

ANALISIS PENETAPAN STRATEGI BISNIS DAN POSISI PERSAINGAN PT. WOM FINANCE JAKARTA

Aditya Arta¹
BINUS University

Mohammad Hamsal²
BINUS University

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk membantu PT. WOM Finance Tbk dalam mengetahui posisi persaingan dan agar dapat menetapkan strategi bisnis untuk menghadapi persaingan. Dalam hal ini terdapat beberapa faktor – faktor penting yang menjadi bahan analisa penulis untuk menetapkan strategi bisnis, diantaranya adalah faktor harga (*eff. rate*), Man Power, activity dan payment point yang dimana setiap faktor tersebut akan disajikan berdampingan dengan data penjualan / sales. Ke empat faktor tersebut akan di buat mapping position dan dibandingkan dengan competitor finance company lainnya. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah sepeda motor dengan merek Honda di Jakarta dan membandingkan PT. WOM Finance dengan beberapa competitor diantaranya yaitu: PT. Summit Oto Finance (SOF), ADIRA Finance, dan PT. Mega Finance. Penelitian ini menggunakan metode Mapping Competitive Positioning. Hasil akhir dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT. WOM Finance Tbk Jakarta dapat melakukan strategi penyesuaian harga (*eff. rate*) dibandingkan dengan competitor utamanya yaitu ADIRA Finance untuk dapat meningkatkan sales Honda di Jakarta. Selain itu PT. WOM Finance Tbk Jakarta juga harus melakukan improvement terhadap peningkatan *productivity* CMO Honda di cabang Jakarta.

Keywords: harga, manpower, payment point, activity, sales, mapping competitive positioning.

¹ Alumni, Binus Business School, Bina Nusantara University

² Binus Business School, Bina Nusantara University (mhamsal@binus.edu)

PENDAHULUAN

Industri otomotif terutama industri kendaraan roda dua di Indonesia pada tahun 2012 sedang mengalami ketidakpastian dalam hal volume penjualan yang terus berubah – ubah. Pada tahun 2008, industri otomotif mengalami pertumbuhan yang sangat tinggi, namun karena adanya krisis global pada pertengahan tahun 2009, menyebabkan pertumbuhan industri otomotif kian menurun. Hal ini juga terjadi pada industri kendaraan roda dua (sepeda motor) yang turun sekitar 6% dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Krisis keuangan global pada tahun 2009 sangat berdampak kepada pertumbuhan industri sepeda motor di Indonesia. Hal tersebut juga secara langsung berdampak kepada perusahaan yang bergerak pada bidang pembiayaan konsumen (kredit / *leasing*) motor. Dengan adanya penurunan market sebesar 6%, maka secara otomatis penjualan unit sepeda motor di perusahaan *leasing* pun akan berkurang. Namun pada tahun 2010, menurut data yang diambil dari GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia), secara kumulatif penjualan motor nasional tahun 2010 adalah sebesar 7.372.989 unit atau naik signifikan sebesar 26%.

Dengan adanya beberapa perusahaan *leasing* sepeda motor di Jakarta, mengindikasikan bahwa bisnis *leasing* sepeda motor ini memiliki persaingan yang cukup berarti. Sehingga tantangan yang harus dihadapi yaitu bagaimana memenangkan persaingan dan berupaya untuk saling meningkatkan penjualan untuk masing – masing perusahaan.

Pada pertengahan tahun 2012 telah dikeluarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 43/OMK.010/2012, yang mengatur tentang kebijakan minimum DP (*Down Payment*) untuk pembiayaan konsumen khusus kendaraan bermotor pada perusahaan pembiayaan. Dimana dengan dikeluarkannya kebijakan baru tersebut, sedikit banyak akan dapat mempengaruhi kinerja dari perusahaan pembiayaan. Hal ini tentunya sudah harus diantisipasi oleh masing – masing *finance company*.

