

.....  
**STRATEGI BUSINESS TO BUSINESS (B2B) MARKETING MIX MENGGUNAKAN  
 SWOT-QSPM PADA BANK SYARIAH MALANG**

Oleh

Toni Widiyanto<sup>1</sup>, Djunaedi<sup>2</sup>, Budi Rahayu<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kadiri

Email: [1toniwidiyanto@gmail.com](mailto:toniwidiyanto@gmail.com)

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja BSI Malang, serta mengidentifikasi strategi yang tepat dalam meningkatkan standar layanan dan inovasi produk agar dapat bersaing dengan bank syariah lainnya di pasar perbankan. Penelitian ini menggunakan kombinasi metodologi SWOT-QSPM untuk merumuskan strategi baru dan efektif untuk memperkuat posisi BSI Malang dalam persaingan pasar perbankan. Pertama, analisis SWOT dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi BSI Malang. Kemudian berdasarkan analisis SWOT, faktor internal dan eksternal dievaluasi menggunakan matriks IFE dan EFE. Matriks QSPM digunakan untuk menentukan prioritas alternatif strategi berdasarkan total nilai daya tarik masing-masing strategi. Penelitian menyimpulkan bahwa BSI Malang perlu memperkuat kekuatannya pada produk dan layanan inovatif, tata kelola standar, dan pendidikan syariah. Bank dapat memanfaatkan peluang dalam penyediaan pembiayaan dan penjaminan syariah dengan suku bunga rendah, meningkatkan kepercayaan nasabah terhadap perbankan syariah, serta menjalin kemitraan dengan prinsip syariah untuk meningkatkan ekonomi syariah. Untuk mengatasi ancaman tersebut, BSI Malang harus mematuhi peraturan bisnis syariah, meningkatkan sistem keamanan, serta meningkatkan teknologi dan infrastruktur untuk memperluas jangkauan pasar. Strategi yang diusulkan dapat membantu BSI Malang untuk mempertahankan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang kompetitif sekaligus menghadapi tantangan yang muncul. Dengan fokus pada produk dan layanan inovatif, tata kelola yang baik, dan kemitraan, BSI Malang dapat meraih kepercayaan pelanggan dan berkembang secara berkelanjutan. Kata Kunci: SWOT, QSPM, perbankan syariah, kinerja, strategi, BSI Malang

**Kata Kunci: SWOT, QSPM, Strategi, BSI Malang, Perbankan Syariah, Industri Perbankan**

**PENDAHULUAN**

OUOTW: Kedudukan BSI di Indonesia semakin meningkat sejak pertama kali berdiri hingga saat ini di tahun 2023 (Cahyani, 2022; Lidiawan et al., 2023). BSI menjadi salah satu bank syariah terbesar dan terkemuka di Indonesia dengan jumlah cabang dan nasabah yang terus bertumbuh (Laely et al., 2022; Marginingsih, 2019). BSI juga terus meluncurkan produk dan layanan inovatif, serta memperkuat infrastruktur dan teknologi modern untuk memperkuat posisinya di pasar perbankan syariah. Dalam beberapa tahun terakhir, pemerintah Indonesia juga semakin

mendorong untuk mengembangkan industri perbankan syariah sebagai bagian dari program ekonomi syariah nasional (BPS, 2022). Dengan demikian, BSI memiliki peluang yang besar untuk terus tumbuh dan berkembang di masa depan dan meningkatkan kontribusinya dalam mengembangkan industri perbankan syariah di Indonesia (Möller & Halinen, 2022).

URGEN: Namun, dalam beberapa tahun terakhir, kita juga melihat adanya beberapa trouble merger dari beberapa bank yang terlibat (Izuchukwu et al., 2014). Hal ini menunjukkan bahwa industri perbankan

syariah Indonesia masih membutuhkan lebih banyak penelitian dan perbaikan agar dapat terus tumbuh dan berkembang sesuai dengan harapan. Oleh karena itu, penelitian tentang faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja BSI Malang ini memiliki urgensi yang tinggi, karena dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang kondisi industri perbankan syariah secara keseluruhan dan memberikan rekomendasi strategi untuk BSI Malang dan bank-bank syariah lainnya. Hal ini dapat membantu mereka dalam mengatasi beberapa masalah dan tantangan yang muncul dan memperkuat posisi industri perbankan syariah Indonesia di pasar global.

