

e-ISSN 2962-3480

ANDREW LAW JOURNAL

VOLUME 4 NOMOR 1 - JUNI 2025

Published by

**ANDREW LAW
CENTER**

**SPIN-OFF DAN KONVERSI BANK UMUM KONVENSIONAL
MENJADI BANK UMUM SYARIAH PADA BADAN USAHA
MILIK DAERAH (BUMD) DI INDONESIA**

MUHAMMAD AZANI

Program Studi Ilmu Hukum Fakultas Hukum Universitas Lancang Kuning

mhd.azani@unilak.ac.id

ABSTRACT

The spin-off and conversion of Conventional Commercial Banks (BUK) owned by Regional-Owned Enterprises (BUMD) into Sharia Commercial Banks (BUS) represent a strategic transformation facing challenges in harmonizing national policies with regional needs, as well as institutional governance complexities. This study aims to analyze the key factors determining the success or failure of the transformation process, and to evaluate the roles of institutional actors, governance structures, business strategies, and alignment of national policies within the regional context. The research employs a normative juridical method with a qualitative approach, through the analysis of regulatory documents, policies, and relevant literature. The findings indicate that the success of spin-off and conversion heavily depends on the synergy between regional governments, BUMD management, transparent governance, and adaptive, contextual business strategies. However, challenges such as regulatory disharmony and limited resources remain significant obstacles. These results contribute to the development of institutional theory and practical transformation of Islamic banking, emphasizing the need for more flexible regulations and policies that are responsive to regional conditions to support sustainable transformation. The social implications include enhancing financial inclusion and promoting more equitable regional economic development with syariah contract.

Keywords: Spin-off and Conversion, BUMD, BUK and BUS

ABSTRAK

Spin-off dan Konversi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Bank Umum Konvensional (BUK) menjadi Bank Umum Syariah (BUS) merupakan transformasi strategis yang dihadapkan pada tantangan harmonisasi kebijakan nasional dengan kebutuhan daerah serta kompleksitas tata kelola kelembagaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor utama yang menentukan keberhasilan atau kegagalan proses transformasi tersebut, serta mengevaluasi peran aktor kelembagaan, struktur tata kelola, strategi bisnis, dan keselarasan kebijakan nasional dalam konteks daerah. Metode yang digunakan adalah yuridis normatif dengan pendekatan kualitatif, melalui analisis dokumen regulasi, kebijakan, dan literatur terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan spin-off dan konversi sangat bergantung pada sinergi antara pemerintah daerah, manajemen BUMD, tata kelola yang transparan, serta strategi bisnis

Published by

ANDREW LAW CENTER

<http://journal.andrewlawcenter.or.id/index.php/ALJ>



yang adaptif dan kontekstual. Namun, tantangan berupa ketidakharmonisan regulasi dan keterbatasan sumber daya menjadi penghambat utama. Temuan ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori kelembagaan dan praktik transformasi perbankan syariah, serta menegaskan perlunya regulasi yang lebih fleksibel dan kebijakan yang responsif terhadap kondisi daerah untuk mendukung keberlanjutan transformasi. Implikasi sosial terkait dengan peningkatan inklusi keuangan dan pembangunan ekonomi daerah yang lebih berkeadilan dengan akad-akad syariah.

Kata kunci: Spin-off dan Konversi, BUMD, BUK dan BUS

PENDAHULUAN

Transformasi sektor perbankan telah menjadi tema sentral dalam wacana keuangan global, terutama terkait dengan peningkatan kebutuhan sistem keuangan yang inklusif dan berbasis nilai etika. Perbankan syariah, dengan prinsip-prinsip yang menekankan pada akad-akad syariah, akad mudharabah, akad musyarakah, akad murabahah, akad ijarah, keadilan sosial, dan transaksi berbasis aset, muncul sebagai alternatif strategis terhadap sistem keuangan konvensional, khususnya di negara dengan mayoritas penduduk Muslim seperti Indonesia. Dalam kerangka tersebut, peran bank syariah sebagai pendorong pembangunan ekonomi daerah semakin mendapatkan perhatian baik dari sisi kebijakan maupun kajian akademik.

