

**STRATEGI BISNIS BANK MUAMALAT KANTOR CABANG UTAMA
KEDIRI DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING DI ERA
DIGITAL *BANKING***

SKRIPSI



Oleh :

Anindha Ilham Innaha Mertya Putri

NIM 402190015

**JURUSAN PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
P O N O R O G O
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

2023

ABSTRAK

Putri, Anindha Ilham Innaha Mertya. Strategi Bisnis Bank Muamalat Kantor Cabang Utama Kediri Dalam Membangun Keunggulan Bersaing di Era Digital *Banking*. Skripsi. 2023. Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Pembimbing: Dr. H.Luthfi Hadi Aminuddin, M.Ag.

Kata Kunci : Strategi Bisnis, Keunggulan Bersaing, Era Digital Banking.

Strategi bisnis digunakan sebagai sarana menentukan arah suatu perusahaan dan alat dalam mewujudkan tujuan serta impian agar kompetitif di industri sejenisnya. Sejalan dengan cepatnya pertumbuhan lembaga keuangan pada masa kini, dan diiringi pesatnya perkembangan teknologi mengakibatkan tingginya tingkat persaingan bisnis antar bank satu dengan yang lain. Bank Muamalat KCU Kediri merupakan lembaga keuangan berbasis syariah yang terletak di tengah Kota Kediri sehingga lokasinya sangat dekat dengan lembaga keuangan lain seperti Bank Mandiri, Bank Syariah Indonesia, dan Bank Rakyat Indonesia hal ini menyebabkan persaingan antar bank sangat tinggi. Fenomena ini mewajibkan setiap lembaga keuangan untuk menerapkan strategi bisnis yang tepat guna mempertahankan dan mengembangkan unit bisnisnya agar tidak kalah dari pesaing pada industri sejenis sehingga mampu membangun keunggulan bersaingnya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan atau *field research*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi dan wawancara, kemudian dianalisis metode deduktif, dengan tujuan penelitian yaitu menganalisis strategi membangun keunggulan bisnis yang digunakan Bank Muamalat KCU Kediri dan mengetahui dampak yang ditimbulkan dari strategi membangun keunggulan bisnis terhadap perkembangan bisnis Bank Muamalat KCU Kediri.

Hasil penelitian menyatakan bahwa strategi bisnis yang diterapkan Bank Muamalat KCU dalam membangun keunggulan bersaing di era digital *banking* yaitu strategi inovasi (*Innovation Strategy*) dan strategi peningkatan kualitas (*Quality Enhancement Strategy*). Namun strategi yang diterapkan Bank Muamalat KCU Kediri terhadap bisnis tersebut belum terlaksana secara maksimal karena terfokus pada masyarakat/nasabah dengan taraf ekonomi menengah ke atas sehingga tidak dapat menjangkau masyarakat secara menyeluruh, Bank Muamalat KCU Kediri juga tidak menerapkan strategi penurunan biaya (*Cost Reduction Strategy*).





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Puspita Jaya desa Pintu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini menerangkan bahwa skripsi atas nama:

NO	NAMA	NIM	JURUSAN	JUDUL
1	Anindha Ilham Innaha Mertya Putri	402190015	Perbankan Syariah	Strategi Bank Muamalat Kantor Cabang Utama Kediri Dalam Membangun Keunggulan Bisnis di Era Digital <i>Banking</i>

Telah selesai melaksanakan bimbingan, dan selanjutnya disetujui
untuk diujikan pada ujian skripsi.

Ponorogo, 5 Mei 2023

Mengetahui,

Menyetujui,

Ketua Jurusan Perbankan Syariah

Dosen Pembimbing



Muhtadin Amri, M.S.Ak.

NIP.198907102018011001

Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M. Ag

NIP.197207142000031005



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya Desa Pintu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Judul : Strategi Bisnis Bank Muamalat Kantor Cabang Utama Kediri
Dalam Membangun Keunggulan Bersaing di Era Digital
Banking

Nama : Anindha Ilham Innaha Mertya Putri

NIM : 402190015

Jurusan : Perbankan Syariah

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Anindha Ilham Innaha Mertya Putri

NIM : 402190015

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jurusan : Perbankan Syariah

Judul Skripsi / Tesis : Strategi Bisnis Bank Muamalat Kantor Cabang Utama Kediri
Dalam Membangun Keunggulan Bersaing di Era Digital
Banking

Menyatakan bahwa naskah skripsi telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis. Demikian pernyataan ini dibuat untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 23 Mei 2023

Pembuat Pernyataan,

Anindha Ilham I.M.P

NIM 402190015

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Anindha Ilham Innaha Mertya Putri

Nim : 402190015

Jurusan : Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Strategi Bisnis Bank Muamalat Kantor Cabang Utama Kediri Dalam Membangun Keunggulan Bersaing di Era Digital *Banking*”.

Secara keseluruhan merupakan hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Ponorogo, 12 Mei 2023



Anindha Ilham Innaha Mertya Putri

NIM 402190015

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era digital adalah suatu kondisi kehidupan atau zaman dimana semua kegiatan yang mendukung kehidupan sudah dipermudah dengan adanya teknologi. Bisa juga dikatakan bahwa era digital hadir untuk menggantikan beberapa teknologi masa lalu agar jadi lebih praktis dan modern.¹ Perkembangan teknologi di dunia bisnis sangat terlihat nyata, bisa ditinjau dari banyaknya pusat perbelanjaan *online* seperti yang sedang ramai yaitu tiktok shop, shopee, tokopedia dan lain sebagainya. Sama halnya dengan sektor perbankan juga terkena dampak dari perkembangan teknologi, yang dahulu setiap orang yang ingin bertransaksi keuangan harus datang langsung ke kantor bank atau pun mesin ATM terdekat, pada zaman sekarang transaksi keuangan dapat dilakukan hanya dengan menggunakan teknologi digital *mobile banking* yang bisa digunakan di mana pun dan kapan pun. Kemudahan, kenyamanan, kecepatan, efisiensi, keamanan dan fleksibilitas transaksi ekonomi diharapkan mampu didapatkan dari penggunaan ekonomi digital sehingga, masyarakat luas tetap mampu menjalankan usahanya meskipun mereka memiliki mobilitas tinggi.²

¹ Abdul Syukur Dan Agus Hermanto, *Konten Dakwah Era Digital (Dakwah Moderat)* (Malang : Literasi Nusantara, 2021), 124.

² Shinta Maharani And Miftahul Ulum, “Ekonomi Digital: Peluang Dan Tantangan Masa Depan Terhadap Ekonomi Syariah Di Indonesia,” *Conference On Islamic Studies (Cois)* (2019): 1–11.

Dalam bidang perekonomian kata strategi merujuk pada kegiatan membuat rencana untuk mengalahkan saingan bisnis, membuat produk lebih laris dari sebelumnya, dan lain sebagainya.³ Strategi adalah alat yang dapat digunakan untuk mewujudkan suatu impian atau tujuan. Penentuan strategi yang tidak tepat bisa memberikan dampak yang fatal yaitu tidak tercapainya tujuan yang diharapkan. Di dalam dunia perbankan strategi sangat diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, seperti strategi untuk mendapatkan nasabah, strategi untuk menjual produknya dan lain sebagainya. Penerapan strategi yang tepat dapat memberikan kelangsungan hidup yang baik bagi perusahaan. Dalam menentukan strategi dalam berbisnis tentunya bukan suatu hal yang mudah, dalam prosesnya pasti dibutuhkan pertimbangan yang benar-benar matang.

Banyaknya macam lembaga keuangan atau sektor perbankan di Indonesia menyebabkan persaingan antar bank semakin meningkat. Dalam dunia bisnis setiap perusahaan wajib membuat strategi bisnis apabila usaha atau bisnisnya ingin berkembang dan terus maju dalam kondisi persaingan di era globalisasi. Keberadaan strategi bisnis dalam perusahaan mampu menentukan arah perusahaan dengan mengidentifikasi dari segi pasar, pesaing, dan pelanggan.⁴ Strategi bisnis mengarah pada tindakan serta keputusan perusahaan untuk mewujudkan tujuan bisnisnya dan kompetitif di industri sejenisnya. Strategi bisnis adalah usaha yang dilakukan oleh

³ Ihsan Said Ahmad, Mustari, Dan Muhammad Hasan, *Pengantar Manajemen* (Tangerang : Media Sains Indonesia, 2020), 87.

⁴ Nurul Setianingrum, *Model Transformasi Manajemen Perbankan* (Surabaya : Jakad Media Publishing, N.D.), 36-37.

organisasi atau perusahaan dalam membuat kebijakan dan pedoman yang mempunyai komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan dirancang dengan tujuan membangun keunggulan bisnis.⁵ Bisnis dapat berhasil karena memiliki keunggulan relatif terhadap para pesaingnya.

Timbulnya persaingan ini diakibatkan semakin banyaknya jumlah bank, serta perubahan gaya hidup yang serba instan dan nyaman. Maka di era milenial seperti ini merupakan suatu keharusan bagi bank untuk lebih kreatif dan inovatif dalam menarik nasabah dan memberikan pelayanan dalam bentuk jasa-jasa bank. Dalam dunia bisnis, tingkat persaingan menuntut tiap pemasaran agar sanggup melakukan aktivitas pemasaran dengan lebih efektif dan efisien.⁶ Dengan didukungnya perkembangan teknologi yang semakin canggih maka mempermudah bank dalam penjualan produk dan layanannya kepada nasabah dan apabila satu bank dapat memberikan layanan atau jasa-jasa secara lengkap maka nasabah tidak akan menggunakan jasa-jasa di beberapa bank.

Peneliti melihat banyaknya bank syariah maupun bank konvensional yang ada di Kota Kediri, jarak antar bank juga saling berdekatan. Lokasi Bank Muamalat KCU Kediri sendiri sangat dekat dengan Bank Mandiri Kediri, hal ini tentunya menimbulkan persaingan yang tinggi antara bank satu dengan bank lainnya. Selain itu lokasi bank syariah yang lain juga banyak yang tidak jauh dengan Bank Muamalat

⁵ Ibid.

⁶ R. Oktavian And L.H. Aminuddin, "Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Nasabah," *Niqosiya: Journal Of Economics And Business Research* 2, No. 2 (2022): 333–346.

KCU Kediri seperti Bank Syariah Indonesia. Artinya setiap bank harus berlomba-lomba dalam memasarkan produknya, bank juga harus memiliki daya tarik tersendiri agar masyarakat atau nasabah tertarik untuk melakukan pembiayaan ataupun hanya sekedar menabung di lembaga keuangan tersebut. Oleh karena itu Bank Muamalat KCU Kediri harus memiliki strategi yang tepat dalam persaingan bisnis di era digital ini.⁷

Permasalahan dalam penelitian ini adalah terjadinya penurunan dalam bisnis bank terutama dalam produk Haji yang seharusnya produk Haji itu menjadi poin utama dalam bisnis Bank Muamalat. Hal ini bisa dilihat dari data jumlah nasabah haji Bank Muamalat KCU Kediri empat tahun terakhir yang peneliti dapat dari Ibu Galuh selaku *Relationship Manager Funding* Bank Muamalat KCU Kediri.⁸

Tabel 1.1 Jumlah Nasabah Tabungan iB Hijrah Haji Bank Muamalat KCU Kediri per 30 Desember

No	Tahun	Jumlah Nasabah Tabungan iB Hijrah Haji
1	2019	15.313
2	2020	14.705
3	2021	17.888
4	2022	16.563

Penurunan yang terjadi pada sektor haji Bank Muamalat KCU

Kediri ini disebabkan oleh banyaknya perusahaan dan lembaga keuangan

⁷ Anindha Ilham, *Observasi*, 10 Oktober 2022.

⁸ Galuh, *Wawancara* 10 Oktober 2022.

atau industri sejenis yang juga sama-sama menyediakan fasilitas layanan haji dan umroh. Berdasarkan data pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa pada tahun 2019 nasabah tabungan iB Hijrah Haji sebanyak 15.313 orang, sedangkan pada tahun 2020 jumlah nasabah sejumlah 14.705 orang penurunan ini merupakan dampak dari adanya virus covid-19 yang menyebabkan tertundanya aktifitas manusia. Selanjutnya pada tahun 2021 dampak dari kasus virus covid-19 sudah mulai membaik sehingga jumlah nasabah mengalami peningkatan yang cukup signifikan yaitu sebanyak 17.888 orang, namun pada 2022 jumlah nasabah tabungan iB Hijrah Haji kembali menurun sebanyak 16.563. Ketatnya persaingan bisnis di pasar dunia melakukan pemaksaan secara tidak langsung dalam mencapai keunggulan strategi yang benar.⁹

Sejauh ini studi mengenai strategi yang digunakan Bank Muamalat dalam kegiatan bisnisnya dapat ditipologikan pada tiga kategori; strategi menghadapi persaingan bisnis, strategi *digital marketing*, dan strategi bisnis di era digital. Kategori pertama yaitu studi mengenai strategi menghadapi persaingan bisnis antara lain sebagaimana yang dilakukan oleh Ahmad Attamimi¹⁰, Yulyana Eka Sari¹¹, dan A Risang Junianto¹². Kategori kedua adalah studi mengenai strategi *digital marketing* antara

⁹ N T Nainggolan Et Al., *Perilaku Konsumen Di Era Digital* (Medan : Yayasan Kita Menulis, 2020), 1.

¹⁰ Ahmad Attamimi, "Strategi Bank Muamalat Indonesia Kcp Panyabungan Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis", *Skripsi*, 2018.

¹¹ Yulyana Eka Sari, M Arif Musthofa, And Dwi Mutiara, "Meningkatkan Daya Saing Bank Muamalat Indonesia" *Journal*, 3, No. 2 (2021): 212–218.

¹² A. Risang Junianto, "Strategi Bank Syariah Mandiri Kc Bandar Jaya Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis," *Skripsi*, 2017.

lain sebagaimana yang dilakukan oleh Eka Rahayu Pustpita Ningrum¹³, Sinta Dewi¹⁴, dan Elia Nurmala¹⁵. Kategori ketiga adalah strategi bisnis di era digital antara lain sebagaimana yang dilakukan oleh Tri Imelda¹⁶, Muzayyana Tartila¹⁷ dan Vindi Hardianti.¹⁸

Secara khusus penelitian ini dilakukan bertujuan untuk melengkapi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dengan analisis lebih mendalam terkait strategi membangun keunggulan bisnis di era *digital banking*, berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan di atas peneliti tertarik mengangkat judul **“Strategi Bisnis Bank Muamalat Kantor Cabang Utama Kediri Dalam Membangun Keunggulan Bersaing Di Era Digital Banking”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana strategi bisnis yang digunakan Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing di era *digital banking*?

¹³ E R P Ningrum, “Strategi Digital Marketing Dalam Peningkatan Nasabah Menabung Bank Muamalat Kantor Cabang Kediri Pada Masa Pandemi Covid-19,” *Jurnal Ekonomi Syariah* 7 (2021): 1–2.

¹⁴ Sinta Dewi, Muhammad Iqbal Fasa, And Suharto, “Strategi Pemasaran Bank Syariah Dengan Digital” *Journal*, 2, No. 21 (2022): 340–362.

¹⁵ Elia Nurmala, “Strategi Digital Marketing Dalam Peningkatan Nasabah Di Bank Muamalat Saat Pandemi Covid-19,” *Skripsi*, 2022.

¹⁶ T R I Imelda, “Skripsi Strategi Pemasaran Bank Syari’ah Berbasis Digital Fintech Terhadap Pelayanan Nasabah (Studi Kasus: Bank Muamalat Kcp Metro),” *Skripsi*, 2021.

¹⁷ Muzayyana Tartila, “Strategi Industri Perbankan Syariah Dalam Menghadapi Era Digital,” *JIEI*, 8, No. 03 (2022): 3310–3316.

¹⁸ Vindi Hardianti, “Peluang Dan Tantangan Perbankan Syariah Dalam Menghadapi Era Digital Banking,” *Skripsi*, 2017.

2. Bagaimana dampak dari penerapan strategi bisnis yang dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing di era digital *banking*?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini dilakukan bertujuan untuk:

1. Memahami strategi bisnis yang digunakan Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing di era digital *banking*.
2. Memahami dampak yang ditimbulkan dari penerapan strategi bisnis yang dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing di era digital *banking*.

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian mengenai strategi bisnis Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing di era digital *banking* ini diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai ilmu perbankan syariah. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini ditujukan untuk mengembangkan ilmu perbankan syariah yang diperoleh dari perguruan tinggi guna disajikan sebagai sumbangsih dalam penelitian yang lebih lanjut. Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam penelitian

khususnya yang berkaitan dengan strategi bank syariah dalam membangun keunggulan bersaing di era digital *banking*.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Bank Muamalat KCU Kediri

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi bagi pihak Bank Muamalat KCU Kediri dalam mengembangkan strategi guna membangun keunggulan bersaing di era digital, agar bank semakin berkembang dan lebih unggul diantara pesaingnya, serta nasabah bank akan semakin loyal dalam mempercayakan urusan finansialnya di Bank Muamalat KCU Kediri.

b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi untuk mahasiswa IAIN Ponorogo dalam melaksanakan penelitian di masa yang akan datang dan menambah *keahlian* pustaka mengenai strategi membangun keunggulan bersaing di era digital *banking*. Selain itu diharapkan penelitian ini mampu digunakan sebagai sumber informasi bagi pihak lainnya dalam pengembangan strategi yang saat ini sudah diterapkan seperti Bank Syariah Indonesia dan lain sebagainya.

c. Bagi Peneliti

Sebagai tugas akhir untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Selain itu juga untuk menambah wawasan dan pengetahuan ilmu yang

telah di pelajari serta lebih berpengalaman dalam mengimplementasikan ilmu dengan melakukan penelitian ini dan supaya lebih berpengalaman dalam melakukan penelitian selanjutnya di masa yang akan datang.

