

**PENGARUH STRATEGI PEMBEZAAN,
STRATEGI KELEBIHAN KOS DAN STRATEGI
FOKUS TERHADAP PRESTASI MELALUI
INOVASI TEKNOLOGI DI BANK KOMERSIAL
ISLAM INDONESIA**

NOORIKHA PANDAYAHESTI SAPUTERI

**ASIA e UNIVERSITY
2025**

PENGARUH STRATEGI PEMBEZAAN, STRATEGI KELEBIHAN KOS
DAN STRATEGI FOKUS TERHADAP PRESTASI MELALUI INOVASI
TEKNOLOGI DI BANK KOMERSIAL ISLAM INDONESIA

NOORIKHA PANDAYAHESTI SAPUTERI

Tesis yang dikemukakan kepada Asia e University sebagai Memenuhi
Keperluan
Ijazah Doktor Falsafah

September 2025

ABSTRACT

Despite Indonesia's position as the Muslim-majority country with the largest population, BUS's role in its banking sector is still under 10%, which provides the impetus for this research. The main problem lies in the lack of optimal implementation of Porter's generic strategy of differentiation, cost leadership, and focus and lack of integration with technological innovation as a variable that strengthens performance. In the context of digital disruption and increasing competition with conventional banks and fintech, this research is important to evaluate and formulate adaptive and data-driven strategies. The theoretical framework used to explain the relationship between variables, as well as the results of previous research is relevant to show the position and contribution of this research in the literature. This study applies a quantitative approach with a correlational research design, which is analyzed using the Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM - PLS) method through SmartPLS software. Primary data was obtained through a five-point Likert-based closed questionnaire distributed to managers and strategic staff of 14 active Sharia Commercial Banks. The research instrument was developed from theories that have been validated, tested through pilot studies, and evaluated using validity and reliability tests. The analysis was carried out in stages through testing the outer model (measurement model) and inner model (structural model) to determine the direct and indirect relationships, as well as the effect of technological innovation interaction on the relationship between variables. Based on the results of the evaluation of the outer model and inner model, this study concludes that the entire construct of the Differentiation Strategy, Cost Leadership Strategy, Focus Strategy, Technology Innovation, and Performance has been proven to be statistically valid and reliable, and has high predictive ability. The cost leadership strategy and focus directly have a significant impact on the performance of Sharia Commercial Banks (BUS), while the differentiation strategy only has an impact through the mediation of technological innovation. Technological innovation itself plays an important role as a strengthening of the effectiveness of strategies in driving performance, especially in the context of digital transformation of Islamic banking. The research model shows good feasibility based on fit indicators (SRMR, NFI, R^2 , F^2 , and Q^2), and is able to explain most of the variability in BUS performance, so it is suitable as a reference in the formulation of management strategies and technology development in the Islamic banking industry. This study advances scientific knowledge while also offering practical guidance for business school management, regulatory bodies, and other stakeholders.

Keywords: Business strategy, performance, technological innovation, sharia commercial banks

ABSTRAK

Kajian ini didorong oleh fakta bahawa walaupun Indonesia mempunyai potensi besar sebagai negara yang mempunyai populasi Islam terbesar, sumbangan BUS kepada industri perbankan negara masih di bawah 10%. Masalah utama terletak pada kekurangan pelaksanaan optimum strategi generik pembezaan, kepimpinan kos dan fokus serta kekurangan integrasi dengan inovasi teknologi sebagai pembolehubah yang mengukuhkan prestasi. Dalam konteks gangguan digital dan persaingan yang semakin meningkat dengan bank konvensional dan fintech, Kajian ini penting untuk menilai dan merumuskan strategi adaptif dan dipacu data. Rangka kerja teori yang digunakan untuk menerangkan hubungan antara pembolehubah, serta hasil Kajian terdahulu adalah relevan untuk menunjukkan kedudukan dan sumbangan Kajian ini dalam kesusasteraan. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan reka bentuk Kajian korelasi, yang dianalisis menggunakan kaedah Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM - PLS) melalui perisian SmartPLS. Data utama diperoleh melalui soal selidik tertutup berasaskan Liker lima mata yang diedarkan kepada pengurus dan kakitangan strategik 14 Bank Perdagangan Syariah yang aktif. Instrumen Kajian telah dibangunkan daripada teori yang telah disahkan, diuji melalui kajian perintis, dan dinilai menggunakan ujian kesahan dan kebolehpercayaan. Analisis dijalankan secara berperingkat melalui pengujian model luar (model pengukuran) dan model dalaman (model struktur) untuk menentukan hubungan langsung dan tidak langsung, serta kesan interaksi inovasi teknologi terhadap hubungan antara pembolehubah. Berdasarkan hasil penilaian model luar dan model dalam, kajian ini menyimpulkan bahawa keseluruhan binaan Strategi Pembezaan, Strategi Kelebihan Kos, Strategi Fokus, Inovasi Teknologi, dan Prestasi telah terbukti sah dan boleh dipercayai secara statistik, dan mempunyai keupayaan ramalan yang tinggi. Strategi dan fokus kepimpinan kos secara langsung memberi impak yang signifikan kepada prestasi Bank Perdagangan Syariah (BUS), manakala strategi pembezaan hanya memberi impak melalui pengantaraan inovasi teknologi. Inovasi teknologi sendiri memainkan peranan penting sebagai pengukuhan keberkesanan strategi dalam memacu prestasi terutamanya dalam konteks transformasi digital perbankan Islam. Model Kajian menunjukkan kebolehlaksanaan yang baik berdasarkan penunjuk kesesuaian (SRMR, NFI, R^2 , F^2 , dan Q^2), dan mampu menerangkan sebahagian besar kebolehubahan prestasi BUS, jadi ia sesuai dijadikan rujukan dalam penggubalan strategi pengurusan dan pembangunan teknologi dalam industri perbankan Islam. Hasil kajian ini bukan sahaja menyumbang kepada pembangunan sains, tetapi juga memberikan implikasi praktikal kepada pengurusan BUS, pengawal selia dan pihak berkepentingan lain.

