

INOVASI MODEL BISNIS BANK MUAMALAT INDONESIA

M. Ruslianor Maika

Dosen Prodi Perbankan Syariah

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Email : mr.maika@umsida.ac.id

ABSTRAK

Studi ini bertujuan, merancang model bisnis yang dapat memaksimalkan nilai transaksi melalui produk Bank Muamalat. Studi ini dirancang menggunakan pendekatan design thinking berupa storytelling, customer insight dan ideation untuk merancang model bisnis masa depan Bank Muamalat. Studi ini dilakukan dengan metode wawancara secara iterative, dimana penulis melakukan wawancara tidak secara linear sebagai langkah yang berurutan. Artinya, setiap langkah dapat berulang, dapat kembali pada tahap awal, sebelum nantinya masuk ke tahap akhir. Tahap akhir, dilakukan sintesa dan perancangan model bisnis baru menggunakan sebuah alat business model canvas yang diadaptasi dari buku Business Model Generation (Osterwalder & Yves, 2010).

Hasil menunjukkan bahwa, solusi inovatif yang harus dilakukan secara radikal adalah mengelola seluruh transaksi muamalah nasabah. Produk yang relevan dengan kegiatan muamalah nasabah, didukung oleh integrated platform yang memungkinkan sistem Bank Muamalat terintegrasi dengan sistem perusahaan lain menjadi sebuah penciptaan pengalaman yang baru bagi nasabah dalam melakukan transaksi dengan Bank Muamalat. Dukungan perancang ekosistem dan channels Kantor cabang serta platform menjadi sebuah kunci dalam perolehan pendapatan dan penyampaian *value proposition* kepada nasabah dalam merancang ekosistem produknya. Selain itu, dukungan nasabah dan mitra Bank Muamalat dalam merancang produk yang relevan dengan kegiatan muamalah nasabah, adalah sebuah infrastruktur model bisnis yang sangat penting. Sehingga keberadaan platform dapat menciptakan pengalaman yang baru bagi nasabah dalam bertransaksi muamalah melalui Bank Muamalat.

Formula keuntungan menunjukkan adanya tambahan dari sisi struktur biaya, dimana terdapat biaya operasional, biaya bagi hasil, biaya platform dan biaya R&D. Namun, dari sisi perolehan pendapatan juga terdapat potensi tambahan pendapatan selain dari revenue pembiayaan. Potensi pendapatan tersebut berupa jual beli di pasar modern, fee iklan, fee rekening penampungan pada forum jual beli online, fee transfer RTGS dan kliring serta fee pembelian pulsa, tiket pesawat, dan pembayaran telepon dan listrik. Sesuai dengan tujuan studi ini, produk yang relevan dan dukungan platform yang terintegrasi, nilai transaksi yang terjadi pun maksimal.

KataKunci: Bisnis Model, Design Thinking, Bank Muamalat, Business Model Canvas, storytelling, customer insight, dan ideation

ABSTRACT

The aim of this study, designing a business model that can maximize the value of transactions through the bank. This study was designed using thinking approach design of storytelling, customer insight and ideation to design future business model of the Bank. This study was conducted with interviews iterative method, in which the authors did not interview linearly as successive steps. That is, each step can be repeated, can return at an early stage, before it entered into the final stage. The final stage, was synthesized and designing new business models using a business model canvas is adapted from the book *Business Model Generation* (Osterwalder & Yves, 2010).

The result showed, an innovative solution that should be done is to manage all transactions radical Islamic customers. Products that are relevant to the transactions, customers, supported by integrated platform that allows Bank system integrated with the other companies to be a creation of a new experience for our customers to do transactions with Bank Muamalat. Support ecosystem planning and branch channels and become a key platform in revenue and delivering value proposition to its customers in designing ecosystem product the support of customers and partners of the Bank in designing products that are relevant to the transactions, the customer, is an infrastructure business model very important. So the platform can create new experiences for customers in trade transactions, through Bank Muamalat.

Formula shows additional advantage in terms of cost structure, where there are operational costs, cost-sharing, cost platform and R & D costs. However, in terms of revenue as well as potential additional income other than revenue financing. The revenue potential of selling in the modern market, advertising fee, escrow fee on online trading forums, RTGS and clearing fee and transfer fee credit purchase, airline tickets, and telephone and electricity payments. In accordance with the purposes of this study, the relevant product and platform support, integrated, value of transactions was up.

Keywords: Business Models, Design Thinking, Bank Muamalat, Business Model Canvas, storytelling, customer insight, and ideation

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Bank Muamalat telah menetapkan arah kebijakan bank dalam lima tahunan yang dibagi menjadi tiga tahapan strategis, yaitu: *laying the foundation* pada tahun 2009-2010; *accelerating the growth* pada tahun 2011-2012; serta *leading the market* pada tahun 2013-2014 (RBB, 2011).

Pada tahun 2011, Bank Muamalat mengusung tema “*Accelerating the Growth*”. Sebagaimana pada tahun 2010, program kerja tahun 2011 masih tetap berlandaskan pada “*Effective Implementation of GCG and Compliance Principles*” dengan inovasi produk, membangun budaya “sales” dan fokus pada *branch model*.

Tidak hanya cukup melakukan hal di atas. Setiap manager membutuhkan design. Anda tidak dapat tumbuh tanpa sebuah design bisnis (Leidtko dan Ogilvie, 2010). *Business Design* adalah menciptakan sebuah pengalaman baru dalam industri tertentu (Fraser, 2010). Karena menurut Brown (2009), business design atau model bisnis merupakan serangkaian kegiatan divergen dan konvergen. Divergen berarti mengeksplorasi berbagai kemungkinan yang tak biasa. Konvergen berarti menggabungkan berbagai sumber daya dan pilihan menjadi kesatuan.

Menurut BCG (2009), inovasi model bisnis menghasilkan revenue rata-rata 4 kali lebih besar dari pada inovasi produk atau proses. Inovasi model bisnis juga mampu memberikan return yang berkelanjutan selama 10 tahun terakhir.

