

# Manajemen strategi bank syariah dalam menghadapi persaingan dengan bank konvensional

**Aprilia Nur Khasanah**

Program Studi Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
e-mail: 230503110002@student.uin-malang.ac.id

## Kata Kunci:

Manajemen strategi, bank syariah, bank konvensional, daya saing, maqashid syariah

## Keywords:

Strategic management, Islamic banks, conventional banks, competitiveness, maqashid sharia

## ABSTRAK

Pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia terus meningkat, Pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia terus meningkat, namun secara pangsa pasar masih tertinggal dibandingkan bank konvensional. Kondisi ini menuntut penerapan manajemen strategi yang efektif agar bank syariah mampu bersaing secara sehat dan berkelanjutan. Artikel ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan analisis konseptual untuk membahas penerapan manajemen strategi dalam menghadapi persaingan tersebut. Fokus utama mencakup diferensiasi produk, transformasi digital, peningkatan literasi keuangan syariah, dan penguatan SDM.

Hasil analisis menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif bank syariah dapat dibangun melalui integrasi nilai maqashid syariah dengan inovasi modern, termasuk strategi digital dan pelayanan berbasis spiritual. Dengan strategi yang tepat, persaingan dengan bank konvensional dapat menjadi peluang untuk memperkuat identitas dan memperluas peran bank syariah dalam sistem keuangan nasional.

## ABSTRACT

The growth of Islamic banking in Indonesia continues to increase, but in terms of market share, it still lags behind conventional banks. This condition requires the implementation of effective strategic management so that Islamic banks can compete healthily and sustainably. This article uses a qualitative descriptive method with a conceptual analysis approach to discuss the application of strategic management in facing such competition. The main focus includes product differentiation, digital transformation, increasing Islamic financial literacy, and strengthening human resources. The analysis results indicate that the competitive advantage of Islamic banks can be built through the integration of maqashid sharia values with modern innovations, including digital strategies and spiritually based services. With the right strategy, competition with conventional banks can become an opportunity to strengthen the identity and expand the role of Islamic banks in the national financial system.

## Pendahuluan

Industri perbankan merupakan tulang punggung sistem keuangan suatu negara. Dalam konteks Indonesia, dual banking system yaitu keberadaan bank konvensional dan bank syariah secara berdampingan memberi dinamika tersendiri terhadap stabilitas dan pertumbuhan ekonomi nasional. Bank konvensional masih mendominasi pangsa pasar perbankan nasional dengan proporsi lebih dari 90% total aset perbankan. Sementara itu, meskipun bank syariah menunjukkan pertumbuhan yang stabil, pangsa pasarnya masih relatif kecil. Data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menunjukkan bahwa pada tahun 2024, pangsa pasar perbankan syariah berada pada kisaran 7,5% dari total perbankan nasional (Otoritas Jasa Keuangan., 2024).



Kesenjangan ini menjadi tantangan besar bagi bank syariah untuk memperkuat daya saing. Di sisi lain, kondisi ini juga membuka peluang bagi bank syariah untuk memperluas pasar dengan strategi manajemen yang adaptif, inovatif, dan sesuai dengan prinsip Islam. Dalam konteks persaingan global dan era digital, bank syariah tidak cukup hanya mengandalkan citra religius, tetapi harus mampu menawarkan nilai tambah berupa layanan unggul, efisiensi, dan solusi keuangan yang relevan bagi masyarakat modern (Kim & Mauborgne, 2005). Penelitian ini penting karena persaingan antara bank syariah dan konvensional tidak hanya terjadi pada level produk dan layanan, tetapi juga pada strategi jangka panjang untuk membentuk positioning di pasar. Oleh karena itu, manajemen strategi menjadi instrumen utama dalam menentukan arah pengembangan dan keunggulan kompetitif bank syariah. Artikel ini akan membahas konsep manajemen strategi dalam konteks syariah, faktor-faktor persaingan yang relevan, strategi yang dapat diterapkan, serta integrasi nilai-nilai Islam dalam formulasi strategi tersebut (Kim & Mauborgne, 2005).

