

Market Share Perbankan Syariah Di Indonesia : Analisis SWOT dan Strategi Pengembangan

Heri Kuncoro Putro¹, Ahmad Syakur², Moh. Agus Sifa³

¹Universitas Al Hikmah Indonesia, Tuban, Jawa Timur Indonesia

heri.putro@gmail.com

²UIN Syekh Wasil Kediri, Jawa Tmur Indonesia

ahmadsyakur@iainkediri.ac.id

³Universitas Al Hikmah Indonesia, Tuban, Jawa Timur Indonesia

Agusgus58@gmail.com

Abstract

Sharia banking has been a significant influence on the Indonesian economy since 1992, but its growth remains very slow. This requires in-depth analysis to address these challenges. This study aims to determine the opportunities for market share development in Sharia banking in Indonesia through a SWOT analysis. The research method employed a descriptive qualitative approach, with data collected through case studies, literature reviews, observations, and interviews with relevant stakeholders. The results of this study examine four SWOT elements: five Strengths, five Weaknesses, four Opportunities, and four Threats, from Sharia banking business operations. The first market share development strategy, Strength–Opportunity (SO), yields three strategic points; the second, Weakness–Opportunity (WO), yields four strategic points; the third, Strength–Threat (ST), yields three strategic points; and the fourth, Weakness–Threat (WT), yields three strategic points. The implications of this research are to provide input on the market share development strategy of the Bojonegoro branch of Bank Syariah, strengthen Islamic financial literacy, and support the implementation of the roadmap for the development and strengthening of Indonesian Islamic banking 2023-2027.

Keywords: Syariah Banking, SWOT Analysis, Marketshare

Abstrak

Perbankan Syariah mewarnai perekonomian Indonesia sejak 1992, namun sampai saat ini perkembangan perputaran perekonomian syariah masih sangat lambat. Kondisi ini diperlukan analisa mendalam untuk mengatasi permasalahan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peluang perkembangan *marketshare* perbankan Syariah di Indonesia melalui analisis SWOT. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pengambilan data melalui studi kasus, kajian literatur, observasi serta wawancara dengan pihak-pihak terkait. Hasil dari penelitian ini mengkaji tentang 4 elemen SWOT, yang terdiri dari 5 point *Strength*, 5 point *Weakness*, 4 point *Opportunity* dan 4 point *Threat*, dari operasional bisnis perbankan syariah. Strategi pengembangan *marketshare* pertama *Strength–Opportunity* (SO) menghasilkan 3 point strategi, kedua, *Weakness–Opportunity* (WO) menghasilkan 4 point strategi, ketiga, *Strength–Threat* (ST) menghasilkan 3 point strategi, dan keempat, *Weakness–Threat* (WT) menghasilkan 3 point strategi. Implikasi dari penelitian ini untuk memberikan masukan atas strategi pengembangan *marketshare* Bank Syariah cabang Bojonegoro, memperkuat literasi keuangan syariah serta mendukung implementasi *roadmap* pengembangan dan penguatan perbankan syariah Indonesia 2023-2027

Kata Kunci: Perbankan Syariah, Analisis SWOT, *Market Share*

A. PENDAHULUAN

Data Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia melalui Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) pada akhir tahun 2024 jumlah penduduk Indonesia mencapai 284,97 juta jiwa. Dari jumlah tersebut, 87.10% memeluk agama islam. Kondisi populasi muslim yang sangat besar ini seharusnya mampu memberikan dampak positif bagi perkembangan perekonomian Syariah di Indonesia, namun data OJK secara nasional menunjukkan hanya sebesar 48.4 juta NOA Perbankan Syariah dan Unit Usaha Syariah periode Januari 2025¹. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia baru 17% mengenal bertransaksi dengan Perbankan Syariah. Penduduk di Kabupaten Bojonegoro pada akhir tahun 2024 sebesar 1.37 juta jiwa, wilayah ini didominasi lembaga-lembaga islam

¹ Otoritas Jasa Keuangan, “Statistik Perbankan Syariah (SPS), Tahun 2025” (Jakarta, 2025), 116.

baik non formal maupun formal. Lebih dari 300 pondok pesantren berada di wilayah kabupaten Bojonegoro, sehingga data Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro disajikan sebanyak 98.59% beragama islam. Kondisi *market share* yang masih relatif sangat kecil ini memicu langkah penelitian kami dengan harapan mendapatkan hasil strategi pengembangan dalam bisnis perbankan syariah kedepan.

Perbankan Syariah di Indonesia telah hadir sejak 1992, perkembangannya tergolong lambat bila dibandingkan dengan Perbankan Konvensional. Target *marketshare* sebesar 5% di tahun 2008 baru terealisasi akhir tahun 2016². Hal ini menunjukkan dalam industri Perbankan Syariah belum mampu memanfaatkan potensi secara maksimal di Indonesia. Menurut Otoritas Jasa Keuangan Perbankan Syariah terbagi dalam 3 golongan, yakni Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS) dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Aset Bank Syariah pada akhir tahun 2024 sebesar 980 T didominasi oleh BUS 65,9%, UUS 28,3% dan BPRS 0,06%. Terjadi peningkatan *market share* 7,7% p.a., atas kondisi ini maka Perbankan Syariah mampu menyajikan tren pertumbuhan yang positif,³ namun secara portofolio terjadi persaingan yang cukup ketat dengan perbankan konvensional. Hal ini menjadi hambatan dalam meningkatkan *marketshare* perbankan syariah. Diperlukan strategi pengembangan yang efektif dan berkelanjutan untuk mendorong pertumbuhan industri perbankan syariah di Indonesia. Diperlukan sebuah analisa yang mendalam untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memberikan pengaruh terhadap *market share* bank syariah.

Data desember 2024 pangsa pasar Perbankan Syariah mencapai 7,72% dengan total aset Rp980,30 triliun⁴. Meski

² Ely Eka Saputri, Siti Elita, and Anisatul Kamilah, "Analisis Perkembangan Perbankan Syariah Di Indonesia Dengan Melaksanakan Spin Off Pada Unit Usaha Syariah," *Jurnal Inovasi Ekonomi Syariah Dan Akuntansi* 1, no. 4 (2024): 01–10, <https://doi.org/10.61132/jiesa.v1i4.210>.

³ Infobank News, "OJK Catat Aset Perbankan Syariah Tembus Rp980,30 Triliun Di 2024," *Infobanknews.Com*, 2025.