Model bisnis masa depan dirancang guna memberikan solusi inovatif yang terkait masalah paling penting yang terjadi dalam masyarakat, yang mengatur hubungan antara individu dan masyarakat dalam kegiatan ekonomi. Karena itu syariah ilahiyah datang untuk mengatur muamalah di antara manusia dalam rangka mewujudkan tujuan syariah dan menjelaskan hukumnya kepada mereka dan aplikasinya dalam kehidupan sehari-hari.

1.2. Tujuan

Merancang model bisnis yang dapat memaksimalkan nilai transaksi melalui produk Bank Muamalat

1.3. Bank Muamalat

Sejumlah kinerja positif yang telah dicapai Bank Muamalat merupakan hasil dari implementasi sejumlah strategi bisnis selama tahun 2010 seperti peningkatan infrastruktur berupa penambahan ATM dengan berbagai fitur, jaringan kantor cabang, serta peningkatan kapasitas layanan teknologi informasi. Selama periode ini telah dilakukan beberapa peningkatan seperti penambahan ATM dari 22 unit menjadi 172 unit ATM, jaringan Kantor layanan dari sebelumnya berjumlah 286 menjadi 367 kantor layanan yang tersebar di seluruh Indonesia dan kantor cabang di Kuala Lumpur, Malaysia. Inisiatif lain yang telah dilakukan perseroan selama 2010 adalah penguatan dan pengembangan *brand* produk dengan terus mempertajam fokus pelayanan untuk segmen *korporasi*, *retail*, dan *international banking*.

Terobosan *retail banking* ditandai dengan pengemasan produk (*product repackaging*) terhadap beberapa produk tabungan dengan fitur tambahan yang lebih bermanfaat. Selain *brand* berbasis *co-branding*, pada tahun 2009 Bank Muamalat hanya memiliki 5 *brand* produk utama yaitu Tabungan Ummat, Tabungan Shar-e, Tabungan Haji Arafah, Deposito Fulinves, dan KPR Syariah Baiti Jannati. Berdasarkan hasil penelitian serta pengembangan yang telah dilakukan, maka selama tahun 2010 telah berhasil melaksanakan peluncuran ulang 10 produk.

Korporasi Banking memasuki segmen usaha korporasi menengah. Sektor usaha yang dibidik bersifat selektif, sehingga risikonya relatif terkendali. Pemberian pembiayaan dilakukan secara mandiri atau sindikasi. Strategi yang dilakukan telah membuat kualitas portofolio membaik. Hal ini terlihat dari perolehan *Non-Performing Financing* (NPF) Nett yang pada tahun 2009 sebesar 4,10% dan menurun menjadi 3,51% tahun 2010.

Untuk bisnis di *financial institution & international banking*, fokus pengembangan terletak pada penghimpunan Dana dari sektor publik, lembaga pemerintah, dan swasta, termasuk program penghimpunan Dana dalam valuta asing melalui pemberdayaan Kantor cabang luar negeri di Kuala Lumpur, Malaysia. Aktivitas *financing* dilakukan melalui program channeling melalui perusahaan afiliasi dan non-afiliasi yang salah satu skemanya berbentuk *joint financing*. Model *channeling* melalui perusahaan pembiayaan dilaksanakan dengan menggandeng sejumlah Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS).

1.4. Isu Bisnis

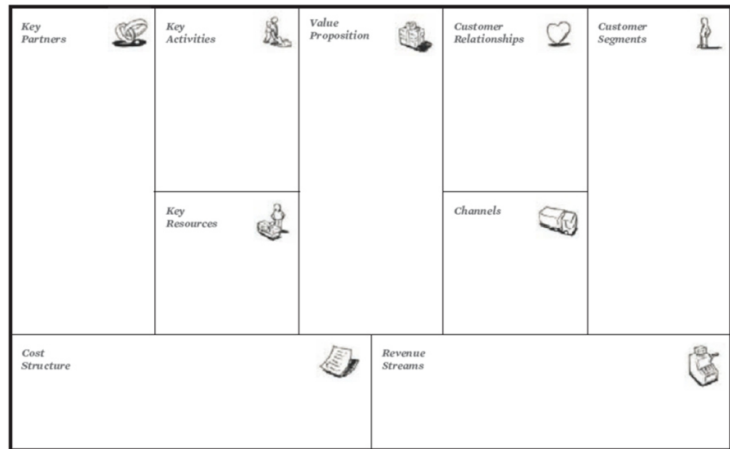
Melihat situasi bisnis Bank Syariah yang penuh dengan tantangan, dimana kompetisi antar bank-bank syariah semakin ketat terutama untuk menjadi bank syariah nomor 1 di Indonesia. Namun juga penuh dengan kesempatan dimana kesempatan untuk melakukan ekspansi makin besar terutama dengan tingginya pertumbuhan pasar di sektor retail dan pemanfaatan teknologi dalam transaksi *e-commerce*. Untuk itu inovasi model bisnis harus menjadi sebuah *competitive advantage* untuk menghadapi situasi bisnis tersebut, tidak hanya melakukan perbaikan dengan inovasi produk, membangun budaya “sales” dan fokus pada *branch model*. Namun dalam rangka menciptakan pengalaman baru bagi nasabah Bank Syariah dalam bertransaksi muamalah secara terintegrasi dengan bisnis lainnya melalui pemanfaatan teknologi dan media yang ada saat ini.

