BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi bisnis yang dinamis (di sektor industri perbankan maupun *non* perbankan) selalu merespons dan mengadakan perubahan, karena adanya tekanan di dalam lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan organisasi industri perbankan yang terjadi lebih pada lingkungan, namun pada umumnya menuntut perubahan lebih pada organisasional, dan organisasi bisa melakukan lebih banyak perubahan ataupun lebih atau suatu kondisi dinamika organisasi dan tuntutan lingkungan. Organisasi-organisasi bisa mengubah tujuan dan strategi, teknologi, desain pekerjaan, struktur, proses, dan mutu modal manusia. Perubahan-perubahan pada orang (mutu modal manusia) senantiasa mendampingi perubahan-perubahan pada faktor-faktor yang lain.[1]

Proses perubahan pada umumnya mencakup sikap dan perilaku saat ini yang *unfreezing*, perubahan-perubahannya dan akhirnya kepemilikan sikap dan perilaku yang *refreezing*. Sejumlah isu-isu kunci dan problem harus dihadapi selama dalam proses perubahan umum. Pertama adalah, diagnosis yang akurat mengenai situasi dan kondisi saat ini. Kedua adalah, penolakan yang ditimbulkan oleh adanya *unfreezing* dan perubahan. Terakhir adalah, isu pelaksanaan evaluasi yang memadai dari usaha perubahan yang sukses, di

[1] Ismail Nawawi, *Perbankan Syari'ah Issu-Issu Manajemen Fiqh Mu'malah Pengakayaan Teori Menju Praktik* (Jakarta: VIV Press, 2012), 172.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mana evaluasi-evaluasi semacam itu kebanyakan lemah atau bahkan tidak ada sama sekali.

Perubahan organisasi industri perbankan yang dilakukan oleh manajer pada tingkat individu, kelompok, maupun organisasional, diperlukan suatu keterampilan, pengetahuan, dan pelatihan paling sedikit dalam dua bidang, yaitu diagnosis dan penerapan perubahan. Penerapan perubahan organisasi merupakan langkah lanjut dari tahap diagnosis organisasional, di mana pada tahap ini dengan sasaran, (1) perubahan, baik dalam individu, kelompok, maupun organisasional, (2) anggota organisasi harus dapat menerima perubahan, dan (3) mendukung dan meminimalisir hambatan perubahan.

Dalam perubahan organisasi ada dua alat analisis yang dapat dipergunakan dalam penerapannya, pertama, analisis medan faktor dan kedua, analisis daur perubahan. Analisis medan faktor, dikembangkan oleh Kurt Lewin[2] yang bermanfaat untuk menguji variabel-variabel guna menentukan tingkat efektivitas suatu perubahan organisasional. Sedangkan analisis daur perubahan akan menganalisis empat tingkat perubahan organisasional, yang mencakup perubahan pengetahuan, perubahan sikap, perubahan perilaku organisasional, dan perubahan prestasi kelompok atau organisasional. Tingkat-tingkat perubahan tersebut menjadi sangat signifikan pada pengkajian daur perubahan partisipatif dan daur perubahan direktif.

Pertimbangan yang paling penting dalam menentukan apakah akan menerapkan strategi perubahan partisipatif atau direktif atau kedua-duanya,

[2] Kurt Lewin dalam Ismail Nawawi, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: VIV Press, 2009), 151.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

adalah penggunaan pola komunikasi yang diterapkan pada organisasi atau kelompok yang dituju saat itu. Dalam menerapkan strategi perubahan, para manajer organisasi harus berusaha mencakup pengembangan pola komunikasi yang tepat ke dalam strategi perubahan organisasi. Sebelum melaksanakan strategi perubahan organisasi perlu pula dipertimbangkan struktur komunikasi yang diterapkan pada waktu itu. Bahwa strategi perubahan perlu disesuaikan dengan pola struktur komunikasi yang telah terbentuk sebelumnya yang diterapkan pada pelayanan nasabah.