⁴ Humas OJK, "SIARAN PERS OJK : KINERJA POSITIF PERBANKAN SYARIAH 2024 (SP 35/GKPB/OJK/II/2025)" (Jakarta, 2025).

mengalami pertumbuhan positif, angka ini masih relatif kecil dibandingkan dominasi perbankan konvensional. Namun, kondisi ini bukan berarti Perbankan Syariah tidak diminati masyarakat, melainkan karena faktor waktu operasional konvensional jauh lebih lama daripada Syariah. Potensi pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia masih sangat besar mengingat populasi muslim yang mayoritas di negara ini.

Market share adalah bentuk validasi untuk lembaga keuangan terutama perbankan atas kepercayaan dari masyarakat.⁵ *Market share* perbankan syariah dipengaruhi oleh faktor ekonomi makro (inflasi dan BI Rate) dan kinerja keuangan. Secara parsial keberadaan inflasi, BI Rate dan FDR memberikan pengaruh negatif signifikan terhadap market share, sementara ROA dan CAR tidak berpengaruh signifikan⁶. Hubungan antara *market share* dan teori perbankan Islam dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan saat mengembangkan strategi pemasaran dan pengembangan yang efektif. Analisis ini juga dapat menjadi dasar untuk identifikasi peluang dan berbagai tantangan dalam perbankan syariah menuju pengembangan bisnis di pasar yang kompetitif.

Analisis SWOT memiliki beberapa aspek yang berkontribusi pada pengembangan teori manajemen strategis. Pada tahun 1960-an, Albert Humphrey mengembangkan analisis SWOT dalam sebuah proyek penelitian yang dilakukan oleh perusahaan Fortune 500. Albert Humphrey, seorang peneliti dari Stanford Research Institute (SRI) yang berpusat di California Amerika Serikat, yang memimpin proyek riset dari tahun 1960-an hingga 1970-an menggunakan data dari berbagai bisnis⁷. Dalam penelitian tersebut, Humphrey dan

⁵ J. Nadzifah, A., & Sriyana, "Analisis Pengaruh Inflasi, Kurs, Birate, PDB Dan Kinerja Internal Bank Terhadap Profitabilitas Pada Perbankan Syariah Dan Konvensional," *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia* 6 (2020).

⁶ Baiq Naili Amalia and Guntur Kusuma Wardana, "Market Share Perbankan Syari'ah Di Indonesia : Makro Ekonomi Dan Financial Performance," *IJABAH : Indonesian Journal of Sharia Economics, Business and Halal Studies* 02, no. Vol.02 (2024): 92–101.

⁷ Dr. Denok Sunarsi S.Pd. M.M. CHt, *SWOT (Teori, Implementasi, Strategi)* (PT Literasi Nusantara Abadi Grup, 2023).

timnya menyajikan data dari 100 bisnis dan melakukan penilaian terhadap praktik kerja bisnis-bisnis tersebut. Temuan analisis menunjukkan pola yang mencolok, yaitu bisnis dengan kinerja internal dan eksternal yang baik secara konsisten memiliki kekuatan internal dan eksternal yang kuat, sementara bisnis dengan kesuksesan yang lebih rendah biasanya memiliki kelemahan internal dan eksternal yang signifikan. Analisis SWOT pertama kali dikembangkan di Stanford Research Institute di Amerika Serikat dan digunakan untuk menganalisis data bisnis perusahaan Fortune 500⁸. Analisis ini meliputi *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang) dan *Threat* (Ancaman) dalam perbankan Syariah saat ini masih relevan untuk diterapkan guna membantu menganalisa berbagai permasalahan yang terjadi dalam sebuah perusahaan terutama Perbankan Syariah serta mendapatkan solusi terbaik atas perkembangan pangsa pasar perekonomian syariah di Indonesia.

Penelitian terdahulu dari *journal of economic and business* Vol.8 No. 2, 2024, yang berjudul "Analisis SWOT strategi pemasaran produk Perbankan Syariah di Era Society 5.0", Aini et al., mengidentifikasi atas pelaksanaan analisa SWOT, faktor internal didapatkan data 5 kekuatan, 1 kelemahan, dan faktor eksternal didapatkan data 4 peluang dan 2 ancaman⁹. Kekuatan internal seperti lokasi strategis, *e-channel* dan *e-banking*, media pemasaran yang aktif dan bebas administrasi akan mampu menutupi kelemahan disisi internal. Sementara dari sisi eksternal terdapat 4 peluang yaitu produk dengan mudah diterima masyarakat, pertumbuhan pasar digital, potensi pasar yang cukup baik, dan pembebasan biaya menjadi poin plus bagi BSI Bengkulu dalam mengembangkan startegi pemasarannya.

⁸ Anna Kaushik, "SWOT Analysis of MOOCs in Library and Information Science Domain," *Library Hi Tech News* 35, no. 9 (January 2018): 11–14, <https://doi.org/10.1108/LHTN-08-2018-0048>.

⁹ Hajjatul Aini, Nurul Hak, and Yenti Sumarni, "Analisis SWOT Strategi Pemasaran Produk Perbankan Syariah Di Era Society 5.0 (Studi Kasus PT Bank Syariah Indonesia KC Bengkulu S Parman)" 8, no. 2 (2024): 1344–53, <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i2.1786>.

Eneng Siti Sutihat dkk, 2024 dalam penelitiannya yang berjudul "Efektivitas Kebijakan Moneter Bank Indonesia Dalam Meningkatkan Akses Layanan Perbankan Syariah" menghasilkan kesimpulan berbagai indentifikasi seperti literasi keuangan syariah yang masih rendah, produk yang terbatas, infrastruktur yang kurang memadai, dan tantangan ekonomi global¹⁰. Konsentrasi dari penelitian ini adalah penguatan literasi dalam keuangan syariah sebagai hal yang harus diprioritaskan, pengembangan dalam infrastruktur digital serta kerjasama yang harus dibangun antara pemerintah, swasta dan Bank Indonesia untuk mendapatkan solusi dalam mengatasi hambatan-hambatan.