## **Pembahasan**

### **Konteks Persaingan Perbankan Syariah dan Konvensional di Indonesia**

Perbankan syariah di Indonesia tumbuh dalam kerangka dual banking system yang memberikan ruang bagi dua sistem keuangan untuk beroperasi berdampingan: sistem konvensional dan sistem berbasis syariah. Meskipun telah beroperasi selama lebih dari dua dekade, pangsa pasar bank syariah masih sekitar 7–8% dari total perbankan nasional. Angka ini menunjukkan masih adanya kesenjangan yang cukup lebar antara dua sistem perbankan tersebut (Otoritas Jasa Keuangan., 2024). Sementara bank konvensional memiliki jaringan luas, modal besar, dan teknologi yang lebih matang, bank syariah membawa nilai lebih berupa prinsip keadilan, transparansi, dan keberlanjutan sosial. Namun, nilai-nilai tersebut belum sepenuhnya dimanfaatkan secara strategis sebagai keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Inilah pentingnya penerapan manajemen strategi secara serius dan terarah (Kim & Mauborgne, 2005). Dalam industri keuangan, manajemen strategi bukan hanya alat perencanaan, tetapi juga mekanisme pengambilan keputusan jangka panjang. Bank syariah membutuhkan strategi yang dapat memperkuat posisinya di pasar, mengoptimalkan sumber daya, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan perilaku konsumen yang semakin digital (Kim & Mauborgne, 2005).

### **Tantangan Utama Bank Syariah dalam Persaingan**

#### ***Pangsa Pasar yang Masih Terbatas***

Masyarakat Indonesia mayoritas beragama Islam, namun tidak semua menjadi nasabah bank syariah (Otoritas Jasa Keuangan., 2024). Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor: kurangnya literasi keuangan syariah, persepsi bahwa produk bank syariah sama saja dengan bank konvensional, serta belum meratanya jaringan pelayanan bank syariah

di berbagai wilayah. Pangsa pasar yang kecil menjadi tantangan besar dalam hal efisiensi biaya operasional dan ekspansi bisnis (Antonio, 2001)

### **Keterbatasan Inovasi Produk**

Produk yang di tawarkan di perbankan syariah yaitu pembiayaan dan simpanan (Jaya, 2020). Banyak produk bank syariah yang cenderung meniru struktur produk bank konvensional, sehingga perbedaan antara keduanya tidak cukup jelas di mata masyarakat awam. Misalnya, pembiayaan murabahah sering dianggap sama saja dengan kredit konvensional karena bentuk cicilannya mirip, padahal prinsip akadnya berbeda. Minimnya inovasi ini membuat daya tarik bank syariah kurang kompetitif.

### **Perkembangan Teknologi yang Belum Merata**

Bank konvensional telah lebih dahulu mengembangkan digital banking, mobile apps, dan internet banking dengan fitur yang lengkap (Sukmana, 2020). Sebagian besar bank syariah masih tertinggal dalam hal user experience dan kecepatan adopsi teknologi. Akibatnya, generasi muda dan masyarakat urban lebih memilih layanan perbankan konvensional yang lebih praktis (Porter, 1985).

### **Keterbatasan SDM dan Infrastruktur**

Tantangan lainnya adalah masih terbatasnya tenaga kerja bank syariah yang benar-benar memahami baik prinsip syariah maupun teknologi perbankan modern. Infrastruktur pendukung seperti kantor cabang, jaringan ATM, dan layanan digital juga belum seluas bank konvensional (Huda & Nasution, 2019)

### **Pentingnya Manajemen Strategi dalam Konteks Syariah**

Manajemen strategi dalam konteks bank syariah bukan sekadar rencana bisnis, tetapi juga mencakup orientasi nilai (Kim & Mauborgne, 2005). Prinsip maqashid syariah menjaga agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta menjadi kerangka etis dalam penyusunan strategi. Artinya, setiap kebijakan dan langkah strategis bank syariah harus memberikan manfaat (masalah) bagi masyarakat, tidak hanya keuntungan finansial (Karim, 2019). Berbeda dengan bank konvensional yang berorientasi profit semata, bank syariah harus mampu memadukan orientasi sosial dan bisnis. Ini menjadi keunikan yang jika dimanfaatkan dengan baik, justru dapat memperkuat posisi kompetitifnya. Misalnya, produk pembiayaan berbasis kemitraan dapat memberikan dampak ekonomi yang lebih luas dibandingkan sistem bunga. Strategi yang kuat juga penting untuk menciptakan positioning yang jelas di mata masyarakat. Bank syariah perlu menegaskan identitasnya sebagai lembaga keuangan yang etis, adil, dan berkelanjutan, bukan hanya sebagai alternatif “tanpa riba” (Kim & Mauborgne, 2005)

