

KAJIAN PEMBENTUKAN *HOLDING COMPANY* PADA PT BANK MUAMALAT INDONESIA, TBK

Prasetyowati¹⁾

¹⁾STTKD Yogyakarta

Abstrak

PT BMI, Tbk memiliki beberapa kegiatan sosial yaitu, Baitulmaal Muamalat (BMM), Muamalat Institut (MI), dan unit Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK). Pada dasarnya, PT BMI, Tbk ingin fokus dalam menjalani kegiatan perbankan sehingga kegiatan-kegiatan sosial ini dapat berjalan secara mandiri menjadi suatu perusahaan di luar kegiatan perbankan. Untuk tetap bertahan di pasar perbankan syariah, PT BMI, Tbk ingin mengembangkan bisnisnya dengan membuka institusi-institusi keuangan syariah yang dapat mendukung kegiatan operasional perbankan. Namun, keinginan tersebut terhambat oleh ijin Bank Indonesia (BI) yang melarang perbankan syariah untuk membuka bisnis keuangan syariah di luar kegiatan perbankan. Untuk itu, perlu ditinjau kembali adanya rencana pembentukan holding company yang dapat menaungi PT BMI, Tbk beserta institusi syariah lainnya yang mendukung pengembangan perekonomian syariah di Indonesia.

Penelitian ini dilakukan melalui wawancara dan obeservasi untuk mendapatkan data primer. Kemudian data sekunder diperoleh dari data internal obyek penelitian, literatur internet, hasil-hasil yang terkait, buku-buku, koran dan majalah. Berdasarkan hasil penelitian, PT BMI, Tbk beserta unit usahanya dapat membentuk investment holding company dimana bentuk holding tersebut tidak melakukan kegiatan operasional dan hanya bertindak sebagai pemegang saham untuk melakukan investasi serta pengaturan portofolio investasi kepada SBU-SBU. Setelah holding company terbentuk, PT BMI, Tbk perlu melakukan spin off terhadap BMM, MI, dan DPLK sebagai unit usahanya agar menjadi entitas yang terpisah dan memiliki badan hukum sendiri.

Kata kunci: *holding company, perbankan syariah, strategic business unit/SBU.*

PENDAHULUAN

PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk (PT. BMI, Tbk) merupakan salah satu bank yang tergolong ke dalam bank bagi hasil dimana dalam melakukan kegiatan usahanya berdasarkan pada prinsip hukum syariah Islam dengan mengacu pada Al-Qur'an dan Al-Hadist dengan maksud beroperasi mengikuti ketentuan syariah Islam khususnya yang berkaitan dengan tata cara bermuamalah. Dalam melakukan usahanya, bank syariah melakukan investasi dengan sistem bagi hasil.

Visi dari PT BMI, Tbk adalah menjadi bank syariah utama di Indonesia, dominan di pasar spiritual, dpikagumi di pasar rasional. Dalam rangka mewujudkan visi tersebut, misi PT BMI, Tbk yang hendak dicapai adalah menjadi *role model* lembaga pkeuangan syariah dunia dengan penekanan pada sepmangapt keppwirausahaan, keunggulan manajemen dan orientasi investasi yang inovatif puntuk memaksimalkan nilai kepada *stakeholder*.

Bank Muamalat Indonesia (BMI) merupakan pelopor bank Islam di Indonesia. Setelah terjadinya krisis moneter, banyak bank konvensional yang bankrut, tetapi BMI tetap bertahan dengan prinsip syariah Islam dalam kegiatan operasionalnya. Sebelum berdirinya bank syariah beberapa badan usaha pembiayaan non-bank telah menerapkan konsep bagi hasil dalam kegiatan operasionalnya. Hal tersebut menunjukkan meningkatnya kebutuhan masyarakat akan hadirnya institusi-institusi keuangan yang dapat memberikan jasa keuangan yang sesuai dengan syariah. Mulai berkembangnya dan ketertarikan masyarakat akan ekonomi syariah, maka BMI akan

mengembangkan sayapnya untuk masuk ke bisnis keuangan lain yang berkaitan dengan bisnis utamanya yaitu perbankan. Langkah ini dapat mewujudkan serta memperkokoh visi dan misi perseroan.

Saat ini, PT BMI, Tbk memiliki beberapa kegiatan sosial yaitu, BMM yang merupakan lembaga pemberdayaan dan amil zakat nasional, MI yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan latihan mengenai perbankan syariah, dan unit DPLK sebagai lembaga yang mengurus dana pensiun dari karyawan Muamalat dan beberapa instansi pemerintah yang menggunakan jasa PT BMI, Tbk. Pada dasarnya PT BMI, Tbk ingin fokus dalam menjalani kegiatan perbankan sehingga pkegiatan-kegiatan sosial ini dapat berjalan secara mandiri menjadi suatu perusahaan di luar kegiatan perbankan.

Dalam upayanya untuk bertahan di pasar perbankan syariah, PT BMI, Tbk ingin mengembangkan bisnisnya dengan membuka institusi-institusi keuangan syariah yang dapat mendukung kegiatan operasional perbankan. Namun, hal ini terhambat oleh ijin Bank Indonesia (BI) yang melarang perbankan syariah untuk membuka bisnis keuangan syariah di luar kegiatan perbankan. Oleh karena itu perlu ditinjau kembali adanya rencana pembentukan *holding company* yang dapat menaungi PT BMI, Tbk beserta institusi syariah lainnya yang mendukung kegiatan pengembangan perekonomian syariah di Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

Restrukturisasi Perusahaan

Saat ini dalam dunia usaha nyata, perusahaan dapat dibagi atas dua macam; pertama, perusahaan yang memiliki lebih dari satu bidang usaha yang berbeda dan memiliki beberapa anak perusahaan, sehingga perusahaan ini sering dikenal sebagai konglomerat, *holding company* atau *group*. Kedua perusahaan yang memiliki beberapa unit bisnis strategis (*Strategic Business Unit/SBU*).

Salah satu komponen yang disusun ulang adalah organisasi di dalam korporat yang disebut dengan restrukturisasi organisasi. Restrukturisasi pada sebuah perusahaan merupakan dasar dari berbagai upaya untuk memperbaiki kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Sedangkan restrukturisasi korporat pada prinsipnya merupakan kegiatan untuk menyusun ulang komponen-komponen korporat supaya masa depan korporat memiliki kinerja yang lebih baik [1].

Suatu perusahaan yang berkembang secara konsisten akan mengalami perkembangan dari suatu perusahaan *single* divisi ke arah perusahaan multidivisi. *Holding company* merupakan perusahaan multidivisi dengan interdependensi dan desentralisasi yang cukup kental dalam proses pengambilan di tingkat divisi, dan pengendalian di tingkat korporat sebagai organisasi *holding*. Oleh sebab itu, organisasi *holding* merupakan proses evolusi dalam sebuah perusahaan [5].

Analisa Eksternal Perusahaan

Analisa Makro

Lingkungan merupakan faktor penting dalam penyusunan perencanaan strategis suatu perusahaan. Lingkungan merupakan suatu organisasi bisnis sebagai suatu pola seluruh kondisi ekstern dan pengaruh-pengaruhnya yang memiliki dampak terhadap kehidupan dan perkembangan perusahaan.

Analisa Industri

Analisa industri menggunakan 5 *forces* yang melihat lima kekuatan persaingan pokok dalam industri [3]. Lima kekuatan tersebut antara lain, pendatang baru potensial (*potential entrants*), pemasok (*suppliers*), daya beli konsumen (*buyers*), produk pengganti sejenis lainnya yang dianggap sebagai pesaing (*substitutes*), dan para pesaing dalam industri (*industry competitors*).

Analisa Internal

Pengelolaan bank yang dilakukan melalui perencanaan strategis tidak dapat terlepas dari aspek-aspek kegiatan internal maupun eksternal. Analisa internal bertujuan untuk menganalisa faktor-faktor apa saja yang termasuk ke dalam kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk meningkatkan keunggulan dalam bersaing. Adapun tujuan faktor kekuatan dalam menghadapi persaingan antara lain :

1. Membantu perusahaan untuk lebih kuat secara internal, dalam arti komponen-komponen sumber daya manusia yang ada di dalamnya dapat diaktifkan kemampuannya secara optimal.
2. Membantu mengimplementasikan ide-ide manajerial untuk menunjang pengembangan perusahaan.
3. Membantu mengorganisasikan obyektif perusahaan, mengelola waktu dan usaha lebih baik, serta memperbaiki alokasi sumber daya.
4. Membantu mengelola resiko.
5. Memotivasi peluang keberhasilan dalam perusahaan.
6. Meminimumkan masalah dengan menghilangkan atau mengurangi proses *trial and error*.

