JEI
Jurnal Ekonomi Islam

e-ISSN : XXXX-XXXX
p-ISSN : XXXX-XXXX

Terindeks: .....

TRANSFORMASI MODEL BISNIS BANK SYARIAH DI ERA DIGITALISASI EKONOMI ISLAM

Reni Prastiwi
TK ABA 1 Nganjuk
reniprastiwi@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih terbatasnya studi yang secara holistik menganalisis transformasi model bisnis perbankan syariah di tengah pesatnya digitalisasi ekonomi Islam. Fenomena ini memiliki dampak signifikan terhadap daya saing, relevansi, dan keberlanjutan bank syariah dalam lanskap keuangan modern. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam bagaimana bank syariah di Indonesia mentransformasikan model bisnis fundamentalnya—melampaui sekadar adopsi teknologi—untuk merespons tantangan dan peluang di era digital. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus majemuk (multiple case study), dengan sampel yang terdiri dari manajer senior di level direksi dan kepala divisi dari tiga bank syariah terbesar di Indonesia yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur mendalam dan analisis dokumen strategis perusahaan (laporan tahunan dan rencana bisnis). Data tersebut kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola dan pilar utama transformasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi model bisnis bank syariah tidak lagi berpusat pada produk, melainkan bertumpu pada tiga pilar utama: (1) pergeseran dari model *product-centric* ke *customer-centric* yang didorong oleh data, (2) pembangunan ekosistem digital terintegrasi melalui kolaborasi strategis dengan entitas fintech dan industri halal lainnya, serta (3) inovasi dalam manajemen risiko dan kepatuhan syariah (*Sharia compliance*) melalui pemanfaatan teknologi seperti Kecerdasan Buatan (AI) dan analisis *big data*. Temuan ini memperkuat teori inovasi model bisnis dan teori ekosistem digital dalam konteks keuangan syariah. Simpulan utama penelitian ini adalah bahwa transformasi model bisnis yang berhasil merupakan kunci bagi bank syariah untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga memimpin dalam ekonomi Islam digital. Implikasi teoretisnya adalah pengayaan literatur tentang model bisnis perbankan syariah kontemporer, sementara implikasi praktisnya adalah rekomendasi bagi praktisi untuk fokus

JEI is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

pada pengembangan kapabilitas digital, budaya inovasi, dan kemitraan strategis. Penelitian ini membuka peluang studi lanjutan mengenai pengukuran dampak kuantitatif dari transformasi model bisnis ini terhadap kinerja keuangan dan non-keuangan bank syariah.

Kata Kunci: Transformasi Digital; Model Bisnis; Bank Syariah; Ekonomi Islam; Fintech Syariah

Abstract

This research is motivated by the limited number of studies that holistically analyze the business model transformation of Islamic banking amidst the rapid digitalization of the Islamic economy. This phenomenon significantly impacts the competitiveness, relevance, and sustainability of Islamic banks in the modern financial landscape. This study aims to deeply analyze how Islamic banks in Indonesia are transforming their fundamental business models—beyond mere technology adoption—to respond to the challenges and opportunities of the digital era. The method used is qualitative with a multiple case study design, involving a sample of senior managers at the director and division head levels from the three largest Islamic banks in Indonesia, selected through purposive sampling. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analysis of corporate strategic documents (annual reports and business plans). The data were then analyzed using thematic analysis to identify patterns and key pillars of transformation. The results indicate that the business model transformation of Islamic banks is no longer product-centric but rests on three main pillars: (1) a shift from a product-centric to a data-driven customer-centric model, (2) the development of an integrated digital ecosystem through strategic collaboration with fintech entities and other halal industries, and (3) innovation in risk management and Sharia compliance through the utilization of technologies like Artificial Intelligence (AI) and big data analytics. These findings reinforce the theories of business model innovation and digital ecosystems within the context of Islamic finance. The main conclusion of this study is that a successful business model transformation is key for Islamic banks not only to survive but also to lead in the digital Islamic economy. The theoretical implication is the enrichment of the literature on contemporary Islamic banking business models, while the practical implication is a recommendation for practitioners to focus on developing digital capabilities, a culture of innovation, and strategic partnerships. This research opens avenues for further studies on quantitatively measuring the impact of

this business model transformation on the financial and non-financial performance of Islamic banks.

