

## **TRANSFORMASI BTN SYARIAH DAN VICTORIA SYARIAH MENJADI BANK SYARIAH NASIONAL (BSN) DALAM PENGUATAN DAYA SAING PERBANKAN SYARIAH INDONESIA**

**Wella Aulia Agusti<sup>1</sup>, Lucky Enggrani Fitri<sup>2</sup>, Yusuf Zaini Aprizal<sup>3</sup>**

Program studi Ekonomi Islam, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas  
Jambi

Email: [wellaaulia19@gmail.com](mailto:wellaaulia19@gmail.com), [lucky\\_fitri@unja.ac.id](mailto:lucky_fitri@unja.ac.id),  
[yusufaprizal@unja.ac.id](mailto:yusufaprizal@unja.ac.id)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi BTN Syariah dan Bank Victoria Syariah menjadi Bank Syariah Nasional (BSN) dalam rangka memperkuat daya saing industri perbankan syariah di Indonesia. Penelitian ini secara khusus mengkaji implementasi transformasi kelembagaan yang ditinjau dari aspek regulasi, kelembagaan, dan strategi integrasi, serta menganalisis peluang dan tantangan yang muncul dalam proses transformasi tersebut. Selain itu, penelitian ini juga menilai transformasi kelembagaan bank syariah dari perspektif masalah dalam ekonomi Islam. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur (literature review). Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti laporan keuangan perbankan, regulasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK), laporan tahunan bank, serta literatur ilmiah berupa buku dan jurnal yang relevan dengan topik penelitian. Analisis data dilakukan melalui proses identifikasi, klasifikasi, dan sintesis literatur secara sistematis untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika transformasi kelembagaan bank syariah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi BTN Syariah dan Bank Victoria Syariah menjadi Bank Syariah Nasional merupakan langkah strategis dalam memperkuat struktur industri perbankan syariah di Indonesia. Transformasi ini membuka peluang peningkatan skala usaha, penguatan kapasitas pembiayaan, serta perluasan akses layanan keuangan syariah bagi masyarakat. Namun demikian, proses tersebut juga menghadapi tantangan, seperti kebutuhan peningkatan efisiensi operasional, penguatan manajemen risiko, serta integrasi sistem dan tata kelola kelembagaan. Ditinjau dari perspektif masalah, transformasi ini berpotensi memberikan manfaat yang lebih luas bagi masyarakat melalui penguatan stabilitas, kepercayaan, dan inklusi keuangan syariah.

Kata Kunci: transformasi kelembagaan, bank syariah nasional, daya saing, perbankan syariah, masalah.

### **Abstract**

*This study aims to analyze the transformation of BTN Syariah and Bank Victoria Syariah into a National Sharia Bank (Bank Syariah Nasional/BSN) in order to strengthen the competitiveness of the Islamic banking industry in Indonesia. Specifically, this research examines the implementation of institutional*

*transformation from regulatory, institutional, and integration strategy perspectives, as well as analyzes the opportunities and challenges arising from the transformation process. In addition, this study also evaluates the institutional transformation of Islamic banking from the perspective of maslahah in Islamic economics. This research employs a descriptive qualitative approach using a library research method. The data used in this study are secondary data obtained from various sources, including banking financial reports, regulations issued by the Financial Services Authority (Otoritas Jasa Keuangan/OJK), bank annual reports, as well as relevant academic literature such as books and scientific journals. Data analysis was conducted through systematic identification, classification, and synthesis of literature to obtain a comprehensive understanding of the dynamics of institutional transformation in Islamic banking. The results indicate that the transformation of BTN Syariah and Bank Victoria Syariah into a National Sharia Bank represents a strategic step to strengthen the structure of the Islamic banking industry in Indonesia. This transformation provides opportunities to increase business scale, strengthen financing capacity, and expand access to Islamic financial services for the public. However, the process also faces several challenges, including the need to improve operational efficiency, strengthen risk management, and integrate systems and institutional governance. From the perspective of maslahah, this transformation has the potential to provide broader benefits for society by strengthening stability, public trust, and Islamic financial inclusion.*

*Keywords: institutional transformation, national sharia bank, competitiveness, Islamic banking, maslahah.*

## **PENDAHULUAN**

Transformasi sistem keuangan di Indonesia telah mendorong perkembangan industri perbankan syariah sebagai bagian dari pembaruan praktik perbankan nasional. Perbankan syariah tidak hanya mengalami perubahan pada aspek kelembagaan, tetapi juga pada mekanisme operasional yang berlandaskan prinsip keadilan, kemitraan, transparansi, dan keberlanjutan. Kehadiran bank syariah menjadi alternatif sistem keuangan yang menjalankan kegiatan usaha sesuai prinsip syariah sebagaimana diatur dalam regulasi nasional (Otoritas Jasa Keuangan, 2008).

Di Indonesia, lembaga perbankan syariah terdiri atas Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS), dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Bank Umum Syariah merupakan bank yang berdiri secara independen, sedangkan Unit Usaha Syariah merupakan unit kerja yang berada di bawah bank konvensional dan menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah (Wiyon & Iskatinah, 2023). Struktur kelembagaan ini menunjukkan bahwa industri perbankan syariah memiliki model pengembangan yang beragam sesuai kebutuhan pasar dan kebijakan regulator.

