

PENGEMBANGAN LABORATORIUM MINI BANK FAKULTAS EKONOMI MENJADI *INCOME-GENERATING UNIT*

**Anas Budiharjo
Segaf
Syahirul Alim**

Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Jalan Gajayana No. 50 Malang

Abstrak

Perkembangan lembaga keuangan Syariah di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir telah menunjukkan angka yang positif. Hingga bulan Oktober 2013, pertumbuhan industri keuangan Syariah di Indonesia telah mencapai 23% per tahun. Menggeliatnya lembaga keuangan Syariah yang menerapkan prinsip-prinsip Syariah ini tidak hanya di lingkup perbankan saja tetapi juga lembaga keuangan bukan bank (LKBB) seperti asuransi Syariah, sekuritas Syariah, pegadaian Syariah, lembaga keuangan mikro Syariah yang lebih dikenal dengan Baitul Maal wa Tamwil (BMT), dan sebagainya. Fenomena di atas yang memotivasi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (UIN Maliki) untuk menyelenggarakan pendidikan lengkap dengan sarana prasarana yang dibutuhkan oleh kalangan akademisi baik pengajar maupun peserta didik. Dalam hal ini, UIN Maliki Malang menyediakan laboratorium perbankan syariah untuk menunjang kegiatan belajar-mengajar Fakultas Ekonomi khususnya Jurusan Perbankan Syariah. Namun demikian peran mini bank ini dapat dikembangkan menjadi income-generating unit atau unit yang dapat menghasilkan laba sendiri dengan membuka pelayanan jasa finansial yang dikhususkan untuk mahasiswa, dosen, maupun karyawan. Oleh karena itu Laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang perlu memikirkan kegiatan-kegiatan yang bisa menghasilkan pemasukan dana ke Laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang atau income-generating activities. Sebagian akedimisi menganggap kegiatan seperti ini tidak boleh dilakukan di laborato-

rium, karena semua laboratorium berbasis non-profit activities. Namun sebagian lagi berpendapat bahwa ada sebagian kegiatan Laboratorium mini bank yang bersifat spesifik yang boleh "dijual" ke pemakai Laboratorium mini bank. Mereka beralasan bahwa Laboratorium mini bank dapat digolongkan kepada non for profit organization, yang berarti bahwa Laboratorium mini bank adalah organisasi yang tidak bertujuan mencari keuntungan, namun bukan berarti tidak boleh mendapatkan keuntungan.

Kata Kunci: lembaga keuangan syariah, sumberdaya manusia, income-generating activities

LATAR BELAKANG

Pertumbuhan lembaga keuangan Syariah di Indonesia telah menunjukkan angka yang positif, sampai bulan Oktober 2013, pertumbuhan industri keuangan Syariah di Indonesia telah mencapai 23% per tahun.¹ Perkembangan industri keuangan syariah di Indonesia ini akan secara otomatis berdampak pada jumlah sumberdaya manusia keuangan syariah yang dibutuhkan. Mengingat lembaga keuangan syariah membutuhkan tenaga kerja yang memiliki keahlian khusus dalam bidang perbankan dan transaksi bisnis Islam. Berbicara tentang sumberdaya manusia tentu berkaitan erat dengan lembaga pendidikan, khususnya perguruan tinggi yang mana mengemban amanah untuk mencetak generasi penerus bangsa yang mumpuni dan mampu meneruskan pembangunan Indonesia yang lebih baik dalam segala bidang.

Oleh karenanya, perkembangan pesat ekonomi syariah yang saat ini didominasi oleh industri keuangan syariah haruslah mendapat respon positif dari lembaga perguruan tinggi di Indonesia. Perkembangan industri keuangan syariah ini sangat membutuhkan dukungan sumberdaya manusia yang unggul dan kompeten dalam bidang keuangan syariah agar mampu menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional. Dengan demikian, perguruan tinggi pun dituntut mampu menghasilkan lulusan yang profesional dan mampu memenuhi tuntutan kompetensi industri keuangan syariah yang semakin kompetitif. Demi tercapainya cita-cita tersebut, maka para lulusan tak hanya dibekali kemampuan teori semata namun juga keahlian praktek yang ditunjang dengan fasilitas dan sarana praktek yang memadai.

Fenomena di atas yang memotivasi Universitas Islam Negeri Maulana Malik

¹Agus Martowardojo, Gubernur Bank Indonesia dalam Seminar Outlook Perbankan Syariah 2014 di Jakarta 16 Desember 2013. <http://www.republika.co.id/berita/koran/news-update/13/12/17/mxwtz0-bank-syariah-tumbuh-23-persen>.

Ibrahim Malang (UIN Maliki) untuk menyelenggarakan pendidikan lengkap dengan sarana prasarana yang dibutuhkan oleh kalangan akademisi baik pengajar maupun peserta didik. Dalam hal ini, UIN Maliki Malang menyediakan laboratorium perbankan syariah untuk menunjang kegiatan belajar-mengajar Fakultas Ekonomi khususnya Jurusan Perbankan Syariah. Namun demikian peran mini bank ini dapat dikembangkan menjadi *income-generating unit* atau unit yang dapat menghasilkan laba sendiri dengan membuka pelayanan jasa finansial yang dikhususkan untuk mahasiswa, dosen, maupun karyawan.

Dalam operasional riilnya laboratorium mini bank dapat menyelenggarakan jasa *tamwil* dan *maal yang sesuai dengan prinsip-prinsip Syariah*. Beberapa produk *tamwil* di antaranya dapat berupa Simpanan Mandiri, Simpanan Cendekia, Simpanan Wisuda, Simpanan Qurban, Pembiayaan Operasional Pendidikan, dan Pembiayaan Filantropi. Sementara untuk produk *maal*, dapat melayani penyaluran zakat, infaq, shodaqoh, maupun penyelenggaraan bakti sosial. Laba dari bisnis ini pada akhirnya akan digunakan untuk biaya operasional dan peningkatan laboratorium itu sendiri sehingga menjadikannya laboratorium yang mandiri.

Berdasarkan deskripsi singkat di atas, maka gagasan untuk mengoperasikan lembaga keuangan mikro Syariah sebagai sarana untuk mengembangkan peran laboratorium *mini bank* di Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi UIN Maliki cukup mendasar. Keberadaan unit ini diharapkan tidak hanya sebagai sarana penunjang dalam aktifitas belajar mengajar, namun juga sebagai wujud nyata kontribusi mahasiswa dalam sektor ekonomi riil. Selain itu salah satu keistimewaan unit ini adalah adanya keterlibatan langsung mahasiswa menjadi bagian dari *shareholders*.

Penelitian ini pada dasarnya bertujuan untuk mengembangkan keberadaan laboratorium *mini bank* Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim sebagaimana peruntukannya yakni alat penunjang kegiatan belajar mahasiswa. Sejauh ini kebanyakan laboratorium mini bank hanya terpaku untuk memberikan simulasi kinerja lembaga keuangan tanpa melibatkan transaksi ekonomi secara riil. Oleh karena itu laboratorium *mini bank* Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim menggagas pengoperasian lembaga keuangan mikro Syariah yang melibatkan peran serta mahasiswa sebagai *shareholders*. Berdasarkan argumentasi tersebut diantara manfaat dan kegunaan penelitian ini adalah untuk mengoptimalkan peran dan fungsi laboratorium *mini bank* Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim melalui transaksi riil lembaga keuangan mikro Syariah. Untuk memberi peluang dan menumbuhkan jiwa *entrepreneurship* serta keberanian dalam berinvestasi di kalangan mahasiswa melalui keterlibatan secara langsung dalam satuan *shareholders*. Untuk menunjang kegiatan belajar mengajar khususnya bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Perbankan Syariah UIN Maulana Malik Ibrahim dalam mengaplikasikan ilmu yang diperoleh melalui terlibat langsung dalam praktek lembaga keuangan mikro Syariah. Berkontribusi dalam mewujudkan *output* lulusan UIN Maulana

Malik Ibrahim yang berdaya saing tinggi dan unggul secara akademis dan praktis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah bertujuan untuk meninjau urgensi, peluang dan kelayakan laboratorium mini bank di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Mualana Malik Ibrahim Malang untuk mengembangkan unitnya menjadi unit yang dapat menghasilkan laba (*generating-income unit*).

Merencanakan kegiatan-kegiatan yang potensial yang dapat dilaksanakan oleh laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang untuk *generating income*. Perguruan tinggi merupakan pabrik dan mesin produksi sumberdaya manusia yang memiliki peran strategis dalam menyiapkan sumberdaya manusia untuk lembaga keuangan dan industri syariah. Perguruan tinggi diharapkan mampu menyiapkan lulusan yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan lembaga keuangan dan industri syariah, antara lain adalah *hard skill* dan *soft skill*.² Penelitian Siswanto dan Anas (2014) mengatakan bahwa laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang hendaknya memanfaatkan segala kekuatan internal yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada. Menurut Siswanto dan Anas laboratorium mini bank berada pada kuadran I dalam kuadran *grand matrix strategy* sehingga strategi yang tepat digunakan adalah strategi agresif yaitu memanfaatkan segala kekuatan internal untuk menghadapi dan menjawab kesempatan yang ada. Dalam penelitian ini juga dikatakan bahwa salah satu strategi yang seharusnya dilakukan mini bank FE UIN Maliki Malang untuk mengembangkan fungsi dan perannya adalah dengan membuka transaksi riil dan pelatihan-pelatihan untuk masyarakat umum.

