



UNIVERSITAS INDONESIA

STRATEGI PT. XYZ SEBAGAI PERUSAHAAN PEMBIAYAAN
UNTUK MEMBANGUN DAYA SAING
DAN PERTUMBUHAN USAHA

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen

IWAN PUDJANEGARA

0906499240

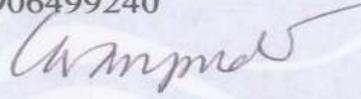
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KEUANGAN
JAKARTA
JULI 2011

Universitas Indonesia

Strategi pt xyz..., Iwan Pudjanegara, FEUI, 2011

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : IWAN PUDJANEGARA
NPM : 0906499240
Tanda Tangan : 
Tanggal : 15 Juli 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : IWAN PUDJANEGARA
NPM : 0906499240
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : STRATEGI PT. XYZ SEBAGAI PERUSAHAAN PEMBIAYAAN
UNTUK MEMBANGUN DAYA SAING DAN PERTUMBUHAN
USAHA

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Mohammad Hamsal, MSE., MBA.

(.....)

Penguji : Dr. Nofrisel,

(.....)

Penguji : Dr. Evie Wibowo Iman,

(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 15 Juli 2011

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan thesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Bapak Prof. Dr. Rhenald Kasali selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia;
- 2) Bapak Dr. Mohammad Hamsal, MBA., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- 3) Seluruh dosen pengajar Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia atas didikannya selama ini;
- 4) Pihak Manajemen PT. XYZ yang telah banyak membantu memberikan dukungan moral dan data yang saya perlukan;
- 5) Para Manajer dan Supervisor PT. XYZ yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- 6) Seluruh pimpinan dan karyawan Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia atas segala perhatian dan kerjasamanya selama ini;
- 7) Istri saya tercinta, Addolina Nur Ray, yang telah dengan sabar berdoa, penuh pengertian, memberikan semangat dan dukungan yang tidak terhingga kepada saya untuk belajar di Program Magister Manajemen ini dan dalam menyelesaikan tesis ini. Tanpanya saya bukan apa-apa;

- 8) Anak-anak saya, Olivia, Jesslyn, Audrey dan Jonathan, yang dengan sabar terus mendukung saya untuk menyelesaikan pendidikan saya, walau harus banyak kehilangan waktu keluarga bersama-sama;
- 9) Orang tua dan mertua saya terkasih yang begitu bangga akan saya dan senantiasa memberikan semangat kepada saya untuk dapat menyelesaikan pendidikan saya;
- 10) Para sahabat saya. Khususnya teman-teman dari kelas G-091 dan KS-091 yang banyak membantu saya dalam berdiskusi di kelas maupun di luar kelas;
- 11) Serta pihak-pihak lain yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu, yang telah banyak membantu saya menyelesaikan tesis ini dan pendidikan di Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 15 Juli 2011

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : IWAN PUDJANEGARA
NPM : 0906499240
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

STRATEGI PT. XYZ SEBAGAI PERUSAHAAN PEMBIAYAAN UNTUK MEMBANGUN DAYA SAING DAN PERTUMBUHAN USAHA

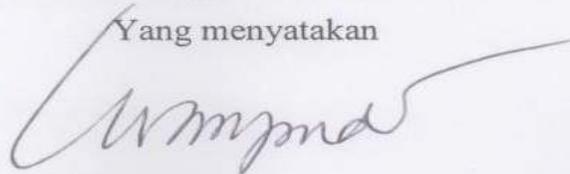
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 15 Juli 2011

Yang menyatakan



IWAN PUDJANEGARA

ABSTRAK

Nama : IWAN PUDJANEGARA
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : STRATEGI PT. XYZ SEBAGAI PERUSAHAAN PEMBIAYAAN
UNTUK MEMBANGUN DAYA SAING DAN PERTUMBUHAN
USAHA

Tesis ini membahas strategi korporasi yang digunakan oleh manajemen PT. XYZ sebagai perusahaan pembiayaan yang fokus pada usaha pembiayaan konsumen khususnya pembiayaan sepeda motor, untuk mengalihkan obyek pembiayaan sepeda motornya dari pembiayaan motor merek Jepang ke merek Cina, segera setelah manajemen melihat persaingan pada pembiayaan motor merek Jepang sudah tidak sehat. Banyak pesaing yang masuk ke dalam usaha ini, dan keuntungan yang semakin kecil, sehingga dapat mengakibatkan kesulitan yang besar bagi perusahaan. Fokus dari penelitian juga untuk melihat apakah ada hubungannya atau kesamaan antara strategi yang digunakan oleh manajemen tersebut dengan strategi *blue ocean*.

Kata kunci:
Strategi, strategi *blue ocean*

ABSTRACT

Name : IWAN PUDJANEGARA
Study Program : Magister Management
Title : STRATEGY PT. XYZ AS FINANCE COMPANY BUILDING
FOR BUSINESS COMPETITIVENESS AND GROWTH

This thesis discusses corporate strategies used by the management of XYZ as a finance company focused on consumer financing business, especially motorcycles financing, to divert the object of their motorcycle financing from Japanese brand to China brand, as soon as management sees the competition on the financing of the Japanese brand motorcycles are not healthy. Too many competitors, small profit margin, which cause great difficulties for the company. The focus of this research is also to see the relationship or similarity between the strategies used by the management with the blue ocean strategy.

Key words:
Strategy, Blue Ocean Strategy

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR GRAFIK	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Persoalan	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Metode Penelitian	7
1.6 Sistematika Penulisan	7
2. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Konsep Strategi dan Manajemen Strategik	10
2.2 Konsep Strategi Blue Ocean	15
2.3 Definisi dan Fungsi Perusahaan Pembiayaan dan Pembiayaan Konsumen ...	21
2.3.1 Pengertian dari Perusahaan Pembiayaan (Finance Company)	21
2.3.2 Pengertian tentang Pembiayaan Konsumen	23
2.3.3 Pihak-pihak Yang Terlibat Dalam Pembiayaan Konsumen	24
2.4 Sumber dan Penggunaan Dana	25
2.5 Problem Perusahaan Pembiayaan	26
3. GAMBARAN UMUM INDUSTRI DAN PERUSAHAAN	31
3.1 Gambaran Umum Industri Pembiayaan di Indonesia	31
3.2 Gambaran Umum Perusahaan	42
3.2.1 Sejarah Perusahaan	42
3.2.2 Kegiatan Usaha	43
3.2.3 Struktur Organisasi Kantor Pusat, Kantor Cabang, dan Sub Cabang ...	46
3.2.4 Peringkat Perusahaan	49
4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	50
4.1 Analisis dan Evaluasi Latar Belakang Perubahan Strategi Usaha PT. XYZ ..	50
4.1.1 Analisis Risiko Perusahaan Pembiayaan	50
4.1.2 Analisis Perubahan Strategi Usaha	51

4.2 Analisis Strategi Blue Ocean Pada PT. XYZ	69
5. KESIMPULAN DAN SARAN	75
5.1 Kesimpulan	75
5.2 Saran	76
DAFTAR REFERENSI	77



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Value Innovation: Landasan dari Strategi Blue Ocean	16
Gambar 3.1. Struktur Organisasi Kantor Pusat	46
Gambar 3.2. Struktur Organisasi Kantor Cabang	47
Gambar 3.3. Struktur Organisasi Kantor Sub Cabang	48



DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1. Jumlah Pembiayaan PT. XYZ	53
Grafik 4.2. Persentase Kenaikan (Penurunan) Jumlah Pembiayaan	54
Grafik 4.3. Data Pendapatan Operasional dan Biaya Operasional PT. XYZ	67
Grafik 4.4. Persentase Biaya Operasional / Pendapatan Operasional	67



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Enam Prinsip Strategi Blue Ocean	18
Tabel 2.2. Strategi Red Ocean versus Blue Ocean	19
Tabel 4.1. Contoh Perbedaan Angsuran Bulanan Motor Jepang versus Motor Cina	59



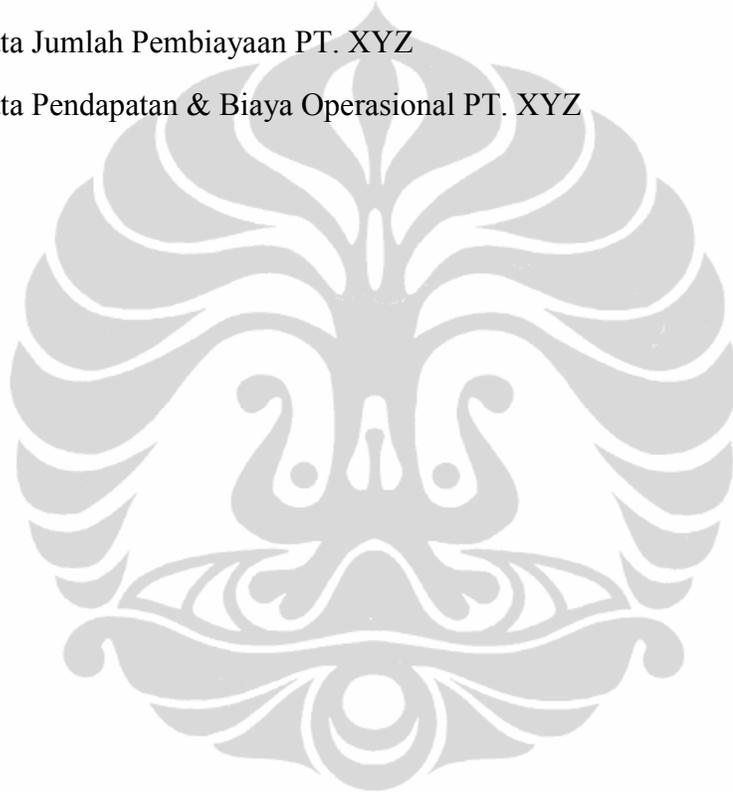
DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Perkembangan Industri Perusahaan Pembiayaan Periode
Januari 2011 s.d. April 2011

Lampiran 2. Kualitas Aset Pembiayaan Industri Perusahaan Pembiayaan
Periode Januari 2011 s.d. April 2011

Lampiran 3. Data Jumlah Pembiayaan PT. XYZ

Lampiran 4. Data Pendapatan & Biaya Operasional PT. XYZ



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Populasi penduduk Indonesia yang besar, lebih dari 230 juta jiwa, merupakan potensi bagi pertumbuhan sektor ekonomi. Sehingga seiring pertumbuhan ekonomi, sektor otomotif diyakini makin menggeliat. Tak ada satu negarapun yang bisa menghindari hantaman krisis keuangan/ekonomi global, dan pada kenyataannya dampak dari krisis tersebut mempengaruhi semua sektor yang menggerakkan perekonomian di suatu negara. Namun Indonesia termasuk salah satu negara khususnya di Asia yang masih bisa membukukan ekonomi positif di tahun 2008 lalu dan tren itupun terus berlanjut sampai sekarang.

Indonesia kini dipandang sebagai salah satu kekuatan ekonomi baru. Itu terjadi setelah Indonesia mampu mencatat pertumbuhan lebih dari 4% pada tahun 2009, justru saat negara-negara dunia lainnya terpuruk karena imbas krisis di Amerika. Di tahun 2010 realisasi pertumbuhan ekonomi Indonesia mencapai 6,1% terbukti melampaui target pemerintah sebesar 5,9%. Pemerintah sendiri memandang positif dan mematok target pertumbuhan ekonomi 6,4% pada tahun 2011.¹

Salah satu sektor industri yang menunjang perekonomian Indonesia adalah industri kendaraan bermotor roda dua (sepeda motor). Pertumbuhan penjualan sepeda motor di Indonesia selama beberapa tahun terakhir ini tergolong tinggi. Menurut data dari Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AIS), sebelum krisis moneter tahun 1997-2000, rata-rata kenaikan penjualan motor per tahun bisa mencapai 20%. Akan tetapi industri sepeda motor mengalami penurunan akibat terjadinya krisis ekonomi sejak akhir tahun 1997. Permintaan akan sepeda motor pada tahun 1998 merosot sangat tajam, hanya mencapai 400 ribuan unit saja. Padahal di tahun 1997 saja penjualan sepeda motor telah mencapai 1,8 juta unit. Penurunan penjualan sepeda motor ini terjadi antara tahun 1998-2000, tetapi

¹ Outlook Ekonomi Indonesia 2011. (edisi 31, Desember 2010). Majalah Multifinance, hal. 10

sejak tahun 2001 pertumbuhan penjualan motor kembali normal. Bahkan pada tahun 2004 dan 2005 kenaikan penjualan motor di Indonesia telah mencapai 50%. AISI (Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia) menyatakan bahwa penjualan motor selama tahun 2010 mencapai lebih dari 7,4 juta unit, meningkat dibandingkan penjualan tahun 2009 yang besarnya sekitar 5,8 juta unit. Sedangkan penjualan di tahun 2011 diperkirakan akan mencapai lebih dari 8 juta unit dan pada tahun 2012 diperkirakan terjual di atas 9 juta unit.²

Peluang industri sepeda motor di dalam negeri untuk terus berkembang dan potensinya masih cukup besar. Hal ini karena sepeda motor telah menjadi salah satu alat atau sarana transportasi yang murah bagi sebagian besar masyarakat di Indonesia, khususnya untuk kalangan menengah ke bawah. Melalui kebijakan yang akan diterapkan Pemerintah dalam waktu dekat tentang larangan kendaraan mobil pribadi (khususnya berpelat nomor hitam) untuk mengisi bensin bersubsidi (seperti premium) pada SPBU (Stasiun Pompa Bensin Umum), maka besar kemungkinan akan banyak masyarakat yang sebelumnya menggunakan kendaraan mobil pribadi beralih ke sepeda motor yang jelas-jelas lebih hemat dalam mengonsumsi bahan bakar.

Di samping itu buruknya kondisi transportasi massal khususnya di perkotaan, seperti di Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi (Jabodetabek) juga menjadi pemicu pengguna angkutan umum beralih ke sepeda motor. Berdasarkan artikel di surat kabar Kompas hari Jumat tanggal 21 Januari 2011 pada halaman 25 diberitakan bahwa pengguna sepeda motor dalam delapan tahun terakhir naik hingga 25%. Hal ini dikemukakan oleh Direktur Lalu Lintas Polda Metro Jaya Komisaris Besar Royke Lumowa yang mengutip hasil survey Jabodetabek Urban Transportation Policy Integration Project (JUTPIP) yang menyatakan bahwa warga makin tidak meminati angkutan umum karena perlu angkutan umum yang murah, aman, cepat, dan nyaman. Kondisi bus kota, metromini, mikrolet, dan lainnya yang ada sekarang tidak nyaman dan kurang aman bagi penumpang. Hal

² Outlook Ekonomi Indonesia 2011. (edisi 31, Desember 2010). Majalah Multifinance, hal. 13

ini yang membuat warga beralih memilih naik sepeda motor yang lebih lincah bergerak dan murah.

Menurut survey JUTPIP, pada tahun 2002 pengendara sepeda motor mencapai 21,2%. Tahun 2010 pengguna sepeda motor naik menjadi 48,7%. Sebaliknya, pengguna angkutan umum seperti bus kota dan lainnya turun dari 38,3% ke 12,9%. Jumlah kendaraan di Jabodetabek kini 11,7 juta unit, dimana 8 juta di antaranya sepeda motor.³

Sepeda motor merek Jepang (Honda, Yamaha dan Suzuki) saat ini menguasai sebagian besar pangsa pasar sepeda motor di Indonesia. Sedangkan sebagian kecil pangsa pasar lain dikuasai sepeda motor merek Jepang lainnya (seperti merek Kawasaki), merek Cina, merek India, dan lain-lain.

Kebijakan pemerintah untuk mempermudah impor sepeda motor dari negeri lain benar-benar dimanfaatkan oleh para pengusaha di Indonesia untuk mengimpor atau memasukkan sepeda motor khususnya dari Negara Cina ke Indonesia. Di awal tahun 2000an ada banyak sepeda motor merek Cina yang berlalu-lalang di jalan-jalan raya. Beberapa di antaranya merek VIAR, APP-KTM, HAPPY, TORINDO, MINERVA, JIALING, JIANSHE, dan lain-lain. Akan tetapi seiring dengan berjalannya waktu hanya beberapa merek motor Cina saja yang masih mampu bertahan sampai saat ini seperti antara lain merek VIAR dan APP-KTM.

Sepeda motor merek Cina terkenal dengan harga jualnya yang murah, walaupun secara kualitas produk memang tidak bisa dibandingkan dengan kualitas sepeda motor merek Jepang. Harga jual motor Cina rata-rata lebih murah sekitar 40%-50% dibanding harga motor merek Jepang. Dengan harga yang murah tersebut produsen sepeda motor merek Cina ini mencoba masuk dalam segmen pasar wilayah pinggiran dan konsumen kelas bawah (buruh, petani, peternak, nelayan, dan lain-lain) dengan penghasilan yang rata-rata tidak begitu besar.

³ Pemakai Sepeda Motor Meningkat Pesat. (21 Januari 2010). Kompas, hal. 25

Penjualan sepeda motor di Indonesia hampir 90% dilakukan dengan cara penjualan kredit melalui lembaga pembiayaan seperti perusahaan pembiayaan (*finance company*) dan perbankan (bank dengan unit usaha kecil/mikronya serta Bank Perkreditan Rakyat).

Perusahaan pembiayaan merupakan lembaga keuangan non-bank yang keberadaannya mempunyai arti penting sebagai salah satu alternatif pemberi jasa layanan keuangan (selain bank) kepada masyarakat yang membutuhkan. Perusahaan pembiayaan menawarkan persyaratan kredit yang lebih fleksibel, bunga yang cukup bersaing, dan kecepatan dalam memberikan persetujuan kredit dibandingkan bank pada umumnya.

Jos Luhukay, Wakil Presiden Direktur Bank Danamon pernah mengatakan bahwa *multifinance* atau perusahaan pembiayaan di mata industri perbankan bisa berposisi sebagai mitra tetapi juga sebagai competitor. Masing-masing punya keunggulan dan kelemahan. Perusahaan pembiayaan memiliki kendala dalam memperoleh pendanaan (*funding*) yang murah, karena pada dasarnya pembiayaan tidak bisa menerima dana pihak ketiga yang murah seperti deposito, tabungan, dan giro. Sehingga biaya dananya atau *cost of fund* menjadi tinggi, namun masih bisa ditolerir karena meminjamkan dengan suku bunga lebih tinggi pula. Akan tetapi di lain hal perusahaan pembiayaan memiliki kelebihan berupa kecepatan dalam proses kredit dibanding bank, karena tidak dibatasi peraturan atau regulasi yang ketat seperti perbankan.⁴

Keberadaan perusahaan pembiayaan di Indonesia memang didukung penuh oleh Pemerintah. Pemerintah melalui Paket Kebijakan tanggal 20 Desember 1988 (biasa disebut Pakdes'88) membuka kesempatan yang besar untuk mendirikan perusahaan pembiayaan, dengan cara menyederhanakan persyaratan dan prosedur perizinan pendirian lembaga pembiayaan.

Salah satu ruang lingkup usaha perusahaan pembiayaan adalah pembiayaan konsumen (*consumer financing*). Pembiayaan konsumen adalah usaha

⁴ Multifinance Punya Sisi Keunggulan Dari Bank. (edisi 30, Noember 2010). Majalah Multifinance, hal. 21

pembiayaan untuk pengadaan barang berdasarkan kebutuhan konsumen, dengan sistem pembayaran angsuran, misalnya Kredit Pemilikan Mobil, Kredit Pemilikan Sepeda Motor, Kredit Pemilikan Rumah, dan lain-lain.

PT. XYZ adalah salah satu perusahaan pembiayaan yang pada awal pendiriannya fokus pada kegiatan pembiayaan konsumen, khususnya untuk membiayai kredit sepeda motor merek Jepang seperti merek Honda dan Yamaha. Dalam pembiayaan kredit sepeda motor merek Jepang ini perusahaan menghadapi begitu banyak kompetitor dengan tingkat persaingan yang begitu ketat, sehingga persaingan usaha menjadi tidak sehat. Bagi perusahaan-perusahaan pembiayaan yang tidak mampu bersaing, maka pendapatan operasional semakin lama semakin kecil. Sedangkan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan pembiayaan khususnya biaya pemasaran (seperti antara lain biaya promosi, *fee*/insentif/komisi untuk diler/*dealer* atau ruang pameran/*showroom* dan biaya *entertain*) menjadi semakin tinggi, yang pada akhirnya mengakibatkan keuntungan perusahaan menjadi menurun. Perusahaan seperti berada pada *red ocean*.

Untuk menghindari kompetisi yang begitu ketat, perusahaan kemudian menerapkan strategi bisnis berbeda yaitu dengan mengalihkan pembiayaan kredit sepeda motor Jepang ke pembiayaan kredit sepeda motor Cina. Pangsa pasar sepeda motor Cina memang masih relatif belum besar akan tetapi saat itu belum ada perusahaan pembiayaan yang mau masuk ke dalam pangsa pasar motor Cina ini. Dengan demikian perusahaan tidak mengalami persaingan atau kompetisi yang ketat seperti ketika membiayai kredit sepeda motor Jepang. Dengan strategi korporasi ini diharapkan perusahaan dapat memperoleh portofolio pembiayaan yang besar, semakin meningkat dari tahun ke tahun, dan dapat memberikan pendapatan operasional yang tinggi.

1.2 Perumusan Persoalan

Menurut Roy (2010), pasar di negara berkembang, termasuk Indonesia umumnya menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat, termasuk di sektor industri pembiayaan dan otomotif. Agar perusahaan yang berkecimpung di

industri dapat bertahan hidup, diperlukan suatu strategi korporasi baru melalui penerapan strategi blue ocean.

