

**PENGEMBANGAN IDE, OPPORTUNITAS DAN KREATIVITAS
DALAM PENINGKATAN MARKET SHARE PERBANKAN SYARIAH DI
INDONESIA (ANALISA PENGEMBANGAN INNOVASI PT BANK SYARIAH
INDONESIA TBK)**

Agus Prakarsa Yuristama

Magister Ekonomi Syariah, Universitas Islam Bandung
agust.prakarsa@gmail.com

M. Muhandi

Magister Ekonomi Syariah, Universitas Islam Bandung
muhardi.z66@gmail.com

Neneng Nurhasanah

Magister Ekonomi Syariah, Universitas Islam Bandung
nenengnurhasanahdr@gmail.com

Abstrak

Dengan mempertimbangkan daya saing perbankan syariah yang masih belum optimal, maka diperlukan rencana pengembangan kegiatan perbankan syariah di Indonesia. Pemerintah telah menyusun strategi pengembangan perbankan syariah, diantaranya dalam bentuk Masterplan Keuangan Syariah Indonesia. Salah satu rencana yang dituangkan dalam masterplan dimaksud adalah pembentukan Komite Nasional Ekonomi Keuangan Syariah dan merger Bank Syariah yang merupakan perusahaan anak Bank Mandiri, BRI dan BNI ke dalam Bank Syariah Indonesia. Untuk meningkatkan market share perbankan syariah khususnya Bank Syariah Indonesia, diperlukan pengembangan ide, kesempatan dan kreativitas. Artikel ini akan mengulas penerapan Strategi Pengembangan Inovasi guna menciptakan ide, kesempatan dan kreativitas baru dengan memanfaatkan sumber peluang potensial sebagai pemikiran Kennard dan Drucker. Kata Kunci : Daya Saing, Ide, Kesempatan, Kreativitas, Perbankan Syariah

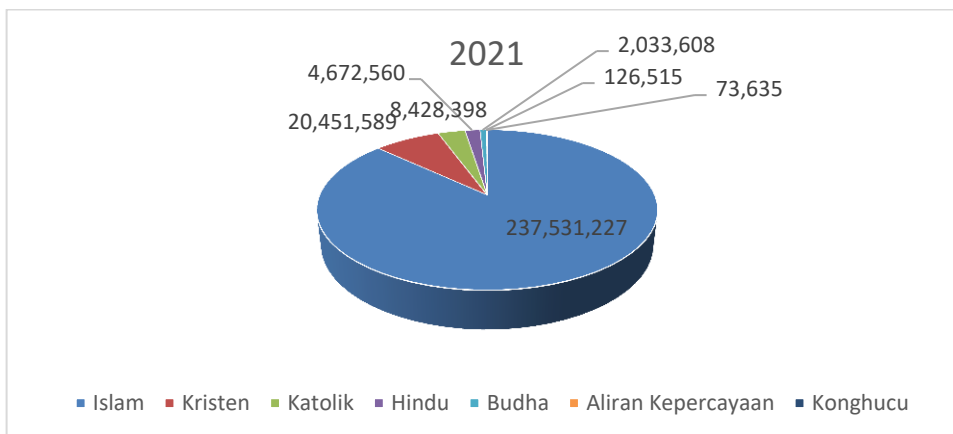
Abstract

Taking into account the competitiveness of Islamic banking which is still not optimal, it is necessary to plan the development of Islamic banking activities in Indonesia. The government has developed a strategy for developing sharia banking, including in the form of an Indonesian Islamic Finance Masterplan. One of the plans outlined in the intended master plan is the establishment of the National Committee for Islamic Economics and Finance and the merger of Sharia Banks, which are subsidiaries of Bank Mandiri, BRI and BNI, into Bank Syariah Indonesia. To increase the market share of sharia banking, especially Bank Syariah Indonesia, it is necessary to develop ideas, opportunities and creativity. This article will review the application of the Innovation Development Strategy to create new ideas, opportunities and creativity by utilizing potential sources of opportunities as Kennard and Drucker thought. Keywords: Competitiveness, Idea, Opportunity, Creativity, Islamic Banking

PENDAHULUAN

Dalam pembahasan keuangan syariah di Indonesia, dapat ditemukan suatu fakta menarik dimana Keuangan syariah telah berkembang di Indonesia lebih dari 2 (dua) dekade. Oleh karena

itu maka titik awal perkembangan keuangan syariah tidak dapat dilepaskan dari perbankan syariah. Namun demikian isu utama yang muncul selama ini adalah market share produk syariah yang belum mengembirakan dibanding mayoritas jumlah penduduk Indonesia yang memeluk agama Islam, sebagaimana terlihat pada data agama penduduk Indonesia per 31 Desember 2021.¹



Menurut data kependudukan tersebut, jelas bahwa penduduk Indonesia mayoritas beragama Islam. Dimana secara jelas tentunya berlaku ketentuan QS Al Maidah ayat 3, Allah Subhanahu Wa Ta'ala berfirman:

حُرِّمَتْ عَلَيْكُمْ الْمَيْتَةُ وَالِدَمُّ وَالْحَنْزِيرُ وَمَا أَهَلَ لِغَيْرِ اللَّهِ بِهِ ۖ وَالْمُنْخَنِقَةُ وَالْمَوْفُوذَةُ وَالْمُتَرَدِّيَةُ وَالنَّطِيحَةُ وَمَا أَكَلَ السَّبُعُ إِلَّا مَا دَكَّيْتُمْ وَمَا ذُبِحَ عَلَى النُّصُبِ وَأَنْ تَسْتَفْسِمُوا بِالْأَزْلَامِ ۚ ذَلِكُمْ فِسْقٌ ۗ الْيَوْمَ يَيسُ الدِّينَ كَفَرُوا مِنْ دِينِكُمْ فَلَا تَحْشَوْهُمْ وَاخْشَوْنِ ۗ الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا ۚ فَمَنِ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرِ مُتَجَانِفٍ لِإِيمَانِهِ فَإِنَّ اللَّهَ عَفُورٌ رَحِيمٌ ۝ ٣

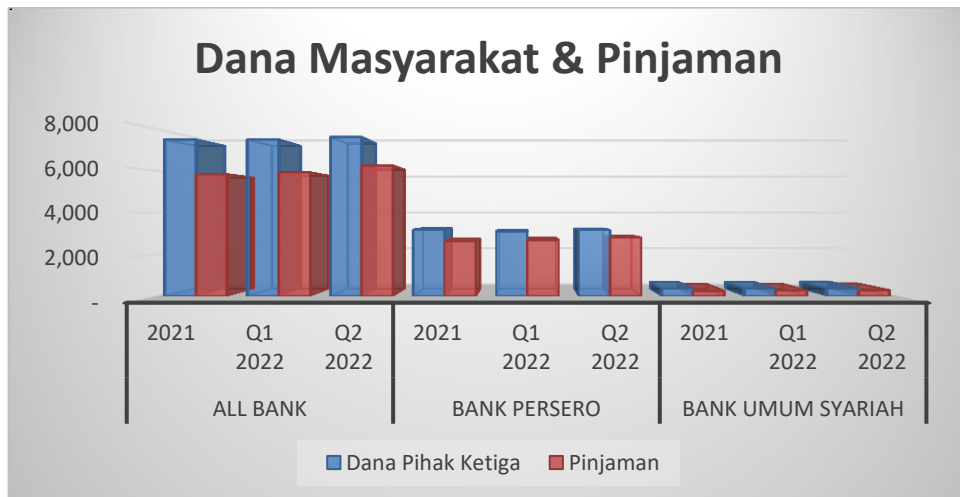
"Diharamkan bagimu (memakan) bangkai, darah, daging babi, dan (daging) hewan yang disembelih bukan atas (nama) Allah, yang tercekik, yang dipukul, yang jatuh, yang ditanduk, dan yang diterkam binatang buas, kecuali yang sempat kamu sembelih. Dan (diharamkan pula) yang disembelih untuk berhala. Dan (diharamkan pula) mengundi nasib dengan azlam (anak panah) (karena) itu suatu perbuatan fasik. Pada hari ini orang-orang kafir telah putus asa untuk (mengalahkan) agamamu, sebab itu janganlah kamu takut kepada mereka, tetapi takutlah kepada-Ku. Pada hari ini telah Aku sempurnakan agamamu untukmu, dan telah Aku cukupkan nikmat-Ku bagimu, dan telah Aku ridai Islam sebagai agamamu. Tetapi barang siapa

