

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

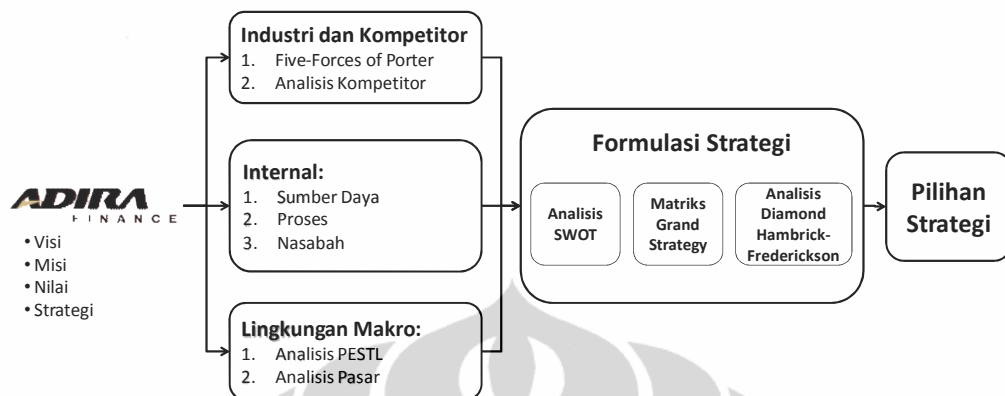
PT Adira Dinamika Multi Finance, Tbk (Adira Finance) memiliki suatu produk pinjaman dana tunai yang disebut Maximum Solusi (Maxi). Variasi Produk Maxi sendiri terbagi dalam beberapa jenis, yaitu Maxi 1, Maxi 2, dan Maxi 3. Perbedaan dari ketiga jenis Maxi tersebut terletak pada kondisi objek dan jenis nasabah, yaitu objek pembiayaan dan nasabah Adira Finance atau tidak.

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan mengenai latar belakang pinjaman dana tunai yang menjadi produk dari perusahaan pembiayaan. Bagi Adira Finance produk pembiayaan tunai menjadi salah satu kontributor keuntungan perusahaan. Secara persentasi *profit*, produk Maxi menempati posisi tertinggi, namun secara volume, produk Maxi masih perlu ditingkatkan. Hal tersebut telah menjadi salah satu fokus dari manajemen Adira Finance, yaitu bagaimana meningkatkan volume penjualan produk Maxi, sekaligus mempertahankan tingkat profitabilitasnya. Agar hal tersebut tercapai, maka dibutuhkan sebuah strategi jitu yang mencakup seluruh aspek yang terkait dengan produk Maxi.

Penelitian ini berfokus pada formulasi strategi bersaing produk pinjaman dana tunai Adira Finance (Maxi). Proses formulasi strategi ini mempertimbangkan seluruh aspek yang mempengaruhi performa produk Maxi yang mencakup :

- a. Kerangka strategis Adira Finance yang mencakup visi, misi, nilai-nilai, dan strategi perusahaan. Kerangka strategis ini menjadi landasan bagi Adira Finance dalam menentukan kebijakan.
- b. Kondisi industri pembiayaan, khususnya pinjaman dana tunai, yang mencakup prospek industri, kondisi persaingan, analisis kompetitor, dan analisis produk substitusi.
- c. Analisis eksternal dan internal. Analisis ini digunakan untuk menentukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Kerangka kerja analisis penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 4.1 Kerangka Kerja Analisis Penelitian

Sumber : diolah kembali oleh penulis dari kerangka David (2001) dan Kluyver & Pearce (2006)

4.1. Kerangka Arah Strategis Adira Finance

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, strategi yang akan disusun merupakan turunan dari kerangka arahan strategis perusahaan yang mencakup visi, misi, dan nilai-nilai yang dianut dan dijadikan budaya kerja bagi karyawan/ti Adira Finance. Oleh sebab itu penulis melihat pentingnya untuk menganalisis kerangka strategis Adira Finance dalam proses formulasi strategi.

4.1.1. Visi, Misi, Nilai, dan Strategi

Visi Adira Finance untuk menjadi ‘Perusahaan Kelas Dunia’ dan misi untuk membantu masyarakat Indonesia dalam mewujudkan impiannya saat ini, merupakan landasan dari aktivitas bisnis. Visi dan misi Adira Finance tersebut diwujudkan dalam strategi pengembangan kapasitas unggul yang berbasis teknologi telematika, perluasan jaringan usaha, dan penerapan prinsip kehati-hatian. Strategi tersebut ditunjang pula dengan pelaksanaan nilai-nilai dan budaya ‘Adira Top’ (*advanced, discipline, integrity, reliable, accountable, teamwork, obsessed, dan professional*) yang menjadi motivasi dalam memberikan pelayanan terbaik bagi nasabah.

Adira Finance telah memiliki landasan yang dibutuhkan untuk meraih visi dan misi yang diharapkan. Strategi yang diterapkan dengan didukung nilai dan budaya kerja perusahaan, tentu dapat menunjang tujuan umum perusahaan yaitu meraih keuntungan sebesar-besarnya. Bagi Adira Finance, salah satu kontributor keuntungan tersebut adalah penjualan produk Maxi. Dengan kalimat lain dapat disimpulkan bahwa Adira Finance telah memiliki landasan yang cukup kuat untuk meningkatkan volume penjualan produk Maxi.

4.1.2. Fokus Tahun 2010

Berlaluinya krisis ekonomi yang disertai dengan pertumbuhan ekonomi merupakan peluang bagus untuk meningkatkan penjualan dan meraih pangsa pasar. Untuk itu, fokus Adira Finance Tahun 2010 yaitu ‘Membangun Kapasitas untuk meningkatkan pangsa pasar’. Target penjualan Adira Finance dan target Divisi NDS yang ditetapkan manajemen untuk tiga tahun ke depan tertera pada table 4.1.

Tabel 4.1 Target Penjualan Adira Finance 2010-2012

Target Adira Finance	2010	2011	2012
Sales Amount (Rp Triliun)	20	23	29
Sales Unit (ribu)	1400	1700	2000
Sales NDS Unit (ribu)	150	200	250

Sumber: Data Internal Adira Finance

4.2 Analisis Industri Pinjaman Dana Tunai dengan Jaminan BPKB Motor

Industri otomotif di Indonesia terus mengalami pertumbuhan sejak tahun 1998 sampai 2009. Pada tahun 2008 industri otomotif mengalami pertumbuhan pesat, namun krisis keuangan global menyebabkan pertumbuhan negatif di tahun 2009. Di tahun 2009, terjadi penurunan penjualan mobil sekitar 20% dibandingkan tahun 2008 menjadi 486.056 unit. Hal serupa juga terjadi pada penjualan sepeda motor, yang turun sebesar 5,9% menjadi 5.851.541 unit. Harus diakui bahwa penurunan penjualan tersebut disebabkan oleh terjadinya krisis

keuangan global sebagai efek domino kebangkrutan Lehmann Brother pada akhir tahun 2008.

Adanya krisis keuangan global sejak akhir tahun 2008 sampai pertengahan tahun 2009, membuat perusahaan pembiayaan berada pada kondisi sulit akibat meningkatnya suku bunga *cost of fund* (sumber pendanaan) mereka. Peningkatan *cost of fund* disebabkan oleh meningkatnya suku bunga Bank Indonesia sehingga menyebabkan perusahaan pembiayaan harus meningkatkan suku bunga pinjaman kepada konsumen. Dampaknya, tidak sedikit perusahaan yang memutuskan untuk *stop selling*. Dampak lainnya, perusahaan pembiayaan mulai ‘melirik’ produk alternatif mereka yaitu pinjaman dana tunai.

Saat ini isyarat positif pertumbuhan industri pembiayaan mulai terlihat. Berdasarkan indikator makro ekonomi, para ekonom memprediksikan bahwa perekonomian Indonesia akan membaik dan bertumbuh. Pertumbuhan ekonomi tersebut tentu akan diikuti oleh meningkatnya pertumbuhan industri otomotif dan industri pembiayaan termasuk pinjaman dana tunai. Peningkatan pinjaman dana tunai dapat terjadi karena segmen pasar yang dibidik adalah pemilik kendaraan bermotor, baik mobil maupun sepeda motor.

4.2.1 Analisis Lingkungan Industri Kekuatan Bersaing

Model lima kekuatan bersaing Porter akan digunakan untuk menganalisis lingkungan persaingan. Dari analisis ini akan dikemukakan ancaman-ancaman yang timbul untuk industri pinjaman dana tunai di Indonesia. Fokus analisis ini adalah pada ancaman dari perusahaan sejenis, ancaman dari pendatang baru, ancaman dari produk substitusi, dan kekuatan tawar menawar dari pemasok dan pembeli. Di akhir analisis akan dijelaskan apakah lima kekuatan bersaing dalam industri ini termasuk kategori rendah (*low*), menengah (*medium*), atau tinggi (*high*). Definisi dari rendah, menengah, dan tinggi adalah sebagai berikut:

- ✓ Rendah: Ancaman yang ada (pendatang baru, produk substitusi, pesaing, kekuatan tawar menawar pemasok dan pembeli) tidak memiliki pengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan yang ada di dalam industri.
- ✓ Menengah: Ancaman yang ada (pendatang baru, produk substitusi, pesaing, kekuatan tawar menawar pemasok dan pembeli) memiliki

pengaruh yang tidak terlalu signifikan terhadap pertumbuhan perusahaan yang ada di dalam industri.

- ✓ Tinggi: Ancaman yang ada (pendatang baru, produk substitusi, pesaing, kekuatan tawar menawar pemasok dan pembeli) sangat signifikan berpengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan yang ada di dalam industri.

4.2.1.1 Ancaman Pendatang Baru

Saat ini perusahaan pembiayaan sedang mendapat tantangan cukup berat dari perbankan yang gencar membuka atau mengakuisisi perusahaan pembiayaan. Beberapa di antaranya adalah BCA dengan BCA Finance, CIMB Niaga dengan Niaga Finance, Bank Mandiri dengan Mandiri Tunas Finance, dan RBS dengan RBS Finance. Tujuan perbankan memasuki industri pembiayaan adalah untuk meraih pasar yang saat ini belum teraih oleh segmen pasar perbankan.

Salah satu hambatan untuk masuk dalam industri pembiayaan adalah modal dana untuk pembiayaan, dimana pihak perbankan memiliki kapabilitas sebagai penyedia dana. Hal ini tentunya dapat meningkatkan persaingan dalam industri pembiayaan. Dari sisi regulasi pun, peluang untuk pendirian perusahaan di Indonesia masih terbuka sangat lebar sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden No. 9 tahun 2009.

Beberapa dari pendatang baru di industri pembiayaan tersebut turut bermain juga dalam pinjaman dana tunai. Selain pendatang baru dari industri pembiayaan, ancaman pendatang baru lain dalam industri pinjaman dana tunai adalah Bank Syariah. Saat ini, Bank Syariah telah memberikan pinjaman dengan jaminan emas seperti Pegadaian. Bukan tidak mungkin ke depannya Bank Syariah turut bermain dengan jaminan BPKB motor. Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa ancaman pendatang baru di area Jabodetabek dapat dikatakan menengah menuju tinggi.

4.2.1.2 Ancaman Produk Substitusi

Produk substitusi untuk produk Maxi adalah bank-bank BPR yang memang memiliki produk inti pemberian kredit kepada masyarakat. Perbedaannya dengan

pemberian kredit dari perusahaan pembiayaan adalah pada jumlah pinjaman dan bentuk jaminannya. Produk Maxi yang jaminannya berupa BPKB sepeda motor hanya memiliki pinjaman maximum senilai harga pasar kendaraan yang dijamin. Adapun nilai pinjaman dari bank BPR, besarnya sekitar 50-60% harga barang yang dijamin, sementara nilai pinjaman Adira besarnya minimal 80% harga pasar kendaraan.

Selain bank BPR, perusahaan Pegadaian juga merupakan produk substitusi bagi produk Maxi. Akan tetapi, Pegadaian memiliki suku bunga pinjaman yang lebih tinggi daripada Maxi dengan jangka waktu pinjaman maksimum 4 bulan, sehingga dapat dikatakan Pegadaian saat ini bukanlah ancaman langsung bagi produk Maxi karena produk yang ditawarkan agak berbeda. Dapat disimpulkan bahwa ancaman dari produk substitusi bagi produk Maxi di Jabodetabek saat ini adalah menengah (*medium*).

4.2.1.3 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok adalah sebutan untuk pihak yang memberikan input kepada proses. Input untuk perusahaan pembiayaan terdiri dari 2 hal, yaitu order pembiayaan dan dana tunai. Sementara prosesnya adalah proses pembiayaan.

- Input order pembiayaan
Pemasok untuk produk inti Adira Finance adalah *dealer*, sementara produk Maxi dapat dikatakan tidak memiliki pemasok tetap. Akan tetapi, penggunaan Agen Maxi seperti yang diterapkan Adira Finance dapat dikategorikan menjadi pemasok. Seorang agen terkadang memiliki kekuatan tawar untuk insentif per unit yang diberikan karena mereka dapat memilih perusahaan pembiayaan mana yang menawarkan insentif terbesar per unitnya.
- Input dana tunai
Pemasok bagi Adira Finance adalah Bank Danamon. Sebagai perusahaan induk Adira Finance, Bank Danamon memberikan pendanaan yang tak terbatas.

Dengan demikian, kekuatan tawar pemasok bagi produk Maxi di Jabodetabek saat ini masih rendah.

4.2.1.4 Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pembeli atau nasabah produk sejenis Maxi umumnya adalah masyarakat yang memiliki kebutuhan mendesak akan dana tunai untuk pembayaran keperluan tertentu, misalnya pembayaran uang masuk sekolah anaknya, dan lain sebagainya. Di dalam industri pembiayaan, banyaknya pesaing menyebabkan nasabah dapat memilih perusahaan pembiayaan mana yang paling sesuai, walaupun dari sisi suku bunga, *range* yang ditawarkan antar perusahaan pembiayaan tidak jauh berbeda. Nilai pinjaman yang diberikan untuk nasabah umumnya disesuaikan dengan harga pasar kendaraan yang dijaminkan. Pada kondisi tertentu, tidak jarang perusahaan pembiayaan memberikan keringanan dari sisi bunga kepada nasabahnya dengan melihat dari sejarah pembayaran dan kemampuan bayar nasabah tersebut. Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar menawar pembeli bagi produk Maxi di Jabodetabek saat ini terbilang tinggi (*high*).

4.2.1.5 Intensitas Persaingan dalam Industri

Industri pembiayaan saat ini merupakan industri yang sedang berkembang pesat di Indonesia. Di Indonesia sendiri saat ini terdapat 197 perusahaan pembiayaan yang terdaftar di Departemen Keuangan, namun yang terdaftar di dalam Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia (APPI) adalah sebanyak 143 perusahaan pembiayaan, yang sebagian besar diantaranya merupakan perusahaan pembiayaan yang menjalankan usaha pembiayaan kepemilikan kendaraan bermotor baik untuk sepeda motor maupun mobil. Perusahaan pembiayaan ini juga terbagi lagi menjadi perusahaan pembiayaan yang khusus mendedikasikan pada merek tertentu saja maupun segala merek. Perusahaan yang didukung oleh kelompok usaha ataupun terkait dengan distributor penjualan atau Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) juga semakin gencar melakukan penetrasi pasar dalam rangka mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasarnya. Hal ini telah membuat persaingan di antara perusahaan pembiayaan menjadi semakin ketat.

Namun demikian, jika dilihat dari skala usaha, tidak banyak perusahaan pembiayaan sepeda motor atau mobil yang memiliki jaringan usaha secara nasional yang sangat luas.

Dari sekian banyak perusahaan tersebut, terdapat perusahaan-perusahaan yang cukup mendominasi pasar pembiayaan, dimana mereka adalah pesaing langsung untuk produk inti Adira Finance. Dari interview dengan pihak manajemen Adira Finance, diketahui bahwa pesaing-pesaing langsung Adira Finance adalah seperti tertera pada tabel 4.2. Perusahaan seperti FIF dan BAF merupakan contoh perusahaan yang terkait dengan ATPM. Saat ini FIF sebagai kredit resmi sepeda motor Honda, menguasai 45% dari total penjualan Honda Nasional, sementara BAF sebagai kredit resmi sepeda motor Yamaha, menguasai 45% dari total penjualan Yamaha Nasional.

Tabel 4.2 Pesaing Langsung Adira Finance

Kompetitor	Item Pembiayaan
Federal Internasional Finance (FIF)	sepeda motor Honda.
Bussan Auto Finance (BAF)	sepeda motor Yamaha
Wahana Ottomitra Multiartha (WOM)	sepeda motor (multi finance)
Summit Oto Finance (SOF)	sepeda motor (multi finance)
OTO Multiartha	Mobil
BCA Finance	Mobil
Astra Credit Company (ACC)	Mobil
Toyota Astra Finance (TAF)	Mobil

Sumber: dianalisis dari data internal Adira Finance

Produk alternatif seperti produk Maxi, turut dimainkan hampir oleh seluruh perusahaan pembiayaan. Letak perbedaannya hanyalah tidak seluruh perusahaan pembiayaan memiliki strategi yang terfokus pada produk ini. Meskipun beberapa perusahaan dalam tabel 4.2 turut bermain dalam produk Maxi, upaya yang mereka berikan dalam pemasaran produk ini tidaklah sebesar produk inti mereka, sehingga dari sisi nasabah pun, nama perusahaan-perusahaan tersebut kurang dikenal sebagai perusahaan yang mengeluarkan produk sejenis Maxi.

Perusahaan pembiayaan yang memfokuskan strategi mereka pada produk Maxi kebanyakan adalah perusahaan pembiayaan yang pembiayaannya otomotifnya

tidak terlalu besar, karena adanya dominasi dari perusahaan pada tabel 4.2. Oleh karena itu, mereka mencari lahan yang potensinya masih besar, dan pemain-pemainnya bukanlah pesaing kuat. Perusahaan-perusahaan pembiayaan yang memfokuskan usaha mereka di produk sejenis Maxi antara lain adalah:

- BFI Finance
- Mandala Finance
- Kresna Reksa Finance
- Permata Finance.

Keempat pesaing yang disebutkan di atas tidak dapat dikatakan sebagai pesaing besar untuk produk inti Adira Finance (pembiayaan motor dan mobil melalui *dealer/showroom*), karena nilai aset dan pembiayaan baru total mereka masih lebih rendah dari Adira Finance (tabel 4.4). Akan tetapi, keempat perusahaan tersebut memfokuskan strategi pada produk tipe Maxi, sehingga dalam hal penetrasi pasar, mereka lebih agresif dan lebih berani mengambil risiko. Keunggulan dari keempat pesaing di atas adalah waktu pelayanan mereka yang lebih cepat dari produk Adira Finance dikarenakan adanya kebijakan-kebijakan Adira Finance untuk permohonan kredit yang tidak diterapkan oleh mereka.

