

FORMULASI STRATEGI KOMPETITIF PERUSAHAAN DENGAN ANALISIS CAMELS, MATRIKS IFE-EFE, SPACE DAN QSPM

Edi susanto ¹⁾, Desi Tri Sugiharti ²⁾

¹⁾ Program Studi Teknik Industri, Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung, Indonesia

²⁾ Magister Ekonomi Islam, UIN Sunan Gunung Djati, Bandung, Indonesia

e-mail: edsusanto@itenas.ac.id

Abstrak, Penelitian ini untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor internal-eksternal yang mempengaruhi perusahaan pada level bisnis UKM yaitu Bank Pembiayaan Rakyat Syariah ABC (BPRS ABC) dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks, analisis penerapan strategi bersaing yang sesuai untuk merumuskan alternatif strategi ideal yang dapat diterapkan pada studi ini yaitu BPRS-ABC di Jawa Barat Indonesia. Metode yang digunakan dengan analisis deskriptif dalam bentuk survei. Purposive sampling digunakan sebagai teknik pengambilan sampel. Melalui analisis CAMELS dan analisis lingkungan internal-eksternal secara komprehensif dipetakan dengan matrix IFE-EFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan bisnisnya, selanjutnya SPACE matrix digunakan untuk merumuskan alternatif strategis dan QSPM (Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif) digunakan untuk menentukan prioritas strategis. Hasil analisis dengan metode CAMELS menunjukkan bahwa perusahaan masuk dalam kategori BPRS yang sehat. Analisis dengan pendekatan lingkungan internal-eksternal (matriks IFE-EFE) yang disesuaikan dengan terminologi matriks SPACE pada kuadran Agresif yaitu posisi “stabil dan berkembang”. Hasilnya disimpulkan perusahaan pada kondisi sehat, Sehingga strategi alternatif tahap keputusan prioritas strategi yang direkomendasikan adalah strategi Market Penetration sebagai prioritas pertama dengan Total Attractive Score (TAS) sebesar 5,23, yang kedua adalah Product Development dengan Total Attractive Score (TAS) sebesar 4,58, yang ketiga adalah Market Development dengan Total Attractive Score (TAS) sebesar 3,42. Strategi ini berdampak pada pengembangan perusahaan yang mengharuskan penerapan secara terpadu dari masing-masing prioritas strategi yang harus dilakukan kedepan agar keberlangsungan bisnis tetap terjaga.

Kata Kunci: Formulasi Strategi, Lingkungan Internal Eksternal, BPRS, Strategi Kompetitif, Usaha Kecil Menengah

PENDAHULUAN

Perkembangan perbankan syariah di Indonesia mengalami pertumbuhan pesat. Perkembangan ini menjadi peluang untuk memberi kesempatan untuk tumbuh berkembang (Susilowati et al., 2025). Puncaknya pada tahun 2021, melalui merger tiga bank syariah milik badan usaha milik negara (BUMN) terbentuk Bank Syariah Indonesia (BSI) (Kemenkeu RI, 2024). Pengelompokan bank syariah sendiri terdiri dari 3 kategori, yaitu Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS) dan BPRS (Pane, 2022).

Pertumbuhan industri ini mengalami peningkatan jumlah yang cukup signifikan. Peningkatan terus terjadi, di tahun 2015; jumlah BUS sebanyak 12, UUS berjumlah 22 dan BPRS 162 (BI, 2016). Sedangkan tahun 2024 jumlah BUS (14), UUS (21), dan BPRS (167), dengan total aset dari tahun 2015 sebesar IDR 273,494 triliun dengan pangsa pasar 4,61% dan terus meningkat hingga akhir tahun 2024 menurut BI, yaitu total aset mencapai lebih dari mendekati 1000 triliun dengan

pangsa pasar menjadi 9,31%. Selain aset, peningkatan ini juga terjadi pada dana pihak ketiga (DPK) dan penyaluran pembiayaannya. Pada tahun 2024; DPK bank syariah tumbuh 25,56 % yoy, sementara penyaluran pembiayaan meningkat 20,44% yoy. Dari Giro, Tabungan maupun Deposito sebesar 11, 9%.

Fungsi intermediasi bank terbukti mengalami ekspansi signifikan, yang tentunya perlu kehati-hatian dalam pengawasannya. Jumlah *Non Performing Financing* (NPF) dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2024 relatif stabil dibawah ketentuan BI (maksimum 5%) (Taswan, 2006). Kondisi ini menjadi peluang secara nasional, tak terkecuali BPRS yang bermain di segmen pangsa pasar usaha mikro dan usaha kecil pangsa pasarnya cukup besar. Dimana, sektor ini telah digarap oleh Lembaga Keuangan mikro (LKM) seperti BPRS, Koperasi Syariah, BMT (*Baitul Mal wal Tamwil*) tetapi juga diincar oleh bank-bank umum Badan Usaha Milik Negara (BUMN), swasta nasional dan asing), hal ini menjadi fenomena menarik dalam perbankan syariah di Indonesia. Tingkat persaingan di level usaha

kecil mikro dan menengah (UMKM) cukup tinggi, dikarenakan potensi UMKM di Indonesia sangat besar, yaitu hampir 98% jumlah seluruh pelaku usaha dengan kontribusi sekitar 60,3% terhadap pertumbuhan PDB.

Dilansir dari data BI tahun 2024, ekspansi pembiayaan UMKM yang memiliki pangsa pasar lebih dari 10, 9 yoy % dari total pangsa pasar perbankan nasional, menunjukkan bahwa perbankan lebih tertarik di level usaha ini. Ekspansi bank umum (swasta maupun BUMN, dan asing) yang masuk ke sektor UMKM dinilai mengancam kelangsungan BPRS, apabila BI tidak mengatur mekanisme penyaluran pembiayaan dan penghimpunan dana di sektor UMKM ini. Penentuan arah pengembangan strategi alternatif BPRS-ABC tidak terlepas dari visi, misi dan budaya kerja 5 tahun kedepan, yang ditujukan untuk Pengembangan dan implementasi Sistem Informasi Keuangan yang mampu menyajikan Laporan Keuangan secara integrasi dan *real time*. Dari misi dan visi yang ada, arah pengembangan belum mengarah kepada optimalisasi hal sebagai berikut; pertama, pengembangan Sumber Daya Insani memang sudah dilakukan dengan baik terutama dalam pembinaan secara karakter, mental dan kapasitas pemahaman secara, namun disisi lain dalam segi teknis dan *knowledge* pengelolaan standar pelayanan secara standar perbankan dirasa masih kurang untuk mencapai kualitas pelayanan internasional, isu kebutuhan SDI didasarkan pada beberapa faktor, bahwa SDI bank syariah harus memiliki standar pelayanan (Siregar et al., 2020), dimana pelayanan harus ditingkatkan, agar kualitas pelayanan internasional, ini tidak terlepas dari kesadaran kualitas SDI bank syariah itu sendiri, supaya nantinya bisa bersaing dengan kualitas yang dimiliki dan juga memelihara kesinambungan usaha (Djaafar, 2021). Di internal perusahaan sendiri belum optimalnya sistem evaluasi yang dilakukan secara kontinu, dimana kurang mendapat perhatian terutama dalam hal kompetensi dan remunerasi ataupun peningkatan karir, sehingga bagi perusahaan hal ini menjadi fokus untuk pengelolaan dan pengembangan SDI. Kedua, mengenai Pengembangan Teknologi Informasi untuk meningkatkan pemasaran dan produk yang kurang optimal, sehingga dapat mendeteksi masalah-masalah *customer need* sedini mungkin sehingga dapat berkembang sejalan

dengan kebutuhan masyarakat. Kondisi ini belum didukung dengan teknologi informasi yang terintegrasi untuk kebutuhan pengembangan unit-unit yang ada agar data dapat dikelola secara *real time*, sehingga efisiensi biaya dan waktu. Sedangkan hal lain belum optimalnya pengembangan kemitraan antar Bank/LKM Syariah dalam rangka mewujudkan etos kerja berasaskan kebersamaan dan tolong menolong dalam kebaikan, mendorong peningkatan teknologi informasi dan akses teknologi informasi yang digunakan. Ketiga, kinerja BPRS-ABC memperlihatkan adanya peningkatan pertumbuhan kinerja dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2023 mengalami pertumbuhan baik secara aset, permodalan, pembiayaan, DPK, setoran ke PAD dari tahun 2016 sampai tahun 2023 naik sekitar 10% per tahun-nya, kecuali pembiayaan pada tahun 2023 terhadap tahun 2022 mengalami penurunan laba sekitar 12 %, atau sekitar 3.86% karena pandemic Covid-19, sehingga cukup berpengaruh terhadap tingkat pembiayaan dan berakibat pada penurunan laba perusahaan, walaupun secara DPK mengalami peningkatan sebesar 30,52% dari tahun sebelumnya. Namun, tingkat pertumbuhan tahun 2024, menurut Bank Indonesia dari segi pembiayaan yang meningkat sebesar dari 187,819 menjadi 198,232 triliun dari tahun 2020 ke tahun 2024 sebesar 10,413 triliun atau meningkat sekitar 5,54%.

Di dalam menghadapi persaingan bisnis, dituntut untuk mampu mengetahui kekuatan, kelemahan, sehingga perusahaan memiliki kesiapan yang cukup untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang ada serta mengantisipasi ancaman untuk menjaga kelangsungan bisnisnya, terutama menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Perusahaan dituntut memiliki sikap yang proaktif dengan merancang tindakan apa yang perlu dilakukan agar dapat memaksimalkan kekuatan dan merebut peluang yang ada agar sukses. Sehingga perencanaan strategi dan perubahan lingkungan merupakan salah satu faktor yang sering memerlukan pemikiran dan tindakan dengan tingkat kompleksitas lebih tinggi. Selain itu, penting untuk melakukan manajemen strategi, dimana pola pikir strategis digabungkan dengan proses manajemen, tujuannya yaitu untuk membantu manajemen menghasilkan strategi alternatif yang mampu

meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis bagi perusahaan.