Perubahan organisasi industri perbankan merupakan dinamika dalam merespon tuntutan perubahan lingkungan dan keunggulan kompetitif bisnis. Terkait dengan keunggulan kompetitif, bisnis merupakan tujuan yang hendak dicapai oleh semua korporasi atau organisasi bisnis dalam persaingan lingkungan industri perbankan syariah modern yang dinamis dan sulit untuk diprediksi. Perubahan organisasi bisnis dalam upaya pencapaian keunggulan kompetitif bisnis perbankan syariah, korporasi dihadapkan pada tantangan dengan semakin kritisnya nasabah untuk mendapatkan pelayanan secara personal dan prima, pemenuhan kebutuhan produk perbankan spesifik dengan waktu tunggu yang pendek, dan kualitas produk yang tinggi. Untuk merespons kondisi tersebut, korporasi perbankan syariah dituntut untuk bersedia menerapkan sistem manajemen baru dengan merubah *mindset* korporasi dengan keharusan memiliki perspektif baru manufaktur melalui penerapan *agile management* untuk mencapai kondisi *agile manufacturing*.[3]

[3] Ismail Nawawi, *Islam dan Bisnis* (Jakarta: Vivpress, 2011), 761.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selanjutnya dikemukakan oleh Nawawi, *agile management* diterapkan untuk mencapai kondisi *agility*, yaitu merupakan konsep yang identik dengan respons cepat manufaktur, bertujuan untuk memproduksi secara cepat dan tepat sesuai keinginan nasabah. Sedangkan *agile manufacturing* memberikan mekanisme bertindak secara cepat dalam kondisi pasar yang berubah untuk memproduksi produk perbankan dengan kualitas tinggi, mengurangi waktu tunggu dan memberikan pelayanan yang terbaik bagi nasabah. Aplikasi konsep ini sangat tergantung pada kapabilitas dan kompetensi Sumber Daya Manusia baik pekerja, manajer, maupun nasabah serta para *stakeholder* untuk mau mempelajari bisnis kompetitif, dan mau terlibat dalam proses perubahan dan pengembangan organisasi perbankan.[4]

Perspektif pengembangan bisnis perbankan syariah modern yang memberikan pengarahan dan pedoman bagi *agile manufacturing* adalah perpektif yang berdasarkan sumber daya internal (*internal resource-based perspective*) yang mendasari munculnya fenomena baru, kompetisi berbasis kompetensi (*competence-based competition*). Sumber daya internal tersebut meliputi kompetensi individual dan organisasional yang membentuk suatu *core competence* yaitu kompetensi individual berdasarkan kompetensi organisasional dan kompetensi individual. Pendekatan ini menekankan pada *strategic management* integral korporasi yang menjelaskan hubungan antara level manajemen kompetensi dan *agile management.* Hal ini relevan dengan konsep *time-based competence* sebagai dasar pengarahan bagi terciptanya *agile*

[4] A.M. Hormozi, "Agile Manufacturing: The next Logical Step", *Benchmarking: An International Journal*, Vol.8, No.2, 2001, 101.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manufacturing yang efektif. Sumber Daya Organisasi dan individu yang kompetitif, pengetahuan, budaya, dan keterampilan yang tidak dapat ditiru dan memiliki nilai, merupakan kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif.[5]

Strategi sebagai instrumen untuk mengembangkan korporasi perbankan syariah dan memantapkan posisinya dalam persaingan yang semakin ketat, merupakan bidang manajemen yang *urgen*. Pemikiran strategi pengembangan organisasi dimulai oleh seorang sosiolog Philip Selznick pada tahun 1957 yang dituliskan dalam bukunya *"Leadership in Administration"*. Tulisan yang melegenda ini menekankan tanggung jawab pemimpin untuk menerapkan tujuan yang jelas dalam mengoperasikan korporasi, mengarahkan *internal state corporation*, dan memperhitunghan harapan eksternal *(external expectation*), agar implementasi struktur kapabilitas dan program bisnis perbankan syariah berhasil mencapai tujuan. Harapan eksternal adalah para *stakeholder* dan belum memperhitungkan keunggulan terhadap pesaing. Konsep Selznick ini berkembang menjadi kebijaksanaan bisnis *(business policy*) yang menitikberatkan pada integrasi fungsi-fungsi manajemen agar operasi korporasi berjalan terpadu. Kondisi bisnis perbankan berfokus pada pembentukan korporasi baru dan mengembangkan aspek manajemen internal perusahaan.

Dalam perkembangan selanjutnya aspek persaingan dalam konsep strategi, setelah arena pasar semakin dipenuhi oleh korporasi bisnis (perbankan syariah) baru. Kondisi ini menuntut korporasi (perbankan syariah) untuk

