



# 1 PENDAHULUAN

## Latar Belakang

Industri pembiayaan merupakan salah satu alternatif pembiayaan bukan Bank yang saat ini semakin berkembang di Indonesia. Industri Pembiayaan yang diatur dalam POJK No. 29/2014 tentang Perusahaan Pembiayaan menawarkan fasilitas kredit dengan beberapa benefit yang dapat dirasakan oleh berbagai perusahaan diantaranya proses yang lebih cepat dan fleksibel, syarat yang lebih mudah dari Bank hingga tanpa memerlukan agunan, dan pembayaran angsuran bulanan yang dianggap sebagai pengeluaran sehingga dapat mengurangi pajak pendapatan.

Saat ini cakupan industri pembiayaan meliputi pembiayaan konsumen (*consumer finance*), sewa guna usaha (*leasing*), anjak piutang (*factoring*), modal ventura, dan kartu kredit. Dalam prakteknya, industri pembiayaan sewa guna usaha (SGU) dan pembiayaan konsumen memiliki persentase terbanyak berkisar 97-98%, sementara produk lainnya hanya menyumbang 2% dari total pembiayaan *multifinance*. Berdasarkan data yang dirilis oleh APPI dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), industri pembiayaan konsumen masih memiliki angka persentase yang lebih besar setiap tahunnya mencapai 65% dari total pembiayaan dan sewa guna usaha berkisar 33% (APPI dan OJK 2014)

Trend industri pembiayaan mengalami peningkatan yang signifikan pada rentang tahun 2010 hingga 2012. Pertumbuhan pembiayaan sebelum tahun 2010 hanya berkisar 4-5% dengan nilai total pembiayaan pada tahun 2009 mencapai Rp 142,5 Trilyun. Pada tahun 2010 terjadi lonjakan peningkatan total nilai pembiayaan di seluruh perusahaan dalam industri *multifinance*, industri pembiayaan mampu melakukan lonjakan pertumbuhan hingga mencapai 30,7% pada tahun 2010 dan 31,6% pada tahun 2011. Meningkatnya 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 nilai pertumbuhan mencapai 31.2% pada tahun 2011 dan tingkat pertumbuhan 34.8% pada tahun 2012, dimana sebelumnya pada tahun 2010 hanya membukukan nilai pertumbuhan sebesar 28.5%. 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 saat ini menunjukkan bahwa pertumbuhan penjualan alat berat selama tahun 2012 tersebut terkoreksi cukup besar, yaitu mengalami penurunan sebesar 17% dibanding penjualan pada tahun 2011. Penurunan penjualan ini dipengaruhi berbagai faktor, yaitu harga-harga komoditas, pertumbuhan ekonomi, perubahan suku bunga, kebijakan pemerintah, dan pertumbuhan industri yang

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 menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



terkait dengan industri alat berat. Berdasarkan data yang diolah dan dirilis oleh PT. Trakindo Utama, penjualan alat berat tahun 2013 secara Nasional mengalami penurunan menjadi 13.961 unit, menurun 20% dari tahun 2011 yang mencapai 17.360 unit.

Adanya penurunan penjualan alat berat tersebut juga berpengaruh terhadap penurunan nilai pembiayaan di sektor sewa guna usaha, karena pembiayaan alat berat menyumbang sekitar 80% dari total pembiayaan leasing. Pada Tabel 1 terlihat tren Perkembangan Industri Pembiayaan Tahun 2009-2013 yang mengalami peningkatan pertumbuhan dari Rp 142,5 Trilyun tahun 2009 menjadi Rp 348 Trilyun pada tahun 2013. Namun pada tahun 2012 mengalami perlambatan pertumbuhan menjadi 23,1% dibandingkan tahun sebelumnya dimana pertumbuhannya mencapai 31,6%. Pada tahun 2013 juga terjadi perlambatan pertumbuhan menjadi hanya 15,2% dibandingkan tahun sebelumnya.

