

# Analisis perbandingan rencana strategis antar perbankan syariah: Studi kasus pada Bank Bukopin Syariah, Bank Victoria Syariah, Bank Panin Dubai Syariah

Novi Kholifatul Mustaqfiroh<sup>1\*</sup>, Lailatul Izzah Sonia<sup>2</sup>, Nurul Hidayah<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Program Studi Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
e-mail: \*210503110102@student.uin-malang.ac.id

## Kata Kunci:

lembaga keuangan bank;  
perbankan; Bank Syariah;  
rencana strategi; analisis  
swot

## Keywords:

bank financial; institutions;  
banking; Islamic Banking;  
swot analysis

## ABSTRAK

Bank adalah lembaga komersial yang menghimpun uang rakyat untuk ditabung dan menyalurkannya kepada masyarakat melalui kredit dan/atau cara lain untuk meningkatkan taraf hidup orang banyak. Layanan perbankan dibagi menjadi dua kategori: layanan perbankan tradisional dan layanan perbankan syariah. Manajemen strategis adalah serangkaian aktivitas dan proses berkelanjutan yang digunakan organisasi untuk secara sistematis mengoordinasikan dan menyelaraskan sumber daya dan tindakan berdasarkan misi, visi, dan strategi mereka. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan encaana strategis yang dimiliki Bank Bukopin Syariah, Bank Victoria Syariah dan Bank Panin Dubai Syariah. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan jenis kajian pustaka. Penelitian ini menemukan perbedaan rencana strategis dari ketiga bank syariah tersebut baik secara jangka Panjang, jangka pendek dan pada analisis SWOT.

## ABSTRACT

Banks are commercial institutions that collect people's money for savings and distribute it to the community through credit and/or other means to improve the standard of living of many people. People's banking services are divided into two categories: traditional banking services and sharia banking services. Strategic management is an ongoing set of activities and processes that organizations use to systematically coordinate and align resources and actions based on their mission, vision, and strategy. This research aims to determine the differences in strategic plans owned by Bank Bukopin Syariah, Bank Victoria Syariah and Bank Panin Dubai Syariah. This research uses a qualitative descriptive method with a literature review type. This research found differences in the strategic plans of the three Islamic banks both long term, short term and in SWOT analysis.

## Pendahuluan

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Perbankan Nomor 7 Tahun 1992. Bank adalah lembaga komersial yang menghimpun uang rakyat untuk ditabung dan menyalurkannya kepada masyarakat melalui kredit dan/atau cara lain untuk meningkatkan taraf hidup orang banyak. rakyat Layanan perbankan dibagi menjadi dua kategori: layanan perbankan tradisional dan layanan perbankan syariah (Nurhayati, Nurpratama dan Yudianto, n.d.).

UU No. Pada tanggal 21 setiap tahunnya, Bank Syariah Bab 1, Pasal 1, dan Ayat 7 menyatakan bahwa Bank Syariah adalah bank yang kegiatan usahanya menurut jenisnya sesuai dengan prinsip syariah. termasuk bank komersial Islam dan bank keuangan Islam



This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

populer. Bukti berkembangnya sistem perbankan syariah adalah dengan bergabungnya tiga bank syariah, Bank Negara Indonesia Syariah (BNI Syariah), Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRI Syariah), Bank Mandiri Syariah menjadi satu pilar, Bank Syariah Indonesia resmi merger pada bulan Februari. 1 pada tahun 2021 (Nurhayati, Nurmpratama dan Yudianto, n.d.).