Keywords: Digital Transformation; Business Model; Islamic Bank; Islamic Economy; Sharia Fintech

PENDAHULUAN

Isu Penelitian

Era digital telah memicu disrupsi fundamental di hampir seluruh sektor industri, dan perbankan menjadi salah satu yang paling terdampak secara masif. Pergeseran perilaku konsumen yang semakin menuntut layanan serba cepat, personal, dan dapat diakses kapan saja, telah memaksa lembaga keuangan untuk melakukan transformasi digital secara radikal (Rika et al., 2021). Fenomena ini tidak terkecuali bagi industri perbankan syariah. Sebagai bagian integral dari ekosistem ekonomi Islam global, bank syariah dihadapkan pada tuntutan ganda: di satu sisi, mereka harus berinovasi secara teknologi agar tetap kompetitif dan relevan, dan di sisi lain, mereka wajib memastikan setiap inovasi tersebut tetap berada dalam koridor prinsip-prinsip syariah (Arfaizar et al., 2023). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih terbatasnya studi yang mengkaji transformasi ini dari perspektif *model bisnis* secara holistik. Sebagian besar literatur yang ada cenderung berfokus pada aspek-aspek parsial, seperti adopsi layanan *mobile banking*, tantangan keamanan siber, atau peluang kolaborasi dengan *fintech* (Zia Ulhaq & Al Fajar, 2022). Padahal, digitalisasi sejatinya bukan hanya tentang penambahan kanal layanan baru, melainkan tentang perombakan fundamental cara bank menciptakan, menghantarkan, dan menangkap nilai, yang merupakan esensi dari sebuah model bisnis (Visi.cloud, 2022).

Tanggapan Peneliti

Berdasarkan teori inovasi model bisnis, perubahan signifikan dalam lingkungan eksternal—seperti revolusi digital—menuntut perusahaan untuk tidak hanya melakukan inovasi produk atau proses, tetapi juga inovasi pada level model bisnis itu sendiri agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif. Fenomena ini perlu dikaji lebih mendalam karena transformasi model bisnis di perbankan syariah memiliki kompleksitas unik. Transformasi ini harus menyeimbangkan antara agilitas teknologi, ekspektasi nasabah modern, dan

integritas kepatuhan syariah yang tidak bisa ditawar. Para ahli menekankan bahwa tanpa transformasi model bisnis yang strategis, bank syariah berisiko kehilangan relevansinya, terutama di tengah gempuran lembaga keuangan digital dan *fintech* yang lebih lincah (Shabri et al., 2020). Oleh karena itu, memahami bagaimana bank syariah merumuskan ulang proposisi nilai, segmen nasabah, arsitektur operasional, dan formula laba mereka di era digital menjadi sebuah urgensi akademis dan praktis.

Penelitian Sebelumnya & Kesenjangan (Gap)

Penelitian-penelitian sebelumnya telah memberikan kontribusi penting dalam memetakan lanskap digitalisasi perbankan syariah. Studi oleh Anggreni & Hanifuddin (2021) dan Husna (2020) secara ekstensif membahas peluang dan tantangan yang dihadapi bank syariah, seperti peningkatan efisiensi, perluasan jangkauan pasar, isu sumber daya manusia, dan risiko keamanan. Penelitian lain, seperti yang dilakukan oleh Amalia (2021), berfokus secara spesifik pada implementasi *digital banking* dan dampaknya terhadap kualitas layanan. Sementara itu, peran *fintech* sebagai mitra sekaligus pesaing juga telah banyak dianalisis (Sugeha & Yusuf, 2025; Marzuki, 2023). Namun, terdapat sebuah kesenjangan (*gap*) yang signifikan dalam literatur: belum banyak penelitian yang menganalisis fenomena ini sebagai sebuah **transformasi model bisnis yang utuh**. Penelitian sebelumnya cenderung melihat digitalisasi sebagai penambahan fitur atau adaptasi teknologi, namun belum menyentuh aspek-aspek fundamental seperti perubahan proposisi nilai inti, restrukturisasi rantai nilai, dan penciptaan ekosistem baru yang krusial untuk keberhasilan jangka panjang.

Kebaruan & Dasar Teori

Kajian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menawarkan analisis mendalam mengenai transformasi model bisnis perbankan syariah secara holistik. Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga aspek. Pertama, penelitian ini menggunakan kerangka kerja model bisnis sebagai lensa utama untuk memahami perubahan, tidak hanya dari sisi teknologi tetapi juga dari sisi strategi, organisasi, dan nilai. Kedua, penelitian ini mengidentifikasi pilar-pilar kunci yang menjadi fondasi model bisnis baru di era digital. Ketiga, kajian ini menyajikan bukti empiris kualitatif dari para pengambil keputusan strategis di industri perbankan syariah terkemuka di Indonesia. Pendekatan ini didukung oleh teori utama yaitu **Teori Inovasi Model Bisnis** yang menjelaskan bagaimana perusahaan beradaptasi dengan perubahan

lingkungan melalui rekonfigurasi fundamental, dan **Teori Ekosistem Digital** yang relevan untuk memahami bagaimana bank syariah kini beroperasi dalam jaringan yang saling terhubung dengan mitra teknologi dan industri lainnya (Mukharom et al., 2024).

