

FORMULASI STRATEGI PRODUK PASAR PADA BANK MUAMALAT INDONESIA

IZAL ARFIAN

ABSTRAKSI

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan fokus penelitian menganalisa formulasi strategi produk pasar pada Bank Muamalat Indonesia. Data yang dianalisis adalah hasil wawancara dengan karyawan terkait formulasi strategi produk pasar melihat faktor faktor internal dan eksternal perusahaan menggunakan matriks SWOT, matriks IE, dan QSPM. Hasil perumusan alternatif strategi menghasilkan *Product Development Strategy* sebagai strategi prioritas yaitu strategi untuk mengembangkan dan mengoptimalkan produk Bank Muamalat, inovasi produk, peningkatan fitur dan teknologi *e-banking* demi memenuhi kebutuhan transaksi nasabah secara menyeluruh serta optimalisasi produk Tresuri dan Perbankan Internasional.

Kata Kunci : Manajemen Strategi, Strategi Produk Pasar, *Product Development Strategy*

1. Pendahuluan

Industri perbankan saat ini mengalami transformasi yang sangat mendasar, perkembangan teknologi informasi, ketidakpastian ekonomi global, dan perubahan pola transaksi pembayaran di masyarakat menyebabkan persaingan perbankan semakin ketat, dengan semakin ketatnya persaingan tersebut menyebabkan bank tidak dapat lagi bertumpu pada pendapatan tradisional berupa pendapatan margin pembiayaan, karena disamping pasarnya sempit juga resikonya relatif tinggi. Laporan OJK Per Februari 2018, kredit macet perbankan RI capai Rp 134 triliun. Hingga Februari 2018, NPL gross perbankan naik dari 2,86 persen di Januari 2018 menjadi 2,88 persen di akhir Februari 2018. Bank Muamalat sendiri mengalami peningkatan pembiayaan bermasalah *NPF Netto* di angka 2,75%, dan tergerusnya *Net Income Margin* di 2,48 %. Sebagai langkah minimalisir resiko, Bank Muamalat mulai menggali pendapatan-pendapatannya dari sektor diluar produk pembiayaan. Semakin tinggi persaingan dalam merebut pangsa pasar, menyebabkan industri perbankan khususnya Bank Muamalat memberikan produk produk jasa keuangan yang inovatif lengkap sesuai kebutuhan masyarakat. Dalam penelitian ini penulis menganalisis bagaimana melakukan formulasi srategi produk pasar pada Bank Muamalat Indonesia. *Research gap* yang penulis temukan satu sisi mengatakan bahwa strategi produk pasar dengan diversifikasi produk merupakan

upaya untuk memperkecil resiko perbankan (Berger dan Hasan, 2010) namun disisi lain berpendapat bahwa strategi ini dapat meningkatkan resiko perbankan (Tu Le, 2016).

2. Kajian Teoretis

Dalam bukunya David (2016) menyatakan manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Menurut David (2016) manfaat utama dari manajemen strategi adalah membantu organisasi merumuskan strategi – strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Beberapa tipe – tipe strategi menurut David (2016) untuk formulasi produk pasar pada Bank Muamalat seperti Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*), Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*), Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*), dan Strategi Diversifikasi. Penelitian terdahulu oleh Nisar, Peng, Wang, dan Ashraf (2018), hasil penelitian menemukan bahwa diversifikasi pendapatan secara keseluruhan ke dalam pendapatan non-bunga memiliki dampak positif terhadap profitabilitas dan stabilitas bank-bank komersial Asia Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bank dapat mengambil manfaat dari diversifikasi pendapatan jika mereka melakukan diversifikasi ke dalam jenis kegiatan penghasil pendapatan non-bunga tertentu. Hasil temuan kuat dan relevan dengan penggunaan langkah-langkah alternatif diversifikasi pendapatan, profitabilitas dan stabilitas. Studi oleh Tu le (2016) menunjukkan bahwa bank komersial yang telah beralih ke kegiatan pendapatan non-bunga cenderung menghadapi risiko yang lebih besar. Ini agak bertentangan dengan strategi diversifikasi dalam hal pengurangan risiko. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan positif antara risiko dan diversifikasi pendapatan bank lebih kuat untuk bank kecil. Bank kecil harus fokus pada produk produk pinjaman tradisional daripada mengejar strategi diversifikasi untuk mengurangi risikonya.