Semakin banyaknya perusahaan *leasing* sepeda motor di Jakarta, maka akan sangat penting bagi perusahaan *leasing* tersebut untuk

mengetahui posisi perusahaan dan faktor – faktor apa saja yang menjadi pertimbangan *end user* (konsumen) dan *dealer* sepeda motor dalam hal memilih perusahaan untuk kredit motor nya.

IDENTIFIKASI MASALAH

Butir – butir permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana posisi / mapping persaingan perusahaan leasing PT. WOM Finance di Jakarta?
2. Strategi bisnis apa yang paling tepat untuk dijalankan oleh PT. WOM Finance dalam menghadapi persaingan bisnis di Jakarta?

TINJAUAN PUSTAKA

Leasing merupakan istilah lain dari sewa guna usaha. Menurut Menteri Keuangan No. 1169/KMK.01/1991 tanggal 21 Nopember 1991 tentang kegiatan sewa guna usaha: Sewa guna usaha adalah kegiatan pembiayaan dalam bentuk penyediaan barang modal baik secara sewa guna usaha dengan hak opsi (*finance lease*) maupun sewa guna usaha tanpa hak pilih (*operating lease*).

Selanjutnya, yang dimaksud dengan *finance lease* adalah kegiatan sewa guna usaha, dimana *lease* pada akhir masa kontrak mempunyai hak opsi untuk membeli objek sewa guna usaha berdasarkan nilai sisa yang disepakati. Sebaliknya *operating lease* tidak mempunyai hak opsi untuk membeli objek sewa guna usaha. Bila dilihat dari pengertian diatas, kredit motor bukan termasuk dalam kategori *leasing*, karena pada pengertian *leasing* diatas sedikit ada perbedaan prosedur dengan yang terjadi pada kredit motor. Pada kredit motor barang yang disewa (motor) secara otomatis berpindah kepemilikannya kepada debitur pada akhir periode kredit, sedangkan pada *leasing* apapun jenisnya tidak ada perpindahan kepemilikan barang yang disewa secara otomatis. Pada jenis *finance lease* debitur hanya bisa memiliki barang yang disewa dengan cara membeli pada akhir periode kredit, sedangkan pada *operating lease*, debitur sama sekali tidak mempunyai pilihan untuk memiliki objek yang disewa,

karena pada akhir periode kredit, debitur harus mengembalikan barang yang disewanya.

Dengan demikian prosedur kredit motor masuk dalam kategori pembiayaan sewa beli, karena pada pembiayaan sewa beli hak kepemilikan mutlak langsung beralih kepada penyewa. Tetapi secara umum masyarakat sudah sangat terbiasa dengan istilah *leasing* dalam proses kredit motor.

Menurut Siamat (2004, p. 311) sewa beli adalah: “persetujuan antara pihak penjual barang dengan penyewa, dimana penyewa berhak menggunakan barang yang bersangkutan untuk jangka waktu yang disepakati bersama dengan pembayaran berkala yang ditetapkan oleh penjual barang”.

Dengan perkembangan dunia usaha di Indonesia, perusahaan pembiayaan mengalami perkembangan yang cukup besar, didukung lagi kecenderungan masyarakat Indonesia termasuk masyarakat yang konsumtif, terutama masyarakat di kota-kota besar dan cenderung lebih senang untuk membeli barang dengan secara kredit dibanding membeli tunai.

Menurut David (2009, p. 5), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang membuat sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya.

Menurut Umar (2005, p. 31), strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (terus meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan dimasa depan.

Menurut Siagian (2007, p. 7), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasi oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

Menurut Chandler yang dikutip dari buku Rangkuti (2009, p. 3), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam

kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tidak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Melihat beberapa pernyataan mengenai pengertian manajemen strategis diatas, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Manajemen strategis sangat penting untuk dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi demi tercapainya tujuan perusahaan.
2. Manajemen strategis diputuskan oleh manajemen puncak (komite suatu perusahaan).
3. Manajemen strategis digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang suatu organisasi (*long term vision / mission*).