Walaupun pangsa pasar penjualan sepeda motor merek Cina di Indonesia saat itu masih relatif kecil yang sangat jauh dibandingkan penjualan sepeda motor merek Jepang, tetapi jika perusahaan tetap melakukan kegiatan pembiayaan untuk sepeda motor merek Jepang dengan persaingan yang begitu ketat, pada akhirnya akan menyulitkan perusahaan sendiri. Oleh karena itu, sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pembiayaan konsumen yang ingin terus bertumbuh, PT. XYZ menghadapi beberapa persoalan sebagai berikut:

- a. Apa risiko-risiko yang harus dihadapi PT. XYZ sebagai perusahaan pembiayaan dengan fokus pada kegiatan pembiayaan sepeda motor merek Jepang?
- b. Apa strategi korporasi yang dilakukan PT. XYZ untuk mengatasi risiko-risiko tersebut?
- c. Tepatkah strategi yang dilakukan PT. XYZ dengan mengalihkan fokus kegiatan usahanya dari pembiayaan sepeda motor merek Jepang menjadi pembiayaan sepeda motor merek Cina?
- d. Apakah strategi korporasi yang dilakukan PT. XYZ ada kesamaannya dengan strategi *blue ocean* yang diungkapkan oleh W. Chan Kim dan Renee Mauborgne.

1.3 Tujuan Penelitian

Dari permasalahan yang dihadapi di atas, maka tujuan dari riset/penelitian karya akhir ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi risiko-risiko yang dihadapi perusahaan pembiayaan, PT. XYZ.
- b. Mengetahui dampak buruk yang dialami PT. XYZ dalam kegiatan usaha pembiayaan sepeda motor merek Jepang dengan ciri persaingan yang ketat.

- c. Memahami strategi korporasi yang dilakukan manajemen PT. XYZ untuk mengatasi risiko-risiko tersebut dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.
- d. Memahami keterkaitan strategi *blue ocean* dengan perubahan strategi usaha yang dilakukan PT. XYZ sebagai perusahaan pembiayaan dari pembiayaan sepeda motor merek Jepang menjadi pembiayaan sepeda motor merek Cina, terutama dalam kaitan dengan strategi *blue ocean*.

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan informasi dan manfaat bagi para akademisi, perusahaan-perusahaan pembiayaan sejenis, dan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam menambah wawasan dan pembandingan sebagai bagian dari penerapan strategi yang tepat dalam rangka pengembangan usaha.

1.5 Metode Penelitian

Penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif/kualitatif. Pelaksanaan penelitian akan dilakukan dengan cara perumusan masalah, penelaahan kepustakaan serta studi lapangan. Selain itu dilakukan pula penelaahan data penunjang yang berupa data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari data-data internal hasil kegiatan usaha PT. XYZ sendiri, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai buku, laporan penelitian, jurnal, surat kabar, majalah, internet serta referensi lain yang dapat menunjang karya akhir ini.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam karya akhir ini terdiri dari 5 (lima) bab dengan uraian dari setiap bab secara garis besar adalah sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan

Bab ini berisi mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian serta sistematika pembahasan/penulisan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Bab 2 memaparkan tentang landasan teori-teori yang terkait dengan analisis industri dan analisa Perusahaan khususnya strategi Perusahaan dalam kaitannya dengan strategi *blue ocean*. Landasan teori ini akan menjadi dasar bagi penulis dalam membahas kasus yang terjadi pada PT. XYZ ini.

Bab 3 Gambaran Umum Industri dan Perusahaan

Bab ini membahas mengenai gambaran umum atas perkembangan industri perusahaan pembiayaan di Indonesia, dan gambaran umum dari PT. XYZ itu sendiri sebagai suatu perusahaan pembiayaan yang mencoba bertahan hidup dalam menghadapi persaingan yang ketat dan pada akhirnya berhasil tumbuh dengan baik setelah melakukan perubahan strategi perusahaan.

Bab 4 Analisis dan Pembahasan

Dalam Bab 4 ini diuraikan analisa penulis atas strategi perusahaan untuk beralih dari usaha pembiayaan sepeda motor merek Jepang ke dalam segmen pasar tertentu yaitu pembiayaan sepeda motor Cina. Dalam bab ini juga dijelaskan alasan-alasan yang mendasari perusahaan melakukan perubahan strategi dan tepatkah strategi itu dijalankan perusahaan.

Bab 5 Saran dan Kesimpulan

Sebagai penutup dari karya akhir ini dalam Bab 5 disimpulkan hasil analisis yang telah diutarakan pada bab-bab sebelumnya dan memberikan beberapa saran atau rekomendasi



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Strategi dan Manajemen Strategik

Definisi Strategi menurut Kotler dan Keller (2009) adalah suatu cara yang digunakan untuk mencapai tujuan/goals. Setiap perusahaan harus membuat strategi untuk mencapai tujuannya.

Sedangkan Mullins, Walker, dan Boyd (2008) mendefinisikan strategi sebagai pola dasar dari tujuan saat ini dan di masa yang akan datang, dengan memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada, serta interaksi perusahaan dengan pasar, pesaing/kompetitor dan faktor-faktor lingkungan lainnya. Strategi harus secara spesifik menjelaskan sasaran atau tujuan apa yang akan dicapai, ke mana perusahaan akan memfokuskan industri dan produknya, serta bagaimana sumber-sumber daya dan seluruh kegiatan perusahaan digunakan pada setiap produknya agar bisa memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman sehingga memperoleh keunggulan bersaing.

Mereka juga menjelaskan bahwa strategi yang dibangun dengan baik harus memiliki lima komponen (dikenal dengan komponen strategi) yang terdiri dari ruang lingkup/*scope*, target dan sasaran/*goals and objectives*, pemanfaatan sumber daya/*resource deployments*, mengidentifikasi keunggulan bersaing yang terus menerus/*identification of a sustainable competitive advantage*, dan sinergi/*synergy*.

Gamble dan Thompson (2009: 2) mengemukakan bahwa “*A company’s strategy consists of the competitive moves and approaches management has*

*developed to attract and please customers, conduct operations, grow the business, and achieve performance objectives”.*⁵

Strategi bisnis perusahaan menggambarkan bagaimana perusahaan dapat bersaing dalam industrinya, bagaimana perusahaan mengelola area/wilayah fungsional yang ada dalam bisnisnya (seperti produksi, *marketing*/pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, riset & pengembangan, dan lain-lain), serta bagaimana perusahaan membangun kemampuan/kapabilitas baru dan mengumpulkan/mendayagunakan sumber-sumber daya yang ada untuk mencapai prospek keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang.

Wheelen dan Hunger (2008) mengemukakan arti Manajemen Strategik/*Strategic Management* sebagai suatu kumpulan keputusan manajerial dan tindakan (*actions*) yang akan menentukan kinerja suatu perusahaan untuk jangka waktu panjang meliputi penelitian lingkungan baik eksternal dan internal, formulasi strategi untuk perencanaan jangka panjang, implementasi strategi, serta evaluasi dan kontrol.

Menurut Gamble dan Thompson (2009), dalam berpikir strategis, ada 3 (tiga) pertanyaan strategis yang harus dijawab oleh manajemen yaitu :

1. Ada di mana posisi perusahaan sekarang? (*Where are we now?*)
2. Ke mana perusahaan akan menuju? (*Where do we want to go?*)
3. Bagaimana perusahaan dapat sampai ke tempat tujuan? (*How are we going to get there?*)

Jawaban dari pertanyaan nomor 3 (tiga) ini yang akan menentukan strategi bisnis suatu perusahaan.

Manajemen harus mempunyai rencana-rencana untuk mengantisipasi beberapa hal penting antara lain :

⁵ Gamble & Thompson, *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*, McGraw-Hill International Edition 2009, hal. 2

- Perubahan kondisi pasar.
- Harga barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan.
- Jaringan distribusi untuk produk yang dihasilkan perusahaan.
- Reaksi dari kompetitor.
- Alokasi sumber-sumber keuangan perusahaan.
- Membangun kemampuan dan sumber-sumber daya internal yang ada dalam perusahaan.
- Membangun aliansi dan kerja sama dengan pihak lain untuk melengkapi kemampuan perusahaan.

Aspek yang paling penting dalam strategi bisnis perusahaan adalah pendekatan-pendekatan yang dilakukan perusahaan untuk bersaing di pasar, memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan jangka panjang, dan mengambil keuntungan dari persaingan dengan sesama pesaing.

Gamble dan Thompson (2009) juga mengemukakan 4 (empat) pendekatan strategis yang telah terbukti mampu memisahkan perusahaan dari pesaingnya dan memenangkan keunggulan bersaing secara terus menerus, yaitu :

- Membangun keunggulan dalam usaha berbasis biaya (*A low-cost provider strategy*).

Misalnya Wal-Mart menggunakan strategi sebagai perusahaan berbiaya rendah (*low cost*) untuk memperoleh posisi yang kuat dalam industri yang dijalaninya. Demikian juga dengan industri sepeda motor Cina mengandalkan produksi berbiaya murah, sehingga produk sepeda motor yang dihasilkannya menjadi jauh lebih murah dibandingkan produk sepeda motor merek Jepang.

- Menciptakan keunggulan dalam usaha berbasis perbedaan (*A broad differentiation strategy*).

Misalnya perusahaan-perusahaan seperti Rolex, BMW, dan Harley-Davidson dapat mencapai keunggulan bersaing karena menciptakan

produk-produk memiliki keunggulan/kelengkapan (*features*) yang berbeda dan menghasilkan kualitas produk yang lebih baik, image khusus, teknologi tinggi/superior, dan lain-lain.

- Fokus pada *niche market*.

Di sini perusahaan melayani segmen pasar yang lebih kecil akan tetapi cuma ada sedikit pesaing. Salah satu contoh perusahaan terkenal yang fokus pada *niche market* adalah Google. PT. XYZ yang dijadikan studi kasus karya akhir ini juga menerapkan strategi ini.

- Membangun keunggulan dalam kemampuan/keahlian dan sumber daya yang tidak dapat ditandingi oleh pesaing.

Perusahaan-perusahaan yang menerapkan strategi bersaing ini antara lain FedEx dan Walt Disney.

Strategi yang dibuat perusahaan antara lain bertujuan untuk secara intensif meningkatkan pertumbuhan usaha. Oleh karena itu manajemen perusahaan harus melakukan *review* atas setiap peluang/kesempatan yang ada untuk mengembangkan usaha yang sudah ada tersebut.

Untuk mendapatkan peluang baru tersebut, Kotler dan Keller (2009) memperkenalkan suatu kerangka kerja/*framework* yang biasa disebut *Ansoff's Product-Market Expansion Grid*. Kerangka kerja ini diadopsi dari tulisan Igor Ansoff dalam Harvard Business Review berjudul *Strategies for Diversification* (September-Oktober 1957).

Dalam kerangka kerja ini, pasar dan produk dibagi menjadi 2 (dua) yaitu:

- Pasar yang sudah ada saat ini (*current market*) dan pasar yang baru (*new market*).
- Produk yang sudah ada saat ini (*current product*) dan produk baru (*new product*).

Ada 4 (empat) strategi yang dapat dilakukan dalam kondisi pasar dan produk bervariasi tersebut, yaitu:

- Strategi penetrasi pasar.

Strategi ini dilakukan bila perusahaan mempertimbangkan untuk memperoleh keuntungan dan pangsa pasar yang lebih besar dari pasar dan produk yang ada saat ini.

- Strategi pengembangan pasar.

Strategi ini dilakukan bila perusahaan ingin membangun pasar yang baru dengan produk yang sudah ada saat ini.

- Strategi pengembangan produk.

Strategi ini dilakukan bila perusahaan ingin membangun produk yang baru di dalam pasar yang sudah ada saat ini.

- Strategi diversifikasi.

Strategi ini dilakukan bila perusahaan mempertimbangkan untuk mendapatkan peluang baru dengan menciptakan pasar dan produk yang baru. Strategi diversifikasi ini memiliki kesamaan dengan strategi blue ocean yang digunakan PT. XYZ.

Porter (1996) berpendapat bahwa pada dasarnya intisari dari suatu strategi adalah memilih untuk melakukan kegiatan yang berbeda dari yang lain. Suatu perusahaan dapat mengalahkan pesaingnya hanya apabila perusahaan dapat membangun perbedaan.

Strategi suatu perusahaan harus selalu berevolusi sepanjang waktu. Strategi yang dibuat/dilakukan perusahaan bukan untuk dibuat sekali saja, tetapi terus harus disesuaikan dan dikembangkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi. Situasi dan kondisi suatu industri ada yang berubah secara lambat/perlahan, tetapi ada juga yang berubah secara cepat dan rutin.

2.2 Konsep Strategi *Blue Ocean*

Strategi *Blue Ocean* diciptakan oleh W. Chan Kim dan Renee Mauborgne (2005). Menurut mereka, strategi *blue ocean* bertujuan untuk menciptakan pasar yang tidak tertandingi dan membuat persaingan menjadi tidak relevan.

Gamble dan Thompson (2009) mengemukakan bahwa strategi *blue ocean* mencari keuntungan dari keunggulan bersaing dengan masuk ke dalam industri baru atau segmen pasar tertentu yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan atau menampung permintaan baru.

Tentang strategi *Blue Ocean* ini, Kim dan Mauborgne (2005: 24) menyatakan sebagai berikut :

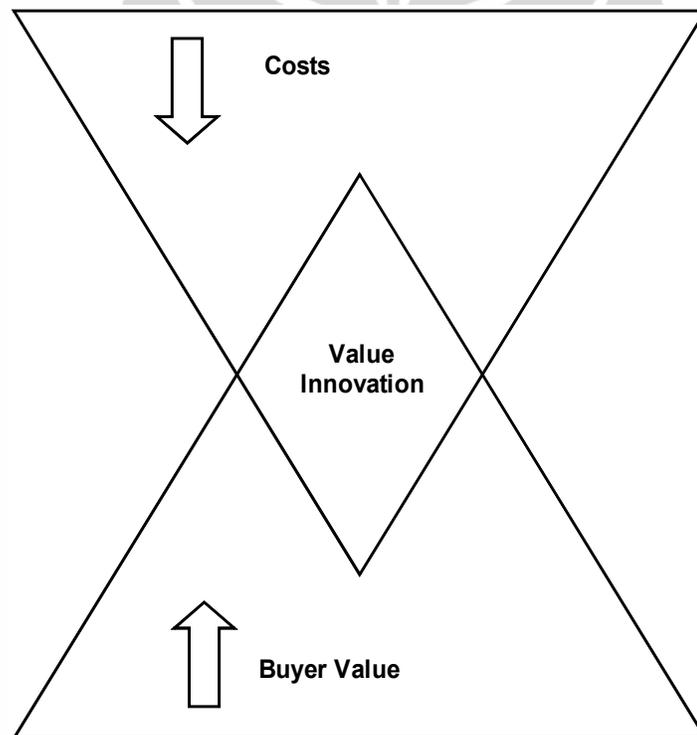
*“Head-to-head competition results in nothing but a bloody red ocean as rivals fight over shrinking profits. Success comes not from battling competitors, but from making the competition irrelevant by creating ‘blue oceans’ of uncontested market space.”*⁶

Landasan/dasar dari strategi *blue ocean* adalah Nilai Inovasi (*Value Innovation*). Disebut *value innovation* karena daripada fokus memenangkan persaingan dalam pangsa pasar yang sudah ada, lebih baik fokus untuk keluar dari lingkungan pangsa pasar yang sudah ada tadi, untuk menciptakan suatu lompatan dalam nilai (*a leap in value*) untuk pembeli dan perusahaan sehingga meninggalkan persaingan di belakang. Istilah *Value Innovation* (Nilai Inovasi) memberi tekanan pada *Nilai* dan *Inovasi*. Nilai tanpa Inovasi biasanya fokus pada penciptaan nilai dalam skala yang meningkat, sesuatu yang meningkatkan nilai tetapi tidak cukup membuat perusahaan menonjol di pasar. Inovasi tanpa Nilai biasanya mengarah pada penggunaan teknologi, pelopor dalam pasar, atau *futuristic*, dan seringkali menawarkan melebihi yang diharapkan dan yang akan

⁶ Kim & Mauborgne, *Value Innovation : a Leap Into The Deep Blue Ocean*, *The Journal of Business Strategy*, 2005, hal. 24

dibayarkan oleh pembeli. Nilai Inovasi berlawanan dengan inovasi dalam teknologi dan pelopor dalam pasar.

Dalam Gambar 2.1 di bawah ini terlihat bahwa penciptaan *blue oceans* mampu mengarahkan biaya menurun, dan secara bersamaan meningkatkan nilai/*value* bagi pembeli. Nilai/*value* bagi pembeli timbul dari adanya manfaat dan harga dari produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Sedangkan nilai bagi perusahaan dihasilkan dari harga yang ditawarkan dan struktur biaya.



Gambar 2.1 Value Innovation: Landasan dari Strategi Blue Ocean

Sumber: Kim & Mauborgnee (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Publishing Corporation, hal. 16.

Strategi *Blue Ocean* melihat dan membagi dunia usaha ke dalam 2 (dua) sisi sebagai berikut :

- Lingkungan industri yang sudah terbentuk dan diterima dengan baik, disertai dengan aturan-aturan persaingan yang sudah ditentukan dan diketahui, dan perusahaan mencoba mengalahkan para pesaingnya dengan menguasai porsi/pangsa yang lebih besar dari permintaan yang ada.

Dengan pasar yang sudah semakin padat, karena banyaknya pelaku usaha, maka prospek perusahaan/pelaku usaha untuk memperoleh keuntungan dan mengalami pertumbuhan menjadi berkurang. Lama-kelamaan persaingan/kompetisi ini akan menjadi lautan merah (*red oceans*).

- Lingkungan industri belum benar-benar ada, belum ada persaingan atau kompetisi, dimana aturan-aturan persaingan belum ditentukan, sehingga menawarkan kesempatan yang lebih besar untuk memperoleh keuntungan dan pertumbuhan yang cepat.

Strategi *Blue Ocean* bertujuan untuk meminimalisir risiko (*risk minimization*) bukan untuk mengambil risiko (*risk taking*). Dalam menerapkan strategi *blue ocean* ada 6 (enam) risiko yang dihadapi perusahaan, yaitu risiko penelitian (*search risk*), risiko perencanaan (*planning risk*), risiko bidang usaha (*scope risk*), risiko model usaha (*business model risk*), risiko organisasi (*organizational risk*), dan risiko manajemen (*management risk*).

Terdapat 6 (enam) prinsip dalam strategi *blue ocean* yang bertujuan untuk mengantisipasi risiko-risiko yang dihadapi perusahaan, yaitu :

- a) Merekonstruksi batas-batas pasar (*reconstruct market boundaries*).
- b) Fokus pada gambaran yang besar, bukan kepada angka (*focus on the big picture, not the numbers*).

- c) Mencapai permintaan melebihi yang sudah ada (*reach beyond existing demand*).
- d) Mendapatkan tahapan-tahapan strategik dengan benar (*get the strategic sequence right*).
- e) Mengatasi rintangan-rintangan dalam organisasi kunci (*overcome key organizational hurdles*).
- f) Membangun eksekusi ke dalam strategi (*build execution into strategy*).

Tabel 2.1 Enam Prinsip Strategi *Blue Ocean*

<p><i>Formulation Principles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Reconstruct market boundaries</i> ▪ <i>Focus on the big picture, not the numbers</i> ▪ <i>Reach beyond existing demand</i> ▪ <i>Get the strategic sequence right</i> 	<p><i>Risk factor each principle attenuates</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ↓ <i>Search Risk</i> ↓ <i>Planning Risk</i> ↓ <i>Scale Risk</i> ↓ <i>Business Model Risk</i>
<p><i>Execution Principles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Overcome key organizational hurdles</i> ▪ <i>Build execution into strategy</i> 	<p><i>Risk factor each principle attenuates</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ↓ <i>Organizational Risk</i> ↓ <i>Management Risk</i>

Sumber: Kim & Mauborgnee (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Publishing, hal. 21.

Prinsip pertama sampai ke-empat biasa disebut *formulation principles*, sedangkan prinsip ke-lima dan ke-enam disebut *execution principles*. Masing masing prinsip dalam strategi *blue ocean* ini bertujuan untuk mengurangi masing-masing risiko tersebut di atas.

Ke-6 (enam) prinsip ini bertujuan untuk membuat formulasi dan penerapan strategi *blue ocean* secara sistematis dan dapat ditindak-lanjuti untuk bersaing

dengan strategi *red ocean* pada pasar yang sudah ada. Dalam menciptakan blue ocean, perusahaan dibawa ke tujuan memaksimalkan kesempatan (*opportunity maximizing*) dan meminimalisir risiko (*risk minimizing*).

Dalam wawancara dengan Brian Leavy (2005), professor manajemen stratejik dari Dublin City University Business School, Kim dan Mauborgne menjelaskan bahwa strategi *blue ocean* merupakan perubahan radikal dari strategi konvensional yang selama ini dilakukan, yaitu strategi berkompetisi/bersaing. Perusahaan berusaha untuk mendapatkan keuntungan dari pasar yang sudah ada. Strategi kompetisi ini selalu dilihat sebagai membuat pilihan antara nilai/*value* dan biaya/*cost*. Struktur pasar ditentukan oleh kondisi penawaran dan permintaan serta perilaku penjual dan pembeli. Sehingga pada akhirnya akan menimbulkan *red ocean*.

