

Strategi Bisnis dalam Meraih Keunggulan Bersaing pada PT. Permodalan Nasional Madani Studi Kasus UlaMM Kedaton

Muhammad Nizar*, Steph Subanidja

Institut Keuangan Perbankan Dan Informatika Asia Perbanas, Indonesia

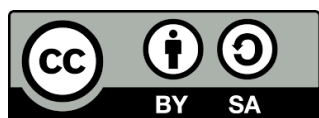
Email : agusdwianto83@gmail.com*

Keywords:

Business Strategy; Sustainable Competitive Advantage; Ultra Micro Holding; Microfinance Institutions; PNM ULaMM Case Study; Strategy Management.

Abstract

This study aims to analyze the business strategy implemented by PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Micro Capital Services Unit (ULaMM) Kedaton in building sustainable competitive advantage in the Ultra Micro Holding ecosystem consisting of PNM, BRI, and Pegadaian. This research is motivated by the increasingly competitive dynamics of the microfinance services industry in Indonesia, as well as the potential for market and product segment overlap between entities within the Ultra Micro Holding that requires ULaMM Kedaton to determine its strategic positioning more sharply. The business phenomenon that is the focus of the research is a significant decrease in the number of customers (Number of Accounts/NOA) from 236 customers in January 2025 to 102 customers in February 2025, as well as unstable fluctuations in outstanding financing. This research uses a qualitative approach with a case study method. Data collection was conducted through in-depth interviews with informants consisting of internal ULaMM (Unit Head, Business Manager, Marketing/AO, PKU Manager) and external (existing customers, new customers, and external parties from BRI/Pegadaian as benchmarking). Participatory observation and documentation studies were also conducted to enrich the research data. Data analysis used the interactive model of Miles and Huberman which includes data reduction, data presentation, and conclusion drawing. Data validity testing was carried out through source triangulation, method triangulation, member check, and extended observation time. The results of the study are expected to provide theoretical contributions to the development of strategic management science, especially in the context of business strategies of microfinance institutions in Indonesia in the holding era, as well as provide practical benefits for PNM ULaMM Kedaton in formulating strategic policies to increase the company's competitiveness in the holding ecosystem.



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Publikasi Indonesia

Kata Kunci:

Strategi Bisnis; Keunggulan Bersaing Berkelanjutan; Holding Ultra Mikro; Lembaga Keuangan Mikro; PNM UlaMM; Manajemen Strategi

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bisnis yang diterapkan oleh PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Unit Layanan Modal Mikro (ULaMM) Kedaton dalam membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan di tengah ekosistem Holding Ultra Mikro yang terdiri dari PNM, BRI, dan Pegadaian. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh dinamika persaingan industri jasa keuangan mikro di Indonesia yang semakin kompetitif, serta adanya potensi irisan segmen pasar dan produk antar entitas dalam Holding Ultra Mikro yang menuntut ULaMM Kedaton untuk menentukan positioning strategisnya secara lebih tajam. Fenomena bisnis yang menjadi fokus penelitian adalah penurunan jumlah nasabah (Number of Account/NOA) yang signifikan dari 236 nasabah pada Januari 2025 menjadi 102 nasabah pada Februari 2025, serta fluktuasi outstanding

pembiayaan yang tidak stabil. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan yang terdiri dari internal ULaMM (Kepala Unit, *Business Manager*, *Marketing/AO*, Pengelola PKU) dan eksternal (nasabah lama, nasabah baru, serta pihak eksternal dari BRI/Pegadaian sebagai *benchmarking*). Observasi partisipatif dan studi dokumentasi juga dilakukan untuk memperkaya data penelitian. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Uji keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, member check, dan perpanjangan waktu pengamatan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen strategi, khususnya dalam konteks strategi bisnis lembaga keuangan mikro di Indonesia pada era holding, serta memberikan manfaat praktis bagi PNM ULaMM Kedaton dalam menyusun kebijakan strategis untuk meningkatkan daya saing perusahaan di tengah ekosistem holding.

PENDAHULUAN

Industri jasa keuangan mikro di Indonesia semakin kompetitif seiring pertumbuhan ekonomi digital dan meningkatnya kebutuhan permodalan pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). PT Permodalan Nasional Madani (PNM) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengemban pengembangan UMKM dituntut terus menyesuaikan strategi bisnisnya agar tetap relevan dan unggul (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017). Keberlanjutan UMKM kini tidak hanya bergantung pada kucuran modal, tetapi juga pada penguatan ekosistem dan literasi manajerial yang terintegrasi dalam strategi bisnis yang komprehensif (Zulkarnaen, 2026).

Melalui Unit Layanan Modal Mikro (ULaMM), PNM menyediakan pembiayaan konvensional dan syariah dengan plafon Rp20.000.000 hingga Rp200.000.000 (PT Permodalan Nasional Madani, 2024). Keunikan ULaMM terletak pada pendekatan holistik yang memadukan permodalan dengan pelatihan dan pendampingan usaha berkelanjutan melalui program Pengembangan Kapasitas Usaha (PKU), sehingga PNM memiliki posisi yang berbeda dari lembaga keuangan lain dan berpotensi membangun keunggulan bersaing (Porter, 1985; Barney, 1991). Di Lampung, Kantor Cabang PNM membawahi 16 unit ULaMM yang dikelola 2 Manajer Bisnis, dari total 621 unit ULaMM di seluruh Indonesia berdasarkan RKAP 2024. ULaMM Kedaton merupakan salah satu unit di wilayah tersebut dengan peran strategis menjangkau dan memberdayakan UMKM setempat.

