

**STRATEGI PENCAPAIAN TARGET PENYALURAN
PEMBIAYAAN ULAMM PADA
PT PERMODALAN NASIONAL MADANI
CABANG BALIKPAPAN**

Muhammad Syaiful Anwar

Perbanas Institute, Jakarta

Email : msr.bisnis01@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is to provide a summary of the strategies used and the suggested strategies to PT. Permodalan Nasional Madani (PT. PNM) Balikpapan Branch in marketing the distribution of Micro Capital Service Unit (ULaMM) financing during endemic and new normal conditions to increase the growth in the quantity and quality of ULaMM customers, including evaluating what factors cause the target of ULaMM financing distribution not to be achieved at PNM Balikpapan Branch. The analytical method used is the SWOT matrix, supported by quantitative analysis using the EFE, IFE, IE, and QSPM matrices. The data collection method in this study used the triangulation method of three techniques, namely observation, interviews and literature study. The results showed that the weight value for the Internal Factor Evaluation (IFE) matrix was 3.12 (strong position) and the External Factor Evaluation (EFE) was 2.95 (medium position). In the Internal External (IE) matrix, the strategy that must be carried out is a growth and build strategy, which consists of an intensive strategy (market penetration, market development, product development) or an integrative strategy (backward, forward and horizontal integration). While the strategic priorities that can be applied in developing or increasing the distribution of this financing based on the QSPM matrix are building a network of cooperation, partnerships with various parties such as Banks, Government Agencies, BUMN Companies and Private Companies where one of the things that can be implemented is working on or capturing existing customers of fostered partners from the Partnership and Community Development Program (PKBL) or Corporate Social Responsibility (CSR).

Keywords: Marketing Strategy, Financing, IE Analysis, SWOT, QSPM.

1. PENDAHULUAN

PT. Permodalan Nasional Madani dikenal dengan nama PNM berdiri sejak tahun 1999 lalu, sudah 24 tahun keberadaannya dirasakan memberi arti lebih bagi pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Karena keberadaan PNM memang didesain untuk membantu pelaku UMKM tumbuh dengan cara terbaik, terutama dengan memfasilitasi akses ke pembiayaan dan meningkatkan kemampuan kapasitas usahanya. Dengan pendekatan ini diharapkan pelaku UMKM yang menjadi nasabah PNM dapat naik kelas (*upgrade*), memiliki kapasitas untuk terus berkembang. Pelaku UMKM harus membuat perbaikan agar dapat meningkatkan grade usahanya menjadi lebih tinggi.

Ketatnya persaingan antar Lembaga Pembiayaan maupun Bank Digital yang memiliki bisnis model yang sama, mengharuskan PT. PNM dapat melihat dan memanfaatkan peluang yang ada. Dalam menghadapi persaingan, perusahaan harus mampu menyusun strategi dalam bersaing. Strategi sangat penting dalam perusahaan, karena merupakan bagian dari kegiatan yang dirancang dalam menjalankan aktivitas kegiatan bisnis. Semakin baik dan tepat strategi bisnis yang diterapkan maka semakin kuat dalam menghadapi persaingan bisnis dan mampu unggul dalam persaingan (Sarjono, 2013).

Strategi adalah untuk mencapai tujuan. Dessel (2008) mengatakan strategi sebagai rencana jangka panjang organisasi berkenaan dengan bagaimana organisasi itu menyelaraskan kekuatan dan kelemahan internalnya dengan peluang dan ancaman eksternal untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, strategi yang dapat mengantarkan organisasi atau lembaga pendidikan pada keberhasilan mencapai tujuannya dan tetap memiliki keunggulan kompetitif. Dalam hal ini, dibutuhkan adanya analisis untuk mengetahui kondisi perusahaan dan dampaknya terhadap masa yang akan datang. Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan dilakukan usulan perencanaan strategi pengembangan pada PT Permodalan Nasional Madani Cabang Balikpapan untuk mengetahui alternatif strategi dan prioritas strategi dengan menggunakan analisis SWOT dan metode QSPM

Dengan kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang-peluang yang dimiliki oleh PT. PNM maka perusahaan dapat mengidentifikasi Strategi Pencapaian Target Penyaluran Pembiayaan ULaMM Pada PT. Permodalan Nasional Madani Cabang Balikpapan dengan memanfaatkan peluang, menghindari ancaman, mengembangkan dan melindungi kekuatan perusahaan serta mengurangi kelemahan perusahaan. Dimana penelitian ini nantinya akan memberikan usulan alternatif strategi sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan daya saing. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal, serta menggunakan alternatif strategi untuk meningkatkan daya saing pada PT Permodalan Nasional Cabang Balikpapan.

2 KERANGKA TEORETIS

Menurut Assauri (2013), matriks SWOT merupakan suatu kerangka penganalisisan yang terintegrasi antara internal perusahaan dan lingkungan eksternal, dengan membangun pendekatan SWOT. Matriks SWOT dipilih karena merupakan alat yang cepat, efektif dan efisien dalam menemukan kemungkinan - kemungkinan yang berkaitan dengan pengembangan, pengambilan keputusan dan memperluas visi dan misi organisasi. Matriks SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Dengan menggunakan analisis SWOT akan diperoleh beberapa alternatif strategi yang saling memiliki keterkaitan antar alternatif, namun alternatif yang diperoleh perlu dibobotkan karena tingkat kepentingan dari tiap alternatif berbeda. Berdasarkan kondisi tersebut diperlukan suatu metode yang dapat mengakomodasi terjadinya keterkaitan antar kriteria yaitu metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks). Metode QSPM adalah suatu alat untuk melakukan evaluasi pilihan alternatif secara objektif, menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak dan memutuskan strategi mana yang terbaik (Siahaan, 2013). Keunggulan dari penggunaan metode QSPM yaitu rangkaian strategi dalam metode QSPM dapat diamati secara berurutan dan bersamaan serta memperkecil kemungkinan bahwa faktor - faktor utama akan terlewat namun membutuhkan

penilaian secara intuitif dan asumsi yang berdasar (David, 2017).

Menurut Porter (Wheelen, 2008: 73) memantau pekerjaan sosial dan lingkungan akan membantu mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang secara signifikan dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Dalam situasi ini, perusahaan harus dapat memanfaatkan kondisi lingkungan dalam ekspansi bisnis mereka. Salah satu bentuk untuk mempermudah dalam memanfaatkan kondisi lingkungan tersebut dengan melakukan analisis faktor internal dan faktor eksternal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan yang dimiliki, serta bisa memanfaatkan peluang dan mewaspadaikan ancaman yang akan terjadi pada perusahaan agar dapat menghadapi pesaing.