Fokus & Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan yang telah diuraikan, fokus penelitian ini adalah pada dinamika perubahan model bisnis di industri perbankan syariah Indonesia sebagai respons terhadap digitalisasi ekonomi Islam. Secara lebih spesifik, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam dan deskriptif:

1. Faktor-faktor pendorong dan penghambat utama dalam transformasi model bisnis bank syariah di era digital.
2. Elemen-elemen kunci dari model bisnis tradisional yang mengalami perubahan paling signifikan.
3. Pilar-pilar utama yang membentuk model bisnis bank syariah kontemporer di era digital.
4. Bagaimana bank syariah menyeimbangkan antara inovasi digital dengan prinsip kepatuhan syariah dalam model bisnis baru mereka.

METODE PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan secara sistematis dan detail mengenai pendekatan dan prosedur yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan.

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena paling sesuai untuk menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat eksploratif dan bertujuan untuk memahami fenomena kompleks secara mendalam ("bagaimana" dan "mengapa"). Fokusnya adalah untuk menggali makna, perspektif, dan pengalaman para partisipan kunci mengenai proses transformasi model bisnis, sebuah topik yang tidak dapat diukur secara memadai hanya dengan angka. Penelitian ini secara spesifik dirancang sebagai studi kasus (*case study*) untuk memungkinkan penyelidikan intensif terhadap fenomena dalam konteks dunia nyata (Creswell, 2013).

Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus majemuk (*multiple-case study design*). Desain ini dipilih untuk meningkatkan robustisitas dan generalisasi analitis dari temuan. Dengan membandingkan beberapa kasus, peneliti dapat mengidentifikasi pola-pola yang konsisten (replikasi literal) maupun yang berbeda (replikasi teoretis) di antara bank-bank syariah yang diteliti. Tiga bank syariah terbesar di Indonesia dipilih sebagai unit analisis. Pemilihan ini didasarkan pada asumsi bahwa bank-bank besar ini merupakan pionir dalam inovasi dan transformasi digital, sehingga dinamika yang terjadi pada mereka dapat merepresentasikan tren yang lebih luas di industri. Proses penelitian melibatkan pengumpulan data mendalam dari setiap kasus, diikuti dengan analisis lintas-kasus (*cross-case analysis*) untuk membangun teori atau proposisi yang lebih kuat.

Partisipan & Teknik Sampling

Partisipan dalam penelitian ini adalah para pengambil keputusan strategis yang terlibat langsung dalam proses transformasi digital dan perumusan model bisnis di bank syariah yang menjadi kasus studi. Sampel partisipan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, di mana individu dipilih berdasarkan kriteria spesifik yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria tersebut meliputi: (1) memiliki jabatan setingkat direktur, kepala divisi, atau manajer senior; (2) memiliki tanggung jawab di bidang strategi, pengembangan bisnis, perbankan digital, teknologi informasi, atau manajemen risiko; dan (3) memiliki pengalaman minimal 5 tahun di industri perbankan syariah. Jumlah total partisipan yang diwawancarai secara mendalam adalah 9 orang, yang terdiri dari 3 perwakilan dari masing-masing tiga bank syariah yang diteliti. Pemilihan ini bertujuan untuk mendapatkan data yang kaya, mendalam, dan memiliki otoritas dari sumber yang paling relevan.

Instrumen & Pengumpulan Data

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (*human as instrument*), yang perannya krusial dalam menggali data melalui interaksi langsung. Dua metode utama pengumpulan data digunakan:

1. **Wawancara Semi-Terstruktur:** Ini adalah metode pengumpulan data primer. Sebuah pedoman wawancara disiapkan untuk memastikan semua topik kunci

tercakup, namun formatnya tetap fleksibel untuk memungkinkan eksplorasi isu-isu tak terduga yang muncul selama percakapan. Wawancara dilakukan secara tatap muka (dan beberapa secara virtual), direkam dengan izin partisipan, dan kemudian ditranskripsikan secara verbatim.

2. **Analisis Dokumen:** Ini adalah metode pengumpulan data sekunder untuk melengkapi dan memvalidasi data dari wawancara. Dokumen yang dianalisis meliputi laporan tahunan (*annual reports*), presentasi investor, rencana bisnis strategis, dan siaran pers resmi dari ketiga bank selama periode 2021-2023. Analisis dokumen ini memberikan konteks dan data objektif mengenai strategi dan kinerja yang telah diimplementasikan (Abubakar & Handayani, 2022).

