



DESAIN BISNIS MODEL WAKAF UANG DI BANK SYARIAH (STUDI KASUS BANK SYARIAH INDONESIA)

WINGKIE NUR RETRI DWIHAPSARI



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul Desain Bisnis Model Wakaf Uang di Bank Syariah (Studi Kasus Bank Syariah Indonesia) adalah karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Januari 2026

Wingkie Nur Retri Dwihapsari
K1501212202



RINGKASAN

WINGKIE NUR RETRI DWIHAPSARI. Desain Bisnis Model Wakaf Uang di Bank Syariah (Studi Kasus Bank Syariah Indonesia). Dibimbing oleh SITI JAHROH dan IMAM TEGUH SAPTONO.

Sektor keuangan Islam memiliki potensi besar dalam mendukung pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan di Indonesia. Berlakunya Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (P2SK) menandai babak baru bagi lembaga keuangan Islam. Undang-Undang P2SK memiliki dampak signifikan terhadap integrasi keuangan Islam, termasuk wakaf tunai dan perbankan syariah. Implementasi wakaf tunai dalam perbankan syariah masih menghadapi berbagai tantangan, seperti rendahnya literasi masyarakat, keterbatasan regulasi, dan model bisnis yang digunakan yang belum optimal. Pada tahun 2024, OJK menerbitkan POJK Nomor 26 Tahun 2024 tentang Perluasan Kegiatan Usaha Perbankan Utama, yang mengatur 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. UU P2SK menekankan fungsi sosial Bank Syariah dan membuka peluang BSI untuk menjadi nazhir.

PT Bank Syariah Indonesia, Tbk selanjutnya disebut 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 tahun 2021 sebagai Lembaga Keuangan Syariah Penerima Wakaf Uang (LKS-PWU). Wewenang BSI dalam wakaf uang hanya sebagai penampung dana wakaf uang, namun tidak memiliki wewenang untuk mengelola dan menyalurkannya. Ketergantungan BSI kepada mitra nazhir dan mitra sosial sangat besar karena belum optimalnya peran yang dimiliki BSI dalam ekosistem wakaf uang. Sebagai lembaga keuangan syariah terbesar, BSI diharapkan memainkan peran strategis dalam mengintegrasikan wakaf ke dalam sistem keuangan formal dengan cara meningkatkan kapabilitas organisasi dan institusionalnya menjadi nazhir internal. BSI sebagai pemain dominan di pasar perbankan syariah Indonesia memiliki peluang untuk mengoptimalkan wakaf uang melalui pengembangan bisnis model yang ideal, inovatif dan berkelanjutan jika telah menjadi nazhir.

Penelitian ini dilakukan pada bulan Oktober sampai dengan November 2025 dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk merancang model bisnis wakaf uang yang ideal, inovatif dan berkelanjutan sebagai nazhir. Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan responden internal untuk mengidentifikasi faktor internal BSI. Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan responden internal dan eksternal untuk mengidentifikasi faktor eksternal yang mempengaruhi BSI. Responden dipilih berdasarkan lama bekerja, posisi, dan pemahaman mengenai perkembangan wakaf tunai sehingga memiliki informasi yang relevan terhadap obyek studi. Responden internal terdiri dari manajemen BSI (tingkat VP dan AVP). Responden eksternal terdiri dari Badan Wakaf Indonesia, manajemen BSI yang menangani wakaf tunai level VP dan AVP, mitra nazhir sebagai pengelola wakaf, mitra sosial dari komunitas alumni universitas, dan wakif sebagai pewakaf.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Penelitian ini memiliki tiga tahapan model perumusan strategi, tahapan pertama yaitu tahap masukan (*input stage*) berupa identifikasi bisnis model eksisting yang dimiliki oleh perusahaan, identifikasi faktor lingkungan internal BSI dengan menggunakan metode VRIO (*valuable, rare, inimitable dan organized*) untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan internal BSI. Evaluasi faktor internal menggunakan metode IFE dengan skor sebesar 3,04. Faktor internal *strengts* yang dimiliki BSI adalah jaringan distribusi BSI, kapabilitas penghimpunan dana (*fundrising*) BSI serta aset BSI yang tumbuh signifikan dengan *sharia governance* dan pedoman fatwa yang baik. Faktor internal *weaknesses* yang dimiliki BSI adalah belum optimalnya promosi dan edukasi yang dilakukan BSI terhadap nasabah, strategi penetrasi Generasi Z masih rendah, ketergantungan terhadap nazhir eksternal, kapasitas dan kapabilitas SDM belum optimal serta rendahnya pendekatan BSI terhadap calon wakif dan *aftercare* BSI terhadap wakif.

