



## Analisis Strategi Layanan Syariah Bank Syariah Indonesia KCP Banjarnegara Perspektif VRIO dan PEST

Adibatunnisa Adibatunnisa <sup>1\*</sup>, Zahra Ayu Agustin <sup>2</sup>, Neli Nurul Azizah <sup>3</sup>, Yoiz Shofwa Shafrani <sup>4</sup>

<sup>1-4</sup> UIN Prof. K. H Saifuddin Zuhri Purwokerto, Indonesia

Korespondensi penulis: [224110202047@mhs.uinsaiizu.ac.id](mailto:224110202047@mhs.uinsaiizu.ac.id) \*

**Abstract.** *This study aims to evaluate the sharia financial service strategy of Bank Syariah Indonesia (BSI) Banjarnegara Branch through the VRIO and PEST approaches, in order to identify internal advantages and external dynamics that affect the competitiveness of the institution. Using a qualitative-descriptive method, this study reveals that BSI Banjarnegara has a sustainable competitive advantage through sharia-based products that are difficult to imitate, a wide community network, and a personal service approach. In addition, the results of the PEST analysis show that political support, stable economic conditions, and the level of community religiosity are great opportunities for the growth of sharia finance in the region, although the level of digital technology adoption is still a challenge. The strategy of strengthening digitalization, education of sharia financial literacy, and product innovation such as Cicil Emas are the main keys in responding to market challenges and increasing financial inclusion. Thus, the results of this study provide a strategic direction for the development of sustainable and adaptive sharia services to changes in the business environment.*

**Keywords:** BSI Banjarnegara, competitive strategy, PEST, sharia finance, VRIO

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi layanan keuangan syariah Bank Syariah Indonesia (BSI) Cabang Banjarnegara melalui pendekatan VRIO dan PEST, guna mengidentifikasi keunggulan internal serta dinamika eksternal yang memengaruhi daya saing lembaga. Dengan metode kualitatif-deskriptif, penelitian ini mengungkap bahwa BSI Banjarnegara memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui produk berbasis syariah yang sulit ditiru, jaringan komunitas yang luas, dan pendekatan layanan personal. Selain itu, hasil analisis PEST menunjukkan bahwa dukungan politik, kondisi ekonomi yang stabil, serta tingkat religiositas masyarakat menjadi peluang besar bagi pertumbuhan keuangan syariah di wilayah tersebut, meskipun tingkat adopsi teknologi digital masih menjadi tantangan. Strategi penguatan digitalisasi, edukasi literasi keuangan syariah, serta inovasi produk seperti Cicil Emas menjadi kunci utama dalam menjawab tantangan pasar dan meningkatkan inklusi keuangan. Dengan demikian, hasil studi ini memberikan arah strategis bagi pengembangan layanan syariah yang berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

**Kata kunci:** BSI Banjarnegara, keuangan syariah, PEST, VRIO, strategi kompetitif

### 1. LATAR BELAKANG

Dalam dekade terakhir, sektor perbankan syariah di Indonesia mengalami perkembangan yang menggembirakan. Data dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat bahwa hingga akhir 2023, proporsi aset perbankan syariah mencapai 7,12% dari keseluruhan aset perbankan nasional. Berikut ini terdapat data aset Bank Syariah Terbesar di Indonesia periode 2022-2023. (Rusmini & Cahyono, 2023)



**Gambar 1 Total Aset Bank Syariah terbanyak di Indonesia tahun 2024**

*Sumber : GoodStats*

Dari gambar diatas menunjukan angka tahun ini meningkat dibandingkan tahun sebelumnya (6,59% di tahun 2022). Total aset perbankan syariah yang melampaui Rp 800 triliun mengindikasikan potensi besar untuk kemajuan layanan keuangan berbasis syariah. Bank Syariah Indonesia (BSI), yang terbentuk dari penggabungan bank BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri, kini menjadi penghimpunan dana syariah terbesar di Indonesia dengan total aset lebih dari Rp 300 triliun per Desember 2024. Jaringan operasional BSI tersebar luas di berbagai wilayah Indonesia, termasuk area yang menjanjikan seperti Kabupaten Banjarnegara, Jawa Tengah.(Yanto, 2022)

Data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2023 menunjukkan bahwa penduduk Banjarnegara berjumlah lebih dari 990.000 jiwa, dengan mayoritas (lebih dari 98%) beragama Islam, menjadikannya target pasar yang strategis untuk pengembangan layanan keuangan syariah. Akan tetapi, di tengah potensi pasar yang besar ini, BSI Banjarnegara menghadapi kendala dalam meningkatkan tingkat inklusi dan pemahaman masyarakat terhadap keuangan syariah. Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan (SNLIK) OJK tahun 2022 menunjukkan bahwa tingkat pemahaman keuangan syariah secara nasional masih rendah, yaitu 9,14%, dan tingkat penggunaan produk keuangan syariah baru mencapai 12,12%. (Farhan et al., 2023)

Dalam menghadapi perubahan pasar dan lingkungan eksternal, BSI Banjarnegara perlu secara rutin mengevaluasi strateginya. Dua metode analisis yang relevan untuk tujuan ini adalah VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) dan PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi) (Maheswari & Rudito, 2023).. Artikel ini mengkaji bagaimana kedua alat tersebut diterapkan untuk menilai keunggulan kompetitif dan kesiapan strategi BSI Banjarnegara dalam menyediakan layanan keuangan syariah. Melalui pendekatan analisis berbasis data, penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan strategis bagi BSI Banjarnegara dalam mengembangkan layanan keuangan syariah secara berkelanjutan dan kompetitif. Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Menganalisis kekuatan internal BSI Banjarnegara menggunakan kerangka VRIO. (2) Mengidentifikasi pengaruh faktor-faktor eksternal terhadap BSI Banjarnegara melalui kerangka PEST. (3) Merumuskan rekomendasi strategi bagi BSI Banjarnegara untuk meningkatkan kinerja layanan keuangan syariah. (Beno et al., 2022)

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **BSI KCP Banjarnegara**

BSI merupakan bank terbesar berbasis syariah di Indonesia yang lahir dari penggabungan tiga bank syariah milik negara. Sejak resmi beroperasi sebagai satu entitas pada tahun 2021, BSI terus memperluas jangkauan pelayanannya hingga ke daerah-daerah, termasuk di Kabupaten Banjarnegara, Jawa Tengah (Suganda et al., 2023). Kantor Cabang Pembantu (KCP) BSI Banjarnegara beroperasi dalam konteks masyarakat dengan karakteristik religius yang kuat, yang menjadi potensi besar bagi tumbuhnya layanan keuangan berbasis syariah.

BSI Kantor Cabang Pembantu (KCP) Banjarnegara berperan sebagai representasi layanan perbankan syariah di tingkat lokal. Berkat posisinya yang strategis secara geografis dan pertumbuhan ekonomi daerah yang berkelanjutan, kantor cabang ini memiliki potensi signifikan untuk mengembangkan berbagai produk syariah, baik dalam hal pengumpulan dana (*funding*) maupun penyaluran dana (*financing*) (Farhan et al., 2023). Meskipun demikian, kantor cabang ini juga menghadapi kendala berupa tingkat pemahaman masyarakat terhadap keuangan syariah yang masih terbatas serta pemanfaatan teknologi digital yang belum maksimal. (Maghfiro & Budianto, 2024)

Penelitian ini didasarkan pada pemikiran bahwa performa kantor cabang di tingkat daerah, seperti BSI Banjarnegara, sangat dipengaruhi oleh seberapa jelas strategi layanannya dan kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan setempat.

## **Strategi Layanan Syariah**

Strategi layanan syariah merupakan cara bank menyusun dan menjalankan aktivitas layanan kepada nasabah dengan tetap mengedepankan prinsip-prinsip Islam. Tidak cukup hanya menjual produk tanpa bunga (riba), bank juga dituntut untuk menghadirkan nilai kemanfaatan dan keadilan dalam setiap layanannya. Hal ini meliputi jenis akad yang digunakan, cara pelayanan konsumen, hingga pendekatan edukasi kepada masyarakat. (Syariah, n.d.)

