

Formulasi Strategi Pemasaran Produk Keagenan Perbankan Syariah (Studi Kasus Bank Syariah Indonesia Regional Jakarta)

Cupian¹⁾, Safa Nur Safina²⁾, Sarah Annisa Noven³⁾

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran

¹E-mail: Cupian@unpad.ac.id

²E-mail: safa_nursafina@mail.unpad.ac.id

³E-mail: sarah17@unpad.ac.id

Abstrak

Sejak resmi diluncurkan di wilayah regional Jakarta pada tahun 2022, produk keagenan Bank Syariah Indonesia yang bernama BSI Smart telah menunjukkan pertumbuhan yang baik dalam jumlah agen. Meskipun demikian, kenyataannya jumlah agen yang telah tersebar masih jauh lebih sedikit dibandingkan dengan produk keagenan bank konvensional. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pemasaran bagi BSI Smart Bank Syariah Indonesia Regional Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dengan metode analisis matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer dan sekunder. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling, di mana responden yang dipilih terdiri dari pihak Bank Syariah Indonesia, Agen BSI Smart, dan Dosen. Hasil analisis matriks IE menunjukkan bahwa BSI Smart berada pada kuadran 1, yang berarti produk BSI Smart berada dalam posisi pertumbuhan dan perlu dikembangkan. Sementara itu, melalui matriks SWOT, penelitian ini menghasilkan enam strategi alternatif yang kemudian diprioritaskan menggunakan analisis QSPM.

Kata kunci: Strategi Pemasaran, BSI Smart, IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM.

Abstract

Since it was officially launched in the Jakarta regional area in 2022, Bank Syariah Indonesia's agency product, namely BSI Smart, has seen good growth in the number of agents. Even so, in fact, the number of agents who have dispersed is still far too few compared to conventional bank agency products. This study aims to formulate a marketing strategy for BSI Smart Bank Syariah Indonesia Regional Jakarta. This study used a qualitative and quantitative approach with the IFE, EFE, IE, SWOT, and QSPM matrix analysis methods. The sources of data in this study came from primary and secondary sources. The sampling method uses a purposive sampling technique in which the selected respondents consist of Bank Syariah Indonesia, BSI Smart Agents, and Lecturers. The results of the IE matrix analysis show that BSI Smart is in quadrant 1, which means that BSI Smart's products are in a growth position and need to be developed. Meanwhile, by using the SWOT matrix, this study produced six alternative strategies, which were then sorted by priority using QSPM analysis.

Keywords: Marketing Strategy, BSI Smart, IFE, EFE, IE, SWOT, and QSPM.

1. PENDAHULUAN

Inklusi keuangan telah menjadi pusat perhatian bagi pemerintah dan Bank Sentral seluruh dunia. Inklusi sebagai pilar utama dalam mengurangi kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan dan pembangunan berkelanjutan. Untuk meningkatkan inklusi keuangan, lebih dari 55 negara sejak tahun 2010 membuat komitmen untuk menyusun strategi (The World Bank, 2022). Salah satu faktor yang berpengaruh ialah literasi keuangan. Dengan

pemahaman masyarakat terhadap produk dan layanan keuangan yang baik dapat berpengaruh signifikan terhadap peningkatan inklusi keuangan (Hasan et al., 2021).

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Indonesia terus melakukan pengembangan kualitas produk dan layanan keuangan demi meningkatkan inklusi dan literasi keuangan melalui Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan (SNLIK) yang hasilnya menunjukkan bahwa adanya *gap* yang signifikan dimana indeks inklusi keuangan di Indonesia pada tahun 2013-2022 sebesar 59.74%-85.10% dan indeks literasi keuangan sebesar 21.80%-49.68% (SNLIK,2022). OJK juga melakukan survey terhadap inklusi dan literasi syariah pada tahun 2022, tercatat bahwa indeks inklusi keuangan syariah di Indonesia hanya sebesar 12,12% sedangkan indeks literasi keuangan syariah sebesar 9,14%. Kesimpulan dari data tersebut adalah penggunaan produk dan layanan jasa keuangan syariah di kalangan masyarakat Indonesia masih sangat sedikit dibandingkan konvensional. Indeks Inklusi dan Literasi mencerminkan bahwa pemahaman masyarakat mengenai karakteristik dari berbagai produk dan jasa keuangan masih belum dipahami dengan baik meskipun mereka telah menggunakannya.