Tabel 1 Tren perkembangan industri pembiayaan tahun 2009-2013 (Dalam Rp Milyar)

PEMBIAYAAN	TAHUN				
	Des-09	Des-10	Des-11	Des-12	Des-13
Piutang pembiayaan	142.539	186.354	245.299	302.052	348.026
Sewa guna usaha	46.528	53.167	76.592	105.082	117.363
Pembiayaan konsumen	93.053	130.016	164.791	191.820	222.968
Anjak piutang	2.027	2.295	3.915	5.148	7.691
Usaha kartu kredit	930	876	2.000	2.000	4.000
Laba bersih	10.420	11.563	19.760	24.869	34.687
Laba bersih setelah pajak	7.827	8.929	9.145	12.160	14.469

Sumber : Diolah dari data APPI dan OJK (2014)

PT. Verena *Multifinance* Tbk. merupakan salah satu dari perusahaan pembiayaan di Indonesia yang berdiri sejak tahun 2003. Pada tahun 2011 perusahaan melakukan diversifikasi usaha dengan mulai membiayai sewa guna usaha untuk alat berat dan mesin. Saat ini dalam operasional bisnis yang dijalankan dibagi dalam dua direktorat yang dipimpin oleh direktur marketing yang berbeda yakni direktorat pembiayaan konsumen yang membiayai mobil bekas dan mobil baru dan direktorat pembiayaan sewa guna usaha dengan pembiayaan alat berat dan mesin.

Pada tahun 2011 saat Direktorat alat berat dan mesin dibentuk untuk masuk ke pasar alat berat yang cukup potensial, Verena membukukan nilai pembiayaan sebesar Rp 130 Milyar, kemudian pada tahun 2012 meningkat menjadi Rp 447,8 Milyar dan pada tahun 2013 sebesar Rp 712,27 Milyar. Terbentuknya Direktorat SIJITU Verena pada saat itu memanfaatkan momentum meningkatnya pembiayaan alat berat khususnya di bidang pertambang batu bara dan tambang mineral lainnya. Namun, kondisi pasar industri alat berat yang mulai tidak stabil sejak tahun 2013 turut mempengaruhi aktivitas pembiayaan Direktorat alat berat dan mesin (SIJITU) dari perusahaan. Tingkat ketercapaian nilai pembiayaan Direktorat SIJITU hanya sebesar 86,1% dari target yang telah ditetapkan.

Tren penurunan nilai pembiayaan Direktorat SIJITU semakin menunjukkan kinerja yang negatif pada tahun 2014. Target aktual pembiayaan sebesar Rp 1



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Trilyun relatif tidak mampu untuk direalisasikan dimana rata-rata nilai pembiayaan per bulan hanya berkisar Rp 30-40 Milyar, menurun dibandingkan kinerja tahun lalu sebesar Rp 60-70 Milyar per bulan. Target pembiayaan beberapa kali telah mengalami revisi, revisi terakhir dilakukan pada bulan September 2014 dimana target pembiayaan pada akhir tahun ditetapkan pada angka Rp 502,74 Milyar. Namun pada akhir tahun 2014, total pembiayaan hanya mencapai Rp 422,19 Milyar, menurun 40% dibandingkan periode tahun lalu yang berkisar Rp 712,27 Milyar.

Melambatnya laju pertumbuhan ini sejalan dengan lesunya sektor alat berat disebabkan beberapa determinan yang mempengaruhi. Penyebab utama terletak di sektor pertambangan khususnya batu bara dan bahan tambang mineral. Diberlakukannya regulasi pemerintah terkait larangan ekspor bahan tambang mineral mentah sejak Januari 2014 mulai mengganggu pertumbuhan industri pertambangan khususnya Nikel, Bauksit, dan Timah. Hampir seluruh perusahaan yang memiliki izin pertambangan tidak dapat melakukan ekspor hasil produksinya dalam bentuk bahan mentah tanpa melalui proses peningkatan nilai tambah hasil pengolahan smelter. Akibatnya banyak perusahaan yang memutuskan untuk berhenti beroperasi. Determinan lainnya adalah penurunan harga ekspor batubara yang mencapai titik terendah sepanjang lima tahun terakhir, regulasi pemerintah terkait kuota ekspor batubara demi menjaga ketahanan energi Nasional, hingga kebijakan terbaru mengenai kenaikan royalti batubara membuat lesunya industri alat berat dan pembiayaan alat berat.