Dalam konteks BSI Banjarnegara, strategi layanan yang efektif adalah strategi yang mampu membangun kedekatan dengan masyarakat. Hal ini dapat dilakukan melalui promosi di kegiatan keagamaan, layanan digital yang mudah diakses, serta pendekatan personal dalam membina hubungan dengan nasabah. Strategi ini mencerminkan bahwa layanan keuangan syariah bukan hanya soal transaksi, tapi juga soal nilai, kepercayaan, dan keberpihakan pada masyarakat luas. (Amalia et al., 2022)

## **Pendekatan VRIO (Menilai Kekuatan Internal)**

Dalam menjalankan strategi bisnis, khususnya di sektor keuangan syariah, penting bagi lembaga seperti Bank Syariah Indonesia (BSI) untuk memahami secara mendalam kekuatan yang dimilikinya oleh organisasi. Salah satu cara untuk memiliki hal tersebut adalah dengan menggunakan pendekatan VRIO. Pendekatan ini membantu mengidentifikasi apakah sumber daya manusia dan kapabilitas yang dimiliki benar-benar dapat memberikan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Istilah VRIO merupakan akronim dari empat aspek penting, yaitu; Nilai (Nilai), Kelangkaan, Sulit Ditiru, Organisasi (Kemampuan Organisasi) (Kurniawan, 2019). Keempat komponen ini saling melengkapi untuk mengukur seberapa besar potensi strategi dari apa yang dimiliki oleh organisasi. Berikut penjelasan tiap aspek dalam konteks BSI KCP Banjarnegara:

### **Nilai (Value)**

Sumber daya dikatakan bernilai jika mampu membantu organisasi memenuhi Sumber daya dikatakan bernilai jika mampu membantu organisasi memenuhi kebutuhan pasar atau meningkatkan efisiensi kerja. (Studi et al., 2020) Di BSI Banjarnegara, salah satu nilai yang menonjol adalah keberadaan produk-produk berbasis akad syariah seperti *murabahah* dan cicil emas, yang memberikan kepastian dan rasa aman kepada nasabah. Ini menjadi poin plus dibandingkan produk keuangan konvensional yang rawan bunga.

### **Kelangkaan (Kelangkaan)**

Sumber daya yang langka artinya yaitu tidak banyak dimiliki oleh pesaing lain. BSI Banjarnegara memiliki keunggulan melalui jalinan hubungan yang kuat dengan komunitas

lokal, pesantren, serta segmentasi program literasi keuangan syariah yang menyoar masyarakat religius. Relasi semacam ini sulit ditemukan di bank-bank lain, apalagi yang beroperasi secara nasional namun tidak memiliki pendekatan komunitas yang kuat. (Hartono et al., 2022)

### **Sulit Ditiru**

Meskipun suatu produk atau layanan bisa saja pelayanan syariah yang telah terintegrasi dengan pria. Meskipun suatu produk atau layanan bisa saja dikembangkan secara teknis, proses membangun kepercayaan, kedekatan emosional, dan budaya pelayanan syariah yang telah tertanam kuat di BSI Banjarnegara tidak dapat dengan mudah direplikasi. (Darisah, 2023) Misalnya, pendekatan pelayanan berbasis silaturahmi dan edukasi tentang nilai-nilai Islam nasabah tidak cukup hanya dengan menyalin bentuk layanannya dibutuhkan waktu dan komitmen untuk membangun kepercayaan yang sama. (Manajemen, 2023)

### **Kemampuan Organisasi (Organisasi)**

Sumber daya yang bernilai dan langka akan sia-sia jika tidak dikelola dengan baik. Di BSI, sistem organisasi dan tata kelolanya telah mendukung praktik layanan syariah secara optimal. Setiap lini kerja menyenangkan, dan terdapat sistem pengawasan dari Dewan Pengawas Syariah yang memastikan semua kegiatan sesuai prinsip Islam. Dukungan teknologi digital seperti aplikasi BSI Mobile juga menjadi bagian dari kesiapan organisasi dalam memanfaatkan keunggulan internalnya. (Herman, 2023)

Melalui kerangka VRIO, BSI Banjarnegara dapat mengetahui mana area yang menjadi kekuatan utama untuk dikembangkan lebih jauh. Keunggulan yang tidak hanya bersifat sementara, namun mampu bertahan dalam jangka panjang, sangat penting untuk menjaga daya saing di tengah persaingan layanan keuangan yang semakin ketat. (Taufik, 2022)

### **Pendekatan Pest (Dinamika Lingkungan Eksternal)**

Dalam merancang strategi yang efektif, suatu organisasi tidak hanya perlu memahami kekuatan dari dalam, tetapi juga harus tanggap terhadap perubahan di luar dirinya. Untuk itu, pendekatan PEST menjadi alat yang berguna dalam membaca dinamika lingkungan eksternal. Model ini pertama kali diperkenalkan oleh **Francis J. Aguilar** pada tahun 1967, sebagai bagian dari analisis strategi makro yang mempengaruhi keputusan bisnis jangka panjang.

Dalam menjalankan strategi bisnis, tidak cukup hanya memahami kekuatan dalam organisasi. Lembaga keuangan seperti Bank Syariah Indonesia (BSI), termasuk cabangnya di Banjarnegara, juga perlu memperhatikan berbagai faktor dari luar yang dapat mempengaruhi

kinerja dan arah kebijakan mereka. Untuk itu, salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah analisis PEST.(M. S. Ummah, 2019)

Analisis PEST adalah alat bantu yang digunakan untuk memetakan dan memahami pengaruh lingkungan makro terhadap organisasi. PEST sendiri merupakan singkatan dari Politik (Political), Ekonomi (Economic), Sosial (Social), dan Teknologi (Technological) . Masing-masing aspek ini menggambarkan kondisi eksternal yang berada di luar kendali langsung organisasi, tetapi sangat menentukan keberhasilan strategi yang diterapkan.(Yuniar et al., 2025). Berikut adalah penjelasan dari setiap elemen PEST dalam konteks BSI KCP Banjarnegara:

### **Politik (Politik)**

Dukungan dari pemerintah dan lembaga pengawas seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK) serta Dewan Syariah Nasional (DSN-MUI) menjadi landasan penting bagi operasional BSI. Regulasi dan fatwa yang dikeluarkan tidak hanya memberi kepastian hukum, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap sistem perbankan syariah. Di daerah seperti Banjarnegara, yang mayoritas penduduknya beragama Islam, keberadaan kebijakan yang mendukung sistem keuangan syariah memberi ruang bagi BSI untuk lebih leluasa mengembangkan produknya.(Fattah, 2022)

### **Ekonomi (Economic)**

Kondisi ekonomi masyarakat secara langsung mempengaruhi layanan yang ditawarkan oleh bank. Ketika daya beli dan pendapatan masyarakat meningkat, maka kebutuhan akan layanan keuangan seperti pembiayaan usaha, tabungan haji, dan investasi emas juga meningkat. Di sisi lain, jika kondisi ekonomi menurun, maka tingkat konsumsi dan kemampuan membayar cicilan juga bisa ikut terdampak. Di Banjarnegara, stabilitas ekonomi lokal menjadi faktor penting yang mendukung keberlangsungan layanan keuangan syariah.(Fattah, 2022)

### **Sosial (Sosial)**

Nilai-nilai budaya dan agama memiliki peran besar dalam membentuk perilaku keuangan masyarakat. Banjarnegara dikenal sebagai wilayah dengan tingkat religiositas yang tinggi. Hal ini menjadi peluang strategi bagi BSI karena produk dan layanan yang ditawarkan sesuai dengan nilai-nilai Islam yang dianut masyarakat. Namun, masih minimnya keterbatasan pengetahuan masyarakat tentang konsep keuangan syariah menuntut BSI untuk lebih aktif dalam melakukan edukasi dan sosialisasi.(Raba, 2023)