### **Strategi Diferensiasi Produk dan Layanan**

#### **Membangun Keunikan Produk**

Salah satu kelemahan utama bank syariah saat ini adalah kurangnya diferensiasi produk. Padahal, dalam teori strategi kompetitif Porter, diferensiasi adalah salah satu cara utama memenangkan persaingan. Bank syariah dapat mengembangkan produk-produk yang benar-benar mencerminkan prinsip syariah dan tidak sekadar “dikonversi” dari produk konvensional (Porter, 1985) Contoh skema musyarakah dan mudharabah

untuk pembiayaan UMKM dan bisnis start-up berbasis bagi hasil, wakaf produktif sebagai sumber pendanaan sosial yang dapat digabungkan dengan pembiayaan investasi, kartu pembiayaan syariah berbasis akad ijarah atau kafalah yang tidak mengandung bunga (Kim & Mauborgne, 2005).

### **Membangun Nilai Tambah (Value Proposition)**

Masyarakat tidak akan tertarik pada produk yang sekadar berbeda dalam istilah. Oleh karena itu, bank syariah harus menawarkan value proposition yang jelas, misalnya transparansi kontrak, kepastian hukum syariah, pelayanan yang lebih personal, dan kepedulian sosial. Nilai ini harus dikomunikasikan secara konsisten agar membentuk citra merek yang kuat.

### **Meningkatkan Kualitas Layanan Nasabah**

Kualitas pelayanan akan berdampak pada peningkatan kepercayaan nasabah maupun calon nasabah. Perbankan syariah perlu memperhatikan faktor kualitas pelayanan dalam rangka mempertahankan rasa loyal nasabah (Nugraha & Solekah, 2021). Pelayanan yang cepat, ramah, dan berbasis nilai spiritual akan menciptakan pengalaman nasabah yang unik. Bank syariah dapat memanfaatkan CRM (Customer Relationship Management) berbasis prinsip amanah dan kejujuran untuk membangun loyalitas jangka panjang.

### **Strategi Transformasi Digital**

Di era industri 4.0, transformasi digital bukan lagi pilihan, melainkan keharusan. Banyak masyarakat kini lebih memilih bertransaksi secara online dibandingkan datang ke kantor cabang (Wheelen & David Hunger, 2018). Bank konvensional telah lebih maju dalam hal ini, sehingga bank syariah harus mengejar ketertinggalan dengan strategi digital yang serius. Langkah-langkah strategis yang dapat dilakukan antara lain: (Kim & Mauborgne, 2005)

1. Membangun mobile banking syariah yang user-friendly, cepat, dan aman.
2. Mengembangkan layanan digital onboarding sehingga nasabah dapat membuat rekening tanpa harus ke cabang.
3. Integrasi dengan fintech syariah seperti platform pembiayaan peer-to-peer halal, e-wallet syariah dan marketplace islami.
4. Pengembangan big data dan AI untuk memahami perilaku nasabah dan memberikan layanan personal.

Selain meningkatkan efisiensi operasional, digitalisasi juga memungkinkan bank syariah menjangkau wilayah-wilayah yang selama ini belum terlayani oleh jaringan fisik.

### **Strategi Pemasaran dan Literasi Keuangan Syariah**

Persaingan tidak akan dimenangkan hanya dengan produk bagus, tetapi juga kemampuan membangun kesadaran dan kepercayaan masyarakat (Antonio, 2001). Di sinilah peran pemasaran dan edukasi menjadi sangat penting (Kim & Mauborgne, 2005).

### **Kampanye Literasi Keuangan Syariah**

Rendahnya pemahaman masyarakat terhadap perbedaan fundamental antara sistem konvensional dan syariah menjadi penghambat pertumbuhan. Bank syariah perlu aktif melakukan edukasi melalui berbagai saluran seminar, media sosial, podcast, pesantren, kampus, dan komunitas bisnis (Antonio, 2001).

### **Branding yang Modern dan Religius**

Banyak masyarakat, terutama generasi muda, menganggap bank syariah ketinggalan zaman. Maka, strategi branding perlu menggabungkan unsur religius dengan kesan modern dan profesional. Logo, warna, desain aplikasi, hingga cara berkomunikasi dengan nasabah harus mencerminkan citra modern yang Islami (Kim & Mauborgne, 2005).

