MENGUNGKAP STRATEGI: PENILAIAN BISNIS PADA PERUSAHAAN DALAM PROSES AKUISISI

(Studi Kasus Bank Muamalat Indonesia Oleh BTN Rencana Akuisisi Guna *Spin-Off* BUS)

SKRIPSI

Oleh

BUNGA BERLIANA PUTRI HENDRAYANA

NIM: 200503110134

JURUSAN PERBANKAN SYARIAH FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2025

MENGUNGKAP STRATEGI: PENILAIAN BISNIS PADA PERUSAHAAN DALAM PROSES AKUISISI
(Studi Kasus Bank Muamalat Indonesia Oleh BTN Rencana Akuisisi Guna *Spin-Off* BUS)

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh

BUNGA BERLIANA PUTRI HENDRAYANA

NIM: 200503110134

JURUSAN PERBANKAN SYARIAH FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIMMALANG

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

MENGUNGKAP STRATEGI : PENILAIAN BISNIS PADA PERUSAHAAN DALAM PROSES AKUISISI (Studi Kasus Bank Muamalat Indonesia Oleh Bank Tabungan Negara Dalam Rencana Akuisisi Guna *Spin-Off* Badan Usaha Syariah (BUS))

SKRIPSI

Oleh

Bunga Berliana Putri Hendrayana

NIM : 200503110134

Telah Disetujui Pada Tanggal 17 Juni 2025

Dosen Pembimbing,

Tiara Juliana Jaya, M.Si

NIP. 199207082019032020

LEMBAR PENGESAHAN

MENGUNGKAP STRATEGI: PENILAIAN BISNIS PADA PERUSAHAAN DALAM PROSES AKUISISI (Studi Kasus Bank Muamalat Indonesia Oleh BTN Rencana Akuisisi Guna *Spin-Off* BUS)

SKRIPSI

Oleh

BUNGA BERLIANA PUTRI HENDRAYANA

NIM : 200503110134

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Perbankan Syariah (S.E.)
Pada 25 Juni 2025

Susunan Dewan Penguji:	Tanda Tangan
1 Ketua Penguji **Kurniawati Meylianingrum, M.E** NIP. 199205022019032029	
2 Anggota Penguji **Dr. Ulfi Kartika Oktaviana, SE., Ak, M.Ec** NIP. 197610192008012011	
3 Sekretaris Penguji **Tiara Juliana Jaya, M.Si** NIP. 199207082019032020	

Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,

Dr. Yayuk Sri Rahayu, M.M

NIP. 197708262008012011

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Bunga Berliana Putri Hendrayana
NIM	: 200503110134
Fakultas/Jurusan	: Ekonomi/Perbankan Syariah

menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

MENGUNGKAP STRATEGI: PENILAIAN BISNIS PADA PERUSAHAAN DALAM PROSES AKUISISI (Studi Kasus Bank Muamalat Indonesia Oleh BTN Rencana Akuisisi Guna *Spin-Off* BUS) adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 18 Juni 2025

Hormat saya

Bunga Berliana Putri Hendrayana

NIM: 200503110134

HALAMAN PERSEMBAHAN

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala atas limpahan rahmat, hidayah, dan kekuatan yang diberikan sehingga penulisan karya ilmiah ini dapat diselesaikan dengan baik.

Dengan penuh rasa hormat dan ketulusan, penulis mempersembahkan karya ini kepada:

Kedua orang tua tercinta Bapak Koeshadi Amono dan Ibu Tri Prabidani, atas segala doa, kasih sayang, dukungan moral maupun material, serta semangat yang tiada henti dalam setiap langkah perjalanan penulis. Segala pencapaian ini tidak akan berarti tanpa kehadiran dan restu mereka dan juga semangat dari adik-adik yang menjadi penyemangat dan motivasi saya untuk terus maju dan berkembang.

Kepada dosen pembimbing, Bu Tiara Juliana Jaya, M.Si yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan ilmu pengetahuan secara profesional selama proses penyusunan Skripsi ini berlangsung.

Kepada seluruh dosen, staf akademik, dan pihak yang turut berkontribusi dalam proses pembelajaran selama penulis menempuh pendidikan.

Kepada sahabat saya Khori Wijaya yang telah menjadi bagian dari perjalanan tugas akhir ini.

Semoga karya ini dapat memberikan manfaat, baik secara akademik maupun praktis, serta menjadi sumbangsih kecil dalam *khazanah* ilmu pengetahuan.

Bunga Berliana Putri Hendrayana

MOTTO

"*Khairunnas Anfa'uhum Linnas"*

(Sebaik-baik manusia adalah yang bermanfaat bagi sesamanya)

(HR. ath-Thabrani)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. atas berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul "MENGUNGKAP STRATEGI: PENILAIAN BISNIS PADA PERUSAHAAN DALAM PROSES AKUISISI (Studi Kasus Bank Muamalat Indonesia Oleh BTN Rencana Akuisisi Guna *Spin-Off* BUS)". Skripsi inidisusun dan diserahkan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini diperoleh dengan banyak bantuan, bimbingan, saran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA. selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Dr. Yayuk Sri Rahayu, MM selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dan sekaligus dosen pembimbing skripsi penulis.
4. Ibu Tiara Juliana Jaya, M.Si selaku pembimbing selalu memberikan saran, bimbingan, nasehat dan arahan.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim yang telah mengajarkan berbagai ilmu sepanjang proses belajar selama perkuliahan.
6. Orang tua dan keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan.
7. Pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan kesalahan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran yang dapat digunakan untuk penyelesaian pekerjaan ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya.

Malang, 08 April 2025

Bunga Berliana Putri Hendrayana

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN iii
LEMBAR PENGESAHAN iv
SURAT PERNYATAAN v
MOTTO vii
KATA PENGANTAR viii
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xiii
DAFTAR GAMBAR xv
DAFTAR LAMPIRAN xvi
ABSTRAK xvii
ABSTRACT xviii
ملخص xix
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 7
1.3 Tujuan Penelitian 8
1.4 Manfaat Penelitan 8
1.5 Batasan Penelitian 8
BAB II KAJIAN PUSTAKA 9
2.1 Penelitian Terdahulu 9
2.2 Kajian teoritis 14
2.2.1 Akuisisi 14

2.2.2 Definisi *Spin Off* 15
2.2.3 Penilaian Bisnis Perusahaan 15
2.2.4 Kerangka Berfikir 24
BAB III METODE PENELITIAN 26
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian 26
3.2 Subjek dan Objek Penelitian 27
3.3 Teknik Pengambilan Data 27
3.4 Data dan Jenis Data 28
3.5 Teknik Pengumpulan Data 28
3.6 Metode Penyajian Data 29
3.7 Teknik Analisis Data 30
3.7.1 Analisis *Porter's Five Forces* 30
3.7.2 Analisis *Lifecycle of a Business* 43
3.7.3 Analisis SWOT 45
3.7.4 Tahapan Analisis Strategi Bisnis Bank Muamalat 52
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 55
4.1 Hasil Penelitian 55
4.1.1 Analisis *Porter Five Porter* 55
4.1.2 Analisis *Lifecycle of a Business* 106
4.1.3 Analisis SWOT 109
4.1.4 Pengaruh Kepututusan Bank BTN Syariah untuk akuisisi BMI 114
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian 117

4.2.1 Analisis Persaingan Industri: *Porter's Five Forces* 117
4.2.2 Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok 118
4.2.3 Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli 118
4.2.4 Ancaman Produk Pengganti 119
4.2.5 Ancaman Pendatang Baru 120
4.2.6 Analisis SWOT dan Posisi Strategis 120
4.2.7 Analisis Siklus Hidup Bisnis (*Lifecycle*) 121
BAB V PENUTUP 122
5.1 Kesimpulan 122
5.2 Saran 122
DAFTAR PUSTAKA 124
DAFTAR LAMPIRAN 135

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu 9

Tabel 3. 1 Variabel dan indikator Ancaman pendatang baru (*Threat of new entrants*) 31

Tabel 3. 2 Ancaman Produk Pengganti (*Threat of substitutes*) 31

Tabel 3. 3 Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli 32

Tabel 3. 4 Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok 32

Tabel 3. 5 Persaingan antar pesaing dalam industri yang sama (*Rivalry among competitors*) 33

Tabel 3. 6 Input Analisis SWOT 46

Tabel 3. 7 Input Faktor Internal SWOT 47

Tabel 3. 8 Input Faktor Eksternal SWOT 49

Tabel 3. 9 Input lFAS dan EFAS SWOT 50

Tabel 4. 2 Rincian Produk masing-masing BUS dan UUS teratas 59

Tabel 4. 3 Hasil Analisis Persaingan antar Pesaing dalam 65

Tabel 4. 4 Hasil Analisis Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok 72

Tabel 4. 5 Biaya Beralih ke Produk Lain 79

Tabel 4. 6 Analisis Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli 84

Tabel 4. 7 Analisis Ancaman Produk Pengganti 92

Tabel 4. 8 Produk Unggulan BSI 96

Tabel 4. 9 Produk Unggunlan Hijra Bank 96

Tabel 4. 10 Produk Unggulan Bank Aladin 97

Tabel 4. 11 Perbandingan Ketentuan, Penutupan Rekening, Migrasi Dana, dan Penggantian Kartu Kredit 98
Tabel 4. 12 Biaya dan Ketentuan *Take Over* KPR dari Bank Muamalat ke Bank Syariah Lain 99
Tabel 4. 13 Akses dan Ketentuan SISKOHAT pada Bank Syariah 99
Tabel 4. 14 Migrasi Layanan Mobile Banking antar Bank Syariah dan Dampaknya 100
Tabel 4. 15 Fasilitas Wakaf, Zakat, dan Dana Sosial Digital di Bank Syariah ... 100
Tabel 4. 16 Ancaman Pendatang Baru 105
Tabel 4. 17 Analisis Aspek Strategis 107
Tabel 4. 18 Tahapan *Lifecycle* 108
Tabel 4. 19 SWOT 110
Tabel 4. 20 IFAS 111
Tabel 4. 21 EFAS 112
Tabel 4. 22 Diagram SWOT 113
Tabel 4. 23 Nilai Strategis BMI dan Manfaat bagi BTN Syariah 114

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 DPK Bank Syariah dan Bank Konvensional (dalam juta rupiah) 2024 3
Gambar 2. 2 Siklus Bisnis 20
Gambar 2. 3 Diagram Analisis SWOT 24
Gambar 4. 1 Diagram Presentase Perbandingan antar BUS 55
Gambar 4. 2 Diagram Presentase Perbandingan antar UUS 57
Gambar 4. 3 Grafik Pertumbuhan Aset Perbankan Syariah 60
Gambar 4. 4 Grafik Pertumbuhan Aset 61
Gambar 4. 5 Diagram Laporan Keungan Bank Muamalat 61
Gambar 4. 6 Diagram Jumlah Bonus serta Bagi Hasil 81
Gambar 4. 7 Diagram Nisbah Tahun 2023 dan 2024 82
Gambar 4. 8 Diagram Indikasi *Rate of Return* Tahun 2023 dan 2024 83
Gambar 4. 9 Posisi Bank Muamalat 109
Gambar 4. 10 Matriks SWOT 113

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Biodata Peneliti 135

Lampiran 2. Lembar Bebas Plagiarisme 138

Lampiran 3 BUS dan UUS Aktif di Sektor Perbankan Syariah Indonesia 2024 139

Lampiran 4 Rincian Produk masing-masing BUS dan UUS teratas..... 141

Lampiran 5 Jurnal Bimbingan..... 143

ABSTRAK

Hendrayana, Bunga B. P. 2025. SKRIPSI. Judul: "MENGUNGKAP STRATEGI: PENILAIAN BISNIS PADA PERUSAHAAN DALAM PROSES AKUISISI (Studi Kasus Bank Muamalat Indonesia Oleh BTN Rencana Akuisisi Guna *Spin-Off* BUS)"

Pembimbing : Tiara Juliana Jaya, M.Si

Kata Kunci : *Porter's Five Forces, SWOT*, *Lifecycle of a Business.*

Penelitian bertujuan untuk menganalisis posisi strategis Bank Muamalat Indonesia di tengah dinamika persaingan industri perbankan syariah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan mengadopsi analisis *Porter Five Forces* untuk mengidentifikasi kekuatan eksternal yang memengaruhi daya saing bank. Hasil analisis Porter digunakan sebagai dasar dalam penyusunan matriks SWOT untuk merumuskan strategi yang tepat. Berdasarkan hasil analisis IFAS dan EFAS, Bank Muamalat berada pada kuadran WO, yang menunjukkan bahwa perusahaan perlu memanfaatkan peluang eksternal guna mengatasi kelemahan internal. Selanjutnya, analisis siklus hidup bissnis menunjukkan bahwa Bank Muamalat berada dalam fase transisi antara tahap *maturity* dan *saturation*, ditandai dengan pertumbuhan aset yang tidak stabil, keterlambatan inovasi digital, serta lemahnya diferensiasi produk. Kondisi ini mengindikasikan bahwa diperlukan strategi pembaruan dan transformasi agar Bank Muamalat tetap kompetitif dalam menghadapi persaingan dari bank digital syariah yang lebih inovatif dan adaptif.

ABSTRACT

Hendrayana, Bunga B. P. 2025. *THESIS. Title: "REVEALING STRATEGY: BUSINESS ASSESSMENT OF A COMPANY UNDERGOING AN ACQUISITION PROCESS (Case Study of Bank Muamalat Indonesia by BTN's Acquisition Plan for BUS Spin-Off)"*

Advisor : Tiara Juliana Jaya, M.Si

Keywords : *Porter's Five Forces, SWOT, Lifecycle of a Business*.

This research aims to analyze the strategic position of Bank Muamalat Indonesia amidst the dynamics of competition in the Islamic banking industry. The study employs a qualitative-descriptive approach by adopting Porter's Five Forces analysis to identify external forces affecting the bank's competitiveness. The results of this analysis serve as the basis for formulating a SWOT matrix to derive appropriate strategies. Based on the IFAS and EFAS analysis, Bank Muamalat is positioned in the WO quadrant, indicating the need to leverage external opportunities to overcome internal weaknesses. Furthermore, the business lifecycle analysis shows that Bank Muamalat is in a transitional phase between maturity and saturation, marked by unstable asset growth, delayed digital innovation, and weak product differentiation. This condition suggests the need for renewal and transformation strategies to maintain Bank Muamalat's competitiveness against more innovative and adaptive digital Islamic banks.

ملخص

هندرايانا، بونغا ب .ب .2025 .أطروحة .العنوان" :استراتيجية الكشف :تقييم الأعمال لشركة تخضع لعملية استحواذ)دراسة حالة لبنك موانا لاند إندونيسيا من خلال خطة استحواذ BTN لشركة BUS)"

المستشارة :تيارا جولينا جايا، ماجستير في العلوم

الكلمات المفتاحية :قوى بورتر الخمس، تحليل سوات، دورة حياة الأعمال

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الوضع الاستراتيجي لبنك موانايلات إندونيسيا في ظل ديناميكيات المنافسة في صناعة المصارف الإسلامية .تستخدم الدراسة نهجًا وصفيًا نوعيًا من خلال اعتماد تحليل قوى بورتر الخمس لتحديد القوى الخارجية التي تؤثر على لاشتقاق استراتيجيات مناسبة .استنادًا إلى تحليل SWOT تنافسية البنك .تُستخدم نتائج هذا التحليل كأساس لوضع مصفوفة مما يشير إلى الحاجة للاستفادة من الفرص الخارجية للتغلب على نقاط WO، يقع بنك المعاملات في ربع ،EFASو IFAS الضعف الداخلية .علاوة على ذلك، تُظهر تحليل دورة حياة الأعمال أن بنك موانايلات في مرحلة انتقالية بين النضج والاشباع، تتميز بنمو الأصول غير المستقر، وتأخير الابتكار الرقمي، وضعف تمايز المنتجات .تشير هذه الحالة إلى الحاجة إلى استراتيجيات التجديد .والتحول للحفاظ على تنافسية بنك ميمالات ضد البنوك الإسلامية الرقمية الأكثر ابتكارًا وتكيفًا

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perbankan syariah telah meningkatkan tingkat partisipasi pelaku usaha melalui sistem bagi hasil yang berdampak pada aktivitas keuangan dan perekonomian rill (Khasanah & Wicaksono, 2021). Fenomena perkembangan perbankan syariah di Indonesia mencerminkan peran kelembagaan yang berorientasi pada prinsip ekonomi Islam. Kondisi ini sejalan dengan realitas demografis Indonesia yang mayoritas beragama Islam, sehingga membuka peluang pasar yang luas bagi bank syariah yang berakibat pada persaingan antar lembaga perbankan syariah menjadi semakin ketat dan menuntut masyarakat untuk bersikap lebih selektif (UGM, 2024). Merek Islam harus menunjukkan dan memiliki daya tarik bagi nasabah, dan memberikan persiapan dan penilaian SDM di perbankan Syariah adalah yang terdepan dalam memberikan data sebesar-besarnya kepada calon mudharib (Jaya, 2020). Oleh karena itu, bank syariah dituntut untuk merumuskan strategi yang tepat guna menarik minat dan kepercayaan nasabah.

Kondisi antar lembaga agar dapat bersaing, terutama dalam menarik nasabah baru dan yang terpenting yakni juga dapat mempertahankan nasabah yang lama (Masruron & Pancor, 2021). Oleh karena itu, dalam menghadapi persaingan bisnis, lembaga perbankan syariah perlu meningkatkan kualitas dan variasi produk yang ditawarkan. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan produk perbankan syariah memberikan manfaat signifikan bagi *shahibul maal* (pemilik dana), khususnya

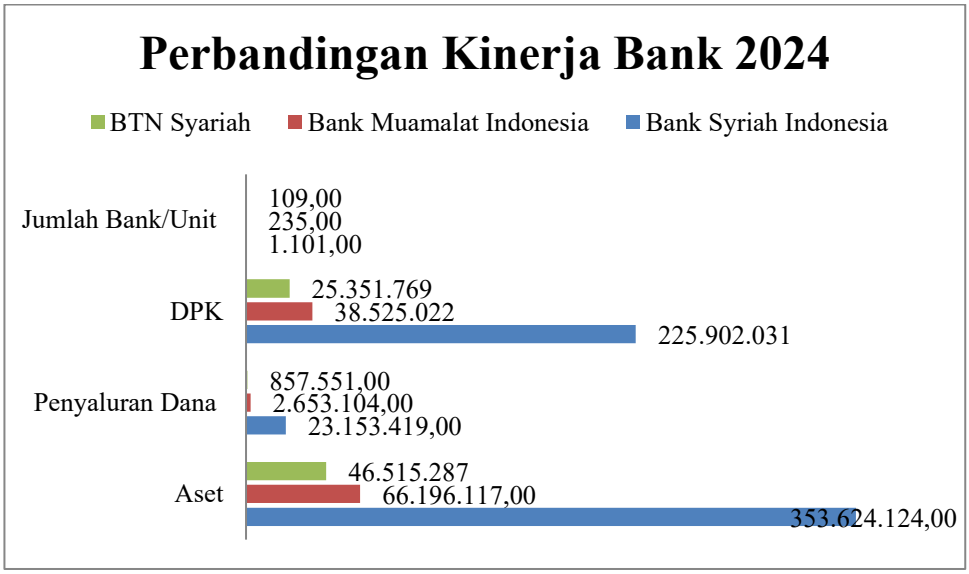
dalam mengoptimalkan pengelolaan dana melalui berbagai instrumen, termasuk subsidi dan layanan administratif kepada nasabah (Jaya, 2020).Tetapi, dalam menghadapi persaingan bisnis, tantangan tersebut dapat diantisipasi melalui sinergi antar lembaga perbankan dan keuangan syariah di Indonesia (Amin, 2021).

Bank Tabungan Negara (BTN) akan mengakuisisi Bank Muamalat Indonesia (BMI) adalah untuk mendorong pertumbuhan unit usaha syariahnya menjadi lebih besar lagi dari skala bisnis unit usaha syariah BTN menjadi bank umum syariah agar skala bisnisnya bisa bertumbuh makin besar lagi (CNBC Indonesia, 2024). BMI sebagai bank syariah pertama di Indonesia dan bank umum syariah terbesar kedua secara nasional dan memiliki kesamaan fokus utama pada sektor pembiayaan perumahan atau KPR Syariah juga sejalan dengan model bisnis Unit Usaha Syariah (UUS) Bank BTN, sehingga memperkuat daya saingnya di pasar (Bank Muamalat, 2024). Akuisisi UUS BTN oleh BMI diperkirakan akan memperkuat posisinya sebagai bank umum syariah terbesar kedua di Indonesia, tidak hanya dari sisi sejarah maupun portofolio pembiayaan, tetapi juga secara total aset yang sebelumnya belum sepenuhnya mencerminkan status tersebut (TEMPO, 2025)

Akuisisi BMI oleh BTN diperkirakan akan memperkecil selisih aset dengan Bank Syariah Indonesia (BSI), yang sebelumnya terpaut cukup jauh (Hariyanto, 2023). Kehadiran dua bank syariah besar di Indonesia diharapkan mendorong pertumbuhan industri yang lebih sehat melalui persaingan yang konstruktif, mengingat ketergantungan pada satu entitas seperti BSI dinilai kurang ideal (Burhan, 2023). Penggabungan Unit Usaha Syariah BTN dengan BMI berpotensi

memperkuat pilihan pembiayaan KPR syariah di Indonesia, dengan dukungan ekosistem BTN dan fokus bisnis keduanya yang dominan pada sektor perumahan, sehingga dapat meningkatkan akses KPR subsidi maupun non-subsidi bagi masyarakat (Mulazid dkk., 2020). Berikut pangsa pasar perbandingan antara bank-bank yang terkait pada penelitian ini yakni dilihat dari jumlah aset, penyaluran dana, DPK dan jumlah bank atau unit (Hidayat & Trisanty, 2020) sebagai berikut:

Gambar 1. 1 DPK Bank Syariah dan Bank Konvensional (dalam juta rupiah) 2024



Sumber: Data diolah dari Laporan Keuangan dan Data Statistik OJK 2024

Bank BTN, sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berbentuk Perseroan Terbatas (PT), berperan penting dalam administrasi moneter perbankan dengan komitmen kuat pada pembiayaan sektor perumahan dan diperkuat melalui Surat Menteri Keuangan RI No. B-49/MK/1974 yang menetapkan BTN sebagai lembaga pendukung proyek perumahan perorangan, yang secara resmi dijalankan sejak tahun 1976 (Lubis dkk., 2022). BTN memiliki *Strategic Business Unit* (SBU) yang beroperasi sebagai UUS sejak 14 Februari 2005, dengan kantor cabang

pertama di Jakarta, dan pada akhir 2023 merencanakan akuisisi terhadap BMI sebagai bagian dari strategi *spin-off* menuju pembentukan Badan Usaha Syariah (BUS). Adapun alasan mengapa BTN berniat untuk mengakuisisi BMI yakni selaras dan berkaitan dengan pernyataan Kepala Dewan Eksekutif Pengawas Perbankan OJK mengenai dominasi pasar bank syariah oleh BSI yang mana menurut OJK hal ini menjadikan persaiangan di pasar bank syariah tidak sehat secara singkatnya BSI membutuhkan pesaing (Burhan, 2023). BMI yang merupakan bank beroperasi menggunakan prinsip hukum islam pertama di Indonesia dengan bukti resmi pendirian BMI secara tertulis pada Akta Pendirian 1 ditanggal 1 November 1991 (Bank Muamalat, 2016).

Dalam konteks perbankan, *spin-off* merupakan upaya restrukturisasi di mana bank konvensional yang memiliki UUS dan telah memenuhi syarat diharuskan memisahkan UUS tersebut menjadi BUS yang berdiri sendiri, sehingga dapat menjalankan kegiatan usaha secara independen sesuai prinsip syariah, berbeda dari kondisi awal di mana UUS masih berada di bawah bank induk konvensional (Agustina, 2018). Mengacu pada Pasal 59 POJK tentang UUS, bank dengan aset UUS minimal Rp50 triliun atau setara 50% dari total aset induk wajib melakukan spin-off dengan tahapan tertentu demi mendukung efisiensi dan keberlanjutan industri jasa keuangan, dan karena BTN telah memenuhi kriteria tersebut dengan aset sebesar Rp54,3 triliun, maka BTN diwajibkan melakukan pemisahan dalam jangka waktu paling lama dua tahun sejak batas penyampaian laporan publikasi triwulanan (Irawati, 2024).

Menurut Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-54/PJ/2016 tentang petunjuk khusus penilaiaan harta benda, penilaian usaha, dan penilaian sumber daya imateriil untuk keperluan tugas, pengertian evaluasi adalah suatu rangkaian penilaian untuk menentukan seberapa besar suatu jenis nilai penting tertentu pada waktu tertentu yang dilakukan secara tidak memihak dan ahli berdasarkan suatu standar evaluasi untuk melaksanakan pengaturan pedoman hukum membebankan biaya permohonan. Penilaian bisnis dapat digunakan untuk mengukur nilai pasar dari suatu proses bisnis (*going concern*). Evaluasi bisnis ini diselesaikan dengan mensurvei suatu hal secara umum, termasuk semua sumber daya yang menambah laba bisnis dan yang diingat untuk pelaksanaan fungsional bisnis. Hal-hal yang diharapkan dalam penilaian bisnis juga mencakup survei sumber daya, tanggung jawab, dan nilai yang sulit dipahami.

Penelitian ini berfokus ada daya saing bank muamalat sehingga untuk metode yang digunakan terdapat 3 model yakni *Potter's five forces* merupakan suatu model yang diciptakan oleh Michael E. Porter pada tahun 1979 dengan tujuan menganalisis suatu industri, pengembangan strategi dan lingkungan persaingan yang ada. Menurut Porter (Chairunisa & Irawan, 2020), ada beberapa hal yang dapat menentukan tingkat persaingan dan kualitas keterlibatan pasar dalam suatu industri dengan pengungkapan daya tarik yang mengacu pada produktivitas suatu industri secara keseluruhan. Menurut Chairunisa dan Irawan 2020 Analisis SWOT digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman baik dari faktor internal maupun eksternal organisasi, sedangkan analisis siklus hidup bisnis (*life cycle of a business*) membantu memahami tahapan perkembangan

organisasi dari pembentukan hingga persaingan, guna menentukan strategi, mengevaluasi efisiensi biaya dan pendapatan, serta memproyeksikan pertumbuhan pendapatan.

Berbagai pendekatan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi industri perbankan dan keuangan. Identifikasi menjadi lebih menarik bila dilakukan karena pengaruh spasial wilayah (Mufraini dkk., 2020).Beberapa penelitian sebelumnya dalam analisis bisnis atau perusahaan dengan menggabungkan tiga metode diatas baik ada lembaga bank syariah atau kovensional baik dalam atau luar negeri yakni yang pertama penelitian yang dilakukan oleh Chairunisa dan Irawan 2020 menjelaskan bahwa Bank Negara Indonesia (bank konvensional) *Fintech* tidak menjadi ancaman bagi perusahaan, melainkan berperan sebagai fasilitator efisiensi kerja dan peningkatan profitabilitas bagi pelaku usaha. Kemuadian yang dilakuakan oleh Muhammet 2018 menunjukkan bahwa organisasi (bank syariah luar negeri) menunjukkan bahwa kinerja daya saing perusahaan dalam suatu klaster sangat dipengaruhi oleh kondisi makro negara, seperti kebijakan pemerintah, subsidi, regulasi, investasi, serta faktor lokasi klaster (misalnya jarak terhadap moda transportasi dan rantai logistik). Namun, daya saing dalam konteks ini difokuskan pada tingkat internasional.