Lanskap regulasi nasional secara bertahap mendorong proses spin-off dan konversi Bank Umum Konvensional (BUK) menjadi Bank Umum Syariah (BUS), sebagaimana diamanatkan dalam

Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah dan diperkuat oleh peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Perubahan ini memiliki makna strategis khusus bagi bank milik Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), yang memikul mandat ganda, yakni kinerja finansial dan kontribusi terhadap pembangunan wilayah. Meskipun sejumlah bank daerah telah memulai atau menyelesaikan proses transformasi tersebut, tidak sedikit yang masih berada pada tahap persiapan kelembagaan atau menghadapi keraguan strategis. Variasi ini menimbulkan pertanyaan penting mengenai kapasitas institusional, kesiapan regulatif, serta arah kebijakan BUMD dalam mentransformasikan model bisnisnya menuju perbankan syariah.

Dalam upaya memperkuat ekosistem keuangan syariah nasional, Pemerintah Indonesia bersama Otoritas Jasa Keuangan (OJK) telah menerbitkan sejumlah regulasi strategis yang mendorong transformasi lembaga

keuangan, khususnya melalui mekanisme spin-off dan konversi Bank Umum Konvensional (BUK) menjadi Bank Umum Syariah (BUS). Amanat formal pertama kali ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, yang mengatur bahwa Unit Usaha Syariah (UUS) pada BUK wajib melakukan pemisahan (spin-off) jika asetnya telah mencapai minimal 50% dari total aset induk, atau paling lambat 15 tahun sejak undang-undang tersebut diberlakukan.

Ketentuan ini kemudian diperkuat melalui Peraturan OJK (POJK) No. 59/POJK.03/2020 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pemisahan Unit Usaha Syariah, yang secara teknis mengatur tahapan, persyaratan, dan mekanisme implementasi spin-off. Di samping itu, pemerintah melalui Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS) juga mengarahkan roadmap percepatan konversi lembaga keuangan berbasis syariah sebagai bagian dari strategi nasional pengembangan ekonomi dan keuangan syariah. Kebijakan ini tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga strategis karena bertujuan membentuk struktur pasar yang lebih kompetitif, meningkatkan akses masyarakat terhadap produk keuangan syariah, serta

memperluas kontribusi sektor keuangan syariah dalam perekonomian nasional. Dalam konteks ini, bank-bank milik daerah (BUMD) menjadi subjek penting sekaligus unik karena berada di bawah kepemilikan publik dan menjalankan fungsi pelayanan sosial ekonomi regional.

Bank Pembangunan Daerah (BPD), yang dimiliki oleh Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), menempati posisi strategis dalam sistem keuangan nasional karena memadukan fungsi ekonomi dan sosial yang tidak selalu dimiliki oleh bank-bank komersial pada umumnya. Sebagai entitas yang berakar pada kepemilikan pemerintah daerah, BUMD memiliki mandat ganda: di satu sisi dituntut untuk menghasilkan keuntungan dan menjaga kinerja keuangan yang sehat layaknya korporasi; di sisi lain, berkewajiban mendukung agenda pembangunan daerah, termasuk peningkatan inklusi keuangan, pembiayaan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM), serta pemerataan akses terhadap layanan perbankan dengan akad-akad syariah, akad mudharabah, akad musyarakah, akad murabahah, akad ijarah, dan sebagainya. Peran ganda ini menciptakan dinamika kelembagaan yang kompleks, terutama ketika BPD milik BUMD menghadapi tekanan untuk

Published by

bertransformasi menjadi bank syariah melalui proses spin-off atau konversi. Di satu pihak, transformasi tersebut dipandang sebagai upaya untuk meningkatkan daya saing dan memperluas basis nasabah yang menginginkan layanan keuangan berbasis syariah. Namun di pihak lain, keberhasilan proses tersebut sangat bergantung pada kesiapan internal kelembagaan BUMD, dukungan kebijakan daerah, serta sinkronisasi antara tujuan bisnis dan misi sosialnya. Dengan demikian, posisi BUMD sebagai pemilik bank daerah menghadirkan konfigurasi unik yang menuntut pendekatan kebijakan dan manajerial yang kontekstual serta adaptif terhadap dinamika lokal.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam proses transformasi kelembagaan yang terjadi dalam konversi Bank Umum Konvensional (BUK) milik Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) menjadi Bank Umum Syariah (BUS), dengan menyoroti dinamika strategis, struktural, dan kelembagaan yang terlibat. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan maupun kegagalan proses spin-off atau konversi tersebut. Selain itu, penelitian ini berupaya mengevaluasi kesiapan