Perusahaan perlu melakukan manajemen strategis yang terdiri dari analisis, keputusan dan tindakan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Menurut David (2017) mendefinisikan strategi merupakan suatu cara untuk menentukan tujuan jangka panjang dasar dan tujuan dari suatu perusahaan, dan adopsi kursus tindakan dan alokasi sumber daya untuk melaksanakan tujuan-tujuan yang telah disusun. Sementara menurut James Brian Quinn (2002), strategi didefinisikan sebagai *incremental approach*, yaitu; pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama, kebijakan dan urutan-urutan tindakan organisasi menjadi satu dalam keseluruhan yang kohesif, pola pengambilan keputusan yang berbentuk melalui strategi, dapat mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif ke perwujudan visi organisasi.

Sedangkan menurut Tjokroamidjojo (2000) strategi merupakan suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya (*maximum output*) dengan sumber-sumber yang ada supaya lebih efisien dan efektif, dengan menentukan tujuan apa yang akan dicapai atau akan dilakukan, bagaimana, bilamana, dan oleh siapa. Lalu menurut James & Edward (dalam Rosmiati 2016) strategi adalah rencana yang dilakukan oleh para manajer puncak dan menengah untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih luas.

3. METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian ini di PT Permodalan Nasional Madani Cabang Balikpapan, Jl. Syarifuddin Yoes RT. 12 No. 26, Sepinggian Raya, Kec. Balikpapan Selatan, Kota Balikpapan. Sedangkan sampelnya yaitu Informan Internal terdiri dari : Pemimpin Cabang (*Branch Manager*) memiliki peran dalam mengarahkan fokus bisnis kepada seluruh bawahannya secara langsung, Manajer Bisnis, Manajer Remedial, Manager Support dan Manajer Pengawas.

Tiga jenis pemeriksaan validitas yang digunakan dalam penelitian kualitatif yaitu validitas internal (*credibility*), validitas eksternal (*transferability*) dan objektivitas (*confirmability*) menggunakan triangulasi yaitu Wawancara, observasi dan dokumentasi. Agar memenuhi kriteria uji validitas eksternal (*transferability*) maka dilakukan dengan membuat laporan studi yang memberikan laporan penelitian dengan lengkap, mudah dipahami, terorganisir, dan dapat diandalkan. Proses penelitian benar-benar dilakukan oleh peneliti, dan objektivitas (*confirmability*) dicapai melalui menghubungkan hasil penelitian. Pengujian dependability adalah nama lain untuk pengujian reliabilitas dalam penelitian kualitatif. Pengujian dependability dilakukan dengan cara melakukan audit keseluruhan aktifitas penelitian yang dilakukan oleh dosen pembimbing.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini analisis SWOT, matriks EFE, IFE, matriks IE, dan QSPM.

4. PEMBAHASAN

Untuk analisis SWOT diperlukan analisis faktor eksternal dan internal. Menurut (Hunger dan Wheelen, 2001), dalam merumuskan suatu strategi pemasaran, perusahaan harus memperhatikan lingkungan yang mempengaruhinya agar sukses dalam jangka waktu lama. Lingkungan ini dibedakan menjadi 2 yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Faktor-faktor strategi internal dapat dilihat pada Tabel 1, sedangkan untuk faktor-faktor strategi eksternal dapat dilihat pada Tabel 2. Ringkasan masing-masing faktor eksternal PT. Permodalan Nasional Madani sebagai berikut :

Tabel 1 Faktor-Faktor Internal PT.PNM

Kekuatan
- Memiliki brand awareness sangat baik - Jaringan yang luas, 34 Propinsi, 8.043 Kecamatan, 4.130 jaringan kantor - Jumlah tenaga pemasar massif dan milineal - Pembiayaan dan Pendampingan UMKM melalui ULAMM - Memiliki Pusat Pendidikan dan Pelatihan Serta Jasa Pengelolaan dan Pengembangan SDM di Bidang Micro Finance yang dapat menghasilkan SDM yang Handal, Profesional dan Berintegritas. - Memposisikan pekerja PNM lebih sebagai aset atau modal yang mampu menciptakan nilai yang berkesinambungan - Mengutamakan pelayanan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). - Mempunyai fungsi dan sistim manajemen risiko yang komprehensif - Memiliki GCG (Good Corporate Governance) yang berkualitas - Berkomitmen mematuhi seluruh ketentuan perundang-undangan yang berlaku dalam kegiatan operasional
Kelemahan
- Produktifitas ULAMM masih rendah - BOPO yang tinggi - Minimnya biaya promosi yang dilakukan PNM - Kualitas pembiayaan memburuk - Biaya administrasi tinggi - Sulit mendapatkan SDM yang berkompeten dalam bidang pembiayaan - Tren pertumbuhan bisnis turun - Suku bunga yang ditawarkan lebih tinggi daripada produk pembiayaan Bank dan lembaga keuangan lain - Pengawasan dalam hal kualitas layanan belum efektif - Kurang selektif dalam memberikan kredit

- Kesadaran masyarakat akan pembiayaan yang semakin tinggi - Jaminan keamanan dalam hal perbankan oleh pemerintah - Mulai berkembangnya teknologi terkini untuk perbankan yang lebih aman dan efisien. - Kecenderungan masyarakat yang bank minded, merupakan salah satu peluang yang perlu dicermati untuk meningkatkan pembiayaan dan kualitas pelayanan bagi nasabah - Melakukan Holdingisasi Ultra Mikro (UMi) dengan BRI untuk memperkuat perusahaan - Bekerjasama dengan beberapa PPOB untuk pembayaran angsuran - Tingkat pertumbuhan ekonomi yang mulai meningkat
Ancaman
- Banyaknya produk sejenis yang menawarkan banyak keunggulan - Suku bunga pendanaan meningkat - Persaingan meningkat dengan Bank Digital yang memiliki bisnis model yang sama - Banyaknya pilihan produk dari perbankan lain - Meningkatnya kredit bermasalah (non performing loan). - Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang terus berkembang sejalan dengan otonomi daerah yang memberikan kemudahan-kemudahan bagi usaha mikro dengan suku bunga yang relative rendah. - Tarif bank pesaing yang lebih kompetitif - Image yang terbentuk dimasyarakat, PNM semacam Koperasi yang diperuntukkan hanya untuk masyarakat kecil. - Mayoritas nasabah belum siap digitalisasi - Tidak menentunya perekonomian Indonesia dan global.

