

Pemilihan Model Implementasi *Spin-Off* Unit Usaha Asuransi Syariah di Indonesia dengan Model AHP

Erny Arianty^{1*}, Abdul Ghoni²

¹ Politeknik Keuangan Negara STAN

² Universitas Muhammadiyah Jakarta

*Email korespondensi: ernyarianty@pknstan.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the factors and spin-off models that have the highest level of importance in realizing the implementation of the Sharia Insurance Business Unit spin-off. This research method uses a qualitative method with an Analytical Hierarchy Process (AHP) approach with key informants from the government, regulators, the sharia insurance industry, AASI, and the Sharia Supervisory Board. The results of this study external factors with government and regulatory support subcriteria have the highest level of importance. For the sub-criteria for internal factors, the leadership support factor has the highest level of importance. The acquisition spin-off model has the highest importance. The implication of this research is the industry should meet the availability of resources so that the spin-off runs smoothly and determines the right spin-off model. For the government, the results of this research can provide an effort to facilitate the spin-off process in the form of policies.

Keywords: *Spin-Off, Factors, Model, AHP*

Saran sitasi: Arianty, E., & Ghoni, A. (2023). Pemilihan Model Implementasi *Spin-Off* Unit Usaha Asuransi Syariah di Indonesia dengan Model AHP. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(01), 656-669. doi: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v9i1.7933>

DOI: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v9i1.7933>

1. PENDAHULUAN

Pelaksanaan kebijakan *spin-off* di industri keuangan syariah, baik di bank syariah maupun di asuransi syariah, sebagian besar belum berjalan secara efektif. Hal ini disebabkan banyak hal mulai dari sedikitnya Unit Usaha Syariah (UUS) yang *spin-off*, kinerja keuangan yang menurun setelah *spin-off*, terjadinya penurunan tingkat efisiensi, biaya operasional yang membesar, dan pencapaian dana tabarru yang belum memenuhi kriteria. Menurunnya profitabilitas dan efisiensi di bank syariah memberi efek menurunnya kinerja keuangan di industri asuransi syariah (Fitrijanto & et.al, 2015). Informasi yang sama juga disampaikan oleh Nurfadilah bahwa kinerja industri asuransi syariah dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya kinerja industri perbankan (Nurfadilah & Samidi, 2019). Tri Nugroho juga menyampaikan pelaksanaan *spin-off* menyebabkan meningkatnya risiko keuangan bahkan setelah undang undang *spin off* disahkan secara umum

kinerja keuangan mengalami penurunan (Trinugroho & et.al, 2021). Pelaksanaan *spin-off* di industri asuransi syariah juga mengalami hal yang sama. Sedikitnya jumlah UUS yang telah *spin-off* dapat menyebabkan tujuan *spin-off* tidak dapat tercapai secara optimal. Sampai dengan akhir 2021, jumlah UUS yang *spin-off* masih kurang 50 % dari UUS yang ada. UUS yang telah *spin-off* sampai akhir tahun 2021, yaitu Jasindo, Askrida, Bumiputera, Reindo, dan Adira syariah (OJK, 2021).

Permasalahan lainnya UUS yang telah *spin-off* mengalami penurunan efisiensi operasional. Jika dibandingkan sebelum *spin-off*, tingkat efisiensi yang dihasilkan menjadi lebih rendah setelah *spin-off* (Sunarsih, 2018). Berkaitan dengan tingkat efisiensi, jika dibandingkan tingkat efisiensi terhadap laba, perusahaan asuransi syariah *full-pledge* secara rata-rata lebih rendah dari UUS (Arianty & Ghoni, 2022). Terjadinya penurunan efisiensi disebabkan oleh adanya biaya operasional yang lebih besar yang tidak

tercover oleh pendapatan yang dihasilkan (Ghoni & Efendi, Perbandingan Tingkat Efisiensi Perusahaan Reasuransi Syariah di Indonesia dengan Menggunakan Metode DE, 2021). Pendapatan yang diperoleh perusahaan *full-pledge* mengalami kenaikan dikarenakan perusahaan lebih memiliki kebebasan dalam menentukan strategi dan kebijakan, tetapi kenaikan tersebut belum dapat menutupi kenaikan biaya operasionalnya. Hal inilah yang menyebabkan tingkat efisiensi terhadap laba mengalami penurunan sedangkan tingkat efisiensi terhadap pendapatan ada kenaikan (Ghoni & Arianty, 2021). Tingginya biaya operasional disebabkan karena struktur organisasi yang lebih luas; diperlukannya tenaga ahli asuransi seperti aktuaria, *underwriting* yang sebelumnya dicover oleh perusahaan induk; dan sistem IT yang terpisah (Ramadani, 2018). Begitu juga dengan tingkat profitabilitas yang dihasilkan, UUS yang telah *spin off* mengalami penurunan dalam pencapaian profitabilitas (Fitriyani, 2018). Penurunan profitabilitas yang diukur dengan perhitungan Return on Asset (ROA) pada Asuransi Jasindo, Askrida, Bumiputera, dan Reindo Syariah periode 2013-2020 juga dapat dilihat pada tabel 1

Tabel 1. Output Analisis Statistik Deskriptif ROA sebelum, saat, dan setelah *Spin off*

Item	ROA		
	Sebelum <i>Spin off</i>	Saat <i>Spin off</i>	Setelah <i>Spin off</i>
Mean	0,137	0,093	-0,004
Median	0,141	0,116	0,063
Standard Deviation	0,082	0,053	0,153
Minimum	0,002	0,014	-0,353
Maximum	0,255	0,125	0,168
Count	12	4	11

Sumber: OJK Tahun 2021 dan diolah penulis

Berdasarkan data pada tabel 1, nilai rata-rata ROA keempat UUS yang telah *spin-off* mengalami penurunan setelah *spin-off*, begitu juga dengan nilai median dan standar deviasiya. Nilai median mengalami penurunan setelah *spin-off*, sedangkan standard deviasi mengalami kenaikan. Hal ini disebabkan *return* yang dihasilkan setiap periodenya mengalami penurunan sehingga ROA menjadi lebih rendah.

Kondisi yang dialami oleh perusahaan *full-pledge* perlu dicarikan strategi yang terbaik agar tujuan kebijakan *spin-off* dapat tercapai. Pemerintah

dalam hal ini mensahkan kebijakan *spin-off* yang tertuang dalam undang-undang nomor 40 tahun 2014 mempunyai tujuan, yaitu agar pertumbuhan industri asuransi syariah meningkat dan pencapaian tingkat profitabilitas serta efisiensi juga mengalami kenaikan (Nasution, 2019). Tujuan *spin-off* ini selaras dengan tujuan *spin-off* secara umum, yaitu dapat meningkatkan kinerja operasi baik perusahaan induk dan perusahaan anak (Kalanoski & Svederberg, 2020); (Causatis, Miles J.A, & Woolridge J.R, 1993). Kebijakan *spin-off* juga meningkatkan tingkat return, kekayaan, aset, harga saham (Veld & et.al, 2004). Benefit yang dihasilkan dari pelaksanaan *spin-off* pada umumnya juga akan meningkatkan nilai pasar ekuitas (Waskin et.al, 2021).

Dengan melihat kondisi yang ada, tujuan *spin-off* dalam mencapai peningkatan kinerja keuangan perusahaan akan sulit dicapai secara optimal. Dalam hal ini terjadi gap antara fakta yang ada dengan tujuan yang diinginkan. Selain itu, tujuan *spin-off* dalam meningkatkan jumlah pertumbuhan industri kemungkinan juga sulit dicapai secara optimal. Hal ini dapat dilihat dari fakta yang ada sampai saat ini hanya 5 UUS yang melakukan *spin-off*. Selain itu, apabila dilihat dari kriteria pertama *spin-off* sesuai undang-undang kebijakan *spin-off* yang menyebutkan UUS yang telah memiliki nilai dana *tabarru* dan investasi sebesar 50 % dari nilai dana asuransi dan investasi perusahaan induk, UUS tersebut sudah harus melakukan *spin-off*. Hal ini menunjukkan UUS tersebut memiliki kemampuan untuk mandiri menjalankan bisnis asuransi. Kondisi yang ada sampai saat ini, nilai dana *tabarru* dana asuransi UUS belum mencapai 50 % dari investasi perusahaan induk (Yunus, 2019); (Nurhayat, 2021). Yustiani et.al juga telah membuat proyeksi kemajuan pencapaian nilai dana *tabarru* sampai dengan akhir tahun 2025 yang menghasilkan tidak ada industri UUS yang dapat mencapai nilai 50 % dari nilai investasi induk (Yustiani, Arianty, & Haniyah, 2022). Pada akhir tahun 2024, semua UUS sudah harus *spin-off* sehingga ada kemungkinan beberapa UUS tidak akan *spin-off* mengingat nilai dana *tabarru* dan investasi belum mencapai 50 % dari dana induk yang menunjukkan kondisi kategori mandiri.