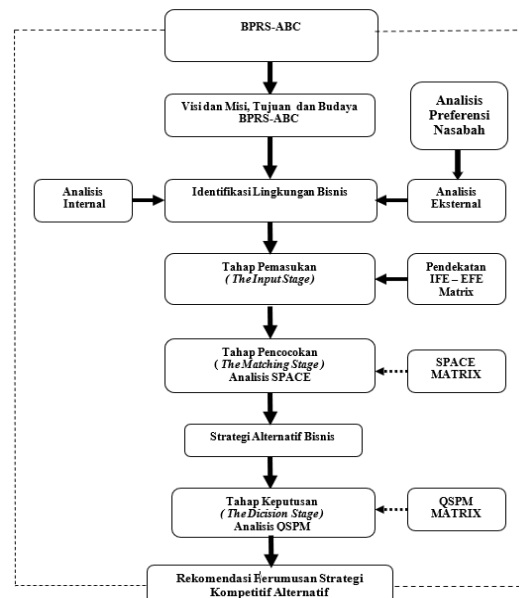
Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisa faktor internal-eksternal serta menganalisa strategi alternatif kompetitif yang dapat dilakukan oleh perusahaan sesuai kondisi internal dan eksternal yang masih jarang pada penelitian dalam level UKM ini. Formulasi alternatif strategi bersaing yang paling tepat dipilih guna memberikan rekomendasi kepada pihak manajemen dari implikasi managerial. Bagi perusahaan berguna untuk mengetahui faktor internal, faktor eksternal, dan strategi bersaing yang diterapkan dalam pengembangan bisnis dan produk-produknya dan untuk penelitian sebagai data pembanding bagi penelitian selanjutnya yang terkait, juga secara umum untuk bidang manajemen dan ekonomi islam khususnya BPRS sebagai bagian dari bisnis level UMKM di Indonesia.

METODE

Tahapan pada penelitian ini sesuai dengan Gambar 1. Sedangkan metode penelitian analisis deskriptif kualitatif didasarkan pada pemikiran konseptual berdasarkan keadaan lapangan dan dihubungkan dengan teori yang didapat, sehingga diharapkan muncul suatu model strategik di dalam perumusan strategi bersaing yang dapat diimplementasikan secara nyata. Visi dan misi perusahaan dan budaya serta tujuan perusahaan, digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal, termasuk juga faktor eksternal dari kuesioner preferensi nasabahnya sebagai masukan untuk faktor eksternal yang didapat dari hasil analisis preferensi nasabah guna menjadi bahan masukan dalam analisis eksternal. Kemudian melakukan penyusunan kuesioner berdasarkan hasil identifikasi faktor lingkungan internal/eksternal melalui matriks IFE dan matriks EFE, matriks SPACE dan QSPM. Setelah mengolah data dari kuesioner kemudian dicocokkan dengan analisis SPACE dan tahap keputusan dengan analisis QSPM, serta analisis deskriptif kualitatif-kuantitatif untuk pengolahan preferensi nasabah.

Studi kasus dilakukan untuk memperoleh gambaran dan informasi yang lebih rinci mengenai suatu objek tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluruh (Han et al., 2022). Kesimpulan yang diambil dalam kasus cenderung tidak berlaku umum, namun hanya

terbatas pada kasus yang diteiliti (Suriadi et al., 2020). Jenis data yang dikumpulkan adalah data primer; data yang diperoleh melalui pengamatan langsung, wawancara (*in deep interview*), diskusi maupun kegiatan *Focus Group Discusion* (FGD) kepada responden tertentu. Terdapat dua kelompok responden yaitu kelompok internal dan eksternal. Kelompok responden internal merupakan karyawan di BPRS-ABC, sedangkan responden eksternal adalah pelanggan. Sedangkan data sekunder; diperoleh dari sumber internal perusahaan, studi pustaka, media cetak, elektronik, internet, serta informasi lain yang berkaitan dengan topik penelitian (Himawan,2019).



Gambar 1. Tahapan Penelitian

Teknik pengumpulan data primer menggunakan teknik *purposive sampling* untuk menyusun sebuah strategi, sedangkan untuk 100 orang pelanggan sebagai data preferensi nasabah. Teknik pengambilan sampel terdiri dari : 1) *Sampling Frame* dengan unit populasi (BPRS-ABC dan Konsultan ahli dalam bidang tersebut). 2) *Sampling procedure* yaitu dengan cara responden internal ataupun eksternal yang dijadikan responden dalam penelitian ini. Penentuan responden dilakukan secara *non probability sampling* yaitu dengan menggunakan teknik *purposive sampling* melalui pendekatan *expertise judgment*. Responden pakar terdiri dari dua kelompok yaitu kelompok internal (7 responden; 1 komisaris utama, 1 dewan pengawas syariah,

direktur utama, 2 direktur; marketing dan operasional, manager Legal dan SDI serta konsultan BPRS yang digunakan perusahaan) dan eksternal (100 nasabah).

Responden nasabah 100 orang, digunakan untuk melihat preferensi nasabah terhadap perusahaan, karena termasuk industri yang mempunyai karakteristik tertentu untuk dilakukan preferensi dari nasabahnya, hasil dari analisis preferensi nasabah selanjutnya menjadi masukan untuk analisis eksternal. Nasabah dipilih dengan pendekatan *judgment sampling* dengan menggunakan sampel yang mewakili populasi nasabah atau yang mewakili (Sugiyono & Fakhri, 2021), agar ukuran sampel yang diambil representatif maka dihitung dengan menggunakan rumus slovin (Susanto, 2017). Untuk menentukan jumlah sampel responden untuk preferensi nasabah, dari 7052 orang, sehingga diketahui dengan rumus slovin dengan galat pendugaan 0,1 maka jumlah sample sebanyak representatif sebanyak 100 responden.

Penelitian ini menggunakan metode analisis baik kuantitatif maupun kualitatif, dilengkapi dengan konsep-konsep manajemen strategis yang ada dan menggunakan analisis camels untuk melihat kinerja dari BPRS-ABC.

Data yang telah diperoleh kemudian dianalisis untuk menentukan perencanaan strategis yang akan dilakukan oleh perusahaan melalui tahapan berikut: Tahap 1: Mengidentifikasi faktor strategis internal dan eksternal melalui observasi langsung, wawancara, dan pengisian kuesioner oleh responden pakar maupun responden nasabah sebagai masukan untuk analisis eksternalnya. Tahap 2: Melakukan penilaian terhadap lingkungan internal-eksternal dengan menggunakan pendekatan matriks IFE-EFE. Tahap 3: Melakukan pendekatan analisis faktor internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan SPACE matrik yang diperoleh dari pendekatan IFE-EFE matriks. Tahap 4: Melakukan pencocokan dari hasil pendekatan IFE-EFE matriks kedalam SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) matriks berdasarkan informasi-informasi yang ada pada lingkungan eksternal maupun internal perusahaan. Tahap 5: Menyusun alternatif strategi bersaing yang telah dihasilkan. Tahap akhir: Melakukan analisis prioritas strategi yang direkomendasikan pada perusahaan

dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Analisis CAMELS

Analisis CAMELS digunakan untuk menganalisis kinerja dari kesehatan BPRS-ABC, yang selanjutnya akan menjadi pedoman dalam menata bisnisnya (Fitrah, 2020). Beberapa sistem penilaian Bank dengan faktor-faktor yang menjadi penilaian dalam menentukan tingkat kesehatan BPR Hasil penilaian tingkat kesehatan tersebut dikelompokkan menjadi 4 kelompok ; predikat sehat, cukup, kurang dan tidak sehat (Andhika et al., 2021; Taswan, 2006).

Preferensi Nasabah

Preferensi nasabah sebagai konsumen atau pelanggan pengguna produk atau jasa dari BPRS-ABC, tentunya mempunyai kebutuhan tersendiri sehingga mereka mampu menentukan keputusan untuk menggunakan produk atau jasa ditentukan kriteria yang mencakup *Screening*. Faktor demografi dan hubungan nasabah yang merupakan perusahaan baru dan membutuhkan data karakteristik nasabahnya guna menjadi masukan pada tahap analisis lingkungan eksternalnya.

Pendekatan Matriks Evaluasi Faktor Internal

Pendekatan Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang dianggap penting (strategis). Faktor-faktor lingkungan internal strategis diperoleh melalui pengisian kuesiner terhadap tim pakar internal Perusahaan. Faktor-faktor tersebut akan dikaji lebih lanjut dengan matriks IFE dalam bentuk kuesioner.

Penentuan bobot dilakukan dengan menggunakan metode *Pairwise Comparison*. Tetapi tidak sampai masuk kepada perhitungan skor tertimbang, karena selanjutnya penentuan kekuatan dan kelemahan sebagai faktor internal yang akan dicocokkan kepada komponen matriks SPACE.

Pendekatan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

Pendekatan Matrik EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor strategis eksternal perusahaan berupa peluang dan ancaman. Faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan

dengan wawancara dan kuesioner kepada responden. Setiap faktor strategik tersebut diberi bobot (jumlah seluruh bobot adalah 1), dan rating dengan skala 1 sampai 4 untuk menentukan skor tertimbang. Penentuan bobot untuk setiap faktor menggunakan metode *Paired Comparison*. selanjutnya penentuan peluang dan ancaman sebagai faktor eksternal yang akan dicocokkan kepada komponen matriks SPACE.