kelembagaan dan kebijakan yang mendasari proses transisi, serta memahami peran aktor-aktor lokal, termasuk pemerintah daerah, otoritas pemilik, dan manajemen bank, dalam membentuk arah dan keberlanjutan transformasi. Dengan pendekatan analitis yang kontekstual, penelitian ini diharapkan dapat merumuskan rekomendasi kebijakan dan strategi manajerial yang aplikatif bagi penguatan tata kelola, percepatan konversi, dan peningkatan efektivitas perbankan syariah daerah di Indonesia.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Pertama, bagaimana Spin-Off dan Konversi Bank Umum Konvensional Menjadi Bank Umum Syariah pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Indonesia? Kedua, bagaimana Implikasi Sosial dan Etis Spin-Off dan Konversi Bank Umum Konvensional Menjadi Bank Umum Syariah pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Indonesia?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan normatif kualitatif untuk mengkaji aspek hukum dan regulasi terkait proses spin-off dan konversi Bank Umum Konvensional (BUK) menjadi Bank Umum Syariah (BUS) pada Badan

Usaha Milik Daerah (BUMD). Tipe penelitian normatif dipilih karena studi ini bertujuan untuk memahami, menganalisis, dan menafsirkan ketentuan peraturan perundang-undangan, kebijakan, dan prinsip hukum yang berlaku, serta implikasinya terhadap pelaksanaan transformasi kelembagaan perbankan syariah di Indonesia. Desain penelitian ini bersifat deskriptif-analitis, yang berfokus pada pemetaan dan penelaahan dokumen hukum primer seperti Undang-Undang, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), serta peraturan pemerintah terkait pengembangan perbankan syariah dan BUMD. Selain itu, studi ini juga menggunakan sumber sekunder berupa literatur akademik, artikel ilmiah, serta laporan kebijakan untuk memperkaya analisis normatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Spin-Off dan Konversi Bank Umum Konvensional Menjadi Bank Umum Syariah pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Indonesia

Proses spin-off dan konversi Bank Umum Konvensional (BUK) milik Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) menjadi Bank Umum Syariah (BUS) mengidentifikasi sejumlah faktor kunci yang menentukan keberhasilan atau

kegagalan transformasi tersebut. Pertama, peran aktor kelembagaan daerah, khususnya Pemerintah Daerah (Pemda), dan manajemen BUMD, terbukti sangat krusial dalam menetapkan arah strategis dan memastikan dukungan kebijakan yang sinergis dengan regulasi nasional. Kedua, struktur tata kelola yang transparan dan akuntabel memfasilitasi koordinasi antar pemangku kepentingan serta memperkuat pengambilan keputusan strategis selama masa transisi, dan strategi bisnis yang adaptif, yang mampu mengintegrasikan.

Transformasi BUMD BUK menjadi BUS melalui mekanisme *spin-off* bukan sekadar persoalan administratif, tetapi merupakan proses kompleks yang melibatkan restrukturisasi kelembagaan, reorientasi strategi bisnis, serta rekonstruksi nilai dan budaya organisasi. Kegagalan dalam proses spin-off BUMD terjadi karena tidak adanya *alignment* antara kapasitas internal organisasi dan tuntutan eksternal yang bersifat regulatif maupun politis. Studi-studi mutakhir menunjukkan bahwa keberhasilan spin-off sangat dipengaruhi oleh kesiapan struktur organisasi, kualitas tata kelola, kecukupan modal, serta kompetensi sumber daya manusia dalam memahami dan mengimplementasikan prinsip-prinsip syariah secara substantif.

Di sisi lain, faktor eksternal seperti dukungan politik kepala daerah, literasi masyarakat terhadap ekonomi syariah, serta kejelasan ekosistem regulasi daerah menjadi determinan krusial yang sering kali diabaikan dalam studi kelayakan awal. Banyak BUMD yang melakukan spin-off secara tergesa-gesa hanya karena tekanan regulatif dari OJK, tanpa terlebih dahulu membangun *institutional readiness* yang mencakup aspek legal, operasional, dan pasar. Temuan ini menegaskan bahwa kegagalan spin-off bukanlah akibat dari kelemahan konsep syariah itu sendiri, melainkan karena buruknya manajemen perubahan dan miskomunikasi strategis antar pemangku kepentingan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih holistik dan berbasis pada *evidence-based policy* dalam merancang kebijakan konversi BUK menjadi BUS, termasuk penyusunan indikator kesiapan daerah, integrasi perencanaan jangka menengah daerah (RPJMD) dengan agenda spin-off, serta penguatan kapasitas kelembagaan berbasis kolaborasi multipihak.