Dengan melihat kondisi dan fakta yang ada, diperlukan strategi yang tepat dalam menentukan model *spin-off* yang akan dipilih oleh industri. Tujuan dari strategi ini adalah untuk meminimalkan risiko yang ada apabila semua UUS *spin-off*, seperti risiko

menurunnya kinerja keuangan, risiko meningkatnya biaya operasional, risiko pengelolaan manajemen yang kurang profesional, dan risiko lainnya. Pelaksanaan *spin-off* ini tetap perlu dilakukan. Tujuan yang diharapkan oleh pemerintah dari pelaksanaan *spin-off* ini memberikan dampak positif. Pemerintah ingin mewujudkan target IDB yang berharap kedepannya Lembaga Keuangan Islam dapat tumbuh lebih dari 15% per tahun, akan tetapi sampai dengan saat ini pertumbuhannya masih kisaran 10%. Pertumbuhan asuransi syariah di Indonesia juga masih menunjukkan angka yang rendah baik dilihat dari jumlah industri maupun nilai aset industri asuransi syariah. Jumlah industri asuransi syariah juga masih di bawah 10 % dibandingkan jumlah industri asuransi konvensional (Nasution, 2019). Sedangkan nilai aset masih di bawah 5 % dari nilai aset industri asuransi konvensional (OJK, 2021). Pemerintah juga berharap pelaksanaan *spin-off* berjalan efektif. Hal ini disebabkan pertumbuhan pangsa pasar akan lebih mudah dicapai karena masyarakat sudah mengenal bisnis asuransi syariah (Jannah & Nugroho, 2019). Selain itu, dengan pertumbuhan industri yang lebih besar, peran industri asuransi syariah dalam memberikan kontribusi menggerakkan pertumbuhan sektor riil dan pertumbuhan ekonomi akan lebih optimal (Wiwoho, 2014). Industri asuransi syariah juga dapat lebih berkontribusi dalam mendukung kebijakan pembangunan *Sustainable Development Goals* (SDGs).

Berdasarkan uraian pada paragraf sebelumnya, di mana terdapat fakta yang dapat menyebabkan tujuan pelaksanaan *spin-off* dan harapan pemerintah kurang dapat dicapai optimal, industri asuransi syariah harus memiliki strategi dan pemilihan model *spin-off* yang tepat untuk meminimalisir risiko yang ada. Dalam menentukan strategi, industri perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mendukung terwujudnya pelaksanaan *spin-off* yang efektif, seperti faktor sumber daya manusia dan penguatan nilai aset industri (Ramadhani, 2018). Faktor lain yang juga perlu dipertimbangkan menurut Fitriyanto et.al (2015) adalah kendala SDM, Dewan Pengawas Syariah, dan dukungan pemerintah, regulator, dan MUI (Fitriyanto & et.al, 2015). Penguatan kelembagaan seperti penguatan kinerja keuangan, permodalan, dan komitmen pimpinan menjadi faktor yang harus dipenuhi oleh UUS pada saat mempersiapkan *spin off* (Nasution, 2019); (Fitriyanto & et.al, 2015); (Arianty & Ghoni, 2022). Teknologi juga harus dipersiapkan

oleh UUS yang akan *spin off* untuk mendukung proses kelancaran bisnis entitas (Wulandari, Siregar, & Tanjung, 2018). manajemen dengan mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi. Kiswanto (2012) menyampaikan ada tiga model *spin-off* yang dapat ditentukan oleh UUS, yaitu pemisahan murni dari UUS menjadi *full-pledge*, penggabungan UUS menjadi *full-pledge*, mengakuisisi UUS konvensional kemudian konversi ke syariah, konversi induk ke syariah (Kiswanto, 2012). Model *spin-off* juga dapat berupa membentuk perusahaan baru yang merupakan model yang terbaik dan *spin-off* dengan meneruskan perusahaan yang ada yang dikonversi ke syariah (Rizqulloh, 2013). Waskin juga menyampaikan model *spin-off* yang paling efektif, yaitu UUS bekerja sama dengan induk model Dual Banking Leverage Model (DBLM) (Waskin et.al, 2021). Model lainnya juga disampaikan oleh Hagedorn et.al (2018), perusahaan yang telah *spin-off* bisa melakukan aliansi dengan perusahaan lainnya untuk mencapai kinerja keuangan yang optimal (Hagedorn, & et.al, 2018).

Untuk mencapai pelaksanaan *spin-off* yang efektif, adanya keseimbangan antara fakta yang akan terjadi setelah periode *spin-off* berakhir dengan tujuan yang diharapkan, peneliti sangat berkepentingan untuk melakukan penelitian dengan melakukan analisis pemilihan strategi dan model *spin-off* yang tepat dengan kondisi yang terjadi di industri asuransi syariah. Metode yang digunakan adalah kualitatif pendekatan *Analythical Hierarchi Process* (AHP). Pendekatan AHP digunakan untuk menentukan strategi dan model *spin-off* yang memiliki tingkat kepentingan tertinggi dalam mewujudkan tujuan *spin-off* yang diharapkan. Penelitian sebelumnya terkait dengan *spin-off* lebih banyak mengkaji kebijakan *spin off* di industri perbankan syariah yang berdampak pada kinerja keuangan dan nilai pasar yang berdampak pada nilai kepemilikan pemegang saham (Al Arif M. , 2018); (Nurfadilah & Samidi, 2019); (Hamid, 2015); (Cristo & R.W, 2006); (Trinugroho & et.al, 2021). Adapun penelitian terkait *spin off* di asuransi syariah dilakukan beberapa peneliti, yaitu penelitian terkait pengukuran tingkat efisiensi di industri asuransi syariah dengan metode DEA (Sunarsih, 2018); (Ghoni & Arianty, 2021) dan penelitian terkait pengukuran kriteria *spin off* dengan metode ARIMA (Yunus, 2019); (Nurhayat, 2021). Penelitian terkait dengan pemilihan strategi dan model *spin-off* yang ditawarkan hanya beberapa penelitian,

seperti penelitian yang menawarkan model konversi dan DBLM di bank syariah (Waskin et.al, 2021), penelitian yang menginformasikan beberapa model *spin-off* di bank syariah yang meliputi pemisahan murni, penggabungan unit usaha syariah, pengakuisisian bank konvensional yang kemudian dikonversi ke syariah, dan konversi syariah dari induk perusahaan (Kiswanto, 2012). Rizkulloh (2013) juga memberikan pilihan model *spin-off* bagi unit syariah di bank syariah yang terbaik, yaitu pembentukan perusahaan baru. Penelitian dengan topik pemilihan strategi dan model *spin-off* di industri asuransi syariah hanya ada satu penelitian yang dilakukan oleh Fitriyanto et.al (2015) yang menghasilkan terdapat dua pilihan apakah akan membentuk usaha baru menjadi penuh syariah atau bisa menggabungkan UUS yang berukuran kecil dengan menggunakan analisis SWOT. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian ini akan memberikan pilihan strategi dan model *spin-off* yang memiliki tingkat kepentingan yang tertinggi dengan menggunakan metode AHP. Untuk kriteria strategi dan model *spin-off* akan memasukkan unsur kriteria yang disampaikan oleh penelitian sebelumnya. Berdasarkan uraian di atas, pertanyaan penelitian ini, meliputi (1) faktor-faktor Eksternal apa yang memiliki tingkat kepentingan yang tertinggi dalam mewujudkan pelaksanaan *spin-off*? (2) faktor Internal apa yang memiliki tingkat kepentingan tertinggi dalam mewujudkan pelaksanaan *spin-off*? (3) model *spin-off* yang manakah yang memiliki tingkat kepentingan tertinggi dalam mewujudkan pelaksanaan *spin-off*?

Sebelum pada bagian metode dan pembahasan, perlu diketahui mengenai *spin-off* di mana kebijakan *spin off* sesuai dengan Undang-Undang nomor 40 tahun 2014 pasal 87 merupakan bentuk kebijakan pemerintah dalam mendukung pertumbuhan industri asuransi syariah di Indonesia dengan tujuan dapat meningkatkan profitabilitas, meningkatkan ekuitas, meningkatkan prosentase nilai aset yang dimiliki, dan dapat menjadi solusi dalam meningkatkan pertumbuhan industri asuransi syariah (Nasution, 2019). UUS dengan nilai dana tabarru dan investasinya mencapai 50 % dari dana asuransi induk perusahaan sudah wajib *spin-off*, namun bagi UUS yang belum mencapai persentase tersebut diberi waktu 10 tahun sejak undang-undang disahkan untuk *spin-off*.