Bank Panin Dubai Syariah telah mendapat izin usaha dari Bank Indonesia berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No.11/52/KEP.GBI/DpG/2009 tanggal 6 Oktober 2009 sebagai bank umum Perdagangan berbasis syariah. dan mulai beroperasi sebagai bank umum syariah pada tanggal 2 Desember 2009 (Panin Bank Dubai Syariah n.d.). PT. Bank Victoria Syariah pertama kali didirikan dengan nama PT Bank Swaguna berdasarkan Undang-undang Nomor 9 Tahun 15 April 1966. Undang-undang ini kemudian diubah dengan Undang-Undang Perubahan Nomor 4 Tahun 5 September 1967. Selanjutnya PT Bank Swaguna berganti nama menjadi PT Victoria Syariah Bank berdasarkan berdasarkan Akta Keputusan Pemegang Saham No. 5 tanggal 6 Agustus 2009, diajukan di hadapan Erni Rohainin SH, MBA, Notaris Daerah Khusus Ibukota Jakarta, yang berkantor pusat di Jakarta Selatan (Victoria Syariah Bank n.d.). Pada tahun 2008, setelah mendapat izin usaha bank umum yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah melalui Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 10/69/KEP.GBI/DpG/2008 tanggal 27 Oktober 2008 tentang penerbitan izin untuk mengubah aktivitas komersial. operasional bank tradisional. untuk bank syariah dan berganti nama menjadi PT Bank Persyarikatan Indonesia menjadi PT Bank Syariah Bukopin resmi beroperasi pada tanggal 9 Desember 2008, kegiatan operasional perusahaan dibuka secara resmi oleh Bapak M. Jusuf Kalla, Wakil Presiden Republik Indonesia. Indonesia selama periode 2004-2009 (Bank Bukopin Syariah n.d.).

Dalam pembahasan kali ini kita akan melihat lembaga perbankan syariah di Indonesia, khususnya Bank Syariah Panin Dubal, Bank Victoria Syariah dan Bank Bukopin Syariah. Penelitian ini berfokus pada perbedaan rencana strategis tiga lembaga perbankan syariah. Tujuan artikel ini adalah untuk mengetahui rencana ketiga bank tersebut dan menarik kesimpulan mengenai perbedaan rencana strategis ketiga lembaga perbankan syariah tersebut.

## **Kajian Literatur**

Perencanaan strategis digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan mengintegrasikan seluruh area fungsional organisasi dengan memfasilitasi komunikasi antara semua tingkat manajemen.

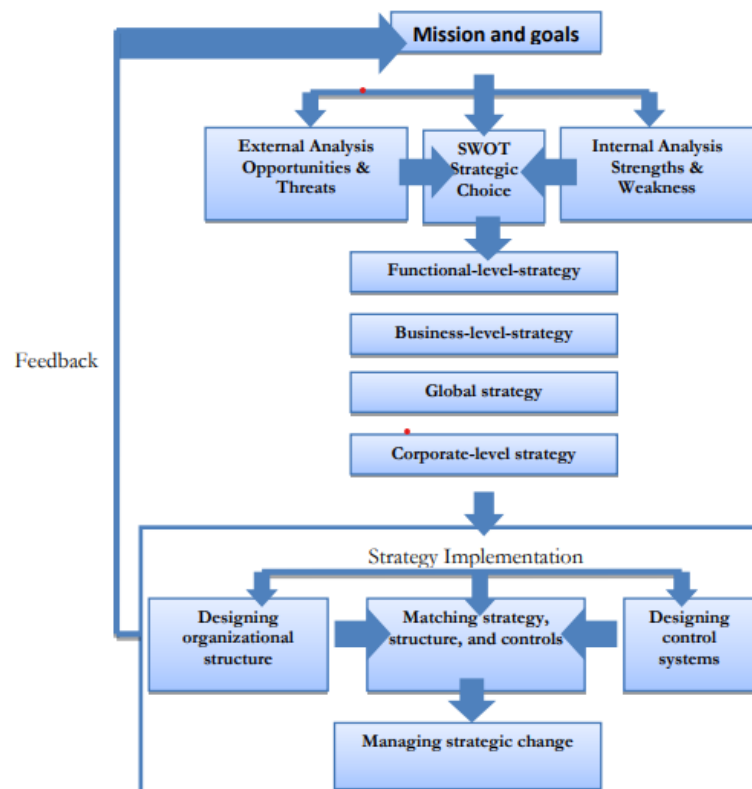
Rencana strategis adalah dokumen yang digunakan untuk mengkomunikasikan tujuan organisasi dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut serta elemen kunci lainnya yang terintegrasi ke dalam organisasi, yang dibuat selama proses perencanaan. Manajemen strategis adalah serangkaian aktivitas dan proses berkelanjutan yang digunakan organisasi untuk secara sistematis mengoordinasikan dan menyelaraskan sumber daya dan tindakan berdasarkan misi, visi, dan strategi mereka. Kegiatan manajemen strategis mengubah bentuk perencanaan statis menjadi suatu sistem yang menjamin efektivitas strategis dan memberikan umpan balik untuk pengambilan keputusan, sekaligus memungkinkan rencana untuk terlibat dan

berkembang seiring dengan perubahan kebutuhan dan keadaan lainnya. Implementasi strategi pada dasarnya identik dengan manajemen strategis dan implementasi strategi yang sistematis (Warlizasusi, n.d.).