3. Metodologi Penelitian

Menurut Sugiyono (2017), menjelaskan bahwa metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Sugiyono (2017) dalam bukunya menjelaskan bahwa metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan. Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Tempat penelitian dilaksanakan di PT. Bank Muamalat Indonesia

Kantor Pusat Muamalat Tower Jl. Prof Dr Satrio, Kav. 18. Kuningan Timur, Setiabudi Jakarta Selatan 12940. Instrumen dalam penelitian ini ialah wawancara, observasi, dan telaah dokumen. Sumber data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung (dari tangan pertama), sementara data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder yaitu data primer peneliti akan mendapatkan dengan wawancara, sedangkan data sekunder yaitu dengan menggunakan instrumen observasi dan dokumentasi. Adapun *key person* wawancara penulis ialah manager divisi pembiayaan bermasalah dan manager unit bisnis untuk pemasaran produk Bank Muamalat. Bapak Nur Muhaimin dan Ibu Silvikasari, serta karyawan lainnya pada level manajerial untuk pengisian angket Bapak Zulfani R, Ayyub Aulia, M Lutfi, dan Ardhitis Putra. Pemilihan para sumber atas dasar posisi para sumber di perusahaan yang secara langsung terlibat dalam penjualan produk bank muamalat. Sumber data sekunder yaitu dari data internal perusahaan dan data eksternal dari OJK, BI, buku, jurnal, serta media online. Formulasi strategi penelitian ini menggunakan teknik analisis yang diolah dari David (2016), menggunakan 3 tahap analisis yakni tahap masukan dengan analisis IFE dan EFE matriks, tahap pencocokan dengan analisis matriks SWOT dan matriks Internal Eksternal, dan tahap pengambilan keputusan dengan matriks QSPM.

4. Temuan dan Pembahasan

Pada tahap masukan matriks IFE disusun berdasarkan identifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan di mana faktor strategis dari lingkungan internal yang diperoleh tersebut dirangkum dalam sebuah tabel *Internal Factor Evaluation* (IFE). Bobot dan *Rating* (peringkat) atas faktor-faktor strategis internal diperoleh berdasarkan angket yang diberikan kepada empat orang Manajer Bank Muamalat.

Tabel 1
Hasil Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

No	Faktor Internal	BOBOT	RATING	SKOR
	A. Kekuatan			
1	<i>Brand Image</i> Perusahaan yang kuat	0.1005	3.25	0.3266
2	Strategi Pemasaran yang Inovatif	0.1205	4.00	0.4820
3	SDM yang Berkualitas	0.1250	3.75	0.4688
4	Teknologi Informasi yang Semakin Kuat	0.1161	3.50	0.4064
	B. Kelemahan			
1	NPF Semakin Meningkatkan	0.1741	2.50	0.4353
2	Tergerusnya <i>Net Income Margin</i>	0.1741	2.25	0.3917
3	Jumlah Jaringan Kantor Semakin Berkurang	0.0982	1.50	0.1473
4	Jumlah ATM Semakin Berkurang	0.0915	2.25	0.2059
	Total			2,8639

PERBANAS REVIEW 2 (2) 2016

Bank Muamalat Indonesia memiliki kekuatan utama, yaitu strategi pemasaran yang inovatif dengan skor 0,4820. SDM yang berkualitas dengan skor 0,4688. Teknologi informasi yang semakin kuat dengan skor 0,4064. Kekuatan yang terkecil yaitu pada *Brand Image* perusahaan yang kuat dengan skor 0,3266. Skor total dari faktor-faktor internal PT. Bank Muamalat Indonesia adalah sebesar 2,8639. Nilai tersebut memiliki arti bahwa posisi Bank Muamalat Indonesia secara internal adalah relatif rata-rata kuat, karena berada di atas nilai rata-rata 2,50. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Bank Muamalat Indonesia relatif kuat dalam memanfaatkan kekuatan internal yang dimiliki dan mampu mengatasi kelemahan yang dapat menjadi kendala dalam kegiatan diversifikasi produknya. Adapun faktor yang menjadi kelemahan utama adalah NPF semakin meningkat dengan skor 0,4353. Faktor kelemahan lainnya adalah tergerusnya Net Income Margin dengan skor 0,3917, jumlah ATM semakin berkurang dengan skor 0,2059 dan kelemahan yang terakhir adalah jumlah jaringan kantor yang semakin berkurang dengan skor 0,1473.