Aspek internal Verena juga menjadi sorotan terkait dengan penurunan volume pembiayaan dan menurunnya kualitas *account receivable* terkait dengan tingginya angka *overdue* (kredit bermasalah) di Direktorat SIJITU Verena. Nilai angka *overdue* meningkat dengan rata-rata di tahun 2014 berkisar 8-10%, relatif sangat besar dibandingkan dengan tahun sebelumnya dimana dijaga di angka 3-4%. Pada tahun 2014, terjadi banyak proses penarikan unit pembiayaan disebabkan banyak perusahaan yang tidak mampu bayar karena permasalahan proyek. Sebagai Direktorat yang masih relatif baru dimana terbentuk pada tahun 2011, pihak manajemen dituntut untuk secepat mungkin melakukan perhatian yang lebih dan respon yang tepat untuk menghadapi situasi dan kondisi ini. Direktorat SIJITU saat ini relatif belum memiliki frame yang jelas terhadap rencana bisnis yang dijalankan, dimana pendirian unit bisnis ini untuk meraih market share pada pasar alat berat yang pada saat itu sangat bagus. Rencana bisnis yang dijalankan oleh Direktorat SIJITU masih mengaju pada Direktorat otomotif dan belum memiliki pakem tersendiri. Bisnis pembiayaan *fleet* SIJITU relatif berbeda secara karakter dan volume dibandingkan dengan pembiayaan *retail* otomotif, sehingga diperlukan bentuk penanganan yang berbeda dalam hal *sales* dan pembiayaan, penanganan dan *maintain account*, hingga aspek manajerialnya.

Perencanaan bisnis yang baik diperlukan untuk membantu Direktorat SIJITU Verena untuk dapat bertahan menjalankan bisnisnya dan meningkatkan strategi kompetitifnya di tengah persaingan saat ini. Perencanaan strategis Direktorat SIJITU diharapkan mampu menjadi solusi bagi perusahaan untuk memperbaiki dan meningkatkan nilai pertumbuhan pembiayaan dan menurunkan nilai *overdue* yang saat ini relatif tinggi. Perencanaan strategis ini juga akan membantu perusahaan khususnya Direktorat SIJITU untuk memetakan posisinya saat ini, menganalisis segala isu strategis yang ada sehingga nantinya mampu



memilih berbagai strategi yang akan dijalankan serta menghasilkan berbagai program kebijakan strategis yang sesuai dengan Visi dan Misi perusahaan.

### Perumusan Masalah

Verena telah menunjukkan eksistensinya sebagai salah satu perusahaan pembiayaan selama lebih dari 11 tahun. Perusahaan juga telah menjadi perusahaan publik dengan Visi perusahaan yakni menjadi perusahaan pembiayaan 10 besar di Indonesia pada tahun 2016, dan Misi perusahaan yakni memberikan solusi pembiayaan yang prima. Pembiayaan alat berat dan mesin (SIJITU) saat ini diharapkan dapat menjadi alternatif diversifikasi pembiayaan yang selama ini dijalankan oleh perusahaan. Selama delapan tahun berjalan sejak tahun 2003 hingga 2011 perusahaan hanya fokus di pembiayaan otomotif yakni mobil bekas dan mobil baru. Semakin bertambahnya kompetitor dengan tingkat persaingan yang semakin tinggi, berbagai kebijakan pemerintah yang mengatur industri otomotif dan industri pembiayaan otomotif seperti adanya penerapan uang muka minimum, hingga ancaman *buble*, membuat harapan terhadap Direktorat SIJITU lebih besar untuk meningkatkan nilai pembiayaan, aset, serta pendapatan dan keuntungan perusahaan.