. Analisis bisnis ini merupakan kebutuhan yang dianggap sebagai salah satu langkah penting yang harus dilakukan dalam media pembelajaran perkembangan (Jaya dkk., 2024). Terdapat celah penelitian dalam menilai strategi dan kesiapan bank syariah nasional dalam menghadapi proses akuisisi melalui pendekatan strategis yang terintegrasi dan kontekstual, penelitian sebelumnya telah

menunjukkan bahwa integrasi pendekatan analisis strategis seperti *Porter's Five Forces*, SWOT, dan *Life Cycle of Business* telah digunakan dalam berbagai konteks kelembagaan, baik di bank syariah, bank konvensional, maupun lembaga non-bank di dalam dan luar negeri. Namun, studi-studi tersebut umumnya masih bersifat terpisah dan belum secara spesifik mengkaji dinamika strategi bisnis dalam konteks akuisisi khususnya pada sektor perbankan syariah di Indonesia yang sedang mengalami transformasi struktural melalui proses *spin-off* UUS. Belum banyak penelitian yang memfokuskan pada perusahaan target akuisisi (seperti BMI) dengan mempertimbangkan faktor daya saing eksternal (lima kekuatan *Porter*), kondisi *internal-eksternal* (SWOT), dan tahapan siklus hidup bisnis secara bersamaan. Dari pemaparan latar belakang diatas maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul "Mengungkap Strategi: Penilaian Bisnis Pada Perusahaan Dalam Proses Akuisisi (Studi Kasus Bank Muamalat Indonesia Oleh BTN Rencana Akuisisi Guna *Spin-Off* BUS)?".

1.2 Rumusan Masalah

Dari pemaparan latar belakang tersebut maka, dapat diambil rumusan masalah yakni sebagai berikut:

Bagaimana Mengungkap Strategi: Penilaian Bisnis Pada Perusahaan Dalam Proses Akuisisi (Studi Kasus Bank Muamalat Indonesia Oleh BTN Rencana Akuisisi Guna *Spin-Off* BUS)?

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui nilai bisnis dari PT Bank Muamalat Indoesia Tbk berdasarkan analisis SWOT, analisis *Five Forces Model of Porter*, dan analisis *Life Cycle of Business?*

1.4 Manfaat Penelitan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian strategis di sektor perbankan syariah, khususnya dalam menilai nilai bisnis PT Bank Muamalat Indonesia Tbk melalui pendekatan analisis SWOT, *Five Forces Model of Porter*, dan *Life Cycle of Business*. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi strategis bagi pihak-pihak yang berkepentingan, seperti manajemen bank, *investor*, *regulator*, dan akademisi, dalam memahami posisi kompetitif, kekuatan dan kelemahan internal, serta tahapan siklus kehidupan perusahaan yang sedang berada dalam proses akuisisi. Selain itu, penelitian ini juga dapat memperkaya literatur mengenai strategi bisnis bank syariah di Indonesia dalam konteks transformasi kelembagaan dan dinamika persaingan industri.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini terdapat batasan dalam melakukan penelitian,yakni dengan mengambil informasi yang terkaist mengenai bank BTN dan BMI untuk metode penelitian *Porter's Five Forces*, SWOT dan *Lifecycle of a Business.*

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan suatu karya untuk mencari korelasi dan mencari motivasi dalam melakukan penelitian. Kemudian juga merupakan upaya untuk menunjukkan kreatifitas penelitian yang dilakukan dan dapat meletakkan arah dari penelitian yang telah selesai, hal ini diakhiri dengan menyertakan akibat yang berbeda dari penelitian yang lalu sehubungan dengan penelitian yang dilakukannya. Setelah itu, kemudian membuat garis besar mengenai hasil pemeriksaan masa lalu yang telah dikumpulkan oleh subjek penelitian (Parasibu dkk., 2022). Setelah dilakukan pencarian sesuai dengan tema penelitian berikut beberapa penelitian terdahulu yang telah diringkas sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode atau Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Musyoki dkk. (2023) *"Influence Of Business Life Cycle On Strategic Planning In The Commercial Banks Of Kenya"*	Untuk mengevaluasi pengaruh siklus hidup bisnis terhadap perencanaan strategis di bank komersial di Kenya.	Siklus Hidup Industri dan Analisis SWOT	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat dan signifikan antara siklus hidup bisnis dan perencanaan strategis di bank-bank komersial Kenya

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode atau Analisis Data	Hasil Penelitian
2.	Hasan (2012) "Analisis Industri Perbankan Syariah Di Indonesia"	Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan gambaran mengenai perkembangan perbankan syariah di Indonesia secara umum	*Porter's five-forces*	Penelitian ini mengidentifikasi asumsi terkait perkembangan industri, ancaman pendatang baru dan produk keuangan, serta kekuatan tawar nasabah dan pemasok dana.
3.	Fathonah dkk., (2025) "Analisis Kompetitif Bank Syariah Karang Kobar Melalui Pendekatan *Porter's Five Forces"*	Untuk memahami posisi kompetitif Bank Syariah dalam menghadapi dinamika industri keuangan yang terus berkembang.	*Porter's five-forces*	Penerapan prinsip-prinsip syariah dalam strategi bisnis membantu bank syariah membangun loyalitas pelanggan dan menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan
4.	Vasylieva dkk.(2015) *"Empirical model of a bank life cycle*"	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tahap siklus hidup bank menurut fitur-fitur spesifiknya sebagai lembaga keuangan dikembangkan	*Life Cycle Bussiness*	Penelitian menunjukkan bahwa pada tahap awal, penilaian hanya didasarkan pada usia bank, sedangkan tahap likuidasi mengacu pada data resmi Bank Nasional Ukraina..

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode atau Analisis Data	Hasil Penelitian
5.	Mashuri & Nurjannah (2020) "Analisis SWOT Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing"	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana analisis SWOT digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing serta mengidentifikasi hambatan-hambatan yang dihadapi oleh Bank Riau Kepri, Unit Usaha Syariah Pekanbaru.	SWOT	Hasil menunjukkan bahwa strategi yang dibentuk melalui analisis SWOT perlu dievaluasi kembali, baik dari faktor internal maupun eksternal.
6.	Sodiq (2018) "Analisis SWOT Perkembangan Perbankan Syariah Di Indonesia"	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perkembangan perbankan syariah di Indonesia dengan analisis SWOT	SWOT	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa diantara kekuatan perbankan syariah adalah kesesuaian dengan prinsip-prinsip syariah, tahan terhadap krisis, memiliki sistem hukum.

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode atau Analisis Data	Hasil Penelitian
7.	Rachmatullah & Sutabri (2023) "Analisis Manajemen Pelayanan Perbankan pada Aplikasi BRI *Mobile* berbasis TI menggunakan *Framework* ITIL V3"	Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan perbankan pada aplikasi Brimo melalui analisis manajemen pelayanan berbasis teknologi informasi menggunakan framework ITIL 3.	*Lifecycle of a Bussiness*	Hasilnya menunjukkan bahwa penerapan *framework* ITIL 3 melalui siklus manajemen layanan (strategi, desain, transisi, operasi, dan pemantauan layanan) dapat meningkatkan manajemen dan kualitas pelayanan perbankan pada aplikasi Brimo.
8.	Mainata (2018) *"Analytical Tools* dan SWOT *Analysis* Penggunaan *M-Banking* Perbankan Syariah di Indonesia"	Mengetahui penggunaan alat analisis dan SWOT terhadap layanan *M-Banking* pada bank syariah di Indonesia.	SWOT	M-Banking dinilai bermanfaat, mudah digunakan, aman, andal, dan stabil. SWOT menunjukkan kekuatan pada efisiensi dan fitur menarik, kelemahan pada jaringan dan pemahaman nasabah, peluang pengembangan teknologi, serta ancaman dari persaingan dan keamanan data..

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode atau Analisis Data	Hasil Penelitian
9.	Kukuh dkk.(2021) "Penerapan *Balanced Scorecard* Serta Analisis Swot Dalam Perancangan Strategi Pada Badan Usaha Milik Daerah Pt Bank X"	Untuk menetapkan strategi pertumbuhan yang tepat dengan mengembangkan produk dan memperluas pasar, sekaligus meningkatkan kualitas internal dan kesiapan teknologi untuk menghadapi revolusi industri 4.0.	SWOT	Strategi yang direkomendasikan adalah strategi intensif yakni pengembangan pasar dan produk.yang peningkatan kualitas SDM, kualitas kredit, dan digitalisasi layanan perbank.
10.	Silviany & Habib (2023) "Strategi Bank Syariah Indonesia KCP Tulungagung Trade Center dalam Menghadapi Persaingan di Industri Perbankan"	Mengetahui strategi BSI KCP Tulungagung dalam memenangkan persaingan perbankan berdasarkan teori *Value Discipline*.	*Porter Five Force*	Hasil enelitian menunjukan BSI KCP Tulungagung menerapkan strategi *Customer Intimacy* sebagai fokus utama, didukung oleh *Operational Excellence* dan *Product Leadership*, untuk meningkatkan layanan, inovasi produk, dan kedekatan dengan nasabah.

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode atau Analisis Data	Hasil Penelitian
11.	Vaddhano (2022) "Analisis strategi kompetitif PT. Bank Central Asia"	Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi bagaimana kombinasi ketiga teori tersebut membentuk keunggulan kompetitif BCA dalam industri perbankan.	*Porter's Competitive Positioning, Resource-Based View* (RBV) dan *Delta Model*	industri perbankan di Indonesia memiliki karakteristik persaingan oligopoli kolusif, dan status PT. Bank Central Asia sebagai perusahaan terkemuka memperkuat posisi tawar perusahaan tersebut di industri.

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti,2025

2.2 Kajian teoritis

2.2.1 Akuisisi

Proklamasi Pedoman Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 22 Tahun 2010, Pengadaan adalah "Suatu jenis pengambilalihan kepemilikan suatu organisasi oleh pihak yang mengakuisisi, guna terjadinya pertukaran komando atas organisasi yang dikuasainya (*acquiree*)". Akuisisi terjadi dengan asumsi bahwa organisasi penerima memperoleh sebagian besar kebebasan kendali dalam organisasi yang diperoleh dengan sebagian besar saham kendali atau kira-kira lebih dari separuh bagian organisasi yang diperoleh. Pengendalian yang dimaksud adalah kemampuan untuk mengarahkan strategi moneter, tugas-tugas pengorganisasian, memilih dan memaafkan para eksekutif, dan khususnya untuk lebih berperan dalam memberikan hak suara jika ada rapat staf manajerial puncak (Okta Azalia, 2023).

Menurut KBBI, akuisisi adalah pemindahan kepemilikan perusahaan atau aset, yang dalam konteks perbankan terjadi apabila terdapat pembelian saham di atas 50%, sebagaimana diatur dalam PSAK No. 22, sehingga penting dilakukan perhitungan yang cermat terhadap besaran dan dampak organisasi dalam strategi pengambilalihan ini. Proses akuisisi Bank BTN telah memasuki tahap due diligence yang mencakup empat aspek utama, yaitu portofolio keuangan, aspek hukum seperti kontrak dan perjanjian, kapasitas teknologi perbankan, serta kesiapan sumber daya manusia, yang keseluruhannya dianggap sebagai komponen krusial dalam proses ini (Aprilia, 2024)

2.2.2 Definisi *Spin Off*

Spin-off merupakan pemisahan unit usaha dari perusahaan induk yang menghasilkan entitas baru dengan struktur, tanggung jawab, risiko, serta distribusi manfaat yang berbeda, dan sering kali disertai dengan perubahan kepemilikan serta inovasi produk atau layanan dalam ranah moneter (Agustina, 2018). Pemisahan (*spin-off*) terhadap beberapa unit usaha dari suatu Perseroan Terbatas merupakan bagian dari kebijakan strategis dalam pengembangan usaha, mengingat unit usaha yang mengalami pertumbuhan signifikan cenderung memiliki potensi peningkatan kinerja dan hasil yang lebih optimal apabila berdiri terpisah dari perusahaan induk (Ismail, 2017).

2.2.3 Penilaian Bisnis Perusahaan

Bisnis menurut SPI VII 2018 adalah pelaksanaan usaha sebagai industri, administrasi, atau spekulasi. Jadi definisi yang dapat diambil adalah

kemampuan bisnis yang sebenarnya untuk memperoleh keuntungan. Kemudian, penilaian bisnis adalah cara paling umum untuk menentukan penilaian nilai suatu substansi bisnis (Ramadhan & Irawan, 2021). Surat Edaran Dirjen Pajak Nomor SE 54/PJ/2016 menyatakan bahwa Penilaian bisnis adalah suatu siklus untuk menilai nilai pasar suatu keselarasan bisnis dimana bisnis tersebut berada dalam kondisi yang akan terus melaju dengan tingkat perkembangan yang tidak menentu dan dianggap stabil, untuk kepentingan dan kepemilikan yang berbeda (premi kepemilikan bisnis) sebagai serta pertukaran dan latihan yang berdampak pada nilai organisasi. Tiga model berikut akan digunakan untuk pengujian dalam penelitian ini:

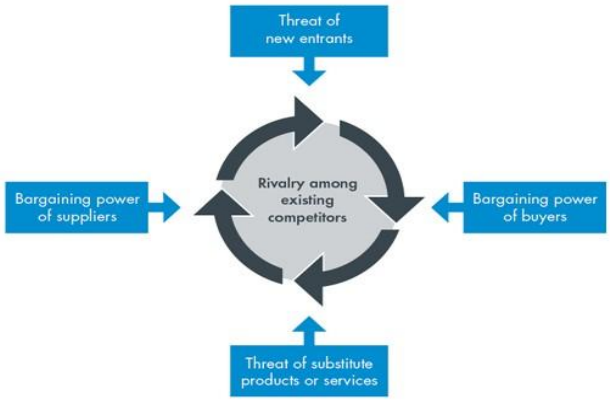
2.2.3.1 Porter's Five Forces

Model Lima Kekuatan *(Porter's Five Forces)* adalah model yang dibuat oleh Michael Doorman, seorang spesialis dan guru di *Harvard College* pada tahun 1979 untuk menggambarkan struktur untuk membedah peningkatan suatu bisnis, yang menggabungkan lima hal untuk menentukan tingkat persaingan dan kualitas keterlibatan pasar dalam suatu bisnis. industri, yang merujuk pada produktivitas industri seluruhnya (Ramadhan & Irawan, 2021).

Kerangka *Porter's five forces* (Pasukan Porter 5) sendiri untuk penerapanya pada perbankan menurut pembahasan oleh Anthony Tapiwa Mazikana dalam papernya yang mana membahas diterapkanya analisis ini pada Industri Perbankan di Zimbabwe yang mencakup 5 aspek analisis yakni persaingan antar bisnis yang sudah ada sebelumnya,

ancaman pendatang baru, kekuatan pembeli dan pemasok, kemungkinan alternatif dan ancaman pendatang baru (Mazikana, 2023).

Gambar 2. Kerangka Poter Five Force



Sumber: binus.ac.id

2.2.3.2 Analisis Porter Five Force

Substansi analisis *Porter's 5 forces* beserta indikator pennilaianya yang ditulis pada buku *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980) oleh Michael E. Porter yang dikutip oleh Mazikana (2023) untuk metode penelitianya yakni sebagai berikut:

1. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Bank sebagai lembaga keuangan mempunyai tanggung jawab yang sama dengan perusahaan lain dalam komitmennya terhadap permasalahan sosial (Fitriyah & Oktaviana, 2014). Ancaman kedatangan pesaing baru dapat meningkatkan persaingan di industri saat ini, yang terus tumbuh seiring waktu. Hal ini tidak hanya menambah jumlah pesaing, terutama dalam hal pangsa pasar, tetapi juga dalam peningkatan kapasitas produksi yang berdampak pada peningkatan penawaran

(Mazikana, 2023). Hal ini selaras dengan firman Allah SWT dalam surah Al-Baqarah: 148 yang artinya:

"...Maka berlomba-lombalah kalian dalam kebaikan."

Ayat ini menunjukkan bahwa dalam Islam, umat didorong untuk berlomba dalam kebaikan (*fastabiqul khairat*). Jika dikaitkan dengan persaingan bisnis, ini berarti pelaku usaha atau institusi seperti bank syariah dianjurkan untuk berinovasi, meningkatkan pelayanan, dan memberikan manfaat terbaik kepada masyarakat, selama dilakukan dengan cara yang etis dan tidak menjatuhkan kompetitor.

2. Kekuatan Tawar Menawar Dari Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Analisis ini berguna untuk menilai sejauh mana pembeli memiliki kekuatan tawar dan sensitivitas terhadap harga dengan memberikan tekanan kompetitif yang kuat pada perusahaan dalam industri tersebut, dari kepekaan terhadap harga memungkinkan pembeli untuk membatasi potensi keuntungan perusahaan dengan membatasi harga tanpa kehilangan pendapatan, karena mereka dapat beralih ke produk atau jasa perusahaan lain (Mazikana, 2023). Hal ini selaras dengan firman Allah SWT dalam QS. An-Nisa: 29 berikut:

"Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan cara yang batil, kecuali dengan perdagangan yang dilakukan atas dasar saling suka sama suka (kerelaan antara kedua belah pihak)." (QS. An-Nisa: 29).

3. Kekuatan tawar menawar pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Pada tahap analisis ini, perhatian diberikan pada kekuatan pemasok dalam mempengaruhi syarat dan ketentuan pasokan yang menguntungkan. Jika terdapat hanya pemasok bahan baku di industri tersebut, itu dapat menjadi sumber tekanan persaingan yang kuat, memaksa pemasok untuk menetapkan harga yang lebih tinggi (Mazikana, 2023). Oleh karena itu, perlu membatasi peluang ini dan mencari penawaran yang adil bagi kedua belah pihak.

4. Ancaman dari produk atau pasar pengganti (*Threat of Substitute Products or Services*)

Menurut Mazikana (2023) produk ataupun jasa pengganti dari eksternal industri merupakan produk yang memiliki fungsi hampir sama atau bahkan sama untuk menggantikan produk dalam industri yang ada. Perusahaan rentan terhadap tekanan persaingan dari tindakan perusahaan di luar industri tersebut. Jenis ancaman ini berasal dari luar industri.

5. Persaingan di industri yang Sama (*Rivalry among Existing Competitors*)

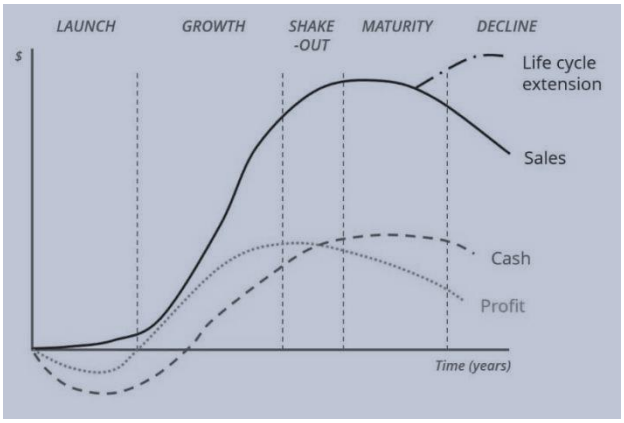
Analisis ini menggambarkan persaingan yang moderat, termasuk manuver-manuver seperti konfrontasi harga, pengadaan iklan, pengenalan produk, dan layanan penjualan, dapat dikatakan bahwa jika persaingan antar perusahaan dalam industri kuat, persaingan merebut pangsa pasar umumnya intens, menyebabkan penurunan margin ke tingkat yang rendah (Mazikana, 2023). Kualitas layanan merupakan

faktor penentu keberhasilan yang mempengaruhi daya saing suatu organisasi (Mufrain dkk., 2020) .Pengembangan bisnis berkelanjutan merupakan bisnis yang tidak hanya fokus pada kinerja ekonomi namun juga kinerja lingkungan dan sosial (Oktaviana, 2023).

2.2.3.3 Analisis Lifecycle of a Business

Bersumber dari *Corporate Finance Institute* CFI Education Team (2015) analisis *Life Cycle of a Business* (Siklus Hidup Bisnis) merupakan merupakan sebuah analisis yang digunakan untuk menentukan posisi bisnis berada klasifikasi siklus hidup suatu bisnis yang hal ini dapat membantu kebijakan strategi bisnis tepat berdasarkan posisi siklus bisnis seperti melakukan penyesuaian penilaian biaya dan pendapatan non-operasional bisnis juga membantu dalam memproyeksikan pertumbuhan pendapatan dan *free cash flow.* Berikut adalah gambar siklus bisnis menurut beberapa ahliyakni seagai berikut:

Gambar 2. 1 Siklus Bisnis



Sumber: wiki.org Business Lifecycle

1. *Introduction* (Tahap Perkenalan)

"Tahap pengenalan: dimulai saat produk baru pertama kali diluncurkan. Pengenalan membutuhkan waktu, dan pertumbuhan penjualan cenderung lambat. Keuntungan negatif atau rendah karena penjualan rendah dan biaya distribusi dan promosi tinggi." (Kotler & Armstrong, 2017).

2. *Growth* (Tahap Pertumbuhan)

"Tahap pertumbuhan: di mana penjualan akan mulai meningkat dengan cepat. Keuntungan meningkat selama tahap pertumbuhan karena biaya promosi tersebar dalam volume besar dan biaya produksi per unit menurun." (Kotler & Armstrong, 2017).

3. *Maturity* (Tahap Kematangan)

"Tahap kematangan: Tahap PLC di mana pertumbuhan penjualan suatu produk melambat atau mencapai titik jenuh. Tahap kematangan ini biasanya berlangsung lebih lama dari tahap sebelumnya, dan menimbulkan tantangan besar bagi manajemen pemasaran" (Kotler & Armstrong, 2017).

4. *Saturation* (Tahap Kejenuhan)

"Tahap kejenuhan adalah saat di mana perusahaan kesulitan menarik pelanggan baru, karena pasar telah sepenuhnya dilayani dan produk semakin homogen." (Grant, 2016).

5. *Decline* (Tahap Penurunan)

"Decline terjadi ketika perusahaan tidak lagi mampu bersaing karena perubahan teknologi, preferensi konsumen, atau tekanan eksternal lainnya."(Kotler & Armstrong, 2017)

2.2.2.4 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan analisis secara teliti dari berbagai macam faktor dengan sistematis dalam menilai serta merumuskan strategi perusahaan berdasar pada logika maksimal dalam menemukan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Oprtunities*) serta meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*) (Ramadhan & Irawan, 2021).

"*SWOT adalah metode perencanaan terstruktur yang digunakan untuk mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya*."(Sugiono, 2017)

Dalam proses pengambilan keputusan strategis sangat berkaitan erat pengembangan misi, tujuan, dan kebijakan perusahaan dengan menggunakan analisis situasi (Meftahudin dkk., 2018). Analisis SWOT membantu perusahaan dalam mengenali kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman), sehingga dapat menyusun strategi yang sesuai dengan posisi dan potensi yang dimiliki. Adapun sub pembahasan dalam analisis ini menurut Ramadhan dan Irawan 2021 yakni sebagai berikut :

a. Cara Membuat Analisis SWOT

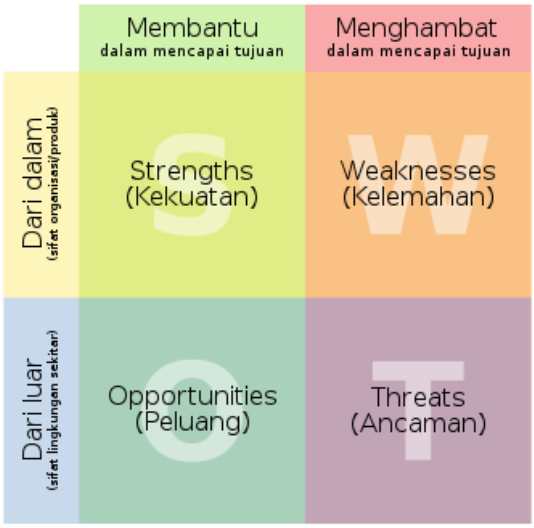
Hal utama dalam pemeriksaan SWOT ini adalah untuk menunjukkan bahwa organisasi tidak sepenuhnya ditentukan oleh gabungan faktor dalam dan luar. Analisis SWOT pada faktor eksternal terdapat peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal yakni kekuatan (*strengths*), dan kelemahan (*weaknesse*s).

b. Matriks SWOT

Kerangka SWOT digunakan sebagai instrumen untuk mengumpulkan variabel-variabel penting organisasi dengan menggambarkan secara gamblang pintu-pintu terbuka luar dan bahaya-bahaya yang diwaspadai organisasi dan mengubahnya berdasarkan kualitas dan kekurangan yang ada, gambarannya sebagai berikut:

- Sistem SO (kekuatan pada peluang): kemampuan memanfaatkan peluang sebaik-baiknya.
- Teknik ST (kekuatan atas bahaya): kekuatan yang dimiliki organisasi dalam mengatasi bahaya.
- Sistem WO (kekurangan pada pintu terbuka): memanfaatkan pintu terbuka yang ada dengan membatasi kekurangan yang ada.
- Sistem WT (kekurangan bahaya): kekurangan yang ada juga menjauhi bahaya.

Gambar 2. 2 Diagram Analisis SWOT

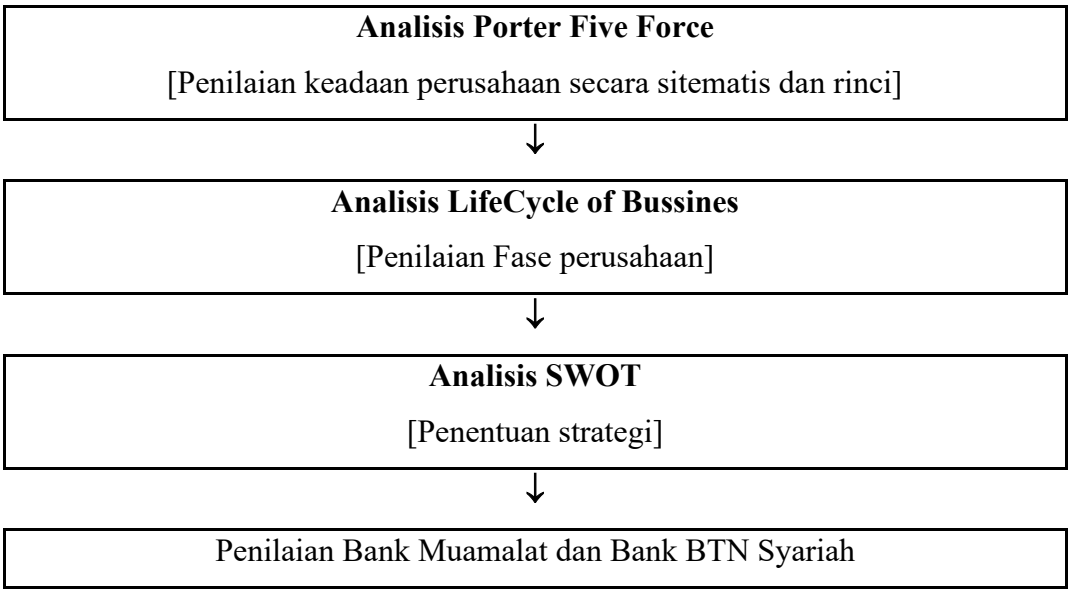


Sumber: wikipedia.org Diagram ilustrasi analisis SWOT

2.2.4 Kerangka Berfikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini disusun berdasarkan teori *Porter's Five Forces*, analisis siklus hidup bisnis, dan SWOT. Setiap tahapan dalam kerangka berpikir mengintegrasikan pendekatan strategis yang relevan untuk menilai posisi dan keunggulan kompetitif BMI. Penelitian ini menggunakan pendekatan analitis dengan menggabungkan 3 teori tersebut. Dengan mengintegrasikan ketiga pendekatan ini, kerangka berpikir penelitian disusun seperti berikut:

Penilaian Bisnis Bank Muamalat Indonesia



Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan kualitatif, yakni sebuah metode penelitian yang bertujuan memahami realitas melalui proses berpikir induktif dengan memusatkan perhatian pada dunia nyata atau kejadian-kejadian dalam suasana pemeriksaan karena konsentrasi utama dalam penelitian subyektif adalah legitimasi informasi, yaitu kesesuaian antara apa yang dicatat sebagai informasi dengan apa yang sebenarnya terjadi dalam periode penelitian (Parasibu dkk., 2022).

