

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Semakin berkembangnya bank syariah yang beroperasi di Indonesia, hal ini juga di ikuti munculnya persaingan yang semakin ketat dalam industri perbankan. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk dapat mengembangkan strateginya agar dapat bertahan dan semakin berkembang. Perusahaan harus mampu menentukan target bisnisnya, yaitu perusahaan memilah-milah pasar, kemudian membidik satu atau dua segmen pasar dan mengembangkan produk dan program pemasaran yang telah dirancang khusus bagi setiap segmen.²

Pemilihan strategi yang tepat dapat mempertahankan eksistensi dari suatu perusahaan dan memperbaiki kinerja perusahaan. Apalagi pada perbankan syariah selain bersaing dengan sesama bank syariah, namun juga bersaing dengan perbankan konvensional maupun industri keuangan lainnya. Walaupun sudah tumbuh sejak lama perbankan syariah tetap harus memiliki strategi yang tepat untuk dapat bertahan di pasar perbankan dan mampu memperluas pasarnya. Pada dewasa ini menjual jasa dan produk saja tidaklah cukup bahkan bank syariah harus bisa mendapat kepercayaan oleh nasabah agar tetap memakai produk dan jasa yang dimiliki sehingga perbankan syariah dapat terus tumbuh dan berkembang menghadapi persaingan. Dibutuhkan suatu strategi bersaing yang tepat agar bank syariah tersebut unggul dari bank-bank syariah lainnya.

Salah satu strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan pertumbuhan perusahaan menurut Petrus Fransiscus, Kadarisman Hidayat dan Muhammad Iqbal adalah dengan cara melakukan ekspansi baik itu ekspansi internal maupun ekspansi eksternal. Ekspansi internal dilakukan dengan menambah kapasitas produksi atau membangun beberapa divisi-divisi bisnis

² Aqwa Naser Daulay, Muhammad Lathief Ilhami Nasution, *Manajemen Perbankan Syariah*, (FEBI UIN SU Press, 2016), Hal. 24.

baru, sedangkan ekspansi eksternal dilakukan dengan penggabungan usaha antara dua atau lebih perusahaan.³

Ekspansi merupakan aktivitas memperbesar atau memluas bisnis dengan menciptakan pasar baru, memperluas fasilitas, menambah sumber daya manusia, dan lain sebagainya. Perluasan atau ekspansi bisnis diperlukan oleh suatu perusahaan untuk mencapai efisiensi, menjadi lebih kompetitif, serta untuk meningkatkan keuntungan atau profit perusahaan.⁴ Melalui strategi ini perusahaan dapat meningkatkan pangsa pasar, penjualan dan jumlah pelanggan sehingga mampu berkembang dan bersaing dalam menghadapi tantangan pada ketatnya persaingan. Beberapa tantangan tersebut yaitu, kuantitas dan kualitas SDM yang belum memadai, jumlah kantor yang terbatas, produk yang tidak variatif, belum optimalnya pelayanan yang diberikan, modal yang belum memadai, dan rendahnya pemahaman dan kesadaran masyarakat terhadap konsep syariah. Perbankan syariah harus mempunyai strategi yang tepat dalam menghadapi tantangan tersebut.

Peneliti melihat persaingan perbankan syariah semakin ketat dengan adanya ekspansi dari 3 (tiga) Bank Umum Syariah yaitu BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Syariah Mandiri melakukan merger atau penggabungan usaha menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) yang telah diresmikan pada 1 Februari 2021. Meskipun penggabungan ini membuat jumlah bank syariah yang ada di Indonesia semakin berkurang, namun malah memperkuat persaingan perbankan yang ada karena penyebaran jaringan kantor Bank Syariah Indonesia masih menjadi yang paling banyak. Sehingga persaingan pasar perbankan akan semakin lebih ketat lagi.⁵

Persaingan pada perbankan ini tidak hanya di dominasi oleh bank konvensional saja, tetapi juga dengan munculnya bank syariah. Perbankan

