

Desain Bisnis Model Wakaf Uang di Bank Syariah (Studi Kasus Bank Syariah Indonesia)

Wingkie Nur Retri Dwihapsari*, Siti Jahroh, Imam Teguh Saptono

Institut Pertanian Bogor, Indonesia

Email: jengwingkie@gmail.com*

Abstract

Keywords:

wakaf abu;
Bank Syariah Indonesia;
Faktor Evaluasi Internal;
Faktor Evaluasi Eksternal;
Kerja Keras

Background: The Islamic financial sector has great potential in supporting inclusive and sustainable economic development in Indonesia. The enactment of Law Number 4 of 2023 on the Development and Strengthening of the Financial Sector (P2SK) marks a new chapter for Islamic financial institutions. **Objective:** This study aims to design an innovative and sustainable cash waqf business model in Islamic banks (a case study of Bank Syariah Indonesia). Semi-structured interviews were conducted with internal respondents to identify the existing business model owned by BSI, and semi-structured interviews were also conducted with external respondents to identify external factors that influence BSI. **Methods:** The analysis in this study uses the VRIO method to identify internal factors and PESTEL to identify external factors, then analyzed using IFE, EFE, IE, and SWOT, which will ultimately result in a new Business Model Canvas (BMC). **Results:** The IFE score of 3.10 is above average (>2.5), indicating that Bank BSI is very strong in leveraging its internal position, meaning BSI has a solid foundation to develop the cash waqf business model and The EFE score of 2.63 indicates that BSI's external environment tends to be supportive and externally offers quite a number of opportunities for BSI to grow in developing the cash waqf business model. **Conclusion:** Based on the IE matrix, BSI is positioned in Cell IV (Grow & Build), so the Strategic Recommendations are: Market Penetration Strategy, Product Development Strategy, Market Development Strategy, and Strengthening Core Capabilities (Human Resource, Reporting, Waqf Digital Dashboard).

Kata Kunci:

ash waqf;
Bank Syariah Indonesia;
Internal Evaluation Factor;
Eksternal Evaluation Factor;
SWOT

Abstrak

Latar Belakang: Sektor keuangan Islam memiliki potensi besar dalam mendukung pembangunan ekonomi inklusif dan berkelanjutan di Indonesia. Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (P2SK) menandai babak baru bagi lembaga keuangan Islam. **Tujuan:** Studi ini bertujuan untuk merancang model bisnis wakaf tunai yang inovatif dan berkelanjutan di bank-bank Islam (studi kasus Bank Syariah Indonesia). Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan responden internal untuk mengidentifikasi model bisnis yang dimiliki BSI, dan wawancara semi-terstruktur juga dilakukan dengan responden eksternal untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang memengaruhi BSI. **Metode:** Analisis dalam studi ini menggunakan metode VRIO untuk mengidentifikasi faktor internal dan PESTEL untuk mengidentifikasi faktor eksternal, kemudian dianalisis menggunakan IFE, EFE, IE, dan SWOT, yang pada akhirnya akan menghasilkan Business Model Canvas (BMC) baru. **Hasil:** Skor IFE sebesar 3,10 berada di atas rata-rata (>2,5), menunjukkan bahwa Bank BSI sangat kuat dalam memanfaatkan

posisi internalnya, artinya BSI memiliki fondasi yang kokoh untuk mengembangkan model bisnis wakaf tunai dan skor EFE sebesar 2,63 menunjukkan bahwa lingkungan eksternal BSI cenderung mendukung dan secara eksternal menawarkan cukup banyak peluang bagi BSI untuk tumbuh dalam mengembangkan model bisnis wakaf tunai. **Kesimpulan:** Berdasarkan matriks IE, BSI diposisikan di Sel IV (Tumbuh & Membangun), sehingga Rekomendasi Strategisnya adalah: Strategi Penetrasi Pasar, Strategi Pengembangan Produk, Strategi Pengembangan Pasar, dan Penguatan Kapabilitas Inti (Sumber Daya Manusia, Pelaporan, Dasbor Digital Wakaf).

PENDAHULUAN

Sektor keuangan syariah memiliki potensi besar dalam mendukung pembangunan ekonomi inklusif dan berkelanjutan di Indonesia. Disahkannya Undang Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (P2SK) menghadirkan babak baru bagi institusi keuangan syariah. UU P2SK membawa dampak besar terhadap integrasi keuangan syariah, termasuk wakaf uang dan perbankan syariah. Implementasi wakaf uang di perbankan syariah masih menghadapi berbagai tantangan, seperti rendahnya literasi masyarakat, keterbatasan regulasi, dan belum optimalnya model bisnis yang digunakan (Judijanto et al., 2025; Nasution et al., 2025; Pane, 2025). Pada tahun 2024 OJK mengeluarkan POJK Nomor 26 Tahun 2024 tentang Perluasan Kegiatan Utama Perbankan dimana regulasi ini mengatur terkait pengembangan produk perbankan syariah yang lebih relevan dan inovatif.

Kedua regulasi ini tidak hanya memberikan legitimasi hukum, tetapi juga mendorong inovasi produk, digitalisasi, dan kolaborasi multisektor yang menitikberatkan pada fungsi sosial bank syariah dan mendorong bank syariah dapat menjadi *Nazhir*. Menurut BWI (2023) wakaf uang adalah pemberian harta dalam bentuk uang oleh wakif kepada nazir untuk dimanfaatkan secara produktif sesuai prinsip syariah. Wakaf uang bersifat abadi dalam nilai pokok, sedangkan imbal hasilnya disalurkan kepada penerima manfaat (*mauquf 'alaih*) (Chia & Muiz, 2021; Meneghello & Mingotto, 2018; Pavia & Floričić, 2017).

Laporan BWI (2023) mencatat bahwa potensi wakaf nasional mencapai lebih dari Rp180 triliun per tahun sedangkan realisasi wakaf uang secara nasional masih sangat kecil, yakni baru mencapai Rp 2,56 triliun per Juni 2024 atau hanya sebesar 1,42% dari potensi 180 triliun secara nasional. Menurut OJK (2023) perbankan syariah memiliki kemampuan likuiditas atas dana yang dapat dikelola dimana potensi DPK perbankan syariah terkumpul sebesar Rp 65 triliun pada tahun 2023, atau tumbuh sebesar 10,49% dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini mengindikasikan adanya fenomena antara potensi likuiditas yang tersedia pada perbankan syariah dan realisasi wakaf uang.

Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan hasil penggabungan tiga bank syariah milik BUMN, yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah, dengan aset yang terus tumbuh signifikan, mencapai Rp 357,9 triliun pada kuartal I tahun 2024. BSI ditunjuk oleh Menteri Agama pada tahun 2021 sebagai Lembaga Keuangan Syariah Penerima Wakaf Uang (LKS-PWU). Sebagai lembaga keuangan syariah terbesar, BSI diharapkan memainkan peran strategis dalam mengintegrasikan wakaf uang ke dalam sistem keuangan formal. BSI sebagai pemain dominan di pasar perbankan syariah Indonesia memiliki peluang untuk mengoptimalkan wakaf uang melalui pengembangan bisnis model yang inovatif dan

berkelanjutan. Berdasarkan Laporan Keberlanjutan BSI, pertumbuhan rata-rata tahunan mencapai 45% selama periode tahun 2022-2024.

Menurut Ascarya (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Bank Syariah dapat menyediakan produk investasi syariah untuk mengembangkan dana wakaf serta menyalurkannya sesuai prinsip maqashid syariah. Penelitian Hasim et al. (2024) mengatakan bahwa wakaf uang telah memiliki hukum dan perangkat yang lengkap, namun potensi dengan realitas penghimpunan wakaf uang masih sangat berbeda jauh. Adanya ketimpangan antara potensi kemampuan pendanaan bank syariah dan realisasi pencapaian wakaf uang pada perbankan syariah serta kondisi penghimpunan serta realisasi penyaluran wakaf uang di BSI dari tahun 2022 sampai tahun 2024 yang belum optimal, mendorong perlunya pendekatan strategis dari sisi regulasi, literasi, perluasan pasar dan inovasi produk. Penelitian ini menjadi penting dalam merancang desain bisnis model wakaf uang yang adaptif, operasional, dan kolaboratif khususnya melalui institusi perbankan syariah seperti BSI sebagai bank syariah terbesar di Indonesia yang memiliki jangkauan luas.