Tabel 2
Hasil Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

No	Faktor Eksternal	BOBOT	RATING	SKOR
	C. Peluang			
1	Masyarakat mulai tertarik terhadap Sistem Perbankan Syariah	0.1406	2.50	0.3515
2	Masih luasnya Pangsa Pasar Bank Syariah secara Nasional	0.1473	3.00	0.4419
3	Meningkatnya Pengguna Internet di Indonesia	0.1094	3.25	0.3556
4	Loyalitas Nasabah pada Pasar Spiritual	0.1652	2.75	0.4543
	D. Ancaman			
1	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia yang Stagnan	0.1094	1.50	0.1641
2	Banyaknya Pesaing yang semakin tumbuh di Indonesia	0.1138	2.00	0.2276
3	Fitur dan Teknologi Bank Pesaing yang Semakin Canggih	0.1161	3.00	0.3483
4	Nilai Kurs Rupiah yang Semakin Bergejolak	0.0982	1.75	0.1719
	Total			2.5151

Total skor Matriks EFE yaitu 2,5151. Hal ini menunjukkan bahwa Bank Muamalat Indonesia, mampu merespon faktor eksternal dengan memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi ancaman. Dari total ini, dapat disimpulkan bahwa respon perusahaan terhadap faktor eksternal berada pada posisi relatif sedang dengan total skor terbobot lebih tinggi dari nilai rata-rata 2,50. Peluang utama yang dimiliki Bank Muamalat Indonesia, adalah loyalitas nasabah pada pasar spiritual dengan skor 0,4543. Posisi kedua adalah masih luasnya pangsa

pasar Bank Syariah secara nasional dengan skor 0,4419. Posisi ketiga meningkatnya pengguna internet di Indonesia dengan skor 0,3556 dan posisi terakhir masyarakat mulai tertarik terhadap sistem perbankan syariah dengan skor 0,3515. Ancaman utama yang dihadapi oleh PT. Bank Muamalat Indonesia, adalah Fitur dan teknologi Bank Pesaing yang Semakin Canggih dengan skor 0,3483. Posisi kedua adalah banyaknya pesaing yang semakin tumbuh di Indonesia dengan skor 0,2276. Posisi ketiga Nilai KURS rupiah yang semakin bergejolak dengan skor 0,1719. Dan di posisi terakhir adalah Pertumbuhan Ekonomi Indonesia yang Stagnan dengan skor 0,1641.

Gambar 1
Hasil Matriks *Internal Eksternal* (IE)

	4,0	Kuat	3,0	Rata-rata	2,0	Lemah	1,0
Tinggi		I <i>Grow and Build</i>	2,8639	II <i>Grow and Build</i>		III <i>Hold and Maintain</i>	
	3,0						
Rata-rata	2,5151	IV <i>Grow and Build</i>		V <i>Hold and Maintain</i>		VI <i>Harvest and Divestiture</i>	
	2,0						
Rendah	1,0	VII <i>Hold and Maintain</i>		VIII <i>Harvest and Divestiture</i>		IX <i>Harvest and Divestiture</i>	

Dari hasil analisis faktor internal yang menggunakan matriks IFE diperoleh skor terbobot 2,8639. Hasil analisis faktor eksternal dengan menggunakan matriks EFE diperoleh skor terbobot 2,5151. Berdasarkan dari hasil skor tersebut jika dipadukan hasil dari matriks IFE dan hasil dari matriks EFE ke dalam analisis matriks IE, diketahui posisi Bank Muamalat berada pada sel V, yang berarti perusahaan berada dalam kondisi *hold and maintain* (tahan dan jaga) dilihat pada Gambar 4.1. Maka alternatif strategi-strategi produk pasar yang cocok adalah strategi seperti *Market Penetration*, *Market Development*, *Product Development*, dan Strategi Diversifikasi.