Tabel 2.2 Strategi Red Ocean Versus Blue Ocean

Strategi <u>Red Ocean</u>	Strategi <u>Blue Ocean</u>
Bersaing pada pasar yang sudah ada	Menciptakan pasar yang tidak tersaingi
Mengalahkan pesaing	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang sudah ada	Menciptakan dan merebut permintaan baru
Membuat pertukaran antara nilai dan biaya	Memutuskan pertukaran antara nilai dan biaya
Menyelaraskan seluruh sistem aktivitas perusahaan dengan pilihan strategi diferensiasi atau strategi biaya rendah	Menyelaraskan seluruh sistem aktivitas perusahaan dalam meneruskan strategi diferensiasi atau strategi biaya rendah

Sumber: Kim & Mauborgne (2005), Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business School Publishing, hal. 18.

Persaingan berdasarkan strategi *Red Ocean* mengasumsikan bahwa kondisi struktural dari industri sudah ada dan perusahaan-perusahaan saling bersaing di dalamnya. Sedangkan Nilai Inovasi didasarkan pada pandangan bahwa pasar dan struktur industri belum ada, akan tetapi dapat dibangun dengan tindakan dan keyakinan dari para pelaku industri.

Pada *Red Ocean* akan timbul perbedaan biaya-biaya (*differentiation costs*) karena perusahaan saling bersaing dengan aturan-aturan yang sudah ada. Di sini perusahaan-perusahaan akan dituntut untuk memilih melakukan *differentiation* atau *low cost* (biaya murah).

Sheehan dan Vaidyanathan (2009) dalam perspektif pemasaran dan ekonomi, menjelaskan bahwa untuk menemukan *blue oceans*, perusahaan dapat menggunakan suatu penciptaan nilai (*a value creation*). Menurut mereka ada tiga nilai yang dapat ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya, yaitu harga murah dengan logika efisiensi industri (*industrial efficiency logic*), meningkatkan koneksi antar pelanggan dengan logika layanan jaringan (*network services logic*), meningkatkan penawaran sesuai dengan kebutuhan pelanggan menggunakan logika pengetahuan intensif (*knowledge intensive logic*).

Dalam hal *industrial efficiency logic*, perusahaan memberikan nilai/*value* bagi pelanggan dengan memproduksi barang yang berharga murah secara banyak dengan cara mengurangi/efisiensi biaya. Sehubungan dengan *network services logic*, pemberian nilai/*value* bagi pelanggan dilakukan misalnya dengan menyediakan layanan purna jual, jaminan tersedianya suku cadang, layanan internet, dan lain-lain. Sedangkan dalam hal *knowledge intensive logic*, nilai/*value* kepada pelanggan diberikan dalam bentuk penawaran produk yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.

Menurut Kim dan Mauborgne (2005: 27), strategi *Blue Ocean* adalah strategi dengan proses yang dinamis dan tidak seharusnya statis. Selama perusahaan

sudah dapat menciptakan *blue ocean*, maka perusahaan harus fokus untuk memperoleh hasil dari pangsa pasar baru tersebut. Perusahaan harus dapat memperpanjang keuntungan dan pertumbuhannya selama mungkin. Tujuannya adalah untuk mendominasi *blue ocean* ini dari pesaing atau peniru/*imitators* selama mungkin. Akan tetapi jika ada pesaing/kompetitor yang masuk ke dalam pangsa pasar yang telah dikuasai perusahaan dan menciptakan persaingan yang ketat, sehingga *blue ocean* berubah menjadi *red ocean*, maka perusahaan perlu berjuang menciptakan *blue ocean* yang baru dalam kaitannya mematahkan kompetisi tersebut.

Perusahaan dituntut untuk tidak hanya dapat menciptakan *blue ocean* saja, akan tetapi juga dituntut untuk bisa mengawasi kapan saatnya perusahaan harus menciptakan *blue ocean* yang baru. Strategi *blue ocean* menyajikan proses yang dinamis untuk menciptakan pasar yang tidak tertandingi sepanjang waktu.

Bagi PT. XYZ strategi *blue ocean* merupakan strategi korporasi bukan strategi bisnis unit, karena secara keseluruhan perusahaan mengubah strategi yang selama ini dijalani dan berlaku diseluruh organisasi baik jaringan Kantor Pusat, Kantor Cabang maupun Kantor Sub Cabang.

2.3 Definisi dan Fungsi Perusahaan Pembiayaan dan Pembiayaan Konsumen

2.3.1 Pengertian dari Perusahaan Pembiayaan (*Finance Company*)

- Menurut Kidwell, Peterson, Blackwell (1997: 627) menyebutkan :
*Finance Companies are companies that extend short and medium term loan and lease credit to individual and business firm that cannot obtain credit cheaply or easily elsewhere. Often they lend to relatively risky borrower.*⁷

⁷ Kidwell, Peterson, Blackwell, Financial Institutions, Market and Money, The Dryden Press 1997, hal. 627

Menurut Gardner & Mills (1994: 709) :

Two things characterize firms that are traditionally considered finance companies :

1. *Their lending practices are regulated almost entirely at the state level.*
2. *Their funds sources are not deposits.*⁸

Berdasarkan Keppres nomor 61 tahun 1988 dan Keputusan Menteri Keuangan nomor 1251/KMK.013/1988 tanggal 20 Desember 1988 yang merupakan bagian dari Pakdes 88, diperkenalkan istilah Lembaga Pembiayaan sebagai Badan Usaha yang melakukan kegiatan dalam bentuk penyediaan dana atau barang modal dengan tidak menarik dana secara langsung dari masyarakat.

Menurut ketentuan ini, suatu perusahaan pembiayaan setelah memperoleh izin Menteri Keuangan, dimungkinkan untuk melakukan salah satu atau semua kegiatan di bidang usaha pembiayaan sebagai berikut :

- ✓ Sewa Guna Usaha (*Leasing*)
- ✓ Anjak Piutang (*Factoring*)
- ✓ Pembiayaan Konsumen (*Consumer Financing*)
- ✓ Kartu Kredit (*Credit Card*)
- ✓ Modal Ventura (*Venture Capital*)

Berdasarkan salinan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 84/PMK.012/2006 tertanggal 29 September 2006 tentang Perusahaan Pembiayaan pada Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 huruf (b) disebutkan bahwa Perusahaan Pembiayaan adalah badan usaha di luar Bank dan

⁸ Gardner & Mills, *Managing Financial Institutions*, The Dryden Press 1994, hal. 709

Lembaga Keuangan Bukan Bank yang khusus didirikan untuk melakukan kegiatan yang termasuk dalam bidang usaha Lembaga Pembiayaan. Pada Peraturan Menteri Keuangan ini pada Bab II Kegiatan Usaha Pasal 2, ijin modal ventura (*venture capital*) sudah tidak dicantumkan sebagai kegiatan usaha suatu perusahaan pembiayaan. Perusahaan Pembiayaan didirikan dalam bentuk badan hukum Perseroan Terbatas atau Koperasi.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan tersebut pada Bab III Tata Cara Pendirian Bagian Kedua Modal Pasal 13 disebutkan bahwa Modal disetor atau simpanan pokok dan simpanan wajib dalam rangka pendirian Perusahaan Pembiayaan ditetapkan sebagai berikut :

- 1) Perusahaan swasta nasional atau perusahaan patungan sekurang-kurangnya sebesar Rp 100.000.000.000,- (seratus miliar rupiah).
- 2) Koperasi sekurang-kurangnya sebesar Rp 50.000.000.000,- (lima puluh milyar rupiah).

2.3.2 Pengertian tentang Pembiayaan Konsumen

Pembiayaan Konsumen, dalam bahasa inggris disebut dengan istilah *Consumer Financing*, menurut pasal 1 angka (6) Keppres nomor 61 tahun 1988 jo. Pasal 1 huruf (p) Keputusan Menteri Keuangan nomor 1251/KMK.013/1988 adalah kegiatan pembiayaan dalam bentuk dana untuk pengadaan barang berdasarkan kebutuhan konsumen dengan sistem pembayaran angsuran atau berkala oleh konsumen.

Sedangkan berdasarkan salinan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 84/PMK.012/2006 tertanggal 29 September 2006 tentang Perusahaan Pembiayaan pada Bab I Ketentuan Umum pasal 1 huruf (g) disebutkan bahwa yang dimaksudkan dengan Pembiayaan Konsumen (*Consumer*

Finance) adalah kegiatan pembiayaan untuk pengadaan barang berdasarkan kebutuhan konsumen dengan pembayaran secara angsuran.

Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kegiatan pembiayaan konsumen meliputi beberapa aspek sebagai berikut :

- ✓ Pembiayaan yang diberikan dalam bentuk dana atau uang.
Ini berarti debitur meminjam uang dari perusahaan pembiayaan.
- ✓ Pengadaan barang untuk tujuan konsumtif.
Ini berarti risiko pembiayaan relatif lebih aman karena menyebar kepada banyak konsumen, dengan nominal pembiayaan relatif kecil, dengan demikian suku bunga yang diberikan relatif tinggi.
- ✓ Cara pembayaran secara angsuran atau mencicil dalam waktu atau periode tertentu.

Kebutuhan konsumen, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 84/PMK.012/2006 tertanggal 29 September 2006 tentang Perusahaan Pembiayaan pada Bab II Kegiatan Usaha pasal 6 ayat 2, antara lain meliputi :

- a) Pembiayaan Kendaraan bermotor;
- b) Pembiayaan alat-alat rumah tangga;
- c) Pembiayaan barang-barang elektronik;
- d) Pembiayaan perumahan.

2.3.3 Pihak-pihak yang Terlibat dalam Pembiayaan Konsumen

- a) Perusahaan Pembiayaan Konsumen

Perusahaan Pembiayaan Konsumen menyediakan jasa kepada konsumen dalam bentuk pembayaran harga barang yang diinginkan konsumen secara tunai kepada pemasok atau *supplier* barang yang

diinginkan tersebut. Antara perusahaan dan konsumen harus ada terlebih dahulu kontrak atau perjanjian pembiayaan konsumen.

b) Konsumen

Konsumen adalah pihak pembeli barang dari pemasok, yang pembayarannya dilakukan oleh pihak ketiga, yaitu perusahaan pembiayaan. Pihak konsumen umumnya masyarakat antara lain seperti karyawan, buruh pabrik, buruh tani, dan pedagang kecil, yang belum tentu mampu membeli barang kebutuhannya itu secara tunai.

c) Pemasok

Pemasok adalah pihak penjual barang kepada konsumen atas pembayaran yang dilakukan oleh pihak ketiga, yaitu perusahaan pembiayaan konsumen.

2.4 Sumber dan Penggunaan Dana

Perusahaan Pembiayaan memenuhi kebutuhan dananya dari pinjaman bank baik jangka pendek maupun jangka panjang dan penerbitan/penjualan surat-surat berharga (seperti *commercial paper*, obligasi, dan lain-lain), akan tetapi tidak dapat meminjam atau menghimpun dana secara langsung dari masyarakat baik dalam bentuk giro, deposito, tabungan dan/atau bentuk lainnya. Perusahaan Pembiayaan juga dilarang untuk menerbitkan Surat Sanggup Bayar (*Promissory Note*), kecuali sebagai jaminan atas hutang kepada bank yang menjadi krediturnya.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 84/PMK.012/2006 tanggal 29 September tentang Perusahaan Pembiayaan pada Bab VII Pinjaman Dan Penyertaan Bagian Pertama Pinjaman pasal 25 ayat (1) disebutkan bahwa Perusahaan Pembiayaan dapat menerima pinjaman dari bank dan/atau badan usaha lainnya berdasarkan perjanjian pinjam meminjam. Pada pasal 25 ayat (2) huruf (b) disebutkan bahwa jumlah

pinjaman selain dari bank sebagaimana dimaksud pada pasal 25 ayat (1), ditetapkan sekurang-kurangnya sebesar Rp 1.000.000.000,- (satu miliar rupiah) untuk setiap investor dengan jangka waktu minimal 1 (satu) tahun.

Pada pasal 25 ayat (3) Peraturan Menteri Keuangan tersebut juga dinyatakan bahwa jumlah pinjaman bagi setiap Perusahaan Pembiayaan dibandingkan dengan jumlah modal sendiri (*networth*) dan pinjaman subordinasi dikurangi penyertaan (*gearing ratio*) ditetapkan setinggi-tingginya sebesar 10 (sepuluh) kali.

Sebagian besar dana yang diperoleh dari pinjaman bank maupun penerbitan/penjualan surat-surat berharga dikelola dan digunakan oleh perusahaan pembiayaan untuk pengembangan usaha seperti modal kerja pembiayaan, pembukaan cabang-cabang baru, dan lain-lain.

2.5 Problem Perusahaan Pembiayaan

Problem yang pada umumnya dihadapi perusahaan pembiayaan (*Finance Company*) menurut Kidwell, Peterson, Blacwell (1997) adalah :

- Risiko Suku Bunga (*Interest Rate Risk*)
- Risiko Kredit (*Credit Risk*)
- Risiko Likuiditas (*Liquidity Risk*)

Risiko Suku Bunga

Risiko suku bunga/*Interest Rate Risk* bagi perusahaan pembiayaan sebenarnya tidak terlalu masalah, asalkan perusahaan dapat memperoleh pendanaan dengan suku bunga tetap (*fixed rate* dan bukan *effective rate*). Hal ini perlu menjadi perhatian karena dalam pembiayaan konsumen pada umumnya berlaku suku bunga tetap untuk suatu periode tertentu.

Contoh :

Konsumen atau debitur Amin memperoleh kredit dari PT XYZ, sebuah perusahaan pembiayaan, untuk membeli sepeda motor merek ABC dengan ketentuan dan asumsi sebagai berikut:

- Jangka waktu 36 bulan/3 tahun.
- Suku bunga yang dibebankan 25% per tahun dibayar di belakang
- Tidak ada Biaya Administrasi dan Asuransi
- Angsuran per bulan sebesar Rp 357.000,-.

Maka selama 36 bulan, secara pasti debitur Amin harus membayar angsuran kredit kepada PT. XYZ sebesar Rp 400.000,- per bulannya, terlepas apakah pada kurun waktu 36 bulan yang akan datang tersebut nantinya suku bunga di pasar akan berfluktuasi mengalami kenaikan atau penurunan.

Sehubungan dengan risiko suku bunga ini, persoalan-persoalan yang sering terjadi pada perusahaan pembiayaan adalah :

- Perusahaan tidak dapat memperoleh pendanaan dalam jangka panjang, dan hanya memperoleh pendanaan jangka pendek (misalnya berjangka waktu 1 tahun saja). Padahal perusahaan pembiayaan memberikan pinjaman dalam jangka waktu lebih dari 1 (satu) tahun, dan untuk pembiayaan konsumen jangka waktu kredit bisa sampai mencapai 3 (tiga) tahun.
- Pinjaman jangka pendek tersebut berasal dari banyak kreditur (umumnya bank) dengan suku bunga efektif yang berbeda-beda dan *floating*/mengambang, sehingga dapat berubah sewaktu-waktu.
- Kenaikan suku bunga pinjaman yang mengakibatkan *cost of money* dan *cost of fund* meningkat, tidak berarti bahwa perusahaan

pembiayaan dapat begitu saja menaikkan suku bunga kepada konsumen/debitur yang sedang berjalan.

Risiko Kredit

Problem umum lain yang sering dihadapi perusahaan pembiayaan adalah risiko kredit macet atau piutang pembiayaan yang macet. Pemberian pembiayaan kepada seorang konsumen/calon debitur memang seharusnya sudah melalui proses kredit dalam beberapa tahapan seperti antara lain:

- Survey ke tempat tinggal dan lingkungan tempat tinggal debitur/konsumen (bahkan untuk beberapa kasus dilakukan survey ke tempat kerja debitur).
- Analisa pendapatan/penghasilan debitur, untuk mendapatkan gambaran sisa penghasilan debitur setelah dikurangi kebutuhan hidup debitur dan tanggungan/keluarganya.
- Kemampuan debitur untuk melakukan pembayaran cicilan, serta beberapa tahapan lainnya.

Walaupun demikian hal ini tidak menjamin bahwa kredit yang diberikan perusahaan pembiayaan pasti akan lancar seluruhnya dan tidak mengalami keterlambatan pembayaran angsuran bulanan atau bahkan menjadi macet.

Kredit macet dapat disebabkan beberapa hal antara lain :

- Terjadi kolusi antara petugas perusahaan pembiayaan dan calon konsumen/debitur, sehingga penilaian petugas menjadi subyektif dan tidak obyektif. Petugas menerima suap atau imbalan tertentu dari calon debitur/konsumen, sehingga yang tidak layak dibiayai atau tidak layak diberikan kredit dan seharusnya ditolak, akan tetapi dinilai layak untuk dibiayai atau diberikan kredit. Biasanya

setelah realisasi kredit dan obyek pembiayaan (misalnya sepeda motor, mobil, dan lain-lain) diterima debitur/konsumen, debitur/konsumen menghilang/raib bersama dengan obyek pembiayaan tersebut.

- Perbuatan tidak bertanggung jawab si calon debitur sendiri, seperti sengaja melakukan penipuan maupun penggelapan terhadap perusahaan pembiayaan, yang tidak terdeteksi pada saat proses kredit maupun luput pada saat pengawasan oleh petugas.
- Kondisi *force majeure*, seperti debitur kehilangan pekerjaan/di-PHK (Pemutusan Hubungan Kerja), sumber penghasilan utama debitur tertentu (petani, peladang, dan lain-lain) yang berasal dari sumber daya alam (seperti kelapa sawit, karet, kelapa kopra, kopi, dan lain-lain) mengalami penurunan sebagai akibat anjloknya harga komoditi tersebut seperti yang terjadi beberapa tahun lalu.

Pada umumnya piutang macet para perusahaan pembiayaan berkisar antara 2-5% dari jumlah piutang pembiayaan tergantung dari jenis pembiayaannya.

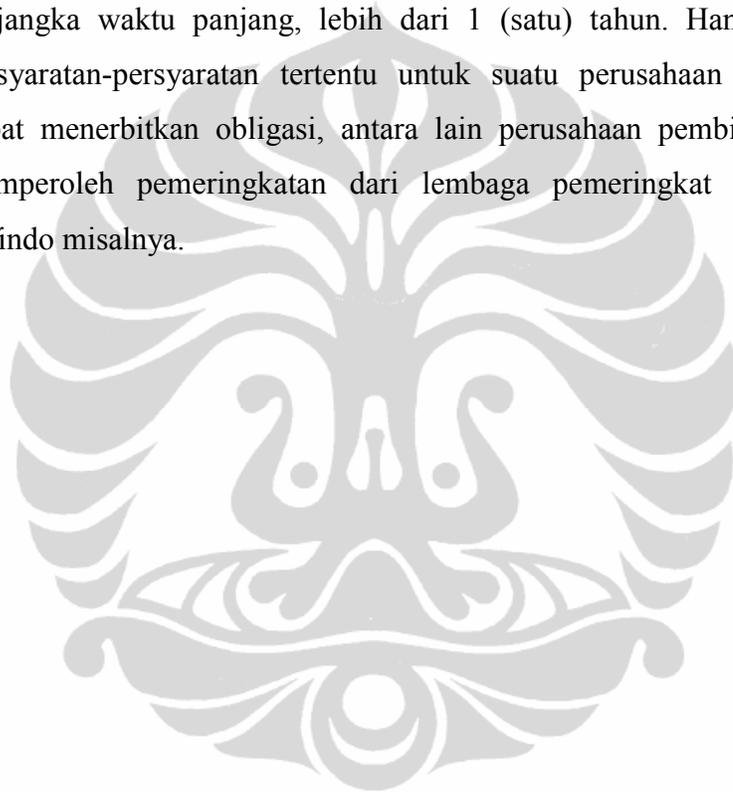
Dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 84/PMK.012/2006 tertanggal 29 September 2006 tentang Perusahaan Pembiayaan pada Bab III Tata Cara Pendirian Bagian Pertama Izin Usaha Pasal 11 ditegaskan bahwa Perusahaan Pembiayaan wajib memiliki piutang pembiayaan sekurang-kurangnya sebesar 40% (empat puluh perseratus) dari total Aktiva.

Risiko Likuiditas

Risiko Likuiditas/*Liquidity Risk* akan banyak dialami oleh perusahaan pembiayaan yang menggantungkan pendanaannya pada banyak sumber dana jangka pendek dibandingkan sumber dana jangka panjang. Sumber dana jangka pendek umumnya diperoleh dari perbankan dan tidak serta

merta langsung dapat diperpanjang dengan sendirinya. Bank pada awalnya biasa memberikan kredit berjangka waktu 1 (satu) tahun dan sebelum jangka waktu tersebut berakhir pihak bank akan melakukan proses kredit ulang dalam rangka perpanjangan fasilitas kredit.

Securiting assets seperti penerbitan obligasi merupakan salah satu pilihan menarik bagi perusahaan pembiayaan, karena umumnya berjangka waktu panjang, lebih dari 1 (satu) tahun. Hanya saja ada persyaratan-persyaratan tertentu untuk suatu perusahaan pembiayaan dapat menerbitkan obligasi, antara lain perusahaan pembiayaan harus memperoleh pemeringkatan dari lembaga pemeringkat efek seperti Pefindo misalnya.



BAB 3

GAMBARAN UMUM INDUSTRI DAN PERUSAHAAN

3.1 Gambaran Umum Industri Pembiayaan di Indonesia

Kehadiran industri pembiayaan (*multi finance*) di Indonesia sesungguhnya belumlah terlalu lama, terutama bila dibandingkan dengan negara-negara maju. Industri ini mulai tumbuh di Indonesia pada 1974. Kelahirannya didasarkan pada Surat Keputusan Bersama (SKB) tiga menteri, yaitu Menteri Keuangan, Menteri Perindustrian, dan Menteri Perdagangan.