E. Penelitian Terdahulu

Supaya tidak terjadi pengulangan pembahasan maupun pengulangan penelitian serta untuk penjelasan yang lebih komprehensif, maka penulis berusaha melakukan kajian-kajian terhadap penelitian terdahulu menggunakan sumber yang relevan guna memperkuat penulisan serta untuk menghindari kesamaan pembahasan. Penulis menemukan beberapa penelitian terdahulu yang dapat diklasifikasikan dalam tiga kategori yaitu:

1. Strategi dalam Menghadapi Persaingan Bisnis, antara lain:

Pertama, penelitian yang dilakukan Ahmad Attamimi¹⁹ pada skripsi yang berjudul "Strategi Bank Muamalat Indonesia KCP Penyabungan Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis", hasil penelitian menyatakan bahwa Bank Muamalat Indonesia KCP Penyabungan berada pada kuadran *growth* (pertumbuhan) dimana kuadran tersebut merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Kesamaan dengan penelitian ini adalah objek penelitian strategi Bank Muamalat Indonesia dan menggunakan metode kualitatif. Perbedaannya adalah dalam skripsi yang ditulis Ahmad Attamimi menganalisis faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman

¹⁹ Attamimi, "Strategi Bank Muamalat Indonesia Kcp Panyabungan Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis."

bagi bank dengan analisis SWOT, sedangkan penelitian ini menganalisis strategi bisnis yang tepat bagi Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing di era *digital banking*.

Kedua, penelitian yang dilakukan Yulyana Eka Sari²⁰ pada jurnal yang berjudul “Implementasi Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Daya Saing Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Kota Jambi”, hasil penelitian menyatakan strategi yang dilakukan Bank Muamalat adalah dengan periklanan, promosi penjualan, memperkenalkan produk dan keunggulannya pada masyarakat, dan mengadakan promo. Kesamaan dengan penelitian ini adalah objek penelitian strategi Bank Muamalat untuk meningkatkan daya saing. Perbedaannya adalah dalam jurnal yang ditulis Yulyana Eka Sari menganalisis strategi pemasaran Bank Muamalat, sedangkan penelitian ini menganalisis strategi bisnis yang tepat bagi Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing di era *digital banking*.

Ketiga, penelitian yang dilakukan A Risang Junianto²¹ pada skripsi yang berjudul “Strategi Bank Syariah Mandiri KC Bandar Jaya Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis”, hasil penelitian menyatakan upaya Bank Syariah Mandiri KC Bandar Jaya Lampung Tengah dalam menghadapi persaingan bisnis telah menerapkan prinsip yang sesuai dengan teori strategi bisnis, yaitu strategi manajemen pengelolaan, strategi pemasaran, dan strategi pengembangan produk. Persamaan

²⁰ Sari, Musthofa, And Mutiara, “Meningkatkan Daya Saing Bank Muamalat Indonesia.”

²¹ Junianto, “Strategi Bank Syariah Mandiri Kc Bandar Jaya Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis.”

dengan penelitian ini adalah objek penelitian sama-sama membahas mengenai strategi bank berbasis syariah. Perbedaannya adalah dalam skripsi yang ditulis A Risang Junianto membahas mengenai strategi Bank Syariah Mandiri, sedangkan penelitian ini menganalisis strategi bisnis yang tepat bagi Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing di era *digital banking*.

2. Strategi *Digital Marketing*, antara lain:

Pertama, penelitian yang dilakukan Eka Rahayu Puspita Ningrum²² pada skripsi yang berjudul “Strategi *Digital Marketing* Dalam Peningkatan Nasabah Bank Muamalat Kantor Cabang Kediri Pada Masa Pandemi *Covid-19*”, hasil penelitian menyatakan strategi *digital marketing* yang diterapkan dirasakan belum maksimal akibat adanya kendala dari faktor internal dan eksternal. Kesamaan dengan penelitian ini adalah objek penelitian adalah Bank Muamalat KCU Kediri dan membahas mengenai strategi yang digunakan bank. Perbedaannya adalah dalam skripsi yang ditulis Eka Rahayu Puspita Ningrum membahas mengenai strategi *digital marketing*, sedangkan penelitian ini menganalisis strategi bisnis yang tepat bagi Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing di era *digital banking*.

Kedua, penelitian yang dilakukan Sinta Dewi²³ pada jurnal yang berjudul “Strategi Pemasaran Bank Syariah Dengan *Digital Marketing*”, hasil penelitian ini menyatakan perlu dilakukan beberapa

²² Ningrum, “Strategi Digital Marketing Dalam Peningkatan Nasabah Menabung Bank Muamalat Kantor Cabang Kediri Pada Masa Pandemi Covid-19.”

²³ Dewi, Fasa, And Suharto, “Strategi Pemasaran Bank Syariah Dengan Digital.”

hal agar strategi pemasaran berjalan efektif diantaranya: mengoptimalkan riset pemasaran untuk mengetahui apa yang paling diinginkan pelanggan, mengoptimalkan riset mengenai manfaat dan harga produk, menganalisis persepsi dan kepuasan pelanggan, dan melakukan penyesuaian bauran pemasaran terhadap keinginan pelanggan. Persamaan dengan penelitian ini adalah objek penelitian sama-sama membahas strategi bank syariah. Perbedaannya adalah dalam jurnal yang ditulis Sinta Dewi membahas strategi pemasaran dengan *digital marketing*, sedangkan penelitian ini menganalisis strategi bisnis yang tepat bagi Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing di era *digital banking*.

Ketiga, penelitian yang dilakukan Elia Nurmala²⁴ pada skripsi yang berjudul “Strategi *Digital Marketing* Dalam Peningkatan Nasabah Di Bank Muamalat Saat Pandemi *Covid-19*”, hasil penelitian menyatakan bahwa penerapan strategi *digital marketing* dirasa belum maksimal akibat adanya kendala yang dihadapi serta adanya pengalihan sistem di masa pandemi menjadi tantangan baru. Persamaan dengan penelitian ini adalah objek penelitian adalah strategi Bank Muamalat. Perbedaan dengan penelitian ini adalah dalam skripsi yang ditulis Elia Nurmala membahas mengenai strategi *digital marketing*, sedangkan penelitian ini menganalisis strategi bisnis yang tepat bagi Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing di era *digital banking*.

²⁴ Nurmala, “Strategi *Digital Marketing* Dalam Peningkatan Nasabah Di Bank Muamalat Saat Pandemi *Covid-19*.”

3. Strategi Bisnis di Era Digital, antara lain:

Pertama, penelitian yang dilakukan Tri Imelda²⁵ pada skripsi yang berjudul “Strategi Pemasaran Bank Syariah Berbasis *Digital Fintech* Terhadap Pelayanan Nasabah”, hasil penelitian menyatakan Bank Muamalat KCP Metro menggunakan beberapa indikator strategi pemasaran syariah dengan menerapkan beberapa komponen dan 7P *marketing mix*. Selain itu juga menerapkan tiga prinsip utama pemasaran syariah yaitu ketaqwaan, kesederhanaan dan kebajikan. Persamaan dengan penelitian ini adalah objeknya strategi Bank Muamalat dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaannya adalah dalam skripsi yang ditulis Elia Nurmala membahas strategi pemasaran berbasis *digital fintech* terhadap pelayanan nasabah, sedangkan penelitian ini menganalisis strategi bisnis yang tepat bagi Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing di era *digital banking*.

Kedua, penelitian yang dilakukan Muzayyana Tartila²⁶ pada jurnal yang berjudul “Strategi Industri Perbankan Syariah Dalam Menghadapi Era Digital”, hasil penelitian menyatakan perbankan syariah perlu menerapkan beberapa strategi yang perlu dilakukan di era digital agar mampu bersaing dengan bank lain dan perusahaan teknologi keuangan lainnya, strategi yang perlu diterapkan diantaranya menggunakan *internet banking*, *phone banking* dan *SMS banking*.

²⁵ Imelda, “Skripsi Strategi Pemasaran Bank Syari’ah Berbasis Digital Fintech Terhadap Pelayanan Nasabah (Studi Kasus: Bank Muamalat Kcp Metro).”

²⁶ Tartila, “Strategi Industri Perbankan Syariah Dalam Menghadapi Era Digital.”

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas mengenai strategi bank syariah di era digital. Perbedaannya adalah dalam jurnal yang ditulis Muzayyana Tartila membahas strategi industri perbankan syariah secara umum, sedangkan penelitian ini menganalisis strategi bisnis yang tepat bagi Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing di era *digital banking*.

Ketiga, penelitian yang dilakukan Vindi Hardianti²⁷ pada skripsi yang berjudul “Peluang dan Tantangan Perbankan Syariah Dalam Menghadapi Era *Digital Banking*”, hasil penelitian menyatakan penggunaan *digital banking* mempermudah dan mempercepat akses data yang dibutuhkan nasabah, seperti mesin ATM, EDC, SMS Banking, *e-commerce*, *phone banking*, dan *video banking*. Persamaan dengan penelitian ini adalah objek penelitian upaya bank syariah dalam menghadapi era *digital banking*. Perbedaannya adalah pada skripsi yang ditulis Vindi Hardianti membahas mengenai peluang dan tantangan bank syariah di era *digital banking*, sedangkan penelitian ini menganalisis strategi bisnis yang tepat bagi Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing di era *digital banking*.

F. Metode Penelitian

Secara umum, metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.²⁸ Terdapat

²⁷ Hardianti, “Peluang Dan Tantangan Perbankan Syariah Dalam Menghadapi Era Digital Banking.”

²⁸ S.P.M.M. Dr. Muhammad Ramdhan, *Metode Penelitian* (Surabaya: Cipta Media Nusantara, 2021), 1.

empat kata kunci yang perlu diperhatikan dalam penelitian yaitu cara ilmiah, data penelitian, tujuan penelitian, dan kegunaan penelitian. Cara ilmiah bermaksud kegiatan penelitian berdasarkan rasional (dilakukan dengan cara yang masuk akal), empiris (dapat diamati dengan indra manusia), dan sistematis (menggunakan langkah tertentu yang wajar dan logis). Data penelitian memuat informasi yang dipergunakan sebagai dasar untuk penalaran, diskusi atau perhitungan. Tujuan penelitian adalah rumusan kalimat yang menunjukkan adanya hasil setelah dilakukan penelitian. Kegunaan penelitian adalah untuk menyelidiki keadaan, alasan dan konsekuensi terhadap suatu keadaan khusus.²⁹

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini nantinya menghasilkan penelitian yang datanya dinyatakan dalam bentuk verbal dan dianalisis tanpa teknik statistik. Peneliti mengamati dan mengambil data berdasarkan fenomena yang terjadi yaitu, peneliti ingin menganalisis strategi bisnis yang digunakan Bank Muamalat KCU Kediri untuk membangun keunggulan bersaing serta menganalisis dampak dari strategi bisnis yang sudah diterapkan tersebut. Penelitian kualitatif ini merupakan penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah-

²⁹ Ibid.

masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau *natural setting* yang holistik, kompleks, dan rinci.³⁰

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan atau *field research* yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung di lapangan atau di tempat penelitian bertemu secara langsung dengan responden. Penelitian dilakukan secara intensif, terperinci dan mendalam terhadap suatu objek tertentu dengan mempelajarinya sebagai suatu kasus dan dilakukan dalam kehidupan yang sebenarnya. Disini peneliti melakukan penelitian secara langsung pada Bank Muamalat KCU Kediri guna mencari data serta informasi yang valid terkait strategi membangun keunggulan bersaing yang dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri.

2. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini peneliti bertindak sebagai pengamat di lapangan yang dilakukan secara terang-terangan dengan tujuan mengumpulkan informasi yang dapat digunakan sebagai data penelitian.

3. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Utama Kediri tepatnya yang terletak di Jl. Sultan Hasanuddin Nomor. 26, Dandangan, Kec. Kota, Kota Kediri, Provinsi Jawa Timur.

4. Data dan Sumber Data

³⁰ J S Albi Anggito, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Sukabumi: Cv Jejak (Jejak Publisher), 2018), 9.

Adapun data dan sumber data yang dibutuhkan peneliti untuk menjawab pokok permasalahan guna menyelesaikan penyusunan tugas akhir ini yaitu:

a. Data

Data yang digunakan untuk menjawab pertanyaan pada perumusan masalah penelitian ini yaitu terfokus pada data mengenai strategi bisnis yang digunakan Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing di era digital *banking* serta dampak yang ditimbulkan dari strategi bisnis yang telah diterapkan Bank Muamalat dalam membangun keunggulan bersaing di era digital *banking*.

b. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer. Diperoleh secara langsung melalui cara wawancara dengan narasumber yang dibutuhkan dan observasi di lokasi penelitian. Wawancara dilakukan bersama beberapa staf karyawan dan beberapa nasabah Bank Muamalat KCU Kediri. Data primer adalah data atau keterangan yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumbernya.³¹

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan peneliti

³¹ B Waluya, *Sosiologi: Menyelami Fenomena Sosial Di Masyarakat* (Dki Jakarta: Pt Grafindo Media Pratama, N.D.), 79.

dengan staf karyawan Bank Muamalat KCU Kediri dan beberapa nasabahnya. Observasi dilakukan peneliti dengan secara langsung mengunjungi dan mengamati lokasi penelitian guna memperoleh data yang valid untuk dapat menjawab pokok rumusan masalah.

Dalam pelaksanaan wawancara, menggunakan pedoman wawancara semi terstruktur yang sebelumnya pertanyaan-pertanyaan sudah disiapkan terlebih dahulu. Tujuan dibuatnya pedoman wawancara adalah supaya dapat memperoleh data secara maksimal.

6. Teknik Pengolahan Data

Setelah data yang dibutuhkan terkumpul, teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan memilih pokok-pokok, merangkum dan memfokuskan pada hal-hal yang penting, data yang diperoleh dari lapangan secara teliti dan rinci. Proses dari reduksi data ini dengan cara memilih yang pokok, disesuaikan dengan rumusan masalah, serta dicari tema dan polanya, yakni mengenai strategi bisnis dalam membangun keunggulan bersaing di era *digital banking*. Dengan demikian data tersebut akan memberikan gambaran secara jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data.

b. Penyajian Data

Data yang selesai direduksi kemudian dipaparkan atau disajikan, penyajian data dilakukan agar data hasil dari reduksi dapat terorganisasikan atau dikelompokkan yang tersusun sehingga dapat dipahami sesuai dengan pola atau urutan.³²

Dalam melakukan penyajian data tidak dilakukan dengan mendeskripsikan secara naratif, tetapi dilengkapi dengan proses analisis yang terus menerus sampai data tersebut dapat ditarik kesimpulan. Pada hal ini data yang akan disajikan adalah berupa keterangan yang didapat dari narasumber terkait strategi membangun keunggulan bersaing di era *digital banking* di Bank Muamalat KCU Kediri.

c. Kesimpulan

Kesimpulan adalah intisari dari hasil penelitian dan pernyataan mengenai hubungan hasil penelitian dengan hipotesis. Tujuan dari penarikan kesimpulan adalah untuk memberikan kesempatan dan informasi kepada para pembaca guna mengetahui secara cepat tentang hasil akhir yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan.³³

7. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan cara yang dilakukan untuk menyusun, mengorganisasikan dan menjabarkan data yang diperoleh secara

³² S.P.M.P. Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif: Teori Dan Praktik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2022).

³³ S P Erwin Widiasworo, *Menyusun Penelitian Kuantitatif Untuk Skripsi Dan Tesis*, Buku Referensi (Araska Publisher, N.D.), 114.

sistematis agar mudah dipahami diri sendiri dan orang lain. Peneliti menggunakan metode berfikir deduktif dalam menganalisa data. Metode berfikir deduktif merupakan cara berpikir yang dimulai dari hal yang bersifat umum, kemudian diruntut kepada hal yang bersifat khusus dan dibuat suatu pertanyaan kesimpulan atasnya. Dalam hal ini peneliti menganalisis data yang diperoleh dalam bentuk uraian kemudian data tersebut dianalisis dengan cara berfikir deduktif yang berangkat dari informasi mengenai strategi yang digunakan Bank Muamalat KCU Kediri untuk membangun keunggulan bersaing di era *digital banking*.

8. Teknik Keabsahan Data

Agar data dalam penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian, maka perlu dilakukan uji keabsahan data. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu. Teknik triangulasi sumber dilakukan dengan mengecek hasil penelitian dengan sumber yang berbeda. Triangulasi sumber dilakukan dengan *cross-check* data yang dibenturkan dengan fakta dari sumber lain dengan menggunakan informan yang berbeda sehingga derajat kepercayaan data dapat dikatakan valid.