Matrik SPACE

Langkah-langkah untuk dapat mengembangkan suatu SPACE Matrix mencakup

- a. memilih sejumlah variabel untuk mengukur Advantage (CA), Financial Strength (FS).
- b. Competitive Environmental Stability (ES), dan Industry Strength (IS).
- c. Beri tanda dengan angka berurutan + 1 (paling buruk) sampai + 6 (paling baik) untuk variabel-variabel dari dimensi FS dan IS. Beri tanda dengan angka berurutan dari -1 (paling baik) sampai -6 (paling buruk) bagi variabel-variabel pada dimensi ES dan CA.
- d. Hitung nilai rata-rata variabel-variabel setiap dimensi FS, CA, IS dan ES. Kemudian petakan nilai rata-rata FS, CA, IS dan ES pada sumbu SPACE Matrix.
- e. Jumlahkan kedua nilai pada sumbu Y dan petakan hasilnya pada sumbu Y. selanjutnya petakan pada potongan kedua titik X dan Y tersebut.
- f. Gambarlah arah vektor dari koordinat 0.0 melalui titik perpotongan yang baru. Sehingga memperlihatkan tipe strategi yang disarankan untuk perusahaan (strategi Aggressive, Competitive, Divensive, atau Concervative).

Quantitatif Strategic Planning Matrix (QSPM)

Dalam QSPM digunakan input yang dihasilkan dari analisis pendekatan *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), dan hasil dari analisis SPACE untuk proses pencocokan. Alternatif strategi yang diperoleh dari hasil analisis tersebut dipilih untuk ditentukan prioritasnya melalui matriks QSPM. Jumlah total nilai daya tarik tersebut menunjukkan strategi mana yang menarik dari setiap strategi. Semakin tinggi nilai, menunjukkan strategi itu semakin menarik, dengan mempertimbangkan faktor

sukses kritis eksternal dan internal relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategi. Besarnya perbedaan antara jumlah total nilai daya tarik dalam suatu set alternatif strategi tertentu menunjukkan seberapa besar sebuah strategi lebih diinginkan relatif terhadap yang lain.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Metode CAMELS terhadap Kinerja PT. BPRS Pemkot Bekasi

Metode CAMELS ini parameter penilaian seperti; *Capital, Assets, Management, Earning, Liquidity, Sensitivity*. Metode ini merupakan metode yang digunakan untuk menilai tingkat kesehatan suatu bank, baik itu bank umum maupun BPRS. Bank Indonesia telah mengeluarkan Surat Edaran No.26/BPPP tanggal 29 Mei 1993 terkait penilaian tingkat kesehatan bank. dapat digunakan untuk menilai tingkat kesehatan bank antar bank umum dengan BPRS mempunyai beberapa perbedaan. Perbedaan tersebut terdapat pada bobot nilai masing-masing komponen yang dinilai. Sedangkan kriteria yang di nilai pada metode CAMELS ini disajikan pada Tabel 1.

Pada kriteria penilaian didapatkan hasil:

- a. Permodalan yang menyangkut rasio kecukupan modal atau *capital adequacy ratio* (CAR). Rasio ini melihat seberapa jauh kekuatan permodalan, rasio terbaik dari CAR mengacu kepada ketentuan BI, yaitu diatas 8% sampai 20%.
- b. Untuk aset yang terdiri dari dua kriteria penilaian yaitu rasio aktiva produktif yang diklasifikasikan terhadap aktiva produktif ialah sebesar 22,5% atau lebih diberi nilai kredit 0 dan untuk setiap penurunan 0,15% mulai dari 22,5% nilai kredit ditambah 1 dengan maksimal 100.
- c. Rasio penyisihan penghapusan aktiva produktif yang wajib dibentuk (PPAPYD) oleh bank sebesar 0% diberi nilai kredit 0 dan untuk setiap kenaikan 1% dimulai dari 0 nilai kredit ditambah 1 dengan maksimum 100.
- d. Manajemen, penilaian dilakukan melalui manajemen umum dan manajemen resiko. Penilaian terhadap faktor manajemen dinilai dengan menggunakan daftar pertanyaan, jumlah pertanyaan sebanyak 25 yang terdiri dari 10 pertanyaan atau pernyataan manajemen umum dan 15 pertanyaan atau pernyataan manajemen resiko.

- e. *Earning* (rentabilitas), Rasio rentabilitas ini meliputi dua unsur yaitu *return on asset* (ROA) dan rasio beban operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO). Untuk ROA standar terbaik 1,5%,
- f. BOPO di atas 92% maka dianggap tidak efisien, sebaliknya, makin kecil rasio BOPO, berarti bank tersebut makin efisien.
- g. Rasio likuiditas menggunakan pendekatan *loan to deposit ratio* (LDR). Rasio LDR menurut ketentuan BI sebesar 80%. Jika bank mempunyai LDR terlalu tinggi, perlu kehati-hatian, dapat menimbulkan rendahnya kemampuan likuiditasnya, sedangkan LDR yang rendah menunjukkan bank tidak melakukan ekspansi pembiayaan. Dan terakhir
- h. Kriteria terakhir adalah penilaian CAMELS dengan *Sensitivity to Market Risk*, penilaian dalam kriteria ini terdiri dari rasio kelebihan modal terhadap potensi kerugian suku bunga dan rasio kelebihan modal terhadap potensi kerugian nilai tukar. Kinerja BPRS-ABC berdasarkan metode CAMELS seperti pada Tabel 2.

Tabel 1. Kriteria yang dinilai dalam metode CAMELS untuk BPR/S (Taswan, 2006)

No	Faktor yang dinilai	Komponen yang dinilai (Rasio)	Bobot (%)
1	Capital (Modal)	Modal terhadap ATMR	30
2	Asset Quality	• Aktiva produktif yang diklasifikasikan atas total aktiva produktif	25
		• Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang dibentuk terhadap Penyisihan Aktiva Produktif yang wajib dibentuk	5
3	Management	• Manajemen Umum	10
		• Manajemen Resiko	10
4	Earning Power	• Laba terhadap rata-rata volume usaha	5
		• Biaya operasional terhadap pendapatan operasional	5
5	Liquidity	• Alat liquid terhadap hutang lancer	5
		• Kredit terhadap dana yang diterima	5
6	Sensitivity to Market	• Kelebihan modal terhadap potensi kerugian suku bunga	0
		• Kelebihan modal terhadap potensi kerugian nilai tukar	0
Jumlah			100%

Tabel 2. Kinerja BPRS-ABC menurut metode CAMELS

No.	Faktor yang dinilai	Bobot BPRS-ABC (%)
1	<i>Capital</i>	30,0
2	<i>Assets</i>	30,0
3	<i>Management</i>	18,1
4	<i>Earning</i>	10,0
5	<i>Liquidity</i>	10,0
6	<i>Sensitivity</i>	0,0
Nilai		98,1

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa tingkat kesehatan BPRS sebesar 98,1%, yang berarti memiliki tingkat kesehatan bank yang Sehat.

Dari Tabel 3. terlihat bahwa rasio-rasio keuangan, kinerja BPRS ABC dibandingkan dengan ketentuan dari BI.

Tabel 3. Kinerja Keuangan 2024

No.	Item	Kinerja BPRS-ABC (%)	Kinerja yang diharapkan BI (%)
1	<i>CAR</i>	60.50	8,0
2	<i>NPF</i>	2,72	5,0
3	<i>ROA</i>	24.83	1,5
4	<i>ROE</i>	159.88	-
5	<i>LDR</i>	69.71	80,0
6	<i>BOPO</i>	66.90	85,0-100,0
7	<i>NIM</i>	13.90	10,0

Analisis Preferensi Nasabah BPRS-ABC

Analisis preferensi nasabah tahun 2024, meliputi faktor demografi dan hubungan nasabah dengan BPRS-ABC untuk *Screening* jenis pendanaan yang dimiliki nasabah. Dari hasil 100 responden eksternal (nasabah) diperoleh bahwa jenis pendanaan yang dipilih oleh nasabah adalah Tabungan Wadiah Umat dipilih karena kebutuhan akan kemudahan transaksi terutama

untuk para pedagang atau pengusaha UMKM dan yang lain. Tabungan ini juga dapat diambil kapan saja saat dibutuhkan (*on call*) dan tabungan yang masing-masing 20% (20 orang. Dengan program pemerintah setempat menabung Rp. 1000,- per hari. Kemudian Tabungan Berjangka Bekasi Mudharabah sebanyak 14 orang atau 14%, untuk Tabungan Berjangka diminati karena indikasi *rate* tertinggi dan boleh diambil maksimal 3 kali per tahun, Tabungan Haji Maburur sebanyak 12 orang atau 12% dan berturut-turut Tabungan Mudharabah sebanyak 11 oarang atau 11%, Deposito (10 orang atau 10%), Deposito Investasi iB (9 orang atau 9%) serta Tabungan untuk siswa sebanyak 4 orang atau 4%. Untuk Tabungan Wadi'ah Umat diminati karena dititipkan ke bank dan sewaktu-waktu dapat diambil (*on call*), dimana sesuai karakteristik nasabah yang paling banyak pedagang untuk keperluan transaksi perdagangannya, untuk TabunganKu banyak yang membuka karena diperuntukan khusus untuk pegawai Pemda.

