



## Formulasi Strategi Bisnis Syariah Pada Bank Syariah Indonesia (BSI)

### *Formulation of Sharia Business Strategy at Bank Syariah Indonesia (BSI)*

Sulaeman<sup>1</sup>, Agustang<sup>2</sup>, Sudirman<sup>3</sup>

Program Pascasarjana Ekonomi Syariah, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar

Email: Emank\_bone86@yahoo.com<sup>1</sup>, agustang@uin-alauddin.ac.id<sup>2</sup>, yudihsudirman@gmail.com<sup>3</sup>

---

#### Article Info

##### Article history :

Received : 21-12-2025

Revised : 23-12-2025

Accepted : 25-12-2025

Pulished : 27-12-2025

---

#### Abstract

*Bank Syariah Indonesia (BSI) is the result of the merger of three state-owned Islamic banks in 2021: Bank BRI Syariah, Bank Mandiri Syariah, and Bank BNI Syariah. This merger is a strategic step in strengthening the national Islamic economic and financial ecosystem. This study aims to analyze BSI's Islamic business strategy formulation through a SWOT analysis approach and the QSPM Matrix to determine priority strategies. The research methodology uses a descriptive qualitative approach with case studies and document analysis. The results indicate that BSI implemented an aggressive strategy in developing digital banking, optimizing post-merger synergies, improving services based on community needs, and expanding its halal product value chain. The priority strategy based on the QSPM is enhancing digital transformation through Islamic payment technology and integrating fintech services to strengthen global competitiveness.*

**Keywords:** *Islamic Business Strategy, Digital Transformation, Islamic Economy.*

---

#### Abstrak

Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan hasil merger tiga bank syariah milik BUMN pada tahun 2021, yaitu Bank BRI Syariah, Bank Mandiri Syariah, dan Bank BNI Syariah. Merger ini menjadi langkah strategis dalam penguatan ekosistem ekonomi dan keuangan syariah nasional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis formulasi strategi bisnis syariah BSI melalui pendekatan analisis SWOT dan Matriks QSPM untuk menentukan strategi prioritas. Metodologi penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi kasus dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BSI menerapkan strategi agresif dalam pengembangan digital banking, optimalisasi sinergi pascamerger, peningkatan layanan berbasis kebutuhan masyarakat, dan perluasan produk halal value chain. Strategi prioritas berdasarkan QSPM adalah peningkatan transformasi digital melalui teknologi pembayaran syariah dan integrasi layanan fintech guna memperkuat daya saing global.

**Kata Kunci:** Strategi Bisnis Syariah, Transformasi Digital, Ekonomi Syariah.

#### PENDAHULUAN

Ekonomi dan keuangan syariah di Indonesia menunjukkan perkembangan signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Indonesia sebagai negara dengan populasi muslim terbesar di dunia memiliki potensi besar dalam pengembangan industri keuangan syariah yang berkelanjutan dan berdaya saing global (Annisa et al., 2024). Pemerintah Indonesia melalui Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS) telah merumuskan berbagai strategi percepatan untuk menjadikan Indonesia sebagai pusat ekonomi syariah dunia. Salah satu langkah penting dalam percepatan tersebut adalah penguatan perbankan syariah sebagai pilar utama industri keuangan syariah nasional (Nurmaulidha et al., 2024).



Dalam konteks tersebut, lahirnya Bank Syariah Indonesia (BSI) pada 1 Februari 2021 melalui proses merger antara Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah dan BRI Syariah menjadi momentum bersejarah dalam transformasi perbankan syariah. BSI berperan tidak hanya sebagai institusi keuangan, melainkan sebagai motor penggerak integrasi ekosistem halal dan percepatan inklusi keuangan. Setelah merger, BSI menjadi bank syariah terbesar di Indonesia dan masuk dalam jajaran sepuluh bank terbesar berdasarkan aset, sehingga menandai fase baru kompetisi dalam industri perbankan syariah regional (Annisa et al., 2024).