PV: Untuk mengatasi masalah ini, SWOT-QSPM merupakan salah satu metode yang tepat untuk digunakan dalam merumuskan strategi (Mallick et al., 2020b). SWOT dapat memberikan gambaran yang jelas tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan, sedangkan QSPM dapat membantu menyusun prioritas dan merencanakan aksi yang harus diambil oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya (Adha Aprilila et al., 2021; Dewi Indrasari & Rushanti Widodo, 2020; Komari, 2016). Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk menggunakan metode ini dalam merumuskan strategi baru yang tepat untuk BSI Malang di Indonesia, khususnya dalam meningkatkan standar layanan dan inovasi produk dan menghadapi tantangan persaingan yang semakin ketat di pasar perbankan syariah. Dengan begitu, dapat diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang positif dalam meningkatkan kinerja BSI Malang dan industri perbankan syariah di Indonesia secara keseluruhan.

GAP: penelitian tentang faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja BSI Malang ini memiliki urgensi yang tinggi, karena dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang kondisi industri perbankan syariah secara keseluruhan dan memberikan

rekomendasi strategi untuk BSI Malang dan bank-bank syariah lainnya (Dahlia & Burhany, 2020; Djunaedi, 2016). Hal ini dapat membantu mereka dalam mengatasi beberapa masalah dan tantangan yang muncul dan memperkuat posisi industri perbankan syariah Indonesia di pasar global.

NOV: Salah satu cara untuk menyusun strategi baru adalah dengan menggabungkan hasil analisis SWOT ke dalam tool analisis QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) (Ahamed et al., 2021; Tafti et al., 2013). Dalam tool ini, nilai total kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman digunakan untuk menentukan prioritas alternatif strategi baru yang paling cocok bagi BSI Malang. Penggunaan tool QSPM sangat membantu untuk menggabungkan faktor SWOT, sehingga perusahaan dapat memperoleh strategi baru yang lebih terperinci dan efektif dalam rangka berkompetisi di pasar (Chaves et al., 2023). Dalam tool QSPM, dihitung nilai total attractiveness untuk setiap alternatif strategi, yang diperoleh dengan perkalian antara bobot dan nilai attractiveness. Alternatif strategi yang memiliki nilai total attractiveness tertinggi akan menjadi strategi yang paling tepat digunakan. Kemudian, perusahaan dapat memilih dan melaksanakan strategi tersebut dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing di pasar perbankan syariah. Melalui kombinasi SWOT-QSPM, BSI Malang akan memiliki keunggulan dalam pengambilan keputusan yang lebih bijaksana dan sistematis guna meningkatkan kinerja dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

7AN: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja BSI Malang, serta mengidentifikasi strategi yang tepat untuk meningkatkan standar layanan dan inovasi produk, sehingga dapat bersaing dengan bank syariah lain di pasar perbankan.

Gambaran penelitian meliputi pengumpulan data tentang faktor internal dan

eksternal dari BSI Malang dan analisis SWOT-QSPM untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Kemudian, dilakukan formulasi strategi yang sesuai dengan faktor SWOT untuk meningkatkan kinerja BSI Malang dengan keputusan strategi menggunakan QSPM.

Manfaat penelitian ini adalah memberikan pemahaman tentang pentingnya analisis SWOT dan penggunaannya dalam merumuskan strategi bagi perusahaan. Selain itu, manfaat praktis dari penelitian ini adalah memberikan rekomendasi strategi yang dapat langsung diimplementasikan oleh BSI Malang untuk memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan pangsa pasar dalam industri perbankan syariah. Strategi ini juga dapat diadopsi oleh bank-bank syariah lain sebagai panduan untuk meningkatkan kinerjanya.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain**

Penelitian ini akan menggunakan metode SWOT-QSPM dalam merumuskan strategi baru yang tepat bagi BSI Malang (Chaves et al., 2023; Mallick et al., 2020b). Pertama-tama, akan dilakukan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh BSI Malang (Sharma, 2016). Berdasarkan hasil analisis SWOT, akan dilakukan penilaian relatif atas masing-masing faktor dan dirangkum dalam bagan SWOT. Setelah itu, analisis faktor internal dan faktor eksternal akan dilakukan dengan menggunakan matriks IFE dan EFE. Dari hasil analisis tersebut, maka akan ditemukan kemudian faktor-faktor penting apa saja yang terdapat dalam BSI Malang. Selanjutnya, faktor-faktor penting tersebut akan menjadi input utama dalam melakukan analisis QSPM untuk memilih alternatif strategi yang paling tepat (Irawan, 2018; Mallick et al., 2020a; Marginingsih, 2019). Dengan demikian, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan rekomendasi

strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja BSI Malang dan kemajuan industri perbankan syariah di Indonesia secara keseluruhan.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan manajemen BSI Malang, sedangkan sampling yang digunakan adalah sampling purposive dengan memilih responden yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai tentang operasi dan strategi BSI Malang, yaitu manajemen senior, karyawan bagian operasional, dan karyawan bagian pemasaran (Sharma, 2016). Dalam pemilihan sampel, juga akan mempertimbangkan jumlah responden yang cukup untuk mewakili pandangan dan pengetahuan dari setiap bagian, sehingga hasil penelitian menjadi lebih valid dan representatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan menggunakan skala likert sebagai alat ukurannya. Dalam pengolahan data, teknik analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengambil kesimpulan dari data yang diperoleh.

### **Instrumen Penelitian**

#### **Observasi dan Wawancara**

Observasi dan wawancara juga akan dilakukan di BSI Malang untuk mengumpulkan data tentang lingkungan internal dan eksternal dari bank ini (Sharma, 2016). Observasi dilakukan dengan cara mengamati langsung aktivitas operasional BSI Malang dan keadaan lingkungan kerja di dalamnya. Sedangkan wawancara dilakukan dengan manajemen senior dan beberapa karyawan untuk mendapatkan informasi yang lebih detail tentang strategi dan aktivitas operasional yang dilakukan oleh BSI Malang.

#### **Prosedur Penelitian**

1. Penilaian bobot masing – masing faktor dan penilaian rating. Total nilai sebesar 1,00 berlaku untuk (kekuatan+kelemahan) dan (peluang+ancaman). Penilaian rating

untuk kekuatan maupun peluang adalah nilai 1 = tidak penting ; nilai 2 = kurang penting ; nilai 3 = penting ; nilai 4 = sangat penting. Penilaian rating untuk kelemahan dan ancaman adalah rating nilai -1 = tidak penting ; nilai -2 = kurang penting ; nilai -3 = penting ; nilai -4 = sangat penting. Masing – masing bobot dikalikan dengan rating untuk menghasilkan skor (Kim & Mauborgne, 2017).

**Tabel 1. Penilaian Skor IFAS dan EFAS**

Internal Perusahaan				
No	Strength (Kekuatan)	Weight (Bobot)	Rating	Score (WxR)
1				
..				
			<b>Total (S)</b>	
No	Weakness (Kelemahan)	Weight (Bobot)	Rating	Score (WxR)
1				
..				
<b>Total Bobot Faktor Internal</b>		<b>1.00</b>	<b>Total (W)</b>	
<b>JUMLAH NILAI S + W</b>				
Eksternal Perusahaan				
No	Opportunity (Peluang)	Weight (Bobot)	Rating	Score (WxR)
1				
..				
			<b>Total (O)</b>	
No	Threat (Ancaman)	Weight	Rating	Score (WxR)
1				
..				
<b>Total Bobot Faktor Internal</b>		<b>1.00</b>	<b>Total (T)</b>	
<b>JUMLAH NILAI O + T</b>				

2. Tabel 1, setelah menghasilkan Jumlah Nilai S+W dan Jumlah Nilai O+T akan tergambar pada kuadran SWOT seperti Figure 1. SWOT kuadran (Freddy Rangkuti, 2006).
3. SWOT Matriks adalah pemetaan strategi berdasarkan Figure 2. SWOT kuadran dengan model matriks sebagai berikut:

**Tabel 2. Matriks SWOT**

	Opportunity	Threat
Strength	S-O	S-T
Weakness	W-O	W-T

(Sumber : (Rangkuti, 2013))

**4. Pembobotan Faktor dan Pemberian Rating**

Untuk faktor kekuatan dan peluang, penggunaan nilai peringkat masing-masing faktor memiliki 4 nilai yaitu 1 (tidak penting), 2 (kurang penting), 3 (penting), 4 (sangat penting). Sedangkan untuk faktor kelemahan dan ancaman, penggunaan rating nilai masing-masing faktor juga memiliki 4 nilai yaitu -1 (tidak penting), -2 (kurang penting), -3 (penting), -4 (sangat penting). Setelah dilakukan penilaian bobot dan rating untuk masing-masing faktor, selanjutnya masing-masing faktor akan dijumlahkan dan hasil akan dikalikan dengan nilai bobot dan rating yang telah ditentukan. Total kekuatan dan kelemahan harus bernilai 1.00, sedangkan total peluang dan ancaman harus bernilai 1.00..