Dengan adanya manajemen strategis, sebuah perusahaan akan mampu menganalisa lingkungan bisnisnya, terutama ruang lingkup bisnis yang *inline* dengan bisnisnya. Selain itu, suatu perusahaan akan mampu memenangkan kompetisi didalam suatu *market* dengan melakukan analisa bisnis dan menentukan strategi bisnis apa yang akan digunakan untuk menghadapi *competitor*.

Perubahan dalam dunia bisnis terus terjadi, dan organisasi yang berhasil secara efektif mengatur perubahan tersebut, dapat terus menyesuaikan birokrasi, strategi dan budaya organisasi mereka terhadap perubahan bisnis tersebut akan dapat bertahan hidup dalam goncangan dan berhasil dari kekuatan yang mematikan para pesaing.

Bauran pemasaran (*marketing mix*) merupakan alat bagi pemasar yang terdiri atas berbagai unsur suatu program pemasaran yang perlu dipertimbangkan agar implementasi strategi pemasaran dan *positioning* yang ditetapkan dapat berjalan sukses. Bauran pemasaran pada produk barang yang kita kenal selama ini berbeda dengan bauran pemasaran untuk produk jasa. Unsur bauran pemasaran jasa menurut Lupiyoadi dan Hamdani (2006, p. 70), terdiri atas tujuh hal, yaitu:

1. *Product* (produk)
Produk merupakan keseluruhan konsep objek atau proses yang memberikan sejumlah nilai kepada konsumen. Yang perlu diperhatikan dalam produk adalah konsumen tidak hanya membeli fisik dari produk itu saja tetapi membeli manfaat dan nilai dari produk tersebut yang disebut "*the offer*". Terutama pada produk jasa yang kita kenal tidak menimbulkan beralihnya

kepemilikan dari penyedia jasa kepada konsumen. Pemasar harus dapat mengembangkan nilai tambah dari produknya selain keistimewaan dasarnya, supaya dapat dibedakan dan bersaing dengan produk lain, dengan kata lain memiliki citra tersendiri.

- **Merek dan Diferensiasi**

Berhubungan dengan merek (*brand*) maka persoalan yang sekarang ini muncul adalah kecenderungan konsumen untuk melihat merek terkenal dibandingkn fungsi utama dari produk tersebut. Sedangkan untuk dapat menjadi jasa yang unik/berbeda dari pesaing (diferensiasi), pemasar harus dapat mengembangkan *product surround* (produk pelengkap) mereka, yaitu *expected product*, *augmented product*, dan *potential product*.

- **Bukti Fisik**

Bukti fisik (*physical evidence*) merupakan lingkungan fisik tempat jasa diciptakan dan langsung berinteraksi dengan konsumen.

2. *Price* (harga)

Strategi penentuan harga (*pricing*) sangat signifikan dalam pemberian nilai kepada konsumen dan memengaruhi citra produk, serta keputusan konsumen untuk membeli. Penentuan harga juga berhubungan dengan pendapatan dan turut memengaruhi penawaran atau saluran pemasaran. Akan tetapi hal terpenting adalah keputusan dalam penentuan harga harus konsisten dengan strategi pemasaran secara keseluruhan.

3. *Place* (tempat)

Tempat dalam bisnis jasa dimaksudkan sebagai cara penyampaian jasa (*delivery system*) kepada konsumen dan di mana lokasi yang strategis. Ada tiga pihak sebagai kunci keberhasilan yang perlu dilibatkan dalam penyampaian jasa, yaitu: penyedia jasa, perantara, dan konsumen.

4. *Promotion* (promosi)

Keberhasilan dalam promosi jasa tergantung pada:

- Kemampuan mengidentifikasi audiens target sesuai segmen pasar.
- Kemampuan menentukan tujuan promosi: apakah untuk menginformasikan, memengaruhi, atau mengingatkan.
- Kemampuan mengembangkan pesan yang disampaikan: terkait dengan isi pesan, struktur pesan, gaya pesan, dan sumber pesan.