Tabel 3
Hasil Matriks SWOT

	Faktor	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Internal		1. <i>Brand Image</i> Perusahaan yang kuat 2. Strategi Pemasaran yang Inovatif	1. NPF Semakin Meningkat 2. Tergerusnya NIM 3. Jumlah Jaringan

PERBANAS REVIEW 2 (2) 2016

Faktor Eksternal	3.SDM yang Berkualitas 4.Teknologi Informasi yang Semakin Kuat	Kantor Semakin Berkurang 4. Jumlah ATM Semakin Berkurang
<p style="text-align: center;">Peluang (O)</p> 1. Masyarakat mulai tertarik terhadap Sistem Perbankan Syariah 2. Masih luasnya Pangsa Pasar Bank Syariah secara Nasional 3. Meningkatnya Pengguna Internet di Indonesia 4.Loyalitas Nasabah pada Pasar Spiritual	<p style="text-align: center;">Strategi SO</p> 1.Meningkatkan mutu pelayanan <i>front office</i> dengan pelatihan SDM untuk kepuasan nasabah (S3,O4) 2. Meningkatkan usaha promosi produk, iklan dan publisitas untuk memperluas pasar (S2,O1,O2,O4)	<p style="text-align: center;">Strategi WO</p> 1.Meningkatkan penawaran produk FBI dan fokus perbaikan pembiayaan bermasalah secara agresif (W1,W2,O1,O2) 2. Menambah jaringan kantor di daerah strategis dan potensial. (W3,W4,O1,O2,O4)
<p style="text-align: center;">Ancaman (T)</p> 1.Pertumbuhan Ekonomi Indonesia yang Stagnan 2.Banyaknya Pesaing yang semakin tumbuh di Indonesia 3.Fitur dan Teknologi Bank Pesaing yang Semakin Canggih 4.Nilai Kurs Rupiah yang Semakin Bergejolak	<p style="text-align: center;">Strategi ST</p> 1.Meningkatkan fitur dan teknologi e-banking agar dapat memenuhi kebutuhan transaksi nasabah secara menyeluruh (S2,S4,T3) 2. Mempertahankan citra perusahaan, <i>brand image</i> yang kuat sebagai pelopor bank syariah pertama di Indonesia dengan inovasi produk dan teknologi yang mumpuni (S1,S2,S4,T2,T3)	<p style="text-align: center;">Strategi WT</p> 1.Pelatihan manajemen resiko, <i>underwriting</i> , dan pengetahuan produk. (W1,T2) 2.Optimalisasi Tresuri dan Teknologi produk Perbankan Internasional (W2,T1,T3,T4)

Strategi SO yang diterapkan adalah : 1. Meningkatkan mutu pelayanan *front office* dengan pelatihan SDM untuk kepuasan nasabah. 2. Meningkatkan usaha promosi produk, iklan dan publisitas untuk memperluas pasar. Strategi WO atau strategi kelemahan-peluang yaitu strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi WO yang dapat diterapkan adalah 1. Meningkatkan penawaran produk FBI dan fokus perbaikan pembiayaan bermasalah secara agresif. 2. Menambah jaringan kantor di daerah strategis dan potensial. Strategi ST atau strategi kekuatan-ancaman yaitu strategi yang

PERBANAS REVIEW 2 (2) 2016

menggunakan kekuatan untuk menghindari maupun mengurangi dampak ancaman dari faktor eksternal. Strategi ST yang diperoleh adalah: 1. Meningkatkan fitur dan teknologi e-banking agar dapat memenuhi kebutuhan transaksi nasabah secara menyeluruh. 2. Mempertahankan citra perusahaan, *brand image* yang kuat sebagai pelopor bank syariah pertama di Indonesia dengan inovasi produk dan teknologi yang mumpuni. Strategi WT atau strategi kelemahan-ancaman adalah strategi untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Strategi WT yang dapat dilakukan adalah 1. Pelatihan Manajemen Resiko, *Underwriting*, dan pengetahuan produk. 2. Optimalisasi Tresuri dan Teknologi Produk Perbankan Internasional.

Tabel 4
Hasil *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

No	Faktor Strategis	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
	A. Kekuatan									
1	<i>Brand Image</i> Perusahaan yang kuat	0.100 5	3	0.301 5	3.5	0.351 8	3	0.301 5	2.7 5	0.276 4
2	Strategi Pemasaran yang Inovatif	0.120 5	3.7 5	0.451 9	4	0.482 0	2.5	0.301 3	3.2 5	0.391 6
3	SDM yang Berkualitas	0.125 0	3	0.375 0	3.2 5	0.406 3	3.7 5	0.468 8	3.2 5	0.406 3
4	Teknologi Informasi yang Semakin Kuat	0.116 1	3.7 5	0.435 4	3.5	0.406 4	2.2 5	0.261 2	3.2 5	0.377 3
	B. Kelemahan									
1	NPF Semakin Meningkatkan	0.174 1	3.2 5	0.565 8	3.5	0.609 4	4	0.696 4	2.7 5	0.478 8
2	Tergerusnya <i>Net Income Margin</i>	0.174 1	3	0.522 3	3.7 5	0.652 9	4	0.696 4	2.7 5	0.478 8
3	Jumlah Jaringan Kantor Semakin Berkurang	0.098 2	3	0.294 6	3.5	0.343 7	4	0.392 8	2.5	0.245 5
4	Jumlah ATM Semakin	0.091 5	3.7 5	0.343 1	3.5	0.320 3	4	0.366 0	2.5	0.228 8

