



## **Analisis Strategi *Dual Banking Leverage Model* (DBLM) pada Operasional Layanan Syariah di Bank Syariah**

**Irham Fachreza Anas<sup>1),a)</sup>, Anasril Kambut<sup>2),b)</sup>**

<sup>1)</sup>Pendidikan Ekonomi, Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia

<sup>2)</sup>Akuntansi, Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia

*irham.anas@gmail.com<sup>a)</sup>, dosen01983@unpam.co.id<sup>b)</sup>*

### **ABSTRACT**

*The performance of Islamic banks is influenced by various factors, including the implementation of the dual banking concept through Sharia Services (LS/Office Channeling). Many Islamic banks have adopted the dual banking system in their operations, including CIMB Niaga Syariah, Bank Permata Syariah, and Bank DKI Syariah, which function as Sharia Business Units (UUS) of Conventional Commercial Banks (BUK). However, only a few banks offer Sharia services using the Dual Banking Leverage Model (DBLM), one of which is CIMB Niaga Syariah, which has been implementing this model since 2014. The DBLM is an innovative Sharia business operational model that optimizes the parent bank's infrastructure and resources to expand the market share of Sharia Business Units (UUS). This qualitative-empirical research aims to provide policy mapping and an evaluation of LS/Office Channeling optimization through the DBLM strategy, as implemented by an Islamic bank in 2022. The study employs a conceptual approach and a statutory approach. The findings of this research can serve as a reference or technical guide for Islamic banking industry players in formulating and implementing the DBLM strategy, enabling them to maximize LS/Office Channeling within their institutions.*

**Keywords :** *DBLM; Sharia Service; Office Channeling; Sharia Business Unit*

### **ABSTRAK**

Perkembangan bisnis Bank Syariah dipicu oleh berbagai faktor, salah satunya implementasi *dual banking system* bentuk Layanan Syariah (LS/Office Channeling). Banyak Bank Syariah yang sudah menerapkan *dual banking system* (sistem perbankan ganda) dalam mengoperasikan bisnisnya diantaranya CIMB Niaga Syariah, Bank Permata Syariah dan Bank DKI Syariah yang merupakan Unit Usaha Syariah dari Bank Umum Konvensional (UUS BUK). Namun demikian, hanya beberapa Bank yang Layanan Syariah-nya menggunakan model bisnis *dual banking leverage model/DBLM*, salah satunya CIMB Niaga Syariah yang dimulai sejak tahun 2014. *Dual banking leverage model/DBLM* menjadi inovasi model operasional bisnis Bank Syariah dengan mengoptimalkan infrastruktur & sumber daya Bank Umum Konvensional yang merupakan Bank Induk dari UUS untuk meningkatkan *market share* bisnis UUS. Penelitian kualitatif

empiris ini bertujuan untuk memberikan pemetaan kebijakan dan evaluasi dari optimalisasi LS/*Office Channeling* dengan strategi dual banking leverage model/DBLM yang mulai diterapkan oleh salah satu Bank Syariah pada tahun 2022. Penelitian ini menggunakan pendekatan konseptual dan pendekatan undang-undang. Hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu referensi atau panduan teknis bagi pelaku industry Bank Syariah dalam merumuskan atau menjalankan strategi *dual banking leverage model /DBLM* sehingga dapat mengoptimalkan LS/*Office Channeling* pada perusahaan masing-masing.

**Kata Kunci :** DBLM; Layanan Syariah; *Office Channeling*; Unit Usaha Syariah

## PENDAHULUAN

Sistem keuangan merupakan tatanan perekonomian yang berperan pada berbagai aktivitas jasa keuangan dalam suatu Negara yang diselenggarakan oleh Lembaga Keuangan. Salah satu fungsi dasar Sistem Keuangan adalah memobilisasi dan mengalokasikan dana. Fungsi ini dikenal juga dengan istilah *financial intermediary* (Soemitra, 2010). Pada tahun 2020, total aset keuangan syariah Indonesia telah mencapai US\$119 miliar, meningkat dari tahun sebelumnya sebesar US\$99 miliar. Peningkatan total aset tersebut menempatkan Indonesia pada posisi ke-7 dengan total aset keuangan syariah terbesar di dunia. Secara aspek kualitatif, keuangan syariah Indonesia juga masih mencatatkan prestasi yang baik di masa pandemi, dibuktikan dengan mempertahankan peringkat ke-2 dalam *Islamic Finance Development Indicator 2021* yang dipublikasikan oleh *Islamic Finance Development Report 2021*.

Bank Syariah merupakan badan usaha yang berfungsi sebagai *financial intermediary*. Sejak mulai dikembangkannya sistem perbankan syariah di Indonesia, dalam tiga dekade pengembangan keuangan syariah nasional, sudah banyak pencapaian kemajuan, baik dari aspek lembaga dan infrastruktur penunjang, perangkat regulasi dan sistem pengawasan, maupun *awareness* dan literasi masyarakat terhadap layanan jasa keuangan syariah. Sistem keuangan syariah Indonesia menjadi salah satu sistem terbaik dan terlengkap yang diakui secara internasional. Aset perbankan Syariah posisi Maret 2024 tercatat sebesar Rp 892,97 triliun.

Pengelolaan Bank Syariah harus berlandaskan prinsip kehati-hatian untuk menciptakan sistem perbankan yang sehat, stabil, dan efisien sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Prinsip Syariah yang diterapkan dalam operasional Bank Syariah harus dijalankan secara menyeluruh dan konsisten, dengan memastikan

bahwa setiap kegiatan usaha di sektor perbankan terbebas dari unsur riba, maisir, gharar, hal-hal yang diharamkan, serta tindakan zalim. Sebagai wujud penerapan asas demokrasi ekonomi, Bank Syariah juga harus mengembangkan kegiatan usaha yang mencerminkan nilai-nilai keadilan, kebersamaan, pemerataan, dan kemanfaatan bagi Masyarakat (Ikatan Bankir Indonesia, 2014). Pertumbuhan bisnis Bank Syariah dipicu oleh beragam faktor, diantaranya adalah implementasi *dual banking system* (sistem perbankan ganda) yang diterapkan di Indonesia dalam bentuk Layanan Syariah Bank Umum (Konvensional) (Ardianingsih, 2021; Nelsiana. Rini, 2019; Putri Aliza & Wuryani, 2019).

Dalam sistem perbankan ganda, sebuah bank dapat mengoperasikan dua jenis layanan secara bersamaan, yaitu perbankan konvensional yang berbasis bunga dan perbankan Syariah yang bebas bunga. Prinsip-prinsip syariah diterapkan dalam seluruh aspek operasional pada bank yang mengadopsi sistem ini. Bank yang mengelola kedua sistem tersebut secara simultan memiliki struktur operasional yang disusun sedemikian rupa, terutama dalam mengatur interaksi antara kegiatan berbasis bunga, yang merupakan karakteristik utama perbankan konvensional, dengan kegiatan bebas bunga yang menjadi ciri khas perbankan syariah (Lubis & Soemitra, 2022; Sukma Kristianti, 2015). Keunggulan dari konsep *dual banking system* terletak pada keberadaan dua sistem yang terpisah, di mana masing-masing beroperasi secara independen tanpa saling mempengaruhi. Meskipun demikian, keduanya memiliki tujuan yang sama, yaitu menjaga stabilitas keuangan guna mendukung pertumbuhan ekonomi (Alrauf, 2019; Chotifah et al., 2018; Hamzah, 2009). Salah satu Bank Syariah yang menggunakan konsep *dual banking* dalam operasional bisnisnya adalah Bank CIMB Niaga Syariah dengan menggunakan istilah *dual banking leverage model/DBLM* (Ghalba & Wandebori, 2013).

