

---

# PERENCANAAN STRATEGI PENGEMBANGAN BANK SYARIAH DI INDONESIA

**Hafidh Munawir**

Jurusan Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Jl. Ahmad Yani Tromol Pos 1, Kartasura, Sukoharjo  
email : hafidh\_munawir@yahoo.com

## ABSTRAK

*Seiring dengan berkembangnya suatu perusahaan sejenis, maka persaingan perusahaan tidak dapat dihindari lagi. Untuk menghadapi persaingan tersebut, sebuah perusahaan memerlukan suatu proses pemahaman terhadap situasi internal perusahaan itu sendiri dan lingkungan eksternal dimana perusahaan akan bersaing. Dari pemahaman tersebut, kemudian perusahaan menentukan arah tentang strategi apa yang harus dilakukan di masa yang akan datang.*

*Analisis yang sering digunakan dalam dunia industri untuk menyusun strategi yaitu analisis SWOT. Dari hasil analisis SWOT terhadap Bank Syariah, kemudian dilakukan perencanaan strategi pengembangan Bank syariah. Beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh Bank Syariah yaitu : penetrasi pasar, pengembangan produk-produk bank syariah yang kompetitif dan inovatif, peningkatan kualitas pelayanan, peningkatan promosi dan sosialisasi terhadap produk-produk bank syariah secara efektif, peningkatan kerjasama dengan institusi lain, peningkatan jaringan kantor bank syariah, peningkatan cakupan pasar melalui aliansi strategis, peningkatan kualitas SDM, dan peningkatan efisiensi internal.*

**Kata kunci : SWOT, Perencanaan strategi**

## Pendahuluan

Bank Syariah adalah bank yang beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam dan dalam operasionalnya mengacu kepada ketentuan-ketentuan Al-Qur'an dan Al-Hadits. Yang dimaksud dengan prinsip-prinsip syariah disini adalah ketentuan-ketentuan syariah Islam yang menyangkut tata-cara bermuamalah, yaitu kegiatan yang menyangkut hubungan manusia dengan sesamanya dalam aspek sosial, ekonomi, politik dan budaya.

Sejarah berdirinya perbankan dengan sistem bagi hasil (lebih dikenal dengan istilah Bank Syariah) didasarkan pada dua alasan utama yaitu :

1. Adanya pandangan bahwa bunga bank (interest) pada bank konvensional hukumnya haram karena termasuk kategori riba yang dilarang dalam agama, bukan saja oleh Islam tapi juga oleh agama Samawi lainnya.
2. Dari aspek ekonomi, penyerahan resiko usaha terhadap salah satu pihak dinilai melanggar norma keadilan.

Kelahiran Bank Syariah di Indonesia sendiri didorong oleh adanya keinginan masyarakat Indonesia (terutama masyarakat Islam) yang berpandangan bunga bank merupakan hal yang haram. Walaupun demikian, sebenarnya prinsip bagi hasil dalam lembaga keuangan telah dikenal secara luas baik di negara Islam maupun non-Islam. Jadi, perbankan syariah tidak selalu harus berkaitan dengan kegiatan ritual

---

keagamaan (Islam), tetapi lebih merupakan konsep pembagian hasil usaha antara pemilik modal dengan pihak pengelola modal.

Dengan demikian, pengelolaan bank dengan prinsip Syariah dapat diakses dan dikelola oleh seluruh lapisan masyarakat yang berminat, tidak terbatas pada masyarakat Islam saja, meski tak dapat dipungkiri kalau sampai saat ini perbankan syariah di Indonesia baru berkembang pada kalangan masyarakat Islam.