Namun, data kinerja ULaMM Kedaton periode Januari 2025 hingga Juli 2026 (PT Permodalan Nasional Madani, 2026) menunjukkan fenomena yang perlu dicermati. Pertama, *outstanding* pembiayaan fluktuatif dan pulih lambat: turun dari Rp4,87 miliar (Januari 2025) menjadi Rp3,43 miliar (Maret 2025), kemudian naik bertahap menjadi Rp5,55 miliar (Desember 2025) dan Rp6,29 miliar (Juli 2026). Kedua, jumlah nasabah (NOA) merosot tajam dari 236 pada Januari 2025 menjadi 102 pada Februari 2025, atau hampir 57% dalam satu bulan, lalu bertahan di kisaran 91–103 nasabah hingga Juli 2026. Hal ini mengindikasikan masalah retensi nasabah dan dapat disebabkan oleh kolektibilitas yang memburuk, restrukturisasi portofolio, perubahan kebijakan kredit, migrasi nasabah ke lembaga lain, atau kebutuhan plafon di luar kapasitas ULaMM. Ketiga, *net lending* tidak konsisten, yaitu bergerak dari Rp80 juta (Januari 2025) hingga Rp620 juta (Desember 2025), dan pada 2026 membaik dengan rata-rata di atas Rp500 juta per bulan serta puncak Rp685 juta pada Juli 2026, tetapi

masih berfluktuasi. Keempat, outstanding yang tidak turun sebanding dengan NOA menunjukkan kenaikan rata-rata plafon per nasabah, yang berpotensi meningkatkan risiko konsentrasi pembiayaan dan perlu dikaji lebih lanjut dari sisi kualitas aset dan kolektibilitas.

Tantangan juga datang dari lingkungan persaingan. PNM merupakan bagian dari Holding Ultra Mikro bersama BRI dan Pegadaian, dan segmen target ketiganya berdekatan, khususnya usaha mikro dengan kebutuhan pembiayaan Rp20–200 juta (misalnya KUR dan Kupedes pada BRI serta pembiayaan gadai dan cicilan pada Pegadaian). Belum jelas apakah hubungan antarentitas tersebut bersifat kompetitif atau saling melengkapi, sehingga diperlukan bukti faktual mengenai tumpang tindih produk dan nasabah serta perbedaan suku bunga dan perlakuan. Dari luar, fintech lending dengan proses cepat dan mudah serta perilaku nasabah yang semakin digital menekan lembaga keuangan mikro konvensional; penyalurannya mencapai puluhan triliun rupiah dan sebagian besar menyasar UMKM (OJK, 2025). ULaMM Kedaton karenanya memerlukan positioning dan strategi yang jelas agar tidak tergerus.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak ULaMM Kedaton untuk merespons penurunan jumlah nasabah yang signifikan dan fluktuasi kinerja keuangan yang tidak stabil. Tanpa strategi yang tepat, unit ini berisiko kehilangan pangsa pasar di segmen UMKM yang menjadi target utama, terutama dengan kehadiran fintech lending yang menawarkan kemudahan dan kecepatan, serta kompetisi internal dalam holding yang dapat menggerus loyalitas nasabah. Selain itu, penelitian ini juga relevan bagi PNM Pusat dalam menyusun kebijakan korporasi terkait positioning ULaMM dalam Holding Ultra Mikro.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini menjawab pertanyaan strategis: bagaimana ULaMM Kedaton membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan di tengah kinerja yang fluktuatif, penurunan jumlah nasabah yang signifikan, dan ekosistem Holding Ultra Mikro yang semakin kompetitif. Penelitian ini mengeksplorasi strategi bisnis yang diterapkan, sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki, serta hambatan dan tantangan yang dihadapi unit tersebut.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen strategi, khususnya strategi bisnis lembaga keuangan mikro di Indonesia pada era holding; memperkaya literatur tentang penerapan strategi generik Porter dan RBV pada BUMN pembiayaan mikro; dan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya tentang keunggulan bersaing di sektor jasa keuangan mikro dalam ekosistem holding.

Secara praktis, bagi PNM ULaMM Kedaton, hasil penelitian menjadi bahan evaluasi dan masukan untuk menyusun kebijakan strategis yang meningkatkan daya saing di tengah ekosistem holding. Bagi PNM Pusat, penelitian ini memberi masukan dalam menyusun kebijakan korporasi terkait positioning ULaMM dalam Holding Ultra Mikro. Bagi nasabah dan calon nasabah, penelitian ini memberi gambaran nilai tambah ULaMM Kedaton dibandingkan lembaga keuangan mikro lain. Bagi pemangku kepentingan UMKM, penelitian ini menjadi referensi praktik terbaik strategi bisnis pemberdayaan UMKM melalui pembiayaan dan pendampingan terpadu.