Hasil penelitian Ramly (2012) menyebutkan bahwa berdasarkan survey dengan responden Perguruan Tinggi dan Perbankan Syariah, kendala dalam penyiapan tenaga terampil dari lembaga keuangan syariah, meliputi: 1) tenaga pelatif yang terbatas; 2) minat mahasiswa dan masyarakat masih rendah; 3) ketersediaan dana pengembangan staf belum memadai. Selain kendala-kendala tersebut, Ramly juga menyebutkan beberapa kendala lain seperti: 1) sinerjitas antara lembaga diklat, termasuk perguruan tinggi dan perbankan syariah belum kohesif; 2) lembaga pendidikan dan pelatihan yang terbatas; 3) kekurangsesuaian keahlian yang dibutuhkan dengan kurikulum pendidikan dan pelatihan; dan 4) minat masyarakat relatif masih rendah.³

Berkaitan dengan pentingnya peranan kurikulum dalam membentuk arahan proses pembelajaran yang diinginkan, ada cara yang sederhana untuk mempertimbangkan kurikulum ialah melihat kurikulum itu dari 4 (empat) fase, yaitu isi (*content*), metode, tujuan (*purpose*), dan evaluasi. Kurikulum-sebagai suatu keseluruhan-memiliki komponen-komponen yang saling berkaitan, yakni (1) tujuan, (2) materi,

² Heri Pratikto, Peran Strategis Perguruan Tinggi dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Ekonomi Syariah. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang. Jurnal Ekonomi Bisnis Tahun 17, No. 2, Juli 2012, hlm. 166.

(3) metode, (4) organisasi, dan (5) evaluasi. Kurikulum mengemban peranan yang sangat penting bagi pendidikan peserta didik. Setidaknya terdapat 3 (tiga) macam peranan kurikulum yang dinilai sangat penting, yaitu (1) peranan konservatif, (2) peranan kritis-evaluatif, dan (3) peranan kreatif. Ketiga peranan ini sama pentingnya dan perlu diterapkan secara seimbang.⁴

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Euis dan Rianto tentang akar permasalahan terkait pembelajaran ekonomi Islam di perguruan tinggi dan persepsi industri terkait kompetensi lulusan perguruan tinggi yang dihasilkan: a) tenaga pengajar merupakan salah satu kunci penting pada perguruan tinggi, terdapat beberapa perguruan tinggi yang kekurangan bahkan kesulitan dalam menyediakan sumber daya tenaga pengajar integratif yang mampu memadukan antara aspek ilmu syariah dengan ilmu ekonomi; b) kurikulum kompetensi inti, hingga saat ini belum ada kebijakan di tingkat nasional dalam hal standarisasi kurikulum inti ekonomi Islam baik di Kementerian Agama maupun Kementerian Pendidikan Nasional; c) kondisi kekinian yang terdapat pada pembelajaran ekonomi Islam adalah masalah struktur akademik posisi kajian Ekonomi Islam, beberapa perguruan tinggi agama telah membuka program studi ekonomi Islam dengan nama dan pemahaman yang berbeda-beda, seperti kata muamalat menjadi rancu ketika sebagian memaknainya ekonomi Islam dan yang lain memaknainya hukum bisnis syariah; d) sarana praktikum, sistem informasi dan akses referensi ekonomi Islam yang masih minim.⁵

Menurut Prof. Moerdiyanto, Guru Besar Ilmu Manajemen UNY (Universitas Negeri Yogyakarta), tujuan didirikannya laboratorium perbankan syariah ialah sebagai *teaching factory*, yang digunakan untuk fungsi pembelajaran. Namun, tidak menutup kemungkinan berlanjut kepada kegiatan bisnis jika *cash flow*-nya sudah bagus, maka tujuan ini bisa berkembang menjadi kegiatan *generating income* (menghasilkan laba).

Ada beberapa konsep yang harus dipahami terlebih dahulu sebelum mengelaborasi lebih lanjut tentang *income-generating activities*. Kegiatan mencari pendapatan (*income generating activities*) adalah kegiatan-kegiatan yang mendatangkan atau meningkatkan pendapatan melalui tiga cara. *Pertama*, kegiatan ini tidak selalu berarti uang langsung diperoleh, namun pada proses akhirnya uang digunakan sebagai ukuran nilai barang atau jasa yang ditawarkan. *Kedua*, memberikan jasa bagi orang lain yang menggunakan ketrampilannya. *Ketiga*, dengan menggunakan

³ Ramly Mansyur, Sinerji Perguruan Tinggi dan Perbankan Syariah dalam Mengembangkan Sumberdaya Manusia Ekonomi Syariah. Makassar: Universitas Muslim Indonesia-IAEI, Forum Riset Perbankan Syariah ke 5.

⁴ Hamalik Umar, Manajemen Pengembangan Kurikulum. Bandung: Remaja Rosda Karya. 2006, hlm. 92-95.

⁵ Euis Amalia dan M. Nur Rianto Al Arif, Kesesuaian Pembelajaran Ekonomi Islam di Perguruan Tinggi dengan Kebutuhan SDM pada Industri Keuangan Syariah di Indonesia. Jurnal Inferensi STAIN Salatiga, Vol. 7, No. 1, Juni 2013, hlm. 17-19.

sumber daya yang ada, misalnya mengerjakan sepetak tanah dan menanam tanaman untuk dijual.⁶

Tujuan program *income generating* adalah untuk memperoleh pendapatan atau untuk meningkatkan penghasilan dengan pembentukan *small bussiness* dan dapat juga dengan menyediakan pelatihan dan pembimbingan. Lembaga-lembaga milik pemerintah selayaknya diberi kebebasan untuk melakukan "kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan" (*income generating activities*) sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung pada pemerintah.

METODE

Studi ini tergolong ke dalam penelitian kualitatif yang menggunakan pendekatan *treasure study* atau kajian pustaka dalam memperoleh hasil penelitiannya yakni melalui pengumpulan data dari segala sumber yang merupakan *secondary resource* yang kemudian dibandingkan dan dianalisis guna menemukan strategi *jitu* dalam mewujudkan laboratorium perbankan syariah yang berstandar dan mampu menjadi *income-generating unit*. Penelitian ini memerlukan serangkaian data dan informasi yang terkait dengan proses revitalisasi dan pengembangan laboratorium. Data tersebut tidak hanya berupa dokumen, namun juga data primer yang diperoleh dari informan yang terlibat dalam pengembangan laboratorium mini bank. Dokumen yang diperlukan diantaranya dokumen perjanjian kerjasama (MoU) antara FE UIN Maliki Malang dengan BTN Syariah pada proses awal pendirian. Evaluasi dokumen kerjasama (MoU) berguna dalam menentukan efektivitas kerjasama dan tindak lanjut dari kerjasama tersebut. Disamping itu, juga diperlukan evaluasi rencana strategis laboratorium mini bank saat ini dan visi-misi fakultas, serta jurusan perbankan syariah. Adapun data primer dari informan berupa persepsi stakeholders (mahasiswa, akademisi, manajemen jurusan, institusi LKS, dan manajemen fakultas), serta amanah dari pendiri laboratorium mini bank. Melalui serangkaian data dan informasi ini selanjutnya dianalisis berdasarkan alur penelitian dan model analisis penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mini Bank Perspektif Mahasiswa

Untuk menggali persepsi mahasiswa berdasarkan pengalaman masa lalu dan ekspektasi pada masa akan datang terhadap layanan dan sarana prasarana laboratorium mini bank dilaksanakan *focus group discussion* (FGD). Diskusi kelompok ini diselenggarakan di laboratorium mini bank Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang

⁶ Organisasi Perburuhan Internasional, Analisa Dampak Program Start Your Business di Aceh 2007, Jakarta: 2008.

lantai 3. Peserta diskusi adalah akademisi, mahasiswa program diploma tiga perbankan syariah, mahasiswa program strata satu perbankan syariah, dan para asisten laboratorium yang mendampingi kegiatan praktikum di laboratorium mini bank. Mahasiswa dan stakeholders yang lain memiliki peran penting dalam mendorong perubahan untuk meningkatkan pelayanan. Pernah dalam suatu kesempatan dilakukan audiensi lembaga-lembaga kemahasiswaan di lingkungan Fakultas Ekonomi dengan pihak akademika yang diwakili pimpinan tingkat dekanat dan jurusan. Pada kesempatan tersebut disampaikan beberapa aspirasi terkait dengan layanan akademik, kegiatan belajar mengajar, dan kebijakan yang masih belum berjalan. Salah satu hal yang disampaikan terkait dengan layanan dan pembelajaran di laboratorium mini bank. Mereka mengeluhkan tentang para praktisi yang terlibat dalam pembelajaran. Beberapa orang praktisi memiliki kesan memanfaatkan mahasiswa dalam mengenalkan dan mempromosikan produk-produk mereka sendiri.