Pendekatan penelitian ini bersifat studi kasus, *fenomenologi*, *grounded theory*, naratif, berfokus pada pemahaman mendalam terhadap masalah sosial dan kemanusiaan melalui deskripsi bahasa dalam konteks alami, berbeda dari pendekatan kuantitatif yang menekankan realitas yang dapat diukur dan diuji secara objektif (Adlini dkk., 2022). Jadi, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan dimana hasil penelitian akan diambil berdasarkan hasil yang ada di lapangan. Penelitian lapangan dicirikan sebagai strategi untuk menemukan secara wajar apa yang terjadi di mata publik.

Dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, yaitu suatu metode yang bertujuan untuk memberikan gambaran secara sistematis dan faktual mengenai objek yang diteliti. Menurut (Sugiono, 2017), penelitian kualitatif deskriptif bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik dan kontekstual. Metode ini dipilih karena

sesuai untuk mengkaji strategi bisnis dan posisi BMI dalam dinamika industri perbankan syariah, terutama dalam kaitannya dengan rencana akuisisi oleh Bank BTN. Data dalam penelitian ini bersumber dari studi pustaka, laporan tahunan, dan analisis dokumen sekunder lainnya, yang kemudian dianalisis menggunakan pendekatan SWOT, *Porter's Five Forces*, dan siklus hidup bisnis.

3.2 Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah strategi penggabungan BMI ke dalam Unit Usaha BTN Syariah dalam rangka pembentukan BUS. Penelitian difokuskan pada analisis kondisi strategis BMI sebagai objek yang akan diakuisisi, serta relevansi keputusan strategis BTN dalam merespons dinamika industri perbankan syariah di Indonesia. Penentuan subjek ini dilakukan secara purposif sesuai dengan tujuan dan ruang lingkup penelitian.

3.3 Teknik Pengambilan Data

Pada pemeriksaan berturut-turut (*Sequential Sampling)*, ujian diambil secara bertahap, dimana setiap individu dari contoh diambil secara individu dan pada akhir setiap pemeriksaan dilakukan pemeriksaan. Pengambilan sampel berurutan adalah teknik di mana peneliti memilih sampel satu per satu atau dalam kelompok kecil, dan proses pengambilan sampel dihentikan saat data dianggap telah cukup (misalnya data sudah jenuh atau informasi sudah berulang). (Afriani & Si, 2019). Di dalam sampling ini sampel yang diambil tidak harus besar tetapi disesuaikan dengan keadaan dihadapi.

3.4 Data dan Jenis Data

Pengelolan informasi diselesaikan dengan menggunakan teknik subjektif dengan memeriksa sudut pemeriksaan. Informasi yang didapat dari hasil pengumpulan informasi, antara lain pertemuan, persepsi dan dokumentasi, kemudian dipecah-pecah, khususnya dengan cara dijabarkan dalam kata-kata berdasarkan hasil yang diperoleh. Pemeriksaan informasi subjektif terjadi selama proses pengumpulan informasi, bukan setelah pengumpulan informasi selesai. Jadi yang dimaksud dengan pemeriksaan informasi adalah cara paling umum dalam mengerjakan informasi dalam struktur yang lebih mudah dibaca dan dipahami (Hardani dkk., 2020) Sumber informasi yang digunakan dalam pemeriksaan ini terdiri dari informasi sekunder.

Sugiyono mengatakan data sekunder adalah sumber informasi yang tidak memberikan informasi secara lugas kepada pengumpul informasi. Informasi tambahan diperoleh atau dikumpulkan dari tulisan, artikel, buku harian, dan situs web yang menghubungkan dan memperkuat informasi penting yang ada (Hardani dkk., 2020).

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode studi dokumentasi, yaitu mengumpulkan dan menelaah dokumen-dokumen yang relevan dengan fokus penelitian (Hardani dkk., 2020). Langkah-langkah pengumpulan data meliputi:

1. Menelusuri laporan tahunan dan dokumen strategis dari situs resmi BMI, Bank BTN, dan OJK

2. Mengakses literatur berupa buku dan jurnal dari perpustakaan digital maupun sumber daring terpercaya (*Google Scholar*, *ResearchGate*, dll.)
3. Mencatat dan mengklasifikasikan data sesuai kategori analisis: SWOT, *Porter's Five Forces,* dan *Lifecycle of Busisness*.

3.6 Metode Penyajian Data

a. *Editing*

Memeriksa kembali informasi yang telah ditemukan untuk kejelasan makna, kesesuaian dan kesesuaian satu sama lain, ketekunan dan keragaman unit atau kumpulan informasi. Penulis mempertimbangkan kembali informasi yang diperoleh dari sumber-sumber mengenai keseriusan sistem BMI serta dari beberapa sumber lainya sebagai bahan hipotetis yang nantinya akan dihubungkan dengan permasalahan yang diteliti.

b. Analisis

Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan secara deskriptif naratif, yaitu menyajikan data dalam bentuk uraian yang menggambarkan temuan dari studi pustaka dan dokumen sekunder secara sistematis (Sugiono, 2017).Data juga disajikan dalam bentuk tabel dan visualisasi seperti:

1. Tabel Analisis *Porter Five Force*
2. Tabel analisis SWOT
3. Matriks IFAS dan EFAS
4. Matriks SWOT (kuadran strategi)
5. Diagram siklus hidup bisnis (*lifecycle*)
6. Grafik atau ilustrasi strategis lainnya yang mendukung analisis

Penyajian data bertujuan untuk mempermudah pemahaman terhadap hasil analisis dan menghubungkan data dengan kerangka teori yang digunakan. Segala informasi yang diperoleh ditelaah dan dipusatkan dari atas ke bawah, kemudian diurutkan berdasarkan kebutuhan (Hardani dkk., 2020)..

c. Pengungkapan Hasil Analisis

Pengungkapan, khususnya melihat informasi yang ditemukan oleh analis yang ditangani melalui dua tahap pokok, yaitu pengubahan khusus, yang kemudian akan dibedah dengan tujuan agar dapat diperoleh kesimpulan atas permasalahan yang diangkat dalam eksplorasi.

3.7 Teknik Analisis Data

Penelitian ini, penilaian terhadap faktor *Porter's Five Forces*, SWOT dan *Lifecycle of Business* dilakukan oleh peneliti sendiri secara deskriptif, berdasarkan analisis terhadap data sekunder seperti laporan tahunan, publikasi OJK, dan berita industri. Pendekatan ini sesuai dengan metode kualitatif deskriptif yang menempatkan peneliti sebagai instrumen utama dalam proses analisis. Peneliti dalam studi kualitatif bertanggung jawab dalam menafsirkan dan memahami makna dari data yang diperoleh (Moleong, 2019).

3.7.1 Analisis *Porter's Five Forces*

Parameter meurut Porter (1980) dalam jurnal yang ditulis dan telah dijadikan indikato dalam penelitian oleh Hasan (2011) yakni sebagai berikut :

Tabel 3. 1 Variabel dan indikator Ancaman pendatang baru (*Threat of new entrants*)

Ancaman Pendatang Baru (*Threat of new entrants*)		
No	**Variabel**	**Indikator**
1	Skala ekonomi	Layanan yang disiapkan oleh pendatang baru dalam skala besar
2	Diferensiasi produk	Produk dari pesaing *eksisting* memiliki diferensiasi produk.
3	Biaya pengalihan	Biaya beralih ke produk dari pendatang barutinggi
4	Kebutuhan modal	Kebutuhan modal untuk membangun infrastruktur yang besar
5	Kebijakan pemerintah	Tarif *cost based* cenderung turun

Sumber: Hasan (2011)

Tabel 3. 2 Ancaman Produk Pengganti (*Threat of substitutes*)

Ancaman Produk Pengganti (*Threat of substitutes*)		
No	**Variabel**	**Indikator**
1	Produk pengganti	Ada produk pengganti
2	Tarif produk/ jasa pengganti	Tarif produk pengganti lebih murah
3	Pangsa pasar produk pengganti	Produk pengganti mempunyai pangsa pasar yang baik

Sumber: Hasan (2011)

Tabel 3. 3 Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

(*Bargaining power of buyers*)

Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (*Bargaining power of buyers*)		
No	**Variabel**	**Indikator**
1	Pangsa Pasar pembeli	Pembeli mempunyai pangsa pasar yangsama
2	Informasi produk	Pembeli memiliki informasi mengenaiproduk
3	Biaya beralih ke produklain	Besarnya biaya untuk beralih ke produklain
4	Laba pembeli	Pembeli mengalami penurunan laba

Sumber: Hasan (2011)

Tabel 3. 4 Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

(*Bargaining power of Supplier*)

Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (*Bargaining power of Supplier*)		
No	**Variabel**	**Indikator**
1	Dominasi pemasok	Industri pemasok hanya didominasi sedikit Perusahaan
2	Produk pemasok	Produk pemasok merupakan produk yang penting bagi pembeli
3	Integrasi maju	Pemasok melakukan integrasi maju
4	Pasar pemasok	Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok

Sumber: Hasan (2011)

Tabel 3. 5 Persaingan antar pesaing dalam industri yang sama

(*Rivalry among competitors*)

Persaingan antar pesaing dalam industri yang sama (*Rivalry amongcompetitors*)		
No	**Variabel**	**Indikator**
1	Jumlah pesaing	Pesaing yang beragam
2	Diferensiasi produk	Antar produk hanya ada sedikit perbedaan
3	Pertumbuhan Industri	Pertumbuhan industri yang lamban
4	Biaya Tetap	Biaya tetap yang tinggi
5	Hambatan pengunduran diri	Hambatan pengunduran diri dari industri yangtinggi

Sumber: Hasan (2011)

Untuk membantu dalam menjelaskan batasan atau tael indikator pada Tabel 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 dan 3.5 dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Ancaman dari Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Menganalisis BMI pada ancaman masuknya pendatang baru yang menambah tekanan kompetitif dikarenakan akan menambah jumlah saingan. Untuk menganalisisnya dibutuhkan data kantor dari berbagai bank syariah untuk melihat perkembangan jaringan kantor perbankan syariah di Indonesia selama minimal 5 tahun tahir yang terdapat di Bank Indonesia.Berikut data yang diperlukan (Hasan, 2011):

a. Skala Ekonomi (Layanan yang Disiapkan oleh Pendatang Baru dalam Skala Besar)

Indikator ini menunjukkan potensi pendatang baru untuk menawarkan layanan perbankan syariah dengan biaya yang lebih rendah karena mereka beroperasi pada skala yang lebih besar. Jika pendatang baru mampu menyaingi bank yang sudah ada dengan layanan yang lebih efisien dan biaya yang lebih rendah, ancaman terhadap bank yang sudah ada akan meningkat.Pernyataan ini didukung dengan adanya penelitian yang menunjukkan bahwa hanya 14,42% bank syariah yang mencapai efisiensi optimal yang mana efisiensi memiliki dampak positif terhadap peningkatan daya saing, dan faktor-faktor seperti usia bank dan likuiditas memengaruhi efisiensi tersebut (Firmansyah, 2022).

b. Diferensiasi Produk (Produk dari Pesaing Eksisting Memiliki Diferensiasi Produk)

Indikator ini merujuk pada seberapa unik produk yang ditawarkan oleh bank syariah yang sudah ada. Jika produk-produk ini sangat terbedakan, pendatang baru mungkin sulit untuk menarik nasabah karena mereka tidak dapat menawarkan sesuatu yang baru atau berbeda. Keberagaman produk dan pemahaman yang mudah terhadap sistem layanan transaksi meningkatkan niat pelanggan untuk beralih dari bank konvensional ke bank syariah, hal ini menunjukkan bahwa diferensiasi produk dapat menjadi faktor penentu dalam menarik nasabah baru (Firdiyanti dkk., 2023).

c. Biaya Pengalihan (Biaya Beralih ke Produk dari Pendatang Baru Tinggi)

Indikator ini menunjukkan seberapa besar biaya yang harus dikeluarkan oleh nasabah untuk berpindah dari bank yang sudah ada ke bank baru. Jika biaya pengalihan tinggi, nasabah akan enggan untuk beralih, sehingga

mengurangi ancaman pendatang baru. Hal ini didukung oleh studi yang dilakukan oleh (Sefnedi, 2019).

d. Kebutuhan Modal (Kebutuhan Modal untuk Membangun Infrastruktur yang Besar)

Terdapat studi yang mengidentifikasi hambatan utama dalam inovasi produk keuangan di bank syariah Pakistan, termasuk biaya inovasi yang tinggi dan kurangnya kesadaran pelanggan dan hambatan-hambatan tersebut dapat memperkuat posisi bank yang sudah ada dan menyulitkan pendatang baru untuk menawarkan produk yang benar-benar berbeda (Chaudhry dkk., 2020). Indikator ini menunjukkan seberapa banyak modal yang diperlukan untuk memasuki industri perbankan syariah. Kebutuhan modal yang tinggi dapat menjadi penghalang bagi pendatang baru untuk memasuki pasar.

e. Kebijakan Pemerintah (Tarif *Cost Based* Cenderung Turun)

Terdapat studi ini membahas bagaimana penerapan open banking di Indonesia dapat meningkatkan daya saing sektor jasa keuangan dengan menurunkan hambatan masuk bagi pendatang baru melalui regulasi yang lebih terbuka dan kolaboratif (Hermawan dkk., 2023). Indikator ini merujuk pada regulasi dan kebijakan pemerintah yang dapat memengaruhi kemudahan pendatang baru untuk memasuki pasar. Jika kebijakan lebih mendukung dan biaya untuk mematuhi regulasi turun, ancaman pendatang baru akan meningkat.

2. Kekuatan Penawaran Pembeli (Nasabah) (*Bargaining Power of Buyer*s)

Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa individu rentan terhadap bias sistematis dalam pengambilan keputusan, karena mereka tidak selalu mengambil keputusan yang sesuai dengan kepentingan terbaiknya (Oktaviana, 2023).Dalam substansi ini akan dilakukan analisis seberapa besar pengaruh penawaran yang dilakukan oleh BMI kepada nasabah hal ini akan dianalisis penawaran apa saja yang ada di BMI yang mana akan dilihat dampaknya dengan melihat perkembangan jumlah Dana Pihak Ketiga (DPK) yang ada di BMI selama minimal 5 tahun terakhir.

a. Pangsa Pasar Pembeli (Pembeli Mempunyai Pangsa Pasar yang Sama)

Indikator ini menunjukkan seberapa besar kekuatan pembeli dalam memengaruhi harga dan syarat yang ditawarkan oleh bank. Jika pembeli memiliki pangsa pasar yang signifikan, mereka dapat memengaruhi keputusan bank syariah dalam hal penetapan harga dan layanan. Hal ini terjadi ketika terdapat banyak nasabah dengan daya beli yang besar, sehingga bank harus mempertimbangkan kebutuhan dan preferensi mereka. Nasabah dengan simpanan besar memiliki kemampuan untuk menekan harga produk keuangan bank syariah melalui negosiasi bagi hasil yang lebih menguntungkan (H. Hasan, 2012)

b. Informasi Produk (Pembeli Memiliki Informasi Mengenai Produk)

Teknologi informasi dan kualitas layanan *customer service officer* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah. Akses informasi yang baik melalui teknologi memungkinkan nasabah memahami produk dengan lebih baik, memperkuat posisi tawar mereka dalam memilih

layanan perbankan (Johan dkk., 2024). Indikator ini menunjukkan sejauh mana pembeli memiliki akses dan pemahaman tentang produk yang ditawarkan. Jika pembeli memiliki informasi yang baik mengenai produk dan layanan, mereka dapat membandingkan berbagai penawaran dari berbagai bank dan memilih yang terbaik, sehingga meningkatkan kekuatan tawar mereka.

c. Biaya Beralih ke Produk Lain (Besarnya Biaya untuk Beralih ke Produk Lain)

Indikator ini mengacu pada seberapa besar biaya yang harus dikeluarkan oleh pembeli untuk beralih ke produk atau layanan yang ditawarkan oleh bank lain. Jika biaya beralih rendah, pembeli cenderung memiliki kekuatan tawar yang lebih besar karena mereka dapat dengan mudah berpindah ke bank lain yang menawarkan produk yang lebih menguntungkan.

d. Laba Pembeli (Pembeli Mengalami Penurunan Laba)

Indikator ini menunjukkan bagaimana kondisi keuangan pembeli dapat memengaruhi kekuatan tawar mereka. Jika pembeli mengalami penurunan laba, mereka mungkin lebih sensitif terhadap harga dan mencari produk atau layanan yang lebih murah, sehingga meningkatkan tekanan pada bank untuk menawarkan penawaran yang lebih baik.

3. Kekuatan Penawaran Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

a. Dominasi Pemasok (Industri Pemasok Hanya Didominasi Sedikit Perusahaan)

Indikator ini merujuk pada jumlah pemasok yang menguasai pasokan produk atau layanan yang dibutuhkan oleh bank. Jika industri pemasok didominasi oleh sedikit perusahaan, maka pemasok tersebut memiliki kekuatan tawar yang lebih tinggi. Dominasi pemasok dapat memengaruhi kekuatan tawar mereka terhadap bank, terutama jika bank bergantung pada sedikit pemasok utama (Syamlan dkk., 2023)

b. Produk Pemasok (Produk Pemasok Merupakan Produk yang Penting Bagi Pembeli)

Indikator ini menunjukkan seberapa penting produk atau layanan yang disediakan oleh pemasok bagi bank. Jika produk pemasok dianggap esensial untuk operasional bank, maka kekuatan tawar pemasok akan meningkat. Struktur pasar yang terkonsentrasi dapat meningkatkan kekuatan tawar pemasok, terutama jika bank sangat bergantung pada pemasok tertentu, hal ini dapat menyebabkan pemasok menetapkan harga dan syarat yang lebih menguntungkan bagi pemasok (Fauzi, 2020).

c. Integrasi Maju (Pemasok Melakukan Integrasi Maju)

Integrasi maju mengacu pada langkah pemasok untuk memperluas kendali mereka atas proses distribusi atau pelanggan akhir. Pemasok yang melakukan integrasi maju dapat langsung menawarkan produk mereka kepada nasabah akhir, yang dapat mengurangi ketergantungan bank terhadap pemasok dan meningkatkan kekuatan tawar pemasok. integrasi pemasok dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja rantai pasokan secara keseluruhan (H. Hasan, 2012).

d. Pasar Pemasok (Industri Bukan Merupakan Pelanggan yang Penting Bagi Pemasok)

Indikator ini menunjukkan seberapa penting industri bank sebagai pelanggan bagi pemasok. Jika bank tidak merupakan pelanggan utama bagi pemasok, maka pemasok mungkin tidak terlalu terpengaruh oleh kebutuhan bank, sehingga kekuatan tawar bank terhadap pemasok menjadi lebih besar. Salah satu temuan penting adalah bahwa kekuatan pemasok menunjukkan adanya peluang besar bagi pemasok untuk menjalin kemitraan dengan lembaga keuangan syariah sehingga dapat menekankan bahwa jika bank syariah bukan pelanggan utama bagi pemasok, maka pemasok memiliki fleksibilitas lebih dalam menetapkan syarat dan harga, yang dapat mengurangi kekuatan tawar bank (Fathonah dkk., 2025).

4. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti (*Threat of Substitute Product or Services*)

Dalam hal ini akan dilakukan analisis pada apa yang dilakukan oleh BMI dalam menghadapi produk-produk diluar industri perbankan atau bisa dikatakan bahwa inovasi yang dilakukan BMI untuk menghadapi produk jasa luar yang berpotensi menjadi produk pengganti. Dapat diambil contoh jika darisegi digital banking saat ini telah ada seperti *flip* dan banyak masih banyak lagi. Perkembangan teknologi telah mendorong inovasi di sektor ekonomi dan keuangan, sehingga aktivitas transaksi pun meningkat (Ahmad Tibrizi Soni dkk., 2023). Perkembangan teknologi informasi yang berkembang pesat saat ini dan berdampak pada masyarakat dalam menunjang berbagai kegiatan

usaha, baik besar maupun kecil, sehingga dapat dikenal secara global (Meylianingrum dkk., 2023) berikut subtansi analisis ancaman produk atau jasa pengganti:

a. Produk Pengganti (Ada Produk Pengganti)

Menurut Fathonah dkk., (2025) potensi ancaman dari produk pengganti perlu dicermati, terutama dengan hadirnya alternatif non-syariah yang mungkin menawarkan harga lebih bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan produk substitusi dapat memengaruhi daya saing bank syariah.Indikator ini mengacu pada adanya alternatif produk atau layanan yang dapat memenuhi kebutuhan nasabah yang sama dengan produk perbankan syariah. Jika ada banyak produk pengganti, ancaman terhadap bank syariah akan semakin tinggi.

b. Tarif Produk/Jasa Pengganti (Tarif Produk Pengganti Lebih Murah)

Indikator ini menunjukkan seberapa kompetitif tarif atau biaya yang dikenakan oleh produk pengganti dibandingkan dengan produk bank syariah. Jika tarif produk pengganti lebih murah, nasabah mungkin lebih tertarik untuk beralih. Tarif yang kompetitif menjadi faktor penting dalam menarik dan mempertahankan nasabah (Aryani dkk., 2022).

c. Pangsa Pasar Produk Pengganti (Produk Pengganti Mempunyai Pangsa Pasar yang Baik)

Indikator ini merujuk pada seberapa besar pangsa pasar yang dimiliki oleh produk pengganti. Jika produk pengganti memiliki pangsa pasar yang signifikan, itu menunjukkan bahwa banyak konsumen memilih alternatif

tersebut daripada produk bank syariah. Meskipun terdapat pertumbuhan aset, pangsa pasar perbankan syariah masih relatif kecil dibandingkan dengan bank konvensional, yang menunjukkan adanya ancaman dari produk pengganti (Hasan, 2019).

5. Persaingan dalam Industri Sejenis (*Rivalry among Existing Competitors*)

Pada tahap ini akan dianalisis pencapaian-pencapaian yang telah diraih oleh BMI ditengah persaingan dengan indutri baik dalam maupun luar sektor perbankan, seperti total aset, total penyaluran kredit melalui *payroll* atau *sallary based,* total laba, dan prestasi serta penghargaan yang diraih selama 5 tahun terakhir (Aditya, Andriyadi, & Sidijaya, 2023). Tidak hanya itu dalam tahap ini akan dilakukan analisis juga apa saja inovasi yang dilakukan oleh BMI selama 5 tahun terakhir. Berikut substansi indikator dari penilaian ini:

a. Jumlah Pesaing (Pesaing yang Beragam)

Indikator ini mengacu pada banyaknya lembaga keuangan yang beroperasi dalam industri perbankan. Semakin banyak pesaing, semakin intens persaingan yang terjadi. Pesaing yang beragam, baik dari segi ukuran, segmen pasar, maupun jenis layanan yang ditawarkan, dapat meningkatkan tekanan untuk memberikan layanan yang lebih baik, harga yang lebih kompetitif, dan inovasi produk. Struktur industri dan tingkat persaingan lembaga perbankan di Indonesia. Hasilnya menunjukkan bahwa banyaknya lembaga keuangan yang beroperasi meningkatkan intensitas persaingan dalam industri perbankan (Manurung, 2020).

b. Diferensiasi Produk (Antar Produk Hanya Ada Sedikit Perbedaan)

Diferensiasi produk mengacu pada seberapa unik atau berbeda produk yang ditawarkan oleh bank dibandingkan dengan pesaing. Jika produk-produk dalam industri perbankan hanya sedikit berbeda (misalnya, suku bunga yang hampir sama, jenis tabungan yang serupa), maka persaingan akan lebih ketat, karena nasabah cenderung memilih berdasarkan faktor-faktor lain seperti harga atau pelayanan, bukan nilai unik dari produk tersebut. Rendahnya diferensiasi produk dalam industri perbankan menyebabkan konsumen lebih mempertimbangkan faktor lain seperti harga dan pelayanan dalam memilih bank (Pratama & Djastuti, 2015)

c. Pertumbuhan Industri (Pertumbuhan Industri yang Lamban)

Pertumbuhan industri yang lamban mengindikasikan bahwa pasar perbankan tidak berkembang dengan cepat. Dalam kondisi ini, bank-bank yang ada harus bersaing untuk merebut pangsa pasar yang terbatas, yang dapat meningkatkan persaingan. Ketika pertumbuhan stagnan, bank mungkin berusaha untuk menarik nasabah dari pesaing lain, yang dapat memperburuk persaingan di antara mereka. Pertumbuhan industri perbankan yang lamban menyebabkan bank-bank harus bersaing lebih ketat untuk merebut pangsa pasar yang terbatas (Panglaykim, 2023).

d. Biaya Tetap (Biaya Tetap yang Tinggi)

Biaya tetap merujuk pada biaya operasional yang harus dikeluarkan oleh bank, terlepas dari seberapa banyak layanan yang mereka berikan (misalnya, biaya sewa, gaji karyawan, dan infrastruktur teknologi). Jika biaya tetap tinggi, bank mungkin terpaksa bersaing lebih agresif dalam hal harga dan promosi

untuk menutupi biaya tersebut, yang dapat meningkatkan tekanan persaingan di antara mereka. Efisiensi biaya memainkan peran kunci dalam menentukan profitabilitas bank. Biaya tetap yang tinggi dapat memaksa bank untuk bersaing lebih agresif dalam hal harga dan promosi (Sadewo & Mawardi, 2023).

e. Hambatan Pengunduran Diri (Hambatan Pengunduran Diri dari Industri yang Tinggi)

Hambatan pengunduran diri mencerminkan seberapa sulit bagi bank untuk meninggalkan industri. Jika hambatan ini tinggi, bank yang ada mungkin merasa terpaksa untuk tetap beroperasi meskipun keuntungan rendah, karena biaya penutupan atau pengunduran diri yang tinggi. Situasi ini dapat menciptakan lebih banyak persaingan, karena semakin banyak bank yang beroperasi di pasar meskipun tidak semua dari mereka mendapatkan keuntungan yang memadai. Proses likuidasi bank melibatkan prosedur yang kompleks dan biaya yang tinggi, sehingga menjadi hambatan bagi bank untuk keluar dari industri, yang pada akhirnya meningkatkan persaingan di antara bank yang tetap beroperasi (Adhyaksa & Utami, 2022).

3.7.2 Analisis *Lifecycle of a Business*

Stabilitas perbankan melibatkan penilaian faktor-faktor yang dapat menyebabkan ketidakstabilan di dunia sistem perbankan (Oktaviana & Miranti, 2024). Dalam memperkirakan hasil kerja selain menggunakan ukuran produktivitas, juga harus diperkirakan dengan menggunakan teknik yang mewajibkan pengungkapan aturan syariah dalam menjalankan fungsinya (Fortrania & Oktaviana, 2016). Setiap bank dalam perkembangannya melalui

beberapa tahapan yang berbeda berdasarkan nilai parameter berikut (Vasylieva & Chmutova, 2015):

1. *Introduction* (Tahap Perkenalan)

Tahap ini merupakan fase awal ketika suatu bisnis atau produk baru diluncurkan ke pasar. Perusahaan mulai memperkenalkan identitas, produk, atau layanan kepada publik.

2. *Growth* (Tahap Pertumbuhan)

Merupakan tahap ketika perusahaan mulai mengalami peningkatan penjualan, akuisisi pelanggan baru, dan ekspansi pasar. Pada fase ini, perusahaan sudah memiliki penerimaan pasar dan mulai menghasilkan laba.

