MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 12 Tahun 2026

MANAJEMEN STRATEGI DAN PENGEMBANGAN PRODUK BANK SYARIAH DI INDONESIA: KERANGKA ANALISIS, INOVASI AKAD, DAN TRANSFORMASI DIGITAL

Fauziah Mutiara Leste[1], Leni Rizky Hayati[2], Hanif[3], Wan Ruslan Abdul Ghani[4]
[1-4]Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Indonesia
[1]Fauziahmutiara64@gmail.com, [2]Hayatileniriski@gmail.com, [3]Hanif@radenintan.ac.id, [4]Wanruslan659@gmail.com

Abstrak

Perbankan syariah di Indonesia terus tumbuh, tetapi pangsa pasarnya masih jauh di bawah perbankan konvensional. Kondisi ini menuntut perumusan strategi yang tepat dan pengembangan produk yang mampu menunjukkan keunggulan karakter syariah. Artikel ini bertujuan menguraikan penerapan manajemen strategi dan pengembangan produk pada bank syariah di Indonesia, mencakup kerangka formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi, struktur produk berbasis akad, komposisi pembiayaan, inovasi produk, serta transformasi digital. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka terhadap buku teks manajemen strategi dan perbankan syariah, regulasi, fatwa DSN-MUI, publikasi OJK, artikel jurnal, dan pemberitaan terkini. Hasil kajian menunjukkan bahwa (1) kepatuhan syariah perlu ditempatkan sebagai bagian dari proses strategis, bukan sekadar syarat administratif; (2) produk bank syariah tersusun dalam tiga kelompok, yaitu penghimpunan dana, penyaluran dana, dan jasa, dengan pembiayaan yang didominasi akad murabahah dan musyarakah; (3) pergeseran komposisi pembiayaan ke musyarakah belum tentu mencerminkan praktik bagi hasil yang substantif; dan (4) digitalisasi menjadi sarana diferensiasi sepanjang disertai tata kelola syariah yang kuat. Artikel ini menyarankan evaluasi kinerja yang memadukan indikator keuangan dan indikator kemaslahatan.
Kata kunci: Manajemen strategi; produk bank syariah; akad; inovasi produk; digitalisasi; RP3SI

Article history
Received: October 2026
Reviewed: October 2026
Published: October 2026

Plagirism checker no 80
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 12 Tahun 2026

Abstract

Islamic banking in Indonesia continues to grow, yet its market share remains far below that of conventional banking. This condition calls for sound strategy formulation and product development that makes the distinctive character of Islamic finance visible. This article describes the application of strategic management and product development in Indonesian Islamic banks, covering the formulation, implementation, and evaluation of strategy, the contract-based product structure, the composition of financing, product innovation, and digital transformation. The study applies a qualitative library research method drawing on textbooks, regulations, DSN-MUI fatwas, OJK publications, journal articles, and recent news reports. The findings indicate that (1) sharia compliance should be embedded in the strategic process rather than treated as an administrative requirement; (2) Islamic bank products fall into three groups, namely fund mobilization, financing, and services, with financing dominated by murabahah and musharakah contracts; (3) the nominal shift toward musharakah does not necessarily reflect substantive profit-and-loss sharing; and (4) digitalization becomes a differentiation tool only when supported by strong sharia governance. The article recommends performance evaluation that combines financial indicators with indicators of public benefit (maslahah).

***Keywords**: Strategic management; Islamic bank products; contracts; product innovation; digitalization; RP3SI*

PENDAHULUAN

Bank syariah adalah lembaga intermediasi keuangan yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah. Di Indonesia, bentuk kelembagaannya meliputi bank umum syariah, unit usaha syariah, dan bank pembiayaan rakyat syariah.[1] Prinsip syariah menuntut kegiatan usaha bebas dari riba, gharar, dan maisir, serta dijalankan melalui akad yang jelas antara bank dan nasabah.[2] Karakter ini membuat bank syariah tidak dapat dikelola hanya dengan meniru cara kerja bank konvensional. Arah strategi, rancangan produk, hingga cara menilai keberhasilan perlu mempertimbangkan batas-batas normatif yang berlaku.

Dari sisi pertumbuhan, industri ini menunjukkan perkembangan yang menggembirakan. OJK mencatat total aset perbankan syariah pada Februari 2026 mencapai Rp1.396 triliun, tumbuh 10,65 persen secara tahunan, atau setara kira-kira 11 persen dari total aset perbankan umum.[3] Angka tersebut menunjukkan dua hal sekaligus. Pertama, permintaan terhadap layanan keuangan syariah terus bertambah. Kedua, porsi bank syariah dalam sistem perbankan nasional masih kecil bila dibandingkan dengan besarnya jumlah penduduk Muslim di Indonesia, sehingga ruang pertumbuhan masih sangat terbuka.

[1]Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah.

[2]Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik* (Jakarta: Gema Insani, 2001).

[3]"Dorong Market Share, Perbankan Syariah Belum Berminat Tempuh Jalur Konsolidasi," *Kontan*, 27 April 2026, https://keuangan.kontan.co.id/news/dorong-market-share-perbankan-syariah-belum-berminat-tempuh-jalur-konsolidasi; lihat juga "Perbankan Syariah Belum Minat Konsolidasi untuk Mendorong Market Share," *Kontan*, https://keuangan.kontan.co.id/news/perbankan-syariah-belum-minat-konsolidasi-untuk-mendorong-market-share.