Rizqullah (2013) melakukan penelitian metode *spin-off* unit usaha syariah dengan menggunakan

pendekatan Analytical Network Process (ANP) dengan hasil model pemisahan pembentukan perusahaan baru adalah yang paling sesuai. Penelitian sebelumnya mengenai topik *spin off* lebih banyak mengangkat topik *spin-off* di bank syariah yang mengukur kinerja keuangan (Nurfadilah & Samidi, 2019); (Hamid, 2015); (Cristo & R.W, 2006); (Trinugroho & et.al, 2021). Evaluasi atas kebijakan *spin off* dengan objek penelitian bank-bank syariah telah dilakukan oleh Al Arif (2018) dengan model ARIMA, hasil kondisi bank-bank syariah sampai tahun 2004, tidak ada yang dapat mencapai nilai modal yang menjadi indikator peraturan *spin off* tersebut. Hal ini menunjukkan kecil kemungkinan UUS bank syariah melakukan *spin-off* dengan memiliki kecukupan modal tersebut.

Penelitian *spin off* secara umum juga dilakukan oleh beberapa peneliti yang menghasilkan *spin off* memberikan manfaat dan keuntungan bagi induk perusahaan sehingga memotivasi anak perusahaan melakukan *spin off* (Uddin, 2010); (Halai, 2015); (Tubke, Saavedra, & Gonzales, 2004). Penelitian terkait efisiensi setelah *spin-off* dengan menggunakan DEA memberikan hasil terjadi penurunan tingkat efisiensi dalam menghasilkan *profit* (Ghoni & Arianty, 2021). Penelitian terkait dengan evaluasi hasil pelaksanaan *spin off* di asuransi syariah dengan menggunakan analisis SWOT, Lestari (2020) memberikan pandangan bahwa industri asuransi syariah memiliki potensi untuk melaksanakan *spin-off* sehingga dapat mendukung tujuan yang diharapkan dari *spin off* tersebut (Lestari, 2020). Yunus et.al (2019) dan Nurhayat (2021) meneliti tentang kriteria *spin off* dengan metode ARIMA. Objek yang diteliti hanya terbatas dan hasil kedua penelitian tersebut adalah tidak tercapainya prosentase 50 % kecukupan dana tabarru dan investasi sampai akhir tahun 2024 (Yunus, 2019); (Nurhayat, 2021). Fitriyanto et.al (2015) melakukan penelitian dengan topik model strategi pemisahan (*spin-off*) pada industri asuransi syariah yang menganalisis faktor-faktor pendukung dan model *spin-off* yang ditawarkan dengan menggunakan metode analisis SWOT. Model pemisahan dapat terdiri dari Dukungan induk untuk menambah modal UUS jadi UUS *spin-off* untuk full-pledge, UUS yang besar mengakuisisi yang kecil untuk memperluas promosi, penguatan SDM dan tekologi, UUS kecil-kecil akan menggabungkan menjadi perusahaan. Adapun faktor-faktor pendukung yang perlu dipenuhi adalah faktor SDM, regulasi, dan

dukungan pemerintah (Fitrijanto & et.al, 2015); (Arianty & Ghoni, 2022). Waskin (2021) juga melakukan penelitian terkait strategi bisnis model pemisahan dengan hasil UUS yang melakukan spin-off tetap melakukan kerja sama dengan induk perusahaan model *Dual Banking Leverage Model* (DBLM). Adapun metode yang digunakan adalah metode pendekatan *canvas business* (Waskin et.al, 2021).

2. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah metode kualitatif pendekatan *Analytical Hierarchi Process* (AHP). Jenis data yang digunakan adalah data sekunder dan data primer.

Data sekunder yang digunakan adalah laporan keuangan industri asuransi syariah baik yang sudah *spin off* maupun yang belum. Data primer merupakan sumber informasi yang dihasilkan dari hasil kuesioner AHP dan wawancara. Adapun informan penelitian ini telah memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut:

- Informan dari Asosiasi Asuransi Syariah Indonesia (AASI) memiliki keterlibatan dan mengikuti pertemuan dengan pihak regulator dan pemerintah dalam proses penyusunan kebijakan dan pelaksanaan *spin off*

- Informan dari industri asuransi syariah (jiwa, general, dan DPS) merupakan pihak yang menjadi sasaran dari pelaksanaan *spin off* tersebut.
- Informan yang terlibat langsung dalam proses perumusan kebijakan, yaitu Kementerian Keuangan-BKF

Pihak-pihak yang akan menjadi informan kunci dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2. Setiap informan mengisi form kuesioner AHP.

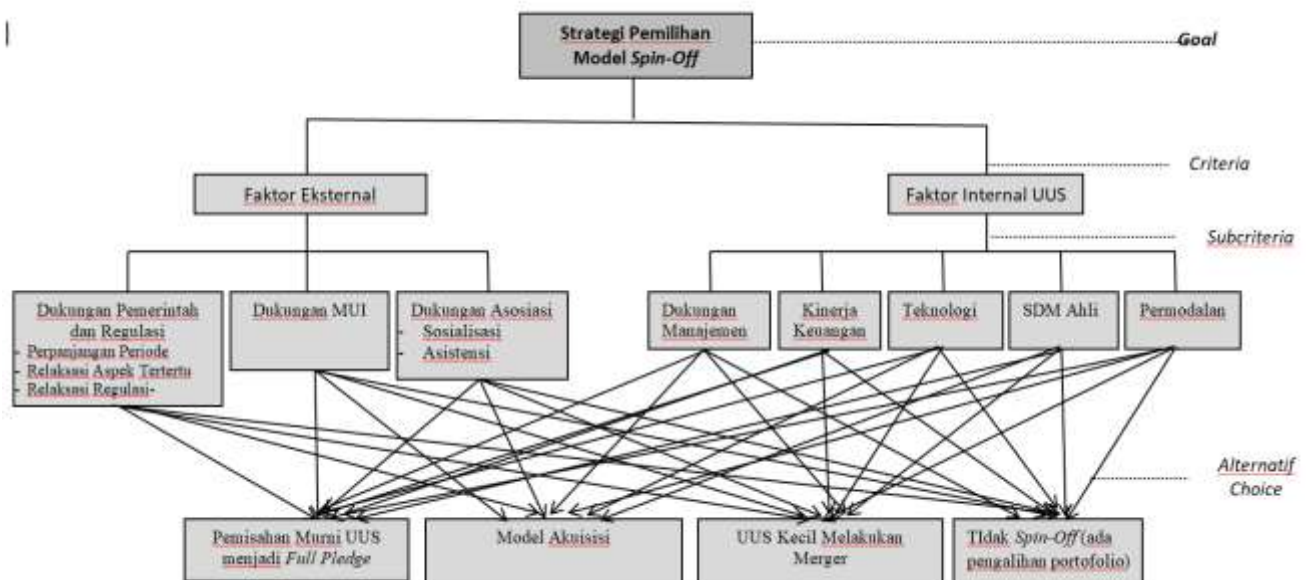
Tabel 2. Daftar Informan Kunci Penelitian

No	Unit	Jumlah	Keterangan
1.	AASI	2	Informan 1 (TN), 2(ER)
2.	DPS	1	Informan 3 (AG)
3.	UUS – Jiwa	1	Informan 4 (YP)
4.	UUS – Umum	1	Informan 5 (HR)
5.	Pemerintah dan Regulator	2	Informan 6,7 (IR),

Sumber: Diolah Penulis

Pertanyaan di kuesioner AHP mengikuti kriteria yang terdapat dalam skema AHP. Adapun Skema AHP dapat dilihat pada gambar 1.

Metode pengumpulan data menggunakan metode dokumentasi dan wawancara. Materi yang didiskusikan pada wawancara adalah materi yang ada di skema AHP, yaitu materi tujuan *spin-off*, faktor-faktor yang dapat mewujudkan pelaksanaan *spin-off* berjalan efektif dan materi pemilihan model *spin-off*



Gambar 1 – Skema AHP

Setiap informan akan memberikan penilaian pada form kuesioner AHP tersebut dengan skala 1-9 untuk setiap faktor, kriteria, dan alternatif pilihan yang dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Skala AHP dan Definisinya

Skala	Definisi dari “importance”
1	Equal Importance
3	Sightly more importance

Skala Definisi dari "importance"

- 5 Materiality more Importance
- 7 Significantly more Importance
- 9 Mutlak lebih penting

2,4,6,8 Ragu-ragu antara dua nilai yang berdekatan

Sumber: (Saati, 1990)

Hasil kuesioner AHP diolah dengan menggunakan aplikasi expert choice dan juga program excel. Hasil penilaian dari informan diinput ke dalam matriks berpasangan yang dikelompokkan sesuai jenis kriteria, sub kriteria, dan alternatif. Data-data tersebut kemudian diolah untuk mendapatkan rata-rata