Dalam konteks transisi kelembagaan BUMD BUK menjadi BUS, peran aktor kelembagaan daerah memiliki kontribusi yang sangat signifikan, baik sebagai enabler maupun sebagai potential barrier terhadap keberhasilan transformasi.

Dinamika hubungan antar aktor, yakni pemerintah daerah, manajemen bank daerah, dan otoritas pengawas seperti OJK sering kali menjadi penentu utama dalam menentukan arah dan keberlanjutan transisi kelembagaan ini.

Pemda sebagai pemilik modal dan otoritas strategis, memiliki kekuatan dalam menetapkan visi dan menyediakan dukungan regulatif maupun fiskal. Namun, dalam banyak kasus yang dapat ditemukan dalam tinjauan literatur dan studi lapangan, tidak sedikit Pemda yang masih menunjukkan ambivalensi politik terhadap ekonomi syariah karena keterbatasan pemahaman ideologis maupun kepentingan pragmatis fiskal jangka pendek. Di sisi lain, manajemen bank memiliki tanggung jawab teknis dan operasional dalam melakukan restrukturisasi internal serta menyiapkan SDM yang kompeten dalam sistem keuangan syariah, namun sering terkendala oleh resistensi budaya organisasi serta kekhawatiran terhadap implikasi performa keuangan jangka pendek. Adapun OJK, meskipun secara regulatif mendorong transformasi melalui roadmap spin-off syariah, terkadang justru menjadi aktor penghambat jika instrumen pengawasan tidak adaptif terhadap kondisi lokal BUMD.

Ketidaksinkronan arah kebijakan dan lemahnya koordinasi antar aktor ini menunjukkan bahwa keberhasilan transisi tidak hanya bergantung pada kesiapan institusional tunggal, tetapi juga pada sinergi antar kelembagaan secara vertikal dan horizontal. Analisis terhadap proses transisi kelembagaan ini menuntut pendekatan yang tidak hanya struktural dan normatif, tetapi juga relasional dan interaktif, guna memahami dinamika aktor dalam konfigurasi kelembagaan daerah yang kompleks dan sering kali penuh tarik-menarik kepentingan.

Struktur tata kelola memainkan peran sentral dalam menentukan efektivitas dan kelancaran proses spin-off serta konversi BUMD BUK menjadi BUS. Ketidakteraturan dalam struktur tata kelola sering kali menjadi akar persoalan dalam kegagalan transformasi kelembagaan, terutama dalam konteks sektor publik daerah. Tata kelola yang lemah ditandai dengan tumpang tindih kewenangan, dominasi pemilik modal tanpa mekanisme check and balance, serta absennya fungsi pengawasan yang aktif, berkontribusi besar terhadap stagnasi dan resistensi terhadap perubahan struktural.

Dalam banyak kasus, spin-off cenderung diperlakukan sebagai keputusan administratif semata tanpa

melibatkan evaluasi mendalam terhadap kesiapan governance architecture yang ada, termasuk struktur komisis, dewan pengawas syariah, dan komite audit. Padahal, keberhasilan konversi menuju BUS menuntut adanya sistem tata kelola yang tidak hanya akuntabel dan transparan, tetapi juga responsif terhadap prinsip-prinsip syariah serta dinamika lokal. Ketika struktur tata kelola dirancang secara reaktif atau semata-mata normatif (sekadar memenuhi ketentuan regulasi), maka transformasi kelembagaan berpotensi gagal mencapai substansi tujuan strategisnya. Oleh karena itu, pendekatan tata kelola dalam konteks spin-off BUMD harus bersifat *adaptive governance*, yaitu mampu mengintegrasikan nilai-nilai lokal, prinsip syariah, dan best practices manajemen risiko serta kepatuhan. Ini juga mencakup pentingnya membangun kapabilitas aktor dalam struktur tersebut, tidak cukup hanya menetapkan fungsi formal, tetapi juga memastikan adanya kapasitas dan independensi dalam menjalankan fungsi pengawasan serta pengambilan keputusan strategis secara berintegritas.