Identifikasi faktor lingkungan eksternal dilakukan menggunakan metode PESTEL (*political, economycal, social, technological, environtmental, legal*) untuk mengetahui peluang dan ancaman eksternal BSI, evaluasi lingkungan eksternal menggunakan metode EFE dengan skor sebesar 2,67. Faktor eksternal *opprotunities* yang dimiliki BSI adalah kampanye nasional dan gerakan wakaf uang mendorong *awareness*, potensi pembentukan dana abadi (*endowment fund*) dan dukungan regulasi UUP2SK membuka peluang BSI menjadi nazhir. Faktor eksternal *threats* yang dimiliki BSI adalah rendahnya literasi wakaf uang BSI di kalangan masyarakat umum dan kekhawatiran publik terhadap transparansi pelaporan jika laporan tidak memadai yang berpengaruh terhadap kepercayaan terhadap wakaf uang.

Tahapan kedua yaitu pencocokan (*matching stage*) menggunakan pendekatan matriks IE untuk menghasilkan alternatif strategi dan didapatkan posisi wakaf uang BSI berada pada sel IV (*grow and build*) pada matriks IE. Berdasarkan sel IV (*grow and build*) rekomendasi alternatif strategi yang diusulkan adalah strategi intensif yaitu strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk dan strategi pengembangan pasar dan strategi integrasi terdiri dari dari integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal dan integrasi vertikal. Strategi intensif terdiri dari. Strategi integrasi yang terdisi. Analisis SWOT dilakukan untuk melakukan pemadanan terhadap *strengths, weaknesses, opportunities, weaknesses dan threats* yang akan menghasilkan alternatif strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT.

Tahapan ketiga yaitu tahap keputusan (*decision stage*) dilakukan melalui evaluasi alternatif strategi berbasis SWOT dan menempatkan alternatif strategi tersebut ke dalam rancangan sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) untuk menghasilkan strategi prioritas terpilih sehingga akan menghasilkan *Business Model Canvas* (BMC) baru. BMC baru tersebut dituangkan menjadi implikasi manajerial sebagai arahan strategis bagi wakaf uang BSI sebagai nazhir.

Kata kunci: *Business Model Canvas*, SWOT, IFE, EFE, IE, wakaf uang, nazhir, wakif



SUMMARY

WINGKIE NUR RETRI DWIHAPSARI. Waqf Money Business Model Design in Islamic Banks (Case Study of Bank Syariah Indonesia). Supervised by SITI JAHROH dan IMAM TEGUH SAPTONO.

The Islamic financial sector has great potential in supporting inclusive and sustainable economic development in Indonesia. The enactment of Law Number 4 of 2023 concerning the Development and Strengthening of the Financial Sector (P2SK) marks a new chapter for Islamic financial institutions. The P2SK Law has a significant impact on the integration of Islamic finance, including cash waqf and Islamic banking. The implementation of cash waqf in Islamic banking still faces various challenges, such as low public literacy, regulatory limitations, and suboptimal business models. In 2024, the Financial Services Authority (OJK) issued POJK Number 26 of 2024 regarding the Expansion of Main Banking Operations, which regulates the development of more relevant and innovative Islamic banking products. These two regulations not only provide legal legitimacy but also encourage product innovation, digitalization, and cross-sector collaboration. The P2SK Law emphasizes the social function of Islamic Banks and opens up opportunities BSI to become a nazhir.