Strategi Korporat

Menurut Andrews (1980) di dalam Rangkuti [4], strategi korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competitive* menjadi *competitive advantage*.

Pada strategi tingkat korporat berusaha menjawab dua pertanyaan berikut :

- a. Kegiatan bisnis apa yang akan diunggulkan untuk dapat bersaing ?
- b. Bagaimana masing-masing kegiatan bisnis tersebut dapat dilakukan secara terintegrasi?

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa Eksternal

Aspek Politik

- a. Kebijakan BI untuk perbankan syariah

Kebijakan BI dalam UU No. 7/1992 yang kemudian dilakukan amandemen ke UU No. 10/1998 mendorong bank konvensional membuat unit usaha syariah (UUS). Selain itu, peraturan BI Nomor 6/24/PBI/2004, yang mengatur tentang bank syariah tidak harus menambah modal jika membuka cabang baru, memudahkan penetrasi bank syariah ke seluruh pelosok Indonesia. Dalam hal pencatatan akuntansi, BI mengeluarkan regulasi Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 59 tentang Akuntansi Perbankan Syariah yang dikeluarkan bersama dengan Ikatan Akutansi Indonesia dan di-review oleh Dewan Syariah Nasional (DSN) MUI.

- b. *Good Corporate Governance* (GCG)

Prinsip syariah mengedepankan prinsip keterbukaan, kejujuran, keadilan maupun kesetaraan. Dengan menerapkan GCG, manajemen bank di Indonesia akan lebih transparan, sehingga menumbuhkan kepercayaan stakeholder terhadap perusahaan dan didukung peningkatan pelayanan, serta memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan untuk meningkatkan potensinya.

Aspek Ekonomi

a. Laju pertumbuhan ekonomi

Pada tahun 2005, pertumbuhan ekonomi diperkirakan sebesar 5,4% dan pertumbuhan investasi sebesar 9,5%. Hal ini dapat mempengaruhi kredit dan pembiayaan yang dilakukan perbankan. Prediksi jumlah kredit dan pembiayaan dari sektor perbankan akan tumbuh mencapai 16% dibanding tahun sebelumnya. Potensi pengembangan syariah di masa depan dipengaruhi juga oleh situasi ekonomi makro terhadap suku bunga bank konvensional yang lebih rendah dibanding bagi hasil bank syariah. Suku bunga BI sekitar 6,5% per tahun, maka suku bunga pasar bank konvensional sekitar 3-5%. Sementara bank syariah bisa memberikan tingkat bagi hasil yang lebih kompetitif sebesar 5-6%.

b. Pasar industri perbankan syariah

Segmentasi pasar perbankan dapat dibagi menjadi 3 segmen, yaitu segmen *conventional*, segmen *floating mass*, dan segmen *sharia loyalist*. Dari segi *market size*, segmen terbesar terdapat pada segmen *floating mass*. Sebaliknya, segmen terkecil terdapat pada segmen *sharia loyalist*. Segmen *floating mass* memiliki *market size* yang sangat besar dan memiliki perilaku yang dapat bergerak ke posisi memilih produk-produk bank konvensional atau memilih produk-produk bank syariah. Akibatnya, suatu bank yang menyediakan jasa bank konvensional dapat kehilangan nasabah bila tidak mampu menyediakan jasa bank syariah. Sedangkan segmen *sharia loyalist* mencerminkan segmen yang anti terhadap pelayanan bank konvensional. Akibatnya, bank konvensional akan sulit menembus segmen ini. Realitanya, bank-bank syariah yang merupakan bagian dari dual banking systems juga akan mengalami kesulitan menembus segmen ini karena pandangan segmen ini yang cenderung mencari return dari simpanannya yang "benar-benar halal". Segmen ini tampaknya lebih mudah menjadi target pasar dari bank-bank syariah yang berdiri sendiri.

Jumlah pemain di dalam perbankan syariah semakin banyak dan hal ini menyebabkan struktur pasar syariah berubah dari monopoli menjadi oligopoli yang menyebabkan semakin tinggi pula tingkat persaingan di antara bank syariah. Sampai dengan 2004, pemain dalam industri perbankan syariah terdiri dari 3 Bank Umum Syariah (BUS) dan 15 Unit Usaha Syariah UUS dari Bank Umum Konvensional (BUK) dan 1 UUS dari bank asing.

Aspek Sosial Budaya

a. Demografi

Mayoritas penduduk Indonesia adalah muslim yang berjumlah sekitar 194 juta (88%). Hal ini memberikan peluang yang besar untuk industri syariah. Namun, pengetahuan mengenai ekonomi syariah masih kurang (www.republika.co.id).

b. Geografi

Penduduk muslim di Indonesia tersebar pada seluruh kepulauan. Hal ini membuat sulitnya perbankan syariah menjangkau para calon nasabah potensial. Kecenderungan tersebut membuat calon nasabah potensial tetap menggunakan jasa perbankan konvensional yang telah mempunyai cabang hingga pelosok Indonesia. Tersebar nya penduduk muslim menuntut para pemain perbankan syariah untuk membuka cabang pada tiap daerah. Tetapi langkah tersebut sangat membutuhkan dana yang tidak sedikit. Langkah yang dapat dilakukan adalah melakukan inovasi produk yang tidak membutuhkan dana terlalu banyak. Hal ini telah dilakukan oleh PT BMI, Tbk yang telah mengeluarkan kartu investasi Share-E yang merupakan upaya kerjasama dengan PT Pos Indonesia.

c. Gaya Hidup

Pada dasarnya, sistem ekonomi syariah Islam telah jelas yaitu melarang praktek riba serta akumulasi kekayaan hanya pada pihak tertentu secara tidak adil. Oleh sebab itu, masyarakat menginginkan sistem perekonomian berdasarkan pada nilai-nilai dan prinsip syariah untuk dapat diterapkan dalam aspek kehidupan bisnis dan berbagai transaksi keuangan yang mereka lakukan. Kesadaran masyarakat akan kehidupan bersyariah Islam mulai tumbuh dilihat dari ekonomi syariah yang semakin berkembang dan industri syariah lainnya mulai bermunculan.

Aspek Teknologi

a. Sistem Teknologi

Pada dunia perbankan, teknologi berpengaruh terhadap sistem administrasi, komunikasi, pengolahan data, berbagai pelayanan kepada nasabah secara langsung, dan lain-lain. Penerapan dasar teknologi perbankan diarahkan untuk mencapai peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah dalam hal ketersediaan informasi, proses operasi yang lebih cepat, akurat dan efektif, efisiensi biaya yang lebih tinggi, serta risiko operasional yang lebih rendah. Dengan penggunaan sistem teknologi yang tepat untuk internal perusahaan akan memberikan kemudahan dalam berkomunikasi dan bertukar informasi antar karyawan sehingga pada akhirnya suatu masalah dapat terselesaikan dengan cepat dan membawa pengaruh dalam perubahan gaya kerja (www.kompas.com).

b. Infrastruktur Teknologi

Infrastruktur teknologi tiap daerah sangat memegang peranan penting dalam kegiatan operasional perbankan. Pada tiap daerah memiliki infrastruktur teknologi yang berbeda khususnya wilayah Timur. Pada wilayah tersebut infrastruktur teknologi belum memadai seperti wilayah Barat. Hal ini mengakibatkan sering terjadi gangguan operasional di cabang yang berada di wilayah Timur. Oleh karena itu, perusahaan perbankan yang membuka cabang di wilayah Timur dituntut mempunyai modal yang cukup dan sistem teknologi yang baik sehingga tidak mengganggu operasional perbankan khususnya wilayah Timur.

Analisa Industri

Analisa industri menggunakan 5 *forces* Michael E. Porter, yang terdiri dari industri *competitors*, *potential entrants*, *buyers*, *substitutes*, dan *suppliers*.

a. *Industry competitors*

Selama krisis moneter, ternyata perbankan syariah memiliki kekuatan dan kinerja yang relatif lebih baik (*Non Performing Financing* yang rendah, tidak terjadi *negative spread*, konsisten dalam fungsi intermediasi, mampu bertahan bahkan menjadi penyelamat), sedangkan bank konvensional belum pulih secara tuntas hingga saat ini (www.fajar.co.id). Terhindarnya perbankan syariah dari krisis ekonomi adalah penerapan bagi hasil. Pada sistem bagi hasil, bank tidak harus membayar return kepada nasabah jika sektor riil yang dibiayainya mengalami kerugian, sehingga perbankan syariah tidak mengalami *negative spread* seperti yang dialami oleh bank konvensional yang menerapkan sistem bunga.