Untuk merancang desain bisnis model wakaf uang yang ideal, efektif, dan berkelanjutan, perlu dilakukan pemahaman terhadap kondisi aktual dan implikasi bisnis model yang telah dimiliki oleh Bank Syariah Indonesia (BSI), serta faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas wakaf uang BSI. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: pertama, mengidentifikasi dan menganalisis implementasi wakaf uang di BSI melalui bisnis model eksisting yang dimiliki oleh Bank Syariah Indonesia; kedua, menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi wakaf uang di Bank Syariah Indonesia; dan ketiga, merancang bisnis model wakaf uang yang efektif dan berkelanjutan untuk Bank Syariah Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk merancang desain model bisnis wakaf uang pada Bank Syariah Indonesia sebagai studi kasus, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan keuangan sosial Islam serta kontribusi praktis bagi industri perbankan syariah dalam mengoptimalkan potensi wakaf uang di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada Oktober hingga November 2025 berada di 3 tempat melalui wawancara semi terstruktur dengan responden internal dan eksternal, yaitu di PT Bank Syariah Indonesia, Tbk (*Islamic Ecosystem Solution Group*) yang berkantor pusat di Gedung The Tower, jalan Gatot Subroto No.27, Jakarta, IPB *University* (Unit Wakaf dan Dana Sosial) yang berlokasi di Gedung Rektorat Andi Hakim Nasution, Dramaga Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16680d dan Badan Wakaf Indonesia (BWI) yang beralamat di Gedung Bayt Al Quran Taman Mini Indonesia Indah (TMII) jalan Raya TMII Pintu 1, Jakarta Timur.

Jenis dan sumber data yang digunakan terbagi ke dalam dua kategori , yaitu data primer dan data sekunder sebagaimana disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Jenis dan sumber data

No	Jenis Data	Sumber Data
1	Data Primer	
	a. Wawancara semi terstruktur identifikasi BMC dan faktor internal	Responden internal Perusahaan
	b. Wawancara semi terstruktur identifikasi faktor eksternal	Responden internal dan eksternal perusahaan
2	Data Sekunder	
	a. Gambaran umum BSI, visi jangka panjang BSI	Dokumen BSI
	b. Data pendukung lainnya	Berbagai sumber

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2025

Proses pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara semi terstruktur untuk mengidentifikasi model bisnis awal (BMC), faktor internal dan faktor eksternal BSI. Wawancara semi terstruktur BMC dan faktor internal dilakukan kepada responden internal, sedangkan faktor eksternal melibatkan responden internal dan eksternal. Data sekunder mencakup informasi umum perusahaan, visi jangka Panjang BSI, serta regulasi terkait wakaf uang (UU Wakaf, UU P2SK, POJK, Peraturan BWI, Fatwa MUI), dokumen BSI terkait wakaf uang (laporan program, company profile, sustainability report), buku-buku baik dalam atau luar negeri, serta jurnal-jurnal ilmiah dan literatur akademisi tentang wakaf uang dan bisnis model syariah.

Teknik Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi, gambaran, dan keterangan terkait topik penelitian, sehingga data tersebut dapat digunakan dalam menganalisis setiap aspek yang dikaji. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi observasi, wawancara semi terstruktur, serta studi literatur. Tabel 2.2 menunjukkan daftar responden dalam penelitian ini. Responden dipilih berdasarkan lama bekerja, jabatan, dan pengetahuan terhadap perkembangan wakaf uang. Responden internal terdiri dari manajemen BSI (level VP dan AVP). Responden eksternal terdiri dari Badan Wakaf Indonesia, manajemen BSI yang menangani wakaf uang, Nazhir mitra sebagai pengelola wakaf, mitra sosial komunitas alumni perguruan tinggi dan wakif. Responden pada penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*, yaitu *expert judgement* sampling dilakukan melalui responden internal dan eksternal yang memiliki pemahaman serta mengetahui seluruh informasi yang dibutuhkan sehingga memiliki kepemilikan informasi yang relevan terhadap objek studi (Palinkas *et al.* 2011).

Tabel 2. Daftar Responden Wakaf Uang BSI

Responden Internal	Responden Eksternal
<i>Vice President Islamic Ecosystem Solution BSI</i>	Badan Wakaf Indonesia (BWI)
<i>Assistance Vice President Islamic Ecosystem Solution BSI</i>	<i>Vice President Islamic Ecosystem Solution BSI</i> dan <i>Assistance Vice President Islamic Ecosystem Solution BSI</i>
	Nazhir (pengelola wakaf) mitra BSI
	Mitra Komunitas Sosial BSI
	Wakif

Sumber: Data primer penelitian, 2025

Teknik pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini disusun berdasarkan pemetaan model bisnis yang dimiliki BSI saat ini, dengan menggunakan analisis *Business Model Canvas*.

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi BSI melalui identifikasi faktor internal BSI dengan menggunakan alat analisis VRIO dan dilanjutkan dengan identifikasi faktor eksternal dengan menggunakan alat analisis PESTEL. Selanjutnya, akan dilakukan analisis IFE, EFE, IE dan SWOT dalam mengevaluasi strategi yang dihasilkan ke dalam *Business Model Canvas* baru untuk BSI di masa yang akan datang. Tahapan tersebut dibagi menjadi 3, antara lain:

Identifikasi Kondisi Wakaf Uang di BSI

- 1) Gambaran umum tentang wakaf uang
 - a. Menganalisis secara deskriptif melalui wawancara semi terstruktur terhadap 2 orang responden internal manajemen BSI yang memiliki jabatan setingkat VP dan AVP.
 - b. Menganalisis secara deskriptif melalui wawancara semi terstruktur terhadap responden eksternal terhadap 7 orang responden yaitu 1 orang dari BWI, 2 orang dari manajemen BSI (VP dan AVP), 1 orang Nazhir dari mitra BSI, 1 orang mitra komunitas sosial BSI dan 2 orang Wakif.
- 2) Identifikasi bisnis model eksisting wakaf uang di BSI saat ini
Mengidentifikasi bisnis model yang dijalankan BSI melalui observasi dan wawancara semi terstruktur responden internal BSI terkait sembilan elemen BMC yang mencakup 9 atribut BMC yaitu *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships* dan *cost structure*.
- 3) Kondisi Internal BSI
Untuk menganalisis kondisi internal BSI, digunakan melalui analisis VRIO yang dikembangkan oleh Barney (1991). Paramitha (2024) dan Lin *et al.* (2019) menyatakan bahwa analisis VRIO (*Value-Rarity-Imitability-Organization*) adalah alat analisis yang digunakan untuk menilai sumber daya internal dan kapabilitas perusahaan guna menentukan apakah dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sumber daya dan kapabilitas internal yang dimiliki oleh BSI meliputi sumber daya manusia, sumber daya fisik, sumber daya keuangan dan sumber daya organisasi.
Menurut Murphy *et al.* (2023) dan Sondakh *et al.* (2024) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia (*human resources*) akan meningkatkan kompetensi sehingga dapat mendukung kinerja organisasi. Desi (2025) menyatakan bahwa aspek-aspek dalam sumber daya fisik (*physical resources*) yang bernilai dapat mendukung strategi yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi persaingan dan perubahan pasar. Stabilitas keuangan (*financial resources*) yang baik memungkinkan perusahaan untuk melakukan ekspansi dan beradaptasi terhadap persaingan dan perubahan pasar (Wijaya *et al.* 2024). Prastika *et al.* (2024) menyatakan bahwa aspek-aspek dalam sumber daya organisasi (*organizational resources*) menjadi kekuatan dan hambatan Perusahaan dalam menghadapi persaingan dan perubahan pasar.
- 4) Kondisi Eksternal BSI
Teori analisis PESTEL yang pertama kali dikemukakan oleh Francis Aguilar pada tahun 1967, yang merupakan seorang profesor di Harvard University. Cadle *et al.* (2010) mendefinisikan PESTEL sebagai kerangka kerja yang digunakan untuk mengevaluasi dan menganalisis faktor eksternal atau lingkungan perusahaan. Kerangka ini mencakup

enam aspek utama, yaitu politik (*political*), ekonomi (*economical*), sosial (*social*), teknologi (*technological*), lingkungan (*environmental*), dan hukum (*legal*).