Di samping itu, mereka lebih banyak berteori dibanding memberikan keterampilan praktis pada saat kegiatan praktikum mini bank. Hal inilah yang menjadi tantangan sekaligus faktor pendorong pentingnya melakukan perubahan yang terencana di laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang. Faktor pendorong perubahan dapat berasal dari tuntutan *stakeholders*. Para mahasiswa adalah *stakeholders* lembaga pendidikan tinggi. Mereka memiliki hak memperoleh layanan pendidikan terbaik, sedangkan lembaga pendidikan memiliki tuntutan moral dalam memberikan layanan yang berkualitas. Berangkat dari fenomena ini, penelitian revitalisasi peran laboratorium mini bank dalam rangka mewujudkan sumber daya insani yang berkualitas dilakukan. Karena disadari bahwa laboratorium memiliki peran strategis dalam *link and match* dunia praktis dan akademis (Siswanto dan Anas, 2014).

Mini Bank Perspektif Akademisi

Selain berdiskusi dengan para mahasiswa pengguna laboratorium, peneliti juga menggali dari para akademisi yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dengan laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang. Diskusi dilakukan ketika forum FDG maupun di luar forum resmi. Dengan diskusi ini diharapkan mampu mendapatkan informasi yang holistik dan komprehensif terkait laboratorium. Diskusi dilakukan diantaranya dengan Kepala dan Anggota Laboratorium, para dosen pengajar praktikum, Ketua jurusan perbankan Syariah (S1 dan D3). Selain itu diskusi tidak formal dilakukan juga dengan para pimpinan dan manajemen fakultas. Pada kesempatan tersebut para akademisi mengeluhkan tentang ruangan laboratorium yang terlalu sempit dan pengap dikarenakan ruangan berdinding kaca dan tidak ber AC. Peneliti juga menyadari hal serupa. Bahwa laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang memiliki ruangan yang kurang berstandar. Apalagi jika dibandingkan dengan beberapa laboratorium mini bank yang dimiliki oleh beberapa universitas,

laboratorium FE UIN Maliki Malang secara kualitas di bawah mereka.

Peneliti juga sempat mengadakan penelitian di beberapa laboratorium mini bank di beberapa universitas. Hal ini tentu sangat tidak menunjang lancarnya pembelajaran. Ketika praktikum berlangsung memang terasa sangat panas dan pengab. Apalagi jumlah mahasiswa perbankan Syariah (S1) terus bertambah. Sudah selayaknya mini bank mempunyai ruangan yang lebih luas dan nyaman untuk memberikan *service* yang *excellent* kepada para stakeholder. Selain itu pengelola laboratorium juga mengeluhkan tentang *maintenance* dan kebersihan. Hampir setiap pertemuan praktikum terjadi masalah pada sarana komputer. Hal ini dikarenakan laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang tidak memiliki staff *maintenance*. Disamping itu kondisi kebersihan laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang juga sering dikeluhkan oleh para dosen. Dari hasil observasi peneliti memang tidak ditemukan alat-alat kebersihan standard untuk sebuah laboratorium seperti kemocang, *vacuum cleaner*, sapu dan lain-lain. Beberapa korden juga rusak sehingga menambah kesan tidak teratur. Hal ini juga diiyakan oleh para mahasiswa.

Sebagai salah satu lembaga pendidikan tinggi di Indonesia sudah merupakan kewajiban bagi UIN Maliki Malang untuk menyelenggarakan pendidikan yang bermutu dan nyaman bagi para mahasiswa. Terkait operating system (OS) praktikum yang dipakai oleh laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang juga dikeluhkan baik oleh para pengajar dan mahasiswa. OS yang sering berganti-ganti juga membuat bingung para pengajar. Selain itu software yang dipakai saat ini sering terjadi trouble. Sedangkan tidak ada yang ahli terkait software tersebut dari internal fakultas. Jadi jika terjadi *trouble* selama masih bisa diperbaiki sendiri maka dilakukan oleh para pengajar jika tidak bisa terpaksa memanggil staff IT dari Bank Syariah Mandiri (BSM) mengingat *software* ini adalah pemberian dari BSM. Beberapa staff pengajar mengusulkan software yang lebih sederhana saja. (Siswanto dan Anas, 2014)

Mini Bank Perspektif Praktisi LKS

Salah satu tujuan utama dari penelitian ini ialah untuk meningkatkan kinerja laboratorium mini bank Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang sebagai sarana pembelajaran praktis dalam bidang perbankan Syariah. Keberhasilan laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang dipengaruhi dan tidak terlepas dari keterlibatan praktisi perbankan Syariah atau lembaga keuangan Syariah di dalamnya. Peran dan kontribusi dari para praktisi perbankan Syariah atau lembaga keuangan Syariah sangat berpengaruh dalam menciptakan laboratorium mini bank yang berkualitas baik yang juga dapat berfungsi sebagai jembatan penghubung antara dunia teoritis dan praktis dalam bidang perbankan Syariah (Siswanto dan Anas, 2014).

Sehingga ketimpangan antara keduanya dapat diminimalisir dengan baik. Berbagai macam bentuk kerjasama dengan praktisi dunia perbankan Syariah sangat diharapkan oleh para *stakeholders*. Kerjasama tersebut dapat terjalin dalam berba-

gai bentuk seperti pelatihan-pelatihan perbankan, kesempatan magang (*internship*), dan penyaluran lulusan terdidik sebagai sumber daya insani perbankan Syariah. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti juga melibatkan para praktisi untuk menggali data berupa informasi tentang keberadaan laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang.

Dalam hal ini peneliti berdiskusi dengan Bapak Rian Priyohadi praktisi BSM yang terlibat secara langsung dengan laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang. Beliau sekaligus menjadi pengajar praktikum mini bank. Dari kaca mata praktisi mengharapkan laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang tidak hanya mengajarkan tentang komputerisasi system operasional pada perbankan tetapi juga diharapkan diajari performa perbankan (*banker appearance*), skill-skill aplikasi computer (Microsoft windows dan Excel), kemampuan presentasi dan tata cara dalam menyambut nasabah. Beliau senada dengan beberapa akademisi mengeluhkan suasana laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang yang terkesan sempit dan panas. Meskipun demikian beliau sangat menyambut baik tentang keberadaan laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang ini tetapi harus tetap terus berinovasi dari berbagai aspeknya mengingat persaingan di dunia kerja semakin ketat.

Kompetensi atau kemampuan yang ingin digali dari proses seleksi dan rekrutmen. Kontribusi tinggi dan mampu bekerja sama, berkomitmen (*front liner*), *marketing*, yakni tingkat sejauhmana dia mau berkomitmen memajukan perusahaan. Kemampuan psikologi (*soft skil*) yang menjadi kriteria, yakni bisa meyakinkan pewawancaranya buat test lanjutan, dengan segala kekurangan kita di awal, kita mampu meyakinkan pewawancara untuk lolos ke test selanjutnya. Sedangkan, kemampuan dan ketrampilan (*hard skill*) yang harus dimiliki atau diupayakan untuk menjadi karyawan adalah kemampuan komunikasi yang baik dan dapat menempatkan diri. Tes kemampuan akademik dan psikotes berguna dalam mengetahui kemampuan dasar.

Kemampuan dan ketrampilan (*hard skill*) yang harus dimiliki atau diupayakan untuk menjadi karyawan perbankan syariah tidak hanya mengandalkan kemampuan akademik, karena semua karyawan melewati fase *training*. Pandai secara edukasi tidak begitu penting, karena nantinya di perbankan syariah akan di training mengenai sistem yang ada. Pengertian agama secara mendalam dan nilai-nilai seperti kejujuran menjadi sangat penting. Kejujuran merupakan sikap yang utama, karena di perbankan syariah kasus fraud yang terjadi pasti melibatkan orang dalam. Menurut para bankir, masalah pekerjaan dapat dibenahi dan di *coach* tetapi kalau masalah mental sulit. Kejujuran merupakan bawaan manusianya, sedangkan pekerjaan sebuah rutinitas (operational) saja. Tentang keilmuan menurut Nindia, tidak ada ilmu spesifik yang diperlukan karena sistemnya sudah baku dan rutin, kecuali bagian marketing yang lebih dimanis.

Profesionalitas dalam dunia perbankan sangat diperlukan agar mampu

berkontribusi pada organisasi. Profesional menurut sudut pandang Perbankan Syariah terimplementasi dalam tingkat sejauhmana karyawan mampu mengerti dan memahami tugas dan melaksanakan dengan sebaik-baiknya, fokus, dan tidak melakukan fraud.

Persepsi Masa Lalu dan Ekspektasi Masa Depan Mini Bank

Mayoritas *users* beranggapan bahwa fungsi laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang saat ini belum cukup menunjang sebagai sarana pembelajaran perbankan Syariah dari segi praktis. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti masih terbatasnya fasilitas yang dimiliki laboratorium mini bank yang meliputi perangkat teknologi yang terbatas, sistem atau aplikasi perbankan yang digunakan belum memadai, penataan lokasi yang belum optimal, *real transaction* yang masih sulit untuk diterapkan dan perawatan alat-alat praktikum yang belum mendapat cukup perhatian. Selain hal-hal yang bersifat teknis di atas, terdapat pula kendala lain seperti masih terbatasnya kerjasama dengan pihak luar dalam melibatkan bankir berpengalaman sebagai narasumber praktikum, belum tersedianya kurikulum baku dan modul sebagai acuan praktikum, dan minimnya pelatihan program-program komputer yang berhubungan dengan dunia perbankan. Berbagai kendala yang menghambat performa laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang di atas tidak terlepas dari adanya keterbatasan dana untuk mengembangkan dan meningkatkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan.