Manajemen strategis adalah proses berkelanjutan dari analisis strategis, penciptaan, implementasi dan pemantauan strategi yang digunakan oleh suatu bisnis dengan tujuan mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Manajemen strategis bukan tentang memprediksi masa depan tetapi tentang mempersiapkan masa depan dan mengetahui langkah-langkah apa yang akan diambil perusahaan untuk melaksanakan rencana strategisnya dan mendapatkan keunggulan kompetitif (Blatstein, 2012).

Komponen utama proses perencanaan strategis dapat diuraikan sebagai berikut:

**Gambar1.1** Mission and goals



## Metode penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan jenis kajian pustaka. Studi kepustakaan merupakan suatu metode yang dilakukan dengan cara mengumpulkan artikel-artikel ilmiah yang berkaitan dengan *analisis data*. Artikel ini dilakukan dengan menggabungkan penelitian deskriptif dan kualitatif. Artikel ini juga menyediakan data yang asli atau diproses lebih lanjut. Sumber utama yang digunakan dalam artikel ini adalah karya ilmiah terdahulu yang berkaitan dengan *analisis rencana strategis*, seperti buku bank, artikel jurnal, dan karya tulis terkait lainnya (Ridwan et al. 2021). Mengenai penelitian dalam artikel ini, deskriptif kualitatif adalah istilah yang digunakan dalam penelitian metode kualitatif untuk penelitian yang bersifat deskriptif.

Jenis penelitian ini sering digunakan dalam konteks peristiwa atau fenomena sosial (Yuliani 2018).

Penelitian kualitatif didasarkan pada filosofi post-positivisme, karena digunakan dalam kaitannya dengan objek alam. Metode kualitatif tidak menggunakan data statistik tetapi mengumpulkan data yang kemudian dianalisis diinterpretasikan (Anggito and Setiawan, n.d.). Deskriptif kualitatif digunakan untuk memusatkan perhatian pada hasil menjawab pertanyaan peneliti terkait siapa, apa, di mana, dan bagaimana peristiwa itu terjadi hingga dikaji secara mendalam oleh penelitian sebelumnya (Yuliani 2018). Metode kualitatif deskriptif ini mengharuskan peneliti untuk mendeskripsikan suatu objek, peristiwa, atau konteks sosial yang akan dibahas dalam penelitiannya. Dalam penulisan kualitatif memuat kutipan data atau peristiwa yang terjadi di lapangan (Anggito and Setiawan, n.d.).

Data yang digunakan bersifat sekunder yang diambil dari Buku Laporan Tahunan Bank Bukopin Syariah, Laporan Tahunan Bank Victoria Syariah, dan Laporan Keberlanjutan Bank Panin Dubai Syariah tahun 2022. Analisis data yang digunakan adalah analisis data deskriptif kualitatif. Dalam analisisnya penulis harus mengamati yang kemudian hasil dari analisisnya diinterpretasikan dalam tulisannya.

## Pembahasan

Dalam hasil dan pembahasan mengenai analisis perbandingan strategi dilakukan berdasarkan jangka waktu antara Bank Bukopin Syariah, Bank Victoria Syariah, dan Bank Panin Dubai Syariah. Maka, penulis akan membandingkan dan mengevaluasi dari ketiga bank tersebut dalam menghadapi tantangan atau peluang pasar perbankan syariah. Analisis ini mampu memberikan wawasan terkait sejauh mana strategi yang dilakukan masing-masing bank dan sejauh mana bank itu berhasil dalam merespon perubahan lingkungan di dunia bisnis serta kebutuhan kepada nasabah. Adapun rencana strategi menurut jangka waktu pada tahun 2022 pada Bank Bukopin Syariah, Bank Victoria Syariah, dan Bank Panin Dubai Syariah.