- Kemampuan memilih bauran komunikasi: apakah komunikasi personal atau komunikasi nonpersonal.
5. *People* (orang)
Orang berfungsi sebagai penyedia jasa sangat memengaruhi kualitas jasa yang diberikan. Untuk mencapai kualitas diperlukan pelatihan staf sehingga karyawan mampu memberikan kepuasan kepada konsumen. Orang dalam pemasaran jasa berkaitan erat dengan pemasaran internal, merupakan interaksi setiap karyawan dan departemen dalam suatu perusahaan sebagai konsumen internal dan pemasok internal. Tujuannya untuk mendorong orang dalam kinerja memberikan kepuasan kepada konsumen.
 6. *Process* (proses)
Proses dalam pemasaran jasa terkait dengan kualitas jasa yang diberikan, terutama dalam hal sistem penyampaian jasa. Terdapat pilihan-pilihan dalam unsur proses untuk menghasilkan kualitas jasa, yaitu:
 - Kemampuan membangun proses yang menghasilkan pengurangan biaya, peningkatan produktivitas, dan kemudahan distribusi. Hal ini terkait dengan unsur mengurangi keragaman.
 - Kecenderungan memperbanyak kustomisasi dan fleksibilitas dalam produksi yang mampu menimbulkan naiknya harga. Aktivitas ini terkait dengan unsur menambah keragaman.
 - Kecenderungan menciptakan spesialisasi yang terkait dengan unsur mengurangi kompleksitas.
 - Kemampuan melakukan penetrasi pasar dengan cara menambah pelayanan yang diberikan. Hal ini terkait dengan menambah kompleksitas.
 7. *Customer Service* (layanan konsumen)
Layanan konsumen mengarah pada aktivitas pelayanan pratransaksi, saat transaksi, dan pascatransaksi. Kegiatan sebelum transaksi akan turut memengaruhi kegiatan transaksi dan setelah transaksi. Tujuan dari aktivitas ini adalah agar konsumen memberi respons yang positif dan menunjukkan loyalitas yang tinggi.

Menurut Usmara dibukunya yang berjudul “Pemikiran Kreatif Pemasaran” (2008, p. 96) harga merupakan keseimbangan antara

penjual dan pembeli sehingga memungkinkan transaksi dapat berjalan. Penjual bisa memberikan harga yang lebih rendah jika dibebaskan dari persyaratan – persyaratan yang berat. Pembeli sebaliknya mau membayar dengan harga yang lebih tinggi jika diberikan sesuatu produk yang mempunyai karakteristik yang unik dan berbeda dari produk lainnya. Harga adalah satu – satunya elemen bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan atau volume penjualan, semua elemen lainnya hanya mewakili harga. Harga juga merupakan salah satu elemen yang paling fleksibel dari bauran pemasaran. Tidak seperti sifat – sifat produk dan komitmen jalur distribusi, harga dapat berubah dengan cepat. Pada saat yang sama, penetapan harga dan persaingan harga adalah masalah utama yang dihadapi banyak eksekutif pemasaran. Banyak perusahaan yang tidak menangani harga dengan baik. Kesalahan – kesalahan yang biasa terjadi diantaranya penetapan harga terlalu berorientasi pada biaya, harga tidak cukup di revisi untuk merefleksikan perubahan pasar, penetapan harga yang tidak memperhitungkan elemen bauran pemasaran lainnya, dan harga yang tidak bervariasi untuk produk – produk, segmen pasar, dan tujuan pembelian yang berbeda.