Dalam penelitian lain yang berjudul "Praktek analisis SWOT dalam strategi pemasaran syariah produk tabungan IB hijrah prima PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. KCP Genteng" oleh Munawir, Riza Azizy 2023, hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank Muamalat mengandalkan peluang dan kekuatan dari hasil analisis SWOT, dalam mempromosikan Tabungan IB hijrah prima.¹¹ Dalam memanfaatkan kekuatan dan peluang ditetapkan 2 strategi yaitu memberikan layanan yang dibutuhkan dan mempromosikan dengan khusus.

Jurnal At-Taqaddum Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang berjudul "Analisis *Marketshare* Perbankan Syariah di Indonesia", oleh Ahmad Rifqy Hidayat dan Aidha Trisanty, 2020, dengan hasil penelitian bahwa *Marketshare* Perbankan Syariah di Indonesia sangat rendah, penyebab dari kondisi tersebut difokuskan dalam 3 faktor peningkatan yaitu : elemen internal perbankan syariah, elemen regulator, elemen pemerintah dan elemen masyarakat¹². Perkembangan kedepan diperlukan langkah startegis dalam mengkolaborasikan seluruh elemen tersebut.

¹⁰ Eneng Siti Sutihat, Hasan Bulqiah, and Rasidah Novita Sari, "Efektivitas Kebijakan Moneter Bank Indonesia Dalam Meningkatkan Akses Layanan Perbankan Syariah," 2024.

¹¹ Munawir and Riza Aziziy, "PRAKTIK ANALISIS SWOT DALAM STRATEGI PEMASARAN SYARIAH PRODUK TABUNGAN IB HIJRAH PRIMA PT.BANK MUAMALAT INDONESIA TBK KCP GENTENG," *Jurnal Perbankan Syariah Darussalam (JPSDa)* 3, no. 2 (2023): 187–97.

¹² Ahmad Rifqi Hidayat and Aidha Trisanty, "Analisis Market Share Perbankan Syariah Di Indonesia," *At-Taqaddum* 12, no. 2 (2020): 183–200.

Penelitian oleh Lucky Ades Tiyan dkk, 2021 yang berjudul "Analisis SWOT *Financial technology (Fintech)* Perbankan Syariah dalam optimalisasi penyaluran pembiayaan dan kualitas pelayanan Bank Syariah", memberikan hasil bahwa PT. BSM dan PT. BNIS berada pada kuadran 2 yaitu diharuskan menggunakan strategi *diversifikasi*.¹³ Pengertian dari strategi tersebut adalah adanya kekuatan internal dan masih banyaknya ancaman dari sisi eksternal maka pihak bank harus memanfaatkan kekuatan secara jangka panjang dengan cara *diversifikasi* dengan menghindari dari faktor ketergantungan pada aktifitas usaha tunggal.

Perbedaan dari beberapa penelitian terdahulu bahwa peneliti memfokuskan kepada strategi pengembangan *market share* dalam pelaksanaan metode analisis SWOT ini. Penelitian ini tidak hanya melakukan analisis SWOT tetapi juga mengintegrasikannya secara langsung dengan strategi pengembangan *market share*. Pendekatan ini memberikan rekomendasi strategis yang lebih aplikatif dan terukur, berbeda dengan penelitian SWOT yang umumnya hanya mengidentifikasi faktor internal dan eksternal. Penerapan manajemen yang efektif dan efisien menuju tercapainya portofolio bisnis menjadi dambaan semua pemilik perusahaan, sementara analisis SWOT telah banyak membantu perusahaan-perusahaan dalam menghadapi krisis manajemen dalam dunia internasional, oleh karenanya fokus tujuan dari kajian penelitian ini adalah untuk mengetahui peluang perkembangan *marketshare* perbankan Syariah melalui analisis SWOT.

Secara spesifik penelitian di BSI Cabang Bojonegoro dengan tema tersebut baru saat ini dilakukan, sehingga kebaruan atas hasil analisa bisa diaplikasikan dan digunakan sebagai pedoman dalam memperluas *marketshare*. Hasil penelitian diharapkan bisa dijadikan sebagai acuan strategis oleh manajemen Bank Syariah Indonesia

¹³ Lucky Ades Tiyan et al., "ANALISIS SWOT FINANCIAL TECHNOLOGY (FINTECH) PERBANKAN SYARIAH DALAM OPTIMALISASI PENYALURAN PEMBIAYAAN DAN KUALITAS PELAYANAN BANK SYARIAH," *Al - Mashrof: Islamic Banking and Finance* 2, no. 1 (2021): 56–75.

Cabang Bojonegoro serta memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan perbankan syariah di wilayah Bojonegoro.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan tahapan pengolahan data yang sistematis mulai dari proses pengumpulan data, reduksi, penyajian, verifikasi data serta pemetaan SWOT. Data awal diperoleh melalui wawancara dengan pimpinan serta karyawan Bank Syariah Indonesia Cabang Bojonegoro dengan spesifikasi di bagian bisnis sebanyak 6 orang. Bagian bisnis terdiri dari jabatan pimpinan cabang, marketing pembiayaan, marketing pendanaan serta analis pembiayaan. Sumber data berikutnya adalah observasi, studi dokumentasi serta telaah literatur. Atas data tersebut dilakukan pengolahan dengan sistem reduksi (penyederhanaan) dengan tujuan agar hanya informasi yang relevan yang digunakan sebagai sumber analisis. Tahapan triangulasi data dilakukan untuk memastikan kebenaran serta kesesuaian data wawancara, dokumentasi dan observasi. Penyajian hasil atas analisa tersebut di kelompokkan serta dinarasikan dalam bentuk matriks SWOT.

Studi literasi dan studi kasus digunakan untuk mendapatkan pemahaman komprehensif tentang *market share* perbankan syariah. Diharapkan dapat dikembangkan strategi yang lebih tepat dan efektif untuk meningkatkan *market share* perbankan syariah di Bojonegoro pada khususnya dan di Indonesia pada umumnya. Data yang diperoleh dari studi literasi dan studi kasus akan dianalisis secara teliti untuk mengidentifikasi tantangan dan peluang yang dihadapi oleh perbankan syariah di Indonesia. Selain itu, hasil wawancara akan memberikan wawasan yang lebih mendalam serta lebih luas mengenai strategi yang diterapkan untuk meningkatkan *market share* perbankan syariah.

Data sekunder bersumber dari jurnal, karya ilmiah, buku, serta laporan dari OJK dan Bank Indonesia akan digunakan sebagai pembandingan dan referensi dalam analisis yang dilakukan. Penelitian yang bertema analisis SWOT ini untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor internal dan eksternal perbankan syariah.