Mengingat keberadaan laboratorium mini bank ini masih dalam tahap perintisan maka berbagai kekurangan yang ada masih dapat dimaklumi oleh sebagian pihak. Meskipun demikian bukan berarti laboratorium mini bank dapat berpuas diri dengan pencapaian yang ada saat ini. Melainkan masih banyak pekerjaan rumah yang harus dilakukan oleh penyelenggara untuk dapat meningkatkan performa laboratorium mini bank di masa-masa mendatang. Banyak harapan yang digantungkan oleh para *stakeholders* berkenaan dengan performa laboratorium mini bank di masa mendatang, seperti jumlah perangkat komputer yang lebih memadai, *maintenance* peralatan praktikum, pelatihan program-program komputer perbankan, melibatkan lebih banyak praktisi perbankan, dan standarisasi modul praktikum.

Hal lain yang juga perlu penanganan lebih serius adalah regenerasi asisten laboratorium dan seragam praktikum sebagai salah satu upaya untuk menciptakan suasana kerja profesional bagi mahasiswa sebagaimana di dunia perbankan pada umumnya. Selain itu para stakeholder berharap laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang dapat berkembang menjadi *income-generating-unit* FE UIN Maliki Malang mengingat UIN Maliki Malang telah berubah menjadi BLU dimana ada kelonggaran untuk mengelola internal kampus.

Dalam perkembangannya laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang diharapkan mampu mempunyai riil transaksi dan menjadi pusat pelatihan untuk mahasiswa dan masyarakat secara umum. Sebelum itu laboratorium mini bank FE

UIN Maliki Malang harus mempunyai standar kelulusan yang mempunyai ciri khas yang tidak dimiliki oleh lembaga penyedia layanan serupa sehingga betul-betul mencetak sumber daya insani yang berkompotensi tinggi dalam bidang keuangan Islam dan perbankan Syariah. Dengan demikian laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang secara mandiri mampu membiayai operasionalnya sendiri. (Siswanto dan Anas, 2014).

Analisis Internal Mini Bank

Dalam bab ini menjelaskan tentang hal-hal yang dimiliki oleh Mina Bank FE UIN Malang saat ini sehingga dapat memberikan gambaran tentang keadaan mini bank. Apakah yang telah mampu untuk mendukung dan memungkinkan untuk menjadi unit yang mampu menghasilkan laba atau *income* ataupun sebaliknya. Dari analisis pada bab ini juga mampu diketahui tentang urgensi, peluang dan kelayakan laboratorium mini bank di Fakultas Ekonomi UIN Malang untuk berkembang menjadi *income-generating unit*.

Sumberdaya Manusia

Sumberdaya manusia merupakan faktor penting dalam melakukan perubahan dan pengembangan organisasi. Sumberdaya manusia berperan sebagai agen perubahan. Siswanto dan Sucipto (2008:117) menjelaskan proses perubahan yang melibatkan individu sebagai pemrakarsa perubahan atau agen perubahan. Agen perubahan ini merupakan mereka yang memiliki wewenang dan kekuasaan dalam organisasi, atau unit terkait. Pemrakarsa perubahan ini dapat juga berupa konsultan yang diminta untuk merancang dan melakukan proses perubahan. Laboratorium minibank Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang telah dirintis semenjak tahun 2010 (Siswanto dan Anas, 2014)

Adalah Bapak Dr. H.A. Muhtadi Ridwan, Dekan Fakultas Ekonomi, pada saat itu melakukan beberapa peninjauan kerjasama dalam pengembangan laboratorium minibank FE UIN Maliki Malang. Beberapa stakeholders yang berasal dari perbankan syariah berniat untuk meminang tawaran yang disampaikan oleh pihak FE UIN Maliki Malang. Dari beberapa perbankan syariah yang mengajukan penawaran, terpilih BTN Syariah. Terpilihnya BTN Syariah karena dianggap paling serius dan memiliki komitmen yang tinggi dalam pengembangan laboratorium minibank di FE UIN Maliki Malang. Proses kerjasama ini cukup panjang, karena sempat terjadi pergantian pimpinan di BTN Syariah.

Pada saat BTN Syariah cabang Malang dipimpin oleh Ibu Gamaria, laboratorium minibank FE UIN Maliki Malang diresmikan langsung oleh Bapak Rektor UIN Maliki Malang, Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, pada bulan November 2011. Segenap pimpinan universitas dan fakultas, serta jajaran pimpinan BTN Syariah Pusat juga

hadir dalam peresmian laboratorium minibank dan pembukaan *payment point* BTN Syariah di FE UIN Maliki Malang. Perkembangan laboratorium minibank mengalami beberapa proses re-strukturisasi organisasi. Setelah diresmikan akhir tahun 2011, laboratorium minibank beroperasi dengan fokus pada proses edukasi mahasiswa Jurusan Perbankan Syariah (D3).

Secara organisasi, laboratorium minibank merupakan sub-unit dari divisi/unit laboratorium Fakultas Ekonomi yang saat itu bernama CLICT-FE (*Center of laboratory and ICT - Faculty of Economic*). CLICT-FE memiliki empat sub unit laboratorium, yakni; laboratorium komputer dan statistik, laboratorium pasar modal, laboratorium multimedia dan teleconference, laboratorium komputer akuntansi, serta laboratorium minibank. CLICT-FE yang berdiri sejak tahun 2007 dipimpin oleh seorang kepala laboratorium dan 2 orang staf. Sejak tahun 2007–2012, CLICT-FE dipimpin oleh Bapak Siswanto, M.Si, yang dibantu oleh dua orang staf (mas tamam dan mas hadi). Periode pertama ini terdapat rintisan beberapa sub-unit lain, yakni Pojok Bursa Efek Indonesia (Pojok BEI) dan *tax center* yang bersifat semi otonom. Pada tahun 2012–2013, CLICT-FE UIN Maliki Malang dipimpin oleh Bapak M. Sulhan, MM dengan dibantu beberapa orang staf.

Seiring dengan perkembangan dan kebutuhan peningkatan layanan laboratorium, semenjak tahun 2013, masing-masing laboratorium memiliki kepala unit. Saat ini, periode tahun 2013-2017 laboratorium minibank dipimpin oleh Bapak Segaf, M.Sc, dibantu oleh 2 orang asisten laboratorium. Fokus kegiatan laboratorium minibank saat ini adalah menyelenggarakan kegiatan praktikum minibank jurusan perbankan syariah. Peran pemimpin atau agen perubah dalam pengembangan organisasi sangat dibutuhkan. Tuntutan para stakeholder menjadi faktor pendorong perubahan. Para *stakeholder* yang meliputi mahasiswa, akademisi, *user* (dalam hal ini lembaga keuangan syariah) membutuhkan sumberdaya insani berkualitas.

Selain itu Mini Bank memiliki beberapa pengajar baik dari kalangan akademisi maupun praktisi yang mumpuni. Para pengajar tersebut memiliki kemampuan baik secara teori maupun praktik sehingga mampu memberikan perspektif yang luas saat mengajar di laboratorium mini bank. Keberadaan SDM yang baik ini tentu menjadi potensi untuk dikembangkan laboratorium untuk pelayanan-pelayanan lainnya.

Teknologi

Laboratorium minibank merupakan sarana yang vital berguna dalam meningkatkan kemampuan, skill, sikap dan pengetahuan calon Sumber Daya Insani (SDI) di perbankan syariah. Karena laboratorium minibank dapat menjadi teknologi yang mampu mengubah *input* (mahasiswa) menjadi *output* (lulusan) yang berdaya saing dalam memasuki industri keuangan syariah (Siswanto dan Anas, 2014). Hal ini pernah ditegaskan Risquillah, mantan direktur utama BNI Syariah, bahwa laborato-

rium minibank dapat menjadi penghubung (*link and match*) dunia praktis dengan akademis. Teknologi merupakan salah satu instrumen penting yang dibutuhkan organisasi. Siswanto dan Sucipto (2008:72) menyatakan bahwa teknologi meliputi serangkaian informasi, peralatan, teknik, dan proses yang dibutuhkan untuk mengubah *input* menjadi *output*. Kebutuhan teknologi, dalam arti sebagai peralatan dan teknik, sangat penting dalam mendekati dunia praktis.

Berbagai sarana software diaplikasikan untuk memudahkan pekerjaan di semua *level* industri, tanpa terkecuali industri keuangan syariah. Berdasarkan hasil penelusuran lapang menunjukkan bahwa hampir setiap bank memiliki *software* spesifik yang digunakan. Pengetahuan terhadap teknologi atau sistem informasi yang digunakan industri perbankan berguna dalam menyiapkan *freshgraduate* masuk dalam dunia kerja. Idealitasnya mereka, para calon lulusan dapat langsung siap kerja, tanpa menunggu proses pelatihan dan pengembangan dalam jangka yang panjang. Salah satu ekspektasi industri keuangan syariah terhadap lembaga pendidikan yang menyiapkan lulusan adalah adanya calon SDM yang berkualitas.

Hal ini ditunjukkan dengan semakin berkurangnya (tidak adanya) program pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan oleh industri. Bapak Nurul Huda, Wakil Ketua VI Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI), menyatakan dalam sebuah seminar dan kuliah tamu tentang kebutuhan SDI industri keuangan syariah yang sangat besar. Lebih lanjut, Nurul Huda menyampaikan bahwa IAEI berharap tentang adanya syarat penguasaan pengetahuan syariah yang menjadi kriteria dalam penerimaan karyawan SDI. Industri keuangan syariah sepakat tentang hal itu, namun industri keuangan syariah juga menginginkan adanya kesiapan yang matang dari calon SDI di industri keuangan syariah.