[5] J.B. Barney, "The Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, 325.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mencari *distinctive competence* yang akan menentukan posisinya secara relatif terhadap pesaing. Perkembangan perbankan syariah yang makin nyata seperti yang dikemukakan sebelumnya, menurut pendapat Porter menjajagi lebih dalam pengembangan sumber daya manusia (karyawan, manajer, nasabah para *stakeholder*) untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan dunia usaha (perbankan syariah) agar bisa unggul bersaing di kancah dunia. Hal ini dikemukakan dan diuraikan dalam buku Porter *The Competitive Advantage of Nation.*[6] Konsep *resources-based view* (RBV) juga mendorong perkembangan teknik *benchmarking, reelwineering* serta strategi bersaing dan berdasarkan *core-competence. Core competence* adalah kemampuan korporasi perbankan syariah melansir secara berkesinambungan suatu pembelajaran kolektif (*collective learning)* yang memungkinkan korporasi mengkonsolidasikan teknologi dan keterampilan produksi pada seluruh operasi perusahaan untuk menjadi kompeten serta meningkatkan kekuatan tiap unit bisnis dalam melakukan adaptasi secara cepat sehingga dapat memanfaatkan setiap peluang yang ada.

Maraknya perkembangan dan kemunculan perbankan syariah menyebabkan wawasan persaingan bisnis mau tidak mau harus diintegrasikan dalam teori-teori manajemen strategik. Hamel dan Prahalad mengembangkan strategi baru yang mengemukakan perusahaan harus sesuai dengan masa depan, bukan saja dengan kondisi saat ini, agar korporasi menjadi yang

[6] M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nation* (New York: The Free Press, 1990), 113.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terdepan dalam persaingan.[7]

Instrumen utama untuk bersaing di masa depan adalah *core competence* yang menjadi dasar penciptaan produk dengan *economic of scope* yang luas dan membidik pasar secara *mass niche,* untuk mendifusi kekuatan persaingan korporasi perbankan syariah dan meraih pangsa pasar, hal ini didorong pula oleh perilaku nasabah yang makin berorientasi global dengan tingkat kecanggihan yang semakin tinggi. Industri-industri perbankan yang makin mengglobal menciptakan pergeseran-pergeseran strategik pemain atau pelakunya sehingga makin intensif atau menciptakan suatu hiperkompetisi.[8] Tiap keunggulan yang dimiliki korporasi hanya bersifat sementara, maka korporasi dituntut melakukan tranformasi dan perbaikan (pengembangan bisnis perbankan syariah) terus menerus di semua aspek manajemen internal dan eksternalnya agar selalu relevan dengan tuntutan dunia bisnis.[9]

Pengembangan lembaga keuangan syariah dikembangkan berdasarkan nilai-nilai syariah dan profesionalitas, maka sumber daya yang mengembangkannya harus dapat menunjukkan nilai-nilai tersebut dalam aktivitas manajerialnya. Jika hal tersebut dapat dilakukan maka dapat mewujudkan manajemen profesional.Ada tiga kriteria yang harus dipenuhi agar suatu manajemen masuk dalam kategori manajemen profesional, yaitu: *pertama,* sederhana dalam aturan agar tercipta kemudahan (fokus); *Kedua,*

---

[7] G. Hamel &C.K. Prahalad, *Competing for The Future* (Boston: H.B. School Press, 1994), 61.
[8] R. D' Aveni, *Hyper-Competition* (New York: The Free Press, 1994), 75.
[9] C. Hill & G.R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach* (Boston: Houghton Miflin, 1995), 116-120.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kecepatan dalam pelaksanaan, sehingga memudahkan orang yang membutuhkan *(timely),* dan *ketiga,* ditangani oleh orang yang berkompetensi dibidangnya.[10]

Sehubungan dengan hal tersebut, dikemukakan oleh Nawawi perlu adanya pengembangan perbankan syariah yang didasarkan atas berbagai pertimbangan yang lain, yaitu sebagai berikut:

1. Pengembangan perbankan syariah ditujukan dalam rangka pemenuhan pelayanan jasa perbankan bagi segmen masyarakat yang belum memperoleh pelayanan jasa perbankan karena sistem perbankan konvensional dipandang tidak sesuai dengan prinsip syariah yang diyakini.
2. Pengalaman krisis perbankan yang terjadi sejak tahun 1998 membuktikan bahwa bank yang beroperasi dengan prinsip syariah dapat bertahan di tengah gejolak nilai tukar dan tingkat suku bunga *(sharing contract),* serta melarang transaksi keuangan yang bersifat spekulasi *(al-gharar)* dan tanpa didasarkan pada kegiatan usaha.
3. Pengembangan perbankan syariah juga dilakukan dalam rangka pengembangan sistem perbankan alternatif yang memiliki karakteristik dan keunggulan tertentu dibandingkan dengan sistem perbankan konvensional.
4. Dalam jangka panjang, berkembangnya bank-bank syariah yang sehat dan dapat memberikan jasa pelayanan yang kompetitif akan dapat mendorong peningkatan aliran modal internasional yang masuk ke Indonesia, khususnya dari lembaga atau pihak-pihak yang mensyaratkan pola transaksi dengan prinsip syariah.