Dengan demikian, strategi pengembangan yang sesuai dapat dirumuskan untuk meningkatkan daya saing mereka di pasar yang semakin ketat. Dengan adanya rekomendasi strategis yang didasarkan pada analisis SWOT, diharapkan perbankan syariah dapat terus berkembang dan meraih kesuksesan di tengah persaingan yang semakin sengit.

C. PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Perbankan Syariah memberikan peranan yang sangat penting dalam pertumbuhan perekonomian islam di Indonesia. Bank Syariah sebagai lembaga keuangan syariah memiliki kebijakan dan fungsi yang berbeda dibandingkan dengan bank konvensional. Bank syariah terlibat dalam kegiatan yang berorientasi pada laba dan kegiatan yang berorientasi pada sosial. Perbankan Syariah mempunyai kewajiban untuk mendukung pelaksanaan pembangunan nasional menuju peningkatan rasa keadilan dan pemerataan kesejahteraan rakyat. Bank syariah juga memiliki fungsi sosial yaitu memberikan pinjaman kebajikan/dana talangan (Qard dan Qard al-Hasan) dan sebagai penampung zakat¹⁴. Dengan fungsi-fungsi kompleksnya, bank syariah menangani berbagai tantangan

Hasil wawancara dengan pimpinan serta beberapa karyawan Bank Syariah Indonesia cabang Bojonegoro, bahwa :

"Kekuatan BSI saat ini adalah sebuah lembaga keuangan yang dengan terbuka menyampaikan kepada masyarakat, menjamin pengelolaan pendanaan atau perputaran dana nasabah disektor bisnis halal dan berpegang pada prinsip-prinsip syariah. Hal ini seiring dengan diluncurkannya produk-produk inovasi seperti BSI emas digital, layanan cicil dan gadai emas serta inovasi terbaru ATM emas. Persaingan bisnis perbankan sebenarnya cukup ketat, terutama dengan perbankan konvensional, dimana secara

¹⁴ Bank Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia No. 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah," 2008.

makro mereka menguasai sektor corporate serta pemerintahan, namun Bank Syariah melalui dukungan UMKM koperasi serta pondok-pondok pesantren insya Allah akan mampu mengambil hati masyarakat Indonesia, khususnya wilayah Bojonegoro. Kami yakin mampu bersaing dengan konvensional banyak hal positif yang bisa kami wujudkan dalam memberikan pelayanan ke nasabah. sebagai contoh, pembayaran angsuran bersifat tetap, tidak ada denda, serta tidak ada hal-hal yang bisa berakibat merugikan bagi nasabah." (Khairul Huda-BM, wawancara 2025).

Menyadari akan nilai plus Bank Syariah Indonesia maka cabang Bojonegoro menjalankan strategi dengan melakukan pendekatan pada pondok-pondok pesantren yang jumlahnya mencapai 391 pondok pesantren.¹⁵ Pendekatan dilakukan secara bertahap dengan sistem prioritas. Sasaran dari tim bisnis Bank Syariah Indonesia Cabang Bojonegoro adalah membantu melakukan pembenahan atas perputaran keuangan pondok di cabang-cabang usaha di semua lembaga dibawah naungan pondok pesantren. Penetrasi pendekatan pondok pesantren belum mencapai 10% sehingga kesempatan masih terbuka luas dalam pengembangannya.

Wawancara dijalankan bersama dengan tim bisnis Bank Syariah Indonesia Cabang Bojonegoro dengan hasil wawancara sebagai berikut :

"Sebagai seorang marketing perbankan syariah, banyak strategi yang bisa saya terapkan di lapangan. Calon nasabah saya ajak berdiskusi terkait keberkahan dalam beraktifitas. Kemudian saya arahkan diskusinya untuk menjelaskan proses bisnis bank syariah yang mengedepankan nilai manfaat bagi umat dan fokus pada transaksi halal. Bila calon nasabah belum berminat maka saya istiqomah melakukan pendekatan dengan terus mensosialisasi kan transaksi syariah yang belum dipahami sama calon nasabah hingga mereka berhasil menjadi nasabah BSI" (Galih-MRMTL, Wawancara 2025)

¹⁵ humas kemenag, "Kantor Kementerian Agama RI Kabupaten Bojonegoro" (Bojonegoro, 2025), www.data.bojonegorokab.go.id.

Penjelasan mereka terhadap calon nasabah membuktikan betapa pentingnya keilmuan tentang bisnis syariah harus dimiliki oleh seorang karyawan bank syariah. Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan karyawan bank menjadi salah satu tolak ukur pengembangan *market share* Bank Syariah.¹⁶

Dari hasil wawancara lanjutan disampaikan bahwa :

"Banyak calon nasabah yang belum paham tentang akad-akad di Bank Syariah, sehingga memunculkan persepsi dari masyarakat bahwa akad Bank Syariah sama dengan perjanjian kredit di Bank Konvensional. Hal ini yang menantang kami untuk menjelaskan detail disesuaikan dengan usaha calon nasabah, serta beberapa kasus usaha-usaha lain dilingkungan calon nasabah, sehingga calon nasabah bisa paham." (Kholis-CBRM, wawancara 2025)

Pengawasan yang melekat dari Dewan Pengawas Syariah dibawah kendali Majelis Ulama Indonesia, serta dukungan dari ulama dan masyarakat yang mayoritas beragama islam juga merupakan bagian dari sebuah kekuatan. Dewan Pengawas Syariah dan Majelis Ulama Indonesia memiliki peran yang vital dalam mengawasi usaha calon nasabah agar sesuai dengan prinsip ekonomi Islam. Mereka bertanggung jawab untuk memastikan semua transaksi bisnis dan ekonomi yang dilakukan oleh masyarakat sesuai dengan hukum-hukum syariah yang berlaku. Kendala yang terjadi di masyarakat sampai dengan saat ini juga masih besar yaitu kurangnya pemahaman masyarakat tentang arti pentingnya bertransaksi dalam dunia ekonomi islam.