Analisis atas faktor yang memiliki tingkat kepentingan tertinggi menggunakan pendekatan AHP. Berdasarkan hasil prioritas setiap kriteria, subkriteria, dan alternatif yang memenuhi rasio konsistensi < 1 akan dipilih, sedangkan yang rasio konsistensi $\Rightarrow 1$ akan didrop. Langkah selanjutnya nilai prioritas akan dijumlah untuk seluruh informan dan akan dicari rata-ratanya setiap level skema AHP.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Undang-Undang nomor 40 tahun 2014, khususnya pada pasal 87, diperuntukkan bagi industri asuransi syariah yang masih berbentuk Unit Usaha Syariah (UUS) untuk melakukan *spin off* atau pemisahan dari induk perusahaan asuransi yang berbasis konvensional. Adapun tujuan yang ingin dicapai dengan kebijakan *spin off* ini adalah agar terjadi peningkatan profitabilitas serta pertumbuhan industri asuransi syariah baik dari sisi jumlah industrinya maupun dilihat dari nilai asetnya (Nasution, 2019). Pemisahan diperlukan apabila bisnis yang dijalankan memiliki perbedaan yang prinsip sehingga unit perlu melakukan pemisahan dengan tujuan agar lebih fokus pada bisnisnya (Sristo, 2006). Dampak spin-off juga memberikan manfaat pada peningkatan kinerja operasi perusahaan dan dapat mempercepat pertumbuhan industri tersebut (Fitrijanto, 2015); (Causatis, 1993). Spin-off juga memberikan dampak pada peningkatan nilai pasar saham dan ekuitas perusahaan baik perusahaan induk maupun perusahaan anak sehingga memberikan keuntungan bagi pemegang saham (Kalanoski, 2020). Selain itu dengan adanya kebijakan *spin off*, pemerintah berharap industri asuransi syariah lebih mandiri dan dapat mengambil keputusan lebih cepat terkait dengan strategi bisnisnya dengan lebih efektif

prioritas nilai. Nilai yang dipilih adalah nilai yang telah memenuhi rasio konsistensi $< 0,1$. Adapun hasil rasio konsistensi ini diperoleh dari rumus:

$$CR = \frac{\text{Consistensi Indeks (CI)}}{\text{Random Indeks (RI)}}$$

Random Indeks (RI)

$$CI = (A \text{ maks-}n) / (n-1)$$

Nilai RI didasarkan pada penelitian yang ditunjukkan pada tabel 4 (Saaty, 1990).

Tabel 4. Nilai Indeks Random

Ukuran	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49

Sumber: L.Saati

sehingga mempercepat pencapaian kinerja perusahaan sesuai dengan tujuan (Nasution, 2019).

Apabila tujuan spin-off dapat terwujud, khususnya meningkatnya pertumbuhan industri asuransi syariah, pemerintah dapat memberikan kontribusi dalam pemenuhan target IDB yang menargetkan industri keuangan syariah tumbuh di atas 15 %. Kebijakan *spin off* berdasarkan hasil wawancara, menurut TN (informan 1) dari AASI, diharapkan agar basis syariah yang menjadi landasan asuransi syariah ini lebih terlihat jelas dan terpisah dari induknya yang berbasis konvensional, selain itu menurut HR (informan 5) dari industri dengan adanya *spin off* diharapkan perusahaan asuransi syariah lebih mandiri dan fokus pada bisnis operasional yang berbasis syariah. Pendapat para informan kunci ini sesuai dengan yang disampaikan oleh El-Fring (1997), yaitu pada saat terdapat perbedaan model bisnis yang prinsip, pemisahan dapat dilakukan dengan tujuan perusahaan dapat lebih fokus pada usahanya dan pengembangan usahanya jadi lebih mudah (Elfring & N.J, 1997); (Cristo, 2006).

Oleh sebab itu, untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dan mempertimbangkan fakta yang ada, seperti adanya beberapa perusahaan full-pledge mengalami penurunan profitabilitas dan efisiensi serta hampir semua UUS belum ada yang mencapai kecukupan nilai dana tabarru dan investasi sesuai undang-undang kebijakan spin-off, diperlukan strategi dalam mengatasi permasalahan tersebut. Perlu diidentifikasi faktor-faktor pendukung yang dapat mewujudkan tujuan spin-off serta analisis model spin-off yang kemungkinan dapat dipilih oleh UUS sesuai kondisi yang dihadapi masing-masing UUS. Analisis ini sangat diperlukan sehingga pemerintah akan mendapatkan gambaran kondisi pada akhir 2024,

berapa jumlah UUS yang akan melakukan spin-off sehingga pemerintah dapat melakukan strategi dan perencanaan kebijakan selanjutnya.

Berdasarkan uraian tersebut, pembahasan penelitian ini akan mencakup tujuan spin-off, kriteria faktor pendukung baik faktor internal maupun faktor eksternal, kemudian dilanjutkan dengan pembahasan pilihan model dan tambahan strategi untuk

mendukung model tersebut. Mengenai pembahasan tujuan spin-off telah dibahas pada paragraph 1 dan 2 di bagian ini. Selanjutnya akan dibahas masing-masing kriteria dan pilihan sesuai hasil pengisian form kuesioner AHP. Adapun hasil pengisian form kuesioner AHP diperoleh prosentase kepentingan masing-masing kriteria, sub kriteria, dan pilihan model dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. Hasil Tingkat Kepentingan AHP

	Kriteria	%	Subkriteria	Subsub kriteria	%	Model	%
Strategi Pemiliha Model Spin-Off	Eksternal	60,34	Dukungan Pemerintah dan Regulasi	Perpanjangan periode	27,95	Pemisahan	25,6
				Relaksasi aspek tertentu	48,76	Murni	
				Relaksasi regulasi-corporate action industri	23,29		
			Dukungan Asosiasi	Asistensi	38,18	Merger	29,6
				Sosialisasi	61,82		
			Dukungan MUI				
	Internal	39,56		Dukungan manajemen	41,44	Akuisisi	33,8
				SDM ahli	16,68		
				Permodalah	11,47		
				Teknologi	7,78	Tidak	11
				Kinerja keuangan	22,63		
				Jumlah %	100	Spin-Off	

Sumber: Diolah penulis dari aplikasi Expert Choice

3.1. Hasil Tingkat Kepentingan Faktor Eksternal

Untuk mendukung terwujudnya tujuan pelaksanaan spin-off sesuai yang diharapkan pemerintah dan juga industri, diperlukan upaya untuk merealisasikan faktor-faktor pendukungnya. Sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyampaikan beberapa faktor-faktor pendukung yang berbeda-beda, dalam hal ini peneliti mengelompokkan faktor-faktor tersebut menjadi dua kelompok, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal merupakan faktor yang bersumber dari luar dan tidak dapat dipengaruhi langsung oleh perusahaan. Faktor eksternal ini bisa bersumber dari pemerintah dan badan regulasi, bisa juga bersumber dari asosiasi dan MUI. Adapun faktor internal merupakan faktor-faktor yang bersumber dari internal perusahaan dan biasanya hal ini dapat diatasi langsung oleh perusahaan dengan pengelolaan yang baik.

Berdasarkan data pada tabel 5, untuk mewujudkan tujuan spin-off yang efektif, faktor eksternal mendapatkan hasil yang dominan lebih tinggi dibandingkan faktor internal. Faktor eksternal

mendapatkan tingkat kepentingan 60.34 % jauh lebih tinggi dibandingkan faktor internal dengan perolehan penilaian 39,56 %. Hal ini menunjukkan peran pihak luar sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan spin-off. Industri perlu dorongan dari pihak luar, seperti adanya payung hukum yang menjadi landasan pelaksanaan spin-off. Menurut informan dari AASI, wacana kewajiban untuk spin-off sudah menjadi bahasan awal pada saat lembaga keuangan syariah pertama kali berdiri. Industri sudah dan sering mendiskusikan tentang pemisahan dan sepakat bahwa pemisahan tersebut harus dilakukan. Hal ini disebabkan industri asuransi syariah dalam melaksanakan kegiatannya memiliki basis *shariah compliance*. Hasil diskusi tersebut tertuang dalam naskah akademik perasuransian yang menyebutkan dalam kurun waktu kurang lebih 4 sampai dengan 5 tahun semua industri sudah harus *full pledge*. UUS bukan akhir melainkan sebagai langkah awal dan kedepannya diharapkan segera menjadi *full pledge*.

Namun, pelaksanaan isi naskah akademik tersebut kurang mendapat respon dari industri

sehingga sampai dengan tahun 2014 yang merupakan periode disahkannya undang-undang spin-off hanya sedikit perusahaan asuransi syariah yang full syariah, sebagian besar masih berupa unit usaha. Hal ini juga disampaikan oleh informan dari OJK, banyak UUS yang nilai aset/preminya sangat kecil, sekedar ada dan biasanya unit tersebut tidak akan lama beroperasi. Pada periode sebelum disahkannya undang-undang spin-off, industri asuransi syariah terlihat ramai, tetapi sampai saat ini nilai asetnya masih kisaran 5 %. Oleh sebab itu, untuk merealisasikan naskah akademik tersebut, pemerintah ikut berkontribusi mendorong industri untuk segera melakukan spin-off dengan mensahkan payung hukum berupa undang-undang nomor 40 tahun 2014. Adanya undang-undang ini memberikan reaksi dari industri untuk memulai memikirkan rencana spin-off dan mempersiapkan hal-hal yang diperlukan. Pelaksanaan spin-off ini terus mendapat monitoring dan pengawasan dari OJK berupa Peraturan OJK yang mewajibkan UUS menyampaikan Rencana Kerja Pemisahan Unit Syariah (RKPUS) paling lambat akhir 2021.