3. *Maturity* (Tahap Kematangan)

Tahap ketika pertumbuhan perusahaan mulai melambat karena pasar telah jenuh atau pesaing semakin banyak. Fokus perusahaan bergeser ke efisiensi dan mempertahankan pangsa pasar.

4. *Saturation* (Tahap Kejenuhan)

Fase ketika pasar benar-benar jenuh, tingkat pertumbuhan sangat rendah atau stagnan, dan diferensiasi produk semakin sulit. Perusahaan hanya bisa bertahan melalui loyalitas pelanggan atau reposisi pasar.

5. *Decline* (Tahap Penurunan)

Fase terakhir, di mana permintaan terhadap produk menurun drastis, pendapatan berkurang, dan perusahaan mulai kehilangan relevansi. Perusahaan bisa memilih untuk keluar dari pasar, menjual aset, atau melakukan inovasi radikal.

Mengaitkan *Porter* dengan *business life cycle*, yang relevan dipetakan hanyalah faktor-faktor yang berkaitan, memilih yang sangat material dan strategis untuk menentukan siklus hidup bisnis, karena beberapa variabel hanya menggambarkan tekanan pasar, bukan siklus hidup (Grant, 2016).

3.7.3 Analisis SWOT

Untuk mencapai tujuan meletakkan kendali dalam, Pergerakan dari setiap jenis prioritas normalisasi yang jelas untuk mencegah kesalahan dan penyimpangan dapat dikenali dan tidak berlangsung lama sehingga menyebabkan organisasi pertaruhan dalam dan luar dapat dibatasi (Kholilah dkk., 2020).Adapun metode dalam analisis SWOT ini menurut (Meftahudin dkk., 2018) sebagai berikut :

a. Kekuatan (*Strenght*)

Pada sub analisis ini berfokus pada unsur kekuatan yang dimiliki oleh BMI dalam permisalan dari segi teknologi, kualitas produk jasa dan lain sebagainya. Dalam hal ini akan dikumpulkan sebanyak mungkin daftar kekuatan sebagai upaya BMI untuk kompetisi dalam menarik costumer atau pelanggannya untuk mendapatkan serta meningkatkan profit.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Pada tahap ini kita membedah kekurangan perusahaan dengan membandingkannya dengan pesaing, misalnya yang dimiliki BMI, apakah UUS, BPRS atau Transportasi lainnya, namun tidak diklaim oleh organisasi BMI.

c. Peluang (*Opportunity*)

Untuk tahap ini akan dilakukan pemeriksaan terhadap BMI untuk mengetahui gambaran apa saja yang bisa menjadi peluang bagi BMI untuk bertahan dan terus berkarya, mencapai kemajuan di kemudian hari.

d. Ancaman (*Threath*)

Pada tahap terakhir model pemeriksaan SWOT ini, untuk menguraikan daftar risiko terhadap BMI, mencakup beberapa hal, misalnya contoh jumlah pesaing, aksesibilitas aset, rentang waktu, minat pembeli, dll dalam jangka pendek. dan jarak jauh.

Tabel 3. 6 Input Analisis SWOT

Kekuatan (*Strenght*)	**Kelemahan (*Weakness*)**
Peluang (*Opportunity*)	**Ancaman (*Threath*)**

Sumber: (Meftahudin, Putranto, dan Wijayanti 2018)

Pemilihan varibel S-W-O-T diselaraskan dengan hasil analisis *Porter's Five Forces* untuk menjamin validitas dan konteks industrinya. Pendekatan ini juga memudahkan pemetaan strategi berbasis SWOT *Matrix* yang implementatif (Weihrich, 1982). Untuk tahapan analisis SWOT sendiri menurut (Muhamad, 2008) yang berjudul "Metodologi Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif" dalam bukunya terdapat beberapa tahapan yakni sebagai berikut:

a. Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Setelah membedah variabel-variabel internal Bank Muamalat, tabel IFAS telah siap untuk mengetahui elemen-elemen penting internal dalam struktur aset dan kekurangan organisasi. Berikut caranya:

1. Menentukan unsur-unsur yang menjadi kelebihan dan kekurangan organisasi pada segmen tersebut.
2. Memberikan beban pada setiap variabel dengan skala mulai dari 0,0 (tidak vital) hingga 1,0 (signifikan secara umum), mengingat dampak elemen-elemen ini terhadap kondisi organisasi.
3. Kemudian memberikan rating 1 sampai dengan 4 pada masing-masing variabel untuk menunjukkan apakah komponen tersebut mempunyai kekurangan yang sangat besar = 1, kekurangan yang sedikit (rating = 2), kekuatan yang sedikit (rating = 3), dan kekuatan yang sangat besar (rating = 4). Peringkat mengacu pada organisasi, sedangkan bobot mengacu pada bisnis tempat organisasi tersebut berada.
4. Setiap bobot dan penilaiannya diduplikasi untuk menghasilkan skor.
5. Kemudian, masukkan skor lengkap untuk setiap variabel.

Tabel 3. 7 Input Faktor Internal SWOT

No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
1	Kekuatan (Strength)			
2	Subtotal			
3	Kelemahan (Weakness)			
4	Subtotal			
	Total	1		

Sumber : (Meftahudin, Putranto, dan Wijayanti 2018)

Skor total berkisar antara terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5 tidak peduli berapa pun jumlah elemen yang diingat untuk kerangka IFAS. Dengan asumsi skor total di bawah 2,5 menunjukkan bahwa organisasi dalam kondisi lemah, begitu pula sebaliknya jika skor total di atas 2,5 menunjukkan area kekuatan suatu posisi.

b. Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Melibatkan lima tahap dalam penyusunannya, yang mirip dengan penyusunan matriks IFAS. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

1. Kenali faktor-faktor yang dipandang sebagai pintu terbuka dan bahaya bagi organisasi atau perusahaan
2. Memberi Beban pada Setiap Faktor:

   Memberi bobot pada setiap faktor, mulai dari yang dianggap penting (nilai 1,0) hingga yang dianggap tidak penting (nilai 0,0). Penting untuk diperhatikan bahwa bobot total tidak harus setara dengan 1,0 karena bobot tersebut mencerminkan signifikansi umum suatu unsur.
3. Memberikan rating pada masing-masing faktor:

- Memberikan rating dengan ukuran 1 sampai 4 untuk setiap elemen, yang menunjukkan besarnya kekurangan atau kekuatan yang dimiliki organisasi.
- Peringkat 1 menunjukkan kekurangan yang signifikan, peringkat 2 menunjukkan kekurangan kecil, peringkat 3 menunjukkan kekuatan kecil, dan peringkat 4 menunjukkan kekuatan signifikan.
- Penilaian tergantung pada kecukupan sistem organisasi dan kondisi umum organisasi.

4. Setiap bobot ditingkatkan dengan mengevaluasinya untuk mendapatkan skor untuk setiap elemen.
5. Mencantumkan Skor untuk Skor Organisasi Lengkap:

- Mencantumkan semua skor untuk mendapatkan skor absolut organisasi.
- Skor *all out* mencerminkan respons organisasi terhadap elemen-elemen penting dari luar, dimana skor all out sebesar 4,0 menunjukkan reaksi cemerlang terhadap pintu terbuka dan bahaya, sedangkan skor all out 1,0 menunjukkan tidak adanya reaksi terhadap potensi pintu terbuka atau bahkan kekecewaan dalam mengelola bahaya luar.
- Dengan asumsi skor total di bawah 2,5 menunjukkan bahwa organisasi dalam kondisi lemah, begitu pula sebaliknya jika skor total di atas 2,5 menunjukkan area kekuatan suatu posisi.

Tabel 3. 8 Input Faktor Eksternal SWOT

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
1	Peluang (Opportunity)			
2	Subtotal			
3	Ancaman (Threat)			
4	Subtotal			
	TOTAL	1		

Sumber **:** (Meftahudin dkk., 2018)

c. Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah instrumen yang digunakan untuk menumbuhkan faktor prosedur organisasi. *Grid* ini jelas dapat menggambarkan peluang dan bahaya luar biasa yang dilihat oleh Bank Muamalat, yang akan disesuaikan

dengan kualitas dan kekurangan yang ada dengan memberikan empat rangkaian metodologi elektif yang mungkin terlihat pada gambar.

Tabel 3. 9 Input lFAS dan EFAS SWOT

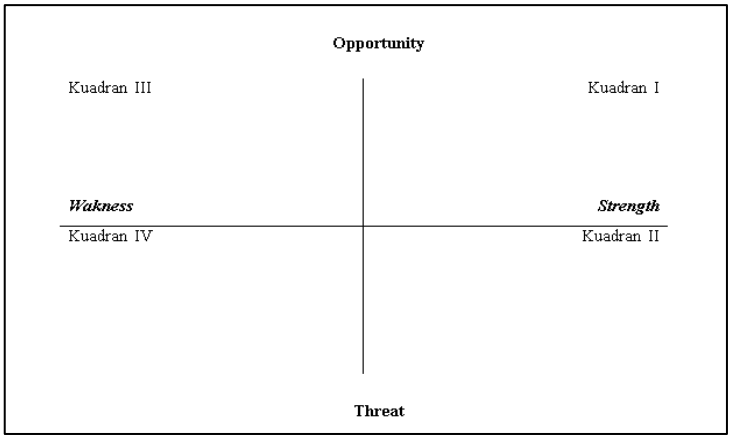
IFAS / EFAS	**STRENGTHS (S)**	**WEAKNESSES (W)**
OPPORTUNIES (O)	Kekuatan untuk memanfaatkan peluang oleh bank muamalat	Meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T)	Kekuatan untuk mengatasi ancaman	Kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : (Meftahudin dkk., 2018)

d. Diagram SWOT

Diagram SWOT meruakan langkah lanjutan menelaah dengan membuat titik potong antara sumbu X yang nilai diperoleh dari perbedaan antara kekuatan total dan kelemahan total, sedangkan untuk poros Y nilai diperoleh dari perbandingan antara semua peluang terbuka dan ancaman total.

Gambar 3. 1 Diagram analisis SWOT



Sumber : (Meftahudin dkk., 2018)

Garis besar investigasi SWOT menghasilkan empat kuadran yang dapat dimaknai sebagai berikut:

1. Kuadran I (SO): IFAS > 2.5 dan EFAS > 2.5
2. Kuadran II (ST): IFAS > 2.5 dan EFAS < 2.5
3. Kuadran III (WO): IFAS < 2.5 dan EFAS > 2.5
4. Kuadran IV (WT): IFAS < 2.5 dan EFAS < 2.5

1) Kuadran 1: Pada kuadran ini keadaannya benar-benar ideal, menunjukkan bahwa Bank Muamalat mempunyai pintu terbuka dan solidaritas untuk memanfaatkan peluang yang ada sebaik-baiknya. Secara keseluruhan, prosedur yang dilakukan dalam kondisi ini adalah untuk mendukung pengaturan pembangunan yang tegas (*Growth Oriented Strategy*).
2) Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, Instansi sebenarnya mempunyai kekuatan dalam. Sistem yang tepat untuk dijalankan adalah dengan memanfaatkan solidaritas ini untuk memanfaatkan potensi pintu terbuka jangka panjang melalui prosedur ekspansi (item/pasar).

3) Kuadran 3: Organisasi berada dalam situasi menghadapi potensi pasar yang besar, namun juga menghadapi beberapa kendala atau kekurangan. Teknik keterlibatan instansi ini adalah membatasi isu-isu internal sehingga dapat dengan cepat memanfaatkan peluang pasar yang lebih luas.
4) Kuadran 4: Dimana perusahaan menghadapi berbagai bahaya eksternal dan memiliki kekurangan di dalam. Dalam kondisi seperti ini, sistem yang dibutuhkan adalah menaklukkan kekurangan dan menghadapi ancaman dengan tindakan yang sesuai.

3.7.4 Tahapan Analisis Strategi Bisnis Bank Muamalat

Penelitian ini menggunakan pendekatan bertahap untuk menganalisis strategi bisnis Bank Muamalat Indonesia, yang disusun secara sistematis melalui tiga metode utama, yaitu *Porter's Five Forces*, Analisis Siklus Hidup Bisnis *(Business Life Cycle Analysis),* dan Analisis SWOT. Adapun tahapan analisis yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Analisis Faktor-Faktor Internal dan Eksternal dengan *Porter's Five Forces*

Tahap awal dimulai dengan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi posisi kompetitif BMI di industri perbankan syariah. Analisis dilakukan dengan menggunakan kerangka *Porter's Five Forces,* yang mencakup:

a. Intensitas persaingan antar perusahaan sejenis (industry rivalry)
b. Ancaman pendatang baru (threat of new entrants)
c. Ancaman produk atau jasa pengganti (threat of substitutes)
d. Kekuatan tawar-menawar pembeli (bargaining power of buyers)

e. Kekuatan tawar-menawar pemasok (bargaining power of suppliers)

Hasil dari analisis ini memberikan gambaran awal tentang kekuatan dan tekanan yang dihadapi BMI dalam industrinya.

2. Analisis Siklus Hidup Bisnis (*Business Life Cycle Analysis*)

Berdasarkan hasil dari analisis *Porter's Five Forces,* pada tahap ini dilakukan pengelompokan faktor-faktor atau variabel yang relevan dan representatif untuk mengidentifikasi fase siklus hidup bisnis yang sedang dijalani oleh BMI (introduksi, pertumbuhan, kedewasaan, atau penurunan). Variabel-variabel yang dipilih benar-benar mencerminkan karakteristik dari masing-masing fase dan menjadi dasar untuk menilai posisi Bank Muamalat dalam siklus hidup bisnisnya saat ini.

3. Analisis SWOT dan Penentuan Strategi

Setelah diperoleh faktor-faktor strategis dari dua tahap sebelumnya, dilakukan analisis SWOT untuk mengidentifikasi:

a. Kekuatan *(Strengths)*

b. Kelemahan *(Weaknesses)*

c. Peluang (*Opportunities)*

d. Ancaman (*Threats)*

Dari analisis tersebut, ditentukan faktor strategis internal dan eksternal yang memengaruhi BMI. Selanjutnya, setiap faktor diberikan bobot dan rating menggunakan matriks SWOT kuantitatif untuk menilai posisi kompetitif Bank Muamalat, dan menentukan dalam kuadran strategi mana (I, II, III, atau IV)

perusahaan berada. Hasil ini menjadi dasar untuk perumusan strategi pengembangan yang tepat bagi BMI ke depannya.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

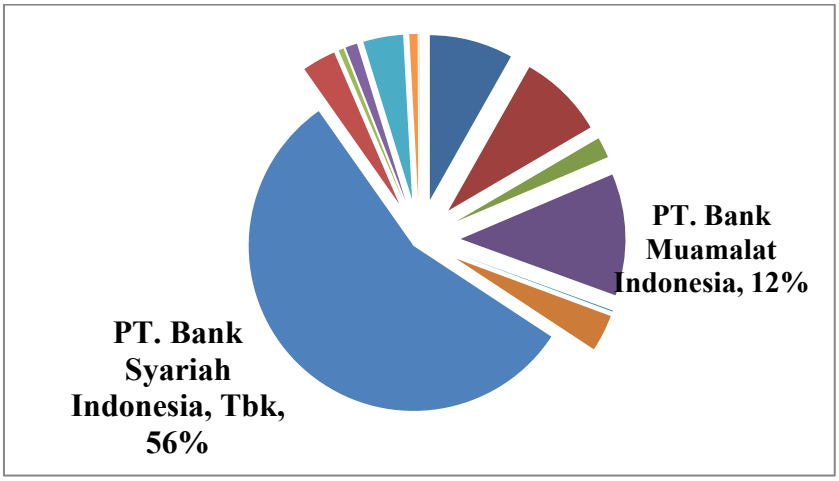
4.1.1 Analisis *Porter Five Porter*

4.1.1.1 Intensitas Persaingan (*Rivalry amongcompetitors*)

1. Jumlah Pesaing (Pesaing yang beragam)

Melihat dari data sektor perbankan Syariah, terlihat bahwa sektor perbankan saat ini sedang disaingi oleh 13 BUS dan 18 UUS yang tersebar di Indonesia, seperti data yang terdapat pada diagram berikut:

Gambar 4. 1 Diagram Presentase Perbandingan antar BUS



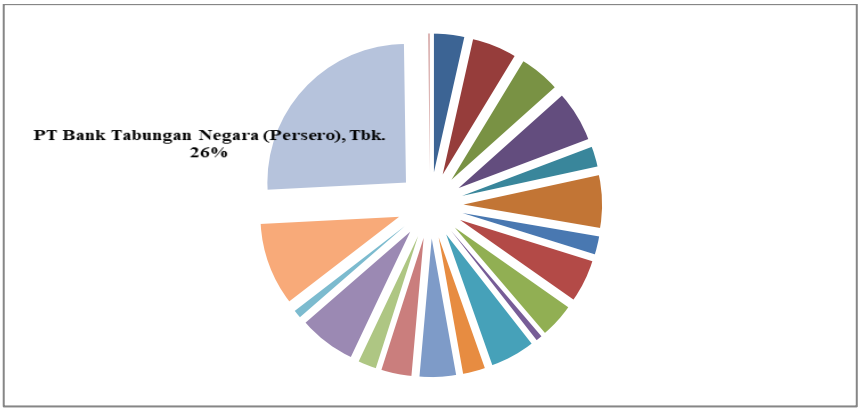
Sumber: Data diolah Statistik Perbankan Syariah OJK,2024

Berikut jika di ilustrasikan sebagai diagram yang mana menunjukan dari total semua kantor pusat maupun kantor cabang BUS menunjukan bahwa BSI mendominasi 56% dari semua total kantor BUS yang ada di Indonesia. Sekilas, terdapat keragaman yang signifikan di pasar perbankan Syariah, yang menunjukkan tingkat persaingan yang

tinggi. Namun, jika diteliti lebih dekat, menjadi jelas bahwa pola yang berlaku di sektor perbankan syariah adalah monopoli terbatas, karena dari semua BUS ataupun UUS, BSI mendominasi dari jumlah kantor pusat atupun cabangnya BSI mengendalikan total 56% dari total kantor BUS dan 46% jika juga disandingkan bersaman dengan total kantor UUS tersebar diseluruh Indonesia. Hal ini disebabkan karena BSI merupakan hasil merger dari tiga bank yang mana telah mempunyai kantor pusat atau cabang sebelumnya yakni Bank Mandiri Syariah, BNI Syariah dan BRI Syaiah (Karmila Utari dkk., 2022)

Terkait akuisisi BTN atas BMI masih memiliki selisisih jauh dengan BSI meskipun jika keduanya telah bergabung, terlihat pada diagram diatas bahwa Bank Muamalat hanya mencakup 12% dari total seluruh kantor BUS yang tersebar di Indonesia, meskipun dalam hal ini Bank BTN dan Bank Muamalat bergabung yang mana Bank BTN sendiri unggul diantara UUS yang lain berdasarakan jumlah kantornya yakni mencakup 26% mendominasi dari UUS lainya.

Gambar 4. 2 Diagram Presentase Perbandingan antar UUS



Sumber: Data diolah Statistik Perbankan Syariah OJK,2024

Dari persaingan diatas, terlihat BM masih tertinggal jauh dengan BSI meskipun jika bergabung BTN Syariah dalam jumlah kantor yang ada.

2. Diferensiasi Produk (Antar produk hanya ada sedikit perbedaan)

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada halaman *Perbankan Syariah dan Kelembagaannya*.telah menjelaskan struktur kelembagaan perbankan syariah di Indonesia, termasuk peran dan fungsi Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) yakni sebagai berikut:

a. Bank Umum Syariah (BUS) Definisi dan Kegiatan Usaha: Bank Umum Syariah adalah lembaga keuangan syariah yang berfungsi memberikan layanan dalam lalu lintas pembayaran. Kegiatan utama yang dilakukan oleh BUS meliputi:

1. Penghimpunan Dana: Melalui simpanan dalam bentuk giro, tabungan, atau investasi yang berdasarkan akad wadi'ah dan akad lain yang sesuai dengan prinsip syariah.

2. Penyaluran Pembiayaan: Melalui berbagai akad, seperti murabahah (jual beli), musyarakah (kemitraan), dan ijarah (sewa).
3. Transaksi Keuangan: Termasuk pengambilalihan utang, penerbitan kartu debit, serta transaksi surat berharga.

b. Unit Usaha Syariah (UUS) Definisi dan Kegiatan Usaha: Unit Usaha Syariah adalah unit kerja yang beroperasi di bawah bank umum konvensional yang melaksanakan kegiatan syariah. Kegiatan usaha UUS serupa dengan BUS, meliputi:

1) Penghimpunan Dana: Dalam bentuk simpanan dan investasi yang didasarkan pada akad wadi'ah dan mudharabah.
2) Penyaluran Pembiayaan: Menggunakan akad yang sama dengan BUS, dengan fokus pada produk pembiayaan syariah.
3) Layanan Keuangan: UUS menyediakan layanan yang serupa dengan BUS, namun beroperasi dalam kerangka unit dari bank konvensional.

Persamaan dan Perbedaan

a) Persamaan: Ketiga lembaga keuangan ini beroperasi berdasarkan prinsip syariah, menawarkan produk yang sesuai dengan hukum Islam, serta melibatkan akad yang halal dalam seluruh kegiatan usaha mereka dan BUS dan UUS sama-sama memberikan layanan yang lebih luas, termasuk transaksi pembayaran
b) Perbedaan: Kegiatan Lalu Lintas Pembayaran BUS terlibat langsung dalam transaksi pembayaran, sementara BPS tidak. UUS beroperasi

dalam struktur bank konvensional tetapi menyediakan produk syariah.

Dari dasar informasi diatas mengenai ketentuan dasar atau kegiatas usaha antar BUS dan UUS hanya memeiliki sedikit perbedaan saja, untuk lebih jelasnya bahwa Bank Muamalat memiliki banyak persamaan dengan bank umum atau unit usaha syariah lainya, berikut perbandinganya anatar bank, yang mana diambil 5 bank teratas yang memeiliki total aset terbesar per September 2023 untuk mengilutrasikan sedikitnya perbedaan antar BUS ataupun UUS (Khadafi, 2024):

Tabel 4. 1 Rincian Produk masing-masing BUS dan UUS teratas

NO.	Nama Bank	Produk			
		Simpanan	**Pembiayaan**	**Kartu**	**Layanan Digital**
1	PT Bank Syariah Indonesia Tbk	✓	✓	✓	✓
2	PT Bank Muamalat Indonesia Tbk	✓	✓	✓	✓
3	PT Bank CIMB Niaga Tbk (unit usaha syariah)	✓	✓	✓	✓
4	PT Bank Tabungan Negara Tbk (unit usaha syariah)	✓	✓	✓	✓
5	PT Bank Maybank Indonesia Tbk (unit usaha syariah)	✓	✓	✓	✓

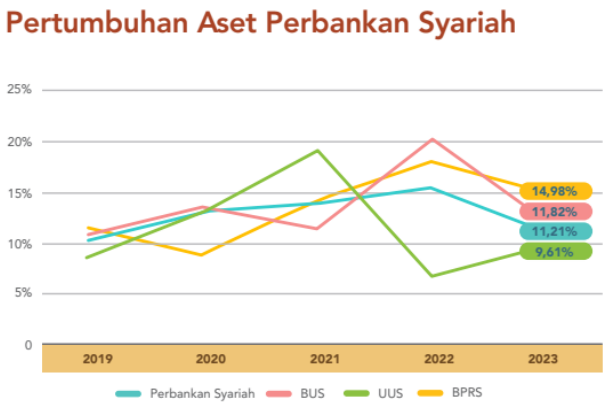
Sumber: Data diolah OJK,2023 dan Web Resmi Bank

Tabel diatas menunjukan bahwa baik BUS ataupun UUS hanya memiliki sedikit perbedaan dari berbagai produk yang ada. Jika produk-produk dalam industri perbankan syariah hanya sedikit berbeda maka persaingan akan lebih tinggi.

3. Pertumbuhan Industri (Pertumbuhan Industri yang Lamban)

Dari pengambilan data total aset BMI dan diolah diketahui bahwa BMI mengalami pertumbuhan aset yang lamban (atau tidak stabil), Berikut ini untuk penjelasanya:

Gambar 4. 3 Grafik Pertumbuhan Aset Perbankan Syariah

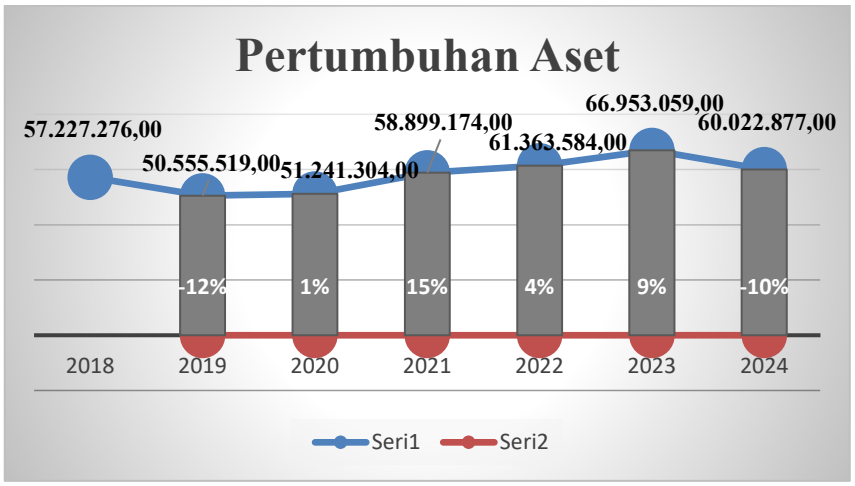


SHARE ASET TERHADAP BUK	BUS	UUS
<5%	1	2
5-10%	4	8
10-15%	2	8
>15%	1	2
Tidak memiliki induk/ *sister company* BUK	5	0
Jumlah Bank	**13**	**20**

Sumber: Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia, 2023

Data yang di peroleh dari Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia 2023 gambar diatas menunjukan bahwa pertumbuhan aset BUS menunjukan diangka 11,82% yang mana jika dibagi dengan total jumlah bank syariah yang ada di Indonesia menunjukan rata rata total aset di angka 0,9% rata-rata pertumbuhan aset untuk sesama BUS di Indonesia.

Gambar 4. 4 Grafik Pertumbuhan Aset



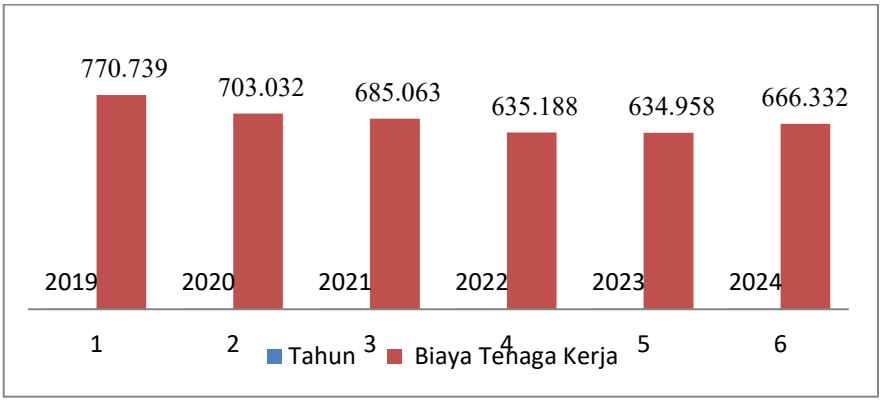
Sumber: Data diolah Laporan Keuangan BMI, 2024

Pada gambar diagram pertumbuhan aset Bank Muamalat Indonesia memiliki kenaikan aset di tahun 2023 di angka 5%. Tetapi, di tahun 2024 Bank Muamalat mengalami penurunan sampai dengan -10% yang mana menunjukan pertumbuhan yang tidak stabil.