## **Kelebihan Bank Strategis**

### **Sistem perbankan syariah lebih adil**

Transaksi yang dilakukan di perbankan konvensional berbasis pada bunga, di mana peminjam harus mengembalikan pinjaman dan bunganya kepada bank. Di dalam bisnis, hasil dari setiap perusahaan selalu tidak pasti, bisa untung dan juga bisa rugi. Peminjam harus membayar tingkat bunga yang disetujui walaupun perusahaannya mungkin rugi. Hal ini jelas bertentangan dengan norma keadilan. Sedangkan di bank syariah, transaksi berdasarkan bagi hasil atau bagi untung/rugi, sehingga jika perusahaan untung besar, bank dapat untung besar, jika perusahaan rugi, bank juga ikut menanggung beban kerugian tersebut.

### **Adanya lembaga pengontrol berupa dewan pengawas syariah**

Fungsi dari dewan pengawas syariah adalah agar dalam menjalankan aktivitasnya bank syariah sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam dan menjauhi hal-hal yang dilarang dalam agama Islam. Beberapa hal yang dilarang dalam Islam yaitu menerima dan membayar bunga (*riba*), membiayai suatu usaha yang diharamkan seperti minuman keras, kegiatan yang sangat dekat dengan gambling (*maisir*), serta transaksi yang mengandung *gharar*.

## **Kelemahan Bank Syariah**

### **Keterbatasan jaringan pemasaran bank syariah**

Jaringan pemasaran bank syariah masih kalah jauh jika dibandingkan dengan bank konvensional. Hal ini sangat mempengaruhi luasnya jangkauan pelayanan kepada masyarakat dan luasnya jaringan kerjasama di antara bank syariah.

### **SDM bank syariah belum banyak memahami bisnis bank syariah secara total**

Karena keterbatasan SDM yang ahli di bidang perbankan syariah, menyebabkan bank syariah merekrut tenaga-tenaga yang kurang ahli di bidang perbankan syariah, terutama di SDM pendukung (lapisan kedua).

### **Efisiensi operasional perbankan syariah yang masih belum optimal**

Efisiensi perbankan syariah terlihat dengan adanya tingkat return yang lebih rendah kepada nasabah dibandingkan dengan yang dapat diberikan oleh perbankan konvensional. Peningkatan efisiensi operasional yang berdampak pada perbaikan tingkat return kepada nasabah tentunya akan memacu para investor untuk bermitra dengan bank syariah yang mana selain mengharapkan jasa keuangan yang sesuai dengan syariah, juga tentunya mengharapkan tingkat return yang lebih baik.

---

## **Peluang Bank Syariah**

### **Pasar bank syariah masih sangat terbuka lebar**

Dengan kondisi yang ada saat ini, seolah-olah nasabah bank syariah yang diperebutkan hanya itu-itu saja. Padahal potensi pasar masih amat luas. Riset yang dibuat KBC (Karim Business Consulting) menunjukkan ada fakta lain yaitu adanya nasabah yang mulai memahami kebaikan bank syariah dan kemudian berniat memindahkan transaksi keuangannya ke bank syariah. Namun dalam perjalanan, nasabah seperti ini berpotensi kembali ke bank konvensional, bila mendapati layanan yang kurang memuaskan. Selain itu, terdapat juga nasabah affluent atau high class. Mereka adalah nasabah yang mengandalkan kemudahan akses, servis baik dan kenyamanan bertransaksi terbaik dan tidak terlalu terpengaruh pada promosi bahwa bunga bank adalah haram, baik itu pasar muslim maupun pasar non muslim. Potensi nasabah seperti ini sangat besar dan harus diambil oleh bank syariah karena dananya sangat besar.

### **Perubahan situasi ekonomi dan pricing pada bank konvensional**

Sehubungan dengan perkiraan bahwa SBI sekitar 6,5 persen, ada peluang amat besar di bank syariah. Di bank konvensional, ibaratnya suku bunga riil sudah negatif karena suku bunga yang ditawarkan minus inflasi sudah negatif. Bank syariah harus menawarkan benefit yang lebih besar daripada bank konvensional.