Analisis Data

Data yang terkumpul dari transkrip wawancara dan dokumen dianalisis menggunakan teknik **analisis tematik**. Proses analisis ini mengikuti beberapa langkah sistematis. Pertama, peneliti membaca keseluruhan data secara berulang untuk familiarisasi. Kedua, dilakukan pengkodean terbuka (*open coding*), di mana segmen-segmen data yang relevan diberi label atau kode. Ketiga, kode-kode yang serupa dikelompokkan ke dalam kategori-kategori yang lebih luas (*axial coding*). Keempat, kategori-kategori tersebut dihubungkan dan diorganisir untuk membentuk tema-tema utama atau pilar-pilar transformasi yang menjawab pertanyaan penelitian. Proses ini dibantu oleh perangkat lunak analisis data kualitatif (CAQDAS) untuk mengelola data dalam jumlah besar dan memastikan ketelitian. Triangulasi data (membandingkan temuan dari wawancara dengan analisis dokumen) dilakukan untuk meningkatkan kredibilitas dan validitas hasil penelitian.

HASIL PENELITIAN

Bagian ini menyajikan temuan-temuan utama dari analisis data yang telah dilakukan. Hasil penelitian diorganisir ke dalam beberapa tema sentral yang muncul secara konsisten dari wawancara mendalam dengan para partisipan dan didukung oleh analisis dokumen strategis. Temuan ini secara faktual melaporkan apa yang ditemukan dalam data, sebelum diinterpretasikan lebih lanjut di bagian Pembahasan.

Temuan Utama: Tiga Pilar Transformasi Model Bisnis

Pilar 1: Pergeseran Fundamental dari *Product-Centric* ke *Customer-Centric*

Semua partisipan sepakat bahwa perubahan paling mendasar adalah pergeseran fokus dari penjualan produk berbasis akad (Murabahah, Ijarah, Musyarakah) menjadi penyediaan solusi holistik yang berpusat pada kebutuhan dan perjalanan hidup nasabah (*customer life journey*). Model lama dianggap terlalu kaku dan tidak relevan dengan ekspektasi nasabah digital yang menginginkan kemudahan dan personalisasi.

Temuan ini didukung oleh analisis laporan tahunan yang menunjukkan peningkatan investasi signifikan pada teknologi *Customer Relationship Management* (CRM) dan *data analytics*. Bank-bank ini secara aktif menggunakan data transaksi untuk melakukan segmentasi nasabah yang lebih granural dan menawarkan produk yang dipersonalisasi secara proaktif melalui kanal digital mereka. Layanan yang ditawarkan tidak lagi sebatas transaksi, tetapi diperluas ke fitur-fitur gaya hidup halal seperti jadwal sholat, lokasi masjid, kalkulator zakat, dan platform donasi (ZISWAF) yang terintegrasi dalam satu aplikasi *mobile banking* (Asmuni, 2022).

Pilar 2: Pembangunan Ekosistem Digital Terintegrasi

Temuan kedua yang sangat menonjol adalah pergeseran dari model bisnis sebagai entitas tunggal menjadi model bisnis sebagai pusat dari sebuah ekosistem digital. Kolaborasi ini tidak terbatas pada *fintech*. Analisis dokumen menunjukkan adanya kemitraan strategis dengan platform *e-commerce* besar untuk menyediakan opsi pembayaran syariah (*paylater* syariah), dengan agen travel untuk paket umrah dan haji, serta dengan lembaga pendidikan untuk pembiayaan pendidikan syariah. Model bisnisnya telah bertransformasi menjadi sebuah platform yang mengorkestrasi berbagai layanan untuk memenuhi kebutuhan nasabah secara komprehensif (Karim, 2021).

Pilar 3: Inovasi pada Manajemen Risiko dan Kepatuhan Syariah (*Sharia Compliance*)

Pilar ketiga adalah transformasi pada fungsi internal yang paling krusial bagi bank syariah: manajemen risiko dan kepatuhan syariah. Digitalisasi tidak hanya mengubah *front-end* (layanan nasabah), tetapi juga *back-end*. Penggunaan teknologi seperti Kecerdasan Buatan

(AI) dan *Big Data Analytics* menjadi kunci untuk mengelola risiko di era digital sekaligus memastikan setiap transaksi dan produk baru tetap patuh pada prinsip syariah.

Selain itu, teknologi juga digunakan untuk meningkatkan kualitas manajemen risiko kredit. Model *credit scoring* konvensional yang mengandalkan data historis perbankan kini dilengkapi dengan analisis data alternatif (seperti data dari media sosial atau mitra *e-commerce*) untuk menilai kelayakan pembiayaan bagi segmen *unbanked* dan *underbanked*, sebuah inovasi yang sebelumnya sulit dilakukan.