Meskipun penduduk Indonesia mayoritas muslim tetapi tingkat inklusi dan literasi keuangan syariah yang masih sangat rendah. World Bank (2021) mengeluarkan data *Financial Inclusion Index* yang menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia yang telah memiliki akun layanan keuangan termasuk perbankan yaitu sebanyak 104,8 juta orang sedangkan yang belum memiliki akun sebanyak 73,6 juta orang dengan alasan lokasi kantor layanan keuangan yang jauh dari tempat tinggal.

Berdasarkan peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.19/POJK.03/2014 mengenai Layanan Keuangan Tanpa Kantor, tidak meratanya tingkat inklusi dan rendahnya literasi keuangan syariah di Indonesia mendorong terciptanya kerjasama antara Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dengan Bank Indonesia (BI) dan perbankan untuk mengadakan program keuangan inklusif *Laku Pandai* (Layanan Keuangan Tanpa Kantor Dalam Rangka Keuangan Inklusif). Pada sektor perbankan, produk ini masuk sebagai produk keagenan. Produk keagenan ini dilaksanakan melalui kerjasama antara pihak bank dengan masyarakat perorangan yang berperan sebagai agen dengan didukung teknologi informasi berupa mesin *Electronic Data Capture* (EDC). Berdasarkan latar belakang ini, penelitian bertujuan untuk mengetahui Faktor internal (IFE), Faktor Eksternal (EFE), dan Strategi *Quantitative Planning* terhadap program Laku Pandai oleh Bank Syariah Indonesia.

2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian menggunakan mixed method. Kuantitatif melalui pembobotan wawancara dan kualitatif dengan pengamatan dan wawancara secara langsung pada lokasi penelitian BSI Regional Jakarta (Jakarta Selatan, Bogor, Depok, Tangerang Selatan) terhadap Agen BSI Smart. Metode pengumpulan data yang digunakan metode Delphi dan *purposive sampling* dengan tiga fase, yaitu fase wawancara responden pada produk Bank Syariah Indonesia, fase kedua dengan wawancara regulator, akademisi, praktisi (agen BSI Smart) untuk Faktor internal (IFE), Faktor Eksternal (EFE), IE dan analisis SWOT. Kemudian fase ketiga wawancara kusioner untuk analisis QSPM.

2.1 Metode analisis data yang digunakan adalah :

1. Analisis lingkungan internal dan eksternal.
2. Analisis matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dengan lima tahap penentuan faktor internal kekuatan dan kelemahan perusahaan, penilaian skala 1-4, perhitungan peringkat bobot, mengakumulasi pembobotan dan menjumlahkan skor bobot. Nilai <2,5 menandakan perusahaan lemah secara internal.
3. Analisis Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dengan menganalisis lingkungan eksternal dengan identifikasi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*).
4. Analisis Matriks Internal External (IE) dengan menggabungkan matriks IFE dan EFE dengan tujuan analisis simultan dan strategi masa depan. dimana total skor IFE berada pada sumbu x dan total skor EFE pada sumbu y (Mirzakhani et al., 2021). Terdapat tiga kelompok kuadran dan masing-masing akan menghasilkan strategi berbeda.
 Tingkat Kuadran :
 Kuadran I,II,IV = perusahaan tumbuh da berkembang
 Kuadran III, V, VII = perusahaan stabil dan perlu dijaga dipertahankan
 Kuadran VI, VIII, IX = perusahaan dalam keadaan panen atau divestasi
5. Analisis SWOT dengan perencanaan mengatasi tantangan dan menciptakan prospek baru perusahaan (Wardhana, et al.,2013). kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dengan faktor eksternal yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang dihadapi dunia bisnis (Rangkuti, 2006).
6. Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Teknik ini digunakan untuk menentukan daya tarik relatif dari suatu strategi yang dapat dilakukan (Fred R. David, 2015). Sedangkan menurut (Zulkarnain et al., 2018), QSPM adalah teknik yang digunakan untuk menentukan alternatif strategi terbaik secara objektif.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil penelitian