## **Teknologi (Technological)**

Perkembangan teknologi informasi membawa dampak besar terhadap dunia perbankan, termasuk bank syariah. Saat ini, transaksi keuangan sudah banyak dilakukan secara digital. BSI telah menanggapi hal ini dengan meluncurkan aplikasi BSI Mobile dan digantikan oleh super aplikasi BYON by BSI diluncurkan pada tanggal 9 November 2024, diharapkan dapat mempermudah nasabah melakukan berbagai transaksi tanpa harus datang ke kantor cabang. Namun, di beberapa wilayah Banjarnegara yang belum terjangkau infrastruktur digital secara optimal, tantangan tetap ada. Oleh karena itu, literasi digital dan pengembangan layanan berbasis agen menjadi strategi penting untuk menjangkau masyarakat yang belum terbiasa menggunakan layanan keuangan digital. (Puspitasari et al., 2023)

### **3. METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan suatu pendekatan kualitatif dengan berbagai metode deskriptif serta komparatif untuk menganalisis peran ulama di dalam sistem kepemimpinan politik modern. (Amin, 2021) Berikut merupakan tahapan metode penelitian ini: Penelitian dilaksanakan di BSI Banjarnegara S Perman yakni bank syariah paling besar di area Banjarnegara. BSI Banjarnegara berada di jalan. Letnan Jendral. Suwondo Parman No. 31 Semarangan Kec. Banjarnegara, Kabupaten Banjarnegara. Sumber data dalam penelitian ini Dalam proses pengumpulan data, peneliti menerapkan beberapa metode, antara lain observasi, wawancara, serta studi pustaka. Teknik-teknik ini umum digunakan untuk memperoleh informasi dari responden, yang kemudian diolah melalui kegiatan observasi langsung maupun wawancara berdasarkan dokumen yang tersedia. Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi tiga jenis (1) Data Primer, yaitu data yang dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari responden serta (2) Data Sekunder, yaitu data yang diambil dari pihak lain dan secara tidak langsung dikumpulkan dari responden serta (3) Observasi, yaitu pencatatan secara sistematis dan teliti terhadap obyek penelitian untuk melengkapi teknik wawancara. (Disemadi, 2022)

- 1 Untuk memahami kondisi lingkungan perusahaan, penelitian ini menerapkan dua analisis pendekatan, yaitu: (1) Analisis VRIO (Bernilai, Langka, Meniru Biaya dan Terorganisasi), (2) Analisis PEST (Politik Hukum, Ekonomi, Sosial, Teknologi). Analisis VRIO dipakai agar kondisi internal perusahaan diketahui. VRIO memungkinkan adanya perbandingan yang komparatif tentang kondisi internal dari perusahaan. Hal tersebut sesuai juga dengan pendapat dari Barney dan Hesterly (2012) tentang kekuatan serta kelemahan. Gupta (2013) penelitian ini juga memanfaatkan analisis PEST sebagai salah

satu pendekatan yang paling umum sebagai salah satu pendekatan umum yang paling digunakan untuk menelaah faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi lingkungan bisnis. PEST merupakan akronim dari empat komponen utama, yaitu politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Keempat aspek ini membantu peneliti dalam memahami dinamika eksternal yang dapat berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap strategi dan operasional perusahaan. (Hariri et al., 2022)

- 2 Analisis SWOT merupakan alat bantu yang digunakan untuk memahami kondisi suatu organisasi secara menyeluruh, baik dari dalam maupun luar dalam pengumpulan data wawancara kepada supervisor BSI KCP Banjarnegara. Pendekatan ini bertujuan untuk mengenali kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities) yang dapat dimanfaatkan, sekaligus menyadari kelemahan (weaknesses) dan potensi ancaman (threats) yang perlu diwaspadai. (Mashuri & Nurjannah, 2020)

Bagian ini menyajikan rancangan penelitian yang mencakup berbagai komponen penting, antara desain penelitian lain, populasi dan sampel yang terlibat, teknik serta instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data, alat analisis yang digunakan untuk mengolah data, hingga model penelitian yang dijadikan acuan dalam proses analisis.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bauran pemasaran produk ditelaah melalui pendekatan 4P (Product, Price, Place, dan Promotion). (Christiani & Fauzi, 2022) Berikut adalah bauran pemasaran (marketing mix) BSI Banjarnegara dengan pendekatan 4P layanan keuangan syariah:

##### **Product (produk)**

Dalam layanan keuangan syariah, produk yang ditawarkan BSI Banjarnegara dirancang untuk menjawab kebutuhan masyarakat, sekaligus tetap berpegang pada prinsip-prinsip Islam. Secara umum, produk perbankan syariah dapat terkandung dalam dua fungsi utama: penyaluran dana dan penghimpunan dana. (Cholida, 2022)

Pada sisi penyaluran dana, bank menyediakan berbagai jenis pembiayaan sesuai dengan tujuan penggunaan dana oleh nasabah. Jika nasabah ingin membeli barang, tersedia pembiayaan berbasis akad jual beli, seperti *murabahah* bank membeli barang dan menjualnya kembali, di mana bank membeli barang dan menjualnya kembali kepada nasabah dengan margin keuntungan yang disepakati sejak awal. Selain juga pembelian barang dengan pembayaran di muka, dan pembelian barang dengan pembayaran di muka, dan *istishna*, yang merupakan bentuk pemesanan barang secara bertahap. (Sodik et al., 2023)

Jika tujuannya untuk memperoleh jasa, bank menyediakan skema pembiayaan berbasis sewa, yaitu ijarah, di mana nasabah membayar biaya sewa atas barang atau jasa tanpa memiliki kepemilikannya. Sementara untuk kebutuhan usaha, BSI Banjarnegara menawarkan pembiayaan berbasis kemitraan dengan akad *musyarakah* dan *mudharabah*. Pada *musyarakah*, baik nasabah bank maupun nasabah sama-sama memberikan modal dan berbagi keuntungan. Sedangkan pada *mudharabah*, bank bertindak sebagai pemilik dana dan nasabah sebagai pengelola usaha, dengan pembagian hasil sesuai kesepakatan, dan kerugian ditanggung oleh pemilik dana kecuali jika terjadi kelalaian dari pihak pengelola. (Aziz, 2022)

Untuk penghimpunan dana, BSI Banjarnegara memanfaatkan dua skema utama: *wadiah* dan *mudharabah*. Pada prinsip *wadiah*, dana yang dititipkan oleh nasabah bisa bersifat amanah (murni tidak boleh digunakan bank) atau *dhamanah* (boleh dimanfaatkan bank dengan kewajiban untuk mengembalikannya kapanpun nasabah meminta). Sedangkan prinsip *mudharabah* diterapkan pada produk simpanan seperti tabungan dan deposito, pada mana dana nasabah yang dikelola oleh bank, dan keuntungan dibagi berdasarkan nisbah atau porsi yang telah disepakati bersama. Dengan keberagaman produk ini, BSI Banjarnegara tidak hanya memberikan pilihan layanan keuangan yang sesuai kebutuhan, tetapi juga memastikan bahwa semua transaksi dijalankan sesuai dengan nilai-nilai syariah, memberikan rasa aman dan keberkahan bagi nasabah. (Puteri et al., 2020)

### **Price (harga)**

BSI Banjarnegara perlu mempertimbangkan beberapa faktor, mulai dari kondisi pasar, daya beli masyarakat, hingga kesesuaian dengan prinsip syariah. Tujuannya adalah untuk menemukan keseimbangan antara daya tarik harga nasabah dan keinginan keuntungan bagi lembaga. Dalam praktik perbankan syariah, harga umumnya ditentukan secara transparan berdasarkan harga pokok ditambah margin keuntungan yang disepakati bersama sejak margin keuntungan plus, yang disepakati bersama sejak awal. Sistem ini berbeda dengan bank konvensional yang menggunakan bunga mengambang. Penentuan margin di BSI biasanya dihitung dalam bentuk persentase tahunan, dan bisa dicatat secara harian (berbasis 360 hari) atau bulanan (12 bulan), tergantung pada kesepakatan akad. Oleh karena itu, di BSI Banjarnegara, harga bukan hanya soal angka, tapi juga soal kejelasan, kesepakatan, dan keadilan. Hal ini menjadi bagian penting dari komitmen bank untuk menjaga prinsip transparansi dan keberkahan dalam setiap transaksi.