³ Petrus Fransiscus, Kadarisman Hidayat dan Muhammad Iqbal, Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Multinasional Pasca Akuisisi (Studi Pada Perusahaan Pengakuisisi Yang Terdaftar Di Bei Periode Tahun 2010-2012)", *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 1, No. 1, Hal 2

⁴ Husna Purnama, Maristiana Ayu dan Astri Ratna Sari, "Strategi Ekspansi *Sales Territory Management* Dalam Meningkatkan Pertumbuhan Penjualan Studi Kasus Pada PT. Karya Anugerah Jaya Cabang Lampung, dalam *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai*, Volume 4, No 4, 2020, Hal 45 - 46

⁵ Statistik OJK

merupakan salah satu agen pembangunan (*agen of development*) dalam kehidupan bernegara, karena fungsi utama dari perbankan adalah sebagai lembaga intermediasi keuangan (*financial intermediary institution*) yaitu lembaga yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau pembiayaan. Disamping itu sebagai lembaga intermediasi keuangan, bank syariah juga dituntut untuk menjalankan peranan yang sangat penting dalam menggerakkan roda perekonomian Negara.⁶

Perkembangan pesat yang terjadi dalam dunia bisnis keuangan mengharuskan perbankan syariah untuk meningkatkan daya saing yang lebih ketat antar perbankan lainnya. Oleh karena itu perusahaan perlu merumuskan strategi dan pengembangan terhadap bisnis yang dijalankannya agar dapat bersaing dengan perusahaan keuangan lainnya. Perusahaan juga harus bisa memberikan perhatian pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan bersaing melalui produk dan jasa layanan dengan sebaik mungkin.⁷

Dimana saat ini industri keuangan syariah bertumbuh dengan pesat, berdasarkan pasal 1 ayat 1 UU No.21 tahun 2008 tentang perbankan syariah menyatakan bahwa perbankan syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank syariah dan unit syariah, mencakup kelembagaan kegiatan usaha serta tata cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. perbankan syariah dalam melakukan operasionalnya sesuai dengan prinsip syariah dan menjauhi larangan dari ajaran islam.⁸

Serta berdasarkan pasal 1 ayat 1 Undang-Undang No.10 Tahun 2008 tentang perbankan syariah menyatakan bahwa perbankan syariah adalah sesuatu yang menyangkut tentang bank syariah dan unit syariah yang meliputi, kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatannya. Selain itu, pengembangan sistem perbankan syariah di Indonesia

⁶ Inni Basyarah, "Peningkatan Efisiensi Dan Daya Saing Perbankan Syariah", *Human Falah*, Vol. 3 No. 1, Hal 133

⁷ Mujayanah, "Evaluasi Kinerja Perbankan Dengan Perspektif Balanced Scorecard: Studi Pada Perbankan Purwokerto", *Jurnal Studi Manajemen Bisnis*, Vol. 1 No.2, Hal 3

⁸ Fatin Fadhilah Hasib, Fachri Akbar, "Operational Risk Management Processs In Sharia BNI KC Miko Rungkut Surabaya", *Jurnal Nisbah*, Vol 3 No.1, 2017, Hal 327

dilakukan dalam kerangka *Dual Banking System* atau sistem perbankan ganda yang secara bersama-sama dengan perbankan konvensional melayani kebutuhan masyarakat.⁹

Perkembangan perbankan syariah di Indonesia ini telah menjadi tolak ukur eksistensi ekonomi syariah. Pesatnya perkembangan bank syariah menimbulkan ketertarikan bank konvensional untuk menawarkan produk bank syariah. Hal tersebut tercermin dari tindakan beberapa bank konvensional yang membuka unit usaha syariah, sebagaimana dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Perkembangan Bank Syariah di Indonesia

Indikasi	Tahun			
	2019	2020	2021	2022
BUS	1919	2034	2035	2007
UUS	381	392	441	438
BPRS	617	627	669	668
Total	198	197	197	200