Analisis Strategi

1) Analisis IFE dan EFE

Analisis internal dilakukan untuk mengetahui kondisi internal perusahaan berdasarkan kekuatan dan kelemahan menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Analisis eksternal dilakukan untuk menganalisis peluang dan ancaman menggunakan matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*). Analisis ini menggunakan *rating* 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor untuk mengidentifikasi apakah faktor tersebut sangat lemah (*rating*=1), lemah (*rating*=2), kuat (*rating*=3), atau sangat kuat (*rating*=4), yang diberikan oleh responden internal dan eksternal saat melakukan wawancara semi terstruktur.

2) Matriks IE

Menurut David (2016), matriks internal-eksternal (IE) adalah alat yang digunakan untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal suatu perusahaan. Matriks IE membantu dalam mengevaluasi posisi strategis perusahaan dan menentukan strategi yang sesuai untuk mencapai tujuan perusahaan. Matriks IE mengintegrasikan dua analisis utama yang berasal dari evaluasi matriks IFE dan EFE.

Penentuan Strategi Implementasi

1) Analisis SWOT

Analisis SWOT menggunakan Matriks *SWOT* dilakukan terhadap data yang dihasilkan dari IFE dan EFE. Analisis SWOT dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Hasil dari evaluasi matriks SWOT akan dijadikan rekomendasi alternatif strategi dalam pembuatan strategi yang dapat diterapkan oleh BSI. Analisis SWOT digunakan untuk menghasilkan strategi alternatif dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan. Menurut Azanto (2023), analisis SWOT akan menghasilkan 4 (empat) perspektif strategi yaitu *Strengths-Opportunities* (SO), *Weaknesses-Opportunities* (WO), *Strengths-Weaknesses* (ST), dan *Weaknesses-Threats* (WT). Strategi SO memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk meraih peluang yang tersedia, sementara strategi WO berfokus pada pemanfaatan peluang guna mengatasi kelemahan perusahaan. Di sisi lain, strategi ST dirancang untuk menggunakan kekuatan perusahaan dalam menghadapi ancaman yang ada, sedangkan strategi WT bertujuan untuk meminimalkan kelemahan perusahaan agar dapat mengurangi dampak dari ancaman yang muncul. Matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 2.3 berikut:

Tabel 2. Matriks SWOT

Faktor Internal	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
Faktor Eksternal	Strategi SO	Strategi WO
OPPORTUNITIES (O)	Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T)	Strategi ST	Strategi WT
	Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2015)

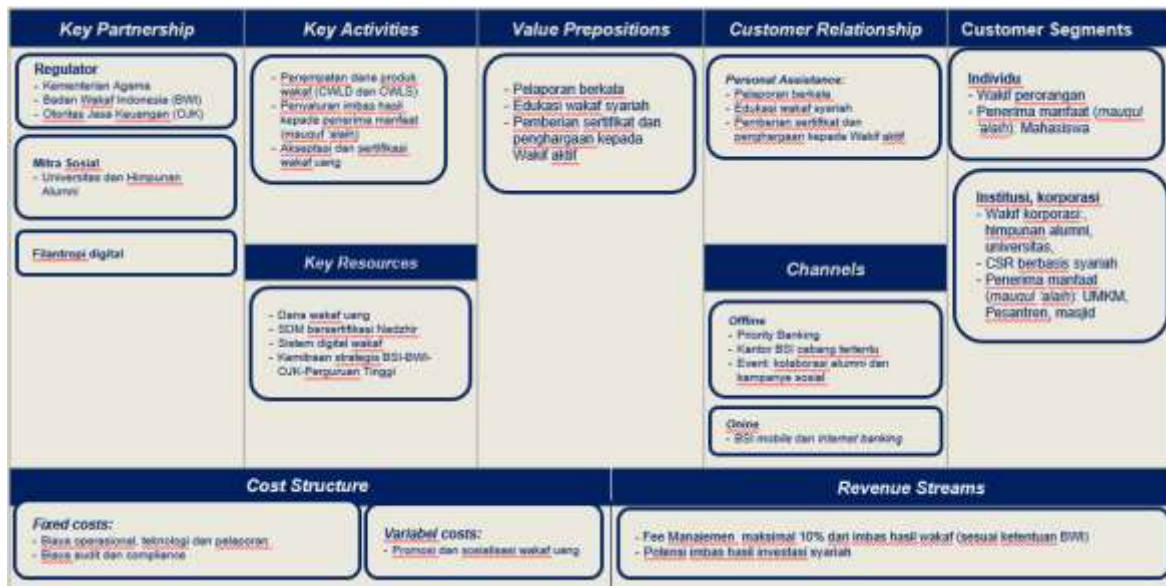
2) Analisis SWOT dalam Elemen BMC

Analisis SWOT dalam BMC dilaksanakan kembali untuk merancang model bisnis wakaf uang yang efektif dan berkelanjutan sesuai dengan hasil yang didapatkan dari analisis SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Kondisi Wakaf Uang BSI

Berdasarkan hasil wawancara semi terstruktur dengan responden internal BSI, dapat diidentifikasi *Business Model Canvas* (BMC) eksisting BSI sesuai pada gambar 3.1 sebagai berikut:



Gambar 1. *Business Model Canvas* eksisting BSI

Sumber: Data primer diolah dari wawancara responden internal BSI, 2025

Analisis Internal dan Eksternal Wakaf Uang BSI

1) Kondisi Internal Wakaf Uang BSI

Untuk menganalisis kondisi internal BSI, digunakan melalui analisis VRIO (*Value-Rarity-Imitability-Organization*). Data untuk analisis VRIO dilakukan melalui wawancara semi terstruktur dengan responden internal yang memiliki kapasitas,

pengetahuan, dan wewenang di BSI. Hasil analisis VRIO BSI dirangkum pada Tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Analisis VRIO wakaf uang BSI

No	Sumber Daya dan Kapabilitas	Implikasi Kompetitif	Kinerja Ekonomi	Kekuatan/Kelemahan
Human Resources				
1	<i>Sharia governance & compliance</i> (komite syariah, pedoman fatwa)	<i>Sustained Competitive Advantage</i>	Normal	Kekuatan
2	Kapasitas SDM wakaf (kebutuhan jumlah dan peningkatan kompetensi <i>impact reporting</i> , fiqh wakaf, <i>cyber security</i>)	<i>Competitive Parity</i>	Di bawah normal	Kelemahan
Physical Resources				
3	BSI memiliki produk unggulan: Deposito Wakaf, <i>Cash Waqf Link Sukuk</i> (CWLS), <i>Cash Waqf Link Deposit</i> (CWLD), seri deposito tematik.	<i>Temporary Competitive Advantage</i>	Normal	Kekuatan
4	<i>Digital channel growth</i> (BSI Mobile - pengumpulan digital naik signifikan di tahun 2025)	<i>Sustained Competitive Advantage</i>	Normal	Kekuatan
5	Strategi penetrasi pasar pada generasi gen Z yang diterapkan BSI pada produk wakaf uang masih rendah	<i>Competitive Disadvantage</i>	Di bawah normal	Kelemahan
6	Kompleksitas produk (CWLS/CLWD sulit dipahami publik)	<i>Competitive Parity</i>	Di bawah normal	Kelemahan
Financial Resources				
7	BSI memiliki aset yang terus tumbuh signifikan dan berpotensi besar untuk pengumpulan wakaf uang	<i>Temporary Competitive Advantage</i>	Normal	Kekuatan
8	Jaringan distribusi nasional dan kapabilitas <i>fundraising</i> BSI (pengumpulan dana, meraih <i>award</i> BWI 2025)	<i>Sustained Competitive Advantage</i>	Normal	Kekuatan
Organizational Resources				
9	Kolaborasi & ekosistem (BSI–BSI Maslahat sebagai nazhir terdaftar) dan BSI memiliki Kemitraan Strategis dengan Badan Wakaf Indonesia (BWI), BAZNAS, Komunitas Alumni Perguruan Tinggi dan lembaga nazhir nasional	<i>Sustained Competitive Advantage</i>	Normal	Kekuatan
10	Belum optimalnya promosi dan edukasi yang dilakukan BSI terhadap nasabah tentang manfaat wakaf uang (Literasi publik & customer education rendah) sehingga menjadi hambatan partisipasi wakif.	<i>Competitive Disadvantage</i>	Di bawah normal	Kelemahan
11	SOP / penyesuaian regulasi internal masih diperlukan (implementasi peluang peran BSI sebagai nazhir).	<i>Competitive Disadvantage</i>	Di bawah normal	Kelemahan