METODE PENELITIAN

Jenis, Fokus, dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (Creswell, 2014; Yin, 2014) untuk memahami secara mendalam strategi bisnis PT Permodalan Nasional

Madani (PNM) Unit Layanan Modal Mikro (ULaMM) Kedaton dalam meraih keunggulan bersaing, sejalan dengan Lazuardi (2025) dan Setyawati (2025). Fokus penelitian meliputi: (1) lingkungan persaingan eksternal (bank, Pegadaian, fintech, koperasi) dan kompetisi internal dalam Holding Ultra Mikro; (2) sumber daya dan kapabilitas, yaitu SDM, jaringan nasabah, program Pengembangan Kapasitas Usaha (PKU), dukungan holding, dan modal intelektual; (3) strategi generik yang diterapkan; (4) keunggulan bersaing berkelanjutan; (5) inovasi layanan dan keseimbangan digitalisasi dengan pendampingan; serta (6) kapabilitas strategis dan agility (*strategic sensitivity, resource fluidity, leadership unity*).

Penelitian dilaksanakan di ULaMM Kedaton, Bandar Lampung, selama tiga bulan (Juli–September 2026). Lokasi dipilih karena perannya dalam menjangkau UMKM, fenomena perlambatan pertumbuhan (nasabah turun dari 236 pada Januari 2025 menjadi 102 pada Februari 2025, dengan outstanding yang fluktuatif), karakteristik ekonomi yang beragam, serta persaingan yang lebih kompleks dibandingkan tujuh unit ULaMM lain di wilayah selatan PNM Cabang Lampung.

Sumber Data dan Informan

Data primer diperoleh dari 10 informan yang dipilih secara purposive, terdiri atas enam informan internal dan empat informan eksternal untuk memungkinkan triangulasi sumber (Tabel 1). Data sekunder meliputi dokumen internal ULaMM Kedaton, kebijakan PNM Pusat dan Cabang Lampung, statistik UMKM Lampung, data suku bunga dan produk BRI serta Pegadaian, publikasi ilmiah, dan pemberitaan media tentang PNM dan Holding Ultra Mikro.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

Kode	Jabatan/Peran	Kategori	Masa Kerja/Menjadi Nasabah
R1	Manajer Bisnis PNM Cabang Lampung	Internal	12 tahun
R2	Kepala Unit ULaMM Kedaton	Internal	9 tahun
R3	Account Officer (AO)	Internal	4 tahun
R4	Account Officer (AO)	Internal	3 tahun
R5	Account Officer (AO)	Internal	1 tahun
R6	Pengelola Program PKU	Internal	2 tahun
R7	Nasabah lama	Eksternal	2 tahun
R8	Nasabah baru	Eksternal	8 bulan
R9	Mantan nasabah	Eksternal	Lunas 5 bulan lalu
R10	Pihak BRI (benchmarking)	Eksternal	1 tahun

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga teknik. Wawancara mendalam semiterstruktur direkam atas izin informan, dengan pertanyaan yang dirancang netral agar tidak menggiring informan pada strategi tertentu (Lazuardi, 2025; Zaini, 2025), mencakup strategi generik (Wanjiku & Deya, 2021), sumber daya strategis (Setyawati, 2025; Hutapea, 2025), kapabilitas strategis (Marfo et al., 2024), inovasi layanan (Rahmawati et al., 2025), kompetisi internal holding, dan paradoks digital (Sapitri et al., 2025). Observasi partisipatif pasif dilakukan terhadap pelayanan, pendampingan, budaya kerja, penggunaan teknologi, dan pemasaran. Studi dokumentasi mencakup profil unit, dokumen perencanaan, laporan, SOP, materi pelatihan, dan data nasabah. Peneliti berperan sebagai instrumen utama, didukung pedoman wawancara dan observasi, catatan lapangan, alat perekam, dan kamera.

Teknik Analisis dan Keabsahan Data

Data dianalisis dengan model interaktif Miles dan Huberman (1994): reduksi data melalui transkripsi verbatim, *open coding*, *axial coding* ke lima kategori (lingkungan persaingan, sumber daya dan kapabilitas, strategi bisnis, keunggulan bersaing berkelanjutan, kapabilitas strategis), dan *selective coding*; penyajian data dalam matriks tematik, narasi, bagan, dan kutipan; serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Sebagai pelengkap, framework analysis (familiarisasi, identifikasi kerangka tematik, indexing, charting, mapping dan interpretasi) digunakan untuk mengintegrasikan Porter's Five Forces (faktor eksternal) dan RBV/VRIO (faktor internal). Analisis SWOT diposisikan sebagai sintesis kualitatif, bukan alat kuantitatif dengan skor IFAS/EFAS.

Keabsahan data diuji melalui kredibilitas (triangulasi sumber dan metode, member check, perpanjangan pengamatan, ketekunan pengamatan), transferabilitas (deskripsi konteks yang rinci), dependabilitas (audit trail dan pemeriksaan oleh pembimbing), serta konfirmabilitas (penyimpanan data mentah dan rujukan pada data lapangan). Penelitian memperhatikan etika berupa informed consent, kerahasiaan, anonimitas, hak mengundurkan diri, dan penggunaan data sesuai izin.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

PNM adalah BUMN yang didirikan berdasarkan PP No. 38 Tahun 1999 untuk memberdayakan UMKMK melalui pembiayaan dan pengembangan kapasitas usaha, dan kini menjadi bagian dari Holding Ultra Mikro bersama BRI dan Pegadaian. Produk utamanya adalah ULaMM (plafon Rp20–200 juta), Mekaar, dan Mekaar Syariah, dengan 621 unit ULaMM dan lebih dari 4.000 kantor Mekaar hingga 2024. ULaMM Kedaton beroperasi sejak 2018 dengan wilayah kerja Kedaton, Rajabasa, Tanjung Senang, dan sebagian Sukarame, melayani UMKM perdagangan, jasa, kuliner, dan industri kreatif. Pada Juli 2026 unit ini memiliki 101 nasabah aktif dengan outstanding sekitar Rp6,3 miliar, menyalurkan pembiayaan modal kerja, investasi, dan program PKU.