Jenis pembiayaan yang dipilih nasabah untuk penambahan modal kerja *Skim Murabahah* yang paling banyak digunakan oleh nasabah (45 orang atau 45%), hal ini disinyalir yang paling banyak ditawarkan oleh pihak bank kepada nasabahnya dan dimungkinkan modal kerja yang ditawarkan oleh pihak bank telah sesuai dengan kebutuhan nasabahnya dibandingkan apabila mereka memilih *Skim* lain yang mengharuskan mereka untuk selalu menunjukkan data profil perusahaan dan laporan keuangan nasabah kepada pihak bank. Ini merupakan tantangan sekaligus ancaman bagi perbankan syariah untuk lebih meningkatkan skim mudharabah dan musyarakah karena akad dengan bagi hasil inilah yang menjadi karakteristik perbankan syariah dan yang membedakan dengan bank konvensional. Terlihat pada *Skim* lain lebih kecil seperti *Musyarakah* (32 orang atau 32%), *Ijarah* atau sistem sewa sebanyak 15% dan *skim Mudharabah* 6% yang mengharuskan mereka untuk selalu menunjukkan data profil perusahaan dan laporan keuangan nasabah kepada pihak bank. Selanjutnya terakhir *Qardh* 2%.

Jasa *Fee base Income* digunakan oleh nasabah dalam transaksi berbagai macam transaksi; Jasa *fee base income* paling banyak digunakan oleh nasabah adalah untuk tarik/setor tunai Bank Muamalat/BCA sebanyak 31 orang atau 31 %, selanjutnya berturut turut adalah pembayaran tagihan listrik 22 orang atau 22%,

pembelian voucher CDMA/GSM 20%, pembayaran tagihan telepon sebanyak 18% dan terakhir untuk keperluan pembayaran tagihan kartu kredit sebanyak 9%. Faktor demografi meliputi usia nasabah, pekerjaan, pendidikan dan rata-rata pengeluaran. Hampir sebagian besar nasabah berusia > 40-50 tahun sebesar 53% dan > 30-40 tahun adalah 23% yang menunjukkan segmen pasar terbesar dari BPRS-ABC adalah berusia > 40-50 tahun sebesar 53% dan yang berusia > 30-40 tahun yaitu 23%.

Untuk pekerjaan dapat dilihat jenis pekerjaan nasabah kebanyakan wiraswasta 33% yang berada di sekitar lokasi, hampir 31 orang atau sekitar 31%, Nasabah kebanyakan wiraswasta 33%. Sedangkan yang lainnya merupakan nasabah yang lain adalah responden yang merupakan karyawan swasta 15%, ibu rumah tangga 9% baru mahasiswa dan pelajar masing masing 6 orang.

Untuk pendidikan terakhir; nasabah berpendidikan SLTA adalah 31%, D3 23%, SI 19% dan S2 sebanyak 14 orang atau 14%, SLTP 7%, D1 5% dan sisanya SD 1%. Sebagian besar pengeluaran perbulan nasabah adalah sebesar Rp.1000.000 - Rp. 2.000.000 adalah 31% dan Rp. 2.000.000 – Rp. 3.000.000 sebanyak 22 orang atau 22% , kemudian < Rp. 1.000.000 sebanyak 16 orang atau 16%, pengeluaran anatar Rp. 4.000.000 -Rp. 5.000.000 sebanyak 9 orang atau 9%. Sisanya > Rp. 5.000.000 sebanyak 7%.

Alasan utama para nasabah menyimpan atau meminjam dana ke BPRS-ABC dengan lokasi berdagang atau tempat tinggal para nasabah (20 orang atau 20%). Hal ini terkait dengan masalah efisiensi baik dari segi waktu dan biaya. Nasabah akan cenderung memilih bank yang dekat dengan tempat tinggal atau tempat kerja nasabah. Di tempat kedua karena pelayanan yang ramah (18 orang atau 18%). artinya ini menjadi faktor kekuatan dan peluang untuk BPRS-ABC. Walaupun untuk pelayanan nampaknya para nasabah memiliki kesensitifan terhadap pelayanan karena terkadang ada nasabah yang sensitif terhadap pelayanan dan ada yang sensitif terhadap keuntungan yang diperoleh dari meminjam atau menabungkan dananya di bank tersebut dan nampaknya para nasabah sensitif terhadap pelayanan. Hal ini terkait juga karena merupakan bank untuk golongan menengah ke bawah menempati urutan ketiga dengan 16 responden atau sekitar 16%, sehingga mereka tidak malu bila meminjam/ menabungkan dananya dalam

nominal kecil dan pihak bank juga akan tetap melayani dengan baik para nasabahnya. Faktor sesuai dengan *Syariah* menempati urutan keempat (15 orang atau 15%), hal ini mungkin terkait karena kurangnya sosialisasi tentang keunggulan bank *Syariah* sendiri, sehingga faktor lebih menguntungkan dan aman juga berada pada posisi ke lima dan ke enam yang masing-masing 11 orang atau 11%) yang mungkin disebabkan bahwa selama ini mereka telah memilih BPRS-ABC sebagai bank pilihan dengan ketiga alasan di atas sehingga kurang memperhatikan faktor aman karena faktor keamanan nampaknya untuk nasabah lebih bersifat subyektif. Memanfaatkan fasilitas yang ada merupakan pilihan nasabah yang ke tujuh. Alasannya karena sudah berdiri lebih dulu disekitar lokasi dibandingkan 5 bank konvensional, ada yang memilih sebanyak 2 orang atau 2%. Untuk alternatif bank lain sebagian besar menyatakan tidak ada 75 orang atau 75% dan sisanya mempunyai bank alternatif yaitu BCA dan Muamalat, Mandiri, BNI, BRI dan Bank Jabar. Kepemilikan Alternatif Bank Lain. Dari 100 nasabah, maka yang menjawab mempunyai kepemilikan alternatif Bank lain sebesar 42% dan yang tidak 58%. Hal ini dapat diindikasikan semakin meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap prinsip syariah dan pemahaman beragamnya dan ini merupakan peluang bagi perusahaan. Alasan nasabah juga memiliki rekening di bank yang berbeda adalah karena memanfaatkan fasilitas kredit lain di bank tersebut dan karena fasilitas ATM, walaupun nasabah tetap memilih BPRS-ABC relatif sebagai bank utama.

Penilaian nasabah terhadap kinerja BPRS-ABC. Diketahui nilai terbesar diperoleh sekitar 484 dimana pendekatan personal merupakan standar pelayanan bank atau kewajiban yang harus dilakukan bank sebagai pihak yang mempunyai keutamaan terhadap layanan berkaitan dengan bagaimana kedekatan pihak bank dalam membantu perkembangan usaha nasabahnya, ini menjadi salah satu kekuatan bagi BPRS-ABC. Hal ini juga berhubungan dengan mutu produk atau jasa yang cukup bagus yaitu 402, dalam hal ini pihak bank harus tetap meningkatkan mutu produk atau jasa apa yang menjadi kelemahannya, sementara masih banyak masyarakat yang belum memahami dengan baik keunggulan prinsip *Syariah* sebesar 388. Oleh karena itu,

strategi yang ideal untuk mengatasinya adalah dengan melakukan promosi mengenai keunggulan prinsip *Syariah* baik itu melalui pendekatan personal yang proaktif, brosur, spanduk. Ini juga terkait dengan strategi pembukaan kantor cabang karena aspek keterjangkauan bank terhadap nasabahnya juga mempunyai pengaruh yang cukup besar. Terbatasnya jaringan operasi menyebabkan pengenalan dan pengalaman masyarakat menggunakan jasa perbankan menjadi terbatas, selain itu di bank *Syariah* penghasilan dari pembiayaan akan meningkat bukan dengan meningkatkan margin keuntungannya, akan tetapi dengan memperluas pasarnya dan kemudahan para nasabah untuk mengakses fasilitas berjumlah 362 yang menunjukkan bahwa masih belum baik memanfaatkan fasilitas yang diberikan oleh bank, saat ini perbaikan produk dilakukan pada sektor pembiayaan perdagangan karena berbagai kendala yang dihadapi disadari betul oleh pihak manajemen.

Kendala yang dihadapi, karena kurang terpantaunya pembiayaan pada sektor perdagangan tersebut sehingga membutuhkan kerjasama dengan instansi terkait yang memahami betul karakteristik dari nasabahnya, belum integrasinya sistem teknologi informasi di masing-masing kantor kas merupakan permasalahan yang harus dicari strategi yang tepat untuk menyelesaikannya.

Media Awal Nasabah mengenal BPRS-ABC, kebanyakan menjawab petugas bank (30 orang atau 30%), Anggota keluarga 23%, brosur 20%, spanduk 14%) dan surat kabar 7% serta radio 6%. Menunjukan bahwa masih perlunya lagi pendekatan proaktif dari petugas untuk memberikan pemahaman keunggulan prinsip *Syariah* pada masyarakat karena pemasaran selama ini belum mencapai sasaran yang diharapkan. Dari peranan petugas Bank mempunyai peranan penting bagi pelayanan nasabah sekaligus menjadi promosi yang efektif bagi perusahaan, artinya ini merupakan kekuatan sekaligus kelemahan mengingat kondisi sekarang perlunya promosi lewat media *online*.

Preferensi Nasabah Terhadap Kepuasan pelayanan, diketahui bahwa hampir semua responden menyatakan puas dengan pelayanan BPRS-ABC (98 orang atau 98%) walaupun ada juga yang menyatakan tidak puas (2 orang atau 2%).