Sumber : OJK, *Statistik Perbankan Syariah Tahun 2019 – 2022*, www.ojk.go.id

Tabel di atas dapat diamati bahwa adanya BUS, UUS, BPRS terus mengalami peningkatan dari tahun 2019 sampai dengan 2021. Namun pada tahun 2022 BUS dan UUS mengalami penurunan. Dari data statistik perbankan syariah jumlah BUS dan UUS yang mengalami penurunan tersebut berbanding terbalik dengan jumlah ATM BUS dan UUS terus mengalami peningkatan dari tahun 2020 sampai 2022 mencapai 4597 ATM yang tersebar di Indonesia. Hal ini dapat membuktikan bahwa perbankan syariah mencoba untuk lebih dekat dengan mempermudah akses bagi nasabah dalam usahanya untuk mengembangkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat.

Dampak perkembangan syariah dirasakan oleh perusahaan perbankan

⁹ Dhika Putri Awwalin, “Peluang , Tantangan, Prospek Perbankan Syariah Indonesia Dalam Menghadapi Persaingan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)”, Universitas Negeri Surabaya, 2015, Hal 1-2

di Indonesia termasuk Bank Muamalat Indonesia yang menjadi bank syariah pertama di Indonesia. Sejak resmi beroperasi, Bank Muamalat banyak menghadapi kendala dan tantangan. Tantangan Bank Muamalat tidak hanya dengan bertambahnya jumlah bank syariah yang ada di Indonesia. Namun pada akhir tahun 90an, Indonesia dilanda krisis moneter yang membuat sektor perbankan nasional tergulung oleh kredit macet di segmen korporasi, Bank Muamalat pun terimbas dampak krisis. Namun Bank Muamalat berhasil mengembalikan kondisi dari krisis tersebut. Oleh karenanya, kurun waktu antara tahun 1999 dan 2002 merupakan masa – masa yang penuh tantangan sekaligus keberhasilan bagi Bank Muamalat. Bank Muamalat bangkit dari keterpurukan dan memperkuat strategi pengembangan usaha dengan menciptakan dan menumbuhkan peluang usaha yang akan menjadi sasaran Bank Muamalat pada tahun kedepannya.

Seiring kapasitas Bank Muamalat yang semakin diakui, Bank Muamalat semakin melebarkan sayap dengan terus menambah jaringan Kantor Cabang di seluruh Indonesia. Pada tahun 2009, Bank Muamalat mendapat izin untuk membuka Kantor Cabang di Kuala Lumpur, Malaysia dan menjadi bank pertama di Indonesia serta satu – satunya yang mewujudkan ekspansi bisnis di Malaysia. Hingga saat ini, Bank Muamalat telah memiliki 235 kantor layanan termasuk 1 Kantor Cabang di Malaysia. Operasional Bank didukung oleh jaringan layanan yang luas berupa 564 unit ATM.¹⁰

¹⁰ Laporan Tahunan Bank Muamalat Indonesia tahun 2022

Tabel 1.2
Jumlah Jaringan Kerja Bank Muamalat

Jenis Kantor	2022	2021	2020	2019
Kantor Pusat	1	1	1	1
Kantor Cabang Utama	80	80	81	83
Kantor Cabang Pembantu	128	131	135	150
Kantor Kas	27	28	33	43
Kantor Luar Negeri	1	1	1	1
Jumlah	235	239	249	276

Sumber : Laporan Tahunan Bank Muamalat Tahun 2022

Pada tabel 1.2 dapat dilihat bahwa jumlah kantor layanan Bank Muamalat dari tahun ketahun semakin berkurang. Pengurangan tersebut terdapat pada Kantor Cabang utama, Kantor Cabang pembantu dan juga kantor kas. Pada Tahun 2019 jumlah jaringan kerja Bank Muamalat mencapai 276 kantor, pada tahun 2020 mengalami pengurangan jumlah Kantor Cabang utama, Kantor Cabang pembantu dan kantor kas menjadi 249 kantor. Pada tahun 2021 pengurangan jumlah kantor terjadi lagi pada Kantor Cabang utama, Kantor Cabang pembantu dan kantorkan sehingga jumlah kantor menjadi 239. Sedangkan pada tahun 2022 pengurangan jumlah kantor terdapat pada jumlah Kantor Cabang pembantu dan kantor kas menjadi 235 kantor.