### **Segmentasi Pasar yang Tepat**

Alih-alih menyasar semua segmen secara umum, bank syariah dapat fokus pada segmen yang potensial seperti pelaku UMKM Muslim, komunitas pesantren, generasi muda digital native, dan masyarakat urban yang menginginkan keuangan etis.

### **Penguatan Sumber Daya Manusia dan Kepemimpinan Strategis**

Menurut Nawawi (2001) dalam Gaol (2014), Sumber daya manusia (SDM) adalah orang yang berkerja dan berfungsi sebagai asset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya. Menurut Hasibuan (2011), Manajemen SDM adalah ilmu dan seni dalam mengatur proses hubungan dan proses tenaga kerja agar efektif dan efisien serta membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Menurut Filippo (1984) dalam Gaol (2014) Manajemen SDM adalah proses merencanakan, mengorganisir atau mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan pengadaan, pengembangan, kompensasi, penyatuan, perawatan atau pemeliharaan, dan pemisahan atau pelepasan sumber daya manusia kepada tujuan-tujuan akhir individu organisasi dan masyarakat yang telah dicapai (Fauzan dkk., 2019). Strategi yang bagus tidak akan berjalan tanpa SDM yang kompeten. Bank syariah membutuhkan karyawan dan pimpinan yang memahami dua hal sekaligus: prinsip syariah dan keuangan modern (Huda & Nasution, 2019). Langkah strategis dalam bidang SDM meliputi:

1. Pelatihan terpadu bagi pegawai mengenai akad syariah, inovasi produk, dan teknologi digital.
2. Program sertifikasi syariah untuk meningkatkan profesionalisme.
3. Pengembangan kepemimpinan strategis berbasis nilai Islam, sehingga keputusan bisnis selalu mempertimbangkan aspek etika dan masalah.
4. Membangun budaya kerja yang amanah, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan teknologi (Kim & Mauborgne, 2005)

### **Integrasi Nilai Islam dalam Strategis Bisnis**

Keunggulan utama bank syariah adalah landasan nilai Islam. Nilai tauhid menuntun bahwa setiap aktivitas bisnis merupakan bentuk ibadah dan amanah. Nilai keadilan memastikan bahwa semua transaksi dilakukan secara transparan dan tidak merugikan salah satu pihak. Nilai masalah menuntun agar strategi bank syariah tidak hanya

menguntungkan bank, tetapi juga membawa manfaat bagi masyarakat luas (Kim & Mauborgne, 2005). Integrasi nilai-nilai ini akan membedakan bank syariah dari bank konvensional secara esensial, bukan hanya secara formal. Dalam jangka panjang, hal ini akan membentuk citra positif, meningkatkan loyalitas nasabah, dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (sustainable competitive advantage).

### **Model Strategi Komprehensif bagi Bank Syariah**

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat disusun model strategi komprehensif bagi bank syariah dalam menghadapi persaingan dengan bank konvensional: (Kim & Mauborgne, 2005)

1. Strategi Diferensiasi Produk: Produk berbasis akad khas syariah, layanan personal dan transparan, nilai tambah spiritual dan social (Porter, 1985).
2. Strategi Transformasi Digital: Mobile banking modern, integrasi fintech syariah, pemanfaatan big data dan AI (Wheelen & David Hunger, 2018).
3. Strategi Pemasaran dan Literasi: Kampanye edukasi syariah, branding religious-modern, segmentasi pasar strategis (Kim & Mauborgne, 2005).
4. Strategi SDM dan Kepemimpinan: Pelatihan dan sertifikasi syariah, kepemimpinan berbasis maqashid, budaya kerja Amanah dan adaptif (Huda & Nasution, 2019)
5. Integrasi Nilai Islam: Tauhid sebagai landasan visi, keadilan dalam operasional, masalah sebagai tujuan strategis (Kim & Mauborgne, 2005)

Model ini bukan sekadar rencana jangka pendek, tetapi kerangka jangka panjang yang dapat memperkuat daya saing bank syariah di tengah dominasi bank konvensional.