[10]Ismail Nawawi, *Islam dan* ……, 220.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Lembaga perbankan syariah secara ideal ke depan akan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang profesional, yaitu:

1. Bagi pemegang saham/investor, diperlukan sikap dan perilaku yang fokus dalam memahami dan menetapkan pilihan pada lembaga keuangan syariah, termasuk jenis banknya, mengerti akan waktu yang tepat untuk menginvestasikan dan/atau menambah modal di lembaga keuangan syariah serta profesional dalam memahami batas-batas baik wewenang dan kewajiban/tanggungjawabnya sebagai pemilik modal.
2. Bagi pengelola lembaga keuangan syariah adalah fokus dalam menyesuaikan perkembangan lingkungan dan pasar yang mempengaruhi roda usaha lembaga keuangan syariah, menghargai waktu sebagai unsur pelayanan jasa lembaga keuangan syariah serta mempunyai kemampuan teknis kelembagaan keuangan syariah yang tinggi dan komitmen moral etis dalam menjaga kepentingan *stakeholder*.

Praktik bank syariah jika diperhatikan secara cermat, maka masyarakat umum dan para *stakeholder* bank syariah di Indonesia, bisa mengetahui dan mengukur serta menilai sejauh mana operasional bank syariah sesuai dengan prinsip-prinsip syariah yaitu melalui laporan keuangan bank syariah yang senantiasa dipublikasikan secara periodik. Sesuai dengan tujuan penyusunan laporan keuangan syariah yang dinyatakan dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK)[11] Syariah dalam Kerangka Dasar Penyusunan dan Penyajian Laporan Keuangan Syariah paragraf 30 menyatakan bahwa

[11]DSAK IAI., *Kerangka Dasar Penyusunan dan Penyajian Laporan Keuangan Syariah – KDPPLKS-* (Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia dan Salemba Empat, 2009).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tujuan laporan keuangan syariah adalah meningkatkan kepatuhan terhadap prinsip syariah dalam semua transaksi dan kegiatan usaha entitas syariah. Sehingga PSAK Syariah yang disusun oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) merupakan salah satu alat untuk mengukur dan memastikan serta menilai apakah operasional bisnis dan transaksi bank syariah di Indonesia sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.

PSAK Syariah telah mengidentifikasi ada 12 ciri/karakteristik transaksi syariah dalam Kerangka Dasar Penyusunan dan Penyajian Laporan Keuangan Syariah paragraf 27 yang harus tercermin dalam laporan keuangan syariah di bank syariah sebagai entitas syariah. Dari keduabelas ciri tersebut paling tidak ada ada tiga ciri yang bisa dianalisis langsung dalam laporan keuangan syariah oleh masyarakat yaitu tidak mengandung unsur *riba*, tidak mengandung unsur *gharar*, dan tidak menganut prinsip nilai waktu uang (*time value of money*).

Untuk mengidentifikasi ada tidaknya bunga dan pendapatan haram lainnya maka bisa dianalisis sumber-sumber pendapatan yang diperoleh bank syariah. Sumber pendapatan yang harus diperhatikan adalah sumber pendapatan bunga yang berasal dari penempatan dana bank syariah di bank konvensional. Berdasarkan PSAK Syariah maka pendapatan bunga dan denda tidak boleh diakui sebagai pendapatan bank syariah, tetapi harus diakui sebagai pendapatan dana kebajikan.

Identifikasi apakah dalam bank syariah terdapat unsur *time value of money* dapat dilihat dalam catatan atas laporan keuangan tentang metode akuntansi yang digunakan dalam pengakuan pendapatan margin murabahah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN MUI) mengeluarkan fatwa No.84/DSN-MUI/XII/2012 tentang Metode Pengakuan Keuntungan *Tamwil Bi Al-Murabahah* (pembiayaan *murabahah*) di Lembaga Keuangan Syariah. Fatwa tersebut mengatur bahwa pengakuan keuntungan *murabahah* dalam bisnis yang dilakukan oleh lembaga keuangan syariah boleh dilakukan secara proporsional atau secara anuitas selama sesuai dengan kebiasaan yang berlaku di kalangan lembaga keuangan syariah.