*Dual banking leverage model/DBLM* menjadi inovasi bisnis model Bank Syariah untuk mengoptimalkan infrastruktur & sumber daya bank konvensional agar memperluas *market share* perbankan Syariah yang diharapkan mampu untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja keuangan Unit Usaha Syariah. Inovasi di bidang pemasaran perlu dilakukan dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat akan suatu produk atau jasa (Irmal, 2017). Bank CIMB Niaga Syariah yang merupakan Unit Usaha Syariah/UUS dari Bank CIMB Niaga tercatat mengalami *trend* peningkatan aset yang signifikan. Berdasarkan data dari Info Bank, aset UUS CIMB Niaga pada maret 2023 naik

16,20% menjadi Rp 64,23 triliun. Bahkan sejak tahun 2021, aset-nya sudah menyalip aset Bank Umum Syariah/BUS tertua di Indonesia yaitu Bank Muamalat (M. Ibrahim, 2024).

Kesuksesan Bank CIMB Niaga Syariah memicu beberapa perbankan konvensional yang memiliki Unit Usaha Syariah untuk turut juga menerapkan Layanan Syariah dengan strategi *dual banking leverage model/DBLM*. Terlebih pasca diterbitkan *beleid omnibus law* di bidang keuangan, Bank Konvensional yang memiliki UUS dituntut harus mampu meningkatkan pertumbuhan bisnis UUS-nya dalam rangka mempersiapkan pemisahan/*spin off* yang nantinya akan ditetapkan berdasarkan peraturan Otoritas Jasa Keuangan/OJK.

Dalam jurnal bertajuk *Business Strategy Analysis For Spin-Off and Islamic Banking Growth: Canvas Business Model Approach*, menyatakan bahwa Bank Konvensional yang menjadi induk dari UUS harus menyusun strategi untuk nantinya mendukung pertumbuhan bisnis Bank Syariah hasil pemisahan/*spin off* (Ismal & Sanrego, n.d.). Strategi ini di antaranya dengan membangun organisasi yang mapan untuk menghasilkan produk layanan perbankan syariah terbaik bagi nasabah, menyusun sistem penilaian bisnis dan lain sebagainya untuk menjadikan UUS mampu secara mandiri dalam mengelola berbagai macam risiko bisnis perbankan yang menjadi pondasi untuk dapat beroperasi pada UUS tersebut masuk kategori wajib *spin off*.

Otoritas Jasa Keuangan menerapkan pengembangan sistem perbankan dalam kerangka *dual banking*/sistem perbankan ganda. Sistem perbankan ganda ini telah menunjukkan sinergi bisnis antara Bank Konvensional dan Bank Syariah (Sastrawan et al., 2013). Sistem perbankan dalam kerangka *dual banking*/sistem perbankan ganda mampu memberikan efisiensi yang baik bagi industri perbankan syariah. Dalam tesis yang berjudul *Dual Banking Leverage Model di Bank Regional, lesson learn dari dual banking leverage model/DBLM* adalah perbaikan pada aspek pemenuhan prinsip Syariah yang menjadi faktor utama keberhasilannya. UUS Bank Regional harus memiliki mekanisme kontrol yang kuat dan jelas dengan tetap menjaga pemenuhan syariah *compliance* dari penerapan strategi DBLM (Purbaya, 2016).

Tujuan penelitian ini meliputi : i) untuk mengetahui kebijakan dan implementasi optimalisasi LS/*office channeling* dari strategi lama dan strategi baru dalam bentuk *dual banking leverage model/DBLM* yang dilakukan Bank Pembangunan Syariah, ii) untuk mengetahui bagian-bagian dari inovasi bisnis yang dilakukan hingga Bank

Pembangunan Syariah dapat mengimplementasikan *dual banking leverage model/DBLM* untuk mengoptimalkan *LS/office channeling*-nya dan iii) mengevaluasi keunggulan dan kelemahan dari strategi optimalisasi *LS/office channeling* yang telah dilakukan oleh Bank Bank Pembangunan Syariah. Penelitian ini fokus membahas implementasi kebijakan optimalisasi Layanan Syariah/LS pada salah satu Bank Umum Konvensional yang memiliki Unit Usaha Syariah/UUS atau lazim dikenal dengan istilah *LS/office channeling*, yaitu Bank Pembangunan Syariah. Penelitian ini tidak membahas mengenai Layanan Syariah Bank/LSB pada Bank Umum Syariah (BUS) yang bersinergi dengan Bank Umum Konvensional notabene menjadi pemilik dari BUS atau lazim dikenal dengan istilah *LSB/Delivery Channel*.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini adalah kualitatif-empiris yang menggunakan penekanan ilmiah untuk menghasilkan penemuan (Moleong, 1997), dengan menggunakan data fakta di lapangan. Penelitian menggunakan pendekatan konseptual (*conseptual approach*) dan pendekatan perundang-undangan (*statute approach*). Data penelitian diperoleh melalui wawancara kepada Karyawan setingkat Manager yang mengelola strategi *dual banking leverage model/DBLM* pada Bank Pembangunan Syariah. Bank Pembangunan Syariah sebagai tempat penelitian merupakan Unit Usaha Syariah dari Bank Umum Konvensional yang beroperasi di wilayah Jabodetabek, Jawa Barat, Jawa Tengah dan Jawa Timur yang pertama kali melaksanakan strategi *dual banking leverage model/DBLM* dari unsur Bank Pembangunan Daerah di tahun 2022. Data penelitian lain diperoleh dengan Studi Dokumentasi terhadap pedoman kebijakan operasional Bank Pembangunan Syariah yang langsung terkait dengan model bisnis *dual banking leverage model/DBLM*.

Teknik analisa data pada penelitian ini menggunakan pendekatan analisis domain untuk memperoleh deskripsi mengenai optimalisasi *LS/Office Channeling* melalui strategi *dual banking leverage model/DBLM* berdasarkan pemetaan *Ten Types of Innovation* (Keeley et al., 2013). Penelitian ini juga menggunakan analisis evaluatif untuk mengevaluasi strategi *dual banking leverage model/DBLM* yang dijalankan oleh Bank Pembangunan Syariah berdasarkan peluang dan ancaman, kekuatan dan kelemahan dari Perusahaan atau analisis SWOT (Nofiar, 2017; Rangkuti, 2021). Alat bantu analisa SWOT

penelitian ini menggunakan 4 (empat) matriks yaitu matriks PEKU (Peluang - Kekuatan), PEKA (Peluang - Kelemahan), AKU (Ancaman - Kekuatan), AKA (Ancaman - Kelemahan) (Diana, 2020; Khusnita, 2011).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

#### **a. Layanan Syariah Bank Pembangunan Syariah - Strategi Awal**

Layanan Syariah atau *LS/Office Channeling* yang dijalankan oleh Bank Pembangunan Syariah (“*LS/Office Channeling* Bank BPS”) pada awalnya berfokus pada pengelolaan produk penghimpunan dana Syariah oleh sumber daya dan infrastruktur dari induk konvensional. Sumber daya dari induk konvensional memiliki tanggung jawab dan wewenang untuk melakukan pemasaran produk langsung kepada calon nasabah, pembukaan rekening melalui *core banking system* syariah yang terpasang pada perangkat bank konvensional, layanan pemeliharaan transaksi (*after sales services*) serta dokumen transaksi Syariah di masing-masing Kantor Cabang/Cabang Pembantu Konvensional (“*KC/KCP Konvensional*”). Produk penghimpunan dana Syariah yang dikerjasamakan meliputi Tabungan iB, Deposito iB dan Giro iB.

Bank BPS melakukan pemetaan jaringan *KC/KCP Konvensional* untuk kemudian ditetapkan kode *LS/Office Channeling* yang akan menginduk ke Cabang Syariah yang dipilih sebagai cabang supervisi atau cabang syariah pemilik rekening penghimpunan dana Syariah. *LS/Office Channeling* Bank BPS yang dimulai pada tahun 2011 ini mampu memberikan kontribusi dalam penghimpunan dana Syariah dengan pertumbuhan rata-rata 5% per-tahun. Sedangkan, kontribusi *LS/Office Channeling* Bank BPS dalam penyaluran dana tidak memberikan dampak yang signifikan, mengingat model yang diterapkan dalam produk penyaluran dana hanya sebatas pemasaran dengan referensi.