Setahun setelah dikeluarkannya SKB tersebut, berdirilah PT. Pembangunan Armada Niaga Nasional pada tahun 1975, sekarang menjadi PT (Persero) PANN Multi Finance. Kemudian melalui Keputusan Presiden (Keppres) No. 61/1988, yang ditindaklanjuti dengan SK Menteri Keuangan No. 1251/KMK.013/1988, pemerintah membuka lebih luas lagi bisnis pembiayaan, dengan cakupan kegiatan meliputi *leasing, factoring, consumer financing*, modal ventura dan kartu kredit.

Sebagai sesama industri keuangan, perkembangan industri pembiayaan relatif tertinggal dibandingkan perbankan. Terlebih lagi bila dibandingkan dengan perbankan pasca Pakto 1988. Pada era inilah bank muncul dan menjamur bagai musim hujan. Deregulasi yang digulirkan pemerintah di bidang perbankan telah membuahkan banyak sekali bank, walaupun dalam skala gurem. Banyak kalangan beranggapan kalau kebijakan Pakto 88 ini menjadi biang keladi suramnya industri perbankan di kemudian hari. Puncaknya terjadi ketika pemerintah melikuidasi 16 bank, dan masih diikuti dengan dimasukkannya beberapa bank lainnya dalam penanganan Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN).

Meski demikian, perusahaan pembiayaan juga mampu berkembang cukup mengesankan. Jenis barang yang dibiayai pun terus meningkat dan cenderung beragam. Jika sebelumnya hanya berfokus pada pembiayaan alat transportasi, kini berkembang pada keperluan kantor, manufaktur/pabrik, konstruksi, pertanian, dan lain-lain. Hal ini mengindikasikan perusahaan pembiayaan atau *multi finance company* kian dikenal pelaku usaha nasional.

Harus diakui bahwa kegiatan *leasing* pada awalnya lebih mendominasi kegiatan usaha perusahaan pembiayaan. Pada tanggal 2 Juli 1982 telah dibentuk Asosiasi Leasing Indonesia (ALI) yang berkedudukan di Jakarta, sebagai satu-satunya wadah komunikasi bagi perusahaan-perusahaan pembiayaan di Indonesia. ALI telah berhasil melakukan berbagai aktivitas guna kepentingan para anggotanya, termasuk membantu pengembangan industri usaha pembiayaan terutama usaha *leasing* di Indonesia bersama pemerintah.

Seiring dengan pertumbuhan sektor usaha jasa pembiayaan dan guna menampung aspirasi seluruh anggotanya maka pada tanggal 20 Juli 2000 telah diambil keputusan untuk mengubah ALI menjadi Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia (APPI). Keputusan ini sejalan dengan dengan keberadaan usaha para anggota sebagai perusahaan pembiayaan yang dapat melakukan aktivitas usaha sewa guna usaha (*leasing*), anjak piutang (*factoring*), pembiayaan konsumen (*consumer financing*), dan kartu kredit (*credit card*).

Dalam perkembangannya pada tanggal 21 Desember 2000, Asosiasi Factoring Indonesia (AFI) juga resmi bergabung ke dalam APPI. Sesuai dengan tujuan didirikannya, APPI bersama pemerintah terus berupaya memberikan andil dan peran lebih berarti dalam peningkatan perekonomian nasional khususnya pada sektor usaha jasa pembiayaan. Saat ini industri *multifinance* di Indonesia berada di bawah pengawasan Biro Pembiayaan

dan Penjaminan, Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam LK), dan Departemen Keuangan.

Perkembangan dari tahun 2003 - 2007

Sejak tahun 2003 sampai dengan tahun 2007 lalu, industri pembiayaan mengalami perkembangan yang berarti. Menurut Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia (APPI) rata-rata pertumbuhan industri pembiayaan sekitar 15% per tahun. Hal ini didukung oleh kondisi ekonomi di dalam negeri pada waktu itu yang mulai membaik. Turunnya suku bunga BI Rate pada level 8% pada tahun 2007 lalu turut mendorong pertumbuhan perusahaan pembiayaan, sebab industri pembiayaan di Indonesia selama ini masih mengandalkan sewa guna usaha (*leasing*) dan pembiayaan konsumen (dalam hal ini pembiayaan mobil dan sepeda motor) dengan kontribusi mencapai 95% dari total pembiayaan.

Pembiayaan konsumen dan sewa guna usaha masih mendominasi industri tahun 2007 lalu. Hal ini membuat kalangan industri berupaya untuk menjaga angka kredit macet pada kedua jenis pembiayaan itu. Sewa guna usaha dan pembiayaan konsumen sebagai komponen kredit terbesar pada perusahaan pembiayaan setiap tahun cukup stabil dengan angka kredit macet selalu di bawah 3%. Untuk anjak piutang dan kartu kredit, industri multifinance belum banyak yang melakukan transaksi, terutama karena untuk kedua kegiatan usaha ini banyak dilakukan oleh perbankan, sehingga nilai transaksinya masih relatif kecil.

Pada tahun 2007 total nilai pembiayaan mencapai Rp 107,7 triliun atau naik 15,7% dari tahun 2006 lalu yang sebesar Rp 93,1 triliun. Pembiayaan konsumen dengan nilai Rp 67,6 triliun memberikan kontribusi terbesar yaitu 62,8% dan disusul oleh transaksi sewa guna usaha yang memberikan kontribusi sebesar 33,9% atau senilai Rp 35,5 triliun. Perkembangan

perusahaan pembiayaan tidak terlepas dari pertumbuhan ekonomi Indonesia yang lebih banyak ke sektor konsumsi.

Dari segi aset, industri pembiayaan atau *multifinance* berkembang cukup pesat. Selama tahun 2003 sampai dengan tahun 2007, total aset perusahaan pembiayaan mengalami pertumbuhan cukup signifikan dengan rata-rata pertumbuhan sekitar 27,4% per tahun. Pada tahun 2003 total aset secara nasional masih tercatat sebesar Rp 30,1 triliun. Sedangkan pada akhir tahun 2007 total aset perusahaan pembiayaan tumbuh menjadi Rp 127,26 triliun atau naik 17,5% dari tahun 2006 lalu yang sebesar Rp 108,34 triliun. Tetapi pencapaian tersebut belum memenuhi target APPI yang menargetkan pertumbuhan secara nasional menjadi Rp 130 triliun pada tahun 2007. Secara umum pertumbuhan aset ini didorong oleh berkembangnya sektor pembiayaan karena tingginya permintaan pembelian kendaraan bermotor baik mobil maupun sepeda motor.

Dengan berkembangnya usaha pembiayaan ini, maka belakangan ini perusahaan pembiayaan/*multifinance* menjadi incaran bank sebagai target akuisisi. Keberhasilan mengakuisisi dan lalu membesarkannya seperti Bank Danamon dengan Adira Finance dan BII dengan WOM Finance, mendorong bank-bank lain untuk melakukan hal yang sama, khususnya bank yang akan mengembangkan bisnis pembiayaan konsumen. Bank-bank BUMN besar maupun beberapa Bank Pembangunan Daerah (BPD) juga merencanakan atau bahkan sudah mengakuisisi perusahaan pembiayaan.

Di samping sisi positif perkembangan perusahaan pembiayaan, sepanjang tahun 2006 sampai dengan akhir tahun 2007 lalu juga menampakkan sisi negatif bagi beberapa perusahaan pembiayaan. Pada periode tahun 2006 sebanyak 24 (dua puluh empat) perusahaan pembiayaan terpaksa dibekukan sementara oleh Departemen Keuangan, karena tidak menyampaikan laporan keuangan yang diaudit untuk tahun buku 2004.

Perusahaan-perusahaan pembiayaan tersebut hanya boleh menarik kredit yang terlanjur telah dikururkan, tetapi tidak boleh memberikan kredit atau pembiayaan baru. Perusahaan-perusahaan tersebut diberi jangka waktu 6 (enam) bulan untuk menyerahkan laporan keuangan, dan jika tidak dapat memenuhi persyaratan tersebut maka Departemen Keuangan akan mencabut izin usahanya. Beberapa diantaranya pada akhirnya dapat memenuhi persyaratan dan kewajibannya. Sehingga sepanjang tahun 2007 lalu, sejumlah perusahaan pembiayaan terpaksa ditutup atau dibekukan selamanya oleh Departemen Keuangan, akibat melanggar ketentuan, gagal memenuhi kewajibannya, dan kondisi perusahaan yang tidak memenuhi syarat.

Pada periode tahun 2003 sampai dengan tahun 2007, jumlah perusahaan pembiayaan di Indonesia mengalami rata-rata penurunan 3,4% per tahun. Berdasarkan data Bank Indonesia, pada tahun 2004 masih tercatat 239 perusahaan pembiayaan, tetapi pada tahun 2007 berkurang menjadi 205 perusahaan pembiayaan. Sebagian besar atau sekitar 76,6% atau sebanyak 157 perusahaan pembiayaan adalah perusahaan swasta nasional, sedangkan sekitar 22,9% atau 47 perusahaan pembiayaan adalah perusahaan *joint venture*. Hanya ada satu-satunya perusahaan pembiayaan milik pemerintah yaitu PT. PANN Multifinance, yang bergerak dalam pembiayaan pengadaan kapal laut nasional.

Perkembangan dari tahun 2008- 2010

Pertumbuhan usaha pembiayaan di dalam negeri cukup pesat dalam periode ini, meski di tahun 2009 sedikit melambat dibanding tahun-tahun sebelumnya, hal ini terutama diakibatkan dari krisis ekonomi global yang terjadi di akhir tahun 2008 lalu. Menurut Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia (APPI), pertumbuhan nilai pembiayaan dalam industri

multifinance/pembiayaan sekitar 17,4% per tahun dalam periode 5 (lima) tahun terakhir.

Pertumbuhan industri pembiayaan ini didukung oleh kondisi ekonomi di dalam negeri yang mulai membaik. Turunnya suku bunga BI Rate pada level 6,5% pada akhir tahun 2009 lalu turut mendorong pertumbuhan perusahaan pembiayaan. Pertumbuhan perusahaan pembiayaan di Indonesia selama ini masih juga mengandalkan sewa guna usaha (*leasing*) dan pembiayaan konsumen (pembiayaan mobil dan sepeda motor) dengan kontribusi kedua usaha ini mencapai 95% dari seluruh total pembiayaan.

Pembiayaan konsumen dan sewa guna usaha masih mendominasi industri tahun 2009 lalu. Saat ini usaha pembiayaan menjadi penopang utama penjualan otomotif dan penjualan alat berat, sebab hampir 90% penjualan otomotif dibiayai secara kredit, demikian juga dengan penjualan alat berat.

Total nilai pembiayaan pada tahun 2009 mencapai Rp 137,2 triliun atau naik 4,3% dari tahun sebelumnya yang sebesar Rp 131,6 triliun. Dari total nilai pembiayaan tersebut, pembiayaan konsumen memberikan kontribusi sebesar 65,78% atau senilai Rp 90,3 triliun, dan disusul oleh pembiayaan sewa guna usaha yang memberikan kontribusi sebesar 31,67% atau senilai Rp 43,3 triliun. Dari segi total aset, industri pembiayaan berkembang cukup pesat. Total aset secara nasional pada akhir tahun 2009 tumbuh menjadi Rp 174,0 triliun dibanding tahun sebelumnya yang sebesar Rp 168,4 triliun, atau terjadi kenaikan 3,3%.

Penjualan sepeda motor sampai akhir tahun 2010 sudah mencapai lebih dari 7 juta unit, naik tajam dibandingkan penjualan sepeda motor pada tahun 2009 yang sekitar 5,8 juta unit. Hal ini merupakan prospek bisnis yang sangat luar biasa bagi perusahaan pembiayaan yang membiayai pembiayaan konsumen, khususnya sepeda motor.

Kenaikan pendapatan masyarakat dan berkurangnya pengangguran telah mendorong tingkat konsumsi yang dalam beberapa tahun terakhir mempunyai andil menggerakkan ekonomi Indonesia. Kondisi ini memberikan peluang pasar cukup besar bagi industri pembiayaan.

Pertumbuhan jumlah perusahaan pembiayaan setelah tahun 2007 mengalami kemerosotan, akibat sejumlah perusahaan pembiayaan terpaksa dibekukan karena gagal memenuhi kewajibannya, seperti antara lain dalam memenuhi persyaratan modal minimal dan memberikan laporan keuangan. Selain itu penurunan jumlah perusahaan pembiayaan juga diakibatkan karena terjadinya proses merger, beralih unit usaha, maupun bangkrut. Disamping itu juga ada yang disebabkan karena keterbatasan dana perusahaan pembiayaan terutama yang berskala kecil, sehingga berpengaruh pada operasional bank yang tidak dapat menyalurkan kredit baru. Perusahaan pembiayaan ini mengalami kesulitan beroperasi karena kalah bersaing dalam kompetisi usaha pembiayaan yang ketat. Modal perusahaan pembiayaan yang terbatas, menyebabkan bank sebagai sumber pendanaan ragu-ragu dalam memberikan pinjaman kepada perusahaan pembiayaan tersebut.

Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam-LK) saat ini telah memperketat izin usaha perusahaan pembiayaan. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 84/2006 tentang Perusahaan Pembiayaan, saat ini modal disetor atau simpanan pokok yang harus disetor oleh perusahaan pembiayaan adalah minimum sebesar Rp 100.000.000.000,- (Seratus Miliar Rupiah). Peraturan ini dikeluarkan dengan salah satu tujuan untuk menghindari adanya kemungkinan praktek jual-beli izin perusahaan pembiayaan yang terjadi di industri jasa pembiayaan.

Dengan diberlakukannya PMK No. 84/2006 mengakibatkan banyak perusahaan pembiayaan yang tutup atau ditutup, sebab ketentuan tersebut mengharuskan perusahaan pembiayaan memenuhi ketentuan minimum permodalan yang kian besar. Perusahaan pembiayaan yang berbentuk badan hukum Perseroan Terbatas (PT), modal disetor ditetapkan minimal Rp 100.000.000.000,- (Seratus Miliar Rupiah). Bentuk Koperasi modal disetor ditetapkan minimal Rp 50.000.000.000,- (Lima Puluh Miliar Rupiah) dan tidak berlaku surut. Modal harus disesuaikan kembali jika terjadi perubahan pemegang saham. Hal ini tentu saja memberatkan investor, sehingga saat ini belum banyak yang mengajukan izin baru.

Di samping itu, selain peraturan baru tentang modal disetor minimal, ekuitas perusahaan pembiayaan juga diwajibkan minimal sebesar 50% (lima puluh persen) dari modal disetor, dan tentu saja harus memperoleh izin sebagai perusahaan pembiayaan dari Menteri Keuangan.

Hingga akhir tahun 2009, jumlah yang terdaftar di Bapepam-LK tinggal 198 perusahaan pembiayaan. Sedangkan sampai dengan semester I tahun 2010, masih ada 194 perusahaan pembiayaan yang beroperasi. Dari sejumlah perusahaan pembiayaan yang ada di Indonesia, tidak semuanya terdaftar sebagai anggota Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia (APPI). Per akhir Desember 2010 perusahaan pembiayaan yang terdaftar sebagai anggota APPI berjumlah 145 perusahaan, dan pada Mei 2011 terdaftar 149 perusahaan.

Periode Bulan Januari 2011 sampai dengan April 2011

Pada tahun 2011 AISI (Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia) memprediksi terjadinya kenaikan penjualan dibandingkan tahun 2010. AISI memperkirakan penjualan dari sepeda motor saja bisa mencapai lebih dari 8 juta unit di tahun 2011, dan di atas 9 juta unit pada tahun 2012. Suatu

peluang yang menjadi rebutan bagi perusahaan-perusahaan pembiayaan di Indonesia.

Total Piutang Pembiayaan pada bulan Januari 2011 berjumlah Rp 190.092 Miliar, bulan Februari 2011 berjumlah Rp 193.262 Miliar Rupiah, bulan Maret 2011 berjumlah Rp 197.890 Miliar, dan pada bulan April 2011 berjumlah Rp 203.389 Miliar. Dari total piutang pembiayaan ini kontribusi terbesar masih diberikan dari kegiatan pembiayaan konsumen yang pada bulan April 2011 tercatat senilai Rp 144.556 Miliar atau sebesar 71,1%, disusul kegiatan sewa guna usaha (*leasing*) yang tercatat senilai Rp 55.226 Miliar atau 27,2%.

Menyangkut kualitas aset pembiayaan industri perusahaan pembiayaan periode yang sama tercatat pada bulan Januari 2011 untuk usaha pembiayaan konsumen yang dikategorikan “macet” tercatat 1,65%, sedangkan pada bulan April 2011 tercatat turun sedikit menjadi 1,61%. Sedangkan untuk kegiatan sewa guna usaha yang dikategorikan “macet” tercatat 0,44% pada bulan Januari 2011, dan naik sedikit pada bulan April 2011 menjadi 0,46%. Secara total piutang pembiayaan yang dikategorikan “macet” tercatat 1,33% pada bulan Januari 2011, dan turun sedikit menjadi 1,32% pada bulan April 2011.

Kepemilikan Perusahaan Pembiayaan

Secara umum kepemilikan multifinance biasa terdiri dari bank, afiliasi kelompok perusahaan ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merek) dan principal asing yang bergerak dalam jasa pembiayaan atau *financing*. Perusahaan seperti inilah yang umumnya termasuk ke dalam perusahaan pembiayaan yang kuat dan besar.

Guna memperluas distribusi dan kemudahan menjual produk otomotifnya, ATPM menggaet perusahaan pembiayaan. Bahkan beberapa

group ATPM mendirikan perusahaan pembiayaan sendiri. Kelompok Astra yang menjadi ATPM mobil merek Toyota, Daihatsu, dan Isuzu serta juga menjadi ATPM sepeda motor merek Honda, mendirikan perusahaan pembiayaan seperti Astra Sedaya Finance, Toyota Astra Finance (untuk pembiayaan mobil) dan Federal International Finance/FIF (untuk pembiayaan sepeda motor Honda).

Kelompok Indomobil juga memiliki perusahaan pembiayaan sendiri yaitu Indomobil Finance Indonesia (untuk pembiayaan mobil) dan Suzuki Finance Indonesi (untuk pembiayaan sepeda motor merek Suzuki). Kelompok Misui dan Yamaha Motor juga memiliki perusahaan pembiayaan sendiri yaitu Bussan Auto Finance/BAF untuk membiayai pembelian sepeda motor merek Yamaha secara kredit.

Banyak bank juga tercatat memiliki anak perusahaan berupa perusahaan pembiayaan, seperti Bank BNI memiliki BNI Multifinance, Bank BCA memiliki BCA Finance, Bank Danamon dengan Adira Finance, BII dengan WOM Finance, dan masih banyak lagi. Bank yang terbanyak memiliki perusahaan pembiayaan adalah kelompok Bank Panin dengan 3 (tiga) anak perusahaan yaitu Clipan Finance, DKB Panin Finance, dan Verena Oto Finance.

Pemain Utama Perusahaan Pembiayaan untuk Pembiayaan Konsumen

Beberapa pemain besar/utama perusahaan pembiayaan dalam pembiayaan konsumen diantaranya adalah:

- Federal International Finance (FIF)

FIF berdiri pada tahun 1989 dengan nama PT. Mitrapusaka Artha Finance.

Pada tahun 1991 berubah nama menjadi PT. Federal International Finance, dan mayoritas sahamnya dikuasai oleh PT. Astra International dan kelompok Astra.

FIF bergerak dalam bidang pembiayaan sepeda motor khusus merek Honda yang diproduksi oleh PT. Astra Honda Motor yang juga perusahaan dalam kelompok Astra. FIF kemudian mengembangkan usahanya ke dalam pembiayaan produk elektronik melalui FIF Spektra dan pembiayaan syariah melalui FIF Syariah.

FIF banyak memperoleh dukungan pendanaan dari Bank Permata.

- Adira Dinamika Multifinance (Adira)
Adira berdiri sejak tahun 1990 dan mulai beroperasi secara komersial pada tahun 1991. Pada bulan Maret tahun 2004 Adira melakukan IPO (*Initial Public Offering*). Kegiatan usaha Adira adalah dalam pembiayaan berbagai jenis dan merek kendaraan bermotor baik mobil maupun sepeda motor, termasuk sekarang ini pembiayaan sepeda motor merek Cina. Di samping itu Adira juga mulai mengembangkan usaha dengan memberikan fasilitas “pinjaman dana tunai” dengan jaminan BPKB mobil maupun motor. 74,5% kegiatan usaha Adira dilakukan untuk pembiayaan pembelian sepeda motor, 25% untuk pembiayaan mobil, 0,5% untuk pinjaman dana tunai. Kelompok Adira saat ini melalui Adira Quantum (Adira Kredit) sudah mengembangkan usahanya ke dalam pembiayaan produk elektronik. Saat ini mayoritas sahamnya yaitu sebanyak 75% dikuasai oleh kelompok Bank Danamon.
- Bussan Auto Finance (BAF)
BAF mulai beroperasi pada tahun 1997. Awalnya perusahaan ini bernama Danamon Mitsui Otomotif Finance, dengan pemegang saham PT. Danamon Sanggrahan dan Mitsui Co. Ltd. Dari Jepang. Pada tahun 1998, Danamon mengundurkan diri sebagai pemegang saham, kemudian mayoritas saham dikuasai oleh kelompok usaha Mitsui Corp. dari Jepang (75%), dan merubah nama perusahaan menjadi Bussan Auto Finance.

Pemegang saham BAF lainnya adalah PT. Mitsui Indonesia (15%), Yamaha Motor Co. Ltd. (7%), dan PT. Yamaha Motor Kecana Indonesia (3%). BAF bergerak dalam pembiayaan sepeda motor khusus merek Yamaha.