Berdasarkan observasi secara langsung yang dijalankan dilapangan bahwa terdapat beberapa kelemahan dari sisi internal perusahaan meliputi :

- a. Kurangnya pemahaman bisnis islam bagi karyawan, pemahaman yang dimaksudkan adalah dari aspek fiqih perbankan syariah, sehingga dalam beberapa kasus bila nasabah membutuhkan penjelasan tentang hal tersebut

¹⁶ Elia Septia Wati and Muhammad Iqbal Fasa, "Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Nasabah Bank Syariah Pendahuluan," *AMBITEK (Akuntansi, Manajemen, Bisnis Dan Teknologi)* 7083, no. 1 (2023): 53–62.

maka penjelasan yang diterima nasabah tidak bisa mendalam.

- b. Lokasi kantor yang kurang strategis, terletak dibagian tengah dalam lingkungan ruko dan tidak berada persis di pinggir jalan raya
- c. Banyaknya produk sejenis yang dimiliki konvensional dengan fitur yang lebih fleksibel.
- d. Penetrasi atas pendekatan dengan pondok pesantren belum dijalankan secara maksimal.

Bank Syariah Indonesia secara pasti menjalankan aktivitas pemasarannya melalui pendekatan para ulama serta pebisnis konvensional dengan tidak memandang unsur agama ataupun golongan tertentu dalam meningkatkan *marketshare*. Tim Bisnis menjalankan aktivitas dengan melakukan kunjungan ke berbagai pondok pesantren seperti Ponpes Alhikmah Singgahan, Ponpes Assalam Senori, Ponpes Al Fatimah Bojonegoro dan masih banyak lagi ponpes-ponpes di wilayah Bojonegoro yang dilakukan pendekatan secara istiqomah untuk mendapatkan peningkatan *portofolio funding* (Pendanaan) serta *Portofolio Lending* (Pembiayaan), namun semua itu belum diprogramkan secara berkesinambungan.

Hasil penelitian yang bersumber dari studi literasi serta penelitian terdahulu bahwa Analisis SWOT digunakan untuk meningkatkan strategi pemasaran produk perbankan syariah¹⁷ dengan data :

- a. *Strength* (Kekuatan) : Adanya Dewan Pengawas Syariah (DPS), dukungan ulama, Sistem perbankan Islam yang adil, masyarakat dan pemerintah, Prinsip syariah cukup kuat menghadapi inflasi.
- b. *Weakness* (kelemahan) : Kurangnya kemampuan menguasai teknologi , Kurangnya sosialisasi dan edukasi masyarakat,

¹⁷ Berliana Pradita Putri, Muhammad Iqbal Fasa, and Suharto, "Implementasi Analisis SWOT Dalam Strategi Pemasaran Pada Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia," *Jurnal Aplikasi Bisnis (JABIS)*, *Vol* 19, no. 2 (2022): 209–20, <https://doi.org/10.20885/jabis.vol19.iss2.art2>.

Kurangnya pemasaran dan promosi, kualitas layanan yang perlu ditingkatkan, kurangnya SDM yang berkualitas, pengertiannya masih terbatasnya sumber daya manusia yang ahli dalam aspek fiqih muamalah yang berkaitan dengan Perbankan Syariah.

- c. *Opportunity* (Peluang) : Merger beberapa bank Syariah, *market share* yang masih sangat luas, Kerjasama dengan berbagai lembaga serta koperasi, Penduduk Indonesia yang mayoritas Islam serta Kegiatan usaha bank syariah yang beragam.
- d. *Threat* (Ancaman) : Adanya lembaga keuangan konvensional yang lebih efisien dan berkualitas, terbatasnya jenis produk bank syariah yang wajib mengikuti fatwa DSN-MUI, Lembaga keuangan syariah masih belum dikenal

2. Pembahasan

a. Analisis SWOT

Analisis dalam kamus besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai proses pemecahan atas suatu masalah, diawali dari sebuah kajian peristiwa berupa tindakan serta hasil pemikiran untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya. Menurut Ferrel dan Harline (2005) fungsi dari analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman)¹⁸. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman dalam pengembangan strategi.¹⁹

¹⁸ Ignal Faisal and Muhammad Iqbal Fasa, "Implementasi Analisis SWOT Dalam Strategi Pemasaran Pada Produk Tabungan Wadiah," *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (EBiMA)* 3, no. 2 (2024): 70–78, <https://doi.org/https://10.58477/ebima.v3i2.186>.

¹⁹ Belal Dahiam Saif Ghaleb, "The Importance of Using SWOT Analysis in Business Success," *International Journal of Asian Business and Management* 3, no. 4 (2024): 557–64, <https://doi.org/10.55927/ijabm.v3i4.10857>.

Tahapan Pengolahan data dilakukan secara deskriptif, kajian pelaksanaan penelitian telah dilakukan proses analisa SWOT, seiring dengan penerapan dari teori-teori tersebut maka peneliti melakukan proses pengklasifikasian reduksi data yang bersumber dari wawancara, observasi serta literasi dengan pengklasifikasian permasalahan yang diperoleh sebagai berikut :

- 1.) *Strength* (kekuatan) : keunggulan perbankan Syariah
 - a) Pengelolaan dana sesuai syariat Islam yang lebih selektif dan berhati-hati²⁰. Pengelolaan dana dijalankan oleh treasury kantor pusat Bank Syariah Indonesia, dengan sumber dana dari masyarakat melalui operasional kantor cabang seluruh indonesia dan dikembalikan lagi ke masyarakat dalam bentuk pembiayaan Syariah.
 - b) Ketahanan yang lebih baik terhadap krisis ekonomi²¹.
 - c) Sistem pembayaran dengan jumlah angsuran tetap yang menguntungkan nasabah²²
 - d) Sistem legal yang kuat dengan dukungan fatwa Dewan Syariah Nasional²³
 - e) Dukungan para ulama, masyarakat luas serta pemerintah.

Pengelolaan dana melalui treasury ini dengan tujuan bahwa Bank Syariah Indonesia memastikan sumber dana serta pemanfaatannya untuk masyarakat sesuai dengan kaidah-kaidah islam. Prinsip-prinsip syariah harus dijaga dengan ketat. Proses akad yang

²⁰ Amirus Sodik, "Analisis Swot Perkembangan Perbankan Syariah Di Indonesia," *MALIA: Journal of Islamic Banking and Finance* 1, no. 1 (2018): 15–28, <https://doi.org/10.21043/malia.v1i1.3981>.

²¹ Ricki Febrian Syah, MI. Fasa, and Suharto, "Analisis SWOT Dalam Strategi Pemasaran Produk Perbankan Syariah Di Indonesia," *Jurnal Ekonomi Al-Kharaj*, 2021, <https://doi.org/https://doi.org/10.47467/ALKHARAJ.V4I1.364>.