Kata kunci: Strategi perniagaan, prestasi, inovasi teknologi, bank komersial islam

HALAMAN PENGESAHAN

Ini adalah untuk mengesahkan bahawa tesis ini mematuhi piawaian persembahan ilmiah yang boleh diterima dan mencukupi sepenuhnya, dalam kualiti dan skop, untuk memenuhi keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah.

Pelajar telah diselia oleh: **Professor Dr Juhary Ali] & Professor Dr. Tulus Suryanto**

Tesis ini telah diperiksa dan disokong oleh:

Associate Professor Dr Abdul Manaf Bokhari,

Asia e University

Pemeriksa 1

Associate Professor Dr Kadir Othman,

Universiti Teknologi Mara

Pemeriksa 2

Tesis ini telah diserahkan kepada Asia e University dan diterima sebagai pemenuhan keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah.



Professor Dr Siow Heng Loke

Asia e University

Chairperson, Examination Committee

(29 August 2025)

PENGAKUAN

Saya akui bahawa karya yang dikemukakan bagi memenuhi keperluan Ijazah Doktor Falsafah ini adalah hasil kerja saya sendiri dan semua kandungan daripada mana-mana individu atau sumber telah dirujuk secara wajar. Saya akui bahawa karya ini belum pernah dikemukakan, sama ada secara keseluruhan atau sebahagian, untuk sebarang ijazah di universiti ini atau universiti lain. Saya memahami bahawa sebarang pelanggaran terhadap perakuan ini adalah dianggap sebagai salah laku akademik yang boleh mengakibatkan penggantungan atau penarikan semula penganugerahan ijazah terhadap saya.

Name: Noorikha Pandayahesti Saputeri



Tandatangan Pelajar:

Tarikh: 29 September 2025

PENGHARGAAN

Saya memuji dan bersyukur kepada kehadiran Allah SWT atas rahmat dan bimbingan-Nya agar disertasi bertajuk "*Pengaruh Strategi Pembezaan, Strategi Kelebihan Kos, dan Strategi Fokus Prestasi melalui Inovasi Teknologi di Bank Komersial Islam, Indonesia*" dapat disiapkan dengan baik.

Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Penganjur dan Penganjur Bersama atas bimbingan dan arahan mereka yang tidak ternilai. Terima kasih juga kepada pensyarah dan staf akademik program kedoktoran atas pengetahuan dan sokongan mereka.

Saya memberikan anugerah kepada pemimpin dan kakitangan Bank Komersial Islam yang merupakan responden, serta rakan-rakan dalam program kedoktoran atas kebersamaan dan sokongan mereka. Terutamanya, saya mengucapkan terima kasih kepada keluarga tercinta saya atas doa, motivasi, dan pengorbanan mereka yang tidak berkesudahan.

Diharapkan disertasi ini akan memberi sumbangan positif kepada pembangunan pengetahuan dan amalan perbankan Islam di Indonesia.