Di daerah Jabodetabek sendiri, pesaing untuk Maxi datang dari BFI Finance, Mandala Finance, FIF, Permata Finance, Kresna Finance, dan perusahaan pembiayaan lainnya. Analisis lebih lanjut mengenai pesaing Maxi di Jabodetabek akan dibahas dalam sub-bab analisis kompetitor. Dilihat dari banyaknya perusahaan pembiayaan di Indonesia, maka dapat dikatakan bahwa intensitas persaingan internal dalam industri Maxi di Jabodetabek adalah tinggi.

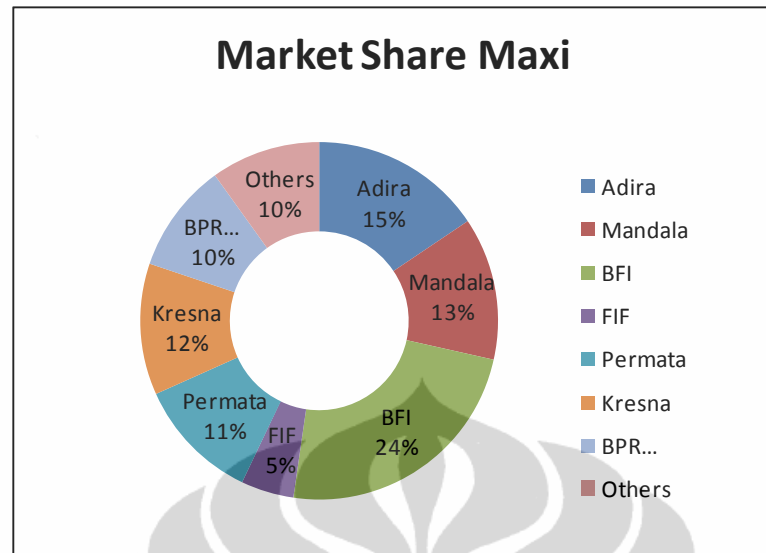
4.2.2 Analisis Kompetitor

Di dalam struktur industri yang semakin kompleks saat ini, analisis kompetitor untuk mengetahui strategi pesaing guna perebutan pangsa pasar merupakan suatu hal yang penting. Akan tetapi, industri pembiayaan motor bekas (termasuk produk Maxi) memiliki kesulitan dalam mengetahui jumlah pasti pangsa pasar beserta data akurat penjualan pesaing karena tidak adanya lembaga yang melakukan pencatatan terhadap hal tersebut. Divisi NDS Adira Finance

mengatasi kesulitan tersebut dengan cara mengerahkan tim CRH di cabang selaku tenaga pemasar di lapangan untuk melakukan survei data guna mengetahui data pesaing. Metode yang dilakukan oleh tim CRH untuk mendapatkan data tersebut adalah melalui jaringan personal yang dimiliki, penyamaran sebagai nasabah dan melalui hasil tanya jawab dengan nasabah maupun karyawan pesaing. Pencarian data ini dilakukan sekitar beberapa bulan sekali sesuai dengan momen-momen perubahan musim penjualan. Menurut manajemen NDS (Kepala Divisi NDS, Marketing Manager NDS, dan Modern Trade Sales Manager NDS), tingkat validitas data yang diperoleh cukup valid yaitu sekitar 90%.

Dari hasil survei data pesaing di area Jabodetabek, ditemukan data penjualan Adira dan pesaing di tahun 2009 dengan persentase *share* seperti pada gambar 4.2. Terlihat pada gambar tersebut bahwa *market share* terbanyak dikuasai oleh BFI, diikuti berturut-turut oleh Adira Finance, Mandala Finance, Kresna Finance, Permata Finance, dan BPR. Kecilnya perbedaan antara Adira Finance dengan pesaing lainnya memiliki arti bahwa sewaktu-waktu *share* Adira Finance dapat dikalahkan oleh Mandala Finance, Kresna Finance maupun Permata Finance. Pesaing *Others* yang dimaksud di sini adalah gabungan dari perusahaan-perusahaan pembiayaan lain yang jualannya tidak terlalu tinggi, yaitu Mitra Dana, Bess, dan Raharja.

Adapun dari posisi *share* Adira Finance sebesar 15%, mayoritas berasal dari penjualan terhadap debitur (nasabah dan eks nasabah) Adira Finance yaitu Maxi 1&2, sementara para pesaing memperoleh penjualan mereka mayoritas dari non debitur (Maxi 3). Proporsi penjualan Maxi 3 Adira Finance terhadap total Maxi di tahun 2009 adalah 18%, sehingga jika dipetakan dalam gambar 4.2, proporsi Maxi 3 hanyalah sebesar 2,7%. Dilihat dari hal ini, maka strategi penjualan Maxi Adira Finance untuk non debitur masih kalah jauh dari pesaingnya.



Gambar 4.2 Perkiraan *Market Share Maxi* di Jabodetabek tahun 2009

Sumber: diolah penulis dari data Divisi NDS

Tabel 4.3 Perbandingan Strategi Maxi Adira Finance dan pesaingnya di Jabodetabek

Item	Adira	Kompetitor					
		Mandala	BFI	FIF	Kresna	Permata	BPR...
Lending Rate (%)	38%	38%	40%	39%	36%	38%	39%
Insentif Agen	100-200	200-250	200-300	100	100-200	100-200	300
Nilai Pinjaman	80%	60%	65%	70%	65%	65%	65%
Pencairan Dana	Cek/ Transfer	Tunai	Tunai	Cek/ Transfer	Tunai	Tunai	Tunai
Proses approval	Survey/ Instant	Instan	Instan	Survey	Instan	Instan	Instan
Syarat	KTP , KK, BKR, Slip Gaji	KTP, KK, Rek.Listrik	KTP, KK, Rek.Listrik	KTP, KK, BKR	KTP, KK, Rek.Listrik	KTP, KK, Rek.Listrik	KTP, KK, Rek.Listrik
Cek BPKB - Samsat	Ya	Tidak	Tidak	Ya/Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
Proses Order-Payment	2-3 hari kerja	1-3 jam	1-3 jam	3 jam-1 hari kerja	1-3 jam	1-3 jam	1-3 jam
Sumber Order	SPG & Agen	Agen	Agen	Dealer	Agen	Agen	Agen

Sumber: diolah kembali oleh penulis dari Data Internal Divisi NDS

Dari perbandingan strategi penjualan di tabel 4.3, terlihat bahwa dari sisi suku bunga pinjaman (*lending rate*) dan insentif agen, Adira Finance tidaklah berbeda dengan pesaingnya. Bahkan dari sisi nilai pinjaman, Adira Finance memberikan nilai pinjaman terbesar. Akan tetapi, dalam hal cara pencairan dana, proses *approval*, proses cek BPKB, dan proses pencairan dana, pesaing Adira

Finance berani mengambil risiko yang lebih tinggi sehingga kecepatan proses pencairan dana menjadi 1-3 jam. Pesaing Adira tidak melakukan pemeriksaan keabsahan BPKB ke Samsat Kepolisian dan tidak melakukan proses survei sehingga waktu keseluruhan proses semenjak aplikasi masuk sampai ke pencairan dana relatif singkat yaitu antara 1-3 jam atau paling lambat dalam 1 hari kerja. Kondisi saat ini, bagi nasabah Maxi 1 & 2 yang memiliki sejarah pembayaran dan karakter yang baik, Adira Finance menghapuskan proses pemeriksaan keabsahan BPKB dan proses survei sehingga proses pencairan dana bisa terlaksana dalam waktu 1 jam sampai 1 hari kerja. Sementara bagi nasabah Maxi 3, waktu pencairan dana Adira Finance bisa sampai 2-3 hari kerja. Sumber order untuk Maxi pun lebih banyak berasal dari SPS daripada agen. Saat ini jumlah Agen Maxi Adira Finance belum terlalu banyak sementara pesaing Adira sudah mengandalkan agen sejak awal sehingga jumlah agen pesaing jauh lebih banyak.

Sebagai pemilik pangsa pasar terbesar untuk produk sejenis Maxi di area Jabodetabek, strategi yang dijalankan BFI Finance untuk menarik nasabah adalah:

- Membuka pos penjualan yang tersebar di seluruh Indonesia. Saat ini BFI memiliki 5000 pos penjualan se-Indonesia.
- Memasang promosi dengan gencar dimana-mana yang mengusung *brand* BFI Finance.
- Proses pencairan dana yang cepat dengan cara meniadakan proses survei dan pemeriksaan BPKB ke kepolisian.
- Fasilitas *SMS Gateway* sebagai sarana komunikasi dua arah antara BFI Finance dengan para konsumen dan sebaliknya, di mana konsumen dapat mengajukan berbagai pertanyaan, saran, kritik dan komplain seputar produk jasa layanan.
- Pelaksanaan kampanye *close the gap* untuk mendekatkan perusahaan dengan *customer*.

Tabel 4.4 Perbandingan Adira Finance, BFI Finance, Mandala Finance

	Adira	BFI	Mandala
Jumlah Aset (Rp Milyar)	4330	2393	2057
Pertumbuhan aset 2008-2009	20.50%	-32.22%	-7%
Pembiayaan baru (unit)	1,104,010	84,362	206,678
Pembiayaan baru (Rp Milyar)	14541	1972	1564
Pertumbuhan Pembiayaan Baru (amount)	3.8%	-36.8%	-27.6%
Profit (Rp Milyar)	1212	301.4	108
Pertumbuhan Laba Bersih 2008-2009	18.80%	30%	3%
Produk Maxi (unit)	85130	52981	tidak diketahui
Produk Maxi (Rp Milyar)	565,9	239,5	tidak diketahui
ROA	28%	10.20%	5.25%
ROE	45.70%	20.80%	22.86%
NPL	0,9%	0,8%	tidak diketahui
Rasio Liquiditas	3.5	3.26	0.6
Jumlah Jaringan Usaha Nasional	319	76	152
Jumlah Jaringan Usaha di Jabodetabek	31	9	4
Jumlah Jaringan Usaha di pulau Jawa	112	32	43
Channel/Pos Penjualan	555	5000	tidak diketahui
Jumlah Karyawan	15957	1468	4506
Sumber Pendanaan	Bank Danamon	Standard Chartered, Bank Permata, Bank Danamon, BII, dll	Bank Danamon, Bank Permata, Bank Sinarmas, Bank Syariah Mandiri, dll)

Sumber: diolah kembali oleh penulis dari Laporan Tahunan Adira, BFI, Mandala 2009

Berdasarkan Laporan Tahunan pesaing yang berstatus Terbuka (Tbk), diperoleh data pembiayaan, pertumbuhan, *profit*, jumlah jaringan usaha, jumlah karyawan, dan sumber pendanaan. Saat ini, pesaing langsung Maxi di Jabodetabek yang berstatus Tbk barulah Mandala Finance dan BFI Finance, sehingga pada tabel 4.4, perbandingan data hanyalah antara Adira Finance, BFI Finance, dan Mandala Finance. Terlihat bahwa dari sisi total aset, total pembiayaan baru, total *profit*, jumlah jaringan usaha, dan jumlah karyawan bahwa Adira Finance jauh lebih besar daripada BFI dan Mandala. Sumber pendanaan Adira Finance pun tak terbatas, sementara BFI Finance dan Mandala Finance memperoleh pendanaan dari pinjaman banyak bank. Dari beberapa hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam konteks perusahaan versus perusahaan, keduanya bukanlah pesaing langsung Adira. Akan tetapi, dalam konteks produk Maxi, keduanya merupakan pesaing langsung Adira Finance.

Adapun untuk *potential competitor* Maxi ke depannya, diperkirakan akan muncul dari pesaing-pesaing langsung Adira Finance yang mendominasi

perusahaan pembiayaan sepeda motor saat ini, seperti Federal International Finance (FIF), Bussan Auto Finance (BAF), Summit Oto Finance (SOF), dan Wahana Ottomitra Multiartha (WOM). Data perbandingan mengenai target pembiayaan 2010, pembiayaan baru, *profit*, jumlah cabang, dan jumlah karyawan di tahun 2009 tertera pada tabel 4.5.

Tabel 4.5 Perbandingan Adira Finance, FIF, BAF, WOM, SOF

Multi finance company 2009	ADMF	FIF	BAF	WOM	SOF
Target pembiayaan 2010 (Triliun)	20	15	10	6	10
Pembiayaan baru (unit)	1,104,010	1,060,500	900,000	389,586	
Pembiayaan baru (Rp Milyar)	14,541	11,700	10000*	4,210	7,500
Profit (Rp Milyar)	1212	812	445*	61	
Pertumbuhan Laba Bersih 2008-2009	18.80%	32.7%	38.5%*	192.9%	
Jumlah Cabang Nasional	235	125	160	141	120
Jumlah Cabang Jabodetabek	24	14	5	14	15
Jumlah Karyawan	15,957	11,929	9,400	3,311	9,000

* perkiraan

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Dari data pembiayaan baru pesaing Adira di tahun 2009, terlihat betapa kuatnya mereka sebagai pesaing jika mereka memfokuskan bisnis mereka di produk sejenis Maxi. Dengan jumlah cabang Nasional yang lebih kecil dari Adira, total pembiayaan baru mereka tidak terlalu jauh dari Adira. Dapat disimpulkan, bahwa kekuatan saing FIF dan BAF sangat besar terhadap Adira, terutama karena mereka menguasai *brand* Honda dan Yamaha, dua *brand* sepeda motor terbesar di Indonesia.

Untuk mengantisipasi pasar ke depannya, penulis membuat perkiraan realisasi pasar Jabodetabek dan Nasional berdasarkan data perkiraan *market share* Maxi di gambar 4.2. Perkiraan ini dibuat dengan menggunakan *prorate* data penjualan Maxi Jabodetabek dan Nasional di tahun 2008-2009 dan asumsi pertumbuhan pasar tahun 2010-2012 sebesar 30%. Asumsi harga per unit yang digunakan adalah Rp 7 juta per unit.

Tabel 4.6 Perkiraan Realisasi Pasar Maxi 2008-2012

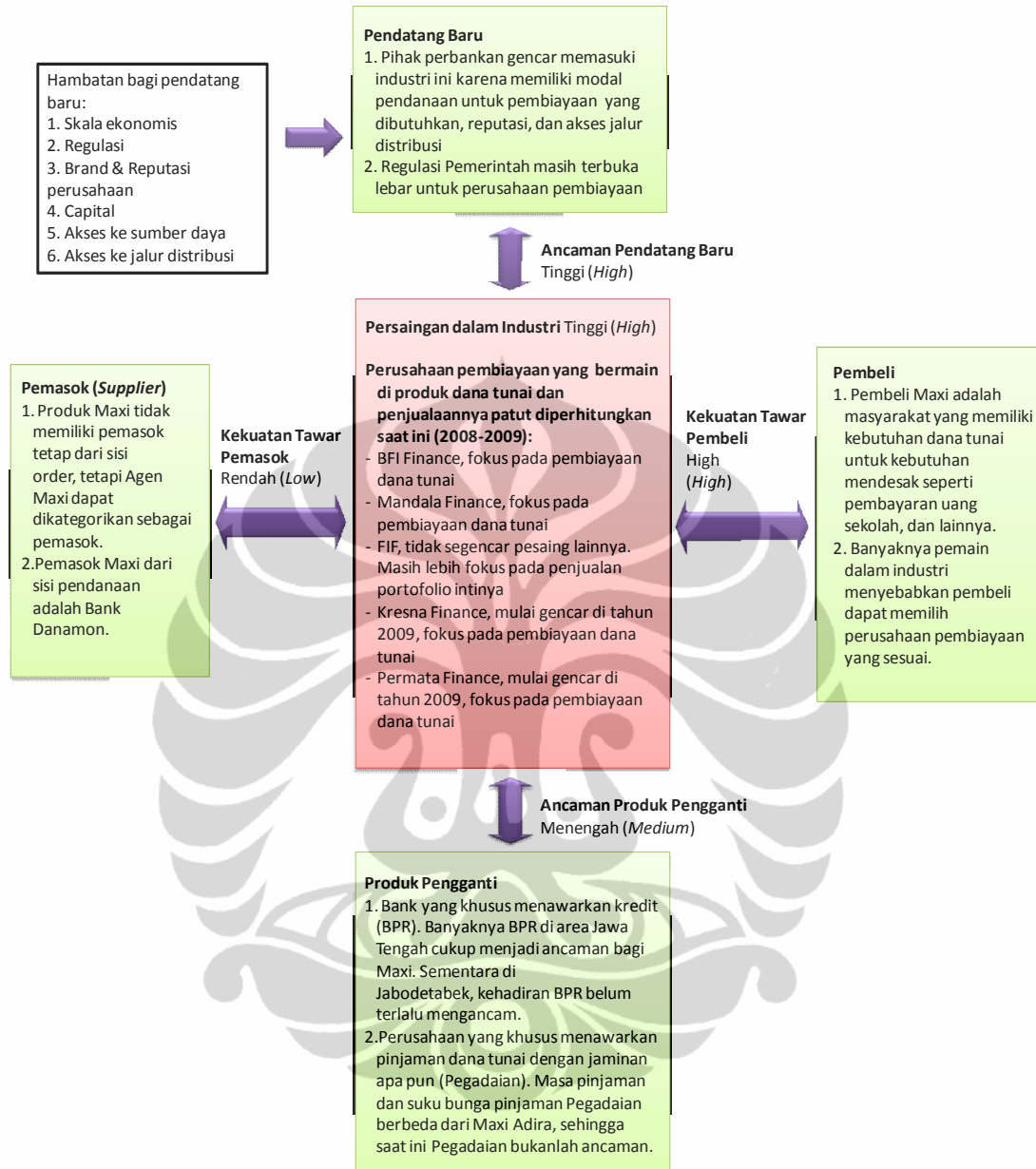
	2008	2009	2010	2011	2012
Market Realisasi Nasional (unit)	458,747	567,533	737,793	959,131	1,246,871
Market Realisasi Jabodetabek (unit)	103,460	116,107	150,939	196,220	255,086
Market Realisasi Nasional (Rp Triliun)	3.2	4.0	5.2	6.7	8.7
Market Realisasi Jabodetabek (Rp Triliun)	0.7	0.8	1.1	1.4	1.8
Pesaing	BFI Mandala FIF Others	BFI Mandala Kresna Permata FIF WOM Others	BFI Mandala Kresna Permata FIF WOM Others	BFI Mandala Kresna Permata FIF WOM BAF SOF Others	BFI Mandala Kresna Permata FIF WOM BAF SOF Others

Sumber: diolah kembali oleh penulis dari Data Internal Divisi NDS

4.2.3 Rangkuman Lingkungan Industri

Dari analisis lingkungan industri dalam sub bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa industri pinjaman dana tunai dengan jaminan BPKB motor merupakan industri yang menarik. Ancaman dari pendatang barunya tinggi, sementara ancaman dari produk substitusi menengah. Dari sisi pemasok dan pembeli, kekuatan tawar pemasok rendah, sementara kekuatan tawar pembeli tinggi. Intensitas persaingan dalam industri pembiayaan juga tinggi. Banyaknya pesaing membuktikan bahwa industri ini menarik. Hal yang membuat industri ini menjadi menarik adalah dikarenakan segmen pasarnya yang masih luas. Lebih detailnya mengenai segmen pasar akan dibahas dalam analisis pasar.