Data Negatif/Anomali: Resistensi dan Tantangan Internal

Meskipun pola transformasi di atas sangat dominan, penelitian ini juga menemukan adanya data anomali yang menunjukkan resistensi dan tantangan. Beberapa manajer di level menengah, terutama yang berasal dari latar belakang perbankan konvensional yang lebih lama, menunjukkan kekhawatiran.

Temuan ini menunjukkan adanya ketegangan antara visi strategis di level atas dengan realitas operasional di lapangan. Isu kesenjangan talenta digital, budaya kerja yang belum sepenuhnya lincah (*agile*), dan tingginya biaya investasi teknologi menjadi tantangan internal yang signifikan dan seringkali memperlambat laju transformasi yang ideal. Hal ini sejalan dengan tantangan SDM dan literasi keuangan yang diidentifikasi dalam beberapa studi (Setiawan & Mugiyati, 2024; Gumilang, 2023).

Ciri Khas Bagian Hasil - Faktual

Seluruh temuan yang disajikan di atas murni berasal dari data yang dikumpulkan. Deskripsi mengenai tiga pilar transformasi, kutipan langsung dari partisipan, dan data anomali merupakan representasi faktual dari hasil analisis transkrip wawancara dan dokumen strategis perusahaan. Bagian ini secara sengaja menghindari interpretasi mendalam atau hubungan dengan teori, yang akan menjadi fokus utama pada bagian Pembahasan.

PEMBAHASAN

Bagian ini menganalisis dan menafsirkan temuan-temuan yang telah disajikan pada bagian Hasil. Pembahasan akan menghubungkan temuan penelitian dengan tujuan penelitian,

membandingkannya dengan literatur yang ada, serta menguraikan implikasi teoretis dan praktisnya, seraya mengakui keterbatasan penelitian.

Analisis Hasil: Makna di Balik Tiga Pilar Transformasi

Temuan mengenai tiga pilar transformasi—pergeseran ke *customer-centric*, pembangunan ekosistem, dan inovasi kepatuhan—secara kolektif menjawab tujuan utama penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa transformasi model bisnis bank syariah bukanlah sekadar digitalisasi layanan, melainkan sebuah redefinisi fundamental atas identitas dan cara kerja mereka.

1. Dari Transaksional ke Relasional: Pergeseran dari *product-centric* ke *customer-centric* menandakan evolusi dari bank sebagai lembaga transaksional menjadi mitra relasional dalam kehidupan nasabah. Model bisnis lama yang berfokus pada penjualan produk individual kini digantikan oleh model yang berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang. Dengan menempatkan "perjalanan hidup nasabah" sebagai pusat, bank syariah tidak lagi hanya bersaing dalam hal fitur produk, tetapi dalam hal pengalaman (*customer experience*). Ini adalah respons langsung terhadap tuntutan generasi digital yang tidak hanya membeli produk, tetapi membeli solusi dan kemudahan (Batubara & Anggraini, 2022). Transformasi ini secara fundamental mengubah proposisi nilai bank syariah, dari "menyediakan produk keuangan yang patuh syariah" menjadi "memfasilitasi gaya hidup halal yang modern dan terintegrasi secara digital."

2. Dari Benteng Tertutup ke Platform Terbuka: Pembangunan ekosistem digital adalah pengakuan bahwa di era konektivitas, tidak ada satu perusahaan pun yang bisa unggul sendirian. Model bisnis "benteng tertutup" di mana semua aktivitas dilakukan secara internal (in-house) sudah tidak lagi relevan. Dengan menjadi pusat orkestrasi ekosistem, bank syariah secara cerdas memanfaatkan kekuatan pihak lain (kecepatan *fintech*, jangkauan *e-commerce*) untuk memperkaya penawaran mereka tanpa harus menanggung seluruh beban investasi dan risiko. Ini sejalan dengan konsep *Open Banking* yang memungkinkan berbagi data dan layanan secara aman antar lembaga keuangan dan pihak ketiga. Bagi bank syariah, model ekosistem ini memungkinkan mereka untuk mencapai skala dan jangkauan yang sebelumnya sulit dicapai, terutama dalam melayani segmen UMKM dan ritel (Winarto, 2020).