3.2 Gambaran Umum Perusahaan

3.2.1 Sejarah Perusahaan

PT. XYZ didirikan di Jakarta pada akhir tahun 1993 dan memperoleh pengesahan atau persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia pada awal tahun 1994. Perusahaan memperoleh ijin usaha sebagai perusahaan pembiayaan dari Menteri Keuangan Republik Indonesia pada tahun 1994. Seiring dengan berjalannya waktu dan perkembangan perusahaan, maka perusahaan beberapa kali mengalami perubahan pemegang saham, manajemen, dan penambahan modal disetor.

Pada awalnya perusahaan didirikan dengan jumlah modal disetor sebesar Rp 10.000.000.000,- (Sepuluh Miliar Rupiah). Jumlah modal disetor ini tidak mengalami perubahan sampai dengan tahun 2006. Akan tetapi seiring dengan perkembangan usaha, pemegang saham pada tahun 2007 mulai melakukan penambahan modal disetor pada perusahaan menjadi Rp 50.000.000.000,- (Lima Puluh Milyar Rupiah). Salah satu komitmen dan keseriusan pemegang saham bersama dengan manajemen untuk mengembangkan perusahaan dalam industri pembiayaan ini, kemudian dibuktikan dengan kembali melakukan penambahan modal disetor pada tahun 2008 menjadi Rp 100.000.000.000,- (Seratus Miliar Rupiah) dan menjadi Rp 120.000.000.000,- (Seratus Dua Puluh Miliar Rupiah) di tahun 2009 sampai sekarang.

Ruang lingkup kegiatan PT. XYZ sebagai perusahaan pembiayaan dan berdasarkan ijin yang diperoleh dari Menteri Keuangan Republik Indonesia, maka kegiatan usaha perusahaan meliputi:

1. Sewa Guna Usaha (*Leasing*)
2. Anjak Piutang (*Factoring*)
3. Kartu Kredit (*Credit Card*)
4. Pembiayaan Konsumen (*Consumer Financing*)

PT. XYZ juga merupakan anggota dari Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia (APPI).

3.2.2 Kegiatan Usaha

Sejak awal berdirinya, perusahaan memang memfokuskan sebagian besar kegiatan usahanya melalui pembiayaan konsumen (*consumer financing*) dan sebagian kecil melalui pembiayaan anjak piutang (*factoring*). Pembiayaan konsumen seluruhnya berupa pembiayaan sepeda motor merek Jepang, seperti Honda, Yamaha, dan Suzuki, serta Kawasaki dalam jumlah yang relatif sedikit.

Pada awalnya pembiayaan untuk sepeda motor Jepang ini berjalan cukup menjanjikan, karena volume penjualan unit yang cukup besar, bunga yang lebih tinggi dibandingkan bunga bank, dan masih sedikitnya perusahaan pembiayaan yang turut membiayai kredit motor merek Jepang tersebut. Akan tetapi seiring dengan berjalannya waktu, bermunculanlah perusahaan-perusahaan pembiayaan baru di Indonesia yang bersama-sama dengan perusahaan-perusahaan pembiayaan lama yang sudah ada, beramai-ramai mulai merambah masuk ke bisnis pembiayaan sepeda motor merek Jepang ini, sehingga akhirnya bagi PT. XYZ usaha yang awalnya menggiurkan, menjadi tidak lagi menguntungkan.

Kompetisi atau persaingan usaha pada pembiayaan sepeda motor merek Jepang akhirnya menjadi kurang sehat. Agar dapat memenangkan persaingan, perusahaan pembiayaan berlomba-lomba menawarkan Uang Muka (*down payment*) yang lebih rendah dengan angsuran bulanan yang lebih ringan. Untuk dapat menawarkan uang muka yang lebih rendah dengan angsuran bulanan yang lebih ringan itu, mau tidak mau perusahaan pembiayaan harus menurunkan suku bunga kreditnya. Akibatnya *spread* keuntungan menjadi lebih kecil.

Di samping terjadinya penurunan *spread*/selisih keuntungan, perusahaan pembiayaan juga mengalami kenaikan dalam hal biaya operasional, khususnya biaya pemasaran dan promosi. Perusahaan harus meningkatkan aktivitas pemasaran dan promosinya, agar para *dealer* dan calon debitur mau menggunakan jasa perusahaan pembiayaan tertentu. Di dalam biaya pemasaran dan promosi ini juga termasuk biaya *entertain* untuk para *dealer*, dengan harapan *dealer* mau menjalin kerja sama dengan perusahaan pembiayaan, dan mau memberikan *order*/pesanan kredit motor kepada perusahaan pembiayaan tertentu daripada pesaingnya.

Dengan selisih keuntungan yang semakin kecil, pendapatan operasional yang berkurang dan biaya operasional perusahaan yang meningkat, maka untuk memperoleh keuntungan yang sama dibandingkan periode sebelumnya, maka perusahaan pembiayaan dituntut harus dapat membiayai kredit sepeda motor baru dengan jumlah debitur dan jumlah nominal yang berkali-kali lipat lebih banyak.

Pada awal tahun 2000an sepeda motor merek Cina mulai membanjiri pasar sepeda motor di Indonesia. Dengan harga jualnya yang murah, yang rata-rata 40% (empat puluh persen) lebih murah dibandingkan harga jual motor merek Jepang, membuat masyarakat mulai tertarik membeli sepeda motor merek Cina tersebut, yang berakibat pangsa pasar motor merek Jepang agak sedikit

terpengaruh. Belum adanya perusahaan pembiayaan yang mau membiayai kredit motor merek Cina pada waktu itu, membuat manajemen PT. XYZ melihat prospek bisnis baru yang cerah.

Setelah melakukan riset pasar dan evaluasi terhadap berbagai motor merek Cina yang saat itu ada di Indonesia, perusahaan menentukan sikap untuk hanya memfokuskan usahanya pada pembiayaan motor merek Cina saja. Dan dari sekian banyak motor merek Cina yang diperdagangkan di Indonesia, perusahaan akhirnya memilih untuk melakukan pembiayaan hanya dengan satu merek tertentu saja (sebut saja merek ABC). Langkah selanjutnya yang dilakukan perusahaan adalah mulai menjalin kerjasama eksklusif dengan main dealer dari motor merek ABC tersebut.

Langkah perusahaan untuk mengalihkan kegiatan usahanya dari pembiayaan motor merek Jepang ke pembiayaan motor merek Cina tertentu, ternyata membuahkan hasil yang sangat positif. Minat masyarakat untuk mencoba dan membeli sepeda motor merek Cina tersebut cukup besar, sedangkan PT. XYZ adalah satu-satunya perusahaan pembiayaan yang ditunjuk secara eksklusif oleh main dealer motor ABC untuk membiayai kredit motor ABC tersebut, sehingga hal ini membuat jumlah piutang pembiayaan PT. XYZ melonjak drastis.

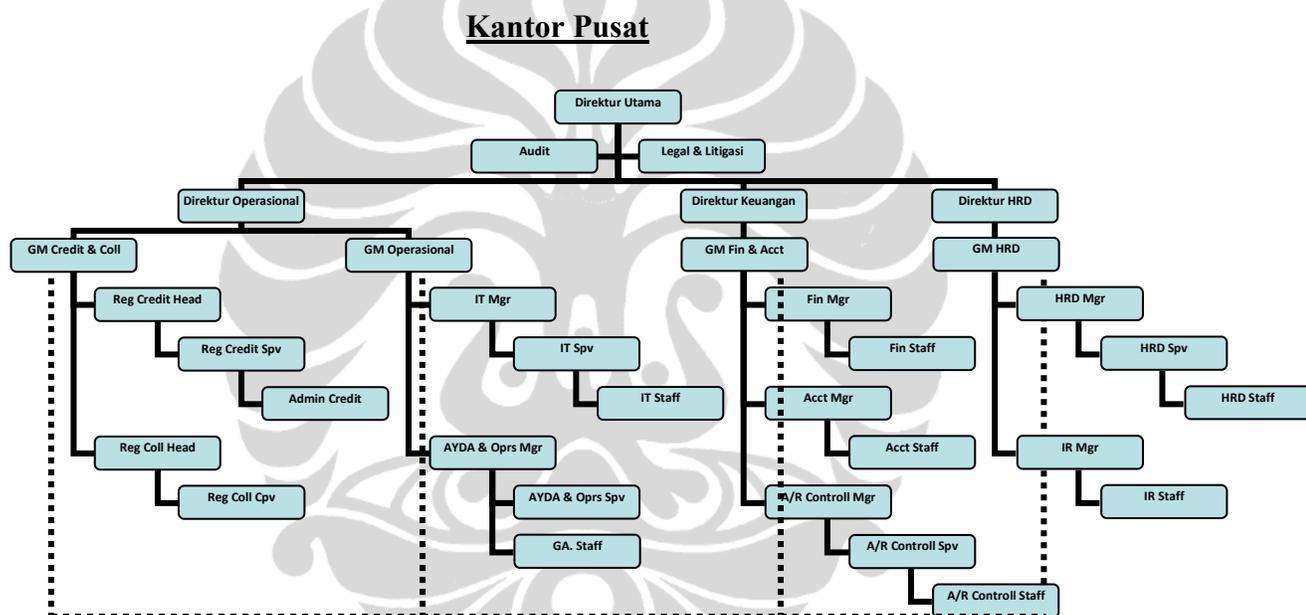
Agresivitas *main dealer* dalam memasarkan produknya ke seluruh Indonesia, membuat perusahaan juga harus membuka cabang-cabang dan sub-sub cabang di seluruh Indonesia. Selain membuka cabang-cabang sendiri, *main dealer* juga menunjuk pihak ketiga sebagai *dealer-dealer* yang akan memasarkan dan menjual produk sepeda motor main dealer.

Hingga saat ini, perusahaan sudah memiliki lebih dari 90-an cabang dan sub cabang di seluruh Indonesia. Jaringan terbanyak berada di Pulau Sumatera dan Kalimantan. Hanya di Pulau Papua, Kepulauan Maluku, dan Nusa Tenggara, perusahaan belum memiliki cabang maupun sub cabang. Akan

tetapi berdasarkan *business plan* perusahaan, salah satu rencana strategis perusahaan adalah membuka cabang-cabang dan sub-sub cabang di beberapa wilayah termasuk di ketiga kepulauan tersebut paling lambat pada semester pertama tahun 2012.

3.2.3 Struktur Organisasi Kantor Pusat, Kantor Cabang, dan Sub Cabang

Berikut dijabarkan struktur organisasi PT. XYZ yang ada di Kantor Pusat, Kantor Cabang, dan Kantor Sub Cabang:



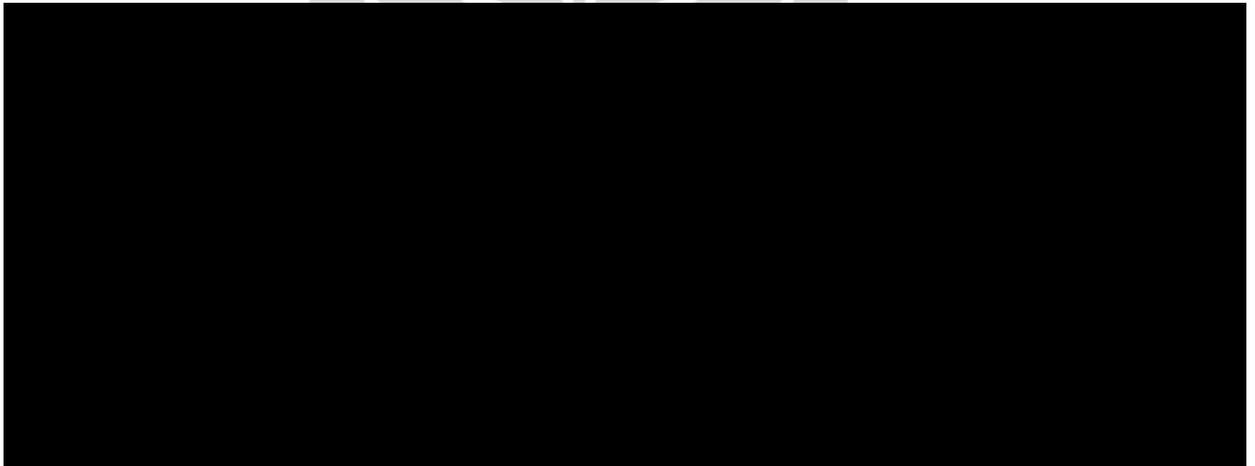
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Kantor Pusat

Sumber: Divisi HRD PT. XYZ

Pada struktur organisasi Kantor Pusat PT. XYZ dipimpin oleh seorang Direktur Utama dengan dibantu oleh 3 (tiga) orang Direksi, yang terdiri dari Direktur Operasional, Direktur Keuangan, dan Direktur HRD. Masing-masing direktur dibantu para *General Manager*/Kepala Divisi, *Manager*/Kepala Bagian dan *Supervisor*.

Direktur Operasional membawahi Divisi *Credit & Collection* dan Divisi Operasional. Dalam Divisi Operasional meliputi Bagian Operasional, AYDA (Agunan Yang Diambil alih), GA/Umum, dan IT (Information Technology). Direktur Keuangan membawahi Divisi *Finance/Keuangan*, Akuntansi, dan Kontrol Piutang. Sedangkan Direktur HRD/*Human Resources Development* membawahi Divisi HRD dan IR/*Industrial Relationship*.

Kantor Cabang



Gambar 3.2 Struktur Organisasi Kantor Cabang

Sumber: Divisi HRD PT. XYZ

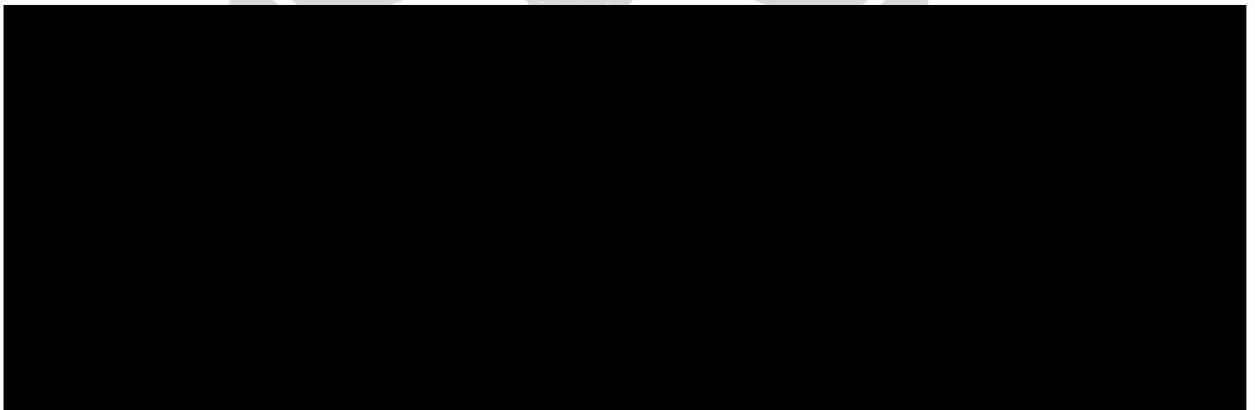
Sejak tahun 2010 terjadi perubahan pada struktur organisasi Kantor Cabang PT. XYZ. Cabang tidak lagi dipimpin oleh seorang Kepala Cabang, tetapi dipimpin oleh:

- *Branch Credit Manager*, menangani bagian kredit dan *marketing/pemasaran*. Bertanggung jawab kepada *Regional Credit Head* Kantor Pusat.
- *Branch Collection Manager*, menangani bagian *collection/penagihan*. Bertanggung jawab kepada *Regional Collection Head* Kantor Pusat.

- *Branch Finance and Operation Manager*, menangani bagian keuangan, operasional, dan HRD. Bertanggung jawab kepada *General Manager Finance & Accounting* dan *General Manager HRD* sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Tujuan dari pemekaran Kepala Cabang menjadi *Branch Credit Manager*, *Branch Collection Manager*, dan *Branch Finance & Operation Manager*, adalah agar dapat fokus dalam menjalankan pekerjaannya masing-masing, dan dapat mencapai target yang telah ditentukan.

Kantor Sub Cabang



Gambar 3.3 Struktur Organisasi Kantor Sub Cabang

Sumber: Data Internal PT. XYZ

Pada struktur organisasi Kantor Sub Cabang PT. XYZ, Kepala Sub Cabang bertanggung jawab kepada *Branch Credit Manager* untuk hal-hal menyangkut kredit dan *marketing/pemasaran*, *Branch Collection Manager* untuk hal menyangkut *collection/penagihan*, dan *Branch Finance & Operation Manager* untuk hal-hal menyangkut Keuangan, Operasional, dan HRD.

3.2.4 Peringkat Perusahaan

Majalah InfoBank secara rutin setiap tahunnya mengeluarkan peringkat Perusahaan Pembiayaan di Indonesia. PT. XYZ termasuk dalam kelompok perusahaan pembiayaan beraset Rp 100 Milyar sampai dengan di bawah Rp 1 Triliun. Pemeringkatan dilakukan InfoBank berdasarkan laporan keuangan perusahaan-perusahaan pembiayaan yang telah dilaporkan kepada publik melalui surat-surat kabar dan yang tercatat di Kementerian Keuangan maupun Bapepam-LK.

Peringkat PT. XYZ versi majalah InfoBank 4 (empat) tahun terakhir adalah sebagai berikut:

- Tahun 2009 : Bagus
- Tahun 2008 : Bagus
- Tahun 2007 : Sangat Bagus
- Tahun 2006 : Cukup Bagus

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis dan Evaluasi Latar Belakang Perubahan Strategi Usaha PT.XYZ

4.1.1 Analisis Risiko Perusahaan Pembiayaan

Seperti telah dijabarkan dalam Bab 2, bahwa perusahaan pembiayaan sedikitnya menghadapi 3 (tiga) problem atau risiko berupa risiko suku bunga, risiko kredit, dan risiko likuiditas.

Bagi PT. XYZ, Risiko Suku Bunga tidak menjadi halangan berarti mengingat :

- Jumlah pembiayaan PT. XYZ dibiayai sebagian besar oleh modal disetor perusahaan yang sudah mencapai sebesar Rp 150 Milyar, sedangkan jumlah pembiayaan PT. XYZ sendiri per 31 Desember 2010 tercatat Rp 250 Milyar. Tidak ada risiko suku bunga bagi perusahaan sehubungan dengan penggunaan dana dari modal disetor.
- Suku bunga pinjaman dari bank yang diperoleh perusahaan sebagian dijamin dengan deposito atau biasa dikenal dengan istilah *back-to-back loan*. Bunga pinjaman yang dikenakan bersifat tetap.

Risiko Kredit yang dihadapi oleh PT. XYZ cukup besar apabila perusahaan masih melakukan kegiatan pembiayaan motor Jepang yang penuh persaingan tidak sehat. Dengan uang muka yang rendah, bunga kredit rendah, dan angsuran kecil mengakibatkan hutang pokok menjadi lebih besar dengan risiko terjadi kemacetan pembayaran. Akan tetapi untuk pembiayaan motor Cina, karena hutang pokoknya lebih kecil maka risiko kredit juga menjadi lebih kecil. (Penjelasan lebih dalam mengenai Risiko Kredit dijelaskan pada halaman berikut.

Risiko Pendanaan merupakan risiko yang paling besar bagi PT. XYZ mengingat selama ini pendanaan PT. XYZ berasal dari modal disetor pemegang saham. Pinjaman bank yang adapun sebagian dijamin oleh deposito pemegang saham. Kesulitan memperoleh pinjaman bank dapat berakibat perusahaan mengalami kesulitan dalam memberikan pembiayaan baru.

Keengganan bank memberikan pinjaman kepada perusahaan pembiayaan disebabkan beberapa hal antara lain:

- Dimulai pada saat krisis moneter tahun 1997 lalu, dimana terjadi kenaikan suku bunga deposito maupun pinjaman yang luar biasa besar, sehingga banyak perusahaan termasuk perusahaan pembiayaan yang kesulitan memenuhi kewajibannya.
- Perusahaan pembiayaan umumnya kurang memiliki jaminan harta tidak bergerak, seperti tanah dan bangunan. Aset terbesar dari perusahaan pembiayaan umumnya adalah piutang pembiayaan. Bank tidak terlalu berkenan dengan pinjaman tanpa jaminan tersebut. Bank-bankpun saat ini terkendala dengan peraturan Bank Indonesia yang ketat.

Akan tetapi memasuki tahun 2011 ini manajemen mulai mendapatkan pinjaman baru atau tambahan pinjaman dari bank melalui skema pembiayaan *channeling*.

Alternatif pendanaan lain yang dapat dilakukan PT. XYZ adalah dengan menerbitkan surat berharga (misalnya melalui obligasi) dan melakukan IPO (*Initial Public Offering*).

4.1.2 Analisis Perubahan Strategi Usaha

Seperti disampaikan pada bab-bab sebelumnya bahwa PT. XYZ pada awal usahanya memfokuskan kegiatan usahanya pada kegiatan pembiayaan konsumen khususnya pembiayaan sepeda motor. Obyek pembiayaan

konsumen yang diberikan oleh PT. XYZ pada awalnya adalah sepeda motor merek Jepang, seperti Honda dan Yamaha.