Analisis Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal

Pada analisa faktor lingkungan internal dan eksternal ini digunakan untuk menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi dimana informasi yang disusun juga berasal dari kuisioner yang diisi oleh nasabah. Selanjutnya metode evaluasi yang digunakan adalah pendekatan *External Factor Evaluation* (EFE) dan pendekatan *Internal Factor Evaluation* (IFE). Hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal yang relevan lainnya. Faktor eksternal ini terbagi menjadi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*Threats*). Data aspek internal, secara fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produk/operasi. Faktor internal sendiri terbagi menjadi kekuatan (*Strength*) kelemahan (*Weakness*) yang terkait dengan perumusan pengembangan BPRS-ABC adalah sebagai berikut;

Strength

Adapun kekuatan yang dimiliki perusahaan;

- a. Kepemilikan sertifikat CERTIF bagi direksi merupakan salah satu langkah awal dari BPRS-ABC dalam penerapan tata kelola manajemen dan operasional yang sehat dan profesional (*Good Corporate Governance=GCG*). Pengelolaan diharapkan terus menyesuaikan diri dengan GCG perbankan, dikarenakan prinsip-prinsipnya yang harus diterapkan dalam pengelolaan BPRS. Untuk mewujudkan hal tersebut, sertifikasi kompetensi perlu terus ditingkatkan kualitas dan cakupannya. Sehingga operasional BPRS dapat dikelola secara profesional dan didukung manajemen yang berkualitas akan meningkatkan kredibilitas BPRS-ABC dimata masyarakat dan lembaga-lembaga keuangan lainnya. Hal itu perlu dilakukan untuk pengelolaan SDI yang memiliki kompetensi dan integritas yang tinggi serta untuk mewujudkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Penerapan GCG sekarang ini baru mengimplementasikan standar minimum tata kelola yaitu pengendalian internal dan manajemen resiko. GCG yang sudah diterapkan, yang terakhir adalah melakukan *self assessment* atas

pelaksanaan tata kelola sesuai standar yang telah ditetapkan.

- b. Lokasi BPRS-ABC yang berada di tengah kegiatan usaha masyarakat merupakan salah satu kekuatan bagi BPRS sendiri untuk bersaing 8 bank konvensional dan 3 bank umum syariah lainnya. Kemudahan para nasabahnya untuk menjangkau BPRS-ABC merupakan keuntungan sekaligus kekuatannya.
- c. Yang menjadi indikator dari Bank Indonesia bahwa suatu bank dikatakan sehat untuk kategori BPR/S adalah CAMELS, yang kesemua batasan tersebut telah dinilai dan memperoleh nilai sehat. Hal inilah yang menjadi kekuatan untuk terus tumbuh dan berkembang. Sesungguhnya telah dilakukan audit independen oleh konsultan independen dengan mendapat hasil sehat.
- d. Kewajiban modal minimum yang disetor dan CAR sesuai dengan peraturan BI. Kewajiban tersebut telah dilaksanakan dan memenuhi ketentuan tentang modal minimum disetor sehingga modal dasar untuk mengembangkan BPR telah terpenuhi. Sedangkan untuk CAR atau pemodal yang cukup adalah berkaitan dengan penyediaan modal sendiri yang diperlukan untuk menutup resiko kerugian yang mungkin timbul dari penanaman dana dalam aktiva-aktiva produktif yang mengandung resiko serta untuk membiayai dalam benda tetap dan inventaris. Data CAR yang dimiliki sebesar 60,5 %, artinya jauh melebihi standar minimum yang dipersyaratkan BI yaitu sebesar 8%, artinya modal BPRS sangat kuat.
- e. Kecepatan pelayanan serta keramahan yang diberikan kepada nasabahnya merupakan cara untuk memberi kepuasan kepada para nasabahnya dalam bentuk pelayanan. Semakin cepat pelayanan dan keramahan yang diberikan juga untuk memberikan kenyamanan kepada nasabahnya sehingga mereka merasa puas dan tidak akan beralih ke bank yang lain.
- f. Selain Pemerintah Daerah sebagai pemegang saham dalam pihak lain adalah Koperasi Karyawan yang merupakan koperasi syariah milik karyawan yang beroperasi dengan menggunakan prinsip *Syariah*. Selain itu, adanya jaminan dari sisi tanggungjawab moral dari para karyawan yang merasa memiliki perusahaan yang cukup berpengaruh dalam kinerjanya, sehingga para pemilik

saham tersebut dipandang sebagai pihak-pihak *bonafide* sehingga para nasabah mempunyai kepercayaan tinggi untuk menyimpan dana mereka.

Weakness

Diantara kelemahan;

- a. Kurang optimalnya promosi dari pihak bank *Syariah* mengenai keunggulan produk/jasanya dari prinsip *Syariah*, sehingga masih banyak masyarakat yang awam terhadap prinsip *Syariah*.
- b. Fisik bangunan yang sekarang sebagai kantor pusat, kondisi fisiknya kurang baik, baik dari segi fisik bangunan itu sendiri termasuk eksterior dan interior yang belum representatif sebagai kantor bank, disisi lain kondisi lingkungan sekitar yang kelihatan kumuh dan area parkir yang tidak tertata dengan baik, hal inipun yang akan menjadi konsentrasi pembenahan BPRS Pemkot Bekasi kedepan untuk lebih meningkatkan pelayanan nasabah, karena kantor merupakan salah satu cerminan dari kondisi pengelolaan di dalam BPRS-ABC.
- c. Perancangan program komputerisasi sendiri yang belum terintegrasi menjadi salah satu kendala saat ini, sehingga perlu adanya perbaikan untuk mengintegrasikan *IT integration* ke semua kantor kas dan ke LKM *Syariah*, sehingga diharapkan akan mampu meningkatkan efisiensi kinerja BPRS-ABC akan mampu memberikan peningkatan pelayanannya terhadap nasabah. Dengan teknologi ini maka seluruh LKM *Syariah* yang bermitra dengan BPRS-ABC telah terintegrasi melalui jaringan teknologi informasi. Dengan demikian pengelolaan LKM *Syariah* bisa lebih efisien, cepat dan transparan. Hal inilah yang merupakan kendala tersendiri, karena terkadang ada kebijakan-kebijakan tertentu yang berbenturan dengan keinginan-keinginan para pemegang saham.
- d. SDI bank syariah harus memiliki standar pelayanan yang standar, dimana servis harus ditingkatkan, agar punya kualitas pelayanan internasional, ini tidak terlepas dari kesadaran kualitas SDI bank syariah itu sendiri, supaya bisa bersaing dengan kualitas yang dimiliki oleh bank syariah asing. Karena itu, tambah dia, BI sudah meminta perbankan syariah terus menyiapkan diri. BI pun mendukung

persiapan perbankan syariah dengan menggelar beragam pelatihan pembiayaan syariah. Disitu dijelaskan mengenai; Terdapat kesenjangan standar kualifikasi SDI antara lulusan Perguruan Tinggi dengan pengetahuan Perbankan Syariah masih terbatas, Kerja sama antara dunia pendidikan dengan industri Perbankan masih kurang, kondisi yang ada kualitas SDI yang ada di BPRS, dikarenakan beberapa personil yang sudah berpengalaman banyak yang pindah oleh bank-bank BUS atau UUS, sehingga internal manajemen BPRS harus menyiapkan dan segera mengganti personil tadi yang tentunya terkadang masih belum mempunyai kualitas standar yang ada.

Opportunity

Adapun peluang dari BPRS-ABC didapatkan 6 peluang pada penelitian ini, diantaranya:

- a. Pemegang saham dari Pemda, dianggap sebagai peluang karena dengan demikian maka BPRS-ABC akan dapat terus melakukan pembiayaan terhadap UMKM yang menjadi nasabahnya. Dalam setiap melaksanakan kerjasama pembiayaan, Pemkot Bekasi mendukung dalam program yang dilakukan, misalkan dengan mewajibkan program Tabungan untuk para pegawainya. Kemudian melakukan pembinaan yang sudah mulai dilakukan sebelum memberikan bantuan dana.
- b. Peningkatan kesadaran dalam beragama dikalangan umat Islam Indonesia semakin meningkat yang ditunjukan dengan meningkatnya kepedulian terhadap produk yang dikonsumsi serta jasa yang digunakan. Meningkatnya kesadaran beragama ini, merupakan kondisi yang baik bagi perkembangan perbankan *Syariah*.
- c. Potensi Pasar Bisnis Mikro & Perkembangan UMKM yang Telah Teruji. Dimana menurut Setyowati, E. (2022) berpendapat bahwa pondasi ekonomi Indonesia disebabkan akan maju jika kesejahteraan para pelaku UMKM untuk diikutsertakannya dalam proram berbasis nilai keadilan secara optimal dalam pembangunan ekonomi nasional. Pada saat itu usaha kecil tidak mendapatkan dukungan yang wajar dari pihak otoritas, sebaliknya perusahaan skala besar justru mendapatkan berbagai fasilitas dan *previllage* untuk

