

ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI PERUSAHAAN PADA PT. ADIRA FINANCE

Budi Sulisty

Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma
bsulistyo@staff.gunadarma.ac.id

ABSTRAK

Strategi manajemen merupakan komponen penting dalam pengelolaan perusahaan karena melalui strategi manajemen inilah sebuah perusahaan merencanakan taktik yang akan dipilih untuk dilaksanakan dan diterapkan sehingga perusahaan dapat unggul dalam dunia bisnis. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis manajemen strategi yang diterapkan saat ini pada PT. Adira Finance. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan studi pustaka. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan alat analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategi yang dilakukan oleh PT. Adira Finance sudah tepat.

Kata Kunci : Manajemen Strategi, SWOT.

PENDAHULUAN

Perkembangan perusahaan yang bergerak di bidang industri multi finance mengalami pertumbuhan pesat pada tahun 2010 ditandai dengan beroperasinya empat perusahaan baru yaitu: PT. Jasa International multifinance, PT. Sarana Global Finance Indonesia, PT. PPA Finance dan PT. SMFL Leasing Indonesia. Sampai akhir tahun 2010 menurut Kementerian Keuangan tercatat 198 perusahaan multi finance di Indonesia, namun hanya 143 perusahaan yang tergabung sebagai anggota APPI (Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia). Begitu banyaknya perusahaan multi finance yang beroperasi di Indonesia tetapi sampai awal 2014 ini belum ada Undang Undang khusus yang mengatur usaha tersebut. Regulasi yang berlaku sampai saat ini baru sampai pada tingkat Keputusan Menteri dan Peraturan Pemerintah (PP no.9/2009 tentang Lembaga Pembiayaan dan Peraturan Menteri Keuangan no.84/2006 tentang Perusahaan Pembiayaan).

Pada tahun awal 2013 terjadi perubahan peraturan pembiayaan industri multi finance di Indonesia, yaitu dengan adanya penerapan peraturan minimum uang muka untuk pembiayaan karena adanya perubahan kurs rupiah. Posisi pembiayaan industri finance di Indonesia terlihat pada tabel 1.

Tabel 1.
Posisi Pembiayaan Industri Finance di Indonesia
Tahun 2013

Pembiayaan (Jenis)	Tahun 2013 (Rp. Milyar)
Pembiayaan	3893
Sewa Guna Usaha	1309,5
Anjak Piutang	72,2
Kartu Kredit	28
Pembiayaan Konsumen	2503,9

Sumber : Diolah dari www.ifsas.or.id.

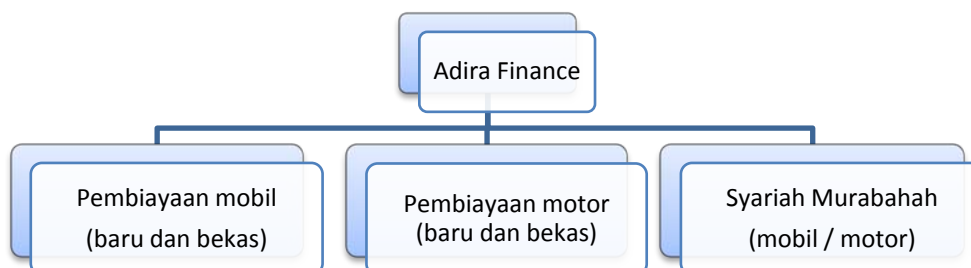
Industri pembiayaan ini sangat dinamis, karena memiliki potensi pasar yang besar, padat karya, sarat dengan teknologi informasi dan keahlian manajemen, membutuhkan modal atau dana yang besar, serta memiliki tingkat risiko kegagalan yang besar apabila pengelolaannya dilakukan dengan tidak tepat. Manajemen strategi yang tepat sasaran dan konsisten akan membawa perusahaan menjadi perusahaan yang terdepan dan terpercaya. Strategi merupakan suatu seni dan ilmu yang dirumuskan serta diimplementasikan oleh perusahaan untuk mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, mewujudkan visi dan misi yang dimilikinya. Strategi manajemen merupakan komponen penting dalam pengelolaan perusahaan karena melalui strategi manajemen inilah sebuah perusahaan merencanakan taktik yang akan dipilih untuk dilaksanakan dan diterapkan sehingga perusahaan dapat unggul dalam dunia bisnis.