PERBANAS REVIEW 2 (2) 2016

	Berkurang									
	C. Peluang									
1	Masyarakat mulai tertarik terhadap Sistem Perbankan Syariah	0.140 6	4	0.562 4	3.7 5	0.527 3	3	0.421 8	3	0.421 8
2	Masih luasnya Pangsa Pasar Bank Syariah secara Nasional	0.147 3	4	0.589 2	3.7 5	0.552 4	3	0.441 9	3	0.441 9
3	Meningkatnya Pengguna Internet di Indonesia	0.109 4	3.7 5	0.410 3	3.7 5	0.410 3	2.7 5	0.300 9	3.7 5	0.410 3
4	Loyalitas Nasabah pada Pasar Spiritual	0.165 2	3.7 5	0.619 5	3.5	0.578 2	2.7 5	0.454 3	3	0.495 6
	D. Ancaman									
1	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia yang Stagnan	0.109 4	2.7 5	0.300 9	3.7 5	0.410 3	3.7 5	0.410 3	2.5	0.273 5
2	Banyaknya Pesaing yang semakin tumbuh di Indonesia	0.113 8	3.5	0.398 3	3.7 5	0.426 8	3.5	0.398 3	3.2 5	0.369 9
3	Fitur dan Teknologi Bank Pesaing yang Semakin Canggih	0.116 1	3.2 5	0.377 3	3.7 5	0.435 4	3.5	0.406 4	3.2 5	0.377 3
4	Nilai Kurs Rupiah yang Semakin Bergejolak	0.098 2	3.2 5	0.319 2	3.7 5	0.368 3	3.7 5	0.368 3	2	0.196 4
TOTAL				6.866 6		7.281 2		6.686 3		5.870 0

Keterangan :

AS	: <i>Attractive Score</i>
TAS	: <i>Total Attractive Score</i>
Strategi 1	: <i>Market Penetration Strategy</i>
Strategi 2	: <i>Product Development Strategy</i>
Strategi 3	: <i>Strategi Diversifikasi</i>
Strategi 4	: <i>Market Development Strategy</i>

Dari hasil matriks QSPM, urutan prioritas strategi yang dihasilkan adalah sebagai berikut: 1. *Product development strategy* (Strategi 2), yaitu strategi untuk mengembangkan dan mengoptimalkan produk Bank Muamalat Indonesia, inovasi produk, peningkatan fitur dan teknologi e-banking yang memenuhi kebutuhan transaksi nasabah secara menyeluruh serta optimalisasi treasury dan teknologi produk Perbankan Internasional. Strategi ini bernilai *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi sebesar 7,2812. 2. *Market penetration strategy* (Strategi 1) adalah strategi yang dilakukan untuk berusaha mempertahankan loyalitas nasabah khususnya pada pasar spiritual dan bersaing melalui upaya promo pemasaran yang lebih besar. Optimalisasi penawaran produk FBI dan fokus perbaikan pembiayaan bermasalah secara agresif. Strategi ini bernilai *Total Attractiveness Score* (TAS) sebesar 6,8666. 3. *Strategi diversifikasi* (Strategi 3), yaitu pengembangan usaha dengan cara memperluas jumlah segmen secara bisnis maupun geografis maupun memperluas market share yang ada atau mengembangkan berbagai produk yang beranekaragam. Hal ini dapat dilakukan dengan membuka lini usaha baru, memperluas lini produk yang ada, memperluas wilayah pemasaran produk, membuka kantor cabang, melakukan merger dan akuisisi untuk meningkatkan skala ekonomis dan cara yang lainnya.. Strategi ini bernilai *Total Attractiveness Score* (TAS) sebesar 6,6863. 4. *Market development strategy* (Strategi 4), yaitu strategi memperluas pasar dengan menambah potensi pasar lama dengan pasar yang baru, dengan menjual produk dan jasa yang sama. Strategi ini dapat ditingkatkan dengan didukung oleh promosi pemasaran yang inovatif memanfaatkan media teknologi untuk publisitas terhadap produk produk yang ditawarkan Bank Muamalat Indonesia. Menambah jaringan kantor di lokasi strategis dan potensial untuk memperluas pangsa pasar Strategi ini bernilai *Total Attractiveness Score* (TAS) sebesar 5,8700.