Tabel 2 Faktor-Faktor Eksternal PT.PNM

Peluang
- Potensi nasabah segmen menengah ke bawah masih tinggi - Meningkatnya UMKM yang sedang bertumbuh dan membutuhkan bantuan tambahan modal - Menjadi lembaga pembiayaan terkemuka dalam meningkatkan nilai tambah secara berkelanjutan bagi UMKM

Berdasarkan *Lampiran 1 Matriks IFE* didapatkan total nilai skor sebesar 3.12, dapat diambil beberapa kesimpulan yang menggambarkan kondisi perusahaan yaitu:

- Dari total nilai skor terbobot tersebut dapat disimpulkan bahwa PNM berada pada posisi kuat. Hal ini dikarenakan kondisi internal PNM berada di atas nilai rata-ratanya 2,50. Kondisi ini menunjukkan bahwa faktor internal PT. PNM relatif kuat

- dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mampu mengatasi kelemahan
- b) Kekuatan utama yang dimiliki PNM adalah Memiliki Brand Awareness sangat baik dengan skor 0.27. Brand image dapat dijadikan tolak ukur bagi perusahaan untuk memasarkan produk pembiayaan yang berkaitan dengan kepercayaan dan reputasi serta kenyamanan calon nasabah dan nasabah saat memutuskan pinjaman usaha. Kemudian kedua, dengan skor 0.22 dimana PNM memiliki Jaringan yang luas yaitu 34 Propinsi, 8.043 Kecamatan, 4.130 jaringan kantor dan Jumlah tenaga pemasar massif dan milineal
 - c) Pada faktor kelemahan, kelemahan utama yang dimiliki oleh PNM adalah Produktifitas ULaMM masih rendah dengan skor 0.27. Kemudian posisi kedua Sulit mendapatkan SDM yang berkompeten dalam bidang pembiayaan dengan skor 0,24.

Berdasarkan data pada **Lampiran 2 Matriks EFE** didapatkan total skor terbobot adalah 2.95, dapat diambil beberapa kesimpulan yang menggambarkan kondisi perusahaan, yaitu:

- a) bahwa pembiayaan ULaMM mampu merespon faktor eksternal dengan memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi ancaman dengan nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa PNM berada pada posisi kuat dalam menghadapi peluang dan mengatasi ancaman dengan nilai total skor terbobot lebih tinggi dari nilai rata-rata 2,50
- b) Peluang utama yang dihadapi oleh PNM adalah meningkatnya UMKM yang sedang bertumbuh dan membutuhkan bantuan tambahan modal dengan skor 0.25. Sedangkan yang kedua, potensi nasabah segmen menengah ke bawah masih tinggi dan menjadi lembaga pembiayaan terkemuka dalam meningkatkan nilai tambah secara berkelanjutan bagi UMKM dengan skor 0.20
- c) Pada faktor ancaman, ancaman utama yang dihadapi oleh PNM khususnya dalam penyaluran pembiayaan kredit mikro ULaMM adalah persaingan meningkat dengan Bank Digital yang memiliki bisnis model yang sama dengan skor 0.28. Banyaknya pilihan produk dari perbankan lain dan mayoritas nasabah belum siap digitalisasi menempati posisi kedua dengan skor 0,20

Berdasarkan matrik IFE, EFE maka dibuat matriks SWOT. Matrik SWOT ini akan menghasilkan empat jenis alternatif strategi. Strategi S-O menuntut perusahaan agar mampu memanfaatkan peluang melalui kekuatan internalnya. Pada strategi W-O menuntut perusahaan untuk meminimalkan kelemahan dalam memanfaatkan peluang yang ada. Strategi S-T merupakan menuntut perusahaan untuk mengoptimalkan kekuatan dalam menghindari ancaman dan W-T merupakan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman (Rangkuti, 2015). Berdasarkan analisis SWOT, maka alternatif strategi yang dapat diterapkan pada perusahaan adalah sebagai berikut :

Selain menggunakan Matriks SWOT (**Lampiran 3. Matriks SWOT**), dalam tahap pencocokan juga menggunakan matriks IE. Penggunaan Analisis Matriks IE bertujuan untuk mengetahui posisi strategi dan alternatif strategi suatu perusahaan yang tepat agar dapat menghadapi persaingan dan pertumbuhan bisnis di masa depan (Tjiptono, 2015). Hasil yang diperoleh dari matrik IFE dan EFE digunakan untuk menyusun matrik IE, sehingga dapat diketahui posisi perusahaan. Dengan posisi tersebut maka dapat diketahui strategi apa yang tepat bagi perusahaan

Berdasarkan hasil pengolahan data nilai total skor rata-rata pada matriks IFE sebesar 3,12 sedangkan matriks EFE sebesar 2,95. Dari hasil analisis Matriks IE pada **Lampiran 4. Matriks IE**, menempatkan letak distribusi penyaluran pembiayaan ULaMM PT PNM pada sel IV yang disebut “Tumbuh dan Membangun”. Sel kuat untuk matriks IFE dan sel sedang untuk matriks EFE. Pada posisi ini, dimungkinkan PT PNM melakukan strategi intensif dan strategi integratif.

Strategi intensif merupakan penetrasi pasar dengan memperluas market share melalui usaha pemasaran/promosi, pengembangan pasar dengan memperluas pangsa pasar secara geografis yang merupakan wilayah baru atau target baru serta pengembangan produk dengan cara memodifikasi / menciptakan produk baru yang berbeda dari pesaing, dimana hal ini umumnya dilakukan saat produk telah berada pada posisi jenuh. Selain itu pada sel IV terdapat strategi integratif yaitu strategi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal.

Strategi yang dapat diterapkan oleh PT PNM Cabang Balikpapan adalah dengan strategi SO, yaitu memanfaatkan peluang melalui kekuatan internal yang dimiliki perusahaan. Strategi SO dilakukan antara lain :

1. Membangun jaringan kerjasama, kemitraan dengan berbagai pihak seperti Bank, Pemerintah, BUMN dan perusahaan Swasta
2. Fokus pada segmen pasar yang tepat, yaitu pelaku usaha mikro kecil dan menengah (UMKM)
3. Memberikan produk dan layanan terbaik untuk menciptakan loyalitas dari pelaku UMKM yang kurang menjadi sasaran bank-bank lain seperti layanan konsultasi dan pendampingan Pengembangan Kapasitas Usaha (PKU)
4. Pengembangan teknologi serta meningkatkan kualitas SDM ULaMM

Untuk menentukan Strategi yang dianggap paling baik maka digunakan QSPM, merupakan langkah terakhir dalam kerangka analisis perumusan strategi. Pada tahap ini secara objektif menunjukkan strategi yang terbaik dan mana yang harus dijalankan. QSPM menggunakan analisis input dari tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk memudahkan secara objektif cara menentukan atau memilih strategi mana yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif.