2. Eksplorasi Bisnis

2.1. Conceptual Framework

Tahap pertama adalah identifikasi model bisnis Bank Muamalat saat ini menggunakan *storytelling approach* dengan metode wawancara. Hasil wawancara tergambar jelas dalam sebuah business model canvas yang terdiri atas 9 building blocks (Osterwalder & Yves, 2010):

1. *Customer Segment*: merupakan *building blocks* yang menjelaskan kepada siapa Bank membuat sebuah nilai dan siapa nasabah yang paling penting.
2. *Value Proposition*: merupakan *building blocks* yang menjelaskan nilai apa yang diberikan Bank kepada nasabah? Tipe masalah nasabah seperti apa yang dipilih Bank untuk dipecahkan? Kebutuhan nasabah seperti apa yang akan dipenuhi oleh Bank? Apa bundel produk dan jasa yang ditawarkan Bank untuk setiap segmen nasabah?
3. *Channels*: merupakan *building blocks* yang menjelaskan bagaimana Bank berkomunikasi dan menjangkau segmen nasabah untuk men-deliver value proposition.
4. *Customer Relationship*: merupakan *building blocks* yang menjelaskan tipe hubungan yang dibangun oleh perusahaan dengan segmen nasabah.
5. *Revenue Streams*: merupakan *building blocks* yang menjelaskan arus kas sebuah perusahaan yang dihasilkan dari setiap segmen nasabah (biaya harus dikurangkan dari pendapatan untuk menciptakan laba).
6. *Key Resources*: merupakan *building blocks* yang menjelaskan/menggambarkan aset/resources yang paling penting yang dibutuhkan untuk membuat sebuah model bisnis dapat berjalan.
7. *Key Activities*: merupakan *building blocks* yang menjelaskan hal/kegiatan yang paling penting bagi perusahaan untuk membuat model bisnis dapat berjalan.
8. *Key partnership*: merupakan *building blocks* yang menjelaskan/menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat berjalan.
9. *Cost Structure*: merupakan *building blocks* yang menjelaskan/menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis.

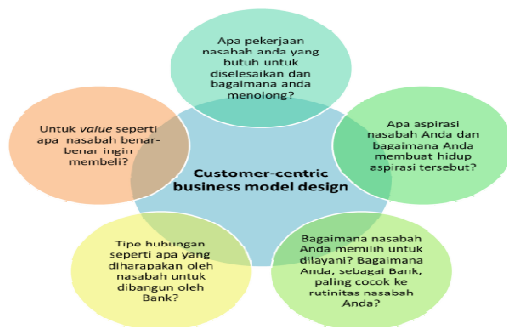


Gambar 1. Business Model Canvas

Tahap selanjutnya adalah merancang model bisnis masa depan Bank Muamalat. Pendekatan yang digunakan adalah storytelling, customer insight dan ideation. Ketiga pendekatan tersebut dilakukan dengan melakukan wawancara iteratif dengan berdiskusi dan sharing untuk suatu kepentingan yang sama, yaitu menggali tren masyarakat pengguna produk Bank Muamalat sehingga menghasilkan suatu solusi inovatif.

Storytelling dilakukan mendengarkan kisah-kisah dari narasumber, dan mendapatkan inspirasi dan cerita langsung di lapangan. Seorang *designer* tidak bisa mendapatkan jawaban langsung dari narasumber, karena narasumber seringkali tidak mengetahui solusi inovatifnya. Cerita dapat dimulai dari *building blocks* yang berbeda, karena setiap titik awal akan memberikan sentuhan cerita sedikit berbeda dan menekankan aspek yang berbeda dari model.

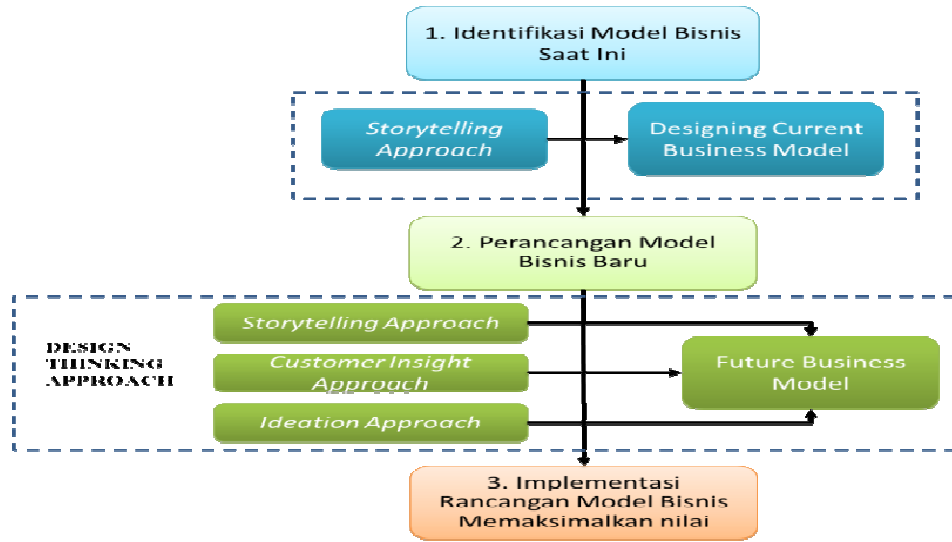
Selain itu, pendekatan customer insight dilakukan dengan mengetahui pada bagian mana nasabah harus diperhatikan dan bagian mana yang diabaikan. Kadang-kadang pertumbuhan segmen baru menunggu di di daerah sekitar pinggiran. Oleh karena itu inovator model bisnis harus menghindari memfokuskan secara eksklusif pada Segmen Pelanggan yang ada dan mulai mengubah pandangan dengan segmen baru atau yang belum terjangkau. Sejumlah inovasi model bisnis berhasil justru karena mampu memenuhi kebutuhan yang tak terpenuhi nasabah baru.



Gambar 2. Customer Centric Business Model Design (Adaptasi Osterwalder & Pineur, 2010)

Pemetaan model bisnis saat ini adalah satu hal, merancang sebuah model bisnis baruan inovatif adalah hal lain. Apa yang dibutuhkan adalah sebuah proses kreatif untuk menghasilkan sejumlah besar ide model bisnis dan berhasil mengisolasi yang terbaik.

Proses ini disebut *ideation*. Menguasai seni *ideation* sangat penting ketika merancang model bisnis baru yang layak.