¹ Data Indonesia, "Data Penduduk berdasarkan Agama yang dipeluk (sumber data)," *dataindonesia.id* (blog), 2021, <https://dataindonesia.id/ragam/detail/sebanyak-869-penduduk-indonesia-beragama-islam>.

terpaksa karena lapar bukan karena ingin berbuat dosa, maka sungguh, Allah Maha Pengampun, Maha Penyayang." (QS. Al-Ma'idah 5: Ayat 3). Islam adalah agama yang sempurna dan oleh karenanya prinsip Syariah bagaimanapun, kapanpun dan oleh siapapun akan memberikan solusi bagi pemenuhan kebutuhan manusia menurut cara yang diatur dalam ketentuan agama. Dengan demikian maka tentunya keuangan syariah akan berkembang dan berkembang di Indonesia, namun ternyata berdasarkan pada tabel di bawah ini belumlah demikian, jika kita melihat bagaimana komposisi dana pihak ketiga dan pinjaman (kredit/pembiayaan).

Tabel Statistik Perbankan Indonesia (OJK, 2021 dan 2022), dalam Triliun Rupiah.²

	ALL Bank			Bank Persero			Bank Umum Syariah		
	2021	Q1 2022	Q2 2022	2021	Q1 2022	Q2 2022	2021	Q1 2022	Q2 2022
Dana Pihak Ketiga	7.479	7.482	7.602	3.179	3.101	3.162	365	367	381
Pinjaman	5.821	5.915	6.236	2.630	2.685	2.797	257	266	284



Mendasarkan pada data tabel tersebut, maka masyarakat Indonesia yang mendasarkan pendataan Departemen Dalam Negeri per 31 Desember 2021 adalah sejumlah 273 juta jiwa ternyata mempercayakan dananya disimpan di Bank dalam negeri sebesar Rp. 7.602 Triliun (posisi Q2-2022) dan meningkat dari posisi 31 Desember 2021 sebesar Rp. 7.479 Triliun atau meningkat sebanyak Rp. 123 Triliun. Kenaikan ini terjadi juga pada pinjaman perbankan nasional yang mencapai jumlah Rp. 6.236 triliun (Q2-2022) atau mengalami peningkatan dari posisi 31 Desember 2021 sebesar Rp. 5.821 trilliun.

² Otoritas Jasa Keuangan, "Statistik Perbankan Indonesia Desember 2021 dan Juni 2022 (Sumber Data)," *OJK.go.id* (blog), 2022, <http://www.ojk.go.id>.

Dominasi Bank-bank besar terlihat dimana Bank-Bank PT Persero/Bank Badan Usaha Milik Negara masih mendominasi, dana masyarakat sebanyak Rp. 3.162 triliun (Q2-2022) atau sebesar 41,59 persen. Dana masyarakat di Indonesia sebenarnya lebih dominan di Kelompok Bank Modal Inti (KBMI) 4 dengan catatan penghimpunan dana masyarakat sebanyak Rp. 3.853 Triliun (Q2-2022) atau sebesar 50,68 persen, separuhnya ada di Bank bank besar. Dalam ketentuan OJK yang terbaru yaitu POJK No.12/POJK.03/2021 tentang Konsolidasi Bank Umum, perbankan dikelompokkan dalam 4 kategori KBMI, yaitu : KBMI 1 (bank dengan modal inti kurang dari 6 triliun), KBMI 2 (bank dengan modal inti 6 sampai Rp.14 triliun, KBMI 3 (bank dengan modal inti 14 triliun sampai 70 triliun) dan KBMI 4 (bank dengan modal inti lebih 70 triliun). Bak KBMI 4 di Indonesia hanya ada 4 Bank yaitu Bank Mandiri, Bank Rakyat Indonesia, Bank Negara Indonesia dan Bank Central Asia.

Adapun posisi Bank Syariah, pada Q2 2022 hanya mendapat dana masyarakat sebesar Rp. 381 triliun atau naik sebesar Rp. 16 triliun dari posisi 31 Desember 2021 sebesar Rp. 365 trilion atau hanya sebesar 5,01 persen dari total dana perbankan nasional. Padahal secara fiqh muamalah, seharusnya seseorang yang beragama Islam pastinya akan menggunakan institusi keuangan syariah dalam melakukan transaksinya.

Dengan permasalahan dan kondisi seperti ini maka perbankan syariah juga harus mulai berbenah setidaknya melakukan tindakan cepat, tepat dan terstruktur dalam mengejar ketertinggalan atau gap pencapaian antara Perbankan Syariah dan Perbankan Konvensional yang relatif cukup besar. Pemerintah Indonesia sebenarnya sudah menangkap kondisi ini dengan cukup baik sehingga Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional telah menetapkan Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia 2019-2024, Hasil Kajian Analisis Ekonomi Syariah di Indonesia yang diterbitkan pada tahun 2018.

Salah satu strategi adalah dengan menjadikan PT Bank Syariah Indonesia Tbk (selanjutnya disebut BSI) sebagai kekuatan perbankan syariah baru di Indonesia, sehingga menjadi obyek terkait makalah ini. BSI hadir dengan menggabungkan kekuatan atau kelebihan yang ada pada ketiga bank syariah besar menjadi satu, baik dari sisi permodalan, teknologi informasi, maupun produk dan solusi layanan yang mampu memenuhi kebutuhan nasabah sesuai prinsip syariah yang bersifat inklusif. BSI juga memiliki infrastruktur dan fundamental yang kuat. Total aset pada tahun 2021 mencapai Rp265 triliun. Jaringan cabang yang berjumlah 1.244 tersebar merata di seluruh wilayah Indonesia. BSI juga didukung oleh jumlah karyawan yang mencapai 19.510 orang. Infrastruktur ini merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh Bank untuk berkontribusi positif pada industri perbankan dan perekonomian nasional.

Salah satu cara efektif dalam kondisi yang demikian adalah melalui peningkatan inovasi sebagai tools pendukung pengembangan bisnis. Kennard memberikan pencerahan mengenai

Agus Prakarsa Yuristama, M. Muhandi, Neneng Nurhasanah: Pengembangan Ide, Opportunitas dan Kreativitas dalam Peningkatan Market Share Perbankan Syariah di Indonesia (Analisa Pengembangan Inovasi PT Bank Syariah Indonesia Tbk)

inovasi dan kewirausahaan, dimana dijelaskan bahwa inovasi berasal dari bahasa Latin 'innovare', yang diterjemahkan menjadi '*untuk membuat sesuatu yang baru*'. Selanjutnya Kennard memberikan definisi Inovasi sebagai suatu proses yang menghasilkan nilai melalui penciptaan, pengembangan, dan penerapan ide-ide baru, teknologi, produk, layanan dan model bisnis.³ Beberapa organisasi percaya inovasi adalah fenomena misterius yang terjadi secara acak sebagai serangkaian momen 'bola lampu'. Beberapa organisasi lainnya percaya bahwa inovasi tidak diperlukan sama sekali dan sebaliknya berfokus pada pemotongan biaya tanpa henti. Bagi mereka yang percaya bahwa inovasi tidak diperlukan, mereka akan menerima kejutan yang tidak menyenangkan ketika pelanggan mereka akhirnya pergi ke pesaing inovatif yang dapat melayani kebutuhan mereka dengan lebih baik. Karena alasan inilah inovasi merupakan faktor penting yang perlu dikelola secara aktif oleh suatu organisasi, termasuk dalam hal ini adalah BSI.