Hasil analisis eksternal yang mencakup analisis industri dan kompetitor, dapat dirangkum dalam gambar *Five-Forces Porter* seperti pada gambar 4.3.



Gambar 4.3 Five Forces Porter Maxi

Sumber: dianalisis penulis berdasarkan kerangka lima kekuatan bersaing Porter

4.3 Analisis Lingkungan Makro

Untuk dapat mengetahui faktor-faktor eksternal yang berpengaruh terhadap industri pembiayaan sektor pinjaman dana tunai, maka terlebih dahulu dilakukan analisis lingkungan makro dari sisi Ekonomi, Politik dan Hukum, Sosial Budaya, Teknologi, serta kondisi pasar (*Market*).

4.3.1 Analisis PEST

PEST merupakan akromim dari *Political, Economic, Social, dan Technological*. Dalam membuat strategi bersaing produk Maxi Adira Finance, penulis menggunakan analisis PEST untuk melihat pengaruh dari aspek politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Dalam membahas aspek PEST, penulis menilai bahwa tidak semua aspek PEST berdampak langsung terhadap formulasi strategi bersaing produk Maxi sehingga penulis menggabungkan faktor politik dan ekonomi dengan argumentasi bahwa produk politik yang berpengaruh adalah kebijakan pemerintah dalam bidang ekonomi. Selain itu, penulis menambahkan aspek demografi dalam faktor Sosial Budaya.

Gambaran besar mengenai analisis PEST dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7 Analisis PEST

Faktor	Opportunity	Threat
POLITIK DAN EKONOMI "Kebijakan Pemerintah yang berdampak ekonomis dan indikator Makro Ekonomi"	Pertumbuhan ekonomi yang baik	Rencana Kenaikan TDL
	Tingkat Inflasi yang berhasil ditekan	Pembatasan BBM Bersubsidi untuk sepeda motor
	Tingkat SBI yang stabil	
TEKNOLOGI "Perkembangan teknologi mutakhir"	Kestabilan Politik	
	Pelayanan yang lebih baik kepada nasabah	
DEMOGRAFI SOSIAL DAN BUDAYA "Aspek kependudukan, kondisi sosial, dan budaya masyarakat"	Pertumbuhan penduduk yang berarti pertumbuhan pasar	Kemiskinan
	Konsumerisme	
	Karakter <i>show-off</i> masyarakat	
	Tradisi masyarakat untuk merayakan hari raya	
	Kebutuhan dana pendidikan	
	Budaya gotong royong dan kekeluargaan	

Sumber: diolah dari analisis penulis

4.3.1.1 Politik dan Ekonomi

Interseksi antara faktor politik dengan ekonomi terlihat dalam kebijakan pemerintah yang termasuk dalam *domain* ekonomi. Kebijakan yang berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung yaitu pergantian pimpinan di tubuh Kementerian Keuangan, rencana pemerintah untuk menaikkan Tarif Dasar Listrik (TDL) pada bulan Juli 2010, dan isu mengenai pembatasan Bahan Bakar Minyak (BBM) bersubsidi untuk pengendara sepeda motor.

a. Pergantian Menteri Keuangan

Pengunduran diri Menteri Keuangan akibat skandal Bank Century adalah sebuah contoh keterkaitan antara politik dan ekonomi ketika tokoh perekonomian yaitu Menteri Keuangan disudutkan oleh legislatif dan dinyatakan keliru dalam mengambil sebuah kebijakan.

Patut diakui bahwa pada triwulan pertama tahun 2010, pertumbuhan ekonomi mengalami peningkatan. Kondisi perekonomian Indonesia yang cukup baik tersebut sepertinya tidak terlalu terpengaruh oleh pergantian pimpinan Kementerian Keuangan. Kebijakan-kebijakan yang telah dibuat pada dua periode pemerintahan telah menjadi pilar ekonomi kokoh dan mampu membuat Indonesia bertahan menghadapi krisis global tahun 2008.

Dalam sebuah artikel elektronik, Wakil Ketua Umum Kadin, Wishnu Wardhana (Mei 2010) menyatakan bahwa pengunduran diri Menteri Keuangan Sri Mulyani tak akan membuat Indonesia menjadi terpuruk atau kiamat. Sri Mulyani telah melaksanakan tugasnya dengan sangat baik. *Legacy* (warisan) Menteri Keuangan kelas dunia seperti Sri Mulyani, yang telah berhasil menjaga stabilitas ekonomi makro kita, menjaga stabilitas fiskal Indonesia dan mampu meminimalkan dampak krisis global, harus dilanjutkan.

Optimisme tidak berarti upaya perbaikan perekonomian Indonesia telah selesai. Terdapat beberapa agenda yang perlu diperhatikan. Pertama, bagaimana menyelesaikan permasalahan sosial-ekonomi klasik, yaitu pengangguran dan kemiskinan. Kedua, bagaimana mencapai pertumbuhan ekonomi yang lebih baik dengan memaksimalkan sumber daya yang dimiliki.

Optimisme pertumbuhan ekonomi Indonesia tersebut akan berdampak pada industri pembiayaan khususnya pinjaman dana tunai. Pertumbuhan ekonomi yang baik akan berdampak pada daya beli masyarakat yang meningkat. Bagi perusahaan pembiayaan, kondisi tersebut tentu baik untuk lebih meningkatkan penjualan, karena permintaan dan kemampuan masyarakat dalam membayar angsuran meningkat, sehingga tingkat kredit bermasalah *non performing loan* dapat ditekan.

b. Rencana Kenaikan Tarif Dasar Listrik

Salah satu isu yang sedang sering dibicarakan adalah mengenai rencana pemerintah untuk menaikkan Tarif Dasar Listrik (TDL). Rencana tersebut telah diungkapkan oleh Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) dan akan dimulai per 1 Juli 2010.

Kenaikan tersebut tentu memberi dampak psikologis pada masyarakat. Listrik adalah faktor utama penggerak ekonomi terutama sektor industri. Kenaikan TDL bagi industri akan berdampak pada kenaikan ongkos produksi dan kenaikan harga barang. Kenaikan harga barang akan menyebabkan inflasi dan daya beli masyarakat semakin menurun.

Ironisnya, kenaikan TDL tersebut dilakukan di tengah maraknya peredaran produk Cina di pasar Indonesia sebagai konsekuensi kesepakatan perdagangan bebas dengan Cina. Dengan tarif TDL saat ini pun produsen Indonesia sudah cukup kesulitan untuk bersaing dengan produk Cina yang relatif lebih murah. Terlebih jika ternyata TDL jadi dinaikkan, skenario terburuk yaitu banyak industri, utamanya industri kecil dan menengah, akan kesulitan menjalankan produksinya karena biaya yang terlalu tinggi. Dampaknya adalah pengurangan produksi, pengurangan tenaga kerja, dan pengangguran.

Hal ini tentu merupakan suatu ancaman bagi industri pinjaman dana tunai meski tidak secara langsung. Pengaruh tersebut yaitu menurunnya daya beli dan rendahnya kemampuan masyarakat untuk membayar angsuran. Permasalahan yang akan timbul yaitu meningkatnya *non performing loan* (NPL).

c. Pembatasan Bahan Bakar Minyak Bersubsidi Untuk Sepeda Motor

Selain rencana kenaikan TDL yang efektif per 1 Juli 2010, pemerintah juga berencana untuk mengurangi penggunaan Bahan Bakar Minyak (BBM) jenis Premium yang disubsidi oleh pemerintah untuk sepeda motor. Rencana pembatasan tersebut sebenarnya adalah alternatif lain dari kenaikan harga BBM, mengingat isu kenaikan BBM yang sensitif dan berdampak psikologis cukup besar pada masyarakat karena berpotensi meningkatkan inflasi. Selain itu, kenaikan BBM tidak perlu dilakukan karena telah dilakukan penyesuaian subsidi BBM dalam APBN-Perubahan (APBN-P) tahun 2010.

Pembatasan penggunaan BBM bersubsidi sebenarnya adalah pengurangan subsidi dalam bentuk yang lebih 'halus'. Hal yang perlu dicermati adalah sasaran pembatasan tersebut adalah sepeda motor. Kebijakan ini dapat berdampak kepada industri sepeda motor, baik manufaktur maupun pembiayaan. Salah satu dampak negative yang dapat timbul yaitu menurunnya penjualan sepeda motor yang kemudian berdampak pada menurunnya pasar penjualan dana tunai melalui penjaminan BPKB.

d. Indikator Makro Ekonomi

Badan Pusat Statistik (BPS) dalam Laporan Bulanan Juni 2010 memberi rincian tentang perekonomian Indonesia sampai dengan triwulan pertama, yaitu:

- ❖ Pada triwulan I-2010, perekonomian Indonesia tumbuh sebesar 5,7 % dibandingkan dengan triwulan I-2009 (y-on-y). Pertumbuhan ini lebih tinggi dari pertumbuhan triwulan I-2009 yang tumbuh 4,5 % (y-on-y).
- ❖ Dibandingkan dengan triwulan sebelumnya (triwulan IV-2009), perekonomian Indonesia pada triwulan I-2010 tumbuh sebesar 1,9 % atau lebih tinggi jika dibandingkan dengan pertumbuhan triwulan I-2009 yang mencapai 1,7 % (q-to-q).
- ❖ Pada triwulan I-2010 secara q-to-q, pertumbuhan positif terjadi pada sektor pertanian, sektor keuangan, real estat dan jasa perusahaan, sektor pengangkutan dan komunikasi, sektor jasa-jasa, dan sektor perdagangan, hotel dan restoran. Pertumbuhan tertinggi dihasilkan oleh sektor pertanian sebesar 18,1 %, karena adanya musim panen tanaman padi pada triwulan I-2010.
- ❖ Secara y-on-y, semua sektor pada triwulan I-2010 mengalami peningkatan. Sektor perdagangan, hotel dan restoran tumbuh sebesar 9,3 % dan merupakan sumber pertumbuhan terbesar (y-on-y) pada perekonomian Indonesia triwulan I-2010.

Sumber pertumbuhan terbesar pada perekonomian Indonesia secara y-on-y terjadi pada sektor perdagangan, hotel dan restoran sebesar 9,3 %. Pertumbuhan ini berarti terjadinya peningkatan pendapatan pada sektor tersebut. Peningkatan tersebut berarti kemampuan daya beli masyarakat akan meningkat dan dengan demikian kemampuan masyarakat dalam membayar angsuran juga meningkat sehingga hal ini memiliki dampak bagus terhadap produk pinjaman dana tunai.

Indikator makro ekonomi kedua yaitu tingkat inflasi. Menurut Laporan BPS, tingkat inflasi pada bulan Mei 2010 sebesar 0,29 %. Tingkat inflasi pada bulan Mei 2010 masih lebih kecil jika dibandingkan dengan tingkat inflasi pada bulan Januari 2010. Penurunan tersebut mengindikasikan keberhasilan pemerintah dalam menekan tingkat inflasi. Tingkat inflasi yang rendah akan berdampak pada meningkatnya permintaan akibat harga yang relatif lebih rendah. Meningkatnya permintaan tentu merupakan indikator positif dalam penjualan industri otomotif, dan juga industri pinjaman dana tunai.

Indikator ketiga yaitu tingkat Suku Bunga Bank Indonesia (SBI). SBI adalah faktor yang paling berpengaruh dalam industri pembiayaan konsumen termasuk industri pinjaman dana tunai karena menjadi acuan besarnya bunga yang dibebankan kepada nasabah. Pada tahun 2010, Bank Indonesia mempertahankan tingkat suku bunga pada kisaran 6,5 % dengan pertimbangan bahwa tingkat suku bunga tersebut masih konsisten dengan sasaran inflasi tahun 2010 sebesar $5\% \pm 1\%$. Selain itu, arah kebijakan moneter saat ini masih kondusif bagi proses pemulihan perekonomian dan berlangsungnya intermediasi perbankan.

Adira Finance merupakan anak perusahaan PT, Bank Danamon Indonesia (BDI). Dalam menjalankan bisnisnya, Adira Finance menggunakan modal kerja pinjaman dari BDI. Besarnya bunga pinjaman tersebut dipengaruhi oleh tingkat SBI yang berlaku saat itu. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat SBI, maka semakin tinggi pula tingkat bunga modal kerja dan semakin tinggi pula angsuran yang harus dibayar nasabah.

Karakter nasabah pada umumnya akan memilih lembaga pembiayaan dengan angsuran yang rendah. Situasi ini tentu kurang menguntungkan bagi Adira Finance. Secara kalkulasi sederhana, bunga yang dibebankan kepada nasabah tentu lebih besar dari belasan persen. Dalam konteks produk Maxi, jumlah

angsuran sebaiknya dibuat serasional mungkin sesuai daya beli masyarakat. Penghitungan besaran angsuran produk Maxi sebaiknya turut memperhatikan fokus peningkatan volume, sehingga dapat menurunkan *rate margin* dari produk Maxi.

4.3.1.2 Demografi dan Sosial Budaya

Sensus penduduk terakhir menunjukkan jumlah penduduk Indonesia pada tahun 2000 berjumlah sekitar 205,1 juta. Berdasar asumsi laju pertumbuhan per tahun sekitar 1,33 persen, Badan Pusat Statistik memproyeksikan total penduduk Indonesia pada bulan Juni 2010 sebanyak 234,2 juta jiwa, atau meningkat 14 %.

Tabel 4.8 Jumlah Penduduk dan Luas Area Jabodetabek

Pembagian Administratif	Wilayah (km ²)	Populasi
DKI Jakarta	664.00	9,294,900
Kota Bogor, Jawa Barat	22.56	866,035
Kota Depok, Jawa Barat	200.29	1,412,773
Kota Bekasi, Jawa Barat	210.49	2,084,832
Kota Tangerang, Banten	164.50	1,537,245
T O T A L	1261.84	15,195,785

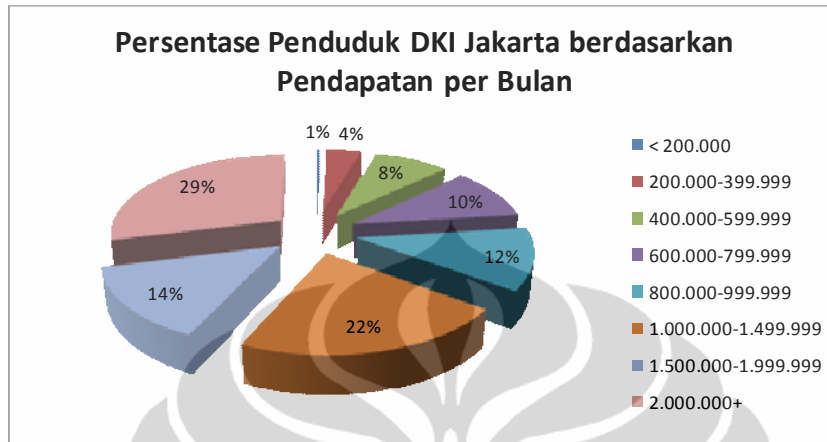
Sumber: dari berbagai sumber

Tabel 4.8 menunjukkan jumlah penduduk untuk area pemasaran Jabodetabek sekitar 15 juta penduduk.

- Jika diasumsikan satu keluarga berjumlah 5 orang, maka berarti terdapat 3 juta kepala keluarga.
- Jika kembali diasumsikan bahwa 80% dari kepala keluarga di Jabodetabek memiliki sepeda motor, maka artinya pemilik sepeda motor di Jabodetabek adalah 2,4 juta orang.
- Dari kedua asumsi di atas, dapat dilihat bahwa pasar untuk produk sejenis Maxi (pemilik sepeda motor) di area Jabodetabek adalah 2,4 juta orang.

Dari indikator kunci kependudukan Indonesia berdasarkan data BPS, diketahui bahwa persentasi usia 15-64 tahun per Juni 2010 adalah 68,2%. Dengan menggunakan data jumlah penduduk Jabodetabek pada tabel 4.8 sebanyak 15 juta

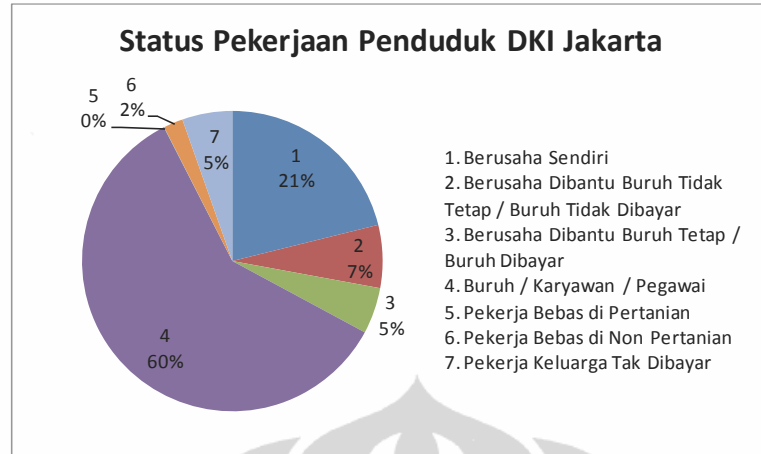
penduduk, maka dapat diketahui bahwa jumlah penduduk Jabodetabek usia 15-64 tahun (usia produktif) adalah sekitar 10 juta penduduk.



Gambar 4.4 Penduduk DKI Jakarta berdasarkan Pendapatan per bulan

Sumber: diolah penulis dari “Keadaan Pekerja Februari 2009” (Badan Pusat Statistik)

Pada gambar 4.4, dapat dilihat pendapatan penduduk DKI Jakarta per bulannya. Terlihat bahwa 29% penduduk memiliki pendapatan di atas Rp 2 juta per bulannya, 22% penduduk memiliki pendapatan Rp 1 juta-Rp 1,5 juta, 14% penduduk memiliki pendapatan Rp 1,5 juta-Rp 2 juta, dan sisanya 35% memiliki pendapatan di bawah Rp 1 juta. Sementara dari sisi status pekerjaan (gambar 4.5), 60% pekerjaan penduduk DKI Jakarta adalah Buruh/Karyawan/Pegawai, 21% adalah wiraswasta dan sisanya adalah berusaha dibantu buruh tidak dibayar, berusaha dibantu buruh dibayar, pekerja tak dibayar, dan pekerja bebas.