Saat ini di Indonesia terdapat 3 bank yang dikategorikan sebagai Bank Umum Syariah yaitu Bank Muamalat Indonesia (1992), Bank Syariah Mandiri (1998) dan Bank Syariah Mega Indonesia (2004). Selain itu, bank konvensional yang sudah mulai membuka UUS seperti BNI, BRI, Bank Niaga, Bank DKI, Bank Permata, BII, Bank Danamon, Bank Jabar, IFI, dan Bank BUKOPIN. Selain bank Lokal, bank asing sudah mulai merambah industri perbankan syariah seperti HSBC.

Pemicu dari meningkatnya jumlah pemain dalam industri perbankan syariah hingga akhir tahun

2004 adalah fatwa MUI tentang haramnya bunga bank (dikeluarkan 16 Desember 2003). Walaupun fatwa MUI baru keluar akhir 2003, pemicu lain dari pertumbuhan bank syariah adalah *yield* yang diberikan oleh bank syariah lebih besar 1-2% dari *yield* bank konvensional. Hal tersebut membuat para nasabah tertarik menitipkan dananya di bank syariah.

b. *Potential entrants*

Bisnis perbankan syariah makin menarik perhatian para bankir. Bukan hanya sekedar bank yang berskala besar dari dalam negeri ikut terjun dalam industri ini, tetapi bank yang berskala internasional pun sudah mulai merambah. Keberadaan UU No. 10 tahun 1998 tentang dual banking systems membuat bank konvensional yang memiliki pemodal lebih kuat daripada bank syariah berlomba-lomba membuka unit usaha syariah. Dengan permodalan yang kuat, pemain baru lebih kreatif untuk mendiferensiasikan produk dan jasa yang ditawarkan nasabah. Hal tersebut dapat menjadi ancaman bagi para pemain lama. Selain pemain-pemain yang sudah terjun dalam industri perbankan syariah, bank-bank berskala internasional juga sudah mulai terjun dalam industri ini yaitu: Citibank, Standard Chartered, ABN Amro, bank-bank Asia dan Eropa yang mulai membuka layanan Syariah.

Pengetahuan perbankan syariah di Indonesia yang mayoritas penduduknya adalah Islam masih terbilang rendah. Hal ini disebabkan pendapat penduduk tentang layanan dan akses bank syariah masih kurang memadai. Sedangkan bank konvensional sudah menguasai wilayah sehingga aksesnya ada dimana-mana. Walaupun mereka mengetahui bahwa bunga bank adalah haram, para nasabah masih saja menggunakan produk bank konvensional.

c. *Buyers*

Pada dunia perbankan, yang menjadi pihak konsumen (pengguna jasa dan produk) adalah penabung, deposan dan debitur. Dari pihak deposan dan penabung, bank mendapatkan dana (dana pihak ketiga) yang kemudian dikelola untuk pembiayaan. Pada sektor pembiayaan, perbankan syariah tidak mudah melakukan pembiayaan seperti halnya bank konvensional. Hal ini disebabkan sektor industri yang dibiayai harus memenuhi syariah.

Secara umum, nasabah bank syariah tidak akan dirugikan karena menggunakan prinsip bagi hasil dan saling percaya. Selain itu, para deposan dan penabung menggunakan produk dan jasa penghimpunan dana. Banyaknya dana yang berhasil dihimpun oleh bank syariah hingga saat ini membuktikan bahwa perbankan syariah sangat diminati oleh masyarakat.

Pada tahun 2003, tercatat DPK yang berhasil dihimpun sebesar Rp 5,72 triliun. Sedangkan hingga akhir Desember 2004, bank syariah berhasil menghimpun dana 1,03% atau sebesar Rp 10,6 triliun dari total dana perbankan secara keseluruhan. Hal ini dapat dikatakan bahwa DPK pada bank syariah mengalami pertumbuhan sebesar 104,6%.

d. *Substitutes*

Leasing merupakan salah satu motor perekonomian saat ini. Model pembiayaan sewa-beli ini berkembang pesat pada 20 tahun terakhir dan telah membantu banyak perusahaan mengembangkan bisnisnya secara sehat. Namun, leasing berbasis bunga secara syariah bermasalah bagi umat Islam. Sistem keuangan syariah telah menyediakan sewa pembiayaan yang mirip dengan leasing dan dikenal dengan nama pembiayaan ijarah yang tidak menggunakan bunga. Manfaat yang diperoleh bank yang menjual produk ijarah adalah bank memperoleh keuntungan sewa dan pengembalian uang pokok.

Kebutuhan akan jasa leasing saat ini meningkat sejalan dengan pesatnya pertumbuhan otomotif. Trend penjualan mobil selama tahun 2004 menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan. Pemain leasing yang ada saat ini antara lain Adira Multifinance, Otto Multiartha, Olypindo Multifinance, Orix Indonesia Finance, dan masih banyak lagi perusahaan *multifinance*.

e. *Suppliers*

Supplier pada perbankan syariah antara lain pihak yang bekerjasama seperti sistem teknologi informasi, tenaga kerja, pembuat kartu ATM dan penyewaan gedung. Teknologi informasi digunakan untuk pengolahan sistemnya, sedangkan tenaga kerja kebanyakan menggunakan jasa agen pencari tenaga kerja. Kebutuhan akan tenaga *outsourse* dapat membantu perusahaan untuk memberikan keahlian khusus yang dibutuhkan perusahaan. Namun kebutuhan perusahaan terhadap tenaga *outsourse* tidak selalu memberikan keuntungan karena jika terlalu banyak tenaga *outsourse* akan sulit menumbuhkan loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan.

Saat ini kartu ATM sangat dibutuhkan dalam industri perbankan. Umumnya untuk proses pengadaan kartu ATM, perusahaan mengadakan sistem tender. Hal ini dilakukan karena dengan sistem tender lebih banyak pilihan dari pembuatan kartu ATM.

Untuk membuka suatu cabang, perusahaan biasanya tidak membangun gedung. Pembangunan gedung untuk suatu cabang membutuhkan dana yang tidak sedikit. Oleh karena itu, sebagian besar perusahaan menyewa gedung untuk operasional cabang.

Key Success Factors

Bila dilihat dari sektor eksternal perbankan syariah, dapat disimpulkan yang menjadi *Key Success Factor* (KSF) antara lain adalah:

1. Jaringan luas
2. Fitur pada produk dan jasa perbankan
3. Kemampuan memilih nasabah debitur
4. Kemampuan mengelola dana
5. Sistem teknologi
6. SDI (Sumber Daya Insani)

Analisa Internal

PT BMI, Tbk mengelola DPLK sebagai unit bisnis yang mengurus dana pensiun bagi karyawan Muamalat dan beberapa instansi pemerintah yang menggunakan jasa PT BMI, Tbk. Selain itu, PT BMI, Tbk mempunyai 2 kegiatan sosial yaitu BMM dan MI. BMM telah mengembangkan berbagai program seperti B-Community, B-Care, B-Smart dan B-BMT. Melalui kerangka program-program tersebut, pelaksanaan aktivitas sosial masyarakat BMM dapat dilaksanakan secara lebih komprehensif, efisien dan berkesinambungan. Kegiatan sosial lainnya adalah MI yang merupakan lembaga pendidikan sumber daya insani Islam terkemuka bagi industri perbankan dan keuangan syariah.

Pada tahun 1997, Indonesia dilanda krisis moneter yang berkepanjangan. PT BMI, Tbk ikut merasakan dampak yang amat merugikan dari krisis moneter yang berkepanjangan. PT BMI, Tbk ikut merasakan dampak amat merugikan dari krisis moneter yang mengakibatkan kerugian yang dialami seluruh kegiatan usaha yang dibiayai oleh PT BMI, Tbk. Hal ini telah memakan modal yang disetor di awal pendirian PT BMI, Tbk. Dengan modal yang terkuras, semangat kerja yang menurun, dan kondisi perekonomian nasional yang kurang menguntungkan, PT BMI, Tbk dihadapkan oleh tantangan yang tidak kecil dalam melanjutkan usahanya.

Berdasarkan hasil kinerja keuangan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan PT BMI, Tbk berada di atas nilai standar yang telah ditetapkan oleh BI. Perkembangan yang pesat dapat dilihat pada mobilisasi dan penyaluran dana perbankan syariah. Dari sisi simpanan masyarakat, dana pihak ketiga dari tahun 2000 ke tahun 2004 meningkat sebesar 80,94%. Demikian pula

penyaluran dana atau pembiayaan yang diberikan meningkat sebesar 78,14%. Financing to Deposit Ratio (FDR) dan NPF yang dicapai industri perbankan syariah Indonesia masing-masing sebesar 102,07% dan 2,88% (www.waspada.com).