Secara filosofis, perbankan syariah dibangun atas prinsip-prinsip syariat Islam yang menekankan keadilan, kejujuran, tanggung jawab sosial, dan kemaslahatan masyarakat. Prinsip tersebut sejalan dengan konsep maqashid syariah yang bertujuan menjaga agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta, sehingga aktivitas

ekonomi tidak hanya berorientasi profit tetapi juga kesejahteraan sosial (Mawardi et al., 2025).

Perkembangan industri perbankan syariah di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan tren yang positif. Total aset perbankan syariah meningkat dari Rp608,89 triliun pada tahun 2020 menjadi Rp980,30 triliun pada tahun 2024, dan per Oktober 2025 mencapai Rp1.028,18 triliun. Dari jumlah tersebut, Bank Umum Syariah mendominasi dengan kontribusi 67,6%, diikuti Unit Usaha Syariah sebesar 29,4%, dan BPRS sebesar 2,6%. Selain itu, penyaluran pembiayaan mencapai Rp685,55 triliun dan dana pihak ketiga sebesar Rp820,79 triliun (OJK, 2025).

Meskipun mengalami pertumbuhan signifikan, pangsa pasar perbankan syariah terhadap industri perbankan nasional masih berada pada kisaran 7–8 persen. Kondisi ini menunjukkan bahwa potensi pasar syariah di Indonesia masih sangat besar namun belum tergarap optimal. Oleh karena itu, Otoritas Jasa Keuangan melalui Roadmap Pengembangan dan Penguatan Perbankan Syariah Indonesia menekankan pentingnya penguatan daya saing melalui konsolidasi, inovasi produk, digitalisasi layanan, dan tata kelola syariah yang kredibel (Otoritas Jasa Keuangan, 2024).

Salah satu bentuk penguatan tersebut adalah kebijakan spin off Unit Usaha Syariah menjadi Bank Umum Syariah mandiri. Ketentuan ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 serta diperkuat melalui Peraturan OJK Nomor 12 Tahun 2023 yang mewajibkan UUS melakukan pemisahan apabila telah memenuhi persyaratan aset tertentu. Kebijakan ini bertujuan membentuk lembaga syariah yang lebih solid, mandiri, dan kompetitif (Purwantika et al., 2024).

Dalam konteks tersebut, transformasi BTN Syariah dan Bank Victoria Syariah menjadi Bank Syariah Nasional (BSN) merupakan fenomena strategis yang penting dikaji. BTN Syariah sebagai Unit Usaha Syariah memiliki pertumbuhan aset hingga Rp67,4 triliun pada tahun 2025, sedangkan Bank Victoria Syariah memiliki aset Rp33,014 triliun. Akuisisi Bank Victoria Syariah oleh BTN Syariah menjadi langkah percepatan pembentukan bank syariah besar dengan total aset sekitar Rp70 triliun (BTN, 2025).

Pembentukan Bank Syariah Nasional diproyeksikan menjadi Bank Umum Syariah terbesar kedua di Indonesia setelah Bank Syariah Indonesia. Langkah ini diharapkan mampu memperkuat struktur industri, memperluas layanan keuangan syariah, meningkatkan inklusi keuangan, serta memperbesar daya saing perbankan syariah nasional di tengah dominasi bank konvensional (KONTAN, 2025).

Namun demikian, penelitian mengenai transformasi BTN Syariah dan Victoria Syariah masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya membahas spin off, merger, atau kinerja keuangan secara terpisah. Kajian yang mengintegrasikan aspek regulasi, kelembagaan, strategi bisnis, serta perspektif masalah dalam ekonomi Islam masih sangat minim (Rahmi & Siswantini, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis transformasi BTN Syariah dan Victoria Syariah menjadi Bank Syariah Nasional dalam penguatan daya saing perbankan syariah Indonesia ditinjau dari aspek regulasi, kelembagaan, strategi integrasi, peluang bisnis, tantangan pasar, serta perspektif masalah dalam ekonomi Islam.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teoritis**

#### **2.1.1 Teori Kelembagaan (*Institutional Theory*)**

Teori kelembagaan menjelaskan bahwa organisasi tidak hanya dibentuk oleh pertimbangan efisiensi ekonomi dan kepentingan internal, tetapi juga oleh tekanan lingkungan eksternal seperti regulasi, norma sosial, serta tuntutan legitimasi. Scott (2014) menyatakan bahwa organisasi akan menyesuaikan struktur, kebijakan, dan strategi agar memperoleh pengakuan serta keberlanjutan dalam lingkungan institusionalnya. Dengan demikian, perubahan organisasi sering kali merupakan bentuk adaptasi terhadap tekanan eksternal, bukan semata keputusan rasional ekonomi.

Meyer dan Rowan (1977) menegaskan bahwa organisasi cenderung meniru praktik yang dianggap sah dan rasional dalam lingkungannya agar diterima publik. Dalam konteks industri perbankan, regulasi pemerintah dan otoritas pengawas menjadi faktor utama yang mendorong restrukturisasi kelembagaan. Kebijakan spin off Unit Usaha Syariah (UUS), peningkatan modal minimum, dan konsolidasi industri merupakan bentuk tekanan regulatif yang mendorong transformasi kelembagaan bank syariah.

Scott (2014) membagi tekanan kelembagaan ke dalam tiga dimensi utama. Pertama, tekanan regulatif, yaitu dorongan yang berasal dari hukum, aturan, dan kebijakan pemerintah. Dalam perbankan syariah, regulasi OJK dan UU Perbankan Syariah mendorong penguatan struktur kelembagaan melalui spin off maupun merger. Kedua, tekanan normatif, yaitu tuntutan masyarakat, profesi, dan nilai sosial agar organisasi beroperasi sesuai harapan publik. Bank syariah dituntut profesional, transparan, dan memberi manfaat ekonomi bagi umat. Ketiga, tekanan kognitif, yaitu kebutuhan membangun persepsi bahwa organisasi modern, kredibel, dan layak dipercaya.