METODE PENELITIAN

Obyek penelitian ini adalah PT. Adira Finance yang bergerak dalam bidang pembiayaan kendaraan bermotor. Data yang digunakan adalah data sekunder yang bersumber dari website PT. Adira Finance periode tahun 2013-2014. Metode analisis menggunakan analisis deskriptif yaitu mendeskripsikan atau menguraikan kenyataan yang ada pada perusahaan dengan alat analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Penilaian ini mengarahkan organisasi untuk mengembangkan strategi dalam membangun kekuatan, mengatasi kelemahan, mengatasi ancaman, dan mengeskplotasi peluang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Adira Finance berdiri pada tahun 1990 dan sampai kini menjadi perusahaan pemimpin dalam bisnis pembiayaan. Pada awal pendiriannya, fokus usahanya hanyalah menyediakan kredit bagi pembelian mobil tetapi karena terjadinya krisis ekonomi pada tahun 1998 membuat PT. Adira Finance mengubah pasar pembiayaannya dan beralih menawarkan kredit hanya untuk pembelian sepeda motor yang mulai berkembang pesat setiap tahunnya. Pada tahun 2003, PT. Adira Finance mulai menawarkan kembali jasa pembiayaan untuk pembelian mobil. Usaha PT. Adira Finance yang memfokuskan pada pembiayaan konsumen di bidang otomotif ini, jumlah pembiayaan yang disalurkan terus mengalami peningkatan dan pada bulan Juni 2012, PT. Adira Finance menjalankan prinsip pembiayaan berbasis syariah yang sebelumnya menggunakan sistem konvensional, khusus untuk pembelian mobil dan atau motor. Secara ringkas, lini produk PT. Adira Finance dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Laporan Tahunan Adira, 2013.

Gambar 1. Lini Produk PT.Adira Finance

Struktur Kepemilikan Saham PT. Adira Finance

Pada bulan Maret 2004, PT. Bank Danamon Indonesia Tbk, salah satu bank swasta nasional di Indonesia yang dimiliki oleh Grup Temasek Singapura membeli saham perdana yang diikuti dengan pengalihan sebesar 75 % kepemilikan saham pendiri PT. Adira Finance. Pada bulan Juli 2009, PT. Bank Danamon Indonesia melakukan eksekusi opsi beli kepemilikan saham Mega Value Profit Ltd sebesar 20% sehingga kepemilikan PT. Bank Danamon Indonesia Tbk menjadi 95%. Adanya dukungan dana yang kuat ini membuat PT. Adira Finance semakin leluasa dalam menjalankan bisnisnya.

Tabel 2.
Struktur Permodalan pada PT. Adira Finance

Pemegang Saham	Persentase (%)
PT. Bank Danamon Tbk	95,0
PT. Asuransi Adira Dinamika	0,4
Publik	4,6

Sumber: Laporan Tahunan Adira, 2013.

Struktur Karyawan / Sumber Daya Manusia

Sampai dengan tahun 2012 PT. Adira Finance menjalankan usahanya di seluruh Indonesia didukung oleh 28.093 orang karyawan dan 70 % nya berstatus sebagai karyawan tetap.

Tabel 3.
Komposisi Karyawan berdasarkan Umur dan Pendidikan

Umur (tahun)	%	Pendidikan	%
46 - 55	0,6	Sarjana	60,1
36 - 45	14,4	Diploma	22,8
26 - 35	72,6	SLTA	17,0
18 - 25	12,4	SD - SLTP	0,1

Sumber: Laporan Tahunan Adira, 2013.

PT. Adira Finance berpotensi menjadi perusahaan yang dinamis karena diisi oleh orang muda (paling dominan pada umur 26 sampai dengan 35 tahun) dengan pendidikan tinggi (60,1 % tingkat sarjana). Tingkat perputaran karyawan terjadi bervariasi, paling tinggi sebesar 18 - 23% terjadi pada level staf, terutama karena karyawan tidak mampu memenuhi target kerja yang ditetapkan. Tingkat perputaran untuk level penyelia (supervisor) sebesar 5%, tingkat manajer 2% dan tingkat eksekutif 0%, ini karena tidak ada eksekutif yang keluar atau mengundurkan diri dari perusahaan.

Pencapaian Pasar dan Keuangan

Nilai pembiayaan untuk mobil dan motor PT. Adira Finance pada tahun 2012 sebesar 32,4 Triliun rupiah untuk sistem konvensional dan sebesar 5,6 Triliun rupiah dari sistem pembiayaan syariah dan telah mempunyai 407941 nasabah.

Piutang pembiayaan konsumen tumbuh 10% dibandingkan kondisi pada tahun 2011. Piutang yang dibiayai sendiri pada tahun 2012 sebanyak 23,1 Triliun rupiah dan sisanya sebanyak 22,47 Triliun rupiah merupakan pembiayaan bersama dengan bank Danamon. PT. Adira Finance mempertahankan pangsa pasarnya di sektor pembiayaan sepeda motor baru dengan penguasaan sebanyak 15,7 % dan 5,7% untuk mobil.