Dalam pengecekan keabsahan data, teknik triangulasi yang peneliti gunakan adalah triangulasi sumber dan triangulasi teknik:

a. Triangulasi Sumber

Menguji kredibilitas suatu data dilakukan dengan cara pengecekan pada data yang telah diperoleh dari sumber data yaitu hasil wawancara antara tiga informan dari pihak Bank Muamalat KCU Kediri, dan lima informan dari nasabah Bank Muamalat KCU Kediri.

b. Triangulasi Teknik

Menguji kredibilitas suatu data dengan cara pengecekan dari data yang telah diperoleh dari sumber yang sama menggunakan teknik yang berbeda. Seperti data yang diperoleh dari observasi dan kemudian dicek dengan wawancara.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan bertujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami dan menelaah penelitian ini. Sistematika pembahasan dalam penelitian ini terdiri dari lima bab, dimana bab satu dengan yang lainnya memiliki keterkaitan yang erat, adapun sistematika pembahasan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, pada bab pertama berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan. Latar belakang berisi deskripsi mengenai permasalahan yang ditemui di lapangan dan selanjutnya rumusan masalah

menjadi fokus dari penelitian. Manfaat penelitian menunjukkan kegunaan penelitian baik secara teoritis maupun praktis. Studi penelitian terdahulu pada penelitian ini berguna untuk menunjukkan kebaruan dari penelitian ini. Metode penelitian terdiri atas pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data dan teknik pengecekan keabsahan data. Pada bab ini berfungsi sebagai gambaran umum mengenai pola pemikiran keseluruhan isi skripsi.

BAB II Teori Strategi Bisnis dalam Membangun Keunggulan Bersaing di Era Digital *Banking*, Pada bab kedua berisi penjelasan mengenai landasan teori yang memuat pengertian-pengertian dan sifat-sifat yang diperlukan untuk pembahasan di bab-bab berikutnya sehingga data digunakan sebagai alat bantu penelitian. Adapun teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori strategi dan teori keunggulan bersaing.

BAB III Data Strategi Bisnis dalam Membangun Keunggulan Bersaing Bank Muamalat KCU Kediri, Pada bab ketiga berisi tentang penjelasan paparan data yang terdiri dari data inti dan data pendukung yang berkaitan dengan strategi Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing di era digital *banking*. Data inti dalam penelitian ini merupakan data yang ditanyakan pada rumusan masalah yaitu bagaimana strategi Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing di era digital *banking*, dan Bagaimana dampak dari penerapan strategi yang dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri dalam

membangun keunggulan bersaing di era digital *banking*. Sedangkan data pendukung disini adalah data yang diperoleh dari buku, jurnal ilmiah, serta hasil publikasi lainnya guna mendukung proses analisis penelitian.

BAB IV Analisis Data Strategi Membangun Keunggulan Bersaing Bank Muamalat KCU Kediri, Pada bab keempat berisi tentang penafsiran data menggunakan teori agar dapat dipahami dengan mudah dalam rangka menjawab pertanyaan pada rumusan masalah. Analisis pada penelitian ini yaitu terkait analisis strategi yang digunakan dalam membangun keunggulan bersaing dan dampak yang didapatkan dari penerapan strategi yang dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri di era digital *banking*.

BAB V Penutup, Pada bab kelima ini berisi penarikan kesimpulan yang memuat secara jelas mengenai hasil penelitian yang diperoleh sesuai dengan rumusan dan tujuan penelitian. Kesimpulan ditulis berurutan sesuai dengan urutan rumusan masalah. Serta dalam bab penutup juga harus memuat keterbatasan penulisan, saran atau rekomendasi untuk menyampaikan masalah yang dimungkinkan untuk penelitian yang lebih lanjut.

BAB II

TEORI STRATEGI BISNIS DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING DI ERA DIGITAL BANKING

A. Strategi Bisnis

1. Pengertian Strategi

Strategi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.³⁴ Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dan dalam pengembangannya konsep mengenai strategi harus terus berkembang. Strategi memiliki arti berbeda-beda pada setiap orang. Dalam dunia bisnis strategi sangat dibutuhkan untuk dapat mencapai visi misi dari perusahaan yang sudah ditetapkan. Strategis adalah rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya sekedar mencapai akan tetapi juga untuk mempertahankan keberlangsungan. Jadi, perencanaan strategis memberikan dasar bagi perencanaan lanjutan untuk pengembangan perusahaan. Peran pemasaran bagi perencanaan strategis, dan keseluruhan rencana menunjukkan peranan besar dari pemasaran perusahaan.³⁵

Menurut David 2011, strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis

³⁴ Anton M Moeliono, *Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan Dan Pengembangan Bahasa, Dep. Pendidikan Dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1989).

³⁵ Husni Muharram Ritonga, *Manajemen Pemasaran Konsep Dan Strategi* (Medan: Cv Manhaji, 2018), 20.

mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi dan usaha patungan atau *joint venture*. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi, strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.³⁶

Menurut Porter, esensi dari strategi adalah memilih untuk menyuguhkan hal yang berbeda dengan apa yang disuguhkan oleh pesaing. Menurutnya, permasalahan yang muncul dalam persaingan pasar terjadi karena kesalahan dalam membedakan efektivitas operasional dengan strategi.³⁷

Menurut Mintzberg, konsep strategi itu sekurang-kurangnya mencakup lima arti yang saling terkait, dimana strategi adalah suatu:³⁸

- a. Perencanaan untuk semakin memperjelas arah yang ditempuh organisasi secara rasional dalam mewujudkan tujuan-tujuan jangka panjang.

³⁶ F A Lubis, *Strategi Pengembangan Agribisnis Cabai Merah*, 1 (Medan: Umsu Press, 2021), 36.

³⁷ Ibid.,37.

³⁸ Ibid., 37-38.

- b. Acuan yang berkenaan dengan penilaian konsistensi ataupun inkonsistensi perilaku serta tindakan yang dilakukan oleh organisasi.
- c. Sudut yang diposisikan oleh organisasi saat memunculkan aktifitasnya.
- d. Suatu perspektif yang menyangkut visi yang terintegrasi antara organisasi dengan lingkungannya yang menjadi batas bagi aktifitasnya.
- e. Rincian langkah taktis organisasi yang berisi informasi untuk mengelabui para pesaing.

Dari beberapa pengertian strategi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa strategi merupakan alat yang digunakan oleh perusahaan maupun perorangan yang merupakan suatu perencanaan berskala besar dengan orientasi masa depan yang berhubungan dengan bagaimana suatu perusahaan memposisikan dirinya guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Strategi mendukung sesuatu yang unik dan berbeda dari pesaing.

2. Pengertian Bisnis

Secara terminologi bisnis adalah suatu aktivitas usaha. Dalam arti luas, bisnis adalah sebuah istilah yang umum untuk menggambarkan seluruh kegiatan pribadi dan organisasi yang memproduksi barang atau jasa dalam hidup sehari-hari. Secara

etimologi, bisnis berarti keadaan dimana seseorang atau sekelompok orang sibuk melakukan pekerjaan yang menghasilkan keuntungan.³⁹

Secara teori ekonomi, bisnis adalah suatu organisasi yang menjual barang atau jasa kepada konsumen atau bisnis lainnya untuk mendapatkan keuntungan. Secara historis kata bisnis dari bahasa Inggris yaitu *business*, dari kata dasar *busy* yang berarti “sibuk” dalam konteks individu, komunitas ataupun masyarakat. Dalam artian, sibuk mengerjakan aktivitas dan pekerjaan yang mendatangkan keuntungan.⁴⁰

Dalam sistem ekonomi, bisnis mencakup semua kegiatan dan aktivitas yang berusaha untuk mendapatkan keuntungan dengan menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan. Beberapa bisnis menghasilkan komoditas berwujud, sementara yang lain menyediakan layanan. Sebagian pendapat mengatakan jika bisnis itu adalah kegiatan yang dilakukan oleh orang atau organisasi yang melibatkan produksi barang dan jasa, serta penjualan, pembelian, atau pertukaran merekan dengan tujuan memperoleh keuntungan.⁴¹ Sumber daya ekonomi yang dikelola secara efektif dan efisien dengan berbagai aktivitas bisnis bertujuan, yaitu:

³⁹ R Nathaniel, *Pengantar Bisnis* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2020), 8.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ A H Roslan Et Al., *Pengantar Bisnis* (Tangerang: Media Sains Indonesia, 2021), 1.

- a. Menciptakan dan pengadaan barang atau jasa yang dibutuhkan oleh manusia, baik individu, komunitas maupun masyarakat.
- b. Mendapatkan pendapatan yang diinginkan lebih besar daripada biaya atau ongkos yang telah dikeluarkan oleh pengelola bisnis.
- c. Menciptakan nilai tambah bagi pengelola bisnis dan masyarakat.
- d. Menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat.

Meningkatkan kesejahteraan bagi seluruh pihak-pihak yang terlibat (pemilik, pekerja, dan lain-lain).⁴²

Dari beberapa pengertian di atas menurut analisis peneliti, strategi bisnis dapat diartikan sebagai suatu alat atau rencana untuk mewujudkan tujuan perorangan maupun kelompok yang dapat dilihat dari visi dan misi yang dimiliki, sehingga melalui strategi tersebut dapat menghasilkan keuntungan.

B. Arti Penting Strategi

Penerapan strategi adalah penugasan atau penugasan kembali kepada para pemimpin perusahaan, baik tingkat *corporate* maupun tingkat unit bisnis, untuk mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi bersama-sama para karyawan, implementasi strategi juga melibatkan penembangan kebijaksanaan fungsional, struktur organisasi, iklim yang mendukung strategi dan membantu tercapainya tujuan-tujuan organisasi. Penerapan

⁴² Yanto Tjia, "Peranan Brainware Dalam Sistem Informasi Manajemen Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Sistem Informasi," *Sistem Informasi* 1, No. September (2018): 60–69.

berlangsung dalam suatu aliran kebiasaan. Pertama, strategi dipilih oleh manajemen puncak pada tingkat *corporate* atau kantor pusat dan manajer tingkat *corporate* tersebut mengkomunikasikan strategi yang dipilih kepada para manajer tingkat unit bisnis. Selanjutnya, manajer unit bisnis memilih strategi khusus untuk unit bisnisnya dan mengimplementasikan pada divisi, departemen, dan bagian-bagian yang berada di bawahnya.⁴³

Untuk perusahaan yang didesentralisasi, proses penerapan strategi adalah serupa dengan perusahaan yang mempunyai unit-unit bisnis. Pada perusahaan yang mempunyai bisnis tunggal, manajemen puncak langsung mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi pada divisi, departemen, atau bagian di bawahnya. Proses implementasi memerlukan komunikasi yang efektif dan negosiasi-negosiasi di antara semua penyusun strategi atau manajemen puncak yang berhubungan.⁴⁴

Banyak sekali arti penting dan manfaat penerapan strategi pada perusahaan dalam berbisnis agar dapat membangun keunggulan bersaing, antara lain:

- a. Strategi merupakan cara untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan pada kondisi perusahaan yang berubah dengan cepat.
- b. Strategi dapat memberikan tujuan arah perusahaan di masa depan dengan jelas kepada semua karyawan. Dengan tujuan

⁴³ Asep Suherman, *Manajemen Strategi* (Sumatera Barat: Pt Insan Cendekia Mandiri, 2022), 38.

⁴⁴ *Ibid.*,39.

dan arah masa depan yang jelas, bermanfaat pada semua karyawan untuk:

- 1) Mengetahui apa yang diharapkan karyawan dan kemana arah tujuan perusahaan
 - 2) Dapat mengurangi konflik yang timbul karena strategi yang efektif mengarahkan pada karyawan untuk mengikutinya
 - 3) Memberikan semangat atau dorongan pada karyawan dan manajemen dalam mencapai tujuan
 - 4) Menjamin adanya dasar pengendalian manajemen dan evaluasi
 - 5) Menjamin para eksekutif puncak mempunyai kesatuan dan opini atas masalah strategi dan tindakan-tindakan
- c. Pada saat ini, strategi banyak dipraktekkan di dalam industri karena membuat tugas para eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan kurang berisiko
- d. Strategi adalah kaca mata yang bermanfaat untuk memonitor apa yang dikerjakan dan terjadi di dalam perusahaan, dapat memberikan sumbangan terhadap kesuksesan perusahaan atau malah mengarah pada kegagalan
- e. Memberikan informasi kepada manajemen puncak di dalam merumuskan tujuan akhir dari perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungannya

- f. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi dapat membentuk praktek-praktek manajer.

Perusahaan yang menyusun strategi umumnya lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menyusun strategi.⁴⁵

C. Menciptakan Keunggulan Bersaing

Pada dasarnya setiap perusahaan memiliki strategi masing-masing dalam menjalankan bisnisnya. Dalam mengkaji strategi suatu perusahaan, perlu dipahami bahwa bentuk strategi akan berbeda-beda antara perusahaan satu dengan yang lainnya. Namun ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui umum dan dapat ditetapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus.⁴⁶ Strategi-strategi ini dikelompokkan dalam strategi generik. Strategi generik adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis.⁴⁷ Porter 1998 menjelaskan bahwa inti dari kegagalan dan keberhasilan suatu usaha adalah bersaing melalui strategi, berdasarkan hasil kajian empiris dikemukakan tiga jenis strategi generik yang dapat digunakan untuk

⁴⁵ Ibid.,43-44.

⁴⁶ Aprizal, *Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing* (Makassar: Celebes Media Perkasa, 2018), 58.

⁴⁷ H Umar, *Strategic Management In Action* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001),32.

mencapai keunggulan bersaing, yakni: *cost leadership*, *differentiation* dan *focus*.⁴⁸

Konsep keunggulan bersaing dalam bisnis yang dijelaskan oleh Porter 1985 dalam Schuller dan Susan E Jackson 2006 menyatakan 3 (tiga) strategi kompetitif yang dapat digunakan perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing, yaitu:⁴⁹

a. Strategi Inovasi (*Innovation Strategy*)

Strategi ini bertujuan untuk mengembangkan produk dan layanan yang membedakan mereka dari pesaing mereka. Dengan kata lain, yang pertama adalah meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia dan menjadikannya inovatif. Profil karyawan yang dibutuhkan mencakup kreativitas tingkat tinggi, orientasi jangka panjang, perilaku kolaboratif dan interaktif, fokus pada kualitas dan kuantitas, keseimbangan antara proses dan hasil, kemauan untuk mengambil resiko, dan toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas dan ketidakpastian.

b. Strategi Peningkatan Kualitas (*Quality Enhancement Strategy*)

Strategi ini berfokus pada peningkatan kualitas produk dan layanan. Dalam strategi ini, perusahaan merangkul *employee engagement* untuk membuat proses produksi lebih fleksibel dan mendorong *employee engagement*. Profil karyawan yang diperlukan untuk proses perbaikan yang berkesinambungan dan

⁴⁸ K Harahap Et Al., *Desain Konsep Dan Prototipe Aplikasi Strategi Diferensiasi Strategi Keunggulan Bersaing Pada Bisnis Restoran* (Tangerang: Media Sains Indonesia, 2022), 4.

⁴⁹ N Mayasari Et Al., *Perilaku Organisasi* (Bekasi: Tohar Media, 2022), 42-43.

kualitatif mencakup perilaku yang relatif berulang dan dapat diprediksi, fokus jangka panjang, kolaborasi dan saling ketergantungan, perhatian yang cermat terhadap kualitas dan kuantitas, risiko, aktivitas dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

c. Strategi Penurunan Biaya (*Cost Reduction Strategy*)

Fokus utama dari strategi ini adalah untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, yaitu biaya produksi per orang. Ini mungkin berarti mengurangi jumlah karyawan dan/atau mengurangi tingkat gaji. Perusahaan berusaha untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan menjadi perusahaan dengan struktur biaya terendah. Penghematan biaya juga dapat diwujudkan melalui penggunaan pekerja paruh waktu, subkontrak, penyederhanaan prosedur kerja dan pengukurab, otomatisasi, perubahan aturan kerja, dan fleksibilitas dalam penugasan kerja. Strategi ini diterapkan melalui pengendalian biaya yang ketat, berusaha untuk meminimalkan overhead dan mencapai skala ekonomi.

Dari pemaparan di atas dapat peneliti analisis bahwa untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam bisnis, suatu perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaingnya dengan menerapkan tiga konsep strategi dari Porter yaitu strategi inovasi, strategi peningkatan kualitas dan strategi penurunan biaya. Strategi inovasi dapat diterapkan

pada produk, layanan dan Sumber Daya Manusia. Strategi peningkatan kualitas dapat dilakukan terhadap produk, layanan, dan kerja sama dengan perusahaan lain. Dan strategi penurunan biaya dapat dilakukan dengan pengurangan jumlah karyawan atau pengurangan tingkat gaji karyawan, selain itu juga bisa dilakukan dengan cara perekrutan pekerja paruh waktu, dengan begitu dapat menekan biaya operasional perusahaan agar lebih sedikit pengeluaran namun memberikan penghasilan yang lebih banyak.