## Strategi Bank

**Tabel 1.** Strategi Bank

	Bank Bukopin Syariah	Bank Victoria Syariah	Bank Panin Dubai Syariah
Strategi Jangka Panjang	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sinergi membangun negeri dalam mewujudkan industri jasa Keuangan Syariah yang tumbuh dan berkelanjutan, berkeadilan, serta memberikan kontribusi bagi perekonomian Nasional dan stabilitas system keuangan menuju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan pembenahan melalui perbaikan proses tata kelola yang baik (GCG) pada semua fungsi bisnis, operasional,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengembangan Produk dan/ jasa keuangan berkelanjutan termasuk peningkatan portofolio pembiayaan, investasi atau penempatan</li> </ul>

	terwujudnya Indonesia sebagai pusat Keuangan Syariah dunia.	<p>serta peningkatan kualitas layanan kepada nasabah dengan menghadirkan inovasi-inovasi digital yang memudahkan transaksi perbankan agar memberikan kepuasan dan kepercayaan kepada nasabah serta menjaga keberlangsungan bisnis bank secara berkelanjutan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperbanyak jaringan kantor cabang di beberapa daerah strategis untuk meningkatkan penetrasi pasar.</li> </ul>	<p>pada instrument keuangan atau proyek yang sejalan dengan penerapan keuangan berkelanjutan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan kapasitas intern bank yang mampu mendukung pencapaian prioritas dan penerapan keuangan berkelanjutan.</li> <li>• Penyesuaian organisasi, manajemen risiko, tata kelola, dan/atau standar prosedur operasional (standard operating procedure) Bank yang sesuai dengan prinsip penerapan Keuangan Berkelanjutan.</li> </ul>
Rencana Jangka Pendek	<p>Strategi Likuiditas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memacu porsi CASA dalam komposisi dana pihak ketiga dengan melakukan inovasi pada program penjualan produk CASA, dengan menargetkan pasar Amal usaha Muhammadiyah, sekolah kampus, rumah sakit, serta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kinerja dan pertumbuhan aset berkualitas yang ramah dan peduli lingkungan melalui diversifikasi produk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kapasitas tentang keuangan keberlanjutan bagi pengurus, para pegawai di tingkat manajerial/pengambil keputusan dalam Bank, terutama</li> </ul>

	<p>nasabah yang mendapat fasilitas pembiayaan Bank.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengoptimalkan peran mitra investasi Badan Pengelola Keuangan Haji dalam pengelolaan dana haji.</li> <li>• Melaksanakan program Bebas Tarik Tunai di berbagai ATM untuk nasabah baru dan nasabah tiering penempatan dana.</li> <li>• Pembagian klasifikasi nasabah berdasarkan utilisasi produk dan jumlah penempatan dana untuk penetapan layanan dan biaya.</li> <li>• Pemasaran agresif untuk layanan BISA Mobile dan BISA Cash Management sebagai bagian dari nasabah baru.</li> <li>• Program penjualan melalui pelaksanaan acquisition race bagi karyawan dan pemasar produk.</li> <li>• Strategi Pengelolaan Aset Portofolio</li> <li>• Akuisisi nasabah AUM yang bergerak di bidang Pendidikan dan Kesehatan melalui pembiayaan dengan bagi hasil, layanan virtual account, cash management, dan system operasional pendukung nasabah.</li> <li>• Mengakuisi surrounding business AUM sebagai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengoptimalkan DPK dengan mempertimbangkan keseimbangan likuiditas.</li> <li>• Mendayagunakan teknologi system informasi, baik dalam hal pemberian informasi kepada para stakeholder maupun pelayanan terhadap nasabah.</li> <li>• Melaksanakan transformasi budaya kerja perusahaan yang berkelanjutan</li> <li>• Berupaya untuk melakukan penyesuaian standar remunerasi agar memiliki posisi yang lebih baik dari market, dengan mempertimbangkan pada kondisi internal perseroan dan menyesuaikan dengan kondisi pasar/industry.</li> </ul>	<p>pelatihan kepada beberapa pegawai Bank dalam program Train the Trainer (TTT).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan program peningkatan kapasitas manajemen risiko terkait analisis pembiayaan bagi sektor usaha yang memiliki resiko sosial dan lingkungan hidup yang tinggi.</li> <li>• Menyesuaikan Kebijakan Umum Pembiayaan Bank dengan mencantumkan dengan jelas sektor-sektor usaha berkelanjutan yang dapat dibiayai.</li> <li>• Mengkinikan System Operation and Procedure (SOP) bidang pembiayaan Bank yang dapat mendukung pelaksanaan dan pencapaian tujuan Keuangan Berkelanjutan.</li> </ul>
--	---	--	---