SENARAI KANDUNGAN

ABSTRACT	ii	
ABSTRAK	iii	
HALAMAN PENGESAHAN	iv	
PENGAKUAN	v	
PENGHARGAAN	vii	
SENARAI KANDUNGAN	viii	
SENARAI JADUAL	x	
SENARAI RAJAH	xii	
SENARAI SINGKATAN	xiii	
BAB 1	Pengenalan	1
1.0	Latar Belakang Kajian	1
1.1	Pernyataan Masalah	16
1.2	Objektif Kajian	20
1.3	Persoalan Kajian	21
1.4	Kerangka Konseptual	22
1.5	Kepentingan Kajian	24
1.6	Definisi Operasional	26
1.7	Ringkasan Bab	30
BAB 2	KAJIAN LITERATUR	32
2.0	Pengenalan	32
2.1	Kerangka Teori	32
2.1.1	Teori Kelebihan Daya Saing	32
2.1.2	Teori Keupayaan Dinamik	36
2.1.3	Teori Kad Skor Seimbang	41
2.1.4	Hubungan Antara Teori Kelebihan Daya Saing, Teori Keupayaan Dinamik, dan Teori Kad Skor Seimbang	46
2.2	Kajian Penyelidikan	47
2.3	Kajian Literatur	58
2.4	Hipotesis Kajian	67
2.5	Ringkasan Bab	76
BAB 3	KAEDAH KAJIAN	77
3.0	Pengenalan	77
3.1	Reka Bentuk Kajian	78
3.2	Populasi dan Sampel	81
3.2.1	Populasi Kajian	81
3.2.2	Sampel Kajian	83
3.3	Instrumentasi	84
3.4	Kesahan dan Kebolehpercayaan	99
3.4.1	Analisis Deskriptif	101
3.4.2	Analisis Inferens	103
3.4.3	Model Pengukuran (Model Luar)	103
3.4.4	Model Struktur (Model Dalaman)	107
3.5	Kaedah Pengumpulan Data	112
		viii

3.6	Ringkasan Bab	116
BAB 4	KEPUTUSAN	117
4.0	Pengenalan	117
4.1	Profil Responden	118
4.2	Kebolehpercayaan Pengukuran	130
4.3	Statistik Deskriptif	132
4.3.1	Analisis Deskriptif Pembolehubah Kajian	132
4.4	Perbincangan Penemuan	138
4.4.1	Penilaian Model Pengukuran (Model Luar)	138
4.4.2	Penilaian Model Pengukuran (Model Luar)	142
4.4.3	Penilaian Model Struktur (Model Dalam)	167
4.4.4	Keputusan Kajian dan Hubungannya dengan Kerangka Teori	201
4.4.5	Integrasi Tiga Teori dalam Konteks Perbankan Islam	210
BAB 5	PERBINCANGAN DAN CADANGAN	212
5.0	Pengenalan	212
5.1	Batasan Kajian	214
5.2	Implikasi Kajian	216
5.2.1	Implikasi Teori	216
5.2.2	Implikasi Praktikal	217
5.2.3	Implikasi Dasar	218
5.3	Sumbangan Kajian	220
5.3.1	Sumbangan Teori	220
5.3.2	Sumbangan Praktikal	221
5.3.3	Sumbangan kepada Metodologi	222
5.4	Sumbangan untuk Penyelidik Masa Hadapan	223
	RUJUKAN	226
	LAMPIRAN	236
	Lampiran A	236
	Lampiran B	238
	Lampiran C	240
	Lampiran D	242
	Lampiran E	243
	Lampiran F	244

SENARAI JADUAL

Jadual		Halaman
Jadual 1.1	Bilangan Bank Komersial Islam di Indonesia	6
Jadual 1.2	Hipotesis Kajian	22
Jadual 2.1	Pembolehubah Y (Prestasi)	47
Jadual 2.2	Pembolehubah X1, X2, X3 (Strategi Pembezaan, Strategi Kelebihan Kos, Strategi Fokus)	50
Jadual 2.3	Pembolehubah Z (Inovasi Teknologi)	53
Jadual 2.4	Hubungan Teori, Pembolehubah, dan Kajian Terdahulu	56
Jadual 3.1	Skala Likert	86
Jadual 3.2	Penunjuk Strategi Pembezaan	89
Jadual 3.3	Penunjuk Strategi Kelebihan Kos	90
Jadual 3.4	Penunjuk Strategi Fokus	92
Jadual 3.5	Petunjuk Prestasi Bank Komersial Islam	93
Jadual 3.6	Penunjuk Inovasi Teknologi	94
Jadual 3.7	Peranan Pembolehubah dalam Model Kajian	96
Jadual 3.8	Pengukuran Pembolehubah Kajian	97
Jadual 3.9	Kriteria Penilaian Model Luar (SEM-PLS)	106
Jadual 3.10	Kriteria Penilaian Model Dalam (SEM-PLS)	110
Jadual 3.11	Struktur Hubungan antara Pembolehubah (Hubungan Laluan)	111
Jadual 4.1	Profil Responden	122
Jadual 4.2	Pembolehubah Strategi Pembezaan (X1)	132
Jadual 4.3	Pembolehubah Strategi Kelebihan Kos (X2)	133
Jadual 4.4	Pembolehubah Strategi Fokus (X3)	134
Jadual 4.5	Pembolehubah Prestasi (Y)	135