D. Dampak Penerapan Strategi Bisnis Terhadap Keunggulan Bersaing

Wheenlen dan Hunger menyatakan bahwa strategi bisnis difokuskan pada upaya untuk meningkatkan posisi persaingan suatu produk atau layanan yang dibuat oleh suatu unit bisnis atau perusahaan dalam industri tertentu atau segmen pasar tertentu dimana perusahaan atau unit bisnis bersaing. Strategi bisnis sangatlah penting karena pengaruh unit bisnis memiliki dampak ganda terhadap kinerja perusahaan keseluruhan jika dibandingkan pengaruh dari industri atau perusahaan.⁵⁰

Day dan Wensley menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pendapat tersebut didukung

⁵⁰ Jimmy Lizardo dan Asnan Furinto, *Strategi Co-Digination Menghadapi Kompetisi Digital Membangun Daya Saing Perusahaan di Industri M,edia Luar Ruang*, (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2020), 22.

oleh Ferdinand yang menyatakan bahwa pada pasar yang bersaing, kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja, terutama kinerja keuangan, sangat bergantung pada derajat keunggulan kompetitifnya. Untuk melanggengkan keberadaannya, keunggulan bersaing perusahaan tersebut juga harus berkelanjutan, karena pada dasarnya perusahaan ingin melanggengkan keberadaannya. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan akhirnya, yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan tinggi. Artinya, keunggulan bersaing berkelanjutan bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir perusahaan, yaitu meningkatkan kinerja perusahaan.⁵¹

Berdasarkan teori menurut para ahli yang telah dipaparkan di atas, maka dapat penulis analisis bahwa penerapan strategi bisnis dapat memberikan dampak ganda terhadap proses membangun keunggulan bersaing pada suatu perusahaan. Keunggulan bersaing juga tidak hanya sekedar dimiliki suatu perusahaan begitu saja, namun keunggulan bersaing juga harus bisa dilaksanakan secara berkelanjutan guna menghasilkan keuntungan yang tinggi untuk perusahaan. Keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat digunakan sebagai senjata suatu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Oleh karena itu penerapan strategi bisnis terhadap keunggulan bersaing

⁵¹ Yun Iswanto, Dkk. *Kewirausahaan dalam Multi Perspektif*, (Banten : Universitas Terbuka, 2017), 48.

seharusnya dapat berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan utamanya kinerja keuangan.



BAB III

DATA STRATEGI BANK MUAMALAT KANTOR CABANG UTAMA KEDIRI DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING DI ERA DIGITAL BANKING

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Bank Muamalat

Bank Muamalat merupakan bank umum pertama di Indonesia yang menerapkan prinsip syariah dalam kegiatan operasionalnya. PT Bank Muamalat Tbk. Kantor Cabang Utama Kediri (KCU Kediri) didirikan pada tanggal 15 Maret 2004 berlokasi di Jl. Sultan Hasanudin No. 26 Kota Kediri. Letak geografis Bank Muamalat di Kediri bisa dikatakan strategis, karena letaknya mudah dijangkau dan merupakan jalur utama transportasi umum maupun pribadi. Seluruh staff yang ada di Bank Muamalat Kantor Cabang Utama Kediri memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan *Standard Operating Procedure* (SOP).⁵²

Sedangkan Pendirian Bank Muamalat Indonesia bermula saat lokaraya Majelis Ulama Indonesia (MUI) di Bandung yang kemudian didukung dan diprakarsai oleh beberapa pejabat penting pemerintah, para pengusaha yang berpengalaman dalam bidang perbankan, dan juga Presiden Soeharto. Kemudian kelompok yang terbentuk tersebut melakukan penyusunan nama bank syariah yang akan didirikan dan

⁵² Website Resmi Bank Muamalat www.bankmuamalat.co.id (Diakses Pada 25 Maret 2023 Jam 11.40)

melakukan lobi melalui Prof. Dr. B.J. Habibie. Nama yang diusulkan adalah Bank Syariah Islam, namun karena memiliki pertimbangan mengenai perdebatan pemakaian nama Syariah Islam pada Piagam Jakarta di masa lalu sehingga nama tersebut tidak dipilih. Selanjutnya nama yang diusulkan adalah Bank Muamalat Islam Indonesia, dengan menggunakan nama tersebut Presiden Soeharto akhirnya menyetujui dengan menghilangkan kata Islam, lalu dipakailah nama Bank Muamalat Indonesia.⁵³

Setelah mendapatkan persetujuan maka secara resmi PT Bank Muamalat Indonesia resmi dibuka pada tanggal 14 November 1991 dan mulai beroperasi pada tanggal 27 Oktober 1994. Bank Muamalat mendapatkan izin sebagai Bank Devisa dan terdaftar sebagai perusahaan publik yang tidak listing di Bursa Efek Indonesia (BEI). Sebagai Bank Pertama Murni Syariah, PT Bank Muamalat berkomitmen untuk menghadirkan layanan perbankan yang tidak hanya *comply* terhadap syariah, namun juga kompetitif dan aksesibel bagi masyarakat hingga pelosok nusantara. Komitmen tersebut diapresiasi oleh pemerintah, media massa, lembaga nasional dan internasional serta masyarakat luas melalui lebih dari 70 award bergengsi yang diterima oleh Bank Muamalat Indonesia. Kemudian pada tahun 2004

⁵³ Website Resmi Bank Muamalat www.bankmuamalat.co.id (Diakses Pada 25 Maret 2023 Jam 11.40)

didirikanlah Bank Muamalat KCU Kediri tepatnya pada tanggal 15 Maret.⁵⁴

Secara mendetailnya PT Bank Muamalat Indonesia, perseroan ini didirikan berdasarkan Akta Pendirian No. 1 tanggal 1 November 1991 Masehi atau 24 Rabiul Akhir 1412 Hijriah, dibuat dihadapan Yudo Paripurno, SH, Notaris, di Jakarta. Akta pendirian tersebut telah memperoleh pengesahan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-2413.HT.01.01 tahun 1992 tanggal 21 Maret 1992 dan telah didaftarkan pada kantor Pengadilan Negeri Jakarta Pusat pada tanggal 30 Maret 1992 di bawah No. 970/1992 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 34 tanggal 28 April 1992 tambahan No. 1919A. Anggaran Dasar Bank telah beberapa kali mengalami perubahan sebagaimana terakhir perubahan Anggaran Dasar yang dirumuskan pada Akta No. 18 tanggal 28 Januari 2022 dibuat di hadapan Notaris Ashoya Ratam, S.H. M.Kn, dan pemberitahuan atas perubahan anggaran dasarnya telah diterima dan dicatat oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sesuai suratnya tertanggal 31 Januari 2022 No. AHU-AH.01.03-0070769 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 10 tanggal 3 Februari 2022 Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No. 004853.⁵⁵

⁵⁴ Website Resmi Bank Muamalat www.bankmuamalat.co.id (Diakses Pada 25 Maret 2023 Jam 11.40)

⁵⁵ Website Resmi Bank Muamalat www.bankmuamalat.co.id (Diakses Pada 25 Maret 2023 Jam 11.40)

BMI didirikan atas gagasan dari Majelis Ulama Indonesia (MUI), Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) dan pengusaha muslim yang kemudian mendapat dukungan dari Pemerintah Republik Indonesia. Perseroan telah memperoleh izin untuk beroperasi sebagai bank umum berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 430/KMK.013/1992 tentang Pemberian Izin Usaha Perseroan di Jakarta tanggal 24 April 1992, sebagaimana diubah dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan No. 131/KMK.017/1995 tentang Perubahan Keputusan Menteri Keuangan No. 430/KMK.013/1992 tentang Pemberian Izin Usaha Perseroan tanggal 30 Maret 1995 yang dalam keputusannya memberikan izin kepada Perseroan untuk dapat melakukan usaha sebagai bank umum berdasarkan prinsip syariah.⁵⁶

Bank Muamalat merupakan perusahaan publik yang sahamnya tidak tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) dan secara resmi beroperasi sebagai Bank Devisa sejak tanggal 27 Oktober 1994 berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 27/76/KEP/DIR tentang Penunjukan PT Bank Muamalat Indonesia Menjadi Bank Devisa tanggal 27 Oktober 1994. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan No. S-79/MK.03/1995 tanggal 6 Februari 1995, Perseroan secara resmi ditunjuk sebagai Bank Devisa Persepsi Kas Negara.⁵⁷

⁵⁶ Website Resmi Bank Muamalat www.bankmuamalat.co.id (Diakses Pada 25 Maret 2023 Jam 11.40)

⁵⁷ Website Resmi Bank Muamalat www.bankmuamalat.co.id (Diakses Pada 25 Maret 2023 Jam 11.40)

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan No. S-9383/MK.5/2006 tanggal 28 Desember 2006, Perseroan memperoleh status Bank Persepsi yang mengizinkan Perseroan untuk menerima setoran-setoran pajak. Kemudian pada tanggal 25 Juli 2013, Perseroan telah menjadi peserta program penjaminan Lembaga Penjamin Simpanan sebagaimana tercantum dalam Surat Lembaga Penjamin Simpanan No. S.617/DPMR/VII/2013 perihal Kepesertaan Lembaga Penjamin Simpanan. Perseroan lalu ditetapkan sebagai Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji berdasarkan Surat Keputusan Badan Pengelola Keuangan Haji No. 4/BPKH.00/2018 tanggal 28 Februari 2018.

BMI terus berinovasi dengan mengeluarkan produk-produk keuangan syariah seperti Sukuk Subordinasi Mudharabah, Asuransi Syariah (Asuransi Takaful), Dana Pensiun Lembaga Keuangan Muamalat (DPLK Muamalat) dan multifinance syariah (Al-Ijarah Indonesia Finance) yang seluruhnya menjadi terobosan baru di Indonesia. Selain itu, produk Shar-e yang diluncurkan pada 2004 merupakan tabungan instan pertama di Indonesia. Produk Shar-e Gold Debit Visa yang diluncurkan pada 2011 berhasil memperoleh penghargaan dari Museum Rekor Indonesia (MURI) sebagai Kartu Debit Syariah dengan teknologi chip pertama di Indonesia serta layanan e-channel seperti internet banking, mobile banking, ATM, dan cash management. Seluruh produk-produk itu menjadi pionir produk syariah

di Indonesia dan menjadi tonggak sejarah penting di industri perbankan syariah.⁵⁸

Seiring kapasitas Bank yang semakin besar dan diakui, BMI kian melebarkan sayap dengan terus menambah jaringan kantor cabangnya tidak hanya di seluruh Indonesia, akan tetapi juga di luar negeri. Pada 2009, Bank mendapatkan 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 telah memiliki 239 kantor layanan termasuk 1 (satu) kantor cabang di Malaysia. Operasional Bank juga didukung oleh jaringan layanan yang luas berupa 568 unit ATM Muamalat, 120.000 jaringan ATM Bersama dan ATM Prima, 51 unit Mobil Kas Keliling. BMI melakukan rebranding pada logo Bank untuk semakin meningkatkan awareness terhadap image sebagai Bank Syariah Islami, Modern dan Profesional. Bank pun terus merealisasikan berbagai pencapaian serta prestasi yang diakui, baik secara nasional maupun internasional. Kini, dalam memberikan layanan terbaiknya, BMI beroperasi bersama beberapa entitas asosiasi dan afiliasinya yaitu Al-Ijarah Indonesia Finance (ALIF) yang memberikan layanan pembiayaan syariah, (DPLK Muamalat) yang memberikan layanan dana pensiun melalui Dana Pensiun Lembaga Keuangan, Muamalat Institute yaitu lembaga yang mengembangkan, mensosialisasikan dan memberikan pendidikan

⁵⁸ Website Resmi Bank Muamalat www.bankmuamalat.co.id (Diakses Pada 25 Maret 2023 Jam 11.40)

mengenai sistem ekonomi syariah kepada masyarakat, dan Baitulmaal Muamalat yang memberikan layanan untuk menyalurkan dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS).⁵⁹

Informasi Perubahan Nama Sesuai dengan akta pendirian yakni Akta No. 1 tanggal 1 November 1991 Masehi atau 24 Rabiul Akhir 1412 H, dibuat di hadapan Yudo Paripurno, S.H., Notaris, di Jakarta, BMI didirikan dengan nama PT Bank Muamalat Indonesia. Kemudian, merujuk pada merujuk Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 32/34/KEP/DIR tanggal 12 Mei 1999 tentang Bank Umum berdasarkan Prinsip Syariah yang menentukan kewajiban mencantumkan kata “Syariah” setelah kata “Bank” dan disahkan pada Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tanggal 22 Juni 2000, Bank berganti nama menjadi PT Bank Syariah Muamalat Indonesia Tbk. Setelahnya, pada 23 April 2008 berdasarkan hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa, Bank kembali mengganti namanya, menggunakan nama sebelumnya yakni PT Bank Muamalat Indonesia Tbk. Hal ini dilakukan sesuai dengan UU No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah Pasal 5 ayat 4 di mana pencantuman kata “Syariah” setelah kata “Bank” hanya berlaku bagi bank yang mendapatkan izin usaha setelah berlakunya UU Perbankan Syariah No. 21 tahun 2008.⁶⁰

⁵⁹ Website Resmi Bank Muamalat www.bankmuamalat.co.id (Diakses Pada 25 Maret 2023 Jam 11.40)

⁶⁰ Website Resmi Bank Muamalat www.bankmuamalat.co.id (Diakses Pada 25 Maret 2023 Jam 11.40)

2. Letak Geografis Bank Muamalat KCU Kediri

Peneliti melaksanakan penelitian di Bank Muamalat KCU Kediri yang beralamatkan di Jl. Sultan Hasanuddin No. 26 Dandangan, Kota Kediri, Jawa Timur, 64122 Indonesia. Bank Muamalat KCU Kediri ini merupakan kantor cabang utama yang ada di Kota Kediri, dan memiliki kantor cabang pembantu (CaPem) yang berada di Madiun, Ponorogo, Nganjuk, Blitar, dan Tulungagung.

3. Visi dan Misi Bank Muamalat KCU Kediri

a. Visi Bank Muamalat

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

b. Misi Bank Muamalat

Membangun lembaga keuangan syariah yang unggul dan berkesinambungan dengan penekanan pada semangat kewirausahaan berdasarkan prinsip kehati-hatian, keunggulan sumber daya manusia yang islami dan professional serta orientasi investasi yang inovatif, untuk memaksimalkan nilai kepada seluruh pemangku kepentingan.⁶¹

Bank Muamalat Indonesia merumuskan strategi dasar untuk mencapai visi dan misi tersebut antara lain:

⁶¹ Website Resmi Bank Muamalat www.bankmuamalat.co.id (Diakses Pada 25 Maret 2023 Jam 11.40)

- a. Meningkatkan pendapatan melalui ekspansi secara selektif dan pruden dengan penekanan pada usaha kecil melalui pemanfaatan jaringan lembaga keuangan syariah.
- b. Meningkatkan kualitas profesionalisme Sumber Daya Insani
- c. Meningkatkan mutu pelayanan dan pengembangan produk-produk andalan
- d. Meningkatkan intensitas pengawasan dan meningkatkan budaya patuh pada peraturan.
- e. Mengembangkan teknologi pelayanan dan teknologi informasi

4. Ruang Lingkup Bidang Usaha

PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk merupakan perusahaan yang bergerak dibidang perbankan sama halnya dengan bank yang lain. Bank Muamalat memiliki fungsi yaitu menyalurkan dana kepada masyarakat, menghimpun dana dari masyarakat, dan layanan jasa. Ketiga fungsi ini terimplementasi di dalam produk-produk Bank Muamalat Indonesia.

5. Produk dan Layanan Bank Muamalat

a. Tabungan

Tabungan merupakan simpanan uang di bank yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat tertentu. Tabungan pada Bank Muamalat antara lain:⁶²

1) Tabunganku

⁶² Website Resmi Bank Muamalat www.bankmuamalat.co.id (Diakses Pada 25 Maret 2023 Jam 11.40)

Merupakan tabungan dalam mata uang rupiah (IDR) dengan persyaratan mudah untuk mendorong budaya menabung sejak dini.

2) Tabungan iB Hijrah

Merupakan tabungan nyaman untuk digunakan kebutuhan transaksi dan berbelanja dengan kartu Shar-E Debit yang berlogo Visa plus dengan manfaat berbagai macam program subsidi belanja di merchant lokal dan luar negeri.

3) Tabungan iB Hijrah Valas

Merupakan tabungan syariah yang dapat digunakan untuk mendukung kebutuhan transaksi dalam denominasi valuta asing United States Dollar (USD) dan/atau Singapore Dollar (SGD).

4) Tabungan iB Hijrah Rencana

Merupakan tabungan dalam mata uang rupiah (IDR) dengan setoran rutin setiap bulan yang tidak dapat diambil sewaktu-waktu. Tabungan ini membantu nasabah untuk mencapai tujuan/perencanaan tertentu dan dilengkapi dengan benefit asuransi jiwa.⁶³

5) Tabungan iB Hijrah Prima

Merupakan tabungan syariah yang dapat digunakan untuk mendukung kebutuhan transaksi finansial dengan bagi hasil yang kompetitif.

⁶³ Website Resmi Bank Muamalat www.bankmuamalat.co.id (Diakses Pada 25 Maret 2023 Jam 11.40)

6) Tabungan iB Hijrah Haji

Merupakan tabungan nyaman untuk digunakan kebutuhan transaksi dan berbelanja dengan kartu Shar-E Debit yang berlogo Visa plus dengan manfaat berbagai macam program subsidi belanja di merchant lokal dan luar negeri.

7) Tabungan iB Hijrah Payroll

Merupakan tabungan yang diperuntukkan bagi nasabah perorangan yang merupakan karyawan dari suatu perusahaan/institusi tertentu dimana pendistribusian gaji (payroll) yang diterima, dilakukan melalui Bank Muamalat Indonesia.