Menurut Crosby sebagaimana dikutip oleh Nasution (2004, p. 41) menyatakan, bahwa kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki kualitas apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi. Menurut Deming seperti yang dikutip oleh Yamit (2005, p. 7), kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Juran, seperti yang dikutip oleh Yamit (2005, p. 7), mendefinisikan kualitas sebagai mutu kesesuaian terhadap spesifikasi. Apabila Juran mendefinisikan kualitas sebagai *fitness for use* dan Crosby sebagai *enformance to requirement*, maka Deming mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan harus benar-benar dapat memahami apa yang dibutuhkan konsumen atas suatu produk yang akan dihasilkan. Sedangkan Feigenbaum menyatakan, bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full costumer satisfaction*) (Nasution, 2004, p. 41).

Gronroos mengemukakan bahwa kualitas total jasa terdiri atas tiga komponen utama (Nasution, 2004, p. 47):

1. *Technical Quality*, yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas output (keluaran) jasa yang diterima pelanggan. Menurut Parasuraman, *technical quality* dapat diperinci lagi menjadi :
 - *Search quality*, yaitu kualitas yang dapat dievaluasi pelanggan sebelum membeli.
 - *Experience quality*, yaitu kualitas yang hanya bisa dievaluasi pelanggan setelah membeli atau mengkonsumsi jasa.
 - *Credence quality*, yaitu yang sukar dievaluasi pelanggan, meskipun telah mengkonsumsi suatu jasa.
2. *Functional quality*, yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian jasa.
3. *Corporate image*, yaitu profit, citra umum, profil, dan daya tarik khusus suatu perusahaan.

Secara garis besar, ada empat unsur pokok dalam konsep kualitas, yaitu kecepatan, ketepatan, keramahan, dan kenyamanan. Keempat komponen tersebut merupakan satu kesatuan pelayanan yang terintegrasi, maksudnya pelayanan atau jasa menjadi *excellent*, setiap karyawan harus memiliki ketrampilan tertentu, di antaranya berpenampilan baik dan rapi, bersikap ramah, menguasai pekerjaannya, baik tugas yang berkaitan pada bagian atau departemennya maupun bagian lainnya, mampu berkomunikasi dengan baik, bisa memahami bahasa isyarat pelanggan, dan memiliki kemampuan menangani keluhan pelanggan secara profesional. Upaya mencapai *excellent* bukanlah pekerjaan yang mudah. Tetapi bila hal tersebut dilakukan, maka perusahaan yang bersangkutan akan dapat meraih manfaat besar, terutama berupa kepuasan dan loyalitas pelanggan yang besar (Nasution, 2004, p. 49).

METODOLOGI

Dalam penelitian ini, semua data diolah dan dianalisa lebih lanjut dengan menggunakan metode *Mapping Competitive Positioning* dengan bantuan *software Microsoft Excel*. Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode analisa kualitatif.

HASIL DAN DISKUSI

Analisis Mapping Competitive Positioning

Sebelum melakukan analisis *Mapping Competitive Positioning*, dalam penelitian ini penulis menetapkan beberapa hal yang akan dianalisa. Analisa akan dilakukan atas 3 kompetitor yaitu **PT. Summit Oto Finance (SOF), ADIRA Finance, dan PT. Mega Finance.**

Identifikasi Faktor yang *Competitive* dalam Persaingan

Pada penelitian ini, terdapat beberapa faktor yang akan di bandingkan antara masing – masing kompetitor. Faktor – faktor tersebut meliputi :

