

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi strategi bersaing yang dilakukan oleh BNI sebagai salah satu bank devisa di Indonesia yang telah lama menjalankan bisnis transaksi *trade finance* dan *remittance*. Selain itu juga untuk menganalisis Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT) BNI dan untuk mengidentifikasi Faktor Kunci Keberhasilan (*Key Success Factor*) yang berhubungan dengan bisnis jenis layanan transaksi *trade finance* dan *remittance* tersebut. Hal ini dilakukan dalam rangka pemberian usul atau alternatif strategi yang dapat dilakukan BNI untuk tahap selanjutnya.

Metode penelitian yang digunakan adalah dengan metode analisis kualitatif. Untuk mengevaluasi strategi bersaing BNI maka akan dianalisis terlebih dahulu lingkungan bisnisnya baik dari lingkungan eksternal maupun internal. Analisis lingkungan eksternal dengan menggunakan analisis PEST, Analisis Lima Kekuatan Persaingan (*Five Competitive Forces Analysis*) dari Michael R. Porter dan Analisis Kekuatan Penentu (*Driving Forces Analysis*). Sedangkan analisis lingkungan internal dilakukan dengan mengevaluasi visi, misi dan value BNI, analisis sumberdaya BNI serta strategi yang dilakukan oleh BNI. Analisis SWOT dengan melihat faktor-faktor kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi BNI serta Analisis Faktor Kunci Keberhasilan (*Key Success Factor*). Faktor Kunci Keberhasilan dari internal perusahaan yang paling penting juga digunakan untuk menentukan strategi apa yang bisa digunakan perusahaan dalam mengembangkan perusahaannya menjadi lebih baik.

Dari hasil evaluasi terhadap strategi bersaing yang dilakukan BNI terkait dengan bisnis transaksi *trade finance* dan *remittance* adalah masih relevan dalam persaingan pada industri perbankan. Hal ini dibuktikan dengan diterimanya berbagai penghargaan untuk BNI sebagai bentuk positif atas hasil dari berbagai strategi bersaing yang telah dilakukan BNI terkait dengan bisnis transaksi jasa layanan tersebut. Dari hasil analisis SWOT dan *Key Success Factor* maka dihasilkan beberapa usulan strategi bersaing/bisnis yang dapat dilakukan BNI.

**Kata kunci:** pendapatan berbasis komisi, *trade finance*, *remittance*, keunggulan kompetitif, Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman, faktor kunci keberhasilan, analisis PEST, analisis lima kekuatan persaingan dan analisis kekuatan penentu

The aim of this research is to evaluate competitive strategy conducted by BNI as one of foreign exchange banks in Indonesia who have been running business transactions and trade finance and remittance for long time. In addition to analyze the Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) BNI and to identify the Key Success Factors (Key Success Factor) associated with business services and trade finance transactions such remittance. They have to be done in order to award the proposal or alternative strategy that can be implemented by BNI to the next stage.

The research method which was used in this research is qualitative analysis method. To evaluate the competitive strategy of BNI, it will be analyzed in the business environment both external and internal environment. Analysis of the external environment using PEST analysis, Analysis Five Forces of Competition (the Five Forces Competitive Analysis) by Michael R. Porter and Driving Forces Analysis. While the internal environment is analyzed by evaluating the vision, mission and values of BNI, the resource of BNI and the strategy run by the BNI. SWOT analysis is used by looking at the factors of strength and weakness, as well as opportunities and threats faced by BNI and Key Success Factors Analysis. The most important internal company of Key Success Factors was also used to determine what strategies that can be used by companies to be better than others.

The result of the evaluation of competitive strategy related to trade finance and remittance transactions run by BNI is they are still relevant to be implemented in facing the competitors in the banking industry. The various awards received by BNI shown as the positive impact of BNI's strategies. By using SWOT and Key Success Factor analysis, there are also some proposed competitive strategies or businesses that can be implemented by BNI.

**Keywords:** *fee based income, trade finance, remittance, competitive advantage, Strength-Weakness-Opportunity-Threat (SWOT), Key Success Factor, PEST analysis, Five Competitive Forces Analysis and Driving Forces Analysis*