#### **b. Layanan Syariah Bank Pembangunan Syariah - Strategi Dual Banking Leverage Model/DBLM**

Seiring berjalannya *LS/Office Channeling* Bank BPS sejak tahun 2011, Bank BPS mulai dihadapkan dengan kewajiban pemisahan UUS/*spin off* pada tahun

2023 yang tentunya perlu dipersiapkan setidaknya 1 atau 2 tahun sebelumnya. Sebagaimana diketahui sebelum terbitnya Undang-Undang No. 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan, pemisahan UUS/*spin off* masih bersifat mandatory atau wajib dilaksanakan dengan tenggat waktu sampai dengan Juni 2023. Oleh sebab itu, dimulai sejak tahun 2020 Bank BPS melakukan kajian untuk mengoptimalkan Layanan Syariah dengan strategi *dual banking leverage model/DBLM*.

Sebelum tahun 2022, *LS/Office Channeling* Bank BPS hanya dapat melayani pemasaran produk penghimpunan dana Syariah. Melalui strategi *dual banking leverage model/DBLM*, seluruh fungsi pemasaran produk penghimpunan dana Syariah dan pembiayaan Syariah dapat dilakukan oleh tenaga pemasar konvensional antara lain ; memasarkan, memproses, mentransaksikan, mengawasi, menatausahakan dokumen transaksi, melakukan evaluasi dan pemeliharaan terhadap rekening produk-produk Syariah. Melalui strategi baru ini, Bank BPS mengharapkan pertumbuhan bisnis syariah sebesar 5% dari pertumbuhan bisnis konvensional pada akhir tahun 2022, 10% pada akhir tahun 2023 dan 15% pada akhir tahun 2024. Point-point penting dari *LS/Office Channeling DBLM* Bank BPS sebagai berikut :

- a. Tidak merubah struktur organisasi KC/KCP Konvensional ;
- b. Tidak merubah kewenangan memutus Kredit/Pembiayaan;
- c. Tidak merubah alur proses pembiayaan / kredit maupun penghimpunan Dana Pihak Ketiga ;
- d. Dilakukan penyesuaian target dan *key performance indicator* pada KC/KCP Konvensional ;
- e. Diselenggarakan program pelatihan peningkatan pengetahuan karyawan pada KC/KCP Konvensional khususnya pengetahuan produk dan jasa bank syariah ; dan
- f. Dilakukan implementasi secara bertahap dengan *pilot project*.

**Tabel 1. Perbandingan Strategi *LS/Office Channeling* Bank BPS**

Aktivitas	<i>LS/Office Channeling</i> Bank BPS	
	Strategi Awal	Strategi DBLM
<b>Pengelolaan Produk Penghimpunan Dana Syariah</b>	1) Pemasaran langsung 2) Analisa & Transaksi Pembukaan Rekening Syariah di Kantor Cabang/Cabang Pembantu Konvensional. 3) Pemeliharaan Dokumen Transaksi Syariah 4) Pelayanan <i>After Sales</i> 5) Pemilik Rekening KCS Supervisi ( <i>Branch Owner</i> ) 6) Pembuka Rekening KC/KCP <i>LS/Office Channeling (Branch Open)</i> 7) Kinerja produk syariah tidak menjadi KPI bagi KC/KCP Konvensional.	1) Pemasaran langsung 2) Analisa & Transaksi Pembukaan Rekening Syariah di Kantor Cabang/Cabang Pembantu Konvensional. 3) Pemeliharaan Dokumen Transaksi Syariah 4) Pelayanan <i>After Sales</i> 5) Pemilik Rekening KCS Supervisi ( <i>Branch Owner</i> ) 6) Pembuka Rekening KC/KCP <i>LS/Office Channeling (Branch Open)</i> 7) Kinerja produk syariah menjadi KPI bagi KC/KCP Konvensional.
<b>Pengelolaan Produk Penyaluran Dana (Pembiayaan)</b>	Pemasaran dengan referensi	
<b>Pengelolaan Produk Layanan Jasa</b>	Pemasaran dengan referensi	

Sumber data : Data hasil wawancara yang diolah kembali oleh peneliti (2023)

### c. Implementasi Layanan Syariah Strategi *Dual Banking Leverage Model/DBLM*

Dalam menjalankan *LS/Office Channeling* DBLM, Bank BPS merumuskan indikator kesiapan implementasi yang harus dipenuhi. Berikut rumusan indikator kesiapan implementasi *LS/Office Channeling* DBLM Bank BPS :

**Tabel 2. Komponen Kesiapan Implementasi *LS/Office Channeling* Dengan Model DBLM**

No	Komponen	Penjelasan
1	Kajian Penetapan Model DBLM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Benchmark</i> DBLM ke Bank CIMB Niaga Syariah</li> <li>• Penetapan model DBLM yang akan diimplementasikan.</li> <li>• Rencana pengembangan bisnis pra dan pasca DBLM</li> </ul>
2	Kajian Kepatuhan	Analisis pemenuhan regulasi perbankan (BUK/UUS) untuk implementasi DBLM.
3	Kajian Hukum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis hukum mengenai kewenangan pengelolaan produk Syariah oleh sumber daya KC/KCP Konvensional.</li> <li>• Penyusunan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan transaksi produk Syariah oleh KC/KCP Konvensional.</li> </ul>
4	Kajian Kepatuhan Syariah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tata Kelola kepatuhan Syariah untuk DBLM (<i>preventif/ex-ante &amp; korektif/post ante</i>).</li> <li>• Mitigasi risiko kepatuhan Syariah DBLM.</li> <li>• Pembentukan tim <i>sharia advisory</i>.</li> </ul>
5	Kajian Risiko	Risiko dan Mitigasi-nya untuk implementasi DBLM berdasarkan 10 risiko yang melekat pada bisnis perbankan (BUK/UUS).

No	Komponen	Penjelasan
6	Kajian Penetapan KPI DBLM pada KC/KCP Konvensional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Target &amp; Parameter penetapan KPI DBLM pada KC/KCP Konvensional.</li> <li>Penetapan <i>reward</i> DBLM bagi KC/KCP Konvensional.</li> </ul>
7	Kajian Sistem Pengawasan ( <i>post ante</i> )	Sistem pengawasan DBLM pasca transaksi oleh Tim Audit Internal.
8	Kajian Persiapan <i>LS/Office Channeling</i> DBLM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemetaan KC/KCP Konvensional untuk <i>branch open</i> DBLM.</li> <li>Penetapan kriteria <i>pilot project</i>.</li> <li>Penetapan kriteria implementasi serentak.</li> <li>Timeline implementasi.</li> </ul>
9	Kesiapan SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemenuhan pelatihan produk syariah.</li> <li>Pemenuhan pelatihan aspek Syariah <i>Level Advance</i> untuk tim <i>Sharia Advisory</i> DBLM yang dipilih</li> </ul>
10	Kesiapan Sistem Pelaporan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemetaan laporan-laporan yang berkaitan dengan kebutuhan internal dan otoritas sehubungan dengan implementasi DBLM.</li> <li>Penetapan jenis laporan dan penanggung jawab laporan.</li> </ul>
11	Kesiapan Sistem Teknologi Informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemenuhan parameter produk Syariah pada <i>core banking system/CBS</i>.</li> <li>SIT/UAT &amp; <i>Test</i> Operasional dari fungsi/parameter yang telah dibuat dalam CBS.</li> </ul>
12	Kesiapan Uraian Tugas & Tanggung Jawab	Penyesuaian uraian tugas, tanggung jawab dan kewenangan bertindak dari sumber daya di KC/KCP Konvensional.
13	Kesiapan Dokumen Administrasi Transaksi dari Produk yang dipasarkan	Pemenuhan dokumen standar transaksi syariah.
14	Kesiapan <i>Promotion Tools</i>	Pemenuhan materi-materi promosi baik promosi elektronik, kelengkapan pengenalan DBLM dan materi promosi lainnya.
15	Kesiapan Juklak/Ketentuan DBLM	Pemenuhan petunjuk pelaksanaan DBLM.
16	Kesiapan Desk <i>Command Center</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pembentukan tim <i>help desk</i> dari seluruh produk.</li> <li>Pemenuhan peralatan <i>help desk</i>.</li> <li>Pemenuhan media <i>help desk</i>.</li> </ul>
17	Kesiapan Tim <i>Sharia Advisory</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemenuhan pelatihan sharia <i>level advance</i> untuk <i>sharia advisory</i> dari seluruh untuk bisnis dan pendukung bisnis.</li> <li>Kesiapan <i>tools</i> analisa syariah.</li> </ul>
18	Kesiapan Tim <i>Asistensi KC/KCP DBLM</i>	Kesiapan tim asistensi dari seluruh KC/KCP Syariah yang merupakan para pemimpin KC/KCP Syariah.