Ada atau tidaknya unsur gharar dalam bank syariah bisa diukur dan dianalisis dari laporan rekonsiliasi pendapatan dan bagi hasil. Pendapatan yang dibagihasilkan oleh bank syariah harus bersifat *cash basis* tidak boleh pendapatan *accrual.*[12] Ada beberapa bank yang tidak menyajikan laporan rekonsiliasi pendapatan dan bagi hasil sehingga tidak bisa diketahui apakah pendapatan yang dibagihasilkan ke nasabah deposan adalah yang riil ataukah masih *accrual*. Teknik kedua adalah dengan melihat pengukuran pendapatan yang dibagi hasilkan apakah menggunakan metode *net revenue sharing* (bagi hasil) atau *profit sharing* (bagi untung). Jika bank syariah masih menggunakan *profit sharing* maka masih ada unsur gharar. Berdasarkan fatwa DSN No.15 Tahun 2000 sistem distribusi bagi hasil yang diperbolehkan dan lebih maslahah adalah *net revenue sharing* (bagi hasil) karena sistem ini lebih dekat menerapkan prinsip *profit loss sharing* (PLS).[13]

[12] Fatwa DSN No.14/DSN-MUI/IX/2000 tentang sistem Distribusi Hasil Usaha Dalam Lembaga Keuangan Syariah.
[13] Fatwa DSN No.15/DSN-MUI/IX/2000 tentang Prinsip Distribusi Hasil Usaha Dalam Lembaga Keuangan Syariah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Teknik selanjutnya dalam menganalisis kepatuhan syariah di bank syariah adalah dengan melihat apakah bank syariah menyajikan laporan sumber dan penggunaan dana kebajikan. Jika bank syariah tidak menyajikan laporan sumber dan penggunaan dana kebajikan maka perlu dipertanyakan tentang pengelolaan dana-dana non halal dalam bank syariah tersebut. Begitu juga masyarakat dapat menilai bagaimana pengelolaan dana zakat oleh bank syariah, terutama dalam aspek penyaluran dana zakat apa sesuai dengan syariah atau tidak. Hal yang harus diperhatikan dalam pengelolaan dana zakat adalah dana zakat tidak boleh disalurkan atau digunakan untuk melakukan penghapusan piutang pembiayaan nasabah bank syariah dengan alasan masuk dalam *aṣnāf ghārimīn.*

Pada peranan pemegang saham, investor, karyawan, manajemen dan nasabah dalam pengembangan korporasi perbankan syariah juga dituntut peran ulama dalam pengembangan perbankan Islam. Ulama menduduki posisi penting dalam masyarakat Islam. Ulama tidak hanya sebagai figur ilmuwan yang menguasai dan memahami ajaran-ajaran agama, tetapi juga sebagai penggerak, motivator, dan dinamisator masyarakat ke arah pengembangan dan pembangunan umat. Perilaku ulama selalu menjadi teladan dan panutan. Ucapan ulama selalu menjadi pegangan dan pedoman. Ulama adalah pelita umat dan memiliki kharisma terhormat dalam masyarakat.

Ulama memiliki peran strategis dalam mensosialisasikan perbankan syariah, namun harus diakui, tingkat pemahaman sebagian ulama tentang operasional bank syariah masih minim, sehingga para ulama sulit

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengkomunikasikannya kepada masyarakat. Memang, tentang aspek syariah (fikih) mereka memahaminya, khususnya aspek normatifnya, tetapi aplikasinya diperbankan, banyak yang belum faham. Untuk itu, maka bank-bank Islam perlu menggelar kegiatan *workshop* bagi ulama tentang perbankan syariah, agar mereka memahami paling tidak, dasar-dasar operasional perbankan syariah. Sehingga perannya bisa lebih optimal dalam mensosialisasikan perbankan syariah.

Penerimaan atau penolakan masyarakat terhadap suatu gagasan, konsep, atau program banyak dipengaruhi oleh ulama. Peran ulama bukan hanya pada aspek ibadah *mahd{ah* memberikan fatwa, atau berdoa saja, tetapi juga mencakup berbagai bidang politik, ekonomi. sosial, budaya, pendidikan, dan sebagainya, sesuai dengan kelengkapan ajaran Islam itu sendiri. Membatasi peran ulama pada persoalan agama, fatwa dan akhlak saja merupakan kekeliruan besar karena hal itu dipandang sebagai ahistoris. Dalam sejarah peran ulama sangat luas, seluas ajaran Islam yang komprehensif.

Ulama dapat menjelaskan kepada masyarakat tentang dosa riba yang sangat besar, baik dari *naṣ* al-Qur'an, Sunnah, pendapat, pakar ekonomi Islam, dan sebagainya. Memberikan motivasi kepada masyarakat, khususnya para pengusaha kecil, menengah atau wirausaha, agar mereka memiliki etos kerja yang sangat tinggi, bekerja keras sesuai dengan *riḍa* Allah dan bersifat jujur *(amānah)* dalam mengelola uang umat. Mengajak para hartawan dan pengusaha muslim agar mau mendukung dan mengamalkan perbankan syariah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam kegiatan bisnis mereka. Dengan demikian, syiar muamalah Islam melalui perbankan syariah lebih berkembang dan diminati seluruh kalangan.