Dalam konteks penelitian ini, transformasi BTN Syariah dan Victoria Syariah menjadi Bank Syariah Nasional dapat dipahami sebagai respons institusional terhadap tuntutan regulasi dan kebutuhan memperkuat legitimasi industri perbankan syariah. Perubahan tersebut tidak hanya mencerminkan strategi bisnis, tetapi juga upaya membangun skala usaha yang lebih besar, daya saing lebih kuat, serta kepercayaan publik yang lebih tinggi.

Dengan demikian, teori kelembagaan relevan digunakan untuk menjelaskan faktor-faktor eksternal yang mendorong transformasi perbankan syariah serta bagaimana organisasi menyesuaikan diri demi memperoleh legitimasi, stabilitas, dan keberlanjutan usaha.

#### **2.1.2 Teori Transformasi Organisasi (*Organizational Change Theory*)**

Transformasi organisasi merupakan proses perubahan mendasar yang mencakup struktur, sistem, strategi, budaya, dan perilaku organisasi. Salah satu teori perubahan organisasi yang paling terkenal dikemukakan oleh Kurt Lewin (1951) melalui model tiga tahap, yaitu *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Model ini menjelaskan bahwa perubahan harus dikelola secara sistematis agar dapat diterima dan berkelanjutan.

1. Tahap pertama adalah *unfreezing*, yaitu proses mencairkan pola lama yang sudah tidak sesuai dengan lingkungan baru. Pada tahap ini organisasi membangun kesadaran bahwa perubahan diperlukan. Dalam konteks transformasi bank syariah, tahap ini dapat berupa dorongan regulasi, tekanan persaingan industri, serta kebutuhan peningkatan efisiensi dan modal usaha.
2. Tahap kedua adalah *changing*, yaitu pelaksanaan perubahan secara nyata. Pada tahap ini organisasi mulai mengubah struktur, sistem kerja, teknologi, budaya organisasi, serta strategi bisnis. Dalam proses merger atau spin off bank syariah, tahap *changing* mencakup integrasi operasional, harmonisasi produk, penyesuaian SDM, dan pembentukan identitas kelembagaan baru.
3. Tahap ketiga adalah *refreezing*, yaitu menstabilkan kondisi baru agar menjadi budaya dan sistem kerja permanen. Organisasi menetapkan prosedur baru, memperkuat tata kelola, dan menanamkan nilai-nilai organisasi hasil transformasi. Tahap ini penting agar perubahan tidak kembali pada pola lama.

Levy (1986) menjelaskan bahwa transformasi organisasi biasanya dipicu oleh perubahan lingkungan eksternal dan tekanan persaingan. Oleh karena itu, perubahan bukan sekadar perbaikan kecil, tetapi restrukturisasi menyeluruh untuk mempertahankan keberlanjutan usaha. Demers (2006) menambahkan bahwa perubahan organisasi sering menghadapi resistensi internal, konflik budaya, dan tantangan integrasi, sehingga dibutuhkan kepemimpinan yang kuat.

Dalam penelitian ini, teori transformasi organisasi digunakan untuk menganalisis proses perubahan kelembagaan BTN Syariah dan Victoria Syariah menjadi Bank Syariah Nasional, mulai dari dorongan perubahan, tahapan integrasi, hingga penguatan organisasi pascatransformasi.

### **2.1.3 Teori Ekonomi Islam**

Ekonomi Islam merupakan sistem ekonomi yang berlandaskan nilai-nilai syariah dan bertujuan mewujudkan kesejahteraan dunia serta akhirat (falah). Chapra (1992) menyatakan bahwa ekonomi Islam tidak hanya mengejar pertumbuhan dan keuntungan, tetapi juga menekankan keadilan, keseimbangan, dan tanggung jawab sosial.

1. Prinsip dasar ekonomi Islam bertumpu pada tauhid, yaitu keyakinan bahwa seluruh sumber daya adalah milik Allah SWT, sedangkan manusia hanya sebagai khalifah yang diberi amanah untuk mengelolanya secara bertanggung jawab. Oleh karena itu, aktivitas ekonomi harus memperhatikan dimensi moral dan pertanggungjawaban ukhrawi.
2. Prinsip berikutnya adalah keadilan ('adl), yaitu menempatkan hak dan kewajiban secara proporsional. Islam melarang praktik riba, gharar, dan maysir karena menimbulkan ketimpangan dan eksploitasi. Dalam lembaga keuangan, prinsip keadilan tercermin melalui sistem bagi hasil dan pembagian risiko secara seimbang.
3. Ekonomi Islam juga berorientasi pada maslahah, yaitu kemanfaatan umum. Kebijakan ekonomi dinilai baik apabila membawa manfaat luas bagi masyarakat serta mencegah kerusakan. Dalam konteks perbankan syariah, keberhasilan bank tidak hanya diukur dari laba, tetapi juga kontribusi terhadap inklusi keuangan, UMKM, dan kesejahteraan sosial.

4. Selain itu, konsep maqashid al-syariah menjadi tujuan utama kebijakan ekonomi Islam, yaitu menjaga agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta. Dalam perbankan syariah, maqashid tercermin melalui kepatuhan syariah, perlindungan nasabah, keamanan dana masyarakat, dan pembangunan ekonomi berkelanjutan.