Gambar 4.5 Penduduk DKI Jakarta berdasarkan Status Pekerjaan

Sumber: diolah penulis dari “Keadaan Pekerja Februari 2009” (Badan Pusat Statistik)

Jumlah pasar yang cukup banyak tidak serta merta membuat proses pemasaran dilakukan secara agresif. Sejalan dengan strategi Adira Finance untuk tetap mengedepankan prinsip kehati-hatian, maka agresifitas pemasaran harus diiringi dengan strategi kredit yang baik. Proses analisis kredit tentu sangat memperhatikan kemampuan calon nasabah untuk membayar (*capacity*). Oleh sebab itu, masalah kemiskinan juga harus menjadi pertimbangan dalam proses formulasi strategi bersaing produk Maxi.

Jumlah Penduduk Miskin pada Maret 2009 sebanyak 32,53 juta orang, sekitar 14,15 %. Batasan garis kemiskinan yaitu pendapatan per kapita per bulan, Rp 200.262 (Maret 2009). Untuk jumlah penduduk miskin wilayah Jabodetabek yang terdiri atas tiga provinsi yaitu DKI Jakarta, Jawa Barat, dan Banten, dapat dilihat pada tabel di 4.9.

Masalah kemiskinan memang menjadi permasalahan klasik bagi Indonesia. Kemiskinan pula yang menjadi agenda perbaikan ekonomi pemerintah. Masyarakat miskin tentu hidup dalam kondisi yang tidak berkecukupan. Dengan kalimat lain, mereka masih membutuhkan suntikan dana untuk memenuhi kebutuhan hidup, seperti biaya sekolah, biaya kesehatan, dan lainnya. Kebutuhan tersebut adalah permintaan pasar untuk produk pinjaman dana tunai. Terlepas dari dimensi bisnis, produk pinjaman dana tunai memiliki dimensi sosial dalam membantu pemenuhan kebutuhan bagi mereka yang membutuhkan.

**Tabel 4.9 Jumlah dan Persentase Penduduk Miskin per Maret 2009
Area Jabodetabek (DKI Jakarta, Jawa Barat, Banten)**

Propinsi	Jumlah Penduduk Miskin			Persentase Penduduk Miskin		
	Kota	(ribuan) Desa	Kota + Desa	Kota	(%) Desa	Kota + Desa
DKI Jakarta	323.17		323.17	3.62		3.62
Jawa Barat	2,531.37	2,452.20	4,983.57	10.33	14.28	11.96
Banten	348.74	439.33	788.07	5.62	10.70	7.64
T O T A L	3,203.28	2,891.53	6,094.81	6.52	12.49	7.74

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS)

Akan tetapi, penduduk miskin menjadi dilematika bagi penjualan produk pinjaman dana tunai. Di satu sisi, penduduk miskin memerlukan pinjaman dana, namun di sisi lainnya, kemampuan membayar angsuran patut diragukan. Karena itu prinsip kehati-hatian harus diprioritaskan dalam strategi penetrasi pasar produk Maxi.

Sektor perdagangan, hotel dan restoran yang bertumbuh menunjukkan bahwa penyumbang terbesar bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia yaitu sektor konsumsi. Konsumerisme menjadi satu karakteristik masyarakat Indonesia, terutama di wilayah Jabodetabek dengan kemudahan akses informasi.

Selain konsumerisme, masyarakat Indonesia adalah tipe masyarakat yang setia memegang tradisi. Sebagai pusat bisnis dan kekuasaan, wilayah DKI Jakarta dan sekitarnya selalu menjadi tujuan migrasi masyarakat dari luar daerah yang ingin mencari penghidupan. Salah satu tradisi yang masih dilakukan oleh sebagian besar masyarakat adalah tradisi 'mudik'. Mudik sepertinya menjadi ritual tertentu yang harus dilaksanakan. Anggapan bahwa mudik adalah kewajiban menunjukkan karakter masyarakat Indonesia yang menjunjung tinggi kekeluargaan dan gotong royong.

Mudik berarti pulang ke kampung halaman yang lazim dilakukan saat hari raya. Tradisi ini selalu dilakukan oleh penduduk Jabodetabek yang *notabene* berasal dari luar daerah. Pulang ke kampung halaman membutuhkan alat transportasi dan biaya yang cukup besar. Bagi mereka yang berkecukupan, dapat

menggunakan kendaraan pribadi. Bagi mereka yang belum memiliki kendaraan, angkutan umum menjadi solusinya.

Faktor sosio-kultural masyarakat Indonesia khususnya Jabodetabek harus menjadi salah satu faktor dalam formulasi strategi bersaing. Penulis mencatat beberapa hal yang terkait dengan karakter sosio-kultural masyarakat yaitu:

- Konsumerisme dan karakter *show-off* masyarakat menjadikan permintaan akan produk-produk tertentu meningkat. Ini merupakan peluang untuk menawarkan dana tunai kepada mereka yang belum mampu, atau tidak ingin membeli secara tunai. Peluang ini harus dapat dimanfaatkan Adira Finance untuk menawarkan produk Maxi dengan tingkat bunga yang rasional dan persyaratan yang mudah. Jika dimungkinkan, karakter konsumtif juga dapat digunakan sebagai penarik calon nasabah, seperti contoh hadiah bagi nasabah dalam bentuk barang elektronik.
- Tradisi mudik pada momen tertentu berarti kebutuhan akan sarana transportasi dan dana tunai. Hal ini dapat dimanfaatkan oleh Adira Finance baik dalam penawaran pembiayaan kendaraan bermotor maupun pinjaman dana tunai. Khusus bagi produk Maxi, momen hari raya harus dimanfaatkan dengan semaksimal mungkin.
- Kebutuhan dana pendidikan. Selain momen hari raya, momen tahun ajaran baru sekolah dasar dan menengah juga dapat menjadi peluang untuk meningkatkan penjualan produk Maxi. Tahun ajaran baru membuat para wali murid harus mengeluarkan sejumlah uang yang terkadang melebihi pendapatan yang dimiliki. Momen seperti ini dapat dimanfaatkan untuk promosi produk Maxi.
- Budaya gotong royong dan kekeluargaan menjadikan masyarakat Indonesia senang untuk membantu sanak keluarganya. Strategi peningkatan volume penjualan produk Maxi membutuhkan banyak tenaga pemasar. Karena itu sifat kekeluargaan tersebut dapat dimanfaatkan oleh Adira Finance dengan menawarkan kerja sama dan usaha sampingan kepada sanak saudara nasabah yang membutuhkan penghasilan. Usaha sampingan tersebut dengan menjadi pemasar Maxi secara *freelance*.

4.3.1.3 Teknologi

Salah satu indikasi dari berkembangnya suatu peradaban adalah dari hasil teknologi yang telah dicapai. Pada masa informasi dan teknologi saat ini, perkembangan dalam bidang rekayasa (*engineering*) berubah dengan pesat. Hampir setiap hari kita melihat munculnya teknologi baru yang lebih canggih, *user friendly*, *multi tasking*, dan keunggulan lain yang ditawarkan. Masyarakat Indonesia cepat menyerap teknologi baru yang ada di pasar, baik itu produk elektronik, komunikasi, dan otomotif. Kecenderungan ini menunjukkan tingkat konsumerisme masyarakat Indonesia yang mudah untuk membeli produk-produk baru meskipun tidak terlalu dibutuhkan.

Bagi perusahaan di bidang jasa seperti Adira Finance, perkembangan teknologi tersebut sangat membantu proses operasional bisnis dan juga pelayanan kepada nasabahnya. *Information and communication technology (ICT)* merupakan sebuah hasil peradaban yang sangat berguna. Teknologi tersebut juga telah digunakan oleh hampir seluruh perusahaan. Beberapa hal yang bisa dilakukan dengan memanfaatkan ICT yaitu sentralisasi sistem operasi bisnis perusahaan, *real time gross settlement (RTGS)*, *short message service – gateway (SMS Gateway)*, dan *call center*.

4.3.2 Analisis Pasar

Segmen pasar untuk produk Maxi tidak berbeda dari produk inti Adira Finance, yaitu segmen menengah ke bawah untuk produk motor. Untuk masuk ke dalam kategori pasar produk Maxi, maka seseorang harus memiliki kendaraan bermotor (sepeda motor) untuk dijaminkan. Usia kendaraan bermotor yang dijaminkan dapat berusia hingga 8 tahun sampai akhir tenor (waktu pinjaman). Tenor untuk produk Maxi adalah mulai dari 6 bulan sampai 36 bulan atau 3 tahun, sehingga dari hal tersebut dapat dibuat suatu asumsi bahwa pasar Maxi di tahun 2010 adalah pembeli sepeda motor baru pada tahun 2005 sampai 2009.

Berdasarkan tabel 4.10 yang berisi data *Police Registration (Polreg)*, dalam kurun 5 tahun terakhir tercatat sejumlah 23,3 juta pembeli sepeda motor baru. Dari jumlah tersebut, sekitar 14,5% atau sekitar 3,3 juta, membeli secara kredit melalui Adira Finance dan menjadi pangsa pasar Maxi 1&2, sementara

sisanya adalah pangsa pasar Maxi 3. Untuk wilayah Jabodetabek, tercatat 5,1 juta pembeli sepeda motor baru dengan sekitar 12% atau 605.000 orang menjadi nasabah Adira Finance. Pembeli melalui Adira ini adalah pasar untuk Maxi 1 dan Maxi 2, sementara sisanya adalah pasar untuk Maxi 3. Data tersebut memperlihatkan bahwa potensi pasar bagi produk Maxi, terutama Maxi 3 masih sangat besar.

Tabel 4.10 Data Penjualan Sepeda Motor Baru berdasarkan Nomor Polisi yang Tercatat (*Police Registration*)

	2005	2006	2007	2008	2009	T o t a l
Nasional						
Polreg	3,830,376	3,914,801	4,469,318	5,798,941	5,358,187	23,371,623
Adira Finance	534,356	539,274	687,525	844,207	773,395	3,378,757
M/S	13.95%	13.78%	15.38%	14.56%	14.43%	14.46%
Jabodetabek						
Polreg	989,714	929,276	991,006	1,186,916	1,012,459	5,109,371
Adira Finance	113,173	102,659	118,703	138,368	132,195	605,098
M/S	11.43%	11.05%	11.98%	11.66%	13.06%	11.84%

Sumber: diolah penulis berdasarkan Data Marketing Adira Finance

Adapun penjualan produk Maxi secara nasional pada tahun 2008-2009 adalah 153.942 unit. Dibandingkan dengan pasar yang ada (pemilik sepeda motor), penjualan Maxi hanya sebesar 0,7%. Pada kurun waktu yang sama, penjualan Maxi di area Jabodetabek adalah sekitar 32.935 unit. Dari jumlah tersebut maka penjualan Maxi area Jabodetabek hanya sekitar 0,6% dari pasar yang ada. Data tersebut juga memperlihatkan bahwa potensi pasar produk Maxi belum tergarap secara maksimal.

Tabel 4.11 Data Penjualan Maxi per Area Pemasaran tahun 2008-2009

Area	Maxi 1 & 2			Maxi 3			Maxi 1,2,3		
	2008	2009	Growth	2008	2009	Growth	2008	2009	Growth
01. JABOTABEK	15231	14961	-1.8%	288	2455	752.4%	15519	17416	12.2%
02. JABAR	13243	12809	-3.3%	104	1899	1726.0%	13347	14708	10.2%
03. JATIM	13134	13743	4.6%	63	1797	2752.4%	13197	15540	17.8%
04. JATENG	12530	12633	0.8%	160	1606	903.8%	12690	14239	12.2%
05. KALIMANTAN	4396	5446	23.9%	212	1761	730.7%	4608	7207	56.4%
06. SULAWESI	1961	2827	44.2%	134	1849	1279.9%	2095	4676	123.2%
07. BALI & NTT/B	2020	2189	8.4%	27	563	1985.2%	2047	2752	34.4%
08. SUMATERA	5175	5134	-0.8%	134	3458	2480.6%	5309	8592	61.8%
NASIONAL	67690	69742	3.0%	1122	15388	1271.5%	68812	85130	23.7%
	137,432			16,510			153,942		

Sumber: Divisi NDS Adira Finance

Dari sekitar 3,3 juta nasabah Adira Finance, tercatat 137.432 nasabah (Maxi 1&2) selama tahun 2008-2009 (tabel 4.11) atau sekitar 4,1% yang menjadi pengguna produk Maxi dalam lingkup nasional. Dalam lingkup Jabodetabek, dari 605 ribu nasabah Adira Finance, tercatat 30.192 nasabah atau sekitar 5% yang menjadi pengguna produk Maxi. Hal ini menandakan peluang bertumbuh untuk Maxi 1&2 masih besar sehingga sangat disayangkan pertumbuhan Maxi 1&2 di tahun 2009 hanya 3% secara nasional dan bahkan terjadi penurunan sebesar 1,8% di area Jabodetabek. Kurang berkembangnya Maxi 1&2 di tahun 2009 merupakan hal yang sangat disayangkan, karena menandakan database nasabah yang tidak dimanfaatkan secara optimal.

Pertumbuhan Maxi di tahun 2009 sebesar 23,7% disebabkan oleh pertumbuhan Maxi 3 sebesar 1271%. Di area Jabodetabek, pertumbuhan Maxi 3 752,4%. Hal ini menggambarkan peluang Maxi 3 untuk bertumbuh sangat besar.

Produk Maxi termasuk dalam kategori pembiayaan konsumen, maka satu cara untuk melihat pangsa pasar Maxi adalah dengan membandingkan total *outstanding* Maxi dengan total *outstanding* Pembiayaan Konsumen di Indonesia. Dari tabel 4.12 yang berisi data *Outstanding* Perusahaan Pembiayaan yang dipublikasikan oleh Bank Indonesia, terlihat bahwa total *outstanding* pembiayaan konsumen di tahun 2008 adalah sebesar Rp 83,2 triliun dan Rp 91,4 triliun pada tahun 2009. Pada kurun waktu yang sama *outstanding* produk Maxi yaitu Rp 467 miliar dan Rp 572 miliar. Dengan demikian maka secara rupiah, pangsa pasar yang berhasil diraih produk Maxi adalah 0,56% (2008) dan 0,63% (2009). Data tersebut menunjukkan masih kecilnya pangsa pasar produk Maxi.

Tabel 4.12 Detail Outstanding Perusahaan Pembiayaan 2005-2009

(Dalam Triliun Rupiah, Kecuali %)

Keterangan	2005		2006		2007		2008		2009	
	Rp	%	Rp	%	Rp	%	Rp	%	Rp	%
Pembiayaan Konsumen	45,4	67,1	57,3	61,8	67,6	62,8	83,2	60,6	91,4	64,2
Sewa Guna Usaha	19,1	28,2	32,7	35,2	36,5	33,9	50,7	37,0	47,9	33,7
Anjak Piutang	1,4	2,1	1,3	1,4	2,2	2,0	2,2	1,6	2,0	1,4
Kartu Kredit	1,8	2,6	1,5	1,6	1,4	1,3	1,1	0,8	1,0	0,7
Jumlah	67,7	100,0	92,8	100,0	107,7	100,0	137,2	100,0	142,3	100,0

Sumber: Bank Indonesia (BI)

Sumber: Laporan Tahunan 2009 Adira Finance

4.4 Analisis Internal Perusahaan

Lingkungan internal Adira Finance merupakan faktor yang penting dalam menunjang operasional bisnis dan pencapaian target. Analisis perihal lingkungan internal Adira Finance dilakukan guna menentukan kekuatan dan kelemahan yang ada. Dengan demikian maka strategi yang dapat diterapkan yaitu pemberdayaan kekuatan dan perbaikan kelemahan.

4.4.1 Kinerja Keuangan Adira Finance

Pada tahun 2009, Adira Finance telah membukukan kinerja keuangan yang cukup baik. Seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya, kinerja keuangan Adira Finance tahun 2009 dapat diringkas sebagai berikut:

- Jumlah pembiayaan baru untuk sepeda motor meningkat sebesar 1,1% menjadi Rp 10.738 miliar, sedangkan jumlah pembiayaan baru untuk mobil meningkat sebesar 12,5% menjadi Rp 3.803 miliar.
- Pendapatan bunga bersih meningkat sebesar 21,3% menjadi Rp 2.654 miliar.
- Piutang pembiayaan konsumen bermasalah dapat dipertahankan pada tingkat 0,9%.
- Laba bersih meningkat sebesar 18,8% dari Rp 1.020 miliar menjadi Rp 1.212 miliar.
- Piutang pembiayaan konsumen yang dikelola manajemen meningkat sebesar 12,5% dari Rp 16.862 miliar menjadi Rp 18.977 miliar.
- Jumlah aset meningkat sebesar 20,5% menjadi Rp 4.330 miliar, yang diikuti dengan peningkatan jumlah ekuitas sebesar 36,0% menjadi Rp 2.652 miliar.
- Pangsa pasar mengalami sedikit penurunan dari sebesar 13,6% menjadi sebesar 13,2% untuk sepeda motor baru, sedangkan untuk mobil baru menguat dari sebesar 3,0% menjadi sebesar 3,4%.
- Jumlah jaringan usaha mengalami kenaikan sebesar 6,3% menjadi 319 jaringan usaha.

- Jumlah konsumen tumbuh sebesar 9,3% menjadi lebih dari 2,2 juta konsumen.
- Peningkatan pendapatan Pembiayaan Konsumen sebesar 19,18%.
- Peningkatan pendapatan Provisi dan Administrasi sebesar 6,32%.
- Peningkatan pendapatan Bunga sebesar 14,83%

Data di atas menunjukkan bahwa Adira Finance membukukan peningkatan dalam banyak aspek. Hal ini membuktikan bahwa krisis keuangan global 2008 yang masih berdampak, tidak mempengaruhi kinerja Adira Finance. Keberhasilan tersebut tentu tidak terlepas dari strategi yang diterapkan dan kejelian manajemen dalam melihat peluang.

a. Return on Asset

Ratio *Return on Investment* (ROI) atau *Return on Asset* (ROA) adalah kemampuan aset produktif Perusahaan dalam menghasilkan laba bersih, yang dihitung dari laba bersih dibagi dengan jumlah aset Perusahaan. Rasio ROA Perusahaan adalah sebesar 17,0% pada tahun 2007, 28,4% pada tahun 2008, dan 28,0% pada tahun 2009. Tren ROA yang meningkat pada tahun 2007 dan 2008 serta ROA pada tahun 2009 yang relatif stabil merupakan hasil dari strategi Perusahaan untuk meningkatkan porsi pembiayaan yang didanai oleh PT Bank Danamon Indonesia Tbk melalui skema pembiayaan bersama. Dengan skema ini, Perusahaan dapat meningkatkan atau mempertahankan laba bersihnya tanpa harus meningkatkan jumlah aset.

b. Return on Equity

Rasio *Return on Equity* (ROE) dipergunakan untuk mengetahui kemampuan Perusahaan meraih laba dari modal yang ditanamkan dan dicerminkan melalui perbandingan antara laba bersih dengan modal sendiri. Rasio ROE Perusahaan adalah sebesar 45,7% pada tahun 2007, 52,3% pada tahun 2008, dan 45,7% pada tahun 2009.

c. *Net Interest Margin*

Rasio *Net Interest Margin* (NIM) adalah pendapatan bunga bersih (selisih antara jumlah seluruh penghasilan bunga yang diperoleh selama masa tertentu dengan jumlah beban bunga yang harus ditanggung selama periode yang sama) dibagi dengan rata-rata asset per periode (*average earning asset*). Rasio NIM Adira Finance terus meningkat dari tahun 2007 sampai tahun 2009.

