

INTISARI

PT. Bank BNI Syariah (BNIS) adalah satu diantara 13 bank syariah yang beroperasi di industri perbankan syariah di Indonesia. Saat ini posisinya berada di nomor 3, padahal secara visi yang ingin dicapai adalah menjadi *market leader*. Salah satu strategi yang diperlukan untuk menjadi *market leader* adalah *positioning strategy* supaya BNIS dipandang secara berbeda oleh nasabah dibandingkan pesaingnya. Hal ini dilakukan dengan Analisis PESTEL, *Five Forces Model*, Analisis *Strategic Group Map*, Analisis *Voice of Customer*, *Key Success Factor* (KSF), Analisis Fungsional, Analisis *Core Competence*, Matriks EFE, Matriks IFE, Matriks IE, dan Matriks SPACE untuk menentukan *positioning strategy* yang tepat.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan diketahui peluang bagi industri perbankan syariah adalah ketersediaan aturan dan kebijakan pemerintah yang mendukung, perkembangan TI, dan dominasi penduduk muslim. Sedangkan yang menjadi ancaman adalah potensi bertambahnya jumlah bank syariah melalui *spin off* yang dirancang *by regulation*. Kemudian KSF-nya adalah kemampuan untuk mengadopsi dan mengembangkan TI, kemampuan menghimpun CASA yang mendukung minimalisasi rasio BOPO, serta kemampuan SDM dalam membangun *customer experience* yang positif. Kekuatan yang dimiliki oleh BNIS adalah rasio CAR yang baik, dukungan infrastruktur TI dari BNI Induk, dan dominasi SDM oleh pegawai berusia muda. Sesuai dengan hasil faktor lingkungan eksternal dan internal yang berpengaruh lalu di-*mapping* ke dalam Matriks SPACE diketahui bahwa BNIS berada pada kuadran agresif, salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah penetrasi dan pengembangan pasar. Hal ini dilakukan dengan menggunakan 'Hasanah' sebagai *values* dan *branding* BNIS dan bentuk diferensiasi di tengah intensnya persaingan. Sekaligus membuka peluang untuk menggeser area persaingan dari *price and product* menjadi *value and benefit* dimana langkah ini menjadi diferensiasi dibandingkan pesaing. Selain itu didukung juga dengan *positioning strategy* sebagai *hasanah banking partner* untuk nasabah.

Kata kunci : *bank syariah, market leader, positioning strategy, Matriks SPACE*

ABSTRACT

PT. Bank BNI Syariah (BNIS) is one of 13 Islamic banks operating in the Islamic banking industry in Indonesia. At present BNIS is at 3rd position among other Islamic banks and has the vision to become a market leader. One of the strategies needed to become a market leader is positioning strategies therefore BNIS is known differently by the customers than its competitors. This study used PESTEL Analysis, Five Forces Model, Strategic Group Map Analysis, Voice of Customer Analysis, Key Success Factor (KSF), Functional Analysis, Core Competence Analysis, EFE Matrix, IFE Matrix, IE Matrix, and SPACE Matrix to determine the right positioning strategy.

The results and discussions show that the opportunities for the Islamic banking industry are the availability of government regulations and policies which support the industry, the development of IT, and the dominance of the Muslim population. While the threat is the potential for increasing the number of Islamic banks through spin offs designed by the regulation. Then the KSFs are the ability to adopt and develop IT, the ability to collect CASA that supports the minimization of operating expenses to operating revenues (BOPO) ratios, and the ability of HR in building positive customer experiences. The strengths possessed by BNIS are a good CAR ratio, IT infrastructure support from BNI as a parent company, and the dominance of HR by young employees. In accordance with the results of the external and internal environmental factors mapped into the SPACE Matrix, it is known that BNIS is in an aggressive quadrant, one of the strategies that can be applied is market penetration and development. This is done by using 'Hasanah' as the values and branding of BNIS and the form of differentiation in amid intense competition. As for opening up opportunities to shift the competition area from price and product to value and benefit where this step becomes differentiation compared to competitors. In addition, it is also supported by positioning strategy as a hasanah banking partner for customers.

Keywords: Islamic bank, market leader, positioning strategy, SPACE matrix