Mendasarkan pada permasalahan pada latar belakang, dapat penulis sampaikan tinjauan pustaka berupa teori dan/atau pemikiran sebagai berikut :

Fauzia, memberikan contoh keberlangsungan usaha pada kasus Nokia dan Kodak, dimana dengan perkembangan waktu, sebuah usaha wajib mengembangkan kreativitasnya. Menjalankan suatu usaha tidak hanya sebatas memperhatikan perkembangan pasar, namun juga menyiapkan diri menghadapi kreativitas dari para kompetitornya. Kreativitas tidak dapat dilepaskan dari ide dan gagasan yang harus dicatat, serta harus mencari ide-ide dengan memanfaatkan peluang yang ada.⁴

Kennard, menyampaikan bahwa suatu organisasi akan lebih baik aktif untuk memanfaatkan proses sistematis dalam menghasilkan ide-ide, daripada hanya menunggu suatu ide terjadi.⁵ Dalam melakukan tindakan yang pro aktif ini maka Kennard menyampaikan apa sebelumnya yang telah juga disampaikan oleh **Drucker**, yaitu adanya tujuh sumber peluang potensial untuk organisasi dapat mengembangkan ide-ide untuk membentuk inovasinya.⁶ Empat sumber berada dalam organisasi atau perusahaan tersebut yang dapat dilihat, dialami dan dirasakan oleh setiap anggota dari organisasi atau perusahaan tersebut, yang terdiri dari :

1. Kejadian yang tidak terduga (The Unexpected)

Dalam hal ini dapat berupa sukses yang tidak terduga, kegagalan yang tidak terduga dan kejadian diluar yang tidak terduga. Kennard memberikan contoh kejadian yang tidak terduga sebagai berikut : Ray Kroc, pendiri McDonald's, adalah perwakilan penjualan untuk produsen

³ Mike Kennard, *Innovation and Entrepreneurship* (New York: Routledge, 2021).

⁴ Ika Yunia Fauzia, *Islamic Entrepreneurship, Kewirausahaan Berbasis Pemberdayaan* (Depok: Raja Grafindo Perkasa, 2022).

⁵ Kennard, *Innovation and Entrepreneurship*.

⁶ Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship, Practise and Principles*, Diterjemahkan oleh Rusjdi Naib (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1985).

Agus Prakarsa Yuristama, M. Muhandi, Neneng Nurhasanah: Pengembangan Ide, Opportunitas dan Kreativitas dalam Peningkatan Market Share Perbankan Syariah di Indonesia (Analisa Pengembangan Inovasi PT Bank Syariah Indonesia Tbk)

mesin milkshake komersial.⁷ Yang bersangkutan memperhatikan : satu restoran memesan lebih banyak mesin dan memakai mesin mereka di tk lebih cepat drpd outlet lain (**kegagalan yang tidak terduga**), mesin milkshake dari restoran dibuat menjual jauh lebih banyak milkshake (**kesuksesan yang tidak terduga**). Proses dengan kualitas konsisten untuk harga yang rendah. Itulah **Bisnis makanan cepat saji**, awal mula McDonald's.

2. Ketidakselarasan (The Incognity)

Ketidaksesuaian adalah sesuatu yang terlihat tidak pada tempatnya atau terdapat kejanggalan untuk suatu hal situasional atau enviromental.

Drucker menyatakan bahwa ketidaksesuaian adalah peluang yang kaya untuk inovasi jika kita dapat mengidentifikasinya.⁸

Misalnya, Awal abad ke-20, industri kapal fokus membuat kapal lebih cepat atau lebih hemat bahan bakar karena hal tersebut mendorong ekonomi industri. Namun, kenyataannya adalah biaya dan ketidakefisienan saat kapal ditambatkan di pelabuhan menunggu bongkar muat. Dengan mengidentifikasi ketidaksesuaian antara asumsi dan realitas, industry kapal merancang kapal kontainer.

3. Adanya kebutuhan proses

Kebutuhan proses hanyalah masalah yang mungkin tampak jelas tetapi untuk itu solusi belum dirancang. Awali dengan kata-kata "*Seandainya saja seseorang akan menemukan sesuatu.....*" ini berarti Anda telah mengidentifikasi kebutuhan proses, dan mungkin Anda bisa mengembangkan solusi (dan menuai hasilnya). Contohnya adalah pengembangan 'mata kucing' yang membantu pengemudi melihat jalan di depan malam dengan memantulkan kembali lampu depan mobil, secara murah. Penemu Inggris mata kucing, Percy Shaw, mematenkan desainnya, yang kemudian menjadi diadopsi secara luas di seluruh dunia.

4. Perubahan struktur industri dan pasar

Struktur industri dan pasar sering berubah dengan sangat cepat. Katalis untuk perubahan dapat berupa pertumbuhan industri yang cepat atau perubahan dalam hukum atau peraturan persyaratan. Dalam hal ini, ada peluang besar bagi innovator/pengusaha Perusahaan bisa lambat untuk mengantisipasi perubahan atau bereaksi terhadap perubahan ketika itu terjadi, dengan fokus pada mempertahankan apa yang sudah mereka miliki. Contoh : perubahan industri termasuk deregulasi pasar keuangan, privatisasi industri yang dinasionalisasi, seperti energi dan air, dan Open Skies dsb.

⁷ Kennard, *Innovation and Entrepreneurship*.

⁸ Drucker, *Innovation and Entrepreneurship, Practise and Principles*.

Sedangkan tiga sumber lainnya berasal dari luar organisasi atau perusahaan yang meliputi :

1. Perubahan kependudukan (Demografi)

Perubahan demografis yang mempengaruhi negara-negara industri termasuk pertumbuhan populasi, populasi yang menua, peningkatan kemakmuran, migrasi dan kekurangan keterampilan. Seringkali kombinasi tren demografis dapat memperkuat peluang. Misalnya, populasi yang menua dan peningkatan kemakmuran telah menyebabkan munculnya pensiunan kaya yang memiliki yang tinggi pendapatan, yang disebut pound abu-abu/euro/dolar. Populasi yang menua dan berkembang memberikan banyak peluang di sektor kesehatan bagi pengusaha yang dapat melihat celah di pasar untuk produk dan layanan baru yang inovatif.

2. Perubahan persepsi

perubahan persepsi dapat membuka peluang. pensiun misalnya orang pernah merasa bahwa pensiun mereka akan cukup tenang, mungkin melibatkan beberapa berkebun dan mengunjungi cucu sesekali. Namun, dalam beberapa tahun terakhir persepsi pensiun telah bergeser ke banyak gaya hidup yang lebih aktif yang melibatkan perjalanan dan kebugaran — menghadirkan peluang untuk bisnis baru yang melayani pasar ini. Hal ini telah mendorong peningkatan permintaan untuk buah dan sayuran organik dan untuk barang-barang Fairtrade yang bersumber secara etis, seperti coklat dan kopi.