Laboratorium minibank Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang telah beberapa kali menggunakan teknologi atau sistem operasional perbankan. Pertama kali berdiri laboratorium minibank menggunakan sistem operasional perbankan milik BTN Syariah. Hali ini dapat dipahami karena laboratorium minibank bekerjasama dengan BTN syariah. Namun seiring dengan perkembangannya, sistem tersebut tidak berjalan dengan baik. Berbagai kendala teknis dan non teknis menyebabkan teknologi yang diadopsi dari BTN syariah tersebut tidak berlangsung lama.

Ketiadaan *maintenance* rutin menjadi kendala (*trouble*) saat berlangsung kegiatan praktikum di laboratorium. Setelah diadakan evaluasi terhadap teknologi dan sistem informasi, BTN Syariah yang saat itu masih ada Bapak Iman (koordinator kerjasama FE UIN Maliki dengan BTN Syariah) menawarkan solusi adopsi sistem informasi dari *al kamil islamic microfinance*. Kepemimpinan BTN Syariah semenjak tahun 2012 dirasa kurang mendukung perkembangan laboratorium. Walaupun mereka telah memiliki payment point di lantai satu gedung Fakultas Ekonomi, namun nampaknya secara bisnis kurang menjanjikan. Hal ini ditunjukkan semakin berkurangnya antrian nasabah yang memanfaatkan jasa payment point BTN Syariah.

Ditambah lagi adanya informasi bahwa al kamil yang dulunya mendapat

dukungan funding cukup penuh dari BTN Syariah, saat ini mencari funding yang lain. Sehingga, eksistensi teknologi dan sistem operasi di laboratorium minibank juga terkendala. Ketika al kamil didukung penuh BTN Syariah, dukungan nara-sumber dan maintenance rutin dapat diperoleh dari tim IT al kamil. Namun semenjak hubungan baik al kamil dengan BTN Syariah kurang mutualis lagi, dukungan tersebut tidak berjalan dengan baik lagi. Akhirnya, pengelola laboratorium periode 2013–2018 merasa perlu mengambil alternatif teknologi atau sistem operasi dari perbankan yang lain.

Akhir-akhir ini pengelola laboratorium menggunakan sistem operasi dari bank syariah mandiri (BSM). Sistem atau teknologi dari BSM memang cukup baik, namun lagi-lagi permasalahannya adalah *maintenance*. Tidak adanya maintenance secara rutin menjadi kendala utama. Ditambah lagi tidak adanya dana alokasi maintenance dan peremajaan sarana-prasarana menjadikan sistem operasi tidak berjalan *smooth*. Hal ini terungkap saat dilaksanakan FGD dengan para akademisi dan mahasiswa pengguna laboratorium minibank FE UIN Maliki Malang. Dua orang asisten laboratorium, Eris dan Faris, menyampaikan hal senada bahwa maintenance merupakan salah satu faktor internal penting yang masih menjadi kendala. Hal ini juga ditambah lagi tidak adanya dana *maintenance* secara rutin (Siswanto dan Anas, 2014)

Dalam hal teknologi mini bank perlu menambah perangkat serta sarana prasarananya elektronik lainnya. Mengingat teknologi yang saat ini dimiliki dirasa sangat kurang untuk memenuhi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh laboratorium mini bank kedepannya.

Modal, Sarana dan Prasarana

Sebagaimana disampaikan pada bagian sebelumnya bahwa kendala peningkatan mutu layanan laboratorium mini bank seringkali berpangkal dari ketersediaan dana atau modal untuk melengkapi sarana dan prasarana, serta bentuk layanan lainnya. Sampai dengan saat ini, laboratorium minibank belum memiliki kegiatan yang sifatnya mampu menghimpun modal untuk pengembangan laboratorium. Artinya, selama ini layanan dan prasarana masih mengikuti ada atau tidak anggaran yang tercantum di anggaran fakultas.

Sedangkan, anggaran fakultas pencairannya mengikuti tahun anggaran dan alokasi yang bersifat ketat. Berdasarkan persepsi pengalaman masa lalu peneliti dan persepsi para asisten laboratorium, ketersediaan dana yang sifatnya taktis diperlukan dalam rangka mendanai kegiatan atau sesuatu yang sifatnya mendesak atau segera dieksekusi. Sebagaimana laboratorium yang lain, misalnya laboratorium pasar modal atau Pojok Bursa Efek Indonesia (BEI) dan laboratorium statistik. Kedua laboratorium tersebut memiliki kegiatan yang sifatnya dapat menghimpun dana, dan mengalokasikannya kembali untuk peningkatan mutu layanan kepada mahasiswa.

Bahkan, laboratorium pojok BEI mampu mengirimkan delegasi dalam ajang kompetisi pasar modal nasional bagi mahasiswa. Di samping itu, mereka mampu melakukan berbagai terobosan kegiatan yang tidak di backup penuh fakultas. Misalnya, sekolah pasar modal yang diselenggarakan pojok BEI FE UIN Maliki Malang. Oleh karena itu, efek bentuk organisasi badan layanan umum (BLU) ini dirasa mampu meningkatkan kualitas layanan dan calon lulusan FE UIN Maliki Malang. Hasil diskusi yang dilaksanakan dalam bentuk FGD menunjukkan bahwa beberapa sarana dan prasarana tidak bisa langsung dipenuhi karena laboratorium tidak memiliki modal atau dana taktis untuk itu. Misalnya, laboratorium mini bank saat ini belum memiliki software dan hardware tentang aplikasi dan sistem informasi perbankan syariah yang memadai.

Melihat kondisi laboratorium yang demikian, maka kegiatan praktikum memang masih perlu disempurkan dan di optimalkan. Hasil observasi lapang tentang sarana dan lay out ruang laboratorium mini bank di perguruan lain (mis. di Program Diploma Tiga Perbankan FE Unmer), maka laboratorium minibank FE UIN Maliki Malang masing belum memadai. Idealnya, sebuah laboratorium mini bank layak memiliki ruang yang cukup luas untuk kegiatan *front office* dan *back office*. Laboratorium mini bank dapat menyelenggarakan pelatihan perbankan syariah bagi mahasiswa dan umum. Sebagaimana yang dikemukakan Rizqullah, mantan direktu BNI Syariah, bahwa idealnya laboratorium mini bank dapat menjadi sarana *link and match* dunia praktis perbankan dengan dunia akademik fakultas. Kegiatan pelatihan perbankan syariah merupakan manifestasi peran utama dari laboratorium mini bank sebagai *link and match* tersebut. Disamping itu, kegiatan pelatihan juga dapat menjadi sumber pendanaan untuk meningkatkan mutu layanan laboratorium mini bank (Siswanto dan Anas, 2014).

Kompetensi

Hasil observasi lapang di lembaga keuangan syariah, BMT MMU Sidogiri memiliki sistem yang baik untuk diadopsi. Mereka bahkan telah bekerjasama dengan lembaga pendidikan untuk mengembangkan laboratorium mini bank. Hal ini disampaikan oleh Bapak Saifuddin Syuhri, staf SDI BMT MMU Sidogiri. Sistem informasi dan sistem operasi BMT MMU memiliki beberapa keunggulan jika diterapkan dalam skala lokal karena sedikitnya trouble karena tidak bersifat dinamis. Keunggulan yang lain adalah adanya program penyiapan para manajemen yang akan mengelola laboratorium mini bank. Kegiatan praktikum selama beberapa waktu yang lalu didampingi oleh pihak praktisi, yakni karyawan perbankan syariah. Narasumber dari praktisi memiliki keunggulan kompetensi praktis dunia perbankan. Namun demikian, hasil diskusi kelompok menunjukkan adanya deviasi atas ekspektasi tersebut (Siswanto dan Anas, 2014)

Seringkali, para narasumber dari praktisi justru berteori dalam kegiatan prak-

tikum. Hal ini dirasa kurang efektif, karena para mahasiswa rata-rata telah memiliki pemahaman teoritis yang cukup memadai. Adapun para mahasiswa tersebut memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap tinjauan praktis dunia perbankan dari para praktisi yang mengisi praktikum mini bank. Laboratorium mini bank FE Unmer Malang juga dapat berjalan dengan baik, karena pihak pengelola memperoleh pembelajaran dan pelatihan yang memadai terlebih dahulu sebelum diberi kepercayaan pengelolaan laboratoriumnya. Mereka bahkan dulunya mendapatkan pendidikan khusus di akademi bank Bandung. Sampai dengan saat ini laboratorium mini bank FE Unmer berkembang cukup baik, dengan berbagai tawaran pelatihan yang secara rutin diselenggarakan berdasarkan permintaan dari perguruan tinggi yang lain.