	<p>peningkatan posisi rentabilitas Bank melalui penjualan produk pembiayaan consumer dan fasilitas pembiayaan bagi supplier dan kontraktor AUM.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemasaran produk pembiayaan pada tagihan BPJS rumah sakit yang terdaftar dan memiliki track record yang baik dengan Bank.</li> <li>• Memperluas pemasaran produk dan jasa di bidang sektor Pendidikan dan Kesehatan agar menghasilkan portofolio yang sehat, berkualitas dan menguntungkan.</li> <li>• Pemasaran produk konsumen yang bekerja sama dengan developer, pemerintah, lembaga fintech syariah dan agen pemasaran.</li> <li>• Memasarkan tiket seharga Rp 5 miliar ke bawah dan RAC yang ketat pada pembiayaan UKM.</li> <li>• Memulai menggunakan mesin peratingan pembiayaan dan scoring model.</li> <li>• Menetapkan cadangan kerugian dalam profit risiko kredit portofolio pembiayaan.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjalankan program internal Bank dalam menerkan keuangan berkelanjutan, seperti penghematan penggunaan kertas, pembatasan penggunaan air minum plastic, dan Langkah lain yang sesuai dengan rekomendasi Sektor Prioritas Keuangan Jasa Berkelanjutan yang sudah sesuai dengan ketentuan OJK.</li> </ul>
--	---	--	---

**Sumber:** Laporan Keuangan Tahunan tahun 2022, Laporan Keberlanjutan tahun 2022

### ***Jangka Panjang***

Dari hasil tabel di atas menunjukkan bahwa disetiap masing-masing bank memiliki strategi atau rencana yang berbeda-beda. Jangka Panjang dalam Bank Bukopin Syariah yaitu mewujudkan negara Indonesia menjadi pusat Keuangan Syariah di Dunia dengan tumbuh, berkelanjutan dan berkeadilan. Strategi jangka panjang pada Bank Victoria Syariah yaitu mereka menguatamakan perbaikan tata kelola system dengan terus menumbuhkan inovasi-inovasi baru. Sehingga dengan system digital, nasabah bisa bertransaksi lebih mudah dan hal itu membuat kualitas layanan nasabah meningkat karena dengan adanya kepuasan dan kepercayaan nasabah terhadap bank tersebut. Dan perusahaan mereka juga ingin menyebar luaskan kantor cabang perbankan mereka di berbagai daerah yang strategis agar mampu meningkatkan penetrasi pasar.

Pada perencanaan jangka panjang Bank Dubai Syariah yaitu mereka mengembangkan produk yang sudah ada dengan meningkatkan portofolio pembiayaan atau investasi agar sejalan dengan penerapan system keuangan secara berkelanjutan. Serta menyesuaikan perusahaan tersebut ke dalam fungsi manajemen resiko, tata kelola atau SOP bank yang sesuai dengan Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa perencanaan Jangka Panjang yang dilakukan pada ketiga bank memiliki perbedaan dalam menjalankan bisnisnya. Bank Bukopin Syariah memiliki rencana ingin menjadi Lembaga Keuangan Syariah Dunia secara berkelanjutan dan adil. Pada Bank Victoria Syariah focus pada perbaikan tata kelola system dan melakukan inovasi-inovasi baru agar kualitas layanan dan kepercayaan nasabah meningkat. Sedangkan pada Bank Panin Dubai Syariah mengembangkan produknya dan peningkatan portofolio pada layanan pembiayaan maupun investasi, serta melakukan SOP sesuai dengan Lembaga Otoritas Jasa Keuangan.