PT Bank Syariah Indonesia, Tbk, hereinafter referred to as BSI, is the result of the merger of three state-owned Islamic banks, namely Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, and BRI Syariah, with assets that have continued to grow significantly, reaching IDR 357.9 trillion in the first quarter of 2024. BSI was appointed by the Minister of Religious Affairs in 2021 as a Sharia Financial Institution for Receiving Cash Waqf (LKS-PWU). BSI's authority in cash waqf is limited to serving as a container for cash waqf funds; it does not have the authority to manage or distribute them. BSI's dependence on nazhir partners and social partners is significant due to the under-optimized role that BSI has in the cash waqf ecosystem. As the largest Islamic financial institution, BSI is expected to play a strategic role in integrating waqf into the formal financial system by enhancing its organizational and institutional capabilities to become an internal nazhir. As a dominant player in the Indonesian Islamic banking market, BSI has the opportunity to optimize cash waqf through the development of an ideal, innovative, and sustainable business model once it becomes a nazhir.

This research was conducted from October to November 2025 using a descriptive qualitative method to design an ideal, innovative, and sustainable cash waqf business model as a nazhir. Semi-structured interviews were conducted with internal respondents to identify internal factors of BSI. Semi-structured interviews were also conducted with both internal and external respondents to identify external factors affecting BSI. Respondents were selected based on their length of service, position, and understanding of the development of cash waqf, ensuring they had relevant information for the study. Internal respondents consisted of BSI management (VP and AVP level). External respondents consisted of the Indonesian Waqf Board, BSI management handling cash waqf at VP and AVP levels, nazhir partners managing waqf, social partners from the university alumni community, and wakif as the donor

@Hak cipta milik IPB University

This research has three stages of strategy formulation model. The first stage is the input stage, which involves identifying the existing business model owned by the company and identifying BSI's internal environmental factors using the VRIO method (valuable, rare, inimitable, and organized) to determine BSI's internal strengths and weaknesses. The evaluation of internal factors using the IFE method resulted in a score of 3.04. The internal strengths owned by BSI are BSI's distribution network, BSI's fundraising capabilities, and BSI's assets, which have grown significantly with good sharia governance and fatwa guidelines. The internal weaknesses of BSI are the suboptimal promotion and education carried out by BSI for its customers, low penetration strategy for Generation Z, dependence on external nazhir, suboptimal human resource capacity and capability, and BSI's limited approach to potential wakif and aftercare for wakif.

Identification of external environmental factors is carried out using the PESTEL method (political, economic, social, technological, environmental, legal) to identify external opportunities and threats for BSI. The evaluation of the external environment using the EFE method resulted in a score of 2.67. The external opportunities for BSI include national campaigns and cash waqf movements that drive awareness, the potential for establishing an endowment fund, and regulatory support from the UUP2SK law, which opens up opportunities for BSI to become a nazhir. The external threats for BSI include low literacy of BSI's cash waqf among the general public and public concerns about reporting transparency if reports are inadequate, which affects trust in cash waqf.

The second stage is the matching stage, which uses the IE matrix approach to generate strategic alternatives and determines that BSI's cash waqf is positioned in cell IV (grow and build) on the IE matrix. Based on cell IV (grow and build), the recommended alternative strategies proposed are intensive strategies, namely market penetration strategy, product development strategy, and market development strategy, as well as integration strategies, which include forward integration, backward integration, horizontal integration, and vertical integration. Intensive strategies consist of. Integration strategies consist of. SWOT analysis is conducted to match strengths, weaknesses, opportunities, and threats, resulting in alternative strategies of SO, WO, ST, and WT.