Gambar 3. Conceptual Framework Final Project

Tahap terakhir adalah implementasi rancangan model bisnis yang memaksimalkan nilai Bank Muamalat. Tahap ini membutuhkan perencanaan yang matang dan harus memenuhi seluruh faktor (9 faktor) yang terdapat dalam *Business Model Canvas*. Rancangan model bisnis nanti merupakan satu kesatuan kegiatan yang tidak bisa dipisahkan satu sama lain. Karena itu model tersebut hanya bisa bekerja jika semua komponennya dipenuhi.

2.2. Model Bisnis Saat Ini

Value proposition Islami, Profesional dan Modern adalah value yang ditawarkan Bank Muamalat kepada nasabah yang kemudian menjadi daya tarik bagi nasabah untuk memakai produk dan layanan Bank Muamalat. value tersebut ditawarkan pada nasabah segmen retail dan corporate melalui channel-channel distribusi Bank Muamalat yaitu kantor-kantor layanan dan melalui website.

Sedangkan tipe hubungan yang dibangun untuk menawarkan produk dengan bundling value tersebut adalah tipe hubungan personal melalui relationship manager. Seorang relationship manager diharapkan mampu mengerti tentang produk dan jasa yang dimiliki oleh Bank Muamalat untuk kemudian ditawarkan kepada nasabah sehingga nasabah memperoleh suatu kepuasan.

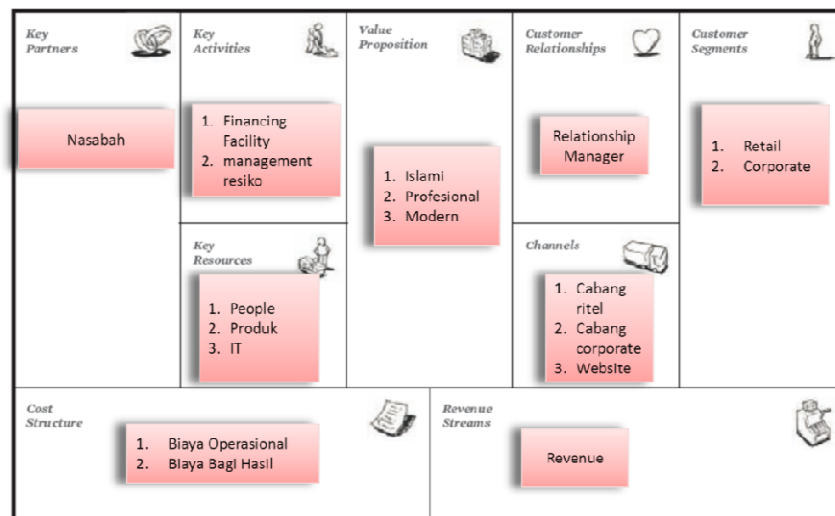
Kunci aktifitas yang merupakan hal penting yang dilakukan Bank Muamalat dalam menggerakkan model bisnis ini adalah pemberian fasilitas pembiayaan kepada nasabah dengan tetap memperhatikan kaidah-kaidah manajemen resiko. Untuk mendukung aktifitas penting di atas, Bank Muamalat membutuhkan crew (people), produk dan IT yang kuat. People menawarkan produk dengan value kepuasan nasabah dan IT berfungsi mendeliver value melalui produk yang ditawarkan.

Sedangkan key partnership yang dibangun oleh Bank Muamalat adalah dalam rangka menambah struktur modalnya agar memudahkan Bank Muamalat dalam melakukan ekspansi bisnisnya. Dengan adanya dukungan modal yang kuat diharapkan pertumbuhan yang cepat dapat

dicapai oleh Bank Muamalat, sehingga tujuan akhir menjadi pemimpin pasar dapat dicapai dengan baik.

Struktur biaya operasional dihitung melalui sebuah aktivitas yaitu penyaluran dana berupa pembiayaan dengan memperhatikan kaidah-kaidah management resiko dan sumber daya utama yang dibutuhkan yaitu people, produk, dan IT. Sedangkan struktur biaya bagi hasil merupakan biaya yang terjadi dari key partnership Bank Muamalat sebagai lembaga intermediasi nasabah yang kelebihan likuiditas.

Revenue streams pendapatan operasi utama diperoleh dari segmentasi nasabah yang menggunakan produk dan layanan Bank Muamalat dengan value Islami, Profesional dan Modern. Nasabah yang menggunakan produk dan layanan Bank Muamalat dikelola oleh Relationship manager terkait yang menawarkan value proposition yang kegiatannya dilakukan melalui kantor cabang ritel dan korporasi serta melalui sebuah website.



Gambar 4. Model Bisnis Bank Muamalat Saat Ini

2.3. Isu Bisnis

Hasil analisis di atas menunjukkan adanya tidak maksimalnya potensi pendapatan yang mungkin diperoleh Bank Muamalat akibat adanya segmentasi nasabah ritel dan korporat dan pembatasan akses kantor dimana merupakan channel distribusi produk Bank Muamalat kepada nasabah. Selanjutnya dengan adanya pembatasan segmen ritel hanya dilayani channels kantor ritel dan begitu sebaliknya pada segmen korporat, maka model hubungan dengan nasabah yang dibangun oleh Bank Muamalat adalah hanya nasabah sebagai pengguna produk dengan value Islami dan modern dan relationship manager yang sebagai seorang professional hanya bekerja menawarkan produk yang Islami dan modern tanpa menggali potensi pendapatan yang mungkin diperoleh Bank Muamalat dari tiap nasabah. Akhirnya pendapatan yang diperoleh Bank Muamalat adalah semata pada produk pembiayaan saja dan belum fokus pada pendapatan yang berbasis fee/jasa atau pendapatan pembiayaan melalui akuisisi nasabah bisnis lain.