### **Place (Distribusi/Tempat)**

Dalam strategi pemasaran, penentuan lokasi layanan sangat menentukan kemudahan akses dan kenyamanan konsumen. BSI Banjarnegara secara strategis membuka kantor cabang

pembantunya di pusat kota, membuatnya mudah dijangkau oleh masyarakat umum maupun nasabah potensial. Lokasi yang dekat dengan pusat aktivitas seperti pasar, kawasan pemukiman, serta tempat ibadah dan fasilitas umum lainnya menjadi keunggulan tersendiri. Akses transportasi yang lancar juga mendukung pengalaman bertransaksi yang lebih nyaman dan efisien (Barat, 2023). Namun, keberadaan fisik saja tidak cukup. Untuk memperluas cakupan layanan, BSI juga membangun jaringan distribusi yang lebih fleksibel melalui penyediaan mesin ATM sendiri dan kerja sama dengan jaringan ATM nasional seperti PRIMA, Link, dan lainnya. Dengan jaringan ini, nasabah tidak perlu mencari ATM khusus BSI karena bisa bertransaksi di mesin ATM mitra di berbagai lokasi. (Oktaviani, 2023)

BSI Banjarnegara juga mengadopsi pendekatan digital untuk menjangkau masyarakat yang tinggal di wilayah pedesaan atau daerah yang belum memiliki kantor cabang. Salah satu inovasi yang digunakan adalah layanan BYOND, yang memungkinkan nasabah melakukan berbagai transaksi secara digital, mulai dari pembukaan rekening hingga pembayaran dan transfer dana. Selain itu, BSI juga aktif menjalin kerja sama dengan institusi pendidikan, komunitas lokal, dan organisasi keagamaan sebagai upaya memperluas jangkauan dan membangun kedekatan dengan masyarakat. Kolaborasi ini tidak hanya memperluas cakupan layanan, tetapi juga memperkuat kehadiran BSI sebagai bagian dari kehidupan sosial masyarakat. (Masrohatin et al., 2025)

### **Promotion (Promosi)**

Strategi promosi dilakukan melalui kombinasi saluran digital dan tradisional, seperti media sosial, spanduk, siaran radio lokal, hingga kegiatan keagamaan seperti pengajian atau seminar bertema keuangan syariah. BSI juga mengedepankan pendekatan edukatif melalui program literasi keuangan syariah. Kegiatan ini dilaksanakan dengan menggandeng berbagai pihak seperti sekolah, pesantren, dan komunitas pelaku usaha kecil dan menengah (UMKM). Kegiatan literasi ini juga selaras dengan Arah Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang mendorong kolaborasi antara lembaga keuangan syariah dan lembaga pendidikan. (Rahayu et al., 2024)

BSI Banjarnegara juga menjalankan berbagai program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) sebagai bagian dari strategi promosi yang berbasis nilai. Program CSR ini meliputi kegiatan edukatif, pemberdayaan ekonomi lokal, serta pelibatan komunitas dalam kegiatan sosial. Melalui program ini, bank tidak hanya membangun citra positif, tetapi juga memperkuat hubungan emosional dengan masyarakat sebagai bentuk nyata kontribusi sosial. (Rahayu et al., 2024)

## **IDENTIFIKASI DAN ANALISIS FAKTOR-FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL**

### **Identifikasi Faktor Internal**

Faktor internal mencakup segala sesuatu yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri dalam hal ini, dari tubuh BSI. Sebagai hasil penggabungan tiga bank syariah milik negara, yaitu Mandiri Syariah, BRI Syariah, dan BNI Syariah, BSI memulai perjalanannya dengan fondasi yang kuat, baik dari sisi aset maupun sumber daya manusianya. Kepemimpinan dan manajemen BSI diisi oleh para profesional berpengalaman yang memahami seluk-beluk dunia perbankan syariah maupun konvensional, yang membuat arah kebijakan menjadi lebih terarah.

Dari sisi teknologi, BSI menunjukkan keseriusannya untuk terus berkembang melalui peluncuran layanan digital seperti BSI Mobile. Langkah ini sangat relevan mengingat masyarakat saat ini semakin terbiasa melakukan transaksi secara digital. Meski begitu, tantangan pasca-merger seperti integrasi budaya kerja dan peningkatan kompetensi karyawan masih menjadi pekerjaan rumah yang harus diselesaikan. (Aini et al., 2024)

BSI juga terus memperluas ragam produknya. Tidak hanya menyediakan layanan pembiayaan dan tabungan, mereka juga menawarkan produk-produk syariah lainnya seperti zakat, wakaf, dan investasi. Kinerja keuangannya menunjukkan tren positif, meskipun masih diperlukan strategi untuk meningkatkan efisiensi operasional agar mampu bersaing di tengah ketatnya dunia perbankan nasional. (Almunadia, 2022)

### **Identifikasi Faktor Eksternal**

Sementara itu, faktor eksternal merupakan hal-hal di luar kendali langsung BSI, namun tetap mempengaruhi kinerjanya. Kondisi ekonomi nasional dan global, misalnya, sangat menentukan. Ketika perekonomian stabil, daya beli masyarakat meningkat dan kebutuhan akan layanan keuangan pun ikut tumbuh. Sebaliknya, dalam situasi krisis seperti inflasi tinggi atau buruk global, kinerja bank dapat tertekan, terutama dalam menjaga kualitas pembiayaannya. (Ahmad Ulinnajah, 2022)

Di sisi lain, peran pemerintah dan regulator seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK) serta Bank Indonesia (BI) sangat strategis. Dukungan yang diberikan melalui berbagai kebijakan dan regulasi memberikan angin segar bagi pertumbuhan ekonomi syariah di Indonesia. BSI tentu diuntungkan oleh komitmen pemerintah untuk terus mendorong industri keuangan syariah berkembang lebih pesat. (KHAKIM & Rizka, 2022)

Namun demikian, BSI tidak lepas dari tantangan besar, terutama dalam hal persaingan. Bukan hanya dari bank konvensional yang sudah lebih dulu mapan, tetapi juga dari fintech dan bank digital yang semakin agresif menawarkan layanan yang cepat, mudah diakses, dan disukai oleh generasi muda. Perubahan sosial juga turut mempengaruhi. Masyarakat kini semakin sadar

akan pentingnya keuangan halal, dan bank syariah pun mulai menjadi pilihan utama. Untuk mempertahankan dan menarik nasabah baru, BSI harus terus menyesuaikan diri dengan gaya hidup digital dan memerlukan layanan yang serba cepat dan praktis. (Sulistiyarningsih & Shultan, 2021)

**Analisis Faktor Internal menggunakan metode VRIO**

**Table 1. Penilaian Faktor Internal Pelayanan BSI KCP Banjarnegara**

| Sumber daya/kapabilitas        | value | rarity | imitability | organization | hasil                               |
|--------------------------------|-------|--------|-------------|--------------|-------------------------------------|
| Produk keuangan syariah lokal  | Ya    | Ya     | Sulit       | Ya           | Keunggulan Kompetitif berkelanjutan |
| Jaringan yayasan dan komunitas | Ya    | Ya     | Sulit       | Ya           | Keunggulan Berkelanjutan            |
| Teknologi Mobile Banking       | Ya    | tidak  | Sulit       | Ya           | Paritas Kompetitif                  |
| SDM bersertifikat syariah      | Ya    | Ya     | Sulit       | Ya           | Potensi keunggulan berkelanjutan    |

Keterangan:

**Value**

Salah satu keunggulan utama yang dimiliki oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) Cabang Banjarnegara dalam strategi layanan keuangan syariahnya terletak pada sistem pembiayaan yang menggunakan prinsip akad syariah, seperti murabahah, yang menetapkan margin keuntungan tetap sejak awal akad. Hal ini memberikan nilai (Value) yang signifikan bagi nasabah, terutama dalam konteks fluktuasi suku bunga (Achmadi, 2023). Berbeda dengan bank konvensional yang menerapkan sistem bunga mengambang (floating rate), di mana angsuran dapat meningkat seiring kenaikan suku bunga acuan, BSI menawarkan kepastian angsuran yang tetap sepanjang masa pembiayaan (Triyanti et al., 2021). Keunggulan ini menjadikan produk pembiayaan BSI lebih stabil dan dapat diandalkan oleh nasabah, terutama dalam kondisi ekonomi yang tidak menentu. Strategi ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan nasabah terhadap produk BSI, tetapi juga memperkuat posisi BSI dalam persaingan industri perbankan, dengan menawarkan solusi keuangan yang sesuai dengan prinsip syariah dan memberikan kepastian finansial bagi nasabah.

