkat ke peringkat sepuluh.

Dengan melihat beberapa poin penting di atas, konversi menuju bank syariah akan memiliki dampak yang luas dan berbilang (*multiplier effect*), selain untuk memenuhi kebutuhan dan menggerakkan sektor *riil* ekonomi masyarakat di Indonesia, memperbesar pangsa pasar (*market share*) bank syariah di Indonesia dan dunia, juga akan berdampak terhadap pemeringkatan Indonesia pada Islamic Finance Country Index (IFCI), yang mengharuskan tingginya jumlah Bank Umum Syariah, serta akan meningkatkan peringkat Indonesia pada Global Islamic Economy Indicator (GIEI) pada kategori Islamic Finance. *Wallahu a'lam bisshowab.*



**Muhammad Arham, Ph.D.**  
Dosen Fakultas Ekonomi & Bisnis,  
Universitas Pertamina

## BANK SYARIAH MENUJU ERA BANKING 4.0

OJK hingga tahun 2019 jumlah bank syariah di Indonesia berjumlah 189 bank syariah yang terdiri dari 14 Bank Umum Syariah (BUS), 20 Unit Usaha Syariah (UUS), dan 164 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS).

Bank syariah di Indonesia sendiri terus mengalami pertumbuhan yang cukup pesat setiap tahunnya. Dalam kurun waktu tahun 2014-2018, perbankan syariah mampu mencatat Laju Pertumbuhan Majemuk Tahunan (*Compounded Annual Growth Rate/CAGR*) sebesar 15 persen, lebih tinggi dari industri perbankan nasional yang mencatat CAGR sebesar 10 persen pada periode yang sama. Saat ini jumlah nasabah bank syariah sudah mencapai 31,89 juta orang atau mencapai sekitar 12 persen dari total populasi Muslim di Indonesia.

Jumlah nasabah perbankan syariah ini termasuk kecil jika mengingat bahwa jumlah populasi Muslim di Indonesia mencapai sekitar 227 juta jiwa atau 87 persen dari total penduduk Indonesia. Hal ini berdampak pada masih rendahnya pangsa pasar (*market share*) aset perbankan

syariah yaitu sebesar 6,01 persen (OJK, Oktober 2019).

Masih rendahnya pangsa pasar perbankan syariah di Indonesia bila dibandingkan dengan negara tetangga seperti Malaysia (28 persen) disebabkan oleh beberapa hal diantaranya masih rendahnya tingkat literasi keuangan syariah (8,93 persen) sehingga berpengaruh pada rendahnya tingkat inklusi keuangan syariah (9,1 persen) menurut survei OJK terbaru pada tahun 2019. Sehingga perlu upaya sosialisasi yang lebih massif oleh berbagai *stakeholder* dalam membangun kesadaran di segenap lapisan masyarakat terhadap keuangan syariah.

Namun yang masih patut disyukuri yaitu sektor perbankan syariah akhirnya keluar dari jebakan pangsa pasar 5 persen pada tahun 2019. Berdasarkan catatan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) per Oktober 2019, total aset perbankan syariah mencapai Rp499,98 triliun atau 6,01 persen dari seluruh aset perbankan nasional. Beberapa faktor signifikan yang menyebabkan sektor perbankan syariah

mengalami kenaikan khususnya lima tahun terakhir ini yaitu adanya beberapa Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang sudah melakukan konversi menjadi Bank Umum Syariah seperti BPD Aceh yang memberikan kontribusi aset Rp25 triliun dan BPD NTB yang memberikan kontribusi kenaikan aset Rp7 triliun.

Diharapkan ke depan, dengan suksesnya konversi Bank Aceh Syariah dan Bank NTB syariah, maka BPD di daerah juga tertarik untuk konversi seperti Bank Nagari yang sudah mengambil keputusan konversi pada RUPS akhir tahun 2019. Kontribusi Bank Nagari diperkirakan sekitar Rp24 triliun terhadap peningkatan aset perbankan syariah nantinya.