Strategi bisnis yang diterapkan selama proses transisi dari BUK (Badan Usaha Konvensional) milik BUMD menuju BUS (Badan Usaha Syariah)

terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap performa jangka pendek dan keberlanjutan jangka panjang entitas baru yang terbentuk. Transisi kelembagaan tanpa perencanaan strategi bisnis yang matang cenderung menghasilkan entitas syariah yang secara formal terkonversi, namun lemah secara fundamental. Dalam praktiknya, banyak BUS pasca-konversi yang tidak memiliki kejelasan proposisi nilai, target pasar, maupun peta kompetitif yang membedakan mereka dari lembaga BUK sebelumnya, sehingga menyebabkan rendahnya penetrasi pasar dan stagnasi performa operasional.

Strategi bisnis yang adaptif, inklusif, dan berbasis nilai-nilai maqashid syariah memiliki korelasi kuat dengan ketahanan organisasi, terutama dalam menghadapi tantangan eksternal seperti tekanan kompetisi dan dinamika regulasi. Dalam konteks ini, keberhasilan transisi sangat bergantung pada bagaimana manajemen merancang ulang model bisnis (business model innovation), termasuk reposisi portofolio produk, segmentasi pelanggan, digitalisasi layanan, serta rebranding kelembagaan. Pendekatan reaktif dan “copy-paste” dari praktik bank syariah nasional justru berisiko menciptakan ketergantungan dan kehilangan keunggulan lokal. Oleh karena itu,

Published by

diperlukan strategi transisi yang berbasis pada pendekatan *strategic fit* antara sumber daya internal, tuntutan pasar lokal, serta prinsip-prinsip syariah yang melekat. Keberlanjutan operasional tidak hanya ditentukan oleh aspek regulatif atau modal awal, tetapi juga oleh kejelasan dan konsistensi strategi bisnis yang diterapkan sejak fase awal spin-off.

Proses spin-off dan BUMD BUK menjadi BUS akan lebih bermakna apabila dibingkai dalam pendekatan teoritis yang komprehensif, yakni melalui sintesis antara teori kelembagaan, manajemen perubahan, dan ekonomi keuangan syariah. Teori kelembagaan memungkinkan peneliti untuk menyoroti norma, regulasi, dan tekanan institusional, baik dari regulator seperti OJK maupun Pemda yang mempengaruhi perilaku organisasi dalam mengambil keputusan spin-off dan konversi. Ketika tekanan institusional bersifat koersif dan tidak diimbangi dengan kapasitas adaptif internal, spin-off dan konversi cenderung bersifat simbolik dan berisiko menghasilkan entitas yang tidak sustain secara operasional.

Banyak hasil studi menunjukkan bahwa kegagalan spin-off dan konversi bukan terletak pada konsep syariahnya, melainkan pada buruknya manajemen

perubahan: tidak adanya komunikasi strategis, kepemimpinan transformatif, dan pendekatan berbasis partisipasi. Sementara itu, kerangka ekonomi keuangan syariah berperan sebagai fondasi normatif yang menekankan pada keadilan, keberlanjutan, dan nilai kebermanfaatan (masalah) dalam transformasi kelembagaan.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan teori kelembagaan, khususnya dalam konteks transformasi perbankan syariah di Indonesia. Dengan menyoroti peran sentral aktor kelembagaan daerah, seperti Pemda dan manajemen BUMD, penelitian ini menguatkan teori bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat bergantung pada sinergi antar pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan berbeda namun harus diarahkan pada tujuan bersama. Selain itu, hasil analisis struktur tata kelola yang transparan dan akuntabel menegaskan pentingnya mekanisme governance yang efektif sebagai fondasi keberhasilan proses spin-off dan konversi BUK ke BUS, yang memperkaya literatur tata kelola dalam perbankan syariah yang selama ini masih relatif minim pada level kelembagaan BUMD di daerah.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu menjadi perhatian dalam interpretasi hasil dan pengembangan studi selanjutnya. Pertama, cakupan penelitian yang lebih fokus pada aspek yuridis normatif dan kualitatif menyebabkan keterbatasan dalam menangkap dinamika empiris secara kuantitatif yang dapat memberikan gambaran lebih komprehensif mengenai keberhasilan atau kegagalan spin-off dan konversi BUK menjadi BUS. Keterbatasan ini membatasi kemampuan untuk melakukan generalisasi temuan pada seluruh BUMD di Indonesia yang memiliki karakteristik dan konteks sosial-ekonomi yang beragam. Kedua, penggunaan data sekunder dan dokumen hukum sebagai sumber utama mengandung potensi bias interpretasi yang berasal dari keterbatasan akses dan keakuratan data yang tersedia.