The third stage, which is the decision stage, is carried out through the evaluation of strategic alternatives based on SWOT and placing these strategic alternatives into the nine-element Business Model Canvas (BMC) design to produce a selected priority strategy, thereby creating a new Business Model Canvas (BMC). This new BMC is then translated into managerial implications as strategic guidance for BSI's cash endowment as the nazhir

Keywords: Business Model Canvas, SWOT, IFE, EFE, IE, cash waqf, nazhir, waqif



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

©Hak Cipta Milik IPB, tahun 2026 Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip Sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan Pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak Sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

DESAIN BISNIS MODEL WAKAF UANG DI BANK SYARIAH (STUDI KASUS BANK SYARIAH INDONESIA)

WINGKIE NUR RETRI DWIHAPSARI

Tesis
Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

- 1 Prof. Dr. Irvan Syauqi Beik, S.P., M.Sc.Ec.
- 2 Dr. Muchammad Bachtiar, S.T.P., M. M.



Judul Tesis : Desain Bisnis Model Wakaf Uang di Bank Syariah (Studi Kasus Bank Syariah Indonesia)
Nama : Wingkie Nur Retri Dwihapsari
NIM : K1501212202

@Hak cipta milik IPB University

Pembimbing 1 :
Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc.

Disetujui oleh

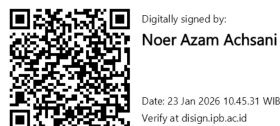


Pembimbing 2 :
Dr. Ir. Imam Teguh Saptono, M.M.

Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis :
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP.196009161986011001

Dekan Sekolah Bisnis :
Prof. Dr. Ir. Noer Azzam Achsani, M.S.
NIP.196812291992031016



Tanggal Ujian: 19 Januari 2026

Tanggal lulus :

IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PRAKATA

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga karya ilmiah ini dapat diselesaikan. Tesis ini berjudul “Desain Bisnis Model Wakaf Uang di Bank Syariah (Studi Kasus Bank Syariah Indonesia)”, sebagai salah satu persyaratan yang wajib dipenuhi oleh mahasiswa untuk memperoleh gelar Magister Bisnis Institut Pertanian Bogor.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu hingga selesainya karya ilmiah ini, antara lain :

1. Ibu Dr. Siti Jahroh, S.Sc., M.Sc. dan bapak Dr. Imam Teguh Saptono, M.M. selaku komisi pembimbing yang telah memberikan banyak memberikan waktu, arahan, bimbingan, ilmu, masukan dan koreksi yang sangat berharga selama penyusunan tesis ini,
2. Bapak Prof. Dr. Irfan Syauqi Beik, S.P., M.Sc.Ec. dan bapak Dr. Muchammad Bachtiar, S.T.P., M.M. selaku tim penguji yang telah memberikan saran dan masukan sehingga memperkaya kualitas penelitian ini,
3. Papa-Mama, Papa-Mama mertua, suami tercinta Bayu Sigit Cahyono, kedua anakku Yuqie Aulia Callysta dan Bilqish Aisha Cirana, adik/ipar, dan seluruh keponakan yang telah mendampingi, mendoakan dan memberikan dukungan penuh cinta selama penulisan penelitian ini.
4. Bapak dan ibu dosen Sekolah Pascasarjana SB IPB serta seluruh jajaran staf akademik yang telah memberikan ilmu, wawasan, dan motivasi selama masa studi.
5. PT Bank Syariah Indonesia (*Islamic Ecosystem Solution Group*) yaitu bapak Imat dan mas Soeyatwoko atas kesempatan dan bantuan yang diberikan dalam pelaksanaan penelitian ini,
6. Seluruh responden penelitian yang telah bersedia meluangkan waktu untuk diwawancarai dalam penelitian ini.
7. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana angkatan E81 SB IPB terutama (Akrie, Niesya, Danang, Vina, Aulia, April, Adit, Bayu, Misyelin) dan para sahabat yang selalu memberikan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.