Berdasarkan pencocokan analisis matriks (IFE, EFE, SWOT, IE), peneliti berpendapat bahwa strategi yang harus dijalankan adalah berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan strategi alternatif yang telah disusun saat membuat matriks SWOT, peneliti mengambil 4 strategi untuk diperbandingkan menggunakan QSPM. Strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Strategi 1 : Membangun jaringan kerjasama, kemitraan dengan berbagai pihak
2. Strategi 2 : Fokus pada segmen pasar yang tepat
3. Strategi 3 : Memberikan produk dan layanan terbaik
4. Strategi 4 : Pengembangan teknologi serta meningkatkan kualitas SDM

Berdasarkan matrik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) dalam **Lampiran 5. Quantitative Strategic Planning Matrix** menunjukkan bahwa dari keempat alternatif strategi yang diuji, maka strategi utama yang

dipilih adalah membangun jaringan kerjasama, kemitraan dengan berbagai pihak. Hal ini dikarenakan perolehan nilai TAS paling tinggi dibanding strategi yang lain. Implementasi strategi dilakukan dengan cara membangun jaringan kerjasama, kemitraan dengan berbagai pihak seperti Bank (BNI, Mandiri, BRI, BCA), Instansi Pemerintah (Disdukcapil, Disperindakop, Dinas Sosial, Dinas Perizinan Terpadu), Perusahaan BUMN (Angkasa Pura, Telkom, Pelindo, Pertamina, Jamsostek, PLN) dan perusahaan Swasta. Bentuk kerjasama, kemitraan tersebut adalah menawarkan pembiayaan ULaMM kepada nasabah eksis dari Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (*Corporate Social Responsibility*). PNM dapat merencanakan target nasabah baru melalui kerjasama dan kemitraan tersebut untuk mempercepat pencapaian target penyaluran pembiayaan ULaMM serta memudahkan pelaku UMKM binaan mitra dalam mengajukan permohonan kredit guna mendapatkan modal usaha, dengan rincian target penyaluran, sebagai berikut :

- Instansi Pemerintah minimal penyaluran tercapai 20% dari target RKAP
- Perusahaan BUMN minimal penyaluran tercapai 40% dari target RKAP
- Perusahaan Swasta minimal penyaluran tercapai 15% dari target RKAP

Penerapan pendekatan yang disarankan adalah petugas ULaMM melakukan *mapping* dan kunjungan langsung (*survey*) ke Instansi tersebut yaitu Pemerintah, BUMN dan Swasta yang memiliki nasabah eksis dari Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (*Corporate Social Responsibility*) serta melaksanakan sosialisasi bahwa PNM memiliki produk pembiayaan ULaMM yang sesuai dengan kriteria para nasabah dengan melihat sisi benefit dan keunikan dari produk pembiayaan ULaMM. Sebagai contoh, nasabah yang memperoleh pembiayaan ULaMM selain mendapatkan modal usaha juga akan mendapatkan pelatihan Pengembangan Kapasitas Usaha (PKU) serta pendampingan secara berkala sesuai jenis usaha masing-masing secara gratis (*free*). Selain itu, pengajuan pembiayaan ULAMM bisa dilakukan secara *online* agar pelaku UMKM dapat memperoleh pembiayaan secara cepat dan mudah tanpa harus melalui proses yang rumit dengan tujuan untuk menjaring calon nasabah baru dan mempertahankan nasabah agar tidak beralih ke lembaga pembiayaan lainnya (*competitor*).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan penelitian ini, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1). Hasil evaluasi lingkungan internal dan eksternal menunjukkan bahwa PT Permodalan Nasional Madani (PT. PNM) Cabang Balikpapan memiliki kekuatan dan peluang yang mampu mengatasi kekurangan dan ancaman yang dihadapi. Kekuatan utama yang dimiliki PNM adalah memiliki *Brand Awareness* sangat baik dan jaringan kantor yang luas sehingga mampu bersaing menghadapi persaingan dalam industri pembiayaan mikro di Indonesia. Sedangkan faktor internal yang menjadi kelemahan PT.bPNM adalah produktifitas ULaMM masih rendah dan sulit mendapatkan SDM yang berkompeten dalam bidang pembiayaan
- 2). Berdasarkan analisis SWOT diperoleh strategi alternatif yaitu **strategi S-O** meliputi : (1) membangun jaringan kerjasama, kemitraan dengan berbagai pihak seperti Bank, Pemerintah, BUMN dan perusahaan Swasta, (2) Fokus pada segmen pasar yang tepat, yaitu pelaku usaha mikro kecil dan menengah (UMKM), (3) memberikan produk dan layanan terbaik untuk menciptakan loyalitas dari pelaku UMKM yang kurang menjadi sasaran bank-bank lain seperti layanan konsultasi dan pendampingan pengembangan kapasitas usaha/ PKU, (4) pengembangan teknologi serta meningkatkan kualitas SDM ULaMM. **Strategi W-O** meliputi : (1) meningkatkan manajemen risiko untuk mengurangi risiko kredit dan risiko operasional, (2) meningkatkan efisiensi operasional dengan mengoptimalkan proses bisnis dan mengurangi biaya operasional, (3) memanfaatkan peluang besarnya jumlah pelaku UMKM dan meningkatkan pemasaran karena segmen ini merupakan segmen yang loyalitas pelanggannya cukup tinggi, (4)memperkuat kerjasama dengan pihak terkait dalam hal kemudahan pembayaran angsuran nasabah ULaMM. **Strategi W-T** meliputi : (1) meningkatkan kualitas dan kuantitas pembiayaan ULaMM seperti meng- *hire* SDM analis kredit yang kompeten untuk memperketat pemberian kredit agar tidak terjadi kerugian bagi perusahaan, (2) meningkatkan promosi

yang efektif melalui berbagai media baik media *online* maupun media cetak yang searah dengan kondisi saat ini agar tidak kalah dengan lembaga pembiayaan lainnya (*competitor*)