3. Adanya pengetahuan baru

Mungkin inovasi yang paling terkenal telah dikembangkan sebagai hasil dari inovasi baru pengetahuan. Inovasi-inovasi ini sering kali merupakan hasil dari investasi bertahun-tahun dalam penelitian tetapi memiliki potensi untuk menjadi transformasional.

contohnya termasuk mesin cetak, mesin uap, listrik, silicon chip dan internet. Tiga bidang utama teknologi yang mengarah pada pengembangan inovasi baru dan bisnis baru adalah material, bioteknologi dan teknologi informasi (TI). Teknologi baru bukanlah inovasi; aplikasi dan komersialisasi teknologi baru yang adalah inovasi. Contoh Super App, platform yang mendorong one stop services dalam satu aplikasi.

Antara ketujuh sumber tersebut sebenarnya tidak terdapat batasan yang jelas dan oleh karenanya ada kemungkinan terjadinya tumpang tindih antar sumber.

Sulistyaningsih dan Askar menyatakan bahwa Merger yang dilakukan oleh pemerintah terhadap bank syariah dalam rangka meningkatkan daya saing ini juga merupakan implementasi dari Roadmap Pengembangan Perbankan Syariah yang dirilis Otoritas Jasa Keuangan dan Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia tahun 2019 2024 oleh Komite Nasional Ekonomi Syariah. Ada tiga elemen penting, yaitu Penguatan identitas perbankan Syariah; Sinergi ekosistem ekonomi syariah, termasuk dalam hal penguatan perizinan; serta Membangun ekosistem dalam hal pengaturan dan pengawasan yang bertujuan mewujudkan perbankan syariah yang resilient,

mempunyai tingkat kompetitif yang tinggi dan berkontribusi signifikan terhadap perekonomian nasional dan pembangunan sosial.⁹

Mendukung realisasi tersebut, kiranya ada beberapa alasan penting mengapa industri keuangan syariah di Indonesia harus terus dikembangkan, yaitu :

1. Aspek financial inclusion

Indonesia harus meningkatkan penyediaan layanan (access) perbankan untuk masyarakat yang tidak menggunakan jasa keuangan konvensional. Mengingat, Indonesia memiliki penduduk yang mayoritas memeluk agama Islam, sehingga perbankan syariah dapat menjadi solusi bagi mereka yang ingin lepas dari sistem riba.

2. Aspek financial deepening

Indonesia harus meningkatkan peran jasa keuangan untuk melayani ekonomi dengan memperkenalkan lebih banyak pilihan instrumen keuangan yang unik.

3. Aspek capital flows

Bank syariah merupakan instrumen untuk memfasilitasi aliran modal, terutama bagi mereka yang memiliki preferensi khusus pada keuangan syariah. Sementara dari perspektif makro ekonomi, semakin meluasnya penggunaan produk dan instrumen syariah, selain akan mendukung kegiatan keuangan dan bisnis masyarakat, juga akan mengurangi transaksi-transaksi yang bersifat spekulatif sehingga mendukung stabilitas sistem keuangan secara keseluruhan.

Pramono dan Wahyuni menyatakan bahwa keseriusan pemerintah menjadikan Indonesia kiblat ekonomi dan keuangan syariah global adalah dengan diluncurkannya Master Plan Ekonomi Syariah Indonesia 2019 – 2024 (Komite Nasional Keuangan Syariah, 2018).¹⁰ Fokus utama Master Plan Ekonomi Syariah 2019 – 2024 adalah Penguatan rantai nilai halal, Penguatan keuangan syariah, Penguatan UMKM, dan Penguatan ekonomi digital.

Oleh karena itu, pemerintah perlu mendapat dukungan dari semua elemen yang ada di masyarakat. Mendukung Indonesia sebagai kiblat ekonomi dan keuangan syariah global, pemerintah melalui Bank Indonesia (BI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melakukan berbagai inovasi riset sebagai strategi untuk mempercepat pertumbuhan pembiayaan yang seimbang dan berkualitas dalam mendukung terciptanya stabilitas sistem keuangan serta meningkatkan daya saing keuangan syariah menuju responsible finance and investment, dalam mendukung akselerasi pertumbuhan nasional. Selain inovasi riset yang dilakukan oleh BI dan OJK, terdapat beberapa riset dari peneliti lain baik secara internasional maupun nasional terkait inovasi produk pada

⁹ Nur Sulistiyaningsih dan Shul Thanul Azkar Shultan, "Potensi Bank Syariah Indonesia (BSI) Dalam Upaya Peningkatan Perekonomian Nasional," *Al-Qanun: Jurnal Pemikiran Dan Pembaharuan Hukum Islam* 24, no. 1 (2021), <https://doi.org/10.15642/alqanun.2021.24.1.33-58>.

¹⁰ Nugroho Heri Pramono dan Asri Nur Wahyuni, "Strategi Inovasi Dan Kolaborasi Bank Wakaf Mikro Syariah Dan Ukm Indonesia Di Era Digital," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 1 (2021), <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.1749>.

lembaga keuangan syariah.

METODE PENELITIAN

Penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif, pada prinsipnya ingin memberikan, menerangkan, mendeskripsikan secara kritis atau menggambarkan fenomena, suatu kejadian atau suatu peristiwa interaksi sosial dalam masyarakat untuk mencari dan menemukan makna (*meaning*) dalam konteks yang sesungguhnya (*natural setting*). Oleh karena itu, semua jenis penelitian kualitatif bersifat deskriptif, dengan mengumpulkan data lunak (*soft data*). Pengumpulan data dengan pendekatan kualitatif, ada yang berupa penelitian lapangan (*field research*) dan ada yang berupa penelitian kepustakaan (*library research*).

Beberapa tipe atau jenis penelitian kualitatif, yaitu : *Case Study Research, Historical Research, Grounded Theory Methodology, Phenomenology, Ethnomethodology* dan *Etnography*. Mendasarkan pada latar belakang jurnal ini maka penulis memilih penelitian Kualitatif dengan pendekatan penelitian kepustakaan (*library research*) dengan tipe atau jenis penelitian *Case Study Research*.

Apabila merujuk penjelasan mengenai Case Study Research yang disampaikan Yusuf, maka akan diperoleh gambaran bahwa Case Study Research dipilih dikarenakan adanya keinginan untuk memahami latar belakang suatu persoalan atau permasalahan atau interaksi individu dalam unit sosial atau mengenai suatu kelompok individu secara mendalam, utuh, holistic, intensif dan naturalistik. Terdapat beberapa ciri utama yang ada dalam suatu penelitian kasus, yaitu :

1. Penelitian kasus merupakan suatu penelitian yang mengkaji secara mendalam mengenai suatu unit (*particularistic*) seperti unit sosial, keadaan individu, keadaan masyarakat, interaksi individu dalam kelompok, keadaan lingkungan, keadaan gejala masyarakat, serta memperhatikan semua aspek penting dalam unit itu sehingga menghasilkan hasil yang lengkap dan mendetail.
2. Penelitian kasus membutuhkan waktu yang lebih lama dibandingkan dengan penelitian historis.
3. Penelitian kasus bersifat deskriptif.
4. Penelitian kasus bersifat heuristik, artinya dengan menggunakan penelitian kasus dapat menjelaskan alasan untuk suatu masalah atau isu (apa yang terjadi, mengapa terjadi dan bagaimana kejadiannya).
5. Penelitian kasus berorientasi pada disiplin ilmu.