### **Meningkatnya kesadaran untuk bermuamalah sesuai syariah**

Akhir-akhir ini, masyarakat golongan menengah mempunyai kecenderungan untuk bermuamalah sesuai syariah. Kecenderungan ini termasuk dalam melakukan transaksi dengan perbankan. Hal ini merupakan peluang yang sangat besar bagi pihak bank syariah untuk memanfaatkan momentum tersebut.

### **Adanya kelebihan likuiditas pada perbankan di Timur Tengah**

Banyaknya konglomerat di Timur Tengah yang belum bisa memanfaatkan dana tersebut untuk usaha ataupun dana-dana yang tadinya disimpan di bank konvensional, kemudian dana tersebut dialihkan ke bank-bank syariah, menyebabkan bank-bank syariah over likuidity. Adanya perbankan yang over likuidity ini merupakan peluang bagi perbankan nasional untuk memanfaatkan dana tersebut, baik sebagai nasabah ataupun sebagai investor.

## **Tantangan / Ancaman Bank Syariah**

### **Kerangka dan perangkat pengaturan perbankan syariah belum lengkap**

Peraturan Perbankan yang berlaku belum sepenuhnya mengakomodir operasionalisasi bank syariah mengingat adanya sejumlah perbedaan dalam pelaksanaan operasional bank syariah dengan bank konvensional. Ketentuan-ketentuan perbankan yang ada kiranya masih perlu disesuaikan agar memenuhi ketentuan syariah, sehingga bank syariah dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Ketentuan-ketentuan tersebut adalah hal-hal yang mengatur mengenai perangkat yang diperlukan untuk mengatasi masalah likuiditas, standar akuntansi, audit dan pelaporan, ketentuan-ketentuan yang mengatur mengenai prinsip kehati-hatian, dan lain-lain.

### **Masih adanya perbedaan pendapat di kalangan ulama mengenai bank syariah**

Di kalangan ulama sendiri sampai saat ini belum ada ketegasan pendapat terhadap keberadaan bank syariah. Kekurangtegasan tersebut disebabkan oleh : kurang

---

komprehensifnya informasi yang sampai kepada para ulama tentang bahaya dan dampak destruktif sistem bunga, belum berkembangluasnya lembaga keuangan syariah sehingga ulama dalam posisi sulit untuk melarang transaksi keuangan konvensional, dan lain-lain.

### **Masih langkanya SDM yang ahli dalam perbankan syariah**

Kendala di bidang SDM dalam pengembangan perbankan syariah disebabkan karena sistem perbankan syariah masih belum lama dikenal di Indonesia. Di samping itu, lembaga akademik dan pelatihan ini masih terbatas, sehingga tenaga terdidik dan berpengalaman di bidang perbankan syariah baik dari sisi bank pelaksana maupun bank sentral (pengawas dan peneliti bank) juga masih terbatas.

### **Sulitnya mengubah kebiasaan seseorang**

Mengubah kebiasaan orang dari yang sudah biasa dengan bank konvensional tidaklah mudah. Karena terbiasa atau comfortable dengan satu sistem, orang enggan pergi ke bank lain. Fakta mengatakan bahwa bunga bank itu haram belum cukup untuk menjadi pendorong pasar. Konsumen memiliki kebiasaan dan karakteristik khusus yang ternyata tak bisa ditarik begitu saja kecuali dengan peningkatan kualitas pelayanan.

### **Keterbatasan pemahaman masyarakat terhadap bank syariah**

Bagi masyarakat Indonesia, perbankan syariah merupakan sesuatu yang baru dan pemahaman mereka tentang perbankan syariah dan operasionalisasinya juga masih sangat terbatas. Keterbatasan ini menyebabkan adanya persepsi yang kurang tepat terhadap bank syariah. Hasil survei BI pada tahun 2000 menunjukkan bahwa 10,2% responden di Jawa Timur menganggap bahwa bank syariah sama saja dengan bank konvensional.