- 3). Berdasarkan matriks IE menunjukkan bahwa PT.PNM berada pada sel IV yang berarti termasuk dalam strategi “Tumbuh dan Membangun”. strategi yang dapat diterapkan adalah dengan **strategi SO**, yaitu memanfaatkan peluang melalui kekuatan internal yang dimiliki perusahaan. Sehingga permasalahan mengenai pencapaian target penyaluran pembiayaan ULaMM diharapkan dapat teratasi dengan strategi ini. Dengan tercapainya target penyaluran pembiayaan ULaMM ini, maka dapat dijadikan acuan bagi perusahaan dalam meningkatkan penetrasi pasar, kuantitas dan kualitas pembiayaan secara kontinu.
- 4). Prioritas strategi yang dipilih dalam meningkatkan penyaluran pembiayaan ULaMM pada PT. PNM Cabang Balikpapan berdasarkan matriks QSPM adalah **membangun jaringan kerjasama, kemitraan dengan berbagai pihak** karena nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) lebih tinggi dari alternatif strategi yang lain. Implementasi strategi dilakukan dengan cara membangun jaringan kerjasama, kemitraan dengan berbagai pihak seperti Bank (BNI, Mandiri, BRI, BCA), Instansi Pemerintah (Disdukcapil, Disperindakop, Dinas Sosial, Dinas Perizinan Terpadu), Perusahaan BUMN (Angkasa Pura, Telkom, Pelindo, Pertamina, Jamsostek, PLN) dan perusahaan Swasta. Bentuk kerjasama, kemitraan tersebut adalah menawarkan pembiayaan ULaMM kepada nasabah eksis dari Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (*Corporate Social Responsibility*) dengan melihat sisi benefit dan keunikan dari produk pembiayaan ULaMM

SARAN

Berdasarkan kesimpulan diatas dapat direkomendasikan saran-saran sebagai berikut :

- 1). Perusahaan secara efektif agar cermat mengamati dan mengevaluasi faktor eksternal sehingga perkembangan yang

terjadi dapat diantisipasi dengan baik, memanfaatkan dari peluang saat ini dan mengurangi dampak ancaman yang akan datang terhadap perusahaan. Perusahaan harus terlebih dahulu mengidentifikasi keadaan internalnya agar dapat memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya dan mengatasi kelemahannya sehingga perusahaan dapat menerapkan strategi yang tepat dan terus mengevaluasi strategi yang diterapkan mengingat perubahan pada lingkungan internal dan eksternal yang terjadi. Selain itu, perusahaan agar menerapkan strategi yang tepat untuk meningkatkan pencapaian penyaluran pembiayaan ULamm dengan mengatasi kelemahan perusahaan mengenai penyaluran pembiayaan dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada serta membangun jaringan kerjasama, kemitraan dengan berbagai pihak

- 2). Untuk membuat keputusan strategis terbaik, perusahaan dalam hal ini PT. PNM Cabang Balikpapan, sebaiknya mempertimbangkan penggunaan dan evaluasi penilaian dengan teknik analisis SWOT, matriks IE dan QSPM dalam semua keputusan strategis di masa depan. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap keputusan terhadap langkah - langkah dan kebijakan strategis memiliki dasar asumsi, informasi latar belakang, serta dokumentasi yang dapat dipertanggungjawabkan dan diandalkan tanpa mengabaikan pengalaman, *sains*, intuisi, dan elemen lainnya.
- 3). Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti masalah yang sama atau sejenis dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan alat analisis lainnya seperti BCG, matrik SPACE dan Grand strategi. Selain itu juga dapat melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan yang lain misalnya pendekatan kuantitatif dengan melibatkan faktor-faktor yang potensial mempengaruhi pencapaian target penyaluran pembiayaan seperti kompetensi SDM, kebijakan perusahaan, dukungan manajemen dan penggunaan teknologi

REFERENSI

- Arslan Ayub. 2013. *Conceptual Framework On Evaluating SWOT Analysis Mediator As In Strategic Marketing Planning Through Intelligence Marketing*. European Jurnal of Business dan Ilmu Sosial, Vol. 2, No. 1, pp 91-98, April 2013
- Assauri, S. (2013). *Strategic Management*. PT Rajagrafindo Persada. Depok.
- Barney, J. B., Wright, M., and Ketchen, D. J. 2001. *The Resource-based View of The Firm: Ten Years After 1991*. Journal of Management, 27, 625
- David, F.R. 2009. *Manajemen Strategis Jakarta: Terjemahan Salemba Empat*.
- David, Fred R, and Forest R. David. (2017). *Strategic Management, A Competitive Advantage Approach, Concep and Case*. London: England: Sixteenth Edition, Pearson Education, Inc
- Dessel, Adrienne, and Mary E. Rogge. "Evaluation of intergroup dialogue: A review of the empirical literature." *Conflict Resolution Quarterly* 26.2 (2008): 199-238.
- Gail Brooks. 2014. *A SWOT Analysis Of Competitive Knowledge From Social Media For A Small Start-Up Business*. Ulasan Sistem Informasi Bisnis, Volume 18, Number 1, Juni 2014.
- Hunger, D,J dan T. L. Wheelen. 2001. *Manajemen Strategis*. ANDI : Yogyakarta.
- Mia Rosmiati, Maret (2016). Penerapan analisa SWOT dalam perencanaan strategis SI/TI pada AJB Bumi Putera cabang Cibinong. *Jurnal Techno Nusa Mandiri* Vol XIII. No.1.Maret 2016
- Porter's Michael E. (2017). *Competitive Strategy Creating and Sustaining Superior Performance*. London: UK: Macat International Ltd
- Rangkuti, Freddy. 2015. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis: Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan Ocai*. Jakarta: Gramedia
- Sarjono, B. (2013). *Pengelolaan Strategi dalam Persaingan Bisnis*. Jurnal Manajemen Strategi. Vol.9, No. 1, Hal : 58-61

- Siahaan, P. E. (2013). Manajemen Strategik Konsep dan Alat Analisis. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy. 2015. Strategi Pemasaran, Edisi 4. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. "Reformasi Birokrasi ke Arah *Good Governance*." Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi Nomor 1 (2000)
- Tregoe, Benjamin B . dan John W . Zimmerman . 1980. *Strategi Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Quinn, James Brian. "*Strategy, science and management*." *MIT Sloan management review* 43.4 (2002): 96-96
- Wheelen, Thomas L. dan J.David Hunger. 2008. *Strategic Management and Business Policy*. Edisi ke Sebelas. Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New jersey.