4. Biaya Tetap (Biaya Tetap yang Tinggi)

Biaya tetap sendiri ada laporan keuangan BMI hanya terdapat biaya tenaga kerja jika di ilustrasikan secara diagram dalam 5 tahun terakhir yakni sebagai berikut:

Gambar 4. 5 Diagram Laporan Keungan Bank Muamalat



Sumber: Data diolah, Laporan Keuangan Bank Muamalat 2019-2024

Bedasarkan data diatas menunjukan bahwa BMI dalam Persaingan antar pesaing dalam industri yang sama disisi biaya tetap menunjukan bahwa di tahun terakhir biaya tetap lebih tinggi dari pada tahun sebelumnya.

5. Hambatan Pengunduran Diri (Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi

Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang hambatan yang membuat BMI tidak bisa mundur dari industri perbankan syariah (Bank Muamalat, 2016):

1. Sejarah dan Identitas sebagai Bank Syariah Pertama di Indonesia

a) Bank Syariah Pertama: BMI didirikan pada tahun 1991 sebagai bank syariah pertama di Indonesia. Reputasinya sebagai pelopor dalam perbankan syariah telah mengukuhkan posisinya di pasar.
b) Ekspektasi Umat: Sebagai pelopor, BMI memiliki tanggung jawab moral dan strategis untuk menjadi contoh penerapan perbankan syariah, yang sesuai dengan prinsip ekonomi Islam.

2. Peran Strategis dalam Ekosistem Ekonomi Syariah

a) Ekosistem Nasional: BMI diakui sebagai bagian penting dari ekosistem ekonomi syariah di Indonesia, yang didukung oleh pemerintah, BPKH, dan regulator lainnya seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Menteri BUMN Erick Thohir menekankan bahwa Bank Muamalat harus terus menjadi bagian dari ekosistem ekonomi syariah dan berkontribusi pada penguatan sektor ini.

b) Fokus pada Pelayanan Haji: Bank Muamalat adalah salah satu Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPS-BPIH) dan mitra BPKH. Tanggung jawab ini membuatnya sulit keluar dari industri syariah karena berkaitan dengan layanan utama seperti pengelolaan dana haji yang terintegrasi dengan Sistem Komputerisasi Haji Terpadu (SISKOHAT).

3. Dukungan dan Ketergantungan dari Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH)

a) Dana dan Likuiditas: Dalam Laporan Keuangan dan Tahunan Bank Muamalat menerima investasi besar dari BPKH, yang menjadikannya salah satu pemasok dana utama untuk operasi dan ekspansi bank. Keluar dari industri syariah berarti hilangnya hubungan dengan BPKH yang memberikan kontribusi signifikan pada keuangan bank.

b) Kemitraan Jangka Panjang: Sinergi antara BMI dan BPKH diatur melalui perjanjian jangka panjang, termasuk pengelolaan dana haji dan penyediaan layanan untuk jamaah.

4. Hambatan Regulasi dan Reputasi

a) Pengawasan OJK dan UU Syariah: Industri syariah di Indonesia diatur secara ketat oleh OJK dan peraturan pemerintah. BMI harus mematuhi regulasi ini untuk terus beroperasi sebagai bank syariah. Pengunduran diri dari sektor ini akan menimbulkan implikasi hukum dan reputasi.

b) Kepercayaan Publik: Sebagai bank syariah murni, BMI memiliki basis nasabah yang memilihnya karena prinsip syariah. Mundur dari

industri ini dapat mengakibatkan hilangnya kepercayaan dari segmen pasar tersebut.

5. Komitmen Pengembangan Industri Syariah

a) Transformasi dan Inovasi: BMI didorong untuk terus berinovasi dan bertransformasi, termasuk melalui penguatan modal oleh BPKH dan PT Perusahaan Pengelola Aset (PPA). Transformasi ini mencakup fokus pada pengelolaan aset berkualitas rendah dan penerbitan sukuk, yang mendukung pertumbuhan industri syariah secara keseluruhan.

b) Dukungan Pemerintah: Pemerintah melalui Menteri BUMN juga mendorong sinergi antara BMI dan Bank Syariah Indonesia (BSI) untuk memastikan keberlanjutan dan pengembangan sektor perbankan syariah.

Dengan berbagai hambatan tersebut, Bank Muamalat tidak hanya sulit untuk mundur dari industri syariah, tetapi juga memiliki dorongan besar untuk terus memperkuat posisinya sebagai pionir dalam pengembangan perbankan syariah di Indonesia.

6. Hasil Analisis Persaingan antar Pesaing dalam Industri yang Sama

Tabel 4. 2 Hasil Analisis Persaingan antar Pesaing dalam Industri yang Sama

No	Variabel	Indikator	Hasil Analisis
1	Jumlah pesaing	Pesaing yang beragam	✓ (BMI muamalat memiliki banyak pesaing)
2	Diferensiasi produk	Antar produk hanya ada sedikit perbedaan	✓ (BMI hanya memiliki sedikit perbedaan dengan pesaing lainya)
3	Pertumbuhan industri	Pertumbuhan industri yang lamban	✓ (BMI mengalami penurunan aset atau mengalami pertumbuhan yang tidak stabil)
4	Biaya Tetap	Biaya tetap yang tinggi	✓ (BMI mengalami kenaikan biaya tetap atau lebih tinggi dari sebelumnya)
5	Hambatan pengunduran diri	Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi	✓ (BMI memiliki hambatan yang sulit untuk mundur dari Industri Perbankan Syariah)

4.1.1.2 Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (*Bargaining Power of Supplier*)

1. Dominasi Pemasok (Industri pemasok didominasi sedikit Perusahaan)

Pada konteks industri perbankan seperti Bank Muamalat, pemasok utama melibatkan beberapa kategori utama. Investor dan Dana Pihak Ketiga (DPK) BMI memperoleh sebagian besar dananya melalui investor besar seperti Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) dan dari nasabah yang menyimpan dananya di bank. Pada 2024. DPK Bank Muamalat juga mengalami pertumbuhan signifikan berkat peningkatan produk dan strategi layanan (Bank Muamalat, 2024).

BPKH saat ini bekerja sama dengan total 30 bank syariah sebagai Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPS BPIH). Dari jumlah tersebut, 11 di antaranya adalah BUS, termasuk BSI, dan sisanya adalah UUS dari berbagai bank konvensional. Kerja sama ini berlangsung untuk periode 2024 hingga 2027, dengan tujuan mengoptimalkan layanan pengelolaan dana haji secara syariah (Kompas, 2024). Tercatat pada Laporan Tahunan BMI tahun 2023 bahwa BPKH melakukan suntikan dana yang mana menjadi Investor yang mendominasi Bank Muamalat sebesar 82,52% (Bank Muamalat, 2023). Adapun dampaknya bagi Bank Muamalat yakni:

a. BMI menghadapi persaingan langsung dengan bank syariah besar seperti BSI yang memiliki jaringan lebih luas dan kapasitas layanan

digital lebih besar. Ini dapat memengaruhi pangsa pasar Bank Muamalat dalam pengelolaan dana haji.

b. Tekanan Inovasi dan Layanan Bank Muamalat perlu meningkatkan daya saing, seperti memperkuat digitalisasi layanan, untuk menarik lebih banyak calon jemaah haji.

c. Potensi Berkurangnya Dominasi Sebelumnya, Bank Muamalat dikenal sebagai pelopor bank syariah dan salah satu pemain utama dalam pengelolaan dana haji. Namun, dengan bertambahnya mitra BPKH, posisi ini dapat berkurang jika layanan dan inovasinya tidak ditingkatkan.

2. Produk Pemasok (Produk Pemasok Produk Penting Bagi Pembeli)

Peran BPKH juga sangat penting bagi nasabah BMI karena kontribusinya berdampak langsung pada layanan dan produk yang diterima oleh nasabah. Berikut adalah analisis mengapa BPKH penting bagi nasabah BMI:

1) Menjamin Stabilitas dan Kepercayaan

a) Dukungan Finansial: Suntikan modal dari BPKH kepada Bank Muamalat meningkatkan stabilitas keuangan bank, yang berdampak pada:

- Kepercayaan nasabah terhadap keamanan dana mereka.
- Kemampuan bank untuk terus menyediakan layanan yang andal, khususnya bagi nasabah yang menggunakan produk syariah.

b) Reputasi yang Didukung Negara: Sebagai lembaga negara yang dipercaya mengelola dana haji, keterlibatan BPKH memperkuat kepercayaan nasabah bahwa BMI didukung oleh institusi resmi dan memiliki basis keuangan yang kuat.

2) Penyediaan Produk dan Layanan Haji

a) Tabungan Haji: BMI bekerja sama dengan BPKH untuk menyediakan produk tabungan haji yang langsung terintegrasi dengan sistem pendaftaran haji di Kementerian Agama.

b) Nasabah BMI dapat dengan mudah mendaftarkan diri untuk kuota haji resmi melalui produk ini.

c) BPKH menjamin pengelolaan dana haji yang sesuai prinsip syariah dan aman.

d) Pembiayaan Haji dan Umrah: BMI menyediakan opsi pembiayaan bagi nasabah yang ingin menunaikan ibadah haji atau umrah. Keberadaan BPKH sebagai mitra strategis membantu bank memastikan bahwa layanan ini tetap kompetitif dan memenuhi kebutuhan nasabah.

3) Manfaat Langsung bagi Calon Jamaah Haji

a) Penyetoran Dana Haji: Nasabah yang ingin mendaftar haji harus menyetorkan dana awal ke rekening yang ditunjuk oleh BPKH. BMI adalah salah satu bank mitra BPKH, sehingga nasabah memiliki akses langsung ke sistem tersebut.

b) Keamanan Dana: Dana yang disetorkan ke rekening tabungan haji di BMI dikelola dengan aman oleh BPKH. Ini memberikan rasa tenang bagi nasabah bahwa dana mereka digunakan secara bertanggung jawab.

4) Peningkatan Layanan Digital

Digitalisasi Layanan Haji: Dengan dukungan BPKH, BMI terus meningkatkan layanan digital untuk mempermudah nasabah dalam mengelola dana haji. Kemudahan pendaftaran melalui aplikasi mobile banking.Transparansi informasi tentang status pendaftaran haji dan saldo rekening.

5) Pengaruh terhadap Nasabah Non-Haji

Meskipun fokus utama kerja sama BPKH adalah dana haji, dukungan finansial yang diberikan juga berdampak pada layanan umum Bank Muamalat. Dengan tambahan likuiditas dari BPKH, Bank Muamalat mampu:

a) Menyediakan produk lain, seperti pembiayaan rumah, kendaraan, atau usaha mikro, dengan lebih baik.
b) Menjaga operasional bank tetap optimal sehingga seluruh nasabah, termasuk yang bukan calon jamaah haji, tetap dapat menikmati layanan berkualitas.

Dapat disimpulkan bahwa peran suntikan dana oleh BPKH sebagai berikut

1. Menjamin kepercayaan nasabah terhadap pengelolaan dana syariah.

2. Memfasilitasi akses mudah dan aman untuk layanan haji.
3. Meningkatkan layanan digital dan kenyamanan nasabah dalam mengakses produk perbankan syariah.

Keberadaan BPKH tidak hanya memberikan manfaat langsung bagi nasabah yang ingin menunaikan ibadah haji, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan layanan untuk seluruh nasabah Bank Muamalat.

3. Integrasi Maju (Pemasok Melakukan Integrasi Maju)

Berdasarkan informasi yang tersedia, hingga saat ini, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) tidak menunjukkan indikasi kuat untuk melakukan integrasi maju, seperti mengambil alih peran operasional bank secara langsung atau mendirikan entitas perbankan tersendiri. Fokus utama BPKH tetap pada pengelolaan keuangan haji sesuai prinsip syariah dan memastikan dana dikelola secara aman, berkelanjutan, dan sesuai dengan mandat UU No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji. BPKH lebih memilih untuk bekerja melalui kemitraan strategis dengan bank-bank penerima setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPS-BPIH), termasuk BMI, yang memiliki pengalaman dan jaringan luas di bidang perbankan syariah (BPKH, 2024). Hingga kini, BPKH juga telah menunjukkan pendekatan kehati-hatian dalam investasi untuk memastikan pengelolaan dana tetap stabil dan minim risiko, sebagaimana diatur oleh regulasi yang berlaku. (BPKH, 2024).

Teori Integrasi Vertikal menjelaskan bahwa integrasi maju terjadi ketika pemasok memperluas operasinya ke arah konsumen akhir, seperti mendirikan entitas distribusi atau ritel sendiri. Namun, dalam konteks tertentu, pemasok mungkin memilih untuk tidak melakukan integrasi maju karena pertimbangan efisiensi, fokus pada kompetensi inti, atau regulasi yang membatasi (Oyenuga, 2014).

4. Pasar Pemasok (Industri Bukan Merupakan Pelanggan yang Penting Bagi Pemasok)

Dalam acara Penandatangaan Perjanjian Kerjasama yang dilaksanakan secara daring pada 2021, BPKH kembali menetapkan fungsi BPS-BPIH untuk periode tahun 2021 sampai dengan 2024 berdasarkan kriteria kinerja keuangan, kepatuhan dan manajemen risiko (BPKH, 2024) sebagai berikut:

a. 30 Bank Syariah atau Unit Usaha Syariah untuk melaksanakan fungsi sebagai Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPS BPIH);
b. 28 Bank Syariah / Unit Usaha Syariah sebagai Bank Penempatan;
c. 24 Bank Syariah / Unit Usaha Syariah sebagai Bank Mitra Investasi;
d. 18 Bank Syariah / Unit Usaha Syariah sebagai Bank Pengelola Nilai Manfaat;
e. 7 Bank Syariah / Unit Usaha Syariah sebagai Bank Pengelola Likuiditas
f. 1 Bank Syariah sebagai Bank Operasional.

5. Hasil Analisis Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Tabel 4. 3 Hasil Analisis Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

No	Variabel	Indikator	Hasil Analisis
1	Dominasi Pemasok	Industri pemasok hanya didominasi sedikit perusahaan	√ (BMI hanya didominasi oleh BPKH sebagai pemasok atau investor)
2	Produk Pemasok	Produk pemasok merupakan produk yang penting bagi pembeli	√ (Keberadaan BPKH sangat penting bagi nasabah yang ingin melangsungkan ibadah haji dan secara tidak langsung dengan dana yang disalurkan untuk bank muamalat dapat meningkatkan layanan bank kepada nasabah)

No	Variabel	Indikator	Hasil Analisis
3	Integrasi Maju	Pemasok melakukan integrasi maju	X (BPKH tidak menunjukkan indikasi kuat untuk melakukan integrasi maju, seperti mengambil alih peran operasional bank secara langsung atau mendirikan entitas perbankan tersendiri)
4	Pasar Pemasok	Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok	√ (BPKH memiliki 30 Bank Syariah atau Unit Usaha Syariah untuk melaksanakan fungsi sebagai Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPS BPIH))

4.1.1.3 Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (*Bargaining Power of Supplier*)

1. Pangsa Pasar Pembeli (Pembeli Mempunyai Pangsa Pasar yang Sama)

BMI telah menyesuaikan produk dan layanannya untuk memenuhi kebutuhan nasabah dengan daya beli besar, yang memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan bank dalam penetapan harga dan layanan. BMI telah secara strategis menyesuaikan produk dan layanannya untuk memenuhi kebutuhan nasabah dengan daya beli besar *(high net worth individuals*/HNWI). Penyesuaian ini mencakup penawaran fitur eksklusif, margin kompetitif, dan layanan personalisasi, yang mencerminkan kekuatan tawar-menawar tinggi dari segmen nasabah ini. Berikut adalah lima produk unggulan yang mendapat respons positif dari pasar yang bersumber dari website resmi BMI:

1) KPR iB Hijrah Baitullah

a. Nasabah KPR iB Hijrah Baitullah tumbuh secara tahunan pada akhir 2024, dengan peningkatan jumlah akun lebih banyak dari tahun sebelumnya (Bank Muamalat, 2024).

b. Fitur Penyesuaian:

a) Tenor hingga 25 tahun dengan opsi angsuran tetap atau berjenjang.

b) Margin kompetitif mulai dari 5,88% per tahun untuk dua tahun pertama.

c) Akad Musyarakah Mutanaqisah (MMQ) yang fleksibel.

d) Harga rumah yang dibiayai berkisar antara Rp300 juta hingga Rp5 miliar, dengan rata-rata sekitar Rp850 juta.

2) Tabungan iB Hijrah Haji

a. Hingga Maret 2024, lebih dari 8.000 nasabah membuka Rekening Tabungan Jamaah Haji (RTJH) melalui aplikasi Muamalat DIN (Bank Muamalat, 2024).

b. Fitur Penyesuaian:

a) Integrasi real-time dengan Sistem Komputerisasi Haji Terpadu (SISKOHAT).

b) Kartu debit Ihram yang dapat digunakan di Tanah Suci.

c) Program #HajiAnakHebat untuk mendorong perencanaan haji sejak dini.

3) ASHA Pro (Asuransi Syariah Unit Link)

a. ASHA Pro menyumbang sekitar 80% dari total volume *bancassurance* hingga Oktober 2024 (ANTARA, 2024).

b. Fitur Penyesuaian:

a) Perlindungan hingga 25 tahun dengan masa pembayaran premi lima tahun.

b) Bonus kontribusi dari akhir tahun ke-6 hingga ke-25 yang otomatis ditambahkan ke nilai investasi.

c) Didesain untuk nasabah yang mencari proteksi sekaligus investasi halal.

4) Tabungan iB Hijrah Payroll

a. Nasabah tabungan iB Hijrah Payroll meningkat sebesar 369% secara tahunan pada kuartal I 2024 (Bank Muamalat, 2024).

b. Fitur Penyesuaian:

a) Fokus pada akuisisi nasabah payroll, terutama di segmen Aparatur Sipil Negara (ASN).

b) Menjadi pintu gerbang untuk akses ke produk lain seperti pembiayaan rumah dan haji.

c) Dukungan dari penunjukan resmi sebagai bank penyalur gaji (BPG) bagi ASN.

5) Kartu Debit Shar-E

a. Data transaksi selama musim haji tahun ini menunjukkan jumlah transaksi menggunakan kartu Shar-E Debit Muamalat untuk berbelanja di Arab Saudi meningkat 195%, dimana volume transaksi juga turut naik sebesar 140%. Begitu pula dengan aktivitas tarik tunai menggunakan kartu Shar-E Debit Muamalat di ATM Arab Saudi. Jumlah transaksi tarik tunai di ATM meningkat 35% dimana volume transaksi tarik tunai tumbuh 41% (Bank Muamalat, 2024).

b. Fitur Penyesuaian:

a) Tersedia dalam varian seperti Shar-E 1HRAM dan Shar-E Prioritas untuk nasabah premium.

b) Kartu chip berlogo Visa dan GPN untuk keamanan dan fleksibilitas transaksi global.

c) Tidak ada biaya administrasi bulanan, sesuai dengan akad Wadi'ah.
d) Dukungan untuk transaksi di Tanah Suci melalui jaringan ATM di Makkah, Madinah, dan Jeddah.

Penyesuaian produk dan layanan BMI mencerminkan respons terhadap kebutuhan nasabah dengan daya beli besar. Data pertumbuhan dan fitur yang ditawarkan menunjukkan bahwa kelima produk tersebut telah berhasil menarik minat dan memenuhi ekspektasi nasabah di segmen ini. Langkah-langkah tersebut menunjukkan bagaimana BMI mempertimbangkan kebutuhan dan preferensi nasabah dengan pangsa pasar signifikan dalam pengembangan produk dan layanan BMI.

2. Informasi Produk (Pembeli Memiliki Informasi Mengenai Produk)

BMI telah mengambil berbagai inisiatif untuk meningkatkan akses dan pemahaman nasabah terhadap produk dan layanan yang ditawarkan, sehingga memperkuat posisi tawar mereka. Berikut adalah beberapa langkah konkret yang telah dilakukan (Bank Muamalat, 2016):

a) Digitalisasi Layanan Perbankan: BMI telah mengembangkan aplikasi mobile banking bernama *Muamalat Digital Islamic Network* (Muamalat DIN). Aplikasi ini memungkinkan nasabah untuk mengakses informasi produk, melakukan transaksi perbankan, dan membuka rekening secara online tanpa perlu mengunjungi kantor cabang. Dengan demikian, nasabah memiliki kemudahan dalam membandingkan produk dan layanan yang ditawarkan.

b) Peningkatan Fitur dan Layanan Digital: BMI secara konsisten menambah jumlah fitur layanan digital di Muamalat DIN, dari 81 fitur pada 2022 menjadi 151 fitur pada 2023. Penambahan fitur ini mencakup berbagai layanan seperti pembayaran tagihan, tarik tunai tanpa kartu, dan transaksi menggunakan QRIS, sehingga nasabah memiliki akses yang lebih luas terhadap informasi dan layanan perbankan.

c) Transparansi dan Tata Kelola Perusahaan yang Baik: BMI telah menerapkan Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP) dan berhasil meraih sertifikat ISO 37001:2016 pada Januari 2024. Implementasi ini mencerminkan komitmen bank dalam menjaga transparansi dan integritas, sehingga nasabah dapat merasa lebih percaya diri dalam memahami dan memilih produk yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Melalui inisiatif-inisiatif tersebut, Bank Muamalat memberikan akses yang lebih baik dan pemahaman yang lebih mendalam kepada nasabah mengenai produk dan layanan yang ditawarkan. Hal ini memungkinkan nasabah untuk membandingkan berbagai penawaran dan membuat keputusan yang lebih informasional, sehingga meningkatkan kekuatan tawar mereka dalam berinteraksi dengan bank.

3. Biaya Beralih ke Produk Lain (Besarnya Biaya Untuk Beralih Ke Produk Lain)

Tabel 4. 4 Biaya Beralih ke Produk Lain

Produk Lama	Produk Baru	Biaya Beralih (Nominal)	Konsekuensi Nyata
Tabungan iB Hijrah Rencana (berjangka, akad mudharabah)	Tabungan iB Hijrah (reguler)	Rp100.000 biaya penutupan rekening + kehilangan margin jika ditutup sebelum jatuh tempo	Kehilangan manfaat asuransi + margin tidak diberikan jika belum 6 bulan
Deposito iB Muamalat	Tabungan iB Hijrah	Tidak ada penalti nominal tetap, tetapi margin tidak dibayarkan atau dihitung ulang jika dicairkan sebelum jatuh tempo	Kehilangan hasil investasi (nisbah) + margin dibatalkan
KPR iB Murabahah	KPR iB Musyarakah Mutanaqisah	Rp3–5 juta untuk notaris, appraisal, akad baru (tergantung rumah & notaris)	Proses approval baru + biaya dokumen legal baru

Produk Lama	Produk Baru	Biaya Beralih (Nominal)	Konsekuensi Nyata
Giro iB Muamalat (bisnis)	Tabungan iB Hijrah	Biaya penutupan rekening: gratis jika saldo Rp0, atau saldo hangus jika di bawah saldo minimum	Perubahan sistem transaksi (virtual account, payroll) + penyesuaian pembukuan bisnis
Tabungan iB Hijrah Haji	Tabungan iB Hijrah	Gratis, tetapi harus cabut nomor porsi SISKOHAT (proses ~2 minggu)	Kehilangan antrian keberangkatan haji yang mungkin sudah ditunggu bertahun-tahun

Sumber: Website resmi BMI

1) Produk-produk syariah berprinsip akad, bukan kontrak biasa. Maka biaya "beralih" seringkali bersifat *implisit* seperti kehilangan margin, kehilangan manfaat akad, atau harus membuat akad baru.
2) Biaya administrasi aktual (Rp) cenderung rendah, tetapi biaya tidak langsung (implisit) justru lebih berat (misalnya: kehilangan porsi haji, margin investasi).
3) Beberapa produk tidak bisa langsung dikonversi otomatis antar jenis. Misalnya dari KPR Murabahah ke Musyarakah tetap butuh akad ulang, appraisal ulang, dan approval pembiayaan baru (seperti pengajuan baru).

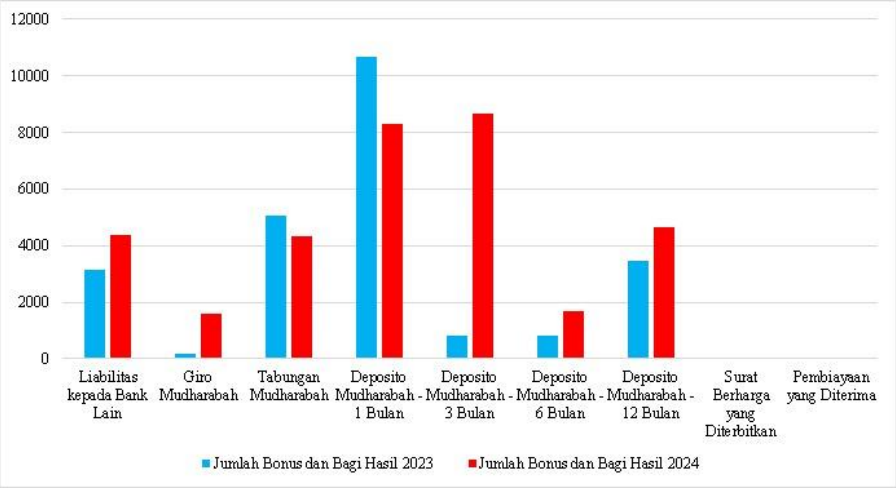
Teori Biaya Beralih (*Switching Costs Theory*) menyatakan bahwa biaya beralih mencakup biaya finansial, waktu, usaha, dan psikologis

yang dikeluarkan konsumen saat mengganti produk atau layanan. Dalam industri perbankan, biaya beralih dapat rendah jika proses perpindahan antar bank mudah dan tidak memerlukan biaya signifikan (Clemes dkk., 2010)

4. Laba Pembeli (Pembeli Mengalami Penurunan Laba)

1) Grafik Jumlah Bonus dan Bagi Hasil BMI
2) Deposito Mudharabah 1 Bulan dan 12 Bulan: mengalami penurunan jumlah bonus/bagi hasil dari 2023 ke 2024.
3) Deposito 3 Bulan dan 6 Bulan: naik signifikan, khususnya 3 bulan.
4) Tabungan dan Giro Mudharabah: terlihat relatif stabil atau sedikit naik.
5) Tidak merata, tapi beberapa produk utama seperti deposito 1 dan 12 bulan menunjukkan penurunan nilai nominal bagi hasil dan indikator penurunan laba.

Gambar 4. 6 Diagram Jumlah Bonus serta Bagi Hasil Tahun 2023 dan 2024



Sumber: Data diolah, Laporan Keuangan BMI,2023-2024

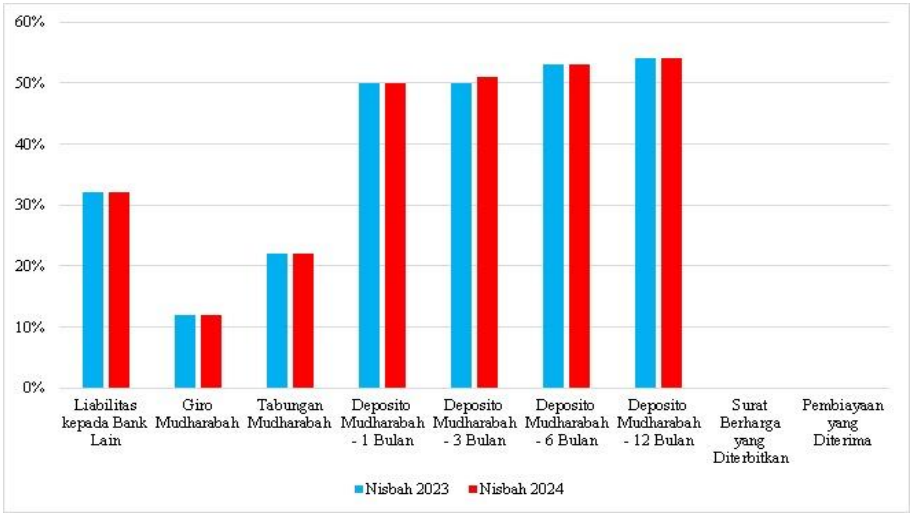
1. Nisbah (Proporsi Bagi Hasil untuk Nasabah) BMI

a) Mayoritas produk menunjukkan penurunan atau stagnasi nisbah, terutama pada giro, tabungan, dan liabilitas antarbank.

b) Deposito 1, 3, 6, dan 12 bulan: cenderung stabil atau turun tipis.

c) Proporsi keuntungan yang diterima nasabah terhadap pendapatan bank cenderung stagnan atau sedikit turun, menandakan bahwa meskipun kinerja bank mungkin tetap stabil, pembagian ke nasabah tidak meningkat.

