
PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS PRODUK PEMBIAYAAN DENGAN JAMINAN SERTIFIKAT RUMAH PADA PT X

Muhammad Fikry Haikal

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
muhammad.117221035@stu.untar.ac.id (*corresponding author*)

Masuk: 07-12-2023, revisi: 10-01-2024, diterima untuk diterbitkan: 10-01-2024

Abstract: In every business journey, companies need to increase their market share because it is critical to ensure the continuity and stability of the company. PT X as one of the properties-backed financing companies currently has a relatively low market share on property-backed financing products. This research considered internal and external factors to conduct management strategy analysis to formulate the most accurate strategies. In the input stage, this research used the IFE (Internal Factor Evaluation) Matrix, EFE (External Factor Evaluation) Matrix, and CP (Company Profile) Matrix. From the input to the matching stage, this research used the SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) Matrix, SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) Matrix, and IE (Internal External) Matrix. In the last phase of the decision stage, the result from the matching stage is used to determine the best strategy and the right QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). This research concludes that the main priority strategy for PT X is to use market penetration and product development strategy, such as an intensive approach from management to maintain the agent from agency channel as the main revenue channel. The second priority strategy is to focus on increasing sales from repeat orders. The last priority strategy is to promote effectively and right on target.

Keywords: Strategic Management, SWOT Analysis, IE Matrix, QSPM

Abstrak: Dalam setiap perjalanan bisnis, sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasarnya karena hal tersebut sangat penting untuk menjamin kelangsungan dan stabilitas perusahaan. PT X sebagai salah satu perusahaan pembiayaan beragunan properti saat ini memiliki pangsa pasar yang relatif rendah terhadap produk pembiayaan beragun properti. Penelitian ini mempertimbangkan faktor internal dan eksternal untuk melakukan analisis strategi manajemen guna merumuskan strategi yang paling akurat. Matriks IFE, EFE, dan CP digunakan pada tahap *input*. Dari tahap *input* hingga pencocokan, digunakan matriks SWOT, SPACE, dan IE. Pada tahap terakhir, yaitu tahap pengambilan keputusan, hasil dari tahap pemasangan digunakan untuk menentukan strategi yang terbaik dan tepat digunakan Matriks QSPM. Kesimpulan dari penelitian ini adalah strategi prioritas utama PT X, yakni menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk, seperti pendekatan intensif dari manajemen untuk mempertahankan agen dari *agency channel* sebagai saluran pendapatan utama. Strategi prioritas kedua adalah fokus pada peningkatan penjualan dari *repeat order*. Strategi prioritas terakhir adalah melakukan promosi secara efektif dan tepat sasaran.

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Analisis SWOT, Matriks IE, QSPM

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pasang surut kondisi perekonomian yang dialami oleh dunia dan Indonesia memaksa para pelaku usaha dari berbagai industri untuk terus menerus beradaptasi, melakukan inovasi sehingga menambah nilai dan kinerja perusahaan demi keberlangsungan hidup perusahaan. Perubahan kondisi internal maupun eksternal mendorong perusahaan untuk bersikap responsif dan adaptif dalam menghadapi kondisi pasar yang padat akan persaingan, sehingga perusahaan harus mampu mengakomodasi berbagai pihak yang terlibat dengan perusahaan, seperti debitur, kreditur, karyawan, bisnis agen, pemerintah, dan masyarakat luas.

Perkembangan bisnis perusahaan pembiayaan di Indonesia terbilang cukup signifikan dalam satu tahun terakhir, meski mengalami penurunan di tahun 2020 dan tahun 2021. Pada Desember 2019, jumlah aset perusahaan pembiayaan sempat mencapai Rp. 452,7 triliun namun menurun ke nilai Rp. 369,7 triliun pada Desember 2020. Menurut data statistik OJK (2023), kenaikan jumlah aset selama satu tahun terakhir mencapai sebesar Rp. 38,41 triliun, yaitu dari Rp. 364,2 triliun di Desember 2021 menjadi sebesar Rp. 441 triliun di Desember 2022, dengan kata lain pertumbuhan total aset tumbuh sebesar 21% dalam kurun waktu satu tahun.

Pertumbuhan total aset yang dialami oleh industri pembiayaan ini seiring dengan pertumbuhan yang dialami oleh salah satu perusahaan yang ada pada industrinya, yakni PT X. Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh Reporter Kontan dengan Direktur Keuangan PT X, hingga semester 1 tahun 2023, total aset PT X tumbuh 38,8% YoY menjadi 25,2 Triliun, hal ini sejalan dengan naiknya piutang bersih (*net receivables*) sebesar 31,8% YoY dengan nilai Rp. 21 Triliun. Total piutang pembiayaan PT X di semester 1 tahun 2023 senilai Rp. 22,4 Triliun terdiri dari pembiayaan kendaraan empat sebesar 56,5%, dimana kendaraan roda empat bekas dan baru masing-masing 9,0% dan 2,9%. Kemudian, pembiayaan kendaraan roda dua sebesar 10,9%, pembiayaan berbasis syariah sebesar 3,3%, dan pembiayaan sertifikat rumah atau ruko sebesar 3,9%.

Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwa pangsa pasar pembiayaan dengan jaminan sertifikat rumah masih terbilang cukup kecil jika dibandingkan dengan pembiayaan mobil bekas dan mobil baru. Dari total piutang pembiayaan yang dicatatkan pada semester 1 pada 2023, sebesar Rp. 22,4 Triliun, dimana pembiayaan sertifikat rumah atau ruko hanya menyumbang sebesar 3,9%. Sehingga diperlukannya strategi yang tepat dan efektif untuk meningkatkan dan memperluas pangsa pasar serta juga untuk dapat memenangkan persaingan dalam industri pembiayaan sertifikat rumah. Dengan semakin ketatnya persaingan pada industri pembiayaan, maka perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya dan mampu merumuskan strategi agar dapat bersaing dan berjalan seirama dengan lingkungannya. Lingkungan dalam perusahaan memiliki sifat yang *controllable* yang berarti situasi dan kondisi lingkungan masih dalam batas kendali perusahaan. Sedangkan lingkungan eksternal memiliki sifat *uncontrollable* yang berarti lingkungan ini tidak dapat dikontrol oleh perusahaan secara penuh, adapun perusahaan harus mengikuti arus yang ada untuk dapat bertahan. Baik lingkungan internal maupun eksternal merupakan suatu hal yang cenderung berubah, perubahan secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat tetap bersaing maka harus dapat menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi di lingkungan.