Dalam kondisi demikian, manajemen strategi menjadi relevan. Bank syariah harus memutuskan segmen yang dilayani, posisi bersaing yang dipilih, cara memperoleh sumber daya, dan produk yang ditonjolkan. Pemerintah dan regulator telah memberi arah melalui Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan[4] dan Roadmap Pengembangan dan Penguatan Perbankan Syariah Indonesia (RP3SI) 2023–2027 yang diluncurkan OJK pada 27 November 2023.[5] Dari sisi pelaku, penggabungan Bank BRIsyariah, Bank Syariah Mandiri, dan BNI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia yang efektif pada 1 Februari 2021 menjadi contoh langkah strategis berskala besar.[6]

Produk adalah wujud strategi yang paling dekat dengan nasabah. Pada bank syariah, rancangan produk terikat pada akad dan fatwa, sehingga keputusan pengembangan produk bukan hanya keputusan pasar, melainkan juga keputusan kepatuhan. Persoalan yang menarik untuk dikaji antara lain komposisi pembiayaan yang masih bertumpu pada akad jual beli dan akad kemitraan dengan imbal hasil yang relatif pasti, serta tekanan untuk berinovasi di tengah digitalisasi layanan keuangan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini menjawab empat pertanyaan. Bagaimana kerangka manajemen strategi diterapkan pada bank syariah? Bagaimana struktur produk bank syariah dan komposisi pembiayaannya? Bagaimana strategi pengembangan produk dan inovasi dijalankan? Bagaimana digitalisasi memengaruhi strategi dan produk bank syariah? Tujuan penulisan adalah memberikan gambaran analitis yang dapat dipakai sebagai bahan belajar dan rujukan awal bagi kajian lanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (*library research*). Data bersumber dari bahan sekunder yang dikelompokkan menjadi empat jenis. Jenis pertama adalah buku teks manajemen strategi, pemasaran, dan perbankan syariah. Jenis kedua adalah regulasi dan fatwa, yaitu undang-undang, siaran pers OJK, dan fatwa Dewan Syariah Nasional–Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI). Jenis ketiga adalah artikel jurnal ilmiah terbitan 2022 sampai 2026. Jenis keempat adalah pemberitaan media keuangan yang mengutip data OJK, yang dipakai untuk memperoleh gambaran terkini.

Analisis dilakukan dengan teknik analisis isi. Peneliti membaca sumber, memilah informasi yang relevan dengan empat pertanyaan penelitian, menyajikannya dalam bentuk uraian dan tabel, lalu menarik simpulan. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Tidak ada data primer yang dikumpulkan. Angka statistik yang berasal dari pemberitaan bisa berbeda dari publikasi resmi karena perbedaan periode dan cakupan data, misalnya bank umum syariah saja atau bersama unit usaha syariah. Karena itu, pembaca disarankan memeriksa Statistik Perbankan Syariah OJK edisi terbaru bila membutuhkan angka yang presisi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Kerangka Manajemen Strategi pada Bank Syariah

Manajemen strategi lazim dipahami sebagai rangkaian keputusan dan tindakan lintas fungsi yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Rangkaian itu terdiri atas tiga tahap, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.[7] Wheelen dan rekan-

[4]Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan.

[5]Otoritas Jasa Keuangan, "Membangun Perbankan Syariah yang Tangguh: Transformasi Menuju Kesejahteraan Ekonomi dan Sosial," Siaran Pers SP 175/GKPB/OJK/XI/2023, Jakarta, 27 November 2023.

[6]"Beroperasi 1 Februari 2021, Ini Logo dan Susunan Direksi Bank Syariah Indonesia," *Bisnis.com*, 27 Januari 2021, https://finansial.bisnis.com/read/20210127/231/1348808/beroperasi-1-februari-2021-ini-logo-dan-susunan-direksi-bank-syariah-indonesia.

[7]Fred R. David dan Forest R. David, *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, edisi ke-16 (Harlow: Pearson, 2017).

rekannya menguraikan proses yang serupa dalam empat unsur: pemindaian lingkungan, formulasi, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian.[8] Kerangka tersebut berlaku umum, tetapi pada bank syariah terdapat tiga kekhasan yang mengubah isi tiap tahapnya.

Kekhasan pertama adalah tujuan yang bersifat ganda. Bank syariah tetap harus menghasilkan laba agar berkelanjutan, tetapi juga diharapkan memberi kemaslahatan bagi masyarakat. Kekhasan kedua adalah batas normatif, yakni akad dan fatwa yang menentukan apa yang boleh ditawarkan dan bagaimana cara menawarkannya. Kekhasan ketiga adalah struktur tata kelola. Undang-undang perbankan syariah mewajibkan adanya Dewan Pengawas Syariah yang mengawasi kesesuaian kegiatan bank dengan prinsip syariah.[9] Ketiga kekhasan ini sebaiknya dipandang sebagai bagian dari proses strategis di setiap tahap, bukan sebagai pemeriksaan yang dilakukan setelah keputusan diambil. Tabel 1 merangkum integrasi tersebut.

