

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Profil PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk.

Bank Muamalat Indonesia adalah bank umum pertama di Indonesia yang menerapkan prinsip syariah dalam menjalankan operasionalnya. Bank Muamalat Indonesia memulai perjalanan bisnisnya di industri perbankan syariah yaitu pada 1 November 1991 atau 24 Rabiul Tsani 1412 H. Pendirian Bank Muamalat Indonesia diprakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI), serta mendapatkan dukungan dari Ikatan Cendekiawan Muslim se-Indonesia (ICMI) dan pengusaha muslim yang kemudian mendapatkan dukungan dari Pemerintah Republik Indonesia. Disamping itu Bank Muamalat Indonesia juga menerima dukungan dari masyarakat, terbukti dari komitmen pembelian saham perseroan senilai Rp 84 Miliar pada saat penandatanganan akta pendirian perseroan. Selanjutnya, pada acara silaturahmi peringatan pendirian tersebut di Istana Bogor, diperoleh tambahan komitmen dari masyarakat Jawa Barat yang turut menanam modal senilai Rp 106 miliar. Bank Muamalat Indonesia resmi beroperasi pada tanggal 1 Mei 1992 atau 27 Syawal 1412 H.

Pada tanggal 27 Oktober 1994, Bank Muamalat Indonesia berhasil menyandang predikat sebagai Bank Devisa. Pengakuan ini semakin memperkuat posisi perseroan sebagai bank syariah pertama dan terkemuka di Indonesia dengan beragam jasa maupun produk yang terus dikembangkan. Ketika pada akhir tahun 90-an, Indonesia dilanda krisis

moneter yang memporakporandakan sebagian besar perekonomian Asia Tenggara. Sektor perbankan nasional pun tergulung oleh kredit macet. Bank Muamalat pun sedikit terkena dampak krisis tersebut. Ditahun 1998, rasio pembiayaan macet (NPF) mencapai lebih dari 60%, perseroan mencatat rugi sebesar Rp 105 miliar. Ekuitas mencapai titik terendah yaitu Rp 39,3 miliar. Disamping itu Bank Muamalat berupaya memperkuat permodalannya dengan mendapatkan pemodal potensial dan ditanggapi secara positif oleh *Islamic Development Bank* (IDB) yang berkedudukan di Jeddah, Arab Saudi. Pada RUPS tanggal 21 Juni 1999 resmi menjadi salah satu pemegang saham di Bank Muamalat Indonesia.

Pada kurun waktu 1999 dan 2002 merupakan masa-masa yang penuh tantangan dan keberhasilan bagi Bank Muamalat Indonesia, karena mampu mengendalikan kondisi dari rugi menjadi laba berkat kru bank, kepemimpinan yang kuat, strategi pengembangan usaha yang tepat dan ketaatan terhadap pelaksanaan perbankan syariah secara murni. Pada tahun 2003, bank dengan percaya diri menawarkan Penawaran Umum Terbatas (PUT) dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (HMETD) sebanyak 5 kali dan merupakan lembaga perbankan pertama di Indonesia yang mengeluarkan *sukuk Subordinasi Mudharabah*.

Bank Muamalat Indonesia terus berinovasi dan meluncurkan produk keuangan syariah antara lain Asuransi Syariah, Dana Pensiun Lembaga Keuangan Muamalat (DPLK Muamalat) dan Multifinance Syariah (*Al-Ijarah Indonesia Finance/ALIF*) serta Baitul Maal Muamalat yang memebrikan layanan untuk menyalurkan Zakat, Infaq, dan Shodaqoh (ZIS)

yang menjadi terobosan di Indonesia. selain itu, pada tahun 2004 adanya peluncuran produk Bank yaitu *Share-E*, merupakan tabungan instan pertama di Indonesia. Saat ini Bank Muamalat Indonesia memberikan layanan lebih dari 4,3 juta nasabah melalui 457 gerai yang tersebar di 33 provinsi di Indonesia. Jaringan Bank Muamalat Indonesia juga didukung oleh aliansi melalui 4000 kantor pos online/SOPP diseluruh Indonesia, 32.000 ATM, 95.000 merchant debit. Bank Muamalat Indonesia pun semakin melebarkan sayap dan mampu membuka kantor cabang di Kuala Lumpur, Malaysia dan menjadi satu-satunya bank syariah pertama yang membuka cabang diluar negeri. Kerjasama ini dijalankan dengan jaringan *Malaysia Elektronik Payment System (MEPS)* sehingga layanan Bank Muamalat Indonesia diakses lebih dari 2.000 ATM di Malaysia. Serta mendapatkan penghargaan sebagai *Best In Indonesia 2009* oleh Islamic Finance (Kuala Lumpur), sebagai *Best Islamic Financial Institution in Indonesian 2009* oleh Alpha South East Asia (Hongkong).

Tidak hanya itu, Bank Muamalat Indonesia juga memiliki produk *Shar-E Gold Debit Visa* dengan teknologi chip pertama di Indonesia yang dilengkapi dengan layanan *e-channel* yang dapat dipakai di 170 negara dan bebas biaya seluruh merchant berlogo Visa diluncurkan pada tahun 2011 serta mendapatkan penghargaan dari Museum Rekor Muri Indonesia (MURI). Seluruh produk tersebut akan menjadi pionir produk perbankan syariah. Pada tahun 2012, Bank Muamalat Indonesia melakukan *Rebranding* pada logo Bank untuk meningkatkan *awarness* terhadap image sebagai Bank Syariah Islami, modern, dan profesional. Sejak tahun 2015,

Bank Muamalat Indonesia bermetamorfosa untuk menjadi emitas yang semakin baik dan meraih perubahan jangka panjang serta dengan strategi bisnis yang terarah Bank Muamalat Indonesia akan terus melaju mewujudkan visinya.