Selain itu banyaknya produk yang dikeluarkan di tahun 2010 dan 2011 dengan fokus perolehan pendapatan hanya pada pembiayaan, Bank Muamalat belum maksimal dalam memaksimalkan produk yang ada untuk dipakai oleh nasabah Bank Muamalat. Sehingga fungsi produk yang banyak, crew

(people) yang professional dan IT yang modern sebagai sebuah kunci resources Bank Muamalat dalam menggerakkan model bisnisnya masih belum optimal, ditambah jumlah basis nasabah yang masih sedikit juga menyebabkan belum maksimalnya produk dalam memperoleh pendapatan.

Tabel 1. Analisis Masalah Model Bisnis Saat Ini

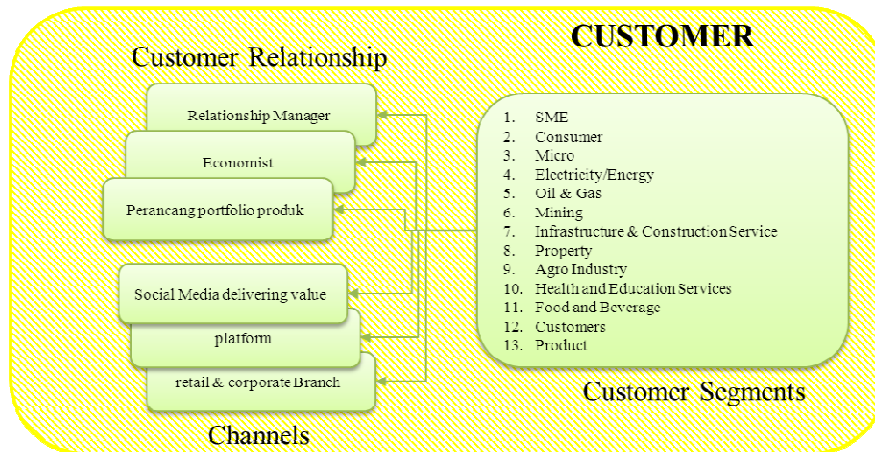
Komponen Model Bisnis	Realisasi Saat Ini	Hasil Analisis
Customer Segments	<ol style="list-style-type: none"> Ritel Korporat 	<ol style="list-style-type: none"> <i>Channels</i> kantor terbagi sesuai segmen nasabah, akibatnya segmen ritel dengan akses kantor dekat dengan <i>channels</i> kantor korporat kesulitan mengakses produk pembiayaan ritel Tidak adanya pihak yang bertanggung jawab men-deliver potensi pendapatan yang mungkin hilang akibat adanya <i>channels</i> kantor yang sama dengan segmen nasabah.
Value Proposition	<ol style="list-style-type: none"> Islami Profesional Modern 	Bank Muamalat seharusnya tidak hanya menawarkan produk yang Islami dan modern dengan tenaga kerja yang professional, namun lebih kepada memposisikan diri sebagai Bank dimana tempat pengelolaan transaksi muamalah (keuangan) nasabah.
Channels	<ol style="list-style-type: none"> Kantor Cabang Ritel dan Korporat Website 	<ol style="list-style-type: none"> Channels kantor yang sama dengan segmen nasabah akan membatasi nasabah untuk mengakses Bank Muamalat. Akses online harus dijadikan sebagai media yang tidak hanya menyediakan informasi, namun harus mampu menghasilkan pendapatan yang tidak hanya melalui nasabah namun kepada non-nasabah
Customer Relationship	Relationship Manager (RM)	RM bisnis lending dan funding hanya terfokus pada produk offering saja bukan dalam rangka memberikan akses pengelolaan transaksi muamalah nasabah.
Revenue Streams	Revenue (pendapatan operasional utama)	Pendapatan yang diperoleh hanya terfokus pada pembiayaan melalui <i>channels</i> kantor cabang saja, namun belum masuk pada <i>channels</i> yang lain. Kalau pun ada porsinya masih sedikit akibat volume yang sedikit.
Key Resources	<ol style="list-style-type: none"> Crew (people) Produk IT 	<i>resource</i> yang ada belum optimal karena hanya terfokus untuk menawarkan produk dengan tambahan fitur IT.
Key Activities	<ol style="list-style-type: none"> Financing facility Management Resiko 	Tidak hanya mengelola resiko pada saat pemberian fasilitas pembiayaan, namun harus dilakukan adalah dalam rangka mengelola potensi pendapatan
Key Partnership	Nasabah	Dengan basis nasabah yang masih sedikit, Bank Muamalat harus melakukan jalan akuisisi nasabah bisnis lain untuk membuka akses produk Bank Muamalat sendiri kepada non-nasabah

Komponen Model Bisnis	Realisasi Saat Ini	Hasil Analisis
Key Partnership	Nasabah	Dengan basis nasabah yang masih sedikit, Bank Muamalat harus melakukan jalan akuisisi nasabah bisnis lain untuk membuka akses produk Bank Muamalat sendiri kepada non-nasabah
Cost Structure	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya Bagi Hasil 2. Biaya Operasional 	Dominasi biaya bagi hasil masih besar akibat tidak adanya pola pengelolaan transaksi muamalah (keuangan) nasabah, akibatnya hanya produk-produk yang berbiaya tinggi yang lebih banyak dipakai oleh Bank Muamalat.