Tabel 1. Integrasi kepatuhan syariah dalam tahap manajemen strategi

Tahap	Aktivitas utama	Muatan khas bank syariah
Formulasi	Pemindaian lingkungan, penetapan visi dan misi, analisis kekuatan dan kelemahan, pemilihan strategi bersaing dan strategi pertumbuhan	Misi mencakup kemaslahatan; pemilihan segmen dan produk dikaji terhadap akad dan fatwa; pertimbangan arah RP3SI
Implementasi	Penyusunan program, anggaran, struktur organisasi, penyiapan sumber daya manusia, dan budaya kerja	Pelatihan SDM berkompetensi ganda (perbankan dan fikih muamalah); peran Dewan Pengawas Syariah; standar prosedur akad
Evaluasi	Pengukuran kinerja, perbandingan dengan target, tindakan korektif	Indikator keuangan dipadukan dengan indikator kepatuhan syariah dan kontribusi sosial ekonomi

Sumber: sintesis penulis berdasarkan David dan David (2017), Wheelen dkk. (2018), dan UU No. 21 Tahun 2008.

3.2 Analisis Lingkungan Strategis

Pada tahap formulasi, analisis lingkungan eksternal menunjukkan bahwa regulasi merupakan faktor yang sangat berpengaruh. RP3SI 2023–2027 memuat lima pilar kebijakan, yaitu penguatan struktur dan ketahanan industri, akselerasi digitalisasi, penguatan karakteristik perbankan syariah, peningkatan kontribusi bagi perekonomian nasional, serta penguatan pengaturan, perizinan, dan pengawasan.[10] Bagi manajemen bank, kelima pilar ini berfungsi sebagai peta peluang sekaligus tuntutan. Peluangnya berupa dukungan kebijakan untuk konsolidasi, digitalisasi, dan pengembangan produk yang khas. Tuntutannya berupa standar permodalan, tata kelola, dan pengawasan yang semakin ketat.

[8]Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, dan Charles E. Bamford, *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*, edisi ke-15 (Harlow: Pearson, 2018).

[9]UU No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah.

[10]OJK, Siaran Pers SP 175/GKPB/OJK/XI/2023.

Dari sisi pasar, pertumbuhan aset dua digit pada awal 2026 menunjukkan permintaan yang sehat,[11] tetapi persaingan juga semakin kompleks. Bank syariah bersaing dengan unit usaha syariah milik bank konvensional yang memiliki jaringan besar, serta dengan perusahaan teknologi finansial dan bank konvensional berbasis digital. Kajian Sa'idaturrohmah dan Syafitri menegaskan bahwa transformasi digital memperkuat posisi bersaing Bank Syariah Indonesia dalam menghadapi perkembangan teknologi finansial dan bank konvensional berbasis digital.[12]

Analisis lingkungan internal dapat memakai pendekatan berbasis sumber daya. Menurut Barney, sumber daya menjadi dasar keunggulan bersaing yang berkelanjutan bila bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah tergantikan.[13] Bagi bank syariah, tata kelola syariah yang kredibel, kemampuan merancang akad yang sesuai kebutuhan nasabah, dan SDM yang menguasai perbankan sekaligus fikih muamalah berpotensi memenuhi kriteria tersebut. Namun, potensi ini baru menjadi keunggulan jika nasabah benar-benar merasakannya. Ramadhani dan kawan-kawan mencatat bahwa kesiapan sumber daya insani masih menjadi salah satu hambatan penerapan pembiayaan berbasis bagi hasil.[14] Dengan demikian, pengembangan SDM layak diletakkan sebagai prioritas strategi internal.

3.3 Strategi Bersaing dan Strategi Pertumbuhan

Porter mengidentifikasi tiga strategi generik, yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus.[15] Kepemimpinan biaya bertumpu pada skala dan efisiensi operasional. Strategi ini lebih mudah ditempuh bank berskala besar, sedangkan bank syariah yang lebih kecil menghadapi kesulitan bersaing dari sisi biaya semata. Diferensiasi menuntut bank menawarkan sesuatu yang dinilai unik oleh nasabah.[16] Karakter syariah merupakan kandidat kuat bagi diferensiasi, mulai dari kejelasan akad, transparansi margin dan nisbah, hingga keterkaitan dengan prinsip keuangan berkelanjutan. Strategi fokus, yaitu melayani segmen tertentu secara mendalam, sesuai bagi bank pembiayaan rakyat syariah dan bank syariah yang menyasar pelaku usaha mikro dan kecil.

Dari sisi pertumbuhan, bank dapat memilih jalur organik atau anorganik. Jalur organik dilakukan melalui perluasan jaringan, penambahan produk, dan peningkatan basis nasabah dari dalam. Jalur anorganik ditempuh melalui penggabungan, akuisisi, atau konsolidasi. Penggabungan tiga bank syariah milik bank BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia adalah contoh jalur anorganik yang paling menonjol, dengan izin OJK yang terbit pada 27 Januari 2021 dan operasional bank hasil penggabungan mulai 1 Februari 2021.[17] Pilar pertama RP3SI juga menyebut konsolidasi bank syariah sebagai salah satu langkah penguatan struktur industri.[18]

Meski demikian, jalur anorganik tidak selalu menjadi pilihan semua pelaku. Pemberitaan April 2026 melaporkan bahwa sebagian pelaku industri belum berminat menempuh jalur konsolidasi dan menilai langkah anorganik hanya akan dipertimbangkan secara selektif dan oportunistik.[19] Perbedaan sikap ini wajar karena keputusan pertumbuhan bergantung pada

---

[11]"Dorong Market Share, Perbankan Syariah Belum Berminat Tempuh Jalur Konsolidasi," *Kontan*, 27 April 2026.