Lingkungan Persaingan ULaMM Kedaton

Informan internal dan eksternal secara konsisten menyebut BRI, Pegadaian, koperasi, dan layanan digital sebagai pesaing utama, dengan persaingan pada kemudahan, plafon, persyaratan, dan kecepatan.

“Dari pengalaman saya mengelola unit, yang paling sering muncul adalah BRI, Pegadaian, koperasi, dan layanan digital. Tingkat persaingan tergantung kebutuhan dan karakter nasabah.” (R2)

Dokumentasi menunjukkan suku bunga ULaMM lebih tinggi daripada produk sejenis di holding (Tabel 2). AO menilai persaingan dengan fintech dan koperasi terutama pada kecepatan dan kemudahan akses, meskipun sebagian nasabah tetap mempertimbangkan hubungan personal dan pendampingan (R5). Di dalam holding, R1 melihat sinergi sebagai peluang saling melengkapi, sedangkan R10 mengakui bahwa “potensi overlap bisa terjadi karena segmennya beririsan” sehingga diperlukan koordinasi dan segmentasi yang jelas.

Tabel 2. Perbandingan Produk Pembiayaan Mikro di Holding Ultra Mikro

Entitas	Produk	Plafon	Suku Bunga (per bulan)	Agunan
PNM ULaMM	Modal Kerja	Rp20–200 juta	1,2%–1,5%	Agunan
BRI	KUR Mikro	Rp10–50 juta	0,6%	Tanpa agunan
BRI	Kupedes	Rp50–500 juta	0,9%–1,2%	Agunan
Pegadaian	Cicilan Emas	Rp5–100 juta	0,8%–1,1%	Emas
Pegadaian	Pembiayaan Mikro	Rp10–150 juta	1,0%–1,3%	Agunan/Fidusia

Sumber: dokumentasi internal dan wawancara (2026).

Tabel 3. Analisis Porter's Five Forces ULaMM Kedaton

Kekuatan	Intensitas	Penjelasan
Ancaman pendatang baru	Tinggi	Fintech lending menawarkan proses cepat dan persyaratan mudah
Ancaman substitusi produk	Tinggi	BRI KUR (bunga 0,6%) dan Pegadaian menjadi substitusi utama
Kekuatan pemasok	Rendah	PNM Pusat sebagai pemasok modal tidak memiliki daya tawar signifikan
Kekuatan pelanggan	Tinggi	Nasabah memiliki banyak alternatif pembiayaan
Intensitas persaingan	Tinggi	Persaingan dari sesama LKM, bank, koperasi, dan entitas holding

Sumber Daya dan Kapabilitas: Analisis RBV/VRIO

Menurut R2, sumber daya unit mencakup SDM, jaringan, pengalaman petugas, hubungan dengan pelaku usaha, proses kerja, dan dukungan teknologi. Hasil penilaian VRIO disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Analisis VRIO Sumber Daya ULaMM Kedaton

Sumber Daya	Deskripsi	V	R	I	O	Status
SDM berpengalaman	Kepala Unit, AO berpengalaman 1–4 tahun, pengelola PKU	✓	✓	△	✓	Keunggulan kompetitif sementara
Jaringan nasabah	101 nasabah aktif, relasi dengan komunitas UMKM	✓	△	△	✓	Competitive parity
Program PKU	Pelatihan dan pendampingan usaha	✓	✓	✓	△	Keunggulan berkelanjutan (potensi)
Dukungan holding	Teknologi Simfoni, branding PNM, sinergi BRI/Pegadaian	✓	✓	✓	✓	Keunggulan berkelanjutan
Modal intelektual	Pengalaman sejak 2018, pengetahuan pasar lokal	✓	△	△	✓	Competitive parity

SDM bernilai dan langka karena kemampuan analisis kredit dan relasi nasabah, tetapi hanya sebagian sulit ditiru karena AO dapat berpindah. Jaringan nasabah bernilai tetapi tidak langka karena pesaing memiliki jaringan serupa dan nasabah mudah berpindah. PKU menjadi nilai tambah karena, menurut R2, “hubungan dengan nasabah tidak berhenti pada transaksi kredit”, namun pelaksanaannya belum terstruktur dan konsisten sehingga dimensi organized belum terpenuhi. Dukungan holding memenuhi seluruh kriteria VRIO.

Strategi Bisnis dan Implementasinya

ULaMM Kedaton menerapkan kombinasi strategi fokus dan diferensiasi, bukan cost leadership:

“Menurut saya lebih merupakan kombinasi. Ada diferensiasi melalui pelayanan dan pendampingan, tetapi tetap perlu efisiensi dan fokus pada segmen yang sesuai.” (R2)

Strategi fokus tampak pada kedekatan dengan nasabah dan penggalan kebutuhan usaha, sedangkan diferensiasi diwujudkan melalui kedekatan petugas, pemahaman usaha, dan pendampingan (R3). Karena nasabah membandingkan harga, plafon, dan persyaratan, AO menjelaskan keseluruhan proses, bukan hanya angka bunga (R4). Implementasinya mencakup segmentasi pada UMKM perkotaan dengan kebutuhan Rp20–200 juta, diferensiasi melalui PKU dan hubungan personal, akuisisi melalui pemetaan wilayah dan pendekatan langsung, retensi melalui monitoring dan kunjungan rutin, serta efisiensi melalui proses kerja dan teknologi.

Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Tabel 5. Pencapaian Indikator Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Indikator	Pencapaian	Sumber	Status
Loyalitas nasabah	Nasabah bersedia merekomendasikan	R7, R8	Baik
Retensi nasabah	101 nasabah stabil enam bulan terakhir	R2, R7	Cukup
Pertumbuhan portofolio	Outstanding naik dari Rp5,5 M ke Rp6,3 M	R1, R2	Baik
Kualitas portofolio	NPL < 3% (green portfolio)	R2	Baik
Positioning dalam holding	Fokus pada segmen unbankable	R1, R2, R10	Jelas
Kapabilitas strategis	PKU dan pendampingan intensif	R2, R6	Kuat

Faktor pendorongnya adalah PKU sebagai diferensiasi utama, dukungan holding, dan hubungan personal yang kuat; nasabah lama merasa nyaman karena “sudah mengenal petugas dan alurnya” (R7). Hambatannya meliputi keterbatasan digitalisasi, kompetisi internal holding, dan kapasitas SDM, sebab “banyak waktu terserap untuk menyaring calon nasabah” (R3).

Pembahasan

Intensitas persaingan yang tinggi sejalan dengan Wanjiku dan Deya (2021) bahwa lembaga keuangan mikro di Kenya perlu mengombinasikan strategi generik untuk bertahan, serta Rahmawati et al. (2025) yang menemukan keunggulan relasional tetapi keterbatasan teknologi pada KSPPS. Kompetisi internal dalam Holding Ultra Mikro pada segmen Rp20–200 juta menjadi temuan pembeda penelitian ini dan menegaskan pentingnya positioning yang jelas dalam ekosistem keuangan yang kompleks (Wong et al., 2024).

Program PKU dan dukungan holding merupakan sumber daya paling potensial, sejalan dengan Setyawati (2025) bahwa sumber daya tidak berwujud menjadi basis keunggulan yang lebih kuat pada BMT. Lemahnya dimensi organized pada PKU sejalan dengan Hutapea (2025) bahwa perusahaan sering belum terorganisasi untuk mengeksplorasi potensi sumber dayanya. Kombinasi fokus dan diferensiasi konsisten dengan Marfo et al. (2024), yang menunjukkan pentingnya memadukan strategi eksternal dengan kapabilitas internal, serta rekomendasi focused differentiation dari Lazuardi (2025). Keunggulan bersaing berkelanjutan ULaMM Kedaton masih potensial, dan temuan ini memperkaya konsep paradoks digital Sapitri et al.

(2025): digitalisasi yang terlalu kaku dapat mengikis keunggulan inti berupa pendampingan intensif.

Sintesis SWOT dan Implikasi Strategis

Analisis SWOT mengintegrasikan temuan Porter (peluang dan ancaman) serta RBV/VRIO (kekuatan dan kelemahan) secara kualitatif (Tabel 6).

Tabel 6. Faktor Internal dan Eksternal ULaMM Kedaton

Kekuatan (S)	Kelemahan (W)	Peluang (O)	Ancaman (T)
S1 Program PKU sulit ditiru	W1 Jumlah terbatas	AO O1 Pertumbuhan UMKM Lampung	T1 BRI KUR berbunga 0,6%
S2 Kedekatan personal AO	W2 PKU belum terstruktur	O2 Kebijakan pemerintah pro-UMKM	T2 Cicilan emas Pegadaian
S3 Pemahaman karakter usaha nasabah	W3 Digitalisasi (Simfoni) belum optimal	O3 Sinergi holding	T3 Fintech lending cepat dan mudah
S4 SDM berpengalaman	W4 Bunga 1,2% vs KUR 0,6%	O4 Teknologi digital untuk efisiensi	T4 Koperasi lokal berbunga kompetitif
S5 Dukungan holding	W5 Pencairan lebih lambat dari fintech	O5 Kebutuhan modal usaha meningkat	T5 Kompetisi internal holding
S6 NPL < 3%	W6 Jaringan nasabah terbatas	O6 Segmen unbankable	T6 Perilaku nasabah makin digital
S7 Fleksibilitas skema pembiayaan	W7 Bergantung pada relasi personal AO	O7 Literasi keuangan OJK	T7 Migrasi nasabah ke lembaga lain