1. Aspek harga / *Effective Rate*
Aspek harga menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan di dalam persaingan bisnis pada perusahaan finance.
2. Aspek Jaringan / *Payment Point*
Setiap perusahaan memiliki jumlah jaringan yang berbeda – beda. Dikarenakan penelitian ini hanya dibatasi ruang lingkup daerah jakarta saja, maka akan dibahas mengenai jumlah fasilitas yang dapat digunakan oleh konsumen dalam hal pembelian dan pembayaran cicilan sepeda motor.
3. Sumber Daya Manusia / *Man Power*
Sumber daya manusia di setiap perusahaan sangat beragam, baik dari sisi jumlah *man power* ataupun dari sisi kualitas *man power*. Oleh dari karena itu faktor sumber daya manusia menjadi sangat penting untuk dianalisa.
4. *Activity*
Pada penelitian ini akan dibandingkan dan dimappingkan mengenai media ataupun segala macam kegiatan atau produk yang digunakan untuk meningkatkan penjualan.
5. Penjualan / *Sales*
Setiap *finance company* akan dilakukan mapping penjualan berdasarkan aspek – aspek terkait diatas.

Mapping Competitive Positioning

Dalam melakukan analisa *Mapping Competitive Positioning* ini, penulis membagi kedalam beberapa kategori, adapun kategori tersebut adalah :

1. Membuat *Mapping Competitive Positioning* dengan faktor *sales*, harga, dan *market share*.

2. Membuat *Mapping Competitive Positioning* dengan faktor *sales, activity, dan market share*.
3. Membuat *Mapping Competitive Positioning* dengan faktor *sales, payment point, dan market share*.
4. Membuat *Mapping Competitive Positioning* dengan faktor *sales, man power, dan market share*.

Setelah itu akan dilakukan analisa untuk menentukan faktor apa yang sangat dominan dalam menunjang peningkatan sales Honda di Jakarta

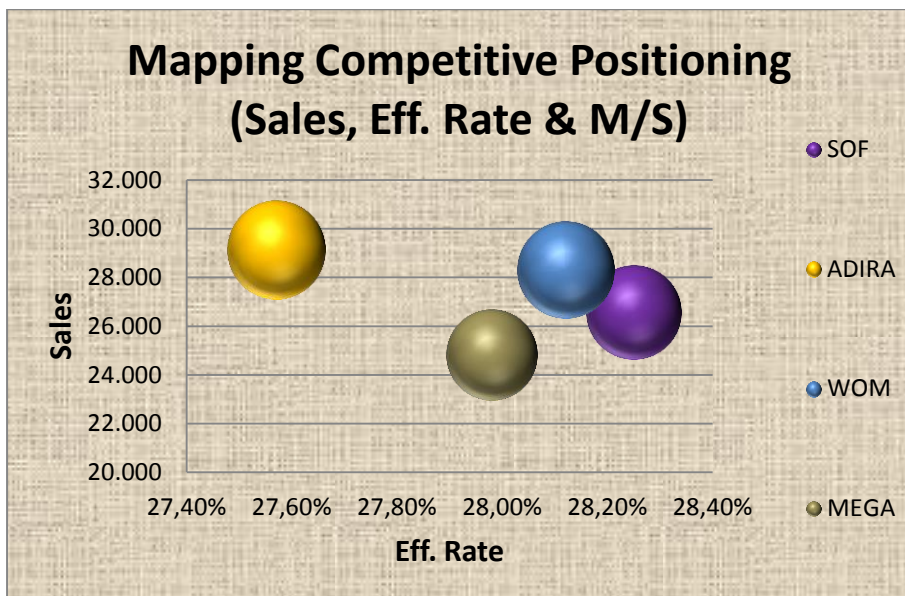
Mapping Competitive Positioning Faktor Sales, Harga, dan Market Share

Analisa *Mapping Competitive Positioning* antara faktor *sales, harga, dan market share* pada Tabel 1 dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui posisi dari masing–masing *finance company* dengan mempertimbangkan faktor *sales, harga dan market share*.