Laba bersih perusahaan pada tahun 2012 sebesar Rp.1,419 Triliun. Nilai ini sedikit menurun dibandingkan perolehan laba di tahun 2011 sebesar Rp 1,583 Triliun. Kegiatan pembiayaan yang lebih ekstensif pada tahun 2012 mengakibatkan Non Performing Loan (NPL) sedikit meningkat namun tetap stabil pada kisaran 1,4%.

ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI PT. ADIRA FINANCE

Strategi menurut Freddy Rangkuti (2008.3), merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Strategi adalah pilihan untuk melakukan aktivitas dengan cara yang berbeda dari pesaingnya.

Menurut Hunger J David & Thomas L Wheelen (2003.4) manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Sedangkan Fred. R David (2011.5) mendefinisikan manajemen strategi sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa inti dari manajemen strategi adalah memenangkan persaingan, oleh karena itu maka, perusahaan harus senantiasa menganalisis dan memperbaiki manajemen strategi perusahaan agar lebih baik dari perusahaan pesaing.

Visi dan Misi Perusahaan

Visi PT. Adira Finance adalah untuk menjadi perusahaan kelas dunia. Adira Finance bertekad untuk menjadi perusahaan pembiayaan kelas dunia yang keberadaannya akan sangat diperhitungkan baik oleh pesaing maupun pasar.

Misi PT. Adira Finance adalah "mewujudkan impian esok pada hari ini", yaitu dengan menyediakan fasilitas kredit pada masyarakat untuk mewujudkan impiannya pada hari ini, tanpa harus menunggu hari esok.

Perwujudan visi dan misi tersebut tidaklah mudah, Adira Finance harus mampu merumuskan strategi yang tepat beserta pelaksanaannya.

Penentuan Strategi

1. Evaluasi Faktor Eksternal dan Internal

A. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Matriks EFE ini merupakan alat yang dipergunakan untuk menganalisis peranan lingkungan, sosial, politis, ekonomi, budaya, hukum dan teknologi, kondisi pasar dan kompetisinya terhadap kondisi suatu perusahaan pada waktu tertentu. Dalam tabel EFE ini, selain dibuat daftar faktor-faktor eksternal yang berperan, ditentukan juga bobot berdasarkan kepentingan dan rating yang menunjukkan

tingkatan respon strategi yang dijalankan terhadap faktor–faktor eksternal tersebut. Tingkatan rating sebagai berikut : 4 bila respons superior; 3 bila respons di atas rata-rata; 2 bila respons pada rata-rata dan 1 bila respons tergolong rendah/lemah .

Tabel 4.
Evaluasi Faktor Eksternal

Opportunity (Peluang)

Kode	Faktor strategi	Rating	Bobot	Skor
O1	Penduduk Indonesia sebagian besar tingkat menengah ke bawah	4	0,10	0,40
O2	Buruknya infra struktur sehingga motor menarik sebagai alat transportasi	4	0,10	0,40
O3	Proporsi kepemilikan kendaraan baru 1 : 4	3	0,05	0,15
O4	Kondisi (GDP)	3	0,02	0,06
O5	Penyesuaian UMR	3	0,05	0,15
O6	Peningkatan kapasitas produksi kendaraan bermotor	2	0,05	0,10
O7	Inovasi model dan tipe yang semakin sesuai kebutuhan	3	0,06	0,18
O8	Pada tahun 2014, meredanya pengaruh minimum DP untuk financing mobil	2	0,07	0,14
	Jumlah	0,50	1,48	

Threats (Ancaman)

Kode	Faktor Strategi	Rating	Bobot	Score
T1	Peningkatan jumlah perusahaan financing	3	0,05	0,15
T2	Belum ada UU yang mengatur financing	3	0,10	0,30
T3	Perbankan ikut serta dalam pembiayaan	2	0,05	0,10
T4	Kebijakan tentang pembatasan BBM	1	0,05	0,05
T5	Moral konsumen lemah sehingga kredit macet	3	0,10	0,30
T6	Peningkatan suku bunga kredit	2	0,05	0,10
T7	Pelemahan rupiah di tahun 2013/2014	1	0,10	0,10
	Jumlah	0,50	1,10	
	Total	1,00	2,58	

Jumlah total skor untuk opportunities dan threats sebesar 2,58, nilai skor melebihi midpoint /rata-rata 2,5. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan bisnis Adira Finance berjalan sangat baik, sanggup mengambil keuntungan dari opportunities dan menghindari ancaman yang tertuju pada perusahaan. Pada kondisi ini pun masih banyak ruang untuk pengembangan usaha lebih jauh karena skor belum mencapai skor tertinggi yaitu 4.

B. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Matriks IFE merupakan hasil dari penelitian faktor–faktor internal dalam organisasi. Matriks ini melakukan evaluasi kekuatan dan kelemahan unit organisasi. Jika nilai akhir dari matriks evaluasi kurang daripada 2,5 maka perusahaan

cenderung lemah kondisinya internalnya dan bila nilai akhir matriks lebih dari 2,5 maka perusahaan dapat dinyatakan mempunyai faktor internal yang kuat (David, 2011).

Tabel 4.
Tabel Evaluasi Faktor Internal Adira Finance

Strengths / Kekuatan

Kode	Faktor Internal	Rating	Bobot	Skor
S1	Adanya bank Danamon Sebagai pemegang saham	4	0,15	0,60
S2	Jumlah cabang dan outlet yang banyak	4	0,15	0,60
S3	Kapasitas pelatihan karyawan semakin meningkat (peningkatan mutu karyawan semakin ekstensif)	3	0,10	0,30
S4	Anggaran pelatihan karyawan semakin banyak	3	0,05	0,15
S5	Pemakaian sistem informasi yang semakin baik	3	0,03	0,09
S6	Suasana kerja yang menyenangkan	3	0,02	0,06
S7	Adanya divisi khusus pengelolaan kredit macet	4	0,04	0,20
S8	Nama Adira yang telah dikenal masyarakat	3	0,02	0,06
	Jumlah	0,56	2,06	

Weakness / Kelemahan

Kode	Faktor Strategi	Rating	Bobot	Skor
W1	Perputaran karyawan yang tinggi di level menengah	2	0,10	0,20
W2	Banyak karyawan bagus yang dibajak perusahaan lain	2	0,07	0,14
W3	Sulitnya mencari SDM yang diinginkan di daerah tertentu	2	0,07	0,14
W4	Belum ada formulasi standar mengenai pelaksanaan CSR	1	0,05	0,05
W5	Kurangnya pengetahuan dan pengalaman mengenai pelaksanaan CSR	1	0,05	0,05
W6	Pengalaman dan pengetahuan karyawan untuk menjalankan bisnis syariah	2	0,10	0,20
	Jumlah	0,44	0,78	
	Total	1,00	2,84	

Skor akhir pada evaluasi faktor internal ini mencapai 2,84. Nilai ini menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatannya dan meminimalkan pengaruh kelemahan. Perusahaan masih punya peluang untuk meningkatkan pengembangan faktor-faktor internalnya karena nilai maksimum pada evaluasi ini adalah 4,00. Pentingnya pengembangan SDM membuat perusahaan harus mempunyai strategi khusus dalam perolehan/rekrutmen, pelatihan, pengembangan dan menjaga keberlangsungan SDMnya. Terlebih pada tahun 2012, perusahaan mulai mengembangkan pembiayaan berbasis syariah sehingga para karyawan juga harus lebih menguasai permasalahan pembiayaan syariah.

C. Matriks Profil Kompetitif (CPM Matrix)

Matriks CPM merupakan identifikasi terhadap kompetitor utama perusahaan serta komponen kekuatannya, hal ini untuk menilai posisi strategis perusahaan dibandingkan perusahaan lain.

Tabel 5.
CPM Matrix

Faktor Sukses	PT. Adira Finance			Kompetitor		
	Bobot	Rating	Skor	Bobot	Rating	Skor
Harga bersaing	0,20	3	0,60	0,20	3	0,60
Sistem Pelayanan	0,15	4	0,60	0,15	2	0,30
Kehati-hatian dalam risiko bisnis	0,15	4	0,60	0,15	3	0,45
Kekuatan Finansial	0,20	3	0,60	0,20	3	0,60
Kekuatan Pasar	0,10	3	0,30	0,10	2	0,20
Kualitas SDM	0,15	3	0,45	0,15	2	0,30
Mitra otomotif	0,05	3	0,15	0,05	3	0,15
Total	1,00		3,30	1,00		2,70

Sumber: Data diolah.

Kompetitor Adira Finance adalah BCA Finance. BCA Finance didukung pula oleh bank besar di Indonesia dan telah berdiri sejak tahun 1981 sebagai lembaga pembiayaan. Jaringan usahanya meliputi wilayah Jabodetabek, Bandung dan Balikpapan. Strategi yang dimiliki BCA Finance dalam menjalankan usahanya :

- Harga yang paling kompetitif
- Pelayanan operasional yang sangat baik
- Sumber daya yang memadai
- Akuisisi (pengambilan nasabah yang berhati-hati)
- Hubungan yang setimbang dengan relasi

Dalam bersaing dengan perusahaan lain, Adira Finance mempunyai keunggulan tersendiri yaitu banyaknya jumlah cabang yang telah dipunyainya.