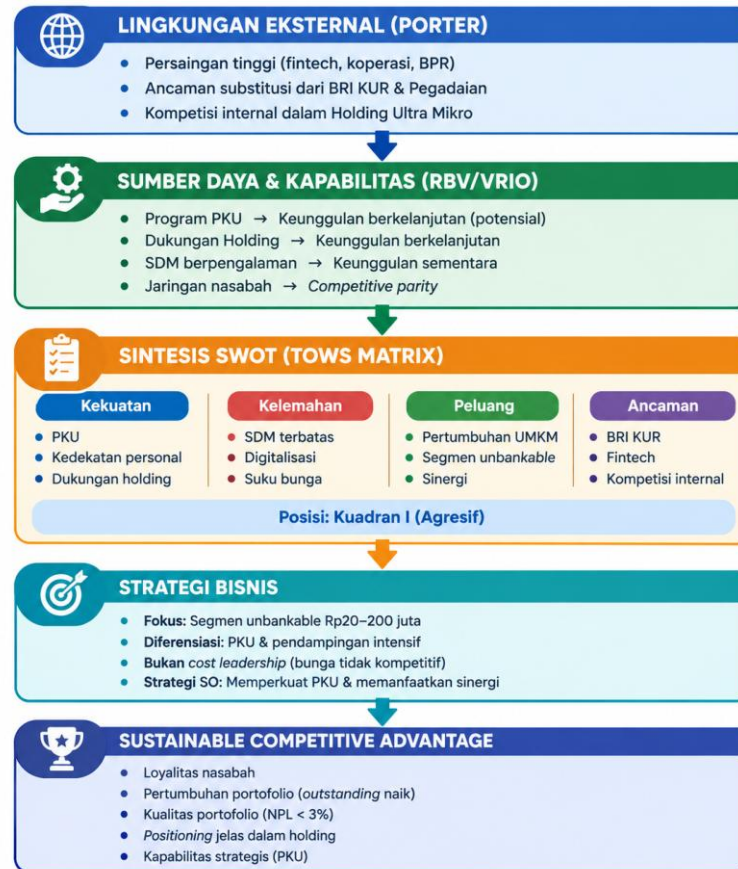
Kekuatan utama (PKU, kedekatan personal, dukungan holding) bersifat strategis dan sulit ditiru, sedangkan kelemahan utama (SDM, digitalisasi, suku bunga) bersifat operasional dan dapat diperbaiki. Peluang segmen unbankable dan sinergi holding selaras dengan kekuatan tersebut, sementara ancaman persaingan bunga tidak dapat dihadapi dengan cost leadership. Karena itu, ULaMM Kedaton dinilai berada pada Kuadran I (agresif) dengan strategi pertumbuhan berbasis fokus-diferensiasi. Alternatif strategi dirumuskan pada Tabel 7.

Tabel 7. Matriks TOWS ULaMM Kedaton

Strategi	Rumusan
SO (agresif, strategi utama)	Melembagakan PKU dengan jadwal, kurikulum, dan indikator yang jelas (S1, S3, O1, O6); mengoptimalkan sinergi holding dan Simfoni (S5, O3, O4); literasi keuangan bersama OJK (S1, S2, O7); memperluas pasar ke segmen unbankable (S3, S7, O6)
WO (turn-around)	Digitalisasi proses PKU (W1, W2, O4); kanal digital untuk mempercepat proses (W3, W5, O4, O5); penambahan AO (W1, W6, O1); integrasi data untuk segmentasi (W3, W6, O2)
ST (diversifikasi)	Diferensiasi berbasis pendampingan menghadapi BRI, Pegadaian, dan fintech (S1, S2, T1–T3); layanan bernilai tambah (S1, S3, T3, T4); loyalitas jangka panjang (S2, S4, T7); memperjelas positioning dalam holding (S5, T5)
WT (defensif)	Efisiensi melalui teknologi (W1, W5, T3, T6); retensi nasabah (W6, W7, T7); advokasi harmonisasi suku bunga ke PNM Pusat (W4, T1, T5); sistem CRM untuk mengurangi ketergantungan pada AO (W7, T7)

Model strategi yang diusulkan (Gambar 1) mengalirkan analisis lingkungan eksternal (Porter) dan sumber daya (RBV/VRIO) ke sintesis SWOT, kemudian ke strategi fokus-diferensiasi berbasis PKU dan sinergi holding, hingga keunggulan bersaing berkelanjutan

berupa loyalitas nasabah, pertumbuhan dan kualitas portofolio, positioning dalam holding, serta kapabilitas strategis.



Gambar 1. Model Strategi ULaMM Kedaton dengan Integrasi SWOT

Keterbatasan penelitian meliputi cakupan satu unit, jumlah informan eksternal yang terbatas, akses data internal yang tidak penuh, periode penelitian tiga bulan, potensi bias interpretasi, dan penentuan posisi SWOT yang bersifat tematik tanpa perhitungan skor.

KESIMPULAN

ULaMM Kedaton beroperasi dalam persaingan yang sangat ketat. Tekanan datang dari fintech lending dengan proses cepat dan persyaratan mudah, dari koperasi dan BPR lokal dengan suku bunga kompetitif, serta dari kompetisi internal dalam Holding Ultra Mikro, terutama dengan KUR BRI yang bunganya lebih rendah (0,6% berbanding 1,2% per bulan). Analisis Porter's Five Forces menunjukkan bahwa ancaman pendaatang baru, ancaman substitusi, kekuatan pelanggan, dan intensitas persaingan berada pada tingkat tinggi, sedangkan kekuatan pemasok rendah. Dalam kondisi tersebut, analisis VRIO menunjukkan dua sumber daya yang berpotensi menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan, yaitu Program Pengembangan Kapasitas Usaha (PKU) sebagai diferensiasi khas PNM yang sulit ditiru, dan dukungan Holding Ultra Mikro berupa teknologi, branding, serta sinergi. SDM berpengalaman hanya memberi keunggulan sementara, jaringan nasabah baru berada pada tingkat competitive parity, dan dimensi "organized" masih lemah, terutama karena pelaksanaan PKU belum sepenuhnya terstruktur.