Melihat permasalahan di atas dan pentingnya sebuah strategi dalam menjalankan bisnis pembiayaan dengan jaminan sertifikat rumah, maka muncul pertanyaan “Apa saja faktor dalam dan luar perusahaan yang berpengaruh dan perlu dipertimbangkan untuk penyusunan strategi bisnis pembiayaan dengan jaminan sertifikat rumah pada PT X? Dan bagaimana strategi yang tepat dan efektif untuk produk pembiayaan dengan jaminan sertifikat rumah pada PT X dalam memperluas pangsa pasar serta memenangkan persaingan dalam industri pembiayaan sertifikat rumah?”. Metode penelitian kualitatif digunakan dengan cara melakukan wawancara dan memberikan kuesioner kepada pihak manajemen yang terlibat baik pada kantor cabang dan kantor pusat.

Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan:

1. Mengetahui faktor dalam dan luar perusahaan yang berpengaruh dalam manajemen strategi bisnis produk pembiayaan dengan jaminan sertifikat rumah PT X.
2. Merumuskan strategi yang tepat untuk produk pembiayaan dengan jaminan sertifikat rumah pada PT X dalam memperluas pangsa pasar serta memenangkan persaingan dalam industri pembiayaan sertifikat rumah.

Adanya penelitian ini diharapkan memiliki manfaat praktis dalam bentuk saran untuk mengetahui faktor internal dan eksternal perusahaan serta membantu merancang strategi yang tepat dan efektif untuk diimplementasikan perusahaan khususnya pada produk pembiayaan dengan jaminan sertifikat rumah.

TINJAUAN PUSTAKA

Porter's Five Forces Model

Analisis model Lima Kekuatan Porter memberikan dukungan mendasar bagi perumusan strategi bersaing. Persaingan dalam suatu industri terus-menerus mendorong tingkat pengembalian modal yang diinvestasikan menuju tingkat pengembalian dasar yang kompetitif, tingkat pengembalian yang dicapai oleh suatu industri yang dalam bahasa ekonomi dikenal sebagai industri "persaingan sempurna". Menurut Porter (2008), sifat persaingan dalam suatu industri tertentu dapat dilihat sebagai kombinasi dari lima kekuatan:

1. Ancaman Pendatang Baru
2. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok
3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli
4. Ancaman Produk Substitusi
5. Pesaing Sejenis

Matriks Manajemen Strategi

Matriks IFE dan EFE

Menurut Marrus (1984), matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran. Pada prinsipnya tahapan kerja matriks IFE sama dengan EFE. Amir (2011) menyatakan bahwa langkah-langkah menyusun matriks IFE antara lain:

1. Buat daftar faktor penentu keberhasilan (CSF) internal, termasuk kekuatan dan kelemahan perusahaan Anda.
2. Gunakan skala yang lebih tinggi bagi yang berkinerja lebih tinggi untuk menentukan bobot CSF dan sebaliknya. Jumlah bobot wajib senilai 1,0.
3. Tentukan skor untuk setiap CSF antara 1 dan 4, skor tersebut ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan, sehingga skor tersebut didasarkan pada kesehatan perusahaan.
 - 1 = kelemahan besar
 - 2 = kelemahan kecil
 - 3 = kekuatan kecil
 - 4 = kekuatan besar
4. Kalikan nilai bobot dan nilai *rating* untuk mendapatkan skor seluruh CSF. Tambahkan semua ulasan untuk mendapatkan skor keseluruhan untuk perusahaan yang diulas.

Menurut Umar (2003), matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal suatu perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis isu-isu yang berkaitan dengan isu-isu ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada. Hal ini penting karena faktor eksternal memengaruhi perusahaan secara langsung maupun tidak langsung. Amir (2011) menyatakan bahwa langkah-langkah menyusun matriks EFE antara lain:

1. Membuat daftar faktor penentu keberhasilan (CSF) mengenai aspek eksternal, termasuk peluang dan ancaman terhadap perusahaan.
2. Gunakan skala yang lebih tinggi bagi yang berkinerja lebih tinggi untuk menentukan bobot CSF dan sebaliknya. Jumlah semua bobot harus 1,0.

3. Tentukan skor untuk setiap CSF antara 1 dan 4, Skor tersebut ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan, sehingga skor tersebut didasarkan pada kesehatan perusahaan.
 - 1 = respons kurang baik
 - 2 = respons biasa-biasa saja
 - 3 = respons baik
 - 4 = respons sangat baik
4. Kalikan nilai bobot dan nilai *rating* untuk mendapatkan skor seluruh CSF. Tambahkan semua ulasan untuk mendapatkan skor keseluruhan untuk perusahaan yang diulas.

Matriks CP (*Competitive Profile*)

Menurut Widodo (2010), matriks CPM merupakan matriks yang mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan spesifiknya dibandingkan dengan posisi strategis perusahaan sampel. Bobot, rangking, dan nilai bobot pada matriks CPM dan IFE/EFE mempunyai arti yang sama, namun nilai bobot secara keseluruhan mengacu pada kelebihan dan kekurangan dimana 4 = sangat kuat, 3 = kuat, 2 = lemah, dan 1 = sangat lemah. Namun, faktor penentu keberhasilan dalam matriks CPM merujuk pada permasalahan eksternal dan internal yang dianggap sama pentingnya dan memiliki dampak terbesar terhadap perusahaan sampel dan pesaingnya.