Penelitian ini difokuskan pada Bank Syariah Mandiri (BSM) yang berada di Lamongan Jawa Timur. Dalam kaitan ini BSM Lamongan sebagai suatu badan usaha yang berfungsi sebagai perantara keuangan, dengan menghimpun dana dari masyarakat dan kemudian menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk pembiayaan. BSM Lamongan, memiliki tujuan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional, kearah peningkatan kesejahteraan rakyat. Peranan lain BSM Lamongan melaksanakan pelayanan perbankan syariah yang berkompetisi dengan bank konvensional, yang secara sekilas, kehadiran bank konvensional sudah dapat dikatakan mampu memenuhi fungsi perbankan secara umum, yaitu sebagai perantara keuangan.

BSM Lamongan sebagai suatu badan usaha perbankan yang menganut sistem bagi hasil memiliki banyak keunggulan dan berbagai kelemahan, sehingga menyebabkan pergerakan perekonomian daerah kearah yang lebih positif ditandai dengan munculnya hal-hal baru dengan sistem syariah, juga semakin bertambahnya jumlah bank bank konvensional yang membuka cabang syariah ataupun melakukan konversi total ke sistem syariah.

Suatu kasus terjadi pada saat krisis moneter melanda Indonesia pada tahun 1997, dimana sejumlah bank konvensional akhirnya dilikuidasi karena tidak mampu melaksanakan kewajibannya terhadap nasabah sebagai akibat dari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kebijakan bunga yang tinggi yang ditetapkan pemerintah selama krisis berlangsung. Dalam kondisi tersebut, bank konvensional dengan sistem bunga mengalami pertumbuhan yang negatif sehingga menyebabkan sekitar 64 bank dilikuidasi, namun tidak bagi bank syariah.

BSM sebagai perbankan yang tidak menganut sistem bunga menyebabkan bank syariah tidak mengalami pertumbuhan yang negatif. Bank syariah tidak memiliki kewajiban untuk membayar bunga simpanan kepada para nasabahnya. Bank syariah hanya membayar bagi hasil kepada nasabahnya sesuai dengan keuntungan yang diperoleh bank dari hasil investasi yang dilakukannya.

BSM Lamongan, dalam pengembangan perbankan syariah dituntut mematuhi regulasi dan ketentuan syariah. Makna kepatuhan syariah secara operasional adalah kepatuhan kepada fatwa DSN karena fatwa DSN merupakan perwujudan prinsip dan aturan syariah yang harus ditaati dalam perbankan syariah di Indonesia. Segala fatwa yang dikeluarkan oleh DSN menjadi acuan kerja bagi dewan pengawas syariah yang memiliki daya laku dan daya ikat yang kuat dalam penerapan prinsip dan aturan syariah di bank syariah. Bank Indonesia sebagai pemegang kebijakan perbankan di Indonesia telah menjadikan fatwa DSN sebagai hukum positif bagi perbankan syariah. Fatwa DSN menjadi peraturan Bank Indonesia yang mengatur aspek syariah bagi perbankan syariah. Tujuan formalisasi fatwa DSN menjadi peraturan Bank Indonesia dalam aspek kepatuhan syariah adalah untuk menciptakan keseragaman

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

norma-norma dalam aspek syariah untuk keseluruhan produk bank.[14] Oleh karena itu, standar utama kepatuhan syariah bagi dewan pengawas syariah dalam tataran praktis adalah fatwa DSN yang bersifat mengikat bagi dewan pengawas syariah di setiap bank syariah dan menjadi dasar tindakan hukum bagi pihak-pihak terkait.[15]

BSM Lamongan secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999,[16] menyusul pengukuhan dan pengakuan legal dari Gubernur Bank Indonesia melalui Surat Keputusan Gubernur BI No. 1/24/ KEP.BI/1999 dan Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/ 1999. Sementara itu, di Lamongan bank ini baru berdiri pada tanggal 31 Desember 2010.[17]