Tabel 4.13 *Financial Ratio* Adira Finance

	2007	2008	2009
1. Profitability			
a. Gross Profit Margin	44.0%	50.8%	52.2%
b. Net Profit Margin	16.1%	23.7%	23.8%
c. ROA	17.0%	28.4%	28.0%
d. ROE	45.7%	52.3%	45.7%
e. Net Interest Margin	12.6%	14.5%	15.2%
2. Productive Assets			
a. Non-Performing Loan	1.0%	0.9%	0.9%
3. Liquidity			
a. Current ratio	1.8	2.9	3.5
4. Leverage			
a. Debt-to-asset ratio	0.6	0.5	0.4
b. Debt-to-equity ratio (Total Liabilities/Total Equity)	1.7	0.8	0.6
c. Long-term debt-to-equity ratio			
d. Current Liabilities/Total Assets	0.4	0.2	0.2
e. Current Liabilities/Total Equity	1.1	0.4	0.3
5. Activity			
a. Fixed-Asset Turnover	19.7	21.4	27.0
b. Total Assets Turnover	1.1	1.2	1.2
c. Accounts Receivables Turnover	1.8	2.4	2.0
d. Average Collection	200.1	154.4	183.9
6. Growth			
a. Sales		23.9%	18.1%
b. Income		82.3%	18.8%
7. Others			
a. Total Income/Total Assets	75.2%	94.1%	91%
b. Net Income/Total income	22.5%	30.2%	30.8%

Sumber : diolah kembali oleh penulis dari Laporan Tahunan 2009 Adira Finance

Profitability Adira Finance dapat dilihat dari rasio ROA, ROE, dan NIM. Rasio ROA dan ROE Adira Finance menurun di tahun 2006 dan kembali meningkat di tahun 2007 dan 2008. Adanya krisis global mengakibatkan ROA

dan ROE di tahun 2009 menurun dari tahun 2008. Sementara itu, pendapatan bunga (NIM) Adira terus meningkat. Secara keseluruhan, dapat dikatakan bahwa *profitability* Adira Finance berpotensi untuk terus meningkat dengan stabil.

d. Non-Performing Loan (NPL)

Piutang bermasalah (*Non-Performing Loan*) pada tahun 2009 hanya sebesar 0,9%, sama dengan tahun 2008 dan menurun dibandingkan dengan NPL di tahun 2007 sebesar 1,0%. Adira Finance mengantisipasi piutang bermasalahnya dengan menerapkan prinsip manajemen risiko yang penuh kehati-hatian, dimana NPL ditekan melalui strategi-strategi yang inovatif dalam melakukan seleksi pengajuan pembiayaan yang wajar, namun tidak mengurangi kualitas serta melalui mekanisme kebijakan yang efektif dan tepat dalam melakukan proses penagihan. NPL produk Maxi saat ini merupakan portofolio dengan NPL terendah di antara portofolio perusahaan.

e. Likuiditas dan Sumber Pendanaan

Likuiditas dalam perusahaan pembiayaan merupakan sebuah cerminan dari kemampuan Perusahaan dalam mengelola perputaran arus kas dalam jangka pendek yang terdiri dari arus kas masuk dan arus kas keluar. Arus kas masuk Perusahaan yang utama diperoleh dari penerimaan angsuran konsumen dan penerimaan fasilitas pembiayaan bersama dengan bank. Arus kas keluar perusahaan yang utama adalah untuk membayar transaksi pembiayaan konsumen kepada *dealer* dan bank terkait dengan pembiayaan bersama serta membayar beban usaha dan pajak penghasilan Perusahaan.

Likuiditas Perusahaan sebesar 3,5 kali (*Current ratio*) pada tanggal 31 Desember 2009 memiliki arti bahwa kemampuan Perusahaan untuk membayar pinjaman yang diterima (*borrowings*) dan utang obligasi - bersih (*bonds payable – net*) dengan menggunakan aset lancar (*current asset*) adalah 3,5 kali. Kenaikan likuiditas perusahaan di tahun 2009 disebabkan oleh kenaikan piutang pembiayaan konsumen - bersih (*consumer financing receivables – net*) sebesar Rp 740.460 juta atau sebesar 40,7%.

Tabel 4.14 Sumber pendanaan Adira Finance

(In Million Rupiah, Except for %)

Description	2007		2008		2009	
PT Bank Danamon Indonesia Tbk	75,000	75.0%	75,000	75.0%	95,000	95.0%
Mega Value Profits Limited	17,419	17.4%	17,419	17.4%	-	-
PT Asuransi Adira Dinamika	106	0.1%	431	0.4%	443	0.4%
Others (each own below 5.0%)	7,475	7.5%	7,150	7.2%	4,557	4.6%
Total	100,000	100.0%	100,000	100.0%	100,000	100.0%

Sumber : Laporan Tahunan 2009 Adira Finance

Perusahaan mengelola likuiditasnya melalui kebijakan keuangan yang terpusat dan konsisten, disamping penyelarasan waktu antara sumber pendanaan dan piutang pembiayaan. Sumber pendanaan Perusahaan berasal dari pembiayaan bersama dengan bank, penerbitan obligasi, pinjaman bank dan modal sendiri. Saat ini, tidak ada permasalahan dalam sumber pendanaan dikarenakan dukungan dan komitmen penuh dari PT Bank Danamon Indonesia Tbk sebagai Perusahaan Induk yang terus-menerus menyediakan pendanaan bagi Perusahaan dalam mendapatkan pembiayaan baru.

Tabel 4.15 Profit Nasional - Jabodetabek - NDS 2009

(dalam miliar)	Nasional	NDS	% NDS
Profit Nasional	1,212	87	7.2%
Profit Jabodetabek	228.8	19	8.3%
% Jabodetabek/Nasional	18.9%	21.8%	
% Margin to Average A/R	7%	16.50%	

Sumber: diolah kembali oleh penulis dari Laporan Tahunan 2009 Adira Finance

Pada tabel 4.15 terlihat bahwa pendapatan bersih (*net income*) area Jabodetabek adalah 228 miliar, yaitu 18,9% dari total pendapatan bersih perusahaan. Dari *profit* nasional tersebut, *profit* produk NDS Nasional di tahun 2009 adalah sebesar 87 miliar yaitu 7,2% nya. Sementara di Jabodetabek, *profit* produk NDS adalah sebesar 19 miliar, yaitu sebesar 8,3% dari total *profit* di Jabodetabek. Walaupun secara kontribusi terhadap *profit* perusahaan jumlahnya belum terlalu signifikan, tetapi % Margin PAT NDS terhadap average outstanding A/R adalah 16,5%, jauh lebih besar dari portofolio Adira Finance lainnya.

4.4.2 Sumber Daya Internal

Setelah menganalisis kerangka strategis yang dibuktikan keberhasilannya dalam kinerja keuangan tahun 2009, penulis akan menganalisis sumber daya yang menjadi kekuatan Adira Finance, yaitu:

4.4.2.1 Jaringan Usaha

Jaringan Usaha memegang peran penting dalam mendukung upaya peningkatan pemasaran sehingga menjadi salah satu kekuatan yang dimiliki Adira Finance karena. Pada tahun 2010, Adira Finance menargetkan penambahan jumlah jaringan usaha hingga 54%. Jaringan Usaha tersebut tersebar di berbagai provinsi mulai dari Nangroe Aceh Darussalam hingga Papua. Adapun bentuk jaringan usaha Adira Finance yaitu:

- a. Cabang
- b. Kantor Perwakilan
- c. Titik Pelayanan (*Point of Service*)
- d. Kios

Jaringan usaha Kios dibuka di dalam mall seperti ITC dan berfungsi untuk penerimaan angsuran dan penjualan produk Divisi Non Dealer Sales (NDS) yaitu produk Maxi. Sebagai unit usaha yang baru dibentuk, keberadaan Kios yang beroperasi baru di wilayah Jabodetabek. Kondisi ini menjadi salah satu pertimbangan pemilihan area pemasaran Jabodetabek dalam formulasi strategi bersaing produk Maxi. Berdasarkan Laporan Tahunan 2009, Lokasi Kios di area Jabodetabek dapat dilihat pada tabel 4.16.

Cakupan jaringan usaha Adira Finance yang tersebar hampir di seluruh wilayah Indonesia, merupakan modal yang baik dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Banyaknya jaringan berarti juga kemudahan bagi nasabah dan calon nasabah untuk mendapatkan produk yang dipasarkan. Adapun jumlah jaringan usaha di area Jabodetabek pada akhir tahun 2009 terdiri dari 20 cabang, 2 kantor perwakilan, 2 titik pelayanan, dan 7 kios.

Tabel 4.16 Lokasi Jaringan Usaha di Area Jabodetabek

Cabang	Kantor Perwakilan	Titik Pelayanan	Kios
Mampang			
Kemayoran			
Kelapa Gading			Pulogadung Trade Center
Ketapang			
Pondok Indah			
Ciledug	Ciputat		
Daan Mogot			Mal Taman Palem
Pondok Gede			
Bekasi 1			
Bekasi 2			Bekasi Trade Center
Bekasi 3			
Cileungsi			ITC Cibinong
Bogor 1			Plaza Jambu Dua Bogor
Bogor 2			
Serpong	Alam Sutera		Plaza Metropolis
Cikupa			
Serang		Cilegon	
Rangkasbitung		Labuan	
Cikarang			
Depok			ITC Depok

Sumber: Laporan Tahunan 2009 Adira Finance

4.4.2.2 Karyawan

Dalam dunia sumber daya manusia, karyawan adalah motor penggerak proses operasional bisnis. Kompetensi karyawan beserta sikap dan perilaku menjadi faktor kunci dalam mewujudkan performa perusahaan yang baik. Bagi Adira Finance yang bergerak dalam sektor jasa pembiayaan dengan intensitas interaksi dengan nasabah yang cukup tinggi, sikap dan perilaku karyawan sangat menentukan keputusan nasabah untuk memilih Adira Finance sebagai lembaga pembiayaannya.

Karyawan Adira Finance dengan jumlah mendekati 16 ribu orang di akhir tahun 2009 merupakan salah satu kekuatan Adira Finance. Jumlah tersebut meningkat dari tahun 2008 yang berjumlah sekitar 14 ribu, sebuah peningkatan yang signifikan di tengah krisis ekonomi global. Lokasi bekerja karyawan tersebar di Kantor Pusat Jakarta dan jaringan usaha Adira Finance di seluruh wilayah Indonesia.

Karyawan Adira Finance merupakan sebuah kekuatan tidak hanya dari sisi kuantitas tetapi juga dari sisi kualitas sumber daya manusia yang kompeten. Di tahun 2009, Adira Finance pernah meraih peringkat ketiga untuk kategori *Best Overall Employee Engagement* dalam *HR Excellence Award 2009* yang diselenggarakan Lembaga Management Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Majalah SWA dan HR Indonesia.

Sebagai suatu kekuatan, karyawan Adira Finance memerlukan pengembangan kompetensi yang terkait dengan *product knowledge* dan sikap perilaku (*attitude*) dalam berkomunikasi. Penulis berpendapat, jika kompetensi dan *attitude* karyawan Adira Finance telah sesuai standar yang ditentukan, maka secara otomatis mereka akan menjadi tenaga pemasar yang mampu meningkatkan volume produk Maxi dan memenangkan persaingan dalam industri pinjaman dana tunai.

Adapun tenaga pemasar Maxi saat ini adalah Customer Relation Head (CRH), Customer Relation Officer (CRO), dan *Sales Promotion Girl/Boy* (SPG). Di setiap cabang, tenaga pemasar produk NDS termasuk Maxi terdiri dari 1 CRH yang dibantu oleh 3-4 orang SPG. Jumlah CRH dan CRO di tahun 2008 dan 2009 tertera pada tabel berikut.

Tabel 4.17 Jumlah Karyawan NDS Cabang 2008-2009

JABATAN	2008	2009
CUSTOMER RELATION HEAD	17	18
CUSTOMER RELATION OFFICER		3
KIOSK HEAD		7
Grand Total	21	28

Sumber: Divisi HRD Adira Finance

4.4.2.3 Teknologi Informasi

Untuk menggerakkan bisnis Adira Finance yang telah berkembang sedemikian besar, peranan Teknologi Informasi sangatlah besar. Saat ini, seluruh cabang Adira Finance terhubung ke kantor pusat melalui media komunikasi dari beberapa perusahaan telekomunikasi yang mampu mendukung operasi di seluruh jaringan usaha Perusahaan. Jaringan komunikasi data ini memungkinkan

pengguna sistem untuk mengakses berbagai aplikasi kantor yang tersedia secara terpusat termasuk dukungan untuk melakukan transaksi tunai di jaringan usaha dan melalui berbagai *payment channel* (ATM, PT Pos Indonesia, perangkat EDC) yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Di samping itu, jaringan komunikasi tersebut juga dapat dimanfaatkan untuk menyediakan data cadangan jaringan usaha di pusat data kantor pusat yang selanjutnya digunakan untuk transaksi ke pihak penyedia dana dan juga sebagai bahan analisis Manajemen.

Aplikasi inti yaitu Ad1Sys.Online merupakan aplikasi pembiayaan yang lengkap untuk mendukung proses usaha pembiayaan konsumen di seluruh jaringan usaha mulai dari titik penjualan ke titik pembayaran sampai pada tahap pelunasan pembiayaan serta pengambilan keputusan. Ad1Sys.Online dilengkapi dengan fitur-fitur yang memudahkan pencatatan dan pemeliharaan data secara terpusat dan *real-time* seperti sistem *barcode* untuk BPKB, sistem antrian untuk pembayaran konsumen di jaringan usaha, SMS *Gateway* untuk pemberitahuan kepada konsumen dan *dealer*, serta *Gapura Gateway* untuk integrasi ke agen penagihan, seperti bank-bank dan lainnya. Aplikasi-aplikasi lain hasil pengembangan adalah penerapan perangkat sistem yang dapat berpindah-pindah mengikuti kebutuhan mobilitas, dilengkapi dengan fitur-fitur untuk melakukan penilaian terhadap aplikasi kredit baru (*credit scoring*) dan kinerja tagihan, pengendalian terhadap risiko pemberian kredit serta efisiensi penagihan dapat dilakukan secara optimal.

Selain Ad1Sys Online, Adira Finance juga memiliki aplikasi pendukung untuk menunjang kebutuhan pencatatan, pengelolaan dan pemeliharaan di sisi sumber daya manusia, aset, prosedur permohonan persetujuan, kebutuhan kolaborasi dan distribusi informasi. Adanya aplikasi pendukung ini telah berhasil menghemat biaya dan mempersingkat proses eksekusi.

4.4.2.4 Kompetensi Inti

Sumber daya yang dimiliki perusahaan memiliki kapabilitas yang harus dikelola dan dimanfaatkan agar dapat mengeluarkan hasil yang optimal sehingga akan menghasilkan nilai bagi para *stakeholder*. Adira Finance telah mengelola kapabilitas sumber daya yang ada sehingga menghasilkan kompetensi. Jaringan

usaha yang ada dikembangkan seoptimal mungkin dengan bantuan karyawan dan teknologi informasi yang ada. Pengembangan karyawan sebagai sumber daya manusia yang dimiliki memiliki korelasi yang tinggi terhadap pertumbuhan perusahaan. Adira Finance berupaya membangun pemimpin sebanyak mungkin di setiap tingkat perusahaan agar selanjutnya para pemimpin ini akan bekerjasama dalam menjalankan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Adira Finance juga terus membangun tim kerja yang kuat, karena hasil kerja suatu tim akan jauh lebih baik dan lebih optimal. Setelah membangun pemimpin dan tim kerja yang kuat yang akan fokus dalam mengeksekusi strategi perusahaan, Adira Finance pun membangun individu-individu dengan mentalitas menjadi pemenang.

Dalam pelaksanaannya, Divisi Sumber Daya Manusia melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan melalui peningkatan kompetensi yang berkesinambungan sehingga karyawan dapat terus meningkatkan kemampuannya. Pemberdayaan pembelajaran dalam rangka peningkatan kompetensi dan daya saing Perusahaan merupakan tanggung jawab seluruh individu yang ada di dalam Perusahaan. Proses ini dilaksanakan secara berkesinambungan dan konsisten melalui program pelatihan serta pengembangan yang tepat dan terstruktur sehingga dapat tercipta kultur belajar yang berkesinambungan dan akan terus berjalan secara efektif dan efisien di dalam kegiatan sehari-hari oleh masing-masing karyawan. Sumber daya manusia yang telah dikelola sedemikian rupa dikombinasikan dengan jaringan dan teknologi informasi yang dimiliki akan menjadi *core competency* Adira Finance yang sulit ditiru oleh pesaing. Kompetensi ini akan menjadi suatu keunggulan daya saing yang dimiliki Adira Finance.

4.4.3 Proses Bisnis Maxi

Salah satu kelemahan dari produk Maxi adalah lamanya waktu proses pengajuan aplikasi Maxi sampai ke pencairan dana. Proses pengajuan aplikasi Maxi rata-rata memakan waktu antara 2 (dua) sampai 3 (tiga) hari kerja, padahal targetnya seharusnya 1 hari kerja. Hal ini menjadi salah satu kendala bersaing Adira Finance dalam menghadapi kompetitor yang menjanjikan proses yang cepat, bahkan dalam hitungan jam.

Penulis menganalisis akar penyebab dari durasi proses aplikasi Maxi yang lebih dari 1 (satu) hari kerja, yaitu karena di dalam proses tersebut dibutuhkan pengesahan pihak eksternal dalam hal ini Sistem Administrasi Manunggal di bawah Satu Atap (Samsat) Kepolisian. Tujuan dari pemeriksaan keabsahan BPKB kepada pihak Samsat adalah untuk memastikan bahwa unit yang menjadi jaminan bukanlah unit yang sedang berada dalam perkara, seperti menjadi barang bukti tindak pidana dan sebagainya. Untuk keperluan tersebut maka Adira Finance mengajukan surat permohonan legalisasi BPKB. Hal inilah yang menyebabkan proses aplikasi produk Maxi membutuhkan waktu lebih dari 1 (satu) hari.

