



RINGKASAN

JHON LAMHOT FERNANDO NAPITUPULU. Strategi Pengembangan Perusahaan Pembiayaan Alat Berat & Mesin (Studi Kasus: PT. Verena *Multifinance* Tbk. Direktorat SIJITU). Dibimbing oleh HENY KUSWANTI DARYANTO dan IMAM TEGUH SAPTONO.

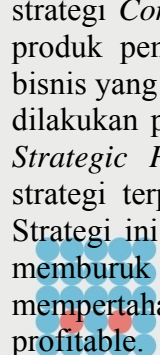
Industri *multifinance* merupakan salah satu alternatif pembiayaan bukan Bank yang terus meningkatkan eksistensinya sehingga dapat dengan mudah diakses oleh masyarakat untuk beberapa kegiatan pembiayaan seperti pembiayaan konsumen, sewa guna usaha, anjak piutang, dan kartu kredit. Tren industri pembiayaan mengalami peningkatan yang signifikan pada rentang tahun 2010 hingga 2012. Pertumbuhan pembiayaan sebelum tahun 2010 hanya berkisar 4-5%, namun sejak tahun 2010 terjadi lonjakan peningkatan nilai pembiayaan mencapai 30.7% pada tahun 2010 dan 31.6% pada tahun 2011. Melejitnya pertumbuhan aset *multifinance* tersebut didorong oleh kondisi ekonomi makro yang bagus dan daya beli konsumen yang tinggi. Pembiayaan sewa guna usaha (*leasing*) mengalami peningkatan yang signifikan sejak tahun 2011 dengan rata-rata pertumbuhan tahunan lebih dari 30%. Meningkatnya pertumbuhan pembiayaan sewa guna usaha ini didorong oleh peningkatan pertumbuhan industri alat berat di Indonesia. Pertumbuhan penjualan alat berat meningkat tajam pada tahun 2010 dengan total nilai penjualan sebanyak 11.781 unit dari sebelumnya hanya sebesar 6.644 unit. Peningkatan penjualan terus terjadi hingga mencapai titik tertinggi pada tahun 2012 yakni 17.360 unit.

Kondisi pertumbuhan industri *multifinance* tersebut mulai mengalami perlambatan sejak tahun 2012. Nilai pertumbuhan industri *multifinance* pada tahun 2014 hanya tumbuh sebesar 5%. Perlambatan ini disebabkan penurunan nilai pembiayaan di semua produk pembiayaan industri *multifinance*. Penurunan signifikan terjadi pada pembiayaan sewa guna usaha (SGU). Pada tahun 2014, pembiayaan aset piutang SGU menurun sebesar 5,46%. Penurunan SGU ini disebabkan beberapa determinan seperti perlambatan ekonomi, serta kebijakan pemerintah yang menyebabkan semakin lesunya penjualan dan pembiayaan alat-alat berat. Sejak tahun 2012 penurunan penjualan alat berat mulai terjadi dengan jumlah penjualan pada tahun 2014 hanya sebesar 8.783 unit, menurun 50% dibandingkan penjualan tahun 2011.

PT. Verena *Multifinance* Tbk. merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembiayaan dengan memiliki Direktorat pembiayaan otomotif dan pembiayaan alat berat & mesin (SIJITU). Direktorat SIJITU relatif baru berdiri sejak tahun 2011 dan hanya difokuskan dalam pembiayaan alat berat. Kondisi perlambatan industri saat ini juga berdampak signifikan terhadap kondisi kinerja Direktorat SIJITU. Pertumbuhan Direktorat SIJITU mengalami penurunan pada tahun 2014 dimana nilai piutang menurun sebesar 2,89%. Hal ini disebabkan menurunnya nilai pembiayaan dan meningkatnya nilai *non performing financing* (NPF). Nilai pembiayaan pada tahun 2014 hanya mencapai Rp 436,9 Milyar, menurun 39,8% dari periode 2013. Nilai NPF juga meningkat signifikan pada tahun 2014 menjadi 4,54% dibanding tahun 2013 sebesar 1,97%.