12	BSI masih memiliki ketergantungan pada lembaga nazhir eksternal untuk pengelolaan aset wakaf produktif	<i>Competitive Disadvantage</i>	Di bawah normal	Kelemahan
13	Tantangan pelaporan & sinkronisasi nazhir (standar impact reporting belum seragam).	<i>Competitive Disadvantage</i>	Di bawah normal	Kelemahan

Sumber: data diolah (2025)

2) *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Penyusunan *Internal Factor Evaluation* (IFE) melibatkan identifikasi faktor-faktor internal strategis yang memengaruhi perusahaan yang dikategorikan ke dalam kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). IFE bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor internal utama yang telah diidentifikasi sebelumnya melalui pendekatan VRIO, dengan menitikberatkan pada sumber daya serta kapabilitas yang dimiliki oleh BSI. Proses ini mencakup klasifikasi faktor internal kunci menjadi kekuatan dan kelemahan, yang didasarkan pada hasil wawancara dengan 2 orang responden internal dan seluruh responden memberikan rating terhadap masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan tersebut. Hasil analisis IFE disajikan dalam tabel 4.

Tabel 4. Matriks IFE Wakaf Uang BSI

No	Faktor Internal	Rating	Bobot	Score
Kekuatan (<i>Strenghts</i>)				
1	Jaringan distribusi nasional dan kapabilitas <i>fundraising</i> BSI. (penghimpunan dana, meraih award BWI 2025)	4	0,12	0,48
2	BSI memiliki aset yang terus tumbuh signifikan dan berpotensi besar untuk penghimpunan wakaf uang	4	0,12	0,48
3	BSI memiliki produk unggulan: Deposito Wakaf, <i>Cash Waqf Link Sukuk</i> (CWLS), <i>Cash Waqf Link Deposit</i> (CWLD), Seri deposito tematik.	3,5	0,10	0,35
4	<i>Digital channel growth</i> (BSI Mobile — penghimpunan digital naik signifikan pada tahun 2025)	3,5	0,10	0,35
5	<i>Sharia governance & compliance</i> (komite syariah, pedoman fatwa)	4	0,12	0,48
6	Kolaborasi & ekosistem (BSI–BSI Maslahat sebagai nazhir terdaftar) dan BSI memiliki Kemitraan Strategis dengan Badan Wakaf Indonesia (BWI), BAZNAS, Komunitas Alumni Perguruan Tinggi dan lembaga nazhir nasional	3	0,09	0,27
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)				
1	Belum optimalnya promosi dan edukasi yang dilakukan BSI terhadap nasabah tentang manfaat wakaf uang (Literasi publik & customer education rendah) sehingga menjadi hambatan partisipasi wakif.	1	0,03	0,03
2	Kapasitas SDM wakaf (kebutuhan peningkatan kompetensi impact reporting, fiqh wakaf).	2	0,06	0,12
3	SOP / penyesuaian regulasi internal masih diperlukan (implementasi peluang peran BSI sebagai nazhir).	2	0,06	0,12
4	Kompleksitas produk (CWLS/CLWD sulit dipahami publik)	1,5	0,04	0,06
5	Tantangan pelaporan & sinkronisasi nazhir (standar impact reporting belum seragam).	2	0,06	0,12
6	Strategi penetrasi pasar pada generasi gen Z yang diterapkan BSI pada produk wakaf uang masih rendah	2	0,06	0,12

7	BSI masih memiliki ketergantungan pada lembaga nazhir eksternal untuk pengelolaan aset wakaf produktif	2	0,06	0,12
TOTAL			1	3,10

Sumber: data diolah (2025)

Tabel 4 menggambarkan kondisi internal wakaf uang BSI memiliki total skor IFE 3,10 yang menunjukkan bahwa Bank BSI sangat kuat memanfaatkan posisi internalnya, dalam artian BSI memiliki pondasi yang kokoh untuk mengembangkan model bisnis wakaf uang.

3) Kondisi Eksternal Wakaf Uang BSI

Untuk menganalisis kondisi eksternal BSI, digunakan analisis PESTEL sebagai kerangka kerja yang digunakan untuk mengevaluasi dan menganalisis faktor eksternal atau lingkungan perusahaan. Kerangka ini mencakup enam aspek utama, yaitu politik (*political*), ekonomi (*economical*), sosial (*social*), teknologi (*technological*), lingkungan (*environmental*), dan hukum (*legal*). Data untuk analisis PESTEL dilakukan melalui wawancara semi terstruktur dengan responden internal dan eksternal yang memiliki kapasitas, pengetahuan, wewenang terkait wakaf uang. Analisis PESTEL wakaf uang BSI ditunjukkan oleh Tabel 5.

Tabel 5. Analisis PESTEL wakaf uang BSI

No	Aspek	Faktor Eksternal	Peluang/ Ancaman
1	Politik	Kampanye nasional & gerakan (GIB, Kota Wakaf, ASN Wakaf) mendorong awareness.	Peluang
		Intervensi politik yang tidak secara langsung dalam pengelolaan wakaf, di mana kepentingan kelompok atau individu tertentu dapat memengaruhi alokasi dana wakaf uang	Ancaman
2	Ekonomi	Potensi pembentukan dana abadi wakaf nasional (skala besar).	Peluang
		Kondisi ekonomi / volatilitas yang memengaruhi daya beli wakif.	Ancaman
3	Sosial	Kompetitor: lembaga wakaf non-bank dan perkembangan <i>fintech syariah</i> (persaingan penghimpunan).	Ancaman
		Peningkatan minat masyarakat pada wakaf digital (tren inklusi & partisipasi mikro) dan kepercayaan terhadap bank syariah meningkat	Peluang
		Rendahnya literasi wakaf uang di kalangan nasabah BSI dan masyarakat umum, Menghambat optimalisasi penghimpunan dana dari nasabah BSI dan masyarakat umum (menghambat adopsi).	Ancaman
4	Teknologi	Pendekatan BSI ke calon wakif kurang aktif dan follow up setelah <i>closing</i> Wakaf uang masih dirasa kurang	Ancaman
		Kekhawatiran publik terhadap transparansi / kepercayaan (jika laporan tidak memadai).	Ancaman
		Perkembangan teknologi (<i>crowdfunding</i> , <i>QRIS</i> , platform wakaf digital).	Peluang
5	Environmental/ Lingkungan	Risiko keamanan data digital dan <i>cyber attack</i> , dapat menjadikan ancaman terhadap kepercayaan publik	Ancaman
		Tren ESG (<i>Environmental, Social, Governance</i>) dan <i>green finance</i> , mendorong inovasi produk wakaf berbasis keberlanjutan (misalnya wakaf untuk energi hijau)	Peluang

		Terbatasnya penelitian tentang efektivitas instrumen <i>green waqf</i> di Indonesia	Ancaman
		Konflik antara prinsip masalah (kebaikan umum) dengan investasi wakaf di proyek perkebunan yang berpotensi menyebabkan deforestasi sehingga BSI sebagai lembaga pengelola wakaf uang terbesar di Indonesia menghadapi tantangan unik dalam mengintegrasikan prinsip <i>green finance</i> dengan ketentuan syariah	Ancaman
6	Legal/Hukum	Dukungan regulasi (UU P2SK / POJK 26/2024 membuka peluang peran bank BSI sebagai nazhir).	Peluang
		Kompleksitas regulasi & implementasi (potensi ambiguitas)	Ancaman

Sumber: data diolah (2025)

4) *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

Hasil identifikasi faktor eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaan disusun dengan tujuan membentuk tabel *External Factor Evaluation* (EFE). Tabel ini menyajikan metode untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengevaluasi faktor strategis eksternal, khususnya dalam aspek peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Analisis EFE merupakan evaluasi terhadap faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman yang perlu diatasi oleh perusahaan. Tabel 3.4 menyajikan hasil analisis matriks EFE wakaf uang BSI.