Sumber data : Data hasil wawancara dan studi dokumen kebijakan yang diolah kembali oleh peneliti (2023)

## Pembahasan

### Pemetaan Kebijakan Implementasi Layanan Syariah Bank Pembangunan Syariah Berdasarkan Pendekatan *Ten Types of Innovation*

#### a. Inovasi Konfigurasi/Configuration

Inovasi konfigurasi merupakan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan pada proses operasional produk atau layanan yang akan dipasarkan kepada konsumen.

Inovasi konfigurasi meliputi ; merubah model keuntungan, merubah jaringan, merubah struktur dan merubah proses produk itu sendiri.(Keeley et al., 2013)

Strategi awal *LS/Office Channeling* Bank BPS merubah sebanyak 2 (dua) bagian dari sisi konfigurasi. Sedangkan, strategi *dual banking leverage model/DBLM* merubah seluruh bagian sisi konfigurasi.

**Tabel 3. Pemetaan Inovasi Model DBLM Dari Aspek Konfigurasi/Configuration**

<i>LS/Office Channeling</i>	<i>Configuration</i>			
	<i>Profit Model</i>	<i>Network</i>	<i>Structure</i>	<i>Process</i>
<b>Strategi Awal</b>	Tidak	Ya	Tidak	Ya
<b>Strategi DBLM</b>	Ya	Ya	Ya	Ya

Sumber data : Data hasil wawancara dan studi dokumen kebijakan yang diolah kembali oleh peneliti (2023)

Strategi awal *LS/Office Channeling* Bank BPS tidak merubah bagian profit model, mengingat produk yang dipasarkan dalam *LS/Office Channeling* adalah produk penghimpunan dana Syariah (“Produk DPK Syariah) yang secara langsung merupakan biaya bagi Bank BPS. Sedangkan, strategi *dual banking leverage model/DBLM* merubah bagian *profit model*, dimana Bank BPS mulai memasarkan produk-produk pembiayaan yang menjadi *engine of profit* bagi Bank BPS selain *fee based income*. Pada bagian jaringan, kedua strategi *LS/Office Channeling* sama-sama dilakukan pengembangan dimana produk Syariah yang sebelumnya hanya dipasarkan melalui sumber daya dan jaringan kantor layanan Syariah ditambah jaringannya sehingga dapat dipasarkan juga oleh sumber daya dan jaringan layanan (induk) konvensional.

Strategi awal *LS/Office Channeling* Bank BPS tidak merubah bagian struktur layanan. Bank BPS tidak melakukan perubahan pada struktur yang terlibat dalam proses memasarkan produk atau layanan pada strategi awal. Sedangkan, untuk menjalankan strategi *dual banking leverage model/DBLM*, Bank BPS melakukan perubahan struktur organisasi dengan membentuk unit kerja khusus yang memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengelola *dual banking leverage model/DBLM*. Unit kerja ini terdiri dari sebanyak 4 (empat) orang dengan komposisi 2 (dua) orang level manajerial dan 2 (dua) orang level pelaksana. Unit kerja *dual banking leverage model/DBLM* juga bertanggung jawab dalam memastikan seluruh Layanan Syariah mematuhi prinsip Syariah secara *preventif/ex-ante* maupun korektif/post ante yang bekerjasama dengan Tim Kepatuhan dan SKAI.

Pada bagian proses, kedua strategi *LS/Office Channeling* sama-sama dilakukan pengembangan dengan merubah kewenangan pengelolaan produk sehingga sumber daya pada jaringan kantor konvensional dapat memproses langsung produk Syariah. Khusus untuk strategi *dual banking leverage model/DBLM*, dilakukan perubahan lanjutan pada bagian proses dimana proses persetujuan dan pencairan produk harus dilakukan melalui aplikasi proses kredit/pembiayaan yang saat ini sudah dijalankan oleh induk konvensional. Oleh sebab itu, UUS harus melakukan penyesuaian proses pembiayaan yang sebelumnya dilakukan secara manual berubah melalui aplikasi kredit/pembiayaan.

**b. Inovasi Penawaran Produk/Offering**

Inovasi penawaran produk merupakan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan pada produk yang dipasarkan oleh perusahaan. Inovasi sisi ini merubah fitur dan sistem penawaran produk (Keeley et al., 2013).

Tidak ada perubahan fitur produk Syariah maupun metode penjualan produk (misalnya, *cross selling* produk) yang dilakukan secara khusus oleh Bank BPS saat menjalankan *dual banking leverage model/DBLM*. Bank BPS memaksimalkan produk Syariah yang sudah ada untuk dapat dipasarkan oleh sumber daya dan infrastruktur induk konvensional

**Tabel 4. Pemetaan Inovasi Model DBLM Dari Aspek Penawaran Produk/Offering**

<i>LS/Office Channeling</i>	<i>Offering</i>	
	<i>Product Performance</i>	<i>Product System</i>
<b>Strategi Awal</b>	Tidak	Tidak
<b>Strategi DBLM</b>	Tidak	Tidak

Sumber data : Data hasil wawancara dan studi dokumen kebijakan yang diolah kembali oleh peneliti (2023).

**c. Inovasi Pelayanan Pelanggan/Experience**

Inovasi pelayanan pelanggan merupakan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan pada sisi pelayanan produk meliputi layanan sebelum dan sesudah penjualan. Inovasi ini merubah bagian luar produk atau layanan yang akan diketahui secara langsung oleh konsumen. Inovasi ini meliputi ; merubah metode pelayanan, merubah *brand/image/merk*, merubah media/saluran produk atau layanan dan merubah pola keterlibatan konsumen (Keeley et al., 2013).

Berdasarkan hasil analisa strategi awal *LS/Office Channeling* Bank BPS tidak merubah sisi pelayanan pelanggan. Sedangkan, strategi *dual banking leverage*

*model/DBLM* merubah sebanyak 2 bagian dari sisi pelayanan pelanggan meliputi perubahan media/saluran dan pola keterlibatan konsumen.

**Tabel 5. Pemetaan Inovasi Model DBLM Dari Aspek Pelayanan Pelanggan/Experience**

<i>LS/Office Channeling</i>	<i>Experience</i>			
	<i>Service</i>	<i>Brand</i>	<i>Channel</i>	<i>Customer Engagement</i>
<b>Strategi Awal</b>	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
<b>Strategi DBLM</b>	Tidak	Tidak	Ya	Ya

Sumber data : Data hasil wawancara dan studi dokumen kebijakan yang diolah kembali oleh peneliti (2023).

Dalam menjalankan *dual banking leverage model/DBLM*, Bank BPS melakukan pengembangan di bagian *channel*. Media/saluran penjualan produk konvensional seperti *website*, *banking hall*, saluran media sosial dan lainnya milik induk Konvensional mulai ditambahkan informasi mengenai Layanan Syariah. Pada *banking hall* seluruh KC/KCP Konvensional secara bertahap diberikan penanda Layanan Syariah, baik dalam bentuk stiker maupun pemasangan *promotion tools* Layanan Syariah sehingga nasabah dapat segera mengetahui adanya Layanan Syariah saat berada di KC/KCP Konvensional untuk bertransaksi. Buku panduan penjualan produk-produk Konvensional yang digunakan tenaga pemasar, ditambahkan informasi tentang produk-produk Syariah. Bank BPS juga menyiapkan *promotion tools* bersama Konvensional dan Syariah untuk memasarkan beberapa produk Syariah yang ber-irisan dengan produk Konvensional misalnya Kredit/Pembiayaan KUR.