Namun, penguatan kapasitas organisasi pascamerger tidak terlepas dari berbagai tantangan strategis, mulai dari integrasi sistem teknologi, peningkatan kualitas layanan, konsolidasi sumber daya manusia, serta peta persaingan yang semakin ketat baik dari bank konvensional, bank digital, maupun fintech syariah. Oleh karena itu, diperlukan formulasi strategi bisnis syariah yang tepat agar BSI mampu menghasilkan nilai keberlanjutan (sustainable value creation) yang berlandaskan prinsip syariah, maqashid syariah, dan tata kelola yang adil (Kholis et al., 2024).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis formulasi strategi bisnis syariah di BSI dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) guna menentukan strategi prioritas yang efektif. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori strategi bisnis syariah dan menawarkan rekomendasi praktis bagi pelaku industri perbankan syariah dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis di era transformasi digital.

## LANDASAN TEORI

### 1. Pengertian Formulasi Strategi Bisnis Syariah

Formulasi strategi bisnis syariah adalah proses perencanaan dan penyusunan arah kebijakan bisnis yang berbasis pada prinsip-prinsip syariah dengan tujuan mencapai keunggulan kompetitif dan menciptakan nilai keberlanjutan (sustainable value) sesuai dengan ketentuan Al-Qur'an, Hadis, Ijma' dan Qiyas. Formulasi strategi syariah tidak hanya memperhatikan aspek profitabilitas dan pertumbuhan, tetapi juga aspek kemaslahatan (maslahah), keadilan, transparansi, dan tanggung jawab sosial sesuai dengan tujuan maqashid syariah, yaitu menjaga agama (din), jiwa (nafs), akal ('aql), keturunan (nasl), serta harta (mal) (Damayanti et al. 2024).

Formulasi strategi bisnis syariah merupakan tahapan awal dalam manajemen strategis yang menentukan arah organisasi, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, serta menentukan prioritas strategi yang dapat memberikan daya saing jangka panjang tanpa melanggar prinsip ketentuan syariah. Dalam praktiknya, formulasi strategi syariah harus melibatkan dua dimensi utama, yaitu:

- a. Dimensi spiritual dan etika, yaitu penerapan akhlakul karimah, kejujuran, amanah, keadilan, dan transparansi.
- b. Dimensi manajerial dan operasional, yaitu penggunaan analisis strategis seperti SWOT, Balanced Scorecard syariah, dan QSPM untuk menentukan strategi unggulan (Aslamiyah et al., 2021).



## 2. Tahapan Formulasi Strategi dalam Bisnis Syariah

Tahapan formulasi strategi dalam bisnis syariah secara umum mencakup beberapa proses berikut:

- a. Tentukan Visi dan Misi dalam Perspektif Syariah - Menentukan tujuan organisasi berdasarkan maqashid syariah. - Memastikan arah strategis selaras dengan etika dan hukum syariah.
- b. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal - Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal (keuangan, SDM, operasi, reputasi). - Mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal (pasar, kebijakan, teknologi, persaingan, kondisi ekonomi global).
- c. Perumusan Tujuan Strategis Syariah (Strategic Objectives) - Menetapkan target kinerja jangka pendek dan panjang berbasis nilai syariah.
- d. Penyusunan Alternatif Strategi - Perumusan alternatif strategi menggunakan SWOT, TOWS, BMC Syariah.
- e. Pemilihan Strategi Prioritas - Penggunaan teknik pengambilan keputusan seperti QSPM, AHP, atau Balanced Scorecard Syariah.
- f. Penyusunan Kebijakan dan Program Implementasi - Rencana tindakan operasional berbasis nilai halal, adil, dan maslahah (Nurcahyo et al. 2024).

## 3. Faktor Keberhasilan Strategi Bisnis Syariah

Keberhasilan formulasi strategi bisnis syariah dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci, antara lain: - Komitmen manajemen terhadap prinsip syariah dan etika bisnis - Kualitas sumber daya manusia berkompetensi syariah dan digital - Inovasi produk dan layanan berbasis halal value chain - Kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi digital - Hubungan baik dengan regulator, masyarakat, dan pemangku kepentingan - Sistem tata kelola dan transparansi laporan sesuai syariah (Rachmawati et al. 2024)

## 4. Faktor Penghambat Formulasi dan Implementasi Strategi Bisnis Syariah

Beberapa tantangan dalam pengembangan strategi bisnis syariah meliputi: - Kurangnya literasi keuangan syariah di masyarakat - Persaingan ketat dari bank konvensional dan fintech digital - Keterbatasan infrastruktur dan teknologi pascamerger - Dual banking system yang mempengaruhi persepsi pasar - Integrasi budaya organisasi dan SDM menjadi satu kesatuan - Kepatuhan regulasi dan audit syariah yang kompleks (Liana et al. 2024).