Hasil Lingkungan Internal (IFE)

Sumberdaya Manusia pegawai Bank BSI tidak semua berlatar belakang pendidikan ekonomi atau perbankan syariah. Namun pada awal masa kerja, para pegawai diberikan pelatihan agar mereka memiliki ilmu dasar yang cukup mengenai perbankan syariah. Pemasaran dengan BSI melaksanakan sosialisasi kepada seluruh jaringan area dan cabang. Hal ini dilakukan untuk mengedukasi para pegawai sehingga mereka dapat menjelaskan kembali mengenai produk BSI Smart kepada nasabah. Dan operasional kegiatan operasional BSI Smart adalah usaha keagenan. Agen melakukan transaksi mendapatkan fee seperti transfer dan tarik tunai serta BSI Smart bisa seperti setor tunai, cek saldo, pembayaran listrik, *top up e-wallet*, pembayaran zakat, dan lain-lain. Terakhir keuangan, produk BSI Smart adalah akun *fee base* dan juga Dana Pihak Ketiga (DPK) dengan kontribusi BSI Smart terhadap total kas dari seluruh area yang berada pada Regional Jakarta adalah sebesar 0.068%.

Hasil Lingkungan Eksternal (EFE)

Faktor pesaing produk keagenan ini memiliki pesaing dari bank konvensional. Untuk saat ini, pesaing terbesar BSI Smart adalah agen BRILink dari Bank Rakyat Indonesia (BRI) sejak 2015 dan BNI Agen46 dari Bank Negara Indonesia (BNI) sejak 2016. Kedua pesaing tersebut lebih unggul dalam layanan transaksinya dibandingkan dengan BSI Smart karena dapat digunakan oleh semua orang yang memiliki kartu ATM bank yang berbeda. Agen BSI Smart tercatat lebih dari 3.800 agen yang telah terdaftar pada wilayah regional Jakarta. Jenis usaha utama agen biasanya adalah toko kelontong atau warung, agen pulsa, dan jasa

perbaikan elektronik. Sebelum resmi menjadi agen, mereka diwajibkan untuk memenuhi persyaratan dasar seperti terdaftar sebagai nasabah BSI di kantor cabang terdekat dan memiliki badan usaha yang menetap. Sementara lingkungan sosial yang dalam penelitian ini di Regional Jakarta yaitu perkotaan, peminat BSI Smart cukup banyak khususnya pada daerah padat penduduk. Adanya peminat di lingkungan tersebut dikarenakan lokasi agen yang mudah dijangkau sehingga tidak perlu jauh ke ATM *center*. Jika pada daerah elit, biasanya yang menggunakan layanan agen merupakan Pekerja Rumah Tangga (PRT) yang ingin melakukan transfer kepada keluarga mereka di daerah asalnya masing-masing. Terakhir operasional teknologi BSI Smart agen difasilitasi dengan sarana teknologi informasi. Pihak BSI memberikan opsi kepada calon agen mengenai alat apa yang ingin mereka gunakan untuk melakukan layanan transaksi, diantaranya mesin EDC, *smartphone*, dan PC.

Analisis Internal Eksternal (IE)

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, peneliti menyimpulkan hasil pengamatan ke dalam matriks IFE dan EFE. Pada matriks IFE terdiri dari faktor kekuatan dan kelemahan yang menghasilkan skor sebesar 3.1784 yang artinya BSI Smart kuat secara internal. Prioritas utama BSI Smart pada faktor kekuatan adalah BSI Smart merupakan Laku pandai syariah pertama di Indonesia dan adanya *fee* bagi agen sebagai pendapatan tambahan diluar usaha utama. Faktor kelemahan yang dominan adalah fitur layanan transaksi dengan EDC belum lengkap. Sedangkan pada matriks EFE terdiri dari faktor peluang dan ancaman yang menghasilkan skor sebesar 3.0970 yang artinya BSI Smart dapat menanggapi peluang dan ancaman yang ada di industrinya dengan cara yang baik. Faktor peluang yang menempati prioritas utama adalah BSI Smart dapat menjadi sarana bagi BSI untuk menjangkau calon nasabah yang posisinya jauh dari kantor bank. Terakhir, faktor ancaman yang dominan pada BSI Smart adalah persaingan dengan produk keagenan Bank Konvensional dan bermasalahnya jaringan transaksi.