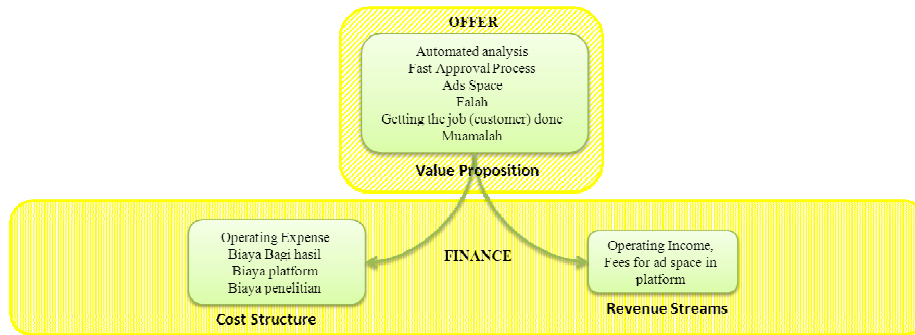
3. Solusi Bisnis

3.1. Proptotype Model Bisnis

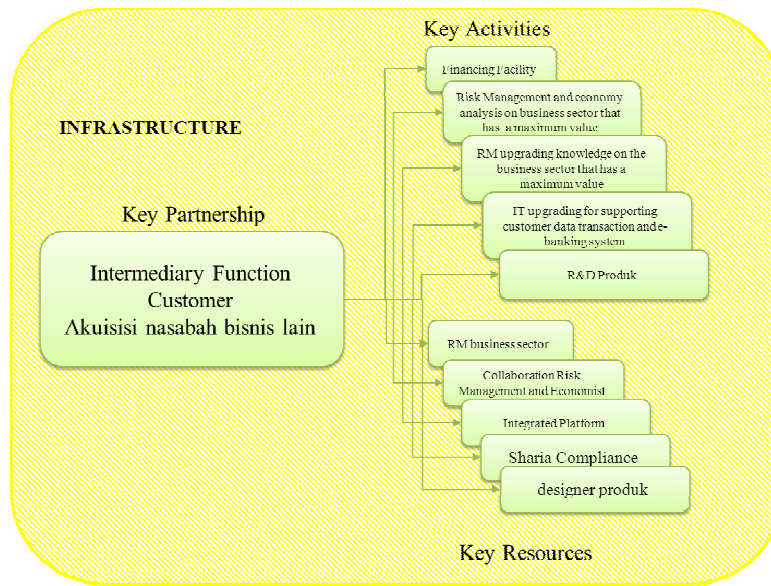
Hasil wawancara iteratif yang dilakukan adalah dalam bentuk prototipe model bisnis masa depan yang akan digunakan oleh Bank Muamalat. prototipe tersebut disajikan dalam empat frame yaitu, customer yang terdiri atas 3 *building blocks* (*Customer Segments, Customer Relationship, Channels*), berikutnya adalah frame *infrastructure* terdiri dari 3 *building blocks* (*key activities, key resources, key partnership*), frame offer terdiri dari *building blocks value proposition* dan terakhir adalah frame *finance* yang terdiri dari 2 *building blocks* (*cost structure dan revenue streams*).



Gambar 5. Frame Customer Hasil Wawancara Iteratif

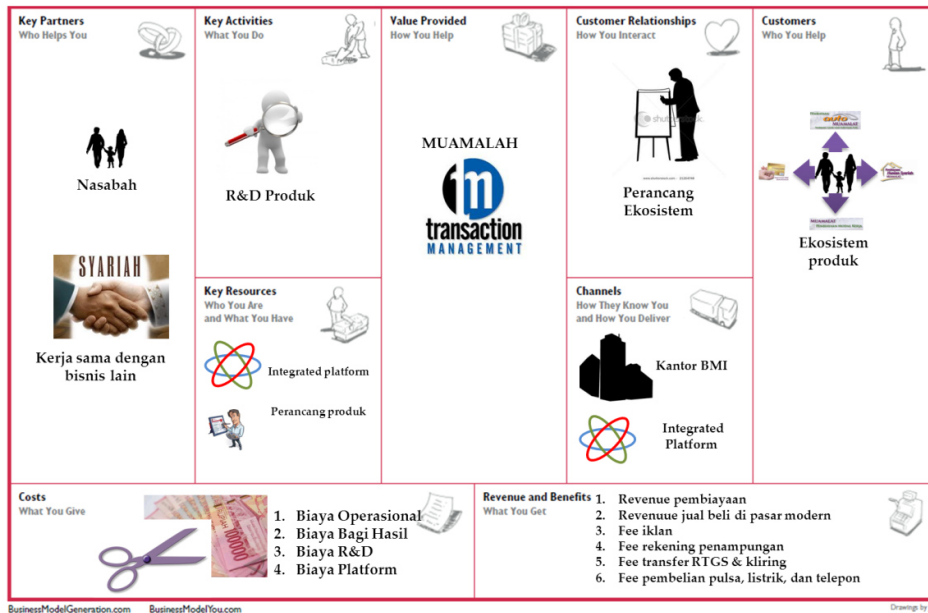


Gambar 6. Frame Offer dan Finance Hasil Wawancara Iteratif



Gambar 7. Frame Infrastructure Hasil Wawancara Iteratif

Dari *prototype* di atas kemudian dilakukan sintesa sehingga menghasilkan sebuah model bisnis yang dapat menjawab isu-isu bisnis dan tujuan yang ingin dicapai. Hasil sintesa tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 8. Model Bisnis Baru

3.2. Customer Segments

Fokus merancang model bisnis pada building blocks customer segments adalah membangun pemahaman yang mendalam tentang siapa kita merancang model bisnis, sehingga Bank Muamalat dapat memahami bahwa produk dan layanannya dibeli oleh manusia yang berbeda-beda, bukan target market yang terbagi dalam kategori-kategori tertentu. Tiap-tiap nasabah, tidak hanya retail dan korporasi memiliki kebutuhan atau masalah yang spesifik, karena itu kebutuhan atau masalah mereka mensyaratkan dan menilai tiap-tiap tawaran yang berbeda yang mampu memenuhi kebutuhan atau memecahkan masalah mereka (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Hasil wawancara dengan narasumber internal BCA, bahwa model *cross selling* yang dilakukan BCA dengan melakukan pendalaman karakter tiap-tiap nasabah dengan menggali siapa dan apa saja yang dilakukan oleh nasabah yang mungkin terkait dengan transaksi perbankan. Dari informasi itulah baik customer service atau relationship manager menawarkan produk yang relevan dengan kebutuhan nasabah sehari-hari dalam melakukan transaksi perbankan.

