

# Manajemen strategi di perbankan syariah: Konsep, implementasi dan tantangan

Ike Silvia Fitroh

Program Studi Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
e-mail: 230503110019@student.uin-malang.ac.id

## Kata Kunci:

Manajemen strategi;  
perbankan syariah;  
manajemen risiko;  
digitalisasi; keberlanjutan.

## Keywords:

Strategic management;  
Islamic banking; risk  
management;  
digitalization;  
sustainability.

## ABSTRAK

Strategi manajemen memiliki peran krusial dalam pengelolaan bank syariah untuk menjamin pertumbuhan berkelanjutan, peningkatan kinerja, serta stabilitas keuangan yang selaras dengan prinsip-prinsip syariah. Penelitian ini membahas konsep strategi manajemen serta keterkaitannya dengan manajemen risiko dalam industri perbankan syariah di Indonesia, dengan fokus pada studi kasus Bank Mandiri Syariah (BMS) dan proses integrasi tiga bank syariah besar menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui tinjauan literatur dari penelitian terdahulu dan sumber data sekunder. Hasil kajian menunjukkan bahwa sinergi antara strategi manajemen dan manajemen risiko berkontribusi signifikan terhadap peningkatan daya saing, efisiensi operasional, serta penguatan inovasi

layanan digital. Integrasi tersebut tidak hanya memperkuat kepercayaan nasabah, tetapi juga memastikan seluruh kegiatan operasional sesuai dengan prinsip syariah. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan strategi inovatif dan pemanfaatan teknologi digital secara optimal untuk meningkatkan kualitas layanan, memperluas jangkauan pasar, dan mendukung keberlanjutan industri perbankan syariah di era transformasi digital.

## ABSTRACT

Management strategy plays a crucial role in the management of Islamic banks to ensure sustainable growth, improved performance, and financial stability in line with sharia principles. This study discusses the concept of management strategy and its relationship to risk management in the Islamic banking industry in Indonesia, focusing on a case study of Bank Mandiri Syariah (BMS) and the integration process of three large Islamic banks into Bank Syariah Indonesia (BSI). The research method uses a qualitative approach through a literature review of previous research and secondary data sources. The results of the study indicate that the synergy between management strategy and risk management contributes significantly to increased competitiveness, operational efficiency, and strengthening digital service innovation. This integration not only strengthens customer trust but also ensures that all operational activities are in accordance with sharia principles. This study recommends the development of innovative strategies and optimal utilization of digital technology to improve service quality, expand market reach, and support the sustainability of the Islamic banking industry in the era of digital transformation.



This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](#) license.

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

## Pendahuluan

Perbankan syariah di Indonesia menunjukkan perkembangan pesat sejak awal kemunculannya pada dekade 1990-an, seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap sistem keuangan berbasis prinsip Islam. Penguatan sektor ini semakin nyata setelah diterbitkannya Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 yang menjadi landasan hukum bagi operasional, perizinan, dan pengawasan bank syariah di Indonesia. Sistem keuangan syariah menolak praktik riba (interest), spekulasi (gharar), serta transaksi yang bertentangan dengan nilai-nilai halal. Sebagai gantinya, bank syariah mengimplementasikan akad-akad seperti mudharabah, musyarakah, murabahah, dan ijarah dalam berbagai produk keuangan, termasuk pembiayaan, tabungan, dan deposito, yang berorientasi pada keadilan, transparansi, dan keberkahan ekonomi.

Laporan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat bahwa industri perbankan syariah di Indonesia mengalami pertumbuhan rata-rata tahunan (CAGR) di atas 18% pada periode 2016–2021, menunjukkan peningkatan signifikan pada aset, pembiayaan, dan penghimpunan dana. Bahkan, berdasarkan State of the Global Islamic Economy Report 2023, Indonesia menempati posisi ketiga dunia dalam pengembangan ekonomi dan keuangan syariah dengan laju pertumbuhan sekitar 12%.