Didirikannya cabang PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk. Di Kediri pada tanggal 15 Maret 2004 dan berkantor di Jalan Hasanuddin No. 26 Ke. Dandangan Kota Kediri Jawa Timur Kode Pos 64122 dengan Nomor Telepon 0354-671801. Kabupaten Kediri merupakan salah satu pusat kota keresidenan yang terdiri dari Kabupaten Trenggalek, Tulungagung, Blitar dan Kediri itu sendiri. Selain itu Kabupaten Kediri dilihat sangat mempunyai potensial untuk didirikan bank yariha pertama kali di antara empat kota tersebut. Hal ini dipertimbangkan dari mayoritas penduduk yang berdasarkan sensus jumlah penduduk tahun 2003 mencapai 240.979 jiwa, mayoritas penduduk beragama islam, dan diikuti kristen protestan, katolik, hindu, budha, konghucu, dan aliran kepercayaan lainnya.

2. Visi dan Misi PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk.

Berangkat dari perjalanan panjang mulai dari proses pendirian sampai masa pertumbuhan, pengokohan sistem kelembagaan dan keuangan PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk. perlu ditingkatkan. Sebagaimana visi dan misi yang dimiliki oleh PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk. sebagai berikut:

a. Visi

Menjadi bank syariah terbaik dan termasuk dalam 10 besar bank di Indomesa dengan eksistensi yang diakui di tingkat regional

b. Misi

Membangun lembaga keuangan syariah yang unggul dan berkesinambungan dengan penekanan pada semangat kewirausahaan berdasarkan prinsip kehati-hatian, keunggulan sumber daya manusia yang islami, dan profesional serta orientasi investasi yang inovatif, untuk memaksimalkan nilai kepada seluruh pemangku kepentingan

B. Paparan Data

1. Paparan Data *Competitive Advantage* yang dimiliki oleh Bank Muamalat KCU Kediri

Menjadi bank syariah pertama di Indonesia artinya menjadikan Bank Muamalat sebagai pionir dari segi produk dan layanan yang bersifat syariah di Indonesia. Hal tersebut terbukti dari adanya Penawaran Umum Terbatas (PUT) dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (HMETD) sebanyak lima kali serta menjadi lembaga perbankan pertama di Indonesia yang mengeluarkan Sukuk Subordinasi Mudharabah pada tahun 2003.

“Berdasarkan akta No. 1 tanggal 1 November 1991 Masehi atau 24 Rabiul Akhir 1412 H, dibuat di hadapan Yudo Paripurno, S.H., Notaris di Jakarta, PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk yang selanjutnya disebut “Bank Muamalat Indonesia” atau “BMI” resmi berdiri dengan Nama PT. Bank Muamalat Indonesia sekaligus menjadi Bank Syariah pertama di Indonesia. selanjutnya pada tahun 2003 Bank Muamalat melakukan Penawaran Umum Terbatas (PUT) dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (HMETD) sebanyak 5 kali dan menjadi lembaga perbankan

pertama di Indonesia yang mengeluarkan sukuk subordinasi mudharabah.”⁹⁸

Tidak merasa puas sampai disitu, bank Muamalat Indonesia terus berinovasi dengan mengeluarkan produk-produk keuangan syariah seperti Asuransi Syariah, Dana Pensiun Lembaga Keuangan Muamalat (DPLK Muamalat) dan multifinance syariah. Selain itu Bank Muamalat Indonesia juga meluncurkan produk tabungan instan pada tahun 2004, yaitu Shar-e, yang merupakan tabungan instan pertama di Indonesia. Selanjutnya pada tahun 2011 Bank Muamalat meluncurkan kartu debit syariah dengan teknologi chip pertama di Indonesia, yaitu Shar-e Gold Debit Visa Sebagai pionir di Industri Perbankan Syariah, hal ini menjadi keunggulan bersaing yang sudah melekat pada Bank Muamalat. Seluruh produk-produk tersebut merupakan pionir produk syariah di Indonesia dan menjadi tonggak sejarah penting di Industri perbankan syariah.

“Bank Muamalat juga menjadi pionir dari beberapa produk syariah, seperti produk tabungannya *Shar-e* yang diluncurkan pada tahun 2004. Setelah itu pada tahun 2011, Bank Muamalat juga meluncurkan kartu debit syariah dengan teknologi chip pertama di Indonesia, seperti *shar-e Gold Debit Visa*.”⁹⁹

Bank Muamalat berdiri diprakarai oleh MUI dan didukung oleh cendekiawan muslim dan pengusaha, sehingga Bank Muamalat memiliki koneksi yang kuat dengan organisasi-organisasi Islam. Namun hal tersebut tidak dapat dijadikan jaminan bahwa Bank Muamalat akan dengan mudah dikenali oleh masyarakat. Oleh sebab itu Bank Muamalat melakukan *re-*

⁹⁸ www.bankmuamalat.co.id

⁹⁹ Wawancara dengan ibu Prasetyo Rinnie sebagai RM Funding Bank Muamalat KCU Kediri

branding logo pada tahun 2012 dengan tujuan untuk meningkatkan *awarness* terhadap image sebagai Bank Syariah Islami agar tetap terlihat modern dan profesional. Bank muamalat juga memiliki *brand awarness* yang cukup tinggi.

“salah satu *competitive advantage* Bank Muamalat yaitu memiliki *brand awarness* yang cukup tinggi. Bahkan untuk meningkatkan *awarness*, Bank Muamalat melakukan *rebranding* pada tahun 2012.”