Matriks IE (*Internal External*)

Matriks internal-eksternal (IE) adalah langkah kedua dalam kerangka perumusan strategi yang disebut tahap pencocokan, yang menggabungkan faktor-faktor internal dan eksternal untuk menciptakan strategi alternatif yang layak (David & David, 2015). Matriks IE didasarkan pada dua dimensi utama, yaitu nilai IFE keseluruhan tertimbang dan nilai EFE keseluruhan tertimbang. Matriks Internal-Eksternal (IE) merupakan alat manajemen strategis untuk menganalisis kondisi kerja dan posisi strategis suatu perusahaan. Matriks Internal-Eksternal atau matriks IE didasarkan pada analisis faktor bisnis internal dan eksternal yang digabungkan menjadi model yang bermakna. Matriks IE merupakan kelanjutan dari model matriks EFE dan IFE. Matriks IE didasarkan pada dua kriteria, yaitu hasil matriks EFE diplot pada sumbu Y, dan hasil matriks IFE diplot pada sumbu X.

Matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*)

Rangkuti (2014) menyatakan bahwa matriks SWOT merupakan analisis keadaan internal dan eksternal suatu organisasi dan digunakan sebagai dasar perancangan strategi dan program kerja organisasi. Analisis internal meliputi penilaian terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Rangkuti (2008) menyatakan bahwa matriks SPACE merupakan kerangka empat poin yang menunjukkan apakah strategi ofensif, konservatif, defensif, atau kompetitif adalah yang terbaik untuk organisasi tertentu. Sumbu matriks SPACE mewakili dua dimensi: keunggulan internal dan kompetitif, serta dua dimensi kekuatan eksternal dan industri. Keempat faktor ini dianggap sebagai faktor terpenting dalam menentukan posisi strategis suatu organisasi secara keseluruhan. Tergantung pada jenis organisasinya, variabel yang berbeda dapat ditetapkan ke setiap dimensi yang ditampilkan pada sumbu matriks SPACE.

Menurut Umar (2003), langkah-langkah untuk mengembangkan matriks SPACE adalah:

1. Pilih serangkaian variabel untuk menentukan kekuatan finansial (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (JS).
2. Nilai variabel-variabel tersebut menggunakan skala 1 (paling buruk) sampai 6 paling baik untuk FS dan IS. Nilai variabel-variabel tersebut menggunakan skala -6 (paling buruk)

- sampai -1 (paling baik) untuk ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA, buatlah perbandingan dengan pesaing. Pada sumbu IS dan ES, buatlah dengan industri lain.
3. Hitunglah rata-rata dari FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai yang anda berikan pada variabel dari setiap dimensi dan kemudian membaginya dengan jumlah variabel dalam dimensi yang bersangkutan.
 4. Petakan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES, dan CA pada sumbu yang sesuai dalam matriks SPACE.
 5. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu X (CA, IS) dan petakan hasilnya pada sumbu X. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu Y (FS, ES) dan petakan hasilnya pada sumbu Y. petakan perpotongan kedua titik X dan Y tersebut.
 6. Gambarlah arah vektor dari koordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Arah panah menunjukkan jenis strategi yang disarankan bagi organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif.

Matriks QSPM

David dan David (2015) menyatakan bahwa matriks QSPM merupakan alat untuk mengevaluasi strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor-faktor penting yang telah diidentifikasi sebelumnya untuk keberhasilan internal dan eksternal. Seperti analisis formulasi strategi lainnya, QSPM memerlukan penilaian intuitif yang baik. QSPM merupakan tahap ketiga dari kerangka analitis untuk perumusan strategi. QSPM merupakan suatu teknik analisis untuk merangking strategi guna memperoleh daftar prioritas dan menentukan daya tarik relatif dari kemungkinan tindakan alternatif. QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan pada sejauh mana faktor penentu keberhasilan internal dan eksternal perlu dimanfaatkan atau ditingkatkan.

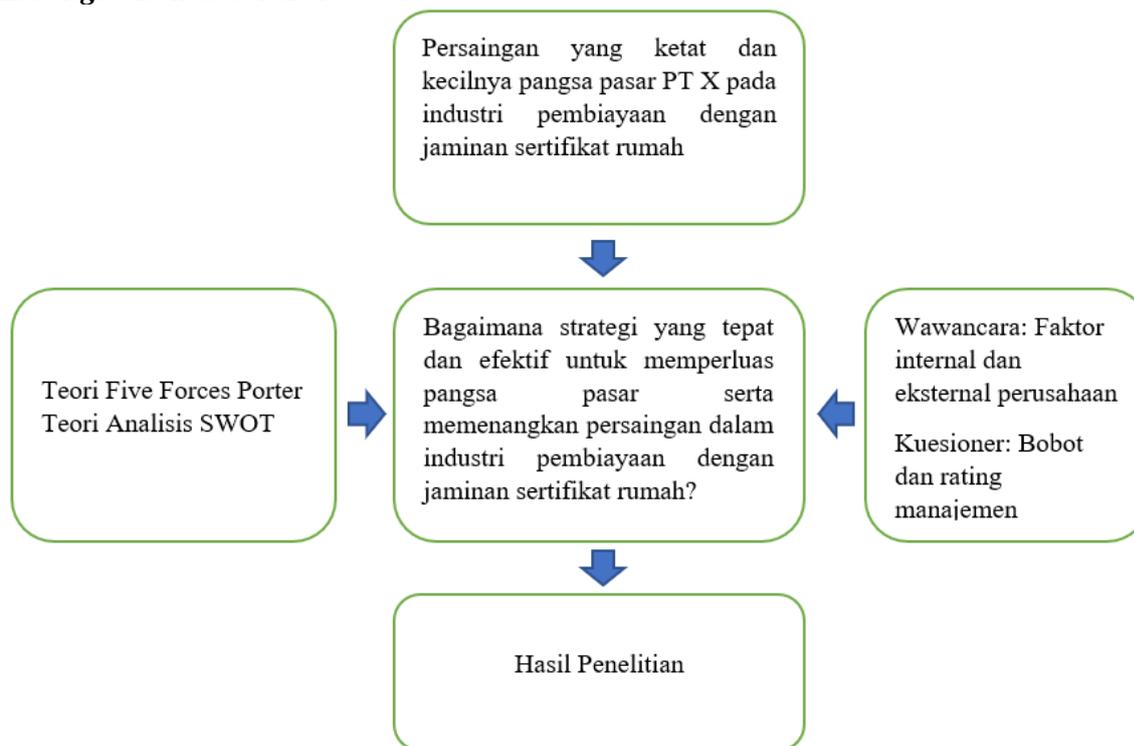
Langkah-langkah menyusun matriks QSPM adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi *critical success factor* baik dari eksternal (kesempatan dan ancaman) maupun dari internal (kekuatan dan kelemahan). Informasi ini diambil dari matriks IFE dan EFE.
2. Tentukan nilai rata-rata tertimbang sesuai dengan matriks IFE dan EFE, letakkan nilai tersebut di sebelah kanan kolom *critical success factor* (internal dan eksternal).
3. Analisa evaluasi dan pilih rekomendasi strategi dari SWOT, SPACE, IE, dan Grand Strategy yang relevan dengan kondisi perusahaan.
4. Beri bobot *attractiveness scores* (AS) pada masing-masing *critical success factor* dengan nilai 1 = tidak menarik (*not attractive*), 2 = menarik (*somewhat attractive*), 3 = cukup menarik (*reasonably attractive*), 4 = sangat menarik (*highly attractive*).
5. Hitung jumlah *attractiveness scores* (TAS). TAS didapat dari hasil perkalian antara nilai rata-rata tertimbang dengan bobot masing-masing *critical success factor*.
6. Hitung dan jumlahkan TAS dari masing-masing strategi.