Dalam rangka mengasah kemampuan dan kompetensi para asisten dan pengelola laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang sangat perlu secara periodik diselenggarakan pendidikan bagi pengelola laboratorium. Peran serta dan dorongan jurusan sangat diperlukan untuk mengoptimalkan peran laboratorium. Idealnya, terdapat kerjasama yang sinergis antara laboratorium mini bank dengan jurusan sebagai pihak yang berada di garda depan dalam menyiapkan skill, knowledge, dan attitude para calon lulusan. Laboratorium dapat melakukan inovasi berupa tawaran pelatihan tentang produk dan praktek-praktek di lembaga perbankan, sedangkan pihak jurusan mengarahkan para mahasiswa untuk mengambil program tersebut dan memantau perkembangannya. Kegiatan tersebut dapat pula ditawarkan untuk umum dalam rangka menjalin hubungan dan kerjasama dengan pihak lain. Ekspektasi yang diharapkan melalui kegiatan semacam ini adalah adanya kesiapan yang matang para calon lulusan untuk bersaing dalam dunia kerja. Kegiatan di laboratorium mini bank sebenarnya bisa juga dimanfaatkan untuk mengasah kemampuan mahasiswa melalui mata kuliah lain, walaupun bukan mata kuliah praktikum. Misalnya, matakuliah akuntansi perbankan syariah (Siswanto dan Anas, 2014).

Analisis Eksternal Mini Bank

Analisis eksternal ini dapat memberikan faktor-faktor yang menjadi kunci utama bagi entitas untuk dapat memberikan respon sehingga dapat merumuskan strategi yang bisa menguntungkan bagi organisasi dalam hal ini laboratorium mini bank Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang. Hal ini perlu dilakukan guna memperoleh strategi manajemen terbaik sebagai upaya dalam menentukan kebijakan yang dapat menguntungkan bagi laboratorium mini bank Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang (Siswanto dan Anas, 2014). Analisis pada bab ini juga untuk mengetahui urgensi, peluang dan kelayakan laboratorium ini bank di Fakultas Ekonomi UIN Malang untuk menjadi *income-generating unit*.

Untuk faktor eksternal, menurut Trinantoro (2004) ada beberapa variabel yang berpengaruh diantaranya adalah faktor ekonomi, sosial budaya, hukum, dan teknologi. Identifikasi variabel-variabel di atas dilakukan berdasarkan teori yang relevan. Dari

variable-variabel ini, kemudian dikembangkan indikator-indikatornya melalui survey dan FGD (*Forum Group Discussion*) dengan kepala dan anggota laboratorium mini bank Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang, asisten laboratorium dan para mahasiswa baik dari S1 jurusan Perbankan Syariah maupun D3 Perbankan Syariah sebagai pengguna laboratorium dan juga melalui data sekunder lainnya.

Analisis Ekonomi

Perencanaan strategi setiap organisasi harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi dalam segmen pasar yang mempengaruhi industrinya. Organisasi umumnya akan terlebih dahulu menganalisis kondisi perekonomian yang terjadi, sebelum mengambil langkah untuk menentukan tindakan yang akan diambil. Suatu perusahaan atau organisasi harus berhati-hati dalam menentukan kondisi perekonomian yang tepat untuk memulai usaha, merubah arah usaha, melakukan inovasi, atau merubah posisi bersaing. Kesehatan perekonomian suatu negara akan mendorong pula kesehatan perekonomian rakyatnya sehingga sangat mempengaruhi kapabilitas usaha dan kemampuan daya beli. Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi iklim berbisnis suatu organisasi atau perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim berbisnis.

Oleh karena itu, pemerintah dan seluruh lapisan masyarakat hendaknya bersama-sama mempertahankan bahkan meningkatkan kondisi ekonomi wilayahnya menjadi lebih baik lagi agar organisasi atau perusahaan dapat bergerak maju dalam usahanya. Selama April-Juni 2014 ekonomi Indonesia tumbuh 5,12% atau menurun dibandingkan kuartal pertama di mana pertumbuhan Indonesia mencapai 5.21%. Ekonomi domestik yang ditopang oleh konsumsi masyarakat dan investasi masih tetap menjadi motor penggerak utama roda perekonomian nasional dimana keduanya menyumbangkan sekitar 88% dari total produk domestik bruto (PDB). Meskipun terjadi penurunan pertumbuhan ekonomi masih tetap terbuka dan diperkirakan mencapai 6.5% pada 2015, maka ruang bagi perbankan syariah untuk tumbuh sangat terbuka.

Pertumbuhan lembaga keuangan Syariah di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir telah menunjukkan angka yang positif. Menurut statistik Bank Indonesia, perkembangan dan pertumbuhan perbankan Syariah di Indonesia setiap tahunnya cukup fantastis dan menggembirakan, tumbuh antara 40–45% per tahun. Hal ini tercermin dari pertumbuhan asset, peningkatan pembiayaan, ekspansi pelayanan (jaringan kantor yang semakin meluas menjangkau 33 propinsi di Indonesia).

Menggeliatnya lembaga keuangan Syariah yang menerapkan prinsip-prinsip Syariah ini tidak hanya di lingkup perbankan saja tetapi juga lembaga keuangan bukan bank (LKBB) seperti asuransi Syariah, sekuritas Syariah, pegadaian Syariah, lembaga keuangan mikro Syariah yang lebih dikenal dengan Baitul Maal wa Tamwil (BMT), dsb. Menurut data Bank Indonesia, kini sudah ada 11 Bank Umum Syariah

(BUS), 24 Bank Syariah dalam bentuk Unit Usaha Syariah (UUS), dan 156 BPRS, dengan jaringan kantor meningkat dari 1.692 kantor di tahun sebelumnya menjadi 2.574 di tahun 2012, Dengan demikian jumlah jaringan kantor layanan perbankan syariah meningkat sebesar 25,31%. Pertumbuhan sektor perbankan Syariah tersebut tentu meningkatkan kebutuhan akan sumber daya manusia di bidangnya. Kebutuhan sumber daya manusia perbankan syariah rata-rata sekitar 11.000 per tahun, seiring kecenderungan positifnya pertumbuhan sektor ini. Pertumbuhan industri perbankan syariah dalam beberapa tahun terakhir telah mendorong tingginya kebutuhan SDM yang kompeten. Melihat fenomena di atas maka peran perguruan tinggi sangat penting dalam mencetak sumber daya manusia perbankan Syariah.

Kekurangan SDM perbankan syariah merupakan tantangan bagi pengembangan industri keuangan syariah. Selain itu salah satu tantangan perbankan syariah adalah menyiapkan diri untuk menghadapi terbentuknya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) pada 2015, mengingat Indonesia merupakan pasar potensial dengan ruang pertumbuhan yang sangat luas serta pencapaian kinerja yang lebih baik dibandingkan perbankan di negara lain. Sebagai contoh, *return on asset* perbankan Indonesia pada 2013 secara umum mencapai 3%, sedangkan perbankan Singapura dan Malaysia masing-masing hanya 1% dan 1,5%. Demikian pula dengan *return on equity*, perbankan Indonesia mencapai 21% jauh lebih tinggi daripada kedua negara tetangga tadi yang hanya 12% dan 17%.

Kondisi ini tentunya akan menjadi daya tarik bagi bank/investor asing untuk masuk ke Indonesia. Perbankan syariah tidak boleh kalah bersaing dengan perbankan asing yang mulai menyerbu Indonesia. Dalam hal ini dalam rangka mencetak SDM yang berkompeten dan siap untuk diserap industri perbankan Syariah sangat diperlukan laboratorium mini bank yang memenuhi standard. SDM adalah pilar utama pengembangan perbankan syariah. Penambahan SDM yang kompeten dengan jumlah yang cukup menjadi tuntutan mutlak. Karena itu, manajemen bank syariah harus memprioritaskan penciptaan SDM yang berkompeten dan berkualitas ini, dengan terus-menerus mengikuti *training* dan *workshop* atau kuliah pascasarjana. Dari sini dapat dipahami bahwa peran laboratorium mini bank sangat penting. Harus di sadari fungsi laboratorium mini bank FE UIN Maliki belum optimal.

Melihat pentingnya peran mini bank maka optimalisasi ini sangat urgent untuk dilakukan. Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti di beberapa perguruan tinggi baik negeri maupun swasta pengoptimalan mini bank sudah dilakukan sejak awal. Bahkan mini bank menjadi *income generating unit* dengan membuka transaksi riil dan melayani pelatihan dalam bidang praktek perbankan Syariah. Ditinjau dari segi bisnis, keberadaan laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang memang tidak bersifat *profitable*. Akan tetapi dengan adanya peningkatan kualitas operasional laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang bukan hal yang mustahil akan mendatangkan keuntungan materiil yang berasal dari operasional nyata selayaknya

lembaga keuangan Syariah profesional meskipun beroperasi terbatas dalam lingkup Universitas (Siswanto dan Anas, 2014).

Analisis Sosial

Memperoleh pencitraan sosial yang baik dari lingkungan sekitar tempat entitas berada, akan memudahkan organisasi untuk mengembangkan dan mempertahankan bisnis atau aktivitas yang digeluti. Selain itu, keamanan berusaha juga merupakan nilai lebih yang diperoleh perusahaan. Lingkungan sosial yang memicu timbulnya pencitraan yang baik mampu menjadi salah satu kunci sukses perusahaan. Bentuk interaksi yang terjadi antara organisasi dengan aneka ragam kelompok masyarakat yang dilayaninya. Berbagai faktor ada di dalamnya seperti keyakinan, sistem nilai yang dianut, sikap, opini, dan bahkan gaya hidup. Para anggota masyarakat dalam berinteraksi dengan organisasi sering tidak konsisten dalam perilakunya sebagai akibat kondisi keagamaan, pendidikan, kultur, moral, etika yang mengalami pergeseran.