Lampiran 1. Matriks IFE

Faktor Internal Kunci	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (c = a x b)
Kekuatan (A)			
1. Memiliki <i>brand awareness</i> sangat baik	0,07	4,0	0,27
2. Jaringan yang luas, 34 Propinsi, 8.043 Kecamatan, 4.130 jaringan kantor	0,06	3,6	0,22
3. Jumlah tenaga pemasar massif dan milineal	0,06	3,6	0,22
4. Pembiayaan dan Pendampingan UMKM melalui ULAMM	0,06	3,4	0,19
5. Memiliki Pusat Pendidikan dan Pelatihan Serta Jasa Pengelolaan dan Pengembangan SDM yang dapat menghasilkan SDM Yang Handal, Profesional dan Berintegritas	0,04	2,2	0,08
6. Memposisikan pekerja PNM lebih sebagai aset atau modal yang mampu menciptakan nilai yang berkesinambungan	0,06	3,4	0,19
7. Mengutamakan pelayanan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM)	0,06	3,4	0,19
8. Mempunyai fungsi dan sistim manajemen risiko yang komprehensif	0,04	2,4	0,10
9. Memiliki GCG (Good Corporate Governance) yang berkualitas	0,04	2,4	0,10
10. Berkomitmen mematuhi seluruh ketentuan perundang-undangan yang berlaku dalam kegiatan operasional	0,04	2,4	0,10
Sub Total	0,52		1,65
Kelemahan (B)			
1. Produktifitas ULaMM masih rendah	0,07	4,0	0,27
2. BOPO yang tinggi	0,06	3,4	0,19
3. Minimnya biaya promosi yang dilakukan PNM	0,05	3,0	0,15
4. Kualitas pembiayaan memburuk	0,04	2,4	0,10
5. Biaya administrasi tinggi	0,04	2,4	0,10
6. Sulit mendapatkan SDM yang berkompeten dalam bidang pembiayaan	0,06	3,8	0,24
7. Tren pertumbuhan bisnis turun	0,05	2,8	0,13
8. Suku bunga yang ditawarkan lebih tinggi daripada produk pembiayaan Bank dan lembaga keuangan lain	0,04	2,4	0,10
9. Pengawasan dalam hal kualitas layanan belum efektif	0,04	2,4	0,10
10. Kurang selektif dalam memberikan kredit	0,04	2,4	0,10
Sub Total	0,48		1,47
TOTAL IFE = (A + B)	1,00		3,12

Sumber : Data yang diolah

Lampiran 2. Matriks EFE

Faktor Eksternal Kunci	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (c = a x b)
Peluang (A)			
1. Potensi nasabah segmen menengah ke bawah masih tinggi	0,06	3,4	0,20
2. Meningkatnya UMKM yang sedang bertumbuh dan membutuhkan bantuan tambahan modal	0,07	3,8	0,25
3. Menjadi lembaga pembiayaan terkemuka dalam meningkatkan nilai tambah secara berkelanjutan bagi UMKM	0,06	3,4	0,20
4. Kesadaran masyarakat akan pembiayaan yang semakin tinggi	0,04	2,4	0,10
5. Jaminan keamanan dalam hal perbankan oleh pemerintah	0,04	2,2	0,09
6. Mulai berkembangnya teknologi terkini untuk perbankan yang lebih aman dan efisien	0,05	2,6	0,12
7. Kecenderungan masyarakat yang <i>bank minded</i> , perlu dicermati untuk meningkatkan pembiayaan dan kualitas pelayanan bagi nasabah	0,06	3,2	0,18
8. Melakukan Holdingisasi Ultra Mikro (UMi) dengan BRI untuk memperkuat perusahaan	0,04	2,4	0,10
9. Bekerjasama dengan beberapa PPOB untuk pembayaran angsuran	0,04	2,2	0,09
10. Tingkat pertumbuhan ekonomi yang mulai meningkat	0,04	2,4	0,10
Sub Total	0,49		1,44
Ancaman (B)			
1. Banyaknya produk sejenis yang menawarkan banyak keunggulan	0,04	2,2	0,09
2. Suku bunga pendanaan meningkat	0,05	2,6	0,12
3. Persaingan meningkat dengan Bank Digital yang memiliki bisnis model yang sama	0,07	4,0	0,28
4. Banyaknya pilihan produk dari perbankan lain	0,06	3,4	0,20
5. Meningkatnya kredit bermasalah (non performing loan)	0,04	2,4	0,10
6. Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang terus berkembang sejalan dengan otonomi daerah yang memberikan kemudahan bagi usaha mikro dengan suku bunga yang relative rendah	0,04	2,4	0,10
7. Tarif bank pesaing yang lebih kompetitif	0,04	2,2	0,09
8. <i>Image</i> yang terbentuk dimasyarakat, PNM semacam Koperasi yang diperuntukkan hanya untuk masyarakat kecil	0,05	3,0	0,16
9. Mayoritas nasabah belum siap digitalisasi	0,06	3,4	0,20
10. Tidak menentunya perekonomian Indonesia dan global	0,06	3,2	0,18
Sub Total	0,51		1,52
TOTAL EFE = (A+B)	1,00	34,5	2,95