- tumbuh dan meraksasa. Kenyataan telah membuktikan bahwa ternyata UMKM yang mampu bertahan krisis ekonomi tahun 1997 dan 2008. Saat ini dalam pembangunan usaha kecil, Mikro, dan Menengah (UMKM) yang menjadi salah satu kebutuhan paling mendasar adalah masalah modal. Hal ini yang menjadi membuka peluang bagi BPRS sebagai lembaga mikro karena BPRS lebih berpengalaman dalam mengelola pembiayaan mikro kepada UMKM.
- d. Telah diakuinya secara yuridis mengenai keabsahan sistem perbankan *syariah*; Sejak dikeluarkan UU No. 7 tahun 1992 perkembangan perbankan *Syariah* sejak tahun 1992 masih terbilang lambat. Sejak penyempurnaan UU No. 7 Tahun 1992 tersebut menjadi UU No. 10 Tahun 1998 yang menjelaskan bahwa dalam perbankan Indonesia terdapat dua sistem (*dual banking system*), yaitu sistem perbankan konvensional dan sistem perbankan *syariah*. Dalam pelaksanaan, pengaturan dan pengembangan perbankan *syariah* selanjutnya dilakukan oleh Bank Indonesia. Hal inilah yang merupakan peluang bagi BPRS guna memperkuat kedudukan dalam menjalankan operasinya.
- e. Trend pertumbuhan ekonomi Indonesia yang positif; Kondisi perekonomian Indonesia saat ini menunjukkan tren yang positif. Pertumbuhan ekonomi global masih tertekan karena sampai sekarang belum pulihnya ekonomi AS dengan dampak krisis utang yang dialami oleh negara-negara Eropa, namun hal itu tidak berdampak besar terhadap perekonomian Indonesia. Pada saat hampir semua negara di dunia mengalami pertumbuhan ekonomi yang negatif, Indonesia bersama Cina dan India adalah negara yang memiliki pertumbuhan ekonomi yang positif. Oleh karena itu keberpihakan pemerintah secara langsung atau tidak langsung yang memberikan dorongan kepada perbankan untuk meningkatkan perannya terhadap sektor mikro sangat penting karena memberi dampak terhadap penguatan peran ekonomi domestik. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang menunjukkan tren positif, menimbulkan kepastian bagi para pelaku usaha, khususnya UMKM, sehingga permintaan kredit akan terus tumbuh, seiring dengan perekonomian Indonesia yang tumbuh positif.
- f. Tuntutan Akan Kecepatan Dalam Pelayanan; Kebutuhan nasabah terhadap dana dalam jumlah tertentu dan kecepatan dalam pengucuran hanya dapat dipenuhi oleh LKM di pandang sebagai peluang bagi BPRS-ABC untuk semakin mendekatkan diri dengan nasabahnya. Para nasabah dapat meminjam dana dalam jumlah tertentu yang tidak mungkin mereka peroleh pada bank konvensional karena jumlah yang diminta nasabah terlalu kecil sehingga terlalu besar biaya yang akan dibebankan pada nasabahnya yang akan berakibat pada besarnya jumlah yang harus dikembalikan oleh nasabahnya.

Threats

Sejumlah tantangan yang dihadapi, yaitu

- a. Kondisi politik yang tidak stabil; Kondisi politik yang tidak stabil akhir-akhir ini secara tidak langsung membawa pengaruh pada perkembangan usaha mikro sendiri diantaranya terhambatnya perkembangan usaha mereka karena pemerintah mengeluarkan kebijakan-kebijakan baru yang memberatkan para pengusaha kecil dan menengah yang akibatnya usaha mereka beberapa ada yang merugi akhirnya berpengaruh pada pengembalian dan pemberian kredit.
- b. Masuknya Bank Umum ke bisnis mikro; Ruang lingkup daerah kota, yang terbatas meskipun tidak terlalu besar tetapi cukup memberi pengaruh karena hadirnya tiga bank konvensional di sekitar tersebut yaitu BRI, bank BNI dan Bank Mandiri yang berakibat semakin kecilnya pangsa pasar untuk daerah Jawa Barat menurut SIPUK BI (2022), pembiayaan yang dikeluarkan untuk UMKM adalah sekitar Rp. 193,7 miliar sedang BPRS-ABC yang berada di lingkup Jawa Barat telah melakukan penyaluran pembiayaan adalah sebesar lebih dari 269 triliun yang menunjukkan telah menyalurkan pembiayaan sebesar lebih dari 224% dibandingkan dekade sebelumnya hanya 83,18 triliun dari total penyaluran pembiayaan untuk Jawa Barat.
- c. Pola Pikir Masyarakat Yang Masih Terfokus Pada *Interest Minded*; Peningkatan pada dana pihak ketiga akan tetapi saat ini bank *Syariah* masih memfokuskan diri untuk menggarap pasar loyalis *syariah*, potensi pasar loyalis *syariah* adalah setiap tahun meningkat, sedangkan pasar mengambang (*Floating Market*) mampu memberikan keunggulan komparatif, masih banyak masyarakat yang

- memilih jasa perbankan konvensional karena sistem bunga terkadang memberikan keuntungan yang lebih besar bagi nasabahnya dari pada sistem bagi hasil.
- d. Promosi Bank Swasta dan Bank Pemerintah; Gencarnya iklan di media massa, baik elektronik maupun media cetak meskipun kecil pengaruhnya akan tetapi cukup mengkhawatirkan pihak BPRS-ABC karena pada umumnya masyarakat mudah tergiur pada undian-undian berhadiah.
 - e. Tingkat Margin; Tingkat margin merupakan salah satu ancaman bagi BPRS, walaupun sebenarnya bukan masalah yang sangat serius dikarenakan konsep perbankan syariah menerapkan sistem bagi hasil yang disesuaikan dengan akadnya dan jenisnya. Mahalnya margin untuk pembiayaan BPRS, bisa jadi menjadi salah satu penghambat pertumbuhan pembiayaan BPRS, dikarenakan nasabah akan beralih kepada bank umum yang memiliki tingkat margin pembiayaan yang lebih kecil. Selanjutnya variabel-variabel tersebut masuk pada tahap pencocokan dengan menggunakan SPACE Matrix.

Analisis matriks Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)

Analisis ini dilakukan untuk pencocokan ; dimana pada tahap pencocokan ini (*The Matching Stage*). Variabel-variabel yang diperoleh dari faktor lingkungan internal dan

eksternal dapat menyusun setiap dimensi dari *SPACE Matrix* tergantung pada tipe organisasi.

Selanjutnya menentukan letak titik sumbu pada diagram *cartesius*, dimana berfungsi untuk menentukan posisi perusahaan. Berdasarkan perhitungan, maka dapat diketahui bahwa posisi BPRS-ABC pada diagram *cartesius* terletak pada titik (2,82;2,47) yang berarti perusahaan yang *Aggressive* (kuadran kanan atas), strategi alternatif yang ada adalah strategi *Market Penetration*, *Product Development*, *Market Development*, *Backward Integration*, *Forward Integration*, *Horizontal Integration*, *Conglomerate Diversification*, *Concentric Diversification*, *Horizontal Diversification*, atau *Combination*. Strategi alternatif dipilih sesuai dengan kondisi yang relevan yang memiliki kekuatan dalam finansial sebagai strategi alternatif yang dipilih. Dari ketiga strategi alternatif yang ditawarkan maka langkah selanjutnya menentukan strategi alternatif yang layak direkomendasikan kepada BPRS-ABC. Tahap selanjutnya yaitu ketiga yaitu tahap keputusan (*The Decision Stage*) dengan teknik yang digunakan adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Tahap formulasi strategi; dalam tahap ketiga ini, strategi alternatif diuji dengan menggunakan QSPM untuk memutuskan secara obyektif strategi alternatif yang layak direkomendasikan pada Tabel 4.

Tabel 4. QSPM pada PT. BPRS ABC

Faktor WQOM pada PT BPRS BPS								
No	Faktor Internal – Eksternal Kunci	Bobot	Market Penetration		Product Development		Market Development	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan								
1	DIreksi sudah memiliki CERTIF	0.09	3	0.28	3	0.28	3	0.28
2	Lokasi BPRS yang strategis	0.10	4	0.38				
3	Memiliki tingkat kesehatan BPRS yang sehat	0.09	4	0.38	4	0.38	4	0.38
4	Modal minimum yang disetor dan CAR telah memenuhi standar ketentuan BI	0.11	4	0.42	4	0.42	3	0.32
5	Pelayanan yang cepat dan ramah terhadap nasabah	0.09	4	0.37				
6	Pemilik saham yang <i>bonafide</i>	0.09	4	0.37	3	0.28	3	0.28
Kelemahan								
1	Promosi kurang sehingga keunggulan jasa/ produk belum banyak dikenal	0.11	4	0.42	4	0.42	3	0.32
2	Teknologi informasi yang belum terintegrasi dengan baik	0.08	4	0.31	4	0.31	4	0.31
3	Fisik bangunan BPRS yang kurang baik	0.08						
4	Intervensi dari pemegang saham dalam pengambilan keputusan	0.8						
5	Kualitas SDI yang masih kurang	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Jumlah TAS Faktor Internal		1.00		3.16		2.32		2.11

No	Faktor Internal – Eksternal Kunci	Bobot	Market Penetration		Product Development		Market Development	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang								
1	Adanya kepastian modal dari Pemkot Bekasi	0.09	4	0.38	4	0.38		
2	Kesadaran beragama masyarakat Indonesia yang meningkat	0.10	4	0.39	3	0.29	3	0.29
3	Potensi pasar bsnis mikro dan berkembangnya UMKM yang telah teruji	0.10	4	0.42	3	0.31	3	0.31
4	Telah diakui secara yuridis keabsahan perbankan syariah	0.09						
5	Trend pertumbuhan ekonomi Indonesia yang positif	0.09						
6	Tuntutan akan pelayanan yang cepat	0.09	3	0.28	3	0.28		
Acaman								
1	Kondisi politik yang tidak stabil	0.08						
2	Masuknya Bank Umum ke dalam pasar mikro	0.10	4	0.28	4	0.41	3	0.31
3	Pola piir masyarakat yang masih terfous pada <i>interest minded</i>	0.08					3	0.24
4	Promosi Bank Swasta dan Bank Pemerintah yang gencar	0.09			4	0.34		
5	Tingkat margin	0.08	4	0.33	3	0.25	2	0.17
Jumlah TAS Faktor Eksternal		1.00		2.06		2.26		1.31
Total TAS				5.23		4.58		3.42
Prioritas Strategi Alternatif				I		II		III