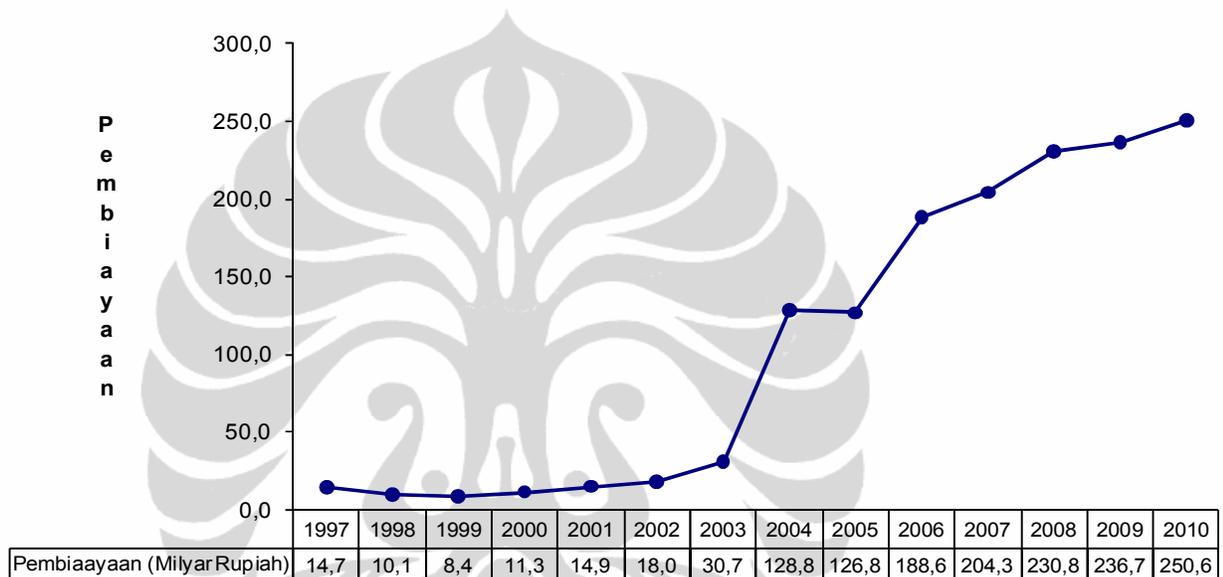
Pembiayaan kredit sepeda motor merek Jepang pada awal-awal PT. XYZ beroperasi cukup menjanjikan. Volume penjualan sepeda motor ketiga merek tersebut dari tahun ke tahun menunjukkan pertumbuhan yang baik, sedangkan perusahaan pembiayaan yang ikut membiayai kredit sepeda motor merek Jepang pada saat itu masih cukup terbatas, belum terlalu banyak seperti sekarang ini.

Bank sebagai salah satu kompetitor dari perusahaan pembiayaan, belum masuk ke dalam pangsa pasar pembiayaan sepeda motor ini. Kalaupun ada, bank hanya memberikan kredit mobil atau biasa dikenal dengan istilah KPM (Kredit Pemilikan Mobil). Di samping itu bunga pinjaman yang dibebankan kepada debitur atau konsumen lebih tinggi dibandingkan bunga bank. Hal ini wajar-wajar saja mengingat perusahaan pembiayaan pada waktu itu lebih mengandalkan pinjaman dari bank untuk membiayai kegiatan usahanya, sehingga secara otomatis perusahaan pembiayaan harus membebankan bunga yang lebih tinggi dibanding bunga kredit dari bank, agar bisa mendapatkan *spread* keuntungan.

Ada Gula Ada Semut. Peribahasa ini sering kali digunakan dalam kegiatan dunia usaha, yang diartikan bahwa apabila suatu bidang usaha yang manis atau menguntungkan maka pelaku usaha lain akan ikut bergabung menjalankan dan menekuni bidang usaha tersebut. Hal ini berlaku bagi kegiatan pembiayaan sepeda motor Jepang. Dengan berbagai faktor yang telah disebutkan di atas, maka perusahaan-perusahaan pembiayaan mulai melirik dan masuk ke dalam pembiayaan ini.

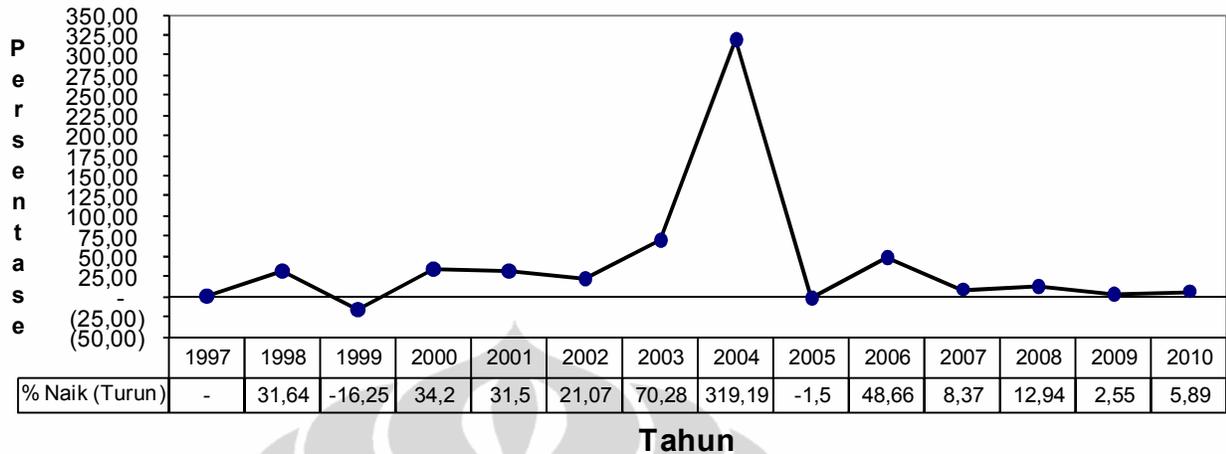
Grafik 4.1 di bawah ini menunjukkan jumlah pembiayaan yang dilakukan PT. XYZ sejak tahun 1997 sampai dengan tahun 2010. Karena keterbatasan data yang ada di perusahaan, penulis tidak dapat menyajikan

data jumlah pembiayaan, pendapatan operasional, dan lain-lain sebelum tahun 1997. Seperti telah dijelaskan pada Bab 3 bahwa perusahaan sendiri baru memperoleh izin usaha sebagai perusahaan pembiayaan dari Menteri Keuangan pada tahun 1994.



Grafik 4.1 Jumlah Pembiayaan PT. XYZ

Sumber: Divisi Kredit PT. XYZ



Grafik 4.2 Persentase Kenaikan (Penurunan) Jumlah Pembiayaan

Sumber: Divisi Kredit PT. XYZ

Seperti nampak dalam grafik 4.1 dan 4.2 di atas, bahwa jumlah pembiayaan PT. XYZ pada tahun 1997, 1998, 1999, dan 2000 rata-rata sebesar Rp 11.146.947 ribu. Pembiayaan diperoleh dari hasil pembiayaan sepeda motor merek Jepang sepenuhnya. Penurunan jumlah pembiayaan terjadi pada tahun 1999 yaitu sebesar 16,25% dibanding pembiayaan tahun 1998, sebagai dampak krisis moneter yang terjadi di Asia pada tahun 1997 yang juga berimbas buruk pada perekonomian dan sistem keuangan Indonesia.

Dampak buruk Pembiayaan motor Jepang bagi perusahaan

Mulai banyaknya perusahaan pembiayaan pesaing atau kompetitor yang masuk ke dalam usaha pembiayaan sepeda motor merek Jepang, membuat persaingan pada akhirnya menjadi tidak sehat. Untuk merebut pasar dan memenangkan persaingan, perusahaan pembiayaan mulai menurunkan uang muka, bunga kredit, memperpanjang jangka waktu kredit, yang pada

akhirnya berimbas memperkecil keuntungan. Dengan menurunkan uang muka, maka hutang pokok pembiayaan menjadi lebih besar dan membuat risiko kredit menjadi lebih tinggi.

Belum lagi dalam rangka membujuk para *dealer* sepeda motor merek Jepang agar memberikan aplikasi kredit kepada perusahaan pembiayaan tertentu, maka para pimpinan dan tenaga *marketing* perusahaan pembiayaan khususnya di cabang-cabang memberikan insentif khusus atau komisi tertentu kepada para *dealer* tersebut. Mereka memperlakukan para *dealer* dengan begitu istimewanya. Biaya operasional pada akhirnya akan meningkat.

Bagi perusahaan-perusahaan pembiayaan berskala besar atau setidaknya tidaknya berskala menengah ke atas dengan sumber pendanaan yang besar, hal-hal seperti di atas masih dapat diantisipasi sepanjang perusahaan pembiayaan tersebut terus menerus memberikan pembiayaan baru. Akan tetapi berbeda dengan perusahaan-perusahaan pembiayaan berskala menengah ke bawah (PT. XYZ salah satunya), yang memiliki keterbatasan modal, pendanaan, cabang, *budget* biaya, sumber daya manusia, dan lain-lain. Perusahaan pembiayaan skala menengah ke bawah akan mengalami kesulitan bersaing dan imbasnya akan mengalami penurunan volume pembiayaan dari waktu ke waktu. Jika manajemen perusahaan pembiayaan ini tidak memikirkan strategi yang lain, maka perusahaan bukan tidak mungkin akan mengalami kemerosotan bahkan kebangkrutan.

PT. XYZ saat itu termasuk salah satu perusahaan pembiayaan kecil, dengan total aset pada tahun 1999 hanya sebesar Rp13,5 miliar saja dan baru sekitar 5 (lima) tahun beroperasi. Manajemen memutuskan untuk mengambil langkah strategik yang lain ataupun yang baru untuk mengatasi dampak persaingan tidak sehat pada pembiayaan sepeda motor merek Jepang.

Analisa Risiko dan Evaluasi Pembiayaan Motor Cina

Pada tahun 2000, sepeda motor merek Cina mulai membanjiri pasar sepeda motor di Indonesia. Manajemen PT. XYZ melihat ada suatu kesempatan atau peluang untuk masuk ke dalam pembiayaan sepeda motor Cina. Masih sangat terbatasnya perusahaan pembiayaan yang mau membiayai kredit sepeda motor Cina merupakan salah satu faktor pendorong manajemen berkeinginan membiayai kredit sepeda motor Cina ini. Pada waktu itu kredit atau pembiayaan sepeda motor Cina hanya dilakukan sendiri oleh ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merek) motor Cina maupun para importir yang mengimpor sepeda motor Cina masing-masing.

Dibandingkan perusahaan pembiayaan, ATPM motor Cina maupun importir motor Cina memiliki keterbatasan modal dan sumber daya manusia untuk memberikan kredit sepeda motor mereka kepada para konsumen. Padahal penjualan sepeda motor hampir 90% dilakukan dengan cara penjualan kredit, yang umumnya dibiayai oleh perusahaan pembiayaan. Sehingga lama kelamaan beberapa importir sepeda motor Cina mulai berguguran, tidak dapat melanjutkan usaha karena kehabisan modal usaha dan mengalami penurunan penjualan.

Selain risiko suku bunga, risiko kredit, dan risiko likuiditas, PT. XYZ juga menganalisa risiko-risiko yang mungkin akan dihadapi dalam pembiayaan kredit sepeda motor Cina pada umumnya dan merek ABC pada khususnya, antara lain:

- Belum diketahuinya seberapa besar pangsa pasar di dalam negeri bagi sepeda motor merek Cina, khususnya merek ABC tersebut.
- Bagaimana kualitas dari sepeda motor merek Cina tersebut?

Produk-produk dari Cina terkenal dengan harganya yang murah, akan tetapi kualitas dari produk tersebut biasa-biasa saja, bahkan untuk beberapa produk dengan merek tertentu terkesan kualitasnya kurang baik.

- Bagaimana kontinuitas penjualan sepeda motor merek Cina di dalam negeri?

Seberapa kuat dan mapan ATPM motor Cina dan importir motor Cina yang ada di Indonesia saat itu.

- Bagaimana dengan layanan purna jual (*after sales service*) dari sepeda motor Cina?

Jika layanan purna jual tidak baik, maka akan mempengaruhi image masyarakat terhadap sepeda motor Cina tersebut.

- Manfaat atau *benefit* apa yang diterima PT. XYZ dari ATPM motor Cina, sebagai satu-satunya perusahaan pembiayaan yang berani membiayai sepeda motor Cina tersebut?

Dalam mengantisipasi risiko-risiko di atas, manajemen PT. XYZ memiliki pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut:

- Harga sepeda motor merek Jepang mengalami kenaikan hampir 2 (dua) kali lipat, sejak terjadinya fluktuasi/kenaikan kurs Rupiah terhadap kurs mata uang asing sebagai akibat krisis moneter tahun 1997 lalu. Harga sepeda motor merek Jepang pun menjadi mahal, sehingga berdampak turunnya daya beli masyarakat terhadap sepeda motor merek Jepang tersebut.

Dengan kondisi demikian, sepeda motor Cina yang masuk ke Indonesia dengan kisaran harga yang rata-rata lebih murah 40% dibandingkan harga sepeda motor Jepang tentunya memiliki peluang yang bagus untuk dapat diterima masyarakat.

- Risiko kredit yang lebih merata dan lebih kecil.

Karena harga jual sepeda motor Cina yang lebih murah dibandingkan sepeda motor Jepang (kurang lebih 5 motor Cina = 3 motor Jepang),

maka dengan modal/dana untuk pembiayaan yang besarnya sama, risiko kredit untuk debitur sepeda motor lebih kecil dibandingkan dengan debitur sepeda motor Cina.

Contoh:

Asumsi modal tersedia untuk pembiayaan = Rp 36.000.000,-.

Harga jual per unit sepeda motor merek Jepang = Rp 12.000.000,-.

Harga jual per unit sepeda motor merek Cina = Rp 7.200.000,-

(harga jual lebih murah 40% dibanding harga jual motor Jepang).

Uang Muka/*Down Payment* = Rp 0,-.

Maka dengan modal yang tersedia tersebut, PT. XYZ dapat memberikan pembiayaan untuk 5 (lima) debitur yang membeli sepeda motor merek Cina. Sedangkan perusahaan pembiayaan lain yang membiayai sepeda motor merek Jepang hanya dapat memberikan pembiayaan kepada 3 (tiga) orang debitur saja.

Sehingga dapat disimpulkan dengan jumlah modal pembiayaan yang sama besar, resiko per debitur motor merek Cina lebih kecil dibandingkan debitur motor merek Jepang.

- Karena harga jual sepeda motor Cina yang murah, maka angsuran bulanan yang harus dibayar oleh debitur motor Cina pun menjadi lebih rendah dibandingkan angsuran debitur motor Jepang.

Berdasarkan contoh di bawah perbedaan angsuran bulanan antara kredit sepeda motor Jepang dengan sepeda motor Cina untuk bunga dan jangka waktu yang sama bisa mencapai Rp 204.000,- perbulannya.

Tabel 4.1 Contoh Perbedaan Angsuran Bulanan Motor Jepang versus Motor Cina

	Motor Jepang	Motor Cina
Harga Motor	Rp 12.000.000,-	Rp 7.200.000,-
Uang Muka	0,-	0,-
Hutang Pokok Awal	Rp 12.000.000,-	Rp 7.200.000,-
Bunga per tahun (<i>arrear</i>)	25%	25%
Jangka Waktu	36 bulan	36 bulan
Angsuran bulanan	Rp 531.000,-	Rp 327.000,-

- Tidak adanya perusahaan pembiayaan pesaing yang saat itu masuk ke dalam pangsa pasar pembiayaan sepeda motor merek Cina.

Selain pertimbangan-pertimbangan di atas, manajemen PT. XYZ juga melakukan evaluasi terhadap pangsa pasar pembiayaan sepeda motor merek Cina meliputi antara lain:

- Evaluasi terhadap produk sepeda motor Cina yang masuk ke Indonesia. Perusahaan melakukan survey lapangan dengan melakukan wawancara terhadap *dealer-dealer* atau *showroom-showroom* sepeda motor Cina dan bengkel-bengkel yang menerima perbaikan sepeda motor Cina. Hasil evaluasi terhadap produk sepeda motor Cina yang masuk ke Indonesia adalah sebagai berikut:
 - Tampak luar produk sepeda motor Cina hampir sebagian besar meniru produk sepeda motor Jepang, sehingga memiliki kemiripan. Jelas hal ini merupakan daya tarik tersendiri bagi masyarakat.
 - Tidak semua merek sepeda motor Cina yang masuk ke Indonesia memiliki kualitas yang baik. Hanya beberapa merek memiliki kualitas yang baik atau lumayan, sedangkan sebagian besar memiliki kualitas kurang baik.

- Harga jual yang murah, memungkinkan konsumen kelas bawah untuk membeli.
- Sebagian produk sepeda motor Cina dapat menggunakan *spare-parts* sepeda motor merek Jepang. Sehingga dengan demikian bengkel servis umumpun dapat memberikan pelayanan kepada konsumen sepeda motor Cina.
- Produk-produk tertentu memberikan jaminan mesin 3 (tiga) tahun.
- Evaluasi terhadap kualitas dan bonafiditas pemasok/*supplier* produk sepeda motor Cina tersebut yang mengimpor masuk ke Indonesia.
Perusahaan melakukan kunjungan dan wawancara kepada para pemasok atau *supplier* yang mengimpor masuk sepeda motor merek Cina ke Indonesia. Perusahaan juga mencari tahu latar belakang para pemasok/*supplier* tersebut.
Hasil evaluasi terhadap kualitas dan bonafiditas pemasok/*supplier* tersebut adalah:
 - Beberapa pemasok/*supplier* memiliki latar belakang dan bonafiditas yang baik dan cukup dikenal di dunia usaha, seperti antara lain merupakan juga pemilik bank swasta nasional di Indonesia dan ada yang merupakan *Main Dealer* besar dari sepeda motor merek Jepang.
 - Akan tetapi banyak pemasok/*supplier* memiliki latar belakang dan bonafiditas yang kurang jelas, yang memanfaatkan situasi dan kondisi saat itu di mana pemerintah sedang membuka keran impor untuk sepeda motor dari Cina.
 - Pemasok yang bonafid memiliki pabrik perakitan tersendiri di Indonesia, tidak hanya mengimpor sepeda motor tersebut secara utuh/*CBU* (*completely build up*). Pemasok-pemasok ini mendaftarkan diri sebagai ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merek) di Indonesia.
 - Bahkan merek-merek sepeda motor Cina tertentu memiliki pabrik dengan merek yang sama yang dipasarkan di negara asal.

- Evaluasi terhadap jaringan produksi/*assembling*, jaringan pemasaran dan layanan purna jual dari sepeda motor Cina.

Hasil dari evaluasi terhadap jaringan produksi, pemasaran, dan layanan purna jual adalah:

- Hanya beberapa pemasok yang memiliki pabrik perakitan sendiri di Indonesia dan mereka mendaftarkan diri sebagai ATPM.
- Para ATPM telah memiliki jaringan pemasaran dan layanan purna jual/bengkel servis sendiri di beberapa tempat. Ada ATPM yang mengembangkan jaringannya untuk pertama kali di Pulau Jawa, ada yang membuka jaringan di Pulau Sumatera dulu, dan ada yang memulainya di Pulau Kalimantan. Jaringan pemasaran ini biasanya berupa *dealer-dealer* rekanan yang ditunjuk maupun cabang-cabang dari milik-milik ATPM itu sendiri
- Akan tetapi banyak pemasok juga yang belum memiliki layanan purna jual/bengkel servis, dan memilih berkerja sama dengan beberapa bengkel pihak ketiga. Hal ini dimungkinkan karena hampir sebagian besar sepeda motor Cina dapat menggunakan *spare-parts* sepeda motor merek Jepang.
- Evaluasi terhadap dukungan pendanaan baik dari internal (pemegang saham) maupun dari eksternal (perbankan).

Pendanaan merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam kelangsungan usaha perusahaan pembiayaan. Dukungan dari pemegang saham sangat diperlukan untuk menunjukkan keseriusan dari pemegang saham mengembangkan perusahaannya bersama-sama manajemen.

PT. XYZ beruntung memiliki pemegang saham yang dengan serius mau mendukung kelangsungan usaha dari perusahaan pembiayaan milik mereka ini.

Pendanaan dari modal sendiri memiliki keterbatasan, karena kemampuan pemegang saham untuk terus meningkatkan modal disetornya juga ada batasnya. Untuk itu diperlukan pendanaan dari pihak perbankan.

Hasil evaluasi terhadap dukungan pendanaan baik dari internal (pemegang saham) maupun dari eksternal (perbankan) adalah:

- Pemegang saham berkomitmen untuk mendukung permodalan PT. XYZ, setidaknya tidak akan melakukan penarikan dividen atas laba yang telah dihasilkan perusahaan.
- Untuk memperlancar pengajuan pinjaman kepada perbankan, pemegang saham bersedia memberikan jaminan pribadi kepada bank pemberi pinjaman.
- Ada beberapa bank yang mau mendukung perusahaan dengan memberikan pinjaman, meskipun nilainya tidak terlalu besar walaupun perusahaan memfokuskan diri pada pembiayaan sepeda motor merek Cina. Banyak bank saat itu yang hanya mau memberikan pinjaman kepada perusahaan pembiayaan dengan kegiatan usaha sewa guna usaha, pembiayaan mobil, dan pembiayaan sepeda motor merek Jepang.
- Evaluasi terhadap manfaat atau benefit yang dapat diberikan oleh pihak ATPM. Perusahaan melakukan pembicaraan dan negosiasi dengan ATPM motor Cina dalam rangka untuk meminimalisir risiko kredit, dan lainnya.

Hasil yang diperoleh dari negosiasi dengan pihak ATPM adalah:

- PT. XYZ ditunjuk secara eksklusif untuk menjadi satu-satunya perusahaan pembiayaan yang ditunjuk oleh ATPM sepeda motor merek ABC untuk membiayai penjualan kredit sepeda motor merek ABC kepada konsumen. Untuk tahap awal penunjukkan eksklusif ini berlaku untuk masa 3 (tiga) tahun. Untuk masa selanjutnya akan dinegosiasikan kembali.