Kerangka Pemikiran Penelitian

Kerangka pemikiran adalah model konseptual yang menunjukkan bagaimana suatu teori berhubungan dengan berbagai elemen yang telah diidentifikasi sebagai isu penting. PT X merupakan perusahaan yang bergerak di industri pembiayaan yang dalam menjalankan aktivitas usahanya selalu berupaya untuk meningkatkan pendapatan perusahaan dan meningkatkan pangsa pasar serta mengantisipasi persaingan dari kompetitor yang menawarkan produk lain yang sejenis. Dalam hal ini, peneliti menerapkan analisis model Five Forces Porter dan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*) untuk membantu perusahaan mengidentifikasi faktor-faktor situasional dan strategis yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan produk *Property Backed Financing* (PBF), memperhatikan ancaman yang datang dari kompetitor, dan identifikasi peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar. Di bawah ini adalah diagram skema kerangka konseptual yang disajikan dalam penelitian ini:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: Peneliti (2023)

METODOLOGI PENELITIAN

Untuk mengetahui faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengelolaan strategi bisnis produk pembiayaan dengan jaminan sertifikat rumah serta merumuskan strategi yang tepat untuk produk pembiayaan dengan jaminan sertifikat rumah pada PT X, maka penelitian akan dilakukan dengan metode kualitatif. Untuk mendapatkan data penelitian terkait faktor internal dan eksternal produk pembiayaan dengan jaminan sertifikat rumah, maka metode pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan cara menyebarkan kuesioner kepada empat orang manajemen yang ada di kantor pusat serta melakukan wawancara kepada beberapa orang manajemen yang ada di kantor cabang dan pusat PT X. Periode penelitian ini dilakukan pada Oktober 2023 sampai November 2023.

Sumber dan Pengumpulan Data

Data Primer

Data primer merupakan data langsung yang diperoleh dari informan terkait perusahaan dan dijadikan sampel penelitian. Jenis pengumpulan data primer adalah:

1. Kuesioner

Kuesioner pada penelitian ini diberikan kepada 4 orang manajemen perusahaan untuk memperoleh skor mengenai faktor internal dan eksternal perusahaan.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan cara bertanya dan menjawab pertanyaan langsung dari responden (pihak manajemen yang berada di kantor cabang dan pusat perusahaan) untuk memperoleh masukan dan juga Informasi penting tentang penelitian ini.

Data Sekunder

Data sekunder didapatkan melalui studi literatur, pengolahan data, serta mencari data-data tambahan melalui internet dan dari lembaga survei.

Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan dua metode analisis, yakni menganalisis industri produk dengan menggunakan analisis Five Forces Porter dan menganalisis strategi produk pembiayaan dengan jaminan sertifikat rumah dengan menggunakan matriks manajemen strategi.

Analisis Industri Pembiayaan Sertifikat Rumah

Dalam penelitian ini, analisis Five Forces Porter digunakan pada level industri (Rangkuti, 2008). Dengan analisis yang tepat dan akurat terhadap lingkungan industri, diharapkan dapat menjadi masukan dalam perencanaan strategi sistem informasi perusahaan tersebut sehingga dapat memperluas pangsa pasar dan meningkatkan daya saing dari perusahaan. Analisis industri dilakukan dengan Porter's Five Force Model, yakni dengan melakukan analisa terhadap:

3. Ancaman Pendatang Baru
4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok
5. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli
6. Ancaman Produk Substitusi
7. Pesaing Sejenis

Analisis Strategi Produk Pembiayaan dengan Jaminan Sertifikat Rumah pada PT X

Dalam penelitian ini, penentuan strategi utama dilakukan melalui penggunaan beberapa matriks dengan tiga tahapan pelaksanaan (David & David, 2015). Tiga tahapan pelaksanaannya antara lain sebagai berikut:

Tahap 1: *The Input Stage* (pengumpulan data), terdiri dari:

1. *External Factor Evaluation (EFE) Matrix*
2. *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*
3. *Competitive Profile Matrix (CPM)*

Tahap 2: *The Matching Stage* (analisis), terdiri dari:

1. *Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Matrix*
2. *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix*
3. *Internal and External (IE) Matrix*

Tahap 3: *The Decision Stage* (pengambilan keputusan), terdiri dari:

1. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

HASIL DAN KESIMPULAN

Analisis Industri Pembiayaan Sertifikat Rumah

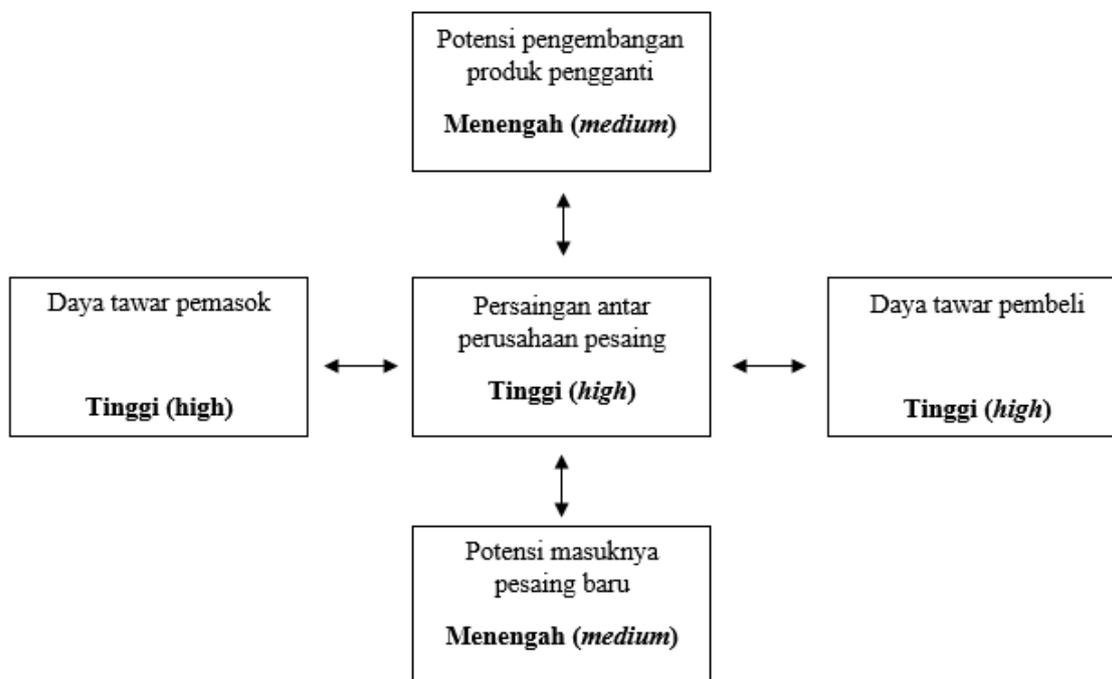
Dari analisis ini akan dikemukakan ancaman-ancaman yang timbul untuk industri pembiayaan dengan jaminan sertifikat rumah di Indonesia. Fokus analisis ini adalah pada persaingan antar perusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pesaing baru, kemungkinan berkembangnya produk substitusi, daya tawar pemasok, dan daya tawar pembeli. Di akhir analisis akan dijelaskan apakah lima kekuatan bersaing dalam industri ini termasuk kategori rendah (*low*), menengah (*medium*), atau tinggi (*high*). Definisi dari rendah, menengah, dan tinggi antara lain sebagai berikut:

1. Rendah (*low*): Ancaman yang ada (potensi pesaing baru, produk pengganti, daya tawar pemasok, dan daya tawar pembeli) tidak memiliki pengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan yang ada di dalam industri.
2. Menengah (*medium*): Ancaman yang ada (potensi pesaing baru, produk pengganti, daya tawar pemasok, dan daya tawar pembeli) memiliki pengaruh yang tidak terlalu signifikan terhadap pertumbuhan perusahaan yang ada di dalam industri.

3. Tinggi (*high*): Ancaman yang ada (potensi pesaing baru, produk pengganti, daya tawar pemasok, dan daya tawar pembeli) memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap pertumbuhan perusahaan yang ada di dalam industri.

Hasil analisis industri pembiayaan dengan jaminan sertifikat rumah dapat dirangkum dalam gambar berikut ini:

Gambar 2
Five Forces Porter Industri Pembiayaan Sertifikat Rumah



Sumber: Peneliti (2023)

Analisis Strategi Pembiayaan Sertifikat Rumah PT X

Hasil analisis faktor-faktor kunci eksternal dan internal pada produk pembiayaan dengan jaminan sertifikat rumah PT X yang di dapatkan dari kuesioner dan wawancara serta disesuaikan dengan kondisi yang ada pada perusahaan PT X dan telah diverifikasi oleh manajemen perusahaan melalui proses wawancara dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1
Hasil Analisis Faktor-faktor Internal Produk Pembiayaan Sertifikat Rumah PT X

No	Kekuatan	Kelemahan
1	Proses transaksi yang cepat dan efisien dibandingkan dengan kompetitor	Bunga relatif tinggi dibanding kompetitor (18% -24%)
2	Persyaratan mudah dan fleksibel	Tenor yang pendek (maksimal 7 tahun)
3	<i>Internal database</i> konsumen yang sangat besar	Regulasi asset tidak fleksibel
4	Reputasi baik perusahaan sebagai salah satu <i>multifinance</i> terbaik dengan kategori asset 25 T	<i>Coverage area</i> terbatas di jabodetabek dan jawa timur
5	Satu-satunya <i>multifinance</i> yang cukup <i>settled</i> di bidang <i>refinancing property</i>	Produk yang terbatas dibandingkan perbankan
6	Komitmen manajemen terhadap inovasi dan pengembangan produk	Skema pinjaman terbatas pada angsuran

Sumber: Peneliti (2023)

Tabel 2

Hasil Analisis Faktor-faktor Eksternal Produk Pembiayaan Sertifikat Rumah PT X

No	Peluang	Ancaman
1	Kondisi ekonomi makro yang membaik pasca pandemi	Banyaknya kompetitor perbankan pada industri pembiayaan sertifikat rumah
2	Segmen pasar dan konsumen yang jelas	Gencarnya promosi dan iklan dari kompetitor
3	Pertumbuhan industri properti perumahan di Indonesia sebesar 3,49% pada tahun 2023	Resiko kredit terkait turunnya nilai asset
4	Kebutuhan masyarakat akan dana yang besar	Ketidakpastian ekonomi
5	Beberapa market di daerah luar jabodetabek dan jawa timur masih belum terjangkau	Perubahan regulasi dari OJK & BI sebagai regulator
6	Kerjasama dengan perusahaan lain sebagai partner atau mitra bisnis	<i>Pricing</i> yang bersaing di industri perbankan

Sumber: Peneliti (2023)