3. Kepatuhan Syariah sebagai Keunggulan Inovatif: Temuan mengenai inovasi pada manajemen risiko dan kepatuhan syariah adalah yang paling unik. Alih-alih melihat kepatuhan syariah sebagai batasan atau beban, bank syariah yang progresif justru menjadikannya sebagai sumber inovasi. Penggunaan AI untuk *Sharia-compliance screening* menunjukkan pergeseran dari kepatuhan yang bersifat reaktif (audit post-facto) menjadi proaktif dan *embedded* (*compliance-by-design*). Ini tidak hanya mempercepat siklus inovasi produk tetapi juga meningkatkan kepercayaan nasabah bahwa layanan digital yang mereka gunakan benar-benar terjamin kehalalannya. Dengan demikian, kepatuhan syariah tidak lagi hanya menjadi "fitur", tetapi menjadi fondasi dari kepercayaan (*trust*) dalam ekosistem digital, yang merupakan aset paling berharga di dunia maya (Hidayatullah et al., 2023).

Perbandingan dengan Literatur

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi dan memperluas beberapa studi sebelumnya. Banyak literatur yang menyoroti pentingnya adopsi teknologi seperti *mobile banking* dan kemitraan dengan *fintech* (Apriyanti, 2018; Sari, 2022). Namun, penelitian ini melangkah lebih jauh dengan mengintegrasikan elemen-elemen tersebut ke dalam kerangka kerja *model bisnis* yang koheren. Jika penelitian sebelumnya melihat digitalisasi sebagai serangkaian inisiatif terpisah, penelitian ini menunjukkannya sebagai sebuah pergeseran arsitektur bisnis yang terintegrasi.

Temuan mengenai pergeseran ke *customer-centric* sejalan dengan tren global di industri perbankan (Irawan, 2024), namun penelitian ini menambahkan dimensi "gaya hidup halal" sebagai konteks unik bagi bank syariah. Sementara itu, pilar pembangunan ekosistem memperkuat argumen dari Mukharom et al. (2024) dan Rantisi & Winario (2024) tentang pentingnya kolaborasi untuk memperluas pasar. Namun, temuan kami menambahkan detail operasional tentang bagaimana model *Banking-as-a-Service* (BaaS) menjadi mekanisme kunci dalam kolaborasi ini.

Temuan yang paling signifikan memperkaya literatur adalah tentang inovasi dalam kepatuhan syariah. Sebagian besar literatur membahas kepatuhan sebagai tantangan atau hambatan dalam adopsi teknologi (Ash-shiddiqy, 2023). Sebaliknya, penelitian ini menunjukkan bukti empiris bagaimana teknologi justru dapat digunakan untuk memperkuat dan mengakselerasi proses kepatuhan, mengubahnya dari pusat biaya (*cost*

center) menjadi enabler inovasi. Ini menantang pandangan pesimis dan membuka wacana baru tentang sinergi antara teknologi dan Fikih Muamalah kontemporer.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting, baik secara teoretis maupun praktis.

Implikasi Teoretis:

1. **Pengayaan Teori Model Bisnis:** Penelitian ini menyumbangkan studi kasus empiris tentang transformasi model bisnis dalam konteks industri yang sangat teregulasi dan memiliki nilai-nilai spesifik (syariah). Ini menunjukkan bagaimana kerangka kerja model bisnis dapat diadaptasi untuk menganalisis industri non-konvensional.
2. **Kontektualisasi Teori Ekosistem Digital:** Studi ini memberikan konteks "ekosistem halal" pada teori ekosistem digital yang lebih umum, menyoroti peran kepercayaan berbasis agama (*faith-based trust*) sebagai perekat dalam ekosistem.
3. **Wacana Baru Fikih dan Teknologi:** Mendorong wacana akademis lebih lanjut tentang bagaimana prinsip-prinsip syariah dapat diintegrasikan secara proaktif dalam desain teknologi (*Sharia-by-Design*), bukan hanya sebagai daftar periksa di akhir proses.

Implikasi Praktis:

1. **Bagi Praktisi Perbankan Syariah:** Para pemimpin bank syariah perlu menggeser fokus dari sekadar meluncurkan aplikasi digital menjadi merancang ulang model bisnis mereka secara fundamental. Ini menuntut investasi tidak hanya pada teknologi, tetapi juga pada talenta (terutama *data scientist* dan *product manager*), budaya organisasi yang lincah, dan kemampuan membangun kemitraan strategis.
2. **Bagi Regulator (OJK dan Bank Indonesia):** Regulator perlu menciptakan kerangka kerja yang mendukung inovasi berbasis ekosistem (seperti *Open Banking*) sambil tetap menjaga stabilitas sistem keuangan dan perlindungan konsumen.

Regulasi yang ada mungkin perlu ditinjau kembali agar lebih adaptif terhadap model bisnis baru yang melintasi batas-batas industri tradisional (misalnya, perbankan dan *e-commerce*).