Selama periode 2011 hingga 2012, Direktorat SIJITU berhasil meningkatkan nilai pembiayaan dari Rp 150,49 Milyar menjadi Rp 447,8 Milyar, dan pada tahun 2013 meningkat menjadi Rp 712,27 Milyar. Meskipun nilai pembiayaan SIJITU pada tahun 2013 tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan yakni sebesar Rp 827 Milyar, namun menurut manajemen kondisi ini cukup bagus dimana dengan adanya perlambatan pertumbuhan pembiayaan sewa guna usaha, SIJITU masih mampu bertumbuh dengan ketercapaian nilai pembiayaan sebesar 86,1% dari target 2013. Pada akhir tahun 2013, manajemen Verena melakukan perumusan dan penyusunan strategi pembiayaan baru untuk Direktorat SIJITU dengan mempertimbangkan semua aspek eksternal dan internal yang ada berpotensi menjadi peluang dan ancaman di tahun 2014. Fokus strategi pembiayaan SIJITU 2014 diarahkan pada peningkatan nilai pembiayaan mesin baik itu mesin industri, maupun mesin percetakan menjadi 45% dan forklift menjadi 5%, sementara itu pembiayaan di sektor alat berat akan diturunkan menjadi 55%. Pada awal tahun ditetapkan Nilai pembiayaan pada tahun 2013 tidak sesuai dengan target pada tahun 2013 sebesar Rp 827 Milyar, tingkat ketercapaian target hanya sebesar 86,1%. Pada tahun 2014, perusahaan merumuskan target penjualan sebesar Rp1 Trilyun, namun hingga Oktober 2014 nilai pembiayaan baru mencapai Rp 402,42 Milyar, dengan tingkat ketercapaian 40%. Pada bulan September 2014, perusahaan telah merevisi target pembiayaan untuk alat berat dan mesin menjadi Rp 502,74 Milyar pada akhir tahun 2014, namun pada akhir tahun 2014, total pembiayaan hanya mencapai Rp 422,19 Milyar, menurun 40% dibandingkan periode tahun lalu yang berkisar Rp 712,27 Milyar.

Melihat kondisi saat ini perusahaan berencana menyusun perencanaan strategik baru khususnya di Direktorat SIJITU dimana akan mencoba melakukan diversifikasi obyek pembiayaan baru selain *heavy equipment* yang saat ini menjadi prioritas utama. Sebagai akibat dari trend penjualan alat berat yang



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

menurun dan tingkat kredit macet yang tinggi maka persentase pembiayaan alat berat akan dikurangi proporsinya guna dialihkan pada obyek pembiayaan lainnya. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan khususnya Direktorat SIJITU perlu merumuskan dengan jelas dan sebaik mungkin perencanaan strategik sebagai *grand desain* strategik yang dapat menjadi *competitive advantage* perusahaan. Perencanaan strategik yang baik mencakup analisis komprehensif mengenai peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal dan kesiapan lingkungan dan sistem internal untuk menghadapi perubahan yang dapat terjadi. Perencanaan strategik ini juga dapat membantu perusahaan bersaing pada era Masyarakat Ekonomi Asean 2015 nanti.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi pengelolaan manajemen yang dijalankan oleh Direktorat SIJITU PT. Verena *Multifinance* Tbk. saat ini terkait dengan perencanaan strategik perusahaan ?
2. Apa saja faktor-faktor strategis eksternal dan internal yang dimiliki oleh Direktorat SIJITU PT. Verena *Multifinance* Tbk ?
3. Strategi apa yang perlu dilakukan oleh Direktorat SIJITU PT. Verena *Multifinance* Tbk. untuk mengembangkan usahanya dimasa yang akan datang?

### Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab segala permasalahan yang sudah dirumuskan sebelumnya

1. Mengidentifikasi kondisi pengelolaan manajemen yang dijalankan oleh Direktorat SIJITU PT. Verena *Multifinance* Tbk. dan melakukan penyesuaian terkait perencanaan strategik
2. Menganalisa faktor-faktor strategis eksternal dan internal yang dimiliki Direktorat SIJITU PT. Verena *Multifinance* Tbk saat ini.
3. Merumuskan strategi yang perlu dilakukan oleh Direktorat SIJITU PT. Verena *Multifinance* Tbk. untuk mengembangkan usahanya dimasa yang akan datang.

### Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang strategi dan kondisi Direktorat SIJITU PT. Verena *Multifinance* Tbk. saat ini. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan khususnya Direktorat SIJITU dalam menentukan dan mengambil kebijakan strategi yang untuk dapat terus bersaing kompetitif.



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-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.

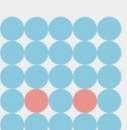
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

© Hak cipta milik IPB

**Untuk Selengkapnya Tersedia di Perpustakaan MB-IPB**



**MB-IPB**  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

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 menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.