Bagian landasan teori ini menjadi dasar analisis lebih lanjut pada studi kasus Bank Syariah Indonesia (BSI), khususnya dalam melihat bagaimana strategi pascamerger dirumuskan dan menentukan faktor pendukung serta penghambat dalam mencapai tujuan strategis sebagai bank syariah terbesar di Indonesia (Saputri Indah et al. 2024).

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus untuk menganalisis formulasi strategi bisnis syariah pada Bank Syariah Indonesia (BSI). Pendekatan kualitatif dipilih untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai strategi organisasi, proses pengambilan keputusan, serta dinamika tantangan dan peluang yang dihadapi dalam konteks merger dan transformasi digital (Hisam Muhammad, 2023).



## Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian adalah *case study research* yang berfokus pada satu objek penelitian yaitu BSI. Studi kasus memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena strategi bisnis syariah secara mendalam berdasarkan data empiris dan dokumen yang relevan.

## Sumber Data

Sumber data penelitian terdiri atas Data sekunder berupa jurnal ilmiah, artikel akademik, literatur strategi syariah, serta berita ekonomi yang relevan. Dengan pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur dan dokumentasi publik terkait transformasi BSI pascamerger serta perkembangan pasar keuangan syariah.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Profil Bank Syariah Indonesia (BSI)

Bank Syariah Indonesia (BSI) resmi beroperasi pada 1 Februari 2021 sebagai hasil merger tiga bank syariah milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah. Merger ini merupakan langkah strategis pemerintah untuk memperkuat industri perbankan syariah nasional agar mampu bersaing di tingkat global dan menjadi bagian dari program besar pengembangan ekonomi dan keuangan syariah di Indonesia (Rantemangiling et al., 2022).

Secara korporasi, BSI membawa visi untuk menjadi “Top 10 Global Islamic Bank” dengan memperkuat posisi sebagai bank syariah terbesar di Indonesia dari sisi aset, jaringan, jumlah nasabah, serta kapasitas modal. BSI berperan sebagai katalis integrasi ekosistem halal melalui pembiayaan sektor riil, UMKM, industri halal, serta penguatan literasi dan inklusi keuangan syariah (Yultriana et al. 2022).

#### Latar Belakang dan Alasan Strategis Merger

Merger BSI dilakukan untuk mengatasi berbagai keterbatasan yang selama ini dihadapi masing-masing bank syariah ketika berdiri secara terpisah, seperti keterbatasan modal, jangkauan layanan yang tersegmentasi, dan persaingan ketat dengan bank konvensional. Dengan penggabungan aset dan sumber daya, BSI dapat meningkatkan skala ekonomi, memperkuat struktur keuangan, serta meningkatkan daya tawar dalam kompetisi industri perbankan (Agilga et al., 2022).

Selain itu, merger menjadi langkah strategis dalam mendukung roadmap pemerintah untuk menjadikan Indonesia sebagai pusat ekonomi syariah global melalui percepatan integrasi bank syariah dan peningkatan digitalisasi layanan keuangan (Antus Sultan et al. 2022)a.

#### Arah Transformasi Strategis BSI Pascamerger

Pasca penggabungan, BSI memfokuskan strategi bisnis pada empat arah utama:

1. Transformasi Digital – percepatan layanan mobile banking, digital payment, dan integrasi ekosistem keuangan berbasis teknologi.
2. Penguatan Halal Value Chain – pembiayaan sektor industri halal dari hulu ke hilir, termasuk UMKM, logistik halal, dan pariwisata halal.