3.2. Pembahasan

Hasil Analisis Matriks IFE

Tabel 3.1 Hasil Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
1. BSI Smart merupakan Laku pandai syariah pertama di Indonesia	0.1585	3.8182	0.6051
2. BSI Smart dapat memberikan pelayanan seperti ATM	0.1547	3.7273	0.5767
3. Adanya <i>fee</i> bagi agen sebagai pendapatan tambahan diluar usaha utama	0.1585	3.8182	0.6051
4. Pemberian hadiah bagi agen yang mencapai target jumlah transaksi	0.1472	3.5455	0.5218
5. Ketersediaan mesin EDC dan jaringan	0.1509	3.6364	0.5489
Kelemahan			

1. Fitur layanan transaksi dengan EDC belum lengkap	0.0528	1.2727	0.0672
2. Pemahaman produk BSI Smart oleh masyarakat masih belum maksimal	0.0566	1.3636	0.0772
3. Jumlah nasabah BSI yang belum terlalu banyak dibanding bank kompetitor	0.0642	1.5455	0.0991
4. Kurangnya pemantauan agen secara berkala dari pihak bank	0.0566	1.3636	0.0772
Total	1		3.1784

Sumber : Data diolah,2023

Berdasarkan perhitungan tabel di atas menunjukkan bahwa BSI Smart merupakan Laku pandai syariah pertama di Indonesia dan adanya *fee* bagi agen sebagai pendapatan tambahan diluar usaha utama adalah kekuatan utama yang dimiliki BSI Smart dengan nilai skor sebesar 0.6051. Sedangkan kelemahan utama dari BSI Smart dilihat dari skor kelemahan yang paling kecil yaitu sebesar 0.0672 dengan fitur layanan transaksi dengan EDC belum lengkap. Jika dilihat dari total skor matriks IFE, nilainya sebesar 3.1784 dimana nilainya lebih dari 2.5. Hal ini menandakan bahwa BSI Smart kuat secara internal.

Hasil Analisis Matriks EFE

Tabel 1.2 Hasil Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
1. Potensi peningkatan jumlah unit agen yang masih sangat luas	0.1484	3.8182	0.5667
2. Menjadi media promosi dalam memperkenalkan BSI kepada masyarakat	0.1449	3.7273	0.5400
3. Sarana bagi BSI untuk menjangkau calon nasabah yang posisinya jauh dari kantor bank	0.1519	3.9091	0.5940
4. Mewujudkan <i>Cashless Society</i> seiring meningkatnya minat belanja <i>online</i>	0.1413	3.6364	0.5140
5. Meningkatkan inklusi dan literasi keuangan syariah di Indonesia	0.1378	3.5455	0.4886
Ancaman			

1. Kurangnya pengetahuan agen dalam menggunakan mesin EDC	0.0601	1.5455	0.0928
2. Persaingan dengan produk keagenan Bank Konvensional	0.0495	1.2727	0.0630
3. <i>Black campaign</i> pada BSI Smart	0.0565	1.4545	0.0822
4. Agen yang stagnan atau tidak berkembang	0.0601	1.5455	0.0928
5. Bermasalahnya jaringan transaksi	0.0495	1.2727	0.0630
Total	1		3.0970

(Sumber: Diolah penulis, 2023)

Berdasarkan perhitungan tabel di atas menunjukkan bahwa BSI Smart dapat menjaadi sarana bagi BSI untuk menjangkau calon nasabah yang posisinya jauh dari kantor bank adalah peluang utama yang dimiliki BSI Smart dengan nilai skor tertinggi yaitu sebesar 0.5940. Sedangkan ancaman utama dari BSI Smart dilihat dari skor ancaman yang paling kecil yaitu sebesar 0.0630 dengan persaingan dengan produk keagenan Bank Konvensional dan bermasalahnya jaringan transaksi. Jika dilihat dari total skor matriks EFE, nilainya sebesar 3.0970 dimana nilainya lebih dari 2.5. Hal ini menandakan bahwa BSI Smart dapat menanggapi peluang dan ancaman yang ada di industrinya dengan cara yang baik.