Memiliki posisi sebagai *top of mind* serta *brand awarness* yang cukup tinggi pada produk Haji dan Umroh. Produk Haji dan Umroh selain menjadi *Top of mind*, juga menempati posisis sebagai *brand awarness* yang cukup tinggi. Sebagai mana diungkapkan oleh Bu Nike :

“Kalau berbicara terkait keunggulan bersaing yang dimiliki bank muamalat yang paling utama pastinya masih berkaitan dengan prinsip syariahnya. Kalau ini persaingannya dengan bank konvensional. Selain itu, bank muamalat menempati posisi sebagai *brand awarness* yang cukup tinggi pada produk haji dan umroh. Bank Muamalat menjadi bank pertama yang menjadi BPS BPIH (Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji).”¹⁰⁰

Wawancara tersebut juga didukung dari *annual report* Bank Muamalat Indonesia :

“Dalam *annual report* Bank Muamalat juga sebutkan bahwa Bank Muamalat merupakan pionir dari produk dan layanan bank syariah di Indonesia yang berdiri sejak tahun 1991. Selain itu, Bank Muamalat juga menjadi *top of mind* dari produk tabungan haji dan umroh. Bahkan produk haji dan umroh masih menjadi prroduk unggulan dari Bank Syariah.”

Bank Muamalat juga terus berupaya untuk meningkatkan performanya dengan mulai membuka kantor cabang di Negara tetangga

¹⁰⁰ Wawancara dengan Bu Nike sebagai *Customer Service* Bank Muamalat KC Kediri

yaitu Malaysia. Bahkan hingga saat ini Bank Muamalat masih menjadi satu-satunya Bank Syariah yang memiliki kantor cabang di negara tetangga sehingga Bank Muamalat bisa melayani transaksi nasabah regional. Kiprah Bank Muamalat Cabang Kuala Lumpur ini, menunjukkan bahwa Bank Umum Syariah pertama tanah air ini tidak hanya diminati ditingkat regional namun pada tingkat internasional pun Bank Muamalat juga diminati. Sebagaimana yang disampaikan oleh Pak Alana Januar Ahmed:

“Kalau dilihat dari Bank Muamalat secara nasional atau data pusat, keunggulan kompetitif Bank Muamalat yaitu menjadi satu-satunya *full branch* yang memiliki kantor cabang di negara tetangga tepatnya. Namun keunggulan kompetitif ini tidak berlaku di Bank Muamalat Indonesia KCU Kediri karena kurang berpengaruh terhadap *market share* Bank Muamalat KCU Kediri.”¹⁰¹

Terlepas dari itu, Bank muamalat juga memiliki basis nasabah yang loyal. Hal tersebut berdasarkan hasil survei *Satisfaction, Loyalty, and Engangement* (SLE) pada tahun 2019 yang dilakukan oleh Marketing Research Indonesia (MRI) dan bekerja sama dengan infobank. Pada aspek *satisfaction* merupakan tingkat kepuasan nasabah, unsur-unsurnya antara lain *customer service, teller, security*, fisik bank dan ATM. Selanjutnya pada aspek loyalitas unsur-unsur layanannya antara lain *retain, repurchase*, dan *recommendation*. Selanjutnya pada aspek *engagement* unsur-unsurnya adalah kepercayaan diri, dilayani dengan adil, kebanggaan, dan *passion* terhadap bank. Dan aspek yang terakhir yaitu

¹⁰¹ Wawancara dengan Bapak Alana Januar Ahmed sebagai Branch Manajer Bank Muamalat KCU Kediri

aspek *customer experience* terhadap unsur-unsur efektivitas, kecepatan, kemudahan dan menyenangkan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bu Rini:

“Baik dari Bank Muamalat pusat maupun Bank Muamalat KCU Kediri, keduanya memiliki basis nasabah yang cukup loyal. Hal ini merupakan hasil dari upaya dari peningkatan kualitas layanan dan membangun budaya melayani. Bahkan Bank Muamalat memiliki standar buku pelayanan yang diberi nama Service Ritual. Selain itu Bank Muamalat juga selalu memberikan pelatihan kepada pegawai terkait tugas dan kewajiban”¹⁰²

Dari keseluruhan pernyataan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Bank Muamalat memiliki *competitive advantage* yaitu sebagai pionir Bank Syariah Indonesia, mempunyai *awareness* yang tinggi pada image Bank Muamalat serta menjadi *top of mind* pada produk tabungan haji dan umroh, menjadi satu-satunya bank syariah Indonesia yang mempunyai kantor cabang di negara tetangga, dan yang terakhir yaitu memiliki basis nasabah yang loyal. Selain itu Bank Muamalat juga senantiasa berupaya mengeluarkan produk dengan biaya yang rendah.

2. Paparan Data Bentuk *Competitive Advantage Strategy* yang diterapkan kepada pesaing oleh Bank Muamalat KCU Kediri dalam upaya meningkatkan *Market Share* ditengah pandemi covid-19

Pandemi covid-19 yang terjadi di Indonesia sejak tahun 2020, telah mengakibatkan lumpuhnya berbagai sektor, baik sosial, budaya maupun perekonomian dikarenakan adanya kebijakan dari pemerintah terkait pembatasan sosial yaitu *lockdown* dan PSBB. Hal ini tentunya memberi

¹⁰² Wawancara dengan Bu Rini sebagai RM. Funding Bank Muamalat KC Kediri

dampak pula pada operasional Bank Muamalat, bahkan operasionalnya sempat dihentikan agar tidak ada peningkatan jumlah orang baru yang terinfeksi covid-19. Jika hal ini terus berlanjut maka bukan hanya Bank Muamalat bahkan semua sektor tidak akan berjalan, untuk itu pemerintah mengeluarkan kebijakan baru yaitu beradaptasi dengan kebiasaan hidup baru atau bisa disebut dengan *new normal life*. Dengan diberlakukannya *new normal*, masyarakat bisa menjalankan aktivitas diluar rumah namun dengan protokol kesehatan yang meliputi 5M (mencuci tangan, memakai masker, menjaga jarak, menjauhi kerumunan, dan mengurangi mobilitas).

Sejak saat terjadi pandemi covid-19 serta adanya kebijakan *lockdown* dan PSBB menyebabkan masyarakat melakukan seluruh aktivitas seperti belanja, belajar, sekolah hingga bekerja dari rumah dengan memanfaatkan teknologi. Begitupun dengan perilaku nasabah, yang akan mengurangi pemakaian uang tunai termasuk mengunjungi ATM dan akan lebih memilih menggunakan platform online untuk melakukan berbagai transaksi secara elektronik. Oleh sebab itu, bagi sektor perbankan tuntutan akselerasi digital kian mengemuka didorong dengan perubahan ekspektasi publik akan layanan keuangan yang cepat, efisien, dan aman. Kondisi demikian menuntut Bank Muamalat untuk menempatkan transformasi digital sebagai prioritas dan salah satu strategi untuk meningkatkan daya saing bank syariah.