3. Sinergi BUMN dan Ekspansi Korporasi – kolaborasi pembiayaan strategis untuk sektor energi, pertanian, dan pembangunan nasional.
4. Optimalisasi jaringan nasional dan global – peningkatan layanan diaspora dan kerja sama internasional dengan lembaga keuangan syariah dunia (Prasetyandari Widya et al. 2022).

### Tantangan Strategis Pascamerger

Dalam proses pengembangan strategi, BSI menghadapi beberapa tantangan utama, antara lain: - Integrasi sistem operasional dan teknologi yang berbeda dari tiga bank asal. - Penggabungan budaya organisasi, values, dan kualitas layanan. - Kompetisi ketat dari bank digital dan fintech syariah. - Persepsi publik dan literasi keuangan syariah yang masih rendah. - Kewajiban menjaga kepatuhan syariah yang ketat melalui audit internal dan DPS (Pertiwi et al. n.d.).

### Analisis SWOT BSI

1. Kekuatan (Strengths): skala aset besar, dukungan pemerintah dan BUMN, basis nasabah luas, jaringan distribusi nasional, reputasi kuat.
2. Kelemahan (Weaknesses): integrasi teknologi dan budaya organisasi, adaptasi layanan pascamerger, penetrasi digital yang masih berkembang.
3. Peluang (Opportunities): tren industri halal global, pertumbuhan literasi keuangan syariah, digitalisasi ekonomi, potensi ekspor platform syariah.
4. Ancaman (Threats): persaingan industri keuangan digital, fluktuasi ekonomi global, dual banking system, dinamika regulasi.

Analisis SWOT ini akan menjadi landasan dalam penyusunan strategi prioritas menggunakan metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) pada bagian pembahasan berikutnya (Ambas, 2022).

### Pembahasan

#### Analisis Strategi Menggunakan QSPM

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk mengevaluasi dan menentukan prioritas strategi terbaik berdasarkan faktor internal dan eksternal organisasi. QSPM membantu manajemen dalam mengambil keputusan strategis secara objektif dengan cara memberikan skor daya tarik (Attractiveness Score) pada setiap alternatif strategi sehingga dapat diidentifikasi strategi mana yang memberikan dampak terbesar terhadap pencapaian tujuan organisasi (Putri, Astuti, and Putri n.d.).

Dalam konteks formulasi strategi bisnis syariah pada Bank Syariah Indonesia (BSI), QSPM digunakan untuk menilai alternatif strategi yang dirumuskan dari hasil analisis SWOT. Strategi tersebut kemudian diprioritaskan berdasarkan relevansi terhadap peluang pasar, dukungan kekuatan internal, kemampuan mengatasi kelemahan, serta efektivitas dalam merespons ancaman kompetitif (Indriarti, 2021).

#### Alternatif Strategi Berdasarkan Hasil SWOT

Berdasarkan ringkasan SWOT sebelumnya, beberapa pilihan strategi utama yang dapat dikembangkan BSI adalah sebagai berikut: 1. Meningkatkan transformasi digital dan pengembangan layanan digital banking yang lebih inovatif. 2. Memperluas pembiayaan sektor halal value chain dan UMKM produktif. 3. Memperkuat sinergi strategis antar BUMN dan kolaborasi



dengan fintech syariah. 4. Meningkatkan literasi dan edukasi keuangan syariah di masyarakat. 5. Memperluas kerja sama internasional sebagai langkah menuju pasar global (Humeriatunnisa 2023).

### **Hasil Analisis Prioritas Strategi dengan Pendekatan Naratif QSPM**

Berdasarkan penilaian naratif QSPM, strategi peningkatan transformasi digital dan penguatan layanan mobile banking menjadi strategi yang paling memiliki nilai daya tarik tertinggi. Hal ini didukung oleh beberapa pertimbangan strategis (Indriarti and Rachmawati 2021):

1. Transformasi digital berperan penting bagi efektivitas operasional pascamerger, integrasi sistem, serta peningkatan efisiensi layanan.
2. Perubahan perilaku masyarakat menuju layanan digital-first menuntut inovasi layanan perbankan syariah yang cepat, aman, dan mudah diakses.
3. Persaingan dengan bank digital dan fintech tidak mungkin dihadapi tanpa teknologi kelas global.
4. Digitalisasi mendukung perluasan ekosistem halal melalui integrasi pembayaran dan pembiayaan berbasis digital.