## **Rarity**

Dalam konteks analisis VRIO, aspek Rarity atau kelangkaan dapat terlihat jelas pada produk Cicil Emas yang ditawarkan oleh Bank Syariah Indonesia (BSI)(Uchtia Rachma, 2023). Produk ini memberikan layanan pembelian emas dengan skema angsuran tetap dan ringan, yang memungkinkan nasabah untuk tidak khawatir terhadap fluktuasi harga emas di masa mendatang. Cicil Emas dirancang sebagai solusi pembiayaan syariah bagi masyarakat yang ingin memiliki emas sebagai bentuk investasi. Membeli emas merupakan salah satu bentuk investasi yang banyak diminati karena emas memiliki nilai yang stabil, sehingga sangat cocok dijadikan sebagai investasi masa depan. Berbeda dengan bank konvensional yang menerapkan sistem bunga mengambang (floating rate), di mana angsuran dapat meningkat seiring kenaikan suku bunga acuan, BSI menawarkan kepastian angsuran yang tetap sepanjang masa pembiayaan(Syahidah, 2023). Keunggulan ini menjadikan produk pembiayaan BSI lebih stabil dan dapat diandalkan oleh nasabah, terutama dalam kondisi ekonomi yang tidak menentu. Strategi nasional ini bukan hanya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan BSI, tetapi juga memperkuat posisi kompetitif BSI di industri perbankan. Dengan mengusung prinsip syariah serta menghadirkan solusi keuangan yang relevan dan dapat diandalkan, BSI berhasil memanfaatkan ceruk pasar yang belum tergarap secara optimal oleh kompetitor. Keberhasilan ini menunjukkan kemampuan BSI dalam mengenali kebutuhan pasar dan menjawabnya dengan produk yang inovatif dan bernilai strategis.(Rifka et al., 2023)

## **Imitability**

Dalam kerangka analisis VRIO, aspek Imitability atau kemudahan ditiru menjadi pertimbangan penting dalam menilai keunggulan kompetitif suatu produk. Produk Cicil Emas yang ditawarkan oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) awalnya merupakan inovasi yang memberikan kemudahan bagi nasabah untuk memiliki emas melalui skema cicilan tetap berdasarkan prinsip syariah. Namun, seiring dengan meningkatnya minat masyarakat terhadap investasi emas, beberapa lembaga keuangan syariah lain mulai mengembangkan produk serupa.(Aziri & Ismaili, 2020) Meskipun demikian, meniru produk ini tidak semudah yang dibayangkan. Keberhasilan BSI dalam memasarkan Cicil Emas tidak hanya terletak pada konsep produknya, tetapi juga pada infrastruktur pendukung seperti kemitraan dengan pemasok emas terpercaya, sistem penyimpanan emas yang aman, serta layanan digital yang memudahkan proses transaksi. Selain itu, BSI juga telah membangun kepercayaan dan loyalitas nasabah melalui pelayanan yang konsisten dan edukasi mengenai investasi emas. Oleh karena itu, meskipun secara konsep produk Cicil Emas dapat ditiru, namun keseluruhan ekosistem dan nilai tambah yang telah dibangun oleh BSI menjadikan produk ini sulit untuk sepenuhnya

direplikasi oleh kompetitor. Hal ini menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif BSI dalam produk Cicil Emas tidak hanya bersifat sementara, tetapi memiliki daya tahan yang kuat terhadap upaya peniruan oleh pesaing. (Uchtia Rachma, 2023)

### Organization

Dalam kerangka analisis VRIO, khususnya pada aspek Organization (organisasi), Bank Syariah Indonesia (BSI) menerapkan strategi yang berfokus pada kedekatan dengan nasabah untuk mempertahankan keunggulan produk-produknya. Strategi ini diwujudkan melalui pelayanan yang ramah dan personal, seperti menyapa nasabah secara langsung dan menjaga silaturahmi, terutama dengan nasabah yang loyal. Pendekatan ini tidak hanya menciptakan hubungan emosional yang kuat antara bank dan nasabah, tetapi juga meningkatkan kepercayaan dan loyalitas nasabah terhadap produk dan layanan yang ditawarkan oleh BSI. Dengan membangun hubungan yang erat dan berkelanjutan, BSI mampu mempertahankan keunggulan kompetitifnya di tengah persaingan industri perbankan syariah. (Berliandaldo et al., 2022)

Bank Syariah Indonesia (BSI) menunjukkan komitmen kuat terhadap prinsip ini melalui struktur organisasi yang terdefinisi dengan baik, di mana setiap unit memiliki tugas dan wewenang yang jelas. Struktur ini mencakup berbagai tingkat manajemen, mulai dari Direksi hingga unit-unit operasional di kantor cabang, yang semuanya berkoordinasi untuk memastikan kelancaran operasional dan pelayanan kepada nasabah. Komunikasi yang efektif antar bagian menjadi kunci dalam menjaga sinergi dan responsivitas terhadap kebutuhan pasar. Selain itu, BSI juga menerapkan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*), yang mencakup transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap regulasi, termasuk pengawasan oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS) untuk memastikan kesesuaian operasional dengan prinsip-prinsip syariah. Dengan demikian, struktur organisasi yang solid dan praktik tata kelola yang baik memungkinkan BSI untuk secara konsisten memberikan layanan keuangan syariah yang berkualitas dan terpercaya kepada masyarakat. (Berliandaldo et al., 2022)

### Analisis Faktor Eksternal menggunakan metode PAST

**Table 2. Penilaian Faktor Eksternal Pelayanan BSI KCP Banjarnegara**

| Faktor  | Deskripsi  | Implikasi |
|---------|--|-----------|
| Politik | Fatwa DSN MUI sebagai acuan jalannya operasional | Peluang   |
| Ekonomi | Kondisi ekonomi lokal relatif stabil             | Peluang   |

|           |  |         |
|-----------|--|---------|
| Sosial    | Tingginya tingkat religiusitas masyarakat Banjarnegara | Peluang |
| Teknologi | Adopsi rendah terhadap teknologi finansial syariah     | Ancaman |

Keterangan:

### **Political**

Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Banjarnegara beroperasi dalam situasi politik yang relatif stabil. Secara umum, aktivitas dan layanan keuangan yang dijalankan di kantor cabang ini tidak terlalu dipengaruhi oleh dinamika kebijakan politik nasional. Namun, ada satu layanan yang cukup dipengaruhi oleh regulasi dan kerja sama lintas lembaga, yaitu layanan haji. Karena menyangkut kerja sama dengan Kementerian Agama dan lembaga lain, layanan ini memiliki sensitivitas tersendiri terhadap kebijakan pemerintah. Di luar itu, operasional harian BSI tetap berjalan lancar dan tidak terlalu terganggu oleh isu-isu politik. (Wartoyo, 2022)