Akan tetapi sejak tahun 2007, Adira Finance mulai ikut membiayai kredit sepeda motor merek ABC.

➤ *Buy Back Guarantee.*

Adanya jaminan dari ATPM motor Cina untuk membeli motor tarikan dari PT. XYZ. Harga pembelian motor tarikan tersebut mengikuti rumusan yang telah disepakati di awal.

- Perusahaan mendapatkan fasilitas *term loan* dari ATPM atas pelunasan Order Pembelian/*Purchase Order/PO* yang dibuka selama 3 (tiga) bulan (kesepakatan awal).

Fasilitas ini hanya berlaku untuk penjualan unit dari cabang-cabang ATPM saja dan tidak termasuk penjualan dari dealer yang bukan milik ATPM.

Obyek dari PO adalah unit sepeda motor yang dipesan oleh konsumen/calon debitur.

- Di lain pihak PT. XYZ juga akan membiayai motor bekas tersebut, setelah direkondisi oleh pihak ATPM sehingga menjadi layak jual kembali.
- Pihak ATPM akan memberikan subsidi uang muka/*down payment* atas pembiayaan kredit produk sepeda motornya.

Kebijakan ini sangat menguntungkan perusahaan karena:

- Bisa menurunkan risiko kredit yang dihadapi perusahaan. Jika perusahaan sudah menetapkan uang muka bersih/netto kepada konsumen/calon debitur, maka dengan tambahan subsidi uang muka dari ATPM secara total uang muka menjadi lebih tinggi. Dengan uang muka yang lebih tinggi, secara langsung akan mempengaruhi angsuran bulanan menjadi lebih murah.
- Uang muka yang dibayar konsumen/calon debitur menjadi lebih rendah, sehingga lebih menjangkau daya beli masyarakat terutama di daerah-daerah pinggiran. Hal ini dapat berdampak positif bagi peningkatan volume penjualan unit motor, sehingga jumlah pembiayaan pun akan tumbuh dan meningkat dengan cepat.

Contoh:

1. PT. XYZ menetapkan uang muka/*down payment*/DP netto untuk pembiayaan kredit kepada konsumen/calon debitur sebesar Rp 1.250.000,-.

ATPM memberikan subsidi uang muka sebesar Rp 500.000,-.

Berarti total uang muka/DP yang diterima perusahaan pembiayaan adalah sebesar Rp 1.750.000,-.

Asumsi harga jual sepeda motor = Rp 7.200.000,- dan tidak ada biaya administrasi serta asuransi.

Maka Total Pokok Pembiayaan menjadi Rp 5.450.000,-.

Sedangkan bila tidak ada subsidi uang muka, maka total pokok pembiayaan menjadi Rp 5.950.000,-.

Dengan total pokok pembiayaan yang lebih rendah, maka otomatis angsuran bulanan yang harus dibayar debitur menjadi lebih rendah. Sehingga risiko kredit yang dihadapi perusahaan pembiayaan menjadi lebih kecil.

2. PT. XYZ menetapkan uang muka/*down payment*/DP untuk pembiayaan kredit sebesar Rp 1.250.000,- per unit.

ATPM memberikan subsidi uang muka sebesar Rp 500.000

Berarti uang muka/DP murni yang dibayarkan calon debitur atau konsumen adalah Cuma sebesar Rp 750.000,- saja.

Uang muka sebesar ini umumnya sama dengan uang muka kredit sepeda motor merek Jepang. Akan tetapi karena hutang pokok pembiayaan lebih rendah (disebabkan harga jual motor Cina yang juga lebih murah), maka angsuran bulanan yang harus dibayar oleh debiturpun jauh lebih murah.

Dengan metode ini diharapkan masyarakat berminat untuk membeli sepeda motor Cina ini, yang pada akhirnya akan meningkatkan jumlah pembiayaan kredit.

Perubahan Strategi Usaha ke dalam pembiayaan motor Cina

PT. XYZ secara bertahap sejak tahun 2001 mulai mengalihkan kegiatan usaha pembiayaan konsumen dari pembiayaan sepeda motor merek Jepang ke sepeda motor merek Cina. Awalnya perusahaan mulai membiayai 2-3 merek motor Cina, seperti Sanex dan ABC. Pembiayaan sepeda motor merek Jepang sedikit demi sedikit mulai dikurangi.

Dampak positif mulai terlihat pada jumlah pembiayaan tahun 2001 senilai Rp 14,9 miliar yang mengalami kenaikan sebesar 31,5% dibandingkan jumlah pembiayaan tahun 2000. Bila dibandingkan pembiayaan tahun 1999 maka kenaikan jumlah pembiayaan di tahun 2001 mencapai 76,48%. Pada tahun 2002 jumlah pembiayaan mencapai Rp 18 miliar, mengalami peningkatan sebesar 21,07% dibandingkan jumlah pembiayaan tahun 2001.

Pada tahun akhir tahun 2002 manajemen melakukan evaluasi atas perkembangan perusahaan serta menetapkan rencana bisnis dan strategi untuk tahun 2003 dan tahun-tahun selanjutnya. Hasil evaluasi dituangkan dalam rencana bisnis dan strategi yang meliputi antara lain :

- Efektif pada triwulan pertama tahun 2003 perusahaan sudah tidak membiayai lagi kredit sepeda motor merek Jepang.
- Efektif pada semester kedua tahun 2003 perusahaan hanya fokus membiayai 1 (satu) merek sepeda motor Cina, yaitu merek ABC.
- Mentargetkan jumlah pembiayaan sepeda motor pada tahun 2003 meningkat minimal sebesar 50% dari jumlah pembiayaan tahun 2002.
- Pembukaan cabang-cabang di seluruh Indonesia yang potensial, khususnya di Pulau Sumatera dan Pulau Kalimantan.

Pada kenyataannya target jumlah pembiayaan tahun 2003 yang harus meningkat sebesar 50% dari jumlah pembiayaan tahun 2002 dapat

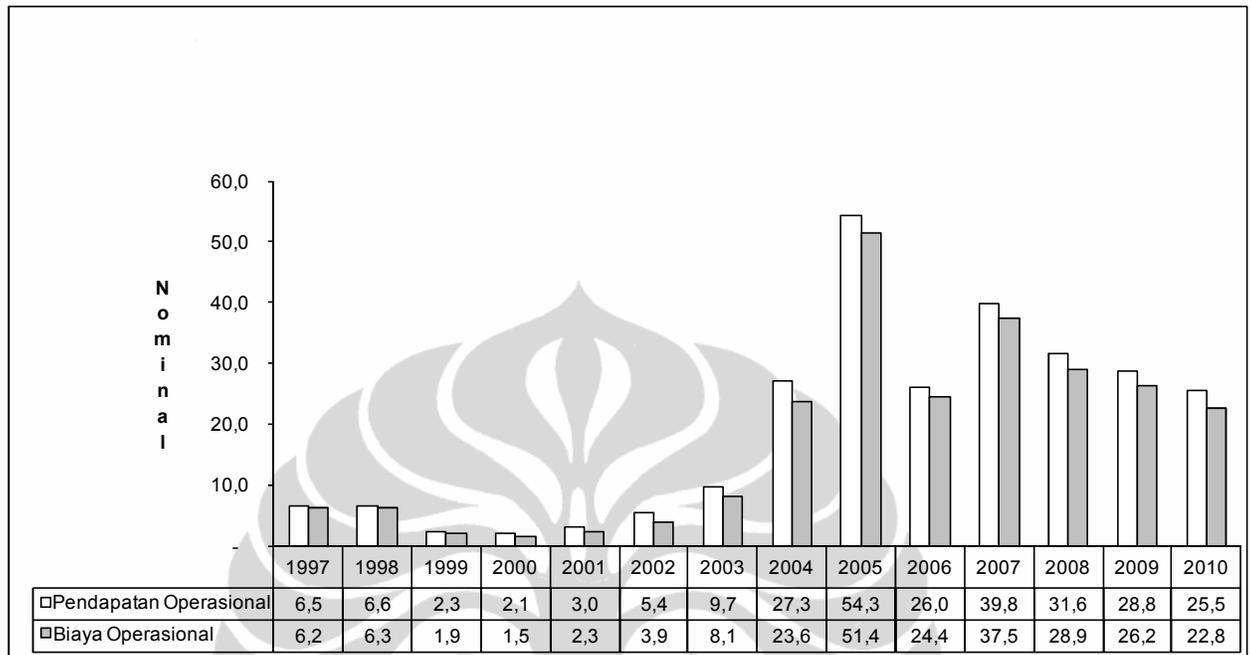
terlampau. Jumlah pembiayaan tahun 2003 mencapai Rp 30,7 miliar atau naik sebesar 70,28% dibandingkan jumlah pembiayaan tahun 2002.

Hubungan kerjasama bisnis yang saling mendukung dan menguntungkan (*win-win solution*) antara PT. XYZ dengan ATPM sepeda motor merek ABC, membawa dampak positif bagi perkembangan kedua perusahaan. Dukungan penuh dari PT. XYZ sebagai perusahaan pembiayaan kepada ATPM sepeda motor merek ABC, membuat manajemen ATPM melakukan gebrakan promosi dan marketing hampir di seluruh Indonesia terkecuali di wilayah Indonesia Timur. Selain itu ATPM juga terus menerus melakukan peningkatan kualitas produk sepeda motornya. Perakitan sudah dilakukan di pabrik mereka di Bekasi.

Efek dari kerjasama yang baik ini adalah meledaknya penjualan sepeda motor merek ABC pada tahun 2004. PT. XYZ sebagai satu-satunya perusahaan pembiayaan yang membiayai kredit sepeda motor merek ABC juga memperoleh keuntungan dari meledaknya penjualan sepeda motor ABC tersebut. Jumlah pembiayaan pada tahun 2004 mencapai Rp 128,8 miliar atau naik sebesar 319,19% dibandingkan jumlah pembiayaan tahun 2003. Suatu pencapaian yang sangat fantastis pada waktu itu dalam sejarah usaha PT. XYZ.

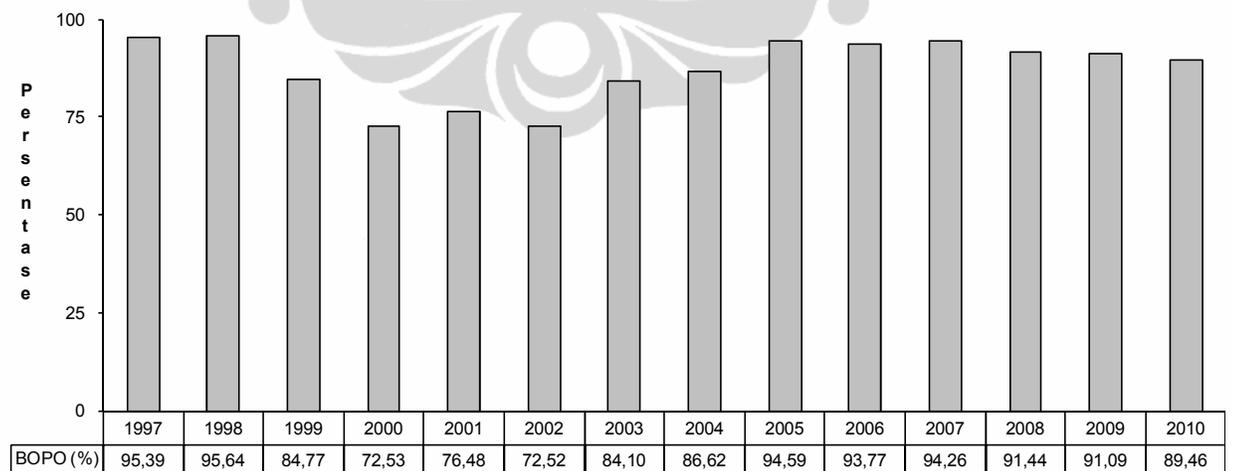
Jumlah pembiayaan sejak saat itu terus mengalami pertumbuhan, dari senilai Rp 188,6 miliar pada tahun 2006 atau naik 48,66% dari tahun 2005, kemudian meningkat menjadi Rp 230,8 miliar pada tahun 2008, dan pada tahun 2010 jumlah pembiayaan sudah mencapai Rp 250,6 miliar.

Namun demikian pertumbuhan jumlah pembiayaan mengalami perlambatan memasuki tahun 2007, hal ini disebabkan karena Adira Finance sejak tahun 2007 secara bertahap mulai turut membiayai kredit sepeda motor merek ABC ini. Lagi-lagi peribahasa Ada Gula Ada Semut kembali terbukti dalam dunia usaha.



Grafik 4.3 Data Pendapatan Operasional dan Biaya Operasional PT. XYZ

Sumber: Divisi Akuntansi PT. XYZ



Grafik 4.4 Persentase Biaya Operasional / Pendapatan Operasional

Sumber: Divisi Akuntansi PT. XYZ

Pada grafik 4.3 terlihat bahwa pendapatan operasional di tahun 1997 dan 1998 rata-rata sebesar Rp 6,5 miliar per tahun dengan pembiayaan sepenuhnya untuk kredit sepeda motor merek Jepang. Pada tahun 1999 sehubungan dengan terjadinya krisis moneter di Asia yang juga membawa dampak negatif buat dunia usaha di Indonesia, mengakibatkan terjadinya penurunan jumlah pembiayaan sehingga pendapatan operasionalpun turun mencapai minus 65,53%.

Selain itu penurunan pendapatan operasional juga dipicu karena menipisnya keuntungan yang diperoleh akibat persaingan tidak sehat pada pembiayaan sepeda motor merek Jepang waktu itu. Penurunan pendapatan operasional juga masih terjadi pada tahun 2000, ketika perusahaan masih membiayai sepeda motor merek Jepang.

Pada tahun 2001 pendapatan operasional perusahaan mulai mengalami peningkatan, seiring dengan strategi perusahaan mengalihkan pembiayaan kredit sepeda motornya ke motor merek Cina. Pertumbuhan pendapatan operasional terus terjadi di tahun 2002 dan 2003. Peningkatan pendapatan operasional yang tinggi terjadi pada kurun waktu tahun 2004 dan 2005, ketika perusahaan sudah fokus membiayai kredit sepeda motor merek ABC.

Pada grafik 4.4 Dari analisa BOPO (Biaya Operasional berbanding Pendapatan Operasional) PT. XYZ sejak tahun 1997 sampai dengan tahun 2010, tampak kecenderungan BOPO berada dikisaran 90% terutama pada saat jumlah pembiayaan sedang tinggi. BOPO cenderung turun ketika pembiayaan sedang berada pada titik yang rendah.

Manajemen dengan dukungan pemegang saham telah mengambil keputusan untuk memasuki pangsa pasar pembiayaan sepeda motor merek Cina dan strategi telah ditetapkan serta sudah dilaksanakan. Ternyata

hasilnya sungguh baik bagi PT. XYZ, tercermin dari jumlah pembiayaan yang terus tumbuh sejak melewati tahun 2000. Terbukti keputusan dan strategi yang telah diambil sungguh tepat bagi perusahaan.

4.2 Analisis Strategi *Blue Ocean* Pada PT. XYZ

Pada Bab 2 tentang konsep *blue ocean*, Kim dan Mauborgne (2005) menyatakan bahwa persaingan terbuka tidak menghasilkan apa-apa, karena hanya memperebutkan keuntungan yang sudah kecil. Keberhasilan datang bukan dengan mengalahkan para pesaing, tetapi dengan menciptakan pasar yang tidak memiliki pesaing atau tidak diperebutkan.

Manajemen PT. XYZ memilih strategi yang dapat dikatakan sama dengan konsep *blue ocean* ini. PT. XYZ sudah merasakan sulitnya bersaing memperebutkan pangsa pasar pembiayaan sepeda motor merek Jepang. Persaingan sudah semakin tidak sehat. Pendapatan operasional terus turun, biaya operasional meningkat, mengakibatkan keuntungan semakin menipis. Mengharapkan pendanaan melalui pinjaman dari bank dengan kondisi perusahaan yang demikian tentu tidak mudah, jika tidak ingin dikatakan mustahil.

Berdasarkan 6 (Enam) Prinsip Strategi *Blue Ocean* seperti yang telah diulas di bab 2, maka strategi korporasi PT. XYZ dapat dijabarkan sebagai berikut:

1) Merekonstruksi batas-batas pasar.

PT. XYZ melihat dan mengalami sulitnya bersaing dalam pembiayaan sepeda motor Jepang. Untuk tetap dapat bertahan dan berkembang, perusahaan harus dapat melihat alternatif obyek pembiayaan lain yang memungkinkan perusahaan menciptakan pasar tanpa kompetisi.

Produk sepeda motor merek Cina saat itu baru masuk ke pasaran dalam negeri. Perusahaan-perusahaan pembiayaan masih bersikap menunggu perkembangan produk sepeda motor Cina ini. Umumnya anggapan yang berkembang akan produk-produk dari Cina antara lain harganya murah, dengan kualitas kurang baik atau biasa-biasa saja. Tidak ada perusahaan pembiayaan yang mau membiayai kredit motor Cina, sehingga skhirnya ATPM motor Cina dan para importir itu sendiri yang memberikan pembiayaan kredit sepeda motor dari Cina. Hanya permasalahannya pendanaan mereka sangat terbatas untuk dapat seterusnya membiayai sendiri.

Di sini manajemen PT. XYZ cukup jeli dalam membaca situasi dan kondisi serta menerapkan strategi yang tepat agar perusahaan dapat tetap berjalan baik. Dengan meninggalkan pembiayaan motor Jepang dan beralih masuk ke dalam pangsa pasar pembiayaan motor Cina, yang waktu itu tanpa pesaing atau kompetisi.

2) Fokus pada gambaran yang besar, bukan pada angka.

Dalam membuat perencanaan PT. XYZ mempertimbangkan bahwa walaupun pangsa pasar motor Cina masih kecil, akan tetapi saat itu tidak ada perusahaan pembiayaan yang mau membiayai kredit motor Cina. Dengan kondisi tanpa kompetisi seperti itu perusahaan dapat cukup fleksibel dan leluasa menentukan uang muka, bunga kredit, biaya-biaya, dan lain-lain tanpa perlu khawatir tersaingi.

PT. XYZ fokus untuk menciptakan pasar yang baru dengan produk yang baru. Dan sebagai satu-satunya perusahaan pembiayaan yang membiayai sepeda motor merek Cina, maka apabila ada calon konsumen yang ingin membeli motor merek Cina secara kredit, pasti mereka akan datang ke PT. XYZ.

Fokus pada pembiayaan 1 (satu) merek motor Cina saja memberikan manfaat/benefit lain pada PT. XYZ untuk memperoleh

dukungan dari ATPM motor merek Cina tersebut dalam mengantisipasi risiko-risiko yang dapat terjadi.

3) Mencapai permintaan melebihi yang sudah ada.

Seperti telah disampaikan sebelumnya bahwa penjualan sepeda motor di Indonesia hampir 90% dilakukan secara kredit. Dengan perkataan lain apabila tidak ada penjualan kredit, maka penjualan motor akan menurun drastis. Dengan adanya PT. XYZ sebagai perusahaan pembiayaan yang mau membiayai sepeda motor Cina, maka diharapkan penjualan motor Cina di dalam negeri akan meningkat. Dengan meningkatnya penjualan motor Cina di Indonesia maka diharapkan jumlah pembiayaan PT. XYZ akan meningkat.

4) Mendapatkan tahapan-tahapan strategik dengan benar.

PT. XYZ melakukan evaluasi dan analisa dalam menentukan strategi baru meliputi evaluasi terhadap produk sepeda motor Cina yang masuk ke Indonesia; evaluasi terhadap kualitas dan bonafiditas pemasok/*supplier* atau ATPM; evaluasi terhadap jaringan produksi, pemasaran dan layanan purna jual; evaluasi terhadap dukungan pendanaan baik dari internal maupun eksternal; dan evaluasi terhadap manfaat/benefit yang diperoleh perusahaan. (penjelasan atas evaluasi yang dilakukan perusahaan, telah dijabarkan pada bab 4.1.2.).

Di samping evaluasi di atas, PT. XYZ juga mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- Produk motor Cina memiliki keunggulan tersendiri dibandingkan dengan motor Jepang, sehingga memiliki daya tarik bagi konsumen untuk membeli motor Cina. Keunggulannya terletak pada harga jualnya yang relatif murah, model yang mirip motor Jepang, dan lain-lain.
- Dengan harga jual motor Cina yang jauh lebih murah dibandingkan harga jual motor Jepang, maka diperkirakan banyak calon konsumen yang akan membeli motor Cina. Terlebih lagi bila mengingat harga

jual motor Jepang yang naik hampir dua kali lipat, sedangkan dari sisi penghasilan konsumen/debitur tidak mengalami kenaikan sebesar itu.

- Dengan harga jual yang lebih murah, maka hutang pokokpun menjadi lebih kecil, sehingga angsuran menjadi lebih ringan.
- Karena tidak ada perusahaan pembiayaan pesaing, maka tidak terjadi perang harga antar sesama perusahaan pembiayaan, sehingga membuat perusahaan leluasa dalam menentukan besaran harga dan penghematan biaya. Jika efisiensi biaya dapat dilakukan, maka keuntungan yang diperoleh akan lebih besar.

5) Mengatasi rintangan-rintangan dalam organisasi kunci.

Manajemen PT. XYZ telah menetapkan strategi pembiayaan sepeda motor Cina sebagai strategi korporasi yang harus didukung oleh seluruh pihak terkait dalam organisasi perusahaan. Pemegang saham juga memberikan dukungan sepenuhnya atas perubahan strategi ini, mengingat bahwa saat itu tidak memungkinkan bagi PT. XYZ untuk terus bersaing dalam pembiayaan motor Jepang.