### **Institusi pendukung yang belum lengkap dan efektif**

Institusi pendukung yang lengkap, dan efektif berperan penting untuk memastikan stabilitas pengembangan perbankan syariah secara keseluruhan. Diperlukan upaya agar institusi pendukung tersebut lebih efektif dalam melaksanakan fungsinya sehingga memberikan dampak positif terhadap pengembangan perbankan syariah. Ada beberapa institusi yang perlu dikembangkan untuk melengkapi institusi pendukung yang ada, seperti: Auditor Syariah, Pasar Keuangan Syariah Internasional, Forum Komunikasi Pengembangan Perbankan Syariah, Lembaga Penjamin Pembiayaan Syariah, Pusat Informasi Keuangan Syariah, dan sebagainya.

### **Adanya lembaga keuangan lainnya yang lebih efisien dan lebih berkualitas**

Masih adanya produk-produk bank konvensional dengan tingkat return yang lebih tinggi dari return di bank syariah, menandakan bahwa efisiensi bank syariah masih dipertanyakan. Selain itu, persaingan bank syariah tidak hanya terjadi pada bank konvensional saja, tetapi juga antarbank syariah dan juga antara lembaga keuangan syariah lainnya. Persaingan tidak hanya dalam return saja, tetapi juga dalam kualitas pelayanan kepada nasabahnya.

### **Strategi Pengembangan Bank Syariah**

Upaya penyusunan alternatif strategi pengembangan bank syariah, dapat dilakukan dengan membuat matriks pakal yang terdiri atas kekuatan, kelemahan, peluang, tantangan, dan strategi bagi bank syariah (hasil lengkap mengenai matriks

---

pakal bank syariah dapat dilihat pada gambar 1). Beberapa alternatif strategi pengembangan bank syariah yaitu :

### **Penetrasi pasar**

Penetrasi pasar dilakukan dengan memperluas pasar yang ada baik pasar dalam penghimpunan dana maupun pasar penyaluran dana. Penetrasi pasar dapat dilakukan ke segmen-segmen yang belum tersentuh oleh bank syariah yaitu kepada kelompok-kelompok yang peduli pada halal-haram, tetapi belum tahu atau belum terjamah oleh bank syariah, kelompok yang ragu-ragu pada bank syariah dan kelompok yang tidak peduli pada halal-haram (lebih peduli pada pelayanan dan return, baik itu pasar muslim maupun non muslim), tetapi belum terjamah oleh bank syariah.

### **Pengembangan produk-produk bank syariah yang kompetitif dan inovatif**

Pasar yang masih sangat terbuka lebar dan adanya keuntungan dari pricing bank konvensional merupakan peluang bagi bank syariah untuk semakin kreatif dan inovatif dalam membuat produk-produk baru. Karena jika tidak kreatif, maka akan tergilas oleh pesaing, baik dengan bank konvensional, antarbank syariah, maupun lembaga keuangan syariah lainnya. Produk keuangan baru tersebut tidak harus sekedar mengikuti produk-produk yang dimiliki lembaga konvensional, tetapi produk tersebut mencerminkan karakteristik unik lembaga keuangan syariah yang mampu menarik konsumen.

### **Peningkatan kualitas pelayanan**

Pada tahun 2006 diperkirakan hampir semua bank sudah punya divisi syariah. Karena itu, pada tahun 2006 pengembangan bank syariah di Indonesia sudah mengarah pada organik atau peningkatan aset. Pada saat itu juga yang terjadi adalah persaingan, di mana bank yang menjadi pilihan nasabah adalah yang memiliki servis baik dan memberikan kenyamanan tertinggi. Hasil Survei BI menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memotivasi untuk menggunakan perbankan syariah untuk masyarakat Jawa Barat dan Jawa Timur lebih didominasi oleh faktor kualitas pelayanan. Selain itu, nasabah bank syariah mempunyai kecenderungan untuk berhenti menjadi nasabah karena faktor pelayanan yang kurang baik.