Faktor agama dan sosial yang mendorong masyarakat menabung di bank Syariah didasari oleh pemahaman bahwa Tujuan hidup manusia dalam sistem pemikiran Islam adalah untuk mencari ridho Allah yang mengacu pada batas-batas syar'i, mana yang diperbolehkan (halal) dan mana yang dilarang (haram). Setiap aktivitas manusia, seperti aktivitas ekonomi akan ditujukan untuk mencapai tujuan tersebut. sebagai dasar dalam merumuskan pandangan hidup muslim, yaitu tauhid, *Khalifah*, dan keadilan. Dengan demikian, manusia adalah *Khalifah* Allah dimuka bumi, sehingga dalam melaksanakan fungsi kekhalfahannya tersebut, manusia harus menjunjung tinggi nilai keadilan. Perbankan Syariah mempunyai peran sosial yang cukup besar di samping menjalankan bisnis perbankan.

Peran sosial itu tercermin dari beberapa lini. *Pertama*, penghimpunan dan penyaluran dana zakat, infaq, sedeqah, waqaf uang, serta dana CSR. Peran sosial yang dimainkan perbankan syariah merupakan amanat dari UU No 21/2008 tentang Perbankan Syariah. Menurut UU tersebut, Bank Syariah dan UUS dapat menjalankan fungsi sosial dalam bentuk penerimaan dana zakat, infak, sedekah atau dana sosial lain dan menyalurkannya kepada organisasi pengelola zakat. Selain itu juga bisa menghimpun dana wakaf (uang) dan menyalurkannya kepada pengelola wakaf (nazhir) sesuai kehendak pemberi wakaf (wakif). Perbankan Syariah di Indonesia mempunyai potensi yang sangat besar, mengingat market di Indonesia masih sangat besar.

Penduduk Indonesia yang mayoritas muslim masih menjanjikan pasar yang cukup besar bagi perkembangan perbankan Syariah. Menurut data dari Bank Syariah

Mandiri (BSM) bahwa dari 80% penduduk muslim Indonesia hanya 20% yang sudah terpenetasi oleh perbankan Syariah. Sayangnya tingkat pemahaman tentang produk bank syariah cukup rendah. Hingga saat ini, sangat sedikit masyarakat yang tahu tentang produk-produk perbankan syariah dan istilah-istilah di perbankan syariah. Selain itu, masalah keempat masih banyaknya anggapan bahwa bank syariah hanya untuk yang beragama muslim.

Padahal produk bank syariah tidak hanya diperuntukkan bagi nasabah muslim, melainkan juga nasabah non-muslim. Meskipun demikian pertumbuhan perbankan Syariah setiap tahun selalu mengalami peningkatan. Hal ini patut disimpulkan bahwa kesadaran masyarakat tentang perbankan Syariah mulai meningkat. Peningkatan kesadaran masyarakat dalam menggunakan jasa perbankan Syariah atau lembaga keuangan Syariah telah mendorong laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang untuk menyelenggarakan sarana pembelajaran perbankan Syariah yang profesional bagi mahasiswa. Selain itu laboratorium mini bank FE UIN Maliki juga mempunyai peluang untuk membuka pelayanan riil dalam area keuangan Syariah (Siswanto dan Anas, 2014)

Analisis Hukum

Dengan menjadi BLU (Badan Layanan Umum) UIN Maliki Malang diharapkan semakin mendekatkan pelayanan universitas kepada masyarakat dan semakin baik karena memang birokrasi menjadi lebih sederhana, lebih efektif, lebih ekonomis dan semakin efisien. Selain itu pengelolaan keuangannya lebih fleksibel. Meskipun begitu prinsip akuntabilitas dan kehati-hatian tetap dijalankan. Dampak berikutnya adalah urusan akademis. Dengan status BLU, kampus lebih luwes dalam mengelola internal kampus.

Hal ini merupakan kemajuan yang positif dan mendorong setiap BLU untuk tancap gas untuk memajukan masing-masing institusinya. Sehingga jika laboratorium mini bank menjadi *generating-income unit* dengan membuka pelatihan untuk umum dan membuka transaksi riil tidak menyalahi peraturan yang berlaku. Arah dan stabilitas hukum dan politik merupakan pertimbangan utama bagi pengusaha dalam memformulasikan strategi organisasi. Faktor-faktor hukum dan politik mendefinisikan parameter-parameter dan pengaturan suatu organisasi bagaimana harus beroperasi.

Saat ini dengan semakin kuatnya dukungan pemerintah terhadap perbankan Syariah yang tampak nyata melalui peraturan dan undang-undang yang mengatur tentang industri perbankan Syariah dan lembaga keuangan Syariah di Indonesia menjadi angin segar bagi pihak-pihak yang berkecimpung di bidang perbankan dan keuangan Syariah termasuk laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang. Hal ini menjadi landasan kuat bagi laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang untuk mewujudkan fasilitas laboratorium yang memadai untuk sarana pembelajaran mahasiswa (Siswanto dan Anas, 2014).

Analisis Teknologi

Dampak teknologi informasi (TI) pada industri perbankan Syariah secara umum cukup besar karena dapat meningkatkan *customer value* secara signifikan dan pada saat yang sama menurunkan biaya tinggi sistem distribusi tradisional secara signifikan pula. TI mampu memberi peningkatan dramatis pada kepuasan konsumen, seperti pelayanan konsumen yang lebih cepat (tidak ada atau berkurangnya waktu tunggu), laporan yang lebih akurat. Untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi, suatu organisasi harus sadar mengenai perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi organisasinya. Adaptasi teknologi yang mutakhir dan kreatif dapat memperbesar peluang untuk menciptakan produk-produk baru, perbaikan produk yang sudah ada, dan juga dalam teknik pemasaran atau *marketing*.

Oleh karena itu laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang harus senantiasa berupaya untuk mengadopsi teknologi sistem perbankan Syariah yang *up to date* seiring dengan meningkatnya kebutuhan pelayanan. Meskipun tidak dapat dipungkiri bahwa majunya teknologi berbanding lurus dengan konsekuensi biaya yang harus ditanggung oleh laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang yang mana masih menjadi suatu kendala untuk memenuhinya. Sayangnya, tidak dapat dipungkiri saat ini laboratorium mini bank Syariah masih terkendala dengan masalah adaptasi kemajuan teknologi. Berdasarkan FDG (*Forum Group Discussion*) yang dilakukan peneliti terhadap pengguna laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang software perbankan yang dipakai sering terjadi permasalahan (Siswanto dan Anas, 2014).

Definisi *Income-Generating Activities*

Laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang secara general belum mendapatkan perhatian penuh dari pimpinan baik di jurusan maupun di fakultas khususnya yang menyangkut alokasi anggaran. Oleh karena itu Laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang perlu memikirkan kegiatan-kegiatan yang bisa menghasilkan pemasukan dana ke Laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang atau *income-generating activities*. Sebagian akedimisi menganggap kegiatan seperti ini tidak boleh dilakukan di laboratorium, karena semua laboratorium berbasis *non-profit activities*. Namun sebagian lagi berpendapat bahwa ada sebagian kegiatan Laboratorium mini bank yang bersifat spesifik yang boleh "dijual" ke pemakai Laboratorium mini bank. Mereka beralasan bahwa Laboratorium mini bank dapat digolongkan kepada *non for profit organization*, yang berarti bahwa Laboratorium mini bank adalah organisasi yang tidak bertujuan mencari keuntungan, namun bukan berarti tidak boleh mendapatkan keuntungan. Yang penting adalah keuntungan yang didapatkan tidak boleh dibagi-bagi kepada pegawai ataupun *stakeholders*, namun dikembalikan lagi untuk kepentingan pengembangan unit Laboratorium mini bank (Saleh, 2002).

Mengapa Men-generate Income

Pada umumnya kita tahu bahwa Laboratorium mini bank didirikan tidak untuk mencari keuntungan. Laboratorium mini bank didirikan dengan tujuan yang sangat ideal dan mulia yaitu melayani pemakai dan tidak pernah berpikir untuk menarik biaya dari layanan yang diberikannya. Namun, kini tujuan tersebut sedikit mulai berubah. Hal ini karena tekanan keadaan.

Ekonomi yang semakin berat. Alokasi anggaran untuk Laboratorium mini bank sekalipun tidak berkurang, namun secara relatif terus mengalami penurunan. Apalagi ancaman teknologi yang terus-menerus berkembang semakin canggih, Laboratorium mini bank harus beradaptasi dengan perkembangan seperti ini. Begitu juga anggaran untuk operasional dan pemeliharaan Laboratorium mini bank. Keadaan ini memaksa Laboratorium mini bank berpikir untuk mengurangipengeluaran-pengeluaran yang tidak perlu, meningkatkan efisiensi dan produktivitas, dan mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang bisa mendapatkan pemasukan (*revenue*) (Saleh, 2002).