Pengembangan perbankan juga perlu diarahkan untuk penguatan dan peningkatan daya saing perbankan agar mampu bertahan ditengah meningkatnya tingkat persaingan dalam memberikan layanan keuangan

bagi masyarakat yang saat ini telah mengarah kepada layanan keuangan digital. Berdasarkan perspektif mikro, dalam kondisi persaingan yang semakin tajam, maka sebuah bank agar dapat bertahan dan berkembang harus efisien dalam kegiatan operasinya. Sedangkan dari perspektif makro, industri perbankan yang efisien dapat mempengaruhi suku bunga kredit atau biaya intermediasi keuangan. dengan tingkat efisiensi yang lebih tinggi, akan menunjukkan kinerja perbankan akan semakin lebih baik dalam mengalokasikan sumber daya keuangan, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kegiatan investasi dan pertumbuhan ekonomi. Perkembangan teknologi yang semakin pesat telah mengubah perilaku konsumen dan memunculkan pesaing baru dari luar sektor perbankan antara lain *fintech*. Seiring dengan perubahan teknologi yang semakin pesat dan persaingan yang semakin ketat, Bank Muamalat harus siap untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi melalui akselerasi transformasi digital.

Selain pandemi covid-19, Persaingan pada sektor perbankan syariah semakin tinggi dikarenakan adanya *merger* tiga bank umum syariah BUMN yaitu BRI Syariah, Bank Syariah Mandiri dan BNI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI), dimana BSI ini menjadi bank hasil *merger* terbesar di Indonesia. Dilansir dari Biro Riset Infobank, menyebutkan bahwa gabungan dari tiga BUS tersebut asetnya menjadi Rp227,91 Triliun pada September 2020 dan 239,56 triliun pada akhir 2020. Jika dibandingkan dengan aset Bank Muamalat Indonesia, aset yang dimiliki BSI 4,7 kali lebih besar dari aset Bank Muamalat Indonesia. BSI

sudah menguasai 60,77% pangsa aset BUS dan 40,53% terhadap total aset BUS. Bahkan posisi BSI saat ini naik menjadi urutan ketujuh bank terbesar di tanah air. Namun, Bank Muamalat Indonesia masih tetap percaya diri dengan posisinya di kancah industri perbankan syariah nasional. Walaupun posisinya sempat terlempar ke urutan keempat Bank Umum Syariah terbesar pada tahun 2020, kini sejak adanya *merger* BSI Bank Muamalat Indonesia kembali menjadi Bank Umum Syariah terbesar Kedua. Jadi, posisi Bank Muamalat adalah penantang pasar (*market challenger*). Walaupun gap dari BSI terlihat jauh namun Bank Muamalat masih punya peluang untuk beroperasi secara efektif. Dan saat ini Bank Muamalat Indonesia tengah fokus dalam melakukan inovasi dan mengembangkan infrastruktur digital. Dengan fokus tersebut, Bank Muamalat optimis mampu untuk meningkatkan *market share* sehingga permasalahan penurunan kualitas aset yang tengah dialami dapat segera terselesaikan.

Bank Muamalat sendiri telah menganalisa dan menyesuaikan strategi terhadap perubahan perilaku konsumen akibat *disruption* dari adaptasi teknologi baru pada transaksi keuangan dan juga dampak pandemi covid-19. Untuk menyesuaikan strategi bisnisnya dengan perubahan ini, Bank Muamalat terus berupaya memperbaharui infrastruktur teknologi informasinya seperti penyesuaian *Mobile Banking* Muamalat DIN maupun *internet Banking* dengan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan nasabah. Bank Muamalat juga senantiasa melakukan berbagai upaya guna mendukung Bank Indonesia dan OJK dalam

meningkatkan transaksi non-tunai demi mewujudkan *cashless society*. Pengembangan *e-channel* terus dilakukan seperti penambahan fitur pembayaran tagihan dan pembelian (sepert: *top up* OVO, Go-pay, Link aja, dll), penambahan ini telah dilakukan di *Mobile Banking* dan ATM Bank Muamalat Indonesia sehingga diharapkan memberi dampak positif pada meningkatkan jumlah transaksi keuangan nasabah sehari-hari serta mampu meningkatkan kesetiaan nasabah. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Alana Januar Ahmed:

“Beberapa inovasi dari Bank Muamalat Indonesia yang saat ini sudah diterapkan serta disosialisasikan oleh Bank Muamalat KCU Kediri kepada nasabah yakni terkait teknologi informasi seperti *mobile banking mualamat DIN*, dan lainnya. Bahkan Teknologi informasi Bank Muamalat saat ini sudah dilengkapi dengan pembayaran tagihan dan pembelian seperti OVO dan Go-pay. Dengan adanya fitur terbaru ini, Banyak nasabah Bank Muamalat KCU Kediri yang melakukan *top up* OVO dan Go-pay melalui *mobile banking*.”¹⁰³

Sedangkan dalam upaya meningkatkan nasabah baru dari segmen muamalat Prioritas, juga telah dilakukan program *member get member* di mana nasabah Bank Muamalat dapat memberikan referensi kepada kerabat/rekan untuk menjadi nasabah Bank Muamalat. Program *member get member*, yaitu suatu program yang memanfaatkan loyalitas nasabah hasil emosional benefit untuk membangun suatu identitas di dalam komunitas (nasabah yang sudah ada) dengan cara mempererat hubungan komunitas dengan brand Bank Muamalat sehingga mampu mengempower

¹⁰³ Wawancara dengan Bapak Alana Januar Ahmed selaku Branch Manager Bank Muamalat KCU Kediri.

nasabah menjadi *brand advocator* perusahaan melalui kekuatan pemasaran dari mulut ke mulut.