Sebelumnya, kegiatan riset dan design produk sangat penting sebagai sebuah aktivitas utama untuk menemukan relevansi produk dan jasa dengan kegiatan muamalah nasabah. Sehingga seluruh pengelolaan transaksi muamalah nasabah dapat dilakukan oleh Bank Muamalat dalam rangka maksimalnya produk yang dipakai oleh nasabah maka harapannya dapat maksimal pula perolehan keuntungan bagi Bank Muamalat. Model ekosistem produk akan memberikan peluang potensi perolehan pendapatan lain kepada Bank Muamalat karena banyaknya produk yang digunakan oleh satu orang nasabah saja.

Namun dengan sedikitnya jumlah basis nasabah Bank Muamalat, maka dengan melakukan akuisisi nasabah bisnis lain harapannya akan semakin banyak ekosistem produk yang terjadi sehingga perolehan pendapatan pun akan semakin bertambah. Google menggunakan cara akuisisi nasabah bisnis lain dengan menggandeng perusahaan-perusahaan besar seperti Samsung, LG, HTC, Sony

Ericsson untuk memproduksi smartphone berbasis android, sehingga para pengguna Samsung juga merupakan pengguna google android. Selain itu pengembangan produk dengan melakukan akuisisi nasabah-nasabah dari mastercard dan Citibank melalui produk google wallet yang terintegrasi dengan smartphone android.

3.3. Channels

Model hubungan yang dibangun untuk menjangkau segmen ekosistem produk adalah melalui *channels* Kantor Cabang, serta sebuah integrated platform. Kantor Cabang terfokus melayani ekosistem produk oleh perancang ekosistemnya melalui interaksi langsung dengan nasabah, sedangkan platform ekosistem terfokus dalam menggerakkan ekosistem produk sehingga dapat digunakan oleh nasabah dan non-nasabah agar mempermudah Bank Muamalat dalam men-*deliver value proposition*.

Fungsi integrated platform sangat penting karena digunakan untuk mencapai nasabah secara lebih luas, dan membuka potensi pendapatan melalui tambahan fitur produk. Akuisi nasabah melalui kerjasama dengan berbagai macam bidang bisnis menjadi salah satu kuncinya. Selain itu, fitur-fitur seperti penyedia rekening penampungan, aplikasi smartphone, jual beli di pasar modern, adopsi fitur ATM dengan kombinasi akad jual beli atau jasa pada setiap fitur.

Melalui integrated platform juga terdapat potensi tambahan pendapatan yang mungkin dapat oleh Bank Muamalat. Melalui kerjasama dengan berbagai bidang bisnis selain Bank, Bank Muamalat dapat memperoleh pendapatan melalui skema jual beli, sedangkan tambahan fitur produk merupakan kunci untuk meningkatkan pendapatan melalui *fee based income*.

3.4. Customer Relationship

Perancang ekosistem bekerja dan men-*deliver value proposition* melalui kantor cabang Bank Muamalat diseluruh Indonesia dan melalui sebuah platform, dimana platform merupakan salah satu media yang dapat digunakan oleh nasabah dan non nasabah untuk dapat berkomunikasi dengan perancang ekosistem. Sekumpulan produk dan layanan (ekosistem produk) yang terkait dengan kegiatan muamalah nasabah sehari-hari, dirancang oleh seorang perancang ekosistem dan nasabah sendiri (co-creation).

3.5. Key Activities

Senada dengan key activities model bisnis baru, Bank Indonesia dalam outlook Bank Syariah tahun 2012 menyatakan, setiap bank syariah diharapkan memperkuat unit kerja pengembangan produk dalam rangka mempercepat upaya penyetaraan produk dan *service level* dengan bank konvensional, agar variasi kebutuhan nasabah yang dapat dilayani secara syariah meningkat. Oleh karena itu bank perlu melakukan inovasi produk, termasuk dalam membangun cara pandang nasabah untuk pemenuhan kebutuhannya sesuai skema syariah. Secara fundamental, inovasi dan pengembangan produk perbankan syariah perlu diarahkan untuk mengantisipasi dinamika kebutuhan nasabah ke depan yang antara lain dipengaruhi oleh perubahan demografi dan teknologi, serta arah pengembangan model bisnis perbankan syariah.

Oleh karena itu pengembangan produk melalui riset dan design produk yang dapat mengelola seluruh transaksi muamalah (keuangan) nasabah menjadi sangat penting dalam pengembangan model bisnis Bank Muamalat. Basis produk yang bisa dirancang adalah produk-produk yang berbasis pembiayaan, simpanan, jasa transaksi serta model-model transaksi yang sangat dekat dengan nasabah seperti, pemasangan iklan, transaksi jual beli kebutuhan primer, sekunder dan tersier, waralaba, jasa rekening bersama transaksi online, transaksi pembayaran dll.

3.6. Key Resources

Fungsi perancang produk adalah merancang produk yang benar-benar sesuai dengan masalah, keinginan dan kebutuhan nasabah serta melakukan riset dan design ulang terhadap adanya perubahan pola perilaku nasabah yang menanggapi adanya perubahan lingkungan bisnis yang penuh dengan ketidakpastian, sehingga value di atas pun dapat ter-deliver kepada segmen nasabah yang dituju.

Platform fokus menggerakkan ekosistem produk yang digunakan oleh nasabah. Platform harus terintegrasi dengan platform lain di luar Bank Muamalat. Platform merupakan kunci penting dalam mendistribusikan hasil riset dan design produknya, tanpa sebuah platform hasil riset dan design produk yang dilakukan oleh perancang produk akan sia-sia karena pola model bisnis ekosistem produk memiliki banyak produk dan akan sangat membutuhkan sebuah system/platform yang kuat untuk mendukung ter-deliver produk dan jasa tersebut.