Aktivitas Potensial untuk *Generating-Income* pada Mini Bank

1. Penyelenggaraan Pelatihan

Menyelenggarakan program pelatihan untuk mahasiswa (non-perbankan) dan umum. Seiring berjalannya waktu diharapkan laboratorium mini bank semakin profesional sebagai sarana pembelajaran praktis perbankan Syariah. Sehingga bukan suatu hal yang mustahil jika di masa mendatang laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang dapat menjadi penyelenggara dalam berbagai acara pelatihan di dunia perbankan Syariah yang mana juga sebagai salah satu bentuk kontribusi dalam mensosialisasikan perbankan Syariah di masyarakat. Dari sini pula dapat diperoleh kesempatan untuk mendatangkan *generating income* yang dapat digunakan untuk mengembangkan sarana dan prasarana laboratorium mini bank di masa mendatang. Dalam penyelenggaraan pelatihan laboratorium mini bank harus bisa membedakan mana pelatihan yang bersifat bimbingan (*user education*) dan mana yang bersifat pelatihan yang dapat "dijual". Untuk pelatihan dapat ditawarkan pelatihan keterampilan dasar dalam menggunakan komputer khususnya untuk aplikasi-aplikasi mic. Excel yang sering digunakan dalam transaksi keuangan. Selain itu pelatihan-pelatihan untuk mendesign produk-produk perbankan Syariah, Syariah Audit, Syariah review dan lain-lain.

2. Konsultasi

Seringkali laboratorium mini bank memiliki SDM yang "kuat" dalam bidang tertentu, misalnya punya keahlian dalam bidang komputer, akuntansi, keuangan, Syariah, manajemen dan lain-lain. Potensi dan keahlian ini bisa "dijual" kepada

masyarakat umum yang memerlukan konsultan baik dalam mengembangkan laboratorium mini bank atau keperluan lain. Melihat berkembang pesatnya industri keuangan dan perbankan syariah serta semakin banyaknya masyarakat yang tertarik untuk mendalami ilmu-ilmu ekonomi dan keuangan Syariah, sehingga menjadi potensi besar bagi konsultan-konsultan dalam bidang ilmu tersebut. Konsultasi misalkan dalam bidang pendirian BMT, konsultasi bisnis Syariah, konsultasi faraidh, konsultasi zakat dan tema-tema lainnya sesuai dengan kebutuhan pasar dan keahlian yang dimiliki oleh SDM di mini bank. Hasil dari konsultasi tersebut beberapa profit akhirnya mampu untuk disalurkan ke laboratorium mini bank.

3. Pembukaan Transaksi Riil

Laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang juga dapat membuka pelayanan jasa finansial yang dikhususkan untuk mahasiswa, dosen, maupun karyawan layaknya lembaga keuangan mikro Syariah atau lebih tepatnya BMT. Dalam operasional riilnya laboratorium mini bank dapat menyelenggarakan jasa *tamwil* dan *maal yang sesuai dengan prinsip-prinsip Syariah*. Beberapa produk *tamwil* di antaranya dapat berupa Simpanan Mandiri, Simpanan Cendekia, Simpanan Wisuda, Simpanan Qurban, Pembiayaan Operasional Pendidikan, dan Pembiayaan Filantropi. Sementara untuk produk *maal*, dapat melayani penyaluran zakat, infaq, shodaqoh, maupun penyelenggaraan bakti sosial. Laba dari bisnis ini pada akhirnya akan digunakan untuk biaya operasional dan peningkatan laboratorium itu sendiri sehingga menjadikannya laboratorium yang mandiri. Tentu dalam mendayagunakan kekuatan internal ini Laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang tidak hanya memanfaatkan para dosen melainkan para mahasiswa dan karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis, maka dapat disimpulkan bahwa strategi mengembangkan laboratorium mini bank Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang menjadi *income-generating* unit adalah dinilai strategi yang tepat dalam usahanya untuk meningkatkan fungsi dan peran laboratorium mini bank guna mewujudkan sumber daya insani yang berkualitas. Selain itu dengan menerapkan strategi agresif yang mendukung pertumbuhan, yaitu dengan menjalankan strategi SO (strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk mencapai peluang di luar laboratorium).

Demi tercapainya tujuan tersebut laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang maka perlu dilakukannya strategi-strategi seperti mengembangkan standar kurikulum yang sesuai dengan permintaan pasar, mempunyai standar kompetensi yang jelas

bagi lulusan dengan mengeluarkan sertifikat kelulusan sehingga menjadi ciri khas lulusan, menyelenggarakan program pelatihan untuk mahasiswa (*non-perbankan*) dan umum, mengoptimalkan fungsi dan peran laboratorium dengan membuka transaksi riil. Adapun strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang adalah dengan terus meningkatkan kemampuan dari seluruh sumber daya internalnya sehingga dapat mencapai peluang dan kesempatan yang tersedia di masyarakat.

Keberhasilan kegiatan *income-generating* ini sangat tergantung dari kreativitas para dosen dan mahasiswa. Perlu dipupuk dikalangan dosen dan mahasiswa yang ingin melakukan *income-generating activities* ini adalah jiwa *enterpreneurship* tau kewirausahaan. Tanpa jiwa kewirausahaan yang baik usaha kita mengembangkan usaha *income generating* di laboratorium seringkali melalui kegagalan. Perlu dilakukan juga adalah belajar dari mini bank-mini bank yang sudah berhasil melakukan kegiatan ini (*benchmarking*).

Saran

Pengembangan peran laboratorium mini bank FE UIN Maliki Malang memang dirasakan sangat perlu adanya demi terwujudnya sumber daya insani yang berkualitas di bidang perbankan Syariah. Peran laboratorium mini bank sebagai salah satu sarana pembelajaran peserta didik akan sangat berpengaruh terhadap lulusan yang dihasilkan. Oleh sebab itu sangat penting adanya kerjasama baik antara akademisi dan praktisi perbankan Syariah dalam memberikan kontribusi mereka dalam laboratorium mini bank ini.

Pihak akademisi diharapkan dapat mendesain sisi teoritis dan menyediakan fasilitas laboratorium mini bank dengan baik dan optimal sehingga laboratorium mini bank ini dapat menjadi sarana pembelajaran yang memadai bagi peserta didik yang ingin berkecimpung di dunia perbankan Syariah. Selain itu pihak manajemen jurusan dan fakultas hendaknya terus mendukung dan memberikan fasilitas baik dari segi materi maupun non materi yang diperlukan untuk revitalisasi laboratorium mini bank untuk bisa berkembang secara optimal. Sementara di sisi lain pihak praktisi diharapkan memberikan kontribusi nyata melalui berbagai kerjasama pelatihan dan berbagi pengalaman tentang dunia perbankan Syariah. Akan lebih baik jika kedua belah pihak dapat saling terbuka untuk mencapai titik temu antara dunia teoritis dan praktis perbankan Syariah sehingga perkembangan perbankan Syariah di Indonesia dapat berjalan optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, H. 2012. *Perkembangan dan Prospek Perbankan Syariah Indonesia: Tantangan dalam Menyongsong MEA 2015*. Milad ke-8 IAEI, 13 April 2012.
- Ascarya dan Yusmanita, D. 2008. Comparing The Efficiency Islamic Banks in Malaysia and Indonesia. *Buletin Ekonomi & Moneter Bank Indonesia*, Vol. 11, No. 2.
- Bowers, B., Nolet, K., Roberts, T., Esmond, S. 2007. *Implementation Change in Long-Term Care: A Practical Guide to Transformation*. New York: The Commonwealth Fund.
- Bryson, J.M. 1988. A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations. *Long Range Planning*, Vol. 21, No. 1, pp. 73–81.
- Ekowanti, M.R.L. 2009. Revitalisasi Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Vol. 9 No. 1.
- Hamzah, M. 2008. Pengembangan Perbankan Syariah Secara Obyektif dan Rasional dengan Pendekatan Mekanisme Pasar. *Jurnal Ekonomi Islam: La Riba*, Vol. 2., No. 1.
- Martowardojo, A, Gubernur Bank Indonesia dalam *Seminar Outlook Perbankan Syariah 2014* di Jakarta 16 Desember 2013. <http://www.republika.co.id/berita/koran/news-update/13/12/17/mxwtz0-bank-syariah-tumbuh-23-persen>.
- Namken, J.C., and Rapp, G.W. 1997. *Strategic Planning Handbook for Cooperatives*. USA: Department of Agriculture Republika. (2012, 14 Maret, Rabu). Mahasiswa TrisaktiPraktikkan Keuangan Syariah dengan Mini Bank. Jakarta. Indonesia. <http://www.republika.co.id/berita/ekonomi/syariah-ekonomi/12/03/22/m0v4da-mahasiswa-trisakti-praktikkan-keuangan-syariah-dengan-mini-bank>.
- Saleh, A.R. 2002. Income-Generating Activities di Perpustakaan Perguruan Tinggi, *Seminar dan Rapat Kerja Nasional Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia* di Bandung, tanggal 8–9 Juli 2002.
- Siswanto dan Sucipto, A. 2008. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UIN Press.
- Siswanto dan Budiharjo, A. 2014. Revitalisasi Peran Mini Bank Guna Mewujudkan Sumber Daya Insan Berkualitas, *Penelitian Komptiti Dosen LP2M UIN Maliki Malang*.
- SWA. (2013, 29 Januari, Selasa). Minim Pasokan, SDM Syariah Jadi Idola. Jakarta, Indonesia. <http://swa.co.id/business-strategy/management/minim-pasokan-sdm-syariah-jadi-idola>
- Wallace, A.F.C. 1956. *Revitalization Movement*. American Anthropologist, New Series, Vol. 58, No. 2, pp. 264–281.