Strategi kedua yang mendapatkan prioritas tinggi adalah perluasan pembiayaan halal value chain, terutama sektor UMKM produktif. Strategi ini dipandang sangat relevan dengan visi BSI sebagai katalis ekonomi syariah nasional dan sejalan dengan prinsip kemaslahatan (maslahah) dalam maqashid syariah.

### **Implikasi Strategis**

Implementasi strategi prioritas akan memberikan dampak signifikan terhadap daya saing BSI, antara lain: - Peningkatan kualitas layanan publik melalui inovasi digital dan customer experience berbasis kebutuhan pelanggan. - Penciptaan nilai sosial dan ekonomi dengan mendorong pertumbuhan UMKM halal sebagai engine ekonomi nasional. - Penguatan posisi BSI dalam kompetisi industri keuangan syariah regional dan global (Farida et al. 2025).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi agresif (growth strategy) berbasis digitalisasi dan penguatan halal value chain menjadi arah strategis yang paling sesuai dengan kondisi BSI pascamerger serta visi menjadi bank syariah global.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini membahas formulasi strategi bisnis syariah pada Bank Syariah Indonesia (BSI) sebagai bank syariah terbesar di Indonesia yang lahir melalui merger tiga bank syariah BUMN. Melalui analisis teoretis dan studi kasus, dapat disimpulkan bahwa formulasi strategi bisnis syariah harus dilakukan dengan memperhatikan prinsip maqashid syariah, etika bisnis Islam, serta pendekatan manajerial modern. Tahapan strategi meliputi penetapan visi-misi syariah, analisis lingkungan internal dan eksternal, perumusan tujuan strategis, pengembangan alternatif strategi, pemilihan strategi prioritas, dan penyusunan kebijakan implementasi.

Hasil analisis SWOT dan QSPM menunjukkan bahwa strategi prioritas bagi BSI adalah percepatan transformasi digital melalui penguatan layanan digital banking dan pengembangan teknologi pembayaran syariah. Strategi ini dinilai memiliki daya tarik paling tinggi karena mendukung penguatan daya saing BSI, peningkatan kualitas layanan, efisiensi operasional, dan perluasan penetrasi pasar. Strategi kedua yang menjadi prioritas adalah penguatan pembiayaan halal



value chain bagi sektor UMKM produktif sebagai upaya menciptakan nilai ekonomi dan sosial secara berkelanjutan.

Tantangan implementasi strategi meliputi integrasi teknologi dan budaya organisasi, literasi keuangan syariah masyarakat, serta persaingan dengan bank digital dan fintech. Namun dengan komitmen kuat manajemen, sinergi BUMN, dan dukungan pemerintah, BSI memiliki potensi besar untuk menjadi pemain utama dalam ekonomi syariah global.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa rekomendasi strategis yang dapat diterapkan adalah:

1. Mempercepat pengembangan platform digital syariah terpadu untuk meningkatkan pengalaman nasabah.
2. Meningkatkan program literasi dan edukasi publik mengenai keuangan syariah untuk meningkatkan kepercayaan dan penetrasi pasar.
3. Memperkuat kolaborasi strategis dengan fintech syariah, lembaga internasional, dan pelaku industri halal.
4. Mengoptimalkan pembiayaan UMKM halal yang berbasis produktif dan berkelanjutan untuk mendukung perekonomian nasional.
5. Membangun budaya kerja unggul berbasis integritas dan kepatuhan syariah guna mendukung efektivitas transformasi.