4.4.4 Nasabah Maxi

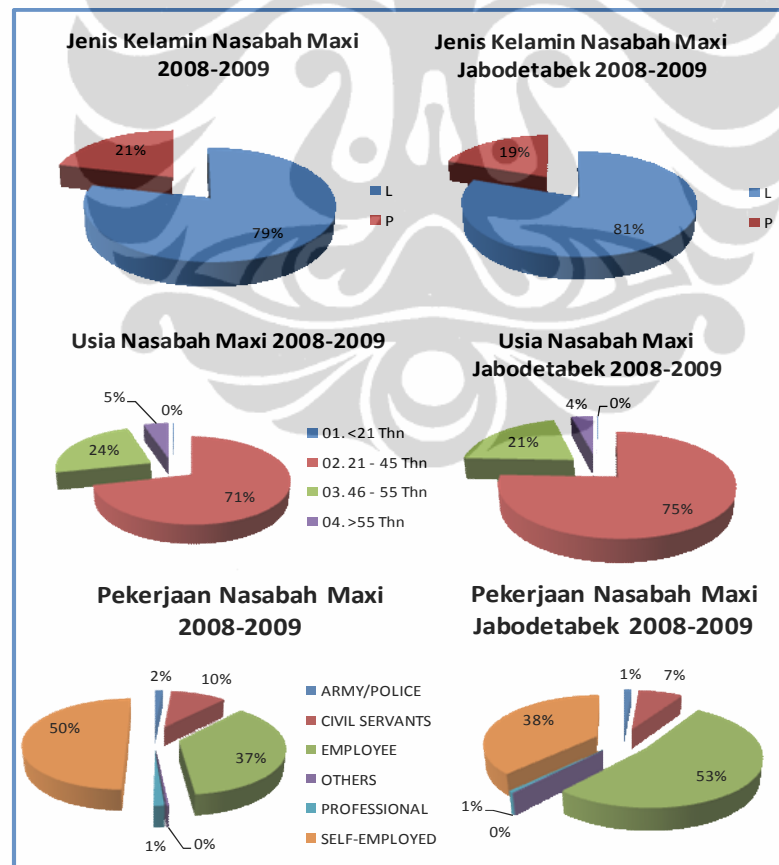
Nasabah memiliki peranan penting bagi pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu, Adira Finance selalu berusaha memberikan pelayanan terbaik bagi nasabahnya. Upaya tersebut terbukti dengan salah satu penghargaan yang diraih yaitu *Service Quality Golden Award* untuk kategori *Achieving Excellent Total Service Quality Satisfaction Based on Customer Perception Survey ISSI 2009 for Two and Four Wheels* yang diselenggarakan oleh Majalah Marketing dan Carre (*Center Customer Satisfaction & Loyalty*).

Berdasarkan Laporan Tahunan Adira Finance tahun 2009, jumlah nasabah yang menggunakan jasa pembiayaan saat ini adalah 2.226.418. Jumlah tersebut meningkat 9,35% dari jumlah nasabah 2.036.083 di tahun 2008. Data tersebut hanya mencakup nasabah yang masih aktif di tahun terkait. Mengutip dari data nasabah Adira Finance pada tabel 4.10, jumlah total nasabah Adira Finance dari tahun 2005-2009 adalah 3,3 juta nasabah. Data ini membuktikan kepercayaan masyarakat Indonesia kepada Adira Finance.

Jumlah nasabah Adira Finance yang cukup besar, yaitu sekitar 1% dari total penduduk Indonesia (230 juta jiwa), merupakan suatu kekuatan yang dapat dimanfaatkan untuk lebih meningkatkan keuntungan Adira Finance pada tahun-tahun mendatang melalui produk Maxi 1&2. Namun jika hanya berfokus pada *existing customer* untuk produk Maxi 1&2 saja, produk Maxi cukup sulit untuk lebih berkembang dan berkontribusi pada *profit* perusahaan. Oleh karena itu, sebagai salah satu instrumen untuk memperluas jaringan pemasaran Maxi dan

produk Adira Finance, dilakukan pemberdayaan *existing customer* sebagai agen penjualan Maxi (AXI). Dengan adanya hal itu, kekuatan jumlah nasabah yang dimiliki Adira Finance menjadi pertimbangan penting dalam formulasi strategi bersaing produk Maxi di antara produk pinjaman dana tunai pesaing.

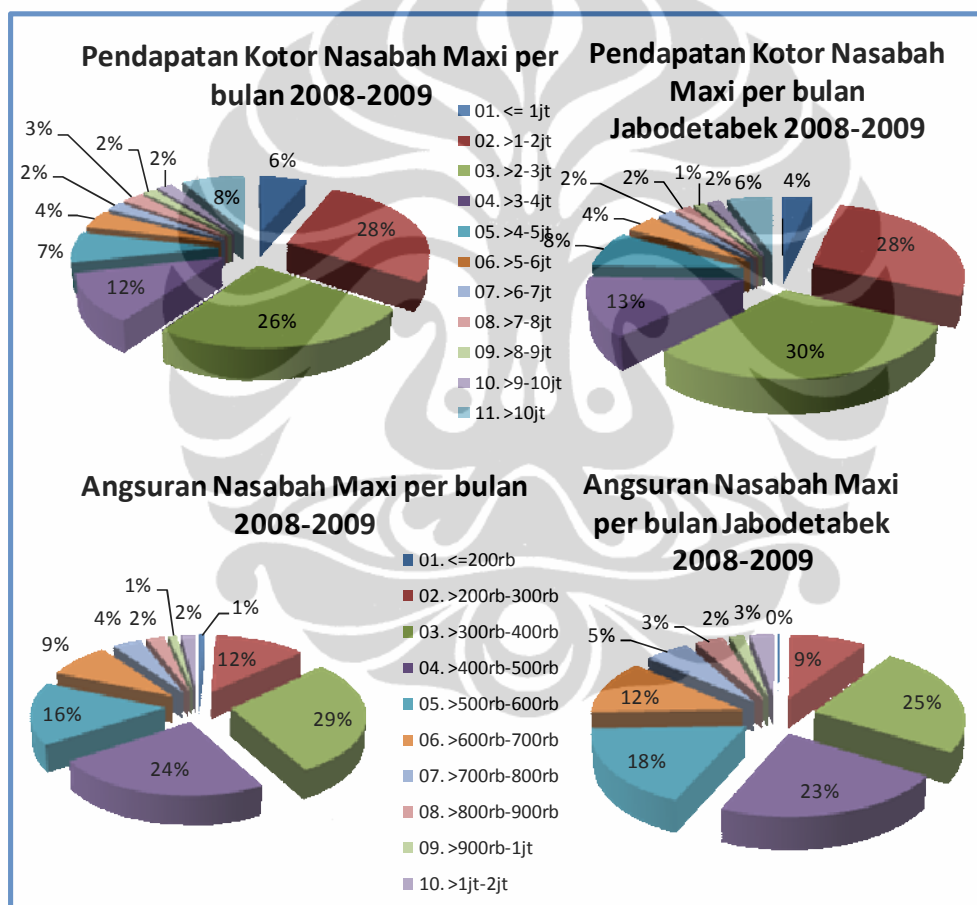
Dari penjualan Maxi Nasional selama tahun 2008-2009, didapatkan profil nasabah Maxi dari sisi demografi seperti tergambar dalam gambar 4.6. Nasabah Maxi baik Nasional maupun di Jabodetabek sekitar 80% adalah laki-laki. Dari sisi usia, Nasional maupun Jabotabek, nasabah Maxi terbanyak berusia 21-45 tahun sekitar 70% dan selanjutnya usia 46-55 tahun sekitar 20%. Dari sisi pekerjaan, dalam lingkup Nasional, nasabah Maxi terbanyak adalah wiraswasta (*self employed*) sebesar 50% dan kemudian karyawan (*employee*) sebesar 37%. Sementara di Jabodetabek, nasabah Maxi terbanyak adalah karyawan sebesar 53% dan kemudian wiraswasta sebesar 38%.



Gambar 4.6 Profil Nasabah Maxi Adira Finance 2008-2009

Sumber: diolah penulis dari Data Divisi NDS

Dalam hal pendapatan nasabah, pada gambar 4.7 terlihat bahwa dalam lingkup Nasional maupun Jabodetabek, kisaran terbanyak adalah nasabah dengan pendapatan kotor antara Rp 1 juta sampai Rp 3 juta per bulan. Untuk angsuran nasabah Maxi, mayoritas mengangsur antara Rp 300-500 ribu per bulan. Dari data pengeluaran penduduk di area Jabodetabek pada gambar 1.1, diketahui bahwa rata-rata pengeluaran penduduk Jabodetabek adalah sekitar Rp 900.000, sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata nasabah Maxi mampu membayar angsurannya.

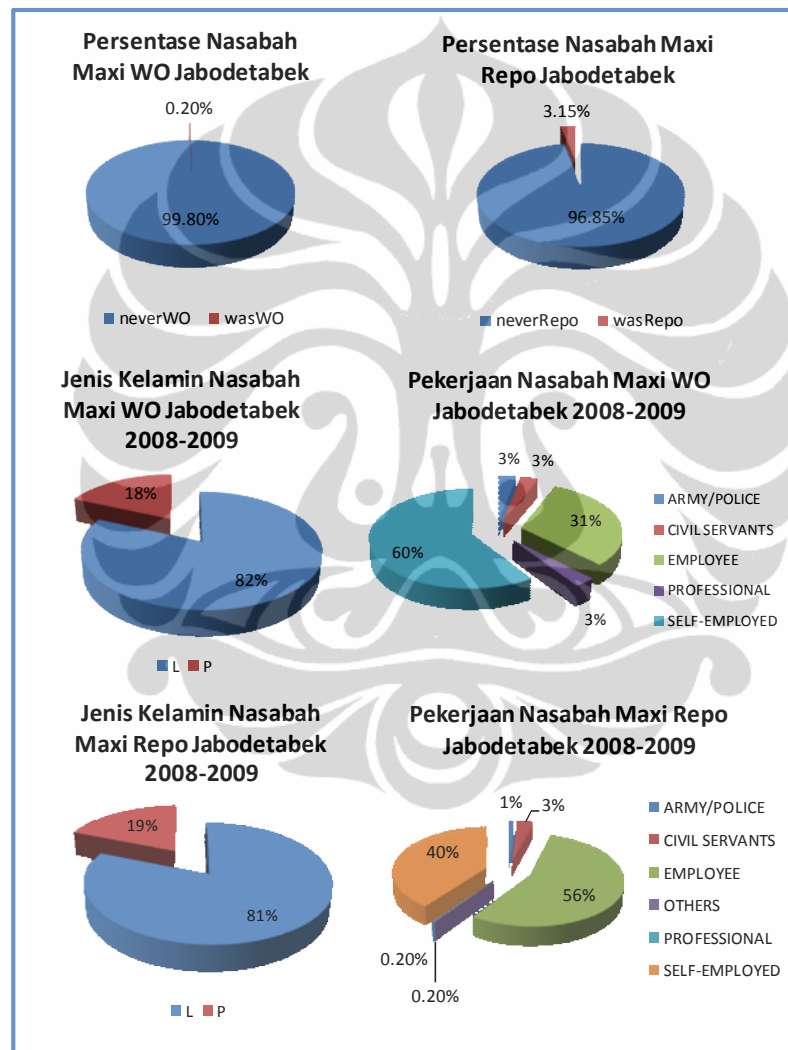


Gambar 4.7 Pendapatan dan Angsuran Nasabah Maxi Adira Finance 2008-2009

Sumber: diolah penulis dari Data Divisi NDS

Pada Gambar 4.8, tergambar persentase nasabah Maxi yang WO dan Repo di area Jabodetabek selama tahun 2008-2009. Definisi dari nasabah WO yaitu,

nasabah tidak mampu lagi membayar angsuran, dan ketika jaminan sepeda motor akan ditarik, barang tidak lagi ada pada nasabah sehingga unit tidak dapat ditarik. Sementara definisi nasabah Repo yaitu nasabah yang tidak mampu lagi membayar angsuran, sehingga jaminan sepeda motornya ditarik oleh Adira Finance. Nasabah Maxi WO sebesar 0,2%, mayoritas adalah laki-laki dan wiraswasta. Nasabah Maxi Repo sebesar 3,15%, mayoritas adalah laki-laki dan karyawan.



Gambar 4.8 Nasabah Maxi WO dan Repo Jabodetabek 2008-2009

Sumber: diolah penulis dari Data Divisi NDS

Komunitas Nasabah Adira Finance

Salah satu kekuatan lain yang dimiliki Adira Finance adalah adanya satu komunitas nasabah yang disebut dengan Adira Club Member (ACM). Pembentukan komunitas tersebut didasarkan pada konsep *community-marketing*, yang dapat diartikan bagaimana sebuah komunitas nasabah mampu menjadi tenaga pemasar sekaligus wadah berkumpul dan bertukar pengalaman antaranggota.

Slogan yang dipromosikan untuk anggota ACM adalah ‘Mudah dan Pasti Untung’. Anggota ACM yang memiliki kartu ACM mendapat *priviledge* untuk memperoleh program yang ditawarkan mitra-mitra ACM, seperti *discount*, bonus, dan keuntungan lainnya. Segmentasi nasabah diklasifikasi oleh unit yang dibiayai, yaitu mobil atau sepeda motor. Beragam kegiatan telah terlaksana di berbagai kota di Indonesia. Salah satu program rutin adalah acara musik mingguan salah satu stasiun televisi swasta. Selain acara musik, para anggota ACM pun dapat mengikuti kegiatan *touring* bersama karyawan/ti Adira Finance di kota tersebut.

Komunitas nasabah dalam industri pembiayaan adalah suatu hal baru yang hanya dimiliki oleh Adira Finance. Keunikan tersebut dapat dikategorikan sebagai suatu kekuatan Adira Finance untuk memenangkan persaingan, terutama dalam industri pinjaman dana tunai. Sesuai dengan konsep awal, salah satu fungsi komunitas nasabah adalah sebagai tenaga pemasar. Karena itu komunitas ACM merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki Adira Finance. Yang diperlukan saat ini yaitu bagaimana strategi selanjutnya untuk memberdayakan komunitas ACM agar berkontribusi dalam meningkatkan volume penjualan produk Maxi dan pangsa pasar pinjaman dana tunai.

4.4.5 Mitra Usaha Adira Club Member (ACM)

Sebagai pelaku bisnis, kesuksesan Adira Finance tidak terlepas dari mitra usahanya. Selain *dealer* sebagai mitra usaha utama, Adira Finance juga menjaring mitra usaha lain dalam rangka pengembangan komunitas Adira Club Member (ACM) yang disebut mitra ACM. Seluruh anggota ACM mendapatkan *priviledge* dari program-program yang ditawarkan mitra ACM, seperti *discount*, bonus, dan keuntungan lainnya.

Pada tahap awal pengembangan ACM, saat ini Adira Finance melalui Divisi Community sedang berupaya dalam memperbanyak mitra ACM dengan tujuan meningkatkan keuntungan yang diperoleh anggota ACM. Mitra ACM di sini adalah berupa tempat-tempat usaha seperti rumah makan/restoran, butik, *factory outlet*, bengkel, toko buku, dan lain-lainnya.

4.5 Formulasi Strategi

Batasan dalam membuat formulasi strategi bersaing menurut Porter (1980) adalah kekuatan dan kelemahan perusahaan, peluang dan ancaman dalam industri (ekonomi dan teknis), ekspektasi umum (kebijakan pemerintah, kepedulian sosial), dan nilai personal organisasi (diterjemahkan dalam nilai-nilai organisasi). Keempat hal tersebut telah dijelaskan dalam sub bab-sub bab sebelumnya. Setelah mengetahui batasan-batasan tersebut, tahap selanjutnya adalah membuat formulasi strategi dengan menggunakan Matriks TOWS, Matriks *Grand Strategy*, dan *Diamond Model* Hambrick-Frederickson.

4.5.1 Matriks TOWS

Dari hasil analisis eksternal yang mencakup analisis lingkungan makro dan lingkungan industri, serta analisis internal yang mencakup sumber daya dan kapabilitas, maka dilakukan perumusan analisis SWOT. Keempat aspek ini memiliki peranan penting dalam merumuskan strategi yang tepat yang dapat digunakan Adira Finance untuk meningkatkan penjualan Maxi.

4.5.1.1 Evaluasi Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Hasil analisis eksternal, baik mencakup lingkungan makro dan lingkungan industri, sebagaimana telah dirangkum dalam *Five-Forces Porter* dan Analisis PEST, memberikan indikasi-indikasi penting yang dapat dirumuskan sebagai faktor-faktor yang berpengaruh. Faktor-faktor penting yang dapat menjadi peluang bagi Adira Finance dalam meningkatkan penjualan produk Maxi mencakup :

- i. Pertumbuhan industri otomotif yang stabil di Indonesia. Pertumbuhan industri otomotif akan berdampak pada pertumbuhan industri pembiayaan dan industri Maxi.
- ii. Pertumbuhan ekonomi yang semakin membaik. Hal ini terlihat dari pertumbuhan ekonomi yang meningkat, tingkat inflasi yang menurun, dan suku bunga Bank Indonesia (SBI) yang stabil.
- iii. Kebutuhan masyarakat akan dana tunai selalu ada.
- iv. Potensi pasar masih besar. Hal ini dapat dilihat dari data penduduk Jabodetabek usia 15-64 tahun sekitar 10 juta penduduk dan data penjualan sepeda motor selama 5 tahun terakhir di Jabodetabek sebesar 5,1 juta penduduk, sementara jumlah nasabah Maxi selama 2008-2009 di area Jabodetabek baru sekitar 32 ribu nasabah.
- v. Peluang memanfaatkan perusahaan lain sebagai partner atau mitra usaha.
- vi. Peluang untuk melakukan *product bundling* atau *cross selling*.
- vii. Berkembangnya teknologi pendukung operasi pembiayaan. Adanya aplikasi-aplikasi tersebut akan membantu mempercepat proses pembiayaan, pembayaran angsuran, proses pemasaran, dan lain-lainnya.
- viii. Peluang memanfaatkan sifat konsumerisme dan *show-off* masyarakat
- ix. Peluang memanfaatkan budaya gotong royong dan kekeluargaan masyarakat

Adapun faktor-faktor eksternal yang dapat menjadi ancaman bagi Adira Finance dalam meningkatkan penjualan produk Maxi mencakup :

- i. Masalah kemiskinan penduduk. Masalah kemiskinan dapat berarti kebutuhan dana tunai yang disertai ketidakmampuan bayar sehingga akan berisiko bagi perusahaan.
- ii. Kebijakan pemerintah mengenai kenaikan TDL dan pembatasan BBM bersubsidi.
- iii. Rendahnya hambatan untuk masuk dalam industri pembiayaan terutama dari faktor regulasi dan *switching cost* sehingga jumlah pesaing semakin bertambah.