Selain itu, penelitian ini kurang memperhatikan variabel eksternal yang bersifat makroekonomi maupun sosiokultural yang dapat secara signifikan memengaruhi proses transformasi bank daerah, seperti kondisi pasar keuangan regional, tingkat literasi keuangan masyarakat, dan dukungan social politik di daerah. Keterbatasan ini mempengaruhi kedalaman analisis terhadap faktor-faktor

penghambat maupun pendukung keberhasilan spin off dan konversi.

Berdasarkan keterbatasan yang ditemukan dan temuan utama penelitian ini, terdapat beberapa arah penelitian lanjutan yang perlu mendapatkan perhatian untuk memperdalam pemahaman mengenai proses spin-off dan konversi BUMD BUK menjadi BUS. Pertama, penelitian kuantitatif dengan cakupan data yang lebih luas dan penggunaan metode longitudinal sangat dianjurkan untuk menguji faktor-faktor determinan keberhasilan atau kegagalan spin off dan konversi. Kedua, studi komparatif antar BUMD di berbagai wilayah dengan karakteristik ekonomi, sosial, dan politik yang beragam dapat memperkaya pemahaman tentang bagaimana konteks lokal memengaruhi efektivitas kebijakan nasional dan strategi transformasi bank daerah. Pendekatan komparatif ini penting untuk menghasilkan rekomendasi kebijakan yang lebih adaptif dan berbasis bukti sesuai dengan kondisi spesifik daerah. Ketiga, penelitian selanjutnya perlu memperluas fokus dengan memasukkan aspek sosial dan budaya yang berperan dalam proses transformasi, khususnya dalam hal penerimaan masyarakat

terhadap perbankan syariah dan perubahan institusi keuangan.

Implikasi Sosial dan Etis Spin-Off dan Konversi Bank Umum Konvensional Menjadi Bank Umum Syariah pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Indonesia

Proses spin-off dan konversi BUK menjadi BUS pada BUMD memiliki implikasi sosial dan etis yang signifikan, khususnya dalam konteks pembangunan ekonomi dan inklusi keuangan di tingkat daerah di Indonesia. Secara sosial, transformasi ini membuka peluang untuk memperluas akses masyarakat terhadap layanan keuangan dengan prinsip syariah, yang selama ini masih terbatas di beberapa wilayah. Kenyataan ini sejalan dengan peran BUMD sebagai agen pembangunan yang harus mampu mengintegrasikan tujuan ekonomi dan sosial secara berimbang, sehingga berkontribusi pada pencapaian profitabilitas dan peningkatan kesejahteraan masyarakat lokal. Dengan demikian, spin-off dan konversi BUK menjadi BUS berpotensi memperkuat inklusi keuangan berbasis nilai-nilai keadilan dan keberlanjutan dengan akad-akad syariah, akad mudharabah, akad

musarakah, akad murabahah, dan akad ijarah.

Dalam perspektif etis, temuan studi menegaskan pentingnya transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi aktif pemangku kepentingan dalam seluruh proses spin-off dan konversi. Pengelolaan perubahan organisasi BUMD yang etis menjadi kunci untuk menghindari potensi konflik kepentingan dan memastikan bahwa keputusan strategis yang diambil Pemda tidak merugikan salah satu pihak, terutama masyarakat yang menjadi nasabah dan Pemda. Selain itu, kepatuhan terhadap prinsip syariah harus dipastikan tidak hanya pada aspek teknis produk keuangan, tetapi juga pada tata kelola dan praktik bisnis yang mengedepankan keadilan, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan.

Temuan studi menggarisbawahi perlunya pengawasan regulasi yang ketat dan mekanisme evaluasi yang berkelanjutan untuk menjaga integritas dan kepercayaan publik terhadap lembaga keuangan syariah yang baru terbentuk. Implikasi sosial dan etis ini menjadi fondasi penting bagi penguatan sistem perbankan syariah di Indonesia, sekaligus menjadi pijakan bagi kebijakan yang mendukung transformasi keuangan yang

inklusif, adil, dan berkelanjutan di lingkungan BUMD di Indoensia.