PT BMI, Tbk mengalami kredit macet setelah terjadinya krisis moneter. Kemudian berusaha mengatasi kredit macet tersebut dengan menggunakan dana pencadangan aktiva. Hampir 90% pembiayaan (*financing*) yang dilakukan menggunakan dana yang berhasil dihimpun oleh PT BMI, Tbk. BMI telah melakukan *right issue* sebanyak dua kali (tahun 1998 dan 2003) dimana modalnya bertambah sehingga total ekuitas PT BMI, Tbk terus meningkat dan pendapatan usaha yang diperoleh disisihkan untuk *retained earning* yang akan dibagikan untuk para pemegang saham. Berdasarkan *financial highlight* tersebut, PT BMI, Tbk berada pada kondisi yang baik dan PT BMI, Tbk berharap untuk kondisi di tahun-tahun selanjutnya akan semakin baik.

Kekuatan Perusahaan

Kekuatan yang dimiliki PT BMI, Tbk antara lain

1. Jaringan yang luas
2. Rasio kinerja keuangan yang baik
3. Manajemen dan nilai budaya perusahaan yang unik
4. Penerapan GCG

Kelemahan Perusahaan

Kelemahan PT BMI, Tbk yaitu

1. Kurang mengoptimalkan ketersediaan modal
2. Pengetahuan SDI mengenai perbankan syariah masih kurang
3. Kurang mengoptimalkan manfaat produk
4. Sistem teknologi yang kurang memadai dalam kegiatan operasional

Arah Perkembangan Perusahaan

Perbankan syariah telah mengalami perkembangan yang amat pesat sejak adanya perubahan UU No. 7/1992 yang diamandemenkan menjadi UU No. 10/1998. Perkembangan yang pesat itu tercatat sejak dikeluarkannya ketentuan BI No. 6/24/PBI/2004 yang memberikan izin untuk pembukaan bank syariah yang baru maupun kepada bank konvensional yang mendirikan UUS (Adiwarman A. Karim, 2004).

Berdasarkan data BI bulan Desember tahun 2004, jumlah jaringan kantor perbankan syariah sebanyak 407 buah terdiri dari 139 kantor cabang, 44 kantor cabang pembantu, 20 kantor kas, 16 UUS dari bank konvensional, 89 BPRS dan ditambah 3 kantor pusat BUS. Jumlah tersebut belum termasuk gerai PT BMI, Tbk dan ratusan kantor pos di seluruh Indonesia yang bisa menerima tabungan masyarakat ke PT BMI, Tbk. Dengan demikian, kurang lebih dalam 4 tahun ini jumlah kantor perbankan syariah yang dibuka oleh bank konvensional meningkat lebih dari 100% dan diproyeksikan pertumbuhannya akan meningkat terus.

Perkembangan yang pesat dapat dilihat pada monilisasi dan penyaluran dan perbankan syariah. Dari sisi simpanan masyarakat, dana pihak ketiga dari tahun 2000 ke tahun 2004 meningkat sebesar 88,98%. Demikian pula penyaluran dana atau yang diberikan meningkat sebesar 82,18%. Nilai FDR dan NPF yang dicapai perbankan syariah masing-masing sebesar 102,07% dan 2,88%.

Berdasarkan *blue print* perbankan syariah, pada tahun 2011 pangsa pasar perbankan syariah akan mencapai 5% dari total aset perbankan nasional, dengan proporsi pembiayaan bagi hasil mencapai 40% dari seluruh pembiayaan yang diberikan oleh bank syariah. Melihat data-data

tersebut, diperkirakan target pertumbuhan perbankan syariah akan tercapai pada tahun 2008-2009. Untuk itu PT BMI, Tbk perlu melakukan perluasan jaringan dan perbaikan dalam segala aspek yang mendukung kegiatan perbankan agar mempunyai daya saing yang lebih baik dari perbankan syariah yang lain.

Perkembangan perbankan syariah di Indonesia ke depan dilandasi oleh 5 faktor utama, yaitu:

1. Prospek ekonomi syariah ke depan diperkirakan mengalami perbaikan dibanding tahun sebelumnya. Besarnya angka kredit dan pembiayaan dari sektor perbankan akan tumbuh sebesar 16% pada tahun 2005 maka besarnya ekspansi kredit dan pembiayaan akan membuka peluang untuk semakin meningkatnya operasi dan pangsa pasar perbankan syariah ditengah-tengah persaingan yang semakin kompetitif dengan perbankan konvensional.
2. Potensi pengembangan perbankan syariah ke depan tidak hanya disebabkan potensi pasar yang masih besar tapi dilihat dari situasi ekonomi makro dan pricing bunga bank konvensional yang lebih rendah dibandingkan bagi hasil bank syariah.
3. Semakin besarnya minat masyarakat untuk mendalami dan melakukan transaksi ekonomi berdasarkan prinsip perbankan syariah. Hal ini didukung oleh semakin kuat dan meluasnya keyakinan bahwa sistem ekonomi syariah menawarkan keunggulan dan kelebihan atas sistem perbankan konvensional.
4. Struktur kelembagaan dan operasi perbankan syariah akan mengalami penguatan dan pembesaran aset di masa depan.
5. Pengembangan produk keuangan syariah berdasarkan kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan kelima faktor di atas, banyak peluang yang dimiliki PT BMI, Tbk untuk meningkatkan posisinya di pasar syariah. Dengan adanya kerjasama dengan PT Pos Indonesia, PT BMI, Tbk dapat terus memperluas jaringan sesuai dengan jumlah kantor pos yang ada sehingga cakupan layanan untuk para nasabah PT BMI, Tbk makin terjangkau. Dengan adanya kerjasama tersebut membuat prospek bisnis untuk PT BMI, Tbk dan PT Pos Indonesia di masa mendatang akan semakin baik. Selain itu, penggunaan teknologi internet dan *e-business*, PT BMI, Tbk telah membuka *outlet* (gerai) permanen di PT Pos Indonesia sehingga secara *real time* dan *on-line* untuk melayani transaksi nasabah PT BMI, Tbk.

Layanan ATM pada PT BMI, Tbk masih belum baik karena sistem teknologi yang kurang memadai. Oleh karena itu, PT BMI, Tbk melakukan aliansi dengan ATM BCA dan ATM Bersama yang sudah memiliki jaringan ATM terluas. Namun, penggunaan ATM diluar milik PT BMI, Tbk terkadang sering terjadi masalah (*ter-auto debet*) dan hal ini sudah diluar kendali ATM BCA dan ATM Bersama. Risiko operasional tersebut akan berkurang jika PT BMI, Tbk memperbanyak jaringan ATM yang dikelolanya sendiri.

Semakin besarnya minat masyarakat untuk melakukan transaksi keuangan dengan prinsip syariah akan membuka peluang yang semakin besar untuk membangun ekonomi syariah. Untuk itu, perlu didirikan lembaga keuangan syariah lainnya yang mendukung perkembangan ekonomi syariah seperti asuransi syariah, *multifinance* syariah, reksadana syariah dan lembaga keuangan syariah lainnya.

Jika mengacu pada isu perbankan yang harus fokus pada bisnis intinya, maka PT BMI, Tbk juga harus fokus pada kegiatan perbankannya. Unit bisnis yang dimiliki PT BMI, Tbk seperti BMM, MI, dan DPLK harus dilepas dan terpisah dari PT BMI, Tbk menjadi suatu perusahaan yang mandiri. Namun, ketiga unit usaha tersebut sangat mendukung kinerja PT BMI, Tbk. Hal ini dapat diatasi dengan membentuk *holding company* yang merupakan alternatif strategi bersaing yang tepat.

Beberapa hal yang memberikan nilai lebih jika PT BMI, Tbk membentuk *holding company* adalah sebagai berikut:

1. Mempercepat hasil integrasi antara perbankan dengan SBU-SBU yang lain
2. Memperkuat jaringan dengan portofolio bisnis yang semakin baik

3. Mengembangkan strategi dengan struktur organisasi yang lebih fleksibel

Dampak dari pembentukan *holding company* dapat menjadi kelemahan bagi PT BMI, Tbk antara lain:

1. *Leverage* akan meningkat
2. *Networking control* meningkat

Holding company terbentuk melalui beberapa pola, yaitu:

1. Akuisisi (*takeover*). Dalam hal ini sebuah perusahaan diambil alih oleh perusahaan lain melalui pembelian saham. Pada pola akuisisi, tidak ada perseroan yang bubar tetapi sebaliknya terjadi pengalihan pengendalian terhadap perseroan yang diambil alih.
2. Merger. Pada pola merger, terjadi penggabungan dua perusahaan atau beberapa perusahaan menjadi satu perusahaan baru.
3. Melepaskan unit-unit usaha perusahaan menjadi suatu perusahaan sendiri.