### **Peningkatan promosi dan sosialisasi terhadap produk-produk bank syariah secara efektif**

Promosi dilakukan dengan memanfaatkan potensi daerah yang ada secara efektif, baik secara perorangan, kelompok maupun instansi yang meliputi unsur alim ulama, penguasa negara/pemerintahan, cendekiawan dan lain-lain, yang memiliki kemampuan dan akses yang besar dalam penyebarluasan informasi terhadap masyarakat luas. Hasil survei BI yang dilakukan di Jawa Barat mengungkapkan bahwa masyarakat yang belum menjadi nasabah bank syariah, kemudian diberi penjelasan tentang produk/jasa bank syariah mempunyai kecenderungan yang kuat untuk memilih bank syariah.

### **Peningkatan kerjasama dengan institusi lain**

Kerjasama dengan institusi lain dapat dilakukan dengan institusi pendidikan dan perusahaan sejenis. Kerjasama dengan institusi pendidikan dimaksudkan untuk memberikan pelatihan karyawan bank syariah, mencari lulusan terbaik dari lembaga tersebut yang ahli dalam perbankan syariah, ataupun bank syariah bisa berperan

---

sebagai sponsor sosialisasi perbankan syariah dalam rangka edukasi bank syariah ke masyarakat.

Kerjasama yang dilakukan dengan perusahaan sejenis dimaksudkan agar terdapat Forum Komunikasi Pengembangan Perbankan Syariah (yang mengkoordinasikan upaya peningkatan pengetahuan dan pemahaman masyarakat tentang perbankan syariah, mendorong pemerintah untuk membuat kerangka hukum dan peraturan yang lebih sesuai dengan bank syariah), dan Pusat Informasi Keuangan Syariah.

### **Peningkatan jaringan kantor bank syariah**

Pengembangan jaringan kantor bank syariah diperlukan dalam rangka perluasan jangkauan pelayanan kepada masyarakat, peningkatan kerjasama antar bank syariah, peningkatan efisiensi usaha serta peningkatan kompetisi ke arah peningkatan kualitas pelayanan.

### **Peningkatan cakupan pasar melalui aliansi strategis**

Untuk memperluas cakupan pasar dapat dilakukan melalui aliansi strategi dengan melakukan kerjasama dengan perusahaan lain. Aliansi strategis dilakukan sebagai upaya untuk menambah jaringan pemasaran baru tanpa banyak mengeluarkan modal, penambahan fasilitas seperti ATM yang bisa diakses di ATM semua bank, penambahan fasilitas ATM untuk belanja, dan sebagainya.

### **Peningkatan kualitas SDM**

Keberhasilan pengembangan bank syariah pada level mikro sangat ditentukan oleh kualitas manajemen dan tingkat pengetahuan serta ketrampilan pengelola bank. Oleh karena itu, kualitas sumber daya manusia harus terus ditingkatkan baik pengetahuan tentang manajemen perbankan maupun pengetahuan tentang syariah perbankan melalui pelatihan. Pelatihan ini, tidak hanya diberikan kepada level pimpinan saja, tetapi juga semua orang di lingkungan bank syariah mulai dari operator, customer service, direksi sampai pemilik, sehingga mereka lebih ahli dan bisa berfungsi sebagai sosialisator ataupun edukator yang baik tentang perbankan syariah di masyarakat.

### **Peningkatan efisiensi internal**

Efisiensi internal dapat dilakukan dengan meningkatkan cakupan pasar, menambah kelengkapan instrumen transaksi syariah (termasuk dengan memanfaatkan kemajuan dalam bidang teknologi informasi) sehingga lebih dapat meningkatkan fleksibilitas penerapan jasa keuangan syariah bagi masyarakat, dan sebagainya.