Dengan adanya dukungan dari faktor-faktor eksternal, tujuan *spin-off* akan tercapai karena industri akan lebih fokus pada bisnis usahanya yang berlandaskan pada prinsip syariah. Dengan adanya pemisahan ini, diharapkan pertumbuhan industri baik jumlah maupun nilai aset yang dimiliki akan tercapai karena masyarakat akan mendapatkan informasi yang jelas bisnis syariah UUS. Selain itu industri juga akan lebih *independen* dan lebih cepat dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan faktor-faktor eksternal tersebut, industri akan melakukan pembenahan dan mulai mendiskusikan strategi yang diperlukan untuk *spin-off*. Industri lebih mempersiapkan dengan matang dan belajar dari permasalahan UUS yang lebih dahulu *spin-off*. Di sinilah peran pemerintah dan regulator diperlukan lagi dalam berkontribusi mengatasi permasalahan tersebut. Pemerintah berupaya melakukan strategi untuk memberi kemudahan, seperti pengaturan modal, mendiskusikan permasalahan perpajakan, mendiskusikan dengan pihak bank, membantu menjadi perantara dengan pemegang saham. Semua pihak ikut mendukung agar pelaksanaan *spin-off* berjalan lancar.

Pemerintah dan regulator memegang peran yang sangat penting dalam membuka jalan bagi industri

untuk lebih mudah *spin-off*. Hal ini terlihat dari hasil penilaian informan, peran pemerintah dan regulasi mendapat tingkat kepentingan tertinggi, yaitu sebesar 39,8 % diikuti oleh peran asosiasi dan MUI masing-masing sebesar 31,2 % dan 29 %. Asosiasi menjadi perantara yang menyampaikan kondisi di lapangan atau menjadi penghubung antara industri dengan pemerintah serta badan regulator. Pada saat proses undang-undang disahkan, pemerintah juga telah melibatkan OJK dan perwakilan dari asosiasi untuk mendiskusikan mengenai latar belakang serta tujuan *spin off*. Pada saat proses *spin-off* selama periode 10 tahun, perwakilan asosiasi juga beberapa kali diundang oleh pemerintah untuk membahas permasalahan yang ada terkait *spin-off*. Hal ini didasarkan pada fakta yang terjadi karena sampai akhir tahun 2021 hanya 5 UUS yang *spin-off* dan berdasarkan hasil RKPUS dari UUS kurang dari 50% yang menyatakan akan *spin-off*. Hal ini tidak sesuai dengan harapan semula di mana semua UUS diharapkan dapat melaksanakan *spin-off* dengan pilihan model *spin-off* yang ada.

Permasalahan terkait penurunan efisiensi dan profitabilitas oleh UUS yang telah *spin-off* juga menjadi bahan diskusi antara pemerintah, regulator, dan perwakilan asosiasi. Informasi ini diperoleh dari laporan perusahaan *full-pledge* dalam forum diskusi AASI dan didukung dari kajian-kajian penelitian yang mengangkat topik dampak spin off terhadap profitabilitas dan efisiensi. Jika dilihat hasil perhitungan *Return on Asset (ROA)* pada tabel 6, profitabilitas perusahaan turun pasca *spin-off*. Jasindo syariah, Reindo, dan Bumiputera melakukan *spin-off* pada tahun 2016. Sampai akhir 2020 belum terlihat peningkatan profitabilitas yang signifikan. Begitu juga dengan Askrida yang *spin-off* pada tahun 2018, tingkat profitabilitasnya cenderung lebih rendah dibandingkan sebelum *spin-off*.

Berdasarkan permasalahan tersebut, pemerintah dan regulator sedang mendiskusikan jalan keluarnya. Sebagai contoh, adanya unsur biaya operasional yang meningkat. Dalam hal ini pemerintah dan regulasi sedang berupaya untuk memberikan dorongan kepada pimpinan industri untuk terus mendampingi dan memberikan bantuan terkait dengan biaya operasional sampai UUS benar-benar stabil dalam perolehan

Tabel 6. Hasil ROA

UUS	Tahun							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Jasindo Syariah	23,5	29,7	10,86	8,9	2,95	1,2	6,5	
Reasuransi Indonesia Syariah	25,51	20,11	11,77	10,15	14,8	9,28	9,7	
Bumi Putera Syariah	2 %	1	8,1	1,38	20,5	6,5	3,5	
Askrida			13,6	11,88	16,06	9,39	5,6	5,7

Sumber : OJK, 2020

Pendapatannya. Peran pemerintah dan regulator yang dapat memudahkan jalannya proses *spin-off*, yaitu terkait dengan aspek perpajakan, hubungan bank dengan UUS sedapat mungkin dipertahankan, kemudahan prosedur dan syarat ketika *spin-off*, dan kebijakan mengenai syarat nilai modal pada saat memisahkan diri. Kebijakan ini merupakan bentuk pemberian relaksasi aspek-aspek tertentu yang dapat mempermudah industri untuk *spin-off* selambat-lambatnya akhir 2024.

Hasil penilaian informan menunjukkan kebijakan pemberian relaksasi (tabel 5) memiliki tingkat kepentingan tertinggi (48,76%) dibandingkan subkriteria lainnya. Untuk subkriteria perpanjangan periode *spin-off* dan subkriteria pengembalian kepada keputusan masing-masing industri apakah akan *spin-off* atau tidak masing-masing memiliki tingkat kepentingan 27,95% dan 23,29%. Berdasarkan hasil konfirmasi kepada para informan, pemerintah dan regulator lebih baik mengambil kebijakan relaksasi berupa kemudahan-kemudahan proses *spin-off* dan juga kemudahan dari sisi keuangan sehingga dapat meminimalkan *cost* yang akan dikeluarkan. Untuk subkriteria perpanjangan waktu dan subkriteria pengembalian pilihan kepada industri, hal ini disampaikan informan, bukan pilihan yang tepat. Pendirian UUS sejak awal industri asuransi syariah berdiri, sudah disepakati hanya periode transisi. Hal ini sifatnya sementara saja. Industri asuransi syariah sudah eksis lebih dari 10 tahun dan sudah saatnya memisahkan diri dari induk dan menjadi perusahaan mandiri (informan 2). Pilihan perpanjangan waktu *spin-off* juga kurang tepat. Menurut informan 1, berapapun waktu yang diberikan untuk *spin-off*, sebagian industri akan memilih waktu yang terlalu lama atau *spin off* terjadi karena batas waktu.

Hasil tingkat kepentingan faktor eksternal dari peran asosiasi, kegiatan sosialisasi memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan kegiatan asistensi. Asosiasi memiliki peran terkait dengan sosialisasi setiap adanya kebijakan baru yang ditetapkan oleh

pemerintah. Setiap kebijakan yang akan ditetapkan oleh pemerintah dan regulator juga didiskusikan dan diminta pendapat dari asosiasi dengan tujuan agar tidak terjadi misinformasi dan industri memahami tujuan setiap adanya kebijakan, seperti yang disampaikan informan 3. Asosiasi juga perlu menyampaikan informasi atau sosialisasi kepada masyarakat mengenai keberadaan industri asuransi syariah yang akan menjadi entitas mandiri sehingga bisnis yang dijalani benar murni syariah. Sosialisasi ini bertujuan agar selain menjaga *captive market* yang sudah berjalan, juga menarik minat masyarakat untuk menjadi nasabah/peserta asuransi syariah baru (informan 5).

Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian Fitriyanto (2015) dan Arianty (2022) bahwa pemerintah dan regulator merupakan faktor eksternal yang dapat mendukung pelaksanaan *spin-off* berjalan optimal.