Formulasi Strategi

Identifikasi SBU

PT BMI, Tbk memiliki beberapa SBU seperti BMM (bergerak dalam bidang pengelolaan ZIS), MI (bergerak dalam bidang training, riset, publikasi, konversi perbankan syariah) dan DPLK (bergerak dalam bidang dana pensiun). Pada bagian ini akan dijabarkan perkembangan dari masing-masing SBU yang kemudian dipetakan dalam GE Matrix dan *Parenting-Fit* Matrix. Pemetaan dilakukan untuk mengetahui kontribusi dari masing-masing SBU dari pendirian hingga tahun 2004 kepada PT BMI, Tbk serta melihat kecocokan kegiatan SBU dengan PT BMI, Tbk.

a. Baitulmaal Muamalat

Krisis berkepanjangan dan bertambah tingginya angka kemiskinan menjadi perhatian PT BMI, Tbk. Oleh karena itu, perseroan mendirikan BMM, suatu lembaga independen untuk umat, khususnya masyarakat miskin dan terbelakang, melalui pengelolaan dana yang berasal dari zakat, infak dan shodaqoh (ZIS). BMM adalah lembaga pemberdayaan dan amil zakat nasional. Amil zakat adalah semua pihak yang bertindak mengerjakan yang berkaitan dengan pengumpulan, penyimpanan, penjagaan, pencatatan, dan penyaluran harta zakat. BMM mempunyai prinsip independen, profesional, amanah dan sesuai kaidah Islam. Adapun visi dan misi BMM adalah menjadi motor penggerak program kemandirian ekonomi rakyat menuju terwujudnya tatanan masyarakat yang memiliki kepedulian terhadap sesama (*a caring society*). Kapabilitas BMM antara lain:

1. Pengembangan lembaga keuangan mikro syariah nasional
2. *Community development*
3. Penanganan bencana alam dan *recovery* infrastruktur sosial pasca bencana
4. Pengelolaan dan pengembangan dana sosial masyarakat (ZISWAF)
5. Pengembangan unit bisnis dan mata rantai ekonomi mikro
6. Pendidikan dan pelatihan institusi dan SDM bernuansa syariah.

Lembaga pemberdayaan ekonomi mikro ini melayani 2 program utama yaitu program pemberdayaan ekonomi mikro terintegrasi dan program pembinaan ekonomi mikro. Untuk memudahkan layanan kepada para pembayar ZIS, BMM memberikan layanan ZIS *on-line*, yang memungkinkan pembayaran yang lebih mudah secara on line di seluruh Indonesia, baik melalui Bank Muamalat maupun ATM Muamalat, serta ATM Bersama. Mengingat target pembayar ZIS adalah kalangan bisnis, lembaga ini bekerjasama dengan harian bisnis terkemuka dalam memberikan laporan secara berkala. Dengan demikian Bank Muamalat dengan Baitulmaal-nya, yang telah melangkah lebih awal menyambut UU No. 38 tahun 1999 tentang pengelolaan zakat.

Pada dasarnya, potensi zakat di Indonesia masih sangat besar, nilainya kurang lebih mencapai Rp 7,5 triliun per tahunnya (INFOZ, 2004). Namun, potensi tersebut belum termanfaatkan secara optimal karena dana zakat yang bisa tergalang baru sekitar Rp 420 miliar atau 5,6% yang berhasil dihimpun oleh lembaga-lembaga pengelolaan zakat (Tazkiah-PZU Persis, 2004). Ada tiga faktor penyebab, antara lain: aspek sosialisasi zakat yang masih sangat kurang, aspek kelembagaan, serta aspek pemanfaatan. Tahun 2004, penghimpunan zakat mengalami pertumbuhan sebesar 17,02% dari tahun 2003 sebesar Rp 358,9 miliar (Majalah Ekonomi Syariah).

Latar belakang pendirian lembaga-lembaga pengelolaan zakat, infak dan shodaqah berdasarkan peraturan perundang-undangan tentang pengelolaan zakat. Saat ini telah ada berbagai peraturan yang mengatur masalah ini, yaitu:

1. Undang-undang No. 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat
2. Undang-undang No. 17 tahun 2000 tentang perubahan ketiga atas UU No. 7 tahun 1983 tentang Pajak Penghasilan, dimana di dalamnya dinyatakan bahwa zakat merupakan pengurang pajak.
3. Keputusan Menteri Agama No. 581 tentang pelaksanaan UU No.38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat.
4. Keputusan Dirjen Bimas Islam dan Urusan Haji No. D/291 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat.

Sejak dikeluarkannya UU No. 38 tahun 1999, pihak swasta dapat ikut serta mengelola zakat maupun shadaqoh dari masyarakat melalui Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang dibentuk. Pengelolaan zakat juga menerapkan prinsip *Good Organization Governance*, yaitu amanah, profesional, dan transparan.

Sebanyak 30% dana wakaf yang terkumpul di lembaga ini ditempatkan pada deposito bank syariah (www.modalonline.com). Sementara 70% disalurkan sebagai modal kerja pengusaha kecil yang menjadi *executing* tujuh BPRS dan BMT yang tersebar di Jabotabek, Yogya dan Lampung. BMT dan BPRS ini wajib menjaga keamanan proyek sehingga dana wakaf tidak berkurang. Menurut Wahyu Dwi Agung, strategi ke depan untuk menjaga nilai wakaf, BMM berencana menginvestasikan sebagian dana dalam bentuk emas.

Pada tahun 2004 tercatat dana ZIS, Bantuan Kemanusiaan dan Wakaf Tunai yang berhasil dihimpun sebesar Rp 6,95 miliar, sementara jumlah pendayagunaan dana yang terhimpun mencapai Rp 5,06 miliar. Hal ini menunjukkan bahwa BMM dapat mengoptimalkan pendayagunaan dana ZIS yang telah terhimpun sehingga BMM mengalami peningkatan kinerja pengelolaan zakat (tidak mendapatkan data laporan neraca dan laba/rugi).

b. Muamalat Institute

Maraknya perbankan syariah di Indonesia tidak diimbangi dengan sumber daya manusia yang memadai yang memiliki latar belakang disiplin ilmu di bidang perbankan syariah (www.republika.co.id). Keadaan ini mengakibatkan akselerasi hukum Islam dalam praktek perbankan kurang cepat dapat diakomodasikan dalam sistem perbankan, sehingga kemampuan pengembangan syariah menjadi lambat. Di lain pihak, perbankan dan lembaga non perbankan syariah mengalami pertumbuhan yang signifikan. Oleh sebab itu, kebutuhan akan tenaga profesional perbankan yang paham dengan konsep perbankan syariah atau ekonomi Islam ikut meningkat.

Hingga saat ini sudah banyak institut yang bermunculan, seperti: Muamalat Institute, Tazkia Institute, Syariah Economic and Banking Institute (SEBI), Karim Business Consulting (KBC), Pusat Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Mandiri (PPSDM) dan Divisi Perbankan Syariah Institut Bankir Indonesia (IBI). Selain lembaga independen, pemerintah juga sudah menerapkan kurikulum ekonomi Islam di berbagai perguruan tinggi seperti UIN Syarif Hidayatullah, UII Yogyakarta, STAIN Surakarta, Universitas Djuanda dan masih banyak lagi.

MI adalah salah satu pusat lembaga pengembangan ekonomi syariah, keuangan dan perbankan

syariah baik dibidang konsep teoritis maupun konsep aplikatif yang didirikan oleh PT BMI, Tbk. MI didirikan di Jakarta pada hari Rabu, 10 November 1999 oleh Yayasan Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Lembaga Keuangan Syariah (YP3LKS). Adapun maksud dan tujuan pendirian MI adalah meningkatkan kehidupan ekonomi masyarakat, khususnya umat Islam di Indonesia melalui pendirian lembaga-lembaga berdasarkan prinsip syariah. Sedangkan misi yang diwujudkan oleh MI adalah:

- a. Mempersiapkan umat menjadi profesional dan ilmuwan yang mengamalkan nilai-nilai universal, derivatif dan aplikatif sistem ekonomi dan keuangan syariah.
- b. Memasyarakatkan dan mengembangkan ilmu ekonomi dan keuangan syariah baik secara ilmiah maupun praktis terapan.
- c. Meningkatkan peran aktif umat Islam Indonesia di sektor riil dalam rangka pengembangan usaha umat.
- d. Menjalinkan kerjasama dengan pusat penelitian, pendidikan ekonomi dan keuangan syariah baik di Indonesia maupun di dunia khususnya di bidang penelitian, pelatihan, publikasi dan konsultasi.