### ***Jangka Pendek***

Perencanaan jangka pendek pada Bank Bukopin Syariah terdapat dua kebijakan yaitu strategi likuiditas dan strategi pengelolaan aset portofolio. Strategi likuiditas pada Bank Bukopin Syariah seperti pertama melakukan inovasi pada penjualan produk CASA yang menargetkan kepada AUM, sekolah, kampus, rumah sakit, ataupun nasabah. Kedua mengoptimalkan peran BPKH, ketiga program bebas Tarik tunai kepada nasabah baru dari pada ATM manapun, keempat pembagian klasifikasi pada nasabah bank untuk menetapkan biaya dan layanan, kelima melayani BISA Mobile dan BISA Cash Management pada pemasaran agresif. dan yang terakhir melakukan program penjualan dan akuisisi nasabah dengan program acquisition race. Pada perencanaan Strategi Pengelolaan Aset Portofolio Bank Bukopin Syariah, antara lain pertama akuisisi AUM yang bergerak dalam bidang Pendidikan dan Kesehatan melalui pembiayaan system bagi hasil dan system operasional pendukung nasabah. Kedua melakukan penjualan produk pembiayaan konsumen dengan megakuisisi surrounding business AUM. Ketiga melakukan pemasaran produk pembiayaan tagihan BPJS rumah sakit yang sudah terdaftar. Keempat memperluas pemasaran produk agar menghasilkan portofolio yang sehat dan menguntungkan. Kelima pemasaran produk melakukan kerja sama dengan developer, pemerintah atau Lembaga syariah dan agen pemasaran. Keenam Melakukan pembiayaan UKM dengan harga tiket Rp 5 miliar pada jasa pemasaran. Keenam



Review/back test RAC, scoring model mulai menggunakan mesin perantingan pembiayaan. Kedelapan dengan menetapkan cadangan kerugian pada profil risiko kredit pembiayaan.

Pada rencana jangka pendek Bank Victoria Syariah fokus terhadap versifikasi produk agar kinerja dan pertumbuhan aset memiliki kualitas yang ramah dan peduli lingkungan, mampu mempertimbangkan keseimbangan likuiditas, dan memberikan informasi yang baik kepada stakeholder maupun pelayanan kepada nasabah. Serta menyesuaikan kondisi pasar dengan standar remunerasi agar posisinya lebih baik dari market.

Kemudian pada perencanaan jangka pendek Bank Dubai Syariah yaitu melaksanakan pelatihan program Train the Trainer (TTT) kepada beberapa pegawai bank guna meningkatkan kapasitas mengenai keuangan serta manajemen resiko terkait analisis pembiayaan bagi sektor usaha yang memiliki resiko sosial dan lingkungan hidup tinggi. Rencana lain juga melaksanakan SOP pada pembiayaan Bank agar mampu mencapai tujuan keuangan berkelanjutan dengan baik dan melakukan program internal bank dalam menerkan keuangan yang berkelanjutan sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan oleh OJK.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa rencana jangka pendek pada Bank Bukopin Syariah dibagi menjadi dua bagian yaitu pada strategi likuiditas dan pengelolaan aset portofolio, sedangkan rencana jangka pendek pada Bank Victoria dan bank Panin Dubai Syariah sama-sama berfokus pada isu yang terjadi di lingkungan sosial, dan bagaimana pentingnya dalam manajemen resiko operasional kedua bank tersebut. Sehingga kedua bank tersebut berupaya untuk menjadikan kinerja keuangan berkelanjutan apakah sudah melaksanakan kepatuhan sesuai dengan ketentuan yang berlaku atau belum.

### **Analisis Ruang Lingkup Internal**

Setelah melakukan analisis selanjutnya adalah mensintesis faktor internal. Pembuatan bagan mencakup mengidentifikasi faktor-faktor yang mewakili kekuatan dan kelemahan. Analisis lingkungan internal dilakukan melalui analisis fungsional dan dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perbankan. Analisis ruang lingkup internal meliputi kekuatan dan kelemahan dari ketiga bank syariah tersebut.

### **Analisis Ruang Lingkup Eksternal**

Langkah menganalisis ruang lingkup eksternal dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang mewakili peluang dan ancaman. Sebelumnya ditentukan bobot masing-masing faktor (peluang dan risiko) lebih dulu. Lingkungan makro mencakup kekuatan sosial yang lebih luas yang mempengaruhi semua pelaku dalam lingkungan mikro suatu bisnis dan menciptakan peluang dan ancaman bagi bisnis. Agar tetap mampu bersaing di era syariah saat ini, ketiga bank tersebut perlu mencermati dan mempertimbangkan faktor tersebut.