Strategi yang diterapkan ULaMM Kedaton adalah kombinasi fokus dan diferensiasi, bukan *cost leadership*. Fokus diarahkan pada pelaku UMKM perkotaan yang belum bankable

dengan kebutuhan pembiayaan Rp20–200 juta, sedangkan diferensiasi diwujudkan melalui PKU dan pendampingan usaha yang intensif. Unit ini tidak dapat bersaing dari sisi biaya karena suku bunga ditetapkan oleh PNM Pusat. Dengan strategi tersebut, ULaMM Kedaton berpotensi memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan, tetapi belum sepenuhnya tercapai. Indikator yang sudah baik mencakup loyalitas nasabah, pertumbuhan outstanding dari Rp5,5 miliar menjadi Rp6,3 miliar, dan kualitas portofolio dengan NPL di bawah 3%, sementara hambatan utamanya adalah digitalisasi yang terbatas, kompetisi internal holding, dan kapasitas SDM yang terbatas.

Sintesis SWOT menempatkan ULaMM Kedaton pada Kuadran I (Agresif), yaitu kekuatan internal mampu memanfaatkan peluang eksternal. Kekuatan utamanya (PKU, kedekatan personal dengan nasabah, dan dukungan holding) bersifat strategis dan sulit ditiru, sedangkan kelemahannya cenderung operasional sehingga dapat diperbaiki. Peluang yang tersedia, yakni pertumbuhan UMKM, segmen unbankable, dan sinergi holding, selaras dengan kekuatan tersebut. Strategi yang paling tepat adalah strategi pertumbuhan dengan penekanan pada fokus-diferensiasi melalui PKU dan pendampingan intensif.

PENDANAAN

Penulis menyatakan bahwa tidak ada dukungan finansial yang diterima untuk pelaksanaan penelitian ini dan/atau penerbitan artikel ini.

KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau finansial yang dapat ditafsirkan sebagai potensi konflik kepentingan.

KONTRIBUSI PENULIS

Penulis berkontribusi penuh dalam perumusan ide gagasan utama, melakukan pengumpulan data kepustakaan (library research), melakukan analisis dan interpretasi teks primer tokoh, serta penyusunan manuskrip. Seluruh penulis telah menyetujui versi akhir manuskript.

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL GENERATIF

Penulis menyatakan bahwa kecerdasan artifisial (AI) generatif digunakan dalam penyusunan manuskrip ini. Penulis mengakui penggunaan AI generatif untuk membantu meningkatkan kejelasan bahasa dan memperbaiki struktur tata bahasa manuskrip. Penggunaan tersebut dilakukan dengan mematuhi pedoman etika yang berlaku mengenai penggunaan dan pengungkapan AI generatif dalam penelitian ilmiah. Setiap penulis telah memberikan kontribusi intelektual yang substansial terhadap karya ini. Seluruh isi manuskrip telah ditelaah secara cermat untuk memastikan keakuratannya, dan penulis bertanggung jawab sepenuhnya atas integritas serta isi akhir manuskript.

REFERENSI

- Aisyah, S. (2021). Analisis Strategi Pengembangan Produk Lembaga Keuangan Mikro Syariah Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Pada KSPPS BMT NU Sejahtera Purwokerto). Skripsi. Purwokerto: UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri.
- Akbar, T. (2025). The Quest for Equilibrium: Navigating Hybrid Logics in Indonesian Islamic Microfinance Bank (BPRS). *Journal of Islamic Accounting and Business Research*.
- Baihaaqi, M. J., Yuliharsi, & Syahrul, L. (2025). How strategic agility impacts the business sustainability of the next generation family business: Case study of Ampalu Raya Padang Restaurant (Master's thesis, Universitas Andalas).
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chhay, S. (2010). Assessing Clients' Satisfaction of Microfinance Institutions in Cambodia - A Case Study of AMK. Cambodia: AMK Research Report.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Deni, F. (2024). Strategi bersaing melalui pendekatan SWOT pada UMKM Thasya Ethnic Lampung di Bandar Lampung. Skripsi/Tesis. Bandar Lampung: Universitas Lampung.
- Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Provinsi Lampung. (2020, February 6). Pengelola dan Konsultan PLUT Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Lampung ikut serta dalam pendampingan UMK. Provinsi Lampung.
- Fatikha, N. (2024). Strategi Pemberdayaan PT PNM Mekaar Syariah untuk Pengembangan Usaha Mikro Kuliner di Desa Dukuh Tengah Margasari Tegal Perspektif Ekonomi Islam. Skripsi. Tegal: Universitas Pancasakti.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (12th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1999). The Resource-Advantage Theory of Competition: A Review. *Journal of Marketing*, 63(4), 91-108.
- Hutapea, E. R. (2025). Analisis penerapan Resource-Based View theory untuk membangun agile strategy (Studi kasus pada UMKM ABC) (Tesis Magister, Universitas Indonesia).
- Jones, G. R., & George, J. M. (2006). *Contemporary Management* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Kathimuuri, R. (2023). Competitive strategies and performance of deposit taking savings and credit cooperatives in Meru County, Kenya (Master's thesis, Kenyatta University).
- Kivihuhta, T. (2025). Strategy implementation in a Finnish IT microenterprise (Master's thesis, University of Vaasa).
- Lazuardi, I. (2025). Strategi bersaing lembaga pendidikan Islam studi pada Perguruan Diniyyah Putri Lampung (Tesis Magister, Universitas Lampung).
- Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Bali. (2023). Implementation of The Blue Ocean Strategy to The Financial Performance of Village Credit Institutions (LPD) In Bali. *International Journal of Business and Management Research*.