Jadual 4.6	Pembolehkan Inovasi Teknologi (Z)	137
Jadual 4.7	Nilai Strategi Pembezaan Konstruk Faktor Memuatkan (X1)	146
Jadual 4.8	Nilai Strategi Kelebihan Kos Konstruk Faktor Memuatkan (X2)	147
Jadual 4.9	Nilai Strategi Fokus Konstruk Faktor Memuatkan (X3)	149
Jadual 4.10	Nilai Prestasi Konstruk Faktor Memuatkan (Y)	150
Jadual 4.11	Nilai Inovasi Teknologi Konstruk Faktor Memuatkan (Z)	151
Jadual 4.12	Nilai Varians Purata yang Diekstrak bagi Setiap Binaan	153
Jadual 4.13	Nilai Kesahan Diskriminasi	156
Jadual 4.14	Keputusan Kriteria Fornell-Larcker	160
Jadual 4.15	Hasil Nilai Nisbah Heterotrait-Monotrait (HTMT)	161
Jadual 4.16	Keputusan Nilai Kebolehpercayaan Komposit (CR)	163
Jadual 4.17	Keputusan Skor Alpha Cronbach	165
Jadual 4.18	Keputusan Nilai Pekali Laluan	169
Jadual 4.19	Keputusan Ujian Pengaruh Langsung Hipotesis H1 – H4	185
Jadual 4.20	Keputusan Ujian Pengantaraan & Pengaruh Serentak (Hipotesis H5–H7)	187
Jadual 4.21	Hasil Nilai R-Square (R^2)	189
Jadual 4.22	Hasil Nilai F-Square (f^2)	191
Jadual 4.23	Hasil Nilai Q-Square (Q^2 Predict)	194
Jadual 4.24	Kesesuaian Model	197

SENARAI RAJAH

Rajah		Halaman
Rajah 1.1	Perbankan Visualisasi Tindakan	11
Rajah 1.2	Prestasi Visualisasi Tindakan	13
Rajah 1.3	Sinergi untuk Prestasi Bank Syariah	15
Rajah 1.4	Pertumbuhan Prestasi Perbankan Islam	17
Rajah 1.5	Kerangka Konseptual	22
Rajah 2.1	Teori Kelebihan Daya Saing	33
Rajah 2.2	Teori Keupayaan Dinamik	38
Rajah 2.3	Teori Kad Skor Seimbang	42
Rajah 3.1	Rajah Aliran Kajian	115
Rajah 4.1	Responden Berdasarkan Jantina	124
Rajah 4.2	Responden berdasarkan Asal Usul Institusi	125
Rajah 4.3	Responden Berdasarkan Kedudukan	127
Rajah 4.4	Responden Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan	129
Rajah 4.5	Model dan Pengukuran Konseptual Struktur	141
Rajah 4.6	Keputusan Algoritma PLS-SEM	145
Rajah 4.7	Keputusan Ujian Model Struktur Melalui Bootstrapping	168

SENARAI SINGKATAN

AI	Artificial Intelligence
AVE	Average Variance Extracted
BI	Bank Indonesia
BOPO	Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional
BSC	Balanced Scorecard
BSI	Bank Syariah Indonesia
BUS	Bank Umum Syariah
CAR	Capital Adequacy Ratio
CR	Composite Reliability
CSR	Corporate Social Responsibility
DPK	Dana Pihak Ketiga
DT	Digital Transformation
FDR	Financing to Deposit Ratio
FinTech	Financial Technology
GIFR	Global Islamic Finance Report
HTMT	Heterotrait-Monotrait Ratio
IFDR	Islamic Finance Development Report
IFSB	Islamic Financial Services Board
IMF	International Monetary Fund
ISR	Islamic Social Reporting
IT	Information Technology
KCP/UPS	Kantor Cabang Pembantu / Unit Pembantu Syariah
KNEKS	Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah
KPI	Key Performance Indicators

KPO/KC	Kantor Pusat Operasional / Kantor Cabang
MSI	Maqashid Shariah Index
NPF	Non-Performing Financing
NPM	Net Profit Margin
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OJK	Otoritas Jasa Keuangan
POJK	Peraturan Otoritas Jasa Keuangan
PYD	Pembiayaan yang Disalurkan
R ²	Coefficient of Determination (Koefisien Determinasi)
RBV	Resource-Based View
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
SDM	Sumber Daya Manusia
SEM-PLS	Structural Equation Modeling – Partial Least Squares
T-statistics	Nilai Statistik Uji t
UMKM	Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah
USD	United States Dollar
VRIN	Valuable, Rare, Inimitable, Non-Substitutable