5. Kesimpulan dan Rekomendasi

1. Faktor-faktor kekuatan internal Bank Muamalat, adalah strategi pemasaran yang inovatif, sumber daya manusia yang berkualitas, teknologi informasi yang semakin kuat, dan *brand image* perusahaan yang. Faktor kelemahan internal yakni NPF yang semakin meningkat, tergerusnya *Net Income Margin*, jumlah ATM yang semakin berkurang, dan jumlah jaringan kantor yang juga berkurang. Faktor-faktor peluang eksternal adalah adanya loyalitas nasabah

pada pasar spiritual, masih luasnya pangsa pasar bank syariah secara nasional, meningkatnya pengguna internet di Indonesia, dan adanya masyarakat yang mulai tertarik terhadap sistem perbankan syariah. Faktor-faktor ancaman eksternal Bank Muamalat adalah fitur produk bank pesaing yang dilengkapi dengan teknologi yang semakin canggih, banyaknya pesaing yang semakin tumbuh di Indonesia, nilai Kurs rupiah yang semakin bergejolak, dan pertumbuhan ekonomi Indonesia yang masih stagnan. 2. Berdasarkan analisis SWOT, didapat beberapa strategi yakni, Strategi SO (kekuatan-peluang) yang dihasilkan adalah meningkatkan mutu pelayanan *front office* dengan pelatihan SDM untuk menjaga kepuasan nasabah, Meningkatkan usaha promosi produk, iklan dan publisitas untuk memperluas pasar. Strategi ini untuk menjangkau potensi market baru yang masih sangat luas secara nasional. Strategi WO (kelemahan-peluang) dapat diterapkan adalah meningkatkan penawaran produk FBI dan fokus perbaikan pembiayaan bermasalah secara agresif. Menambah jaringan kantor di daerah strategis dan potensial. Usaha ini untuk mengatasi kelemahan NPF yang semakin meningkat dan tergerusnya *Net Income Margin* pada perusahaan. Strategi ST (kekuatan-ancaman) dapat diterapkan dengan meningkatkan fitur dan teknologi e-banking. Strategi ini memanfaatkan kekuatan internal pemasaran secara inovatif, dan memiliki teknologi informasi yang semakin kuat. Adanya penerapan strategi ini, diharapkan Bank Muamalat dapat bersaing dengan fitur dan teknologi bank pesaing yang semakin canggih. Strategi WT (kelemahan-ancaman), dapat diterapkan dengan melakukan pelatihan Manajemen Resiko, *Underwriting*, dan pengetahuan produk kepada para karyawan. Strategi ini digunakan untuk mengatasi kelemahan perusahaan dengan kondisi NPF yang semakin meningkat dan tergerusnya NIM. Dengan menerapkan strategi ini perusahaan dapat menghadapi ancaman dari para pesaing dan mengatasi dampak dari nilai kurs yang semakin bergejolak. 3. Berdasarkan analisis Matriks Internal Eksternal (IE), diketahui bahwa posisi Bank Muamalat berada pada sel V dengan total skor matriks IFE 2,8639 dan total skor matriks EFE 2,5151, yang berarti perusahaan berada dalam kondisi *hold and maintain* (tahan dan jaga), maka alternatif strategi produk pasar yakni, strategi seperti *Market Penetration*, *Market Development*, *Product Development*, dan Strategi Diversifikasi. 4. Berdasarkan analisis QSPM diperoleh alternatif strategi yang terbaik dari hasil penelitian ini yakni *product development strategy* dengan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi sebesar 7,2812. Diikuti dengan *Market penetration strategy* dengan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) sebesar 6,8666. Selanjutnya strategi diversifikasi dengan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) sebesar 6,6863. Dan *market development strategy* dengan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) sebesar 5,8700. 5. Hasil rekomendasi alternatif strategi untuk Bank Muamalat ialah *Product development strategy* (Strategi 2), yaitu strategi untuk mengembangkan dan mengoptimalkan produk Bank Muamalat Indonesia, inovasi produk, peningkatan fitur dan teknologi *e-banking* yang memenuhi kebutuhan transaksi nasabah secara menyeluruh serta optimalisasi treasury dan teknologi produk Perbankan Internasional