Dalam penelitian ini, teori ekonomi Islam menjadi dasar normatif untuk menilai apakah transformasi bank syariah tidak hanya meningkatkan efisiensi dan daya saing, tetapi juga sejalan dengan prinsip keadilan, kemaslahatan, serta tujuan syariah.

#### **2.1.4 Konsep Perbankan Syariah**

Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 menjelaskan bahwa perbankan syariah adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan bank syariah dan unit usaha syariah, termasuk kelembagaan, kegiatan usaha, serta tata cara operasionalnya. Bank syariah merupakan bank yang menjalankan seluruh aktivitas berdasarkan prinsip syariah.

Bank syariah berbeda dari bank konvensional karena tidak menggunakan sistem bunga, melainkan menggunakan akad syariah seperti mudharabah, musyarakah, murabahah, ijarah, dan wakalah. Antonio (2001) menyebut bank syariah sebagai lembaga intermediasi yang berfungsi menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat dengan mekanisme yang adil dan sesuai syariah.

Selain fungsi komersial, bank syariah juga memiliki fungsi sosial melalui penghimpunan zakat, infak, sedekah, dan wakaf produktif. Oleh karena itu, bank syariah berperan sebagai lembaga bisnis sekaligus instrumen pembangunan ekonomi umat.

Dalam penelitian ini, konsep perbankan syariah digunakan untuk memahami bahwa transformasi kelembagaan bank harus tetap menjaga prinsip syariah, tata kelola yang amanah, serta orientasi kemaslahatan masyarakat.

#### **2.1.5 Regulasi Perbankan Syariah**

Regulasi merupakan instrumen penting dalam menjaga stabilitas sistem keuangan, melindungi masyarakat, dan menciptakan persaingan usaha yang sehat. Stigler (1971) menyatakan bahwa regulasi diperlukan untuk mengendalikan kegagalan pasar dan menjaga kepentingan publik.

Dalam perbankan syariah Indonesia, dasar hukum utama adalah Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. UU ini mengatur kelembagaan Bank Umum Syariah (BUS), Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS), Unit Usaha Syariah (UUS), kepatuhan syariah, tata kelola, dan pengawasan.

Perubahan regulasi juga diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (P2SK). Regulasi ini memberi kewenangan lebih besar kepada OJK untuk mendorong penguatan industri, termasuk kebijakan spin off UUS dan konsolidasi bank syariah.

Selain regulasi negara, operasional bank syariah juga berpedoman pada fatwa DSN-MUI yang memastikan produk dan akad sesuai prinsip syariah.

Dalam penelitian ini, regulasi dipandang sebagai faktor eksternal yang mendorong transformasi BTN Syariah dan Victoria Syariah menuju Bank Syariah Nasional.

#### **2.1.6 Strategi Integrasi (*Integration Strategy*)**

Strategi integrasi menjelaskan bagaimana organisasi yang melakukan merger atau restrukturisasi menggabungkan sumber daya agar menghasilkan sinergi. Haspeslagh dan Jemison (1991) menyatakan bahwa keberhasilan merger lebih ditentukan oleh kualitas integrasi dibanding keputusan merger itu sendiri. Integrasi meliputi penyatuan sistem operasional, teknologi, SDM, budaya organisasi, tata kelola, dan portofolio produk. Dalam sektor perbankan, integrasi harus dilakukan hati-hati karena menyangkut dana masyarakat dan stabilitas sistem keuangan. Cartwright dan Cooper (1993) menekankan pentingnya integrasi budaya organisasi karena perbedaan nilai dan pola kerja dapat menimbulkan konflik internal. Oleh karena itu, merger bank harus diikuti pembentukan visi bersama dan harmonisasi budaya kerja.

Dalam bank syariah, strategi integrasi juga mencakup penyatuan tata kelola syariah, penguatan Dewan Pengawas Syariah, dan keseragaman implementasi fatwa DSN-MUI.

#### **2.1.7 Strategi Bisnis**

Strategi bisnis merupakan rencana jangka panjang organisasi untuk mencapai tujuan dan memperoleh keunggulan bersaing. Chandler (1962) menyatakan bahwa strategi adalah penetapan tujuan jangka panjang disertai alokasi sumber daya yang dibutuhkan. Porter (1980) mengemukakan tiga strategi generik, yaitu cost leadership, differentiation, dan focus strategy. Dalam industri perbankan, strategi bisnis berkaitan dengan ekspansi pasar, inovasi digital, efisiensi operasional, dan peningkatan kualitas layanan.

Dalam perbankan syariah, strategi bisnis harus selaras dengan prinsip syariah. Bank tidak hanya mengejar laba, tetapi juga kesejahteraan sosial dan keadilan distribusi ekonomi (Chapra, 1992). Transformasi BTN Syariah dan Victoria Syariah menjadi Bank Syariah Nasional dapat dipandang sebagai strategi bisnis korporasi untuk memperbesar skala usaha, memperkuat modal, dan meningkatkan daya saing industri.

#### **2.1.8 Pasar dan Daya Saing**

Teori *Structure-Conduct-Performance (SCP)* dari Bain (1951) menjelaskan bahwa struktur pasar akan memengaruhi perilaku perusahaan dan kinerja industri. Dalam industri yang kompetitif, perusahaan dituntut efisien, inovatif, dan memiliki skala usaha yang memadai. Porter (1990) menyatakan bahwa daya saing perusahaan ditentukan oleh kemampuannya memanfaatkan sumber daya internal untuk merespons tekanan persaingan eksternal. Dalam industri perbankan syariah Indonesia, daya saing masih menghadapi tantangan berupa pangsa pasar kecil, keterbatasan modal, dan dominasi bank besar.