Tabel 6.
Perbandingan Jaringan antar Perusahaan

Perusahaan	Jumlah Cabang
Adira Finance	654
Aeon	7
BCA Finance	53
Bentara	166
BFI	230

Sumber : www.ifsa.or..id

2. Tahap Pencocokan

Tabel 7.
Pencocokan Dalam Matriks SWOT

A. Matriks SWOT

Faktor Internal	Strengths S1: modal dari bank S2: jaringan luas S3: kapasitas S4: anggaran S5 : SI yang baik S6 : suasana kerja S7 : kredit macet S8 : brand/kekuatan Merk	Weaknesses W1, W2, W3 W4, W5, W6
Faktor eksternal	Opportunities O1 O2 O3 O4 O5 O6 O7 O8	Offensive Strategies (SO) - Perluasan jaringan bisnis ke luar pulau Jawa - Akuisisi perusahaan pembiayaan di daerah - Peningkatan kesadaran merek terhadap kelas menengah (pasar mobil) - Kerjasama dengan ATPM yang lebih bervariasi
		Cautious Strategies (WO) - Sistem seleksi dan training untuk karyawan dari luar pulau Jawa - Sistem kompensasi dan reward yang lebih menarik sehingga mengurangi turn over di level tertentu - Pembuatan standar pelaksanaan CSR kalau perlu dengan mengundang konsultan
Threats T1 T2 T3 T4 T5 T6 T7	Competition Strategies - Skema pembayaran yang lebih menarik konsumen - Peningkatan kucuran modal dari bank prinsipal - Meningkatkan komunikasi produk baru (syariah) dengan publik, iklan di tempat umum	Defensive Strategies - Peningkatan kemampuan karyawan melayani nasabah - Peningkatan pengetahuan karyawan tentang pembiayaan syariah - Proses skema financing yang lebih ringkas tanpa menghilangkan sikap kehati-hatian

Internal dan Eksternal Matriks :

Keempat tipe strategi dalam matriks SWOT beserta skor total untuk masing-masing bagian membuat posisi PT. Adira Finance sebagai berikut :

1	2,5	4
Cautious Strategy	PT. Adira Finance Offensive Strategy	
Defensive Strategy	Competition Strategy	

Gambar 2. Matrix Posisi PT. Adira Finance.

Berdasarkan evaluasi faktor Eksternal, nilai skor = 2,58 dan evaluasi faktor Internal dengan nilai skor sebesar = 2,84 maka pada matriks “match to match” faktor internal dan eksternal, PT. Adira Finance terletak pada posisi Offensive Strategy. Posisi tersebut menyebabkan strategi yang disarankan untuk dijalankan lebih mengarah kepada pengembangan usaha dan jaringan ke daerah-daerah di luar

pulau Jawa. Upaya ini otomatis diikuti oleh penambahan karyawan yang berperan sebagai ujung tombak perusahaan.

Dalam memperluas jaringan, Adira juga dapat memperoleh hasil yang sama dengan melakukan akuisisi perusahaan pembiayaan didaerah yang lingkupnya lebih kecil, peningkatan kesadaran masyarakat kelas menengah atas terhadap nama Adira. Strategi perluasan jaringan sampai ke berbagai kecamatan di Indonesia dapat disertai dengan strategi kerja sama dengan dealer dan ATPM (agen tunggal pemegang merek) yang lebih beragam untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat terhadap produk otomotif, merek dan jenisnya.

Tabel 8.
Space Matrix Posisi Strategis dan Evaluasi Kegiatan PT. Adira Finance

SPACE MATRIX			
Financial Position:	Rating :	Stability Position :	Rating:
- Laba naik 21 % dari tahun 2009 - 2012	+5	- Adira menggandeng merek-merek otomotif yang penuh inovasi	-1
- Pendanaan meningkat dari tahun 2009 – 2012	+5	- Kenaikan inflasi, bunga pinjaman dan DP untuk kredit motor / mobil	-5
- Peningkatan asset	+3	- Pertambahan jumlah perusahaan financing	-4
- Ekuitas juga meningkat	+3	- Pihak perbankan juga memasuki pasar pembiayaan	-4
- Non Performing Loan stabil pada kisaran kurang dari 1,5%	+5	- Mayoritas pangsa pasar yang sama	-3
- Net Profit Margin yang stabil	+4		
- ROE menurun karena pertumbuhan ekuitas yang tinggi	+2		
Jumlah	27		-17
Rata-rata	3,85		-3,40
Competitive Position	Rating:	Industry Position	Rating
- Daerah sasaran yang sama yaitu Jabodetabek	-5	- Peningkatan pembiayaan baru untuk lini motor dan mobil (unit)	+6
- Nasabah mencapai 3 juta pada tahun 2010	-1	- Respond konsumen yang positif terhadap syariah financing	+6
- Loyalitas Konsumen yang tinggi	-1	- Nilai uang pembiayaan baru yang meningkat 78%	+3
Jumlah	-7		15
Rata-rata	-2,50		5