Hasil Matriks IE

Setelah diperoleh total skor dari matriks IFE sebesar 3.1784 dan nilai skor dari matriks EFE sebesar 3.0970. Tahap selanjutnya dilakukan pemetaan untuk mengetahui posisi produk BSI Smart melalui analisis matriks IE yang terdiri dari sembilan kuadran. Produk BSI Smart berada pada kuadran 1 (tumbuh dan kembangkan) yang artinya BSI Smart memiliki kemampuan internal yang kuat dan eksternal yang tinggi. Dengan demikian, BSI Smart dapat dikelola dengan strategi intensif yang terdiri dari penetrasi pasar melalui promosi, pengembangan pasar dengan memperluas jaringan kerjasama dalam rangka peningkatan jumlah agen, dan pengembangan produk dengan meningkatkan fasilitas transaksi.

Hasil Analisis SWOT

Tabel 3.3 Hasil Matriks SWOT

Internal	<u>Strength (S)</u>	<u>Weakness (W)</u>
	1. BSI Smart merupakan Laku Pandai syariah pertama di Indonesia	1. Fitur layanan transaksi dengan EDC belum lengkap



<p>Eksternal</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. BSI Smart dapat memberikan pelayanan seperti ATM 3. Adanya <i>fee</i> bagi agen sebagai pendapatan tambahan diluar usaha utama 4. Pemberian hadiah bagi agen yang mencapai target jumlah transaksi 5. Ketersediaan mesin EDC dan jaringan 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Pemahaman produk BSI Smart oleh masyarakat masih belum maksimal 3. Jumlah nasabah BSI yang belum terlalu banyak dibanding bank kompetitor 4. Kurangnya pemantauan agen secara berkala dari pihak bank
<p><u>Opportunity (O)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Potensi peningkatan jumlah unit agen yang masih sangat luas 2. Menjadi media promosi dalam memperkenalkan BSI kepada masyarakat 3. Sarana bagi BSI untuk menjangkau calon nasabah yang posisinya jauh dari kantor bank 4. Mewujudkan <i>Cashless Society</i> seiring meningkatnya minat belanja <i>online</i> 5. Meningkatkan inklusi dan literasi keuangan syariah di Indonesia 	<p>Strategi S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertahankan kualitas jaringan transaksi dan perluas kerjasama dengan koperasi pesantren (S1, S2, S5, O2, O3, O4, O5) 	<p>Strategi W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menerapkan strategi pemasaran <i>above the line</i> (W2, W3, O1, O2)
<p><u>Threat (T)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya pengetahuan agen dalam menggunakan mesin EDC 	<p>Strategi S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsisten dalam memberikan reward bagi agen yang mencapai target 	<p>Strategi W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pengembangan fitur transaksi secara rutin (W1, T2, T6)

2. Persaingan dengan produk keagenan Bank Konvensional 3. <i>Black campaign</i> pada BSI Smart 4. Agen yang stagnan atau tidak berkembang 5. Bermasalahnya jaringan transaksi	jumlah transaksi (S5 – T5)	2. Memberikan pemantauan kepada setiap agen BSI Smart secara intensif dan kontinu (W4, T1) 3. Menerapkan strategi <i>personal selling</i> (W2, T3)
--	----------------------------	---

