

BAB V

PEMBAHASAN

A. *Competitive Advantage* yang dimiliki oleh Bank Muamalat Indonesia Tbk.

Dalam sebuah persaingan yang semakin ketat, setiap Bank Syariah harus memiliki keunggulan sehingga mampu membedakan dengan para pesaingnya. Setiap Bank Syariah akan berusaha lebih unggul dari para pesaingnya untuk menjadi yang terkuat dan mampu menciptakan keunggulan dari persaingan tersebut. Suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing jika memiliki sesuatu yang lebih unggul di atas pesaingnya dalam menarik minat nasabah dan mempertahankan keunggulan tersebut.¹¹⁰ Begitupun dengan Bank Muamalat.

Bank Muamalat KCU Kediri senantiasa berupaya untuk mempertahankan keunggulan yang sudah ada, namun juga tetap berupaya untuk menciptakan keunggulan baru. Salah satu contohnya yaitu Bank Muamalat melakukan *re-branding* dengan tujuan mampu mempertahankan keunggulan sebagai *brand awareness* pada *image*. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa, Bank Muamalat KCU Kediri juga berupaya untuk menciptakan *competitive advantage* yang baru, melalui penerapan strategi usaha baru, seperti:

1. Meningkatkan *brand image* atas produk dan layanan serta meningkatkan proses operasional dalam mendukung perkembangan ke depan

¹¹⁰ Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen: Strategi Memenangkan Perang Bisnis*, (Malang: Bayumedia, 2005), hal.99

2. Meningkatkan profitabilitas dengan fokus pada pertumbuhan yang tinggi pada segmen *retail banking* dan *corporate banking*.
3. Meningkatkan jaringan distribusi untuk meningkatkan sumber dana dengan biaya rendah (*low cost funding*) dan peningkatan penjualan produk.
4. Fokus pada manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya insani.
5. Terus berupaya untuk meningkatkan kualitas aset melalui budaya *prudent risk management*.
6. Menciptakan Produk dengan biaya rendah

Menjadi bank syariah pertama di Indonesia artinya menjadikan Bank Muamalat sebagai pionir dari segi produk dan layanan yang bersifat syariah di Indonesia. Bank Muamalat berdiri diprakarai oleh MUI dan didukung oleh cendekiawan muslim dan pengusaha, oleh sebab itu Bank Muamalat memiliki koneksi yang kuat dengan organisasi-organisasi Islam. Dengan mempertimbangan koneksi yang cukup kuat dengan organisasi-organisasi Islam serta melihat adanya keuntungan jangka panjang, Bank Muamalat mulai menciptakan produk yang digunakan untuk kebutuhan beribadah, yaitu produk Haji dan Umroh. Dengan inovasi tersebut, menciptakan *competitive advantage* bagi Bank Muamalat yaitu menjadi *top of mind* pada produk Haji dan Umroh. Hal ini sesuai dengan teori yang disebutkan oleh Suwarsono Muhammad. Suwarsono Muhammad menyatakan bahwa perusahaan berusaha

memproduksi dan memasarkan barang dan jasa dengan strategi bersaing yang menjadikan keunggulan dari perusahaan lain.¹¹¹

B. 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. Selain itu, penurunan kualitas aset yang sedang dialami oleh Bank Muamalat KCU Kediri masih menjadi fokus Bank Muamalat hingga saat ini. Bank Muamalat harus menyusun strategi sebagai langkah-langkah atau cara yang harus dijalankan oleh perusahaan serta harus lebih bijak dalam menggunakan kekuatan serta dalam melihat peluang untuk mencapai tujuan.¹¹² Begitupun dengan Bank Muamalat yang memanfaatkan keunggulan sebagai strategi dalam upaya meningkatkan *market share*.

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

¹¹¹ Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik, Konsep, dan Kasus* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2004), hal. 258

¹¹² Ismail Sholihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Erlangga, 2012), hal. 23

Muamalat Indonesia 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 memberikan pelayanan yang maksimal pada produk Haji dan Umrah, maka Bank Muamalat KCU Kediri memilih sistem jemput bola. Dengan sistem ini diharapkan Nasabah Haji dan Umroh akan lebih puas terhadap pelayanan yang diberikan, sedangkan untuk calon nasabah akan lebih berminat menjadi Nasabah Haji dan Umroh Bank Muamalat KCU Kediri. Upaya memfasilitasi produk Haji dan Umroh juga merupakan salah satu contoh penerapan strategi diferensiasi. Strategi diferensiasi dirancang untuk menarik pelanggan yang memiliki sensitifitas khusus untuk satu atribut produk. Diferensiasi juga ditujukan untuk pasar yang luas dan melibatkan penciptaan produk atau jasa yang dianggap memiliki keunikan disuatu industri. Dari keunikan ini perusahaan dapat membebaskan harga ekstra (*premium*) bagi produknya. Tetapi di sisi lain, loyalitas merek bagi sekelompok konsumen akan membuat konsumen tidak mau beralih ke produk atau perusahaan lain.¹¹³