Salah satu entitas yang memiliki peran strategis dalam perkembangan tersebut adalah Bank Mandiri Syariah (BMS), yang kini menjadi bagian dari Bank Syariah Indonesia (BSI) melalui proses integrasi tiga bank syariah besar nasional. BMS secara konsisten menerapkan prinsip syariah dalam pengelolaan produk dan layanan perbankan, serta mengembangkan inovasi digital guna memperluas akses layanan keuangan umat. Dalam konteks tersebut, penerapan manajemen strategis dan manajemen risiko menjadi elemen penting untuk menjamin keberlanjutan dan ketahanan lembaga. Manajemen strategis berfungsi merumuskan arah kebijakan dan langkah adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis, sementara manajemen risiko memastikan setiap potensi risiko dapat diidentifikasi, diukur, dan dikendalikan secara sistematis agar operasional bank tetap stabil dan berdaya saing.

Transformasi digital dan dinamika ekonomi global yang semakin kompleks menuntut industri perbankan syariah untuk beradaptasi melalui strategi manajemen yang inovatif, berkelanjutan, dan berbasis nilai syariah. Dalam konteks tersebut, Bank Syariah Indonesia (BSI) sebagai hasil penggabungan tiga bank syariah milik BUMN Bank Mandiri Syariah, BNI Syariah, dan BRI Syariah menjadi tonggak penting dalam konsolidasi kekuatan perbankan syariah nasional. Integrasi ini tidak hanya memperbesar kapasitas modal dan memperluas jaringan layanan, tetapi juga memperkuat posisi BSI sebagai lembaga keuangan syariah terbesar di Indonesia yang berperan strategis dalam mempercepat pertumbuhan ekonomi halal.

Perkembangan teknologi dan perubahan ekonomi global menuntut industri perbankan syariah untuk bertransformasi melalui strategi manajemen yang adaptif dan berkelanjutan (Aprilia Dwi Ratnasari & Rini Safitri, 2024). Dalam konteks tersebut, Bank Syariah Indonesia (BSI), hasil penggabungan Bank Mandiri Syariah, BNI Syariah, dan BRI Syariah, menjadi simbol penguatan industri perbankan syariah nasional. Proses integrasi

ini menciptakan sinergi sumber daya, memperbesar modal, serta memperluas jaringan layanan dengan tetap berlandaskan prinsip syariah (Asmawi et al., 2025).

Manajemen strategi pada perbankan syariah tidak sekadar diarahkan untuk mencapai profitabilitas dan keunggulan kompetitif, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab sosial dan moral sesuai nilai keadilan, keberlanjutan, serta kesejahteraan umat. Analisis lingkungan internal dan eksternal, seperti pendekatan SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), menjadi instrumen penting dalam merumuskan strategi yang tepat untuk memperkuat daya saing serta mengantisipasi risiko yang dapat memengaruhi stabilitas operasional (Awalin & Devi, 2025).

Penerapan manajemen strategis yang efektif menjadi faktor penting bagi BSI dalam menghadapi persaingan, perubahan pasar, dan percepatan digitalisasi layanan. Manajemen strategis tidak hanya berorientasi pada efisiensi dan profitabilitas, tetapi juga mencerminkan nilai keadilan, keberlanjutan, dan kesejahteraan umat. Analisis lingkungan internal dan eksternal melalui pendekatan SWOT digunakan untuk mengidentifikasi peluang serta risiko yang perlu diantisipasi dalam pengembangan strategi (Aqil et al., 2024).