²² Sodik, "Analisis Swot Perkembangan Perbankan Syariah Di Indonesia." *MALIA: Journal of Islamic Banking and Finance*, Vol 1, No. 1 (2018): 15-28

²³ Bank Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia No. 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah."

disepakati dengan nasabah atas pembiayaan yang diberikan akan memperkuat sistem ekonomi islam, karena dijalankan dengan prinsip keadilan dan kemaslahatan. Keberadaan Bank Syariah di Indonesia ini didukung oleh Majelis Ulama Indonesia melalui Dewan Syariah Nasional, sehingga legalitas atas pelaksanaan akad-akad ini bisa dipertanggungjawabkan secara akidah maupun negara.

- 2) *Weakness* (kelemahan): keterbatasan perbankan Syariah
- a) Permodalan yang masih relatif terbatas dibandingkan perbankan konvensional.²⁴
 - b) Kurangnya tenaga kerja yang mampu mendalami konsep perbankan syariah secara komprehensif²⁵
 - c) Masalah teknis dan keterbatasan sumber daya manusia
 - d) Kurangnya pemahaman masyarakat tentang transaksi syariah²⁶
 - e) Banyaknya produk sejenis dari bank pesaing yang meningkatkan kompetisi.

Kesadaran atas keberagaman masyarakat dalam menjalankan perekonomian syariah harus kita pahami, sehingga akan memberikan dampak positif bagi pertumbuhan perbankan syariah dalam jangka panjang. Penguasaan perekonomian syariah merupakan hal yang penting bagi sebuah perbankan syariah dalam memperluas pasar sehingga berdampak pada meningkatkan kepercayaan masyarakat. Pelatihan dan workshop berkala dapat menjadi sarana untuk terus mengembangkan pengetahuan dan keterampilan tim

²⁴ Muslim Marpaung, Isnaini Harahap, and Usnandar Afriansyah, "Analisis SWOT Pada Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 8, no. 02 (2022): 2152–58.

²⁵ Marpaung, Harahap, and Afriansyah.

²⁶ Setyo Adipurno, "Peran Ekonomi Digital Islam Dan Fintech Syariah Dalam Mendukung Masyarakat Lokal" 17, no. 1 (2025): 52–56.

dalam menerapkan prinsip-prinsip ekonomi syariah secara konsisten. Dengan adanya kesadaran dan upaya yang terus dilakukan, diharapkan perusahaan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi pertumbuhan ekonomi syariah secara keseluruhan.

- 3) *Opportunity* (peluang): potensi pengembangan perbankan Syariah
 - a) Merger bank syariah BUMN yaitu BNI Syariah, BRI Syariah dan Bank Syariah Mandiri menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) akan memperkuat posisi aset Perbankan Syariah di pasar nasional maupun internasional.
 - b) Potensi penyesuaian akad bank syariah dalam kegiatan usaha yang lebih bervariasi dibandingkan bank konvensional
 - c) Meningkatnya kesadaran masyarakat religius dan pengetahuan tentang riba
 - d) Dukungan pemerintah melalui *Masterplan* Ekonomi Syariah Indonesia 2019-2024 dan *roadmap* Pengembangan dan Penguatan Perbankan Syariah Indonesia 2023-2027²⁷.
- 4) *Threat* (ancaman): tantangan yang dihadapi perbankan syariah
 - a) Penurunan pendapatan masyarakat yang mempengaruhi kemampuan mengakses layanan perbankan²⁸.
 - b) Stigma yang mengaitkan perbankan syariah dengan fanatisme agama.

²⁷ Kementerian PPN Bapenas RI, "Undang-Undang No. 59 Tahun 2024 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2025-2045," Pub. L. No. SK No.218684A, 377 (2023).

²⁸ Marpaung, Harahap, and Afriansyah, "Analisis SWOT Pada Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia."

- c) Resistensi dari pihak-pihak yang terganggu oleh keberadaan bank syariah karena sumber pendapatannya dari perbankan konvensional.²⁹
- d) Pembatasan inovasi produk karena harus berdasarkan fatwa Dewan Syariah Nasional (DSN-MUI).

b. Strategi Pengembangan Perbankan Syariah

Peneliti menetapkan strategi pengembangan perbankan Syariah menggunakan teori dari Fredy Rangkuti (2015), dimana disampaikan bahwa matrik analisis SWOT yang ideal terbagi dalam 4 bagian yaitu :³⁰

1) Strategi SO (*strength-opportunity*)

Strategi ini mengikuti cara berpikir perusahaan dengan memaksimalkan seluruh kekuatan internal untuk merebut serta meraih peluang sebesar-besarnya. Adapun kekuatan Perbankan Syariah yang mampu menciptakan peluang dalam memperluas *Marketshare* adalah sebagai berikut :

- a) Manajemen Bank Syariah yang kuat dan sudah terbukti mampu stabil dan bertahan terhadap krisis ekonomi 1998, untuk menarik lebih banyak nasabah³¹
- b) Mengoptimalkan potensi hasil merger atas 3 Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) demi memperkuat asset dan meningkatkan daya saing di pasaran.³²
- c) Mengembangkan produk syariah yang lebih beragam dan inovatif dengan tetap mematuhi prinsip syariah

2) Strategi WO (*weakness-opportunity*)

²⁹ Marpaung, Harahap, and Afriansyah.

³⁰ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Gramedia Pustaka Utama, 2015).

³¹ Syah, Fasa, and Suharto, "Analisis SWOT Dalam Strategi Pemasaran Produk Perbankan Syariah Di Indonesia."

³² Marpaung, Harahap, and Afriansyah, "Analisis SWOT Pada Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia."

Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk bisa memanfaatkan peluang:

- a) Meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendidikan yang komprehensif tentang perbankan Syariah.
- b) Memanfaatkan peluang komunikasi dengan tokoh agama (ulama) dalam memberikan sosialisasi tentang perekonomian syariah di masyarakat.
- c) Memperkuat permodalan melalui kerjasama dengan berbagai pihak, termasuk investor potensial
- d) Mengembangkan teknologi digital untuk memperluas jangkauan layanan dan memudahkan akses nasabah

3) Strategi ST (*strength-threat*)

Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman:

- a) Meningkatkan edukasi dan literasi keuangan syariah kepada masyarakat untuk menghilangkan stigma negative serta meningkatkan pemahaman tentang perbankan Syariah.
- b) Meningkatkan kualitas produk dan layanan prima terhadap nasabah, sehingga mampu bersaing dengan bank konvensional.
- c) Melakukan inovasi produk dalam batasan yang disetujui oleh DSN-MUI untuk meningkatkan daya saing.³³

4) Strategi WT (*weakness-threat*)

Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman:

- a) Meningkatkan efisiensi pada operasional bank dengan mengurangi biaya dan tingkatkan daya saing.
- b) Fokus pada segmen pasar tertentu yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi, seperti UMKM dan sektor ekonomi kreatif.

³³ Pradita Putri, Muhammad Iqbal Fasa, and Suharto, "Implementasi Analisis SWOT Dalam Strategi Pemasaran Pada Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia."

- c) Meningkatkan kolaborasi antar bank syariah untuk menghadapi persaingan dari bank konvensional.

Tabel 3.1
Matrik SWOT
Strategi Pengembangan Perbankan Syariah

	STRENGTH	WEAKNESS
OPPORTUNITY	Memaksimalkan potensi dalam mendapatkan peluang : ▪ Manajemen yang kuat dalam menghadapi krisis, maka peluang untuk menarik nasabah sebanyak-banyaknya ▪ Optimalkan potensi aset hasil merger dalam meningkatkan daya saing ▪ Mengembangkan produk syariah yang inovatif berdasarkan prinsip syariah	Minimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang : ▪ Meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM ▪ Berkomunikasi dengan tokoh agama tentang perkembangan perekonomian syariah ▪ Memperkuat permodalan dengan investor potensial ▪ Mengembangkan teknologi digital
THREAT	Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman : ▪ Meningkatkan edukasi dan literasi keuangan ▪ Meningkatkan kualitas produk dan layanan prima shg mampu bersaing dengan konvensional	Minimalkan kelemahan dan menghindari ancaman : ▪ Efisiensi operasional dalam pengendalian biaya ▪ Fokus pada segmen pasar tertentu untuk mengejar pertumbuhan portofolio bisnis

	▪ Meningkatkan inovasi produk untuk menghadapi daya saing	▪ Meningkatkan kolaborasi antar bank syariah
--	---	--

Dinamika pasar yang terus menerus berubah dapat dihadapi oleh Perbankan Syariah dengan senantiasa meningkatkan wawasan atas perkembangan bisnis Lembaga keuangan secara global. Perusahaan akan mampu identifikasi sebuah peluang dan bisa mengantisipasi sebuah tantangan kemungkinan akan muncul. Perkembangan teknologi dan tren konsumen menjadi salah satu landasan Analisa dalam menghadapi persaingan di pasar. Kerja sama dengan lembaga keuangan lainnya dan pemerintah juga dapat menjadi strategi yang efektif dalam memperluas market share perbankan syariah. Dengan terus melakukan Analisa serta mengikuti perkembangan pasar, perusahaan dapat lebih siap menghadapi persaingan dan mencapai tujuan pertumbuhan yang diinginkan.

c. Implikasi hasil penelitian

Hasil penelitian memiliki implikasi penting bagi pengembangan perbankan syariah di Indonesia :

- 1) Perlunya memperkuat literasi keuangan syariah, mengembangkan infrastruktur digital serta meningkatkan kolaborasi antara pemerintah, swasta dan Bank Indonesia.
- 2) Dibutuhkan support Pemerintah dalam percepatan aset serta kebijakan yang berdampak pada menurunnya margin pembiayaan terhadap UMKM, sehingga dunia bisnis usaha kecil menengah bisa tumbuh lebih cepat.
- 3) Implementasi *roadmap* Pengembangan dan Penguatan Perbankan Syariah Indonesia 2023-2027 dengan tema

"bank syariah yang unggul untuk masyarakat yang sejahtera" perlu diperkuat dan dipercepat.³⁴

- 4) Transformasi perbankan syariah perlu memperhatikan dua dimensi utama: ketahanan dan daya saing serta dampak sosial ekonomi.

D. KESIMPULAN

Hasil analisa SWOT serta strategi pengembangan akan memberikan manfaat yang cukup signifikan terhadap perkembangan *market share* Bank Syariah Indonesia Cabang Bojonegoro. Hasil analisa atas kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) berimbang, namun karena salah satu poin kelemahan ini melibatkan permodalan yang harus di support oleh pemerintah maka faktor kelemahan ini menjadi hal yang dominan. Kolaborasi permodalan tetap dibutuhkan, supaya bisa berpacu dengan keberadaan konvensional maka dibutuhkan arah kebijakan pemerintah yang mendukung pertumbuhan aset perbankan syariah.

Banyaknya pondok pesantren serta lembaga-lembaga islam merupakan nilai plus wilayah Kabupaten Bojonegoro, kolaborasi kegiatan pondok yang melibatkan pihak perbankan sangat dibutuhkan. Komunikasi dengan para ulama dan atau pimpinan pondok pesantren menjadi hal yang bersifat wajib, namun tidak menutup kemungkinan pendekatan dengan para tokoh lintas agama. Integrasi antara analisa SWOT dengan strategi pengembangan *market share* ini akan memberikan kebaruan dalam konteks adaptasi strategi bisnis syariah terhadap lingkungan lokal serta rekomendasi kebaruan pada manajemen Bank Syariah Indonesia untuk mengambil keputusan dalam menjalankan strategi bisnis kearah yang lebih aplikatif dan terukur.

³⁴ N Hasanah, M N Sayuti, and ..., "Optimalisasi Regulasi Perbankan Syariah Oleh Bank Indonesia Dan Otoritas Jasa Keuangan Dalam Akselerasi Transformasi Digital," ... *Terapan Dan Keuangan* 13, no. 03 (2024): 709–23.