“Untuk meningkatkan nasabah baru dari segmen prioritas, telah diluncurkan program *member get member* dimana nasabah prioritas dapat memberikan referensi kepada kerabat/rekan kerja untuk menjadi nasabah Muamalat Prioritas.”¹⁰⁴

Berupaya meningkatkan loyalitas nasabah juga merupakan salah satu strategi Bank Muamalat dalam upaya meningkatkan *market share*. Oleh sebab itu Bank Muamalat KCU Kediri senantiasa memberikan pelayanan prima kepada nasabah. Untuk itu Bank Muamalat senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan, yaitu dengan memberikan pelatihan kepada para pegawai Bank Muamalat KCU Kediri. Pelatihan tidak hanya untuk meningkatkan kualitas baik dari segi kemampuan, ketrampilan maupun tingkah laku, namun juga untuk memperkecil kesalahan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bu Rini:

“Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan terhadap nasabah, Bank Muamalat KCU Kediri memberikan pelatihan kepada pegawai namun sesuai kebutuhan. Misalnya pelatihan yang diberikan kepada *staff funding* bertujuan untuk memiliki kemampuan melayani nasabah dan calon nasabah yang akan menabung. Atau mungkin pelatihan kepada *staff financing* yang bertujuan agar memiliki kemampuan melayani nasabah dan calon nasabah yang akan melakukan pembiayaan maupun menghadapi nasabah yang tidak membayar angsuran sesuai dengan kesepakatan dengan baik”¹⁰⁵

¹⁰⁴ www.bankmuamalat.co.id

¹⁰⁵ Wawancara dengan Bu Rini sebagai RM Funding Bank Muamalat KCU Kediri.

Hal ini juga sesuai dengan yang disampaikan oleh Bu Puspa Kusuma Dewi:

“Bank Muamalat KCU Kediri Memang selalu memberikan pelatihan kepada para pegawai, biasanya pelatihan ini diberikan kepada pegawai baru atau pada saat Bank Muamalat meluncurkan produk baru. Pelatihan ini juga merupakan salah satu balas jasa yang diberikan oleh Bank Muamalat KCU Kediri kepada para pegawai. Sehingga hal ini dapat membuat pegawai lebih mengembangkan kemampuannya menjadi lebih baik dalam melayani nasabah dan calon nasabah.”¹⁰⁶

Sebagai pioner serta menjadi *top of mind* di industri perbankan syariah di Indonesia, Bank Muamalat Indonesia terus berupaya untuk memperkuat posisi di industri dan lebih fokus pada area yang menjadi kekuatan Bank Muamalat sebagai bank syariah pertama. Nilai sebagai *top of mind* inilah yang ingin dipertahankan sekaligus kembali ditumbuhkan dan dikembangkan oleh Bank Muamalat Indonesia KCU Kediri di kalangan masyarakat, khususnya umat Islam. Salah satu produk yang menjadi *top of mind* yaitu produk Haji dan Umrah. Selain itu produk Haji dan Umrah masih menjadi produk unggulan Bank Muamalat Indonesia hingga saat ini. Dalam upaya memfasilitasi produk Haji dan Umrah, telah disediakan 1 lantai khusus *one stop service* atau layanan satu atap dan telah bekerja sama dengan Kementerian Agama untuk melayani berbagai kepentingan ibadah Haji dan Umrah yang bertempat di kantor pusat Bank Muamalat Indonesia (Muamalat Tower) sedangkan layanan tersebut belum tersedia pada Bank Muamalat KCU Kediri. Dimasa pandemi covid-

¹⁰⁶ Wawancara dengan Bu Puspa Kusuma Dewi sebagai RM Financing Bank Muamalat KCU Kediri.

19 ini Bank Muamalat KCU terus berupaya meningkatkan *market share* melalui produk Haji dan Umroh walaupun harus berdampingan dengan covid-19. Sehingga dalam memaksimalkan pelayanan terhadap produk unggulan Haji dan Umroh Bank Muamalat KCU Kediri lebih memilih menggunakan strategi jemput bola. Maksudnya yaitu Bank Muamalat KCU Kediri akan mendatangi rumah nasabah yang ingin menggunakan produk Haji dan Umroh. Hal ini dilakukan karena kesadaran Bank Muamalat bahwa masih banyak masyarakat yang belum melek teknologi. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bu Rini :

”Bank Muamalat yang memiliki Keunggulan sebagai *top of mind* pada produk Haji dan Umroh, menjadikan Produk Haji dan Umroh sebagai produk unggulann di Bank Muamalat. Bahkan Bank Muamalat optimis mampu meningkatkan *market share* melalui produk Haji dan Umroh. Namun saat kita tahu bahwa sedang terjadi pandemi COVID-19 yang terjadi sejak kuartal 1 tahun 2020, membuat Bank Muamalat berfikir bagaimana memasarkan produk tsb. Oleh sebab itu kami menyusun strategi dengan menggunakan sisem Jemput Bola. Jadi kami mendatangi rumah calon nasabah yang hendak menggunakan produk Haji dan Umroh.”¹⁰⁷

Hal ini juga sesuai dengan pernyataan dari Bapak Subkhan Selaku RM Haji, yaitu :

“Produk Haji dan Umroh ini merupakan salah satu produk unggulan Bank Muamalat khususnya pada KCU Kediri. Karena saat ini sedang terjadi Pandemin COVID-19, namun Bank Muamalat masih harus meningkatkan *market share*. oleh sebab itu kami menyiasatinya dengan menerapkan sistem jemput bola. Staf Bank Muamalat akan mendatangi rumah nasabah/calon nasabah Haji dan Umroh untuk melayani para nasabah/calon nasabah. Baik nasabah maupun calon nasabah bisa menghubungi terlebih dahulu, baru setelah itu Staf Haji dan Umroh akan mendatangi rumah nasabah. Sistem jemput bola ini dipih karena masih sebagian