BAB 1

Pengenalan

1.0 Latar Belakang Kajian

Industri perbankan Islam global telah mengalami pertumbuhan yang ketara dalam dua dekad yang lalu, ditandai dengan pengembangan aset, peningkatan dalam bilangan institusi kewangan Islam, dan pengembangan pasaran ke negara lain seperti Malaysia, United Kingdom, Jepun, Korea Selatan, Brunei Darussalam, dan Pakistan. Fenomena ini mencerminkan penerimaan silang budaya terhadap sistem kewangan Islam (Refinitiv, 2023; IFSB, 2022; Rahman et al., 2023; Alharbi & Masih, 2022). Data Laporan Pembangunan Kewangan Islam (IFDR) menyatakan bahawa jumlah aset kewangan Islam global mencecah USD 3.25 trilion pada 2022 dan diunjurkan berkembang kepada USD 4.95 trilion menjelang 2025, dengan sektor perbankan Islam menyumbang lebih daripada 70% daripada jumlah aset perindustrian (IFDR, 2023).

Institusi antarabangsa seperti IMF dan Bank Dunia menekankan kepentingan peranan sistem kewangan Islam dalam mengukuhkan kestabilan kewangan global melalui instrumen patuh syariah dan berhemat (IMF, 2023; Bank Dunia, 2022). Dalam konteks prestasi, Lembaga Perkhidmatan Kewangan (OJK) melaporkan bahawa bahagian pasaran perbankan Islam di Indonesia pada tahun 2023 hanya mencecah 6.99% daripada jumlah aset perbankan negara, walaupun industri ini berkembang lebih pantas daripada bank konvensional dengan pertumbuhan aset mencecah 13.98% tahun ke tahun (OJK, 2023). Ini menunjukkan bahawa terdapat potensi besar yang masih belum digunakan secara optimum.

Strategi perniagaan merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan daya saing. Sebilangan bank Islam telah melaksanakan strategi pembezaan produk berdasarkan nilai-nilai Islam, contohnya melalui perkhidmatan BSI Mobile yang

membentangkan zakat, wakaf, dan ciri pembayaran Islam, serta strategi kelebihan kos dengan pendigitalan perkhidmatan untuk mengurangkan kos operasi (Purnomo et al., 2022; Setiawan & Ramli, 2023). Walau bagaimanapun, kajian oleh Rahman et al. (2023) menunjukkan bahawa kebanyakan Bank Komersial Islam (BUS) masih cenderung untuk meniru strategi konvensional tanpa mengoptimumkan pembezaan berdasarkan pengantaraan berasaskan nilai.

Inovasi teknologi adalah kunci untuk mengubah prestasi perbankan Islam. Laporan Bank Indonesia (2023) mengesahkan bahawa penggunaan perkhidmatan digital seperti perbankan mudah alih, QRIS dan API perbankan terbuka meningkatkan kecekapan perkhidmatan sehingga 30% dan memperluaskan rangkuman kewangan kepada segmen masyarakat yang tidak mempunyai bank. Kajian oleh Ramadhani & Zulkarnain (2024) membuktikan bahawa integrasi teknologi digital mengukuhkan hubungan antara strategi perniagaan dan prestasi bank Islam terutamanya dalam meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan. Walau bagaimanapun, masih terdapat jurang digital dalam beberapa BUS bersaiz kecil dan sederhana disebabkan oleh infrastruktur yang terhad, sumber manusia dan belanjawan pelaburan (Al-Mamun & Rahman, 2023).

Mengukur prestasi bank Islam adalah penting untuk menilai keberkesanan strategi, kemampuan dan tadbir urus mengikut prinsip syariah dan piawaian antarabangsa (Hassan et al., 2023; Alqahtani et al., 2024). Perbankan Islam berdasarkan prinsip Islam melarang riba, gharar, dan transaksi ke atas barangan/perkhidmatan yang haram, sekali gus menjadikannya berbeza daripada perbankan konvensional yang selalunya spekulatif (El-Gamal, 2022; Alam et al., 2023). Nilai etika, keadilan dan perkongsian mewujudkan kestabilan, terutamanya selepas krisis kewangan global yang melemahkan kepercayaan terhadap sistem

konvensional (Hossain & Mollah, 2022; Akinsomi & Fadiran, 2023; Hassan et al., 2023).

Perkembangan industri kewangan Islam global adalah bagaimana sektor ini bukan sahaja berkembang dari segi kuantiti aset, tetapi juga dari segi kualiti tadbir urus dan inovasi produk. Laporan Pembangunan Kewangan Islam (IFDR) 2022 menyatakan bahawa jumlah aset kewangan Islam global diunjurkan mencecah USD 3.9 trilion menjelang 2025, dengan perbankan Islam menyumbang lebih daripada 60% daripada jumlah aset, menjadikannya tonggak utama dalam industri kewangan Islam (Refinitiv, 2022). Peranan strategik perbankan Islam semakin kukuh dengan penyepaduan teknologi digital dan pembangunan fintech Islam yang menggalakkan akses kewangan yang lebih luas dan cekap, terutamanya di negara membangun yang mempunyai populasi Islam yang ramai (Alharbi & Masih, 2022; Rahman et al., 2023).