Karena itu, merger, spin off, dan konsolidasi dipandang sebagai strategi untuk meningkatkan pangsa pasar, efisiensi, kapasitas pembiayaan, dan kekuatan

merek bank syariah. Dalam penelitian ini, konsep pasar dan daya saing digunakan untuk menilai apakah transformasi Bank Syariah Nasional mampu memperkuat posisi kompetitif perbankan syariah di Indonesia.

### **2.1.9 Kinerja Keuangan**

Kinerja keuangan menjelaskan bahwa kinerja perusahaan mencerminkan kemampuan manajemen dalam mengelola sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja keuangan mencerminkan hasil dari berbagai kebijakan dan keputusan manajerial yang diambil dalam periode tertentu.

Menurut Kasmir (2018), dalam konteks sektor perbankan, kinerja keuangan memiliki peran yang sangat penting karena bank beroperasi dalam lingkungan yang sarat dengan risiko, baik risiko kredit, risiko likuiditas, risiko pasar, maupun risiko operasional, serta berada di bawah pengawasan regulasi yang ketat. Oleh karena itu, kinerja keuangan tidak hanya menjadi alat ukur keberhasilan manajemen, tetapi juga menjadi indikator utama dalam menilai tingkat kesehatan, stabilitas, dan keberlanjutan usaha bank.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena transformasi BTN Syariah dan Victoria Syariah menjadi Bank Syariah Nasional (BSN), terutama berkaitan dengan latar belakang kebijakan, proses perubahan kelembagaan, strategi integrasi, serta dampaknya terhadap daya saing perbankan syariah di Indonesia. Metode studi literatur digunakan untuk menggambarkan fakta-fakta yang berkaitan dengan objek penelitian, kemudian dianalisis menggunakan teori yang relevan, seperti teori kelembagaan, teori transformasi organisasi, strategi bisnis, dan ekonomi Islam.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh melalui studi kepustakaan dan dokumentasi. Data sekunder berasal dari laporan tahunan perusahaan, peraturan perundang-undangan, publikasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bank Indonesia, jurnal ilmiah, buku referensi, hasil penelitian terdahulu, serta berbagai sumber resmi lain yang berhubungan dengan transformasi kelembagaan perbankan syariah. Selain itu, data juga diperoleh dari artikel berita ekonomi dan publikasi media terpercaya yang relevan dengan perkembangan industri perbankan syariah nasional.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur, yaitu mengumpulkan, membaca, menelaah, dan mencatat berbagai dokumen yang berkaitan dengan topik penelitian. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*), yaitu proses identifikasi, klasifikasi, dan literatur secara sistematis untuk menemukan makna, dan pola yang diteliti. Selanjutnya data dianalisis secara deskriptif kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan memiliki validitas yang baik serta mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai transformasi BTN Syariah dan Victoria Syariah menjadi Bank Syariah Nasional sebagai strategi penguatan industri perbankan syariah di Indonesia



## **HASIL DAN PEMBAHASAAN**

### **5.1 Implementasi Transformasi BTN Syariah dan Victoria Syariah Menjadi Bank Syariah Nasional (BSN)**

Transformasi BTN Syariah dan Bank Victoria Syariah menjadi Bank Syariah Nasional (BSN) merupakan langkah strategis dalam memperkuat struktur industri perbankan syariah di Indonesia. Berdasarkan hasil penelitian, transformasi ini dilakukan melalui pendekatan konsolidasi kelembagaan yang bertujuan meningkatkan daya saing, efisiensi operasional, kapasitas pembiayaan, serta memperluas pangsa pasar perbankan syariah nasional.

Sebelum transformasi, BTN Syariah berstatus sebagai Unit Usaha Syariah (UUS) yang masih berada di bawah induk perusahaan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Sementara itu, Bank Victoria Syariah telah berstatus sebagai Bank Umum Syariah (BUS), namun memiliki skala usaha yang lebih kecil. Perbedaan karakteristik tersebut menjadi dasar penting dilakukannya transformasi melalui penggabungan kekuatan kedua entitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembentukan BSN memberikan dampak positif terhadap penguatan kelembagaan. Dengan berubahnya status menjadi Bank Umum Syariah mandiri, BSN memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam menentukan arah bisnis, memperluas jaringan usaha, serta mengembangkan produk perbankan syariah secara lebih optimal.

**Tabel 1. Perbandingan Kondisi Sebelum dan Sesudah Transformasi**

| Aspek              | Sebelum Transformasi                      | Setelah Transformasi        |
|--------------------|-------------------------------------------|-----------------------------|
| Status Kelembagaan | BTN Syariah (UUS), Victoria Syariah (BUS) | BSN (BUS Nasional)          |
| Struktur Modal     | Terpisah                                  | Terkonsolidasi              |
| Jaringan Layanan   | Masing-masing terbatas                    | Lebih luas dan terintegrasi |
| Strategi Bisnis    | Terpisah                                  | Terpusat dan sinergis       |
| Daya Saing         | Menengah                                  | Lebih kompetitif            |

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa transformasi memberikan perubahan signifikan terutama pada aspek kelembagaan, struktur modal, dan strategi bisnis.