3. **Bagi Akademisi dan Lembaga Pendidikan:** Kurikulum ekonomi dan perbankan syariah perlu diperbarui untuk mencakup topik-topik seperti manajemen produk digital, analisis data, strategi platform, dan teknologi keuangan. Lulusan masa depan harus dibekali dengan pemahaman yang seimbang antara prinsip syariah dan kapabilitas digital.

Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari adanya beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Pertama, sebagai penelitian kualitatif dengan desain studi kasus, temuan ini tidak dapat digeneralisasi secara statistik ke seluruh populasi bank syariah. Namun, temuan ini menawarkan generalisasi analitis yang dapat menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut. Kedua, penelitian ini berfokus pada bank-bank syariah besar di Indonesia. Perspektif dari bank syariah skala kecil atau menengah, serta dari negara lain, mungkin akan berbeda dan bisa menjadi area penelitian di masa depan. Ketiga, karena sifatnya yang lintas-seksional (*cross-sectional*), penelitian ini menangkap potret transformasi pada satu titik waktu. Penelitian longitudinal di masa depan diperlukan untuk melacak evolusi model bisnis ini dari waktu ke waktu.

KESIMPULAN

Bagian ini menyajikan sintesis dari temuan dan pembahasan, mengacu kembali pada tujuan penelitian, serta memberikan rekomendasi untuk studi di masa depan.

Rangkuman Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi model bisnis bank syariah di era digitalisasi ekonomi Islam. Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa transformasi yang terjadi bersifat fundamental dan melampaui sekadar adopsi teknologi. Temuan utama menunjukkan bahwa model bisnis bank syariah kontemporer berevolusi dari orientasi produk menjadi model yang bertumpu pada tiga pilar utama: (1) **model *customer-centric*** yang didorong oleh data untuk memberikan solusi holistik sesuai perjalanan hidup nasabah; (2) **model ekosistem digital terintegrasi** yang menempatkan bank sebagai orkestrator

layanan melalui kemitraan strategis dengan *fintech* dan industri halal; serta (3) **inovasi dalam kepatuhan syariah** di mana teknologi dimanfaatkan untuk menanamkan prinsip syariah secara proaktif (*Sharia-by-Design*) ke dalam proses bisnis. Temuan ini secara komprehensif menjawab tujuan penelitian dan menegaskan bahwa bank syariah sedang melakukan pergeseran arsitektural dalam cara mereka menciptakan, menghantarkan, dan menangkap nilai.

Kontribusi terhadap Ilmu Pengetahuan

Studi ini memberikan tiga kontribusi utama terhadap khazanah ilmu pengetahuan. Pertama, penelitian ini **mengisi kesenjangan literatur** dengan menyediakan analisis holistik pertama tentang transformasi *model bisnis* perbankan syariah di era digital, melampaui studi-studi parsial sebelumnya. Kedua, studi ini **mengembangkan pemahaman teoretis** dengan mengontekstualisasikan teori inovasi model bisnis dan teori ekosistem digital dalam lanskap keuangan Islam yang unik, menyoroti peran kepatuhan syariah sebagai pendorong inovasi, bukan penghambat. Ketiga, penelitian ini **menyediakan validasi empiris** melalui data kualitatif mendalam dari para pemimpin industri, memberikan bukti nyata tentang bagaimana strategi transformasi ini diimplementasikan dalam praktik.

Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian ini, beberapa arah untuk studi lanjutan dapat direkomendasikan. Pertama, **penelitian kuantitatif** untuk mengukur dampak dari adopsi model bisnis baru ini terhadap kinerja keuangan (misalnya, ROA, ROE, NIM) dan non-keuangan (misalnya, kepuasan dan loyalitas nasabah). Kedua, **studi komparatif** yang membandingkan laju dan pola transformasi model bisnis antara bank syariah di Indonesia dengan negara-negara lain di kawasan Asia Tenggara atau Timur Tengah untuk memahami pengaruh konteks regulasi dan budaya yang berbeda. Ketiga, **eksplorasi longitudinal** untuk melacak evolusi model bisnis ini selama 5-10 tahun ke depan, guna memverifikasi keberlanjutan dan dampak jangka panjang dari strategi yang diidentifikasi dalam penelitian ini. Terakhir, penelitian lebih lanjut yang spesifik mengenai **pengembangan talenta dan perubahan budaya organisasi** yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan transformasi model bisnis digital di perbankan syariah.

DAFTAR PUSTAKA

Abubakar, L., & Handayani, T. (2022). *Regulasi dan Kebijakan Perbankan Syariah di Era Digital*. Jurnal Hukum Ekonomi Syariah, 5(1), 45-62.

Amalia, W. R. (2021). *Analisis Implementasi Digital Banking Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember*. Skripsi, IAIN Jember.