Input Stage

IFE dan EFE

Tabel 3

Internal Factor Evaluation Matrix

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<u>Kekuatan (Strength)</u>			
Proses transaksi yang cepat dan efisien dibandingkan dengan kompetitor	0,09	3,50	0,33
Persyaratan mudah dan fleksibel	0,09	3,00	0,26
<i>Internal database</i> konsumen yang sangat besar	0,08	2,50	0,19
Reputasi baik perusahaan sebagai salah satu multifinance terbaik dengan kategori asset 25 T	0,09	3,50	0,33
Satu-satunya multifinance yang cukup <i>settled</i> di bidang <i>refinancing property</i>	0,09	3,75	0,35
Komitmen manajemen terhadap inovasi dan pengembangan produk	0,08	3,25	0,27
Subtotal			1,73
<u>Kelemahan (Weakness)</u>			
Bunga relatif tinggi dibanding kompetitor (18% -24%)	0,07	2,75	0,19
Tenor yang pendek (maksimal 7 tahun)	0,07	2,75	0,19
Regulasi asset tidak fleksibel	0,08	2,75	0,21
<i>Coverage area</i> terbatas di jabodetabek dan jawa timur	0,08	2,75	0,21
Produk yang terbatas dibandingkan perbankan	0,09	3,25	0,29
Skema pinjaman terbatas pada angsuran	0,09	3,25	0,31
Subtotal			1,39
Total			3,12

Sumber: Peneliti (2023)

Pada Tabel 3, dapat dilihat total nilai terbobot sebesar 3,12, hal ini menunjukkan bahwa PT X berada pada posisi kuat dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mampu mengatasi kelemahan yang ada. Kekuatan utama yang dimiliki perusahaan, yaitu merupakan *multifinance* yang cukup *settled* di bidang *refinancing* properti dengan nilai 0,35 sedangkan kelemahan utama, yaitu skema pinjaman yang terbatas pada angsuran dengan nilai 0,31.

Tabel 4
External Factor Evaluation Matrix

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang (Opportunity)			
Kondisi ekonomi makro yang membaik pasca pandemi	0,09	3,00	0,26
Segmen pasar dan konsumen yang jelas	0,09	3,25	0,30
Pertumbuhan industri properti perumahan di Indonesia sebesar 3,49% pada tahun 2023	0,07	3,00	0,22
Kebutuhan masyarakat akan dana yang besar	0,09	3,50	0,32
Beberapa market di daerah luar jabodetabek dan jawa timur masih belum terjangkau	0,09	3,00	0,26
Kerjasama dengan perusahaan lain sebagai partner atau mitra bisnis	0,09	3,50	0,32
Subtotal			1,67
Ancaman (Threats)			
Banyaknya kompetitor perbankan pada industri pembiayaan sertifikat rumah	0,09	3,25	0,30
Gencarnya promosi dan iklan dari kompetitor	0,08	2,75	0,22
Resiko kredit terkait turunnya nilai asset	0,07	2,50	0,16
Ketidakpastian ekonomi	0,07	2,75	0,20
Perubahan regulasi dari OJK & BI sebagai regulator	0,08	2,75	0,22
Pricing yang bersaing di industri perbankan	0,09	3,50	0,32
Subtotal			1,42
Total			3,09

Sumber: Peneliti (2023)

Pada Tabel 4 terlihat bahwa jumlah nilai terbobot sebesar 3,09. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kemampuan yang relatif tinggi dalam memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman.. Peluang utama yang dimiliki PT X adalah kerja sama dengan perusahaan lain sebagai partner atau mitra bisnis dengan nilai sebesar 0,32, sedangkan ancaman utama yang dihadapi, yaitu *pricing* yang bersaing di industri perbankan dengan nilai sebesar 0,32.

CPM (Competitive Profile Matrix)

Tabel 5

CPM (Competitive Profile Matrix)

No	Faktor Penentu Keberhasilan	Bobot	PT X		PT Y		PT Z	
			Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
1	Pangsa Pasar	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60
2	Kecepatan Persetujuan	0,28	4	1,12	3	0,84	3	0,84
3	Daya Saing Harga	0,26	3	0,78	4	1,04	4	1,04
4	Inovasi Produk	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42
5	Loyalitas Konsumen	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Total		1,00		3,28		3,26		3,14

Sumber: Peneliti (2023)

Melalui hasil perhitungan *rating* dapat dilihat bahwa PT X mempunyai keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya, yakni PT Y dan PT Z pada faktor tingkat kecepatan persetujuan. Karena kecepatan persetujuan merupakan *critical success factor* yang paling penting, maka keunggulan tersebut harus tetap dipertahankan oleh PT X. Sedangkan secara keseluruhan, total nilai PT X lebih besar jika dibandingkan dengan kedua pesaingnya pada industri yang sama, yakni PT Y dan PT Z.

Matching Stage

Matriks SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)