KESIMPULAN

Keberhasilan spin-off dan konversi BUMD BUK menjadi BUS sangat ditentukan oleh sinergi antara aktor Kelembagaan Daerah, struktur tata kelola yang transparan dan akuntabel, serta strategi bisnis yang adaptif dan kontekstual. Peran Pemda dan manajemen BUMD sebagai pemangku kepentingan utama menjadi faktor kunci dalam mendorong keberlanjutan proses transformasi, yang harus selaras dengan kebijakan nasional namun tetap responsif terhadap kebutuhan daerah. Studi ini juga menegaskan bahwa harmonisasi kebijakan nasional dengan konteks daerah masih menjadi tantangan utama yang mempengaruhi efektivitas proses spin-off dan konversi BUMD. Secara teoritis, studi ini memberikan kontribusi penting dalam memperkaya literatur kelembagaan dan perbankan syariah dengan akad-akad syariah, akad mudharabah, akad musarakah, akad murabahah, dan akad ijarah, khususnya dinamika transformasi lembaga keuangan BUMD.

DAFTAR PUSTAKA

- Arief Nugroho dan Evony Silvino Violita. "Corporate Governance Evaluation of PT Bank A in Relation with Spin-Off Preparation Sharia Business Units". *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)* 6.3 (2023).
- Arinda Diah Permata Sari. *Analisis Yuridis terhadap Penerapan Prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik dalam Pembentukan Holdingisasi BUMN di Indonesia*. Jakarta: Fakultas Syariah dan Hukum Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2018.
- Bhahari Abdul Gani. *Analisis Komparatif Kinerja Keuangan Bank NTB Syariah Sebelum dan Sesudah Konversi*. Jakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Jakarta, 2023.
- Feby Rahayu Damayanty. *Pengaruh Kinerja Sosial terhadap Kinerja Keuangan dengan Komposisi Dana Pihak Ketiga sebagai Variabel Intervening*. Padangsidempuan: Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary, 2023.
- Hadi Purnomo. *Manajemen Strategik Bank: Strategi Bisnis Bank Syariah Pasca Spin-Off dan Konversi*. Malang: Literasi Nusantara, 2023.
- Hasnati, H., Dewi, S., & Utama, A. S. (2019). Perbandingan Prinsip Good Corporate Governance pada Bank Konvensional dan Bank Syariah dalam Sistem Hukum di Indonesia. *Mizan*, 3(2), 197–207. <https://doi.org/https://doi.org/10.32507/mizan.v3i2.477>
- Muchlis Wiranda. *Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Bank Aceh Sebelum dan Sesudah Konversi*. Padangsidempuan: Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan, 2021.
- Muhammad Hakim Sitompul, M. Shabri Abd Majid, dan Isnaini Harahap. "Penguatan Unit Usaha Syariah: Pilar Pembangunan Ekonomi dalam Perspektif Islam". *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah* 10.1 (2025).
- Muhammad Wildan Ichsandi. "Perbankan Syariah di Indonesia: Kajian Kritis atas Legislasi dan Implementasinya". *Jurnal Hukum Lex Generalis* 5.10 (2024).
- M. Haryadi Wahyudin. *Peranan Kepemimpinan Politik TGB. Muhammad Zainul Majdi dalam Implementasi Sistem Ekonomi Syariah di Nusa Tenggara Barat*.

Mataram: Universitas Islam Negeri
Mataram, 2023.

Simpanan Nasabah pada Perbankan.
Das Sollen, 5(1), 1–18.

Riska Damayanti. *Perbandingan Kinerja
Keuangan Bank Pembangunan
Daerah (BPD) Syariah Hasil Spin-
off dan Hasil Konversi*. Jakarta:
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Negeri Jakarta,
2022.

Siti Fitriani Permatasari. *Pengaruh
Profitabilitas, Leverage, dan Good
Corporate Governance (GCG)
terhadap Pengungkapan Risiko
pada Perbankan Syariah Terdaftar
di OJK Perbankan Syariah 2013-
2017*. Malang: Universitas Islam
Negeri Maulana Malik Ibrahim,
2019.

Utama, A. S. (2020). Arah Kebijakan
Pengawasan terhadap Perbankan
Syariah dalam Sistem Perbankan
Nasional di Indonesia. *Volksgeist*,
3(1), 41–52.

Utama, A. S. (2021). Digitalisasi Produk
Bank Konvensional dan Bank
Syariah di Indonesia. *Justisia*, 6(2),
113–126.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22373/justisia.v6i2.11532>

Utama, A. S., & Iqsandri, R. (2021).
Perlindungan Negara terhadap Dana