Strategi BPRS-ABC

Strategi Market Penetration

Dari perhitungan diatas strategi alternatif ini menduduki peringkat pertama dengan *total score* 5,23 sebagai strategi alternatif yang layak untuk direkomendasikan kepada BPRS-ABC, yaitu:

- Melalui pendekatan personal secara proaktif dari petugas untuk meningkatkan pemahaman masyarakat mengenai keunggulan komparatif dari sistem syariah. Perlunya membangun komunikasi emosional antara pihak bank dengan nasabah ataupun masyarakat merupakan hal yang utama untuk menarik kepercayaan nasabah atau masyarakat bahwa mereka akan mendapatkan keuntungan finansial yang kompetitif bila mereka menyimpan dananya di bank *Syariah* dan bila mereka menggunakan *skim* pembiayaan prinsip berkeadilan dan berkemitraan merupakan keunggulan yang akan mereka dapatkan. Hal ini tetap perlu dilakukan karena dengan adanya persaingan dengan bank konvensional yang secara gencar melakukan promosi akan mempengaruhi masyarakat yang *Interest Minded* sehingga untuk mengubahnya, harus melakukan *personal selling* lebih gencar dalam memberikan pemahaman kepada masyarakat tentang keunggulan prinsip *Syariah*. *Personal Approach* dari petugas bank untuk melakukan *Costumer Communication* kepada masyarakat mengenai keunggulan dari prinsip *Syariah* harus dilakukan lebih proaktif lagi sehingga

dengan demikian masyarakat yang telah mendapatkan pemahaman tentang *Syariah* akan dapat turut menyebarkan informasi tersebut kepada tetangga ataupun saudara yang lain pada gilirannya akan menumbuhkan kesadaran dari masyarakat untuk menggunakan jasa perbankan *Syariah*. Promosi dan sosialisasi intensif melalui program *below the line* menjadi sangat penting, dimana dijelaskan sebagai berikut (Kasmir, 2014): Program *below the line* adalah komunikasi langsung oleh tenaga marketing kepada masyarakat atau calon nasabah, hal ini bisa dilakukan dengan tatap muka, sarana komunikasi elektronik berupa telepon, WhatsApp atau email, serta brosur ataupun melalui surat kabar. Yang dilakukan adalah membagikan kepada komunitas-komunitas yang ada dengan *souvenir* berupa payung, agenda, kalender dan lainnya. Untuk nasabah baru dengan membagi-bagikan buku agenda, *ballpoint*, tas serta kaos sebagai apresiasi perusahaan untuk nasabah yang menggunakan produk dan jasa. Dibarengi dengan penambahan personil Bagian Pemasaran sebanyak 10 orang mendukung promosi dan sosialisai ke nasabah dan calon nasabah. Harapannya dapat memberikan penyadaran kepada calon nasabah atau calon nasabah pentingnya menggunakan produk perbankan syariah sehingga semakin banyak yang tahu mengenai keunggulan perbankan syariah dan menggunakan produk dan jasa.

b. Memperbaiki *website* BPRS-ABC sebagai media promosi, pengenalan produk dan jasa, dimana paling tidak 30% lebih dengan tingkat pendidikan nasabahnya atau calon nasabah di kota mengerti dan memahami media promosi melalui dunia maya/*internet*. Tujuannya memberikan sosialisasi melalui *media on line* mengenai produk dan jasa dan kegiatan BPRS-ABC sehingga harapannya dapat memberikan informasi dan akses yang lebih cepat kepada nasabah atau calon nasabah beserta keunggulannya. 3) Membuat *data base* untuk UMK dan mengoptimalkan *data base* nasabah yang sudah ada ataupun calon nasabah. Membuat *data base* disesuaikan berdasarkan kebutuhan nasabah baik *funding* maupun *financing* dan dikelompokkan per area kantor kas ataupun jenis komunitas masyarakat seperti LKM; BMT/Koperasi syariah, kelompok pengajian ibu-ibu, pensiunan guru, pedagang asongan, pedagang pertokoan dan melakukan silaturahmi untuk potensi nasabah atau calon nasabah untuk menggunakan produk atau jasa BPRS-ABC berdasarkan kebutuhannya. Tujuannya optimalisasi potensi-potensi nasabah/calon nasabah untuk menggunakan produk/jasa mereka. 4) Dengan mengadakan acara seminar tentang ekonomi dan Perbankan Syariah di perguruan tinggi Islam. Tujuannya untuk promosi dan sosialisasi intensif untuk mengedukasi masyarakat melalui dunia pendidikan akan peranan ekonomi syariah dan lebih khusus perbankan syariah dengan bekerjasama dengan organisasi keislaman yang memahami ekonomi syariah baik organisasi nahdlatul ulama (NU), Muhammadiyah, persatuan Islam (Persis), ikatan cendekiawan muslim Indonesia (ICMI), masyarakat ekonomi syariah (MES), asosiasi bank syariah Indonesia (ASBISINDO), dan lainnya. Selanjutnya akan timbul kesadaran untuk aktif memajukan dan sosialisai lewat jalur pendidikan praktisi pendidikan, tokoh masyarakat dan mahasiswa untuk sebagai *agent of change* untuk menjadikan konsep ekonomi syariah sebagai cara yang *bermuamallah* dan berbisnis sesuai syariah islam. 5) Bekerjasama dengan dewan kesejahteraan Masjid (DKM) di beberapa masjid besar di 12 wilayah kerja BPRS-ABC untuk *syiar*/pengajian mengenai ekonomi syariah khususnya perbankan syariah.

Dilakukan rutin dan bergilir setiap 2 minggu sekali mengenai ekonomi syariah khususnya perbankan syariah, dan sekaligus untuk *talk show*, tanya jawab, kuliah subuh dan acara lain. Tujuannya untuk penyadaran untuk aktif memajukan dan sosialisai lewat jalur komunitas jamaah masjid mengedukasi masyarakat/jamaah masing-masing masjid untuk menggunakan produk/jasa perbankan syariah terutama produk dan jasa. Dengan pemahaman dan optimalisasi potensi masyarakat yang komprehensif dari berbagai unsur baik pendidikan, tempat ibadah, komunitas LKM syariah, organisasi kesilaman, pensiunan guru dan pemda, pelaku usaha mikro yang lain mengenai pentingnya perbankan syariah beserta keunggulannya maka diharapkan naiknya nasabah 15% tiap tahunnya.

Strategi Product Development

Rekomendasi Strategi alternatif *Product Development* ini merupakan prioritas kedua dengan *Total Score* 4,58. Strategi alternatif yang dipilih adalah dengan melakukan perbaikan terhadap produk yang sudah ada, kemudian hal yang mendesak adalah:

- a. Pembuatan kartu ATM yang bekerjasama dengan bank Muamalat untuk lebih memudahkan nasabah dalam transaksi perbankannya melalui kartu ATM sesuai kebutuhan nasabah.
- b. Membuat produk baru *Bai' As-salam*, yaitu salah satu pembiayaan modal kerja untuk memenuhi kebutuhan peningkatan produktif, untuk keperluan perdagangan, dimana dengan bekerjasama dengan para pedagang kecil dan asongan di area stasiun kereta api, pedagang grosir pasar, *mini market*. Tujuan dari membuat produk baru ini adalah agar semakin variatifnya jenis produk pembiayaan sesuai kebutuhan dan karakteristik yang sesuai untuk dipilih oleh nasabah, sehingga mampu memenuhi kebutuhan para nasabahnya sesuai dan selalu melakukan perbaikan yang berkesinambungan. Fokus dalam pengembangan produk ini maka akan dibentuk bagian yang khusus untuk *product development*, dimana akan lebih pada untuk peningkatan kualitas baik produk maupun jasa yang dikeluarkan BPRS. Saat ini produk yang perlu diperbaiki adalah pembiayaan di bidang perdagangan.

Strategi Market Development

Pada tempat ketiga ini prioritas strategi alternatif yang layak untuk direkomendasikan adalah *Market Development* dengan *total score* 3,42. Strategi yang dipilih pertama adalah dengan membukakan kantor cabang baru, yang menjadi dasar pertimbangan dan belum banyak yang mengenal BPRS-ABC dan menjadi nasabahnya, bukan hal yang mustahil apabila jumlah nasabah nantinya akan bertambah karena masyarakat yang tertarik, karena memiliki kemudahan dalam mengakses layanannya. Pembukaan kantor cabang ini memang nantinya akan menuntut pihak manajemen untuk lebih bekerja keras untuk mewujudkannya, akan tetapi sesuai dengan visi yang dimiliki, yaitu menjalankan *Mua'malah* dalam perbankan berdasarkan *Syari'ah* maka keinginan untuk mengembangkan lembaga keuangan yang berlandaskan keadilan tanpa ada unsur *ribhawi* dapat terwujud. Dalam strategi ini dapat memperkenalkan produk atau jasa yang telah ada ke luar wilayahnya. Tujuannya adalah mendekatkan kepada nasabahnya, karena selama ini untuk melayani nasabah yang jauh dari penetrasi pasar. Dengan kondisi perusahaan yang terletak di kuadran *Aggressive* (kuadran kanan atas) pada diagram *Cartesius* maka BPRS-ABC mempunyai kemampuan untuk dapat membuka kantor cabangnya guna melayani nasabah daerah penetrasi pasar. Strategi kedua adalah pengembangan pasar juga meluncurkan program *member get member* (MGM) untuk para nasabah dengan program bonus seperti mekanisme *multi level marketing*, apabila nasabah memberikan referensi untuk menggunakan produknya. Tujuan dari program ini untuk meningkatkan partisipasi untuk bersama-sama dalam pengembangan pasar BPRS dengan hadiah bonus Rp. 20.000,- untuk setiap nasabah yang direferensikan. Harapannya, adanya kerjasama dalam pengembangan pasar dan meningkatkan kelayakan dan hubungan emosi nasabah yang dekat dengan perusahaan. Strategi yang ketiga adalah pengembangan aplikasi teknologi informasi/*management information system* (MIS) untuk pusat dan cabang serta LKM Syariah. Mengaplikasikan MIS untuk di kantor pusat maupun cabang/kas serta kerja sama dengan LKM Syariah seperti Koperasi Syariah dan BMT yang berada di daerah Kota untuk menciptakan suatu *networking* antar lembaga keuangan mikro Syariah dengan integrasi sistem bertujuan meningkatkan kinerja operasional dan akan

mempermudah BPRS-ABC terhadap perkembangan nasabah LKM Syariah yang sudah melakukan program *chanelling*. Harapannya adanya kepercayaan publik atas kinerja perusahaan.