Tabel 1. Penjualan, *Eff. Rate & Market Share Finance Company 2011*

Finance Company	Brand Honda Jakarta 2011			
	Market	Sales	Total M/S	Eff. Rate
SOF	287.336	26.579	9,25%	28,25 %
ADIRA	287.336	29.165	10,15%	27,57 %
WOM	287.336	28.344	9,86%	28,12 %
MEGA	287.336	24.826	8,64%	27,98 %
Others	287.336	178.422	62,1%	-
Total	287.336	287.336	100,0%	-

Dengan melihat *Mapping Competitive Positioning* pada gambar 1 diatas, maka dapat disimpulkan faktor harga / *eff. rate* merupakan salah satu faktor yang menentukan besar kecilnya *sales*. Hal tersebut sangat tercermin pada posisi *bubble* ADIRA Finance dimana posisi *bubble* berada di paling atas dan berada di paling kiri dibandingkan yang lain. Hal tersebut menandakan ADIRA Finance mempunyai penjualan paling tinggi dan menerapkan *eff. rate* yang paling rendah apabila dibandingkan dengan *finance company* lainnya.



Gambar 1. Mapping Competitive Positioning (Sales, Eff. Rate & M/S)

Mapping Competitive Positioning Faktor Sales, Activity, dan Market Share

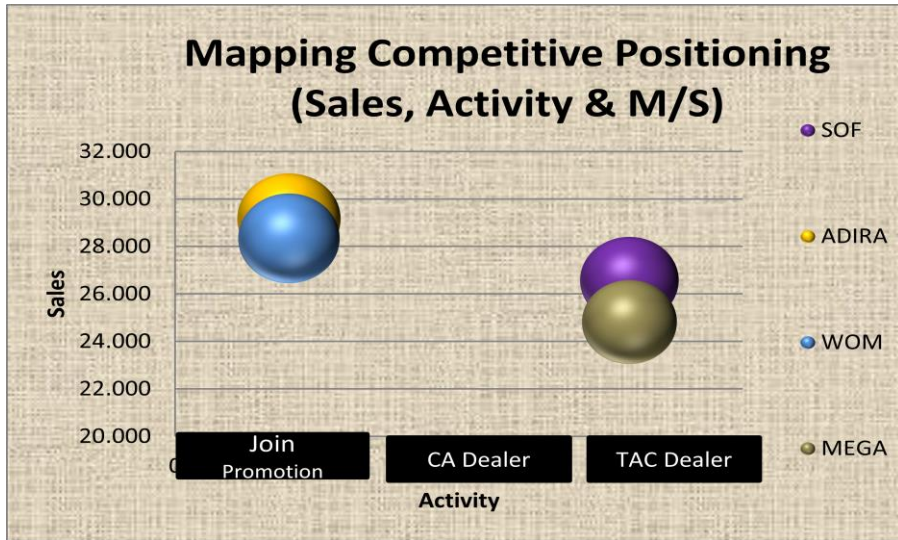
Analisa Mapping Competitive Positioning antara faktor sales, activity, dan market share pada Tabel 2 dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui posisi dari masing – masing *finance company* dengan mempertimbangkan faktor sales, activity dan market share.

Tabel 2. Penjualan, Activity & Market Share Finance Company 2011

Finance Company	Brand Honda Jakarta 2011			Bobot Activity				
	Market	Sales	Total M/S	Join Promotion	CA Dealer	TAC Dealer	Quota Self Approval	Advanced Car
SOF	287.336	26.579	9,25%	2		4		1
ADIRA	287.336	29.165	10,15%	4		3	3	1
WOM	287.336	28.344	9,86%	4	3	2		1
MEGA	287.336	24.826	8,64%	2		3	1	1
Others	287.336	178.422	62,1%					
Total	287.336	287.336	100,0%					

Keterangan :