Ketahanan sektor syariah juga menjadi tumpuan. Lembaga Perkhidmatan Kewangan Islam (IFSB) (2021) melaporkan bahawa bank Islam menunjukkan prestasi yang lebih baik daripada bank konvensional dalam menangani krisis pandemik COVID-19, bertitik tolak daripada prinsip yang berhemah, pengurusan risiko yang kukuh dan pematuhan piawaian antarabangsa. Hal ini mengesahkan bahawa sistem kewangan Islam bukan sahaja relevan secara normatif, tetapi juga menyesuaikan diri dalam menangani kejutan ekonomi global.

Bagi Indonesia, fenomena ini memberi peluang yang besar. Sebagai negara yang mempunyai populasi Islam terbesar di dunia, Indonesia berada pada kedudukan strategik untuk menjadi pemain utama dalam industri perbankan Islam global. Walau bagaimanapun, walaupun berpotensi besar, data OJK (2023) menunjukkan bahawa bahagian pasaran perbankan Islam negara masih di bawah 7% daripada jumlah aset perbankan, jadi strategi perniagaan yang inovatif dan penggunaan teknologi digital

diperlukan untuk mempercepat penembusan pasaran dan mengukuhkan daya saing.

Selain itu, fenomena menarik kekuatan industri kewangan Islam global juga dicerminkan dalam kedudukan Indonesia yang menduduki kedudukan ketiga di dunia sebagai negara paling prospektif di dunia dalam industri kewangan Islam mengikut Petunjuk Pembangunan Kewangan Islam (IFDI) 2022 atau Laporan Kewangan Islam Global di bawah Malaysia dan Arab Saudi, menunjukkan bahawa Indonesia mempunyai semua prasyarat untuk menjadi pemain utama, daripada populasi yang ramai kepada pembangunan peraturan dan sumber manusia yang Kuat. Walaupun mempunyai potensi yang besar, realiti di lapangan masih menimbulkan cabaran yang ketara. Data terkini daripada Lembaga Perkhidmatan Kewangan (OJK) pada tahun 2023 menyatakan bahawa bahagian pasaran perbankan Islam di Indonesia masih 7.44% daripada jumlah aset perbankan negara yang masih jauh daripada harapan untuk memanfaatkan sepenuhnya potensi domestik.

Dalam dekad yang lalu, Bank Komersial Islam (BUS) di Indonesia telah menunjukkan dinamik pertumbuhan yang semakin kompetitif. Menurut laporan OJK, pada tahun 2023 aset industri kewangan Islam meningkat sebanyak 9.04% kepada IDR 2,582.25 trilion, justeru mencerminkan momentum positif pertumbuhan industri secara keseluruhan. Walau bagaimanapun, bahagian pasaran agregat BUS masih agak terhad Bank Syariah Indonesia (BSI), hasil daripada penggabungan tiga bank Islam besar, walaupun merupakan bank Islam terbesar dari segi bilangan pelanggan, masih menghadapi cabaran dalam penembusan pasaran keseluruhan.

Dari segi strategi perniagaan, pembezaan produk adalah kunci: BSI memperkenalkan BSI Mobile dengan zakat, wakaf dan ciri pembayaran Islamik, yang direka untuk mengukuhkan kesetiaan pelanggan. Walau bagaimanapun, kebanyakan

BUS lain masih tidak menunjukkan inovasi yang ketara dalam produk yang serupa, jadi nilai pembezaan masih tidak optimum. Strategi kelebihan kos juga dilaksanakan melalui kecekapan digital, seperti pembukaan akaun dalam talian dan penggunaan perbankan teras berasaskan awan (Hidayat & Utami, 2021) walaupun data khusus masih terhad, tren ini selaras dengan amalan global dalam persekitaran OIC. Pendekatan ini memberi tumpuan kepada segmen tertentu seperti PMKS dan komuniti pesantren semakin berkembang melalui aplikasi kewangan mikro dan platform pendidikan kewangan Islam (Afifuddin et al., 2023; Ali & Zainal, 2024), walaupun penggunaan digital di peringkat BUS sederhana dan kecil masih ketinggalan berikutan infrastruktur yang terhad, sumber manusia dan pelaburan (OJK, 2023). Ini dicerminkan dalam laporan yang menyebut ketidaksamaan dalam penggunaan teknologi digital sebagai penghalang kepada prestasi keseluruhan BUS. Inovasi teknologi terbukti menjadi elemen pengantara yang penting: Kajian oleh Ramadhani & Zulkarnain (2024) menunjukkan bahawa pendigitalan mengukuhkan hubungan antara strategi persaingan dan prestasi BUS, terutamanya dari segi pemerolehan pelanggan dan kecekapan perkhidmatan. Walau bagaimanapun, cabaran kapasiti dalaman menjadikan potensi ini tidak didorong sepenuhnya kepada merealisasikan keberkesanan optimum.