5.2 Rekomendasi

1. Faktor Internal tertinggi yang menjadi kekuatan Bank Muamalat ialah Strategi pemasaran yang Inovatif. Faktor External tertinggi yang menjadi peluang ialah adanya loyalitas nasabah pada spiritual. Dengan faktor-faktor ini Bank Muamalat dapat melakukan program khusus kepada para nasabah loyalitasnya, berupa hadiah umrah atau haji yang diundi setiap bulannya. 2. Rekomendasi dari hasil SWOT, Bank Muamalat tetap mengembangkan fitur produk retail yang berbasis teknologi seperti *mobile banking*, *cash management*, *pin pad*, dan juga penambahan kemudahan transaksi pembayaran seperti pembayaran pajak, pembayaran *e-commerce*, dan reksadana syariah yang saat ini belum disediakan oleh Bank Muamalat. 3. Fokus meningkatkan pendapatan utama Bank. Upaya peningkatan pendapatan dilakukan dengan meningkatkan *fee based income* melalui produk- produk seperti *Remittance*, *Trade Finance* dan *Bancassurance*. Serta fokus meningkatkan penjualan, promosi dan pemasaran produk *fee based* lainnya yang berbasis teknologi, ini sesuai dengan tren pola transaksi pada masyarakat yang semakin fleksibel dengan kemajuan teknologi. 4. Perluasan jaringan dengan menjalin sinergi dengan organisasi-organisasi Islam. Hal ini dilakukan sebagai fokus untuk mendukung perkembangan bidang garapan organisasi-organisasi Islam dan turunannya untuk melayani kebutuhan umat. Selain itu Bank Muamalat juga dapat menjalin sinergi dengan perusahaan perusahaan keuangan syariah berbasis teknologi (*fintech syariah*) untuk memperluas pangsa pasar lebih cepat. 5. Pengelolaan pembiayaan bermasalah secara agresif, dan memperketat standar underwriting serta proaktif memonitor nasabah dalam sektor industri yang terkena dampak perlambatan ekonomi secara umum. Hal ini menjadi perhatian khusus untuk mengatasi peningkatan NPF dan margin yang semakin tergerus.

DAFTAR PUSTAKA

- Albertazzi, U. dan Gambacorta L. (2009). Bank Profitability and the Business Cycle. *Journal of Financial Stability*, 5(4): 393-409.
- Ali, S. Hashmi, SH. dan Mehmood, T. (2016). Corporate Diversification and Firm Performance: An Inverted U-shaped Hypothesis. *International Journal of Organizational Leadership*, 5: 381-398.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Bank Indonesia. (2018). Publikasi laporan keuangan bank umum syariah. Diperoleh dari <https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan-keuangan/bank/umum-syariah>. Diakses [7 Nov 2018].

- Bank Muamalat Indonesia. (2018). Laporan tahunan Bank Muamalat. Diperoleh dari <http://www.bankmuamalat.co.id/>. Diakses [5 Nov 2018].
- Berger, A. Hasan, I. dan Zhou, M. (2010). The Effects of Focus Versus Diversification on Bank Performance: Evidence from Chinese Bank. *Journal of Banking & Finance*, vol. 34, no. 7, 14-35.
- Damankah, BS, Anku-Tsede, O dan Abubakar, M. (2015). Income Diversification and Financial Stability of Banks in Ghana. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 6, no. 6, 1933-1955.
- Darmadi, Hamid. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial*. CV Alfabeta, Bandung.
- David, Fred R. dan David, Forest R. (2016). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing - Konsep Edisi 15*. Novita Puspasari, penerjemah. Salemba Empat, Jakarta.
- Demsetz, RS. dan Strahan, PE. (1997). Diversification, Size, and Risk at Bank Holding Companies. *Journal of Money, Credit and Banking*, 29: 300-313.
- Ekanayake, Nishani.(2017). Income Diversification and Bank Risk-Return Trade-Off: Evidence From an Emerging Economy. *Asian Economic and Financial Review*, vol. 7, no. 7, 644-655.
- Faulkner, D. dan Bowman C. (1997). *Strategi Kompetitif*. Prapti ES, penerjemah. Andi, Yogyakarta.
- Harto, Puji. (2005). Kebijakan Diversifikasi Perusahaan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja: Studi Empiris pada Perusahaan Publik di Indonesia. *Simposium Nasional Akuntansi*, vol. 8. 297-303.
- Hubeis, Musa dan Najib, Mukhamad. (2014). *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Hunger, David dan Wheelen, Thomas. (2001). *Manajemen Strategis*. Julianto Agung, penerjemah. Andi, Yogyakarta.