BSM dalam pengorganisasian meletakkan tujuan dan sasaran yang telah dirancangkan kedalam tindakan melalui penetapan kebijakan dan proses, termasuk pengadaan fungsi pendukung dan penyebaran layanan melalui struktur organisasi. Kesuksesan dalam bisnis itu bergantung pada kemampuan pengelola atau manajernya, lembaga yang melatih para karyawannya dan menata organisasinya dengan sistem pelayanan yang baik dan efisien. BSM meletakan dasar Dewan komisaris berwenang dan bertanggung jawab untuk memberikan persetujuan atas kebijakan pembiayaan dan rencana pembiayaan tahunan, termasuk pembiayaan kepada pihak-pihak terkait dan nasabah-

[14]Bank Indonesia, *Cetak Biru Pengembangan Perbankan Syariah Indonesia* (Jakarta: Bank Indonesia, 2006), 2.
[15]Zainal Arifin, *Dasar-dasar Manajemen Syari'ah* (Jakarta: Alvabeta bekerjasama dengan Tazkia Institut, 2002), 107.
[16] Lihat: Laporan Tahunan Bank Syariah Mandiri, Tahun 2012.
[17] Sulaiman, *Wawancara*, Lamongan, 1 November 2013.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

nasabah besar tertentu yang dituangkan dalam rencana kerja bank. Direksi bertanggung jawab atas penyusunan kebijakan dan rencana pembiayaan yang dituangkan dalam rencana kerja bank, dan memastikan bahwa kebijakan itu tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip syariah. Manajemen ditangani oleh direktur operasi, karena berhubungan dengan pemeliharaan cadangan wajib (*primary reserve*). Sedang pada bank yang lebih besar pengelolaan portofolio investasi (*secondary reserve*) dan pengelolaan kas (*cash management*) dikombinasikan dan dipusatkan dalam satu fungsi.

Pengembangan berbagai produk yang dilakukan BSM merupakan kombinasi dari beberapa kegiatan untuk memperoleh keuntungan dan pendapatan *fee*. Produk dasar dari bank meliputi (1) Produk-produk pembiayaan *(financing),* (2) Produk-produk operasional yaitu produk dana dan pemindahan dana *(deposit related services)* serta layanan lain *(non deposit functions)* seperti *safekeeping* dan *data processing,* (3) Produk-produk investasi (sertifikat pasar uang, wali amanat). Produk-produk ini menghasilkan penciptaan paket-paket produk termasuk paket-paket layanan yang berkaitan dengan jasa keuangan *(interrelated financial services)* untuk menarik para investor.

B. Identifikasi dan Fokus Masalah

Dari berbagai fenomena permasalahan yang dikemukakan dalam latar belakang dapat diidentifikasikan beberapa masalah sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Dalam upaya pencapaian keunggulan kompetitif bisnis perbankan syariah, korporasi dihadapkan pada tantangan makin kritisnya nasabah untuk mendapatkan pelayanan secara personal dan prima, pemenuhan kebutuhan produk perbankan spesifik dengan waktu tunggu yang pendek dan kualitas produk yang tinggi.
2. Untuk merespon keunggulan kompetitif, korporasi perbankan syariah dituntut untuk bersedia menerapkan sistem manajemen baru dengan mengubah korporasi harus memiliki perspektif baru manufaktur melalui penerapan *agile management* untuk mencapai kondisi *agile manufacturing*.
3. Pengembangan lembaga keuangan syariah dikembangkan berdasarkan nilai-nilai syariah dan profesionalitas, maka sumber daya yang mengembangkannya harus dapat menunjukkan nilai-nilai tersebut dalam aktivitas manajerialnya.
4. Sumber Daya Organisasi dan individu yang kompetitif, pengetahuan, budaya, dan keterampilan yang tidak dapat ditiru dan memiliki nilai, merupakan kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif.
5. Ulama menduduki posisi penting dalam masyarakat sebagai figur ilmuwan yang menguasai dan memahami ajaran-ajaran agama, mereka juga sebagai penggerak, motivator, dan dinamisator masyarakat ke arah pengembangan dan pembangunan umat atau masyarakat. Perilaku ulama selalu menjadi teladan dan panutan dan memiliki kharisma terhormat dalam masyarakat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Dalam pengembangan perbankan syariah dituntut pelaku bank syariah harus mematuhi regulasi dan ketentuan syariah. Kepatuhan syariah secara operasional adalah kepatuhan kepada fatwa DSN karena fatwa DSN merupakan perwujudan prinsip dan aturan syariah yang harus ditaati dalam perbankan syariah di Indonesia. Segala fatwa yang dikeluarkan oleh DSN menjadi acuan kerja bagi dewan pengawas syariah yang memiliki daya laku dan daya ikat yang kuat dalam penerapan prinsip dan aturan syariah di bank syariah.