¹⁰⁷ Wawancara dengan Bu Rini sebagai RM. Funding Bank Muamalat KC Kediri

nasabah/calon nasabah Haji dan Umroh yang belum mellek teknologi dan lebih suka mendapatkan pelayanan secara langsung”¹⁰⁸

Bank Muamalat tidak hanya melayani pasar di Indonesia, namun juga melayani pasar di Malaysia. Bank Muamalat yang menjadi satu-satunya Bank Syariah yang memiliki cabang di negara tetangga ini seharusnya mampu membantu Bank Muamalat dalam upaya meningkatkan *market share* melalui aksebilitas nasabah Malaysia. Dalam upaya memperluas aksebilitass nasabah di Malaysia, Bank Muamalat Kuala Lumpur telah bekerja sama dengan Malaysia *Elenctronik Payment System* (MEPS), sehingga nasabah dapat melakukan transaksi tarik tunai di 2000 unit ATM di seluruh penjuru Malaysia melalui jaringan Maybank Berhand, Al Rajhi Bank Berhad, serta Bank Simpanan Nasional. Disamping itu, untuk menunjang layanan Bank Muamalat Cabang Kuala Lumpur turut mengoprasikan 4 *Service Centre Outlet* di beberapa lokasi strategis di Kuala Lumpur. Dalam hal ini Bank Muamalat Cabang Kuala Lumpur menjadi penghubung transaksi antara Malaysia dengan Indonesia. Layanan yang diberikan berupa *Letter of Credit* untuk aktivitas import barang dari Indonesia, Bank Garansi untuk korporasi yang mendapatkan proyek di Indonesia, serta layanan *Cash Management System*.

¹⁰⁸ Wawancara dengan Bapak Subkhan P sebagai RM Haji dan Umroh Bank Muamalat KCU Kediri

3. Paparan Hasil dari penerapan *Competitive Advantage Strategy* terhadap Pesaing Oleh Bank Muamalat KCU Kediri

Pandemi covid-19 yang menekan kinerja perekonomian nasional hingga masuk pada tingkat resesi memberikan kendala dan tantangan yang tidak mudah bagi sektor perbankan, termasuk Bank Muamalat Indonesia. Diantaranya terkait pembiayaan maupun penghimpunan dikarenakan siklus bisnis yang sempat terhenti sementara sebagai dampak dari pemberlakuan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) oleh Pemerintah dalam rangka menekan penyebaran covid-19.

Tahun 2020 merupakan tahun yang tidak mudah bagi perekonomian Indonesia dan juga bagi industri perbankan yang menjadi muara untuk industri lainnya. Pandemi covid-19 yang memukul perekonomian sejak awal tahun 2020 telah mendorong para pelaku usaha untuk beradaptasi agar terus dapat menjalankan usahanya dengan baik. Hal ini juga dilakukan oleh Bank Muamalat yang terus berupaya secara maksimal sehingga dapat menjalankan bisnisnya dan mencapai target-target yang telah ditentukan.

Sejalan dengan kinerja industri Bank Muamalat, pencapaian laba Bank juga turut mengalami tekanan. Laba Sebelum Pajak (PBT) periode Desember 2020 tercatat sebesar Rp 1 miliar. Hal ini diperoleh dari Pendapatan Operasional penyaluran dana yang tercatat sebesar Rp121,5 miliar dan realisasi Beban Operasional dari penghimpunan dana tercatat sebesar Rp80,5 miliar. Sepanjang tahun 2020, Bank Muamalat terus

berupaya untuk melakukan efisiensi baik dari sisi operasional bank dan juga kegiatan lainnya melalui berbagai inisiatif strategis. Lebih jelasnya bisa dilihat pada Tabel dibawah ini:¹⁰⁹

Tabel 4.1
Perbandingan Pencapaian Target yang ditetapkan Bank Muamalat Kediri Tahun Buku 2020

Dalam Miliar Rupiah

Indikator	2018		2019		2020	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Total aset	2.750	2.861	3.200	2.528	2.666	2.562
DPK	2.151	2.282	2.335	2.018	2.009	2.071
Pembiayaan	1.678	1.678	1.576	1.493	1.473	1.454
Laba Sebelum Pajak	7	2	1	1	1	1

Laporan Keuangan Bank Muamalat KCU Kediri

Secara umum, Bank Muamalat senantiasa berupaya untuk mencapai target yang telah ditetapkan hingga akhir tahun buku 2020. Dilihat tabel diatas Dana Pihak Ketiga (DPK) Bank Muamalat mencapai 103,12% dari target yang ditetapkan yaitu sebesar Rp2,67 Triliun. Tercapainya target DPK ini didorong dengan membaiknya kondisi likuiditas di Semester II tahun 2020 melalui program-program yang digulirkan dan dipantau secara disiplin untuk meningkatkan likuiditas bank.

Sedangkan untuk melihat pencapaian dari upaya meningkatkan *market share* bisa dilihat dalam tabel 4.2 perbandingan tital aset Bank

¹⁰⁹ <https://www.bankmuamalat.co.id>

Muamalat KCU Kediri Sebelum dan Selama Pandemi covid-19. Data yang akan digunakan adalah data yang diperoleh dari Laporan Keuangan Bank Muamalat KCU Kediri. Data sebelum pandemi covid-19 ditetapkan terdiri data tahun 2018 dan 2019 yang meliputi triwulan I,II,III, dan IV. Sedangkan data selama pandemi ditetapkan terdiri data tahun 2020 dan 2021 yang terdiri dari triwulan I-IV, namun Tahun 2021 hanya terdiri dari Triwulan I, II, dan III. Hal ini dikarenakan Bank Muamalat KCU Kediri belum menerbitkan laporan keuangan Triwulan IV tahun 2021.