- iv. Adanya pesaing-pesaing yang memfokuskan dirinya pada produk Maxi dan melakukan kebijakan-kebijakan agresif yang belum mampu diikuti Adira Finance sehingga lebih dapat menarik nasabah.
- v. Adanya produk pengganti dari BPR-BPR yang semakin semarak meskipun belum terlalu menjamur di area Jabodetabek.
- vi. Lebih beraninya pesaing dalam menawarkan insentif kepada agen-agen penjualan produk Maxi.

4.5.1.2 Evaluasi Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Adapun hasil analisis internal yang mencakup analisis kinerja keuangan, sumber daya, kapabilitas dan kompetensi, proses bisnis, nasabah, dan mitra usaha memberikan indikasi-indikasi penting yang dapat dirumuskan sebagai faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang perlu dipertimbangkan pula. Dari hasil analisis bersama dengan pihak manajemen Adira Finance dan dari analisis internal yang telah dilakukan, faktor-faktor penting yang dapat menjadi kekuatan bagi Adira Finance dalam meningkatkan penjualan produk Maxi mencakup:

- i. Jumlah jaringan usaha Adira Finance yang tersebar di seluruh Indonesia sebanyak 319 dengan 31 jaringan usaha di area Jabodetabek. Jumlah jaringan usaha ini direncanakan akan terus bertambah.
- ii. Karyawan yang banyak dengan kompetensi yang terus berkembang mendukung proses inti bisnis dan proses pendukung bisnis.
- iii. Kondisi keuangan Adira Finance yang sehat dengan sumber pendanaan yang tak terbatas (dukungan dari perusahaan induk, Bank Danamon).
- iv. Database nasabah dan eks nasabah Adira Finance yang besar.
- v. Brand Equity Adira Finance yang sudah terbangun dan reputasi perusahaan yang bagus. Pada majalah Infobank edisi Agustus 2009 mengenai rating perusahaan pembiayaan, Adira Finance menempati posisi 11 dari 32 perusahaan pembiayaan beraset di atas Rp 1 triliun.
- vi. Manajemen risiko dan manajemen *collection* (pengumpulan angsuran) yang baik.
- vii. Jumlah mitra ACM yang terus bertambah.

viii. Komunitas nasabah dalam bentuk ACM.

Faktor-faktor penting yang dapat menjadi kelemahan bagi Adira Finance dalam meningkatkan penjualan produk Maxi mencakup:

- i. Kebijakan perusahaan dalam proses aplikasi Maxi terutama pada bagian analisis kredit yang membutuhkan waktu lebih lama (minimum 2 hari) dari pesaingnya (dalam hitungan jam).
- ii. Metode pencairan dana masih menggunakan cek atau transfer, dimana tidak semua nasabah biasa menggunakannya.
- iii. Database nasabah belum dimanfaatkan dengan optimal.
- iv. Kurangnya pengetahuan *customer* akan produk Maxi.
- v. Kurang tersebar dan kurang menariknya media promosi produk Maxi.
- vi. Masih kurang fokus pada pengembangan produk agar lebih menjual. Produk masih memiliki kelemahan dibandingkan dengan pesaing.
- vii. Tidak tersedianya data akurat mengenai pesaing, sehingga analisis kompetitor sebagian menggunakan asumsi.

4.5.1.3 Analisis Matriks TOWS

Dari evaluasi faktor-faktor eksternal dan faktor-faktor internal, maka secara komprehensif faktor-faktor tersebut dituangkan dalam Matriks *TOWS* pada tabel 4.22. Mengacu pada strategi empat kuadran *TOWS* ini, maka dapat dirumuskan berbagai alternatif yang mencakup strategi *SO*, strategi *ST*, strategi *WO*, dan strategi *WT*.

Analisis Matriks *TOWS* memberikan rumusan atas empat pilihan strategi bagi Adira Finance untuk meningkatkan penjualan produk Maxi. Keempat strategi yang dimaksud yaitu strategi bertumbuh (*growth strategy*) yang mencerminkan pemanfaatan kekuatan internal atas peluang yang timbul (*strengths-opportunities*), strategi stabil yang mencerminkan upaya mengatasi kelemahan sambil memanfaatkan berbagai peluang yang timbul (*weaknesses-opportunities*), strategi diversifikasi yang mencerminkan upaya memanfaatkan peluang pada kondisi timbulnya berbagai ancaman (*strengths-threats*), serta strategi bertahan yang mencerminkan upaya mengatasi kelemahan pada kondisi munculnya

berbagai ancaman (*weaknesses-threats*). Keempat strategi di atas dapat dipilih dengan berbagai pertimbangan serta implikasi yang perlu mendapat perhatian penuh Manajemen Adira Finance. Mengacu pada sasaran strategik, maka Manajemen Adira Finance memandang dua strategi pertama yaitu strategi bertumbuh dan strategi stabil merupakan pilihan yang sangat relevan. Di satu sisi strategi stabil akan dapat memastikan bahwa dalam tiga sampai lima tahun ke depan industri akan masih memberikan pertumbuhan yang signifikan. Di sisi lain, indikator makro memberikan indikasi pertumbuhan untuk tiga sampai lima tahun ke depan yang mendukung pencapaian sasaran pertumbuhan produk Maxi Adira Finance.

Bila ditinjau dari pertumbuhan yang masih tinggi untuk industri, ditambah dengan indikator ekonomi yang cenderung positif untuk tiga sampai lima tahun ke depan sebagaimana prediksi Bank Indonesia dan data dari BPS, maka peluang yang cukup tinggi ini menjadi faktor penting pilihan strategi. Di samping itu, industri pinjaman dana tunai sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan perilaku masyarakat selaku pengguna. Dengan kata lain peluang yang tinggi ini harus dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh Adira Finance.

Dari aspek kekuatan internal yang telah terbukti dalam perjalanan Adira Finance selama hampir 20 tahun yang dapat bertahan dan bahkan tumbuh secara kontinu melewati dua kali krisis ekonomi, menunjukkan perkembangan lingkungan yang dinamis akan dapat dilalui oleh Adira Finance dengan tingkat pertumbuhan yang baik.

Kekuatan ini didukung oleh sumber daya dan kapabilitas baik pada aspek infrastruktur maupun aspek sumber daya manusia yang memadai dari aspek jumlah dan kompetensi. Dengan memanfaatkan peluang yang ada dan kekuatan internal dengan optimal, sasaran pertumbuhan serta peningkatan *profit* melalui penetrasi pasar, pengembangan dan penguasaan pasar, dan penguatan dan pengembangan produk akan dapat tercapai. Untuk itu, strategi bertumbuh atau strategi intensif merupakan prioritas utama yang harus dipilih.

Tabel 4.18 Matriks TOWS

		Faktor Eksternal	
		<u>Peluang (Opportunities)</u>	<u>Ancaman (Threats)</u>
		1. Pertumbuhan industri otomotif yang stabil di Indonesia 2. Pertumbuhan ekonomi yang semakin membaik 3. Kebutuhan masyarakat akan dana tunai selalu ada 4. Potensi pasar masih besar 5. Peluang untuk product bundling dan cross selling 6. Peluang untuk memanfaatkan perusahaan lain sebagai partner/mitra usaha 7. Berkembangnya teknologi pendukung 8. Budaya konsumerisme & <i>show-off</i> masyarakat 9. Budaya gotong royong dan kekeluargaan masyarakat	1. Masalah kemiskinan penduduk yang meningkatkan resiko kredit bermasalah 2. Rendahnya hambatan masuk dalam industri pembiayaan 3. Pesaing yang fokus di produk Maxi sehingga lebih dapat menarik nasabah 4. Adanya produk pengganti seperti bank BPR dan Pegadaian 5. Insentif pesaing yang lebih menarik bagi agen 6. Rencana kenaikan TDL dan pembatasan BBM bersubsidi
Faktor Internal	<u>Kekuatan (Strengths)</u> 1. Jumlah jaringan usaha yang tersebar di seluruh Indonesia (31 di Jabodetabek) dan direncanakan bertambah 2. Database nasabah yang besar 3. Kondisi keuangan Adira Finance yang sehat dengan sumber pendanaan yang tak terbatas (dukungan dari Bank Danamon) 4. Karyawan yang banyak dengan kompetensi yang terus berkembang 5. Brand Equity dan reputasi perusahaan yang bagus 6. Manajemen Resiko dan Manajemen Collection yang baik 7. Mitra ACM yang terus bertambah 8. Komunitas nasabah dalam bentuk ACM (Adira Club Member)	<u>Strategi Pertumbuhan (SO)</u> 1. Mengembangkan tenaga pemasar melalui agen Maxi dengan memanfaatkan mitra ACM, nasabah, dan karyawan sebagai agen Maxi (S2,S2,S4,S7,S8,O1,O2,O3,O4) 2. Membentuk komunitas agen Maxi (S2,S4,O9) 3. Mengembangkan pasar dengan menawarkan produk Maxi ke suatu perusahaan beserta seluruh karyawannya (S5,S6,O3,O6) 4. Mengembangkan program hadiah/undian rutin bagi nasabah Maxi (S3, S5,O8) 5. Mengembangkan sistem reward bagi agen Maxi yang berhasil mencapai target yang ditetapkan (S3,S4,O2,O3,O4) 6. Membuka jaringan usaha khususnya kios di lokasi-lokasi yang belum terjangkau (S1,S3,O1,O2,O3) 7. Menambah jumlah CRH dan CRO di seluruh cabang dengan pembagian pekerjaan yang jelas (S3, O1, O2,O3,O4) 8. Mencrapkan sistem MLM pada Agen Maxi dengan program Agen get Agen serta memberikan pelatihan dan pengembangan bagi Agen Maxi (S2,S3,S4,O9)	<u>Strategi Diversifikasi (ST)</u> 1. Memberikan program atau skema insentif agen yang lebih menarik dari pesaing (S3,T3,T5) 2. Menggunakan brand Adira yang kuat dalam penawaran produk Maxi (S5,S7,S8,T3,T4)
	<u>Kelemahan (Weaknesses)</u> 1. Kebijakan perusahaan dalam proses aplikasi Maxi terutama pada bagian analisis kredit yang membutuhkan waktu lebih lama (minimum 2 hari) dari pesaingnya (dalam hitungan jam). 2. Pencairan dana masih menggunakan cek atau transfer 3. Database nasabah yang belum dimanfaatkan dengan optimal 4. Komunitas nasabah belum dimanfaatkan 5. Kurangnya pengetahuan customer akan produk Maxi 6. Kurang tersebar dan kurang menariknya media promosi produk Maxi 7. Kurang fokus pada pengembangan produk 8. Tidak tersedianya data akurat mengenai pesaing, sehingga analisis kompetitor sebagian menggunakan asumsi	<u>Strategi Stabil (WO)</u> 1. Menunda proses survei dan pengecekan BPKB setelah proses pencairan dana dengan mempertimbangkan resiko dan benefit yang ada (W1,W7,O3,O4) 2. Membuat kebijakan pencairan dana dengan cara tunai (W2,W7,O3,O4) 3. Pemberitahuan akan pembukaan kios baru melalui sms ke nasabah dan melalui surat kabar, radio, website (W3,W4,W5,W6,O7) 4. Penawaran produk Maxi ke lokasi-lokasi yang belum terjangkau jaringan usaha Adira saat ini (W5,W6,O4,O9) 5. Membuat target stretching penjualan ketika target awal yang ditetapkan telah tercapai atau akan tercapai (W8,O2,O3,O4) 6. Memanfaatkan mitra usaha yang ada sebagai media promosi Maxi (W5,W6,O5,O6) 7. Memanfaatkan website adira sebagai media promosi Maxi dan media penjualan Maxi (W5,W6,O7)	<u>Strategi Bertahan (WT)</u> 1. Menurunkan suku bunga pinjaman (lending rate) untuk menarik nasabah (W1, W2,T3,T5) 2. Memperbanyak media-media promosi Maxi, baik cetak maupun melalui acara-acara (W5,W6,T3) 3. Membuat kebijakan approval kredit khusus bagi nasabah yang memenuhi syarat tertentu (W1,W2,W7,T3,T5)

Sumber : dianalisis penulis berdasarkan kerangka analisis Matriks TOWS

4.5.2 Matriks *Grand Strategy*

Untuk memetakan produk Maxi di dalam matriks *Grand Strategy*, terlebih dahulu penulis akan menuliskan faktor-faktor yang menentukan posisi saing (*competitive position*) dan pertumbuhan pasar (*market growth*) pada tabel 4.19. Langkah selanjutnya setelah menentukan faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- i. Masing-masing faktor memiliki nilai dari -5 sampai +5.
Nilai -5-0 menandakan hasil yang tidak/kurang bagus (sumbu negatif), sementara nilai 0 - +5 menandakan hasil yang cukup bagus/bagus (sumbu positif)
- ii. Beri penilaian untuk faktor-faktor yang ada.
- iii. Hitung masing-masing total faktor untuk posisi saing dan pertumbuhan pasar.
- iv. Masing-masing total faktor dibagi dengan jumlah faktor untuk menemukan rata-rata faktor.
- v. Apabila hasilnya negatif (-), maka perusahaan dipetakan di sumbu negatif, dan jika hasilnya positif (+), maka perusahaan dipetakan di sumbu positif.

Tabel 4.19 Faktor yang Menentukan Posisi Saing dan Pertumbuhan Pasar dalam Industri Pinjaman Dana Tunai

Faktor-faktor yang menentukan posisi saing dalam industri pembiayaan dana tunai	Maxi	Faktor-faktor yang menentukan pertumbuhan pasar industri pembiayaan dana tunai adalah:	Maxi
Kinerja keuangan (ROE, NIM, <i>profit</i>)	5	Pertumbuhan ekonomi	3
Sumber pendanaan	5	Kestabilan tingkat suku bunga (SBI)	3
Penyebaran jaringan usaha	3	Permintaan pasar	3
Operasional bisnis Maxi	-1	Pertumbuhan pangsa pasar	3
Kontrol terhadap pemasok	-1		
Loyalitas nasabah	-1		
Kualitas penjualan (NPL)	5		
Total	15	Total	12
Rata-rata faktor posisi saing	2.14	Rata-rata faktor pertumbuhan pasar	3

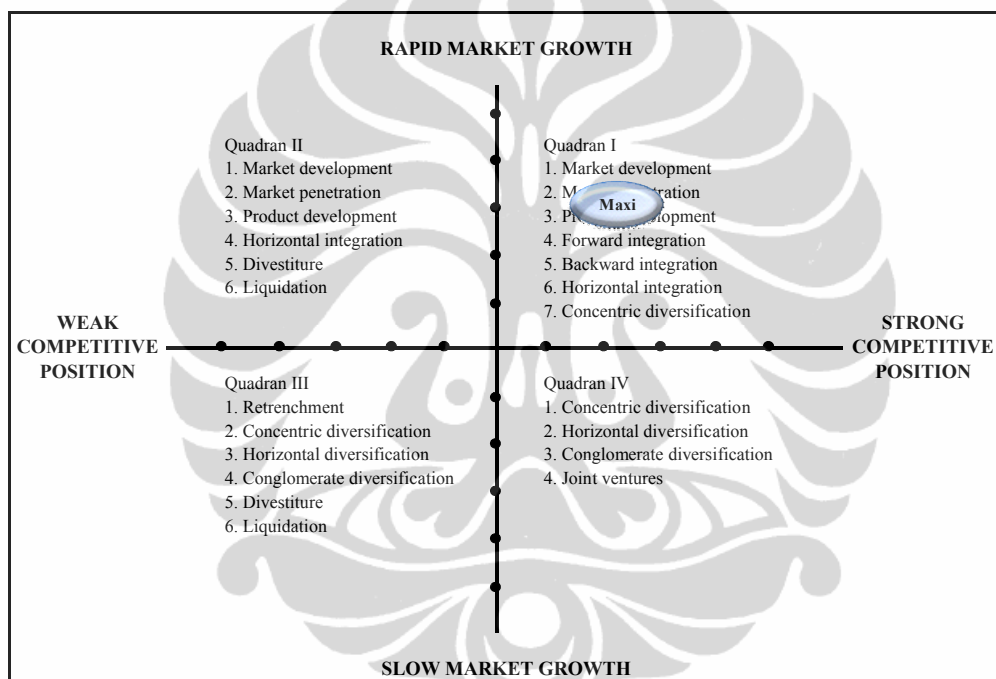
Ket:

(-5) - 0 : Tidak bagus/kurang bagus

0 - (+5) : Cukup bagus/bagus

Sumber: diolah berdasarkan analisis penulis dari adaptasi metode Matriks SPACE (David,2001))

Dari tabel 4.19, dapat dilihat faktor-faktor yang menentukan posisi saing dan pertumbuhan pasar beserta total perhitungan masing-masing faktor. Penilaian untuk masing-masing faktor merupakan hasil dari diskusi bersama manajemen Adira Finance dan berdasarkan pengamatan ahli ekonomi. Hasil diskusi tersebut juga didukung oleh data-data yang sudah dipaparkan dalam analisis internal dan eksternal. Dari hasil perhitungan masing-masing faktor, ditemukan bahwa kedua faktor menghasilkan nilai di atas nol (positif), sehingga produk Maxi terletak pada kuadran kanan atas, yaitu kuadran I.



Gambar 4.9 Matriks *Grand Strategy*

Sumber: dianalisis penulis berdasarkan kerangka Matriks *Grand Strategy*

Selain dari perhitungan faktor-faktor di atas, diketahui bahwa pertumbuhan penjualan Maxi sebesar 24% pada tahun 2009 di tengah krisis global ekonomi yang sedang melanda Indonesia, sehingga dapat dikatakan bahwa pasar Maxi memiliki pertumbuhan yang pesat. Ini adalah salah satu bukti pertumbuhan pesat dari pasar pinjaman dana tunai. Sementara itu, didukung oleh sumber daya, kompetensi dan faktor-faktor kekuatan Adira Finance lainnya, posisi kompetitif Adira Finance cukup kuat. Oleh karena itu, ketika dipetakan dalam Matriks *Grand*

Strategy, posisi Maxi Adira Finance berada pada kuadran kanan atas, sehingga tipe strategi yang sesuai bagi Adira Finance untuk meningkatkan penjualan Maxi adalah strategi pada kuadran I. Strategi kuadran I yang dipilih adalah strategi pertumbuhan yang terkonsentrasi atau strategi intensif untuk meningkatkan penjualan yaitu 3 strategi pertama pada kuadran I: pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan pengembangan produk. Pemilihan strategi ini sejalan dengan tujuan perusahaan yaitu meningkatkan penjualan.