**5. Perhitungan Nilai Daya Tarik**

Bobot yang diberikan harus mengakomodasi urgensi dan nilai penting setiap faktor yang menjadi pertimbangan. Sedangkan rating yang diberikan untuk faktor kekuatan dan peluang memiliki 4 nilai yaitu 1 (tidak menarik), 2 (sedikit menarik), 3 (cukup menarik), dan 4 (sangat menarik). Untuk faktor kelemahan dan ancaman, ratingnya diubah menjadi -1 (tidak menarik), -2 (sedikit menarik), -3 (cukup menarik), dan -4 (sangat menarik) (Sandelin & Fiechtner, 2020), (Abya et al., 2015).

**Tabel 3. Matriks QSPM**

Strategic Alternative			
Factor	Weight	Attractiveness Value	Sum of Attractiveness Value
	A	B	A x B
Strength a.... b....			
Weakness a.... b....			
Opportunity a.... b....			
Threat a.... b....			

(Sumber : (Rumanti & Syauta, 2013), (Hosseini Nasab & Milani, 2012),(Wijayanto, 2016))

**6. Pengambilan Keputusan Alternatif Strategi**

Keputusan QSPM adalah nilai total daya tarik dari yang tertinggi hingga yang terendah dalam alternatif strategi yang digunakan.

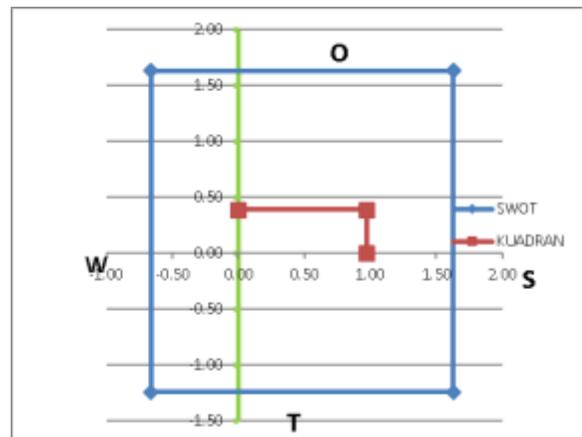
**HASIL DAN PEMBAHASAN**

FAKTOR INTERNAL (IFAS)				
No	Strength (Kekuatan)	Weight (Bobot)	Rating	Weight Score (WxR)
S1	Produk & Layanan Inovatif	0.10	5	0.50
S2	Update Informasi Berita & Pembaruan	0.13	1	0.13
S3	Tata Kelola Perusahaan Berstandar	0.11	5	0.55
S4	Edukasi Syariah Kompetitif	0.12	1	0.12
S5	Profesi Penunjang Perusahaan	0.11	3	0.33
			<b>Total (S)</b>	<b>1.63</b>
No	Weakness (Kelemahan)	Weight (Bobot)	Rating	Weight Score (WxR)
W1	Operasi Pasar Terbatas karena Merujuk Syariah Islam	0.11	-2	-0.22
W2	Biaya Tinggi pada Teknologi Modern	0.12	-1	-0.12
W3	Kurangnya Standarisasi Proses	0.08	-1	-0.08
W4	Jaminan Kehalalan Produk & Jasa yang di Sediakan	0.06	-2	-0.12
W5	Belum Kompetitif terkait Infrastruktur dan Aksesibilitas	0.06	-2	-0.12
			<b>Total (W)</b>	<b>-0.66</b>
<b>Total Bobot Faktor Internal</b>				<b>1.00</b>
<b>JUMLAH NILAI S + W</b>				<b>0.97</b>

Sumber : olah data, 2022

FAKTOR EKSTERNAL (EFAS)				
No	Opportunity (Peluang)	Weight (Bobot)	Rating	Weight Score (WxR)
O1	Pembiayaan Syariah untuk Bisnis	0.09	3	0.27
O2	Solusi Pengelolaan Keuangan, Investasi dan Penawaran Produk bagi Pelaku Bisnis	0.06	4	0.24