MI mempunyai 4 kegiatan utama yaitu *research and development, training, high learning and customer education, publication and information, consultation and conversion*.

Pegawai MI sebagian besar adalah pegawai PT BMI, Tbk, yaitu tingkat CEO hingga koordinator tiap bidang, sedangkan staff dari masing-masing koordinator direkrut langsung oleh MI. Pegawai PT BMI, Tbk sendiri terkadang menjadi instruktur atau pembicara dalam seminar yang diadakan oleh MI.

Para pengguna jasa MI antara lain bank konvensional yang ingin membuka UUS dan mahasiswa dari universitas yang memiliki jurusan ekonomi syariah seperti IAIN, STIE dan STAN. Perbankan konvensional menggunakan jasa MI di bidang konversi dan training sedangkan para mahasiswa menggunakan jasa *research & development*.

Bila dilihat dari laporan keuangan neraca tahun 2004 (audited), aktiva lancar yang dimiliki bisa menutupi seluruh kewajiban lancar dan biaya operasional. Aktiva lancar yang dimiliki sebesar Rp 411.240.584,10. Kewajiban lancar yang dimiliki sebesar 116.095.752,00 sedangkan biaya operasional sebesar Rp 221.065.588,00. Dari data tersebut terlihat bahwa terdapat MI mengalami surplus sebesar 74.079.244,10 dan modal awal dari MI sebesar Rp 40.000.000,00.

c. Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) Muamalat

Pencanangan program dana pensiun di Indonesia secara luas didukung oleh kebijaksanaan pemerintah melalui UU No. 11 Tahun 1992 mengenai pembentukan dana pensiun sehingga hak memperoleh dana pensiun tidak hanya untuk pegawai negeri saja tetapi juga hak semua pekerja baik yang menjadi karyawan atau bekerja secara mandiri (wiraswasta). Melalui UU tersebut timbul UU pembentukan Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK) dan Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK).

DPLK PT BMI, Tbk didirikan di Jakarta dengan Keputusan Direksi PT BMI, Tbk No. 027/A/DIR/KPTS/IV/1997 tentang Peraturan Dana Pensiun dari DPLK PT BMI, Tbk tanggal 18 Agustus 1997. DPLK PT BMI, Tbk telah tercatat di Departemen Keuangan RI dalam Buku Daftar Umum Dana Pensiun No. 97.01.00023. DPLK tanggal 16 September 1997. DPLK PT BMI, Tbk merupakan suatu unit yang kegiatan operasionalnya terpisah dari induknya.

Pemetaan

Setelah diidentifikasi terhadap masing-masing anak perusahaan maka perlu dilakukan pemetaan. Pemetaan ini dilakukan agar dapat menyeleksi SBU-SBU mana yang dapat mendukung *core business* dari *holding company*. Pemetaan dengan GE matrix dilakukan guna mengetahui keberadaan dari masing-masing SBU sehingga dapat diketahui strategi yang tepat digunakan demi

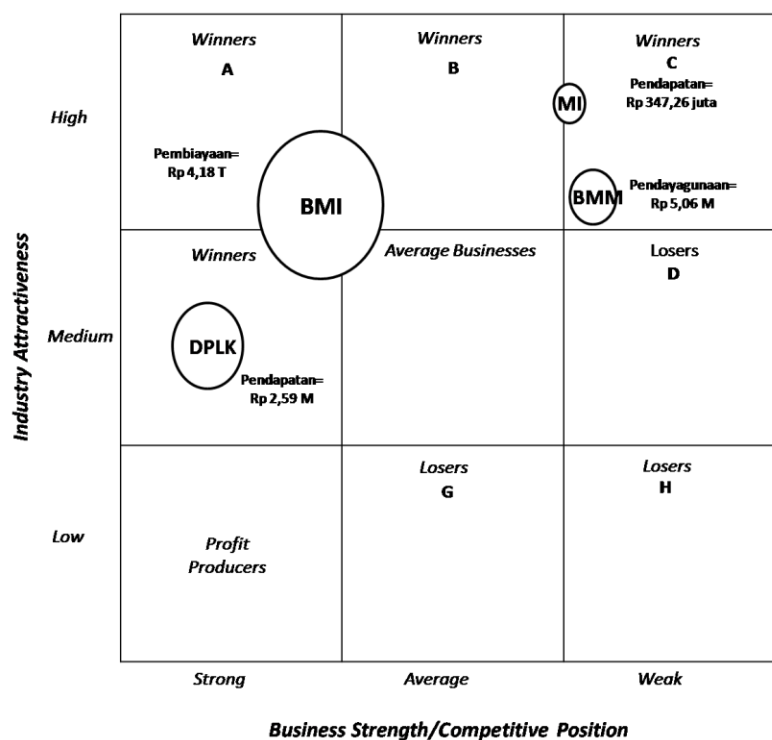
meningkatkan nilai para *shareholder*. Pada GE matrix, yang dijadikan faktor eksternal adalah *market size*, *business growth*, *demand growth* dan *stage of industry life cycle*. Faktor eksternal adalah faktor yang tidak dapat dikontrol oleh perusahaan. Sedangkan yang dijadikan faktor internal adalah *market share*, tahap dalam *life cycle* dan *financial resources*. Faktor internal dapat dikontrol oleh perusahaan sehingga faktor eksternal harus mendapatkan perhatian lebih guna menghadapi persaingan bisnis.

Dari GE matrix akan didapatkan hasil pemetaan SBU berdasarkan faktor eksternal dan internal sehingga dapat dibentuk strategi yang harus dilakukan. Bentuk strategi untuk SBU antara lain adalah dilakukan pengembangan, divestasikan atau diberikan dana lebih karena industrinya sedang berkembang. Setelah pemetaan dengan GE matrix, dilakukan pula pemetaan dengan *Parenting-Fit Matrix*. Pemetaan ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kecocokan kegiatan masing-masing unit usaha dengan karakteristik bisnis perusahaan induk. Faktor eksternal dan internal yang digunakan hampir sama dengan faktor-faktor yang digunakan pada GE matrix. Indikator PT BMI, Tbk dalam pemetaan tersaji pada Tabel 1.

Tabel 1. Indikator PT BMI, Tbk dalam Pemetaan

Indikator	BMI	BMM	MI	DPLK
External Factors				
1. <i>Market size</i>	Rp 10,6 triliun	Rp 420 miliar	-	Rp 60 triliun
2. <i>Business growth rate</i>	85,31%	17,02%	-	40%
3. <i>Demand growth</i>	<i>High</i>	<i>Low</i>	<i>Medium</i>	<i>Medium</i>
4. <i>Stage of industry life cycle</i>	<i>Growth</i>	<i>Growth</i>	<i>Growth</i>	<i>Growth</i>
<i>Industry Attractiveness Position</i>	<i>Medium-High</i>	<i>High</i>	<i>High</i>	<i>Medium</i>
Internal Factors				
1. <i>Market share (Rp)</i>	Rp 4,33 triliun	Rp 6,95 miliar	-	Rp 53,46 miliar
2. <i>Market share (%)</i>	40,85%	1,65%	-	0,09%
3. <i>Tahap dalam life cycle</i>	<i>Growth</i>	<i>Introduction</i>	<i>Introduction</i>	<i>Introduction</i>
4. <i>Financial resources</i>	Positif	-	Positif	Positif
<i>Business Strength Position</i>	<i>Average-Strong</i>	<i>Weak</i>	<i>Weak-Average</i>	<i>Strong</i>

Hasil pemetaan SBU berdasarkan GE Business Screen dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. General Electric's Business Screen PT BMI, Tbk dan Unit Usaha