Gambar 4. 7 Diagram Nisbah Tahun 2023 dan 2024



Sumber: Data diolah, Laporan Keuangan BMI,2023-2024

2. Indikasi Rate of Return (Imbal Hasil) BMI

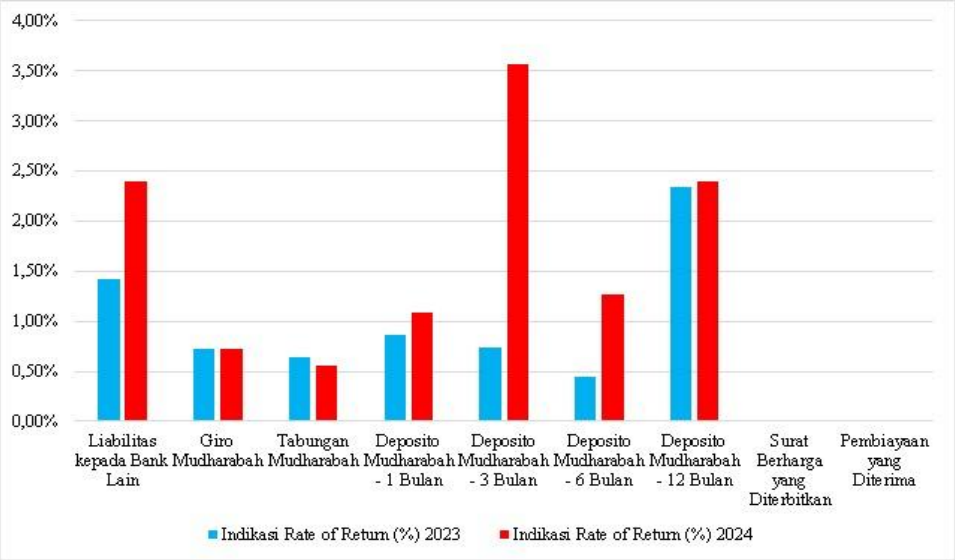
a) Deposito 3 Bulan: menunjukkan kenaikan tajam di tahun 2024.

b) Produk lain seperti Deposito 6 Bulan, Liabilitas antar Bank juga menunjukkan kenaikan ROR.

c) Beberapa lainnya seperti Tabungan dan Giro Mudharabah stagnan atau sedikit turun.

d) Beberapa produk mengalami kenaikan imbal hasil (khususnya 3 bulan), tetapi tidak merata ke seluruh jenis simpanan.

Gambar 4. 8 Diagram Indikasi *Rate of Return* Tahun 2023 dan 2024



Sumber: Laporan Keuangan BMI,2023-2024

1) Laba atau keuntungan nasabah secara keseluruhan tidak mengalami peningkatan yang merata.
2) Beberapa produk mengalami penurunan (misal: deposito 1 dan 12 bulan), sementara produk lain (seperti deposito 3 bulan) justru meningkat.
3) Tren cenderung fluktuatif, dan tidak bisa dikatakan secara keseluruhan keuntungan nasabah naik dari 2023 ke 2024.

Dapat disimpulkan bahwa keuntungan nasabah BMI dari 2023 ke 2024 cenderung stagnan atau sedikit meningkat, terutama pada produk tertentu seperti Deposito 3 Bulan yang mengalami peningkatan signifikan.

5. Hasil Analisis Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Tabel 4. 5 Analisis Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

No	Variabel	Indikator	Hasil Analisis
1	Pangsa Pasar Pembeli	Pembeli Mempunyai Pangsa Pasar yang Sama	√ (BMI Indonesia telah menyesuaikan produk dan layanannya untuk memenuhi kebutuhan nasabah dengan daya beli besar yang memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan bank dalam penetapan harga dan layanan)
2	Informasi Produk	Pembeli Memiliki Informasi Mengenai Produk	√ (Nasabah Memiliki akses untuk mengetahui informasi lebih BMI)

No	Variabel	Indikator	Hasil Analisis
3	Biaya Beralih ke Produk Lain	Besarnya Biaya untuk Beralih ke Produk Lain	X (Biaya beralih cenderung rendah, adapun biaaya tinggi berasal dari eksternal ketentuan yang berlaku (biaya appraisal dan dokumen legal) dan adapun yang tidak langsung yakni pemcabutan nomor porsi haji)
4	Laba Pembeli	Pembeli Mengalami Penurunan Laba	X (Tren laba nasabah cenderung naik, tetapi tergantung jenis produknya).

4.1.1.4 Ancaman Produk Pengganti *(Threat of Substitutes*)

1. Produk Pengganti (Ada Produk Pengganti)

Dalam analisis persaingan industri perbankan syariah, salah satu indikator yang perlu diperhatikan adalah keberadaan produk pengganti (*substitute products*). Produk pengganti merujuk pada layanan atau instrumen keuangan yang ditawarkan oleh lembaga lain, baik bank maupun non-bank, yang mampu memenuhi kebutuhan nasabah dengan

fungsi serupa. Apabila jumlah dan kualitas produk pengganti semakin meningkat, maka ancaman terhadap keberlangsungan dan daya saing bank syariah akan semakin tinggi.

BMI sebagai salah satu pelopor perbankan syariah di Indonesia, turut menghadapi tekanan dari munculnya berbagai produk pengganti yang berbasis teknologi dan prinsip syariah. Adapun produk-produk tersebut antara lain:

a. *Peer-to-Peer* (P2P) *Lending* Berbasis Syariah

Layanan pembiayaan syariah melalui platform P2P lending, seperti ALAMI Sharia, Ammana, dan Investree Syariah, menawarkan skema pembiayaan dengan akad syariah (mudharabah, musyarakah, dan murabahah). Platform tersebut mampu menyediakan pembiayaan dengan proses yang relatif lebih cepat, fleksibel, serta berbasis digital. Hal ini menjadi alternatif yang menarik, khususnya bagi segmen pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang kesulitan memperoleh akses pembiayaan dari perbankan (Annisa, Megi, Anggelin, Zainuddin, & Nil, 2024).

b. Instrumen Investasi Syariah Non-Bank

Produk seperti sukuk ritel dan reksa dana syariah yang ditawarkan melalui platform digital (seperti Bareksa, Bibit, maupun Mandiri Sekuritas Syariah) memberikan pilihan investasi bagi masyarakat Muslim yang ingin memperoleh imbal hasil kompetitif sekaligus memenuhi prinsip syariah. Produk-produk ini dapat menggantikan fungsi

simpanan jangka menengah dan panjang yang umumnya ditawarkan oleh bank syariah dalam bentuk deposito syariah atau tabungan berjangka.

c. Layanan Perbankan Digital

Munculnya layanan digital banking syariah seperti Bank Aladin Syariah dan BSI Mobile, serta fitur syariah dalam dompet digital seperti LinkAja Syariah, turut menjadi alternatif pengganti layanan transaksi dan tabungan konvensional yang sebelumnya dimonopoli oleh bank syariah tradisional. Kemudahan dalam pembukaan rekening secara daring, biaya administrasi yang rendah, serta integrasi layanan dengan gaya hidup digital menjadi faktor utama yang mendorong migrasi nasabah ke platform tersebut.

2. Tarif Produk Pengganti (Tarif Produk Pengganti Lebih Murah)

Keberadaan produk pengganti dalam industri perbankan syariah tidak hanya menciptakan alternatif layanan bagi nasabah, tetapi juga menimbulkan tekanan terhadap struktur tarif dan harga yang ditawarkan oleh lembaga keuangan, termasuk BMI. Produk pengganti yang berbasis teknologi dan non-bank cenderung menawarkan struktur biaya yang lebih murah dan fleksibel, sehingga memiliki daya tarik yang tinggi di tengah meningkatnya preferensi masyarakat terhadap layanan keuangan digital. Berikut perbandingan tarif produk pengganti dengan layanan BMI:

a. Platform *Peer-to-Peer* (P2P) Lending Berbasis Syariah

Layanan P2P lending syariah, seperti ALAMI Sharia dan Ammana, menawarkan produk pembiayaan dengan prinsip syariah menggunakan akad mudharabah, musyarakah, maupun murabahah. Keunggulan utama dari platform ini adalah struktur biaya yang efisien, karena tidak memberlakukan biaya provisi, biaya administrasi tetap, atau jaminan fisik seperti halnya bank syariah.

Menurut data resmi dari ALAMI Sharia, seluruh proses pengajuan pembiayaan dilakukan secara daring tanpa biaya tambahan yang memberatkan, dan margin keuntungan disepakati secara transparan antara pemilik dana dan peminjam (ALAMI Syariah, 2017). Hal ini membuat biaya keseluruhan menjadi lebih rendah dibandingkan produk pembiayaan dari bank, termasuk Bank Muamalat yang umumnya menerapkan margin tetap tahunan dan biaya administrasi pembiayaan.

b. Instrumen Investasi Syariah Non-Bank

Produk seperti reksa dana syariah dan sukuk ritel merupakan alternatif dari produk simpanan jangka menengah dan panjang seperti deposito syariah. Reksa dana syariah memiliki potensi imbal hasil tahunan yang lebih tinggi, dengan minimum investasi yang lebih rendah dan tidak dikenai penalti jika dicairkan sewaktu-waktu.

Sebagai perbandingan, reksa dana pasar uang syariah dapat memberikan imbal hasil antara 5%–7% per tahun (Bareksa, 2024). Sementara deposito syariah Bank Muamalat pada tahun 2023 tercatat

menawarkan margin berkisar 3,5%–4,25% per tahun, tergantung pada jangka waktu simpanan (Bank Muamalat, 2025). Selain itu, pembelian reksa dana dapat dilakukan mulai dari Rp10.000 melalui platform digital seperti Bareksa dan Bibit, tanpa biaya administrasi bulanan (Bibit, 2023).

c. Neobank Syariah dan Dompet Digital Berbasis Syariah

Layanan perbankan digital syariah yang ditawarkan oleh neobank seperti Bank Aladin Syariah atau fitur syariah pada dompet digital LinkAja Syariah juga menawarkan tarif layanan yang sangat kompetitif. Bank Aladin, misalnya, tidak mengenakan biaya administrasi bulanan, tidak memiliki saldo minimum, dan menyediakan fitur transfer antarbank tanpa biaya hingga kuota tertentu (Bank Aladin, 2025). Sebaliknya, Bank Muamalat masih menerapkan biaya administrasi bulanan sebesar Rp7.500–Rp10.000 untuk beberapa jenis rekening tabungan reguler.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa produk-produk pengganti bagi layanan perbankan syariah, khususnya pada sektor pembiayaan, tabungan, dan investasi, cenderung menawarkan tarif yang lebih murah dan fleksibel dibandingkan dengan layanan sejenis yang ditawarkan oleh BMI. Hal ini menimbulkan ancaman nyata terhadap loyalitas nasabah, terutama pada segmen yang sensitif terhadap biaya dan lebih memilih akses layanan berbasis teknologi.

3. Pangsa Pasar Produk Pengganti (Produk Pengganti Mempunyai Pangsa Pasar yang Baik)

Keberadaan produk pengganti dalam industri keuangan syariah tidak hanya sekadar menjadi alternatif, melainkan telah berkembang menjadi kompetitor serius dengan pangsa pasar yang terus meningkat. Hal ini didorong oleh perubahan preferensi masyarakat terhadap layanan keuangan yang lebih mudah diakses, berbasis teknologi, serta tetap sesuai dengan prinsip syariah.

a. *Peer-to-Peer* (P2P) *Lending* Syariah

Produk pembiayaan berbasis teknologi informasi, seperti *peer-to-peer lending* syariah, mengalami pertumbuhan signifikan. Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK), hingga Desember 2023, total pembiayaan yang disalurkan oleh fintech syariah mencapai lebih dari Rp1 triliun, dengan dominasi disalurkan kepada pelaku UMKM. OJK juga mencatat bahwa meskipun jumlah penyelenggara P2P lending syariah masih terbatas, namun permintaan terhadap skema pembiayaan syariah berbasis digital menunjukkan tren pertumbuhan yang stabil.

b. Reksa Dana Syariah dan Sukuk Ritel

Instrumen pasar modal syariah seperti reksa dana syariah dan sukuk negara ritel (SR) memiliki pangsa pasar yang terus tumbuh. Menurut data dari Kementerian Keuangan RI, penerbitan Sukuk Ritel SR018 pada tahun 2023 mencatatkan penjualan sebesar Rp21,49 triliun, melampaui target awal. Sementara itu, Bareksa melaporkan bahwa pada

akhir 2023 terdapat lebih dari 100 reksa dana syariah aktif dengan total dana kelolaan melebihi Rp50 triliun, menunjukkan tingginya kepercayaan investor terhadap instrumen syariah non-bank.

c. Digital Banking dan Neobank Syariah

Digital banking syariah seperti Bank Aladin Syariah mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan. Dalam Laporan Tahunan Bank Aladin 2023, disebutkan bahwa hingga akhir tahun, total dana pihak ketiga (DPK) yang dihimpun mencapai lebih dari Rp1 triliun, dan jumlah nasabah tumbuh sebesar 85% dibandingkan tahun sebelumnya.

Fenomena ini menunjukkan bahwa neobank syariah mulai menguasai pangsa pasar dari segmen generasi muda dan pengguna digital yang sebelumnya menjadi pasar utama bank syariah konvensional, termasuk BMI. Berdasarkan data yang telah disampaikan, dapat disimpulkan bahwa produk pengganti bagi perbankan syariah seperti *fintech* syariah (P2P lending), instrumen investasi pasar modal syariah (reksa dana dan sukuk), serta layanan digital banking syariah telah menguasai pangsa pasar yang signifikan dan mengalami pertumbuhan tahunan yang stabil.

Pertumbuhan ini menjadi indikator bahwa produk pengganti tidak hanya sekadar menjadi alternatif, tetapi telah menjadi pilihan utama bagi segmen tertentu dari masyarakat, khususnya generasi digital, pelaku UMKM, dan investor syariah. Hal ini sekaligus menjadi tantangan

strategis bagi bank syariah seperti BMI untuk memperkuat inovasi produk dan strategi digitalisasi.

4. Hasil Analisis Ancaman Produk Pengganti

Tabel 4. 6 Analisis Ancaman Produk Pengganti

No	Variabel	Indikator	Hasil Analisis
1	Produk Pengganti	Ada produk pengganti	√ (Ada produk pengganti yakni produk pengganti yang berbasis teknologi dan prinsip syariah)
2	Tarif Produk Pengganti	Tarif produk pengganti lebih murah	√ (Produk pengganti bagi layanan perbankan syariah, cenderung menawarkan tarif yang lebih murah serta fleksibel dibandingkan dengan layanan sejenis yang ditawarkan oleh Bank Muamalat Indonesia)
3	Pangsa Pasar Produk Pengganti	Produk pengganti mempunyai pangsa pasaryang baik	√ (Produk pengganti menjadi alternatif dan pilihan utama bagi segmen tertentu dari masyarakat, khususnya generasi digital, pelaku UMKM, dan investor syariah)

4.1.1.5 Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

1. Skala Ekonomi (Layanan yang disiapkan oleh pendatang baru dalam skala besar)

Kehadiran pendatang baru dalam industri perbankan syariah di Indonesia memberikan pengaruh yang signifikan terhadap intensitas persaingan, khususnya bagi bank yang telah lama beroperasi seperti Bank Muamalat Indonesia. Beberapa institusi keuangan syariah baru hadir dengan dukungan konglomerasi besar, model bisnis berbasis digital, serta kerja sama strategis dengan jaringan ritel nasional. Karakteristik utama dari pendatang baru ini mencakup kapasitas permodalan yang kuat, efisiensi biaya operasional, serta inovasi layanan yang berbasis teknologi.

a. Bank Syariah Indonesia (BSI)

Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan hasil penggabungan tiga bank syariah milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah. BSI saat ini merupakan bank syariah terbesar di Indonesia, dengan keunggulan skala ekonomi yang luas dan dukungan infrastruktur yang komprehensif (BSI, 2021). Berikut beberapa keunggulan BSI:

1. Total aset BSI per Juni 2024 tercatat sebesar Rp360,85 triliun, mengalami pertumbuhan sebesar 48% dalam tiga tahun terakhir.
2. Dana Pihak Ketiga (DPK) mencapai Rp296,70 triliun.

3. Jumlah nasabah mencapai 20,46 juta orang, menunjukkan penetrasi pasar yang signifikan.
4. BSI mengoperasikan lebih dari 1.100 outlet dan memiliki platform digital yang terintegrasi melalui aplikasi BSI Mobile.

b. Bank Aladin Syariah

Bank Aladin Syariah merupakan bank digital syariah pertama di Indonesia yang menerapkan model perbankan tanpa kantor cabang (*branchless banking*) (Bank Aladin, 2025). Dengan dukungan investor strategis serta kemitraan dengan jaringan ritel nasional, Bank Aladin memiliki efisiensi biaya yang tinggi namun tetap mampu menjangkau masyarakat secara luas.

1. Penyaluran pembiayaan meningkat sebesar 125% pada tahun 2023, dengan nilai total mencapai Rp8,6 triliun.
2. Dana Pihak Ketiga meningkat lebih dari 300%, berasal dari nasabah ritel dan korporasi.
3. Aplikasi Bank Aladin telah diunduh oleh lebih dari 5,2 juta pengguna, menunjukkan adopsi teknologi yang signifikan.
4. Bank ini memanfaatkan lebih dari 17.000 gerai Alfamart sebagai titik layanan keuangan melalui kemitraan strategis.

c. Hijra Bank (sebelumnya Bank BKE)

Hijra Bank merupakan transformasi dari Bank BKE yang telah diakuisisi oleh perusahaan rintisan teknologi keuangan syariah, yaitu Hijra Group (sebelumnya dikenal sebagai ALAMI). Bank ini mengusung

model perbankan digital syariah yang menyasar segmen generasi muda dan masyarakat digital.

a. Seluruh proses operasional dan layanannya berbasis digital.
b. Menyediakan produk pembiayaan syariah secara daring dan terintegrasi dengan platform *fintech* Hijra.
c. Memiliki keunggulan biaya karena minimnya kebutuhan operasional fisik.

Ketiga institusi di atas menunjukkan ciri khas pendatang baru dengan efisiensi biaya tinggi dan daya saing teknologi:

1. Skala ekonomi besar terlihat dari aset dan jangkauan nasabah (terutama BSI).
2. Efisiensi biaya operasional terlihat dari model digital murni tanpa kantor fisik (Bank Aladin dan Hijra Bank).
3. Penetrasi pasar kuat berkat kolaborasi strategis dan inovasi layanan digital (Alfamart oleh Aladin, dan aplikasi mobile BSI).

Kondisi ini menjadikan persaingan di sektor perbankan syariah semakin kompetitif, menuntut bank-bank lama seperti Bank Muamalat untuk melakukan transformasi digital secara berkelanjutan dan meningkatkan efisiensi operasional mereka.

2. Diferensiasi Produk (Produk dari pesaing *eksisting* memiliki diferensiasi produk)

a. Bank Syariah Indonesia (BSI) Skala besar, fitur digital canggih, dan kolaborasi dengan instansi pemerintah.

Tabel 4. 7 Produk Unggulan BSI

Produk/Keunggulan	**Keunikan**	**Pembeda dari** BMI
BSI *Mobile*	Super-app dengan fitur lengkap (QRIS, zakat, top-up e-wallet, deposito)	BMI belum memiliki aplikasi sekomprehensif ini
BSI Griya SiMuda	KPR syariah untuk milenial dengan skema fleksibel, bebas penalty	KPR Muamalat unggul pada akad, tapi belum sasar segmen milenial
BSI Hasanah Card	Kartu pembiayaan syariah bisa digunakan global	Belum ada produk serupa di Bank Muamalat
Kolaborasi Pemerintah (ASN, Haji)	Penyalur KUR syariah dan haji reguler pemerintah	BMI fokus pada haji khusus dan komunitas terbatas

Sumber: BSI Annual Report 2023, Website resmi BSI

b. Hijra Bank Bank digital syariah dengan pendekatan gaya hidup halal dan inklusif.

Tabel 4. 8 Produk Unggunlan Hijra Bank

Produk/Keunggulan	**Keunikan**	**Pembeda dari BMI**
Hijra *Lifestyle App*	Fitur keuangan Islami: track amal, sedekah, gaya hidup halal	BMI lebih konvensional dari sisi tampilan dan fitur
Saving Pocket & Budget Tool	Pemisahan dana syariah otomatis sesuai tujuan	Belum tersedia pada aplikasi Muamalat DIN

Produk/Keunggulan	Keunikan	Pembeda dari BMI
Influencer Partnership	Komunitas Muslim urban, edukasi gaya hidup Islami modern	Muamalat lebih ke institusi *konservatif*
Tabungan Hijra Charity	Donasi otomatis dari tabungan	Muamalat belum punya fitur donasi otomatis harian

Sumber: Hijra.id, App Review & Media 2023–2024

c. Bank Aladin Syariah Bank syariah digital dengan pendekatan seamless dan kolaborasi retail.

Tabel 4. 9 Produk Unggulan Bank Aladin

Produk/Keunggulan	Keunikan	Pembeda dari BMI
Kerja sama dengan Alfamart	Setor-tarik tunai dan buka rekening di 15.000+ gerai Alfamart	BMI tidak punya akses kas seluas ini di luar cabang
Bebas Biaya Admin	Tidak ada biaya admin, transfer, maupun tarik tunai	BMI masih punya biaya administrasi
Tabungan Aladin *Goals*	Target *saving* berbasis rencana hidup: umrah, pernikahan, dll.	Belum tersedia fitur serupa di BMI
Chatbot 24 Jam	Layanan digital berbasis AI 24/7	BMI masih gunakan *WhatsApp* manual dan *call center*

Sumber: Website Bank Aladin, Annual Report Aladin 2023

Kesimpulan:

a. BSI unggul pada digitalisasi dan kolaborasi pemerintah.

b. Hijra dan Aladin kuat di gaya hidup Muslim urban dan digital murni.
c. BMI unggul dalam jaringan pesantren, komunitas Islam tradisional, dan layanan haji khusus.

3. Biaya Pengalihan (Biaya Beralih Ke Produk Dari Pendatang Baru Tinggi)

Biaya dan Konsekuensi Pengalihan Produk Bank Muamalat ke Bank Syariah Pendatang Baru berfokus pada pendatang baru yakni BSI, Hijra Bank, dan Bank Aladin.

a. Tabungan iB Bank Muamalat ke Tabungan di Bank Syariah Pendatang Baru

Tabel 4. 10 Perbandingan Ketentuan, Penutupan Rekening, Migrasi Dana, dan Penggantian Kartu Kredit

Aspek	Bank Tujuan	Biaya & Konsekuensi
Penutupan Rekening	Semua bank	Tidak dikenakan biaya, namun sisa saldo harus Rp 0 dan proses dilakukan di cabang atau via surat resmi
Migrasi Dana	BSI / Hijra / Aladin	Transfer antar bank dikenai biaya (Rp2.500–6.500) jika belum mendukung BI-FAST
Penggantian Kartu Debit	BSI (fisik) / Hijra-Aladin (digital)	Pembuatan kartu debit baru di BSI Rp10.000 – Rp15.000. Hijra dan Aladin tidak mengenakan biaya pembuatan kartu virtual

Sumber: Website masing-masing Bank

b. KPR iB Muamalat ke KPR Pendatang Baru (BSI Griya / Hijra Property / Belum ada di Aladin)

Tabel 4. 11 Biaya dan Ketentuan *Take Over* KPR dari Bank Muamalat ke Bank Syariah Lain

Aspek	BSI	Hijra	Biaya & Konsekuensi
Proses Take Over	✓	Masih terbatas	Biaya appraisal rumah: Rp500.000 – Rp1.500.000. Biaya notaris & balik nama: Rp3–5 juta
Biaya Administrasi Baru	✓	×	Biaya admin awal KPR baru ± Rp500.000 – Rp1.000.000
Kemungkinan Penalti / Sisa Margin	Tidak ada penalti pelunasan, tapi ada perhitungan margin berjalan di Muamalat	Sama	Wajib lunasi sisa margin yang belum selesai

Sumber: Website masing-masing Bank

c. Tabungan Haji iB Muamalat ke Tabungan Haji Bank Lain

Tabel 4. 12 Akses dan Ketentuan SISKOHAT pada Bank Syariah

Aspek	BSI	Hijra	Aladin	Biaya & Konsekuensi
SISKOHAT	✓ (haji reguler)	×	×	Bila berpindah ke Hijra/Aladin, tidak bisa didaftarkan langsung ke SISKOHAT (hanya BSI/Muamalat)

Aspek	BSI	Hijra	Aladin	Biaya & Konsekuensi
Proses Transfer Dana Haji	BSI	–	–	Tidak ada biaya besar, tapi proses verifikasi ulang diperlukan di Kemenag

Sumber: Website masing-masing Bank

d. Aplikasi Digital / Migrasi Akses Layanan

Tabel 4. 13 Migrasi Layanan Mobile Banking antar Bank Syariah dan Dampaknya

Aspek	BSI Mobile	Hijra	Aladin	Konsekuensi
Migrasi *Mobile Banking*	Harus daftar ulang, KYC ulang, dan input ulang rekening otomatis	Sama	Sama	Nasabah Muamalat yang tidak *tech-savvy* akan merasa terbebani dengan sistem digital-only bank seperti Hijra dan Aladin

Sumber: Website masing-masing Bank

e. Dana *Wakaf / Zakat* & Sosial

Tabel 4. 14 Fasilitas Wakaf, Zakat, dan Dana Sosial Digital di Bank Syariah

Aspek	Muamalat	BSI	Hijra	Aladin	Konsekuensi
Wakaf Terintegrasi	✓ (muamalat *wakaf*, LAZ resmi, e-*wakaf*)	✓	✓ (Hijra *Charity*)	Belum optimal	Tidak semua bank punya integrasi langsung dengan ormas Islam / pesantren

Sumber: Website masing-masing Bank

Kesimpulan:

1. Biaya pindah secara nominal tidak selalu besar, namun konsekuensinya signifikan terutama pada layanan berbasis komunitas seperti haji, wakaf, dan pesantren.
2. BMI unggul pada layanan berbasis institusi Islam, sedangkan pendatang baru unggul di digitalisasi.
3. BSI paling mungkin menjadi alternatif lengkap, sedangkan Hijra dan Aladin cocok untuk nasabah *digital-native.*

Dalam konteks perbankan syariah, biaya beralih ke produk dari pendatang baru dapat rendah secara nominal, namun konsekuensinya signifikan, terutama pada layanan berbasis komunitas seperti haji, wakaf, dan pesantren. Hal ini disebabkan oleh faktor-faktor seperti kepercayaan, hubungan jangka panjang, dan kenyamanan yang telah terbangun dengan penyedia layanan sebelumnya (M. Grant, 2024).