Untuk menjaga keselarasan ini, setiap produk dan layanan yang ditawarkan BSI harus melalui pengawasan ketat dari Dewan Pengawas Syariah (DPS). DPS memiliki peran penting dalam mengkaji dan mempertanyakan apakah suatu produk atau kegiatan bank telah memenuhi standar syariah. Rujukan utama mereka adalah fatwa-fatwa dari Dewan Syariah Nasional – Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI). Hanya produk yang telah mendapatkan persetujuan DPS yang boleh ditawarkan kepada pelanggan. Jika belum lolos verifikasi atau dinilai tidak sesuai syariah, maka produk tersebut tidak akan dijalankan, meskipun secara bisnis menjanjikan keuntungan. (Bakhtiar, 2019)

### **Ekonomic**

Kondisi ekonomi lokal di wilayah Banjar juga memberi pengaruh nyata terhadap aktivitas layanan di BSI setempat, khususnya layanan terkait pendaftaran dan tabungan haji. Ketika perekonomian masyarakat membaik, daya beli pun meningkat, termasuk dalam hal kesiapan finansial untuk merencanakan ibadah haji. Pada masa seperti itu, jumlah nasabah yang mendaftar atau menabung untuk haji biasanya juga ikut naik. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi kurang stabil, minat dan kemampuan masyarakat untuk menabung haji cenderung menurun. Dengan kata lain, tekanan ekonomi lokal sangat berpengaruh terhadap dinamika layanan haji di BSI Banjar. (Heldayanti et al., 2022)

### **Social**

Bank Syariah Indonesia (BSI) dikenal aktif menjalankan hubungan baik dengan masyarakat melalui berbagai kegiatan sosial dan event yang diadakan secara rutin maupun

dalam momen-momen tertentu. Kegiatan-kegiatannya meliputi bakti sosial, santunan untuk anak yatim, buka puasa bersama, hingga acara yang mendorong gaya hidup sehat dan mendukung kreativitas masyarakat. (Anggraini & Harahap, 2024)

Salah satu inisiatif menarik dari BSI cabang Banjarnegara adalah penyelenggaraan acara di ruang-ruang publik, seperti pasar, alun-alun, atau tempat-tempat keramaian lainnya. Acara ini bertujuan untuk lebih mendekatkan diri kepada masyarakat, memperkenalkan layanan keuangan syariah secara langsung, dan memberikan kemudahan bagi siapa saja yang ingin membuka rekening, menabung haji, atau sekadar mencari tahu lebih banyak tentang produk-produk BSI. Tak jarang, acara ini juga dilengkapi dengan program promosi menarik atau edukasi seputar literasi keuangan, sehingga masyarakat bisa mendapatkan manfaat lebih dari sekadar informasi. (Akuntansi et al., 2025)

### **Thecnological**

Teknologi menjadi salah satu pilar penting dalam pengembangan layanan di Bank Syariah Indonesia (BSI). Penggunaan teknologi digital, sistem keamanan informasi, dan berbagai inovasi lainnya dimanfaatkan untuk meningkatkan kenyamanan, efisiensi, dan kemudahan akses bagi para nasabah. Di era serba digital seperti sekarang, teknologi juga menjadi alat strategi untuk memperluas jangkauan layanan dan memperkuat posisi BSI di pasar keuangan syariah (Rantemangiling et al., 2022).

Salah satu inovasi terbaru yang diperkenalkan BSI adalah “Teknologi Byond”. Teknologi ini dirancang khusus untuk membantu nasabah beralih dari kebiasaan transaksi manual ke layanan berbasis digital dengan cara yang lebih mudah, cepat, dan aman. Konsep utamanya mendorong atau pergeseran dari transaksi tradisional ke digital (Akuntansi et al., 2025).

Misalnya, jika nasabah sebelumnya harus datang langsung ke bank untuk setor tunai, kini cukup transfer atau *top-up* melalui aplikasi. Pengecekan pengobatan rekening yang dulu dilakukan melalui cetak rekening koran, sekarang bisa diakses langsung melalui *smartphone*. Bahkan, pembukaan rekening baru dan akses ke produk-produk keuangan lainnya kini dapat dilakukan dari rumah tanpa harus datang ke cabang. Inovasi-inovasi ini menunjukkan bahwa BSI terus berupaya menyesuaikan diri dengan gaya hidup masyarakat digital saat ini, sekaligus menjaga prinsip syariah yang menjadi landasan operasional bank. (Z. Ummah, 2019)

### **Strategi Pemasaran**

1. Pengembangan produk unggulan strategi: Bank Syariah Indonesia (BSI) semakin menguatkan produk unggulannya, Cicil Emas salah satunya, dengan menerapkan strategi edukasi melalui media sosial dan komunitas. Selain itu, BSI juga menambahkan fitur simulasi di aplikasi BSI Mobile dan memperluas akses kepada segmen UMKM serta

perempuan muslimah. Langkah-langkah ini diambil untuk meningkatkan literasi keuangan syariah, sekaligus memberikan solusi investasi emas yang aman, mudah, dan sesuai dengan prinsip syariah bagi masyarakat luas (Agustin, 2022).

2. **Perluasan Akses dan Distribusi:** BSI berkomitmen untuk meningkatkan jangkauan layanan keuangan, terutama bagi masyarakat yang tinggal di daerah pedesaan dan terpencil. Di Banjarnegara langkah strategis dengan menambah agen BSI Smart di kecamatan-kecamatan yang belum terlayani dengan optimal. BSI juga akan memperluas kolaborasi dalam penyediaan mesin ATM dan EDC di lokasi-lokasi strategis seperti toko atau warung, sehingga transaksi menjadi lebih mudah dan cepat. Untuk semakin mendekatkan layanan kepada masyarakat, BSI akan meluncurkan booth layanan keliling yang akan hadir setiap akhir pekan di pasar tradisional atau acara keagamaan. Dengan strategi ini, BSI bertujuan untuk memastikan bahwa layanan perbankan syariah dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat secara adil dan merata. (Hidayat & Asky Humeriatunnisa, 2023)
3. **Evaluasi dan Monitoring Strategi:** Agar strategi yang diterapkan dapat berjalan dengan efektif, organisasi membentuk tim evaluasi di setiap cabang. Tim ini bertugas untuk melakukan penilaian triwulanan terhadap implementasi strategi yang telah dijalankan. Mereka menyusun laporan berdasarkan data serta indikator kinerja utama (KPI) yang bertujuan untuk mengukur pencapaian dan efektivitas strategi tersebut. Selain itu, organisasi juga melakukan survei tahunan terkait kepuasan nasabah dan indeks kesiapan digital. Hal ini bertujuan untuk memahami persepsi pelanggan serta menilai kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi digital. Dengan langkah-langkah ini, organisasi dapat melakukan penyesuaian strategi dengan tepat waktu dan terus meningkatkan kualitas layanan yang diberikan (Fionita et al., 2024).
4. **Penguatan Layanan Berbasis Personal:** Untuk memperkuat layanan yang berbasis personal dan menjaga hubungan emosional dengan nasabah, bank dapat menerapkan strategi dengan menghadirkan Customer Relationship Officer (CRO) khusus bagi nasabah prioritas. Peran CRO sangat penting dalam menjalin hubungan yang baik, menangani keluhan, serta memberikan informasi dan rekomendasi produk yang sesuai dengan kebutuhan nasabah. Selain itu, penerapan sistem pemantauan kepuasan nasabah secara berkala memungkinkan bank untuk mengumpulkan dan menganalisis umpan balik dari pelanggan, sehingga dapat meningkatkan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan. Program loyalitas yang berbasis referral serta memberikan penghargaan kepada nasabah yang aktif juga dapat mendorong keterlibatan nasabah, meningkatkan kepuasan, dan memperkuat loyalitas mereka terhadap bank. Dengan pendekatan yang personal dan proaktif ini, bank tidak hanya

dapat memenuhi kebutuhan praktis nasabah, tetapi juga membangun hubungan emosional yang kuat, menciptakan pengalaman perbankan yang lebih bermakna dan berkelanjutan. (ROSIDIN & AFFANDI, 2021)