Bank BPS mulai mengkampanyekan *Sharia First* untuk meningkatnya keterlibatan pelanggan saat bertransaksi di *LS/Office Channeling* Bank BPS. *Sharia First* merupakan program kampanye yang mengharuskan sumber daya KC/KCP Konvensional terlebih dahulu menawarkan produk Syariah kepada calon Nasabah sebelum menawarkan produk Konvensional. Ini diberlakukan khususnya untuk pemasaran produk yang berisian antara Konvensional dan Syariah seperti giro bisnis, deposito, tabungan bisnis, tabungan non bisnis, pembiayaan KUR, pembiayaan Mikro, pembiayaan Konsumer dan pembiayaan Ritel.

## Analisis SWOT

### a. Kekuatan/*Strength* (S)

Kekuatan/*Strength* adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini (Khusnita, 2011; Rangkuti, 2021).

Berikut data hasil wawancara yang menjabarkan kekuatan BPS dalam mengimplementasikan *dual banking leverage model/DBLM* :

### **S1 : Dukungan Penuh dari BOD dan BOC**

Di tahun 2021, Bank Induk Konvensional dari Bank BPS mulai menjalankan program transformasi bisnis secara berkelanjutan. Program ini menitikberatkan pada pengembangan proses bisnis bank termasuk melakukan digitalisasi bisnis sehingga bisnis akan lebih efisien (Halugoro, 2018; M. H. Ibrahim & Law, 2020; Kusumaningsih et al., 2018). Melalui momentum transformasi ini, Bank BPS berhasil mendapat dukungan penuh dari BOD dan BOC untuk menjalankan *dual banking leverage model/DBLM*. Komitmen dukungan penuh dari BOD dan BOC penting diperoleh untuk meminimalisir hambatan implementasi *dual banking leverage model/DBLM* pada level teknis.

### **S2 : Captive Market Bisnis Induk Konvensional**

Tidak dipungkiri target pasar antara UUS akan beririsan dengan target pasar BUK yang notebene adalah induk dari UUS. Irisan ini mengakibatkan hambatan dalam pemasaran bisnis Syariah pada level non teknis. Melalui strategi *dual banking leverage model/DBLM*, penjualan produk Syariah pada target pasar Konvensional yang memiliki *captive market* besar dapat dengan mudah dilakukan karena telah menghilangkan hambatan level non teknis tadi. Fungsi pemasaran bisnis Konvensional dijadikan satu dengan fungsi pemasaran bisnis Syariah, sehingga portofolio Syariah dapat terus tumbuh sejalan dengan pertumbuhan portofolio Konvensional. BUK tidak menjadikan UUS-nya sebagai pesaing, melainkan menjadikan UUS sebagai tambahan produk yang ditawarkan kepada nasabah. Oleh sebab itu, UUS dapat mengoptimalkan *captive market* BUK-nya untuk menjadi kekuatan dalam meningkatkan kinerja Syariah melalui *dual banking leverage model/DBLM*.

### **S3 : Kinerja DBLM sebagai KPI**

Faktor kunci yang menjadi kekuatan *dual banking leverage model/DBLM* adalah keputusan dari BOD bahwa kinerja produk Syariah melalui *LS/Office Channeling* diakui secara KPI menjadi prestasi dari KC/KCP Konvensional. Keputusan yang dituangkan dalam BOD *Charter* ini berhasil menurunkan hambatan level non teknis pada aktivitas pemasaran produk Syariah di basis *captive market* dari BUK.

#### **S4 : Product Champion Syariah**

Terdapat beberapa produk di Bank BPS yang hanya bisa dipasarkan dengan mekanisme Syariah, misalnya tabungan haji dan pembiayaan kepemilikan emas. Kedua produk ini menjadi target pemasaran utama (*product champion*) dalam *dual banking leverage model/DBLM*, mengingat keduanya tidak memiliki irisan dengan produk konvensional. Oleh sebab itu, pada basis *captive market* konvensional yang beririsan dengan UUS dan tidak memiliki preferensi Syariah akan ditawarkan kedua produk ini (*cross selling*).

#### **b. Kelemahan/Weakness (W)**

Kelemahan/*Weakness* adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini (Khusnita, 2011; Rangkuti, 2021). Berikut data hasil wawancara yang menjabarkan kelemahan BPS dalam mengimplementasikan *dual banking leverage model/DBLM* :

##### **W1 : Proses Pengawasan Belum Otomasi**

Proses pengawasan dalam bentuk *help desk command center* dan laporan kinerja internal belum sepenuhnya dilakukan secara otomatis. Hal ini menjadi *pain point* yang mengakibatkan data kinerja internal dari *dual banking leverage model/DBLM* yang valid baru dapat disajikan maksimal H+2 setelah transaksi. *Pain point* juga terjadi pada menindaklanjuti kendala operasional yang baru dapat diselesaikan maksimal H+1 setelah informasi kendala diterima oleh *help desk command center*.

##### **W2 : Adanya Gapt Pada Otomasi Proses Bisnis Syariah**

Proses penyaluran kredit yang bersifat massal pada BUK telah dilakukan secara otomasi sejak dari inisiasi hingga pencairan. Kondisi ini mengharuskan Bank BPS untuk menjalankan hal yang sama pada proses penyaluran produk pembiayaan Syariah untuk *dual banking leverage model/DBLM*. Ini menjadi *pain point* kedua dimana proses penyaluran pembiayaan Syariah yang bersifat massal harus dilakukan secara manual. Kondisi ini mengakibatkan terjadi penumpukan aplikasi pembiayaan Syariah pada beberapa tahapan proses pembiayaan, disebabkan sumber daya yang tersedia tidak dapat memenuhi *service level agreement/SLA* proses penyaluran pembiayaan. Bank BPS sebetulnya perlu segera melakukan adaptasi teknologi informasi proses pembiayaan bank induknya. Teknologi Informasi adalah teknologi yang menggabungkan

komputasi (komputer) dengan jalur komunikasi berkecepatan tinggi yang membawa data, suara, dan video (Rahman & Lestari, 2016).

### **W3 : Tingkat Literasi Produk Syariah Belum Merata**

Penyesuaian istilah akad dan produk juga menjadi kendala yang harus diselesaikan saat menjalankan *dual banking leverage model/DBL*. Persepsi sumber daya di KC/KCP Konvensional tentang produk pembiayaan Bank Syariah selalu identik dengan istilah bahasa arab. Misalnya, *murabahah* dan *musyarakah*. Hal ini menyebabkan sebagian besar sumber daya di KC/KCP Konvensional mengalami salah persepsi tentang produk pembiayaan Bank Syariah. Mereka menganggap produk pembiayaan Syariah Bank BPS itu sedikit. Faktanya, hampir seluruh produk kredit BUK telah dimiliki oleh Bank BPS. Salah satu terobosan Bank BPS adalah melakukan penyesuaian cara komunikasi produk yang mengedepankan penyandingan istilah produk Konvensional dan Syariah bukan mengedepankan istilah akad. Misalnya, produk KPR dan KPR iB, produk KUR dan KUR iB, produk Mikro dan Mikro iB dan lain sebagainya. Dalam penyandingan tersebut, Bank BPS menyajikan informasi aspek kesesuaian Syariah-nya pada buku panduan yang dipegang oleh sumber daya konvensional.

### **W4 : Sumber Daya Konvensional Tidak Menjalankan DBLM Secara Maksimal**

Strategi *dual banking leverage model/DBLM* merupakan hal yang baru. Oleh sebab itu, masih ada sumber daya KC/KCP Konvensional yang tidak secara maksimal menjalankan strategi ini dengan berbagai alasan yang tidak relevan.