Kondisi saat ini menjadi hambatan bagi perusahaan untuk mencapai visi yakni menjadi 10 besar perusahaan *multifinance* di Indonesia pada tahun 2016.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kondisi kinerja pengelolaan manajemen yang dijalankan oleh Direktorat SIJITU terkait dengan perencanaan strategik perusahaan, faktor-faktor strategis eksternal dan internal apa saja yang dimiliki oleh Direktorat SIJITU, serta strategi apa yang perlu dilakukan untuk mengembangkan usahanya untuk mencapai visi perusahaan.

Analisis faktor eksternal strategis yang berperan dalam peningkatan kinerja dan pengembangan Direktorat SIJITU Verena adalah (1) Kebijakan UU Minerba dan perizinan ekspor hasil tambang mentah membuat lesunya industri pertambangan, (2) Perlambatan ekonomi global mengurangi permintaan akan komoditas tambang dan menyebabkan penurunan harga komoditas, (3) Kebijakan POJK No. 29 terkait diversifikasi obyek pembiayaan industri *multifinance*, (4) Kebijakan OJK mengenai premi/iuran wajib mengurangi profit dari perusahaan *multifinance*, (5) Kurs dollar yang tinggi menyebabkan penurunan penjualan alat berat, (6) Fluktuasi/kenaikan suku bunga acuan BI, (7) Persaingan yang semakin kompetitif dengan *leasing* dan Bank, (8) Tren industri yang meningkat mempengaruhi meningkatnya kebutuhan akan mesin-mesin industri. Analisis faktor internal strategis yang berperan dalam peningkatan kinerja dan pengembangan Direktorat SIJITU Verena adalah (1) Proses approval yang kurang fleksibel dan cenderung lama, (2) Varian *object financing* yakni alat berat, mesin, dan forklift, (3) Kewajiban perjanjian kerjasama dengan vendor (PKS), (4) *Branding* sebagai PANIN Grup, (5) Kompetensi karyawan dalam proses bisnis, (6) Kinerja keuangan yang menurun (Sales dan NPF), (7) Suku bunga yang masih belum kompetitif, (8) Pembiayaan masih dalam bentuk Rupiah.

Penilaian terhadap kinerja Direktorat SIJITU dan lingkungan industri menunjukkan pada posisi kuadran *defensive* pada matriks SPACE. Hal ini menggambarkan bahwa kondisi kinerja Direktorat SIJITU yang menurun dan kondisi pertumbuhan industri yang melambat dan cenderung menurun. Kuadran *defensive* pada matriks SPACE memberikan 4 pilihan strategi yakni (1) strategi *Retrenchment* (penghematan / pengetatan) dengan beberapa tindakan seperti pemangkasan lini produk, penutupan cabang-cabang nonproduktif, optimalisasi proses bisnis, pengurangan jumlah karyawan, efisiensi struktur organisasi, dan efisiensi biaya, (2) strategi *Divestiture* (divestasi) berupa penjualan aset-aset produktif seperti tanah, bangunan, dan aktiva lainnya, (3) strategi *Liquidation* (likuidasi) berupa penjualan keseluruhan aset-aset *tangible* perusahaan, dan (4) strategi *Concentric Diversification* (diversifikasi konsentris) berupa diversifikasi produk pembiayaan baru yang masih berhubungan/berkaitan (related) dengan bisnis yang dijalankan saat ini. Berdasarkan 4 alternatif strategi tersebut kemudian dilakukan pemilihan strategi prioritas dengan menggunakan matrik *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Matriks QSPM menghasilkan prioritas strategi terpilih adalah strategi *concentric diversification* dengan nilai 6,2396. Strategi ini diambil untuk memperbaiki kinerja Direktorat SIJITU Verena yang memburuk sepanjang tahun 2014. Perusahaan memiliki tujuan untuk terus mempertahankan dan mengembangkan Direktorat SIJITU untuk terus tumbuh dan profitable.

Kata Kunci: Alat berat, industri *multifinance*, *leasing*, matriks SPACE, *non performing financing*