O3	Garansi Syariah dengan Bunga Rendah dan Syarat yang Mudah	0.08	5	0.40
O4	Mitra Bisnis dengan Prinsip Syariah untuk Meningkatkan Ekonomi Syariah	0.09	3	0.27
O5	Kepercayaan Nasabah Terhadap Kehadiran Bank Syariah di Pasar Perbankan	0.09	5	0.45
			<b>Total (O)</b>	<b>1.63</b>
No	Threat (Ancaman)	Weight	Rating	Weight Score
T1	Pengaturan Bisnis yang memerlukan Hukum Islam	0.20	-2	-0.40
T2	Pentingnya Menjaga Hubungan antar Mitra	0.12	-1	-0.12
T3	Perlunya Pembaruan Sistem Keamanan Setiap Waktu	0.10	-3	-0.30
T4	Upgrade Teknologi untuk inovasi transaksi digital yang lebih baik	0.09	-2	-0.18
T5	Dampak merger bank merugikan nasabah	0.08	-3	-0.24
<b>Total Bobot Faktor Internal</b>		<b>1.00</b>	<b>Total (T)</b>	<b>-1.24</b>
<b>JUMLAH NILAI O + T</b>				<b>0.39</b>



INTERNAL FACTORS	
STRENGTHS (+)	WEAKNESSES (-)
Produk & Layanan Inovatif	Operasi Pasar Terbatas karena Merujuk Syariah Islam
Update Informasi & Pembaruan	Biaya Tinggi pada Teknologi Modern
Tata Kelola Perusahaan Berstandar	Kurangnya Standarisasi Proses
Edukasi Syariah Kompetitif	Jaminan Kehalalan Produk & Jasa yang di Sediakan
Profesi Penunjang Perusahaan	Belum Kompetitif terkait Infrastruktur dan Aksesibilitas

EXTERNAL FACTORS		
OPPORTUNITIES (+)	STRENGTHS (+) / OPPORTUNITIES (+) STRATEGY	WEAKNESSES (-) / OPPORTUNITIES (+) STRATEGY
Pembiayaan Syariah untuk Bisnis		Pembiayaan Syariah untuk Bisnis Operasi Pasar Terbatas karena Merujuk Syariah Islam
Solusi Pengelolaan Keuangan, Investasi dan Penawaran Produk bagi Pelaku Bisnis	Solusi Pengelolaan Keuangan, Investasi dan Penawaran Produk bagi Pelaku Update Informasi Berita & Pembaruan	
Garansi Syariah dengan Bunga Rendah dan Syarat yang Mudah	Garansi Syariah dengan Bunga Rendah dan Syarat yang Mudah Tata Kelola Perusahaan Berstandar	
Mitra Bisnis dengan Prinsip Syariah untuk Meningkatkan Ekonomi Syariah	Mitra Bisnis dengan Prinsip Syariah untuk Meningkatkan Ekonomi Syariah Edukasi Syariah Kompetitif	Mitra Bisnis dengan Prinsip Syariah untuk Meningkatkan Ekonomi Syariah Jaminan Kehalalan Produk & Jasa yang di Sediakan
Kepercayaan Nasabah Terhadap Kehadiran Bank Syariah di Pasar Perbankan		Kepercayaan Nasabah Terhadap Kehadiran Bank Syariah di Pasar Perbankan Belum Kompetitif terkait Infrastruktur dan Aksesibilitas
THREATS (-)	STRENGTHS (+) / THREATS (-) STRATEGY	WEAKNESSES (-) / THREATS (-) STRATEGY
Pengaturan Bisnis yang memerlukan Hukum Islam	Pengaturan Bisnis yang memerlukan Hukum Islam Produk & Layanan Inovatif	
Pentingnya Menjaga Hubungan antar Mitra		
Perlunya Pembaruan Sistem Keamanan Setiap Waktu	Perlunya Pembaruan Sistem Keamanan Setiap Waktu Perusahaan Berstandar	Perlunya Pembaruan Sistem Keamanan Setiap Waktu Kurangnya Standarisasi Proses
Upgrade Teknologi untuk inovasi transaksi digital yang lebih baik	Upgrade Teknologi untuk inovasi transaksi digital yang lebih baik Edukasi Syariah Kompetitif	Upgrade Teknologi untuk inovasi transaksi digital yang lebih baik Jaminan Kehalalan Produk & Jasa yang di Sediakan

Dampak merger bank merugikan nasabah	Dampak merger bank merugikan nasabah Profesi Penunjang Perusahaan	Dampak merger bank merugikan nasabah Belum Kompetitif terkait Infrastruktur dan Aksesibilitas
--------------------------------------	---	---

Namun, BSI Malang juga harus berhati-hati dengan ancaman seperti regulasi bisnis yang memerlukan hukum Islam dan perlunya pembaruan sistem keamanan secara berkala. Upgrade teknologi dan infrastruktur juga menjadi hal yang penting bagi BSI Malang dalam menghadapi ancaman dan untuk menjadi lebih kompetitif di pasar. Selain itu, BSI Malang perlu memperbaiki kelemahan dalam operasi pasar yang terbatas karena merujuk syariah Islam, biaya tinggi pada teknologi modern, dan kurangnya standarisasi proses. Apabila strategi ini berhasil diimplementasikan, maka BSI Malang akan mampu menghadapi persaingan dengan bank-bank lain yang juga menawarkan produk dan layanan syariah.