#### **c. Peluang/Opportunity (O)**

Peluang/*Opportunity* adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang di luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan. (Khusnita, 2011; Rangkuti, 2021). Berikut data hasil wawancara yang menjabarkan peluang BPS dalam mengimplementasikan *dual banking leverage model/DBLM* :

#### **O1 : Kewajiban Peningkatan Porsi Bisnis Syariah oleh BUK**

Pasca diterbitkan Undang-Undang No. 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan, Bank Konvensional yang memiliki UUS dituntut harus meningkatkan pertumbuhan bisnis UUS-nya dalam rangka mempersiapkan pemisahan/*spin off* yang nantinya akan ditetapkan berdasarkan peraturan Otoritas Jasa Keuangan/OJK. Dalam rancangan POJK Unit Usaha Syariah

akan ditetapkan batas minimum komposisi bisnis UUS terhadap BUK induknya. Batasan minimum yang harus dicapai tersebut diatur naik secara bertahap setiap tahunnya. Kondisi eksternal ini menjadi peluang UUS mempertahankan strategi *dual banking leverage model/DBLM* dalam rangka optimalisasi *LS/Office Channeling* untuk memenuhi batasan minimum komposisi bisnis UUS terhadap BUK induknya.

## **O2 : Kesadaran Penggunaan Produk Keuangan Syariah Meningkat**

Pada tahun 2020, total aset keuangan syariah Indonesia telah mencapai US\$119 miliar, meningkat dari tahun sebelumnya sebesar US\$99 miliar. Peningkatan total aset tersebut menempatkan Indonesia pada posisi ke-7 dengan total aset keuangan syariah terbesar di dunia. Secara aspek kualitatif, keuangan syariah Indonesia juga masih mencatatkan prestasi yang baik di masa pandemi, dibuktikan dengan mempertahankan peringkat ke-2 dalam *Islamic Finance Development Indicator* 2021. Data statistik ini menunjukkan peningkatan kesadaran masyarakat untuk menggunakan produk keuangan berbasis Syariah. Faktor eksternal ini menjadi peluang untuk menyediakan layanan perbankan Syariah bagi masyarakat yang dipasarkan melalui *LS/Office Channeling*.

### **d. Ancaman/Treat (T)**

Peluang/*Opportunity* adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi di masa depan. (Khusnita, 2011; Rangkuti, 2021). Berikut data hasil wawancara yang menjabarkan ancaman BPS dalam mengimplementasikan *dual banking leverage model/DBLM* :

## **T1 : Persepsi Tentang Keharaman UUS**

Persepsi keharaman bisnis Bank Syariah dengan model Unit Usaha Syariah yang sebelumnya hilang, mulai menguat kembali pasca pernyataan MUI dalam Pra Ijtima' Sanawi (*Annual Meeting*) Dewan Pengawas Syariah VII Tahun 2022. Dikutip dari website [mirror.mui.or.id](http://mirror.mui.or.id), terdapat 2 (dua) kesimpulan atas kajian ulama di Indonesia untuk bisnis Bank Syariah dengan model UUS : i) bisnis UUS pada dasarnya dihukumi haram dan ii) jika bisnis UUS dibolehkan, maka kebolehan itu hanya bersifat *tadrij* (tahapan). Sifat *tadrij* ini dapat ditoleransi jika dimaksudkan untuk menuju kemandirian (menjadi BUS) (Majelis Ulama Indonesia, 2022).

**T2 : Keberlanjutan UUS Karena Program Wajib Spin Off**

Undang-Undang No. 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan, tidak menghapus kewajiban pemisahan UUS/ *spin off* bagi BUK yang memiliki UUS. Beleid ini mengubah kewajiban pemisahan UUS/ *spin off* yang ditetapkan dengan batas waktu berdasarkan pasal 68 ayat 1 Undang-Undang No. 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah menjadi ditetapkan oleh otoritas perbankan. Kondisi eksternal ini menjadi ancaman bagi keberlangsungan *dual banking leverage model/DBLM*.

**e. Matriks Peluang & Kekuatan (PEKU)**

Matriks PEKU dimaksudkan untuk menghasilkan kebijakan dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan kekuatan internal Perusahaan (Muchlis, 2018). Berdasarkan hasil analisa sebagaimana tabel 6, direkomendasikan agar Bank BPS tetap memprioritaskan strategi *dual banking leverage model/DBLM* untuk meningkatkan bisnis Syariah dan meningkatkan kampanye *Sharia Fist* dalam *dual banking leverage model/DBLM*.

**Tabel 6. Analisis Peluang Dan Kekuatan Strategi DBLM Bank Pembangunan Syariah**

		KEKUATAN			
		Dukungan Penuh BOD & BOC	<i>Captive Market</i> Induk Konvensional	Kinerja DBLM sebagai KPI	Produk Champion Syariah
<b>PELUANG</b>	Kewajiban Peningkatan Porsi Bisnis Syariah oleh BUK	Tetap memprioritaskan strategi DBLM untuk meningkatkan bisnis Syariah	Meningkatkan kampanye Sharia First dalam DBLM	Meningkatkan kampanye Sharia First dalam DBLM	Meningkatkan kampanye Sharia First dalam DBLM
	Kesadaran Masyarakat Untuk Penggunaan Produk Keuangan Syariah Meningkat	Meningkatkan kampanye Sharia dalam DBLM	Meningkatkan kampanye Sharia First dalam DBLM	Meningkatkan kampanye Sharia First dalam DBLM	Meningkatkan kampanye Sharia dalam DBLM

Sumber data : Data hasil wawancara yang diolah kembali oleh peneliti (2023).

Prioritas menjalankan *dual banking leverage model/DBLM* harus tetap dilakukan berdasarkan kondisi eksternal, bahwa BUK wajib melakukan peningkatan porsi bisnis UUS. Peluang ini didukung komitmen BOD dan BOC Bank BPS dalam mengawal implementasi *dual banking leverage model/DBLM*. Peningkatan upaya untuk konsisten

mengkampanyekan *Sharia First* diperlukan, mengingat kesadaran masyarakat untuk menggunakan produk keuangan Syariah meningkat. Kondisi eksternal ini didukung dengan *captive market* induk Bank BPS yang cukup besar. Sumber daya pada KC/KCP Konvensional secara langsung maupun tidak langsung akan melaksanakan *Sharia First*. Bank BPS hanya perlu melakukan pengawasan secara konsisten dan berkala terhadap *Sharia First*. BOD dan BOC Bank BPS telah menghilangkan hambatan non teknis implementasi *dual banking leverage model/DBLM* dengan menerbitkan kebijakan kinerja DBLM sebagai KPI dari KC/KCP Konvensional. Bank BPS juga memiliki produk yang tidak beririsan dengan produk Konvensional yang semakin menambah kelengkapan produk bank yang dapat dipasarkan oleh KC/KCP Konvensional.

**f. Matriks Peluang & Kelemahan (PEKA)**

Matriks PEKA dimaksudkan untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan dengan cara mengambil manfaat dari peluang yang ada (Diana, 2020). Berdasarkan hasil analisa sebagaimana tabel 7, direkomendasikan agar Bank BPS ikut serta dalam transformasi bisnis digital BUK untuk memperbaiki proses pengawasan dan proses penyaluran pembiayaan, tetap melakukan *refreshment* dan pendampingan serta menambah bobot KPI DBLM.

**Tabel 7. Analisis Peluang Dan Kelemahan Strategi DBLM Bank Pembangunan Syariah**

		KELEMAHAN				
		Proses Pengawasan Belum Otomasi	Adanya <i>Gap</i> Pada Otomasi Proses Bisnis Syariah	Tingkat Literasi Produk Syariah Belum Merata	Sumber Daya Konvensional Tidak Menjalankan DBLM secara Maksimal	
<b>PELUANG</b>	Kewajiban Peningkatan Porsi Bisnis Syariah oleh BUK	Mengikutsertakan UUS dalam transformasi digital BUK	Mengikutsertakan UUS dalam transformasi digital BUK	Tetap Melakukan <i>refreshment</i> berkala & pendampingan	Menambah bobot KPI untuk DBLM	
	Kesadaran Masyarakat Untuk Penggunaan Produk Keuangan Syariah Meningkat	Mengikutsertakan UUS dalam transformasi digital BUK	Mengikutsertakan UUS dalam transformasi digital BUK	Tetap Melakukan <i>refreshment</i> berkala & pendampingan	Menambah bobot KPI untuk DBLM	

Sumber data : Data hasil wawancara yang diolah kembali oleh peneliti (2023).