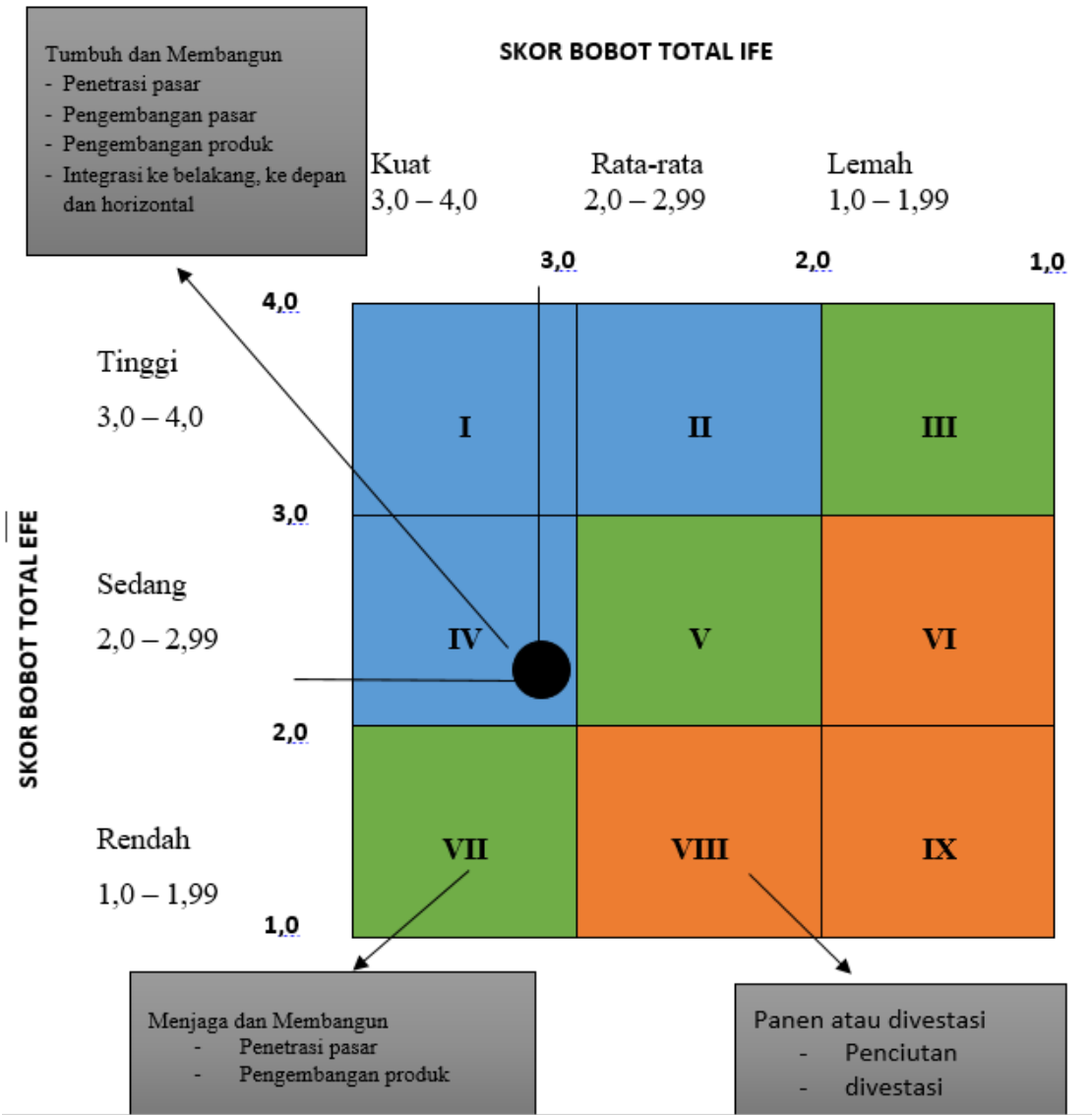
Sumber : Data yang diolah

Lampiran 3. Matriks SWOT

Faktor Internal (S-W) Faktor Eksternal (O-T)	Strenghts (Kekuatan)	Weakness (Kelemahan)
	- Memiliki <i>brand awareness</i> sangat baik - Jaringan yang luas, 34 Propinsi, 8.043 Kecamatan, 4.130 jaringan kantor - Pembiayaan dan Pendampingan UMKM melalui ULAMM - Memiliki Pusat Pendidikan dan Pelatihan Serta Jasa Pengelolaan dan Pengembangan SDM yang dapat menghasilkan SDM Yang Handal, Profesional dan Berintegritas. - Memposisikan pekerja PNM lebih sebagai aset atau modal yang mampu menciptakan nilai yang berkesinambungan - Mengutamakan pelayanan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) - Mempunyai fungsi dan sistim manajemen risiko yang komprehensif - Memiliki GCG (<i>Good Corporate Governance</i>) yang berkualitas - Berkomitmen mematuhi seluruh ketentuan perundang-undangan yang berlaku dalam kegiatan operasional	- Produktifitas ULaMM masih rendah - BOPO yang tinggi - Minimnya biaya promosi yang dilakukan PNM - Kualitas pembiayaan memburuk - Biaya administrasi tinggi - Sulit mendapatkan SDM yang berkompeten dalam bidang pembiayaan - Tren pertumbuhan bisnis turun - Suku bunga yang ditawarkan lebih tinggi daripada produk pembiayaan Bank dan lembaga keuangan lain - Pengawasan dalam hal kualitas layanan belum efektif - Kurang selektif dalam memberikan kredit
Opportunities (Peluang)	Startegi S-O	Strategi W-O
- Potensi nasabah segmen menengah ke bawah masih tinggi - Meningkatnya UMKM yang sedang bertumbuh dan membutuhkan bantuan tambahan modal - Menjadi lembaga pembiayaan terkemuka dalam meningkatkan nilai tambah secara berkelanjutan bagi UMKM - Kesadaran masyarakat akan pembiayaan yang semakin tinggi. - Jaminan keamanan dalam hal perbankan oleh pemerintah - Mulai berkembangnya teknologi terkini untuk perbankan yang lebih aman dan efisien - Kecenderungan masyarakat yang <i>bank minded</i> untuk meningkatkan pembiayaan dan kualitas pelayanan bagi nasabah - Melakukan Holdingisasi Ultra Mikro (UMi) dengan BRI untuk memperkuat perusahaan - Bekerjasama dengan beberapa PPOB untuk pembayaran angsuran - Tingkat pertumbuhan ekonomi yang mulai meningkat	- Membangun jaringan kerjasama, kemitraan dengan berbagai pihak seperti Bank, Pemerintah, BUMN dan perusahaan Swasta - Fokus pada segmen pasar yang tepat, yaitu pelaku usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) - Memberikan produk dan layanan terbaik untuk menciptakan loyalitas dari pelaku UMKM yang kurang menjadi sasaran bank-bank lain seperti layanan konsultasi dan pendampingan pengembangan kapasitas usaha/ PKU - Pengembangan teknologi serta meningkatkan kualitas SDM ULaMM	- Meningkatkan manajemen risiko untuk mengurangi risiko kredit dan risiko operasional - Meningkatkan efisiensi operasional dengan mengoptimalkan proses bisnis dan mengurangi biaya operasional - Memanfaatkan peluang besarnya jumlah pelaku UMKM dan meningkatkan pemasaran karena segmen ini merupakan segmen yang loyalitas pelanggannya cukup tinggi - Memperkuat kerjasama dengan pihak terkait dalam hal kemudahan pembayaran angsuran nasabah ULaMM
Threats (Ancaman)	Strategi S-T	Strategi W-T
- Banyaknya produk sejenis yang menawarkan banyak keunggulan - Suku bunga pendanaan meningkat - Persaingan meningkat dengan <i>Bank Digital</i> yang memiliki bisnis model yang sama - Banyaknya pilihan produk dari perbankan lain - Meningkatnya kredit bermasalah (<i>non performing loan</i>) - Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang terus berkembang sejalan dengan otonomi daerah yang memberikan kemudahan bagi usaha mikro dengan suku bunga yang relative rendah - Tarif bank pesaing yang lebih kompetitif - <i>Image</i> yang terbentuk dimasyarakat, PNM semacam Koperasi yang diperuntukkan hanya untuk masyarakat kecil - Mayoritas nasabah belum siap digitalisasi - Tidak menentunya perekonomian Indonesia dan global	- Menerapkan teknologi yang lebih baik/ teknologi digital seperti menawarkan produk dan layanan yang kompetitif dengan pesaing untuk menjaga loyalitas secara <i>Online</i> - Meningkatkan efisiensi operasional seperti melakukan promosi dengan digitalisasi yang efektif termasuk mengedukasi nasabah yang tingkat pendidikannya rendah dengan bahasa yang mudah dimengerti	- Meningkatkan kualitas dan kuantitas pembiayaan ULaMM seperti meng- <i>hire</i> SDM analis kredit yang kompeten untuk memperketat pemberian kredit agar tidak terjadi kerugian bagi perusahaan - Meningkatkan promosi yang efektif melalui berbagai media baik media online maupun media cetak yang searah dengan kondisi saat ini agar tidak kalah dengan pesaing