Jadual 1.1: Bilangan Bank Komersial Islam di Indonesia

Kelompok Bank / Group of Banks		KPO/KC HOO/BO	KCP/UPS SBO/SSU
Bank Umum Syariah / Islamic Commercial Bank		427	1,574
1	PT. Bank Aceh Syariah	27	134
2	PT BPD Riau Kepri Syariah	24	136
3	PT BPD Nusa Tenggara Barat Syariah	12	28
4	PT. Bank Muamalat Indonesia	80	154
5	PT. Bank Victoria Syariah	2	-
6	PT. Bank Jabar Banten Syariah	11	61
7	PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk	155	946
8	PT. Bank Mega Syariah	29	32
9	PT. Bank Panin Dubai Syariah, Tbk	10	-
10	PT. Bank Syariah Bukopin	13	11
11	PT. BCA Syariah	15	62
12	PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional	16	-
13	PT. Bank Aladin Syariah, Tbk	1	-
14	PT Bank Nano Syariah	32	10

Sumber: Statistik Perbankan Syariah OJK 2024

Jadual 1.1 di atas menunjukkan data rangkaian pejabat operasi 14 Bank Komersial Islam (BUS) di Indonesia, dibahagikan kepada 427 KPO/KC dan 1,574 KCP/UPS. PT Bank Syariah Indonesia, Tbk (BSI) mendominasi dengan sejumlah 1,101 pejabat, diikuti oleh PT Bank Muamalat Indonesia dan beberapa bank serantau seperti Bank Aceh Syariah. Sementara itu, beberapa BAS seperti Bank Victoria Syariah dan Bank Aladin Syariah mempunyai rangkaian yang terhad. Ketidaksamaan ini mencerminkan perbezaan skala operasi antara BUS yang menjejaskan kapasiti perkhidmatan, rangkuman kewangan Islam, dan strategi pengembangan negara.

Pelbagai kajian menunjukkan bahawa prestasi rendah Bank Komersial Islam (BUS) di Indonesia bukan semata-mata disebabkan oleh faktor luaran seperti kekurangan celik kewangan Islam, penembusan pasaran yang terhad, atau infrastruktur sokongan kawal selia yang lemah, tetapi juga oleh kelemahan dalaman yang berpunca daripada strategi perniagaan yang tidak optimum dan penggunaan inovasi teknologi yang rendah (Ahsan et al., 2022; Rahman et al., 2023; Khan & Bhatti, 2020; Khraim, 2020). Dalam amalan, kebanyakan bank Islam di Indonesia masih menggunakan

strategi perniagaan yang cenderung meniru pendekatan konvensional tanpa mengambil kira keunikan sistem kewangan Islam berasaskan nilai, iaitu sistem pengantaraan kewangan yang bukan sahaja mengejar keuntungan, tetapi juga memberi perhatian kepada nilai etika dan kemampanan (Kammer et al., 2022; Hassan et al., 2023; Zubair & Kabir, 2024).

Dalam konteks ini, model perniagaan syariah harus mempunyai pembezaan yang kukuh daripada sistem konvensional melalui produk, perkhidmatan dan proses perniagaan yang patuh syariah dan mempunyai nilai tambah rohani. Walau bagaimanapun, strategi perniagaan belum disepadukan sepenuhnya dengan penggunaan teknologi yang sesuai. Malah, dalam era gangguan digital, teknologi bukan sahaja memainkan peranan sebagai alat kecekapan, tetapi juga sebagai pemboleh utama untuk mencipta kelebihan daya saing. Kebanyakan bank Islam belum menggunakan sepenuhnya peluang teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), blockchain, dan data besar dalam mereka bentuk produk pembiayaan, pengurangan risiko, atau pengurusan portfolio pelanggan dengan lebih tepat dan cepat (Zaim & Hassan, 2021). Ini menunjukkan keperluan mendesak untuk BUS di Indonesia merumuskan semula strategi perniagaan yang bukan sahaja menyesuaikan diri dengan dinamik pasaran, tetapi juga berasaskan teknologi dan masih berdasarkan prinsip syariah.