8) Tabungan iB Simpel

Merupakan tabungan dalam mata uang rupiah (IDR) untuk siswa/pelajar dengan persyaratan mudah dan sederhana serta fitur yang menarik untuk mendorong budaya menabung sejak dini.

b. Muamalat Prioritas

Muamalat prioritas adalah layanan premium yang menggunakan konsep syariah yang disediakan untuk segmen menengah atas.

c. Giro

Merupakan simpanan nasabah perseorangan ataupun badan usaha dalam rupiah ataupun mata uang asing yang penarikannya

dapat dilakukan kapan saja, selama jam kerja, dengan menggunakan warkat, cek, dan bilyet giro.⁶⁴

d. Deposito

Merupakan simpanan berjangka syariah dari Bank Muamlat yang keuntungannya berupa bagi hasil atau nisbah dengan tenor 1, 3, 6 hingga 12 bulan.

e. Kartu Shar-E Debit

Adalah kartu ATM/Debit yang dapat digunakan untuk bertransaksi di dalam maupun luar negeri sesuai dengan jenisnya. Dalam Bank Muamlat terdapat kartu Shar-E Debit Regular GPN untuk transaksi di dalam negeri, kartu Shar-E Debit Classic untuk bertransaksi di dalam dan luar negeri, kartu Shar-E Debit 1HRAM untuk bertransaksi di dalam dan luar negeri dengan program khusus untuk transaksi di Arab Saudi.

f. Pembiayaan

1) Multiguna iB Hijrah

Hijrah multiguna adalah fasilitas pembiayaan untuk memenuhi kebutuhan konsumtif masyarakat dengan pegajuan pembiayaan sesuai dengan prinsip syariah dan angsuran yang fleksibel. Akad pembiayaan menggunakan murahabah dan ijarah multijasa.⁶⁵

⁶⁴ Website Resmi Bank Muamlat www.bankmuamalat.co.id (Diakses Pada 25 Maret 2023 Jam 11.40)

⁶⁵ Website Resmi Bank Muamlat www.bankmuamalat.co.id (Diakses Pada 25 Maret 2023 Jam 11.40)

2) KPR iB Hijrah

Merupakan pembiayaan kepemilikan rumah yang memudahkan mewujudkan rumah impian yang insyaAllah lebih berkah, mudah, nyaman dan sesuai syariah.

g. Bancassurance

1) Takaful Keluarga Hijrah Cendekia

Asuransi Hijrah Cendekia merupakan produk asuransi yang menyediakan pola penarikan dana yang disesuaikan dengan kebutuhan biaya pendidikan anak (penerima hibah) serta memberikan manfaat berupa pembayaran santunan asuransi kepada ahli waris apabila orang tua mengalami musibah meninggal dunia atau cacat tetap total dalam masa asuransi. Produk ini berbeda dengan produk tabungan pendidikan. Produk ini merupakan produk asuransi pendidikan yang memiliki keunggulan dibandingkan tabungan pendidikan biasa, yaitu jika terjadi risiko kepada orang tua, maka dana pendidikan anak tetap terjamin.

2) Sunlife Asuransi Salam Hijrah

Asuransi Salam Hijrah Investasi (ASHI) merupakan produk asuransi yang menggabungkan antara proteksi jiwa dengan investasi. Proteksi jiwa memberikan perlindungan jika terjadi risiko tutup usia melalui pemberian santunan asuransi kepada keluarga atau ahli waris. Sedangkan porsi

investasi pada produk ini dapat digunakan sebagai instrumen perencanaan keuangan seperti pendidikan anak, renovasi rumah, persiapan pensiun dan lain sebagainya.⁶⁶

h. Smart Account Opening

Smart Account Opening (SAO) MDIN merupakan fitur layanan pembukaan rekening online yang dapat dilakukan secara mandiri melalui layanan Muamalat DIN. Proses pemilihan produk tabungan, pengisian kelengkapan pembukaan rekening, verifikasi data diri dilakukan secara online. Setelah melakukan pembukaan rekening melalui online, nasabah hanya perlu untuk melakukan aktivasi ke kantor cabang terdekat untuk melakukan aktivasi rekening dalam jangka 60 hari kalender.

i. Investasi Sukuk

Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) adalah surat berharga negara yang diterbitkan berdasarkan prinsip syariah, sebagai bukti atas bagian penyertaan terhadap aset SBSN baik dalam mata uang rupiah maupun valuta asing (UU No. 19 Tahun 2008). Bank Muamalat Indonesia menawarkan solusi melalui investasi pada rangkaian produk SBSN. Jangka waktu SBSN tergantung pada masing-masing seri yang diterbitkan oleh Pemerintah Republik Indonesia.

⁶⁶ Website Resmi Bank Muamalat www.bankmuamalat.co.id (Diakses Pada 25 Maret 2023 Jam 11.40)

Dan untuk layanan yang disediakan Bank Muamalat yaitu Salam Muamalat/layanan *phone banking* 24 jam, Kartu Shar-E Debit Prioritas, Aplikasi Muamalat DIN, *Internet banking*, QRIS, dan fasilitas *priority center* bagi nasabah prioritas.⁶⁷

6. Produk Unggulan Bank Muamalat

a. Tabungan iB Hijrah Haji

Tabungan iB Hijrah Haji merupakan tabungan nyaman untuk digunakan kebutuhan transaksi dan berbelanja dengan kartu Shar-E Debit yang berlogo Visa plus dengan manfaat berbagai macam program subsidi belanja di merchant lokal dan luar negeri.

Benefit yang bisa diperoleh dari tabungan iB Hijrah Haji antara lain:⁶⁸

- 1) Online dengan SISKOHAT (Sistem Komputerisasi Haji Terpadu) Kementerian Agama.
- 2) Tahun keberangkatan dan besarnya setoran dapat disesuaikan serta bebas biaya fasilitas autodebet.
- 3) Ketenangan batin karena dana dikelola secara syariah.
- 4) Setoran mudah, dapat melalui counter teller, e-Banking dan transfer terjadwal (baik harian maupun bulanan).
- 5) Umrah gratis melalui program Rezeki Haji Berkah, pelengkapan haji eksklusif.

⁶⁷ Website Resmi Bank Muamalat www.bankmuamalat.co.id (Diakses Pada 25 Maret 2023 Jam 11.40)

⁶⁸ Website Resmi Bank Muamalat www.bankmuamalat.co.id (Diakses Pada 25 Maret 2023 Jam 11.40)

Syarat Pembukaan:

- 1) Dewasa : Fotokopi KTP dan NPWP
- 2) Anak-anak: Identitas orang tua dan akte kelahiran atau KK

Persyaratan dokumen untuk pendaftaran porsi haji:

- 1) KTP asli sesuai domisili dan mengikuti ketentuan KTP-el atau bukti identitas lainnya yang sah
 - 2) Kartu Keluarga asli
 - 3) Akte kelahiran asli
 - 4) Buku tabungan
 - 5) Pas foto berwarna ukuran 3x4 sebanyak 5 lembar (untuk bank)
 - 6) Pas foto untuk kantor KEMENAG sesuai identitas
 - 7) Wajib ke kantor KEMENAG sesuai identitas maksimal 5 hari kerja setelah dapat nomor validasi dari bank
- b. Bancassurance

- 1) Takaful Keluarga Hijrah Cendekia

Asuransi Hijrah Cendekia merupakan produk asuransi yang menyediakan pola penarikan dana yang disesuaikan dengan kebutuhan biaya pendidikan anak (penerima hibah) serta memberikan manfaat berupa pembayaran santunan asuransi kepada ahli waris apabila orang tua mengalami musibah meninggal dunia atau cacat tetap total dalam masa asuransi.⁶⁹

⁶⁹ Website Resmi Bank Muamalat www.bankmuamalat.co.id (Diakses Pada 25 Maret 2023 Jam 11.40)

Produk ini berbeda dengan produk tabungan pendidikan. Produk ini merupakan produk asuransi pendidikan yang memiliki keunggulan dibandingkan tabungan pendidikan biasa, yaitu jika terjadi risiko kepada orang tua, maka dana pendidikan anak tetap terjamin. Perbedaan lainnya dengan produk tabungan adalah, dana pendidikan tidak bisa diambil sewaktu-waktu namun hanya bisa diklaim pada waktu tertentu yakni pada awal jenjang pendidikan (awal masuk TK, SD, SMP, dst). Berbeda dengan tabungan yang dananya bisa diambil sewaktu-waktu. Namun ketentuan ini justru memastikan bahwa dana memang betul-betul digunakan sesuai fungsi dan tujuan produknya, yakni untuk biaya pendidikan.

2) Sunlife Asuransi Salam Hijrah

Asuransi Salam Hijrah Investasi (ASHI) merupakan produk asuransi yang menggabungkan antara proteksi jiwa dengan investasi. Proteksi jiwa memberikan perlindungan jika terjadi risiko tutup usia melalui pemberian santunan asuransi kepada keluarga atau ahli waris. Sedangkan porsi investasi pada produk ini dapat digunakan sebagai instrumen perencanaan keuangan seperti pendidikan anak, renovasi rumah, persiapan pensiun dan lain sebagainya.

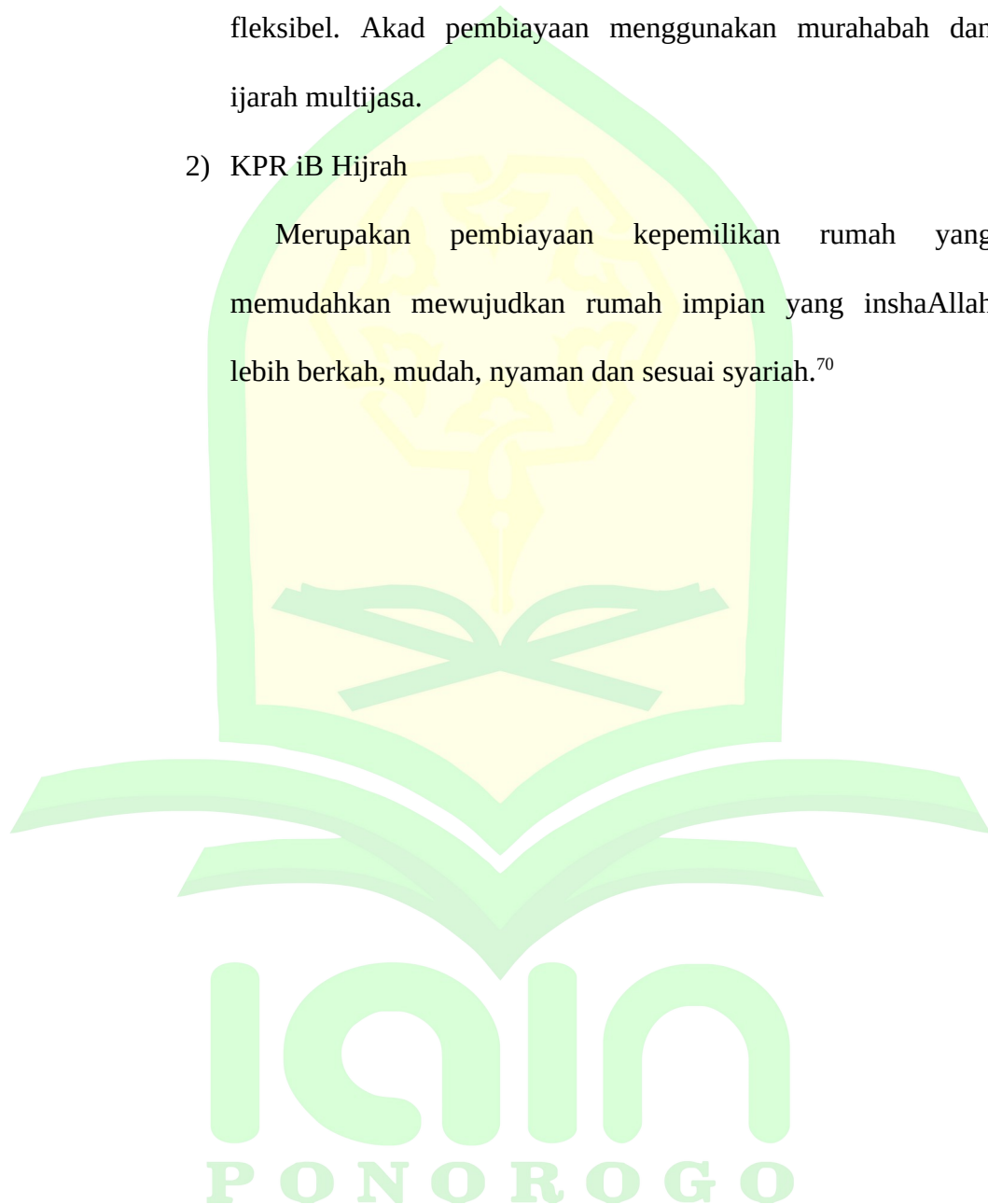
c. Pembiayaan (*Financing*)

1) Multiguna iB Hijrah

Hijrah multiguna adalah fasilitas pembiayaan untuk memenuhi kebutuhan konsumtif masyarakat dengan pegajian pembiayaan sesuai dengan prinsip syariah dan angsuran yang fleksibel. Akad pembiayaan menggunakan murahabah dan ijarah multijasa.

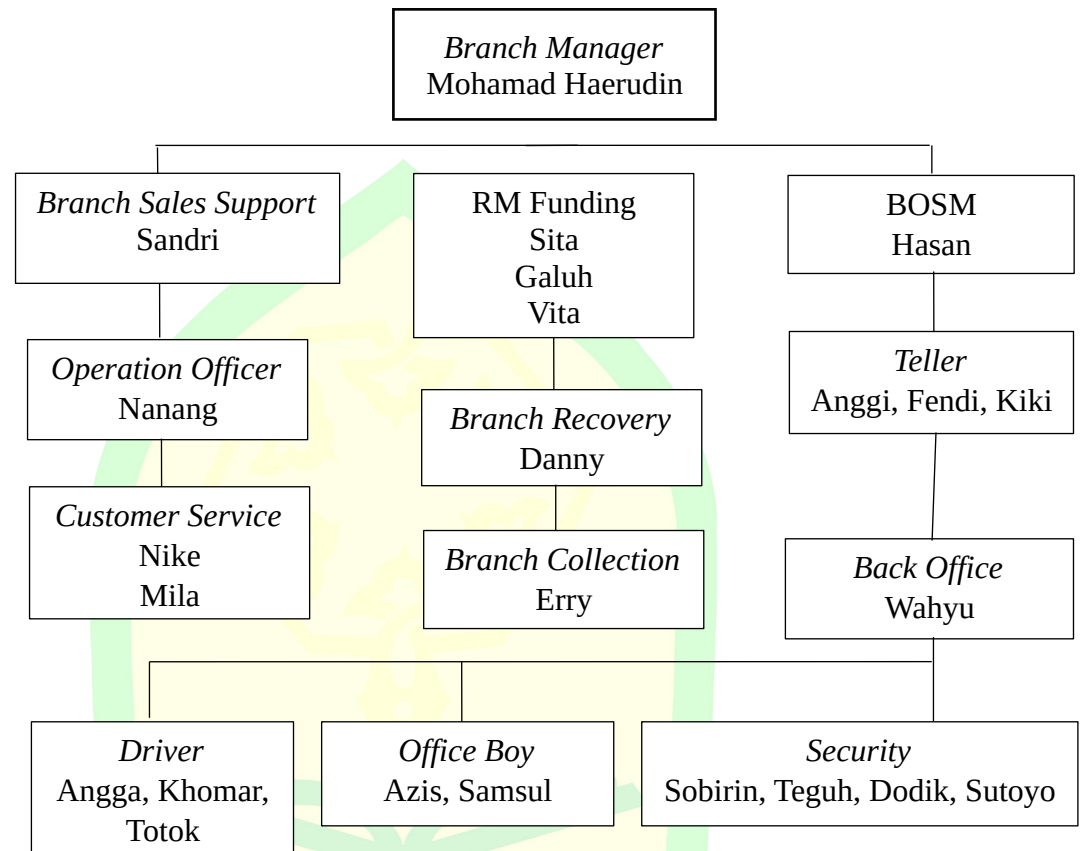
2) KPR iB Hijrah

Merupakan pembiayaan kepemilikan rumah yang memudahkan mewujudkan rumah impian yang inshaAllah lebih berkah, mudah, nyaman dan sesuai syariah.⁷⁰



⁷⁰ Website Resmi Bank Muamalat www.bankmuamalat.co.id (Diakses Pada 25 Maret 2023 Jam 11.40)

7. Struktur Organisasi Bank Muamalat KCU Kediri



Berdasarkan struktur organisasi Bank Muamalat KCU Kediri tersebut masing-masing posisi memiliki tugas dan wewenang masing-masing sesuai prosedur perusahaan. Berikut tugas dan wewenang masing-masing anggota Bank Muamalat KCU Kediri:⁷¹

a. Branch Manager

- 1) Bertanggung jawab atas pelaksanaan operasional cabang, pengawasan, dan pengembangan usaha serta pendayagunaan sarana organisasi untuk mencapai tingkat usaha yang optimal, efektif dan efisien.