Selanjutnya, Manajemen menyadari pula bahwa tidak mudah menjalankan suatu strategi usaha tanpa dukungan seluruh pihak terkait termasuk para manajer dan karyawan. Untuk itu manajemen saat itu terus menerus memberikan arahan dan motivasi kepada para manajer dan karyawan terhadap pentingnya perubahan strategi dilakukan dengan tujuan untuk dapat tumbuh dan berkembang dengan baik.

Kepemimpinan/*leadership* yang baik dari manajemen menjadi salah satu faktor keberhasilan manajemen dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam organisasi. Komitmen untuk melakukan perubahan dari semua tingkatan organisasi akan mempercepat pencapaian tujuan.

6) Membangun eksekusi ke dalam strategi.

Setelah melakukan evaluasi terhadap berbagai hal menyangkut industri sepeda motor merek Cina di Indonesia dan kelayakan pembiayaan sepeda motor Cina, serta dengan memperhatikan segala pertimbangan seperti

yang telah diungkapkan di atas, maka Manajemen PT. XYZ kemudian menetapkan beberapa keputusan strategik yang akan dijalankan, antara lain sebagai berikut:

- ✓ Mengubah segmen pasar dan obyek pembiayaan sepeda motor dari sepeda motor merek Jepang yang penuh persaingan seperti *red ocean* ke pembiayaan sepeda motor merek Cina yang belum ada kompetisinya seperti *blue ocean*.

Pada dasarnya salah satu tujuan perusahaan didirikan adalah bahwa perusahaan ingin tumbuh, maju, dan berkembang serta dapat memenuhi harapan *stakeholders*.

- ✓ Menjalinkan kerjasama dengan ATPM motor Cina merek tertentu saja (hanya 2-3 ATPM) yang bonafid dan memiliki produk yang berkualitas. Perusahaan menginginkan usaha baru ini bisa berjalan baik, langgeng, dan saling menguntungkan.

Strategi ini kemudian diubah pada tahun 2003, ketika manajemen memutuskan untuk fokus membiayai 1 (satu) merek sepeda motor Cina saja, yaitu merek ABC sejak semester II.

- ✓ Mempersiapkan dan merealisasikan pembukaan cabang-cabang yang disesuaikan dengan kebutuhan ATPM.

Pemilihan lokasi yang tepat dan perijinan yang lengkap menjadi suatu keharusan dalam persiapan pembukaan cabang-cabang tersebut.

Lokasi awal dipilih adalah beberapa tempat di pulau Sumatera dan pulau Kalimantan, dengan pertimbangan antara lain:

- Penjualan sepeda motor merek Jepang saat itu lebih terfokus di pulau Jawa.
- Produsen sepeda motor merek Cina mengutamakan daerah-daerah pinggiran yang kurang terjangkau sepeda motor merek Jepang.
- *Target market* konsumen sepeda motor merek Cina diutamakan antara lain pekerja/buruh di sektor perkebunan, pertanian, pertambangan dan pedagang kecil.

- ✓ Melakukan proses rekrutmen sumber daya manusia secara profesional, untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Kejujuran dan profesional yang tinggi dari karyawan/karyawati menjadi tuntutan yang tidak bisa ditawar-tawar, karena sifat dari kegiatan perusahaan pembiayaan yang berhubungan dengan uang dan kepercayaan.

Khusus bagi karyawan yang bertugas di lapangan atau di luar kantor seperti surveyor, petugas penagih/penerima angsuran (kolektor misalnya), wajib memberikan jaminan berupa asli ijazah sekolah si karyawan (minimal SMA atau setara) dan asli BPKB motor (atas nama si karyawan atau orang tua karyawan).

- ✓ Mempersiapkan pinjaman pendanaan baru dari perbankan yang bersedia mendukung perusahaan pada proyek baru ini.

Untuk sementara perusahaan mengandalkan pendanaan dari internal, pinjaman bank yang masih ada, dan fasilitas *term loan* dari pihak ATPM.

Strategi *Blue Ocean* bertujuan untuk meminimalisir risiko (*risk minimization*) bukan untuk mengambil risiko (*risk taking*). Keinginan PT. XYZ untuk masuk ke dalam pangsa pasar pembiayaan kredit sepeda motor ABC sudah direncanakan dengan cukup matang. Manajemen mengetahui ada risiko yang harus dihadapi perusahaan dalam pangsa pasar baru ini, akan tetapi manajemen juga telah melakukan evaluasi dan memikirkan strategi-strategi yang akan diambil untuk meminimalisir risiko tersebut.

Berdasarkan hal-hal di atas strategi korporasi yang dilakukan PT. XYZ dalam melakukan perubahan ternyata ada kesamaan dengan strategi *blue ocean*.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. PT. XYZ sebagai perusahaan pembiayaan menghadapi setidaknya 3 (tiga) risiko meliputi risiko suku bunga, risiko kredit, dan risiko likuiditas. Risiko Suku Bunga yang dihadapi PT. XYZ tidak besar, mengingat sebagian besar pembiayaan dibiayai dengan modal disetor pemegang saham tanpa ada beban bunga. Sedangkan sebagian besar pinjaman berupa *back-to-back loan* dengan jaminan deposito dan bersuku bunga tetap. Risiko Kredit berasal dari kredit macet terutama pada pembiayaan motor Jepang sebagai akibat rendahnya uang muka, yang mengakibatkan hutang pokok menjadi lebih besar. Sedangkan risiko kredit untuk kredit motor Cina relatif lebih kecil, karena hutang pokok yang lebih kecil sebagai akibat dari harga jual motor Cina yang jauh lebih murah. Risiko Pendanaan timbul karena masih terbatasnya bank-bank yang bersedia memberikan pinjaman kepada perusahaan pembiayaan. Kesulitan pendanaan dapat berakibat perusahaan tidak dapat memberikan pembiayaan baru.
2. Dampak buruk yang dialami PT. XYZ akibat persaingan yang tidak sehat di antara sesama perusahaan pembiayaan pada pembiayaan motor Jepang, berupa turunnya pendapatan operasional sebagai akibat menurunnya volume pembiayaan. Di lain pihak biaya operasional khususnya biaya promosi dan *marketing* meningkat, mengakibatkan laba usaha menjadi kecil.
3. Dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, manajemen PT. XYZ mengubah strategi korporasi dengan mengalihkan pembiayaan dari kredit motor Jepang menjadi kredit motor Cina. Dengan membiayai kredit motor Cina, PT. XYZ berhasil menciptakan pasar baru

tanpa kompetisi/persaingan. Strategi ini mampu mendorong volume pembiayaan dan pendapatan operasional PT. XYZ.

4. Keberhasilan perusahaan menciptakan pasar baru tanpa kompetisi sejalan dengan tujuan strategi *blue ocean*. Strategi *blue ocean* adalah strategi yang berproses dinamis. Jika pesaing sudah memasuki pangsa pasar yang selama ini perusahaan kuasai dan kemudian menimbulkan kompetisi yang ketat, maka perusahaan harus terus menciptakan *blue ocean* yang baru.

5.2 Saran

1. Perusahaan pada awal tahun 2000an telah berhasil menciptakan *blue ocean* yaitu pangsa pasar tanpa kompetisi sesama perusahaan pembiayaan, dengan beralih kegiatan usaha dari pembiayaan motor Jepang menjadi pembiayaan motor Cina. Akan tetapi dengan masuknya Adira Finance ke dalam pangsa pasar yang sama dengan perusahaan sejak tahun 2007, maka sudah saatnya perusahaan mempersiapkan strategi *blue ocean* baru.
2. Keunggulan bersaing secara terus menerus (*sustainable competitive advantage*) bersifat relatif dan untuk tetap *sustain* harus didukung dengan strategi perusahaan yang tepat dan cepat berubah mengikuti perkembangan yang ada.
3. Dengan strategi perusahaan untuk tetap fokus pada kegiatan pembiayaan konsumen, maka bisa dipertimbangkan untuk masuk ke dalam pangsa pasar pembiayaan mobil bekas. Hasil evaluasi pada industri pembiayaan, sampai saat ini hampir tidak ada perusahaan pembiayaan yang mau membiayai mobil bekas berusia di atas 15 (lima belas) tahun.
4. Masalah pendanaan dari perbankan yang sering menjadi hambatan bagi perusahaan pembiayaan untuk berkembang, dapat diantisipasi dengan strategi lain, seperti:
 - a. Menerbitkan obligasi, surat berharga, dan lain-lain.
 - b. Melakukan IPO (*Initial Public Offering*) ke Bursa Saham Indonesia.

DAFTAR REFERENSI

- Dacin, Peter A. dan Smith, Daniel C. (1994). "The Effect of Brand Portfolio Characteristic on Consumer Evaluations of Brand Extensions". *Journal of Marketing Research*, 31, 2, hal. 229-242.
- Gamble, John E. dan Thompson, Jr., Arthur A. (2009). *Essentials of Strategik Management: The Quest for Competitive Advantage*. International Edition. New York: McGraw-Hill.
- Gardner, M.J. dan D.L. Mills (1994). *Managing Financial Institutions: An Assets/Liability Approach*, Edisi ke-3, Forth Worth: The Dryden Press.
- Indonesian Commercial Newsletter Monthly Report (Maret 2008). "Industri Multifinance Semakin Bersinar". <http://www.datacon.co.id/Multifinance2008Ind.html>
- Indonesian Commercial Newsletter Monthly Report (Agustus 2010). "Industri Multifinance Semakin Bersinar". <http://www.datacon.co.id/Pembiayaan-2010Leasing.html>
- Industri Leasing di Indonesia (Kamis, 22 Juni 2011). <http://www.ifsa.or.id/sejarah04.php>
- Kidwell, D.S.; R.L. Peterson, dan D.W. Blackwell (1997), *Financial Institutions, Markets, and Money*, Edisi ke-6, Forth Worth: The Dryden Press.
- Kim, W. Chan dan Mauborgne Renee (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kim, W. Chan dan Mauborgne Renée (2005). "Value Innovation: a Leap into the Blue Ocean". *The Journal of Business Strategy*, 26, 4.
- Kontan.co.id (Kamis, 18 November 2010). "Multifinance Siap Diversifikasi Pasar Jika Kredit Konsumsi Mandek". *Indonesian Financial Services Association News*. http://www.ifsa.or.id/news_detail.php?id=2812.
- Kontan online (Senin, 2 Agustus 2010). "Multifinance Bersaing Tawarkan Bunga Rendah". *Indonesian Financial Services Association News*. http://www.ifsa.or.id/news_detail.php?id=2793.

- Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane (2009). *Marketing Management*, Edisi ke-13. Pearson International Edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kumar, Satheesh (2008). “Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant”. *South Asian Journal of Management*, 15, 2.
- Leavy, Brian (2005). “Value Pioneering – How to Discover Your Own “Blue Ocean”: Interview with W. Chan Kim and Renée Mauborgne. *Strategy & Leadership*, 33, 6.
- Membangun Harapan di Tengah Guncangan. (edisi 33, Februari 2011). *Majalah Multifinance*.
- Mullins, John W.; Walker Jr., Orville C. dan Boyd Jr., Harper W. (2008). *Marketing Management : A Strategic Decision-Making Approach* , Edisi ke-6. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Multifinance Punya Sisi Keunggulan Dari Bank. (edisi 30, Nopember 2010). *Majalah Multifinance*.
- Outlook Ekonomi Indonesia 2011. (edisi 31, Desember 2010). *Majalah Multifinance*.
- Pemakai Sepeda Motor Meningkat Pesat. (Jumat, 21 Januari 2011). *Kompas*, hal. 25.
- Perusahaan Pembiayaan. (Peraturan Menteri Keuangan Nomor 84/PMK.012/2006, tanggal 29 September 2006)
- Pitta, Dennis (2009). “Issues in a Down Economy: Blue Oceans and New Product Development”. *The Journal of Product and Brand Management*, 18, 4.
- Porter, Michael E. (1996). “What is Strategy?”. *Harvard Business Review*, hal. 62 dan 64.
- Roy, Siddhartha (2010). “Emerging Markets and Blue Oceans Strategy”. *Competitive Intelligence*. 13, 1.
- Sheehan, Norman T. dan Vaidyanathan, Ganesh (2009). “Using a Value Creation Compass to Discover ‘Blue Oceans’”. *Strategy & Leadership*, 37, 12.
- Wheelen, Thomas L. dan Hunger, J. David (2008). *Strategic Management and Business Policy*, Edisi ke-11. New Jersey: Pearson Education.

Perkembangan Industri Perusahaan Pembiayaan Periode Januari 2011 s.d. April 2011

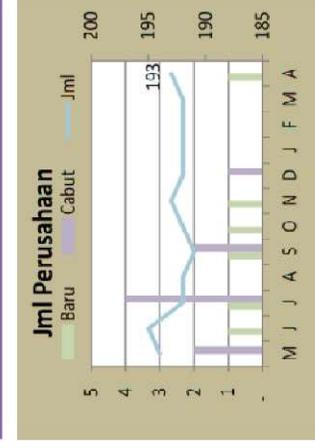
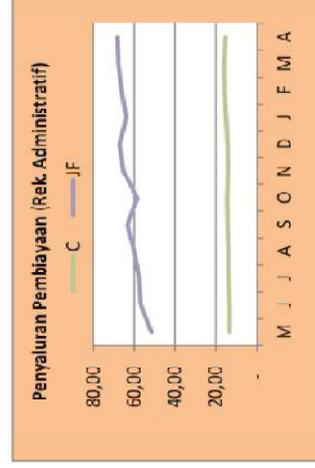
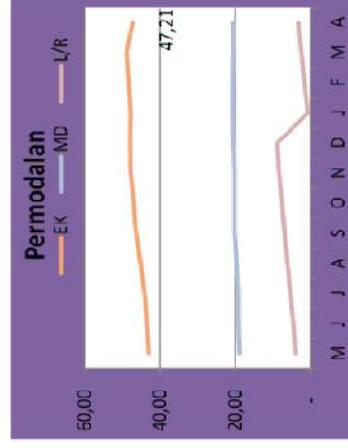
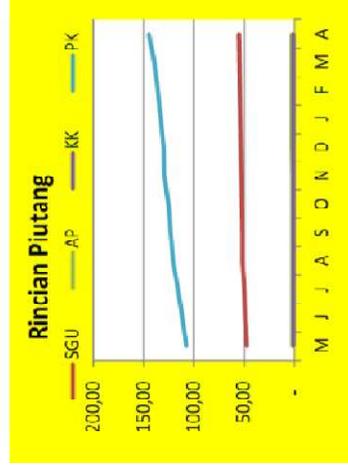
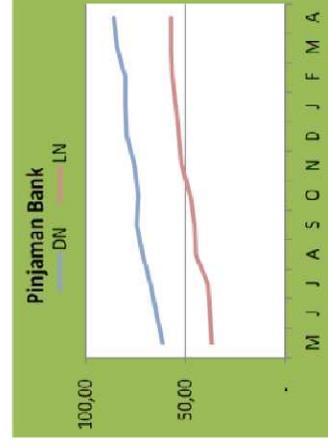
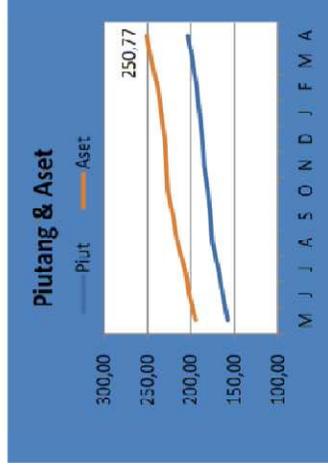
(dalam miliar Rp)

NERACA	Jan 11	Feb 11	Mar 11	Apr 11	Growth
1. Kas dan Setara Kas	9.850	10.624	12.885	12.669	
2. Investasi Jk Pendek SB	642	608	550	505	
3. Piutang pembiayaan	190.092	193.262	197.890	203.389	
a. Sewa Guna Usaha	53.882	54.138	55.005	55.226	
b. Anjak Piutang	2.318	2.417	2.573	2.706	
c. Kartu Kredit	880	886	888	901	
d. Pembiayaan Konsumen	133.013	135.821	139.444	144.556	
4. Penyertaan Modal	271	273	308	301	
a. Investasi Jk Panjang SB	14	14	14	14	
b. Aktiva tetap Yg DISGU Kan	1.135	1.162	1.321	1.352	
7. Aktiva tetap dan inventaris	20.454	20.354	20.116	20.238	
a. Aktiva pajak tangguhan	836	847	844	852	
b. Rupa-rupa aktiva	10.970	10.982	11.132	11.445	
TOTAL AKTIVA	234.265	238.126	245.060	250.766	
1. Kewajiban Segera	3.973	4.331	3.877	4.316	
2. Utang Pajak	976	1.126	1.083	605	
3. Pinjaman Yang Diterima	148.330	150.296	155.455	156.724	
a. Surat Berharga yg Diterbitkan	18.948	20.506	21.993	24.829	
b. Kewajiban Pajak Tangguhan	396	399	431	437	
c. Pinjaman Subordinasi	515	505	257	256	
7. Rupa-rupa pasiva	13.376	12.645	13.158	16.386	
Mocul	22.449	22.354	22.372	22.344	
a. Modal Disetor	20.604	20.608	20.550	20.525	
9. Cadangan	809	835	826	874	
10. Saldo Laba (Rugi)	23.626	23.553	23.171	20.751	
11. Laba (Rugi) Tahun Berjalan	867	1.575	2.488	3.244	
TOTAL PASIVA	234.265	238.126	245.060	250.766	

Strategi & Analisis Keuangan dan Pemasaran, Juli 2011

(In Trillion Rp)

	Max	Avg	Base Year	YoY	MoM	Ratio
Aset	35,39	1,31	8,89%	33,28%	2,33%	81%
Piutang	14,84	1,06	9,14%	33,60%	2,78%	4,29



REKENING ADMINISTRATIF	Jan 11	Feb 11	Mar 11	Apr 11	Growth
1. Fas Pinj yg Belum Ditarik	51.856	51.311	57.015	62.349	
2. Fas Pemb kpd Nasabah yg blm ditarik	6.799	6.735	7.532	7.495	
3. Penerbitan Surat Sanggup Bayar	12.950	13.197	11.540	13.755	
4. Penyaluran Pembiayaan	78.876	81.991	83.522	83.597	
a. Channelling	15.094	15.691	15.911	15.390	
b. Joint Financing	63.782	66.300	67.611	68.207	
JUMLAH	150.481	153.234	159.608	167.197	

**Kualitas Aset Pembiayaan Industri Perusahaan Pembiayaan
Periode Januari 2011 s.d. April 2011**

Persentase	Jan 11			Feb 11			Mar 11			Apr 11		
	Lancar	Diragukan	Macet									
SGU	99,27%	0,29%	0,44%	99,27%	0,27%	0,45%	99,30%	0,29%	0,41%	99,25%	0,29%	0,46%
Anjak Piutang	93,63%	3,29%	3,08%	93,63%	3,40%	2,97%	94,06%	3,06%	2,88%	93,40%	3,88%	2,71%
Kartu Kredit	92,50%	3,16%	4,33%	92,70%	3,08%	4,21%	92,81%	3,16%	4,03%	92,94%	3,03%	4,02%
Pembiayaan Konsumen	97,25%	1,10%	1,65%	97,11%	1,23%	1,65%	97,18%	1,22%	1,61%	97,17%	1,22%	1,61%
Total Piutang Pembiayaan	97,76%	0,90%	1,33%	97,66%	1,00%	1,34%	97,72%	0,99%	1,30%	97,68%	1,01%	1,32%

Lampiran 3.

Data Jumlah Pembiayaan PT. XYZ

Tahun	Jumlah Pembiayaan (dalam Ribuan Rp)	% Naik (Turun)
1997	Rp 14.742.132,-	-
1998	Rp 10.078.264,-	31,64
1999	Rp 8.440.232,-	(16,25)
2000	Rp 11.327.160,-	34,20
2001	Rp 14.895.058,-	31,50
2002	Rp 18.033.278,-	21,07
2003	Rp 30.706.838,-	70,28
2004	Rp 128.781.625,-	319,19
2005	Rp 126.839.553,-	(1,50)
2006	Rp 188.559.726,-	48,66
2007	Rp 204.342.784,-	8,37
2008	Rp 230.788.989,-	12,94
2009	Rp 236.671.538,-	2,55
2010	Rp 250.622.903,-	5,89

Lampiran 4.

Data Pendapatan & Biaya Operasional PT. XYZ

Tahun	Pendapatan Operasional (dalam Ribuan Rupiah)	Biaya Operasional (Ribuan Rupiah)	BOPO (dalam %)
1997	Rp 6.465.106,-	Rp 6.167.303,-	95,39
1998	Rp 6.612.604,-	Rp 6.323.972,-	95,64
1999	Rp 2.279.317,-	Rp 1.932.124,-	84,77
2000	Rp 2.077.156,-	Rp 1.506.560,-	72,53
2001	Rp 3.011.403,-	Rp 2.303.060,-	76,48
2002	Rp 5.408.576,-	Rp 3.922.323,-	72,52
2003	Rp 9.669.933,-	Rp 8.132.375,-	84,10
2004	Rp 27.252.784,-	Rp 23.607.258,-	86,62
2005	Rp 54.290.757,-	Rp 51.355.064,-	94,59
2006	Rp 26.009.508,-	Rp 24.389.170,-	93,77
2007	Rp 39.753.419,-	Rp 37.470.126,-	94,26
2008	Rp 31.638.360,-	Rp 28.928.566,-	91,44
2009	Rp 28.810.296,-	Rp 26.243.399,-	91,09
2010	Rp 25.452.113,-	Rp 22.769.217,-	89,46