Mendasarkan pada penjelasan metodologi penelitian tersebut, maka dalam pembahasan jurnal ini, penulis memilih penelitian kualitatif dengan tipe penelitian Case Study Research,

Agus Prakarsa Yuristama, M. Muhandi, Neneng Nurhasanah: Pengembangan Ide, Opportunitas dan Kreativitas dalam Peningkatan Market Share Perbankan Syariah di Indonesia (Analisa Pengembangan Inovasi PT Bank Syariah Indonesia Tbk)

dengan model pengumpulan data berupa penelitian kepustakaan (*library research*) yang terdiri dari kajian literasi mengenai strategi proses pengembangan inovasi di Bank Syariah Indonesia berdasarkan pemikiran pemanfaatan sumber peluang potensial dari Kennard dan Drucker. Akhirnya, kesimpulan ditarik berdasarkan interpretasi data.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dengan adanya pelajaran berharga dari berbagai kasus terdahulu yang menimpa beberapa korporasi atau group usaha seperti Nokia dan Kodak, maka perbankan syariah perlu juga berbenah diri dan melakukan inovasi. Apalagi bila melihat kondisi penghimpunan dana masyarakat di perbankan nasional yang memang masih jauh didominasi oleh Bank Konvensional. Strategi pengembangan inovasi dari BSI seharusnya sejalan dengan pengembangan perbankan syariah di Indonesia.

Strategi Pengembangan Perbankan Syariah

Pertama yang harus diketahui adalah bagaimana strategi pemerintah Indonesia dalam mengembangkan Perbankan Syariah yang disusun dalam Kerangka Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia disusun dengan visi yang jelas. Rencana induk ini merupakan pengembangan masterplan, peta jalan dan panduan lain, yang sudah ada sebelumnya. Rencana ini dibuat melalui penyesuaian dengan kondisi dan tantangan terkini baik secara global maupun lokal. Beberapa dokumen penting yang menjadi acuan adalah :

1. Rencana Pembangunan Jangka Menengah dan Panjang (RPJM),
2. Masterplan Keuangan Syariah Indonesia (MAKSI),
3. Cetak biru ekonomi dan keuangan syariah,
4. Peta jalan yang sudah dimiliki berbagai regulator terkait keuangan syariah. Contohnya road map perbankan syariah, industri keuangan non-bank syariah serta pasar modal syariah. Juga peta jalan sektor terkait, seperti peta jalan ekonomi kreatif dan ekonomi digital.

Masterplan ini diharapkan bisa menjadi panduan yang lebih relevan dan komprehensif dalam mengembangkan ekonomi syariah di Indonesia.

Masterplan Aksi Keuangan Syariah (MAKSI)

Salah satu dokumen penting dalam perkembangan keuangan syariah di Indonesia. Sifatnya strategis, karena merupakan upaya awal pemerintah menggabungkan berbagai peta jalan lembaga keuangan syariah.

MAKSI diluncurkan oleh Kementerian PPN/Bappenas pada World Islamic Economic

Forum (WIEF) ke-12 di Jakarta pada 2-4 Agustus 2016. MAKSI memaparkan beberapa hal penting. Antara lain sejarah dan lanskap industri keuangan syariah Indonesia, tinjauan strategis industri keuangan syariah di Indonesia, dan hambatan utama dalam pertumbuhan industri keuangan syariah di Tanah Air. Selain itu, MAKSI juga memberikan dua rekomendasi utama untuk mengembangkan keuangan syariah, yaitu Peningkatan dan perluasan industri perbankan, pasar modal, industri keuangan syariah non bank, dan dana sosial, Serta Pembentukan Komite Nasional Keuangan Syariah (KNKS) sebagai lembaga koordinator untuk memastikan semua pemangku kebijakan terkait melaksanakan rencana aksi Masterplan dengan efektif.

Dalam implementasinya, hingga akhir tahun 2018, baru rekomendasi kedua yang dilaksanakan dengan baik. Dengan demikian, diperlukan panduan yang lebih terkini untuk melaksanakan rekomendasi yang belum dijalankan dalam jangka menengah tersebut.

Kerangka Cetak Biru Ekonomi Dan Keuangan Syariah

Desain pengembangan ekonomi dan keuangan syariah di Indonesia selanjutnya diinisiasi oleh Bank Indonesia yang dibakukan pada 6 Juni 2017. Bentuknya berupa cetak biru (blue print) ekonomi dan keuangan syariah Indonesia. Kerangka ini diusulkan untuk menjadi dasar bagi strategi nasional pengembangan ekonomi dan keuangan syariah oleh seluruh pemangku kepentingan di bawah koordinasi KNKS. Cetak biru ini memiliki cakupan yang lebih luas dari MAKSI, yang hanya berfokus pada sektor keuangan syariah. Secara garis besar, kerangka ini memuat empat hal utama, yaitu: Nilai-nilai dan prinsip dasar pengembangan ekonomi dan keuangan syariah; Kerangka dasar kebijakan pengembangan ekonomi dan keuangan syariah; Strategi dan rencana aksi ekonomi dan keuangan syariah; dan Kerja sama dan koordinasi, baik dengan pihak internal maupun eksternal, guna pengembangan ekonomi dan keuangan syariah.

Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS)

Telah memutuskan dan menetapkan Strategi Pengembangan Jasa Keuangan Syariah (2020-2024), yang terdiri dari :

- a. National Halal Fund Penguatan kapasitas.
- b. Tata kelola, dan infrastruktur industri keuangan syariah
- c. Penguatan modal dan pendanaan industri ekonomi dan keuangan syariah
- d. Layanan Syariah Jaminan Sosial Ketenagakerjaan
- e. Qanun Lembaga Keuangan Syariah (LKS) di Aceh
- f. KPBU Syariah
- g. Islamic Investment Bank

- h. Konsolidasi Perbankan Syariah
- i. Penguatan Industri Asuransi Syariah
- j. Pengembangan Dana Pensiun Syariah

Visi Ekonomi Syariah

Visi ekonomi syariah di Indonesia dikembangkan dari visi dan tujuan yang ingin dicapai oleh negara Republik Indonesia ke depan dengan mempertimbangkan perubahan-perubahan yang terjadi baik secara lokal maupun global. Dalam dokumen Indonesia 2045 yang dikeluarkan oleh Bappenas, visi Indonesia 2045 adalah Indonesia yang berdaulat, maju, adil dan makmur. Indonesia yang seperti itu menggambarkan kemandirian untuk mencapai tujuan serta keinginan negara untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Selain itu, Indonesia juga berkomitmen untuk melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial yang merupakan ciri masyarakat madani. Lebih jauh lagi, secara global, ekonomi syariah sudah mendapat perhatian dunia baik di negara Muslim maupun non-Muslim. Hal ini ditandai dengan industri perbankan syariah dan industri halal berkembang pesat yang ini merupakan tren dunia. Oleh karena itu, banyak negara mulai melakukan reorientasi kebijakan ekonomi untuk memberikan perhatian lebih besar pada industri halal. Di beberapa negara Islam, pengembangan sektor ini juga telah menjadi kebijakan nasional dengan dukungan konsisten dan berkelanjutan dari pemerintah pusat dan daerah. Akan tetapi, hingga tahun 2018, Indonesia masih tercatat sebagai konsumen atau pasar produk/jasa halal terbesar dan belum menjadi pemain utama dalam ekonomi syariah dunia. Dibandingkan dengan negara lain, Indonesia masih belum mampu meningkatkan literasi dan kesadaran akan pentingnya sektor industri halal yang dijalankan dengan kebijakan pemerintah. Oleh karenanya, visi yang ingin dicapai dengan adanya Masterplan ini adalah menjadikan Indonesia yang mandiri, makmur dan madani dengan menjadi pusat ekonomi syariah terkemuka dunia. Selain dengan mempertimbangkan berbagai hal di atas, perumusan visi ini juga didasari oleh keinginan untuk menjadikan industri halal dan ekonomi syariah sebagai penopang perekonomian nasional, serta menjadi bagian penting dalam mewujudkan aspirasi bangsa sebagai negara yang adil, makmur, dan berdaulat. Selain itu, visi ekonomi syariah di Indonesia berlandaskan pada nilai-nilai keislaman, prinsip-prinsip dasar ekonomi syariah, serta potensi yang dimiliki oleh ekonomi syariah Indonesia saat ini.