3.2. Hasil Tingkat Kepentingan Faktor Internal

Hasil pengukuran tingkat kepentingan faktor internal yang dapat dilihat pada tabel 5, faktor dukungan manajemen memiliki tingkat kepentingan tertinggi dalam keberhasilan pelaksanaan *spin-off*. Dukungan manajemen UUS maupun induk perusahaan sangat diperlukan. Pelaksanaan *spin-off* ini membutuhkan tim yang kuat dan solid untuk mempersiapkan hal-hal yang diperlukan. Ada beberapa aspek yang harus dipersiapkan, meliputi aspek sosio ekonomi, aspek legal, teknologi, sumber daya baik SDM maupun sumber daya lainnya, aspek pasar, pengembangan pemasaran, dan aspek keuangan (Kasmi & Jakfar, 2013). Tim *spin-off* dalam hal ini bekerja lebih awal dalam mempersiapkan rencana *spin-off*, alasan strategis, perencanaan pengembangan bisnis dan produk ke depan pasca *spin-off*, proyeksi manfaat yang dihasilkan, identifikasi kekuatan investor dan peluang tambahan modal. Pimpinan induk perusahaan juga memberikan kesempatan di tahun-tahun awal pasca *spin-off* kepada UUS untuk tetap bekerja sama, yaitu pengembangan aplikasi

pelayanan terhadap konsumen, kerja sama seperti *Dual Banking Leverage Model* (DBLM) yang memberi manfaat bagi UUS menggunakan sumber daya dan infrastruktur milik induk perusahaan tanpa menimbulkan biaya operasional baru bagi UUS (Waskin et.al, 2021). UUS juga diberi kesempatan beraliansi dengan perusahaan lain. Aliansi ini akan memberikan efek keuntungan berupa inovasi kinerja yang disebabkan dukungan latar belakang unit yang *spin-off* tersebut termasuk nama baik induk perusahaannya (Hagedoorn, Lokshin, & Malo, 2019). Pada saat kinerja UUS yang telah *spin-off* ini memberikan hasil yang lebih, perusahaan induk juga akan mendapat hasilnya, seperti kinerja operasional dan nilai pasar saham serta ekuitas yang juga meningkat sehingga peluang mendatangkan investor baru menjadi lebih tinggi.

Kinerja keuangan juga merupakan aspek yang harus dipersiapkan sebagai indikator kelayakan UUS untuk *spin-off*. Kinerja keuangan memiliki urutan tingkat kepentingan yang kedua dengan hasil prosentase kepentingan 22,63 %. Hasil ini menunjukkan perusahaan perlu memperhatikan tingkat likuiditasnya, prospek kedepan dalam meningkatkan profitabilitas dan efisiensi perusahaan, dan juga peluang sumber modal. Pengelolaan likuiditas ini perlu dilakukan untuk mewujudkan perusahaan *full-pledge* yang kuat kinerjanya dan pengembangan kinerja keuangan terlihat lebih terstruktur (Ismal, 2011). Tim kerja yang bertanggung jawab pada aspek keuangan juga harus dapat mengidentifikasi peluang calon investor baru yang akan memberikan tambahan modal sebagai syarat pemisahan menjadi *full-pledge* sesuai kriteria modal menurut POJK. Tim kerja keuangan juga menentukan strategi agar *cost* yang dikeluarkan dapat *tercover* dari pendapatan yang dihasilkan.

Tingkat kepentingan selanjutnya adalah faktor SDM ahli dengan prosesentase kepentingan sebesar 16,68 % diikuti aspek permodalan dan aspek teknologi masing-masing 11,47 % dan 7,78 %. Pada saat UUS akan *spin-off*, aspek SDM perlu disiapkan, khususnya SDM yang memiliki kompetensi ahli di bidang peransuransin, seperti *aktuaria*, *underwriting*, *marketing* yang sebelumnya mungkin dihandle oleh tenaga ahli di induk perusahaan. SDM di UUS juga harus dipersiapkan karena bisnis asuransi secara keseluruhan harus dikelola oleh SDM UUS yang *spin-off*. Akan diperlukan SDM baru untuk mengelola bisnis, mulai dari bagian produk, marketing,

keuangan, analisis pasar dan produk, administrasi, bagian *settlement* dan bagian lainnya di mana secara keseluruhan sudah menjadi tanggung jawab UUS yang *spin-off*. Perusahaan harus menyelenggarakan *training* bagi SDM nya bidang asuransi syariah. Penyelenggaraan *training* ini bisa dilakukan dengan kerja sama bagian pengembangan SDM di induk perusahaan atau dapat juga menggunakan jasa pengembangan SDM dari luar yang memiliki fokus dan keahlian bidang asuransi syariah. Tingkat kepentingan berikutnya adalah permodalan dengan mendapat nilai 11,47 %. Nilai modal untuk menjadi perusahaan *full-pledge* lebih besar dibandingkan UUS hanya Rp 25 Miliar, Rp 50 Miliar untuk *spin-off* dari UUS, namun jika mendirikan baru tanpa UUS Rp 100 Miliar. Namun fakta nya dengan modal Rp 100 Miliar pun tidak cukup untuk membiayai biaya operasional dari management, sehingga modal sebaiknya diatas ketentuan regulasi yang ada, agar perusahaan *full pledged* dapat berjalan dengan baik, tanpa ada gangguan biaya management yang tinggi. Untuk itu, perusahaan perlu mengukur struktur biaya organisasi dibandingkan dengan kecukupan modal (informan 4).

Teknologi merupakan investasi yang tinggi, sehingga UUS maupun perusahaan *spin off* tidak berada dalam kondisi berinvestasi secara penuh. Selama ini UUS dan perusahaan *spin-off* dapat menggunakan teknologi perusahaan induk konvensional dengan skema *sharing cost*. Pilihan ini adalah yang terbaik bagi UUS dan perusahaan *spin-off* agar dapat lebih efisien dan kompetitif. Kebutuhan teknologi berbeda antara perusahaan yang di dominasi B2B (*business to business*) dengan perusahaan yang melayani B2C (*business to customer*), investasi teknologi layanan B2C memerlukan modal yang cukup tinggi, selain itu produk asuransi syariah di dominasi model bisnis B2C, karena kesadaran syariah, masih di level individu, bukan di level perusahaan. Karena itu kendala dalam investasi teknologi B2C menjadi *issue* yang cukup penting. Apalagi layanan menjadi opsi pertama dibandingkan dengan syariah compliance yang menjadi opsi kedua bagi nasabah.

Hasil penilaian tingkat kepentingan untuk faktor internal di mana dukungan pimpinan memiliki tingkat kepentingan tertinggi mendukung penelitian Nasution (2019); (Fitrijanto, 2015); dan (Arianty, 2022) yang menyampaikan pelaksanaan *spin-off* harus didukung oleh pimpinan baik pimpinan UUS maupun induk perusahaan. Dukungan ini bukan hanya pada saat

UUS akan *spin-off*, tetapi dukungan juga terus dilakukan tahap-tahap awal pasca *spin-off*.

3.3. Hasil Tingkat Kepentingan Pemilihan Model Spin-Off

Pada level akhir dari skema hierarki AHP adalah pilihan model *spin-off* yang kemungkinan besar akan dipilih oleh UUS pada akhir periode *deadline spin-off*, yaitu tahun 2024. Seperti yang telah dijelaskan sampai

saat ini tidak ada UUS yang mencapai kecukupan nilai dana *tabarru* dan investasinya sebesar 50 % dari dana asuransi induk perusahaan. Bahkan sampai akhir tahun 2024, kecil kemungkinan UUS dapat mengejar besaran prosentase tersebut (informan 1 dan 2). Informasi ini dapat dibuktikan dengan data yang disajikan pada tabel 7 di mana masih banyak UUS yang mengalami pertumbuhan nilai dana *tabarru* dan investasinya kurang dari 1 %.

Tabel 7. Pertumbuhan Nilai Dana Tabarru dan Investasi di UUS Kurang dari 1 %

NO	NAMA ENTITAS	TAHUN						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	UUS KERUGIAN SYARIAH							
1	PT Asuransi Bintang Tbk	61.279,57	61.573,00	42.875,44	-	13.296,63	9.116,78	1.932,70
2	PT Asuransi Umum Mega	26.417,07	38.065,99	23.657,44	15.621,96	7.346,15	3.271,68	3.459,81
3	PT Asuransi STACO Jasapratama	7.082,25	6.175,58	7.410,29	7.112,01	5.312,75	5.657,49	7.956,00
4	PT Tugu Pratama Indonesia	23.918,54	11.274,48	8.299,06	9.639,93	10.021,81	7.534,27	3.866,88
5	PT Asuransi Wahana Tata	961,06	4.541,23	14.150,48	-	5.637,91	4.586,42	2.330,14
6	PT Masndiri AXA General Insurance	-	-	1.737,58	-	2.416,31	2.054,13	1.996,57
	UUS JIWA SYARIAH							
7	PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya	23.256,47	11.532,08	10.033,36	8.397,84	6.117,89	4.944,53	4.615,97
8	Greata Eastern Life Indonesia	-	-	-	72,12	3.212,03	2.997,14	471,32
9	Tokio Marine	1.155,18	712,45	292,76	1.308,49	597,14	289,59	541,39
10	PT Panin Dai-Chi Life	5.771,83	5.356,42	19.316,96	4.489,18	4.221,76	6.092,77	7.857,59
11	PT AXA Financial Indonesia	4.354,34	4.056,32	-	4.041,52	3.941,76	3.819,22	3.878,11
12	PT Chubb Life Insurance Indonesia	-	267,79	-	317,82	476,00	769,42	1.909,51

Sumber: Data diolah peneliti yang bersumber dari OJK, 2021

Berdasarkan data yang disajikan di tabel 7, sejumlah 12 UUS, nilai dana *tabarrunya* mengalami pertumbuhan yang relatif tetap bahkan cenderung turun setiap tahunnya. Nilai dana *tabarru* dan investasi di UUS tidak menunjukkan kenaikan yang signifikan, ada juga beberapa UUS yang mengalami penurunan di akhir tahun 2000. Hal ini menunjukkan UUS tersebut akan sulit mencapai besaran nilai dana *tabarrunya* mencapai 50% dari dana induknya. Kondisi ini sesuai dengan yang disampaikan salah satu informan, yaitu TN, yang menyampaikan terlalu sulit untuk memenuhi kriteria *spin off* karena untuk bisa mencapai sebagian saja dari nilai 50% tersebut pertumbuhan dana *tabarru* setiap industri harus berlipat lipat atau kenaikan yang sangat signifikan dan syarat lainnya pertumbuhan industri konvensional harus turun atau minimal tetap.