4. Kebutuhan Modal (Kebutuhan Modal untuk Membangun Infrastruktur yang Besar)

Mendirikan bank syariah baru di Indonesia memerlukan pemenuhan persyaratan modal minimum yang signifikan, sesuai dengan regulasi yang ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Berikut adalah rincian mengenai kebutuhan modal tersebut:

a. Modal Disetor Minimum untuk Pendirian Bank Umum Syariah (BUS):

Berdasarkan Pasal 11 ayat (1) Peraturan OJK Nomor 16/POJK.03/2022 tentang Bank Umum Syariah, modal disetor minimum yang diperlukan untuk mendirikan BUS adalah Rp10.000.000.000.000,00 (sepuluh triliun rupiah).

b. Ketentuan Khusus untuk Pemisahan Unit Usaha Syariah (UUS):

Untuk bank yang melakukan spin-off atau pemisahan dari Unit Usaha Syariah (UUS) menjadi BUS mandiri, terdapat ketentuan modal yang berbeda. Menurut Pasal 11 ayat (3) dari peraturan yang sama, kewajiban modal disetor sebesar Rp10 triliun tidak berlaku bagi pendirian bank hasil pemisahan UUS. Dalam konteks ini, modal disetor yang diperlukan ditetapkan paling sedikit sebesar jumlah modal inti minimum sesuai dengan peraturan OJK mengenai konsolidasi bank umum.

c. Modal Inti Minimum Berdasarkan Kelompok Bank:

OJK mengelompokkan bank berdasarkan modal inti (Kelompok Bank Berdasarkan Modal Inti atau KBMI) dengan ketentuan sebagai berikut:

1. KBMI 1: Modal inti kurang dari Rp6 triliun.
2. KBMI 2: Modal inti antara Rp6 triliun hingga kurang dari Rp14 triliun.
3. KBMI 3: Modal inti antara Rp14 triliun hingga kurang dari Rp70 triliun.
4. KBMI 4: Modal inti Rp70 triliun atau lebih.

Bank syariah baru harus memenuhi modal inti minimum sesuai dengan kategori KBMI yang ditargetkan.

d. Tantangan Infrastruktur dan Permodalan:

Selain memenuhi persyaratan modal minimum, bank syariah baru juga dihadapkan pada tantangan dalam membangun infrastruktur yang memadai, termasuk jaringan kantor, sistem teknologi informasi, dan sumber daya manusia yang kompeten. Keterbatasan permodalan sering kali menjadi hambatan dalam ekspansi dan pengembangan aset perbankan syariah. Saat ini, dari 12 bank umum syariah yang beroperasi, sepuluh di antaranya memiliki modal inti kurang dari Rp2 triliun, dan belum ada yang memiliki modal inti melebihi Rp5 triliun.

Dengan demikian, calon pendatang baru yang ingin bersaing dengan bank seperti Bank Muamalat perlu mempersiapkan modal yang signifikan serta strategi pengembangan infrastruktur yang efektif untuk memenuhi regulasi dan bersaing di industri perbankan syariah Indonesia.

5. Kebijakan Pemerintah (Tarif Inerkoneksi *Cost Based* Cenderung Turun)

Istilah "tarif interkoneksi berbasis biaya" umumnya merujuk pada sektor telekomunikasi, di mana biaya interkoneksi antara operator ditetapkan berdasarkan perhitungan biaya yang transparan dan adil. Dalam konteks perbankan, terutama bagi calon pesaing baru BMI, kebijakan serupa tidak secara langsung diterapkan. Namun, pemerintah dan otoritas terkait telah mengeluarkan berbagai kebijakan untuk

mendukung perkembangan perbankan syariah, termasuk bagi pendatang baru. Salah satunya adalah melalui Roadmap Pengembangan Perbankan Syariah Indonesia 2020-2025 yang menekankan pentingnya sinergi antara otoritas, pemerintah, dan pemangku kepentingan lainnya dalam memperkuat infrastruktur dan ekosistem perbankan syariah.

OJK juga telah menerbitkan peraturan mengenai UUS yang memberikan panduan bagi bank umum konvensional yang ingin membuka atau memisahkan unit usaha syariah mereka. Kebijakan ini bertujuan untuk memfasilitasi pertumbuhan bank syariah baru dengan memberikan kerangka kerja yang jelas dan mendukung.

Tidak ada hal mengenai kebijakan mengenai penurunan tarif interkoneksi berbasis biaya dalam perbankan, upaya pemerintah dalam meningkatkan literasi dan inklusi keuangan syariah diharapkan dapat memperluas penerimaan dan penggunaan layanan perbankan syariah di masyarakat. Hal ini secara tidak langsung memberikan manfaat bagi calon pesaing baru BMI dalam menjangkau pasar yang lebih luas.

Kebijakan tarif interkoneksi *cost-based* tidak ada yang secara langsung mempengaruhi calon pesaing baru Bank Muamalat, berbagai inisiatif dan regulasi pemerintah serta OJK telah dirancang untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan bank syariah baru di Indonesia.

6. Hasil Analisis Ancaman Pendatang Baru

Tabel 4. 15 Ancaman Pendatang Baru

No	Variabel	Indikator	Hasil Analisis
1	Skala ekonomi	Layanan yang disiapkan oleh pendatang baru dalam skala besar	√ (Sektor perbankan syariah semakin kompetitif, menuntut bank-bank lama seperti BMI untuk melakukan transformasi digital)
2	Diferensiasi produk	Produk dari pesaing *eksisting* memiliki diferensiasi produk.	√ (BSI unggul pada digitalisasi dan kolaborasi pemerintah, Hijra dan Aladin kuat di gaya hidup Muslim urban dan digital murni sedangkan BMI unggul dalam jaringan pesantren, komunitas Islam tradisional, dan layanan haji khusus)
3	Biaya pengalihan	Biaya beralih ke produk dari pendatang barutinggi	X (Biaya pindah secara nominal tidak selalu besar, namun konsekuensinya signifikan terutama pada layanan berbasis komunitas seperti haji, wakaf, dan pesantren)

No	Variabel	Indikator	Hasil Analisis
4	Kebutuhan Modal	Kebutuhan modal untuk membangun infrastruktur yang besar	(Calon pendatang baru yang ingin bersaing dengan bank seperti BMI perlu mempersiapkan modal yang signifikan/ besar serta strategi pengembangan infrastruktur yang efektif)
5	Kebijakan pemerintah	Tarif inerkoneksi *cost based* cenderung turun	√ (Pemerintah atau OJK tidak ada hal mengenai kebijakan mengenai penurunan tarif interkoneksi berbasis biaya dalam perbankan, tetapi, berbagai inisiatif dan regulasi pemerintah serta OJK telah dirancang untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan bank syariah baru di Indonesia)

4.1.2 **Analisis *Lifecycle of a Business***

4.1.2.1 Indikator Kualitatif BMI

Variabel yang dipilih benar-benar mewakili karakteristik *life cycle* dari hasil analisis *Porter*:(Grant, 2016)

a. Tahun berdiri: menentukan apakah perusahaan di *early mover* atau sudah berada di tahap mature.

b. Pertumbuhan aset: indikator utama apakah bisnis sedang tumbuh, stagnan, atau menurun.
c. Inovasi dan digitalisasi: mengukur kemampuan beradaptasi, sangat penting di *growth/maturity.*
d. Diferensiasi produk: berpengaruh langsung terhadap posisi bersaing (*Porter*).
e. Posisi kompetitif & loyalitas nasabah: cermin kekuatan dalam *competitive rivalry.*
f. Dukungan eksternal: penting untuk memahami dinamika regulasi dan struktur industri.

Tabel 4. 16 Analisis Aspek Strategis

Aspek Strategis	Temuan Analisis
Tahun berdiri	1991 – bank syariah pertama di Indonesia
Pertumbuhan asset	Tidak stabil, kadang negatif, tidak konsisten
Inovasi & digitalisasi	Tertinggal dari pesaing seperti BSI, Hijra, dan Aladin
Diferensiasi produk	Lemah, produk mirip dengan pesaing
Posisi kompetitif	Banyak pesaing digital lebih unggul secara teknologi
Loyalitas nasabah	Masih memiliki kekuatan pada komunitas pesantren dan jaringan haji
Dukungan eksternal	Pemerintah dan OJK mendukung perkembangan bank Syariah

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

4.1.2.2 Ciri-Ciri Tahapan *Lifecycle*

Tabel 4. 17 Tahapan *Lifecycle*

Tahap	9Karakteristik Umum	Kesesuaian dengan Bank Muamalat
Introduction	Produk baru, pertumbuhan rendah, edukasi pasar tinggi	Tidak sesuai
Growth	Pertumbuhan tinggi, ekspansi, inovasi cepat	Tidak sesuai
Maturity	Pertumbuhan melambat, fokus efisiensi, kompetisi tinggi	Sesuai sebagian
Saturation	Pasar jenuh, pertumbuhan datar, produk mirip, hanya bisa bertahan jika punya loyalitas	Sangat sesuai
Decline	Nasabah menurun, cabang tutup, profit turun drastic	Belum terjadi

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

4.1.2.3 Penentuan Posisi *Lifecycle*

Berdasarkan analisis di atas, Bank Muamalat saat ini berada pada transisi antara fase *Maturity* dan *Saturation*.Ciri utamanya adalah:

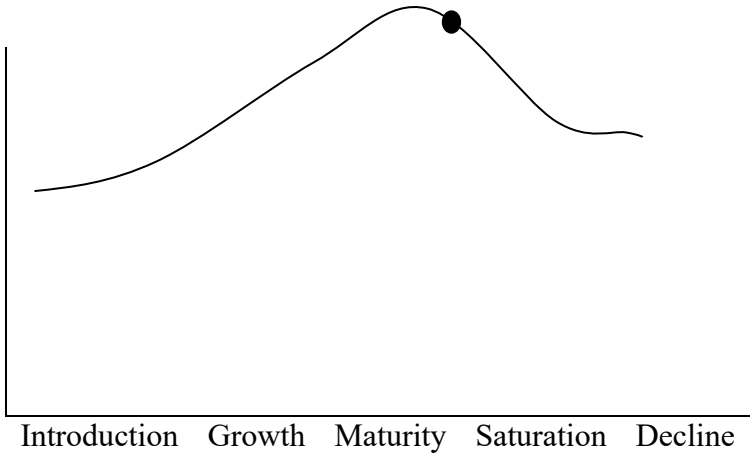
1. Pertumbuhan tidak konsisten
2. Produk kurang berbeda
3. Persaingan digital sangat kuat
4. Kelebihan pada loyalitas komunitas dan koneksi BPKH

Posisi ini menggambarkan bahwa Bank Muamalat harus segera berinovasi dan memperkuat daya saing digital untuk menghindari transisi ke fase penurunan (*decline*).

4.1.2.4 Visualisasi Kurva Lifecycle

Gambar berikut menunjukkan posisi Bank Muamalat pada kurva lifecycle:

Gambar 4. 9 Posisi Bank Muamalat



Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Analisis *lifecycle* menunjukkan bahwa BMI saat ini berada dalam tahap transisi antara *Maturity* dan *Saturation*. Posisi ini merupakan titik kritis yang memerlukan strategi pembaruan dan transformasi agar tidak memasuki fase penurunan. Jika tidak segera direspons, BMI berisiko kehilangan daya saing di tengah munculnya bank digital syariah yang lebih inovatif.

4.1.3 Analisis SWOT

4.1.3.1 Identifikasi Faktor SWOT

Berdasarkan hasil analisis *Porter Five Forces* dan kondisi strategis BMI, dipilih masing-masing tiga variabel utama untuk setiap kategori SWOT. Pemilihan ini bertujuan agar analisis lebih fokus dan

strategis, serta menghindari bias dan kedangkalan akibat terlalu banyak variabel. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip relevansi dan prioritas dalam pemilihan variabel yang disarankan (Sugiono, 2017). Tiga variabel masing-masing S-W-O-T dibawah ini dipilih berdasarkan hasil objektif dari analisis *Porter Five Forces,* yang menekankan pentingnya menyaring faktor SWOT berdasarkan bukti nyata dari dinamika industri perbankan syariah saat ini. Sebagai beikut:

Tabel 4. 18 SWOT

Strengths (S)	**Weaknesses (W)**
- Akses komunitas pesantren dan haji - Hubungan dengan BPKH - Pengalaman historis sebagai pelopor bank syariah	- Produk tidak terdiferensiasi - Biaya tetap tinggi - Pertumbuhan aset tidak stabil
Opportunities (O)	**Threats (T)**
- Dukungan OJK dan regulasi syariah - Potensi pasar digital dan UMKM Syariah - Kolaborasi dengan *fintech* Syariah	- Persaingan dari bank digital syariah - Switching cost nasabah rendah - Produk digital pengganti yang fleksibel yang murah

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

a) *Strengths* (Kekuatan):

S1: Akses kuat ke komunitas pesantren, haji, dan komunitas Islam tradisional.

S2: Hubungan strategis dengan BPKH sebagai pemasok dana haji.

S3: Eksistensi sebagai bank syariah pertama yang membangun kepercayaan historis.

b) *Weaknesses* (Kelemahan):

W1: Produk yang kurang terdiferensiasi dengan bank syariah lainnya.

W2: Biaya tetap tinggi dan struktur biaya tidak efisien.

W3: Pertumbuhan aset dan kinerja keuangan yang tidak stabil.

c) *Opportunities* (Peluang):

O1: Dukungan regulasi dan insentif dari OJK dan pemerintah terhadap industri perbankan syariah.

O2: Pasar digital yang berkembang, terutama di kalangan milenial dan UMKM berbasis syariah.

O3: Potensi sinergi dengan platform teknologi syariah (*fintech* syariah).

d) Threats (Ancaman):

T1: Persaingan tinggi dari bank digital syariah (BSI, Hijra, Aladin).

T2: Produk pengganti digital dengan biaya rendah dan akses lebih mudah.

T3: Nasabah semakin mudah berpindah karena switching cost yang rendah.

4.1.3.2 IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Tabel 4. 19 IFAS

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
S1	Akses komunitas pesantren dan haji	0.17	3	0.51	Diferensiasi berbasis komunitas religius
S2	Hubungan dengan BPKH	0.17	4	0.68	Kekuatan likuiditasnya
S2	Eksistensi sebagai bank syariah pertama	0.17	3	0.51	Kekuatan branding

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
W1	Produk tidak terdiferensiasi	0.17	2	0.34	Kurang inovatif dibanding pesaing
W2	Biaya tetap tinggi	0.17	1	0.17	Beban operasional
W3	Pertumbuhan aset tidak stabil	0.17	1	0.17	Performa keuangan belum konsisten
Total		**1.00**		**2.38**	

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

4.1.3.3 EFAS (*External Factor Analysis Summary*)

Tabel 4. 20 EFAS

No	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
O1	Dukungan regulasi dan OJK	0.17	3	0.51	Peluang ekspansi kebijakan
O2	Pasar digital dan UMKM Syariah	0.17	3	0.51	Segmen muda dan modern
O3	Potensi sinergi dengan fintech Syariah	0.17	3	0.51	Peluang kolaborasi
T1	Persaingan dari bank digital Syariah	0.17	2	0.34	Pesaing dengan kekuatan digital
T2	*Switching cost* nasabah rendah	0.17	2	0.34	Nasabah mudah berpindah
T3	Produk pengganti teknologi lebih fleksibel	0.17	2	0.34	*Fintech* menawarkan layanan lebih efisien
Total		**1.00**		**2.55**	

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

4.1.3.4 Matriks SWOT

Gambar 4. 10 Matriks SWOT

EFAS / IFAS	**Opportunities (O)**	**Threats (T)**
Strengths (S)	**Strategi SO:**- Digitalisasi layanan komunitas (haji, pesantren)- Sinergi dengan *fintech* syariah	**Strategi ST:** Gunakan kekuatan komunitas & BPKH untuk menghadapi serangan digital
Weaknesses (W)	**Strategi WO:**- Tingkatkan diferensiasi produk digital- Restrukturisasi biaya tetap	**Strategi WT:**- Hindari kehilangan nasabah melalui peningkatan layanan & loyalitas- Penyesuaian tarif dan efisiensi

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

4.1.3.5 Diagram SWOT (Visualisasi Faktor SWOT)

Tabel 4. 21 Diagram SWOT

Opportunity

Kuadran III | **Kuadran I**

{2.38,2.55} WO

Weakness | ***Strenght***

Kuadran II

Kuadran IV

Threat

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

- **IFAS = 2.38 < 2.50**, berarti kekuatan internal **lemah**
- **EFAS = 2.55 > 2.50**, berarti kondisi eksternal masih mengandung **peluang**

Berdasarkan skor IFAS (2.38) dan EFAS (2.55), posisi strategis BMI berada pada kuadran WO dalam matriks SWOT. Memanfaatkan peluang eksternal (misalnya digitalisasi, pasar syariah muda, dan dukungan regulasi) untuk mengatasi kelemahan internal seperti keterbatasan inovasi produk, biaya tetap tinggi, dan pertumbuhan aset yang tidak stabil.

4.1.4 Pengaruh Kepututusan Bank BTN Syariah untuk akuisisi BMI

4.1.4.1 BMI sebagai Entitas dengan Aset Strategis

BMI memiliki sejumlah aset non-keuangan yang bernilai strategis, seperti izin operasional sebagai Bank Umum Syariah (BUS), sejarah institusional yang kuat sebagai bank syariah pertama di Indonesia, serta jaringan luas dan loyal dari komunitas Muslim. Aset-aset ini memiliki nilai intangible yang tinggi dan sulit untuk direplikasi dari awal.

Tabel 4. 22 Nilai Strategis BMI dan Manfaat bagi BTN Syariah

Nilai Strategis BMI	Manfaat bagi BTN Syariah
Bank syariah pertama dan memiliki rekam jejak Panjang	Warisan merek yang kuat serta kepercayaan pasar
Jaringan komunitas Islam (haji, pesantren, organisasi)	Memperluas basis nasabah loyal syariah

Nilai Strategis BMI	Manfaat bagi BTN Syariah
Hubungan kuat dengan BPKH (pengelola dana haji)	Akses strategis ke pasar dana haji dan umrah
Izin operasional sebagai Bank Umum Syariah (BUS)	Mempercepat transformasi BTN Syariah menjadi BUS tanpa *spin-off*

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

4.1.4.2 Kesesuaian dengan Analisis SWOT dan Siklus Kehidupan Organisasi

Dari perspektif siklus kehidupan organisasi, BMI saat ini berada pada fase saturation atau kejenuhan pasar, yang merupakan tahap ideal untuk dilakukan revitalisasi melalui aksi korporasi seperti akuisisi. Selain itu, berdasarkan analisis SWOT, Bank BMI berada pada kuadran WO (*Weaknesses–Opportunities*), yang menunjukkan bahwa institusi ini memiliki peluang pertumbuhan yang signifikan apabila didukung oleh entitas dengan sumber daya yang lebih kuat.Bank BTN, dengan kapasitas permodalan, teknologi, dan sistem operasional yang lebih unggul, berpotensi memberikan dorongan signifikan terhadap kinerja Bank Muamalat pasca-akuisisi.

4.1.4.3 Kepentingan Strategis BTN Syariah dalam Meningkatkan Status Kelembagaan

BTN Syariah masih beroperasi sebagai Unit Usaha Syariah (UUS) dari induk konvensional, yaitu Bank BTN. Untuk dapat naik kelas menjadi BUS, dibutuhkan proses pemisahan (*spin-off*) yang memerlukan waktu, biaya, dan persetujuan regulator yang tidak sederhana.Akuisisi

terhadap Bank Muamalat menawarkan solusi strategis yang lebih cepat dan efisien karena:

1. BTN Syariah akan secara otomatis memperoleh izin BUS yang telah dimiliki BMI.
2. Infrastruktur dan jaringan operasional sudah tersedia dan siap digunakan.
3. Diperoleh basis nasabah syariah yang telah terbentuk.

Dengan demikian, akuisisi ini menjadi strategi akseleratif dalam mendukung transformasi BTN Syariah menjadi entitas syariah yang mandiri dan kompetitif.

4.1.4.4 Dukungan Kondisi Industri: Momentum Konsolidasi

Analisis terhadap kondisi industri perbankan syariah, berdasarkan pendekatan *Five Forces Porter*, menunjukkan bahwa lingkungan eksternal saat ini mendukung langkah konsolidasi:

1. Intensitas Persaingan Tinggi: Dominasi pemain besar seperti Bank Syariah Indonesia (BSI) menekan ruang gerak bank syariah menengah dan kecil.
2. Ancaman Substitusi: Perkembangan teknologi finansial (*fintech*) menambah tekanan terhadap perbankan syariah tradisional.
3. Kebijakan Regulator: OJK secara aktif mendorong konsolidasi dalam sektor perbankan syariah untuk menciptakan struktur industri yang lebih efisien dan kompetitif.

Dengan demikian, akuisisi Bank Muamalat oleh BTN Syariah selaras dengan arah kebijakan nasional dalam memperkuat perbankan syariah melalui integrasi dan efisiensi kelembagaan.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan melalui pendekatan *Porter's Five Forces,* analisis SWOT, dan analisis siklus hidup bisnis (*lifecycle*), dapat disimpulkan bahwa BMI ini menghadapi tantangan strategis yang signifikan dari aspek eksternal dan internal. Analisis ini juga dikaitkan dengan nilai-nilai syariah dalam Al-Qur'an dan Hadis guna memperkuat relevansi antara strategi bisnis dan prinsip Islam.

4.2.1 Analisis Persaingan Industri: *Porter's Five Forces*

Berdasarkan hasil analisis Porter, BMI dihadapkan pada intensitas persaingan yang tinggi. Jumlah pesaing dalam industri perbankan syariah semakin beragam, sementara diferensiasi produk relatif rendah, yang mengakibatkan bank harus bersaing pada aspek harga dan efisiensi operasional. Kondisi ini diperburuk dengan laju pertumbuhan industri yang stagnan serta tingginya biaya tetap yang ditanggung oleh bank. Secara teori, Michael Porter (1980) menyatakan bahwa dalam industri yang memiliki pertumbuhan lambat dan diferensiasi rendah, perusahaan akan mengalami tekanan kompetitif yang kuat. Oleh karena itu, strategi inovasi dan efisiensi menjadi kunci untuk mempertahankan keunggulan bersaing. Dalam konteks nilai Islam, persaingan seharusnya diarahkan pada kebaikan, sebagaimana tertuang dalam firman Allah SWT:

"Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan." (QS. Al-Ma'idah: 2)

Ayat ini mengarahkan agar persaingan di sektor keuangan dilakukan secara etis dan berdasarkan nilai-nilai kebaikan bersama.

4.2.2 Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

BMI sangat bergantung pada Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) sebagai pemasok utama dana. Ketergantungan ini menciptakan kekuatan tawar yang tinggi di pihak pemasok. Hal ini selaras dengan teori Porter yang menyatakan bahwa dominasi pemasok atas sumber daya penting dapat mengurangi fleksibilitas strategi perusahaan. BPKH memiliki kewenangan dalam menyalurkan dana kepada lebih dari 30 bank syariah atau unit usaha syariah sebagai mitra, sehingga posisi BMI tidak eksklusif. Namun demikian, hubungan yang berbasis nilai dan amanah tetap menjadi landasan utama kemitraan strategis. Sebagaimana sabda Rasulullah SAW:

"Pedagang yang jujur dan amanah akan bersama para nabi, orang-orang yang jujur, dan para syuhada." (HR. Tirmidzi)

Hal ini menggarisbawahi pentingnya menjaga kepercayaan dan profesionalisme dalam kerja sama strategis, khususnya dengan mitra pemasok dana strategis seperti BPKH.

4.2.3 Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Analisis menunjukkan bahwa nasabah memiliki akses informasi yang luas dan biaya pengalihan (*switching cost*) relatif rendah, sehingga

meningkatkan kekuatan tawar-menawar mereka terhadap produk dan layanan BMI. Dalam teori Porter, kondisi ini menuntut perusahaan untuk lebih responsif dalam merancang produk yang sesuai dengan preferensi nasabah. Untuk mengatasi hal tersebut, Menurut Treacy & Wiersema (1995) diperlukan pendekatan *customer intimacy* yaitu menciptakan pengalaman pelanggan yang unggul melalui layanan yang disesuaikan. Firman Allah SWT mengingatkan pentingnya keadilan dalam transaksi:

"Dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil." (QS. Al-An'am: 152)

Ayat ini mencerminkan prinsip keadilan dalam memberikan layanan yang sebanding dengan nilai manfaat yang diterima nasabah.

4.2.4 Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti berbasis teknologi seperti *fintech* syariah dan bank digital semakin menjadi pilihan utama bagi generasi muda dan pelaku UMKM. Risiko di luar institusi, seperti kemajuan teknologi finansial (*fintech*) dan fluktuasi tingkat bagi hasil, yang dapat memengaruhi struktur permodalan lembaga tersebut (Kholilah dkk., 2020). Produk-produk tersebut umumnya menawarkan tarif lebih murah dan fleksibilitas tinggi, yang menjadi tantangan nyata bagi BMI. Menurut Christensen (1997) *Disruptive Innovation Theory* menjelaskan bahwa inovasi sederhana namun fungsional dapat menggantikan solusi konvensional yang kompleks. Oleh karena itu, strategi transformasi digital menjadi keniscayaan.Rasulullah SAW bersabda:

"Sesungguhnya Allah mencintai seseorang jika ia melakukan suatu pekerjaan dengan itqan (profesional dan sebaik mungkin)." (HR. Thabrani)

Hadis ini mempertegas perlunya inovasi dan profesionalisme dalam pelayanan perbankan berbasis syariah.

4.2.5 Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru seperti Bank Syariah Indonesia (BSI), Hijra Bank, dan Aladin Bank menawarkan keunggulan digital, kolaborasi pemerintah, serta gaya hidup Muslim urban. Meskipun biaya beralih secara nominal rendah, konsekuensi non-finansial seperti pemindahan nomor porsi haji dan relasi komunitas menjadikan loyalitas nasabah sebagai faktor penentu. Berdasarkan pendekatan *Resource-Based View* menurut Barney (1991) BMI memiliki keunggulan dalam jaringan komunitas Islam tradisional, pesantren, dan layanan haji yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Dalam perspektif syariah, ini sejalan dengan ayat:

"Dan hendaklah di antara kamu ada segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan..." (QS. Ali Imran: 104)

Bank Muamalat dapat memposisikan diri sebagai agen dakwah ekonomi syariah yang berbasis komunitas.

4.2.6 Analisis SWOT dan Posisi Strategis

Berdasarkan perhitungan matriks SWOT, nilai IFAS (2,40) dan EFAS (2,60) menunjukkan bahwa Bank Muamalat berada pada kuadran WO (*Weaknesses–Opportunities*). Strategi utama dalam kuadran ini adalah memanfaatkan peluang eksternal seperti digitalisasi dan pasar syariah muda

untuk mengatasi kelemahan internal, seperti keterbatasan inovasi dan tingginya biaya tetap. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT:

"Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri." (QS. Ar-Ra'd: 11)

Ayat tersebut menekankan pentingnya transformasi dari dalam sebagai syarat utama untuk meraih kemajuan yang berkelanjutan.