Yang perlu dicermati juga adalah adanya kondisi bahwa Bank Bank besar yang masuk dalam kualifikasi Kelompok Bank Modal Inti 4 yaitu Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia, Bank Rakyat Indonesia dan Bank Central Asia pastinya tidak akan tinggal diam, apalagi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dengan adanya kondisi pandemi, lebih mendorong diwujudkan Bank

Agus Prakarsa Yuristama, M. Muhandi, Neneng Nurhasanah: Pengembangan Ide, Opportunitas dan Kreativitas dalam Peningkatan Market Share Perbankan Syariah di Indonesia (Analisa Pengembangan Inovasi PT Bank Syariah Indonesia Tbk)

Digital dan transaksi menggunakan perangkat digital. Dengan demikian BSI perlu memahami adanya kondisi ini dan juga menjadi perhatian.

Jajaran manajemen dan pegawai BSI harus bahu membahu untuk memberikan ide-ide yang membunikan namun kreatif sebagai dasar memanfaatkan peluang usaha yang ada. Dalam hal ini BSI sebenarnya diuntungkan kedudukannya karena pemegang saham BSI adalah Bank-Bank Badan Usaha Milik Negara yang notebene termasuk Kelompok Bank Modal Inti 4 dan secara konsolidasi risiko atau tata kelola terintegrasi masuk ke konglomerasi keuangan Mandiri Group. Artinya BSI juga bisa meminta ide atau gagasan kreatif dalam memanfaatkan peluang yang ada dari Bank-Bank yang menjadi pemegang sahamnya atau langsung pada Bank Mandiri sebagai holding terintegrasinya.

Mendasarkan pada strategi pengembangan tersebut dan juga kondisi persaingan perbankan nasional maka :

Strategi Pengembangan Inovasi Pendukung Pengembangan Perbankan Syariah

Jika mendasarkan pada tujuh sumber peluang potensial sebagaimana disampaikan oleh Kennard maupun Drucker, maka dengan memperhatikan dapat disampaikan ulasan dan pendalaman materi sebagai berikut :^{11,12}

1. Kejadian Yang Tidak Terduga (The Unexpected)

Dalam rangka menggali mengenai apa sukses atau kegagalan tidak terduga, diperlukan ada unit kerja yang mencatat perjalanan sejarah atau kegiatan penting di BSI. Sebenarnya OJK telah mengatur mengenai monitoring terkait dengan risiko yang melekat pada Bank, dimana setiap triwulanan Bank akan melakukan self assesment mengenai pemenuhan apa yang menjadi mandatory dan mitigasi risiko yang melekat pada kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya.

Dari kegiatan ini dapat dilihat mengenai hal-hal apa saja yang dapat dijadikan lesson learn dalam pengembangan dan perbaikan tata kerja operasional Bank tersebut. Atau Bank dapat juga melakukan survey/quisioner kepada nasabah/pelanggannya guna memperoleh **voice of customer**. Bahkan secara ekstrim Bank juga dapat memanfaatkan pengaduan nasabah guna mencari ide dalam memanfaatkan peluang secara kreatif.

Contoh yang dapat diberikan terkait dengan perbankan syariah adalah bagaimana perbankan syariah menghadapi fenomena bahwa BSI menghadapi permasalahan bahwa BSI yang merupakan perusahaan anak dari Bank Bank BUMN dihadapkan pada realita lingkungan nasabahnya tidak dapat dilepaskan dari karakteristik nasabah Bank BUMN, yang menaruh kepercayaan pada Bank karena kepemilikannya, jelas ini merupakan kegagalan BSI yang belum

¹¹ Kennard, *Innovation and Entrepreneurship*.

¹² Drucker, *Innovation and Entrepreneurship, Practise and Principles*.

dapat lepas dari bayang bayang Bank BUMN sebagai holdingnya. Kegagalan ini tentunya harus dievaluasi dan dijadikan suatu senjata kuat dalam berfikir kreatif, misal dengan melakukan pendekatan kepada komunitas haji dan umroh yang memang pastinya tidak memandang dari kepemilikan BSI namun lebih memandang pada apa yang dapat BSI berikan kepada mereka untuk tetap istiqomah dalam memelihara nilai-nilai haji dan umrohnya.

2. Ketidakselarasan (The Incoqntity)

Untuk menangkap peluang dari sumber ini, BSI harus memiliki unit kerja yang mampu menjadi unit inisiator produk atau jasa yang mampu melakukan evaluasi atas pelaksanaan produk atau jasa apakah sesuai dengan strategi BSI atau perlu inovasi atau pengembangan ke arah tertentu.

Misal : dalam produk keuangan syariah dikenal beberapa jenis akad seperti murabahah, musyarakah dan mudharabah. Para pelaku bisnis perbankan syariah pastinya akan menawarkan produk produk akad ini apa adanya, padahal belum tentu produk tersebut akan selaras dengan kebutuhan dari nasabah. Oleh karena banyaknya ragam akad dari perbankan syariah, maka BSI seyogianya membuat pengelompokan nasabah (*clustering*) dengan menggunakan pendekatan dari karakteristik dari masing-masing akad sehingga nasabah akan menemukan produk akad yang tepat sesuai dengan kebutuhannya.

3. Adanya Kebutuhan Proses

Control testing selain bermanfaat untuk mencegah terjadinya potensi risiko operasional, dapat juga dijadikan sumber ide untuk memanfaatkan peluang secara kreatif, misalnya BSI melalui control testing dapat melihat bahwa proses penerbitan Bank Garansi untuk nasabah BSI dirasakan masih membutuhkan waktu yang lama, sehingga ide adalah bagaimana Bank Garansi BSI dapat diterbitkan secara virtual melalui sistem digital sehingga kebutuhan nasabah akan Bank Garansi dapat dipenuhi tanpa ada batasan waktu, tempat dan lamanya proses.

4. Perubahan Struktur Industri Dan Pasar

Untuk sumber keempat ini lebih pada kondisi eksternal di BSI atau tepatnya kondisi masyarakat Indonesia pemilik dana yang akan menempatkan dananya di perbankan, namun ini masih dikualifikasikan sebagai dampak dari dalam perusahaan sehingga BSI harus memiliki unit yang mengelola risiko pasar termasuk mengidentifikasi apa yang terjadi di pasar. Menjawab masalah ini BSI harus mampu melihat apa yang mengakibatkan struktur industri dan pasar mempengaruhi seseorang untuk memilih lembaga keuangan yang dipercaya dalam mengelola keuangannya. Secara umum struktur industri dan pasar di Indonesia memang cenderung lebih memilih Bank yang memiliki spesifikasi Operating Bank dibandingkan dengan Saving Bank. Kenapa ? karena dunia usaha di Indonesia masih tidak dapat dilepaskan dari peran para pelaku usaha retail yang memberikan support pada pengusaha/konglomerasi keuangan. Operating Bank

akan membuat efektif dan efisien suatu transaksi keuangan antara individu/organisasi. Bank Central Asia sudah menjadi rahasia umum yang memang sejak tahun 1999, setelah krisis ekonomi di Indonesia yang mengubah strategi bisnisnya menjadi Operating Bank, sehingga dalam suatu siklus atau mata rantai usaha, para retailer tidak heran akan memilih Bank Central Asia sebagai Operating Bank dan ini tentu akan membawa dampak transaksi turunannya akan dilakukan juga melalui BCA seperti payroll, SKBDN dan sebagainya. BSI dalam hal ini harus mengarah ke hal yang dilakukan BCA, namun tentu dengan mengedepankan komunitas muslim seperti komunitas halal food, komunitas muslimah, pondok pesantren dan sebagainya.