Kondisi eksternal perusahaan yang mewajibkan batasan minimum porsi bisnis UUS terhadap bisnis BUK induknya serta peningkatan inklusi keuangan syariah di masyarakat harus disyukuri. Kondisi ini sangat mendukung Bank BPS melanjutkan strategi *dual banking leverage model/DBLM*. Oleh sebab itu, Bank BPS harus melakukan perbaikan kelemahan-kelemahan yang ada untuk meningkatkan volume bisnis Syariah. Bank BPS harus meng-inisiasi usulan agar proses otomasi atau digitalisasi penyaluran pembiayaan serta pengawasan internal DBLM diprioritaskan untuk dicapai oleh BUK melalui program transformasi bisnis. Keikutsertaan ini penting bagi Bank BPS untuk menghilangkan *gap* dan *pain point* dengan proses penyaluran kredit Konvensional.

Perlu dilakukan pengembangan terhadap metode literasi produk Syariah misalnya dengan *refreshment* berkala melalui forum tanya jawab maupun video literasi untuk mempercepat penguasaan literasi produk Bank Syariah oleh sumber daya di KC/KCP Konvensional. Di sisi lain, pendampingan dari *Sharia Advisory* tidak boleh berhenti sekali pun literasi produk Syariah di KC/KCP Konvensional sudah meningkat lebih baik. Ketiadaan pendampingan oleh *Sharia Advisory* mengakibatkan celah pelanggaran prinsip Syariah oleh sumber daya di KC/KCP Konvensional terbuka. Kondisi ini terjadi pada *LS/Office Channeling DBLM* Bank BPS. Terbukanya celah pelanggaran prinsip Syariah mengkonfirmasi kesimpulan Ahmad Purbaya dalam tesisnya tentang DBLM, dimana perbaikan pada aspek pemenuhan prinsip Syariah yang menjadi faktor utama keberhasilan DBLM. UUS harus memiliki mekanisme kontrol yang kuat dan jelas dengan tetap menjaga pemenuhan syariah *compliance* dari penerapan strategi DBLM.

Penelitian ini juga merekomendasikan kepada Bank BPS untuk melakukan penyesuaian bobot KPI DBLM bagi KC/KCP Konvensional. Rekomendasi ini mempertimbangkan kondisi masih terjadinya pengabaian arahan menjalankan *dual banking leverage model/DBLM*. Jika ini semakin masif terjadi, maka peluang yang ada tidak mungkin akan memberikan berdampak bagi keberhasilan internal bank dalam meningkatkan porsi bisnis Syariah. Tidak menutup kemungkinan, faktor bobot KPI yang kecil atau tidak signifikan bagi penilaian prestasi KC/KCP Konvensional menjadi sebab rendahnya semangat menjalankan di sebagian KC/KCP Konvensional.

**g. Matriks Ancaman & Kekuatan (AKU)**

Matriks AKU dimaksudkan untuk menghasilkan kebijakan dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari ancaman yang ada (Muchlis, 2018). Berdasarkan hasil analisa direkomendasikan agar Bank BPS meningkatkan kampanye *Sharia First* sebagaimana rekomendasi matriks PEKU dengan tambahan tetap memprioritaskan strategi DBLM persiapan Layanan Syariah Bank atau *LSB/Delivery Channel*. *LSB/Delivery Channel* adalah Layanan Syariah pada Bank Umum Syariah (“BUS”) yang bersinergi dengan Bank Umum Konvensional notabene menjadi pemilik dari BUS.

**Tabel 8. Analisis Ancaman Dan Kekuatan Strategi DBLM Bank Pembangunan Syariah**

		KEKUATAN			
		Dukungan Penuh BOD & BOC	<i>Captive Market</i> Bisnis Induk Konvensional	Kinerja DBLM sebagai KPI	Produk Syariah Champion
ANCAMAN	Persepsi Publik Keharaman Bisnis UUS	Meningkatkan kampanye <i>Sharia First</i> dalam DBLM			
	Keberlanjutan Bisnis UUS Karena Kewajiban Spin Off	Tetap memprioritaskan strategi DBLM untuk persiapan LSB			

Sumber data : Data hasil wawancara yang diolah kembali oleh peneliti (2023).

Kewajiban pemisahan UUS/*spin off* tetap ada. Fakta ini merupakan kondisi eksternal yang tidak mungkin diabaikan oleh Bank BPS. Oleh sebab itu, kekuatan Bank BPS dalam menjalankan *dual banking leverage model/DBLM* akan menjadi *benchmark* untuk menetapkan kebijakan *LSB/Delivery Channel* saat Bank BPS menjadi BUS. Sebagian besar aktivitas yang ada di LS/Office Channeling UUS dapat dilakukan oleh *LSB/ Delivery Channel*, kecuali manajemen BUS dan ketentuan Batas Maksimum Pemberikan Kredit/Pembiayaan (BMPK/P).

**h. Matriks Ancaman & Kelemahan (AKA)**

Matriks AKA dimaksudkan untuk menghasilkan kebijakan yang meminimalkan kelemahan yang ada dan menghindari ancaman bagi Perusahaan (Khusnita, 2011; Rangkuti, 2021).

**Tabel 9. Analisis Ancaman Dan Kekuatan Strategi DBLM Bank Pembangunan Syariah**

		KELEMAHAN			
--	--	-----------	--	--	--

	Proses Pengawasan Belum Otomasi	Adanya Pada Proses Syariah	Gapt Otomasi Bisnis	Tingkat Literasi Produk Syariah Belum Merata	Sumber Daya Konvensional Tidak Menjalankan DBLM secara Maksimal
Persepsi Publik Keharaman Bisnis UUS	Meningkatkan kampanye Sharia First dalam DBLM & Mengikutsertakan UUS dalam transformasi bisnis digital BUK	Meningkatkan kampanye Sharia First dalam DBLM & Mengikutsertakan UUS dalam transformasi bisnis digital BUK	Meningkatkan kampanye Sharia First dalam DBLM & Melakukan <i>refreshment</i> berkala & pendampingan	Meningkatkan kampanye Sharia First dalam DBLM & Menambah bobot KPI untuk DBLM	Meningkatkan kampanye Sharia First dalam DBLM & Menambah bobot KPI untuk DBLM
Keberlanjutan Bisnis UUS Karena Kewajiban Spin Off	Tetap memprioritaskan strategi DBLM untuk meningkatkan bisnis Syariah untuk persiapan LSB	Tetap memprioritaskan strategi DBLM untuk meningkatkan bisnis Syariah untuk persiapan LSB	Tetap memprioritaskan strategi DBLM untuk meningkatkan bisnis Syariah untuk persiapan LSB	Tetap memprioritaskan strategi DBLM untuk meningkatkan bisnis Syariah untuk persiapan LSB	Tetap memprioritaskan strategi DBLM untuk meningkatkan bisnis Syariah untuk persiapan LSB

Sumber data : Data hasil wawancara yang diolah kembali oleh peneliti (2023).

Berdasarkan hasil analisa direkomendasikan agar Bank BPS tetap menjalankan *dual banking leverage model/DBLM* untuk peningkatan porsi bisnis Syariah terhadap BUK induk, konsisten meningkatkan kampanye *Sharia First*, melakukan inisiasi keikutsertaan UUS dalam program transformasi BUK, melakukan *refreshment* literasi produk syariah secara berkala yang tetap disertai pendampingan oleh *sharia advisory* secara konsisten, menetapkan kebijakan untuk menambah bobot KPI DBLM bagi KC/KCP Konvensional dan mulai mempersiapkan rumusan LSB/*Delivery Channel*.