Tabel 6. Matriks EFE wakaf uang BSI

No	Faktor eksternal	Rating	Bobot	Score
Peluang (<i>Opportunity</i>)				
1	Kampanye nasional & gerakan (GIB, Kota Wakaf, ASN Wakaf) mendorong <i>awareness</i> .	3,57	0,09	0,33
2	Potensi pembentukan dana abadi wakaf nasional (skala besar).	3,86	0,11	0,38
3	Peningkatan minat masyarakat pada wakaf digital (tren inklusi & partisipasi mikro) dan kepercayaan terhadap bank syariah meningkat	3,29	0,09	0,29
4	Perkembangan teknologi (<i>crowdfunding</i> , QRIS, platform wakaf digital).	3,43	0,09	0,30
5	Tren ESG (Environmental, Social, Governance) dan green finance, mendorong inovasi produk wakaf berbasis keberlanjutan (misalnya wakaf untuk energi hijau)	3,29	0,09	0,29
6	Dukungan regulasi (UU P2SK / POJK 26/2024 membuka peluang peran bank BSI sebagai nazhir).	4,00	0,11	0,40
Ancaman (<i>Threats</i>)				
7	Intervensi politik yang tidak secara langsung dalam pengelolaan wakaf, di mana kepentingan kelompok atau individu tertentu dapat memengaruhi alokasi dana wakaf dimana BSI dapat menjadi sasaran tekanan politik untuk mengalokasikan dana wakaf ke proyek-proyek yang tidak sepenuhnya sesuai dengan prinsip syariah atau kebutuhan masyarakat	1,71	0,04	0,06
8	Kondisi ekonomi / volatilitas yang memengaruhi daya beli wakif.	1,71	0,04	0,06
9	Kompetitor: lembaga wakaf non-bank dan fintech syariah (persaingan penghimpunan).	1,71	0,04	0,06
10	Rendahnya literasi wakaf uang di kalangan nasabah BSI dan masyarakat umum, Menghambat optimalisasi penghimpunan dana dari nasabah BSI dan masyarakat umum (menghambat adopsi).	1,14	0,03	0,03
11	Pendekatan BSI ke calon wakif kurang aktif dan follow up setelah closing Wakaf uang masih dirasa kurang	1,71	0,04	0,06
12	Kekhawatiran publik terhadap transparansi / kepercayaan (jika laporan tidak memadai).	1,86	0,05	0,09

13	Risiko keamanan data digital dan <i>cyber attack</i> , dapat menjadikan Ancaman terhadap kepercayaan publik	1,71	0,04	0,06
14	Terbatasnya penelitian tentang efektivitas instrumen <i>green waqf</i> di Indonesia	1,71	0,04	0,06
15	konflik antara prinsip masalah (kebaikan umum) dengan investasi wakaf di proyek perkebunan yang berpotensi menyebabkan deforestasi sehingga BSI sebagai lembaga pengelola wakaf uang terbesar di Indonesia menghadapi tantangan unik dalam mengintegrasikan prinsip <i>green finance</i> dengan ketentuan syariah	1,71	0,04	0,06
16	Kompleksitas regulasi & implementasi (potensi ambiguitas dan memperlambat inovasi produk wakaf baru)	1,80	0,05	0,09
TOTAL			1	2,63

Sumber: data diolah (2025)

Tabel 6 menggambarkan kondisi eksternal wakaf uang BSI memiliki total skor EFE 2,63 yang menunjukkan bahwa lingkungan eksternal BSI cenderung mendukung dan cukup banyak peluang bagi BSI untuk tumbuh dalam mengembangkan model bisnis wakaf uang.

Perumusan rekomendasi strategis wakaf uang BSI

1) Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE)

Hasil analisis faktor internal menggunakan matriks IFE yang disajikan pada Tabel 4 menunjukkan skor sebesar 3,10. Sementara hasil analisis faktor eksternal melalui matriks EFE pada Tabel 6 menunjukkan skor sebesar 2,63. Berdasarkan hal tersebut, dapat diketahui bahwa posisi wakaf uang BSI berada pada kuadran IV dalam matriks IE, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 2.

		TOTAL SKOR IFE		
		Kuat 3,0 - 4,0	Sedang 2,0 - 2,99	Lemah 1,99 - 2,0
TOTAL SKOR EFE	Kuat 3,0 - 4,0	I <i>Grow & Build</i>	II <i>Grow & Build</i>	III <i>Hold & Maintain</i>
	Sedang 2,0 - 2,99	IV <i>Grow & Build</i>	V <i>Hold & Maintain</i>	VI <i>Harvest & Divest</i>
	Lemah 1,99 - 2,0	VII <i>Hold & Maintain</i>	VIII <i>Harvest & Divest</i>	IX <i>Harvest & Divest</i>

Gambar 2. Matriks IE wakaf uang BSI

Sumber: Analisis berdasarkan skor IFE (3,10) dan EFE (2,63), 2025

Gambar 2 menunjukkan bahwa kondisi wakaf uang BSI berada pada sel IV, yang mengindikasikan bahwa strategi yang paling tepat untuk diterapkan adalah strategi *grow and build*. Strategi ini dapat diimplementasikan melalui penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan penguatan kapasitas inti. Untuk merumuskan strategi adaptasi yang tepat dalam menghadapi dinamika industri ayam olahan, analisis dilanjutkan dengan pemetaan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman melalui analisis SWOT.

2) Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah salah satu metode yang digunakan untuk mengidentifikasi berbagai elemen bisnis secara sistematis untuk merumuskan strategi Perusahaan. Analisis SWOT dilakukan dengan menghubungkan faktor internal perusahaan, yakni kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), dengan faktor eksternal yang meliputi peluang (*opportunities*) serta ancaman (*threats*). Kekuatan dan kelemahan pada elemen model bisnis menggambarkan posisi wakaf uang BSI saat ini, sedangkan peluang dan ancaman memberikan arahan untuk wakaf uang BSI agar dapat terus berkembang. Analisis SWOT dilakukan untuk mengevaluasi model bisnis yang sedang dijalankan perusahaan. Hasil identifikasi tersebut menghasilkan informasi yang dibutuhkan dalam menyusun strategi alternatif yang tepat.