Atas segala upaya dukungan dan perhatian semua pihak, penulis sampaikan *Jazakumullah khairan katsiran*. Semoga karya ilmiah ini dapat memberikan manfaat bagi umat.

Bogor, Januari 2026

Wingkie Nur Retri Dwihapsari

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xiv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	5
II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Bank Syariah sebagai Lembaga Keuangan Syariah Penerima Wakaf Uang (LKS-PWU)	6
2.2 Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 Tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (P2SK)	6
2.3 Peran Perbankan Syariah sebagai Nazhir Wakaf Uang di Indonesia dalam Pengembangan Investasi Syariah	7
2.4 Desain Bisnis	8
2.5 <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	8
2.6 Wakaf Uang (<i>Cash Waqf</i>)	11
2.7 Analisis Lingkungan Internal	12
2.8 Analisis Lingkungan Eksternal	14
2.9 Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE)	15
2.10 Analisis SWOT	16
2.11 Kerangka Pemikiran	17
III METODE	19
3.1 Waktu dan Lokasi Penelitian	19
3.2 Jenis dan Sumber Data	19
3.3 Teknik Pengumpulan Data	20
3.4 Teknik Penentuan Responden	20
3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	21
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	28
4.1 Gambaran Umum PT Bank Syariah Indonesia	28
4.2 <i>Business Model Canvas</i> (BMC) Eksisting Wakaf Uang Bank Syariah Indonesia	29
4.3 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal	39
4.4 Perumusan Strategi	52
4.5 Analisis SWOT dalam Elemen BMC	72
4.6 Desain <i>Business Model Canvas</i> (BMC) eksisting dan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) Wakaf Uang BSI dengan Fungsi BSI sebagai Nazhir	74
4.7 Implikasi Manajerial	79
V SIMPULAN DAN SARAN	84
5.1 Simpulan	84
5.2 Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	86
RIWAYAT HIDUP	89



DAFTAR TABEL

1. 1	Total Dana Pihak Ketiga (DPK) yang Dihimpun Perbankan Syariah	2
1. 2	Realisasi penyaluran wakaf uang BSI dari nazhir eksternal dan mitra sosial tahun 2022 - 2024	3
3. 1	Jenis dan sumber data	19
3. 2	Daftar responden wakaf uang BSI	21
3. 3	Penentuan bobot internal	22
3. 4	Matiks IFE	23
3. 5	Matiks EFE	24
3. 6	Matriks SWOT	26
3. 7	Tabel SWOT dalam Elemen BMC	27
4. 1	<i>Business Model Canvas</i> (BMC) eksisting Wakaf Uang BSI sebagai Lembaga Keuangan Syariah Penerima Wakaf Uang	38
4. 2	Hasil analisis VRIO wakaf uang BSI	41
4. 3	Matriks IFE Wakaf Uang BSI	44
4. 4	Tabel Hasil Analisis PESTEL wakaf uang BSI	49
4. 5	Matriks EFE Wakaf Uang BSI	51
4. 6	Matriks SWOT Wakaf Uang BSI	65
4. 7	Rekomendasi strategi berdasarkan hasil matriks IE dan analisis SWOT	70
4. 8	Analisis SWOT dalam BMC	73
4. 9	<i>Business Model Canvas</i> (BMC) eksisting dan penambahan (warna biru) sebagai BMC baru wakaf uang BSI dengan fungsi BSI sebagai nazhir internal	77
4. 10	Implikasi manajerial Wakaf Uang BSI dalam dua fase implementasi masa transisi dan masa perubahan sebagai nazhir	82

DAFTAR GAMBAR

1. 1	Perkembangan aset perbankan syariah	1
1. 2	Data akumulasi aset wakaf uang	2
2. 1	VRIO <i>framework</i>	12
2. 2	Model kerangka kerja PESTEL	14
2. 3	Kerangka pemikiran	18
3. 1	Matriks Internal-Eksternal (IE)	25
4. 1	Matriks IE Wakaf Uang BSI	52