Tabel 6

Matriks Alternatif Strategi SWOT

SWOT MATRIX PT X	<p>Kekuatan (S) (S1) Proses transaksi yang cepat dan efisien dibandingkan dengan kompetitor (S2) Persyaratan mudah dan fleksibel (S3) Internal database konsumen yang sangat besar (S4) Reputasi baik perusahaan sebagai salah satu multifinance terbaik dengan kategori asset 25 T (S5) Satu-satunya multifinance yang cukup settled di bidang refinancing property (S6) Komitmen manajemen terhadap inovasi dan pengembangan produk</p>	<p>Kelemahan (W) (W1) Bunga relatif tinggi dibanding kompetitor (18%-24%) (W2) Tenor yang pendek (maksimal 7 tahun) (W3) Regulasi asset tidak fleksibel (W4) Coverage area terbatas di jabodetabek dan jawa timur (W5) Produk yang terbatas dibandingkan perbankan (W6) Skema pinjaman terbatas pada angsuran</p>
<p>Peluang (O) (O1) Kondisi ekonomi makro yang membaik pasca pandemi (O2) Segmen pasar dan konsumen yang jelas (O3) Pertumbuhan industri properti perumahan di Indonesia sebesar 3,49% pada tahun 2023 (O4) Kebutuhan masyarakat akan dana yang besar (O5) Beberapa market di daerah luar jabodetabek dan jawa timur masih belum terjangkau (O6) Kerjasama dengan perusahaan lain sebagai partner atau mitra bisnis</p>	<p>Strategi (SO) (S4,S5,O6) Memperbanyak dan memperkuat hubungan dengan agen produktif PT X sebagai channel utama (S4,S5,O3,O6) Menjalin hubungan kerjasama dengan perusahaan properti (S1,S3,S6,O2,O4) Mengembangkan program insentif yang variatif untuk meningkatkan jumlah repeat order dan agen (S4,S5,O5) Membuka cabang baru diluar daerah jabodetabek dan jawa timur</p>	<p>Strategi (WO) (W1,O6) Mengembangkan skema bonus yang lebih menarik dibanding kompetitor untuk marketing yang mencapai target (W1,W2,O2) Memberikan kelonggaran biaya dan tenor bagi konsumen dengan profil dan nilai pinjaman tertentu</p>
<p>Ancaman (T) (T1) Banyaknya kompetitor perbankan pada industri pembiayaan sertifikat rumah (T2) Gencarnya promosi dan iklan dari kompetitor (T3) Resiko kredit terkait turunnya nilai asset (T4) Ketidakpastian ekonomi (T5) Perubahan regulasi dari OJK & BI sebagai regulator (T6) Pricing yang bersaing di industri perbankan</p>	<p>Strategi (ST) (S3,S6,T2) Memanfaatkan internal database untuk membuat program yang benar-benar dibutuhkan oleh konsumen (S4,T2) Melakukan promosi dan campaign yang efektif sesuai dengan target market</p>	<p>Strategi (WT) (W1,W2,T1,T2) Mengembangkan skema bonus yang menarik bagi calon debitur repeat order yang berstatus excellent (W3,T1) Mengkaji ulang regulasi terkait asset</p>

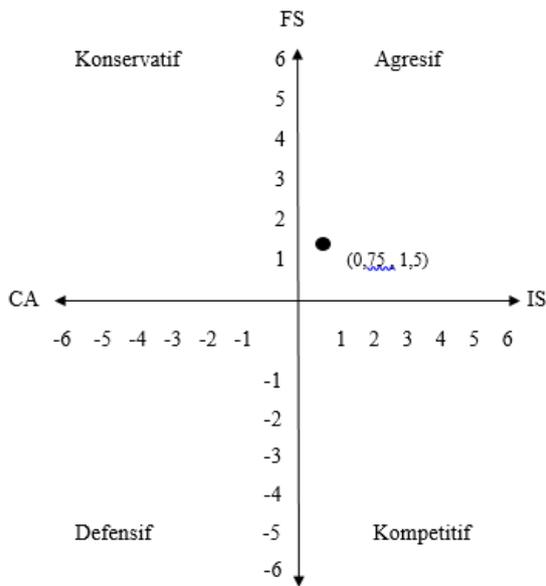
Sumber: Peneliti (2023)

Berdasarkan analisis SWOT pada Tabel 6, ada sepuluh strategi alternatif yang bisa digunakan perusahaan untuk mengembangkan produk:

1. Strategi S-O (*Strengths – Opportunities*)
 - a. Memperbanyak dan memperkuat hubungan dengan agen produktif PT X sebagai *channel* utama (SO-1).
 - b. Menjalin hubungan kerja sama dengan perusahaan properti (SO-2).
 - c. Mengembangkan program insentif yang variatif untuk meningkatkan jumlah *repeat order* dan agen (SO-3).
 - d. Membuka cabang baru di luar daerah Jabodetabek dan Jawa Timur (SO-4).
2. Strategi S-T (*Strengths – Threats*)
 - a. Memanfaatkan internal *database* untuk membuat program yang benar-benar dibutuhkan oleh konsumen (ST-1).
 - b. Melakukan promosi dan *campaign* yang efektif sesuai dengan target *market* (ST-2).
3. Strategi W-O (*Weakness – Opportunities*)
 - a. Mengembangkan skema bonus yang lebih menarik dibanding kompetitor untuk *marketing* yang mencapai target (WO-1).
 - b. Memberikan kelonggaran biaya dan tenor bagi konsumen dengan profil dan nilai pinjaman tertentu (WO-2).
4. Strategi W-T (*Weakness – Threats*)
 - a. Mengembangkan skema bonus yang menarik bagi calon debitur *repeat order* yang berstatus *excellent*.
 - b. Mengkaji ulang regulasi terkait aset.

Matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)

Gambar 3
Matriks SPACE



Sumber: Peneliti (2023)

Dapat dilihat pada Gambar 3 bahwa vektor terletak pada kuadran agresif, dapat disimpulkan bahwa PT X berada pada posisi yang baik dalam memanfaatkan kekuatan internal untuk memaksimalkan peluang, menyelesaikan masalah internal, dan menghindari ancaman yang ada. Namun karena posisi PT X pada sumbu X (IS + CA) bernilai relatif kecil (0,75) maka disarankan PT X untuk tidak terlalu banyak mengembangkan strategi dengan risiko yang besar. Sehingga peneliti menyarankan bahwa alternatif kelompok strategi yang tepat untuk perusahaan antara lain:

- a. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development*); dan
- b. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*).

Matriks IE (Internal-External)

Gambar 4
Diagram Matriks IE

	<i>Strong</i> 3.00-4.00	<i>Average</i> 2.00-2.99	<i>Weak</i> 1.00-1.99
<i>High</i> 3.00-4.00	PT X I (3,12 ; 3,09)	II	III
<i>Medium</i> 2.00-2.99	IV	V	VI
<i>Low</i> 1.00-1.99	VII	VIII	

Sumber: Peneliti (2023)

Berdasarkan pemetaan pada matriks IE, dapat dilihat bahwa sumbu-x matriks IE nilai total matriks IFE adalah 3,12, sedangkan pada sumbu-y matriks IE nilai total matriks EFE

adalah 3,09. Hasil dari matriks IE menunjukkan bahwa PT X berada pada sel I matriks IE, strategi yang lazim digunakan untuk perusahaan yang berada pada sel I adalah strategi *growth and build* dimana terdiri dari strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal).