### **5.2 Peluang Transformasi BTN Syariah dan Victoria Syariah Menjadi BSN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa peluang besar pascatransformasi. Pertama, meningkatnya total aset dan kapasitas pembiayaan bank. Penggabungan dua entitas menciptakan bank dengan skala usaha yang lebih besar sehingga lebih mampu menyalurkan pembiayaan kepada masyarakat. Kedua, BSN memiliki peluang memperluas pangsa pasar perbankan syariah, terutama pada sektor pembiayaan perumahan syariah, UMKM, dan pembiayaan ritel. BTN Syariah yang sebelumnya unggul pada pembiayaan perumahan dapat menjadi kekuatan utama BSN dalam menarik nasabah baru. Ketiga, transformasi

memberikan peluang efisiensi operasional. Penggabungan sistem, sumber daya manusia, dan jaringan kantor berpotensi menurunkan biaya operasional dan meningkatkan profitabilitas perusahaan.

**Tabel 2. Peluang Pascatransformasi BSN**

|   | Peluang               | Dampak                                |
|---|-----------------------|---------------------------------------|
| 1 | Peningkatan aset      | Kapasitas pembiayaan meningkat        |
| 2 | Perluasan pasar       | Nasabah bertambah                     |
| 3 | Efisiensi operasional | Biaya menurun                         |
| 4 | Inovasi produk        | Produk lebih kompetitif               |
| 5 | Penguatan brand       | Citra bank syariah nasional meningkat |

Dengan demikian, transformasi BSN berpotensi memperkuat posisi perbankan syariah dalam sistem keuangan nasional.

### **5.3 Tantangan Transformasi BTN Syariah dan Victoria Syariah Menjadi BSN**

Di samping peluang, hasil penelitian juga menunjukkan adanya sejumlah tantangan yang harus dihadapi BSN. Tantangan pertama adalah integrasi dua budaya organisasi yang berbeda. BTN Syariah dan Bank Victoria Syariah memiliki sistem kerja, kebijakan internal, serta budaya perusahaan yang berbeda sehingga membutuhkan proses penyesuaian. Tantangan kedua adalah harmonisasi sistem teknologi informasi dan layanan digital. Penggabungan dua sistem yang berbeda memerlukan biaya besar dan waktu yang tidak singkat agar operasional berjalan lancar. Tantangan ketiga adalah persaingan dengan bank syariah besar lainnya yang telah memiliki pangsa pasar kuat dan jaringan luas. Sebagai entitas baru, BSN perlu membangun kepercayaan masyarakat dan citra merek yang kuat.

**Tabel 3. Tantangan Pascatransformasi BSN**

| No | Tantangan           | Solusi Strategis                     |
|----|---------------------|--------------------------------------|
| 1  | Integrasi SDM       | Pelatihan dan penyatuan budaya kerja |
| 2  | Integrasi sistem IT | Modernisasi teknologi                |
| 3  | Persaingan pasar    | Strategi pemasaran agresif           |
| 4  | Kepercayaan nasabah | Peningkatan layanan                  |
| 5  | Efisiensi biaya     | Pengendalian operasional             |

Oleh karena itu, keberhasilan BSN tidak hanya bergantung pada besarnya aset, tetapi juga kemampuan manajemen mengelola tantangan pascatransformasi.

### **5.4 Analisis Perspektif Masalah terhadap Transformasi BSN**

Dalam perspektif ekonomi syariah, transformasi BTN Syariah dan Bank Victoria Syariah menjadi BSN mencerminkan upaya mewujudkan kemaslahatan bagi masyarakat. Pembentukan BSN memberikan manfaat dalam bentuk meningkatnya akses masyarakat terhadap layanan keuangan syariah, pembiayaan usaha halal, dan sistem keuangan yang bebas riba. Pada aspek masalah daruriyyah,

BSN membantu menjaga stabilitas keuangan dan perlindungan harta masyarakat melalui lembaga keuangan syariah yang sehat. Pada aspek masalah hajiyyah, BSN mempermudah masyarakat memperoleh pembiayaan rumah, modal usaha, dan layanan transaksi syariah. Sedangkan pada aspek masalah tahsiniyyah, BSN meningkatkan kualitas layanan, profesionalisme, dan tata kelola syariah.

Tabel 4. Transformasi BSN dalam Perspektif Masalah

| Jenis Masalah | Implementasi pada BSN                          |
|---------------|------------------------------------------------|
| Daruriyyah    | Menjaga stabilitas dan keamanan dana nasabah   |
| Hajiyyah      | Mempermudah akses pembiayaan syariah           |
| Tahsiniyyah   | Meningkatkan kualitas layanan dan etika bisnis |

Dengan demikian, transformasi BSN tidak hanya bernilai ekonomi, tetapi juga selaras dengan tujuan syariah (masalah).

## **5.5 Pembahasan**

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi BTN Syariah dan Bank Victoria Syariah menjadi BSN merupakan strategi yang rasional dan prospektif dalam memperkuat industri perbankan syariah nasional. Transformasi ini membawa peluang besar berupa peningkatan skala usaha, efisiensi, dan daya saing. Namun demikian, keberhasilan jangka panjang sangat ditentukan oleh kemampuan BSN dalam mengatasi tantangan integrasi organisasi, persaingan pasar, dan inovasi layanan. Jika dikelola secara optimal, BSN berpotensi menjadi salah satu bank syariah terbesar di Indonesia serta mendorong peningkatan pangsa pasar keuangan syariah nasional secara berkelanjutan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, transformasi BTN Syariah dan Bank Victoria Syariah menjadi Bank Syariah Nasional (BSN) merupakan langkah strategis dalam memperkuat industri perbankan syariah di Indonesia. Transformasi ini memberikan peluang berupa peningkatan aset, penguatan permodalan, efisiensi operasional, perluasan pangsa pasar, serta daya saing yang lebih kuat di industri perbankan nasional. Selain itu, pembentukan BSN juga membuka peluang dalam pengembangan produk dan layanan perbankan syariah yang lebih luas.