Keterbatasan peneliti dalam penggalian data berupa wawancara yang hanya terbatas pada devisi bisnis dan observasi serta data lainnya berpengaruh terhadap hasil penelitian, maka diharapkan penelitian lanjutan bisa dijalankan dengan lebih sempurna dengan cara memperluas permasalahan serta melengkapi data-data yang kami sajikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adipurno, Setyo. "Peran Ekonomi Digital Islam Dan Fintech Syariah Dalam Mendukung Masyarakat Lokal" 17, no. 1 (2025): 52–56.
- Aini, Hajjatul, Nurul Hak, and Yenti Sumarni. "Analisis SWOT Strategi Pemasaran Produk Perbankan Syariah Di Era Society 5 . 0 (Studi Kasus PT Bank Syariah Indonesia KC Bengkulu S Parman)" 8, no. 2 (2024): 1344–53.
<https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i2.1786>.
- Amalia, Baiq Naili, and Guntur Kusuma Wardana. "Market Share Perbankan Syari'ah Di Indonesia: Makro Ekonomi Dan Financial Performance." *IJABAH: Indonesian Journal of Sharia Economics, Business and Halal Studies* 02, no. Vol.02 (2024): 92–101.
- Bank Indonesia. "Undang-Undang Republik Indonesia No. 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah," 2008.
- Belal Dahiam Saif Ghaleb. "The Importance of Using SWOT Analysis in Business Success." *International Journal of Asian Business and Management* 3, no. 4 (2024): 557–64.
<https://doi.org/10.55927/ijabm.v3i4.10857>.
- Dr. Denok Sunarsi S.Pd. M.M. CHt. *SWOT (Teori, Implementasi, Strategy)*. PT Literasi Nusantara Abadi Grup, 2023.
- Ely Eka Saputri, Siti Elita, and Anisatul Kamilah. "Analisis Perkembangan Perbankan Syariah Di Indonesia Dengan Melaksanakan Spin Off Pada Unit Usaha Syariah." *Jurnal Inovasi Ekonomi Syariah Dan Akuntansi* 1, no. 4 (2024): 01–10.
<https://doi.org/10.61132/jjesa.v1i4.210>.
- Faisal, Ignal, and Muhammad Iqbal Fasa. "Implementasi Analisis SWOT Dalam Strategi Pemasaran Pada Produk Tabungan Wadiah." *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (EBiMA)* 3, no. 2 (2024): 70–78.
<https://doi.org/https://10.58477/ebima.v3i2.186>.
- Hasanah, N, M N Sayuti, and ... "Optimalisasi Regulasi Perbankan Syariah Oleh Bank Indonesia Dan Otoritas Jasa Keuangan Dalam Akselerasi Transformasi Digital." ... *Terapan Dan Keuangan* 13, no. 03 (2024): 709–23.
- Hidayat, Ahmad Rifqi, and Aidha Trisanty. "Analisis Market Share Perbankan Syariah Di Indonesia." *At-Taqaddum* 12, no. 2 (2020): 183–200.

- humas kemenag. "Kantor Kementerian Agama RI Kabupaten Bojonegoro." Bojonegoro, 2025. www.data.bojonegorokab.go.id.
- Humas OJK. "SIARAN PERS OJK : KINERJA POSITIF PERBANKAN SYARIAH 2024 (SP 35/GKPB/OJK/II/2025)." Jakarta, 2025.
- Infobank News. "OJK Catat Aset Perbankan Syariah Tembus Rp980,30 Triliun Di 2024." *Infobanknews.Com*, 2025.
- Kaushik, Anna. "SWOT Analysis of MOOCs in Library and Information Science Domain." *Library Hi Tech News* 35, no. 9 (January 2018): 11–14. <https://doi.org/10.1108/LHTN-08-2018-0048>.
- Kementerian PPN Bapenas RI. Undang-Undang No. 59 Tahun 2024 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2025-2045, Pub. L. No. SK No.218684A, 377 (2023).
- Marpaung, Muslim, Isnaini Harahap, and Usnandar Afriansyah. "Analisis SWOT Pada Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 8, no. 02 (2022): 2152–58.
- Munawir, and Riza Aziziy. "PRAKTIK ANALISIS SWOT DALAM STRATEGI PEMASARAN SYARIAH PRODUK TABUNGAN IB HIJRAH PRIMA PT.BANK MUAMALAT INDONESIA TBK KCP GENTENG." *Jurnal Perbankan Syariah Darussalam (JPSDa)* 3, no. 2 (2023): 187–97.
- Nadzifah, A., & Sriyana, J. "Analisis Pengaruh Inflasi, Kurs, Birate, PDB Dan Kinerja Internal Bank Terhadap Profitabilitas Pada Perbankan Syariah Dan Konvensional." *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia* 6 (2020).
- Otoritas Jasa Keuangan. "Statistik Perbankan Syariah (SPS), Tahun 2025," 116. Jakarta, 2025.
- Pradita Putri, Berliana, Muhammad Iqbal Fasa, and Suharto. "Implementasi Analisis SWOT Dalam Strategi Pemasaran Pada Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia." *Jurnal Aplikasi Bisnis (JABIS), UII* 19, no. 2 (2022): 209–20. <https://doi.org/10.20885/jabis.vol19.iss2.art2>.
- Rangkuti, Freddy. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama, 2015.
- Sodiq, Amirus. "Analisis Swot Perkembangan Perbankan Syariah Di Indonesia." *MALIA: Journal of Islamic Banking and Finance* 1, no. 1 (2018): 15–28. <https://doi.org/10.21043/malia.v1i1.3981>.
- Sutihat, Eneng Siti, Hasan Bulqiah, and Rasidah Novita Sari.

- “Efektivitas Kebijakan Moneter Bank Indonesia Dalam Meningkatkan Akses Layanan Perbankan Syariah,” 2024.
- Syah, Ricki Febrian, Ml. Fasa, and Suharto. “Analisis SWOT Dalam Strategi Pemasaran Produk Perbankan Syariah Di Indonesia.” *Jurnal Ekonomi Al-Kharaj*, 2021. <https://doi.org/https://doi.org/10.47467/ALKHARAJ.V4I1.364>.
- Tiyan, Lucky Ades, Muhammad Kurniawan, Asriani, and Ahmad Hazas Syarif. “ANALISIS SWOT FINANCIAL TECHNOLOGY (FINTECH) PERBANKAN SYARIAH DALAM OPTIMALISASI PENYALURAN PEMBIAYAAN DAN KUALITAS PELAYANAN BANK SYARIAH.” *Al - Mashrof: Islamic Banking and Finance* 2, no. 1 (2021): 56–75.
- Wati, Elia Septia, and Muhammad Iqbal Fasa. “Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Nasabah Bank Syariah Pendahuluan.” *AMBITEK (Akuntansi, Manajemen, Bisnis Dan Teknologi)* 7083, no. 1 (2023): 53–62.