### **Teknik Analisis**

Teknis analisis yang digunakan pada artikel ini adalah analisis SWOT

**Table 2.** Analisis SWOT

<b>SWOT</b>	<b>Bank Bukopin Syariah</b>	<b>Bank Victoria Syariah</b>	<b>Bank Panin Dubai Syariah</b>
<b>Strenghts (Kekuatan)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daya tawar pemasok yang tinggi</li> <li>• Daya tawar pelanggan/pembeli yang tinggi</li> <li>• Pemantauan operasional ketat</li> <li>• Teknologi peralihan label multi-protokol (MPLS) dan kondisi keuangan yang kuat</li> <li>• Tabungan berjangka dengan potensi bagi hasil yang kompetitif</li> <li>• Sistem kontrak memberikan ketenangan pikiran kepada konsumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kondisi keuangan yang sehat</li> <li>• Nasabah lama</li> <li>• Layanan perbankan syariah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjadikan Bank Panin Dubai Syariah sebagai bank syariah yang sehat</li> <li>• Mampu mengembangkan usaha melalui produk dan layanan unggulan yang berkompetisi dengan produk syariah maupun konvensional.</li> <li>• Unggul dalam pelayanan yang berbasis teknologi informasi secara berkualitas.</li> </ul>
<b>Weaknesess (Kelemahan)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumber daya manusia yang lemah</li> <li>• Pemasaran yang buruk dan cabang yang masih kurang</li> <li>• Kasus korupsi membuat masyarakat khawatir untuk menabung di Bank Bukopin Syariah</li> <li>• Biaya administrasi masih tergolong tinggi</li> <li>• Pendapat negatif masyarakat yang menganggap kata syariah hanya hiasan belaka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggunaan modal dan pendapatan yang tidak efisien</li> <li>• Tingkat efisien yang rendah</li> <li>• BOPO (Biaya Operasional atas Pendapatan Operasional) yang tinggi dibandingkan bank syariah lainnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurangnya pemahaman dan kesadaran bagi seluruh pejabat atau stat internal bank mengenai program keuangan.</li> <li>• Belum mempunyai peraturan yang jelas terkait standar audit lingkungan atau sosial terhadap debitur.</li> <li>• Belum munculnya permintaan produk simpanan terkait keuangan</li> </ul>

			<p>yang berkelanjutan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum terkenalnya keuangan berkelanjutan di kalangan masyarakat apalagi di daerah yang kecil .</li> <li>• Terbatasnya nasabah terkait pemahaman konsep berkelanjutan yang bisa mengakibatkan risiko finansial pada bank dalam menyalurkan pembiayaan.</li> </ul>
Oppurtunities (Peluang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulasi jelas</li> <li>• Perkembangan teknologi internet dan peningkatan daya beli masyarakat</li> <li>• Masyarakat mulai memahami keunggulan perbankan syariah</li> <li>• Tumbuhnya minat terhadap bank syariah di Indonesia</li> <li>• Semakin banyak investor yang mendirikan bank syariah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatnya permintaan terhadap layanan perbankan syariah</li> <li>• Memperluas layanan ke pasar baru</li> <li>• Mengembangkan produk dan layanan baru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan inovasi pada proses pelayanan transaksi nasabah yang efisien dan kompetitif melalui perkembangan teknologi.</li> </ul>
Threats (Ancaman)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ancaman pendatang baru</li> <li>• Tingginya ancaman produk substitusi</li> <li>• Pesaing utama dalam mempromosikan produknya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketatnya persaingan dengan bank barang syariah lainnya</li> <li>• Resesi ekonomi dan krisis keuangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak menghindari pembiayaan pada bidang usaha yang belum memenuhi ketentuan environment/AM</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensitas persaingan</li> <li>• Hukum syariah membolehkan asing berinvestasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan peraturan pemerintah</li> </ul>	DAL yang bisa membahayakan lingkungan pada bank.
--	---	--	--

**Sumber:** Laporan Tahunan tahun 2022, Laporan Keberlanjutan tahun 2022

### **Rekomendasi Strategis**

#### **Bank Bukopin Syariah**

- Meningkatkan Citra Perusahaan dengan adanya kekuatan yang dimiliki seperti memiliki daya tawar yang tinggi, teknologi MPLS dan kondisi keuangan yang kuat, serta adanya sistem kontrak yang membuat tenang para pelanggan
- Meningkatkan sumberdaya manusia dengan memberikan pelatihan untuk memasarkan Bank dengan tepat dan efisien
- Memanfaatkan peluang yang ada untuk mampu bersaing dengan Lembaga perbankan syariah yang lainnya

#### **Bank Victoria Syariah**

- Mempertahankan kondisi keuangan, sehingga mampu mempertahankan nasabah yang sudah bergabung di perbankan ini
- Menekan BOPO (Biaya Operasional atas Pendapatan Operasional) supaya tidak terlalu tinggi
- Dengan meningkatnya keinginan masyarakat terhadap pelayanan perbankan, Bank Victoria Syariah dapat mengembangkan produk dan layanan baru untuk menarik Masyarakat bergabung ke Bank Victoria Syariah