Selain strategi intensif, strategi integrasi dan strategi diversifikasi konsentris juga merupakan pilihan strategi pada kuadran I. Strategi integrasi adalah strategi yang dilaksanakan apabila perusahaan memiliki sumber daya berlebih, yang melibatkan penguasaan distributor, pemasok atau pesaing. Strategi diversifikasi konsentris adalah strategi yang dilakukan apabila perusahaan memiliki lingkup produk yang sempit, yaitu dengan cara melakukan penambahan produk atau pelayanan baru yang berhubungan. Strategi diversifikasi konsentris melibatkan akuisisi bisnis yang berhubungan dari sisi teknologi, pasar, atau produk.

Pihak manajemen Adira Finance menilai bahwa strategi integrasi dan strategi diversifikasi konsentris belum tepat untuk dilakukan bagi produk Maxi, terutama karena produk yang ada saat ini belum dikeluarkan potensinya seoptimal mungkin. Strategi yang lebih diprioritaskan untuk dijalankan adalah strategi dengan menciptakan dan memaksimalkan keunggulan produk yang ada. Saat ini Adira Finance juga belum memiliki sumber daya berlebih untuk melakukan strategi integrasi, sehingga belum mampu untuk menguasai pesaing dan pemasoknya. Terlihat di tabel 4.19, kontrol produk Maxi terhadap pemasoknya masih belum bagus, sehingga penguasaan pemasok belum memungkinkan untuk dilakukan. Strategi terpilih, yaitu strategi intensif, sejalan dengan strategi perusahaan untuk meningkatkan penjualan dan *profit* melalui pertumbuhan pasar dan pengembangan produk.

4.5.2.1 Analisis Strategi Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar (*market development*) yaitu terkait dengan upaya perusahaan memperkenalkan produk yang ada kepada pasar geografis yang baru, atau segmen baru di geografis yang sama. Pelaksanaan strategi ini untuk produk Maxi Adira Finance dapat diterapkan dengan cara memperluas pasar geografis yang ada, yaitu dengan cara membuka jaringan-jaringan usaha baru di lokasi-lokasi yang saat ini belum terjangkau. Penelitian ini berfokus pada area Jabodetabek, sehingga perluasan jaringan-jaringan baru dibuka dalam ruang lingkup area Jabodetabek.

Pembukaan jaringan-jaringan baru ini tentu saja harus memperhatikan kondisi calon nasabah di sekeliling tempat baru tersebut. Selain itu, lokasi jaringan usaha pesaing juga menjadi acuan. Dengan membuka jaringan usaha di dekat jaringan usaha pesaing, calon nasabah akan memiliki pilihan dalam memenuhi kebutuhannya dan mengusung nama brand dan reputasi Adira Finance, prospek yang dimiliki Adira Finance akan lebih besar dari pesaingnya dalam membuat keputusan.

Berdasarkan analisis profil nasabah Maxi dimana mayoritas nasabah Maxi adalah karyawan dan wiraswasta dengan usia 21-45 tahun dan penghasilan per bulan dalam kisaran Rp 2-3 juta, maka perluasan jaringan usaha Adira dalam bentuk kios dapat ditempatkan di lokasi-lokasi yang padat karyawan dan wiraswasta dengan kriteria di atas. Apalagi dari data pendapatan penduduk DKI Jakarta, diketahui bahwa mayoritasnya adalah penduduk dengan penghasilan di atas Rp 2 juta.

Selain dari pembukaan jaringan baru, pengembangan pasar juga dilakukan melalui kerja sama dengan perusahaan dalam penawaran produk Maxi. Dalam kerja sama tersebut akan ada program khusus (*lending rate* dan lain-lain) bagi perusahaan tersebut beserta seluruh karyawannya.

4.5.2.2 Analisis Strategi Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar (*market penetration*) yaitu upaya meningkatkan pangsa pasar bagi produk yang saat ini berada di pasar, melalui upaya pemasaran yang lebih intensif. Penetrasi pasar meliputi penambahan aktivitas penjualan, meningkatkan belanja iklan, dan meningkatkan promosi. Pelaksanaan strategi ini untuk produk Maxi Adira Finance dapat diterapkan dengan cara menambah tenaga pemasar yang ada.

Di tahun 2009, tenaga pemasar untuk produk Maxi hanyalah seorang Customer Relation Head (CRH) beserta 3-4 orang SPG/SPB bawahannya di setiap cabang. Di beberapa cabang, peranan CRH dilakukan oleh seorang Customer Relation Officer (CRO). Perbedaan antara CRH, CRO, dan SPG/SPB yaitu seorang CRH memiliki jabatan supervisor, CRO memiliki jabatan staf, sementara SPG/SPB merupakan karyawan *outsourcing* yang pendapatannya berdasarkan insentif per unit yang didapatkan. Di tahun 2010, Divisi NDS sebaiknya memperbanyak tenaga pemasarnya dengan menambah jumlah CRH menjadi 2 orang di setiap cabang. Penambahan CRH ini dilakukan agar masing-masing CRH dapat fokus pada penjualan Maxi 1&2 atau Maxi 3. Di samping penambahan CRH, Divisi NDS juga harus menambah jumlah CRO sekitar 2-3 orang di setiap cabang untuk membantu CRH mencari unit penjualan dan menambah Agen Maxi. Setiap CRO memiliki target penjualan dan penambahan tenaga CRO di cabang akan dilakukan jika target penjualan selalu terpenuhi. Target penjualan yang selalu terpenuhi akan menandakan potensi pasar yang masih luas, dan tambahan tenaga diperlukan untuk meraih pasar yang lebih luas.

Selain dengan menambah CRO di setiap cabang, strategi lainnya dalam menambah aktivitas penjualan adalah dengan menambah jumlah Agen Maxi (AXI), terutama Agen yang sudah memiliki pengalaman. Seorang Agen Maxi adalah tenaga pemasar perorangan yang memasarkan produk Maxi kepada calon nasabah dan mengantarkan calon nasabah tersebut ke cabang Adira Finance untuk proses aplikasi Maxi. Agen Maxi dapat berasal dari internal (karyawan Adira) maupun eksternal (non karyawan Adira). Banyaknya jumlah karyawan Adira dapat dimanfaatkan sebagai Agen Maxi. Seorang Agen Maxi akan mendapatkan insentif per unit Maxi yang diproses. Sistem pemberian insentif Agen Maxi di

Adira Finance adalah dengan sistem gradasi. Saat ini, pesaing Adira terkadang memberi insentif per unit kepada agennya lebih tinggi daripada tawaran Adira. Untuk menarik Agen Maxi agar loyalitasnya tetap pada Adira Finance, strategi yang dapat dilakukan adalah dengan cara membuat sistem *reward* dan skema insentif yang lebih menarik bagi Agen Maxi daripada agen pesaing lainnya. Seperti sistem poin *reward* yang telah diberlakukan Adira kepada *dealer*, sistem poin *reward* sejenis dapat diberlakukan kepada Agen Maxi.

Untuk mengembangkan peranan Agen Maxi, sistem MLM dapat digunakan. Seorang Agen Maxi dapat mencari Agen Maxi lainnya, dan seterusnya sehingga akan terbentuk pohon jaringan agen dimana masing-masing agen akan saling membantu karena saling menguntungkan. Gradasi sistem insentif juga sangat berguna sekali bagi jaringan agen atau tim agen ini. Pelatihan dan pengembangan Agen Maxi juga harus dilaksanakan. Setiap Agen Maxi dibekali dengan pengetahuan tentang produk serta keahlian komunikasi yang dibutuhkan. Dengan pengetahuan serta keahlian yang dibutuhkan, dikemas dengan brand Adira yang memiliki reputasi baik, Agen Maxi dapat menarik lebih banyak nasabah.

Dengan strategi penetrasi pemasaran melalui penambahan jumlah CRH dan CRO, penambahan jumlah Agen Maxi, pemberdayaan karyawan sebagai Agen Maxi, sistem pelatihan dan pengembangan Agen Maxi, beserta sistem *reward* Agen Maxi yang menarik, Adira Finance akan dapat meningkatkan penjualannya.

4.5.2.3 Analisis Strategi Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk (*product development*), yaitu strategi dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada agar sesuai dengan sasaran pasar yang ada. Pelaksanaan strategi ini untuk produk Maxi Adira Finance dapat diterapkan dengan cara membuat produk Maxi menjadi lebih menarik bagi calon nasabah.

Hal pertama yang harus dilakukan adalah memperbaiki kelemahan produk Maxi. Seperti yang terlihat dalam tabel 4.3, dari sisi cara pencairan dana, proses *approval*, dan kebijakan cek BPKB, Adira Finance masih tertinggal dari pesaingnya. Untuk itu, maka Divisi NDS harus membuat kebijakan baru yaitu:

- i. Membuat metode pencairan tunai. Hal ini dapat dilakukan melalui koordinasi dengan Divisi Finance.
- ii. Menunda proses survei nasabah sampai setelah proses pencairan dana. Proses survei tetap dilakukan setelah proses pencairan, dan apabila hasil survei menunjukkan tidak layak, maka nasabah harus mengembalikan pinjaman dana tunainya. Hal ini dapat dilakukan dengan berkoordinasi dengan Divisi Credit dan Risk.
- iii. Menghapuskan kebijakan cek BPKB. Setelah menganalisis data hasil pengecekan BPKB, ditemukan kurang dari 0.015% se-Nasional yang menunjukkan hasil tidak sah. Sementara biaya yang dikeluarkan untuk mengecek BPKB per unit Maxi adalah Rp 50.000,-. Jika diasumsikan penjualan Maxi 25.000 unit, maka total biaya pengecekan BPKB adalah Rp 1,25 miliar sementara kemungkinan kerugian hanya Rp 216 juta (36 unit x Rp 6 juta). Biaya yang dapat dihemat jika pengecekan BPKB ditiadakan cukup signifikan. Hal ini dapat dilakukan dengan berkoordinasi dengan Divisi Credit dan Risk.

Dengan dilaksanakannya 3 kebijakan di atas, maka proses Maxi dari aplikasi sampai pencairan dana dapat terlaksana dalam waktu kurang dari 1 jam. Selain perbaikan proses, *lending rate* untuk Maxi juga disamakan dengan *lending rate* terendah yang dipasang pesaing. Dengan waktu proses yang cepat, *lending rate* di batas terendah, dan nilai pinjaman yang lebih tinggi, keunggulan produk Maxi dapat tercipta dan kepuasan nasabah Maxi dapat tercapai.

Di samping memperbaiki proses bisnis produk Maxi, strategi lain yang harus dijalankan adalah penawaran program Kredit Tanpa Angsuran (KTA) kepada nasabah Adira Finance. Saat ini program ini sudah mulai berjalan, tetapi masih belum optimal. Pengertian dari KTA di sini adalah nasabah Adira ditawarkan menjadi Agen Maxi. Dengan menjadi Agen Maxi yang aktif membawa calon nasabah ke Adira Finance, insentif yang dibayarkan akan cukup untuk membayar angsuran bulanan si nasabah. Dengan demikian, nasabah tidak perlu mengeluarkan uang untuk membayar angsurannya sehingga kreditnya disebut tanpa angsuran.

Strategi lain yang dapat diterapkan adalah membuat program hadiah atau undian hadiah bagi nasabah seperti yang banyak diterapkan perbankan. Adanya program ini akan membuat produk Maxi menjadi lebih menarik bagi nasabah dan ke depannya diharapkan nasabah akan menjadi puas dan loyal terhadap Adira Finance. Dengan adanya keunggulan produk, didukung dengan program-program yang menarik, produk Maxi akan mudah menarik nasabah yang memiliki kebutuhan.

4.5.3 Analisis Diamond Hambrick-Frederickson

Setelah menemukan pilihan-pilihan strategi berdasarkan model-model strategi yang ada, panduan dalam menjalankan strategi-strategi tersebut akan tertuang lebih jelas dalam model Diamond Hambrick-Frederickson.

Arena

Seperti yang telah dijelaskan di dalam bab 3, arena dimana produk Maxi bermain adalah pada industri pinjaman dana tunai dengan jaminan BPKB motor, dengan tenor (jangka waktu pinjaman) selama 6 - 36 bulan dan usia motor maksimal 8 tahun sampai akhir tenor. Segmen pasar untuk produk Maxi adalah segmen menengah ke bawah. Area pemasaran produk Maxi adalah di seluruh Indonesia, tetapi penelitian ini difokuskan pada area Jabodetabek. Teknologi pendukung yang digunakan adalah *website*, sms, dan EDC.

Vehicle

Kendaraan yang digunakan Adira Finance dalam menuju ke tujuan peningkatan penjualan Maxi adalah melalui penambahan tenaga pemasar (CRH, CRO, Agen Maxi), penambahan jaringan usaha (cabang, RO, dan kios), pemanfaatan komunitas nasabah, pemanfaatan komunitas Agen Maxi, pemanfaatan mitra perusahaan, dan kerja sama dengan perusahaan lain. Hal ini sejalan dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar yang dijelaskan pada sub bab sebelumnya.

Differentiators

Untuk dapat memenangkan persaingan, Adira Finance perlu memerlukan suatu hal yang unik, agar berbeda dari pesaingnya. Dengan mengkombinasikan beberapa hal yang berbeda, maka akan tercipta keunggulan Adira Finance. Diferensiasi yang sudah dimiliki oleh Adira Finance antara lain: image perusahaan sebagai perusahaan pembiayaan besar dan terpercaya, sistem pelayanan yang baik, sistem pembayaran angsuran yang mudah, dan jumlah pinjaman senilai 80%-100% harga pasar motor yang dijamin, dimana umumnya pesaing memberikan pembiayaan di bawah itu. Untuk melengkapi diferensiasi yang sudah dimiliki, diferensiasi tambahan yang harus dilakukan oleh Adira Finance antara lain:

- Proses aplikasi sampai pencairan dana yang cepat beserta lending rate yang rendah.
- Membuat program member get member dengan mengusung tagline “Kredit Tanpa Angsuran”.
- Menerapkan sistem MLM pada Agen Maxi dengan cara membuat program agen get agen, serta memberikan pelatihan dan pengembangan kepada Agen Maxi.
- Mengadakan sistem *reward* bagi Agen Maxi
- Memberikan undian berhadiah bagi nasabah Maxi.

Diferensiasi yang harus dilakukan Adira Finance sejalan dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk yang dijelaskan pada sub bab sebelumnya.

Staging

Dalam pelaksanaan strategi yang dipilih, diperlukan tahapan-tahapan. Tahapan awal adalah selama tahun 2010: perbaikan proses aplikasi Maxi, pembukaan kios baru di area Jabodetabek minimal 30 kios (perluasan jaringan usaha), 50% mitra ACM menjadi Agen Maxi (peningkatan tenaga pemasar), dan peningkatan penjualan mencapai 70% dari tahun 2009. Tahapan selanjutnya adalah meningkatkan jumlah kios, jumlah CRO dan Agen Maxi dengan mengamati situasi di lapangan; dilakukan bersama-sama dengan memonitor dan

mengembangkan hasil pelaksanaan strategi di tahun-tahun sebelumnya. Inovasi dan kreativitas seperti KTA & *Member get Member* (MGM), *Agent Get Agent* (penerapan MLM), program *reward* bagi agen, dan undian bagi nasabah harus dijalankan bersama-sama dengan strategi yang dijalankan. Lebih lengkapnya tertuang di tabel 4.20.

Economic Logic

Hasil akhir dari strategi yang akan dilaksanakan adalah peningkatan *profit* produk Maxi yang berujung pada peningkatan *profit* Adira Finance. Produk Maxi yang tidak memerlukan pemasok tentunya membutuhkan biaya yang lebih rendah daripada produk inti Adira Finance yang membutuhkan biaya *variable* per unitnya untuk komisi *dealer* yang cukup tinggi. Peningkatan penjualan Maxi dalam jumlah yang signifikan dengan ditunjang oleh rendahnya tingkat kredit bermasalah akan meningkatkan *profit* perusahaan dengan signifikan.

Tabel 4.20 Strategi Diamond 2010-2012

	Staging		
	2010	2011	2012
Arena	Produk pinjaman dana tunai dengan jaminan BPKB motor, jangka waktu pinjaman (tenor) 6-36 bulan, umur max kendaraan 8 tahun sampai akhir tenor		
	Segmen pasar menengah ke bawah		
	Area pemasaran seluruh Indonesia dengan fokus di area Jabotabek saat ini Teknologi yang dipakai berupa website, sms, mesin EDC		
Differentiators	Image Perusahaan sebagai perusahaan pembiayaan besar dan terpercaya		
	Pelayanan yang baik dan sistem pembayaran angsuran yang mudah		
	Jumlah pinjaman tinggi 80%-100% harga pasar kendaraan		
	Proses cepat dengan <i>lending rate</i> rendah		
	Program <i>Member Get Member</i> dan <i>Agent Get Agent</i>		
	Sistem <i>reward</i> bagi Agen Maxi, dilakukan perhitungan poin setiap 6 bulan Sistem undian berhadiah bagi nasabah Maxi		
Vehicles	Perbaikan proses aplikasi Maxi (Cara pencairan, proses survei dan cek BPKB)	Monitoring risiko yang timbul akibat kebijakan & Membuat kebijakan baru jika risiko bertambah besar	
	Membuka jaringan usaha baru (cabang, RO dan kios)	Membuka jaringan usaha baru (cabang dan kios) dengan mengamati situasi pasar	
	Menambah tenaga pemasar (CRH khusus Maxi 3, CRO)	Penambahan CRO dilakukan dengan melihat pencapaian target penjualan. Jika target selalu terpenuhi, menandakan potensi pasar, maka dilakukan penambahan jumlah CRO)	
		Memperbanyak Agen Maxi	
		Membentuk komunitas Agen	
	Pembentukan komunitas nasabah	Pemanfaatan komunitas nasabah	
	Pemanfaatan mitra perusahaan (50% mitra ACM menjadi Agen)	Pemanfaatan mitra perusahaan (100% mitra ACM menjadi Agen)	
	Kerja sama dengan perusahaan (5 perusahaan menjadi nasabah)	Kerja sama dengan perusahaan (10 perusahaan menjadi nasabah)	Kerja sama dengan perusahaan (15 perusahaan menjadi nasabah)
Economic Logic	Penjualan meningkat 70%	Penjualan meningkat 30%	Penjualan meningkat 30%
	Pertumbuhan <i>profit</i> yang tinggi		
	Tingkat kredit bermasalah yang rendah		

Sumber: dianalisis oleh penulis berdasarkan kerangka Diamond Model Hambrick-Frederickson