Namun demikian, BSN juga menghadapi tantangan dalam proses integrasi kelembagaan, penyatuan sistem operasional, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta persaingan dengan bank lain yang telah lebih dahulu memiliki posisi pasar kuat. Secara perspektif ekonomi syariah, pembentukan BSN sejalan dengan prinsip masalah karena memberikan manfaat bagi masyarakat, meningkatkan akses layanan keuangan syariah, serta mendukung perkembangan sistem keuangan syariah nasional.

### **5.2 Saran**

1. Bank Syariah Nasional (BSN) diharapkan mampu mengelola proses transformasi secara optimal melalui penguatan integrasi kelembagaan, peningkatan kualitas SDM, dan inovasi layanan digital.
2. Regulator diharapkan terus memberikan dukungan kebijakan, pengawasan, dan stimulus guna mendorong pertumbuhan industri perbankan syariah nasional.

3. Masyarakat diharapkan meningkatkan kepercayaan dan partisipasi dalam menggunakan produk serta layanan perbankan syariah.
4. Peneliti selanjutnya disarankan mengkaji lebih lanjut dampak transformasi BSN terhadap profitabilitas, efisiensi, dan daya saing bank syariah.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Afandi, M. A., Ali, K., & Imantoro, J. (2023). Pengaruh Kebijakan Pemisahan (Spin-Off) Terhadap Profitabilitas Bank Umum Syariah Di Indonesia. *Fidusia : Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 6(1), 41–57. <https://doi.org/10.24127/jf.v6i1.1403>
- Algifari, M. A., & Andrini, R. (2024). Maqasid Syariah dalam Pengembangan Ekonomi Islam (Analisis Komprehensif dan Implementasi). *JoSES: Journal of Sharia Economics Scholar*, 2(3), 95–100. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14522804>
- Ananda, M. A. (2023). Pemetaan Skema Spin Off (Uus) Unit Usaha Syariah Buk. *AL-IQTISHAD : Jurnal Perbankan Syariah Dan Ekonomi Islam*, 1(2), 105–115. <https://doi.org/10.47498/iqtishad.v1i2.2437>
- Bank BTN Syariah. (2024). Profil Bank BTN Syariah.
- Bank BTN Syariah. (2025). BTN Syariah Catatkan Pertumbuhan Positif Menjelang Spin off.
- Bank Indonesia. (2021). Blueprint Pengembangan Ekonomi dan Keuangan Syariah
- Bank, P. T., Nasional, S., Bank, P. T., Nasional, S., Bank, P. T., Nasional, S., Pendapatan, A., Operasional, B., Dana, P. P., Bank, P. T., Nasional, S., Bank, P. T., & Nasional, S. (2025). Laporan keuangan pt. bank syariah nasional. (021), 5672771.
- Bank, P. T., Syariah, V., Bank, P. T., Syariah, V., Dana, P., Bank, P. T., & Syariah, V. (2021). Laporan posisi keuangan / neraca pt. bank victoria syariah. 2021(0), 2021.
- Bank Victoria Syariah. (2025). PT Bank Victoria International Tbk . (1), 520–521.
- BTN. (2025). BTN Resmi Spin-off UUS, BSN Jadi bank Terbesar Kedua di Indonesia.
- Darmalaksana Wahyudin, Dwi, A. I. W., & Mahmud. (2022). Literature Review Riset Literasi Perbankan Syariah Indonesia. *Gunung Djati Conference Series*, 8, 73–92.
- Gramedia. (2021). Literature Review.
- Hanifa Syahrani, P., & Manda Angraini, D. (2025). Dampak Spin Off Terhadap Profitabilitas Dan Likuiditas Bank Sinarmas Syariah Cabang Padang Analisis Kinerja Keuangan Tahun 2022-2023. *Jurnal Keuangan Dan Manajemen Terapan*, 6(3), 220–236. <https://ejournals.com/ojs/index.php/jkmt>
- Kamiliyah Nuril. (2023). Analisis Kritis Perkembangan BSI Pasca Merger. *Jurnal Penelitian Islam*, 17(2), 255–296.
- Khoirudin, & Mawardi. (2025). Sistem Perbankan Syariah dan Landasan Filosofinya. 10(204), 240–251.
- KONTAN. (2025). BTN Targetkan Bank Syariah Nasional (BSN) dapat beroperasi penuh sebelum tahun 2026.
- Kurniati, R. (2025). peluang dan tantangan transformasi digital pada bank sayriah indonesia. XI(April), 8680.