Dalam menentukan *market share* perlu dilakukan kajian dari aspek pasar dan pemasaran. Aspek pasar berkaitan dengan ada tidaknya potensi pasar dan peluang pasar atas suatu produk yang akan diluncurkan dimasa yang akan datang serta berapa *market share* yang dapat diserap oleh bisnis tersebut dari seluruh potensi pasar. Setelah diketahui *market share*-nya, langkah selanjutnya adalah bagaimana strategi pemasaran serta bagaimana cara perusahaan

¹¹³ Taufik Amir, *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: Raja Wali Pers, 2011), hal. 157

memanfaat keunggulan bersaing yang digunakan untuk mencapai *market share* tersebut.¹¹⁴

Perbankan syariah diindonesia dihadapkan dengan berbagai tantangan-tantangan yang berpengaruh terhadap pertumbuhan dan peningkatan pangsa pasar (*market share*). Adapun beberapa tantangan-tantangan tersebut adalah sebagai berikut:¹¹⁵

- a. Perlu adanya inovasi produk perbankan karena salah satu faktor penyebab perlambatan pertumbuhan bahkan penurunan *market share* (pangsa pasar) adalah terletak pada inovasi produk yang ditawarkan. Dinamika persaingan yang semakin ketat dan perkembangan teknologi yang pesat menuntut Bank Muamalat untuk senantiasa berinovasi dalam berbagai hal baik produk, layanan, maupun strategi pemasaran agar senantiasa dapat memenuhi kebutuhan nasabah. Bank Muamalat yang terus berinovasi untuk meningkatkan layanan dan mempermudah transaksi nasabah dengan tetap memperhatikan aspek perlindungan nasabah. Bank Muamalat berusaha selalu memberikan layanan *one stop service* dan terus berinovasi sesuai dengan kebutuhan nasabah. Bank Muamalat terus berupaya memperbaharui infrastruktur teknologi informasinya seperti penyesuaian *Mobile Banking* Muamalat DIN maupun *internet Banking* dengan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan nasabah. Pengembangan *e-channel* terus dilakukan seperti penambahan fitur pembayaran tagihan dan pembelian seperti *top-up*

¹¹⁴ Agus Sucipto, *Studi Kelayakan Bisnis*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2011), hal. 47

¹¹⁵ Suliyanto, *Studi Kelayakan Bisnis Pendekatan Praktis*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2010), hal. 9

Ovo dan Gopay, penambahan ini telah dilakukan di *Mobile Banking* dan ATM Bank Muamalat Indonesia

- b. Penguatan Sumber Daya Manusia (SDM), bank syariah memprioritaskan penciptaan sumber daya manusia yang kompeten, professional dan berkualitas dibidang perbankan. Dari sisi pelatihan dan pengembangan SDM, Bank Muamalat Indonesia memberikan kesempatan yang sama bagi setiap karyawan untuk mengembangkan dirinya, baik secara personal maupun profesional dalam rangka memastikan kualitas dan kapabilitas karyawan sebagai wujud komitmen Bank terhadap peningkatan kualitas karyawan. Peningkatan kualitas SDM ini juga salah satu upaya untuk meningkatkan loyalitas nasabah.

C. Hasil dari penerapan *Competitive Advantage Strategy* terhadap Pesaing Oleh Bank Muamalat

Jika dilihat dari laporan keuangan Bank Muamalat KCU Kediri tahun buku 2020, Bank Muamalat mengalami Tingkat *market share* yang cukup rendah. Ditahun 2021 Bank Muamalat sudah mulai mengalami peningkatan *market share*. Bagi Bank Muamalat yang saat ini sedang mengalami penurunan kualitas aset serta adanya pandemi covid-19 dirasa memang cukup sulit untuk meningkatkan *market share*. Namun Bank Muamalat KCU Kediri sudah membuktikan bahwa Bank Muamalat KCU Kediri mampu meningkatkan *market share* yaitu dengan meningkatnya total aset Bank Muamalat KCU Kediri pada tahun 2021 namun kenaikannya belum signifikan. Walaupun

bagitu, Bank Muamalat KCU Kediri masih harus memperketat standar serta lebih proaktif dalam memonitoring nasabah.¹¹⁶ Sehingga Bank Muamalat KCU Kediri akan lebih maksimal dalam memberikan pelayanan kepada nasabah serta dapat meningkatkan loyalitas nasabah.

¹¹⁶ Agus Sucipto, *Studi Kelayakan Bisnis*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2011), hal. 47