Sumber : Data yang diolah

Lampiran 4. Matriks IE



Lampiran 5. Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM)

QSPM Matriks		Alternatif Strategi							
		Membangun jaringan kerjasama, kemitraan dengan berbagai pihak	Fokus pada segmen pasar yang tepat	Memberikan produk dan layanan terbaik	Pengembangan teknologi serta meningkatkan kualitas SDM				
Faktor-Faktor Utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan									
1. <i>brand awareness</i>	0,07	3	0,20	2	0,13	2	0,13	3	0,20
2. Jaringan yang luas	0,06	3	0,18	1	0,06	2	0,12	2	0,12
3. Jumlah tenaga pemasar	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12
4. Pembiayaan & Pendampingan	0,06	1	0,06	2	0,11	2	0,11	2	0,11
5. Pusat Pendidikan & Pelatihan	0,04	1	0,04	2	0,07	2	0,07	1	0,04
6. pekerja sebagai aset	0,06	4	0,23	2	0,11	3	0,17	3	0,17
7. Pelayanan	0,06	2	0,11	1	0,06	2	0,11	2	0,11
8. Manajemen risiko	0,04	2	0,08	2	0,08	4	0,16	2	0,08
9. GCG (<i>Good Corporate Governance</i>)	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12
10. Kepatuhan pada peraturan	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12	2	0,08
Kelemahan									
1. Produktifitas	0,06	2	0,11	4	0,23	2	0,11	2	0,11
2. BOPO	0,06	2	0,11	4	0,23	2	0,11	2	0,11
3. Biaya promosi	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15	3	0,15
4. Pembiayaan	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08
5. Biaya administrasi	0,04	3	0,12	2	0,08	1	0,04	2	0,08
6. Kompeten (pembiayaan)	0,06	3	0,19	3	0,19	3	0,19	3	0,19
7. Pertumbuhan	0,05	2	0,09	4	0,19	2	0,09	2	0,09
8. Suku bunga	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08
9. Pengawasan	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04
10. Kurang selektif dalam memberikan kredit	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08
Total Bobot IFE	1,00								
Peluang									
1. Potensi nasabah segmen menengah ke bawah masih tinggi	0,07	4	0,27	3	0,20	3	0,20	4	0,27
2. Meningkatnya UMKM yang sedang bertumbuh dan membutuhkan bantuan tambahan modal	0,07	4	0,27	3	0,20	3	0,20	4	0,27
3. Menjadi lembaga pembiayaan terkemuka dalam meningkatkan nilai tambah secara berkelanjutan bagi UMKM	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18
4. Kesadaran masyarakat akan pembiayaan yang semakin tinggi	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
5. Jaminan keamanan dalam hal perbankan oleh pemerintah	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08

6. Mulai berkembangnya teknologi terkini untuk perbankan yang lebih aman dan efisien.	0,05	3	0,14	2	0,09	2	0,09	3	0,14
7. Kecenderungan masyarakat yang <i>bank minded</i> perlu dicermati untuk meningkatkan pembiayaan dan kualitas pelayanan bagi nasabah	0,06	4	0,23	2	0,11	2	0,11	3	0,17
8. Melakukan Holdingisasi Ultra Mikro (UMi) dengan BRI untuk memperkuat perusahaan	0,04	4	0,17	3	0,13	3	0,13	4	0,17
9. Bekerjasama dengan beberapa PPOB untuk pembayaran angsuran	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12	3	0,12
10. Tingkat pertumbuhan ekonomi yang mulai meningkat	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,13	2	0,08
Ancaman									
1. Banyaknya produk sejenis yang menawarkan banyak keunggulan	0,05	2	0,09	2	0,09	2	0,09	2	0,09
2. Suku bunga pendanaan meningkat	0,05	2	0,09	2	0,09	2	0,09	2	0,09
3. Persaingan meningkat dengan <i>Bank Digital</i> yang memiliki bisnis model yang sama	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28	3	0,21
4. Banyaknya pilihan produk dari perbankan lain	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12
5. Meningkatnya kredit bermasalah (<i>non performing loan</i>)	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
6. Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang terus berkembang sejalan dengan otonomi daerah yang memberikan kemudahan bagi usaha mikro dengan suku bunga yang relative rendah	0,04	3	0,13	2	0,08	2	0,08	3	0,13
7. Tarif bank pesaing yang lebih kompetitif	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
8. <i>Image</i> yang terbentuk dimasyarakat, PNM semacam Koperasi yang diperuntukkan hanya untuk masyarakat kecil	0,05	1	0,05	3	0,16	3	0,16	2	0,11
9. Mayoritas nasabah belum siap digitalisasi	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12
10. Tidak menentunya perekonomian Indonesia dan global	0,06	2	0,11	2	0,11	4	0,23	2	0,11
Total Bobot EFE	1,00								
Jumlah Nilai Daya Tarik			4,98		4,82		4,72		4,87

Sumber : Data yang diolah