Berdasarkan matriks posisi strategis dan evaluasi kegiatan tersebut, mempunyai posisi pada koordinat dengan sumbu :

$$X \Rightarrow CP + IP = -2,50 + 5,00 = 2,50 ; Y \Rightarrow SP + FP = -3,40 + 3,85 = 0,45$$

Dengan koordinat (2,50 ; 0,45) berarti profil strategi, Adira Finance terletak pada kuadran I yaitu profil agresif, perusahaan dengan kekuatan finansial sebagai faktor dominan dalam industri. Perusahaan mempunyai keuntungan kompetitif dalam industri stabil yang sedang bertumbuh. Pada kondisi ini, perusahaan dapat melakukan berbagai strategi integrasi yang bersifat backward, forward atau horizontal. Perusahaan juga disarankan melakukan penetrasi dan pengembangan pasar. Strategi yang sesuai bagi Adira Finance adalah perluasan jaringan usaha di berbagai pelosok Nusantara.

3. Tahap Penentuan Strategi

Pemilihan strategi dapat dilakukan dengan memperbandingkan kondisi /dampak yang ditimbulkan suatu strategi terhadap faktor internal eksternal perusahaan. Perhitungan terhadap bobot kepentingan dan tingkat Attractive Score (AS). Tingkat AS dilakukan dengan mempertanyakan bagaimana kemampuan faktor strategies mempengaruhi pemilihan strategi yang ingin dijalankan perusahaan. Tingkat AS = 1 artinya tidak attractive, 2 = mungkin attractive, 3 = beralasan untuk attractive, 4 = sangat attractive

Pada tabel SWOT terlihat bagaimana keterkaitan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan serta usulan strategi yang dapat dijalankan. Berdasarkan hubungan antar faktor pada Matriks SPACE terlihat juga PT. Adira berada pada posisi Offensive Strategy. PT. Adira Finance dapat memperluas jaringan bisnisnya ke seluruh Indonesia. Untuk dapat melaksanakan hal tersebut, ada beberapa pilihan yang dihadapi perusahaan. Terdapat tiga pilihan pelaksanaan, yaitu :

1. Pembukaan cabang/outlet baru terutama di luar pulau Jawa yang tentunya disertai penarikan karyawan baru dan pelatihan para karyawan baru supaya mempunyai standar kualitas yang setara.
2. Akuisisi perusahaan pembiayaan lokal , yang ada di daerah tertentu, sehingga Adira Finance tidak perlu repot mencari bangunan kantor dan karyawan.
3. Peningkatan kesadaran masyarakat terhadap merek dan produk Adira melalui internet, iklan on line.

Hasil dari ketiga strategi tersebut masing-masing sesungguhnya mengarah ke hal yang sama yaitu perluasan penetrasi pasar. Pengambil keputusan dapat memilih salah satu dari kebijakan. Pemilihan salah satu dari ketiga strategi tersebut, dengan memperhitungkan bagaimana pengaruh tiap faktor terhadap strategi, terlihat pada tabel 2. QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).

Tabel 9.
Quantitative Strategic Planning Matrix

- Strategi 1 : Pembukaan 100 cabang/outlet baru di luar pulau Jawa, rekrutmen karyawan baru serta sistem pelatihan yang bagus
 Strategi 2 : Akuisisi perusahaan pembiayaan di daerah /luar pulau Jawa
 Strategi 3 : Peningkatan kesadaran merek "Adira" dengan iklan on line

Faktor Internal	Bobot	Attraction Coefficient Strategi 1	Attraction Coefficient Strategi 2	Attraction Coefficient Strategi 3
Strength		Score	Score	Score
S1:Bank Danamon sebagai prinsipal dan afiliasi jaringan	0,15	4 0,60	4 0,60	3 0,45
S2:Jaringan luas	0,15	3 0,45	3 0,45	3 0,45
S3:Kapasitas pelatihan	0,10	4 0,40	3 0,30	3 0,30
S4:Anggaran pelatihan	0,05	3 0,15	2 0,10	3 0,30
S5:Sistem Informasi	0,03	2 0,06	2 0,06	4 0,12
S6:Suasana kerja	0,02	3 0,06	4 0,08	2 0,04
S7:Adanya divisi Kredit Macet	0,04	-	-	-
S8: Merek "Adira"	0,02	4 0,08	4 0,08	3 0,06
Weakness				