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dengan pendekatan VRIO dan PEST, dapat disimpulkan bahwa BSI KCP Banjarnegara memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui kombinasi kekuatan internal berupa produk syariah yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan didukung oleh organisasi yang terstruktur, serta peluang eksternal berupa dukungan antioksidan, stabilitas ekonomi lokal, dan tingginya religiositas masyarakat. Namun demikian, tantangan tetap ada, khususnya pada aspek adopsi teknologi digital dan tingkat literasi keuangan syariah yang belum merata. Penelitian ini merekomendasikan agar BSI memperkuat strategi digitalisasi layanan, meningkatkan edukasi finansial kepada masyarakat, dan memperluas jaringan inklusif seperti agen dan layanan mobile untuk menjangkau komunitas yang belum menjangkau layanan perbankan secara optimal. Penulis juga menyadari bahwa keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan ruang yang hanya mencakup satu kantor cabang, sehingga generalisasi hasil harus dilakukan dengan hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan cabang-cabang BSI di wilayah lain agar dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas strategi layanan syariah dalam skala nasional.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Achmadi, N. (2023). Analisis Pengaruh Inflasi, Suku Bunga, Nilai Tukar Terhadap Harga Saham. *Jurnal Riset Akuntansi*, 9(2), 116–126. <https://ejurnal.mercubuana-yogya.ac.id/index.php/akuntansi/indeks>
- Agustin, T. (2022). Prosedur Pembiayaan Produk Cicil Emas Di Bank Sumselbabel Syariah Cabang Muhammadiyah Palembang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (JIMPA)*, 2(1), 207–220. <https://doi.org/10.36908/jimpa.v2i1.67>
- Ahmad Ulinnajah, D. T. R. (2022). Strategi Bank Syariah Indonesia KCP dalam Menyelesaikan Pembiayaan Murabahah Bermasalah. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 9(4), 1483–1490.
- Aini, H., Hak, N., & Sumarni, Y. (2024). Analisis SWOT Strategi Pemasaran Produk Perbankan Syariah di Era Society 5.0 (Studi Kasus PT Bank Syariah Indonesia KC Bengkulu S Parman). 8(2), 1344–1353. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i2.1786>
- Akuntansi, J., Ahsanul, M., Efendi, E., Rachman, B., Ersaputri, A., & Khisbullah, W. (2025).

*Impact Migrasi Aplikasi BSI Mobile Ke Beyond By BSI : Untuk Nasabah Bank Syariah Indonesia ( BSI ) KCP Jember Karimata. 01(03), 424–428.*

- Almunadia. (2022). *Audit Manajemen Terhadap Distribusi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri ( Iain ) Palopo Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri ( Iain ) Palopo.*
- Amalia, D., Thantawi, T. R., & Mursyidah, A. (2022). Analisis Manajemen Syariah Terhadap Penerapan Strategi Marketing Mix Dalam Pemasaran Produk-Produk Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bogor. *Sahid Banking Journal*, 2(01), 35–51. <https://doi.org/10.56406/sahidbankingjournal.v2i01.66>
- Amin, M. (2021). Kepemimpinan Perempuan Dalam Perspektif Mufassir Aceh: Studi Komparatif Tafsir Tarjuman Al-Mustafid Karya Abdurrauf As-Singkily Dengan Tafsir An-Nur Karya Muhammad Hasbi Ash-Shiddieqy. *Disertasi*, 1–431.
- Anggraini, T., & Harahap, M. Y. P. (2024). Marketing Strategy of Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Padang Bulan in Marketing Vehicle Installment Financing Products to Its Customers. *Jurnal Masharif Al-Syariah ...*, 9(204), 135–143.
- Aziri, B., & Ismaili, R. (2020). Business Environment Analysis As a Key Stage in the. *Economic Vision*, 7(13), 99–110.
- Aziz, M. S. (2022). Preferensi Penawaran Kredit Kepemilikan Rumah Syariah Perspektif Fatwa DSN MUI. *AL-MANHAJ: Jurnal Hukum Dan Pranata Sosial Islam*, 4(2), 555–564. <https://doi.org/10.37680/almanhaj.v4i2.2161>
- Bakhtiar, B. (2019). Konfigurasi Politik Dalam Pembentukan Hukum Perbankan Syari'Ah. *Alfuad: Jurnal Sosial Keagamaan*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.31958/jsk.v3i1.1579>
- Berliandaldo, M., Wijaya Holman Fasa, A., & Andriani, D. (2022). Implikasi Peran Destination Management Organization (Dmo) – Destination Governance (Dg) Dalam Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan. *Jurnal Kepariwisata*, 21(2), 113–129. <https://doi.org/10.52352/jpar.v21i2.845>
- Cholida, A. Y. (2022). *Respon Nasabah Terhadap Merger Tiga Bank Syariah Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) di Kabupaten Ponorogo.* <http://etheses.iainponorogo.ac.id/19120/>
- Christiani, J., & Fauzi, A. (2022). Analisa Strategi Bauran Pemasaran 4P (Price, Product, Place, Promotion) Pada Usaha Prol Tape Sari Madu Jember Dalam Meningkatkan Volume Penjualan. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 2(3), 16–23. <https://doi.org/10.56127/jaman.v2i3.328>
- Darisah, A. (2023). *Strategi Perlindungan Anak Pada Kasus Pernikahan Usia Dini (Studi Di DP3A Provinsi Aceh).* <https://repository.ar-raniry.ac.id/id/eprint/31892/>
- Disemadi, H. S. (2022). Lenses of Legal Research: A Descriptive Essay on Legal Research Methodologies. *Journal of Judicial Review*, 24(2), 289. <https://doi.org/10.37253/jjr.v24i2.7280>

- Farhan, M., Nabila M, S., Handayani, S., Sukma U, R., Kelvin H A, M., Muhammad N, S., Habib H, H., & Utama, S. (2023). Edukasi Pelatihan Pendidikan Lingkungan Hidup di Pandanarun Banjarnegara. *Prosiding Seminar Nasional Program Pengabdian Masyarakat*, 6(2), 499–507. <https://prosiding.umy.ac.id/semnasppm/index.php/-psppm/article/view/1233>
- Fionita, W., Lauchia, R., Windari, S., & Wijaya, H. A. (2024). Monitoring dan Evaluasi Kebijakan Pendidikan. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(6), 5732–5739. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i6.4535>
- Hariri, N. M. A., Barkah, C. S., Herawaty, T., & Auliana, L. (2022). Menjadikan Brand Top Of Mind Melalui Penggunaan Strategi Funneling (Studi Kasus Pada UMKM Wanderer Scarves). *Media Ekonomi*, 21(2), 33. <https://doi.org/10.30595/medek.v21i2.10904>
- Hartono, R., Nalan, A. S., & Heriyawati, Y. (2022). Narasi Ketimpangan Sosial dalam Pertunjukan Topeng Banjet Abah Pendul Lakon Cerita Gordon Muda. *PANTUN: Jurnal Ilmiah Seni Budaya*, 6(2). <https://doi.org/10.26742/pantun.v6i2.1813>
- Heldayanti, Hanafie, U., & Rosni, M. (2022). Frontier Agribisnis. *Jurnal TAM Frontier Agribisnis*, 5(1), 1–8.
- Hidayat, M., & Asky Humeriatunnisa. (2023). Optimalisasi Peran Digital Banking Bank Syariah Indonesia Terhadap Perkembangan Industri Halal. *Mabsya: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 5(2), 243–264. <https://doi.org/10.24090/mabsya.v5i2.9984>
- KHAKIM, B., & Rizka, S. A. (2022). *Minimnya Minat Masyarakat Bermitra Dengan Perbankan Syariah Dan Formulasinya Di Indonesia*. <https://eprints-ums.ac.id/id/eprint/101675>
- Kurniawan. (2019). BAB II Tinjauan Pustaka BAB II TINJAUAN PUSTAKA 2.1. 1–64. *Gastronomía Ecuatoriana y Turismo Local.*, 1(69), 5–24.
- Maghfiro, N., & Budianto, E. W. H. (2024). Determinan Minat Menggunakan Layanan Digital Banking Syariah pada Generasi Z di Kota Malang. *Jurnal Dimensi*, 13(2), 352–363.
- Maheswari, A. H. S., & Rudito, B. (2023). Improving Corporate Shared Value to Reach Competitive Advantage in Banking Industry. *International Journal of Current Science Research and Review*, 06(12), 8447–8461. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v6-i12-93>
- Manajemen, D. I. (2023). *MEMBANGUN MASLAHAH BRAND RESONANCE : UPAYA PENINGKATAN MARKETING PERFORMANCE Disertasi Oleh : ANY SETYARINI PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN MEMBANGUN MASLAHAH BRAND RESONANCE : UPAYA PENINGKATAN MARKETING PERFORMANCE*.
- Mashuri, M., & Nurjannah, D. (2020). Analisis SWOT Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing. *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*, 1(1), 97–112. <https://doi.org/10.46367/jps.v1i1.205>
- Masrohatin, S., Yunus, M., Maulana, F., & Hidayatullah, M. A. W. (2025). *Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Nasabah Melalui Mobile Banking BYOND BY BSI Menulis : Jurnal Penelitian Nusantara*. 1(2), 465–472.