## Pembahasan

### Konsep Manajemen Strategi dalam Perbankan Syariah

Menurut Jim Hom Yam (2020), manajemen strategi merupakan proses terpadu yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan lintas fungsi untuk membantu organisasi memperoleh serta mempertahankan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Dalam konteks perbankan syariah, manajemen strategi tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan bisnis, tetapi juga memastikan setiap kebijakan, pengelolaan sumber daya, dan langkah operasional sejalan dengan prinsip-prinsip syariah. Proses ini melibatkan penetapan arah strategis, pengoptimalan sumber daya, serta penyesuaian terhadap dinamika pasar guna menjaga keberlanjutan dan relevansi bank di tengah perubahan industri keuangan yang cepat.

Manajemen strategi dalam perbankan syariah berfungsi sebagai kerangka utama dalam mengarahkan operasional dan pengambilan keputusan agar tetap selaras antara tujuan bisnis dan nilai-nilai syariah. Prinsip keadilan, transparansi, dan keberlanjutan menjadi landasan utama dalam setiap langkah strategis yang diambil, sehingga aktivitas perbankan tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada kemaslahatan ekonomi dan sosial. Melalui pendekatan manajemen strategis, bank syariah dapat merumuskan kebijakan yang adaptif terhadap perubahan pasar sekaligus menjaga kepatuhan terhadap ketentuan syariah.

Dalam konteks Bank Syariah Indonesia (BSI), hasil konsolidasi dari tiga bank syariah besar milik BUMN, penerapan strategi manajemen difokuskan pada penguatan daya saing, efisiensi operasional, serta pengembangan inovasi digital untuk menjawab kebutuhan nasabah di era transformasi finansial. Sinergi yang terbentuk dari proses integrasi memungkinkan optimalisasi sumber daya, peningkatan kualitas layanan, serta perluasan pangsa pasar baik nasional maupun global. Melalui strategi yang terarah dan

berkelanjutan, BSI mampu mempertahankan stabilitas kinerja sekaligus memperkuat posisinya sebagai lembaga keuangan syariah terdepan di Indonesia (Kusumaningrum et al., 2024).

Dalam konteks Bank Syariah Indonesia (BSI), analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) menjadi alat penting untuk menilai posisi strategis bank dan merumuskan langkah yang tepat dalam menghadapi dinamika industri keuangan. Kekuatan BSI terletak pada permodalan besar hasil konsolidasi, jaringan layanan yang luas, serta kapasitas inovasi produk keuangan syariah. Namun, tantangan yang muncul seperti proses integrasi teknologi informasi, penyesuaian budaya organisasi, dan persaingan dari bank konvensional maupun fintech perlu diantisipasi melalui strategi yang adaptif dan berorientasi pada keberlanjutan jangka Panjang (Hisam Muhammad, 2023).

### **Implementasi Strategi pada Bank Syariah Indonesia Pasca Merger**

Sebagai hasil merger tiga bank syariah milik BUMN, Bank Syariah Indonesia (BSI) menghadapi tantangan integrasi sistem, konsolidasi budaya kerja, dan harmonisasi produk. Untuk menjawab tantangan tersebut, BSI menerapkan strategi transformasi digital secara menyeluruh dengan memperkuat layanan berbasis teknologi finansial (fintech), inovasi pembiayaan syariah, serta pengembangan produk untuk segmen UMKM dan konsumsi (Cahyaningrum & Hasan, 2024). Selain itu, penguatan manajemen risiko menjadi pilar utama strategi BSI dalam menjaga stabilitas kinerja. Langkah-langkahnya meliputi pengawasan ketat terhadap Non-Performing Financing (NPF), diversifikasi portofolio pembiayaan, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan sertifikasi professional (Rahmatullah, 2022).

### **Peran Digitalisasi dalam Manajemen Strategi Perbankan Syariah**

Digitalisasi menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efisiensi dan daya saing bank syariah di era ekonomi digital. BSI mengembangkan berbagai kanal layanan digital seperti mobile banking syariah, sistem pembayaran elektronik, serta platform edukasi keuangan yang bertujuan memperluas inklusi keuangan dan meningkatkan loyalitas nasabah (Mardia Shintia Devi Gultom, 2022).