Penjabaran hasil pemetaan SBU berdasarkan GE *Business Screen* adalah sebagai berikut:

a. PT BMI, Tbk

PT BMI, Tbk berada pada posisi *winner* karena PT BMI, Tbk sudah lebih awal berdiri (usia 14 tahun) sehingga sudah menguasai pasar. Dengan keberadaan UU No 10/1998 tentang dual banking systems membuat perkembangan perbankan syariah sangat cepat. Hingga akhir 2004, sudah ada 3 BUS dan 14 UUS serta 1 bank asing yang membuka UUS. Hingga saat ini, pembiayaan PT BMI, Tbk sebesar Rp 4,18 triliun pada sektor riil. Sedangkan secara keseluruhan pembiayaan yang dilakukan oleh perbankan syariah adalah Rp 10,978 triliun. Oleh karena itu, strategi yang sebaiknya dilaksanakan oleh PT BMI, Tbk adalah bermain pada pembiayaan usaha kecil dan menengah (UKM) tidak hanya korporasi saja. Dengan kata lain PT BMI, Tbk bermain pada *niche market* sehingga tidak mudah kehilangan nasabah.

b. Muamalat Institute (MI)

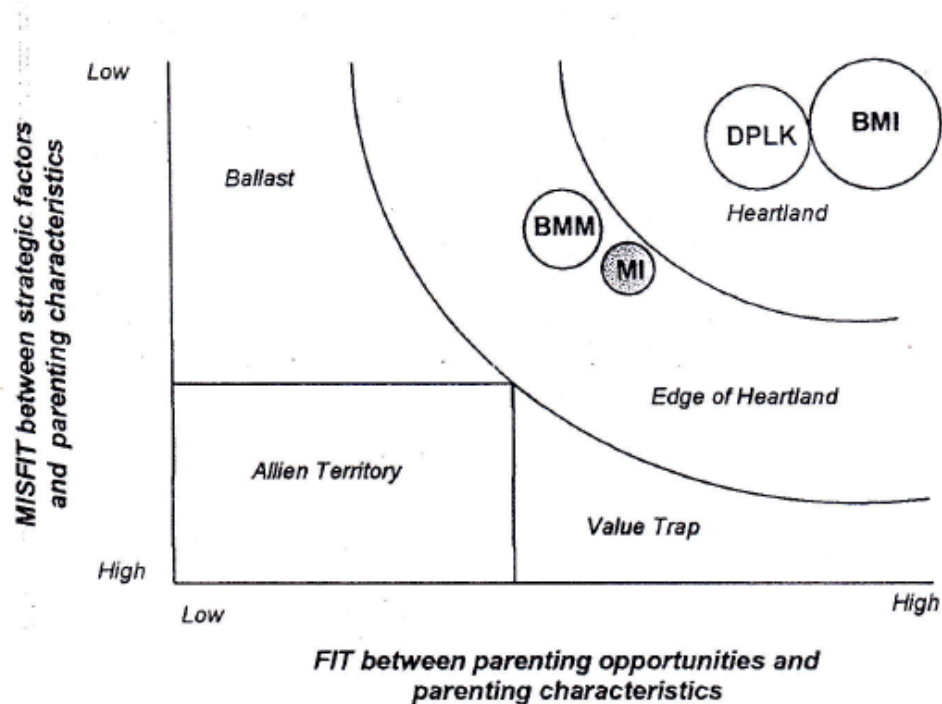
MI berada pada posisi *question marks* karena MI masih berusia muda (4 tahun) dan masih dalam tahap *introduction* (perkenalan). Sejak diberlakukannya UU No.10/1998, banyak perbankan konvensional yang membuka UUS. Hal tersebut membuat tingkat kebutuhan tenaga profesional yang memahami perbankan syariah sangat tinggi. Strategi yang sebaiknya dilakukan oleh MI guna memenuhi maksud dan tujuan pendirian adalah mengoptimalkan dari masing-masing kegiatan (riset, publikasi, konversi dan training). Jika salah satu dari kegiatan kurang diminati oleh para pengguna jasa, MI dapat mengkaji ulang strategi yang saat ini digunakan. Selama ini PT BMI, Tbk menggunakan jasa agen tenaga kerja untuk proses rekrutmen. PT BMI, Tbk hanya melakukan proses sudah ada dengan meningkatkan pelayanan kepada para nasabah yang sudah ada dan berusaha untuk menggarap segmen yang mengambang (*floating mass*).

c. Baitulmaal Muamalat (BMM)

BMM berada pada posisi *question marks* karena usia BMM baru 4 tahun lebih. Selain usia yang masih muda, tingkat kepercayaan yang berkembang di masyarakat tentang mosi ketidakpercayaan terhadap suatu lembaga guna mengelola dana ZIS mereka. Sebagian besar muslim lebih memilih untuk menolong saudara terdekat daripada uangnya dimasukkan ke dalam lembaga ZIS.

Pemahaman masyarakat tentang lembaga zakat masih sangat minim. BMM melayani 2 program utama yaitu pemberdayaan ekonomi mikro terintegrasi dan program pembinaan ekonomi mikro. Sektor UKM yang sedang berkembang bisa membuat BMM lebih optimal.

Dari hasil pemetaan GE matrix, tampak bahwa seluruh SBU dapat berdiri sendiri sehingga PT BMI, Tbk bisa lebih fokus dalam kegiatan bisnis perbankannya. Setelah dilakukan pemetaan dengan GE matrix, perlu dilakukan pemetaan dengan Parenting-Fit Matrix. Pemetaan tersebut dilakukan guna mengetahui unit bisnis yang berpotensi dalam mendukung core business yaitu *financial syariah*. Pada *Parenting-Fit Matrix* terdapat 2 dimensi yaitu *MISFIT between strategic factors and parenting characteristics*. Bila dilihat dari unit bisnis yang ada saat ini, dapat dipetakan pada Gambar 2 sebagai berikut.



Gambar 2. Parenting Fit Matrix PT BMI, Tbk dan Unit Usaha

Dari hasil pemetaan *Parenting-Fit*, terlihat bahwa PT BMI, Tbk dan DPLK berada di *heartland*. Hal ini disebabkan kegiatan bisnis PT BMI, Tbk dan DPLK sesuai dengan inti dari *holding company* yaitu *financial syariah*. Sedangkan kegiatan BMM dan MI bisa mendukung kegiatan inti *financial syariah* seperti BMM dengan kegiatan pembiayaan mikro dan ZIS-nya serta MI dengan kegiatan *training*, publikasi, riset dan konversi dari perbankan konvensional ke perbankan syariah.

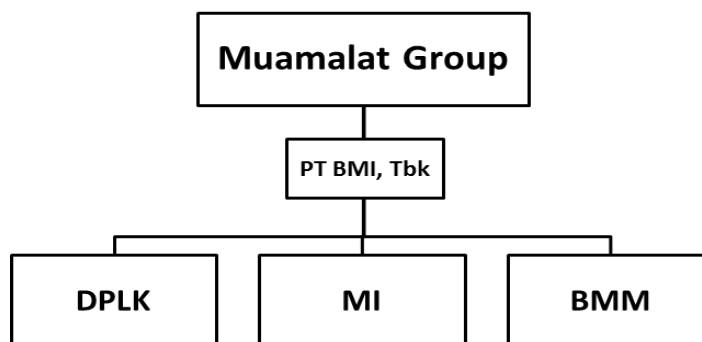
Formulasi Strategi

Persaingan usaha yang cukup ketat pada dunia ekonomi syariah membuat PT BMI, Tbk beserta unit usahanya perlu mempersiapkan diri dalam era kompetisi. Salah satu upaya yang dapat

dilakukan untuk menghadapi tantangan masa depan adalah dengan membentuk *holding company*. Secara umum, perusahaan holding didefinisikan sebagai perusahaan yang memiliki saham (*ownership*) beberapa perusahaan lain (*subsidiaries*). Konsep dari *holding company* tersebut dari suatu proses evolusi. Suatu perusahaan yang berkembang secara konsisten akan mengalami perkembangan dari suatu perusahaan sederhana menjadi perusahaan global multidivisional.

Berdasarkan unit bisnis yang dimiliki PT BMI, Tbk saat ini, jenis holding company yang digunakan adalah *investment holding*. Pemilihan jenis holding ini karena perusahaan induk tidak ikut mencampuri operasional anak perusahaan, juga tidak melibatkan diri dalam pengambilan keputusan yang sifatnya mendukung. Yang menjadi fokus adalah hubungan prinsipal-agen. Perusahaan induk bertindak sebagai pemegang saham yang melakukan investasi kepada SBU-SBU. Perusahaan induk perlu memastikan bahwa setiap uang yang diserahkan kepada agen, yaitu manajemen SBU, menghasilkan tingkat pengembalian yang maksimum dan memberi nilai tambah tertinggi. Bila tidak, perusahaan induk dapat mengalihkan investasi ke perusahaan lain.