Sebagai lembaga intermediasi keuangan mikro BPRS-ABC yang maju dan berkembang disituasi persaingan pangsa pasar yang semakin kompetitif, maka perusahaan harus terus berbenah yang berimplikasi pada keberlangsungan bisnis yang berkelanjutan agar mampu menghadapi persaingan yang ada dengan beberapa strategi yang dilakukan untuk terus meningkatkan kinerja secara bertahap dan harus komprehensif, terpadu dan berkesinambungan yang mengedepankan prinsip Plan, Do, Check dan Action (PDCA).

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pengukuran kinerja dengan menggunakan Tingkat Kesehatan Bank dengan metode CAMELS, kinerja BPRS-ABC berada pada kelompok sehat dengan bobot nilai 98,1%, sehingga tingkat kesehatan termasuk Sehat. Berdasarkan hasil pendekatan analisis lingkungan internal (kelemahan dan kekuatan) dan eksternal (peluang dan ancaman) dapat dicocokkan pada setiap dimensi matriks SPACE yang terdiri faktor strategis internal (*Financial Strength & Competitive Advantage*) dan faktor strategis eksternal (*Environment Stability & Industry Stability*) yang sesuai dengan informasi kondisi faktual lingkungan bisnis perusahaan. Analisis strategi alternatif strategi bersaing dari tahap pencocokan, maka variabel yang tersusun berdasarkan matriks SPACE pada BPRS-ABC dihasilkan dari perhitungan dengan diagram kartesius terletak pada titik (2,82;2,47), sehingga kondisi perusahaan yang agresif (kuadran kanan atas), berdasarkan hal tersebut maka strategi alternatif yang ada adalah dengan disesuaikan dengan perusahaan adalah strategi *Market Penetration*, *Market Development*, *Product Development*. Pada tahap keputusan dengan pengujian menggunakan QSPM, maka prioritas strategi yang direkomendasikan adalah strategi *Market Penetration* sebagai prioritas pertama dengan *Total Attractive Score (TAS)* sebesar 5,23, yang kedua adalah *Product Development* dengan *Total Attractive Score (TAS)* sebesar 4,58, yang ketiga adalah *Market Development* dengan *Total Attractive Score (TAS)* sebesar 3,42. Dari hasil prioritas strategi utama *Market Penetration*, dimana nasabah cenderung loyal

dan memiliki *captive market* terutama pangsa pasar komunitas, maka strategi yang dijalankan dengan cara: Pendekatan personal secara proaktif dari petugas untuk meningkatkan pemahaman masyarakat mengenai keunggulan komparatif dari sistem syariah dengan program *below the line*. Memperbaiki *website* perusahaan sebagai media promosi, pengenalan produk dan jasa BPRS-ABC, agar mudah diakses mengenai informasi kegiatan, prestasi dan produk/jasa. Membuat *data base* untuk UMK dan mengoptimalkan *data base* nasabah yang sudah ada di masing-masing kantor kas, berdasarkan nasabah *funding* maupun *financing* untuk kebutuhan pendanaan maupun pembiayaan dan *data base* untuk *potential market* terutama LKM Syariah dan komunitas-komunitas masyarakat yang bergerak sektor UKM. Mengadakan seminar tentang ekonomi dan perbankan Syariah di perguruan tinggi Islam. Bekerjasama dengan beberapa lembaga keagamaan seperti yayasan pendidikan Islam, DKM di beberapa masjid besar untuk syiar/pengajian rutin dan bergilir setiap 2 minggu sekali mengenai ekonomi syariah khususnya perbankan syariah, dan sekaligus untuk *talk show*, tanya jawab, kuliah subuh dan acara lain. Penelitian kedepan dapat dilakukan kedalam strategi fungsi manajemen untuk lebih mendukung strategi bisnis yang sedang dan akan dilakukan perusahaan untuk pengembangannya. Dalam menghadapi tingkat persaingan bisnis perbankan yang ada, sebaiknya perusahaan didorong untuk memposisikan diri sebagai *Community Banking* dengan pangsa pasar yang menitik beratkan pada LKM Syariah; BMT, Koperasi Syariah, kelompok pengajian, pegawai Pemda, pedagang asongan dan pertokoan, DKM. Persaingan yang ketat dengan BPRS yang lain ataupun dengan Bank Umum, agar nasabah tidak berpindah ke BPRS yang lain ataupun Bank Umum, maka BPRS-ABC perlu menjaga terus keberlangsungannya yaitu dengan mengintensifkan silaturahmi yang sudah diprogramkan ke nasabah-nasabahnya di sektor UMKM, maka diperlukan adanya pelatihan manajemen UMKM bagi nasabah, disamping juga pelatihan yang intensif untuk SDI terutama untuk tenaga *marketing* dan yang terkait dalam proses pembiayaan agar dapat lebih meningkatkan pelayanan dan memberikan pembinaan kepada nasabah-nasabahnya dalam mengembangkan usaha UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Andhika, R. S., Muda, I., & Erwin, K. (2021). Factors affecting the distribution of working capital credit: A case study of rural banks in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 121-132. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.v018.no6.0121>
- Ardiansyah, F., Siregar, H., Hakim, D. B., & Siregar, M. (2020). Determinants affecting profitability and stock returns for smaller banks listed on the indonesia stock exchange. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 6(3), 679-679. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.3.679>
- Astari, fitrah, (2020). Fncial statment analysis using the camels method to assess banking soundness level at PT. bank rakyat Indonesia (persero) Tbk. (December 7, 2020). Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3744114>
- BI (1998). Undang Undang No. 10 Tahun 1998. Tentang yang perbankan Indonesia terdapat dua sistem (dual banking system), yaitu sistem perbankan konvensional dan sistem perbankan syariah. Bank Indonesia
- Bank Indonesia (BI). (2016). Laporan Perkembangan Perbankan Syariah 2016, Bank Indonesia.
- Djaafar, S. (2021, March). *Maintaining Sustainability of Islamic Microfinance With Outreach and Sharia Compliance in Jambi*. In 2nd Southeast Asian Academic Forum on Sustainable Development (SEA-AFSID 2018) (pp. 328-336). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210305.059>
- Han, Y., Wang, P., Zheng, Y., Yasir, M., Xu, C., Nazir, S., ... & Khan, S. (2022). Extraction of landslide information based on object-oriented approach and cause analysis in Shuicheng, China. *Remote Sensing*, 14(3), 502. <https://doi.org/10.3390/rs14030502>
- Hermawan, I. (2019). Metodologi penelitian pendidikan (kualitatif, kuantitatif dan mixed method). Hidayatul Quran.
- Kasmir, Dasar-Dasar Perbankan Edisi Revisi (2014), Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2014
- Kemenkeu RI (2022). <https://klc2.kemenkeu.go.id/kms/knowled>

- [ge/perkembangan-perbankan-syariah-di-indonesia](#)
- Pane, P. W. (2022). Pengaruh pembiayaan UMKM terhadap laba operasional bank umum syariah dan unit usaha syariah di Indonesia (Doctoral dissertation, IAIN Padangsidimpuan).
- Rangkuti, F. (2014). *Analisis SWOT cara perhitungan bobot, rating dan OCAI*. PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta
- Setyowati, E. (2022). *REKONSTRUKSI REGULASI STATUS BADAN HUKUM DAN OPERASIONALISASI CREDIT UNION DI INDONESIA UNTUK KESEJAHTERAAN MASYARAKAT BERBASIS NILAI KEADILAN PANCASILA* (Doctoral Dissertation, UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG).
- Siregar, O. M., Sos, S., & Si, M. (2020). Persepsi Masyarakat Terhadap Bank Syariah. Puspantara.
- Statistik Perbankan Syariah – (Desember 2022).
<https://ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah> (Accessed on 29 November 2023).
- Sugiyono, E., & Fakhri, F. Y. (2021). The Effect Of Work Motivation, Competency, And Work Culture On Employee Performance And The Impact On Organizational Performance At The Directorate General Of Agricultural Infrastructure And Facilities. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(4).
- Suriadi, M., Rozaili, R., & Zulfikar, Z. (2020). One Integrated Service Quality Doors at Meureudu State Court. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(4), 3454-3465.
- Susilowati, E., Maulida Agustina, H. W., SH, M., Syamsul, E. M., Yumnah, S., Pd, M., ... & Cendekia, P. (2025). *Fintech syariah*. Pena Cendekia Pustaka.
- Susanto, E. (2017). Analisis Pendekatan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) Terhadap Kinerja di PT. Kinenta Indonesia. *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 19(1), 1-6.
<https://doi.org/10.32734/jsti.v19i1.358>
- Taswan.(2006). *Manajemen Perbankan. Konsep, Teknik dan Aplikasi*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.