No	Strength (Kekuatan)	Bobot	Nilai Daya Tarik	Total Nilai Daya Tarik	Solusi Pengelolaan Keuangan, Investasi dan Penawaran Produk bagi Pelaku Update Informasi Berita & Pembaruan		Garansi Syariah dengan Bunga Rendah dan Syarat yang Mudah Tata Kelola Perusahaan Berstandar		Mitra Bisnis dengan Prinsip Syariah untuk Meningkatkan Ekonomi Syariah Edukasi Syariah Kompetitif	
					Nilai Daya Tarik	Total Nilai Daya Tarik	Nilai Daya Tarik	Total Nilai Daya Tarik	Nilai Daya Tarik	Total Nilai Daya Tarik
1	Produk & Layanan Inovatif	0.1	3	0.30	3	0.30	3	0.90		
2	Update Informasi Berita & Pembaruan	0.13	1	0.13	4	0.52	3	0.39		
3	Tata Kelola Perusahaan Berstandar	0.11	1	0.11	3	0.33	1	0.11		

4	Edukasi Syariah Kompetitif	0.12	3	0.36	4	0.48	4	1.44
5	Profesi Penunjang Perusahaan	0.11	4	0.44	4	0.44	4	1.76
			Total (S)	1.34	Total (S)	2.07	Total (S)	4.60
No	Weakness (Kelemahan)	Bobot	Nilai Daya Tarik	Total Nilai Daya Tarik	Nilai Daya Tarik	Total Nilai Daya Tarik	Nilai Daya Tarik	Total Nilai Daya Tarik
1	Operasi Pasar Terbatas karena Merujuk Syariah Islam	0.11	3	0.33	3	0.33	4	1.32
2	Biaya Tinggi pada Teknologi Modern	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24
3	Kurangnya Standarisasi Proses	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.96
4	JamINAN Kehalalan Produk & Jasa yang di Sediakan	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
5	Belum Kompetitif terkait Infrastruktur dan Aksesibilitas	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.72
Total Bobot Faktor Internal		1.00	Total (W)	0.99				
JUMLAH NILAI S + W				2.33	Total (S)	0.72	Total (S)	1.98
Eksternal Perusahaan								
N	Opportunity	B	Nilai	Total Nilai	Nilai	Total	Nilai	Total Nilai

	(Peluang)	b	Daya Tarik	Daya Tarik	Daya Tarik	Nilai Daya Tarik	Daya Tarik	Daya Tarik
1	Pembinaan Syariah untuk Bisnis	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.27
2	Solusi Pengelolaan Keuangan, Investasi dan Penawaran Produk bagi Pelaku Bisnis	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.72
3	Garansi Syariah dengan Bunga Rendah dan Syarat yang Mudah	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32
4	Mitra Bisnis dengan Prinsip Syariah untuk Meningkatkan Ekonomi Syariah	0.09	4	0.36	4	0.36	4	1.44
5	Kepercayaan Nasabah Terhadap Kehadiran Bank Syariah di Pasar Perbankan	0.09	5	0.45	5	0.45	5	2.25
			Total (O)	1.40	Total (S)	1.26	Total (S)	5.00
No	Threat (Ancaman)	B	Nilai Daya Tarik	Total Nilai Daya Tarik	Nilai Daya Tarik	Total Nilai Daya Tarik	Nilai Daya Tarik	Total Nilai Daya Tarik
1	Pengaturan Bisnis	0.2	4	0.80	2	0.40	4	3.20

	yang memerlukan Hukum Islam							
2	Pentingnya Menjaga Hubungan antar Mitra	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36
3	Perlunya Pembaruan Sistem Keamanan Setiap Waktu	0.1	4	0.40	2	0.20	2	0.80
4	Upgrade Teknologi untuk inovasi transaksi digital yang lebih baik	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.72
5	Dampak merger bank merugikan nasabah	0.08	5	0.40	2	0.16	3	1.20
	Total Bobot Faktor Internal	1.00	Total (T)	2.08	Total (T)	1.33	Total (T)	6.28
	JUMLAH NILAI O + T			3.48		2.59		11.28
	Rank			2		3		1
	JUMLAH NILAI S+W+O+T			5.81		3.31		13.26