⁷¹ Galuh, Wawancara 10 Oktober 2022

2) Mewakili direksi di daerah wilayah kerja kantor cabang untuk tugas-tugas intern maupun ekstern yang berhubungan dengan kegiatan cabang sehingga senantiasa menjaga nama baik perusahaan. Mengembangkan rencana dan strategi bisnis tahunan kantor cabang.⁷²

b. Branch Sales Support

Membantu untuk melancarkan pemasaran produk yang dimiliki bank, sehingga tujuan marketing dapat tercapai dengan sukses sesuai target, serta menjaga hubungan antara perusahaan dengan para prospek.

c. Relationship Manager Funding

Bertugas memonitor kinerja antar divisi dalam bank, memastikan hubungan perusahaan dengan mitra berjalan dengan baik, mengawasi kontrak kerjasama, negosiasi, dan urusan komunikasi dalam perusahaan maupun mitra terkait.

d. Branch Operational Service Manager

Melakukan fungsi support terhadap tugas-tugas branch manager, mengelola kegiatan administrasi pembiayaan, memonitor serta mengkoordinir tugas dan pekerjaan yang dilakukan bawahannya.

e. Teller

Melayani transaksi keuangan nasabah seperti menabung, membayar setoran pembiayaan, pembayaran BPJS, PDAM dan

⁷² Galuh, Wawancara 10 Oktober 2022

lain sebagainya. Selain itu juga menginput seluruh transaksi yang dilakukan kedalam komputer, melayani cek uang tunai dan deposit, serta melakukan identifikasi saat terjadi kesalahan transaksi. Selain itu juga melakukan aktivasi PIN dari kartu ATM terkait dengan rekening yang telah diserahterimakan dengan nasabah, menjaga keamanan alat identitas teller dan lain-lain.⁷³

f. Operation Officer

Mengumpulkan serta menganalisis informasi penerbangan yang relevan, mempersiapkan rencana penerbangan, mempersiapkan laporan serta dokumentasi.

g. Customer Service

Menangani nasabah seperti saat pembukaan rekening baru, pergantian kartu yang hilang/rusak, mencari dana masuk, menawarkan pembiayaan atau produk bank, memeriksa kelengkapan dan kebenaran pengisian formulir, menyerahkan bukti kepemilikan rekening, menerima keluhan nasabah dan lain sebagainya.

h. Branch Recovery

Bertugas melakukan penagihan bersama bagian *branch collection* kepada nasabah yang tidak tertib membayar setoran pembiayaan.

i. Back Office

⁷³ Galuh, Wawancara 10 Oktober 2022

Bertugas mengurus laporan-laporan penjualan, keuangan maupun masalah administrasi dan memberikan pelayanan informasi yang akurat terhadap nasabah yang disampaikan melalui *front office* kepada nasabah

j. Security

Menjaga keamanan dan ketertiban bank, melayani nasabah dengan membukakan pintu saat nasabah masuk dan keluar, membantu mengarahkan nasabah ke bagian yang sesuai dengan keperluan nasabah.

k. Office Boy

Bertugas menjaga kebersihan dan keindahan kantor, membantu menyiapkan kebutuhan kantor, membantu membelikan makanan untuk karyawan, membantu membenahi fasilitas kantor yang rusak.

l. Driver

Bertugas mengantar karyawan bank saat menjalankan tugas di luar kantor, seperti kunjungan ke universitas, kunjungan ke Kemenag dan lain sebagainya.⁷⁴

B. Data

1. Strategi Membangun Keunggulan Bersaing pada Bank Muamalat KCU Kediri

Strategi merupakan cara atau upaya suatu perusahaan dalam mewujudkan tujuannya. Penentuan strategi yang tidak tepat dapat

⁷⁴ Galuh, Wawancara 10 Oktober 2022

memberi dampak yang buruk bahkan fatal terhadap perkembangan bisnis suatu perusahaan.

Menurut informasi dari Bapak Mohamad Haerudin selaku *branch manager* Bank Muamalat KCU Kediri membangun keunggulan bersaing dapat dilakukan melalui inovasi produk, peningkatan kualitas pelayanan pada nasabah, peningkatan promosi, kerja sama, dan peningkatan kualitas sumber daya perusahaan.⁷⁵

“Jadi sebuah perusahaan itu pasti membangun keunggulan bisnisnya ya, bisa dibangun dari salah satunya adalah produk dan layanan, kemudian sebagai penunjang juga diiringi dengan peningkatan promosi, kerja sama, dan peningkatan skill karyawan atau SDM. Jadi kami punya yang namanya rasio PHR (*Product Holding Ratio*) ini adalah alat kami dalam pengukuran seberapa banyak produk yang digunakan oleh setiap nasabah. Tentu Bank Muamalat selalu mengembangkan produk dan layanan yang kami sediakan sehingga tidak tertinggal dan tentunya bisa bersaing secara kompetitif dengan industri keuangan yang lainnya. Aktivitas inovasi produk bisa dilakukan dengan pengembangan dan penciptaan produk baru, pengembangan produk lama atau juga bisa dengan pengembangan model terhadap produk lama. Inovasi yang kami lakukan dan saat ini sedang gencar adalah *Digital Customer on Board* yang terdapat pada layanan *mobile banking*, kami mengambil langkah digitalisasi ini untuk menjawab kebutuhan nasabah di era yang mulai beralih ke kanal digital, melalui layanan ini nasabah dapat mengakses berbagai produk yang kami sediakan. Inovasi produk yang kami lakukan ini tidak akan bisa digunakan untuk membangun bisnis yang unggul kalau tidak diimbangi dengan promosi yang tepat, memberi pelayanan yang memuaskan pada nasabah, kerja sama dengan perusahaan lain sebagai penunjang, dan kualitas SDM yang terus ditingkatkan melalui pelatihan, evaluasi, dan banyak cara lainnya”

Berdasarkan penjelasan dari Bapak Heru keunggulan bersaing suatu perusahaan bisa dibangun melalui produknya dengan cara

⁷⁵ Mohamad Haerudin, *Wawancara* 27 Maret 2023

pengembangan produk, peningkatan promosi, kualitas layanan, kerja sama dengan perusahaan lain, dan peningkatan kualitas karyawan, hal itu dilakukan agar Bank Muamalat KCU Kediri dapat bersaing secara kompetitif dengan pesaing lainnya. Beliau menjelaskan bahwa untuk aktivitas inovasi produk bukan hanya tentang menciptakan produk baru tapi juga bisa dengan pengembangan produk lama atau pengembangan model terhadap produk lama. Dan inovasi yang dilakukan Bank Muamalat dalam rangka menjawab kebutuhan nasabah di era digital adalah dengan aplikasi *mobile banking*.

Bapak Mohamad Haerudin juga menjelaskan terkait pelayanan yang dilakukan oleh Bank Muamalat KCU Kediri:⁷⁶

“Untuk meningkatkan kualitas pelayanan Bank Muamalat melakukan pembaharuan sejalan dengan implementasi *service soul* yang kami beri nama HIJRAH. Dalam kata HIJRAH ini kami menanamkan enam nilai yaitu Hati, Istimewa, Jalan, Keluar, Responsif, Andal dan Hangat. Keenam hal tersebut wajib dituangkan dalam dua belas perilaku yang harus dilakukan oleh *frontliner* kami saat melayani nasabah. Ini kami lakukan supaya nasabah semakin loyal terhadap produk kami, pelayanan yang memuaskan ini akan memberikan kesan yang baik kepada nasabah, utamanya nasabah prioritas kami”

Berdasarkan pernyataan Bapak Heru tersebut, menjelaskan bahwa dalam melakukan pelayanan kepada nasabah, *frontliner* Bank Muamalat harus melaksanakan nilai-nilai yang terdapat pada *service soul* yang diberi nama HIJRAH. Hal itu dilakukan supaya nasabah

⁷⁶ Mohamad Haerudin, Wawancara 27 Maret 2023

Bank Muamalat merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan sehingga mengakibatkan nasabah menjadi loyal.

Pernyataan tersebut disetujui oleh Ibu Vita selaku RM Funding Bank Muamlat KCU Kediri, menurut Ibu Vita:⁷⁷

“Benar mbak produk adalah komponen utama dalam bisnis bank, apabila tidak memiliki produk bagaimana bank akan menjalankan kegiatan bisnis dan operasional perusahaan, produk kami gunakan sebagai alat untuk mengikat nasabah, dimana dalam pengukuran kami memiliki rasio PHR dari situ kami bisa mengetahui berapa jumlah produk kami yang digunakan oleh nasabah. Apalagi sekarang era digital ya, maka dari itu produk bank harus terus dikembangkan dengan selalu memberi inovasi baru dengan selalu mengikuti perkembangan zaman dan teknologi. Sedangkan peningkatan kualitas pelayanan memang harus selalu dilakukan, tidak hanya di dalam kantor, saya sebagai RM Funding sering melakukan kegiatan di luar kantor mbak seperti ke Kemenag, meskipun di luar kantor kita harus tetap memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah dan calon nasabah kita. Kemudian promosi juga tidak kalah penting ya dengan inovasi produk bank, kalau tidak dipromosikan bagaimana produk-produk bank bisa dikenal masyarakat percuma inovasi yang kami lakukan tanpa adanya promosi, maka dari itu promosi perlu untuk selalu ditingkatkan dengan diikuti kekreatifan agar tidak monoton dan membosankan, misalnya dengan membuat video tiktok yang berisi macam-macam produk Bank Muamalat beserta penjelasannya secara singkat dan jelas. Kalau untuk kerja sama itu kami lakukan untuk melengkapi produk kami saja, misalnya dalam hal asuransi kami bekerja sama dengan PT Takaful Hijrah Cendekia dan PT Sun Life Financial Indonesia kerja sama ini termasuk salah satu jalan yang kami tempuh dalam mengejar laba melalui pendapatan komisi atau FBI”

Berdasarkan informasi dari Ibu Vita menurut beliau produk adalah komponen utama dalam berbisnis untuk menjalankan kegiatan bisnis

⁷⁷ Vita, Wawancara 27 Maret 2023

perusahaan dengan cara menjual produk kepada nasabah, oleh karena itu harus selalu memberi inovasi baru terhadap produk bank sesuai dengan perkembangan zaman dan teknologi.

Ibu Nike selaku *customer service* Bank Muamalat KCU Kediri juga memberikan pernyataan serupa mengenai strategi membangun keunggulan bersaing:⁷⁸

“Selalu mengembangkan produk bank yang kompetitif dan inovatif adalah keharusan bagi lembaga keuangan agar terus maju dan berkembang mbak, agar bank tidak akan kalah dengan pesaing lainnya, apalagi sekarang lembaga keuangan sudah sangat banyak macam. Adanya aplikasi Muamalat DIN sekarang ini merupakan salah satu inovasi yang kami lakukan, hal tersebut adalah upaya kami dalam menyikapi era digital ini, oleh karena itu kami melakukan digitalisasi produk perbankan kami melalui aplikasi *mobile banking*. Sebagai *customer service* saya selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik pada nasabah terutama mereka yang *include priority nasabah* karena kalau tidak memberikan pelayanan terbaik pasti juga akan berdampak buruk pada nama baik bank, ketika nasabah tidak puas dengan pelayanan bank yang diberikan bisa jadi nasabah kapok mbak, ya memang di Bank Muamlat setiap *fronliner* sudah ada aturannya untuk selalu menerapkan nilai-nilai yang terkandung dalam kata HIJRAH, itu adalah pedoman kami untuk melayani nasabah. Kalau untuk meningkatkan promosi biasanya saya membuat video pendek yang berisi keterangan produk dan layanan bank lalu diposting di instagram atau tiktok dan sosial media lainnya dalam rangka meningkatkan promosi kami, biasanya anak muda lebih tertarik dengan melihat video pendek daripada membaca brosur, hal itu juga bisa sebagai salah satu strategi untuk dapat memenuhi target penjualan produk. Lalu untuk kerja sama dengan instansi lain pada produk pembiayaan KPR iB Hijrah kami kerja sama dengan Perusahaan Umum Pembangunan Rumah Nasional (Perum Perumnas) ini adalah salah satu upaya mewujudkan target *net growth* satu triliun rupiah kami”

⁷⁸ Nike, Wawancara 27 Maret 2023

Menurut informasi dari Ibu Nike mengembangkan produk bank secara kompetitif dan inovatif adalah hal yang harus dilakukan supaya perusahaan bisa maju dan berkembang sehingga tidak kalah dengan pesaing lainnya, salah satu upaya yang dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri adalah dengan digitalisasi produk pada layanan *mobile banking* yang diberi nama Muamalat DIN.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat peneliti analisis bahwa strategi Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bisnis yaitu strategi inovasi produk, peningkatan kualitas pelayanan pada nasabah, peningkatan promosi, peningkatan kerja sama dengan perusahaan lain, dan peningkatan kualitas sumber daya perusahaan. Melalui kelima strategi tersebut jika terealisasi dengan maksimal, maka mampu meningkatkan keunggulan bersaing Bank Muamalat di era digital *banking*.

2. Dampak dari Penerapan Strategi Bisnis dalam Membangun Keunggulan Bersaing yang Dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri

Penerapan strategi bisnis yang tepat dapat mencegah timbulnya berbagai macam masalah baik dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal) perusahaan. Strategi bisnis suatu perusahaan bertujuan untuk memenangkan persaingan, mendapatkan banyak pelanggan atau nasabah, dan mengetahui tingkat keberhasilan suatu perusahaan.

Dampak dari penerapan strategi membangun keunggulan bisnis Bank Muamalat KCU Kediri dapat dilihat dari dua cara yaitu dari sudut pandang bank dan sudut pandang nasabah. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak Heru selaku *branch manager* Bank Muamalat KCU Kediri⁷⁹

“Melalui inovasi produk, peningkatan kualitas pelayanan kami pada nasabah, peningkatan promosi, peningkatan kerja sama, dan peningkatan kualitas SDM yang kami lakukan ini memberikan dampak yang baik terhadap peningkatan laba perusahaan kami. Inovasi kami melalui digitalisasi ini mendapatkan respon sangat baik dari nasabah. Mereka merasa terbantu dengan adanya aplikasi *mobile banking* dari Bank Muamalat, mereka bisa melakukan transfer uang, pembayaran melalui qris, dan sekarang mereka juga bisa membuka rekening tabungan jemaah haji (RTJH) dan membayar setoran awal melalui *mobile banking* Muamalat DIN. Sejalan dengan itu kami kan berada di bawah naungan BPKH maka hal ini membuat Bank Muamalat menguasai 42% pangsa pasar haji plus dan 14% haji reguler. Selain itu sekarang 90% nasabah perseroan kami melakukan transaksi keuangan melalui kanal digital, dan mayoritas dilakukan menggunakan aplikasi *mobile banking* Muamalat DIN tentu hal ini membuat kami lebih unggul daripada pesaing kami”

Menurut Bapak Heru inovasi produk ini memberikan dampak yang baik terhadap perusahaan. Inovasi digitalisasi yang dilakukan Bank Muamalat ini dapat menjadikan Bank Muamalat menguasai pangsa pasar haji plus sebanyak 42% dan pangsa pasar haji reguler sebanyak 14%. Selain itu 90% nasabah perseroan Bank Muamalat melakukan transaksi keuangan melalui kanal digital yang mayoritas menggunakan aplikasi Muamalat DIN.

⁷⁹ Mohamad Haerudin, *Wawancara* 27 Maret 2023

Selanjutnya terkait dampak peningkatan kualitas layanan, Bapak Mohamad Haerudin menerangkan sebagai berikut:⁸⁰

“Kalau menurut saya kualitas pelayanan ini cukup berpengaruh ya, saat nasabah tidak dilayani dengan baik pasti nasabah juga tidak mau kembali lagi ke Bank Muamalat. Bahkan melalui pelayanan ini dapat membuat nasabah kami menjadi loyal, menurut saya pelayanan yang kami berikan ini sudah baik, oleh karenanya kami mampu meraih penghargaan *loyalty engagement*. Penghargaan tersebut kami peroleh karena nasabah Bank Muamalat dikenal dengan nasabah yang memiliki loyalitas tinggi. Ini tentu juga berdampak terhadap keunggulan bisnis kami”

Dari penjelasan Bapak Heru, beliau menyatakan bahwa kualitas pelayanan Bank Muamalat KCU Kediri sudah baik, sehingga menjadikan nasabahnya memiliki loyalitas yang tinggi. Bapak Heru menganggap dengan memiliki nasabah yang loyalitasnya tinggi dapat membangun keunggulan bisnisnya sehingga mampu untuk membangun keunggulan bersaing.

Selanjutnya dampak dari strategi peningkatan promosi yang dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri, Bapak Heru menyatakan:⁸¹

“Dari kegiatan promosi yang telah kami lakukan dengan semaksimal mungkin, hal ini berdampak pada peningkatan jumlah nasabah kami, dengan bertambahnya jumlah nasabah maka juga berimbas pada peningkatan penjualan produk-produk kami. Promosi kami lakukan secara langsung dan dengan pemanfaatan media sosial. Jika secara langsung biasanya kami biasanya menjadi dosen tamu di kampus-kampus atau lembaga pendidikan yang lain, di kantor Kemenag juga ada bersama teman-teman RM, pembagian brosur secara langsung pada nasabah yang datang ke bank yang dilakukan oleh teman-teman CS. Selain itu dengan

⁸⁰ Mohamad Haerudin, *Wawancara* 27 Maret 2023

⁸¹ Mohamad Haerudin, *Wawancara* 27 Maret 2023

pemanfaatan media sosial, biasanya karyawan kami yang masih usia muda nih seperti teman-teman CS dan *teller*, mereka kreatif membuat video-video pendek di akun media sosialnya seperti tiktok, instagram dan lain-lain. Dengan kegiatan promosi yang semakin ditingkatkan, maka akan memberikan dampak yang sangat positif bagi perkembangan bisnis kami, kami pun juga semakin unggul di mata masyarakat”

Bapak Heru menyatakan bahwa dampak dari peningkatan promosi yang dilakukan Bank Muamalat ini mampu untuk mencapai target perusahaan, yang pastinya berdampak pada peningkatan jumlah nasabah, peningkatan penjualan produk dan peningkatan profit atau laba bank.