Dalam era digital hari ini, teknologi bukan lagi elemen sokongan sekunder, tetapi berada di tengah-tengah strategi transformasi bank. Pelbagai kajian seperti Arend et al. (2017) dan Kajian terkini menunjukkan bahawa syarikat yang menyepadukan teknologi secara strategik ke dalam model perniagaan mereka mempunyai daya tahan dan ketangkasan yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan pasaran (Al-Maaitah et al., 2023; Kamarudin et al., 2022). Dalam konteks

bank Islam, integrasi teknologi juga menyumbang kepada peningkatan pematuhan terhadap prinsip syariah, contohnya melalui penggunaan kontrak pintar berasaskan blockchain yang boleh memastikan pematuhan transaksi dengan peruntukan syariah secara automatik (Mollah et al., 2023; Hussain & Al-Harthy, 2022). Oleh itu, sinergi antara strategi perniagaan dan inovasi teknologi diperlukan untuk meningkatkan keberkesanan operasi, kualiti perkhidmatan, dan kepuasan dan kesetiaan pelanggan syariah (Gaitán et al., 2024; Farooq & Hammoudeh, 2022).

Pelaksanaan sinergi strategi perniagaan dan teknologi masih menghadapi pelbagai cabaran dalaman di Indonesia. Infrastruktur teknologi maklumat yang terhad, kekurangan sumber manusia yang menguasai teknologi dan prinsip syariah pada masa yang sama, dan kekurangan peruntukan belanjawan pelaburan jangka panjang adalah halangan utama yang menyebabkan penggunaan teknologi yang perlahan dalam operasi BUS (Gunawan, Mukoffi, & Handayanto, 2017; Latiff et al., 2022; Al-Mamun & Rahman, 2023). Di samping itu, banyak BUS masih dikekang oleh budaya organisasi yang tidak menyokong sepenuhnya transformasi digital yang komprehensif (Muneeza et al., 2023; Gaitán et al., 2024). Cabaran ini lebih sukar kerana BUS bukan sahaja bersaing dengan bank konvensional, tetapi juga dengan fintech Islam yang menawarkan perkhidmatan yang lebih pantas, lebih murah dan lebih diperibadikan (Zainudin et al., 2022; Farooq & Hammoudeh, 2022).

Pendekatan strategik yang komprehensif dan adaptif diperlukan, di mana strategi perniagaan BUS direka secara holistik dengan mengambil kira keupayaan dalaman, trend teknologi, dan keperluan dan keutamaan pelanggan berdasarkan nilai-nilai Islam. Beberapa kajian terdahulu seperti Zaim dan Hassan (2021), Adinugroho dan Nugraha (2021), dan Arfaizar et al. (2023) telah menekankan kepentingan mengintegrasikan strategi perniagaan dan inovasi teknologi dalam meningkatkan

prestasi bank Islam, tetapi kebanyakan kajian ini masih separa dan belum meneroka peranan inovasi teknologi sebagai pembolehubah penyederhanaan secara komprehensif. Kajian ini ada di sini untuk mengisi jurang ini dengan menganalisis pengaruh tiga strategi perniagaan utama terhadap prestasi BUS secara serentak dan melihat bagaimana inovasi teknologi boleh mengukuhkan atau melemahkan hubungan ini. Dengan pendekatan ini, diharapkan hasil Kajian dapat memberi sumbangan teori dalam memperkayakan kesusasteraan pengurusan strategik perbankan Islam berasaskan digital, serta memberi sumbangan praktikal kepada penggubalan dasar dan cadangan dalaman bank kepada pengawal selia seperti OJK dan Bank Indonesia dalam mewujudkan ekosistem perbankan Islam yang inovatif, inklusif dan berdaya saing di peringkat global.

Teknologi telah terbukti menjadi faktor penting dalam menyokong pelaksanaan strategi perniagaan BUS yang berkesan. Penggunaan teknologi seperti perkhidmatan perbankan digital, perbankan mudah alih, data besar dan kecerdasan buatan boleh mempercepatkan proses perkhidmatan, meningkatkan keselesaan pelanggan dan mengurangkan kos operasi (Zaim & Hassan, 2021; Kamarudin et al., 2023). Walau bagaimanapun, realiti menunjukkan bahawa jurang digital masih menjadi cabaran yang ketara, terutamanya bagi bank Islam kecil dan sederhana yang menghadapi batasan dalam infrastruktur IT, pembiayaan dan sumber manusia (Khraim, 2020; Al-Mamun & Rahman, 2023). Ketidaksamaan ini boleh memberi implikasi sosial yang luas, seperti akses yang tidak sama rata kepada perkhidmatan kewangan Islam dan kelewatan BUS dalam bertindak balas terhadap jangkauan digital daripada generasi muda (Gaitán et al., 2024; Zainudin et al., 2022). Laporan Pangkalan Data Findex Global yang disusun oleh Demirgüç-Kunt et al. (2018) juga menggariskan bahawa rangkuman kewangan sangat dipengaruhi oleh keupayaan institusi kewangan