- Ma'arif, S., Salsabila, U., Salsabilla, R., & Sanjaya, V. F. (2025). Analisis Resource Based-View strategy (Studi kasus pada UMKM Lezato Lampung). *CJIEB / Jurnal UMSU*.
- Marfo, M., Armah, A. A., Ofei, E. F., Coffie, I. S., Adadevoh, L., Pattnaik, S. K., ... & Annan, E. (2024). Competitive advantage and sustainability in Ghanaian microfinance institutions: The mediating role of strategic capabilities. *Future Business Journal*, 10(1), 1–18.
- Mendes, R. I. D. (2025). Modelos e ferramentas no ciclo de planeamento estratégico: Estudos de caso em empresas do setor ótico português (Master's thesis, Universidade Católica Portuguesa).
- Muhonja, C. (2018). Competitive strategies and sustainability of microfinance institutions in Murang'a County, Kenya (Master's thesis, Kenyatta University).
- Mulya, A. G. (2025). Analisis inovasi model bisnis pada perusahaan arsitektur untuk keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Tesis Magister, Universitas Andalas).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Penelitian Lembaga Keuangan Mikro Syariah Malang. (2017). Differentiation Strategy of Islamic Micro Finance Institutions in Malang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*.
- Nigro, A. (2026). Decisioni strategiche e costruzione del successo aziendale: Un'analisi qualitativa multi-caso di imprese del territorio toscano (Tesi di Laurea Magistrale, Università di Pisa).
- Penelitian UMKM PNM ULaMM Syariah. (2022). Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah melalui Pembiayaan Permodalan Nasional Madani (PNM). *CORE.ac.uk*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Pratama, F. C. (2018). Menciptakan keunggulan bersaing dalam manajemen strategi penggilingan padi (Studi kasus pada Penggilingan Padi Djasa Bhakti, Turen, Malang) (Tesis Magister, Universitas Brawijaya).
- PT Permodalan Nasional Madani. (2024). *RKAP 2024: Rencana Bisnis PT Permodalan Nasional Madani*. Jakarta: PNM.
- PT Permodalan Nasional Madani. (2026). *Laporan Dashboard historical Progress ULaMM*. *Simfoni.pnm.co.id*. Jakarta: PNM.
- Rahmawati, S. A., Nurazizah, K., Maula, M. I., & Shafrani, Y. S. (2025). Analisis strategi bersaing pada KSPPS Hanada Quwais Sembada Kebasen menggunakan Competitive Profile Matrix (CPM). *Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(2).
- Renditia, M. R. (2020). Formulasi strategi bersaing Unit Mitra Usaha Rakyat (MUR) - Bank BTPN untuk produk unsecured di wilayah Kalimantan, Sulawesi dan Papua (Kasulpa) (Tesis Magister, Universitas Indonesia).
- Santosa, N. E. S. (2020). Formulasi strategi bisnis perusahaan perdagangan kayu, studi kasus: CV X (Tesis Magister, Universitas Airlangga).

- Sapitri, H., Nazira, N., Soeratin, H. Z., & Miftah, M. (2025). Transformasi digital dan inklusi keuangan untuk usaha ultra mikro: Tinjauan literatur tentang pemberdayaan PT PNM. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 84–89.
- Setyawati, P. (2025). Keunggulan Kompetitif Menggunakan Metode Resource Based View (RBV) Studi Pada BMT Unit Gabungan Terpadu Nusantara Kantor Cabang Glenmore Banyuwangi. *Journal of Islamic Economics and Finance*.
- Sorongan, F. A., & Purwaningsih, M. (2025). Optimalisasi Pemberdayaan UMKM melalui Program PNM ULaMM: Analisis Strategis Berbasis 7S McKinsey dan PESTEL. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 7(2).
- Ulya, N. (2022). Strategi bisnis UMKM dalam meningkatkan modal usaha dan profitabilitas: Studi kasus di UMKM Bangraden Food Kota Malang (Tesis Magister, UIN Sunan Ampel Surabaya).
- Veh, M. (2025). A strategic reorientation to drive growth: A case study about Rieckermann's transition from a trading company to an industrial consultancy and service provider (Master's thesis, Universidade Católica Portuguesa).
- Verdianto, F. (2023). Formulasi strategi bisnis UMKM di era new normal: Studi pada Tahu Susu Ameera (Tesis Magister, Universitas Gadjah Mada).
- Wanjiku, M. L., & Deya, J. (2021). Effect of competitive strategies on performance of micro-finance institutions in Kenya. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 11(1).
- Wibisono, B. T. S. (2013). Analisis strategi pemasaran ULaMM PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) (Tesis Magister, Universitas Gadjah Mada).
- Wong, P., Ip, P. K., Barnes, B. R., & Whitla, P. A. (2024). A 'hidden champion' in Hong Kong's banking sector: The case of Hang Seng Bank. *Asia Pacific Business Review*, 30(2), 384–406.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Zaini, A. (2025). Analisis strategi bisnis pada Toko Oleh-Oleh Mantao Pare di Kota Makassar (Tesis Magister, Universitas Hasanuddin).
- Zulkarnaen, W. (2026). Strategic Human Capital Development in Islamic Microfinance: A Qualitative Study of Competitive Advantage. *International Journal of Nusantara Islam*, 14(1), 489-504.