Strategi yang harus dilakukan oleh BSI Malang adalah meningkatkan kekuatannya dalam produk dan layanan inovatif, update informasi dan pembaruan berita, serta tata kelola perusahaan. Selain itu, BSI Malang harus memanfaatkan peluang yang ada, seperti memberikan pembiayaan syariah dan garansi syariah dengan bunga rendah untuk bisnis, meningkatkan kepercayaan nasabah terhadap keberadaan bank syariah, dan meningkatkan kemitraan dengan prinsip syariah untuk

meningkatkan ekonomi syariah secara keseluruhan. Adapun untuk mengatasi ancaman, BSI Malang harus memperhatikan dan mematuhi regulasi bisnis yang memerlukan hukum Islam, memperbarui sistem keamanan secara berkala, serta melakukan upgrade teknologi dan infrastruktur untuk menjadi lebih kompetitif di pasar. BSI Malang juga harus memperbaiki kelemahan dalam operasi pasar yang terbatas karena merujuk syariah Islam, biaya tinggi pada teknologi modern, dan kurangnya standarisasi proses. Dengan strategi yang tepat, BSI Malang akan dapat meningkatkan pangsa pasar dan memenangkan lebih banyak pelanggan, sehingga mampu untuk bersaing dengan bank syariah lain di pasar perbankan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Strategi yang diusulkan dapat membantu BSI Malang untuk bertahan dan berkembang di lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan menghadapi tantangan yang terus berkembang. Dengan fokus pada produk dan layanan inovatif, tata kelola perusahaan yang baik, dan kemitraan dengan prinsip syariah, BSI Malang akan dapat memenangkan kepercayaan pelanggan dan berkembang secara berkelanjutan. Dalam menghadapi ancaman, BSI Malang harus memperbarui sistem keamanan secara berkala, meningkatkan infrastruktur dan teknologi yang lebih baik untuk memperluas jangkauan pasar, dan memperbaiki kelemahan dalam operasi pasar. Dengan strategi ini, diharapkan BSI Malang akan menjadi bank syariah yang terpercaya dan mampu bersaing dengan bank syariah lain di pasar perbankan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abya, H., Nasiri Khalili, M. M., Ebrahimi, M., & Movahed, A. (2015). Strategic planning for tourism industry using SWOT and QSPM. *Management Science Letters*.

- <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.1.009>
- [2] Adha Aprilila, V., Dewi Indrasari, L., & Budi Santoso, H. (2021). Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Analisis SWOT Pada Hotel ( Studi Kasus Pada Lotus Garden Hotel ). *JATI UNIK: Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri*, 4(2), 141. <https://doi.org/10.30737/jatiunik.v4i2.1618>
- [3] Ahamed, M. M., Ho, S. J., Mallick, S. K., & Matousek, R. (2021). Inclusive banking, financial regulation and bank performance: Cross-country evidence. *Journal of Banking and Finance*, 124, 106055. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106055>
- [4] BPS. (2022). *Jumlah Bank dan Kantor Bank (Unit), 2019-2021*. Badan Pusat Statistik Indonesia. <https://www.bps.go.id/indicator/13/937/1/jumlah-bank-dan-kantor-bank.html>
- [5] Cahyani, A. R. L. D. D. N. S. R. G. A. (2022). Penilaian Loan To Deposit Ratio Bank BUMN (Persero) Berdasarkan Rasio Keuangan. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(Vol. 3 No. 6 (2022): MSEJ: Management Studies and Entrepreneurship Journal), 3709–3724. <https://journal.yrpiiku.com/index.php/msej/article/view/1201/831>
- [6] Chaves, A., José, M., Silva, D. S., & Cavalcanti, J. (2023). Development of strategic planning of a financial education company in Brazil: an approach based on the new Multicriteria Decision. *Procedia Computer Science*, 221, 681–688. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.08.038>
- [7] Dahlia, I., & Burhany, D. I. (2020). Disclosure of Corporate Social Responsibility in Islamic Banks and Conventional Banks and their Determinants. *Advances in Engineering Research*, 198(International Seminar of Science and Applied Technology (ISSAT 2020) Disclosure), 649–655.
- [8] Dewi Indrasari, L., & Rushanti Widodo, S. (2020). Development of Business Strategies Using QSPM and SWOT on Snail Chips. *Journal of Engineering and Management in Industrial System*, 8(2), 79–87. <https://doi.org/10.21776/ub.jemis.2020.008.02.7>
- [9] Djunaedi. (2016). Pengaruh Corporate Social Responsibility (CSR), dan Kualitas Produk Terhadap Citra Bank dan Keputusan Menabung di BNI Syariah Kota Kediri. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 3(2), 104–119. <http://jurnal.untagsby.ac.id/index.php/jmm17/article/view/File/805/727>
- [10] Freddy Rangkuti. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. <https://books.google.co.id/books?id=UHv8Z2SE57EC&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- [11] Hosseini Nasab, H., & Milani, A. S. (2012). An Improvement of Quantitative Strategic Planning Matrix Using Multiple Criteria Decision Making and Fuzzy Numbers. *Appl. Soft Comput.*, 12(8), 2246–2253. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2012.03.010>
- [12] Irawan, M. R. N. (2018). Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Kompetitif Pada PD. BPR. Bank Daerah Lamongan. *Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 40–56.
- [13] Izuchukwu, O.-O., Long, W., Shehu, A. A., & Olufemi, E. A. (2014). Employee's Perception of Change Effect as a Competitive Advantage on Nigeria Banking Industry: An Empirical

- Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 281–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.061>
- [14] Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2017). *Business Review Classic Article “Blue Ocean Leadership”* (2nd ed.). Harvard Business Review Press.
- [15] Komari, A. (2016). Strategi Pemasaran Produk Indosat M3 di Kota Kediri Berdasarkan Analisis SWOT. *JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen September*, 3(2), 75–89.
- [16] Laely, N., Lidiawan, A. R., Arifin, M., & Atamina, L. L. (2022). *Holistic Marketing To Improve Industry Image of Banking Pemasaran Holistik Untuk Meningkatkan Citra Industri Perbankan*. 3(November), 3617–3633.
- [17] Lidiawan, A. R., Ujianto, & Cempena, I. B. (2023). Does e-banking moderate customer value relations with corporate reputation: The case of BNI bank in Kediri city, Indonesia. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 16(2), 288–296. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v16i2.981>
- [18] Mallick, S. K., Rudra, S., & Samanta, R. (2020a). Sustainable ecotourism development using SWOT and QSPM approach: A study on Rameswaram, Tamil Nadu. *International Journal of Geoheritage and Parks*, 8(3), 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijgeop.2020.06.001>
- [19] Mallick, S. K., Rudra, S., & Samanta, R. (2020b). Sustainable Ecotourism Development Using SWOT and QSPM Approach: A study on Rameswaram, Tamil Nadu. *International Journal of Geoheritage and Parks*, 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijgeop.2020.06.001>
- [20] Marginingsih, R. (2019). Analisis SWOT Technology Financial (FinTech) Terhadap Industri Perbankan. *Cakrawala - Jurnal Humaniora*, 19(1), 55–60. <https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/cakrawala/article/view/4893/2929>
- [21] Möller, K., & Halinen, A. (2022). Clearing the paradigmatic fog — how to move forward in business marketing research. *Industrial Marketing Management*, 102(January), 280–300. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.021>
- [22] Rangkuti, F. (2013). Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI. In *PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta*.
- [23] Rumanti, A. A., & Syauta, K. J. (2013). Determining Strategies Based on Strategic Position Analysis in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(4), 442–447. <https://doi.org/10.7763/IJiet.2013.V3.315>
- [24] Sandelin, J., & Fiechtner, J. (2020). *Selection Process of Sport Tourism Development Strategy in Banja Vrućica SPA Resort: A Quantitative Analysis*. 1(1), 11–18.
- [25] Sharma, S. (2016). *Research Methodology and Biostatistics - E-book: A Comprehensive Guide for Health Care Professionals*. Elsevier Health Sciences. <https://books.google.co.id/books?id=ddc6EAAAQBAJ>
- [26] Tafti, S. F., Jalili, E., & Yahyaieian, L. (2013). Assessment and Analysis Strategies according to Space Matrix-case Study: Petrochemical and Banking Industries in Tehran Stock Exchange (TSE). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 893–901. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.562>
- [27] Wijayanto, D. (2016).

---

Fisheries Development Strategies of  
Biak Numfor Regency, Indonesia.  
*Aquatic Procedia*, 7, 28–38.  
[https://doi.org/10.1016/j.aqpro.2016.07.  
004](https://doi.org/10.1016/j.aqpro.2016.07.004)

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN