

# STRATEGI OPTIMALISASI SUMBER DANA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN BPRS DI PROVINSI RIAU: PENDEKATAN ANALISIS SWOT DAN GRAND STRATEGY MATRIX

Ade Chandra <sup>1)</sup>, Azhar Affandi <sup>2)</sup>, Dadang Suwanda <sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>Pascasarjana Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Pasundan, Bandung.

<sup>2)</sup>Universitas Pasundan, Bandung.

<sup>3)</sup>IPDN Kementerian Dalam Negeri Indonesia, Sumedang.

<sup>1)</sup>*E-mail: adec152@gmail.com*

## ABSTRAK

*Penelitian ini untuk menganalisis kondisi dan strategi mengoptimalkan sumber dana komersial dan sosial Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) di Provinsi Riau. Penelitian ini kualitatif dengan dokumen terkait, Focus Group Discussion, analisis SWOT dengan IFAS, EFAS, SFAS dan Grand Strategy Matrix. Penelitian menemukan: (1) Sumber dana komersial berintegrasi dengan sumber dana sosial seperti zakat, infak, shadaqah, wakaf uang, dana kebajikan dan CSR, (2) Meningkatkan kinerja keuangan dengan konsisten produk dan layanan sesuai prinsip Islam, (4) Strategi sesuai visi, misi, tujuan, kebutuhan dan orientasi. Penelitian merekomendasikan: (1) Mengembangkan sumber dana sosial: a) Menjadi Unit Pengumpul Zakat Badan Amil Zakat Nasional atau Lembaga Amil Zakat Nasional, b) Menjadi Lembaga Keuangan Syariah Penerima Wakaf Uang resmi Badan Wakaf Indonesia, (2) Meningkatkan kinerja keuangan terbaik: a) Komitmen dan disiplin operasional sesuai prinsip syariah, b) Seimbang fungsi komersial dan sosial, c) Mencapai target keuangan, 3) Strategi Ekspansi BPRS dengan pertumbuhan cepat.*

**Kata Kunci: Strategi, Sumber Dana, Social, Kinerja Keuangan, BPRS**

## ABSTRACT

*This research analyzes condition and strategy of commercial and social funding sources to improve Islamic Rural Banks (IRBs) financial performance in Riau Province. This research qualitative with relevant document, Focus Group Discussions, interview, SWOT analysis by IFAS, EFAS, SFAS and Grand Strategy Matrix. The research finds: (1) Commercial funding integrated to social funding sources as zakat, infaq, shadaqah, cash waqf, benevolent funds and CSR, (2) Improving financial performances by products and services consistent to Islamic principles. (3) Strategy based on vision, mission, goals, needs and orientation. (1) Develops social funding sources: a) Become Zakat Collection Unit (UPZ) National Amil Zakat Agency or National Amil Zakat Institution, b) Become Sharia Financial Institution Receiving Cash Waqf of Indonesian Waqf Board, (2) Improving best financial performance: a) Commitment and discipline operational based on Islamic principles, b) Commercial balance to social functions, c) Achieve financial targets, (3) Fast growth BPRS Expansion Strategy.*

**Keywords: Strategy, Fund Source, Social, Financial Performance, IRBs**

## PENDAHULUAN

Indonesia memiliki penduduk 275,36 juta jiwa di Juni 2022 berdasarkan data Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kementerian Dalam Negeri. Namun, penduduk miskin ada 26,16 juta jiwa menurut BPS di Maret 2022.

Meminimalisir penduduk miskin melalui keuangan dan perbankan. Keuangan menurut Hasan (2023:2) menyediakan uang untuk individu dan lembaga di sektor swasta atau publik suatu perekonomian melalui lembaga untuk tujuan umum atau tertentu seperti bank. Bank dianggap “jantung” ekonomi dan “uang”

sebagai pasokan darah menurut Gup (2017:208). Bank memompa uang melalui pinjaman dan transfer dana untuk siklus perekonomian hidup dan berkembang.

Munculnya keuangan syariah karena Islam pedoman hidup lengkap, tidak terbatas hanya ritual keagamaan, cara beribadah dan ajaran moral. Namun juga memberikan seperangkat aturan lengkap disebut Syari'ah yang mengatur setiap aspek kehidupan manusia menurut Nouman dan Ullah (2023:3). Syari'ah pedoman dan larangan ilahi yang bila digabungkan bersama-sama maka akan mempunyai dampak kumulatif menjaga keseimbangan, keadilan, kesejahteraan, dan kesetaraan kesempatan. Selain itu, ia memberikan seperangkat hukum, politik, ekonomi dan sosial yang unik untuk sistem yang menjamin kesejahteraan individu dan masyarakat secara keseluruhan pada setiap bidang kehidupan.

Selain itu, filantropi Islam dalam perbankan syariah perlu optimalisasi. Menurut Ismail, Abdullah & Zaenal (2022:8) filantropi Islam transfer sumber daya dalam dua bentuk yaitu transfer wajib dan transfer sukarela. Transfer wajib berbentuk instrumen zakat harta (mal) dan zakat fitrah. Sedangkan transfer sukarela berbentuk instrumen wakaf, infak, hibah dan sedekah. Masing-masing instrumen berbeda tujuan dan prinsip saat beroperasi. Zakat instrumen bantuan meringankan penderitaan manusia dan wajib dikeluarkan bila telah sampai waktu dan perhitungannya. Sedangkan wakaf instrumen perbaikan memaksimalkan potensi individu dengan prinsip memajukan individu dan masyarakat serta melestraikan bumi. Sedangkan sedekah instrumen pembaharuan memecahkan masalah sosial dan menangani masalah keadilan.

Undang-Undang nomor 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah dalam Chandra (2018:70) menyebutkan tujuan pembangunan nasional Indonesia adalah untuk mencapai terciptanya masyarakat adil dan makmur berdasarkan demokrasi ekonomi dengan mengembangkan sistem ekonomi yang berlandaskan pada nilai keadilan, kebersamaan, pemerataan, dan kemanfaatan yang sesuai prinsip syariah.

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) nomor 26 tahun 2022 tentang Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) menyebutkan (2022:1) bahwa untuk mendorong peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional optimal dan berkelanjutan berlandaskan nilai keadilan, kebersamaan, pemerataan dan kemanfaatan sesuai prinsip syariah perlu kebijakan mendukung peningkatan daya saing dan kontribusi industri BPRS terhadap perekonomian daerah.

Bank Syariah berdasarkan Undang-Undang nomor 21 tahun 2008 pasal 4 (2008:7) dapat menjalankan fungsi-fungsinya sebagai berikut:

**Tabel 1. Fungsi Bank Syariah**

No.	Fungsi Bank Syariah	
	Fungsi Komersial	Fungsi Sosial
1.	Menjalankan fungsi menghimpun dana masyarakat	Menerima dana zakat, infak, sedekah, hibah atau dana sosial lainnya dan menyalurkannya kepada organisasi pengelola zakat.
2.	Menjalankan fungsi menyalurkan dana masyarakat	Menghimpun dana wakaf uang dan menyalurkan pada pengelola wakaf (nazhir) sesuai kehendak pemberi wakaf (wakif).

**Sumber: Di adaptasi dari Undang-Undang No. 21 Pasal 4, 2008**

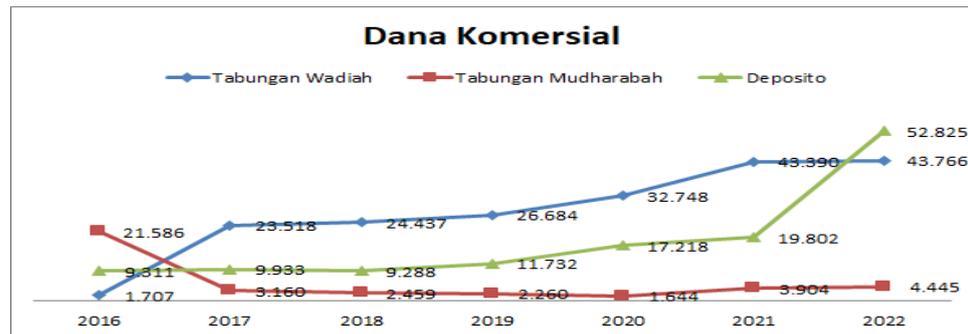
Saat ini, Bank Syariah dominan menjalankan fungsi komersial dibandingkan fungsi sosial seperti Tabel 1 diatas.

OJK di Roadmap Pengembangan Perbankan Syariah Indonesia 2020-2025 (2020:60) menjelaskan Pilar 2 arah pengembangan perbankan syariah yaitu Sinergi Ekosistem Ekonomi Syariah pada lembaga keuangan sosial Islam untuk optimalisasi dana zakat, infak, sedekah dan wakaf.

Bank Syariah penting mengoptimalkan sumber dana dan modal serta meningkatkan kinerja keuangan dan terus meningkat untuk menjaga kelangsungan usahanya menurut Sari (2016:1-22), Hamidi (2017:49-52) dan Fauzan (2017:16). Kinerja keuangan pengaruhi tingkat kesehatan BPRS menurut Nasfi (2019:145).

Kondisi BPRS di Provinsi Riau yaitu:

1. Perkembangan BPRS tidak signifikan dan jumlah BPRS hanya 3 dibanding 34 BPR Konvensional yang dominan di Riau. Dalam penelitian ini hanya 2 BPRS.
2. Sumber dana BPRS berasal dari internal pemegang saham dan dari eksternal dari tabungan, deposito dan pinjaman dari pihak lain. Sumber dana BPRS yaitu: 1) sumber dana komersial berupa Tabungan Wadiah, Tabungan Mudharabah dan dana Deposito, dan 2) sumber dana sosial yaitu zakat, wakaf dan dana kebajikan.



Sumber: Diolah Penulis dari OJK, 2022

Gambar 1. Sumber Dana Komersial BPRS di Provinsi Riau



Sumber: Diolah Penulis dari OJK, 2022

Gambar 2. Sumber Dana Sosial BPRS di Provinsi Riau

### 1.1 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimanakah kondisi sumber dana yaitu sumber dana komersial dan sosial BPRS di Riau untuk terus bertumbuh dan berkembang?
2. Bagaimanakah kondisi peningkatan kinerja keuangan BPRS di Provinsi Riau untuk dapat beroperasi secara berkelanjutan?
3. Bagaimanakah strategi untuk mengoptimalkan sumber dana yang meliputi sumber dana komersial dan sosial untuk dapat meningkatkan kinerja keuangan BPRS di Provinsi Riau?

### **1.3 Proposisi-Proposisi**

Proposisi-Proposisi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sumber dana komersial dan sosial memiliki peran penting dalam operasional BPRS di Provinsi Riau untuk terus tumbuh dan berkembang.
2. Peningkatan kinerja keuangan BPRS di Provinsi Riau diperlukan untuk dapat beroperasi secara berkelanjutan.
3. Strategi diperlukan untuk mengoptimalkan sumber dana yaitu sumber dana komersial dan sosial untuk meningkatkan kinerja keuangan BPRS di Riau.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui, menganalisis dan mengkaji kondisi sumber dana komersial dan sosial BPRS di Provinsi Riau untuk terus bertumbuh dan berkembang.
2. Mengetahui, menganalisis dan mengkaji kondisi peningkatan kinerja keuangan BPRS di Riau untuk beroperasi berkelanjutan
3. Mengetahui, menganalisis dan mengkaji strategi mengoptimalkan sumber dana yaitu sumber dana komersial dan sosial untuk meningkatkan kinerja keuangan BPRS di Riau.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

1. Bahan pengembangan ilmu dan referensi bagi mahasiswa, dosen, masyarakat dan pemangku kepentingan perbankan syariah Indonesia dan dunia terutama berkaitan ke sumber dana komersial dan sosial untuk meningkatkan kinerja keuangan BPRS dan strategi optimalisasinya.
2. Masukan dan pertimbangan ke OJK untuk kebijakan terkait perbankan syariah dan BPRS untuk terus tumbuh dan berkembang berkelanjutan.
3. Masukan dan informasi ke pemerintah Kabupaten, Kota, Provinsi dan pemegang saham mengambil kebijakan mendukung menumbuh kembangkan sumber dana komersial dan sosial untuk tingkatkan kinerja keuangan BPRS di Provinsi Riau agar terjaga eksistensinya jangka panjang.
4. Bahan literatur dan perbandingan penelitian lanjutan dan BPRS.

## **KONSEP TEORI**

### **2.1 Manajemen**

Manajemen adalah proses menyelesaikan sesuatu secara efektif dan efisien, melalui dan dengan orang lain. Efektif adalah melakukan hal yang benar atau menyelesaikan aktivitas kerja sehingga tujuan organisasi tercapai. Sedangkan Efisien adalah melakukan sesuatu dengan benar atau mendapat hasil maksimal dari jumlah input paling sedikit. (Certo dan Certo, 2019; Robbins, Coulter dan De Cenzo, 2019; Kinicki dan Soignet, 2022; Robbins dan Coulter, 2020)

### **2.2 Manajemen Keuangan**

Manajemen keuangan adalah suatu ilmu dan seni mengelola uang, studi bagaimana orang dan bisnis mengevaluasi investasi dan meningkatkan modal mendanai, fokus keputusan berkaitan banyak dan jenis aset yang harus diperoleh, bagaimana meningkatkan modal membeli aset dan bagaimana menjalankan usaha untuk memaksimalkan nilainya. Prinsip sama berlaku untuk organisasi laba dan nirlaba Di tingkat pribadi, berkaitan keputusan individu tentang seberapa banyak pendapatan mereka belanjakan, berapa banyak mereka simpan dan bagaimana mereka menginvestasikan tabungan. Di bisnis, libatkan jenis keputusan perusahaan meningkatkan uang dari investor, perusahaan investasikan uang untuk

mendapatkan keuntungan, dan memutuskan investasikan kembali keuntungan dalam bisnis atau mendistribusikannya kembali kepada investor (Titman, Keown dan Martin, 2018; Brigham dan Houston, 2019; Block, Hirt dan Danielsen, 2019; Matanda, 2020). Manajemen keuangan berfungsi mengelola kegiatan manajemen strategis, operasional dan risiko dengan tugas utama yaitu: (1) perencanaan keuangan, (2) penilaian proyek investasi, (3) keputusan pembiayaan, (4) operasi pasar modal, dan (5) kontrol keuangan (Atrill, 2020). Manajemen keuangan bertujuan: (1) mencapai pangsa pasar sasaran, (2) kelangsungan hidup, (3) menciptakan kerajaan terus berkembang, (4) maksimalisasi keuntungan, (5) maksimalisasi kekayaan pemegang saham jangka panjang, (6) etika, maksimalisasi nilai saham dan kesejahteraan sosial (Arnold dan Lewis, 2019; Block, Hirt dan Danielsen, 2019; Brigham dan Houston, 2021).

### **2.3 Manajemen Strategik**

Manajemen Strategik merupakan seperangkat keputusan dan tindakan manajerial membantu menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Termasuk pemindaian lingkungan eksternal dan internal, perumusan strategi, strategi pelaksanaan serta evaluasi dan pengendalian untuk mengungguli pesaing perusahaan, mencapai profitabilitas unggul, menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Assauri, 2016; Hitt, Ireland dan Hoskisson, 2017; Gamble, Peteraf dan Thompson, 2018; Wheelen, Hunger, Hoffman dan Bamford, 2018; Rothaermel, 2019; Witcher, 2020; Jones, Schilling dan Hill, 2020; Dess, McNamara, Eisner dan Lee, 2021; Suwanda, 2022; Thompson, Peteraf, Gamble dan Strickland, 2022). Strategi dirumuskan dengan Analisis SWOT sebagai alat sederhana namun kuat untuk mengukur kekuatan (*Strengths=S*) internal dan kelemahan (*Weaknesses=W*) atau kekurangan kompetitif perusahaan, peluang (*Opportunities=O*) pasarnya, dan ancaman (*Threats=T*) eksternal terhadap kesejahteraannya di masa depan. Bagian terpenting analisis SWOT yaitu: (1) menarik kesimpulan dari daftar SWOT tentang situasi perusahaan secara keseluruhan, (2) menerjemahkan kesimpulan ini menjadi tindakan strategis untuk lebih menyesuaikan strategi perusahaan dengan kekuatan dan peluang pasarnya, memperbaiki kelemahan yang bermasalah dan bertahan dari ancaman eksternal mengkhawatirkan perusahaan. Analisis SWOT dilanjutkan ke formulasi strategi dengan *Grand Strategy Matrix*, *Internal – External Matrix* dan *SWOT Matrix* (Assauri, 2016; David dan David, 2017; Wheelen, Hunger, Hoffman dan Bamford, 2018; Sørensen dan Carroll, 2021; Thompson, Peteraf, Gamble dan Strickland, 2022; Suwanda, 2022).

### **2.4 Keuangan Syariah**

Keuangan syariah muncul dan mendapat kekuatan dasar dari larangan Al Qur'an terkait riba (bunga) dalam Islam. Riba modern berbasis bunga dalam aktivitas keuangan walaupun tujuan mengambil atau memberi pinjaman untuk konsumsi atau produksi. Tidak ada bedanya juga apakah pinjaman itu berbentuk uang atau suatu komoditas. Larangan bunga ciri paling khas keuangan Islam dan semua fitur lainnya yang menyiratkan satu-satunya cara sah bertahan hidup melalui penciptaan nilai nyata. Raih *Maqashid al-shariah* yaitu menjaga agama, nyawa, akal, keturunan dan harta dengan adopsi teknologi, kerangka kerja tepat kerjasama pemerintah dan swasta (Diagana, 2020 dalam Khan dan Sonko, 2020; Qadri dan Iqbal, 2021; Suzuki dan Miah, 2022; Nouman dan Ullah, 2023; Hasan, 2023; Jumat, Khateeb dan Ali, 2023; Imaduddin dan Kasim, 2023 di Mansour dan Vadell, 2023).

## 2.5 Perbankan Syariah

Perbankan syariah berbeda dengan bank konvensional. Bank konvensional menjalankan operasinya atas dasar pinjaman berbasis suku bunga yang ditentukan sebelum transaksi. Bank syariah dibiayai rekening tabungan tanpa bunga atau rekening investasi berbagi hasil berdasarkan produk simpanan yang dibuat untuk kontrak bagi hasil di mana pemegang rekening dan bank syariah setuju membagi keuntungan pada rasio bagi hasil yang telah disepakati sebelumnya yang dihasilkan dari investasi/aset dibiayai oleh investasi bagi hasil. Sedangkan kerugian finansial harus ditanggung pemegang rekening tersebut (Alam dan Rizvi, 2017; Sjahdeini, 2018; Qadri dan Bhatti, 2019). Bank syariah di Indonesia dari sisi kelembagaan dibagi 3 kelompok: (1) Bank Umum Syariah (BUS), (2) Unit Usaha Syariah (UUS) dan (3) BPRS. BPRS dilarang menerima simpanan giro dan ikut serta dalam lalu lintas sistem pembayaran, dapat menjadi Unit Pengumpul Zakat dan dapat menjadi Lembaga Keuangan Syariah Penerima Wakaf Uang (PP No.2, 2006, UU Perbankan Syariah, 2008, Peraturan BAZNAS No.2, 2016; Darsono dkk, 2017).

## 2.6 Sumber Dana Perbankan

Sumber dana perbankan berasal dari simpanan yang mendapatkan bunga (*interest*) yang dapat didefinisikan sebagai kelebihan atau peningkatan atau riba (dalam Al-Qur'an) atau ribit (dalam Al Kitab Yahudi dan Al Kitab Perjanjian Lama Kristen) dari jumlah dana yang diberikan sebagai pinjaman (*qardh*). Bunga adalah jumlah uang yang diterima oleh pemberi pinjaman dari peminjam atas pinjaman. Jumlah bunga yang diperoleh oleh pemberi pinjaman dan dibayar oleh peminjam bila dinyatakan sebagai persentase disebut suku bunga yang biasanya dihitung secara tahunan. Sumber dana dibedakan antara sumber dana (keuangan) eksternal dan internal. Sumber dana eksternal perlu persetujuan pihak lain (Gup, 2017; Habib, 2018; Atrill, 2020; Bandy, 2023;)

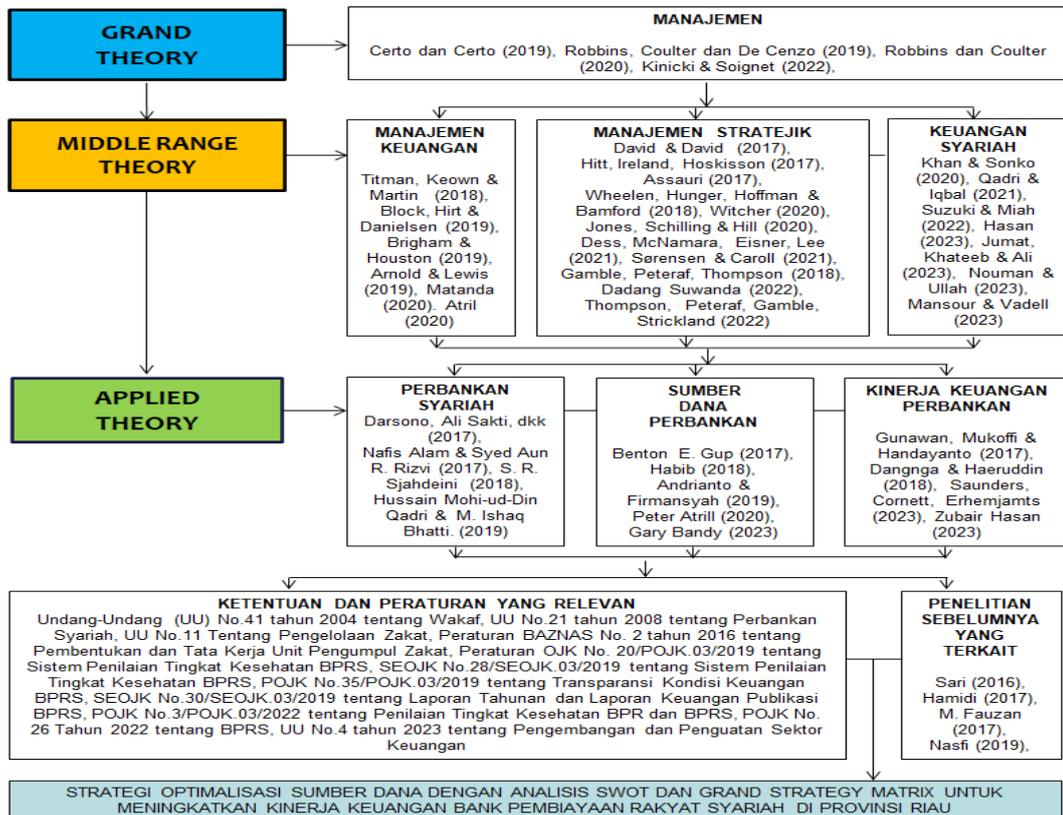
Sumber dana BPRS menurut SEOJK Nomor 30/SEOJK.03/2019 Tentang Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan Publikasi BPRS dan Publikasi Laporan Keuangan Perbankan pada BPRS terdiri dari:

1. Sumber dana komersial, yang terdiri dari:
  - a. Tabungan Wadiah. Menurut Andrianto & Firmansyah (2019:164) adalah dana pihak ketiga diluar bank yang umumnya berupa giro dan tabungan.
  - b. Dana Investasi *Non Profit Sharing*, dana investasi tidak memiliki bagi hasil. Namun bisa berupa bonus dari margin yang didapatkan oleh bank.
  - c. Dana Investasi *Profit Sharing*. Menurut Habib (2018:4) bank Islam membagi keuntungan ke siapa ia memberikan pembiayaan dan diharuskan berbagi ke setiap kerugian yang ditimbulkan bisnis. Di deposito, bank syariah berbagi keuntungan dan kerugian kepada deposan.
  - d. Liabilitas, yaitu kewajiban kepada BI, Bank Lain dan Pihak lainnya.
2. Sumber dana sosial, yang terdiri dari:
  - a. Zakat, berdasarkan UU Zakat No.23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat (2011:2) adalah harta wajib dikeluarkan seorang muslim atau badan usaha diberikan kepada yang berhak menerimanya sesuai syariat Islam.
  - b. Infak, berdasarkan Undang-Undang Zakat No.23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat (2011:2) adalah harta yang dikeluarkan seseorang/badan usaha di luar zakat untuk kemaslahatan umum.

- c. Sedekah, berdasar Undang-Undang Zakat No.23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat (2011:2) adalah harta atau nonharta yang dikeluarkan seseorang atau badan usaha di luar zakat untuk kemaslahatan umum.
- d. Wakaf, berdasar UU No.41 tahun 2004 tentang Wakaf (2004:2) bahwa wakaf perbuatan hukum wakif memisahkan dan/atau menyerahkan sebagian harta benda miliknya untuk dimanfaatkan selamanya atau jangka waktu tertentu sesuai kepentingan guna keperluan ibadah dan/atau kesejahteraan umum menurut syariah.
- e. Dana Kebajikan, diperoleh bank dari berbagai sumber termasuk bunga dari bank lain untuk kegiatan dan aktifitas sosial.

## 2.7 Kinerja Keuangan Perbankan

Mengukur kinerja keuangan perbankan adalah upaya menciptakan sistem perbankan yang sehat. Kinerja keuangan membantu keputusan dan penyediaan modal memadai sebagai sarana utama perlindungan terhadap risiko kebangkrutan dan kegagalan. Ukuran kinerja tergantung pada industri nya. Untuk mengukur kinerja bisnis terdiri dari kinerja keuangan ditambah kinerja operasional. (Dangnga dan Haeruddin, 2018; Hasan, 2023; Saunders, Cornett dan Erhemjamts, 2023). Kinerja keuangan BPRS merujuk Peraturan OJK Nomor 20/POJK.03/2019 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan BPRS sebagai hasil penilaian kuantitatif berbagai aspek mempengaruhi kinerja BPRS pada faktor permodalan, kualitas aset, rentabilitas dan likuiditas. Penilaian kualitatif pada faktor manajemen. Mengukur kinerja keuangan BPRS sesuai Peraturan OJK No.35/POJK.03/2019 tentang Transparansi Kondisi Keuangan BPRS. Analisis rasio keuangan sering dipakai karena teknik ini paling cepat mengetahui kinerja keuangan bank (Ramadaniar dkk dalam Gunawan, Mukoffi dan Handayanto, 2017).



**Gambar 3. Landasan Teori dan Kerangka Penelitian Keseluruhan**

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **3. Metode Penelitian**

Penelitian ini dengan metode kualitatif (Willis, 2015; Lune dan Berg, 2017).

#### **3.1 Snowball Sampling**

*Snowball sampling* mengidentifikasi beberapa informan sesuai kriteria dan meminta orang-orang ini untuk menyarankan orang-orang yang cocok dengan kriteria penelitian ini (Tracy, 2020). Informan adalah orang dalam dihormati, berpengetahuan dan berpengalaman atau penghubung utama (Taylor, Bogdan dan DeVault, 2015). *Snowball sampling* nya yaitu: 1) Informan utama posisi Direktur Utama di 2 (dua) BPRS di Provinsi Riau. *Snowball sampling* dapat mengusulkan informan pendukung, 2) Informan pendukung dari pengurus aktif BPRS berposisi Direktur, Komisaris atau Komisaris Utama. Informan bisa terus berkembang.

#### **3.2 Analisis SWOT**

Analisis SWOT ukur kekuatan (*Strengths=S*) dan kelemahan (*Weaknesses=W*) internal BPRS, peluang (*Opportunities=O*) pasarnya dan ancaman (*Threats=T*) eksternal pada BPRS. Pengukuran melalui studi dokumentasi dan *Focus Group Discussion*. Dari analisis SWOT dilanjutkan pembobotan analisis SWOT berbentuk matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS), *External Factors Analysis Summary* (EFAS) dan *Strategic Factors Analysis Summary* (SFAS). Lalu dimasukkan ke *Grand Strategy Matrix* (Rangkuti, 2016:206).

IFAS menurut Gamble, Peteraf & Thompson (2018:192) adalah cara untuk mengatur faktor-faktor internal ke dalam kategori kekuatan dan kelemahan yang diterima umum serta untuk memeriksa seberapa baik manajemen perusahaan tertentu merespons faktor-faktor spesifik ini mengingat pentingnya persepsi faktor-faktor ini untuk perusahaan. IFAS berbentuk tabel.

Sedangkan EFAS, menurut Gamble, Peteraf & Thompson (2018:156) adalah salah satu cara mengatur faktor eksternal ke kategori peluang dan ancaman yang diterima umum serta menganalisis seberapa baik manajemen (peringkat) perusahaan merespon faktor-faktor spesifik dengan mempertimbangkan pentingnya (bobot) dari faktor-faktor ini bagi perusahaan. EFAS berbentuk tabel.

Matriks SFAS menurut Gamble, Peteraf & Thompson (2018:203) merangkum faktor-faktor strategis organisasi dengan menggabungkan faktor eksternal Tabel EFAS dengan faktor internal Tabel IFAS. Matriks SFAS perlu pengambil keputusan strategis untuk memadatkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman kurang dari 10 faktor strategis. Ini dengan revidi tim manajemen dan merevisi bobot masing-masing faktor. Bobot direvisi mencerminkan prioritas masing-masing faktor penentu keberhasilan perusahaan di masa depan. Faktor EFAS dan IFAS dengan bobot tertinggi akan muncul dalam Matriks SFAS.

#### **3.3 Formulasi Strategi**

Formulasi strategi David dan David (2017:250-266) dengan *Grand Strategy Matrix* dua dimensi evaluatif: (1) posisi kompetitif sumbu X, dan (2) pertumbuhan pasar (industri) sumbu Y, berasal dari faktor internal dan eksternal IFAS dan EFAS

#### **3.4 Kriteria Interpretasi Temuan-temuan**

Interpretasi temuan-temuan dalam penelitian ini mengikuti kriteria:

- a. Sumber Dana BPRS, ada 2: 1) sumber dana komersial, 2) sumber dana sosial.
- b. Kinerja Keuangan BPRS

Kinerja Keuangan BPRS diukur dengan rasio keuangan berikut:

**Tabel 1. Rasio Keuangan BPRS**

No.	Jenis Rasio Keuangan	Rumusan
1	Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM) atau Rasio Kecukupan Modal, disebut juga <i>Capital Adequacy Ratio (CAR)</i>	$KPMM (CAR) = \frac{\text{Modal Inti} + \text{Pelengkap}}{ATMR}$
2	Kualitas Aktiva Produktif (KAP),	$KAP (EAQ) = \frac{(1 - EAaR)}{EA}$
3	Penyisihan Penghapusan Aset Produktif (PPAP)	-PPAP umum paling sedikit 0,5% dari aset produktif yang memiliki kualitas lancar -PPAP khusus paling sedikit sebesar: a. 3% dari aset produktif kualitas dalam perhatian khusus setelah dikurangi nilai agunan; b. 10% dari aset produktif kualitas kurang lancar setelah dikurangi nilai agunan; c. 50% dari aset produktif kualitas diragukan setelah dikurangi nilai agunan; d. 100% dari aset produktif kualitas macet setelah dikurangi nilai agunan.
4	Non-Performing Financing /NPF	$NPF = \frac{\text{Jumlah Pby Bermasalah}}{\text{Jumlah Pembiayaan}}$
5	Return On Asset (ROA)	$ROA = \frac{\text{Pend. Sebelum Pajak}}{\text{Total Aset}}$
6	Financing to Deposit Ratio (FDR)	$FDR = \frac{\text{Total Pembiayaan}}{\text{Total Dana Pihak Ketiga}}$
7	Rasio Efisiensi Operasional (REO) yaitu Beban Operasional pada Pendapatan Operasional	$REO = \frac{BO}{PO}$
8	Cash Ratio (CR)	$CR = \frac{\text{Kas dan Setara Kas}}{\text{Kewajiban Lancar}}$

Sumber: POJK No.20/POJK.03/2019 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan BPRS  
SEOJK No.28/SEOJK.03/2019 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan BPRS

### 3.5 Jenis dan Sumber Data

#### 1. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi untuk penelitian ini dilakukan dengan cara:

1. Mengolah informasi Keuangan BPRS di Riau di website OJK: [www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id)
2. Mendapatkan dan mengolah data dan informasi dari Laporan Tahunan BPRS.
3. Mendapatkan dan mengolah data informasi BPRS di buku, majalah, jurnal dan penelitian terkait.

#### 2. Focus Group Discussion (FGD)

FGD di 2 BPRS di Provinsi Riau yaitu: 1) PT BPRS Berkah Dana Fadhlillah di Kabupaten Kampar, 2) PT BPRS Hasanah di Pekanbaru.

### 3.6 Pengujian Kredibilitas dan Validitas Data

Lincoln dan Guba dalam Flick (2021:346-347) menguraikan 5 (lima) komponen kredibilitas penelitian kualitatif yaitu:

1. Hasil kredibel dihasilkan oleh 'keterlibatan berkepanjangan' dan 'pengamatan terus-menerus' di lapangan dan triangulasi metode, peneliti dan data berbeda.
2. *Peer debriefing*, yaitu pertemuan rutin dengan orang tidak terlibat penelitian untuk mengungkap titik buta seseorang dan mendiskusikan hasil temuan.
3. Analisis kasus negatif dalam arti induksi analitik;
4. Kesesuaian kerangka acuan interpretasi dan penilaiannya;
5. Validasi data komunikatif dan interpretasi dengan tim yang meneliti.

Pengujian kredibilitas menurut Rashid dkk (2019:4) berkaitan temuan penelitian kualitatif memperlihatkan konsistensi hasil temuan ketika dilakukan peneliti di waktu berbeda, metodologi dan *interview script* sama. Penelitian berkredibilitas tinggi bila penelitian capai tujuan mengeksplorasi masalah atau mendeskripsikan, proses, kelompok sosial atau pola interaksi kompleks. Uji validitas data penelitian mengukur perspektif berbeda dan dipercaya.

### **3.7 Member Check**

Persetujuan informan atau dokumen lain menambah kredibilitas dan transparansi penelitian kualitatif menurut Flick (2021:352). Peneliti dapat mengirimkan:

1. Transkrip kepada informan untuk mengomentari dan mengoreksi,
2. ringkasan pernyataan dalam transkrip wawancara,
3. ringkasan kasus wawancara atau analisis untuk dikomentari
4. draft laporan penelitian, atau
5. implikasi praktis yang ditarik dari data dan analisa pada penelitian.

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

### **4.1 Gambaran Umum Provinsi Riau**

Provinsi Riau dalam Chandra (2018:75-76) satu dari 38 (tiga puluh delapan) Provinsi di Indonesia. Letak di Pulau Sumatera dan membentang dari lereng Bukit Barisan hingga Selat Malaka dengan luas ±8.915.016 Hektar. Secara geografis, geoekonomi dan geopolitik berada pada jalur sangat strategis masa kini dan masa datang di jalur perdagangan Regional maupun Internasional di kawasan ASEAN.

Provinsi Riau letak antara 01° 05'00'' Lintang Selatan sampai 02° 25'00'' Lintang Utara dan 100° 00'00'' sampai 105° 05'00'' Bujur Timur, batas wilayah:

Sebelah Utara	: Selat Malaka dan Provinsi Sumatera Utara
Sebelah Selatan	: Provinsi Jambi dan Provinsi Sumatera Barat
Sebelah Barat	: Provinsi Sumatera Barat
Sebelah Timur	: Provinsi Kepulauan Riau dan Selat Malaka

### **4.2 Kondisi Perekonomian Riau**

Ekonomi Provinsi Riau menurut Laporan Bank Indonesia Perwakilan Riau di Februari 2023 meningkat seluruh elemen kinerja di 2022 tumbuh 4,55% lebih tinggi dibanding di 2021, tumbuh 3,36%. Akselerasi perekonomian Riau menjadikannya provinsi terbesar pendapatan daerah kelima dari seluruh Indonesia. Aktifitas ekonomi masyarakat lebih masif mendorong konsumsi masyarakat lebih tinggi dengan dukungan daya beli masyarakat semakin baik.

Aset perbankan syariah di Provinsi Riau naik triwulan IV di 2022 dari Rp39,92 Triliun menjadi Rp40,92 triliun. Selain itu, Pertumbuhan DPK triwulan IV Rp23,47 triliun atau tumbuh 92,79%.

### **4.3 Proses dan Analisis Hasil Penelitian**

#### ***Focus Group Discussion (FGD)***

FGD untuk mendapat gambaran strategi optimalisasi sumber dana untuk meningkatkan kinerja keuangan BPRS di Riau. FGD mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal pengaruhi BPRS di Riau. FGD di dua lokasi yaitu: 1) PT. BPRS Berkah Dana Fadhlillah (perseroda) di Airtiris, Kab. Kampar, 2) PT. BPRS Hasanah, di Pekanbaru. Peserta FGD yaitu: 1) Direksi yaitu Direktur Utama dan Direktur, 2) Pimpinan Kantor Kas, 3) Pejabat Eksekutif, dan 4) Karyawan tetap BPRS. Berdasarkan FGD, Faktor Internal yaitu kekuatan dan kelemahan, juga Faktor Eksternal yaitu Peluang dan Ancaman pengaruhi BPRS di Provinsi Riau.

**Tabel 2. Faktor Internal dan Faktor Eksternal**

No.	Kekuatan (Strengths) (S)	Kelemahan (Weaknesses) (W)
1	Kualitas budaya prinsip syariah BPRS	Terbatas kompetensi SDM terkait sumber dana sosial & modal pelengkap
2	Sarana dan prasarana kerja memadai.	Modal dominan berasal dari modal inti
3	Prosedur sumber dana komersial mencukupi.	Belum fokus sumber dana sosial & modal pelengkap
4	Media sosial interaktif.	Kinerja diukur hanya dari keuangan
5	Kombinasi keahlian, pengetahuan & pengalaman Pengurus	Produk & layanan terbatas

Tabel 2., Faktor Internal BPRS di Riau berupa kekuatan dan kelemahan

**Tabel 3. Faktor Eksternal**

No.	Peluang (Opportunities) (O)	Ancaman (Threats) (T)
1	Dukungan pemerintah daerah dan Provinsi Riau menumbuhkembangkan ekonomi dan keuangan syariah berkelanjutan.	Digitalisasi perbankan
2	DPW Riau Kepri Kompartemen BPRS Asbisindo wadah silaturahmi, mempersatu dan saling sinergi untuk dapat memperkuat BPRS di Provinsi Riau.	Kemudahan akses <i>Financial Technology</i> (FinTech)
3	Komite Daerah Ekonomi dan Keuangan Syariah (KDEKS) Riau membantu percepatan peran BPRS.	Regulasi penambahan modal semakin meningkat
4	Meningkat kesadaran dan transaksi masyarakat ke perbankan syariah	Segmen UMKM disasar semua lembaga keuangan.
5	Kolaborasi teknologi informasi dengan perbankan umum dan fintech.	Trend generasi melek keuangan digital.

Tabel 3., Faktor Eksternal BPRS di Riau berupa peluang dan ancaman.

#### 4.4 Analisis SWOT

Hasil FGD dianalisis SWOT mendalam dengan pendekatan berikut:

##### 4.4.1 Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Dari faktor-faktor internal didapatkan hasil IFAS berikut:

**Tabel 4. Internal Factor Analysis Summary (IFAS) - Kekuatan**

Kode	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	Komentar
	1	2	3	4	5
<b>Kekuatan (Strengths) (S)</b>					
S1	Kualitas budaya prinsip syariah BPRS	0,15	5,0	0,75	Kualitas prinsip syariah BPRS kunci sukses
S2	Sarana & prasarana kerja memadai	0,10	2,5	0,25	Sarana dan prasarana cukup
S3	Prosedur sumber dana komersial mencukupi	0,05	2,0	0,10	Prosedur mencukupi
S4	Media sosial interaktif	0,05	2,8	0,14	Media sosial aktif
S5	Kombinasi keahlian, pengetahuan & pengalaman Pengurus	0,15	4,0	0,60	Keahlian, pengetahuan dan pengalaman manajemen
<b>Total</b>		0,50		1,84	

**Tabel 5. Internal Factor Analysis Summary (IFAS) - Kelemahan**

Kode	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	Komentar
	1	2	3	4	5
<b>Kelemahan (Weaknesses) (W)</b>					
W1	Terbatas kompetensi SDM terkait sumber dana sosial & modal pelengkap	0,10	2,7	0,27	Kompetensi SDM

W2	Modal dominan berasal dari modal inti	0,15	2,6	0,39	Dominan modal inti
W3	Belum fokus sumber dana sosial & modal pelengkap	0,10	2,0	0,20	Lemah sumber dana sosial dan modal pelengkap
W4	Kinerja diukur hanya dari keuangan	0,05	2,0	0,10	Kinerja hanya keuangan
W5	Produk & layanan terbatas	0,10	4,0	0,40	Terbatas produk dan layanan
	<b>Total</b>	0,50		1,36	
	<b>Grand Total</b>	1,00		3,20	

Faktor-Faktor Internal diolah untuk mendapatkan koordinatnya yaitu:  

$$= \frac{\text{Total Skor Bobot Kekuatan}}{2} - \frac{\text{Total Skor Bobot Kelemahan}}{2} = \frac{1,84}{2} - \frac{1,36}{2} = \frac{0,48}{2} = 0,24$$

#### 4.4.2 External Factor Analysis Summary (EFAS)

Dari faktor-faktor eksternal didapatkan hasil EFAS di Tabel berikut:

**Tabel 6. External Factor Analysis Summary (EFAS) - Peluang**

Kode	Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	Komentar
	1	2	3	4	5
	<b>Peluang (Opportunities) (O)</b>				
O1	Dukungan pemerintah daerah dan Provinsi Riau menumbuhkan kembang kan ekonomi dan keuangan syariah berkelanjutan.	0,15	5,0	0,75	Dukungan pemerintah
O2	DPW Riau Kepri Kompartemen BPRS Asbisindo wadah silatur rahim mempersatu dan sinergi perkuat BPRS.	0,10	2,0	0,20	Dukungan asosiasi BPRS
O3	Komite Daerah Ekonomi dan Keuangan Syariah (KDEKS) Riau untuk percepatan peran BPRS.	0,05	2,0	0,10	Sinergi KDEKS Riau
O4	Meningkat kesadaran dan transaksi masyarakat ke perbankan syariah	0,05	2,8	0,14	Kesadaran dan transaksi syariah meningkat
O5	Kolaborasi teknologi informasi dengan perbankan umum dan fintech.	0,15	4,0	0,60	Kolaborasi dan Co-branding
	<b>Total</b>	0,50		1,79	

**Tabel 7. External Factor Analysis Summary (EFAS) - Ancaman**

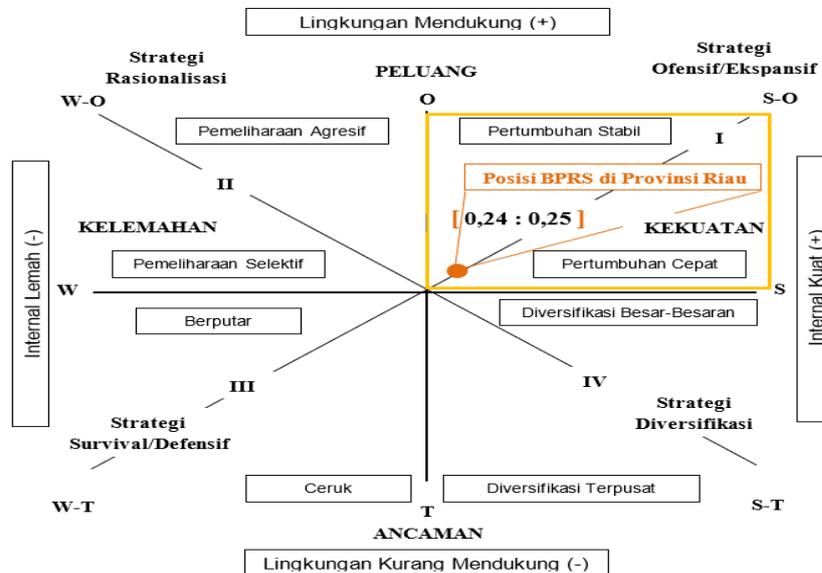
Kode	Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	Komentar
	1	2	3	4	5
	<b>Ancaman (Threats) (T)</b>				
T1	Digitalisasi perbankan	0,10	2,7	0,27	Digitalisasi perbankan
T2	Kemudahan akses <i>Financial Technology</i> (FinTech)	0,10	2,2	0,22	Akses fintech
T3	Regulasi penambahan modal semakin meningkat	0,15	2,0	0,30	Regulasi modal BPRS
T4	Segmen UMKM disasar semua lembaga keuangan.	0,05	2,0	0,10	Sasaran UMKM
T5	Trend generasi melek keuangan digital.	0,10	4,0	0,40	Generasi digital
	<b>Total</b>	0,50		1,29	

$$= \frac{\text{Total Skor Bobot Peluang} - \text{Total Skor Bobot Ancaman}}{2} = \frac{1,79 - 1,29}{2} = \frac{0,5}{2} = 0,25$$

Letak koordinat di *Grand Strategy Matrix* yaitu: (0,24 : 0,25)

### 4.5.3 Grand Strategy Matrix

Dari koordinat IFAS dan EFAS, Strategi BPRS di Riau di *Grand Strategy Matrix* Kuadran I Strategi Ofensif dan Strategi Ekspansif pertumbuhan cepat.



**Gambar 6. Posisi Strategi BPRS di Riau pada *Grand Strategy Matrix***

## 4.6 Pembahasan

### 4.6.1 Strategi

*Grand Strategy Matrix*, BPRS di Riau strateginya ekspansi pertumbuhan cepat:

- Sinergi dan kolaborasi antar BPRS, sinergi, kolaborasi sumber dana, *Next Gen*, media sosial dan UMKM (Usaha Ultra, Mikro, Kecil dan Menengah).
- Integrasi pembelajaran ekosistem ekonomi dan keuangan syariah,
- Kembangkan digital BPRS ke akses layanan, teknologi dan media informasi

### 4.6.2 Sumber Dana

Kemampuan BPRS mendapat sumber dana komersial dan sosial mempengaruhi kelanjutan usaha jangka panjang. Posisi 31 Desember 2022, yaitu:

**Tabel 8. Posisi Sumber Dana BPRS Provinsi Riau Pada 31 Desember 2022**

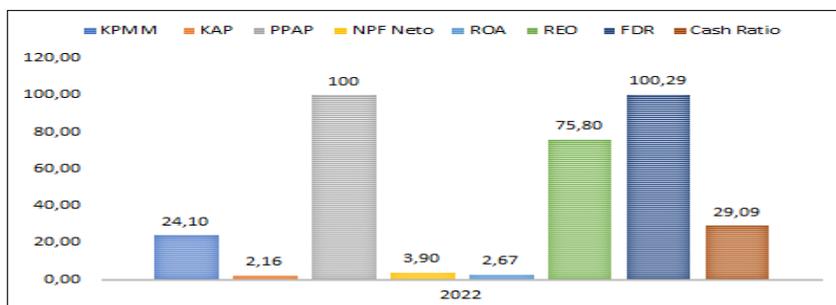
SUMBER DANA KOMERSIAL Rp.80.116.184.000 (99,94%)		SUMBER DANA SOSIAL Rp.44.880.000 (0,06%)	
Tabungan Wadiah: Rp43.767.044.000 (54,63%)		Zakat Rp.32.488.000 (72,39%)	Zakat dari Intern : Rp.32.488.000 (100%)
Dana Investasi Non Profit Sharing Rp35.711.035.000 (44,57%)	Tabungan: Rp4.445.486.000 (12,45%)	Wakaf : 0	Zakat dari Ekstern : 0
	Deposito: Rp.31.265.549.000 (87,55%)		Wakaf dari Intern : 0
Dana Investasi Profit Sharing : 0	Tabungan : 0	Dana Kebajikan	Wakaf dari Ekstern : 0
	Deposito : 0		Infaq : Rp.10.574.000 (85,33%)

	Bank Lain : 0	Rp.12.392.000 (27,61%)	Shadaqah : 0
	Pembiayaan Diterima : 0		Denda : 0
Liabilitas Rp.638.105.000 (0,80%)	Bank Indonesia : 0		Penerimaan Non-Halal : Rp.1.818.000 (14,67%)
	Bank Lain: Rp.241.111.000 (37,79%)		Lainnya :0
	Lainnya : Rp.396.994.000 (62,21%)		

Sumber: Diolah dari Laporan Keuangan Publikasi BPRS di Riau, 2023

#### 4.6.3 Kinerja Keuangan

Ukuran kinerja menurut Bouheni, Chantal dan Aldo (2016:119) tergantung industrinya. Mengukur kinerja bisnis dari kinerja keuangan dan kinerja operasional. Kinerja keuangan dari indikator keuangan perusahaan. Kinerja keuangan BPRS mengikuti Peraturan OJK Nomor 35/POJK.03/2019 Tentang Transparansi Kondisi Keuangan BPRS. Kondisi rasio BPRS di Riau tahun 2022 yaitu:



Gambar 7. Rasio-Rasio Keuangan BPRS di Provinsi Riau Posisi 31 Desember 2022

#### 4.7 Proposisi-Proposisi

Analisis hasil dan pembahasan terhadap proposisi-proposisi yaitu:

##### Analisis Hasil dan Pembahasan Proposisi 1

Berdasarkan analisis hasil maka didapatkan bahwa:

1. Sumber dana BPRS di Provinsi Riau dominan berasal dari dana komersial dari:
  - a. Dana Pihak Pertama dari dana modal disetor dari pemegang saham BPRS,
  - b. DPK dari tabungan dan deposito individu dan lembaga.
  - c. Dana Pihak Ketiga dari masyarakat berupa tabungan dan deposito.
2. Sumber dana sosial BPRS di Provinsi Riau berasal dari:
  - a. Zakat, yaitu: 1) Zakat internal, yang berasal dari: a) 2,5% dari keuntungan BPRS tiap tahun, b) 2,5% dari pemotongan gaji pengurus BPRS yaitu Direksi (Direktur Utama dan Direktur), Dewan Komisaris BPRS (Komisaris Utama dan Komisaris), Dewan Pengawas Syariah BPRS (Ketua dan Anggota DPS). Juga Pejabat Eksekutif BPRS atau staf lainnya. 2) Zakat Eksternal, 2,5% dari bagi hasil tabungan dan deposito nasabah BPRS yang telah setuju sejak awal pembukaan rekening zakat.
  - b. Dana Kebajikan
    - 1) Infak, nominal bebas, yaitu: a) Infak pimpinan dan karyawan BPRS, b) Infak nasabah, dan c) Infak masyarakat: individu dan Lembaga.
    - 2) Shadaqah, nominal bebas, yaitu: a) Shadaqah pimpinan dan karyawan BPRS, b) Shadaqah nasabah, c) Shadaqah masyarakat.

- 3) Denda, berasal dari keterlambatan bayar nasabah bayar angsuran.
- 4) Lainnya, terdiri dari: a) Dana CSR (*Corporate Social Responsibility*) 15% dari nominal dividen BPRS untuk BPRS Perseroada (Perseroan daerah), b) Sumbangan tak mengikat bisa dari masyarakat dan lainnya

### **Analisis Hasil dan Pembahasan Proposisi 2**

Berdasarkan analisis hasil maka didapatkan bahwa:

1. Mengukur peningkatan kinerja keuangan BPRS di Riau, yaitu: a) Membandingkan hasil pencapaian kinerja keuangan BPRS per semester dengan Rencana Bisnis Bank (RBB) yang telah ditetapkan masing-masing BPRS. Selain itu, membandingkan pencapaian kinerja keuangan tiap bulan merupakan hal dini mengetahui kelemahan, kekurangan dan kekuatan sehingga lebih cepat diperbaiki, dan dikembangkan serta kesempatan dan ancaman lebih cepat diambil dan diatasi untuk mempercepat dan memperkuat BPRS tumbuh dan berkembang berkelanjutan. b) BPRS di Riau memakai 8 rasio keuangan untuk pencapaian kinerja keuangan dan menilai tingkat kesehatan BPRS tiap bulan yaitu: 1) Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM), 2) Kualitas Aktiva Produktif (KAP), 3) Penyisihan Penghapusan Aset Produktif (PPAP), 4) *Non-Performing Financing* (NPF), 5) *Return On Asset* (ROA), 6) *Financing to Deposit Ratio* (FDR), 7) Rasio Efisiensi Operasional (REO) yaitu Beban Operasional pada Pendapatan Operasional, dan 8) *Cash Ratio* (CR). Rasio keuangan disajikan di sistem Pelaporan Apollo OJK dan Aplikasi keuangan BPRS sehingga memudahkan dan hemat waktu penyajian sehingga konsekuensi dan keputusan terbaik dapat dengan cepat dilakukan oleh pengurus BPRS.
2. Peningkatan kinerja keuangan BPRS di Provinsi Riau juga diukur dengan mengukur manajemen BPRS yang bersifat kualitatif.

### **Analisis Hasil dan Pembahasan Proposisi 3**

Strategi BPRS di Riau adalah Strategi Ekspansi yaitu memperluas aktifitas BPRS di Riau dengan pertumbuhan cepat, dengan cara:

#### **a. Konsentrasi**

##### **1) Pertumbuhan Vertikal**

Mengambil alih fungsi sebelumnya yang disediakan pihak lain. Tujuannya mengurangi biaya, mendapatkan kendali sumber daya, menjamin kualitas input kunci atau memperoleh akses ke pelanggan potensial. Pertumbuhan vertikal dicapai melalui: 1. Internal, memperluas operasi BPRS di Riau saat ini, 2. Eksternal melalui:

- 1) Akuisisi, adalah suatu perusahaan membeli minimal satu perusahaan lain dalam satu industri sejenis untuk memperluas layanan, yaitu:
  - a) BPRS mengakuisisi BPR konvensional.
  - b) BPRS diakuisisi BRK Syariah dan dijadikan anak perusahaan.
  - c) BPR mengakuisisi BPR lain dan menjadikannya satu BPRS.
- 2) Merger, adalah menyatukan minimal dua perusahaan menjadi satu perusahaan dalam industri sejenis. Pilihannya yaitu:
  - a) BPRS merger dengan BPR dan mengubahnya jadi satu BPRS.
  - b) BPR merger dengan BPR lain dan menjadikannya satu BPRS.
- 3) Aliansi strategis, adalah perjanjian formal BPRS dengan perusahaan atau Lembaga lain untuk bekerjasama mencapai tujuan diinginkan:
  - a) Kerjasama dengan perusahaan asuransi syariah atau konvensional yang ada UUS agar mencakup kerugian dan jiwa nasabah pembiayaan.

- b) Kerjasama aplikasi teknologi BPRS dengan penyedia jasa sistem atau *virtual account* dengan BUS atau UUS juga Co-Branding ke *Fintech*.
- c) Kerjasama dengan BRK Syariah sebagai BPD di Riau dalam sumber dana terkait likuiditas dan penempatan dana bahkan modal.
- d) Kerjasama antar BPRS di Indonesia dalam teknologi, produk, jasa dan layanan dengan Kompartemen BPRS Asbisindo.

## 2) **Pertumbuhan Horizontal**

Prluas operasi ke lokasi geografis lain atau tingkatkan jangkauan produk, jasa dan layanan ke masyarakat berbeda dari saat ini. BPRS tumbuh horizontal dengan perluas lini produk, jasa dan layanannya. Diantaranya:

- a. Membuka kantor cabang, kantor kas, payment point di wilayah baru.
- b. Menawarkan produk, jasa dan layanan baru sesuai kebutuhan masyarakat, menguntungkan dan dapat persetujuan pihak berwenang.
- c. UU nomor 4 tahun 2023 (2023:119) mengubah nama menjadi Bank Perekonomian Rakyat Syariah dan berkesempatan mendapatkan modal di bursa saham. Juga bisa kegiatan usaha valuta asing (2023:127).

Pertumbuhan horizontal dapat juga dilakukan dengan cara:

- a. Internal, pengembangan BPRS di Provinsi Riau secara internal misalnya penambahan jaringan kantor, produk, jasa dan layanan offline maupun online.
- b. Eksternal melalui:
  - 1) Akuisisi, adalah perusahaan membeli satu perusahaan lain di industri sejenis untuk perluas jaringan kantor, produk, jasa dan layanan. Pilihannya adalah:
    - a) BPRS mengakuisisi BPR konvensional dijadikan kantor cabang BPRS.
    - b) BPRS diakuisisi BUS atau UUS menjadi anak perusahaan.
  - 2) Merger, menyatukan minimal dua perusahaan menjadi satu perusahaan dalam industri sejenis. Diantaranya yaitu:
    - a) BPRS merger dengan satu BPR dan jadikan menjadi satu BPRS.
    - b) Satu BPR merger dengan BPR lain dan menjadikannya satu BPRS.
  - 3) Aliansi strategis, perjanjian formal suatu BPRS dengan perusahaan atau Lembaga lain atau lebih untuk bekerjasama mencapai tujuan diinginkan:
    - a) BPRS kerjasama memasarkan produk haji Bank Umum Syariah.
    - b) BPRS kerjasama pasarkan produk Umrah tabungan dan pembiayaan
    - c) BPRS kerjasama ke sekolah dan kampus untuk edukasi dan literasi.

## b. **Diversifikasi**

### 1) **Konsentris**

Strategi perusahaan yang tepat saat perusahaan memiliki kekuatan kuat di posisi kompetitif tetapi daya tarik industri rendah, yaitu:

- a) Internal: 1) BPRS kembangkan produk pilihan seperti Gadai Emas, 2) BPRS menjadi Unit Pengumpul Zakat (UPZ), 3) BPRS kembangkan produk wakaf uang dengan menjadi Lembaga Keuangan Syariah Penerima Wakaf Uang (LKS PWU).
- b) Eksternal, 1) BPRS memiliki perusahaan leasing syariah untuk mobil, sepeda motor dan barang lainnya dengan nama perusahaan berbeda. 2) BPRS memiliki perusahaan investasi syariah dengan nama perusahaan berbeda untuk mendukung pembiayaan investasi syariah.

### 2) **Konglomerasi**

Tidak langsung terkait ke bisnis inti karena tak punya kemampuan dan keahlian luar biasa tapi ditransfer ke produk atau layanan di industri lain:

- a) Internal yaitu: 1) BPRS di Provinsi Riau dapat mengembangkan usaha yang mendukung aktifitas inti BPRS yang tentunya mengikut syarat dan ketentuan yang berlaku, 2) BPRS di Provinsi Riau mengembangkan usaha lain dengan kerjasama seperti supermarket yang melayani kebutuhan kantor, karyawan dan keluarga dengan *cashless* melalui QRIS, kartu debit, *virtual account* dan mobile banking
- b) Eksternal, yaitu: 1) Mengembangkan sewa menyewa properti komersial dengan nama perusahaan berbeda yang mengikuti ketentuan berlaku, 2) Mengembangkan usaha rental kendaraan seperti mobil dengan nama perusahaan berbeda yang mengikuti ketentuan yang berlaku.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### 5.1 Kesimpulan

**Proposisi 1:** Sumber dana komersial terus tumbuh dan dikembangkan BPRS di Riau dipadukan sumber dana sosial agar lebih berperan dan bermanfaat besar ke masyarakat dan UMKM. Sumber dana sosial berasal dari dana zakat, wakaf uang, infak, shadaqah dan dana kebajikan lainnya untuk bertahap mendukung UMKM (Ultra Mikro Kecil Menengah) produktif yang belum *bankable* menjadi *bankable*.

**Proposisi 2:** Peningkatan kinerja keuangan diimbangi peningkatan kinerja non-keuangan agar BPRS konsisten produk dan layanan sesuai prinsip-prinsip syariah Islam, optimal dalam manfaat baik komersial maupun sosial dan memberi pengaruh besar bagi masyarakat dan pemangku kepentingan terkait.

**Proposisi 3:** Strategi BPRS sesuai visi, misi dan tujuan pendirian, kombinasi beragam strategi sesuai kebutuhan dan wilayah kerja BPRS di Riau. Bangun kolaborasi digitalisasi, akses layanan dengan BUS dan *Fintech* syariah, optimal manfaatkan media sosial dan komunikasi terkini. Strategi BPRS di Riau yaitu Strategi Ekspansi perluas aktifitas BPRS dengan pertumbuhan cepat:

1. Konsentrasi, yaitu: 1) Pertumbuhan Vertikal; a) Internal, asi BPRS seperti penambahan jaringan kantor dan b) Eksternal, dengan akusisi, merger dan aliansi strategis. 2) Pertumbuhan Horizontal, yaitu memperluas operasional ke lokasi geografis lain atau meningkatkan jangkauan produk, jasa dan layanan ke masyarakat berbeda dari saat ini.
2. Diversifikasi, yaitu: 1) Konsentris, dengan cara: a) Internal, mengembangkan produk pilihan: Gadai Emas, b) Eksternal, dengan akusisi, merger dan aliansi strategis. 2) Konglomerasi, tidak langsung berhubungan ke bisnis inti BPRS. Strategi Ekspansi untuk optimalisasi sumber dana dan peningkatan kinerja keuangan BPRS di Riau: a) meningkatkan pelaksanaan kualitas prinsip syariah BPRS, b) mendesain produk dan layanan sesuai kebutuhan, c) menumbuhkan kinerja keuangan BPRS berbasis teknologi, kesesuaian prinsip syariah dan target sumber dana komersial dan social, d) kerjasama *Virtual Account* dengan BUS dan Co-Branding dengan *Fintech*, e) BPRS beraktivitas *Goes to Campus* dan *Goes to School*.

### 5.2 Rekomendasi

Rekomendasi-rekomendasi hasil penelitian yaitu:

1. Mendorong pengurus dan SDM BPRS di Provinsi Riau meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan wawasan untuk meningkatkan dan mengembangkan berkelanjutan sumber dana komersial dan sosial.
2. BPRS di Provinsi Riau dapat mengembangkan sumber dana sosial dengan:

- a. Menjadi Unit Pengumpul Zakat resmi BAZNAS dan atau LAZNAS di Kota atau Kabupaten tempat domisili kantor pusat BPRS.
  - b. Menjadi Lembaga Keuangan Syariah Penerima Wakaf Uang resmi BWI.
  - c. Mengembangkan infak, shadaqah dan dana kebajikan untuk usaha produktif masyarakat dan UMKM dalam jangka pendek, menengah dan panjang.
3. BPRS di Provinsi Riau meningkatkan kinerja keuangan berkelanjutan dan maksimal menjalankan operasional BPRS berdasarkan visi, misi dan tujuan berdirinya BPRS masing-masing untuk mencapai kinerja terbaik:
    - a. Komitmen dan disiplin agar BPRS tetap sesuai prinsip-prinsip syariah Islam
    - b. Menjalankan fungsi-fungsi BPRS pada fungsi komersial dan fungsi sosial.
    - c. Mencapai target keuangan BPRS dengan asas manfaat bagi, komunitas, masyarakat sekitar dan pengaruh positif ke pemangku kepentingan BPRS.
  4. BPRS di Provinsi Riau direkomendasikan menjalankan Strategi Ekspansi dengan pertumbuhan cepat. Tentu menyesuaikan ke kondisi BPRS.

### 5.3 Keterbatasan

Penelitian dalam Disertasi ini memiliki keterbatasan diantaranya:

1. Penelitian ini terbatas di Provinsi Riau sehingga penelitian selanjutnya dapat dikembangkan pada dua atau lebih Provinsi agar hasil penelitian bervariasi.
2. Informan penelitian ini di level Direksi dan Dewan Komisaris. Sebaiknya dimulai di level pimpinan berpengalaman minimal 5 tahun di BPRS.
3. Pendekatan penelitian ini kualitatif sehingga penelitian lanjutan dengan pendekatan *Mix Method* agar hasil penelitian lebih menyeluruh.
4. Penelitian ini terkait strategi dengan analisis SWOT lalu IFAS, EFAS, SFAS dan *Grand Strategy Matrix*. Penelitian selanjutnya dengan mengembangkan alat analisis bervariasi agar hasil lebih kaya pada temuan-temuannya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Alam, N., Rizvi, S. A. R. (ed). (2017). *Islamic Banking: Growth, Stability and Inclusion*. Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Andrianto., Firmansyah, M. A. (2019). *Manajemen Bank Syariah: Implementasi Teori dan Praktik*. Surabaya: CV. Penerbit Qiara Media.
- Arnold, G., Lewis, D. (2019). *Corporate Financial Management Sixth Edition*. London: Pearson Education Limited.
- Assauri, S. (2016). *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantage*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Atrill, P. (2020). *Financial Management for Decision Makers Ninth Edition*. London: Pearson Education Limited.
- Bandy, G. (2023). *Financial Management and Accounting in the Public Sector 3<sup>rd</sup> Edition*. New York: Routledge.
- Bank Indonesia. (2023). *Laporan Perekonomian Provinsi Riau Februari 2023*.
- Block, S. B., Hirt, G. A., and Danielsen, B. R. (2019). *Foundations of Financial Management Seventeenth Edition*. USA: McGraw-Hill Education.
- Brigham, E. F., and Houston, J. F. (2021). *Fundamentals of Financial Management 16e*. USA: Cengage Learning, Inc.
- Certo, S. C., Certo, S. T. (2018). *Modern Management Concepts and Skills 14<sup>th</sup> Ed*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Darsono., dkk dan Antonio, M. S. (ed). (2017). *Perbankan Syariah di Indonesia: Kelembagaan, Kebijakan serta Tantangan Kedepan*. Jakarta: Rajawali Pres.

- David, F. R., and David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases 16th Global Ed.* UK: Pearson
- Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B., and Lee, Seung-Hyun. (2021). *Strategic Management Text & Cases 10<sup>th</sup> Edition.* NY: McGraw-Hill Education.
- Fauzan, M. (2017), *Pengaruh Dana Pihak Ketiga dan Modal Sendiri Terhadap Pembiayaan Murabahah*, JII, Vol. 2 (1), 1-19.
- Flick, U. (2019). *Doing Interview Research: The Essential How To Guide.* Sage.
- Gamble, J. E., Peteraf, M.A., Thompson A. A. (2018). *Essentials of Strategic Management the Quest for Competitive Advantage 7e.* NY: McGraw-Hill.
- Gunawan, C. I., Mukoffi, A., Handayanto, A. J. (2017). *Strategi Model Perbankan Syariah Menghadapi Persaingan di Era MEA.* Malang: CV IRDH.
- Gup, B. E. (2017). *The Most Important Concepts in Finance.* UK:Edward Elgar.
- Habib, S. F. (2018). *Fundamentals of Islamic Finance and Banking.* UK:John Wiley
- Hamidi, M. (2017), *Studi Komparasi Kinerja Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Syariah dan Konvensional di Sumatera Barat, Iqtishadia: Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam*, Vol.10, No.1, 44-70, doi:10.21043/iqtishadia.v10i1.2318.
- Hasan, Z. (2023). *Islamic Banking and Finance: Second Edition.* USA: Routledge.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization Concepts and Cases 12e.* USA: Cengage.
- Ismail, A. G., Abdullah, R., Zaenal, M. H. (2022). *Islamic Philanthropy: Exploring Zakat, Waqf & Sadaqah in Islamic Finance and Economics.* Springer.
- Jones, G. R., Schilling, M. A., and Hill, C. W. L. (2020). *Strategic Management: An Integrated Approach Theory & Cases 13<sup>th</sup> Edition.* USA: Cengage.
- Jumat, Z. H., Khateeb, S. H., Ali, S. N. (2023). *Islamic Finance, FinTech, and the Road to Sustainability: Reframing the Approach in the Post-Pandemic.* Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Khan, H. A., Sonko, K. N. M. (2020). *Islamic Finance as a Complex System: New Insights.* London: Lexington Books.
- Kinicki, A., Soignet, D. B. (2022). *Management: A Practical Introduction 10e.* New York: McGraw-Hill Education.
- Lune, H. and Berg, B. L. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences 9<sup>th</sup> Ed.* England: Pearson Education Limited.
- Mansour, N. and Vadell, L. M. B. (editor). (2023). *Islamic Sustainable Finance, Law and Innovation: Opportunities and Challenges.* Switzerland: Springer.
- Matanda, E. (2020). *Modern Financial Investment Management.* UK: Cambridge.
- Nasfi (2019), *Analisis Kinerja Keuangan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Sumatera Barat*, Jurnal Tamwil, Vol.5, No.2, 131-150.
- Nouman, M. and Ullah, K. (2023). *Participatory Islamic Finance: Ideals, Contemporary Practices, and Innovations.* Switzerland: Palgrave.
- OJK. (2020). *Roadmap Pengembangan Perbankan Syariah Indonesia 2020-2025.*
- OJK. (2022). *Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia.* Jakarta: DPS
- Qadri, H. M. and Bhatti, M. I. (2019). *The Growth of Islamic Finance and Banking: Innovation, Governance and Risk Mitigation.* New York: Routledge.
- Qadri, H. M. and Iqbal, N. (2021). *Islamic Financial Contracts: A Research Companion.* London: Routledge
- Peraturan BAZNAS No. 2 tahun 2016, *Pembentukan dan Tata Kerja UPZ.*
- POJK No. 20/POJK.03/2019, *Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan BPRS.*

- POJK No.35/POJK.03/2019, *Transparansi Kondisi Keuangan BPRS*.  
 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 26 Tahun 2022 tentang *BPRS*.
- Rangkuti, F. (2016). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: PT Gramedia PU.
- Robbins, S. P., Coulter, M. A., De Cenzo, D. A. (2019). *Fundamentals of Management, 11<sup>th</sup> Edition*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. and Coulter, M. A. (2020). *Management, 15<sup>th</sup> Edition*. UK: Pearson.
- Rothaermel, F. T. (2019). *Strategic Management 4e*. NY: McGraw-Hill Education.
- Sari, N. (2016), *Manajemen Dana Bank Syariah*. Al-Maslahah: Jurnal Ilmu Syariah, Vol. 12, No.1, 1-22.
- Saunders, A., Cornett, M. M., and Erhemjamts, O. (2023). *Financial Institutions Management A Risk Management Approach Eleventh Edition*. NY: McGraw
- Sjahdeini, S. R. (2018). *Perbankan Syariah: Produk-Produk dan Aspek-Aspek Hukumnya*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Sørensen, J. B., and Carroll, G. R. (2021). *Making Great Strategy: Arguing for Organizational Advantage*. USA: Columbia University Press.
- SEOJK No.28/SEOJK.03/2019 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan BPRS.  
 SEOJK No.30/SEOJK.03/2019, *Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan Publikasi BPRS dan Publikasi Laporan Keuangan Perbankan pada BPRS*.
- Suwanda, D. (2022). *Strategi Manajemen Keuangan Daerah Berbasis Risiko Dalam Meningkatkan Akuntabilitas dan Transparansi Sektor Publik: Studi Kasus pada Pemerintahan Kabupaten Garut*. Bandung: CV Cendekia Press.
- Suzuki, Y. and Miah, M. D. (2022). *Digital Transformation in Islamic Finance: A Critical and Analytical View*. USA: Routledge.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., and DeVault, M. L. (2015). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource 4<sup>th</sup> Edition*. NY: John Wiley.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. and Strickland III, A. J. (2022). *Crafting & Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases 23<sup>rd</sup> International Edition*, NY: McGraw-Hill.
- Titman, S., Keown, Arthur J., and Martin, J. D. (2018). *Financial Management: Principles and Applications 13<sup>th</sup> Edition*. UK: Pearson Education Limited.
- Tracy, S. J. (2020). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*, USA: John Wiley & Sons.
- Undang-Undang No. 41 tahun 2004 tentang *Wakaf*.  
 Undang-Undang No. 21 Tahun 2008 tentang *Perbankan Syariah*.  
 Undang-Undang No. 23 tahun 2011 tentang *Pengelolaan Zakat*  
 Undang-Undang No.4 tahun 2023, *Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan*
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. and Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. United Kingdom: Pearson Education.
- Willis, G. B. (2015). *Analysis of the Cognitive Interview in Questionnaire Design: Understanding Qualitative Research*. UK: Oxford University Press.
- Witcher, B. J. (2020). *Absolute Essentials of Strategic Management*. NY: Routledge