3.7. Key Partnership

Tidak hanya berpartner dengan nasabah, Bank Muamalat juga akan berpartner dengan bisnis lain diluar bisnis Bank Muamalat dalam rangka akuisisi nasabah diluar nasabah Bank Muamalat, sehingga produk-produk Bank Muamalat memperoleh akses tidak hanya melalui *channels* kantor cabang, namun akan lebih luas lagi dengan adanya interated platform.

Maksimalnya perolehan laba Bank Muamalat juga didukung oleh adanya ekosistem produk nasabah, dimana nasabah akan menggunakan produk-produk funding, lending dan jasa lainnya diluar dan didalam platform. Serta dengan adanya dukungan platform yang telah terintegrasi dengan bisnis lain selain Bank, maka harapannya, non-nasabah juga dapat berpartner dengan Bank Muamalat dalam pengelolaan transaksi keuangan berupa produk-produk funding, lending dan jasa transaksi lainnya.

3.8. Revenue Streams

Proyeksi revenue diperoleh dari pembiayaan dan juga fokus pada perolehan revenue yang terjadi dalam integrated platform. Bentuk revenue diperoleh dari produk-produk pembiayaan yang sudah berjalan selama ini melalui *channels* kantor-kantor layanan Bank Muamalat, ditambah dengan revenue jual beli dengan bekerja sama dengan pasar modern dimana Bank Muamalat melakukan investasi mudharabah muqayyadah. Sedangkan perolehan fee based income berasal dari jasa iklan pada platform, jasa pengelolaan rekening penampungan transaksi jual beli yang terjadi pada platform, fee transaksi pembelian pulsa, listrik, dan telepon pada platform serta fee transfer yang dilakukan oleh nasabah baik secara RTGS atau sistem kliring yang dilakukan melalui *channels* kantor cabang dan gratis jika menggunakan *channels* Platform.

3.9. Cost Structure

Proyeksi biaya yang terjadi berasal dari biaya riset dan design produk, biaya pengoperasian platform, biaya operasional Bank Muamalat dan Biaya bagi hasil atas investasi nasabah Bank Muamalat melalui produk-produk simpanan dan deposito. Biaya-biaya tersebut muncul karena merupakan infrastruktur Bank Muamalat dalam menjalankan model bisnis dengan pola fokus pada sejumlah besar produk yang dihasilkan dari riset dan design produk dan dengan penjualan yang kecil tiap produk dan jasa namun dengan volume yang besar. Sehingga biaya pengelolaan platform untuk mendukung banyaknya produk dan jasa yang dijual menjadi bagian yang akan menjadi fokus.

Selain itu sebagai sebuah Bank yang berfungsi sebagai lembaga intermediasi yang didalamnya terdapat produk-produk investasi yang berbasis tabungan dan deposito yang berbagi hasil. Bank Muamalat juga harus menyisihkan perolehan revenue untuk membayar bagi hasil nasabah-nasabah yang sudah menyimpan dananya di Bank Muamalat. Sedangkan untuk biaya operasional terjadi lebih kepada operasional Bank Muamalat sendiri dimana adanya karyawan yang harus digajih, operasional kantor-kantor layanan dan biaya-biaya lainnya, selain itu biaya operasional muncul dari adanya kerjasama dengan bisnis lain.

4. Implementasi

4.1. Timeline Implementasi

Waktu rencana implementasi model bisnis baru dilaksanakan dengan asumsi sebagai berikut:

1. Bank Muamalat setuju untuk memenuhi komponen inovasi model bisnis di atas diiringi komitmen serta koordinasi top down yang kuat.
2. Pemenuhan komponen model bisnis yang baru dimulai awal tahun 2012.

Tabel 2. Timeline Implementasi

Building Blocks	Items	Q1 - 2012			Q2 - 2012			Q3 - 2012			Q4 - 2012			PIC
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Key Resources	Perancang Produk	■	■											R&D Dept. dan HCD
Customer Relationship	Perancang Ekosistem	■	■											Unit Bisnis dan HCD
Key Activities	R&D Produk			■	■	■	■							R&D Department
Key Resources	Integrated Platform					■	■	■	■	■	■			Semua Divisi (lihat lampiran struktur)

- Liedtka, Jeanne and Tim Ogilvie. Designing For Growth. New York: Columbia University Press, 2010.
- Lindgardt, Zhenya, Martin Reeves and Mike Deimler. "Business Model Innovation." BCG Perspective (2009): 3.
- Luders, Erik, Max Neukirchen and Sebastian Schneider. "Hidden in plain sight: The hunt for banking capital." McKinsey Article (2009): 28.
- Lurie, Michael. "What is a Business Model ? A New Approach." Blue Mine Group (2010): 1-7.
- Michael and Lurie. "The Business Model Objective: Maximizing Cashflow and Value." Blue Mine Group (2010): 1-6.
- Nasional, Dewan Syariah. "Fatwa Nomor: 32/DSN-MUI/IX/2002." Obligasi Syariah. Dewan Syariah Nasional, n.d.
- . "Fatwa Nomor: 33/DSN-MUI/IX/2002." Obligasi Syariah Mudharabah. Dewan Syariah Nasional, n.d.
- . "Fatwa Nomor: 59/DSN-MUI/V/2007." Obligasi Syariah Mudharabah Konversi. Dewan Syariah Nasional, 2007.
- . "Fatwa Nomor: 65/DSN-MUI/III/2008." Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu Syariah (HMETD Syariah). Dewan Syariah Nasional, n.d.
- Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010.
- Saboo, Alok. truVoiPbuzz. 3 Agustus 2011. 01 Oktober 2011 <<http://truvoipbuzz.com>>.
- wikipedia. Wikipedia The Free Eyclopedia. n.d. <www.wikipedia.com>.
- www.muamalatbank.com. n.d.
- Yasni, M. Gunawan. A – Z Penerbitan Obligasi Syariah. Jakarta, 2011.
- Yulinsky, Corey. "Making Customer Segmentation Deliver." Strategy+Business (2011): 1-3.