### **Peluang Masa Depan dan Rekomendasi Strategis**

Melihat tren perkembangan global, masa depan perbankan syariah sangat menjanjikan. Peningkatan kesadaran masyarakat terhadap keuangan halal, pertumbuhan ekonomi Islam global, dan dukungan regulasi nasional memberikan peluang besar. Namun, peluang ini hanya bisa dimanfaatkan jika bank syariah berani melakukan transformasi strategis (Kim & Mauborgne, 2005). Beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan:

1. Fokus pada inovasi, bukan imitasi. Bank syariah harus menciptakan produk yang unik, bukan sekadar menyesuaikan produk konvensional.
2. Mengadopsi teknologi secara agresif. Digitalisasi harus menjadi prioritas untuk memperluas akses pasar.
3. Membangun ekosistem syariah terpadu. Kolaborasi dengan fintech, koperasi syariah, dan lembaga zakat dapat memperkuat peran bank syariah dalam perekonomian.
4. Mengutamakan masalah. Setiap strategi harus memberikan dampak positif bagi masyarakat, bukan hanya keuntungan bagi bank (Kim & Mauborgne, 2005).

Dengan strategi yang tepat, bank syariah tidak hanya akan mampu bertahan dalam persaingan, tetapi juga menjadi motor utama transformasi keuangan yang adil dan inklusif di Indonesia (Kim & Mauborgne, 2005).

## Kesimpulan

Persaingan antara bank syariah dan bank konvensional di Indonesia merupakan konsekuensi dari sistem perbankan ganda yang memberi ruang bagi keduanya untuk berkembang. Dalam kondisi ini, bank syariah tidak cukup hanya mengandalkan nilai religius sebagai pembeda, tetapi perlu mengembangkan manajemen strategi yang komprehensif untuk memperkuat daya saing. Dari pembahasan yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa strategi kunci bagi bank syariah meliputi:

1. Diferensiasi produk dan layanan, dengan mengoptimalkan akad-akad khas syariah dan menciptakan nilai tambah yang unik.
2. Transformasi digital, guna meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan pengalaman nasabah.
3. Peningkatan literasi dan pemasaran keuangan syariah, untuk memperkuat pemahaman masyarakat dan memperluas basis nasabah.
4. Penguatan SDM dan kepemimpinan strategis, agar implementasi strategi berjalan efektif.
5. Integrasi nilai maqashid syariah dalam setiap kebijakan dan keputusan bisnis, sehingga strategi bersifat etis, berkeadilan, dan berkelanjutan.

Dengan penerapan strategi tersebut, bank syariah tidak hanya mampu bertahan dalam kompetisi, tetapi juga dapat menjadi motor penggerak keuangan Islam yang inovatif, modern, dan berorientasi kemaslahatan masyarakat.

## Daftar Pustaka

- Antonio, M. S. (2001). *Bank syariah: Dari teori ke praktik*. Gema Insani Press.  
<https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=382523>.
- Fauzan, H., Humaira, C., & Wicaksono, A. T. S. (2019). Manajemen Sumberdaya Manusia Bank Syariah: Dapatkah Meningkatkan Kinerja Karyawan Kontrak? *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*, 6(1), 77. <https://doi.org/10.24252/minds.v6i1.9118>  
<https://repository.uin-malang.ac.id/5091/1/SDM%20di%20Perbankan%20Syariah.pdf>.
- Huda, N., & Nasution, M. E. (2019). *Manajemen Strategi Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Prenadamedia Group.  
<https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1118566>
- Jaya, T. J. (2020). Branding Perbankan Syariah Melalui Produk-Produk Pendanaan. *Islamic Banking : Jurnal Pemikiran dan Pengembangan Perbankan Syariah*, 6(1), 69–80. <https://doi.org/10.36908/isbank.v6i1.133>. [https://repository.uin-malang.ac.id/6543/?utm\\_source](https://repository.uin-malang.ac.id/6543/?utm_source).
- Karim, A. A. (2019). *Ekonomi Islam: Suatu Kajian Kontemporer*. Gema Insani Press.  
<https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=457469>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.  
<https://www.blueoceanstrategy.com/book/>

- Nugraha, R. I. C., & Solekah, N. A. (2021). Antecedents of Loyalty: Islamic Branding, Service Quality and Trust. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 6(2), 283–296. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v6i2.15770>  
<https://repository.uin-malang.ac.id/9950/1/9950.pdf>.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2024). *Statistik Perbankan Syariah Indonesia*. Jakarta: OJK. <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. <https://hbr.org/product/competitive-advantage/85085-HBK-ENG>
- Sukmana, R. (2020). Development of Islamic Banking in Indonesia. *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance* 6(1), 117–138. <https://jimf-bi.org/index.php/JIMF/article/view/1060>
- Wheelen, T. L., & David Hunger, J. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategic-management-and-business-policy/P200000001235>