Sumber : data diolah, 2023

Hasil Analisis QSPMT

Tabel 3.4. Hasil QSPM

Strategi Alternatif	STAS	Peringkat
Pertahankan kualitas jaringan transaksi dan perluas kerjasama dengan koperasi pesantren	6.95	1
Memberikan pemantauan kepada setiap agen BSI Smart secara intensif dan kontinu	6.39	2
Melakukan pengembangan fitur transaksi secara rutin	5.69	3
Menerapkan strategi <i>personal selling</i>	5.68	4
Menerapkan strategi pemasaran <i>above the line</i>	5.40	5
Konsisten dalam memberikan <i>reward</i> bagi agen yang mencapai target jumlah transaksi	5.21	6

(Sumber: Diolah, 2023)

Dari tabel strategi alternatif diatas, Dari perhitungan STAS diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi SO dengan mempertahankan kualitas jaringan transaksi dan perluas kerjasama dengan koperasi pesantren, mendapatkan nilai STAS yang paling tinggi yaitu sebesar 6.95. Penerapan 6 strategi berdasarkan prioritas guna tumbuh dan mengembangkan smart BSI untuk dikelola saat ini dan masa depan.

4. KESIMPULAN

Hasil dari analisis lingkungan internal pada BSI Smart terdiri dari faktor Sumber Daya Manusia (SDM), pemasaran, operasional, dan keuangan. Hasil dari analisis lingkungan eksternal pada BSI Smart terdiri dari faktor pesaing, agen dan nasabah, lingkungan sosial, serta teknologi. Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, peneliti menyimpulkan hasil pengamatan ke dalam matriks IFE dan EFE. Dari analisis matriks IFE dan EFE kemudian dapat menghasilkan matriks IE, dimana skor matriks IFE berada pada sumbu x dan skor matriks EFE pada sumbu y. Hasil dari matriks IE ini menunjukkan bahwa

produk BSI Smart berada pada kuadran 1 yang artinya produk BSI Smart berada pada posisi tumbuh dan perlu dikembangkan sehingga perlu dikelola dengan strategi intensif. Analisis matriks SWOT yang kemudian diurutkan berdasarkan prioritas berdasarkan hasil analisis QSPM. Strategi tersebut yaitu:

1. Pertahankan kualitas jaringan transaksi dan perluas kerjasama dengan koperasi pesantren. Dengan nilai STAS sebesar 6.95.
2. Memberikan pemantauan kepada setiap agen BSI Smart secara intensif dan kontinu. Dengan nilai STAS sebesar 6.39.
3. Melakukan pengembangan fitur transaksi secara rutin. Dengan nilai STAS sebesar 5.69.
4. Menerapkan strategi *personal selling*. Dengan nilai STAS sebesar 5.68.
5. Menerapkan strategi pemasaran *above the line*. Dengan nilai STAS sebesar 5.40.
6. Konsisten dalam memberikan *reward* bagi agen yang mencapai target jumlah transaksi. Dengan nilai STAS sebesar 5.21.