Tabel. 4.2
Perbandingan Total Aset Bank Muamalat KCU Kediri
sebelum dan selama pandemi covid-19

Dalam Miliar Rupiah

Keterangan	Sebelum covid-19		Selama covid-19	
	2018	2019	2020	2021
Kuartal I	3.436,98	3.309,12	2.965,68	3.106,50
Kuartal II	3.312,12	3.274,32	2.919,06	3.097,32
Kuartal III	3.291,06	3.210,48	2.927,16	3.123,84
Kuartal IV	3.433,62	3.033,30	3.074,46	

Laporan Keuangan Bank Muamalat KCU Kediri

Jika dilihat dari tabel diatas, menunjukkan bahwa ditahun 2020 atau diawal pandemi covid-19 jika dibandingkan dengan tahun sebelum pandemi covid-19 Bank Muamalat KCU Kediri mengalami penurunan *market share* namun tidak signifikan. Sedangkan ditahun 2021 Bank Muamalat mulai menunjukkan performanya dibuktikan dengan adanya peningkatan jumlah *market share*. walaupun tingkat *market share* ditahun 2021 tidak lebih baik dibandingkan dengan tahun sebelum covid-19,

namun sudah lebih baik dibandingkan dengan tahun 2020 pada awal pandemi covid-19.

Sedangkan dari sisi profitabilitas, Pendapatan Sebelum Pajak (PBT) masih lebih rendah dari target yang ditetapkan. Salah satu faktor penyebab hal ini adalah turunnya *margin income* sepanjang masa pandemi yang mengakibatkan banyak penundaan pembayaran angsuran pembiayaan dan juga restrukturisasi pembiayaan yang dilakukan terhadap para nasabah, termasuk nasabah-nasabah yang terdampak covid-19.

Dari sisi pendapatan Bank Muamalat Indonesia juga mengalami penurunan dibandingkan dari tahun 2019. Kondisi tersebut sebagian besar disebabkan karenan kondisi pandemi covid-19 yang menyebabkan kondisi ekonomi makro dan mikro mengalami pertumbuhan negatif dan berimbas kepada performa keuangan perbankan secara umum. Lebih jelasnya bisa dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.3

Tabel Perkembangan Laba Rugi Bank Muamalat Kediri

Tahun buku 2020

Dalam Miliar Rupiah (kecuali dinyatakan lain)

Keterangan	2018	2019	2020
Jumlah Pendapatan Bank sebagai Mudharib	161	139	121,6
Hak Pihak Ketiga atas Bagi Hasil dana Syirkah Temporer	-108,15	-119,85	-80,5
Hak Bagi Hasil Milik Bank	52,85	19,15	41,1
Pendapatan Operasional lainnya	17,45	32,35	28,75
Beban Operasional	-86,1	-77,5	-67,25
Pembalikan (Beban) Cadangan kerugian Penurunan Nilai aset Produktif dan Non Produktif	17,6	25,35	-3,2
Keuntungan Selisih Kurs	1,6	1,6	1,5

Laba (Rugi) Usaha	3,45	1	1,5
Pendapatan (Beban) Non Operasional-Netto	-1,15	0,35	-0,05
Laba (Rugi) sebelum pajak	2,3	1,3	0,75
Jumlah Laba Komprehensif	2,05	0,8	1,5

<https://www.bankmuamalat.co.id>

Di lihat dari tabel diatas menunjukkan bahwa bank berhasil membukukan total pendapatan bank sebagai mudharib pada tahun buku yang terakhir 31 Desember 2020 sebesar Rp 121,6 Miliar. Pendapatan ini turun 12% dari tahun sebelumnya yaitu sebesar Rp 17,5 Miliar dibandingkan dengan tahun 2019 yaitu sebesar Rp 139 Miliar. Begitupun dengan pendapatan operasional Lain yang juga mengalami penurunan sebesar Rp 3,6 Miliar (11%) dari pembukuan tahun 2019 sebesar Rp 32,35 Miliar turun menjadi Rp 28,75 Miliar. Penurunan pendapatan ini juga dikontribusi dari adanya penurunan pada pendapatan dari komisi/provisi/fee dan biaya administrasi.

C. Analisis Data

1. Paparan *Competitive Advantage* yang dimiliki oleh Bank Muamalat Indonesia Tbk.

Sebagai pionir di Industri perbankan syariah di Indonesia, Bank Muamalat Indonesia terus berkomitmen untuk terus berperan aktif dan terus mendorong kemajuan industri perbankan syariah ditengah air. Dengan pengalam dan kapasitas yang dimilikinya, Bank Muamalat Indonesia telah menjadi salah satu pusat ekosistem ekonomi syariah di Indonesia. Berikut adalah beberapa *competitive advantage* yang miliki Bank Muamalat Indonesia:

- a. Sebagai pionir di Industri Perbankan Syariah.
- b. Memiliki koneksi yang kuat dengan organisasi-organisasi Islam
- c. *Top of Mind* pada produk Haji dan Umroh
- d. Memiliki *Brand Awareness* yang tinggi
- e. Memiliki basis nasabah yang loyal
- f. Menjadi satu-satunya *full Branch* Bank Syariah di Indonesia yang memiliki kantor cabang di negara tetangga dan bisa melayani transaksi nasabah regional

Sedangkan *competitive advantage* yang dimiliki oleh Bank Muamalat KCU Kediri yaitu:

- a. Sebagai pionir di Industri Perbankan Syariah.
- b. Memiliki koneksi yang kuat dengan organisasi-organisasi Islam
- c. *Top of Mind* pada produk Haji dan Umroh
- d. Memiliki *Brand Awareness* yang tinggi
- e. Memiliki basis nasabah yang loyal

Dalam sebuah persaingan atau dalam perlombaan, Bank Muamalat dituntut agar dapat bertahan disegala kondisi. Dan dalam mempertahankan serta meningkatkan *competitive advantage* yang dimiliki, Bank Muamalat menerapkan strategi usaha sebagai berikut :