[12]Nur Sa'idaturrohmah dan Anna Putri Syafitri, "Inovasi Layanan Digital Berbasis Syariah sebagai Strategi Peningkatan Daya Saing Perbankan Syariah Indonesia," *Al-Musthofa* 1, no. 9 (2026), https://doi.org/10.58518/al-musthofa.v1i9.5006.

[13]Jay B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 99–120.

[14]Asri Tesi Ramadhani, Syukri Iska, dan Rifki Ramadhan, "Pembiayaan Investasi Berbasis Syirkah pada Perbankan Syariah di Indonesia: Antara Pertumbuhan Angka dan Substansi Bagi Hasil," *Iqtishaduna: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Hukum Ekonomi Syariah* 7, no. 4 (2026): 4172–4183, https://doi.org/10.24252/iqtishaduna.v7i4.69116.

[15]Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).

[16]Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).

[17]"Beroperasi 1 Februari 2021," *Bisnis.com*, 27 Januari 2021.

[18]OJK, Siaran Pers SP 175/GKPB/OJK/XI/2023.

[19]"Dorong Market Share, Perbankan Syariah Belum Berminat Tempuh Jalur Konsolidasi," *Kontan*, 27 April 2026.

kondisi permodalan, kecocokan budaya organisasi, dan kesiapan integrasi sistem. Dari sudut pandang manajemen strategi, penggabungan sebaiknya dinilai dari kemampuan bank hasil penggabungan menghadirkan nilai tambah bagi nasabah, bukan semata dari besarnya aset.

3.4 Struktur Produk Bank Syariah

Produk bank syariah lazim dikelompokkan menjadi tiga, yaitu produk penghimpunan dana, produk penyaluran dana, dan produk jasa.[20] Pengelompokan ini sejalan dengan kegiatan usaha bank umum syariah yang diatur dalam undang-undang perbankan syariah.[21] Setiap produk memiliki akad sebagai dasar hubungan hukum, dan setiap akad memiliki rujukan fatwa yang menjadi pegangan praktik perbankan.[22]

Pada sisi penghimpunan dana, bank menerima dana masyarakat melalui giro, tabungan, dan deposito. Giro dan tabungan dapat memakai akad wadiah, yaitu titipan, atau akad mudharabah, yaitu kerja sama bagi hasil antara pemilik dana dan bank sebagai pengelola. Deposito memakai akad mudharabah.[23] Pada sisi penyaluran dana, produk dibedakan menurut jenis akadnya, yakni jual beli (murabahah, salam, istishna'), bagi hasil (mudharabah dan musyarakah), sewa (ijarah), serta pinjaman kebajikan (qardh). Produk jasa meliputi layanan seperti perwakilan (wakalah), penjaminan (kafalah), dan pengalihan utang (hawalah). Tabel 2 meringkas struktur tersebut.

Tabel 2. Kelompok produk bank syariah, akad, dan rujukan fatwa DSN-MUI

Kelompok	Produk	Akad	Rujukan fatwa DSN-MUI
Penghimpunan dana	Giro	Wadiah atau mudharabah	No. 01/DSN-MUI/IV/2000
	Tabungan	Wadiah atau mudharabah	No. 02/DSN-MUI/IV/2000
	Deposito	Mudharabah	No. 03/DSN-MUI/IV/2000
Penyaluran dana	Pembiayaan jual beli	Murabahah, salam, istishna'	No. 04, 05, dan 06/DSN-MUI/IV/2000
	Pembiayaan bagi hasil	Mudharabah, musyarakah, musyarakah mutanaqishah	No. 07 dan 08/DSN-MUI/IV/2000; No. 73/DSN-MUI/XI/2008
	Pembiayaan sewa	Ijarah, ijarah muntahiyah bit tamlik	No. 09/DSN-MUI/IV/2000; No. 27/DSN-MUI/III/2002
	Pinjaman kebajikan	Qardh	No. 19/DSN-MUI/IV/2001
Jasa	Perwakilan, penjaminan, pengalihan utang	Wakalah, kafalah, hawalah	No. 10, 11, dan 12/DSN-MUI/IV/2000

Sumber: diolah penulis dari himpunan fatwa DSN-MUI, Antonio (2001), dan Karim (2010).

[20]Antonio, *Bank Syariah* (2001).

[21]UU No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah.

[22]Ascarya, *Akad dan Produk Bank Syariah* (Jakarta: Rajawali Pers, 2007).

[23]Adiwarman A. Karim, *Bank Islam: Analisis Fiqih dan Keuangan*, edisi ke-4 (Jakarta: Rajawali Pers, 2010).