- Ibethmike. (2010, 17 April). *Strategis Teknologi Informasi pada Bank Mandiri Syariah. Wordpress*. Diperoleh dari <http://ibethmike.wordpress.com/2010/04/17/strategis-teknologi-informasi-pada-bank-mandiri-syariah/>. Diakses [12 Nov 2018].
- Istianur, Praditya Ilyas. (2018, 29 Maret). Per Februari 2018 kredit macet perbankan RI capai Rp134 triliun. *Harian Merdeka*. Diperoleh dari : <https://www.merdeka.com/uang/per-februari-2018-kredit-macet-perbankan-ri-capai-rp-134-triliun>. Diakses[12 Nov 2018].
- Kasmir. (2012). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. PT Raja Grafindo, Jakarta.
- Mashuri dan Zainuddin. (2008). *Metodologi Penelitian*. PT Refika Aditama, Bandung.
- Molyneux, Philip dan Yip, John. (2013). Income Diversification and Performance of Islamic Banks. *Journal of Financial Management, Markets and Institutions*, vol. 1, no. 1, 47-66.
- Murti. (2006). *Desain dan Ukuran Sampel Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif di Bidang Kesehatan*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nisar, S. Peng, K. Wang, S. dan Ashraf, BN. (2018). The Impact of Revenue Diversification on Bank Profitability and Stability: Empirical Evidence from South Asian Countries. *International Journal of Financial Studies*, 6(2): 40-55.
- Novalius, Feby. (2017, 27 September). Ketua OJK: Kredit Bermasalah Perbankan Paling Tinggi Terjadi di Komersial. *Harian Okezone*. Diperoleh dari <https://economy.okezone.com/read/2017/09/27/320/1784364/ketua-ojk-kredit-bermasalah-perbankan-paling-tinggi-terjadi-di-komersial>. Diakses[10 Nov 2018]
- Otoritas Jasa Keuangan. (2018). Data statistik Perbankan Syariah. Diperoleh dari <https://ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Default.aspx>. Diakses [7 Nov 2018].
- Rapat Dewan Gubernur BI. (2018, 27 September). Naik 5 Kali, Suku Bunga BI 7-day di Level 5,75%. *Katadata media*. Diperoleh dari <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2018/09/27/naik-5-kali-suku-bunga-bi-7-day-di-level-575>. Diakses [10 Nov 2018].
- Riduwan. (2013). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. CV Alfabeta, Bandung.

- Saghi-Zedek, Nadia. (2016). Product Diversification and Bank Performance: Does Ownership Structure Matter?. *Journal of Banking and Finance*, 71 (7): 154-167.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. CV Alfabeta, Bandung.
- Stiroh, K. dan Rumble, A. (2006). The Dark Side of Diversification: The Case of US Financial Holding Companies. *Journal of Banking & Finance*, vol. 30, no. 8, 2131-2161.
- Sudaryono, Margono, Gaguk, dan Wardani, Rahayu. (2013). *Pengembangan Instrumen Penelitian Pendidikan*. CV Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Trianto. (2011). *Mendesain Model Pembelajaran Inovatif-Progresif* . Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Tu, Le. (2016). The Effect of Income Diversification on Bank Risk: Evidence From Vietnam.
- Yin, Robert K. (2003). *Studi Kasus: Disain dan Metode*. M. Djauzi Mudjakir, penerjemah. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yudistira, Galvan. (2016, 4 Januari). Bank muamalat genjot pendapatan fee based income. *Kontan News*. <https://keuangan.kontan.co.id/news/bank-muamalat-genjot-pendapatan-fee-based-income>. Diakses [10 Nov 2018].