

INTISARI

Bergabungnya tiga bank syariah anak usaha bank BUMN menjadi PT Bank Syariah Indonesia Tbk telah menjadi gebrakan baru di industri perbankan syariah pada bulan Februari tahun 2021. Adaptasi terhadap hasil merger membuat PT Bank Syariah Indonesia Tbk memiliki produk yang lebih lengkap serta layanan yang lebih terintegrasi baik dari segi pendanaan maupun pembiayaan. Salah satu pengembangan produk usaha BSI adalah di bidang pembiayaan segmen SME atau *Small Medium Enterprise* yang dalam performa kinerja tiga tahun terakhir ini masih belum maksimal. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi *positioning* bisnis pembiayaan segmen usaha kecil dan menengah (*Small Medium Enterprise / SME*) yang paling tepat agar memperkuat daya saing, meningkatkan daya tarik pasar, dan menjadi *champion* pada pembiayaan di BSI. Penelitian ini menggunakan pendekatan naratif interpretatif kualitatif yang didukung oleh deskriptif kuantitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan utama dalam perusahaan, termasuk Direktur Ritel Banking, *Group Head* dan *Department Head* divisi *Small Medium Enterprise Group* (SMG) BSI. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis faktor internal dan eksternal, model *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) Matrix, pendekatan *Porter's Generic Competitive Strategies*, pendekatan *Porter's Value Chain Analysis* dan *SOAR Analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa daya saing bisnis pembiayaan segmen SME PT Bank Syariah Indonesia Tbk didukung oleh faktor internal sumber daya fisik berupa jaringan cabang yang luas dan alat penunjang pekerjaan, stabilitas sistem IT, teknologi penunjang analisis pembiayaan dan sumber daya manusia yang mumpuni. Faktor eksternal seperti perubahan kebijakan politik, ketidakpastian ekonomi, rendahnya literasi keuangan syariah, tren pasar, persaingan, dan regulasi memengaruhi strategi bisnis. Salah satu hal yang dilakukan oleh SME BSI untuk menumbuhkan pembiayaan dengan tetap tumbuh dan aman dalam menghadapi faktor eksternal ini adalah dengan adanya penerapan *Portofolio Guideline*. Berdasarkan *SPACE Matrix*, perusahaan menerapkan strategi agresif melalui penetrasi pasar, pengembangan dan penerapan diversifikasi produk. Melalui analisis *Porter's Generic Competitive Strategies*, strategi fokus dan diferensiasi diterapkan dengan menargetkan pasar para nasabah pemilik usaha. Analisis *Porter's Value Chain* menyoroti peningkatan dana SME, pelayanan dan pemasaran, layanan serta distribusi yang luas sebagai rantai nilai utama dan memberdayakan RM SME, digitalisasi proses dan konsep tiga pilar serta memperluas ekosistem bisnis nasabah sebagai rantai nilai pendukung. Analisis SOAR menunjukkan bahwa SME BSI unggul dalam sisi syariahnya dan memiliki pasar yang cukup luas. Kombinasi strategi ini memperkuat pangsa pasar dan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Penelitian ini menegaskan bahwa strategi *positioning* yang tepat dapat menjadi faktor penentu keberhasilan dalam industri perbankan khususnya bisnis pembiayaan segmen SME BSI pada penelitian ini.

Kata Kunci: *positioning*, faktor internal, faktor eksternal, *SPACE Matrix*, strategi generik, rantai nilai, analisis SOAR

ABSTRACT

The merger of three Islamic banking subsidiaries of state-owned banks into PT Bank Syariah Indonesia Tbk marked a significant breakthrough in the Islamic banking industry in February 2021. As a result of the post-merger adaptation process, PT Bank Syariah Indonesia Tbk now offers a more comprehensive range of products and more integrated services, both in terms of funding and financing. One of the business development areas at BSI is in the financing of the Small and Medium Enterprise (SME) segment, whose performance over the past three years has not yet reached optimal results. Therefore, this study aims to analyze the most appropriate business positioning strategy for the SME financing segment in order to enhance competitiveness, increase market attractiveness, and become a market leader in SME financing within BSI.

This research employs a qualitative interpretive narrative approach supported by quantitative descriptive analysis. Data were collected through in-depth interviews with key stakeholders in the organization, including the Director of Retail Banking, the Group Head, and the Department Head of the Small Medium Enterprise Group (SMG) Division at BSI. The study was conducted using internal and external factor analysis, the Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix, Porter's Generic Competitive Strategies framework, Porter's Value Chain Analysis, and SOAR Analysis.

The findings reveal that the competitive advantage of BSI's SME financing business is supported by internal factors such as a wide branch network and work support infrastructure, IT system stability, analytical technology, and competent human resources. External factors such as political policy changes, economic uncertainty, low Islamic financial literacy, market trends, competition, and regulations influence the bank's strategic direction. To sustain safe and consistent growth under such external conditions, BSI SME applies a Portfolio Guideline framework. Based on the SPACE Matrix, the company adopts an aggressive strategy through market penetration, product development, and diversification. Through Porter's Generic Competitive Strategies, a focus and differentiation strategy is applied by targeting business-owner customer segments. Porter's Value Chain Analysis highlights SME funding enhancement, marketing and service quality, and a widespread distribution network as primary value chains, while empowering SME RMs, process digitalization, the Three Pillars concept, and expanding the customer business ecosystem are part of the supporting value chains. SOAR Analysis reveals that BSI's SME segment holds a strong advantage in its Sharia-based values and has access to a broad market. The combination of these strategies strengthens market share and long-term competitive advantage. This research emphasizes that an effective positioning strategy is a critical success factor in the banking industry, particularly for BSI's SME financing business.

Keywords: *positioning, internal factors, external factors, SPACE Matrix, generic strategies, value chain, SOAR analysis.*