W1:Perputaran Karyawan	0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,10
W2:Banyak karyawan yang pindah	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07
W3: SDM sulit di daerah tertentu	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14
W4:Formulasi standar CSR	0,05	-		-		-	
W5:Kemampuan pelaksanaan CSR	0,05	2	0,10	3	0,15	1	0,05
W6: Kemampuan pelaksanaan pembiayaan bersyariah	0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,05
Jumlah skor			2,92		2,64		2,13

Strategi Faktor Eksternal	Bobot	Attraction Coefficient Strategi 1	Attraction Coefficient Strategi 2	Attraction Coefficient Strategi 3			
Opportunity		Score	Score	Score			
O1: Penduduk mayoritas menengah ke bawah	0,1	4	0,40	4	0,40	2	0,20
O2: Buruknya infrastruktur	0,1	3	0,30	3	0,30	3	0,60
O3: Proporsi kepemilikan motor : 1 :4	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
O4 : GDP baik	0,02	-		-			
O5 :Penyesuaian UMR	0,05	-		-			
O6 :Kapasitas produksi otomotif meningkat	0,05	-		-			
O7 : Inovasi model dan tipe sesuai kebutuhan	0,06	-		-			
O8 : meredanya pengaruh DP yang harus 30 %	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Threats							
T1: Jumlah perusahaan financing meningkat	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20
T2:Belum ada UU	0,10	-					
T3: Perbankan ikut serta dalam bisnis pembiayaan	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15
T4: Kebijakan BBM	0,05	-					
T5: Moral konsumen	0,10	-					
T6: Suku Bunga meningkat	0,05	-					
T7: Pelemahan rupiah (tahun 2013)	0,10	-					
Jumlah skor			1,43		1,38		1,51
TOTAL SKOR			4,35		4,02		3,64

Sumber : Data diolah.

Berdasarkan total skor untuk ketiga strategi tersebut, strategi 1 memperoleh nilai tertinggi, maka PT. Adira Finance disarankan melakukan perluasan jaringan dengan membuka lebih banyak kantor di daerah, terutama di luar pulau Jawa dan tentunya harus disertai dengan seleksi dan pelatihan karyawan baru sehingga cabang/kantor tersebut dapat menghasilkan apa yang diinginkan perusahaan.

Analisis Manajemen Strategi PT. Adira Finance

Selama 22 tahun berkarya, Adira Finance selalu menjaga konsistensi untuk mematuhi dan memenuhi visi dan misi perusahaan. Visi perusahaan yaitu ” menjadi perusahaan pembiayaan berkelas dunia” beserta misinya “membantu mewujudkan mimpi setiap orang tanpa harus menunggu hari esok”, tidak mungkin dapat terlaksana tanpa suatu strategi yang jelas dan tepat sasaran. Nama Adira Finance telah banyak diketahui/dikenal oleh masyarakat terutama di pulau Jawa sebagai salah satu perusahaan perintis pembiayaan di Indonesia.

Pada tahun 2012/2013, kondisi pembiayaan di Indonesia mengalami perubahan penting, diantaranya adalah keharusan nasabah menyetor DP/uang muka minimum 30% dari harga mobil/motor. Hal ini mengawatirkan para pelaku pembiayaan, karena peraturan mengenai DP ini banyak mempengaruhi masyarakat kelas menengah ke bawah. Masalah lain adalah banyaknya perusahaan pembiayaan yang mempunyai ijin operasional dengan pasar yang sama yaitu pasar pulau Jawa. Walaupun keadaan cenderung sulit dan Adira sendiri mengalami pergantian pucuk pimpinan tetapi Adira Finance masih mempunyai kinerja keuangan yang baik, pemasaran juga meningkat dengan diluncurkan produk baru berupa pembiayaan berbasis syariah.

Pimpinan Adira Finance telah mencanangkan perencanaan target untuk tahun-tahun mendatang sebagai berikut :

- Peningkatan jumlah pembiayaan yang ditanggung sebesar 5 %
- Peningkatan jumlah konsumen / nasabah
- Pembiayaan mobil dapat mencapai 50%
- Risiko kredit wajar tidak melebihi 4%
- Kepuasan konsumen yang semakin baik

Adira Finance harus menghindari kejenuhan di pulau Jawa dan lebih memasuki pasar luar Jawa. Keputusan ini didukung oleh hasil analisis faktor internal dan eksternal, serta analisis Space Matriks yang memperlihatkan posisi Adira Finance dalam strategi agresif /ofensif. Pada posisi tersebut berarti Adira Finance dapat melakukan strategi forward (mampu mengontrol perusahaan distributor), backward (mampu mengontrol pemasok) atau horizontal (mampu mengontrol/memiliki perusahaan pesaing) dan berupaya melakukan penetrasi pasar lebih lanjut.