## **Kesimpulan**

Untuk membuat alternatif strategi pengembangan bank syariah, diperlukan analisa SWOT berupa analisa terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bank syariah. Beberapa alternatif strategi yang bisa dilakukan untuk pengembangan bank syariah yaitu penetrasi pasar, pengembangan produk-produk bank syariah yang kreatif dan inovatif, peningkatan promosi dan sosialisasi terhadap produk-produk bank syariah, peningkatan kualitas pelayanan, peningkatan kerjasama dengan institusi lain, peningkatan jaringan kantor bank syariah, peningkatan cakupan pasar dengan aliansi strategis, peningkatan kualitas SDM, dan peningkatan efisiensi internal.

---

## Referensi

- , 2001, *Perbankan Syariah Nasional: Kebijakan dan Perkembangan*, online di [http://:www.bi.co.id/](http://www.bi.co.id/)
- Adiwarman Karim, 2003, *Bank Islam : Analisa Fiqh dan Keuangan*, Jakarta : The International Institute Of Islamic Thought.
- Ahmad Riawan Amin, 2004, *The Celestial Management*, Jakarta, Senayan Abadi Publishing
- Bank Indonesia, 2000, *Ringkasan Pokok-pokok Hasil Penelitian Potensi, Preferensi dan Perilaku Masyarakat terhadap Bank Syariah di Pulau Jawa.*, Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan.
- Karnaen Perwataatmadja dan M. Syafii Antonio, 1992, *Apa dan Bagaimana Bank Islam*, Yogyakarta: Dana Bhakti Wakaf.
- Maman H. Somantri, *Indonesia Sharia Banking Development., To seed On Islamic Economy Studies*, Sahid Hotel: Yogyakarta, 12-13 Oktober 2002.
- Mohammad Arif, 1996, *Islamic Banking in Southeast Asia*, Canada: McGill Institute of Islamic Studies.
- Muhamad Syafi.i Antonio, 1999, *Bank Syariah: Suatu Pengenalan Umum*, Jakarta: Tazkia Institut

	<b>PELUANG</b>	<b>ANCAMAN / TANTANGAN</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pasar masih sangat terbuka lebar</li> <li>- Perubahan situasi ekonomi dan <i>pricing</i> pada bank konvensional</li> <li>- Meningkatnya kesadaran untuk bermuamalah sesuai syariah</li> <li>- Adanya over likuiditas perbankan di Timur Tengah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerangka dan perangkat pengaturan belum lengkap</li> <li>- Masih adanya perbedaan pendapat di kalangan Ulama</li> <li>- Adanya lembaga keuangan lainnya yang lebih efisien dan lebih berkualitas</li> <li>- Sulitnya mengubah kebiasaan seseorang</li> <li>- Masih langkanya SDM dlm perbankan syariah</li> <li>- Keterbatasan pemahaman masyarakat</li> <li>- Institusi pendukung yang belum lengkap dan efektif</li> </ul>
<b>KEKUATAN</b>	<b>STRATEGI PEKU</b>	<b>STRATEGI AKU</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem perbankan syariah lebih adil</li> <li>- Adanya lembaga pengontrol berupa dewan pengawas syariah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penetrasi pasar</li> <li>- Pengembangan produk-produk bank syariah yang kompetitif dan inovatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan kualitas pelayanan</li> <li>- Peningkatan promosi dan sosialisasi terhadap produk-produk bank syariah secara efektif</li> <li>- Peningkatan kerjasama dengan institusi lain</li> </ul>
<b>KELEMAHAN</b>	<b>STRATEGI PEKA</b>	<b>STRATEGI AKA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keterbatasan jaringan pemasaran</li> <li>- Keterbatasan modal bank syariah</li> <li>- SDM belum banyak memahami bisnis bank syariah secara total</li> <li>- Efisiensi operasional yang masih belum optimal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan jaringan kantor bank syariah</li> <li>- Peningkatan cakupan pasar melalui aliansi strategis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan kualitas SDM</li> <li>- Peningkatan efisiensi internal</li> </ul>

**Gambar 1. Matriks PAKAL**