#### **Bank Panin Dubai Syariah**

- Meningkatkan pengembangan usaha melalui produk dan layanan sehingga mampu berkompetisi dengan Lembaga perbankan syariah yang lainnya
- Meningkatkan literasi dan juga kesadaran SDM mengenai program keuangan-keuangan yang dimiliki dan program kedepannya
- Membuat peraturan yang jelas mengenai standart audit lingkungan atau sosial terhadap debitur
- Memunculkan permintaan produk mengenai produk simpanan terkait keuangan yang berkelanjutan
- Menghindari pembiayaan pada bidang usaha yang belum memenuhi ketentuan environment/AMDAL yang dapat membahayakan lingkungan Bank Panin Dubai Syariah

## Kesimpulan

Setiap perbankan memiliki rencana strategi untuk menjalankan operasional yang baik dan sehat didalamnya. Selain itu dengan adanya rencana strategi perbankan dapat menggapai visi dan misi perbankan tersebut, sehingga bisa mengevaluasi kesalahan yang terjadi di waktu sebelumnya. Pada ketiga perbankan diatas didapatkan beberapa kebijakan strategi jangka panjang dan jangka pendek. Pada ketiga bank tersebut didapatkan ketiganya memiliki rencana strategi yang berbeda-beda. Untuk kebijakan strategi jangka panjang pada Bank Bukopin Syariah mereka memiliki rencana untuk menjadi pusat keuangan syariah dunia dengan pertumbuhan perbankan yang signifikan untuk tahun-tahun selanjutnya, selain itu Bukopin Syariah juga memfokuskan inovasi produk dan kepuasan pelayanan nasabah. Untuk Bank Victoria Syariah lebih fokus untuk memperbaiki tata kelola pada sistem dan inovasi baru guna meningkatkan layanan dan kepercayaan nasabah dan juga berusaha meningkatkan penetrasi pasar dengan memperluas kantor-kantor cabang mereka. Sedangkan pada Bank Dubai Syariah rencana strategi yang dirumuskan yaitu mengembangkan produk, meningkatkan portofolio dan investasi, serta mematuhi aturan regulasi dari Otoritas Jasa Keuangan. Yang kedua yaitu strategi jangka pendek pada Bank Bukopin Syariah, dalam strategi ini lebih fokus pada likuiditas atau keuangan perbankan dan pengelolaan aset portofolio serta memperluas pasar kerja sama. Pada Bank Victoria Syariah lebih menekankan pada verifikasi produk, menjaga keseimbangan likuiditas, dan memberikan informasi atau laporan yang baik bagi stakeholder. Sedangkan Bank Dubai Syariah melakukan pelatihan kepada pekerja, mengimplementasikan standart operasional pembiayaan, dan memastikan ketaatan pada aturan yang dibuat oleh OJK.

## Daftar Pustaka

- Anggito, Albi, and Johan Setiawan. n.d. (2018). Metodologi penelitian kualitatif.
- Nurhayati, Hj.Nunung, Meddy Nurpratama, and Agus Yudianto. n.d. Bank dan lembaga keuangan lainnya. Penerbit Linda Bestari.
- Ridwan, Muannif, Suhar Am, Bahrul Ulum, and Fauzi Muhammad. (2021). Pentingnya penerapan literature review pada penelitian ilmiah. Jurnal Masohi 2 (1): 42. <https://doi.org/10.36339/jmas.v2i1.427>.
- Warlizasusi. n.d. (2015). Analisis perencanaan strategis, rencana strategis dan manajemen strategis STAIN curup 2015-2019.
- Yuliani, Wiwin. (2018). "Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif Dalam Perspektif Bimbingan Dan Konseling" 2 (2).
- Bank Bukopin Syariah. Profil Bank Bukopin Syariah. Profil Perusahaan. <https://www.kbbukopinsyariah.com/>.
- Bank Panin Dubai Syariah. Profil Perusahaan Bank Panin Dubai Syariah. <https://paninbanksyariah.co.id/about/profil>.
- Bank Victoria Syariah. Profil Bank Victoria Syariah. *Profil Perusahaan*. <https://bankvictoriasyariah.co.id/>.