- Larasati, F. D., & Apriadi, D. (2025). Pengaruh Merger Bank Syariah Terhadap Kompetisi dan Efisiensi Industri Perbankan Syariah di Indonesia. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 5(2), 208–217. <https://doi.org/10.55606/jurima.v5i2.5234>
- Maimun, & Zahira, D. (2022). Prinsip Dasar Perbankan Syariah. 1(1), 125–142.
- Mardiana Muslimin, Fransina W. Ballo, & Novi Theresia Kiak. (2024). Tantangan Transformasi Produk Digital Dalam Perbankan Syariah. *MENAWAN : Jurnal Riset Dan Publikasi Ilmu Ekonomi*, 2(3), 69–79. <https://doi.org/10.61132/menawan.v2i3.517>
- Mawardi, I., Maulidiyah, I., & Ansori. (2025). Relevansi Ekonomi Islam Terhadap Tantangan Ekonomi Modern Gagasan Abdul Mannan. *JIESP : Journal of Islamic Economics Studies and Practices*, 4(1), 12–23.
- Miles B., M., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis : A Methods Sourcebook*.
- Mira Rahmi, & Tri Siswantini. (2025). Spin Off Asuransi Syariah di Indonesia: Kajian Efisiensi dan Kinerja Keuangan. *Islamic Economics and Business Review*, 4(1), 116–124. <https://doi.org/10.59580/iesbir.v4i1.11863>
- Nasuha, A. (2016). Dampak Kebijakan Spin-off Terhadap Kinerja Bank Syariah. *Al-Iqtishad: Journal of Islamic Economics*, 4(2). <https://doi.org/10.15408/aiq.v4i2.2534>
- OJK. (2025). *Perbankan syariah*.
- OJK. (2025). Siaran Pers: Semakin Akseleratif Aset Perbankan Syariah Tembus Seribu Triliun.
- OJK. (2025). Statistik Perbankan Syariah-June 2025. <https://doi.org/10.1055/a-2589-6476>
- Otoritas jasa keuangan. (2008). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah. 49, 69–73.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). Siaran Pers Peran Perbankan Syariah Mendukung Pertumbuhan Ekonomi Daerah. Ojk RI.
- Otoritas jasa keuangan. (2025). roadmap pengembangan perbankan syariah indonesia. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14. [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsiurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsiurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)
- Prihantono, M. L., & Dahlan, R. P. (2023). Efisiensi Peraturan Mengenai Wajibnya Spin Off Pada Unit Usaha Syariah di Indonesia Menurut Perspektif Dallil Masalah Mursalah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(2), 2406. <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.8806>
- Purwantika, G. A., Mauluddi, H. A., Akuntansi, J., & Bandung, P. N. (2024). Analisis Kesiapan Unit Usaha Syariah menjadi Bank Umum Syariah. *Journal of Applied Islamic Economics and Finance*, 4(2), 305–313. <https://doi.org/10.35313/jaief.v4i2.5070>

- Putra, A. A., Qosim, A. M., & Hakiem, H. (2019). Analisi Peluang dan Tantangan Pelaksanaan Kewajiban Spin-Off Unit Usaha Syariah Menjadi Bank Umum Syariah. *Al Amwal*, 0(2), 1–12.
- Rambe, L. A., Jamaluddin Ishaq, M. S., & Khasanah, U. (2021). Analisis Pengaruh Spin-Off Bagi Unit Usaha Syariah di Indonesia. *Muslim Heritage*, 6(1). <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v6i1.2851>
- Sahgal, A. (2024). Spin Off Unit Usaha Syariah Dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 12 Tahun 2023 Perspektif Masalah Mursalah.. 4(1), 9–15.
- Saputri, L. I., & Ansori, M. (2024). Implementasi Indeks Maqashid Syariah Di Bmt Alhikmah Semesta. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 9(4), 2297–2316. <https://journal.um-surabaya.ac.id/Mas/article/view/23199%0Ahttps://journal.um-surabaya.ac.id/Mas/article/download/23199/8130>
- Sari, M. P., & Fransiska, T. (2023). Transformasi Digital Bank Syariah Dalam Menyongsong Masa Depan Keuangan Berbasis Prinsip Syariah. *JOSEE: Journal of College Student's Intellectual*, 01(02), 33–41. <https://ejournal.mannawasalwa.ac.id/index.php/josee/index>
- Sari, R. D. P., & Giovanni, A. (2021). Analisis Kinerja Keuangan Bank Umum Syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen: Jurnal Ilmiah Multi Science*, 12(2), 71–85. <https://doi.org/10.52657/jiem.v12i2.1589>
- Srisusilawati, P., Hardianti Diani, P., Erlianti, N., Pitsyahara Rizka, I., & Nuraeni Karomah, S. (2023). Implementasi Maqashid Syariah Terhadap Produk Perbankan Syariah. 1(1), 25–30.
- Ulhaq, dr. Z. S. (2020). Panduan Penulisan Skripsi : Literatur Review. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 44(8), 32.
- Victoria, B. (2024). Profil Perusahaan Bank Victoia.
- Victoria, S. B., Bank, P. T., International, V., & Bank, T. (2024). Profil perusahaan 30. (September).
- Wardani, D. S., & Maksum, A. (2023). Tingkat Literasi Keuangan Syariah Generasi Milenial Di Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta. *Jurnal Al Azhar Indonesia*, 4, 1–11.
- WIYON, W., & ISKATRINAH. (2023). Tinjauan Yuridis Terhadap Kesiapan Kewajiban Spin Off Bagi Unit Usaha Syariah (UUS) Menjadi Bank Umum Syariah (BUS). 4(2), 43–50.
- Yuspin, W., Harun, H., Ni'ami, M., & Zuhdi, S. (2023). Kesiapan Unit Usaha Syariah Terhadap Regulasi Spin-Off: Mencermati Tantangan Dan Peluang Di Era Kapitalisasi Perbankan Syariah. *Jurnal ADAM: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 185–193. <https://doi.org/10.37081/adam.v2i1.1273>