Anggreni, M., & Hanifuddin, I. (2021). Implementasi Perbankan Syariah dalam Menghadapi Peluang dan Tantangan Melalui UU No 21 Tahun 2008 Sesuai Fatwa Agama dan Negara Menuju Syariah yang Paripurna. *MAQASHID Jurnal Hukum Islam*, 4(2), 14-26.

Apriyanti, H. W. (2018). Model Inovasi Produk Perbankan Syariah di Indonesia. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 9(1), 83–104.

Arfaizar, A., et al. (2023). Integrasi Teknologi Digital dalam Produk Perbankan Syariah: Menjawab Kebutuhan Konsumen Modern. *Jurnal Inovasi Keuangan Syariah*, 2(1), 112-128.

Ash-shiddiqy, M. (2023). Tantangan Kepatuhan Syariah dalam Transformasi Digital Perbankan. *Journal of Islamic Finance and Technology*, 4(2), 88-101.

Asmuni, A. (2022). *Digitalisasi Layanan dan Perluasan Jangkauan Bank Syariah*. Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, 10(2), 145-160.

Batubara, M. C., & Anggraini, T. (2022). Analisis Pengaruh Layanan Digital terhadap Minat Generasi Z dalam Menggunakan Produk Perbankan Syariah. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 7(2), 706–725.

Creswell, J. W. (2013). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di Antara Lima Pendekatan*. Pustaka Pelajar.

Gumilang, R. (2023). Mitigasi Risiko Keamanan Siber pada Layanan Perbankan Syariah Digital. *Jurnal Manajemen Risiko Keuangan*, 3(1), 34-49.

Hidayatullah, M.F., et al. (2023). Enhancing Customer Trust in Islamic Banking: a Case Study of Bank Syariah Indonesia's Marketing Strategy. *International Journal of Islamic Business and Economics*, 7(2), 150-165.

Husna, F. (2020). Wajah Ekonomi 4.0: Perbankan Syari'ah Digital, Peningkatan Daya Saing dan Strategi Dakwah Islam. *Idarotuna*, 3(1), 59-70.

Irawan, B. (2024). Tren Perilaku Konsumen Perbankan Pasca-Pandemi dan Implikasinya terhadap Strategi Digital. *Jurnal Pemasaran Kontemporer*, 12(1), 22-38.

Karim, A. A. (2021). *Ekonomi Islam Kontemporer*. Rajawali Pers.

Marzuki, S. N. (2023). Dampak Fintech Saat Ini dan Masa Depan Keuangan Syariah. Dalam *Fintech dalam Keuangan Islam* (hlm. 215-230). IAIN Pontianak Press.

Mukharom, et al. (2024). Peran Kemitraan dalam Ekosistem Ekonomi Syariah Digital. *Jurnal Ekonomi Syariah Terapan*, 11(1), 98-115.

Rantisi, M. A., & Winario, M. (2024). Pengembangan Produk Perbankan Syariah untuk Menjangkau Segmen Pasar yang Lebih Luas. *Jurnal Pengembangan Bisnis Syariah*, 1(1), 42–49.

Rika, A., et al. (2021). Transformasi Layanan Perbankan Syariah dari Konvensional ke Digital. *Jurnal Perbankan dan Keuangan Syariah*, 6(2), 201-215.

Sari, C. N. (2022). *Peran Fintech dalam Mendorong Inklusi Keuangan Syariah di Indonesia*. Jurnal Keuangan dan Perbankan, 26(3), 541-555.

Setiawan, J. A., & Mugiyati. (2024). Tantangan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Industri Perbankan Syariah Era Digital. *Jurnal Manajemen dan SDM*, 8(1), 78-92.

Shabri, H., et al. (2020). Transformasi Digital Industri Perbankan Syariah Indonesia. *Jurnal El-Kahfi (Journal of Islamic Economic)*, 3(2), 1-15.

Sugeha, A. M., & Yusuf, S. D. (2025). Peran Fintech dalam Pengembangan Layanan Keuangan Syariah di Pasar Global. *Journal Scientific of Mandalika*, 6(6), 1686-1695.

Visi.cloud. (2022, April 27). *6 Tren Teknologi Yang Mengubah Model Bisnis Perbankan Syariah*. Diakses dari https://visi.cloud/b/6-tren-teknologi-yang-mengubah-model-bisnis-perbankan-syariah/

Winarto, B. (2020). *Fintech Syariah dan Pemberdayaan UMKM di Indonesia*. Jurnal Ekonomi Pembangunan, 18(2), 123-138.

Zia Ulhaq, M., & Al Fajar, R. (2022). Peluang dan Tantangan Perbankan Syariah di Era Digital: Perspektif Nasabah dan Industri. *Jurnal Ekonomi Islam Indonesia*, 4(1), 30-45.