Struktur ini penting secara strategis karena setiap kelompok produk memengaruhi struktur biaya dan risiko bank. Produk penghimpunan menentukan biaya dana dan stabilitas likuiditas. Produk penyaluran menentukan pendapatan, kualitas aset, dan risiko pembiayaan. Produk jasa menghasilkan pendapatan berbasis imbalan yang tidak bergantung pada neraca. Keseimbangan antar-kelompok inilah yang perlu dirancang dalam strategi produk.

3.5 Komposisi Pembiayaan dan Tantangan Bagi Hasil

Bagi hasil sering dipandang sebagai ciri pembeda utama bank syariah. Dalam praktik, pembiayaan jual beli murabahah lama menjadi akad dominan. Murabahah adalah jual beli dengan margin keuntungan yang diketahui kedua pihak sejak awal akad,[24] sehingga bagi bank imbal hasilnya lebih mudah diprediksi dan risikonya lebih mudah dikelola dibandingkan akad kemitraan yang menanggung risiko usaha.

Gambaran terbaru menunjukkan perubahan komposisi. Ramadhani dan kawan-kawan melaporkan, berdasarkan Statistik Perbankan Syariah OJK posisi Februari 2024, bahwa porsi pembiayaan musyarakah mencapai sekitar 47,9 persen dari total pembiayaan, melampaui murabahah yang berada di kisaran 43,9 persen, dan gabungan keduanya menyumbang hampir 92 persen seluruh pembiayaan.[25] Perlu dicatat bahwa angka komposisi dapat berbeda antar sumber menurut periode dan cakupan data. Namun, arah umumnya jelas: ketergantungan pada dua akad besar, dan pergeseran dari murabahah ke musyarakah.

Pergeseran itu perlu dibaca secara kritis. Menurut kajian yang sama, kenaikan angka musyarakah lebih banyak terjadi pada bentuk akad daripada pada pembagian risiko yang sebenarnya, karena banyak ditopang oleh skema musyarakah mutanaqishah dan pola bagi pendapatan dengan imbal hasil yang cenderung tetap.[26] Musyarakah mutanaqishah memang memiliki landasan fatwa tersendiri,[27] sedangkan musyarakah pada umumnya mengharuskan pembagian keuntungan dan kerugian sesuai ketentuan akad.[28] Penyebab hambatan bagi hasil yang substantif, sebagaimana dicatat kajian itu, mencakup asimetri informasi, moral hazard, kesiapan sumber daya insani, dan kecenderungan bank menghindari risiko.[29] Untuk mudharabah, bank sebagai pemilik dana menanggung kerugian usaha sepanjang bukan akibat kelalaian pengelola, sehingga kualitas pemantauan menjadi kunci.[30]

Implikasi strategisnya adalah bahwa komposisi pembiayaan merupakan keputusan tentang identitas dan risiko bank sekaligus. Bank yang ingin memperkuat diferensiasi melalui bagi hasil perlu berinvestasi pada infrastruktur informasi, pembukuan nasabah yang rapi, dan pemantauan usaha. Tanpa investasi tersebut, klaim sebagai bank bagi hasil sulit dipertanggungjawabkan, meskipun proporsi akad kemitraan terlihat besar di laporan.

3.6 Strategi Pengembangan Produk dan Inovasi

Pengembangan produk dapat dimaknai sebagai upaya memperbaiki produk yang sudah ada atau menambah produk baru agar lebih bervariasi dan layak dipasarkan.[31] Kotler dan Keller menggambarkan proses pengembangan produk baru sebagai rangkaian tahap, mulai dari penggalian ide, penyaringan ide, pengembangan dan pengujian konsep, penyusunan strategi

[24]Dewan Syariah Nasional–Majelis Ulama Indonesia, Fatwa No. 04/DSN-MUI/IV/2000 tentang Murabahah.

[25]Ramadhani, Iska, dan Ramadhan, "Pembiayaan Investasi Berbasis Syirkah" (2026).

[26]Ramadhani, Iska, dan Ramadhan, "Pembiayaan Investasi Berbasis Syirkah" (2026).

[27]Dewan Syariah Nasional–Majelis Ulama Indonesia, Fatwa No. 73/DSN-MUI/XI/2008 tentang Musyarakah Mutanaqishah.

[28]Dewan Syariah Nasional–Majelis Ulama Indonesia, Fatwa No. 08/DSN-MUI/IV/2000 tentang Pembiayaan Musyarakah.

[29]Ramadhani, Iska, dan Ramadhan, "Pembiayaan Investasi Berbasis Syirkah" (2026).

[30]Dewan Syariah Nasional–Majelis Ulama Indonesia, Fatwa No. 07/DSN-MUI/IV/2000 tentang Pembiayaan Mudharabah (Qiradh).

[31]Muhamad Malik Azhar dan Ahmad Afan Zaini, "Strategi Pengembangan Produk BSI KUR (Kredit Usaha Rakyat) Mikro di BSI KCP Lamongan Pasar Babat," *Al-Muzdahir: Jurnal Ekonomi Syariah* 4, no. 1 (2022).

pemasaran, analisis bisnis, pengembangan produk, uji pasar, hingga komersialisasi.[32] Rangkaian ini dapat diadopsi bank syariah dengan satu penyesuaian penting, yaitu penambahan gerbang kepatuhan syariah.