Decision Stage

Matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Tabel 7

Matriks QSPM

Faktor EFE dan IFE		Alternatif Strategi						
		Bobot	Repeat Order		Effective Promotion		Agency Channel	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
I	PELUANG							
1	Kondisi ekonomi makro yang membaik	0,09	4	0,34	4	0,34	4	0,34
2	Segmen pasar dan konsumen yang jelas	0,09	4	0,37	3	0,28	4	0,37
3	Pertumbuhan industri properti	0,07	3	0,22	2	0,15	4	0,29
4	Kebutuhan masyarakat atas dana besar	0,09	4	0,37	3	0,28	3	0,28
5	Market yang belum terjangkau	0,09	2	0,17	2	0,17	2	0,17
6	Kerjasama dengan perusahaan lain	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
II	ANCAMAN							
1	Banyaknya kompetitor perbankan	0,09	4	0,37	4	0,37	4	0,37
2	Gencarnya promosi kompetitor	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
3	Risiko turunnya nilai aset	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
4	Ketidakpastian ekonomi	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
5	Perubahan regulasi dari OJK dan BI	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08
6	Pricing yang bersaing di industri	0,09	3	0,28	3	0,28	4	0,37
III	KEKUATAN							
1	Transaksi yang cepat dan efisien	0,09	4	0,38	4	0,38	4	0,38
2	Persyaratan yang fleksibel	0,09	4	0,35	4	0,35	4	0,35
3	Internal database yang besar	0,08	4	0,30	2	0,15	2	0,15
4	Reputasi baik perusahaan	0,09	4	0,38	4	0,38	3	0,28
5	Multifinance yang cukup settled	0,09	1	0,09	3	0,28	4	0,38
6	Komitmen manajemen berinovasi	0,08	3	0,25	3	0,25	3	0,25
IV	KELEMAHAN							
1	Bunga yang relatif tinggi	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
2	Tenor yang pendek	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14
3	Regulasi aset yang tidak fleksibel	0,08	1	0,08	2	0,15	1	0,08
4	Coverage area yang terbatas	0,08	1	0,08	2	0,15	1	0,08
5	Produk terbatas dibanding perbankan	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
6	Skema angsuran yang terbatas	0,09	1	0,09	1	0,09	3	0,28
	TOTAL	2,00		5,32		5,27		5,62

Sumber: Peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 7, dapat disimpulkan bahwa urutan tertinggi sampai terendah adalah sebagai berikut:

1. Strategi pengembangan dan/atau pendekatan intensif kepada agen sebagai *channel* utama pemasok order pembiayaan (total nilai = 5,62).
2. Strategi fokus dalam meningkatkan penjualan dari *repeat order* (total nilai = 5,32).
3. Melakukan kegiatan promosi secara efektif dan tepat sasaran (total nilai = 5,27).

Dari hasil matriks QSPM tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa strategi yang paling tepat untuk dapat dijadikan sebagai prioritas utama yang dapat dilakukan oleh PT X adalah strategi pengembangan dan/atau pendekatan intensif kepada agen sebagai *channel* utama pemasok order pembiayaan dan prioritas kedua adalah strategi fokus dalam meningkatkan penjualan dari *repeat order*. Sedangkan, untuk strategi melakukan kegiatan promosi secara efektif dan tepat sasaran tetap bisa dilakukan dalam bentuk dan intensitas yang sesuai meski sebenarnya tidak menjadi prioritas utama.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa produk pembiayaan dengan jaminan sertifikat rumah PT X memiliki 6 kekuatan, 6 kelemahan, 6 peluang, dan 6 ancaman. Setelah melakukan analisis menggunakan matriks EFE dan IFE, dapat disimpulkan bahwa produk pembiayaan dengan jaminan sertifikat rumah PT X dapat memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya dan mengatasi kelemahan yang ada. Kekuatan utama memiliki nilai 0,35, yaitu satu-satunya *multifinance* yang cukup *settled* di bidang *refinancing* properti, sedangkan kelemahan utama adalah skema pinjaman terbatas pada angsuran dengan nilai 0,31. Produk pembiayaan dengan jaminan sertifikat rumah PT X relatif kuat dalam memanfaatkan peluang yang ada dan mempertahankan diri dari ancaman., peluang utama dengan nilai 0,32, yaitu kerja sama dengan perusahaan lain sebagai partner atau mitra bisnis, namun ancaman terbesarnya adalah persaingan harga di sektor perbankan dengan nilai 0,32.

Hasil pemetaan matriks IE menunjukkan bahwa strategi *growth and build* yang terdiri dari strategi terfokus (penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk) atau strategi terintegrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal) direkomendasikan untuk produk pembiayaan dengan jaminan sertifikat rumah pada PT X. Prioritas strategi yang harus dilaksanakan PT X berdasarkan analisis menggunakan QSPM dengan nilai TAS terbesar berturut-turut adalah strategi pengembangan dan/atau pendekatan intensif kepada agen sebagai *channel* utama pemasok order pembiayaan (total nilai = 5,62), strategi fokus dalam meningkatkan penjualan dari *repeat order* (total nilai = 5,32), melakukan kegiatan promosi secara efektif dan tepat sasaran (total nilai = 5,27).

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, M. T. (2011). *Manajemen strategik: Konsep dan aplikasi*. Rajawali Pers.
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic management: Concepts and cases* (15th ed.). Pearson Education.
- Marrus, S. K. (1984). *Building the strategic plan: Find, analyze, and present the right information*. Wiley.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Statistik lembaga pembiayaan periode Agustus 2023*. <https://ojk.go.id/id/kanal/iknb/data-dan-statistik/lembaga-pembiayaan/Pages/Statistik-Lembaga-Pembiayaan-Periode-Agustus-2023.aspx>
- Porter, M. E. (2008, January). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Rangkuti, F. (2008). *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis: Reorientasi konsep perencanaan strategis untuk menghadapi abad 21*. Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, H. (2003). *Metode riset bisnis: Panduan mahasiswa untuk melaksanakan riset dilengkapi contoh proposal dan hasil riset bidang manajemen dan akuntansi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Widodo, D. P. (2010). *Competitive profile matrix dan McKinsey capacity assessment grid sebagai perangkat analisis manajemen strategis*. Danang Prasetya Widodo's Blog. <https://danang651.wordpress.com/2010/02/22/competitive-profile-matrix-dan-mckinsey-capacity-assessment-grid-sebagai-perangkat-analisis-manajemen-strategis/>