Kondisi sulitnya mencapai nilai 50% tersebut juga dapat dilihat dari jumlah UUS yang mengajukan Rencana Kerja Pemisahan Unit Syariah (RKPUS) ke OJK sampai bulan Oktober 2020 yang merupakan batas akhir setiap UUS mengajukan RKPUS. Seperti kita ketahui sesuai dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) nomor 67 tahun 2016, semua UUS

sudah harus menyampaikan RKPUS sampai dengan bulan Oktober 2020. Informasi yang diperoleh dari informan kunci dari sejumlah 42 UUS yang menyampaikan RKPUS, sebanyak 50% tidak akan melanjutkan *spin off*. Hal ini bisa disebabkan karena tidak tercapainya nilai dana *tabarru* sebesar 50% dari dana induk perusahaan, bisa juga disebabkan karena ketidakcukupan jumlah modal yang disyaratkan, atau bisa juga disebabkan keinginan dari pemegang saham untuk tidak melanjutkan dan menyerahkan portofolio asuransi ke perusahaan *fullpledge* lainnya.

Dengan melihat pertumbuhan ini kecil kemungkinan UUS tersebut akan *spin-off* (pemisahan murni), diprediksi pada akhir tahun 2024 pilihan model *spin-off* lebih banyak ke model akuisi, merger, atau ada UUS yang tidak melanjutkan bisnisnya. Oleh sebab itulah data-data tersebut ikut mendukung hasil penilaian yang dilakukan oleh informan kunci terhadap pilihan model *spin-off* dengan menggunakan kuesioner AHP. Adapun data hasil penilaian pemilihan model *spin-off* yang memiliki tingkat kepentingan tertinggi dapat dilihat pada tabel 8

Tabel 8. Hasil Tingkat Kepentingan Level Pilihan Model Spin-Off

No	Model Spin-Off	Tingkat Kepentingan (%)
1.	Pemisahan Murni	25,6
2.	Merger	29,6
3.	Akuisisi	33,8
4.	Tidak Spin-Off	11,0
	Jumlah %	100

Sumber: Diolah Penulis dari Hasil Expert Choice

Berdasarkan tabel 8, model *spin-off* yang mempunyai prosentase tertinggi merupakan kemungkinan model *spin-off* yang akan dipilih oleh sebagian besar UUS. Dengan melihat fakta yang ada, yaitu masih banyaknya UUS yang memiliki nilai dana *tabarru* dan investasinya yang rendah, kemungkinan besar pada akhir tahun 2024 banyak UUS yang berukuran kecil baik diukur dari nilai aset, modal yang dimiliki dan besarnya dana *tabarru* akan diakuisisi oleh UUS yang besar. Model *spin-off* akuisisi UUS memiliki prosentase tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan model yang lain, yaitu sebesar 33,8% walaupun nilai prosentase yang diperoleh tidak mendominasi/mayoritas karena masih di bawah 50 %. Jadi berdasarkan hasil penilaian dari informan, komposisi model *spin-off* yang terjadi pada akhir tahun 2024, terdapat model akuisisi UUS sebesar 33,8 %, ada juga UUS yang kecil akan melakukan merger sebanyak 29,6%, ada juga UUS yang *spin-off* murni dengan nama UUS yang masih sama sebesar 25,6 %, dan terakhir ada UUS yang akan memiliki tidak akan melakukan *spin-off* jadi UUS ini akan menghentikan kegiatan bisnis syariahnya sebanyak 11 % dari UUS yang ada.

Model *spin-off* akuisisi ini setelah pelaksanaan *spin-off*, perusahaan *full-pledge* menggunakan perusahaan yang ada, sebagai contoh UUS Generale yang berencana akan mengakuisisi perusahaan *full-pledge* Askyi. Generale walaupun masih berbentuk unit usaha syariah, tetapi memiliki modal yang besar dengan pemegang usaha dari Itali. Selain itu branding Generale pun sudah sangat dikenal di kalangan industri dan pasar keuangan syariah. Jadi pada saat mengakuisisi perusahaan Askyi (sudah full syariah), Generale akan menjadi perusahaan penuh syariah yang tentu saja nama perusahaan yang akan dibentuk, perusahaan Generale akan mempertahankan nama Generale Syariah. Dengan mengakuisisi Askyi, modal yang dimiliki dan portofolio akan semakin besar dan memenuhi kelayakan untuk melakukan *spin-off*.

Model akuisisi juga terjadi di perusahaan asuransi Adira Finance Syariah yang telah *spin-off* di tahun 2021. Pada tahun 2019 PT Zurich mengakuisisi PT Adira konvensional di mana PT Adira konvensional memiliki unit usaha syariah general. Setelah mengakuisisi PT Adira dan untuk mempertahankan bisnis syariah, pada akhirnya UUS Adira dibentuk menjadi perusahaan *full-pledge* dengan mengakuisisi Zurich untuk bisnis general dan mengganti nama UUS Adira Finance menjadi PT Zurich General Takaful Indonesia pada tahun 2021. Seluruh portofolio unit syariah dialihkan ke perusahaan PT Zurich General Takaful Indonesia.

Model *spin-off* yang kedua dengan tingkat kepentingan 29,6 % juga akan terjadi pada akhir periode pelaksanaan *spin-off*, yaitu akhir tahun 2024. Model merger ini akan terjadi di mana dua atau lebih UUS yang memiliki ukuran perusahaan kecil akan bergabung dengan tujuan akan meningkatkan nilai modal dan nilai aset perusahaan termasuk dana *tabarru* dan investasi. Dengan memiliki modal yang besar setelah hasil merger, UUS tsb bisa dikategorikan layak untuk melakukan *spin-off*. Akan tetapi, tentu saja model *spin-off* ini tidak mudah karena menyatukan pemegang saham dari perusahaan yang berbeda akan sulit dan juga dalam menentukan saham minority dan majority kemungkinan akan terjadi perbedaan pendapat dan keinginan yang berbeda-beda dari setiap UUS. Permasalahan lain juga akan timbul, seperti permasalahan perpindahan dan pengurangan SDM, perbedaan budaya, sistem IT, bisnis dll yang semuanya harus dipertimbangkan. Model selanjutnya adalah pemisahan murni atau membentuk perusahaan baru dari UUS menjadi *full-pledge*, seperti yang dilakukan oleh perusahaan Askrida. Perusahaan Askrida setelah *spin-off* pada tahun 2017 dan setelah mendapat izin dari OJK berubah nama menjadi PT Asuransi Askrida Syariah. Sebelum *spin-off* Askrida merupakan UUS dari PT Asuransi Bangun Askrida. Untuk model *spin-off* pemisahan murni diperlukan dukungan dan komitmen dari pimpinan induk. Hal ini disebabkan UUS masih sangat bergantung pada induk perusahaan untuk memberikan tambahan modal yang digunakan sebagai pemenuhan modal awal pendirian perusahaan dan juga untuk menutupi biaya operasional pada tahap awal memulai bisnis baru. Terakhir sebanyak 11 % UUS tidak akan melakukan *spin-off* yang artinya jika tidak ada perubahan atau relaksasi kebijakan dari pemerintah sebanyak 11 % UUS tidak akan meneruskan bisnis asuransi syariah.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Rizkulloh (2013) yang menyampaikan hasil penelitiannya dengan menggunakan ANP, model *spin-off* atau pemisahan penuh dengan adanya perusahaan baru memiliki tingkat kepentingan yang tertinggi, sedangkan hasil penelitian ini model *spin-off* akuisisi memiliki tingkat kepentingan tertinggi dalam pelaksanaan *spin-off*. Hasil ini memiliki kesamaan dengan Penelitian Hagedorn (2018) yang menyampaikan branding atau latar belakang perusahaan yang lama memiliki pengaruh dalam kesuksesan pelaksanaan *spin-off*.