5. Perubahan Kependudukan (Demografi)

Sebenarnya kependudukan Indonesia dengan mayoritas agama adalah muslim menguntungkan bagi BSI untuk dimanfaatkan secara maksimal. Dalam hal ini BSI harus melihat bagaimana penduduk Indonesia yang beragama Islam ini menyikapi nilai islam sendiri, misalnya penduduk muslim di Indonesia sudah terbiasa dengan layanan Bank Konvensional yang lebih memberikan kemudahan dan keuntungan, padahal mereka menjalankan ibadah secara taat dan istiqomah. Namun ketika melakukan transaksi, mereka masih berpendapat untuk menjatuhkan pilihan pada institusi perbankan yang menguntungkan mereka. Oleh karena itu dari peluang ini maka BSI kiranya bisa memberikan sentuhan kreatifitasnya pada produk produk islam yang memudahkan dan menguntungkan penduduk muslim bukan sekedar menggunakan pendekatan atas ketaatan dan kepatuhannya kepada nilai nilai agama, meskin golongan demikian ada namun minoritas di penduduk muslim Indonesia.

6. Perubahan Persepsi

Persepsi masyarakat muslim di Indonesia pastinya masih memandang Bank Konvensional bisa menyediakan kebutuhan mereka secara tepat dan lengkap. Kita bisa melihat bagaimana Bank Mandiri sebagai holding induk dari BSI yang dulunya tidak terlalu dipandang sebagai alternatif solusi keuangan kini telah berbenah. Bank Mandiri telah berkembang menjadi Konglomerasi Keuangan yang lengkap dari perusahaan asuransi, perusahaan perbankan mikro, perusahaan perbankan syariah, perusahaan jaminan kesehatan, perusahaan multifinance, perusahaan sekuritas dan perusahaan joint venture ada dalam Mandiri Group. Demikian juga kurang lebihnya ada di Bank Rakyat Indonesia dan Bank Negara Indonesia yang juga sama sama menjadi pemegang saham di BSI. Hal ini harus direncanakan sebagai ide perubahan di BSI, sehingga persepsi masyarakat Indonesia (tidak hanya masyarakat muslim) berubah menjadi lebih merasa diuntungkan dengan kehadiran BSI Group sebagai konglomerasi keuangan Islam pertama di Indonesia.

7. Pengetahuan Baru

Sumber yang satu ini sebenarnya adalah sumber yang sangat mudah dilakukan oleh korporasi atau organisasi yang mau berkembang secara kreatif dan inovatif, dimana hal ini lazim dikenal dengan istilah “*Knowledge Management System*”. Seorang bankir muslim harusnya memiliki kemampuan dan pengetahuan yang lebih hebat dibanding seorang bankir bank konvensional, karena seorang bankir muslim diharapkan dapat menyatukan ide atau gagasan yang mengatur bagaimana suatu produk dan jasa perbankan syariah dikembangkan dengan cara produk dan jasa perbankan konvensional sehingga mampu memenuhi kebutuhan nasabah atau pelanggan tetapi tetap memenuhi unsur syariah. Misalnya dalam hal ini BSI harus mampu memperkenalkan mengenai produk keuangan yang didalamnya sudah mengatur juga mengenai pelaksanaan kewajiban Ziswaf (Zakat, Infaq, Shodaqoh dan Wakaf). Ini yang menurut penulis menjadi kekuatan dari produk perbankan syariah.

Penerapan Strategi Pengembangan Inovasi di BSI

Strategi pengembangan yang diuraikan pada paparan tersebut di atas selanjutnya dianalisa apakah telah sejalan dengan program strategi pengembangan di BSI. Hal ini dapat dilihat dari Annual Report BSI tahun 2021.¹³

Dalam Annual Report dimaksud, disebutkan BSI memiliki peluang untuk terus tumbuh dengan melihat berbagai peluang antara lain sebagai berikut:

- a. Permodalan dan likuiditas Bank yang semakin baik menjadi peluang untuk melakukan kegiatan investasi untuk meningkatkan pendapatan dan kinerja Bank.
- b. Bank memiliki infrastruktur yang memadai antara lain jaringan yang luas, sistem teknologi informasi (TI) dan digital yang mumpuni sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.
- c. Memanfaatkan sinergi dengan Bank Induk dalam meningkatkan bisnis dan layanan Bank.
- d. Jaringan syariah di pasar global sehingga terdapat peluang untuk menggarap pasar luar negeri.
- e. Masih terdapat ruang untuk meningkatkan penetrasi customer based dan pengguna aktif mobile banking.
- f. Peluang untuk melakukan cross selling antarproduk perbankan syariah (seperti pembiayaan konsumen, kartu kredit, investasi surat berharga, dan segmen korporasi)
- g. Terdapat segmen kelas menengah muslim yang tengah bertumbuh sehingga memiliki potensi untuk masuk ke segmen nasabah prioritas.
- h. Besarnya potensi ekosistem halal yang saat ini belum dioptimalkan dengan baik oleh bank

¹³ Bank Syariah Indonesia, “Laporan Keuangan Semester I/2022 (Sumber Data),” *BSI.co.id* (blog), 2021, <http://www.bsi.co.id>.

syariah.

Dari peluang-peluang tersebut, BSI mengembangkan hal-hal yang merupakan kekuatannya sebagai berikut :

- a. Memiliki struktur permodalan yang kokoh dengan biaya dana yang murah.
- b. Memiliki likuiditas yang terjaga dengan baik.
- c. Merupakan bank syariah terbesar baik dari sisi dana pihak ketiga, aset, dan pembiayaan serta merupakan bank syariah terbaik dari sisi keberlangsungan bisnis.
- d. Mendapatkan dukungan dari pemerintah dalam memperkuat Industri Keuangan Syariah.
- e. Memiliki dukungan kuat dari pemegang saham dan sinergi dengan Bank Induk.
- f. Memiliki jaringan di pasar global.
- g. Memiliki reputasi yang baik dibuktikan dengan berbagai penghargaan yang diterima baik dari dalam dan luar negeri.
- h. Mempunyai komitmen organisasi untuk menjalankan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance).
- i. Memiliki komitmen untuk mengembangkan kompetensi dan profesionalisme seluruh pegawai.
- j. Memiliki struktur demografi kepegawaian yang didominasi pegawai berusia muda dan memiliki potensi untuk dikembangkan.
- k. Jaringan kantor dan unit kerja yang sangat luas dengan memiliki lebih dari 1.300 jaringan sehingga mempermudah nasabah untuk melakukan transaksi.
- l. Berpengalaman/kokoh di segmen ritel, baik terkait payroll, Bank Operasional 2 (BO2), maupun di segmen korporasi.
- m. Berpengalaman di bidang ekosistem halal antara lain haji, umroh, pesantren, pendidikan Islam, masjid, dan zakat, infak, sedekah, wakaf (Ziswaf)

KESIMPULAN

Mendasarkan makalah ini, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Pemerintah sebenarnya telah menyusun strategi pengembangan Perbankan Syariah secara serius dalam bentuk Rencana Pembangunan Jangka Menengah dan Panjang (RPJM), Masterplan Keuangan Syariah Indonesia (MAKSI), Cetak biru ekonomi dan keuangan syariah, serta peta jalan yang sudah dimiliki berbagai regulator terkait keuangan syariah. Contohnya road map perbankan syariah, industri keuangan non-bank syariah serta pasar modal syariah. Juga peta jalan sektor terkait, seperti peta jalan ekonomi kreatif dan ekonomi digital.