5. REFERENSI

- Agus Marimin, A. H. R., & Nur, F. (2017). Perkembangan Bank Syariah Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 1(02), 75–87. <https://doi.org/10.29040/jiei.v1i02.30>
- Akins, R. B., Tolson, H., & Cole, B. R. (2005). Stability of response characteristics of a Delphi panel: Application of bootstrap data expansion. *BMC Medical Research Methodology*, 5(February 2005). <https://doi.org/10.1186/1471-2288-5-37>
- Andrianto, & Firmansyah, M. A. (2019). Manajemen Bank Syariah (Implementasi Teori dan Praktek). In CV. Penerbit Qiara Media.
- Bank Rakyat Indonesia. (2022). *10 Capaian Prestasi BRI di 2022 & Strategi Hadapi 2023*. <https://www.bri.co.id/web/guest/detail-news?urlTitle=10-capaian-prestasi-bri-di-2022-strategi-hadapi-2023>
- BSI. (2022). *BSI Smart Agent*. [Www.Bankbsi.Co.Id. https://www.bankbsi.co.id/produk&layanan/produk/1618199550bsi-smart-agent](https://www.bankbsi.co.id/produk&layanan/produk/1618199550bsi-smart-agent)
- Fathoni, M. A., & Rohim, A. N. (2019). Peran pesantren dalam pemberdayaan ekonomi umat di Indonesia. *CIMAE: Conference on Islamic Management, Accounting, and Economics*, 2, 133–140. <https://journal.uui.ac.id/CIMAE/article/view/12766/9450>
- Fred R. David, F. R. D. (2015). *Strategic Management Concepts and Cases* (15th ed.). Pearson. <http://http/www.pearsonmylabandmastering.com>
- Guiltinan, J. . (1994). *Strategi dan Program Manajemen Pemasaran*. Erlangga.
- Gunawan, A. (2022). *Monograf Pengukuran Literasi Keuangan Syariah dan Literasi Keuangan* (M. Arifin (ed.)). Umsu Press.
- Hallowell, M. R., & Gambatese, J. A. (2010). Qualitative Research: Application of the Delphi Method to CEM Research. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(1), 99–107. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0000137](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0000137)
- Hasan, M., Le, T., & Hoque, A. (2021). How Does Financial Literacy Impact on Inclusive Finance? *Financial Innovation*, 7(1), 23. <https://doi.org/10.1186/s40854-021-00259-9>
- Huda, N., & Heykal, M. (2010). *Lembaga Keuangan Islam*. Prenada Media Group. https://books.google.co.id/books?id=mo9ADwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_book_other_versions_r&cad=4#v=onepage&q&f=false
- IDX Channel. (2022). *BSI Siapkan Kas Rp15,57 Triliun Jelang Libur Nataru*. <https://www.idxchannel.com/banking/bsi-siapkan-kas-rp1557-triliun-jelang-libur-nataru/all>

- IDX Channel. (2023). *Jumlah BNI Agen46 Tembus 165 Ribu Orang, Naik 10,7 Persen per September 2022*. <https://www.idxchannel.com/banking/jumlah-bni-agen46-tembus-165-ribu-orang-naik-107-persen-per-september-2022>
- Kasmir. (2018). *Dasar-Dasar Perbankan*. Rajawali Pers.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Principles of Marketing, Seventeenth Edition. In *Pearson*.
- Mirzakhani, A., Turró, M., & Behzadfar, M. (2021). Sustainable regeneration strategies for the historical city centers of Iran using SWOT and QSPM models. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-02-2021-0022>
- Nurnasrina, & Putra, P. A. (2017). Kegiatan Usaha Bank Syariah. In *Pembiayaan Bank Syariah* (Issue January 2017). Kalimedia.
- OJK. (2015). *Laku Pandai*. www.ojk.go.id. <https://www.ojk.go.id/id/Pages/Laku-Pandai.aspx>
- OJK. (2017). *Prinsip dan Konsep Dasar Perbankan Syariah*. www.ojk.go.id. <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/tentang-syariah/Pages/Prinsip-dan-Konsep-PB-Syariah.aspx>
- OJK. (2020a). *Bulan Inklusi Keuangan: Wujudkan Akses Keuangan Untuk Semua*. www.ojk.go.id. <https://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/CMS/Article/10532>
- OJK. (2020b). Survei nasional literasi dan inklusi keuangan. In *Survey Report*. www.ojk.go.id
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2003). *Strategic management: formulation, implementation, and control*. McGraw-Hill/Irwin.
- Rangkuti, F. (2006). *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- The World Bank. (2022). *Financial Inclusion*. www.worldbank.org. <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview>
- Wardana, I. M., Sukaatmadja, I. P. G., & Setini, M. (2022). Formulation of Business Strategies to Improve Business Performance by SWOT and SQSPM Approach in Era Pandemic: A Study on Culinary MSMEs. *Quality - Access to Success*, 23(188), 47–55. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.188.07>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability* (13th ed.). Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Wiroso. (2007). *Produk perbankan syariah*.
- Yam, J. H. (2020). *Manajemen Strategi Konsep & Implementasi*. CV Nas Media Pustaka.
- Yousuf, M. I. (2007). Using experts' opinions through Delphi technique. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 12(4). <https://doi.org/10.7275/rrph-t210>
- Zulkarnain, A., Wahyuningtias, D., & Putranto, T. S. (2018). Analysis of IFE, EFE and QSPM matrix on business development strategy. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 126(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/126/1/012062>