Gerbang kepatuhan syariah berarti setiap ide produk diuji terhadap akad yang akan dipakai, kesesuaiannya dengan fatwa DSN-MUI, dan pendapat Dewan Pengawas Syariah sebelum masuk ke tahap pengembangan lanjutan. Pengujian ini sebaiknya dilakukan sejak tahap konsep, bukan menjelang peluncuran, agar bank tidak mengeluarkan biaya pengembangan untuk produk yang kemudian harus dirombak. Gerbang ini juga menjadi sarana mengomunikasikan kepada nasabah bahwa produk tersebut telah melalui proses kepatuhan.

Praktik di lapangan menunjukkan pola yang perlu dicermati. Studi pada BSI KCP Lamongan Pasar Babat mencatat bahwa pengembangan produk tidak dilakukan oleh kantor cabang itu sendiri, tetapi ditangani kantor pusat dan disampaikan kepada cabang melalui pertemuan daring atau seminar.[33] Pola terpusat ini dapat dibaca sebagai upaya menjaga konsistensi akad dan standar kepatuhan di seluruh jaringan. Di sisi lain, bank perlu menyediakan kanal agar masukan dari cabang tentang kebutuhan nasabah setempat sampai ke tim pengembang, karena cabang adalah pihak yang paling dekat dengan pasar.

RP3SI menyediakan arah bagi inovasi produk. Pilar ketiga menekankan penguatan karakteristik perbankan syariah melalui penguatan tata kelola syariah, pengembangan keunikan produk, peran dalam keuangan berkelanjutan, dan penguatan identitas merek.[34] Bagi manajemen, ini berarti inovasi produk sebaiknya tidak sekadar mengikuti produk bank konvensional dengan akad yang diganti, melainkan memanfaatkan kekhasan syariah, misalnya produk yang selaras dengan pembiayaan berkelanjutan dan kebutuhan usaha mikro.

Hubungan antara pilihan strategi bersaing dan arah pengembangan produk dapat dirangkum dalam sebuah matriks. Tabel 3 menunjukkan bahwa tiap strategi generik menuntut rancangan produk, sistem, dan kompetensi yang berbeda, sehingga bank perlu konsisten antara strategi yang dipilih dan produk yang dikembangkan.

Tabel 3. Hubungan strategi bersaing dengan arah pengembangan produk

Strategi bersaing	Arah pengembangan produk	Syarat keberhasilan dan risiko
Kepemimpinan biaya	Produk standar dengan proses ringkas dan layanan digital bervolume besar	Memerlukan skala; risiko karakter syariah kurang tampak di mata nasabah
Diferensiasi	Produk dengan akad khas, transparansi margin dan nisbah, serta produk yang selaras dengan keuangan berkelanjutan	Memerlukan SDM dan sistem khusus serta edukasi nasabah; risiko biaya pengembangan tinggi
Fokus	Produk untuk segmen mikro, komunitas, atau sektor tertentu	Kedalaman layanan tinggi; risiko skala terbatas dan konsentrasi portofolio

Sumber: sintesis penulis berdasarkan Porter (1980, 1985) dan Kotler dan Keller (2016).

[32]Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, edisi ke-15 (Harlow: Pearson, 2016).

[33]Azhar dan Zaini, "Strategi Pengembangan Produk BSI KUR" (2022).

[34]OJK, Siaran Pers SP 175/GKPB/OJK/XI/2023.

3.7 Transformasi Digital sebagai Strategi Produk

Digitalisasi merupakan satu dari lima pilar RP3SI. Pilar tersebut mencakup pengembangan modul teknologi informasi yang sesuai dengan karakteristik produk perbankan syariah serta akselerasi digitalisasi layanan.35 Rumusan ini menarik karena mengakui bahwa sistem teknologi bank syariah tidak dapat sepenuhnya meniru sistem bank konvensional. Perhitungan margin murabahah, nisbah bagi hasil, dan pemisahan dana tertentu membutuhkan logika sistem yang berbeda.

Sa'idaturrohmah dan Syafitri memandang inovasi layanan digital berbasis syariah sebagai strategi meningkatkan daya saing perbankan syariah Indonesia, dengan Bank Syariah Indonesia sebagai kasus utamanya.[36] Layanan digital memperluas jangkauan tanpa harus menambah kantor fisik, mempercepat proses layanan, dan memudahkan nasabah muda yang terbiasa bertransaksi melalui ponsel. Dari sudut pandang strategi, digitalisasi menurunkan biaya layanan per transaksi dan membuka peluang bagi bank berskala menengah untuk bersaing pada segmen tertentu.

Meski demikian, digitalisasi menimbulkan persoalan khas bagi bank syariah. Pertama, pembukaan rekening dan pengajuan pembiayaan secara daring harus tetap memenuhi rukun dan syarat akad, termasuk kejelasan informasi tentang margin, nisbah, biaya, dan kesepakatan para pihak. Kedua, pengawasan syariah perlu menjangkau fitur aplikasi, bukan hanya dokumen akad. Ketiga, literasi nasabah menentukan apakah kemudahan teknologi dipahami sebagai layanan yang jujur atau sekadar tampilan baru. Karena itu, strategi digital bank syariah sebaiknya diiringi program literasi dan komunikasi yang menjelaskan perbedaan akad syariah dengan produk konvensional.