## KESIMPULAN

Berdasarkan Hasil dan Pembahasan diperoleh Kesimpulan sebagai berikut :  
 (1) strategi lama *LS/Office Channeling* Bank BPS hanya berbentuk pemasaran dengan referensi untuk produk pembiayaan dan pembukaan rekening untuk produk penghimpunan dana, sementara strategi baru *LS/Office Channeling* dengan model *dual banking leverage model/DBLM* Bank BPS merubah seluruh fungsi pemasaran produk Syariah yang dapat dikelola langsung oleh tenaga pemasar konvensional, (2) strategi lama *LS/Office Channeling* Bank BPS hanya merubah dua aspek sisi konfigurasi produk, tidak merubah aspek penawaran dan pelayanan pelanggan.

Sementara strategi baru LS/*Office Channeling* dengan model *dual banking leverage model/DBLM* Bank BPS merubah seluruh aspek konfigurasi produk, tidak merubah aspek penawaran dan merubah sebanyak dua aspek pelayanan pelanggan.

Berdasarkan evaluasi strategi baru LS/*Office Channeling* dengan model *dual banking leverage model/DBLM* direkomendasikan agar Bank BPS meningkatkan program *Sharia First* pada pelaksanaan DBLM, menginisiasi usulan agar UUS ikut serta dalam program transformasi bisnis Bank Induk, melakukan literasi produk syariah secara berkala dengan pendampingan oleh *sharia advisory* secara konsisten, menetapkan kebijakan untuk menambah bobot KPI DBLM bagi KC/KCP Konvensional dan mulai mempersiapkan rumusan LSB/*Delivery Channel*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alrauf. (2019). Optimalisasi Office Channleing Dalam Meningkatkan Pangsa Pasar Perbankan Syariah Pada BNI Syariah Cabang Makassar. *LAA MAISYIR*, 6, 171–190. [www.geogle.co.id](http://www.geogle.co.id)
- Ardianingsih, L. (2021). *Pengaruh Kebijakan Office Channeling Terhadap Pertumbuhan Aset Unit Usaha Syariah (UUS) Periode 2017-2019*. UIN Palangkaraya.
- Chotifah, Y. S., Nugraha, P. T., & Surakarta, S. (2018). Peningkatan Minat Menabung di Bank Syariah melalui Program Office Channeling. *Journal of Finance and Islamic Banking*, 1(1). <http://ejournal.iainsurakarta.ac.id/index.php/jfib>
- Diana, T. M. (2020). *Strategi Perbankan Syariah Dalam Menghadapi Konstruksi Ekonomi 4.0 Ditinjau Melalui Analisis SWOT (Studi Kasus Pada Bank Syariah Mandiri KCP Kedaton Bandar Lampung)*. UIN Raden Intan Lampung.
- Ghalba, F., & Wandebori, H. (2013). Proposed Business Strategy Formulation For CIMB Niaga Syariah. In *The Indonesian Journal of Business Administration* (Vol. 2, Issue 8).
- Halugoro, T. (2018). Kerjasama Bank Konvensional Dan Bank Syariah Dalam Office Channeling Syariah. *As-Salam I*, VII(1), 127–138.
- Hamzah, M. (2009). Optimalisasi Peran Dual Banking System Melalui Fungsi Strategis JUB Dalam Rangka Menjaga Stabilitas Sistem Keuangan di Indonesia. *La\_Riba - Jurnal Ekonomi Islam*, III(2), 197–221. [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)
- Ibrahim, M. (2024, January). Bos Cimb Niaga Kasih Bocoran Kapan Spin-off UUS Dimulai. *Info Bank*.

- Ibrahim, M. H., & Law, S. H. (2020). Financial intermediation costs in a dual banking system: The role of islamic banking. *Buletin Ekonomi Moneter Dan Perbankan*, 22(4), 529–550. <https://doi.org/10.21098/bemp.v22i4.1236>
- Ikatan Bankir Indonesia. (2014). *Memahami Bank Syariah, Modul Sertifikasi Tingkat I General Banking Syariah*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Irmal. (2017). Pengaruh Biaya Promosi Terhadap Peningkatan Volume Penjualan Pada CV Susu Ceria Kids di Kota Depok. *PEKOBIS Jurnal Pendidikan, Ekonomi, Bisnis*, 1 (iv), 118–130.
- Ismal, R., & Sanrego, Y. D. (n.d.). Business Strategy Analysis For Spin-Off and Islamic Banking Growth: Canvas Business Model Approach. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*. <https://ijersc.org>
- Keeley, L., Pikkell, R., Quinn, B., & Walters, H. (2013). *Ten Types Of Innovation : The Discipline Of Building Breakthroughs*. John Wiley & Sons, Inc.
- Khusnita, A. (2011). *Analisis SWOT Dalam Penentuan Strategi Bersaing (Studi Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember)*. Universitas Jember.
- Kusumaningsih, A., Juanda, G., & Marjohan, M. (2018). Efficiency Analysis Of Cost Compare To Assets On Sharia Bank With Office Channeling. In *Economics and Accounting Journal* (Vol. 1, Issue 2).
- Lubis, M. E., & Soemitra, A. (2022). Impact Of Dual Banking System On Financial Performance Sharia Bank In Indonesia : Study Of Literature And Perspectives Of Postgraduate Students In Sharia Economy. *International Journal of Cultural and Social Science*, 2(28 June 2022), 168–179.
- Majelis Ulama Indonesia. (2022, September 25). Pra Ijtima Sanawi Dewan Syariah Nasional MUI Sepakat Unit Usaha Syariah Wajib Spin Off. *MUI Digital*.
- Moleong, L. (1997). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosda Karya.
- Muchlis, R. (2018). Analisis SWOT Financial Technology (Fintech) Pembiayaan Perbankan Syariah Di Indonesia (Studi Kasus 4 Bank Syariah Di Kota Medan). *At-Tawassuth*, III(2), 335–357.
- Nelsiana. Rini. (2019). *Analisis Pengaruh Kebijakan Office Channeling*. Universitas Islam Negeri Raden Inten.
- Nofiar. (2017). Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan

- Produk Perusahaan Studi Kasus Pada PT Global Haditec. *PEKOBIS Jurnal Pendidikan, Ekonomi, Bisnis, I(iv)*, 32–52.
- Purbaya, A. (2016). *Dual Banking Leverage Model di Bank Regional*. Universitas Indonesia.
- Putri Aliza, Y., & Wuryani, E. (2019). Dampak Layanan Syariah (Office Channeling) Terhadap Pertumbuhan Aset, Kenaikan Dana Pihak Ketiga (DPK) dan Kinerja Keuangan Pada Unit Usaha Syariah (UUS) Tahun 2012-2016. *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, 6.
- Rahman, F., & Lestari, D. (2016). Pengaruh Kontrol Sosial dan Penerapan Teknologi Informasi Terhadap Efektifitas Pelayanan Publik Pada Unit Kelurahan Guntur Kecamatan Setiabudi Kota Administrasi Jakarta Selatan. *PEKOBIS Jurnal Pendidikan, Ekonomi, Bisnis, I(1)*, 23–32.
- Rangkuti, F. (2021). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis, Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OACI* (22nd ed.). PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sastrawan, U., Syamsun, M., & Najib, M. (2013). Kebijakan Office Channeling dan Perkembangan Perbankan Syariah Serta Penyaluran Pembiayaan Usaha Kecil Menengah di Indonesia. *Jurnal Sains Terapan*, 3, 65–74.
- Soemitra, A. (2010). *Bank & Lembaga Keuangan Syariah*. Kencana.
- Sukma Kristianti, D. (2015). Rekonstruksi Dual Banking System : Keberadaan Prinsip-Prinsip Syariah Perbankan Dalam Sistem Hukum Perbankan Nasional. *Veritas et Justitia*, 1, 329–355.