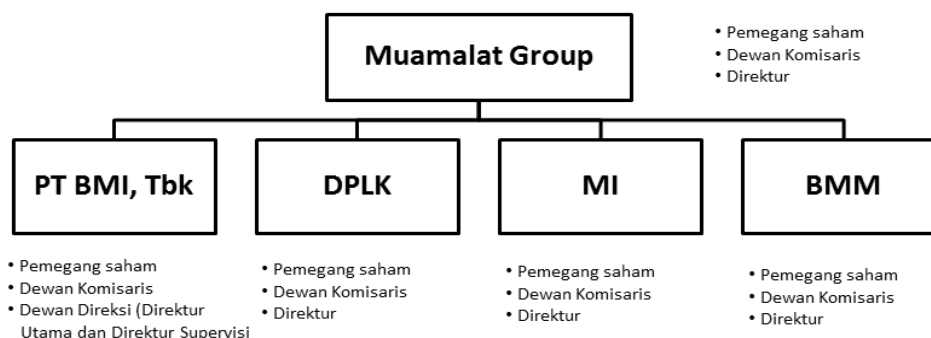
Bentuk dari *holding company* yang membawahi SBU yang ada tersaji pada Gambar 3 berikut ini: (sebelum dilakukan *spin off* terhadap unit usaha).



Gambar 3. Struktur Organisasi *Holding Company* Sebelum *Spin Off*

Pada struktur di atas, PT BMI, Tbk berperan semu sebagai perusahaan induk. Peran semu PT BMI, Tbk adalah tiap direktur berasal dari PT BMI, Tbk sedangkan pegawai direkrut oleh masing-masing unit bisnis kecuali DPLK. Sedangkan Dewan Komisaris PT BMI, Tbk adalah Dewan Komisaris untuk seluruh unit bisnis. Seluruh unit bisnis masih berada di bawah PT BMI, Tbk dan belum menjadi suatu badan hukum secara mandiri.

Langkah selanjutnya adalah melakukan *spin off* untuk masing-masing SBU. Proses *spin off* untuk seluruh afiliasi bisa dilakukan pada saat yang bersamaan. Setelah dilakukan *spin off*, struktur organisasi menjadi seperti pada Gambar 4.



Gambar 4. Struktur Organisasi *Holding Company* Setelah *Spin Off*

Setelah dilakukan *spin off*, perlu dilakukan penataan pemilikan saham dan pengurus manajemen baik untuk *holding company* maupun masing-masing SBU. Pada *holding company* “Muamalat Group”, Dewan Direksi terdiri dari dua hingga tiga orang sebagai pengurus *holding company* terhadap SBU. Sedangkan masing-masing SBU yang berada di bawah *holding* dikepalai oleh Direktur. Direktur utama di PT BMI, Tbk bisa dijadikan sebagai Presiden Komisaris untuk masing-masing SBU.

Untuk penataan kepemilikan saham masing-masing SBU berasal dari pemegang saham baru, sedangkan kepemilikan saham *holding company* sebagian berasal dari pemegang saham PT BMI, Tbk dan sebagian lainnya berasal dari pemegang saham baru. Kebijakan untuk kepemilikan saham *holding company* disesuaikan oleh kebijakan dari RUPS. Hal yang utama bagi *holding company* adalah pengaturan portofolio investasi. Komposisi SBU dan nilai investasi setiap SBU diatur oleh perusahaan induk sehingga mencapai profil *risk return* yang terbaik. Tingkat pengembalian diupayakan mencapai yang setinggi-tingginya pada tingkat resiko yang serendah-rendahnya.

Perencanaan Implementasi

Untuk mengimplementasikan pembentukan *holding company*, PT. BMI, Tbk perlu melakukan divestasi terhadap unit bisnis yang dimilikinya sehingga dapat fokus pada kegiatan perbankan. Dalam melakukan pembentukan *holding company*, perlu diperhatikan aspek legalitas, sumber daya insani, sistem kegiatan operasional, dan aspek finansial sehingga unit bisnis mampu menjadi entitas yang mandiri.

1. Aspek Legalitas

Berdasarkan penjelasan pasal 29 ayat 2 UU No. 1 Tahun 1995 disebutkan bahwa yang mempunyai hubungan dengan “anak perusahaan” adalah perseroan yang mempunyai hubungan khusus dengan perseroan lainnya akibat lebih dari 50% saham anak perusahaan dimiliki oleh induk perusahaan (*holding company*) dan lebih dari 50% suara dalam RUPS dikuasai oleh induk perusahaan sehingga kontrol atas jalannya perseroan, pengangkatan dan pemberhentian direksi dan komisaris sangat dipengaruhi oleh induk perusahaannya. Untuk menjadi legalitas mandiri, unit bisnis yang dimiliki PT. BMI, Tbk harus memiliki legalitas yang terpisah sehingga masing-masing unit bisnis memiliki badan hukum yang melindunginya. Namun setelah masuk ke dalam *holding company*, pengelolaan manajemen unit bisnis tersebut masuk ke dalam legalitas *holding company*.

2. Aspek Sumber Daya Insani

Aspek sumber daya insani merupakan aspek yang paling sensitif terhadap adanya restrukturisasi perusahaan. Selama ini hampir seluruh karyawan SDI karyawan dari unit usaha PT. BMI, Tbk merupakan karyawan PT. BMI, Tbk. Untuk menjadi entitas yang mandiri, SDI masing-masing

3. Aspek Operasional

Kegiatan operasional yang dilakukan masing-masing unit bisnis memang terpisah sebelum dilakukannya *spin off* dengan PT. BMI, Tbk. Dalam manajemen *Holding Company*, kegiatan operasional dilaksanakan secara mandiri oleh masing-masing anak perusahaan. Baik DPLK PT BMI, Tbk, MI maupun BMM, memiliki kegiatan operasional secara terpisah, namun kegiatan tersebut saling mendukung (*synergisme business*).

4. Aspek Finansial

Pembentukan *holding company* merupakan upaya perusahaan dalam meningkatkan modal. Selain peningkatan modal, adanya *holding company* dapat mengurangi beban pembayaran pajak atas pemilikan saham anak-anak perusahaannya. Pembentukan *holding company* dimaksudkan untuk merampingkan manajemen perusahaan melalui unit usaha yang mandiri. Proses restrukturisasi tersebut dilakukan secara bertahap sehingga tidak menimbulkan gejolak pada kinerja perusahaan. Adapun tahapan restrukturisasi yang dilakukan untuk PT. BMI, Tbk tersaji pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Road Map Restrukturisasi PT BMI, Tbk

Tahap 1 (2006 – 2008)	Membentuk <i>holding company</i> untuk PT BMI, Tbk
	1. Membuat <i>blue print holding company</i>
	2. Mengalihkan kepemilikan saham (100%) ke dalam <i>holding</i> .
Tahap 2 (2009 – 2010)	Melakukan <i>spin off</i> terhadap seluruh unit usaha PT BMI, Tbk.
	1. Melakukan penilaian kinerja unit usaha
	2. Melakukan penilaian aset-aset unit usaha
	3. Mengevaluasi penetaan komposisi saham

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa strategi perusahaan, maka kajian pembentukan *holding company* pada PT. BMI, Tbk adalah sebagai berikut :

1. PT. BMI, Tbk beserta unit usahanya dapat membentuk *investment holding company* dimana bentuk *holding* tersebut tidak melakukan kegiatan operasional dan hanya bertindak sebagai pemegang saham untuk melakukan investasi serta pengaturan portofolio investasi kepada SBU-SBU.
2. Setelah *holding company* terbentuk, PT. BMI, Tbk perlu melakukan *spin off* terhadap BMM, MI, dan DPLK sebagai unit usahanya agar menjadi entitas yang terpisah dan memiliki badan hukum sendiri. Dengan demikian diharapkan struktur korporasi akan semakin baik karena

segala aktivitas dari setiap anak perusahaan yang ada di dalam korporasi dapat dikendalikan oleh tim manajemen yang ada di dalam *holding company*.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bramantyo Djohanputro, *Restrukturisasi Perusahaan Berbasis Nilai : Strategi Menuju Keunggulan Bersaing*, Cetakan Pertama, Jakarta: PPM, 2004.
- [2] Adiwarmanto A. Karim, *Prospek dan Tantangan Ekonomi Syariah di Indonesia*, Jakarta: Karim Business Consulting, 2004.
- [3] Michael E. Potter, *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., 1980
- [4] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis – Reorientasi Konsep Perencanaan Strategi Untuk Menghadapi Abad 21*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- [5] Bacelius Ruru, “Bentuk organisasi perusahaan holding sebagai alternatif meningkatkan daya saing BUMN,” *Majalah Usahawan*, No.02, Th. XXVI, hal. 14 – 17, Februari 1997.