Dari beberapa identifikasi di atas, dalam rencana penelitian ini difokuskan pada masalah sebagai berikut:

1. Pengembangan perbankan syariah dalam merespons kompetitif bisnis.
2. Kepatuhan pelaku perbankan syariah dalam menjalankan dan mengembangkan bisnis perbankan syariah.
3. Peran serta ulama dalam mendukung pengembangan perbankan syariah.

C. Rumusan Masalah

Dari berbagai fenomena teoritis, fenomena praktis, fenomena yang ada dalam seting penelitian dan berdasarkan identifikasi serta fokus masalah, rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kerangka model pengembangan korporasi dalam mewujudkan kompetitif bisnis di Bank Syariah Mandiri Lamongan?
2. Bagaimana kepatuhan syariah pelaku Bank Syariah Mandiri Lamongan dalam menjalankan dan mengembangkan bisnis industri perbankan?

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Bagaimana keikutsertaan ulama dalam mendukung pengembangan perbankan syariah dan kepatuhan syariah pelaku Bank Syariah Mandiri di Lamongan?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui permasalahan sebagai berikut:

1. Untuk memahami, mendeskripsikan dan menganalisis kerangka model pengembangan korporasi dalam mewujudkan kompetitif bisnis di Bank Syariah Mandiri Lamongan.
2. Untuk memahami, mendeskripsikan dan menganalisis kepatuhan syariah pelaku Bank Syariah Mandiri Lamongan dalam menjalankan dan mengembangkan bisnis industri perbankan.
3. Untuk memahami, mendeskripsikan dan menganalisis keikutsertaan ulama dalam mendukung pengembangan perbankan syariah dan kepatuhan syariah pelaku Bank Syariah Mandiri Lamongan.

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan bisa berguna dan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bisa melengkapi pengetahuan secara teoritik tentang dunia perbankan syariah terutama terkait dengan pengembangan perbankan syariah yang sampai saat ini masih terus dalam perdebatan, terutama ketika mereka bersentuhan dengan dunia perbankan konvensional.
2. Untuk menghilangkan *image* sebagian masyarakat yang masih mengikuti

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pandangan bahwa para kiai adalah tokoh agama yang konservatif dan sulit menerima pembaruan dan peran mereka sekadar *cultural broker*.

3. Secara praksis, kajian ini diharapkan juga bisa berguna bagi para penentu kebijakan negara sebagai masukan yang berharga dan bersifat ilmiah dalam rangka mengambil keputusan yang tepat, khususnya yang berkaitan dengan interaksi agama dan negara dalam konteks *recovery* ekonomi.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika dalam penelitian disertasi ini mengikuti alur sebagai berikut:

Bab kesatu merupakan entry point dan pintu gerbang pertama dalam memasuki penelitian ini. Bab ini menjelaskan antara lain mengapa perlu dilakukan penelitian ini, apa argumentasinya, apa tujuan dan kegunaannya. Sebagai pendahuluan Bab kesatu meliputi: Latar Belakang Penelitian, Identifikasi dan Fokus Masalah, Rumusan Masalah, Kegunaan Penelitian, Tujuan Penelitian, dan Sistematika Pembahasan.

Bab kedua merupakan data dasar untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Sebagai landasan teori bab kedua meliputi: Korporasi Bisnis Perbankan Syariah, Pengembangan Korporasi Perbankan Syariah, Kepatuhan Syariah Pelaku Perbankan Syariah, Peran Ulama dalam Pengembangan Perbankan Syariah, Penelitian terdahulu .

Bab ketiga menjelaskan tentang bagaimana penelitian ini dilakukan. Bab ini berisi tentang Metode Penelitian yang meliputi: Setting penelitian, Pendekatan dan Rancangan penelitian, Kehadiran Peneliti di Lokasi Penelitian,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tahapan Penelitian, Sumber Data dan Instrumen Penelitian, Prosedur dan Teknik Pengumpulan Data, Metode Analisis Data, Pengecekan Keabsahan Data.

Bab keempat memaparkan hasil-hasil penelitian dan pembahasannya. Dalam hal ini diuraikan sebagai beikut: Deskripsi Setting Penelitian, Kerangka Model Pengembangan Bank Syariah Mandiri Lamongan, Kepatuhan Syariah Pelaku Bank Syariah Mandiri Lamongan, Keikutsertaan Ulama Dalam Pengembangan Organisasi Bank Syariah dan Kepatuhan Syariah, Pembahasan dan Keterbatasan Kajian Hasil Penelitian.

Bab kelima menutup seluruh rangkaian penelitian dalam disertasi ini. Penutup terdiri dari Simpulan, Implikasi Hasil Penelitian, dan Saran-Rekomendasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id