4.2.7 Analisis Siklus Hidup Bisnis (*Lifecycle*)

Hasil analisis siklus hidup bisnis menunjukkan bahwa BMI saat ini berada dalam fase transisi antara tahap *maturity* (kematangan) dan *saturation* (kejenuhan). Fase ini merupakan titik kritis yang memerlukan pembaruan strategi dan inovasi. Jika tidak direspons dengan transformasi yang tepat, maka bank berisiko memasuki fase penurunan (*decline*). Menurut Greiner (1998) model pertumbuhan organisasi, tahap kematangan cenderung menimbulkan krisis birokrasi dan penurunan kreativitas. Oleh karena itu, strategi pembaruan struktur dan layanan berbasis teknologi menjadi keharusan. Rasulullah SAW bersabda:

"Dua kenikmatan yang banyak dilalaikan manusia: kesehatan dan waktu luang." (HR. Bukhari)

Hadis ini mencerminkan pentingnya memanfaatkan momentum dan waktu perubahan sebelum terlambat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan seluruh analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa keputusan Bank BTN untuk mengakuisisi BMI dan menggabungkannya dengan BTN Syariah dalam rangka pembesntukan Bank Umum Syariah (BUS) adalah langkah strategis yang tepat. Akuisisi ini memberikan akses cepat bagi BTN untuk mendapatkan lisensi BUS, memperluas jaringan syariah, dan memanfaatkan aset *non-finansial* Bank Muamalat, seperti basis komunitas dan sejarah *brand*. Di sisi lain, Bank Muamalat dapat memperoleh dukungan modal dan infrastruktur digital yang lebih kuat untuk memperbaiki kelemahan internalnya.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, terdapat beberapa saran yang ke depannya dapat bermanfaat baik secara praktis bagi pihak terkait, maupun secara teoritis untuk peneliti selanjutnya, yaitu sebagai berikut:

a) Bagi Praktisi (Bank BTN dan BMI)

Bank BTN diharapkan dapat mengelola proses akuisisi BMI secara hati-hati, khususnya dalam hal menjaga loyalitas nasabah eksisting Muamalat dengan tetap mempertahankan citra dan nilai-nilai syariah yang telah melekat di masyarakat. BTN juga disarankan untuk segera melakukan integrasi sistem digital dan infrastruktur teknologi guna meningkatkan efisiensi dikarenakan tren digitalisasi yang berkembang di industri perbankan.

b) Bagi Peneliti Selanjutnya:

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengkaji lebih dalam dampak pasca-akuisisi terhadap kinerja keuangan, loyalitas nasabah, serta pertumbuhan bisnis syariah BTN secara *longitudinal*. Disarankan untuk mengembangkan penelitian dengan pendekatan studi kualitatif melalui wawancara mendalam terhadap manajemen, karyawan, dan nasabah, untuk mendapatkan gambaran menyeluruh terkait proses integrasi dan penerimaan pasar.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Quran dan Hadist

Adhyaksa, G. A. M. F., & Utami, P. D. Y. (2022). Pertanggungjawaban Bank Kepada Nasabah Bilamana Mengalami Likuidasi. *Kertha Semaya : Journal Ilmu Hukum*, *10*(5), 1005. https://doi.org/10.24843/KS.2022.v10.i05.p02

Aditya, P. T., Andriyadi, W., & Sidjaya, J. A. (2023). Analisis Manajemen Stratejik: PT Bank Central Asia Tbk (BCA). *Jurnalku*, *3*(1), 56–70. https://doi.org/10.54957/jurnalku.v3i1.320

Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, *6*(1), 974–980. https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394

Afriani, D., & Si, M. (2019). *Pembentukan Wilayah Keputusan Pengendalian Hama Sawit Menggunakan Sequential Sampling*. *2*.

Agustina, T. (2018). *Analisis Yuridis Spin Off Dalam Perusahaan Menurut Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas*. *3*.

Ahmad Tibrizi Soni, W., Arief, M., Titis, M., & Muhammad Khaerul, M. (2023). Bitcoin Vs Gold: Which One is the Most Powerful in Boosting the Shariah Equity Index? Global Evidence. *Studies in Business and Economics*, *18*(1), 5–36. https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0001

Amin, M. (2021). *Kolaborasi Antar Lembaga, Babak Baru Ekonomi Syariah Indonesia*. https://www.wapresri.go.id/kolaborasi-antar-lembaga-babak-baru-ekonomi-syariah-indonesia/

Aryani, A. T., Yarmunida, M., & Oktarina, A. (2022). Analisis Penetapan Fee (Ujrah) Pada Produk Pembiayaan BSI Hasanah Card di PT. Bank Syariah Indonesia. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, *10*(S1).

Bank Muamalat. (2024). Bank Muamalat Incar Pertumbuhan KPR Capai Rp5,3 Triliun. *Bank Muamalat*. https://www.bankmuamalat.co.id/index.php/berita/bank-muamalat-incar-pertumbuhan-kpr-capai-rp5-3-triliun

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Chairunisa, R., & Irawan, F. (2020). Analisis Nilai Entitas Setelah Penerapan Financial Technology oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. *Keberlanjutan : Jurnal Manajemen dan Jurnal Akuntansi*, *5*(2), 105. https://doi.org/10.32493/keberlanjutan.v5i2.y2020.p105-116

Chaudhry, N. I., Roomi, M. A., & Dar, S. (2020). Barriers to financial product innovation in Islamic banks in Pakistan: An interpretive structural modeling approach. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, *11*(2), 346–360. https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2017-0063

Christensen. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Clemes, M. D., Gan, C., & Zhang, D. (2010). Customer switching behaviour in the Chinese retail banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, *28*(7), 519–546. https://doi.org/10.1108/02652321011085185

CNBC Indonesia. (2024). *OJK Buka-bukaan Soal Akuisisi Bank Muamalat Oleh BTN Syariah*. CNBC Indonesia Market Berita Market.

https://www.cnbcindonesia.com/market/20240326155842-17-525640/ojk-buka-bukaan-soal-akuisisi-bank-muamalat-oleh-btn-syariah

Fathonah, A. L., Pratami, L. R., Depisari, U., & Shafrani, Y. S. (2025). Analisis Kompetitif Bank Syariah Karang Kobar Melalui Pendekatan Porter's Five Forces. *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*, *4*(1), 330–344. https://doi.org/10.58192/populer.v4i1.3425

Fauzi, M. (2020). Determinant Market Power of Sharia Banking in Indonesia. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, *11*(2), 285–307. https://doi.org/10.21580/economica.2020.11.2.4374

Firdiyanti, S. I., Abdillah, M., Prasetyoningrum, A. K., & Fuadi, N. F. Z. (2023). Competition In Business: Analysis Of Factors Affecting Customers Switching Intention Of Conventional Banks To Islamic Banks In Central Java. *Maqdis: Jurnal Kajian Ekonomi Islam*, *8*(2), 24. https://doi.org/10.15548/maqdis.v8i2.887

Firmansyah, I. (2022). Improving The Islamic Banks Competitiveness Through Efficiency: Two-Stages DEA Analysis. *Islamic Economics Methodology*, *1*(1). https://doi.org/10.58968/iem.v1i1.100

Fitriyah, F., & Oktaviana, U. O. (2014). Relevance of Financial Performance and Good Corporate Governance Determinant of Sustainaibility Corporate Social Responsibility Disclousure in Islamic Bank in Indonesia. *International Journal of Nusantara Islam*, *1*(2), 22–37. https://doi.org/10.15575/ijni.v1i2.23

Fortrania, L. M., & Oktaviana, U. K. (2016). Analisis Tingkat Kesehatan Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah Dengan Metode Camels Dan RGEC. *El Dinar*, *3*(1). https://doi.org/10.18860/ed.v3i1.3341

Grant, M. (2024). *Switching Costs: Definition, Types, and Common Examples*. investopedia. https://www.investopedia.com/terms/s/switchingcosts.asp

Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley. https://www.academia.edu/39354856/Th_Edition_Wiley_Contemporary_Strategy_A

Greiner. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, *76(3)*, 55–67.

Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. CV. Pustaka Ilmu. https://www.researchgate.net/profile/Hardani-Msi/publication/340021548_Buku_Metode_Penelitian_Kualitatif_Kuantitatif/links/5e72e011299bf1571848ba20/Buku-Metode-Penelitian-Kualitatif-Kuantitatif.pdf

Hariyanto, M. (2023). *BTN Syariah akan jadi bank syariah terbesar kedua di Indonesia*. Antara News. https://www.antaranews.com/berita/3846258/btn-syariah-akan-jadi-bank-syariah-terbesar-kedua-di-indonesia

Hasan, H. (2012). Analisis Industri Perbankan Syariah Di Indonesia. *Jurnal Dinamika Ekonomi Pembangunan*, *1*(1), 1. https://doi.org/10.14710/jdep.1.1.1-8

Hasan, Z. (2019). Market Share Islamic Banking In Indonesia. *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, *8*(1), 124–137. https://doi.org/10.46367/iqtishaduna.v8i1.157

Hermawan, S., Khoirunisa, Z. A., & Tejomurti, K. (2023). Triangular Insight on Open Banking in Indonesia, Singapore, and Australia. *International Journal of Legal Information*, *51*(3), 197–215. https://doi.org/10.1017/jli.2024.11

Hidayat, A. R., & Trisanty, A. (2020). Analisis Market Share Perbankan Syariah di Indonesia. *At-Taqaddum*, *12*(2), 183–200. https://doi.org/10.21580/at.v12i2.6449

Irawati. (2024). *Aset Tembus Rp54,3 Triliun, BTN Syariah Penuhi Syarat OJK Buat Spin Off* [Infobanknews]. https://infobanknews.com/aset-tembus-rp543-triliun-btn-syariah-penuhi-syarat-ojk-buat-spin-off/

Jaya, T. J. (2020). Branding Perbankan Syariah Melalui Produk-Produk Pendanaan. *Islamic Banking : Jurnal Pemikiran dan Pengembangan Perbankan Syariah*, *6*(1), 69–80. https://doi.org/10.36908/isbank.v6i1.133

Jaya, T. J., Kholilah, K., & Putri, K. A. S. (2024). *Need Analysis in Financial Ratio Website Development*. *7*(1).

Johan, R. S., Widiyarini, W., Septariani, D., Asikin, I., & Sinta, R. (2024). Pengaruh Teknologi Informasi dan Kualitas Layanan Customer Service Officer Terhadap Kepuasan Nasabah Bank X di Jakarta. *Warta Dharmawangsa*, *18*(4), 1300–1316. https://doi.org/10.46576/wdw.v18i4.5153

Karmila Utari, K., Septiyana, Y., Asnani, & Elwardah, K. (2022). Efisiensi Keputusan Merger Tiga Bank Syariah di Indonesia pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi di BSI Kc Bengkulu Panorama). *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, *10*(S1). file:///C:/Users/acer/Downloads/1922-Article%20Text-6209-1-10-20220402.pdf

Khasanah, U., & Wicaksono, A. T. S. (2021). Intermediary performance of Islamic banks in the disruption era: Does it contribute to economic growth? *Development Management*, *18*(4), 100–200. https://doi.org/10.21511/bbs.16(1).2021.10

Kholilah, K., Meylianingrum, K., Ningtyas, M. N., Jaya, T. J., & Ardhani, L. (2020b). Peran divisi internal control pada lembaga keuangan mikro syariah. *Jurnal Akuntansi Aktual*, *7*(2), Article 2. https://doi.org/10.17977/um004v7i22020p155

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing* (17 ed.). Pearson Education. https://www.studeersnel.nl/nl/document/rijksuniversiteit-groningen/international-marketing-for-ib/international-marketing-chapter-8-19-17th-edition-kotler armstrong/7440213?utm_source=chatgpt.com

Kukuh, W., Pratiwi, N. A., & Eliza, M. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Serta Analisis Swot Dalam Perancangan Strategi Pada Badan Usaha Milik Daerah PT Bank X. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *9*(4), 1487–1499. https://doi.org/10.26740/jim.v9n4.p1487-1499

Lubis, A. S., Sapira, B., Siregar, A., A., & Irama, O. N. (2022). Analisis Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Penerimaan Kas Pada Bank Tabungan Negara (PERSERO)Tbk KC. Medan. *JIP (Jurnal Inovasi Penelitian)*, *9*, 3035. https://media.neliti.com/media/publications/469999-analisis-sistem informasi-akuntansi-terh-33f6a476.pdf

Mainata, D. (2018). Analytical Tools dan SWOT Analysis Penggunaan M-Banking Perbankan Syariah di Indonesia. *Al-Tijary*, *3*(2), 145. https://doi.org/10.21093/at.v3i2.1131

Manurung, R. (2020). Analisis Tingkat Persaingan Industri Perbankan Di Indonesia. *Quantitative Economics Journal*, *5*(3). https://doi.org/10.24114/qej.v5i3.17488

Mashuri, M., & Nurjannah, D. (2020). Analisis SWOT Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing. *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*, *1*(1), 97–112. https://doi.org/10.46367/jps.v1i1.205

Masruron, M., & Pancor, I. H. N. (2021). *Analisis Perkembangan Perbankan Syariah Di Indonesia Di Masa Pandemi Covid-19*.

Mazikana, A. T. (t.t.). *Application Of Porter 5 Forces To The Banking Industry By*.

Meftahudin, M., Putranto, A., & Wijayanti, R. (2018). Penerapan Analisis SWOT dan Five Forces Porter Sebagai Landasan untuk Merumuskan Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Laba Perusahaan (Studi Pada Tin Panda Collection di Kabupaten Magelang). *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, *1*(1), 22–30. https://doi.org/10.32500/jematech.v1i1.209

Meylianingrum, K., El Fahmi, E. F. F., & Jaya, T. J. (2023). Optimization of Digital Branding and Marketing for Gempol MSMEs Through WhatsApp Business: Optimalisasi Digital Branding dan Marketing pada UMKM Gempol Melalui WhatsApp Business. *Dinamisia : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, *7*(6), 1528–1533. https://doi.org/10.31849/dinamisia.v7i6.15273

Mufrain, M. A., Desmadi Saharuddin, D., Prabowo, M. A., & Soni Wicaksono, A. T. (2020). Sharia insight factors: Does it matter to shift metropolitan decision behavior towards Islamic bank? *Management Science Letters*. https://m.growingscience.com/msl/Vol10/msl_2020_175.pdf

Mufraini, M. A., Wicaksono, A. T. S., Meylianingrum, K., & Ningtyas, M. N. (2020). *Islamic bank financing: Finding the spatial effect and influencing factors from an archipelagic Indonesia*.

Muhamad. (2008). *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam: Pendekatan Kuantitatif / Muhamad* (Cet. 1). Jakarta : Rajawali Pers.

Mulazid, A. S., Mufraini, M. A., Saharuddin, D., & Wicaksono, A. T. S. (2020). Attributes of Islamic Bank Service Quality: A Survey to Map Metropolitan Customer Satisfaction. *International Journal of Business and Society*, *21*(2), 883–897. https://doi.org/10.33736/ijbs.3300.2020

Musyoki, P. S., Senaji, PhD, T. A., & Mutiiria, E. (2023). Influence Of Business Life Cycle On Strategic Planning In The Commercial Banks Of Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*, *10*(3). https://doi.org/10.61426/sjbcm.v10i3.2694

Okta Azalia, A. (2023). Keterkaitan Antara Psak No. 22 Kombinasi Bisnis Terhadap Penyusunan Laporan Keuangan Konsolidasian. *Ekonomika45 : Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, *10*(2), 297–307. https://doi.org/10.30640/ekonomika45.v10i2.822

Oktaviana, U. K. (2023). *Behavioral Economics And Behavioral Finance In Decision Making*.

Oktaviana, U. K. (2023). *Sustainability of Religious-Based Bank: Customer-Centric and Islamic Bank Governance*.

Oktaviana, U. K., & Miranti, T. (2024). Factors Affecting Financial Stability of Sharia Banks in Indonesia. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, *9*(2), 213–228. https://doi.org/10.22515/shirkah.v9i2.563

Oyenuga, A. (2014). Vertical Mergers, Raising Rivals' Costs and Foreclosure in a Network Industry. *Modern Economy*, *05*(04), 443–460. https://doi.org/10.4236/me.2014.54043

Panglaykim, J. (2023). Analisa dan Proyeksi Perkembangan Industri Perbankan Indonesia. *Analisis CSIS*. https://chatgpt.com/c/683d160d-2dd0-8009-a996-21f39e6abde6

Parasibu, B. S., Herawati, A., & Utomo, K. W. (2022). *METODOLOGI PENELITIAN Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Penerbit MEDIA EDU PUSTAKA.https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/65013/1/Metodologi%20Penelitian.pdf

Pratama, R. H., & Djastuti, I. (2015). *Analisis Pengaruh Diferensiasi Produk, Kualitas Pelayanan, Dan Citra Merek Terhadap Keputusan Konsumen Menggunakan Jasa Perbankan Syariah (Studi Kasus Pada Bank Syariah Mandiri Kota Semarang)*.

Rachmatullah, N., & Sutabri, T. (2023). Analisis Manajemen Pelayanan Perbankan pada Aplikasi Bri Mobile berbasis TI menggunakan Framework ITIL V3. *Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology*, *1*(2), 69–73. https://doi.org/10.31004/ijmst.v1i2.119

Ramadhan, M. A., & Irawan, F. (2021). Penilaian Ekuitas Pada Rencana Akuisisi Pt Link Net Tbk Oleh Pt Mnc Vision Networks: Penilaian Ekuitas Pada Rencana Akuisisi Pt Link Net Tbk Oleh Pt Mnc Vision Networks. *Jurnal Pajak dan Keuangan Negara (PKN)*, *2*(2), 1–16. https://doi.org/10.31092/jpkn.v2i2.1179

Sadewo, V. S., & Mawardi, W. (2023). Pengaruh Ldr, Npl, Car, Dan Efisiensi Biaya Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan Di Indonesia. *Diponegoro Journal Of Management*.

Sefnedi, S. (2019). The Impact Of Service Quality On Banking Customer Loyalty: The Role Of Satisfaction And Switching Costs As Mediator. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, *7*(1), 1–8. https://doi.org/10.31846/jae.v7i1.191

Silviany, R., & Habib, M. A. F. (2023). *Strategi Bank Syariah Indonesia KCP Tulungagung Trade Center dalam Menghadapi Persaingan di Industri Perbankan*. *05*(03).

Sodiq, A. (2018). Analisis Swot Perkembangan Perbankan Syariahdi Indonesia. *Malia: Journal of Islamic Banking and Finance*, *1*(1). https://doi.org/10.21043/malia.v1i1.3981

Sugiono. (2017). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D*. CV. Alfabeta.

Syamlan, Y. T., Wahyuni, S., & Sudiharto, L. (2023). Concentration Level and Market Power of Islamic Bank Industry: Analysis of Pre and Post Bank Syariah Indonesia Merger. *Journal of Islamic Economic and Business Research*, *3*(2), 138–160. https://doi.org/10.18196/jiebr.v3i2.189

TEMPO. (2025). *BTN Syariah Menjajaki Kerja Sama dengan Islamic Development Bank untuk Pembiayaan Inovatif*. https://www.tempo.co/info-tempo/btn-syariah-menjajaki-kerja-sama-dengan-islamic-development-bank-untuk-pembiayaan-inovatif-1553590

Treacy, & Wiersema. (1995). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. MA: Addison-Wesley.

UGM. (2024). *Beragam Perspektif Masyarakat Terhadap Perbankan Syariah di Indonesia*. https://deb.sv.ugm.ac.id/beragam-perspektif-masyarakat-terhadap-perbankan-syariah-di-indonesia/#:~:text=Terdapat%20pendapat%20bahwa%20sistem%20bagi,prinsip%20syariah%20yang%20lebih%20etis.

Vaddhano, N. (2022). Analisis strategi kompetitif PT. Bank Central Asia. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, *5*(4), 1901–1908. https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i4.2204

Vasylieva, T. A., Chmutova, I. M., Васильєва, Т. А., Чмутова, І. М., Васильева, Т. А., & Чмутова, И. Н. (2015). Empirical Model Of A Bank Life Cycle. *Actual Problems Of Economics*.

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, *15*(2), 54–66. https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Biodata Peneliti

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Bunga Berliana Putri Hendrayana

Tempat, tanggal lahir : Tangerang, 25 Juli 2002

Alamat : Perumahan Gading Fajar 1 B5/46, Kab. Sidoarjo

Telepon/ Hp : 085604160076

E-mail : bungahendrayana@gmail.com

Instagram : @bungaaabee

Pendidikan Formal

2006 – 2008 : TK Siwipeni Kota Semarang

2008 – 2014 : MI Muhammadiyyah Sidomlangean

2014 – 2017 : MTs Plus Ath-Thohiriyyah Blawirejo

2017 – 2020 : SMA Raudlatul Muta'alimin Babat

2020 – 2025 : S1 Program Studi Perbankan Syariah
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2022-2024 : Fasilitator Medical Club SMP IIBS Al-Maheera Kab Malang

2021 : Anggota Muda KSR PMI Unit UIN Malang

2022 : Pengurus Bidang Rumah Tangga KSR PMI Unit UIN Malng

2023 : Pengurus Bidang Pendidikan & Ketenagakerjaan KSR PMI Unit UIN Malang

2023 : Kader Badan Amil Zakat El-Zawa UIN Malang

2023 : Bendahara BARAPAMERA Se-Indonesia

Prestasi

2021 : Sertifikasi Pertolongan Pertama PMI Kota Malang

Lampiran 2. Lembar Bebas Plagiarisme

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: Fitriyah, MM
NIP	: 197609242008012012
Jabatan	: **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama	: Bunga Berliana Putri Hendrayana
NIM	: 200503110134
Konsentrasi	: Keuangan
Judul Skripsi	: **MENGUNGKAP STRATEGI: PENILAIAN BISNIS PADA PERUSAHAAN DALAM PROSES AKUISISI (Studi Kasus Bank Muamalat Indonesia Oleh BTN Rencana Akuisisi Guna *Spin-Off* BUS)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
7%	7%	5%	4%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 29 Juni 2025
UP2M

Fitriyah, MM

Lampiran 3 BUS dan UUS Aktif di Sektor Perbankan Syariah Indonesia 2024

Nama BUS dan UUS		Kantor Pusat / Kantor Cabang	Kantor Cabang Pembantu
		KPO/ KC	KCP
Bank Umum Syariah / Islamic Commercial Bank		**393**	**1,574**
1	PT. Bank Aceh Syariah	27	134
2	PT BPD Riau Kepri Syariah	21	144
3	PT BPD Nusa Tenggara Barat Syariah	12	28
4	PT. Bank Muamalat Indonesia	80	155
5	PT. Bank Victoria Syariah	2	-
6	PT. Bank Jabar Banten Syariah	11	60
7	PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk	155	946
8	PT. Bank Mega Syariah	30	35
9	PT. Bank Panin Dubai Syariah, Tbk	10	-
10	PT. Bank Syariah Bukopin	13	10
11	PT. BCA Syariah	15	62

Nama BUS dan UUS		Kantor Pusat / Kantor Cabang	Kantor Cabang Pembantu
		KPO/ KC	KCP
Bank Umum Syariah / Islamic Commercial Bank		**393**	**1,574**
12	PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah, Tbk	16	-
13	PT. Bank Aladin Syariah, Tbk	1	-
Unit Usaha Syariah / *Islamic Business Unit*		**190**	**236**
14	PT Bank Danamon Indonesia, Tbk	10	5
15	PT Bank Permata, Tbk	16	6
16	PT Bank Maybank Indonesia, Tbk	17	3
17	PT Bank CIMB Niaga, Tbk	24	1
18	PT Bank OCBC NISP, Tbk	10	
19	PT BPD DKI	6	20
20	PT BPD Daerah Istimewa Yogyakarta	1	8
21	PT BPD Jawa Tengah	5	16
22	PT BPD Jawa Timur, Tbk	7	10
23	PT BPD Jambi	1	2

24	PT BPD Sumatera Utara	6	16
25	PT BPD Nagari	5	6

Lampiran 4 Rincian Produk masing-masing BUS dan UUS teratas

No.	Nama Bank	Produk
1	PT Bank Syariah Indonesia Tbk	**Simpanan**: Tabungan iB, Giro iB, Deposito iB.
		Pembiayaan: Pembiayaan Mudharabah, Murabahah, Musyarakah, dan Ijarah.
		Kartu: Kartu debit dan kartu kredit syariah.
		Layanan Digital: Mobile banking dan internet banking.
2	PT Bank Muamalat Indonesia Tbk	**Simpanan**: Tabungan Muamalat, Giro Muamalat, Deposito Berjangka.
		Pembiayaan: Pembiayaan Murabahah, Pembiayaan Modal Kerja, Pembiayaan Investasi, dan Pembiayaan Multiguna.
		Kartu: Kartu Debit Muamalat, Kartu Kredit Muamalat.
		Layanan Digital: Muamalat Mobile, Muamalat Internet Banking.
3	PT Bank CIMB Niaga Tbk (unit usaha syariah)	**Simpanan**: Tabungan CIMB Niaga Syariah, Deposito Syariah.

		Pembiayaan: Pembiayaan Murabahah, Pembiayaan KPR Syariah, Pembiayaan Modal Kerja.
		Kartu: Kartu Debit Syariah.
		Layanan Digital: CIMB Niaga Mobile Banking.
4	PT Bank Tabungan Negara Tbk (unit usaha syariah)	**Simpanan**: Tabungan BTN Syariah, Deposito BTN Syariah.
		Pembiayaan: Pembiayaan KPR Syariah, Pembiayaan Multiguna.
		Pembiayaan: Pembiayaan KPR Syariah, Pembiayaan Multiguna.
		Layanan Digital: BTN Mobile Banking.
5	PT Bank Maybank Indonesia Tbk (unit usaha syariah)	**Simpanan**: Tabungan Maybank Syariah, Deposito Maybank Syariah.
		Pembiayaan: Pembiayaan Murabahah, Pembiayaan KPR Syariah.
		Kartu: Kartu Debit Syariah.
		Layanan Digital: Maybank Mobile Banking.

Sumber: Data diolah OJK,2023 dan Web Resmi Bank

Lampiran 5 Jurnal Bimbingan

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM	: 200503110134
Nama	: Bunga Berliana Putri Hendrayana
Fakultas	: Ekonomi
Program Studi	: Perbankan Syariah
Dosen Pembimbing	: Tiara Juliana Jaya, M.Si
Judul Skripsi	: **MENGUNGKAP STRATEGI: PENILAIAN BISNIS PADA PERUSAHAAN DALAM PROSES AKUISISI (Studi Kasus Bank Muamalat Indonesia Oleh BTN Rencana Akuisisi Guna *Spin-Off* BUS)**

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	8 Januari 2024	1. Merubah penyusunan kata-kata judul skripsi 2. Mencari tahu secara mendalam metode Porte Five Force 3. Menambah Penelitian Terdahulu 4. Pematangan latar belakang dengan data real	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
2	19 Januari 2024	- Penggunaan bahasa penelitian kurang - Mengurangi Plagiasi - Mematangkan metode penelitian	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
3	27 Februari 2024	- Penjudulan tabel dan gambar serta sumber-sumbernya - Mengganti metode pengutipan dengan zotero atau mendeley - Penambahan penelitian terdahulu - mengganti sumber pengutipan yang sudah terlalu lama	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
4	7 Maret 2024	Membenahi daftar tabel sesuai buku panduan - Mencari referensi beberapa paragraf - Memasukkan penelitian terdahulu kedalan daftar pustaka -Menjadikan bagan kerangka berfikir menjadi format gambar ajar tidak terpisah	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
5	27 Mei 2025	1. Menyesuaikan Judul, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian 2. Menambahkan teori pendukung di metode analisi Porter Five Force 3. Memperjelas angka di diagram 4. Mencari teori pendukung indikator yang tidak sesuai 5. Memperhatikan kesesuaian tulisan 6. Membenarkan dan menyamakan sitasi dan penulisanya 7. Menyamakan font 8. Mengganti bahasa yang kurang baku	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
6	3 Juni 2025	1. memasukan rumusan masalah ke paragraf latar belakang 2. koreksi daftar pustaka dan kata awalan paragraf 3. memebenarkan tulisan kutipan 4. sumber kerangka berfikir	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

7	12 Juni 2025	Merapikan rata kiri kanan, teori pendukung pengambilan variabel SWOT dan lifecycle of business	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
8	16 Juni 2025	Melengkapi sama lembar pengesahan dll bukti lembar persetujan yang terdapat ada TTE	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

Malang, 16 Juni 2025
Dosen Pembimbing

Tiara Juliana Jaya, M.Si