Kemudian dampak dari penerapan strategi peningkatan kerja sama, Bapak Mohamad Haerudin menjelaskan sebagai berikut:⁸²

“Kami ada yang namanya bancassurance, itu merupakan produk asuransi yang kami jalankan melalui kerja sama dengan PT Takaful Hijrah Cendekia dan PT Sun Life Finansial Indonesia. Kedua asuransi tersebut bukanlah produk asli milik Bank Muamalat, disini kami hanya bertindak sebagai pemasar saja. Tapi walaupun ini bukan produk asli kami, kami terus menawarkan produk ini kepada nasabah-nasabah kami. Dengan kerja sama ini tentu kami mendapat keuntungan yang *alhamdulillah* mampu untuk meningkatkan laba perusahaan. Pendapatan yang kami peroleh dari kerja sama ini merupakan pendapatan komisi *fee based income* atau biasa kami sebut FBI. Bahkan dari pendapatan FBI ini Bank Muamalat bisa mencapai angka Rp.1,1 triliun. Tapi itu bukan dari kerja sama ini saja, namun total dari keseluruhan pendapat berbasis komisi kami dari berbagai sektor”

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Heru terkait dampak dari peningkatan kerja sama, Bank Muamalat mendapat laba yang besar

⁸² Mohamad Haerudin, *Wawancara* 27 Maret 2023

yaitu mencapai angka Rp.1,1 triliun. Pendapatan ini diperoleh Bank Muamalat dari pendapatan komisi atau *fee based income* (FBI).

Selain itu Bapak Heru juga menambahkan terkait dampak yang disebabkan oleh peningkatan kerja sama dengan instansi lain yaitu:

“Dengan strategi peningkatan kerja sama ini kami Bank Muamalat mampu meningkatkan pendapatan berbasis komisi atau *fee based income* (FBI) perseroan sebesar 95% *year on year* (yoy) dari Rp.560,5 miliar pada tahun 2021 menjadi Rp.1,1 triliun pada tahun 2022. Hal ini merupakan sesuatu yang patut dibanggakan dan tentunya dengan ini keunggulan bisnis kami akan semakin meningkat”

Kemudian dampak yang ditimbulkan dari strategi peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia yang dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri, Bapak Mohamad Haerudin menjelaskan sebagai berikut:⁸³

“Peningkatan Sumber Daya Manusia ini sebenarnya juga sebagai penentu dari keberhasilan strategi kami yang lain seperti yang sudah saya sebutkan tadi yaitu inovasi produk, peningkatan kualitas pelayanan, peningkatan promosi dan peningkatan kerja. Berjalan atau tidaknya strategi yang saya sebutkan tadi pastinya tergantung bagaimana SDM yang kami miliki. Sumber daya yang baik tentu akan mampu menghasilkan kinerja yang baik pula. Makanya kami ada evaluasi rutin yang kami lakukan setiap satu bulan sekali pada minggu pertama. Kegiatan tersebut kami lakukan biasanya melalui zoom, biasanya kami *sharing-sharing*, ujian-ujian dan lain-lain. Intinya kegiatan tersebut bertujuan untuk menambah ilmu, wawasan serta skill guna meningkatkan kualitas karyawan kami agar mampu menghasilkan kinerja yang bagus, mencapai segala target, dan menghasilkan profit yang tinggi”

Dari pernyataan Bapak Heru, saat kualitas sumber daya manusia (SDM) dari perusahaan itu baik, maka dapat memberikan dampak

⁸³ Mohamad Haerudin, *Wawancara* 27 Maret 2023

yang baik juga terhadap perusahaan, berupa tercapainya target, hasil kinerja yang bagus, dan peningkatan profitabilitas bank.

Sedangkan dampak dari strategi yang diterapkan oleh Bank Muamalat Kantor Cabang Utama (KCU) Kediri dari sudut pandang nasabah, Informasi dari Ibu Anik Nuraini mengenai Bank Muamalat adalah sebagai berikut:⁸⁴

“Menurut saya produk dan layanan yang diberikan Bank Muamalat KCU Kediri itu sudah bagus kok mbak, produknya juga sangat banyak macamnya, pelayanannya di kantor juga bagus karyawannya ramah-ramah. Terus sekarang Bank Muamalat ada *m-banking* nya jadi saya lebih senang dengan adanya itu, saya jadi bisa transfer uang dimana saja terutama dari rumah sih, jadi saya tidak perlu untuk datang ke ATM hanya untuk transfer uang”

Kemudian dampak dari strategi yang diterapkan oleh Bank Muamalat Kantor Cabang Utama (KCU) Kediri berdasarkan informasi dari Ibu Sulami mengenai Bank Muamalat adalah sebagai berikut:⁸⁵

“Saya merasa produk Bank Muamalat itu sangat beragam mbak, karena bank syariah ini cocok sekali membantu kita dalam berhijrah dari bank konvensional. Apalagi sekarang juga sudah ada *mobile banking* nya, saya merasa sangat terbantu dengan adanya layanan tersebut”

Kemudian dampak dari strategi yang diterapkan oleh Bank Muamalat Kantor Cabang Utama (KCU) Kediri berdasarkan informasi dari Ibu Riful Hamidah mengenai Bank Muamalat adalah sebagai berikut :⁸⁶

⁸⁴ Anik Nuraini, *Wawancara* 28 Maret 2023

⁸⁵ Sulami, *Wawancara* 28 Maret 2023

⁸⁶ Riful Hamidah, *Wawancara* 28 Maret 2023

“Saya awal mula mengenal bank ini dari internet saat saya berusaha mencari penyedia layanan haji yang terpercaya, dan muncullah Bank Muamalat. Produk dan layanan yang disediakan Bank Muamalat ini menurut saya sangat baik, dan karena merupakan Bank Murni Syariah pertama yang ada di Indonesia, saya tanpa ragu pastinya untuk menggunakan Bank ini, dan berdasarkan informasi Bank Muamalat itu unggul dalam produk hajinya”

Kemudian dampak dari strategi yang diterapkan oleh Bank Muamalat Kantor Cabang Utama (KCU) Kediri berdasarkan informasi dari Ibu Ayu mengenai Bank Muamalat adalah sebagai berikut :⁸⁷

“Saya kurang paham mengenai produk apa saja yang disediakan Bank Muamalat, karena dulu saya menjadi nasabah karena untuk membayar SPP anak saya waktu sekolah. Kalau untuk sekedar mengetahui nama banknya saya tahu, karena di lingkungan rumah saya juga tidak terlalu familiar dengan Bank Muamalat”

Kemudian dampak dari strategi yang diterapkan oleh Bank Muamalat Kantor Cabang Utama (KCU) Kediri berdasarkan informasi dari Ibu Endang mengenai Bank Muamalat adalah sebagai berikut :⁸⁸

“Saya mempunyai rekening di Bank Muamalat mbak, tapi jarang saya gunakan. Dulu saya jadi nasabah waktu masih SMP karena menang lomba dan ambil voucher gitu. Sekarang jarang sekali saya pakai, di daerah rumah saya juga jarang yang pakai Bank Muamalat, kebanyakan dari keluarga yang agamis gitu atau orang yang mau haji/umroh, ya mayoritas orang-orang yang ekonominya menengah keatas gitu lah mbak”

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat peneliti analisis bahwa strategi yang diterapkan Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing di era digital *banking* menurut pihak

⁸⁷ Ayu, Wawancara 28 Maret 2023

⁸⁸ Endang, Wawancara 28 Maret 2023

bank sudah terealisasi dengan baik dan mampu meningkatkan jumlah nasabah, menjadikan nasabah loyal dengan cara mengikat nasabah dengan banyak produk dan memberi layanan terbaik, dan juga meningkatkan laba bank secara signifikan. Sedangkan bila ditinjau dari pihak nasabah strategi Bank Muamalat ini belum terlaksana secara maksimal sehingga belum memberikan dampak yang signifikan terhadap bisnis Bank Muamalat KCU Kediri. Khususnya pada strategi promosi yang dilakukan Bank Muamalat tersebut masih kurang maksimal sehingga belum mampu menjangkau masyarakat secara menyeluruh, maka bank harus melakukan peningkatan promosi yang lebih baik lagi agar seluruh lapisan masyarakat dapat dijangkau dan mampu membangun keunggulan bersaing di era digital *banking*



BAB IV

ANALISIS STRATEGI BANK MUAMALAT KANTOR CABANG UTAMA KEDIRI DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING DI ERA DIGITAL BANKING

A. Strategi Membangun Keunggulan Bersaing Bank Muamalat KCU Kediri di Era Digital Banking

Strategi bisnis merupakan strategi yang terfokus pada bagaimana suatu perusahaan itu dapat bersaing dalam bisnis tertentu. Yang dimaksud disini adalah strategi bisnis pada sektor perbankan. Strategi adalah kunci suatu perusahaan dapat berhasil untuk mewujudkan tujuannya, maka strategi yang digunakan harus dipertimbangan dengan baik supaya tepat sasaran. Dalam menghadapi persaingan yang tinggi saat ini lembaga keuangan dituntut untuk terus meningkatkan kualitas produk dan layanannya. Menurut teori Porter konsep keunggulan bersaing ada tiga yaitu strategi inovasi (*inovation strategy*), strategi peningkatan kualitas (*quality enhancement strategy*) dan strategi penurunan biaya (*cost reduction strategy*). Sebagaimana strategi bisnis dalam membangun keunggulan bersaing yang diterapkan pada bisnis Bank Muamalat KCU Kediri adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan Produk Bank yang Kompetitif dan Inovatif

Inovasi produk merupakan kegiatan untuk menciptakan produk baru ataupun pembaharuan yang dilakukan terhadap produk lama. Inovasi yang dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri yang paling

menonjol adalah digitalisasi pada layanan *mobile banking* nya yang diberi nama



Muamalat *Digital Islamic Network* (MDIN). Ini disebut dengan *Digital Customer on Board* atau memungkinkan nasabah membuka rekening baru cukup dilakukan hanya melalui aplikasi Muamalat DIN. Langkah diambil karena dianggap sejalan dengan tren nasabah yang mulai beralih ke kanal digital. Inovasi ini dilakukan untuk meningkatkan daya tarik nasabah dan calon nasabah pada produk dan layanan Bank Muamalat KCU Kediri. Cara ini juga bertujuan untuk meningkatkan penjualan produk bank dan layanannya secara efektif, yang diukur melalui rasio PHR atau (*Product Holding Ratio*).

Fakta yang ada di lapangan menyatakan bahwa Bank Muamalat KCU Kediri telah melakukan inovasi terhadap produk dan layanannya. Inovasi melalui digitalisasi ini mendapatkan respon baik dari masyarakat atau nasabah Bank Muamalat sendiri, hal ini selaras dengan kebutuhan masyarakat era digital *banking*. Karena produk bank semakin variatif dan beragam sehingga hanya dengan satu bank nasabah bisa melakukan banyak jenis transaksi keuangan seperti investasi, menabung, pembiayaan, program ibadah haji dan lain sebagainya. Selain itu inovasi yang dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri ini mampu meningkatkan pendapatan bank secara signifikan.

Berdasarkan teori Porter, Bank Muamalat KCU Kediri ini telah melaksanakan strategi inovasi (*innovation strategy*) berupa digitalisasi terhadap layanan *mobile banking* hal ini merupakan langkah yang tepat untuk bersaing di era digital *banking* seperti sekarang ini. Terlebih lagi

inovasi digitalisasi tersebut telah mendapatkan respon yang positif dari nasabah Bank Muamalat.

2. Peningkatan Kualitas Pelayanan

Peningkatan kualitas pelayanan dari bank kepada nasabah merupakan poin penting dalam upaya meningkatkan kepuasan nasabah, mengingat peran nasabah yang besar dalam kontribusi pendapatan bank secara langsung dan tidak langsung. Peningkatan kualitas pelayanan terhadap nasabah dapat meningkatkan eksistensi perusahaan oleh karena itu hal ini penting dalam rangka membangun keunggulan bisnis.

Dalam peningkatan kualitas pelayanan Bank Muamalat KCU Kediri menerapkan *service soul* yang diberi nama HIJRAH dalam melayani nasabah. Pelayanan yang baik dapat menjadikan nasabah loyal dan berkemungkinan besar untuk menarik nasabah yang baru. Pelayanan yang baik mencakup sikap, tindakan, kemampuan, dan penampilan yang menarik. Dalam standar pelayanan yang dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri adalah memberi sapaan dan salam kepada nasabah dengan senyum ramah, bertutur kata sopan dan santun, memahami setiap produk dan layanan yang disediakan bank, serta berpenampilan yang baik (*good looking*).

Berdasarkan teori Porter dan fakta yang ada di lapangan dapat peneliti analisis bahwa Bank Muamalat telah melakukan strategi peningkatan kualitas (*quality enhancement strategy*) terhadap pelayanan yang diberikan pada nasabah. Peningkatan kualitas pelayanan sudah

diterapkan oleh Bank Muamalat KCU Kediri dengan memberikan pelayanan sesuai dengan ketentuan Bank Muamalat yang nilainya tercantum kata “HIJRAH”, hal ini mampu memberikan rasa nyaman, aman, dan kepuasan kepada nasabah sehingga berdampak pada keunggulan bisnis Bank Muamalat yang disebabkan meningkatkan loyalitas nasabah berkat pelayanan yang baik.

3. Peningkatan Promosi dan Sosialisasi Produk Bank

Peningkatan promosi dan sosialisasi produk yang dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri bertujuan agar produk bisa dikenal dan mampu memberi manfaat bagi orang lain. Produk dan promosi yang berkualitas dapat mendatangkan keuntungan bagi bank dan nasabah. Bank akan mendapatkan peningkatan pendapatan saat produknya terjual, dan nasabah akan mendapatkan keuntungan dari manfaat produk yang digunakan.

Promosi dan Sosialisasi yang dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri berupa penawaran produk secara langsung dengan kunjungan ke lembaga pendidikan, kementerian agama, acara workshop yang diadakan di Bank dan lainnya. Sedangkan promosi dan sosialisasi yang dilakukan secara tidak langsung adalah dengan pemanfaatan media sosial yaitu berupa iklan yang di unggah pada akun resmi bank, atau pamflet yang diunggah pada whatsapp, akun instagram, akun tiktok dan lainnya milik pribadi dari masing-masing karyawan bank.

Berdasarkan teori Porter dapat peneliti analisis bahwa Bank Muamalat KCU Kediri telah melaksanakan strategi peningkatan kualitas (*quality enhancement strategy*) terhadap kegiatan promosinya. Namun fakta yang ada dilapangan menyatakan bahwa strategi promosi yang dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri ini masih kurang maksimal. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa nasabah Bank Muamalat, 3 responden mengetahui tentang produk dan layanan bank sedangkan 2 responden kurang mengetahui dan kurang paham mengenai produk dan layanan Bank Muamalat. Hal ini juga disebabkan karena Bank Muamalat terlalu fokus terhadap nasabah dengan ekonomi menengah ke atas, sehingga masyarakat dengan perekonomian menengah ke bawah jarang tersentuh.

4. Peningkatan Kerja Sama dengan Instansi Lain

Dalam berbisnis menjalin kerja sama merupakan hal penting yang tidak boleh dilupakan dalam bisnis. Kerja sama bukan hanya mengenai dana atau uang, menjalin relasi dengan sesama kompetitor juga bisa mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.

Untuk menciptakan keunggulan bersaing, Bank Muamalat KCU Kediri menjalin kerja sama dengan beberapa perusahaan lain sebagai pendukung dan pelengkap program-program bisnisnya agar bisa terwujud secara maksimal. Bank Muamalat KCU Kediri merupakan lembaga keuangan yang berada di bawah naungan Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH), hal ini berdampak pada peningkatan

kepercayaan masyarakat terhadap produk haji Bank Muamalat. Masyarakat merasa lebih aman mempercayakan tabungan hajinya di Bank Muamalat.

Selain itu Bank Muamalat bersama PT Takaful Hijrah Cendekia dan PT Sun Life Financial Indonesia melakukan kerja sama dalam bisnis asuransi yaitu Bank Muamalat KCU Kediri sebagai tenaga pemasar produk asuransi dari kedua perusahaan tersebut. Meskipun asuransi ini tidak murni produk milik Bank Muamalat, namun produk ini menjadi produk unggulan bank hal ini juga dipengaruhi oleh semakin tingginya tingkat kesadaran masyarakat terhadap pentingnya asuransi. Keuntungan yang di dapat Bank Muamalat KCU Kediri dari kerja sama ini berupa komisi atau *fee based income* yang efektif mampu meningkatkan profit bank.

Selanjutnya pada produk pembiayaan KPR iB Hijrah Bank Muamalat KCU Kediri menggandeng Perusahaan Umum Pembangunan Rumah Nasional (Perum Perumnas) kerja sama ini dilakukan dalam upaya mewujudkan target *net growth* satu triliun rupiah. Upaya ini adalah cara untuk mewujudkan strategi Bank Muamalat dalam membangun keunggulan bisnis.

Berdasarkan fakta di lapangan dapat peneliti analisis, bahwa kerja sama yang dijalin Bank Muamalat dengan perusahaan lain sebagai *partner* bisnis, ini yang memberikan dampak paling besar terhadap peningkatan laba Bank Muamalat. Meningkatnya profit bank mampu

menjadikan bisnis bank semakin unggul sehingga bisa menjadi salah satu faktor keberhasilan membangun keunggulan bersaing.

5. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia (SDM) harus terus ditingkatkan. Pasalnya, di dalam pengembangan kualitas SDM terdapat personal yang kualitasnya baik dalam hal kemampuan individu dalam pekerjaan, loyalitas, keterampilan dan kreatifitas. Perusahaan yang memiliki kualitas SDM baik akan berdampak pada performa dan kemajuan perusahaan.