Ditengah disrupsi teknologi dewasa ini, perbankan syariah juga harus berkompetisi tidak hanya dengan perbankan konvensional namun juga dengan perusahaan teknologi finansial (*financial technology/fintech*). Era banking 4.0 telah merevolusi dan mentransformasi sektor keuangan syariah sehingga inovasi bank syariah dalam hal layanan teknologi kepada konsumen menjadi suatu hal yang mutlak. Perubahan perilaku konsumen menuntut perbankan untuk lebih adaptif dengan teknologi digital. Karena jika tidak, maka perbankan syariah akan bisa ditinggal nasabah dan beralih ke institusi keuangan syariah lain seperti fintech syariah.

Menurut survey dari PWC (2018) menunjukkan hanya 14 persen dari bank syariah yang mengatakan bahwa tujuan dari digitalisasi adalah untuk meningkatkan pendapatan dari bank syariah. Padahal digitalisasi perbankan syariah bisa berdampak pada efisiensi biaya yang dikeluarkan sehingga bisa meningkatkan pendapatan bank syariah. Di luar negeri sendiri seperti Amerika Serikat, sudah

terjadi pergeseran dari outlet fisik cabang ke arah *digital banking* dimana ada sekitar 1,915 outlet bank yang ditutup dari tahun 2014-2018 (Forbes, 2019). Bank syariah dewasa ini tidak bisa hanya mengandalkan outlet fisik saja namun juga harus menjangkau nasabahnya melalui layanan digital seperti *internet banking* dan *mobile banking*.

Menurut hemat penulis, strategi perbankan syariah untuk menambah outlet fisik cabang harus mulai dikurangi karena trend kedepan nasabah lebih suka menggunakan elektronik *channel* dari pada datang ke kantor layanan. Hal ini diperkuat oleh data bahwa di Indonesia ada sekitar 132 juta pengguna internet dengan 178 juta pemilik smartphone dan 120 juta pemilik aktif akun sosial media.

Bank syariah perlu untuk mengembangkan saluran pelayanan *omni channel* (lebih dari satu channel penjualan) berbasis teknologi informasi. Dengan demikian nasabah bank syariah bisa mendapatkan layanan dari berbagai macam saluran atau *device* dengan fungsi dan pengalaman yang sama.

Dalam hal digitalisasi perbankan syariah, unsur orientasi nasabah

“

*Bank syariah perlu untuk mengembangkan saluran pelayanan omni channel (lebih dari satu channel penjualan) berbasis teknologi informasi. Dengan demikian nasabah bank syariah bisa mendapatkan layanan dari berbagai macam saluran atau device dengan fungsi dan pengalaman yang sama.*

”

(*customer orientation*) menjadi salah satu unsur yang penting misalnya tidak lagi diperlukan tanda tangan basah nasabah untuk membuka rekening di suatu bank syariah dimana proses verifikasi nasabah dilakukan dengan proses *Know Your Customer (KYC)* yang diintegrasikan dengan menggunakan *platform* teknologi seperti *video-call* di smartphone atau laptop.

Sehingga memasuki era revolusi industri 4.0 ini perbankan syariah perlu semakin memahami pasar melalui riset yang dilakukan terhadap nasabah agar bank Syariah bisa memetakan perilaku konsumennya. Sehingga sangat penting bagi industri perbankan syariah untuk memanfaatkan *big data* untuk digunakan dalam hal mengumpulkan informasi mengenai para nasabahnya misalnya untuk mengamati perilaku (*behavior*) para nasabahnya hingga ke media sosial yang mereka gunakan sehingga dapat dilakukan analisis resiko kredit.

Selanjutnya inovasi harus terus dilakukan dengan proaktif khususnya dalam mengetahui pengalaman nasabah (*customer experience*) serta performa dan produktivitas dari bank syariah tersebut. Kolaborasi dan kerjasama bank Syariah juga sebaiknya dilakukan dengan perusahaan fintech syariah mengingat jangkauan fintek dalam menggaet nasabah yang tidak bisa diakses layanan perbankan (*unbankable*).

Bank Syariah juga perlu memahami pasar generasi Muslim Milenial yang mempunyai karakteristik cenderung kepada aspek digitalisasi yang tinggi, inovatif, kreatif dan sudah semakin melek finansial terhadap berbagai produk keuangan Syariah. Karena ke depan generasi muslim milenial inilah yang akan menjadi mesin penggerak ekonomi keuangan syariah di Indonesia.