4. SIMPULAN

Hasil tingkat kepentingan dengan model AHP, faktor eksternal memiliki tingkat kepentingan yang tertinggi dibandingkan faktor internal. Untuk faktor eksternal, aspek dukungan pemerintah dan regulator memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan aspek-aspek lainnya. Sebelum disahkannya undang-undang *spin-off*, hanya sedikit UUS yang *spin-off* walaupun industri sudah sepakat kedepannya harus *spin-off* dalam waktu 4-5 tahun. Namun, tanpa adanya undang-undang *spin-off*, UUS belum fokus untuk *spin-off*. Untuk dukungan pemerintah dan regulator, aspek yang memiliki tingkat kepentingan tertinggi adalah kebijakan relaksasi aspek tertentu untuk mempermudah UUS *spin-off*. Faktor internal yang memiliki tingkat kepentingan tertinggi adalah dukungan pimpinan. Dukungan pimpinan harus kuat dan solid untuk pelaksanaan *spin-off*. Terakhir model *spin-off* akuisisi memiliki kepentingan tertinggi dibandingkan model *spin-off merger*, pemisahan murni, dan tidak *spin-off*.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada Direktur PKN STAN, wakil Direktur, dan teman-teman dosen yang telah memberikan suport dalam proses penelitian dan penulisan paper ini.

6. REFERENSI

- Al Alif, & Deviant. (2017). Metode Spin-Off dan Tingkat Profitabilitas Studi pada Bank Umum Syariah Hasil Spin-Off. *Iqtishadia*, Vol 10(1).
- Al Arif, & Dewanti. (2017). Metode Spin-off dan Tingkat Profitabilitas Studi pada Bank Umum Syariah Hasil Spin-off. *Iqtishadia*, Vol 10(1).
- AL Arif, M. (2015). Keterkaitan Kebijakan Pemisahan Terhadap Tingkat Efisiensi pada Industri Perbankan Syariah di Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol.19(2): 295–304.
- Al Arif, M. (2018). Evaluation of the Spinoffs Criteria_A Lesson from The Indonesian Islamic Banking Industry. *Iqtishadia*, Vol. 11 (1).
- Al Arif, M. (2018). Evaluation of the Spinoffs Criteria_A Lesson from The Indonesian Islamic Banking Industry. *Iqtishadia*, Vol. 11 (1).
- Al Arif, M. R., & et.al. (2020). Market Structure, SPin-Off and Efficiency: Evidence From Indonesian Islamic Banking Industry. *Emerging Markets FInance and Trade*, 56 issue 2.
- Al. Arif, M. (2020). Market Structure, Spin-Off, and Efficiency: Evidence from Indonesian Islamic Banking Industry. *Emerging Markets, Finance, and Trade*, 56 (2), 329-337.
- Arianty, E., & Ghoni, A. (2022). The Spin-off Effectivity in Sharia Insurance Industry in Indonesia: Efficiency and Criteria SPin-off Analysis. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Syariah*.
- Causatis, Miles J.A, & Woolridge J.R. (1993). Resctructuring through spin offs: The stock market vidence. *Journal of Financial Economics*, 33, 23-311.
- Cristo, D., & R.W, F. (2006). Spinoffs and Carveouts: Some Factors Leading to Successful Divestiture. *Competition Forum*, Vol. 4, 2.
- Fitrijanto, A., & et.al. (2015). *Model Strategi Pemisahan (SPin-Off) pada Industri Asuransi Syariah di Indonesia*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Tinggi Islam, Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Fitriyani, T. (2018). Optimalisasi Kinerja Unit Asuransi Syariah menghadapi kebijakan spin-off. *Skripsi. Universitas Islam Negeri Jakarta*.
- Ghoni, A., & Arianty, E. (2021). *The Impact of Spin-off Policy on the Efficiency of Sharia Insurance in Indonesia using DEA approach*. *Journals of Islamic Economics, LARIBA*, Vol 7 (1).
- Ghoni, A., & Efendi, R. (2021). Perbandingan Tingkat Efisiensi Perusahaan Reasuransi Syariah di Indonesia dengan Menggunakan Metode DE. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*. Vol 8 No. 4 2021.
- Hagedoorn, J., Lokshin, B., & Malo, S. (2019). Alliances and the innovation performance of corporate. *Small Bus Econ*, 50:763–781.
- Hagedorn, J., & et.al. (2018). Alliances and the innovation performance of corporate and public research spin-off firms. *Small Business Economics Journal*, Vol 50: 763-781.
- Halai, T. (2015). Parent company influence on spin-off performance. *Thesis. University Fernando Pessoa*.

- Hamid, A. (2015). The Impact of SPin-Off Policy to The Profitability. *Al-Iqtishad*:, Vol. VII .
- Ismal, R. (2011). Islamic Banking in Indonesia : Lessons to be Learned. Multi-Year Expert Meeting on Services, Development and Trade. Geneva: United Nation UNCTAD.
- Jannah, D., & Nugroho, L. (2019). Strategi Meningkatkan Eksistensi Asuransi Syariah di Indonesia. *Jurnal Maneksi*, Vol 8 (1).
- Kalanoski, N., & Svederberg, S. (2020). Creating Value Through Spin-Offs: Evidence From Europe. Thesis, University of Gothenburg. *Busiess, Economics and Law*.
- Kasmi, & Jakfar. (2013). Studi Kelayakan Bisnis (Business Feasibility Study). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Kiswanto, B. (2012). Spin Off Unit Usaha Syariah (UUS), Kendala dan Strategi Penyelesaiannya. (Makalah Tidak Dipublikasikan). Jakarta: Bank Indonesia.
- Lestari, R. (2020). Efektivitas Kebijakan Spin off pada PT ASuransi Askrida Syariah Cabang Serag dengan Mengguakan Analisis SWOT. *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddi*.
- Nasution. (2019). Strategi Spin off Bagi Pengembangan Keuangan Syariah: Tinjauan Pada Kasus Asuransi Syariah. *Jurnal Dinamika Ekonomi Pembangunan (JDEP)*, Vol 2 (2): 213-226.
- Nurfadilah, D., & Samidi, S. (2019). Analisa Dampak Sebelum Dan Sesudah Spin-Off Pada Profitabilitas: Studi Kasus Pada Unit Usaha Syariah Di Indonesia . *Jurnal Ekonomi dan Industri* , Volume 20 (2).
- Nurhayat, T. (2021). Peramalan Bisnis Unit Usaha Syariah PT ABC dalam Tantangan Spin Off. *Ad-deenar. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam .*, Vol 5 (2).
- Otoritas Jasa Keuangan. (2019). *Statistik Industri Keuangan Non Bank (IKNB Syariah)*.
- Ramadani. (2018). Respon Unit Usaha Asuransi Syariah di Indonesia terhadap Kebijakan Spin Off sesuai Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2014 dan POJK Nomor 67 Tahun 2016. *UIN Syarif Hidayatullah*.
- Rizqulloh. (2013). Pemilihan Metode Spin-Off Unit Usaha Sayriah Bank Umum Konvensional Menjadi Bank Umum Syariah di Indonesia. (Disertasi Tidak, Jakarta: IEF Trisakti.
- Saaty, T. (1990). The Analytic Hierarchy Process, McGraw-Hill, New York.
- Sunarsih, F. (2018). Analisis efisiensi asuransi syariah di Indonesia tahun 2014-2016 dengan metode Data Envelopment Analysis. *Jurnal Ekonomi & Keuangan Islam*, Vol. 4 No. 1: 9-21.
- Trinugroho, I., & et.al. (2021). Is Spin-off Policy an Effective Way to Improve Performance of Islamic Banks? Evidence From Indonesia. *Research in International Business and Finance* , Vo. 56.
- Tubke, A., Saavedra, & Gonzales, J. (2004). Towards a first spin-off typology and a new concept for corporate spin-off research. . *International Journal of Technology Transfer and Commercialization*, 3(3), 263-290.
- Uddin, M. (2010). Corporate Spin-offs and Shareholders' Value Evidence from Singapore. *The International Journal of Business and Finance Research. University of Southampton*.
- Veld, C., & et.al. (2004). Do Spin-offs really create value? The european case. *Journal of Banking and Finance*.
- Waskin et.al. (2021). Business Strategy Analysis for Spin-Off and Islamic Banking Growth: Canvas Business Model Approach. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*.
- Wiwoho, J. (2014). Peran Lembaga Keuangan Bank dan Lembaga Keuangan Bukan Bank dalam Memberikan Distribusi Keadilan bagi Masyarakat. *MMH*, Vol. 43 (1), 87-97.
- Wulandari, L., Siregar, H., & Tanjung, H. (2018). Spin off Feasibility Study of Sharia Financing Unit: Study in Adira Finance. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah (Journal of Islamic Economics)*, VOL 18 (2).
- Yunus, N. N. (2019). *Evaluasi Kebijakan Spin Off pada Industri Asuransi Jiwa Syariah*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah.
- Yustiani, S., Arianty, E., & Haniyah, R. (2022). Evaluasi Kriteria Spin-off: Proyeksi Nilai Kecukupan Dana Tabarru Industri Asuransi Syariah Pendekatan ARIMA. *Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi (JIMFE)*.