Tabel 7. Matriks SWOT wakaf uang BSI

<p>Faktor Internal</p>	<p>Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> Jaringan distribusi nasional dan kapabilitas <i>fundraising</i> BSI (<i>award</i> BWI 2025) BSI memiliki aset yang terus tumbuh signifikan dan berpotensi besar untuk penghimpunan wakaf uang <i>Digital channel growth</i> (BSI <i>Mobile</i> - penghimpunan digital naik signifikan pada tahun 2025) <i>Sharia governance & compliance</i> (komite syariah, pedoman fatwa) Kolaborasi & ekosistem (BSI-BSI Maslahat sebagai nazhir terdaftar) dan BSI memiliki Kemitraan Strategis dengan Badan Wakaf Indonesia (BWI), BAZNAS, Komunitas Alumni dan lembaga nazhir nasional 	<p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> Belum optimalnya promosi dan edukasi yang dilakukan BSI terhadap nasabah tentang manfaat wakaf uang Kapasitas SDM wakaf (kebutuhan peningkatan kompetensi <i>impact reporting</i>, fiqih wakaf). SOP / penyesuaian regulasi internal masih diperlukan (implementasi peluang peran BSI sebagai nazhir). Kompleksitas produk (CWLS/CLWD sulit dipahami publik) Tantangan pelaporan & sinkronisasi nazhir (standar <i>impact reporting</i> belum seragam). Strategi penetrasi pasar pada generasi gen Z yang diterapkan BSI pada produk wakaf uang masih rendah BSI masih memiliki ketergantungan pada lembaga nazhir eksternal untuk pengelolaan aset wakaf produktif
<p>Faktor Eksternal</p>	<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Kampanye nasional & gerakan (GIB, Kota Wakaf, ASN Wakaf) mendorong <i>awareness</i>. Potensi pembentukan dana abadi wakaf nasional (skala besar). Peningkatan minat masyarakat pada wakaf digital (tren inklusi & partisipasi mikro) dan kepercayaan terhadap bank syariah meningkat Perkembangan teknologi (<i>crowdfunding</i>, <i>QRIS</i>, <i>platform wakaf digital</i>). Tren ESG (<i>Environmental, Social, Governance</i>) dan <i>green finance</i>, mendorong inovasi produk wakaf berbasis keberlanjutan (misalnya wakaf untuk energi hijau) Dukungan regulasi (UU P2SK / POJK 26/2024 membuka peluang peran bank BSI sebagai nazhir). 	<p>Strategi (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> Penetrasi Pasar: <ul style="list-style-type: none"> Menjadikan wakaf uang sebagai salah satu target funding dengan jaringan seluruh cabang sebagai <i>entry point</i> (S1, S2, S4, S5, O2, O3) Pengembangan produk <ul style="list-style-type: none"> Mengembangkan inovasi teknologi wakaf digital yang <i>user friendly</i> (S3, O3, O4, O5) Pengembangan Pasar <ul style="list-style-type: none"> Melakukan kampanye nasional wakaf uang secara <i>massive</i> sehingga menciptakan tren wakaf sebagai <i>lifestyle</i> (S1, S4, S5, O1, O2) Penguatan Kapasitas inti <ul style="list-style-type: none"> Menciptakan <i>Digital Dashboard</i> Wakaf (S2, O6)
<p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> Intervensi politik yang tidak secara langsung dalam pengelolaan wakaf, ada kepentingan kelompok atau individu tertentu yang dapat memengaruhi alokasi dana wakaf Kondisi ekonomi / volatilitas yang memengaruhi daya beli wakif/nasabah Kompetitor: lembaga wakaf non-bank dan fintech syariah (persaingan penghimpunan) Rendahnya literasi wakaf uang di kalangan nasabah BSI dan masyarakat umum akan menghambat optimalisasi penghimpunan dana dari nasabah BSI dan masyarakat umum Pendekatan BSI ke calon wakif kurang aktif dan <i>follow up</i> setelah <i>closing</i> Wakaf uang masih dirasa kurang Kekhawatiran publik terhadap transparansi pelaporan Risiko keamanan data digital dan <i>cyber attack</i> Terbatasnya penelitian tentang efektivitas instrumen <i>green waqf</i> di Indonesia konflik antara prinsip masalah (kebaikan umum) dengan investasi wakaf di proyek perkebunan yang berpotensi menyebabkan deforestasi sehingga menghadapi tantangan unik dalam mengintegrasikan prinsip <i>green finance</i> dengan ketentuan syariah Kompleksitas regulasi & implementasi 	<p>Strategi (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> Penetrasi Pasar: <ul style="list-style-type: none"> Mengoptimalkan jaringan distribusi nasional, <i>fundraising</i>, maintain nasabah eksisting dan <i>referral</i> wakif serta memperkuat kemitraan strategis (S1, S2, S4, S5, T2, T3, T5, T6, T9) Pengembangan produk <ul style="list-style-type: none"> Menciptakan inovasi produk wakaf uang yang lebih <i>simple</i> dan <i>catchy</i> untuk seluruh lapisan Masyarakat (S3, T3, T5, T6, T10) Pengembangan Pasar <ul style="list-style-type: none"> Memperluas Partnership strategis distribusi wakaf uang melalui filantropi digital dengan pelaporan transparan (S2, S5, T5, T6, T7) Penguatan Kapasitas inti <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan Audit internal dan eksternal secara berkala (W4, T7, T10) 	<p>Strategi (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> Penetrasi Pasar: <ul style="list-style-type: none"> Melakukan optimalisasi penguatan <i>branding</i> wakaf uang pada generasi millenials, gen Z dan <i>working man and woman</i> (W1, W6, T2, T3, T4, T5) Pengembangan produk <ul style="list-style-type: none"> Menciptakan inovasi produk wakaf uang berkelanjutan untuk <i>green waqf</i> dengan tren ESG (W7, T1, T2, T9) Pengembangan Pasar <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan kolaborasi riset ilmiah untuk <i>green waqf</i> (W7, T8, T9) Penguatan Kapasitas inti <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan standarisasi SOP dan regulasi lebih detail terkait penerbitan AIW (Akta Ikrar Wakaf) dan SWU (Sertifikat Wakaf Uang) melalui kanal digital (W2, W3, W5, W7, T5, T6, T9, T10)

Sumber: Analisis SWOT berdasarkan data penelitian, 2025

Sebagaimana yang ditunjukkan dalam Tabel 3.5, strategi dalam matriks SWOT kemudian dikembangkan lebih lanjut, menghasilkan strategi SO, WO, ST, dan WT.

3) Rekomendasi Strategi Wakaf Uang BSI berdasarkan Hasil Matriks IE dan Analisis SWOT

Berdasarkan kombinasi antara faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang telah dipetakan dalam matriks SWOT pada Tabel 3.5, dapat dirumuskan sejumlah rekomendasi yang relevan bagi wakaf uang BSI dalam merancang desain bisnis wakaf uang yang efektif dan berkelanjutan. Rekomendasi strategi yang telah dirumuskan tersebut disajikan pada Tabel 3.6. Strategi yang dihasilkan dapat dikategorikan ke dalam empat kategori utama berdasarkan pendekatan *grow and build* yang direkomendasikan oleh matriks IE, yaitu strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, dan strategi pengembangan produk

Tabel 8. Rekomendasi strategi berdasarkan hasil matriks IE dan analisis SWOT

Strategi Penetrasi Pasar (Market Penetration Strategy)	Strategi Pengembangan Produk (Product Development Strategy)	Strategi Pengembangan Pasar (Market Development Strategy)	Strategi Penguatan Kapasitas Inti (Core Capability Strengthening)
Menjadikan wakaf uang sebagai salah satu target <i>funding</i> dengan jaringan seluruh cabang sebagai <i>entry point</i>	Mengembangkan inovasi teknologi wakaf digital yang <i>user friendly</i>	Melakukan kampanye nasional wakaf uang dan wakaf digital secara <i>massive</i> sehingga menciptakan tren wakaf sebagai <i>lifestyle</i>	Menciptakan <i>Digital Dashboard Wakaf</i>
Meningkatkan intensitas edukasi dan promosi wakaf uang kepada nasabah eksisting BSI, <i>millenials</i> dan <i>gen Z</i>	Penyederhanaan kompleksitas produk CWLS/CLWD	Memperluas segmentasi pada komunitas <i>millenials</i> , <i>gen Z</i> dan <i>working man and woman</i>	Meningkatkan jumlah dan kapasitas SDM melalui Pusat Pelatihan Internal Wakaf (sertifikasi <i>nazhir</i> , fikih wakaf, standardisasi pelaporan, <i>cyber security</i>)
Mengoptimalkan jaringan distribusi nasional, <i>fundraising</i> , <i>maintain</i> nasabah eksisting dan <i>referral wakif</i> serta memperkuat kemitraan strategis	Menciptakan inovasi produk wakaf uang yang lebih <i>simple</i> dan <i>catchy</i> untuk seluruh lapisan Masyarakat	Memperluas <i>partnership</i> strategis distribusi wakaf uang melalui filantropi digital dengan pelaporan transparan	Meningkatkan Audit internal dan eksternal secara berkala
Melakukan optimalisasi penguatan <i>branding</i> wakaf uang pada generasi <i>millennials</i> dan <i>gen Z</i>	Menciptakan inovasi produk wakaf uang berbasis keberlanjutan untuk <i>green waqf</i> dengan tren ESG	Meningkatkan kolaborasi riset ilmiah untuk <i>green waqf</i>	Meningkatkan standardisasi SOP dan regulasi lebih detail terkait penerbitan AIW (Akta Ikrar Wakaf) dan SWU (Sertifikat Wakaf Uang) melalui kanal digital

Sumber: Analisis data penelitian, 2025

Business Model Canvas Baru Wakaf Uang BSI

1) Analisis SWOT dalam elemen BMC

Setelah merumuskan alternatif strategi berdasarkan hasil identifikasi dan analisis SWOT, berikutnya adalah melihat posisi alternatif strategi tersebut pada elemen BMC. Tabel 9 menunjukkan pemetaan posisi alternatif strategi ke dalam *Business Model Canvas*.