Pada tahun 2022 memiliki jumlah jaringan yang paling sedikit di antara tahun-tahun sebelumnya. Namun, ditahun 2022 kinerja Bank Muamalat bergerak positif. Hal ini dibuktikan dengan pencapaian laba sebelum pajak (PBT) tahun 2022 tercatat tumbuh sebesar 315, 55% di bandikan tahun sebelumnya. Selain ini pada tahun 2022 Bank Muamalat berhasil mencapai pertumbuhan aset, pembiayaan, dan profitabilitas yang positif. Dibandingkan tahun sebelumnya, aset bank tumbuh 4,18%, pembiayaan naik 4,33%, dan laba

laba sebelum pajak lebih tinggi 315,55%.¹¹ Bank Muamalat Indonesia telah banyak melakukan perkembangan untuk menghadapi pesatnya persaingan perbankan di Indonesia. Hingga pada saat ini Bank Muamalat Indonesia masih terus berinovasi mengembangkan strateginya untuk bisa bertahan di tengah pesatnya persaingan perbankan di Indonesia.

Bedasarkan latar belakang masalah di atas, penulis terdorong untuk melakukan penelitian pada Bank Muamalat dengan studi kasus di Bank Muamalat KC Malang dengan judul **“Strategi Ekspansi Bank Muamalat Indonesia Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Perbankan di Indonesia (Studi Kasus Bank Muamalat KC Malang)”**.

B. Fokus Penelitian

Bedasarkan uraian di atas maka penulis menetapkan focus penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi ekspansi Bank Muamalat KC Malang dalam meningkatkan kompetensi menghadapi persaingan bisnis perbankan ?
2. Bagaimana kendala yang dihadapi Bank Muamalat KC Malang dalam melakukan strategi ekspansi untuk menghadapi persaingan bisnis perbankan ?
3. Bagaimana upaya Bank Muamalat KC Malang dalam mengatasi kendala yang dihadapi ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini didasarkan pada rumusan masalah di atas yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan strategi ekspansi Bank Muamalat KC Malang dalam meningkatkan kompetensi menghadapi persaingan bisnis

¹¹ Laporan Tahunan Bank Muamalat Indonesia tahun 2022

perbankan.

2. Untuk mendeskripsikan kendala yang dihadapi Bank Muamalat KC Malang dalam melakukan strategi ekspansi untuk menghadapi persaingan bisnis perbankan.
3. Untuk mendeskripsikan upaya Bank Muamalat KC Malang dalam mengatasi kendala yang dihadapi.

D. Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Penelitian ini tidak meneliti semua aspek yang terkait dengan masalah. Untuk memperjelas masalah serta penafsiran yang kurang terarah dalam penelitian ini maka peneliti perlu mengidentifikasi masalah sebagai berikut

2. Batasan Masalah

Agar peneliti dan pembahas lebih terarah dan tidak menimbulkan perluasan masalah serta kesalahpahaman penafsiran maka penulis membuat batasan masalah dalam penelitian ini berdasarkan judul penelitian ini. Maka peneliti hanya memfokuskan pada strategi ekspansi Bank Muamalat KC Malang dalam meningkatkan kompetensi menghadapi persaingan bisnis perbankan.

E. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat yang baik dan berguna untuk pihak-pihak terkait, yaitu :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Hasil penelitian merupakan sarana bagi peneliti untuk menentukan dan menemukan teori serta memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi di lapangan.
 - b. Dapat dijadikan wawasan untuk pembaca agar dapat memperluas pengetahuan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti, diharapkan dapat menambah pengetahuan yang luas serta untuk di terapkan di kehidupan bermasyarakat.
- b. Bagi Bank Muamalat Indonesia, dapat dijadikan acuan tentang bagaimana strategi ekspansi efektif dalam menghadapi persaingan bisnis perbankan.
- c. Bagi akademik, semoga penelitian ini dapat dijadikan saran perluasan pengetahuan yang kelak akan berguna bagi warga UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung.