3.8 Manajemen Risiko dan Tata Kelola dalam Strategi Produk

Setiap keputusan produk membawa risiko yang perlu dipertimbangkan sejak tahap analisis bisnis. Pembiayaan jual beli menghadirkan risiko pembiayaan bermasalah. Pembiayaan bagi hasil menghadirkan risiko usaha dan moral hazard, sebagaimana dicatat dalam kajian tentang pembiayaan syirkah.[37] Produk penghimpunan dana memengaruhi risiko likuiditas dan tekanan terhadap imbal hasil. Layanan digital menambah risiko operasional dan keamanan siber. Selain itu, bank syariah menghadapi risiko khas, yaitu risiko kepatuhan syariah, yakni kemungkinan bank tidak memenuhi ketentuan akad dan fatwa, yang berdampak langsung pada kepercayaan nasabah dan reputasi bank.

Regulator terus memperkuat sisi ini. Pemberitaan Bisnis.com pada 31 Oktober 2025 melaporkan bahwa OJK menerbitkan dua regulasi baru yang menekankan penguatan struktur permodalan serta kewajiban menjaga likuiditas dan leverage sesuai standar Basel III pada 2026, selaras dengan pilar pertama dan pilar kelima RP3SI.[38] Bagi manajemen, ketentuan semacam ini berarti strategi pertumbuhan dan strategi produk harus dihitung dampaknya terhadap permodalan dan likuiditas sebelum diluncurkan, bukan sesudahnya.

Dalam praktik, integrasi risiko ke dalam strategi produk dapat dilakukan melalui beberapa langkah. Bank menetapkan batas eksposur per akad dan per sektor, menyiapkan skenario tekanan sebelum produk baru dikomersialkan, dan menempatkan unit manajemen risiko dalam tim pengembang produk. Laporan berkala Dewan Pengawas Syariah kepada direksi perlu dipandang sebagai informasi strategis, karena temuan kepatuhan menunjukkan titik

---

[35]OJK, Siaran Pers SP 175/GKPB/OJK/XI/2023.

[36]Sa'idaturrohmah dan Syafitri, "Inovasi Layanan Digital" (2026).

[37]Ramadhani, Iska, dan Ramadhan, "Pembiayaan Investasi Berbasis Syirkah" (2026).

[38]"OJK Wajibkan Bank Syariah Jaga Likuiditas dan Leverage sesuai Basel III pada 2026," *Bisnis.com*, 31 Oktober 2025, https://finansial.bisnis.com/read/20251031/231/1924957/ojk-wajibkan-bank-syariah-jaga-likuiditas-dan-leverage-sesuai-basel-iii-pada-2026.

lemah yang dapat memengaruhi reputasi dan kepercayaan. Pendekatan ini menjaga agar ambisi pertumbuhan tidak melampaui kemampuan bank mengelola risiko.

3.9 Implementasi dan Evaluasi Strategi

Implementasi strategi menuntut penerjemahan arah menjadi program, anggaran, struktur, dan budaya kerja. Pada bank syariah, tiga hal layak mendapat perhatian khusus. Pertama, penyelarasan target penjualan dengan prinsip kehati-hatian dan kejujuran informasi, agar insentif tenaga pemasar tidak mendorong praktik yang bertentangan dengan semangat akad. Kedua, pelatihan SDM yang berkelanjutan agar petugas memahami akad yang mereka jual. Ketiga, koordinasi antara unit bisnis, manajemen risiko, kepatuhan, dan Dewan Pengawas Syariah.

Evaluasi strategi dapat memakai kerangka kartu skor berimbang (*balanced scorecard*) yang memandang kinerja dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.[39] Untuk bank syariah, kerangka ini dapat diperluas dengan dimensi kepatuhan syariah dan kemaslahatan. Tabel 4 memberi contoh indikator yang dapat dipertimbangkan.

Tabel 4. Contoh indikator evaluasi strategi bank syariah

Perspektif	Contoh indikator	Keterangan
Keuangan	Pertumbuhan aset, *return on assets*, rasio pembiayaan bermasalah, rasio pembiayaan terhadap dana pihak ketiga	Mengukur kesehatan dan keberlanjutan usaha
Pelanggan	Pangsa pasar, jumlah nasabah aktif, tingkat kepuasan dan loyalitas	Mengukur penerimaan pasar atas produk
Proses internal	Waktu peluncuran produk, tingkat penyelesaian layanan digital, jumlah temuan kepatuhan	Mengukur efisiensi dan ketaatan prosedur
Pembelajaran dan pertumbuhan	Jam pelatihan akad dan fikih muamalah, tingkat pergantian pegawai	Mengukur kesiapan SDM
Kepatuhan dan kemaslahatan	Hasil pengawasan syariah, porsi pembiayaan sektor produktif dan usaha mikro, program literasi	Mengukur kesesuaian syariah dan dampak sosial

Sumber: adaptasi penulis dari Kaplan dan Norton (1996)
dengan penambahan dimensi kepatuhan dan kemaslahatan.

Evaluasi yang hanya berfokus pada aset dan laba dapat mendorong bank mengejar volume dengan mengorbankan kekhasan syariah. Sebaliknya, indikator kemaslahatan yang tidak diukur akan sulit dipertanggungjawabkan. Memadukan keduanya membantu manajemen menilai apakah pertumbuhan yang dicapai sejalan dengan tujuan didirikannya bank syariah.