- oktaviani, zeni. (2023). *Strategi Layanan Digitalisasi Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Curup Dalam Menjaga Loyalitas Nasabah (skripsi)*. 108–109.
- Puspitasari, D. W. I., Ekonomi, F., Bisnis, D. A. N., Negeri, U. I., & Lampung, R. I. (2023). *PENGARUH PERSEPSI KEMUDAHAN TEKNOLOGI INFORMASI , RISIKO DAN HANDLING OF COMPLAINTS TERHADAP MINAT NASABAH MENGGUNAKAN DIGITAL TRANSAKSI ( Studi Pada Nasabah Bank Syariah Indonesia KCP Sribhawono Lampung Timur ) PENGARUH PERSEPSI KEMUDAHAN TEKNOLOGI INFOR.*
- Raba, H. (2023). Peran Manajemen Komunikasi Lintas Budaya Dalam Kaitan Dengan Multikulturalisme Di Lingkungan Perusahaan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 45. <http://ejournal.sainttheresa.ac.id/index.php/jmb/article/view/99%0Ahttp://ejournal.sainttheresa.ac.id/index.php/jmb/article/download/99/59>
- Rahayu, W., Novianti, L., & Istiqomah, Y. (2024). Kombinasi Digital Marketing, Marketing Konvensional Dalam Strategi Pemasaran Produk UMKM Di Kampung Cikandang. *Jurnal Inovasi Masyarakat*, 4(1), 11–20. <https://doi.org/10.33197/jim.v4i1.1959>
- Rantemangiling, Y., Mamesah, E. L., & Setiabudhi, D. O. (2022). Analisis Yuridis Mengenai Merger Bank Syariah Mandiri, Bri Syariah, Dan Bni Syariah Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). *Lex Crimen*, 11(5), hal. 1-15.
- Rifka, R. R., Harianto, S., & Zulkarnaini, Z. (2023). Analisis Kinerja Keuangan Pada PT. Bank Aceh Syariah. *El-Amwal*, 6(2), 223. <https://doi.org/10.29103/el-amwal.v6i2.12894>
- ROSIDIN, M., & AFFANDI, O. (2021). *Pelaksanaan Migrasi Rekening Ex-BNI Syariah dan BRI Syariah menjadi Rekening Bank Syariah Indonesia (BSI) di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP ....* [https://repository.uisi.ac.id/2494/2/KERJA\\_PRAKTIK-%28MUHAMMAD\\_ROSIDIN%2C\\_1031810020%29\\_%26\\_%28OVALIA\\_AFFANDI%2C\\_1031810024%29.pdf](https://repository.uisi.ac.id/2494/2/KERJA_PRAKTIK-%28MUHAMMAD_ROSIDIN%2C_1031810020%29_%26_%28OVALIA_AFFANDI%2C_1031810024%29.pdf)
- Rusmini, R., & Cahyono, D. (2023). Mengevaluasi Kinerja Perbankan Syariah Berdasarkan Keuangan di Bank BRI Syariah Melalui Rasio Keuangan dan Laporan Keuangan. *Al-Tsaman : Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam*, 5(02), 1–16. <https://doi.org/10.62097/al-tsaman.v5i02.1473>
- Sodik, F., Al Farda, R. A., & Ayuni, E. (2023). Penerapan Akad Murabahah pada Produk Pembiayaan KPR (Studi Kasus Bank BTN Syariah Kcps Pekalongan). *IQTISADIE: Journal of Islamic Banking and Shariah Economy*, 3(1), 19–44. <https://doi.org/10.36781/iqtisadie.v3i1.388>
- Studi, P., Industri, T., Industri, F. T., & Indonesia, U. I. (2020). *BS-7 Penerapan Blue Ocean Strategy*.
- Suganda, R., Mujib, A., Ag, M., Syari, F., Islam, U., & Sunan, N. (2023). Analisis Terhadap Peluang Dan Tantangan Perbankan Syariah Pada Era Digital. *JIEI: Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(01), 677–683.
- Sulistyaningsih, N., & Shultan, S. T. A. (2021). Potensi Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam Upaya Peningkatan Perekonomian Nasional. *Al-Qanun: Jurnal Pemikiran Dan Pembaharuan Hukum Islam*, 24(1), 33–58. <https://doi.org/10.15642/alqanun.-2021.24.1.33-58>

- Syahidah, M. (2023). Actual Cost Price dan Penetapan Margin Murabahah Dalam Perspektif Syariah (Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia (BSI) Makassar). *Journal on Education*, 05(03), 10519–10533.
- Taufik, A. (2022). *Strategi Pengembangan Citra Merek untuk Menarik Minat Beli Konsumen tuuk tea di palopo*. [http://repository.iainpalopo.ac.id/id/eprint/5357/1/ANDINI TAUFIK SKRIPSI.pdf](http://repository.iainpalopo.ac.id/id/eprint/5357/1/ANDINI%20TAUFIK%20SKRIPSI.pdf)
- Triyanti, D., Kaban, R. F., & Iqbal, M. (2021). Peran Layanan Mobile Banking Dalam Meningkatkan Kepuasan Dan Loyalitas Nasabah Bank Syariah. *Jurnal Muhammadiyah Manajemen Bisnis*, 2(1), 51. <https://doi.org/10.24853/jmmb.2.1.51-62>.
- Uchtia Rachma, S. (2023). Perumusan Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan Menggunakan Resource Based View Pada Toko Perlengkapan Bayi X Di Kota Gresik. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi*, 10(2), 1095–1112.
- Ummah, M. S. (2019).. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBE TUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBE_TUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)
- Ummah, Z. (2019). *pengelolaan manajemen risiko layanan mobile banking pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) Syariah KCP Purwodadi*. 1–73. <http://eprints.walisongo.ac.id/10681/>
- Wartoyo, W. (2022). Akselerasi Petumbuhan Ekonomi Syariah Dalam Konteks Politik Ekonomi Di Indonesia. *PROFIT: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 5(2), 44–61. <https://doi.org/10.33650/profit.v5i2.3269>
- Yanto, H. (2022). *Pengaruh Return on Asset , Capital Adequacy Ratio , Dan Non Performing Financing Terhadap Pengeluaran Umum Syariah Di Indonesia Periode 2016-2020 Skripsi Raden Intan Lampung 1444 H / 2022 M Pengaruh Return on Asset , Capital Adequacy Ratio , Dan Non Perfo*.
- Yuniar, V. R., Safitri, E. M., Satria, D., & Kartika, Y. (2025). *METODE WARD AND PEPPARD ( STUDI KASUS : LEMBAGA LAYANAN PENDIDIKAN TINGGI WILAYAH IX )*. 9(2), 1972–1977.