Implementasi strategi berbasis nilai syariah tidak hanya berfungsi sebagai keunggulan kompetitif, tetapi juga sebagai fondasi keberlanjutan ekonomi dan sosial dalam industri perbankan syariah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambas, Hamida, Institut Agama, and Islam Negeri. 2022. “SWOT Analysis of BUMN Banks After Merger to Become Indonesian Sharia Bank ( Study at BSI KCP Tomoni , East Luwu Regency ) Analisis SWOT Bank BUMN Pasca Merger Menjadi Bank Syariah Indonesia ( Studi Di BSI KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur ).” 5(April).
- Annisa, Lailita Nur, and Nur Kholis. 2024. “Inovasi Dalam Keuangan Syariah Dan Dampaknya Terhadap Perdagangan Internasional : Sukuk Di Pasar Global.” 10(02):2191–97.
- Antus, Sultan, Nasruddin Mohamma, and Olla Triana Agilga. 2022. “ANALISIS MERGER BANK SYARIAH INDONESIA ( BSI ) DENGAN PENDEKATAN MASLAHAH MURSALAH Perkembangan Ekonomi Di Indonesia Dapat Dilihat Dari Berbagai Aspek , Salah Satunya Ialah Pada Sektor Perbankan . Perbankan Yang Ada Saat Ini Di Indonesia Ada 2 ,.” 1(2):319–50.
- Aslamiyah, Suaibatul, Departemen Manajemen, and Universitas Muhammadiyah Gresik. 2021. “FORMULASI STRATEGI UKM JILBAB AZKY COLLECTION UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING DI MASA PANDEMI COVID-19.” 08.
- Bsi, Tbk, Sebelum Dan, Sesudah Di, and Cici Widya Prasetyandari. 2022. “PERBANDINGAN KINERJA KEUANGAN PT . BANK SYARIAH.” 3(November):135–42.
- Damayanti, Irma, Novien Rialdy, Universitas Muhammadiyah, and Sumatera Utara. 2024. “MODEL MANAJEMEN BISNIS SYARIAH DALAM MENINGKATKAN DAYA.” 1(2):197–202.



Ekonomi, Jurnal, and Cara Sitasi. 2023. “Currency : Currency :” 02:202–21.

Farida, Ummul, Risca Dwiaryanti, Nailatus Syarifah, Fakultas Ekonomi, Dan Bisnis, and Strategi Perbankan Syariah. 2025. “UNTUK MEMPERKUAT POSISI DI INDONESIA.” 909–18.

Humeriatunnisa, Asky. 2023. “Optimalisasi Peran Digital Banking Bank Syariah Indonesia Terhadap Perkembangan Industri Halal.” 5(2):243–64. doi:10.24090/mabsya.v5i2.9984.

Indriarti, Resti, and Nova Rachmawati. 2021. “PENERAPAN QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX ( QSPM ) UNTUK MERUMUSKAN STRATEGI BISNIS.” 20(1):159–70.

Nurcahyo, Satria Avienda, Meida Rachmawati, Teguh Harso Widagdo, and Ahmad Ali. 2024. “Strategi Human Capital Development Guna Membangun Sustainable Organization Dengan Maqasid Syariah Pada Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Semarang.” 2(2):60–69.

Nurmaulidia, Kayla Revina, Sarita Putri Listari, and Yoanda Vani Aulia. 2024. “Analisis Perkembangan Ekonomi Syariah Di Asia Tenggara Pasca Berdirinya BRICS.” 2(2):238–46.

Pertiwi, Hanna, Andri Brawijaya, Agung Al Asyary, Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi, Islam Universitas, Jurusan Perbankan, Syariah Fakultas, Ekonomi Islam, Universitas Djuanda, Jurusan Perbankan, Syariah Fakultas, Ekonomi Islam, and Universitas Djuanda. n.d. “Hanna Pertiwi.” 3:92–97.

Putri, Nyimas Ekinevita, Retno Astuti, and Shyntia Atica Putri. n.d. “MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT DAN METODE QSPM ( QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIKS ) ( STUDI KASUS RESTORAN BIG BURGER MALANG ) PLAN OF RESTAURANT DEVELOPMENT STRATEGY USING SWOT ANALYSIS AND QSPM ( QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX ) METHODS ( CASE STUDY BIG BURGER RESTAURANT MALANG ).” 3(2).

Rantemangiling, Yultriani, Elko L. Mamesah, and Donna O. Setiabudhi. 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.

Saputri, Liana Indah, Miswan Ansori, Universitas Islam, Nahdlatul Ulama, Penilaian Kinerja Operasional, and Keuangan Syariah. 2024. “IMPLEMENTASI INDEKS MAQASHID SYARIAH DI BMT ALHIKMAH SEMESTA.” 9(204):2297–2316.