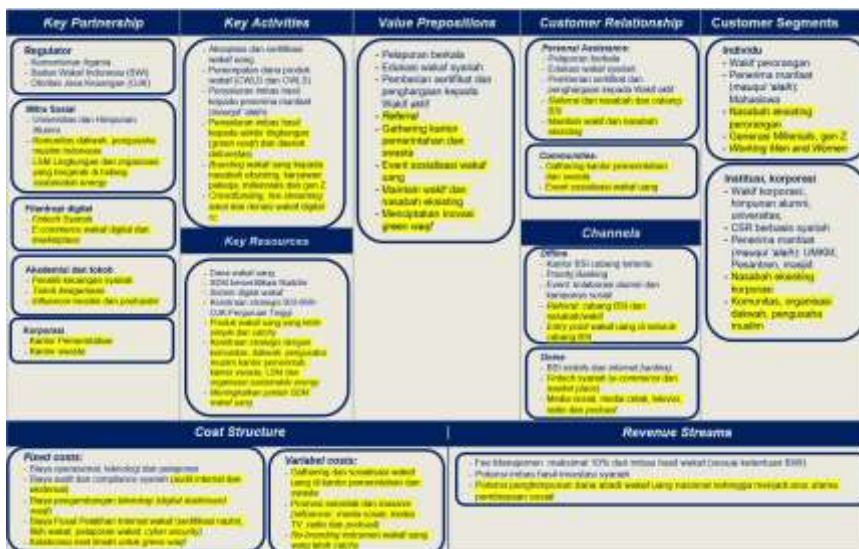
Tabel 9. Analisis SWOT dalam elemen BMC

Elemen BMC	Strategi SWOT									
	CS	VP	CH	CR	RS	KR	KA	KP	CS	
SO 1: Menjadikan wakaf uang sebagai salah satu target <i>funding</i> dengan jaringan seluruh cabang sebagai <i>entry point</i>	Yellow			Yellow	Yellow		Yellow			
SO 2: Mengembangkan inovasi teknologi wakaf digital yang <i>user friendly</i>	Blue		Blue						Blue	
SO 3: Melakukan kampanye nasional wakaf digital secara <i>massive</i> sehingga menciptakan tren wakaf sebagai <i>lifestyle</i>	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange		Orange	Orange	Orange	Orange
SO 4: Menciptakan <i>Digital Dashboard Wakaf</i>			Red			Red			Red	
WO 1: Meningkatkan intensitas edukasi dan promosi wakaf uang kepada nasabah existing BSI, milenials dan gen Z	Green	Green	Green	Green	Green		Green	Green	Green	Green
WO 2: Penyederhanaan kompleksitas produk CWLS/CLWD						Yellow			Yellow	
WO 3: Memperluas segmentasi pada komunitas milenials, gen Z dan <i>working man and woman</i>	Orange		Orange		Orange				Orange	
WO 4: Meningkatkan jumlah dan kompetensi SDM (sertifikasi nazhir, fikih wakaf, standarisasi pelaporan, <i>cyber security</i>)		Green				Green			Green	
ST 1: Mengoptimalkan jaringan distribusi nasional, <i>fundraising</i> , maintain nasabah existing dan <i>referral</i> wakaf serta memperkuat kemitraan strategis	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue		Blue	Blue	Blue	Blue
ST 2: Menciptakan inovasi produk wakaf uang yang lebih <i>simple</i> dan <i>catchy</i> untuk seluruh lapisan Masyarakat						Grey			Grey	
ST 3: Memperluas <i>partnership</i> strategis distribusi wakaf uang melalui filantropi digital dengan pelaporan transparan	Pink	Pink	Pink		Pink		Pink	Pink	Pink	Pink
ST 4: Meningkatkan Audit internal dan eksternal secara berkala								Light Purple		
WT 1: Melakukan optimalisasi penguatan <i>branding</i> wakaf uang pada generasi milenials, gen Z dan <i>working man and woman</i>	Purple		Purple		Purple		Purple	Purple	Purple	Purple
WT 2: Menciptakan inovasi produk wakaf uang berbasis keberlanjutan untuk <i>green waaf</i> dengan tren ESG		Orange			Orange		Orange	Orange	Orange	Orange
WT 3: Meningkatkan kolaborasi riset ilmiah untuk <i>green waaf</i>		Yellow					Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
WT 4: Meningkatkan standarisasi SOP dan regulasi lebih detail terkait penerbitan AIW (Akta Ikrar Wakaf) dan SWU (Sertifikat Wakaf Uang) melalui kanal digital						Pink			Pink	Pink

Sumber: Analisis data penelitian, 2025

2) Desain Bisnis Model baru Wakaf Uang BSI

Desain BMC baru dari wakaf uang BSI merupakan sarana penggabungan model bisnis dengan strategi yang dikembangkan melalui analisis SWOT. Gambar 3.2 dengan *highlight* merupakan strategi baru yang diciptakan.



Gambar 3. BMC baru wakaf uang BSI

Sumber: Hasil integrasi analisis SWOT ke dalam elemen BMC, 2025

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini berfokus pada bagaimana hasil analisis dapat digunakan oleh Bank Syariah Indonesia dalam menerapkan adaptasi desain bisnis wakaf uang

yang efektif dan berkelanjutan. Dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal dalam melakukan perubahan pada BMC, serta melalui analisa matriks SWOT Bank Syariah Indonesia dapat mengidentifikasi keunggulan kompetitif dan peluang wakaf uang dalam menghadapi dinamika wakaf uang di perbankan syariah. Seluruh aktivitas ini melibatkan kolaborasi seluruh pihak terkait, dengan tahapan pelaksanaan yang dirancang secara bertahap dalam jangka pendek, menengah, dan panjang guna menjamin kesinambungan serta efektivitas implementasi manajerial.

1) Jangka pendek (0-1 tahun)

- a. *Customer Segments*: nasabah eksisting perorangan dan korporasi, working men and women, generasi Millenials dan gen Z
- b. *Value Propositions*: SDM bersertifikasi fikih wakaf, sertifikasi standardisasi pelaporan wakaf
- c. *Channels*: Entry point wakaf uang di seluruh cabang BSI, Refferal nasabah dari seluruh cabang BSI dan eksisting nasabah/wakif, promosi media sosial, media cetak, televisi dan radio
- d. *Customer Relationships*: maintain nasabah eksisting dan Refferal nasabah dari seluruh cabang BSI (eksisting nasabah/wakif)
- e. *Revenue Stream*: potensi penghimpunan dana abadi wakaf uang nasional
- f. *Key Resources*: kemitraan strategis dengan komunitas dakwah, pengusaha muslim dan kantor pemerintahan
- g. *Key Activities*: Optimalisasi Branding wakaf uang pada nasabah eksisting, millennials, karyawan pekerja dan Gen Z
- h. *Key Partners*: Kantor swasta dan pemerintahan,
- i. *Cost Structure*: Biaya Pelatihan Internal Wakaf, audit internal dan eksternal dan compliance syariah berkala

2) Jangka menengah (> 1-3 tahun)

- a. *Customer Segments*: memperluas komunitas sosial (komunitas dakwah, pengusaha muslim Indonesia)
- b. *Value Propositions*: SDM bersertifikasi Nazhir, cyber security
- c. *Channels*: bekerjasama dengan Fintech syariah, E-commerce dan marketplace
- d. *Customer Relationships*: maintain nasabah eksisting dan Refferal nasabah dari seluruh cabang BSI (eksisting nasabah/wakif), promosi media sosial, media cetak, televisi dan radio
- e. *Revenue Stream*: potensi penghimpunan dana abadi wakaf uang nasional
- f. *Key Resources*: kemitraan strategis dengan Fintech Syariah
- g. *Key Activities*: Crowdfunding, donasi wakaf melalui E-commerce dan marketplace, donasi wakaf
- h. *Key Partners*: Tokoh Agama Musllim, Peneliti keuangan syariah, Influencer muslim dan podcaster, komunitas dakwah, komunitas pengusaha muslim,
- i. *Cost Structure*: Biaya pengembangan teknologi digital (Digital Dashboard Waqf), audit internal dan eksternal dan compliance syariah berkala

3) Jangka Panjang (> 3-5 tahun)

- a. *Customer Segments*: working men and women, generasi Millenials dan gen Z

- b. *Value Propositions*: wakaf uang produktif untuk sektor ESG (*Environmental, Social, Governance*)
- c. *Channels*: Fintech syariah (E-commerce dan marketplace)
- d. *Customer Relationships*: maintain nasabah eksisting dan Refferal nasabah dari seluruh cabang BSI (eksisting nasabah/wakif)
- e. *Revenue Stream*: potensi penghimpunan dana abadi wakaf uang nasional
- f. *Key Resources*: kemitraan strategis dengan LSM Lingkungan, organisasi yang bergerak di bidang sustainable energy
- g. *Key Activities*: imbas hasil wakaf pada sektor lingkungan (green waqf) dan daerah deforestasi
- h. *Key Partners*: LSM Lingkungan
- i. *Cost Structure*: Biaya audit internal dan eksternal dan compliance syariah berkala

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa poin penting yang dapat disimpulkan. Evaluasi model bisnis wakaf uang di Bank Syariah Indonesia menunjukkan bahwa beberapa elemen model bisnis sudah optimal dan dapat dipertahankan, sementara beberapa elemen masih membutuhkan peningkatan untuk mengoptimalkan wakaf uang melalui desain bisnis model yang inovatif dan berkelanjutan. Hasil analisis internal dan eksternal menunjukkan bahwa posisi Bank Syariah Indonesia berada pada Sel IV dalam matriks IE (IFE 3,1 dan EFE 2,63), yang mengarah pada strategi grow and build. Rekomendasi strategi yang diusulkan antara lain penetrasi pasar dengan menjadikan wakaf uang sebagai salah satu target funding, memperluas kemitraan sosial, meningkatkan edukasi dan branding wakaf uang kepada nasabah eksisting, millenials, dan generasi Z, serta mengoptimalkan jaringan distribusi nasional. Selain itu, pengembangan produk diusulkan dengan inovasi teknologi wakaf digital yang user-friendly, penyederhanaan produk CWLS/CLWD, serta menciptakan produk wakaf uang berbasis keberlanjutan untuk green waqf dengan tren ESG. Strategi pengembangan pasar mencakup kampanye nasional wakaf uang dan wakaf digital, memperluas segmentasi pasar pada komunitas millenials, gen Z, ASN, serta memperluas partnership strategis distribusi pasar (filantropi digital) dengan pelaporan transparan dan meningkatkan kolaborasi riset ilmiah untuk green waqf. Penguatan kapasitas inti perlu dilakukan dengan menciptakan Digital Dashboard Waqf, meningkatkan jumlah dan kapasitas SDM melalui Pusat Pelatihan Internal Wakaf, serta meningkatkan audit internal dan eksternal secara berkala.

Selanjutnya, rancangan bisnis model wakaf uang yang efektif dan berkelanjutan untuk Bank Syariah Indonesia mencakup perluasan segmen konsumen yang difokuskan kepada millenials, gen Z, ASN, komunitas pengusaha muslim, dan komunitas dakwah. Perluasan segmen mitra akan melibatkan filantropi digital, fintech syariah, tokoh agama muslim, marketplace/e-commerce wakaf digital, kantor pemerintahan, influencer muslim, peneliti keuangan syariah, serta komunitas pengusaha muslim Indonesia. Optimalisasi elemen pendukung antara lain inovasi pengembangan teknologi wakaf melalui Digital Dashboard Waqf, investasi dalam riset green wakaf, branding dan promosi massive wakaf uang melalui media sosial, TV, dan radio, serta memperluas segmentasi pasar fintech syariah. Terakhir, peningkatan kompetensi SDM melalui sertifikasi nazhir, fikih wakaf, standardisasi pelaporan,

dan cyber security menjadi hal yang penting untuk memastikan kelangsungan dan keberlanjutan wakaf uang di BSI.

DAFTAR PUSTAKA

- Ascarya. (2021). *Islamic monetary and financial economics*. PT Raja Grafindo Persada.
- Ascarya, A., Hosen, M. M., & Rahmawati, S. (2022). Designing simple productive waqf models for Indonesia. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(3), 380–401. <https://doi.org/10.1108/IJOES-07-2020-0101>
- Azanto, F. B. (2023). *Strategi pengembangan model bisnis pada Eshan Home Furniture* (Tesis). IPB University.
- Badan Wakaf Indonesia. (2019). *Buku pintar wakaf*. Badan Wakaf Indonesia.
- Badan Wakaf Indonesia. (2020). *Peraturan BWI No. 01 Tahun 2020 tentang pedoman pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf*. Badan Wakaf Indonesia.
- Badan Wakaf Indonesia. (2022). *Analisis kinerja pengelolaan wakaf nasional 2022*. Badan Wakaf Indonesia.
- Chia, K. W., & Muiz, A. (2021). The nature and challenges of guest house business in the Maldives: An exploratory study. *Tourism and Hospitality Research*, 21(1), 3–14.
- David, F. R., & David, M. E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson Education.
- Desi, D. E. (2025). The resource-based view (RBV) approach as the main foundation for achieving sustainable competitive advantage through the VRIO framework. *Qawwam: The Leader's Writing*, 6(2). <https://doi.org/10.32939/qawwam.v6i2.389>
- Judijanto, L., Hambali, H. M. R., Sani, A., Hendriyanto, H., & Ruhliandini, P. Z. (2025). Implementasi undang-undang wakaf dalam perspektif hukum Islam: Studi terhadap efektivitas pengelolaan wakaf produktif. *Jurnal Al-Mizan*, 12(1), 88–99.
- Meneghello, S., & Mingotto, E. (2018). Networks of historic houses as a strategic option for sustainable tourism development: The Venetian villas case. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 3, 197–208.
- Murphy, A. A., Siregar, A., Putri, L. A., Sahril, M., Apriana, S., & Riofita, H. (2023). Strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan kompetensi kinerja organisasi. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 1(5), 355–364. <https://doi.org/10.572349/neraca.v1i5.524>
- Nasution, R. A., Rahmat, P., & Nasution, R. M. (2025). Cash waqf, deposito syariah, CWLD, keuangan sosial Islam, pembangunan berkelanjutan. *AT-Tawassuth: Jurnal Ekonomi Islam*, 1(1), 175–190.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed methods implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Pane, S. G. (2025). Productive waqf and innovation of sharia social instruments: Strategies for strengthening the ummah's economy. *Journal of Management, Economic, and Accounting*, 4(2), 1085–1090.
- Paramitha, D. A. (2025). *Strategi adaptasi PT Charoen Pokphand Indonesia (Food Division) dalam menghadapi dinamika industri ayam olahan* (Tesis). IPB University.
- Pavia, N., & Floričić, T. (2017). Innovative accommodation facilities in tourism and hospitality industry—Integrated hotels. *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 4, 437–450.
- Prastika, J., Yulianti, D. R., Skepy, S. N. A., Hidayat, R., & Ikaningtiyas, M. (2024). Transformasi organisasi: Strategi adaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. *Wanargi: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 1(3), 35–41. <https://doi.org/10.62017/wanargi.v1i3.1002>

- Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. PT Gramedia.
- Sondakh, A. J., Toar, K., & Ginting, H. B. (2024). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan daya saing organisasi. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*. <https://doi.org/10.63822/c5xewm25>
- Wijaya, O., Sayidina, I., Fanani, A., Adawiyah, S., Tanjung, L., & Huda, B. (2023). Implementasi wakaf uang berdasarkan peraturan pemerintah nomor 25 tahun 2018: Studi pada Bank Syariah Indonesia. *Ekoma: Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 3(1), 439–453. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i1.2536>