Fakta yang ada di lapangan menyatakan bahwa Bank Muamalat KCU Kediri telah menerapkan strategi Porter yaitu strategi peningkatan kualitas. Yang dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri adalah peningkatan kualitas SDM dengan beberapa kegiatan berupa ujian-ujian seputar bisnis perbankan, evaluasi, sharing bersama, dan pemberian motivasi. Hal tersebut dilakukan agar SDM Bank Muamalat KCU Kediri berwawasan luas, bertambah ilmu dan *upgrade* kemampuan masing-masing individu. Bank Muamalat KCU Kediri juga memberikan fasilitas *beauty class* untuk karyawan perempuan untuk meningkatkan kemampuan dalam hal penampilan, supaya mengerti bagaimana berpenampilan yang menarik dan tidak berlebihan.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat peneliti analisis secara keseluruhan strategi yang digunakan Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing memberikan hasil yang baik

terhadap bisnis perusahaan. Namun faktanya seiring dengan pertumbuhan profit bank yang ditopang oleh pendapatan berbasis komisi atau *fee based income*, terjadi penurunan yang cukup banyak pada nasabah tabungan iB Hijrah Haji, hal ini disebabkan oleh meningkatnya perusahaan dan lembaga keuangan lain yang menyediakan layanan Haji dan umroh. Sehingga dalam hal ini Bank Muamalat bisa dikatakan belum maksimal dalam penerapan strategi bisnisnya dan belum berhasil dalam membangun keunggulan bersaing, khususnya strategi promosi yang diterapkan harus lebih ditingkatkan lagi agar mampu bersaing secara kompetitif dengan perusahaan sejenis.

B. Dampak Penerepan Strategi Bisnis Bank Muamalat KCU Kediri terhadap Keunggulan Bersaing di Era Digital Banking

Strategi bisnis pada perusahaan dilakukan dengan tujuan utama untuk meningkatkan profitabilitas atau kemampuan bisnis agar dapat menghasilkan keuntungan. Tingginya tingkat persaingan bisnis saat ini utamanya dalam bisnis pada lembaga keuangan atau bank, menuntut setiap perusahaan untuk bisa memfokuskan strateginya dalam upaya pengembangan bisnis guna mempertahankan posisinya agar tidak terkalahkan oleh pesaing sehingga dapat membangun keunggulan bersaing perusahaan. Bersarkan teori Day dan Wensley yang didukung oleh teori Ferdinand bahwa dampak dari penerapan strategi bisnis terhadap keunggulan bersaing seharusnya dapat berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan utamanya kinerja keuangan atau

meningkatkan keuntungan perusahaan. Dengan penerapan strategi bisnis terhadap keunggulan bersaing ini perusahaan bisa mendapatkan keuntungan berupa keuntungan keuangan dan keuntungan non keuangan sebagai berikut:

1. Keuntungan Keuangan

Perusahaan menjalankan bisnis bertujuan untuk menghasilkan laba dari kegiatan usahanya. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti keuntungan *financial* yang diperoleh Bank Muamalat KCU Kediri adalah peningkatan laba perusahaan sebanyak 316%. Peningkatan laba yang signifikan tersebut akibat dari kerja sama yang dilakukan Bank Muamalat dengan pihak ketiga. Kenaikan laba yang signifikan tersebut ditopang oleh pendapatan berbasis komisi atau *fee based income* (FBI) perseroan sebesar 95% *year on year* (yoy) dari Rp.560,5 miliar pada tahun 2021 menjadi Rp.1,1 triliun pada tahun 2022.

Kerja sama yang menghasilkan *fee based income* seperti bisnis asuransi yang dilakukan bersama PT Takaful Hijrah Cendekia dan PT Sun Life Financial Indonesia, selain itu juga hasil dari strategi pengembangan produk bank melalui inovasi yang diterapkan melalui aplikasi Muamalat DIN, disini FBI berasal dari biaya administrasi saat nasabah melakukan transaksi.

2. Keuntungan Non Keuangan

Keuntungan non keuangan biasanya lebih sulit di dapatkan karena perlu dibangun dengan usaha dan waktu yang cukup lama.

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti keuntungan non keuangan yang diperoleh Bank Muamalat KCU Kediri dari penerapan strategi bisnis berupa peningkatan kemampuan dan produktivitas karyawan serta terciptanya loyalitas nasabah.

Peningkatan kemampuan dan produktivitas karyawan disebabkan oleh strategi peningkatan kualitas SDM yang dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri melalui pelatihan, uji kompetensi serta evaluasi yang rutin dilakukan setiap satu bulan sekali di minggu pertama. Sumber daya manusia yang berkualitas berdampak pada kinerja karyawan berupa karyawan yang semakin produktif dan semangat dalam meningkatkan penjualan produk dan layanan bank.

Kemudian, loyalitas nasabah Bank Muamalat KCU Kediri merupakan dampak dari penerapan strategi pengembangan produk melalui inovasi dan peningkatan kualitas pelayanan. Produk bank yang terus di inovasi meningkatkan daya tarik dan minat nasabah. Sedangkan kualitas pelayanan yang terus ditingkatkan akan membangun kepercayaan dan memberikan kepuasan kepada nasabah itu sendiri. Sehingga melalui produk yang berkualitas dan pelayanan yang baik akan menciptakan nasabah yang loyal. Dan mampu mendorong pembangunan keunggulan bersaing Bank Muamalat KCU Kediri.

Dapat ditarik analisis secara singkat bahwa Bank Muamalat KCU Kediri telah menerapkan konsep keunggulan bersaing dari Porter yaitu strategi inovasi (*inovation strategy*) dan strategi peningkatan kualitas

(*quality enhancement strategy*). Strategi inovasi yang dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri berupa digitalisasi terhadap layanan *mobile banking* yang diberi nama Muamalat DIN. Sedangkan strategi peningkatan kualitas yang dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri berupa peningkatan kualitas pelayanan, peningkatan promosi dan sosialisasi, peningkatan kerja sama dengan instansi lain dan juga peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) perusahaan.

Namun seiring dengan keuntungan yang diperoleh Bank Muamalat KCU Kediri dari penerapan strategi bisnisnya yang telah dipaparkan pada analisis di atas, terdapat strategi yang kurang maksimal dalam penerapannya. Strategi promosi yang dilakukan Bank Muamalat KCU Kediri belum maksimal karena tidak dapat menjangkau masyarakat secara menyeluruh. Bank Muamalat KCU Kediri terlalu memfokuskan promosinya kepada masyarakat yang memiliki tingkat penghasilan menengah ke atas, sehingga untuk masyarakat dengan tingkat penghasilan menengah ke bawah beberapa belum tersentuh oleh strategi promosi yang dilakukan Bank Muamalat tersebut. Selain itu Bank Muamalat KCU Kediri juga tidak menerapkan strategi penurunan biaya (*cost reduction strategy*) dari Porter maka hal ini juga mengakibatkan proses membangun keunggulan bersaing Bank Muamalat KCU Kediri kurang maksimal.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah dilakukan pembahasan terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti pada Bank Muamalat Kantor Cabang Utama (KCU) Kediri, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi yang digunakan Bank Muamalat KCU Kediri dalam membangun keunggulan bersaing di era digital adalah inovasi produk, peningkatan kualitas pelayanan, peningkatan promosi dan sosialisasi, peningkatan kerja sama dan peningkatan sumber daya manusia. Bank Muamalat KCU Kediri sudah menerapkan konsep strategi keunggulan bersaing dari Porter yaitu Strategi Inovasi (*Innovation Strategy*) dan Strategi Peningkatan Kualitas (*Quality Enhancement Strategy*), namun Strategi Penurunan Biaya (*Cost Reduction Strategy*) oleh Bank Muamalat KCU Kediri tidak diterapkan.
2. Dampak penerapan strategi bisnis dalam membangun keunggulan bersaing di era digital *banking* yang diterapkan Bank Muamalat KCU Kediri pada produk dan layanannya adalah peningkatan kinerja perusahaan berupa peningkatan laba yang signifikan dari pendapatan berbasis komisi atau *fee based income* selain itu juga berdampak pada peningkatan jumlah nasabah dan loyalitas nasabah. Namun dampak positif yang dihasilkan dari penerapan strategi bisnis tersebut belum

mampu membangun keunggulan bersaing Bank Muamalat KCU Kediri karena terdapat strategi yang belum diterapkan secara maksimal.

B. Saran

1. Bagi Pihak Bank Muamalat KCU Kediri

Diharapkan kepada pihak Bank Muamalat Kantor Cabang Utama (KCU) Kediri agar bisa memaksimalkan penerapan strategi bisnis terhadap produk dan layannya supaya peluang keberhasilan dalam menciptakan bisnis yang lebih unggul dari pesaing semakin besar, sehingga akan berdampak pada peningkatan laba bank secara signifikan dan meningkatkan jumlah nasabah, tidak hanya meningkat namun juga membuat nasabah loyal terhadap Bank Muamalat KCU Kediri.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan kepada peneliti selanjutnya agar bisa mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik dan lengkap di masa mendatang, dengan cara menggali lebih banyak sumber data dan referensi terkait strategi dalam membangun keunggulan bisnis di era digital *banking*

DAFTAR PUSTAKA

BUKU DAN JURNAL

- Albi Anggito, J S. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. CV Jejak (Jejak Publisher), 2018. <https://books.google.co.id/books?id=59V8DwAAQBAJ>.
- Attamimi, Ahmad. “Strategi Bank Muamalat Indonesia KCP Panyabungan Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis,” 2018.
- Dewi, Sinta, Muhammad Iqbal Fasa, and Suharto. “STRATEGI PEMASARAN BANK SYARIAH DENGAN DIGITAL” 2, no. 21 (2022): 340–362.
- Dr. Abdul Syukur, M A, and M H I Dr. Agus Hermanto. *KONTEN DAKWAH ERA DIGITAL (DAKWAH MODERAT)*. Literasi Nusantara, 2021. https://books.google.co.id/books?id=FFc_EAAAQBAJ.
- Dr. M. Ihsan Said Ahmad, S.E.M.S., S.E.M.S. Dr. Mustari, and S.P.M.P. Dr. Muhammad Hasan. *Pengantar Manajemen*. Media Sains Indonesia, 2020. <https://books.google.co.id/books?id=y9MJEAQAQBAJ>.
- Dr. Muhammad Ramdhan, S.P.M.M. *Metode Penelitian*. Cipta Media Nusantara, 2021. https://books.google.co.id/books?id=Ntw_EAAAQBAJ.
- Erwin Widiasworo, S P. *Menyusun Penelitian Kuantitatif Untuk Skripsi Dan Tesis*. Buku Referensi. Araska Publisher, n.d. <https://books.google.co.id/books?id=PEFbEAAAQBAJ>.
- Hafidh Munawir. “Perencanaan Strategi Pengembangan Bank Syariah Di Indonesia.” *Jurnal Ilmiah Teknik Industri* 4, no. 1 (2005): 41–48.
- Harahap, K, O M Siregar, A Mardiyah, N D Dirbawanto, R R Rerung, and M S Indonesia. *Desain Konsep Dan Prototipe Aplikasi Strategi Diferensiasi Strategi Keunggulan Bersaing Pada Bisnis Restoran*. Media Sains Indonesia, 2022. <https://books.google.co.id/books?id=3MuZEAAAQBAJ>.
- Hardianti, Vindi. “PELUANG DAN TANTANGAN PERBANKAN SYARIAH DALAM MENGHADAPI ERA DIGITAL BANKING,” 2017.
- Imam Gunawan, S.P.M.P. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori Dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2022. <https://books.google.co.id/books?id=AqSAEAAAQBAJ>.
- Imelda, T R I. “SKRIPSI STRATEGI PEMASARAN BANK SYARI’AH BERBASIS DIGITAL FINTECH TERHADAP PELAYANAN NASABAH (Studi Kasus: Bank Muamalat KCP Metro),” 2021.

- Iswanto, Yun. Dkk. *Kewirausahaan dalam Multi Perspektif*. Banten : Universitas Terbuka. 2017.
- JUNianto, A. RISANG. “STRATEGI BANK SYARIAH MANDIRI KC BANDAR JAYA DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS,” 2017.
- Kadar, M G, O H Sari, H M P Simarmata, D Lie, M Sugiarto, R Tanjung, D R Pulungan, B A Triharjono, S Kuswandi, and A Sudarso. *Manajemen Strategik Dan Kepemimpinan*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021. <https://books.google.co.id/books?id=nFosEAAAQBAJ>.
- Lizardo, Jimmy dan Asnan Furinto. *Strategi Co-Digination Menghadapi Kompetisi Digital Membangun Daya Saing Perusahaan di Industri M,edia Luar Ruang*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka. 2020.
- Lubis, F A. *Strategi Pengembangan Agribisnis Cabai Merah*. 1. Medan: umsu press, 2021. https://books.google.co.id/books?id=lCo_EAAAQBAJ.
- Maharani, Shinta, and Miftahul Ulum. “Ekonomi Digital: Peluang Dan Tantangan Masa Depan Terhadap Ekonomi Syariah Di Indonesia.” *Conference on Islamic Studies (CoIS)* (2019): 1–11.
- Mayasari, N, N Choliso, A Armunanto, I R Hardika, Y Prameswari, I G D Widarnandana, I.D.M.A.P. Putra, M Satar, and R Kurniawan. *PERILAKU ORGANISASI*. Bekasi: TOHAR MEDIA, 2022. <https://books.google.co.id/books?id=D8auEAAAQBAJ>.
- Moeliono, Anton M. *Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan Dan Pengembangan Bahasa, Dep. Pendidikan Dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1989.
- Nainggolan, N T, M Munandar, A Sudarso, L E Nainggolan, F Fuadi, P Hastuti, D P Y Ardiana, A Sudirman, D Gandasari, and N Mistriani. *Perilaku Konsumen Di Era Digital*. Yayasan Kita Menulis, 2020. <https://books.google.co.id/books?id=XvsAEAAAQBAJ>.
- Nathaniel, R. *PENGANTAR BISNIS*. uwais inspirasi indonesia, n.d. <https://books.google.co.id/books?id=E-b8DwAAQBAJ>.
- Ningrum, E R P. “Strategi Digital Marketing Dalam Peningkatan Nasabah Menabung Bank Muamalat Kantor Cabang Kediri Pada Masa Pandemi Covid-19.” *Ekonomi Syariah* 7 (2021): 1–2. <http://etheses.iainponorogo.ac.id/id/eprint/13229>.
- Nurmala, Elia. “STRATEGI DIGITAL MARKETING DALAM PENINGKATAN NASABAH DI BANK MUAMALAT SAAT PANDEMI COVID-19,” 2022.

- Nurul Setianingrum. S. E., M M. *Model Transformasi Manajemen Perbankan*. Jakad Media Publishing, n.d. <https://books.google.co.id/books?id=P6-IEAAAQBAJ>.
- Oktavian, R., and L.H. Aminuddin. “Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Nasabah.” *Niqosiya: Journal of Economics and Business Research* 2, no. 2 (2022): 333–346.
- Ritonga, Husni Muharram. *Manajemen Pemasaran Konsep Dan Strategi*. Medan: CV Manhaji, 2018.
- Roslan, A H, A Rochmi, H D Aprilia, R Yuliana, E Hendrayani, I.A.P.W. Sugianingrat, M Jamil, A Sudirman, and D E Harmadji. *Pengantar Bisnis*. Media Sains Indonesia, 2021. <https://books.google.co.id/books?id=kgtBEAAAQBAJ>.
- Sari, Yulyana Eka, M Arif Musthofa, and Dwi Mutiara. “MENINGKATKAN DAYA SAING BANK MUAMALAT INDONESIA” 3, no. 2 (2021): 212–218.
- Suherman, Asep. *Manajemen Strategi*. Sumatera Barat: PT Insan Cendekia Mandiri, 2022.
- Tartila, Muzayyana. “Strategi Industri Perbankan Syariah Dalam Menghadapi Era Digital.” *JIEI* 8, no. 03 (2022): 3310–3316.
- Tjia, Yanto. “Peranan Brainware Dalam Sistem Informasi Manajemen Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Sistem Informasi.” *Sistem Informasi* 1, no. September (2018): 60–69.
- Umar, H. *Strategic Management in Action*. Gramedia Pustaka Utama, n.d. <https://books.google.co.id/books?id=i1jGIZWnAgwC>.
- Waluya, B. *Sosiologi: Menyelami Fenomena Sosial Di Masyarakat*. PT Grafindo Media Pratama, n.d. <https://books.google.co.id/books?id=pGxmsW9Emc0C>.

WEBSITE

Bank Muamalat Indonesia “Sejarah Bank Muamalat Indonesia”, dalam <https://www.bankmuamalat.co.id> (diakses pada 25 Maret 2023, jam 11.40 WIB)

OBSERVASI

Ilham, Anindha. Observasi, 10 Oktober 2022

WAWANCARA

Ayu. Wawancara, 28 Maret 2023

Endang. Wawancara, 28 Maret 2023

Galuh. Wawancara, 10 Oktober 2022

Haerudin, Mohamad. Wawancara, 10 Oktober 2022

----- . Wawancara, 27 Maret 2023

Hamidah, Riful. Wawancara, 28 Maret 2023

Nike. Wawancara, 27 Maret 2023

Nuraini, Anik. Wawancara, 28 Maret 2023

Sulami. Wawancara, 28 Maret 2023

Vita. Wawancara, 27 Maret 2023