Penerapan teknologi digital juga memungkinkan bank menciptakan produk inovatif berbasis kebutuhan pasar dan mempercepat proses layanan. Strategi ini memperkuat posisi BSI sebagai lembaga keuangan modern yang mampu bersaing dengan bank konvensional maupun entitas fintech lainnya (Ulfa Mariyam & Fasa Iqbal, 2024).

### **Tantangan dan Strategi Mitigasi dalam Manajemen Risiko**

Perbankan syariah memiliki karakteristik risiko yang berbeda dari sistem konvensional, terutama terkait risiko kepatuhan syariah, reputasi, serta volatilitas pasar. Untuk memitigasi risiko tersebut, BSI menerapkan sistem tata kelola dan audit syariah yang independen, didukung pemanfaatan teknologi untuk mendeteksi potensi risiko secara dini (Saputra & Juharuddin, 2024). Manajemen risiko kredit juga diperkuat melalui evaluasi kelayakan pembiayaan dan diversifikasi produk agar portofolio bank tetap sehat. Strategi ini tidak hanya menjaga stabilitas keuangan, tetapi juga memperkuat

kepercayaan nasabah dan mendukung keberlanjutan industri perbankan syariah secara nasional (Fasa, 2013).

## Kesimpulan dan Saran

Manajemen strategi menjadi elemen fundamental dalam menjaga keberlangsungan, efektivitas, dan daya saing industri perbankan syariah di Indonesia. Bank Syariah Indonesia (BSI) sebagai hasil konsolidasi tiga bank syariah BUMN telah berhasil menerapkan kerangka manajemen strategis yang menyeluruh, mencakup aspek perencanaan, implementasi, dan pengawasan yang berlandaskan prinsip keadilan, transparansi, dan keberlanjutan. Pendekatan ini tidak hanya berorientasi pada peningkatan profitabilitas, tetapi juga memastikan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah dan kontribusi terhadap pembangunan ekonomi umat (Widianto Putri & Ningtyas, 2022).

Analisis strategis berbasis SWOT berperan penting dalam mengidentifikasi potensi kekuatan internal dan peluang pasar, sekaligus memetakan risiko yang harus diantisipasi. BSI mampu memanfaatkan hasil analisis tersebut untuk memperkuat inovasi produk dan digitalisasi layanan, seperti mobile banking dan pembiayaan mikro syariah, guna memperluas inklusi keuangan. Integrasi antara manajemen strategi dan manajemen risiko menjadi faktor utama dalam menjaga stabilitas keuangan serta reputasi lembaga. Selain itu, transformasi digital terbukti menjadi katalisator bagi peningkatan efisiensi operasional, kualitas layanan, dan daya saing bank di tengah perkembangan industri keuangan yang semakin kompetitif.

Bank Syariah Indonesia disarankan untuk terus memperkuat kerangka manajemen strategis yang adaptif terhadap dinamika ekonomi, perkembangan teknologi, serta perubahan perilaku nasabah. Penguatan strategi ini perlu didukung oleh peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan tata kelola organisasi yang kolaboratif agar setiap kebijakan strategis dapat diimplementasikan secara konsisten di seluruh lini operasional. Investasi berkelanjutan dalam teknologi informasi juga menjadi keharusan, terutama untuk meningkatkan keamanan data, efisiensi transaksi, dan kualitas layanan digital berbasis prinsip syariah. Selain itu, pendekatan manajemen risiko yang lebih terintegrasi dan inovatif perlu diterapkan guna meminimalkan potensi risiko operasional, reputasi, maupun kepatuhan. Bank juga perlu memperluas jangkauan layanan kepada sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) serta masyarakat non-bank guna memperkuat inklusi keuangan syariah dan kontribusi terhadap pembangunan ekonomi nasional. Kolaborasi strategis dengan lembaga keuangan lain, regulator, dan pelaku industri digital akan menjadi langkah penting untuk menjaga daya saing dan memastikan keberlanjutan pertumbuhan Bank Syariah Indonesia di masa mendatang.