F. Penegasan Istilah

Agar tidak ada kesalahpahaman dalam penafsiran maka penulis memberikan penegasan istilah yaitu sebagai berikut :

1. Definisi Konseptual

- a. Strategi Ekspansi adalah bentuk upaya dari sebuah perusahaan dalam memperluas pasra dan batas produksi. Hal tersebut di pengaruhi oleh terjadinya peningkatan permintaan konsumen atas produk maupun layanan jasa yang dimiliki.¹²
- b. Kompetensi Bank adalah suatu kemampuan bank untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.¹³
- c. Persaingan bisnis adalah usaha dari dua pihak atau lebih perusahaan yang masing-masing bergiat memperoleh pesanan dengan menawarkan harga atau syarat yang paling menguntungkan. Persaingan ini terdiri dari beberapa bentuk termasuk pemotongan harga, iklan dan promosi penjualan, variasi kualitas, kemasan, desain

¹² Nadya Maulidya,dkk., “Analisis Strategi Eksapnsi Pemasaran Global Dalam Kebijakan Produk”, *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 3, No. 1, 2023, Hal 220-221

¹³ Wibowo, *Sistem Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Gramedia, 2007), Hal 86

dan segmentasi pasar.¹⁴

- d. Bank Syariah merupakan lembaga keuangan negara yang memberikan pembiayaan dan jasa-jasa lainnya di dalam lalu lintas pembayaran dan juga peredaran uang yang beroperasi dengan menggunakan prinsip-prinsip syariah atau islam.¹⁵
- e.

2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan definisi lain dari peneliti yang disesuaikan dengan judul yang diteliti yaitu “Strategi Ekspansi Bank Muamalat Dalam Meningkatkan Kompetensi Menghadapi Persaingan Bisnis Perbankan di Indonesia”.

Strategi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hal yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan dan serangkaian tindakan serta alokasi sumber daya pada Bank Muamalat KC Malang dalam meningkatkan kompetensi menghadapi persaingan bisnis perbankan. Kompetensi disini adalah kemampuan Bank Muamalat KC Malang untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja untuk menghadapi persaingan bisnis perbankan.

G. Sistematika Penulisan

Dalam upaya mempermudah jalannya penelitian dan agar dapat diperoleh pemahaman yang sistematis, runtut dan jelas, maka diperlukan sistematika penulisan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Pada bab ii penulis menguraikan terkait (a) Konteks penelitian, (b) Fokus penelitian, (c) Tujuan penelitian, (d) Batasan masalah, (e) Manfaat penelitian, (f) Penegasan istilah dan (g) Sistematika penulisan.

¹⁴ Abdul Aziz, *Ekonomi Islam Analisis Mikro dan Makro*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), Hal 124

¹⁵ Andrianto, M. Anang Firmansyah, *Manajemen Bank Syariah.....*, 25

BAB II : Kajian Pustaka

Pada bab ini penulis menguraikan terkait (a) Strategi Ekspansi (b) Persaingan Bisnis, (c) Penelitian terdahulu.

BAB III : Metode Penelitian

Pada bab ini penulis menguraikan terkait Rancangan Penelitian yang terdiri dari (a) Pendekatan penelitian (b) Jenis penelitian, (c) lokasi penelitian, (d) kehadiran peneliti, (e) Data dan Sumber data, (f) Teknik pengumpulan data, (g) Teknik Analisis data (h) Pengecekan keabsahan temuan dan (i) tahap-tahap penelitian.

BAB IV : Hasil Penelitian

Pada bab ini penulis menguraikan terkait (a) paparan data dan (b) temuan penelitian.

BAB V : Pembahasan

Pada bab ini penulis menguraikan tentang keterkaitan antara temuan penelitian dengan teori dan penelitian yang ada. Serta interpretasi dan penjelasan dari temuan yang didapatkan dilapangan .

BAB VI : Penutup

Pada bab ini penulis menguraikan terkait (a) kesimpulan dan (b) saran atau rekomendasi