- a. Meningkatkan *brand image* atas produk dan layanan serta meningkatkan proses operasional dalam mendukung perkembangan ke depan
- b. Meningkatkan profitabilitas dengan fokus pada pertumbuhan yang tinggi pada segmen *retail banking* dan *corporat banking*.
- c. Meningkatkan jaringan distribusi untuk meningkatkan sumber dana dengan biaya rendah (*low cost funding*) dan peningkatan penjualan produk.
- d. Fokus pada manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya insani.
- e. Terus berupaya untuk meningkatkan kualitas aset melalui budaya *prudent risk manajement*.
- f. Menciptakan Produk dengan biaya rendah

2. Paparan bentuk *Competitive Advantage Strategy* yang diterapkan kepada pesaing oleh Bank Muamalat dalam upaya meningkatkan *Market Share* ditengah pandemi covid-19

Semakin pesatnya persaingan di Industri perbankan syariah, membuat Bank Muamalat harus terus berinovasi dan terus mengembangkan Sumber Daya yang dimiliki. Ditambah lagi dengan adanya pandemi covid-19 yang terjadi sejak awal tahun 2020 ini menyebabkan semakin ketatnya tingkat persaingan. Hal ini dikarenakan adanya perubahan perilaku masyarakat

dalam penggunaan teknologi. Sehingga menuntut bank syariah untuk menempatkan transformasi sebagai prioritas.

Selain itu, penurunan kualitas aset yang sedang dialami oleh Bank Muamalat masih menjadi fokus Bank Muamalat hingga saat ini. Bank Muamalat harus lebih bijak dalam menggunakan kekuatan serta dalam melihat peluang. Berikut adalah strategi yang diterapkan Bank Muamalat dengan menggunakan *competitive advantage*, yaitu:

- a. Fokus pada area yang menjadi kekuatan Bank Muamalat Indonesia.
- b. Segmentasi pada target *market* spesifik pada bank syariah.
- c. Menjalinkan kerjasama dengan dengan 3 organisasi besar Islam di Indonesiadan bekerja sama dengan lembaga zakat dan wakaf
- d. Memberikan pelayanan yang lebih maksimal untuk produk Haji dan Umroh.
- e. Membuat program *member get member*
- f. Memperbaharui infrastruktur teknologi informasi seperti penyesuaian *mobile banking* Muamalat DIN maupun *Internet Banking* dengan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan nasabah.
- g. Aksebilitas nasabah di Malaysia

Sedangkan *copetitive advantage strategy* yang diterapkan pada Bank Muamalat KCU Kediri yaitu:

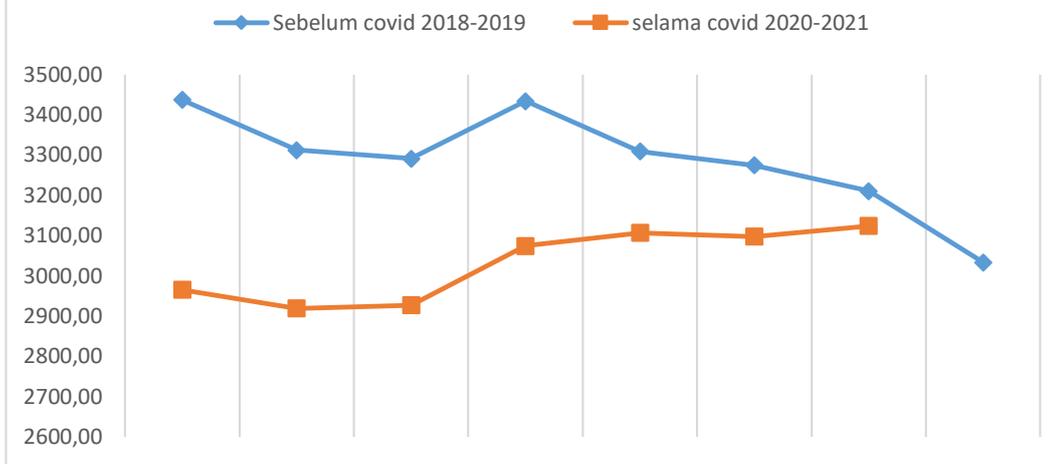
- a. Segmentasi pada target *market* spesifik pada bank syariah.

- b. Memberikan pelayanan yang lebih maksimal untuk produk Haji dan Umroh yaitu dengan membuat program jemput bola.
- c. Membuat program *member get member*

3. Paparan hasil dari penerapan *Competitive Advantage Strategy* terhadap Pesaing Oleh Bank Muamalat

Bank Muamalat yang terus berupaya untuk meningkatkan kualitas aset belum bisa bernafas dengan lega. Dilihat dari laporan keuangan menunjukkan bahwa Bank Muamalat KCU Kediri masih belum bisa memperbaiki kualitas aset yang dimiliki. Bahkan Total aset ditahun 2020 yang tercatat terus mengalami Penurunan. Data yang akan digunakan adalah data yang diperoleh dari Laporan Keuangan Bank Muamalat KCU Kediri, Tahun 2021 total aset Bank Muamalat KCU Kediri mnegalami peningkatan dan penurunan secara fluktuatif. Namun data selama pandemi covid 19 yaitu tahun 2020 dan 2021 masih berada dibawah data sebelum covid 19 yaitu tahun 2018-2019 yang diolah dari data yang ditemukan pada saat melakukan wawancara. Lebih jelasnya bisa dilihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 4.1
Perbandingan Total Aset Bank Muamalat KCU Kediri Sebelum Dan Selama Pandemi Covid-19



Dari data diatas menunjukkan bahwa tingkat *market share* Bank Muamalat KCU Kediri selama pandemi covid-19 masih berada dibawah *market share* Bank Muamalat KCU Kediri sebelum covid-19. Ditahun 2021 perkembangan *market share* mulai mengalami peningkatan. Walaupun peningkatannya belum signifikan, namun hal ini sudah membuktikan bahwa Bank Muamalat KCU Kediri mampu meningkatkan *market share* ditengah pandemi covid-19.