Beberapa pilihan alternatif strategi yang mungkin dilakukan Adira Finance adalah :

- 1) Pembukaan cabang baru di luar pulau Jawa, disertai penarikan karyawan baru dan sistem pelatihan yang baik sehingga kualitas mereka setara dengan karyawan yang telah lama.
- 2) Pengembangan jaringan melalui cara akuisisi perusahaan pembiayaan yang sudah ada di suatu daerah sehingga mendapat karyawan yang sudah terlatih.
- 3) Pemanfaatan sistem on-line, iklan melalui situs di internet.

Penilaian dengan sistem matriks, memperlihatkan kondisi terbaik buat Adira Finance adalah strategi ke 1. Pembukaan cabang-cabang baru beserta karyawan yang dilatih baik membuat Adira Finance sanggup melaksanakan strategi yang lain, yang berkenaan dengan pelayanan dan pengembangan produk.

Strategi utama perusahaan adalah menyangkut jumlah jaringan, modal kapital, modal sumber daya manusia dan sistem/teknologi informasi sehingga dengan

peningkatan dan pengembangan pada keempat faktor tersebut, perusahaan dapat dengan leluasa melaksanakan strategi lainnya seperti :

- Optimalisasi usaha dan lini produk, Adira terus merancang skema produk yang menarik, semisal produk pembiayaan bersyariah, produk ini dapat menjadi pembeda Adira dengan perusahaan lainnya dan menunjang pertumbuhan usaha di daerah jenuh seperti Jawa Barat, Jabodetabek, Jawa Timur.
- Pelaksanaan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) atau tata kelola usaha yang baik tidak hanya pada perusahaan Adira sendiri tetapi juga hendaknya dapat ditularkan pada mitra usaha. Penerapan GCG dan kondisi perusahaan yang bersih dapat menumbuhkan kepercayaan konsumen/nasabah serta meningkatkan kebanggaan karyawan untuk berusaha lebih baik.
- Pembuatan rancangan standar pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) sehingga pelaksanaannya tidak hanya temporer tetapi berkelanjutan sehingga dapat lebih berarti (secara konkrit, Adira Finance dapat membantu UKM kecil di daerah-daerah sehingga kegiatan ini dapat memperkuat merek dan meningkatkan kepercayaan masyarakat).

KESIMPULAN

Strategi yang dilaksanakan Adira Finance sampai tahun 2012/2013 sudah tepat, terbukti dari capaian-capaian yang diperoleh perusahaan dalam bidang pemasaran dan keuangan. Untuk tahun-tahun mendatang, walaupun terjadi perubahan-perubahan faktor eksternal (perubahan kurs, situasi politik dan adanya peraturan baru tentang pembiayaan), Adira Finance masih mempunyai peluang besar untuk meningkatkan usahanya. Hal ini ditunjang oleh kekuatan-kekuatan Adira Finance seperti ketersediaan modal yang besar, kualitas SDM yang baik dan dinamis.

Hasil analisis berbagai matriks menyimpulkan Adira Finance saat ini sebaiknya mengembangkan strategi ofensif / agresif yaitu dengan :

- Perluasan jaringan dan penetrasi pasar terutama di luar Jawa, sesuai target Adira Finance pada rancangan jangka menengahnya.
- Pembukaan cabang dan kantor baru di daerah harus disertai penarikan karyawan dengan sistem seleksi yang baik dan diikuti dengan sistem pelatihan.
- Komunikasi produk baru dengan masyarakat melalui pemanfaatan situs Adira Finance dan ruang iklan.

SARAN

Saran yang dapat penulis sampaikan adalah perusahaan dapat melaksanakan manajemen strateginya dengan disertai strategi pengembangan usaha, implementasi GCG dan melakukan standarisasi pelaksanaan CSR.

DAFTAR PUSTAKA

David, Fred. R. 2011. *Strategic Management: Concept and Cases*. Pearson , Prentice Hall, New York.

Rangkuti, Freddy, 2008. *Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Hunger, J David dan Thomas L Wheelen. 2003. *Management Strategis*. Terjemahan Julianto Agung. Edisi 2, Andi. Yogyakarta.

Laporan Tahunan Adira Finance. 2013. PT. Adira Finance, Jakarta.

www.ifsa.or.id