2. Dalam MAKSI, ada 2 titik perhatian dalam pengembangan keuangan syariah di Indonesia yaitu terkait dengan peningkatan dan perluasan industri perbankan syariah yang didukung dengan industri keuangan non bank dan adanya pembentukan Komite Nasional Keuangan Syariah (KNKS) yang akan menjadi koordinator dalam memastikan pelaksanaan MAKSI dapat berjalan secara optimal. Dalam hal ini pembentukan KNKS yang terlaksana terlebih dahulu dalam bentuk KNEKS (Komite Nasional Ekonomi Keuangan Syariah). Hal ini karena pembentukan lembaga keuangan non bank yang akan mendukung perbankan syariah tidaklah mudah. Sebagaimana contoh adalah salah satu pemegang saham BSI yaitu Bank Mandiri yang saat ini telah berkembang menjadi konglomerasi keuangan (Mandiri Group) memerlukan waktu dari pertama kali merger pada tahun 1999 dan baru berjalan dengan baik di sekitar tahun 2019, sehingga perlu waktu 20 tahun.
3. Mendasarkan pada Strategi Pengembangan Perbankan Syariah tersebut, maka Strategi Pengembangan Inovasi yang memanfaatkan 7 (tujuh) sumber peluang potensial menurut Kennard dan Drucker dapat digunakan dengan penjelasan sebagai berikut :
 - a. Kejadian Tidak Terduga (The Unexpected), BSI dapat melakukannya melalui survey, kajian risiko dan sebagainya.
 - b. Ketidakselarasan (The Incoqnty), BSI dapay melakukannya melalui evaluasi atas operasional dan pelaksanaan produk dan jasa yang dipasarkan oleh BSI, sehingga dari waktu ke waktu akan menjadi produk dan jasa yang dapat mendekati kebutuhan konsumen.
 - c. Adanya kebutuhan proses, BSI dapat melihat dan mereview kembali proses operasional yang telah berjalan di BSI, salah satunya melalui kegiatan Control testing.
 - d. Perubahan Struktur Industri dan Pasar, BSI dapat memiliki unit kerja yang melakukan analisa terhadap perkembangan pasar termasuk mengidentifikasi apa yang terjadi di pasar. Menjawab masalah ini BSI harus mampu melihat apa yang mengakibatkan struktur industri dan pasar mempengaruhi seseorang untuk memilih lembaga keuangan yang dipercaya dalam mengelola keuangannya.
 - e. Perubahan Kependudukan (Demografi), BSI harus melihat bagaimana penduduk Indonesia yang beragama Islam ini menyikapi nilai islam sendiri, misalnya penduduk muslim di Indonesia sudah terbiasa dengan layanan Bank Konvensional yang lebih memberikan kemudahan dan keuntungan, padahal mereka menjalankan ibadah secara taat dan istiqomah. Namun ketika melakukan transaksi, mereka masih berpendapat untuk menjatuhkan pilihan pada institusi perbankan yang menguntungkan mereka.
 - f. Perubahan Persepsi, BSI harus mampu merencanakan ide perubahan konglomerasi keuangan di BSI, sehingga persepsi masyarakat Indonesia (tidak hanya masyarakat muslim) berubah menjadi lebih merasa diuntungkan dengan kehadiran BSI Group sebagai konglomerasi

keuangan Islam pertama di Indonesia.

- g. Pengetahuan baru, BSI harus mampu melahirkan sekian banyak bankir muslim dengan kemampuan dan pengetahuan yang lebih hebat dibanding seorang bankir bank konvensional, karena seorang bankir muslim diharapkan dapat menyatukan ide atau gagasan yang mengatur bagaimana suatu produk dan jasa perbankan syariah dikembangkan dengan cara produk dan jasa perbankan konvensional sehingga mampu memenuhi kebutuhan nasabah atau pelanggan tetapi tetap memenuhi unsur syariah
4. Penerapan Strategi Pengembangan di BSI sendiri sebenarnya telah mengakomodir mengenai Strategi Pengembangan inovasi, dimana hal ini dapat tercermin dari beberapa aspek yang menjadi perhatian BSI sebagai berikut :
- a. Permodalan dan likuiditas Bank yang semakin baik menjadi peluang untuk melakukan kegiatan investasi untuk meningkatkan pendapatan dan kinerja Bank.
 - b. Bank memiliki infrastruktur yang memadai antara lain jaringan yang luas, sistem teknologi informasi (TI) dan digital yang mumpuni sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.
 - c. Memanfaatkan sinergi dengan Bank Induk dalam meningkatkan bisnis dan layanan Bank.
 - d. Jaringan syariah di pasar global sehingga terdapat peluang untuk menggarap pasar luar negeri.
 - e. Masih terdapat ruang untuk meningkatkan penetrasi customer based dan pengguna aktif mobile banking.
 - f. Peluang untuk melakukan cross selling antarproduk perbankan syariah (seperti pembiayaan konsumen, kartu kredit, investasi surat berharga, dan segmen korporasi)
 - g. Terdapat segmen kelas menengah muslim yang tengah bertumbuh sehingga memiliki potensi untuk masuk ke segmen nasabah prioritas.
 - h. Besarnya potensi ekosistem halal yang saat ini belum dioptimalkan dengan baik oleh bank syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Bank Syariah Indonesia. "Laporan Keuangan Semester I/2022 (Sumber Data)." *BSI.co.id* (blog), 2021. <http://www.bsi.co.id>.
- Data Indonesia. "Data Penduduk berdasarkan Agama yang dipeluk (sumber data)." *dataindonesia.id* (blog), 2021. <https://dataindonesia.id/ragam/detail/sebanyak-869-penduduk-indonesia-beragama-islam>.
- Drucker, Peter. *Innovation and Entrepreneurship, Practise and Principles*. Diterjemahkan oleh Rusjdi Naib. Jakarta: Penerbit Erlangga, 1985.
- Fauzia, Ika Yunia. *Islamic Entrepreneurship, Kewirausahaan Berbasis Pemberdayaan*. Depok: Raja Grafindo Perkasa, 2022.
- Kennard, Mike. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Routledge, 2021.

Agus Prakarsa Yuristama, M. Muhandi, Neneng Nurhasanah: Pengembangan Ide, Opportunitas dan Kreativitas dalam Peningkatan Market Share Perbankan Syariah di Indonesia (Analisa Pengembangan Inovasi PT Bank Syariah Indonesia Tbk)

Otoritas Jasa Keuangan. "Statistik Perbankan Indonesia Desember 2021 dan Juni 2022 (Sumber Data)." *OJK.go.id* (blog), 2022. <http://www.ojk.go.id>.

Pramono, Nugroho Heri, dan Asri Nur Wahyuni. "Strategi Inovasi Dan Kolaborasi Bank Wakaf Mikro Syariah Dan Umkm Indonesia Di Era Digital." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.1749>.

Sulistiyaningsih, Nur, dan Shul Thanul Azkar Shultan. "Potensi Bank Syariah Indonesia (BSI) Dalam Upaya Peningkatan Perekonomian Nasional." *Al-Qanun: Jurnal Pemikiran Dan Pembaharuan Hukum Islam* 24, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.15642/alqanun.2021.24.1.33-58>.