SIMPULAN DAN SARAN

Kajian ini menyimpulkan empat hal. Pertama, kerangka manajemen strategi yang terdiri atas formulasi, implementasi, dan evaluasi dapat diterapkan pada bank syariah, dengan syarat kepatuhan syariah dan kemaslahatan ditempatkan sebagai bagian dari setiap tahap. Kedua, produk bank syariah tersusun dalam tiga kelompok, yaitu penghimpunan dana, penyaluran dana, dan jasa, dengan akad dan fatwa sebagai rujukan, sedangkan pembiayaan terkonsentrasi

[39]Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

pada akad murabahah dan musyarakah. Ketiga, pergeseran komposisi ke musyarakah belum otomatis berarti bagi hasil yang substantif, sehingga bank perlu membangun infrastruktur informasi dan pemantauan usaha. Keempat, digitalisasi dan inovasi produk menjadi sumber keunggulan bersaing apabila disertai tata kelola syariah, literasi nasabah, dan sistem yang sesuai karakteristik akad.

Berdasarkan simpulan tersebut, disarankan agar manajemen bank syariah memadukan gerbang kepatuhan syariah ke dalam proses pengembangan produk sejak tahap konsep, memperkuat kompetensi ganda sumber daya insani, dan menyertakan indikator kemaslahatan dalam evaluasi kinerja. Bagi regulator, insentif untuk pembiayaan bagi hasil yang substantif dan dukungan literasi keuangan syariah tetap diperlukan. Bagi peneliti berikutnya, studi lapangan atau kuantitatif dengan data Statistik Perbankan Syariah OJK terbaru dapat menguji hubungan antara strategi produk, komposisi pembiayaan, dan kinerja bank secara empiris.

DAFTAR PUSTAKA

Antonio, Muhammad Syafi'i. *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani, 2001.

Ascarya. *Akad dan Produk Bank Syariah*. Jakarta: Rajawali Pers, 2007.

Azhar, Muhamad Malik, dan Ahmad Afan Zaini. "Strategi Pengembangan Produk BSI KUR (Kredit Usaha Rakyat) Mikro di BSI KCP Lamongan Pasar Babat." *Al-Muzdahir: Jurnal Ekonomi Syariah* 4, no. 1 (2022).

Barney, Jay B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 99–120.

"Beroperasi 1 Februari 2021, Ini Logo dan Susunan Direksi Bank Syariah Indonesia." *Bisnis.com*, 27 Januari 2021. https://finansial.bisnis.com/read/20210127/231/1348808/beroperasi-1-februari-2021-ini-logo-dan-susunan-direksi-bank-syariah-indonesia.

David, Fred R., dan Forest R. David. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Edisi ke-16. Harlow: Pearson, 2017.

Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia. Fatwa No. 01 sampai No. 12/DSN-MUI/IV/2000; No. 19/DSN-MUI/IV/2001; No. 27/DSN-MUI/III/2002; dan No. 73/DSN-MUI/XI/2008.

"Dorong Market Share, Perbankan Syariah Belum Berminat Tempuh Jalur Konsolidasi." *Kontan*, 27 April 2026. https://keuangan.kontan.co.id/news/dorong-market-share-perbankan-syariah-belum-berminat-tempuh-jalur-konsolidasi.

Kaplan, Robert S., dan David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Karim, Adiwarman A. *Bank Islam: Analisis Fiqih dan Keuangan*. Edisi ke-4. Jakarta: Rajawali Pers, 2010.

Kotler, Philip, dan Kevin Lane Keller. *Marketing Management*. Edisi ke-15. Harlow: Pearson, 2016.

Otoritas Jasa Keuangan. "Membangun Perbankan Syariah yang Tangguh: Transformasi Menuju Kesejahteraan Ekonomi dan Sosial." Siaran Pers SP 175/GKPB/OJK/XI/2023. Jakarta, 27 November 2023.

"Perbankan Syariah Belum Minat Konsolidasi untuk Mendorong Market Share." *Kontan*. https://keuangan.kontan.co.id/news/perbankan-syariah-belum-minat-konsolidasi-untuk-mendorong-market-share.

Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

Ramadhani, Asri Tesi, Syukri Iska, dan Rifki Ramadhan. "Pembiayaan Investasi Berbasis Syirkah pada Perbankan Syariah di Indonesia: Antara Pertumbuhan Angka dan Substansi Bagi Hasil." *Iqtishaduna: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Hukum Ekonomi Syariah* 7, no. 4 (2026): 4172–4183. https://doi.org/10.24252/iqtishaduna.v7i4.69116.

Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan.

Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah.

Sa'idaturrohmah, Nur, dan Anna Putri Syafitri. "Inovasi Layanan Digital Berbasis Syariah sebagai Strategi Peningkatan Daya Saing Perbankan Syariah Indonesia." *Al-Musthofa* 1, no. 9 (2026). https://doi.org/10.58518/al-musthofa.v1i9.5006.

Wheelen, Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, dan Charles E. Bamford. *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. Edisi ke-15. Harlow: Pearson, 2018.