## Daftar Pustaka

Aprilia Dwi Ratnasari, & Rini Safitri. (2024). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Penggunaan BSI Mobile di Malang Raya. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(9), 6798–6817. <https://repository.uin->

- malang.ac.id/21415/
- Aqil, M. Y., Maharani, P. N., Wibowo, A., Andini, V. R., & Khalidah, I. S. (2024). SWOT Analysis for Business Strategy Development. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 2(4), 222–233. <https://doi.org/10.69693/ijim.v2i4.231>
- Asmawi, M., As-, U. I., Rahmawati, N. S., & As-, U. I. (2025). Inovasi dan Tantangan Perbankan Syariah di Era perkembangan zaman . Seiring dengan kemajuan teknologi informasi dan beberapa jenis pekerjaan di sektor perbankan , termasuk profesi teller . Menteri. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Perbankan Syariah*, 9(1), 93–106. <https://doi.org/https://doi.org/10.34005/elarbah.v9i1.4543>
- Awalin, H., & Devi, N. (2025). Peran analisis SWOT pada manajemen strategi perbankan syariah. 3, 283–292.
- Cahyaningrum, D., & Hasan, I. (2024). Factors That Influence Customer Loyalty Through Customer Satisfaction Mediation At Bank Syariah Indonesia (BSI). *Jurnal Ecogen*, 7(2), 265. <https://repository.uin-malang.ac.id/20019/>
- Fasa, M. I. (2013). Tantangan dan Strategi Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia. *Jurnal EKONOMI ISLAM*, 2(1), 19–40. <https://doi.org/https://doi.org/10.21111/iej.v2i1.163>
- Hisam Muhammad. (2023). Tinjauan Kerja Bnk Syariah Indonesia (BSI): Perkuat Aset dan Visi Misi. *Currency: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 02(1), 2963–7465. <https://doi.org/https://doi.org/10.32806/ccy.v2i1.238>
- Kusumaningrum, D., Sari, P. A., Panjaitan, A. Y., & Panggiarti, E. K. (2024). Pengaruh Kombinasi Bisnis Pt. Bank Syariah Indonesia (Bsi) Tbk Terhadap Perkembangan Ekonomi Syariah Di Indonesia. *CEMERLANG : Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 4(1), 169–179. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/cemerlang.v4i1.2304>
- Mardia Shintia Devi Gultom, M. K. R. (2022). Problematika Perbankan Syariah: Solusi dan Strategi Digitaliasasi dalam Meningkatkan Kualitas Produkdan LayananPerbankan. *Journal of Economics, Business, &Entrepreneurship*, 3(1), 20. <https://doi.org/10.29303/alexandria.v3i1.175>
- Rahmatullah, M. (2022). Merger Bank Syariah Indonesia Menurut Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 41/Pojk. 03/2019. *Jurnal Articel*, 1–13. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/lexprivatum/article/view/40385>
- Saputra, R., & Jaharuddin, J. (2024). Menguraikan Tantangan dan Strategi Mengembangkan Perbankan Syariah di Indonesia. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6), 2543–2556. <https://doi.org/https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i6.5372>
- Ulfa Mariyam, & Fasa Iqbal, M. (2024). Strategi Marketing Bank Syariah Di Era Digital. *Jurnal Manajemen, Akuntansi Dan Logistik*, 2(3), 1–21. <https://ciptakind-publisher.com/jumati/index.php/ojs/article/view/212>
- Widianto Putri, L., & Ningtyas, M. N. (2022). the Impact of Merger on Bank Syariah Indonesia Financial Performance. *Imanensi: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi Islam*, 7(2), 1–12. <https://repository.uin-malang.ac.id/11743/>
- Yam, J. H. (2020). *Manajemen strategi: konsep & implementasi*.