Bobot 1 $\xrightarrow{\text{Non Prioritas \quad Prioritas}}$ **Bobot 5**



Gambar 2. *Mapping Competitive Positioning (Sales, Activity & M/S)*

Dengan melihat *Mapping Competitive Positioning* pada gambar 2 diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dengan menempatkan skala prioritas yang tinggi kepada faktor *join promotion* maka akan berdampak kepada tingginya sales. Untuk PT. WOM Finance memiliki keunggulan dibandingkan dengan *Finance Company* lain dalam hal CA Dealer, dimana hanya PT. WOM Finance yang menggunakan dan memberikan fasilitas CA Dealer di beberapa dealer Pareto WOM di Jakarta. Namun CA Dealer ini baru dioperasikan PT. WOM pada akhir tahun 2011. CA dealer merupakan unit kerja internal yang ditempatkan dan dibuatkan tempat khusus di dealer untuk mempercepat waktu dari proses *approval* aplikasi kredit yang masuk. Dengan adanya CA Dealer, maka surveyor di dealer yang bersangkutan tidak perlu kembali ke cabang untuk melakukan *approval* aplikasi kredit.

Mapping Competitive Positioning Faktor Sales, Payment Point, dan Market Share

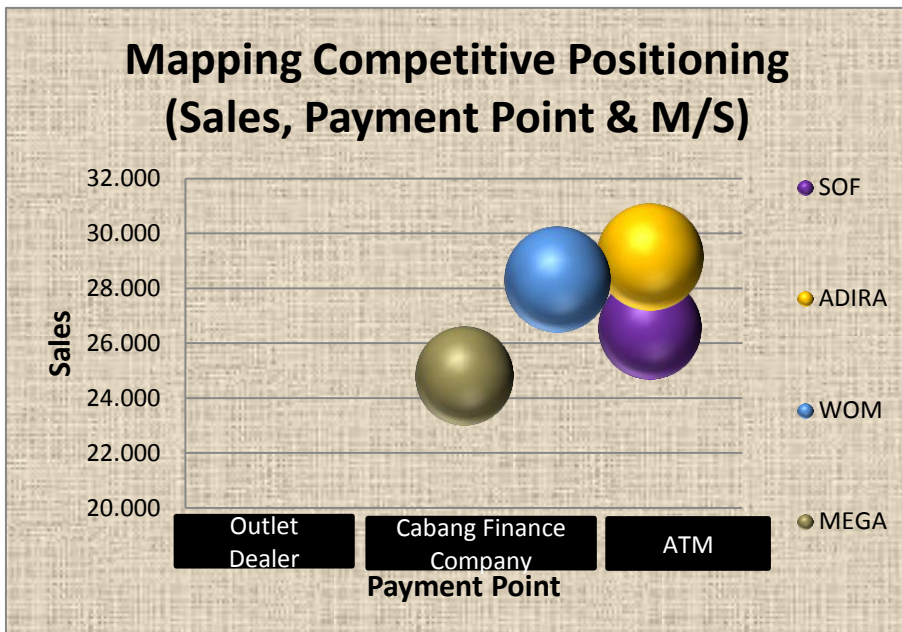
Analisa *Mapping Competitive Positioning* antara faktor *sales*, *payment point*, dan *market share* dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui posisi dari masing – masing *finance company* dengan mempertimbangkan faktor *sales*, *payment point* dan *market share*.

Tabel 3. Penjualan, *Payment Point* & *Market Share Finance Company* 2011

Finance Company	Brand Honda Jakarta 2011			Payment Point				
	Market	Sales	Total M/S	Cabang Finance Company	ATM	Kantor Pos	Alfa Mart	Outlet Dealer
SOF	287.336	26.579	9,25%	3	5	2		2
ADIRA	287.336	29.165	10,15%	4	5	2		3
WOM	287.336	28.344	9,86%	5	5	3	4	3
MEGA	287.336	24.826	8,64%	2	4	3		5
Others	287.336	178.422	62,1%					
Total	287.336	287.336	100,0%					

Keterangan :

Bobot 1 $\xrightarrow{\text{Non Prioritas} \quad \text{Prioritas}}$ **Bobot 5**



Gambar 3. *Mapping Competitive Positioning (Sales, Payment Point & M/S)*

Dengan melihat *Mapping Competitive Positioning* pada gambar 3 diatas, maka dapat disimpulkan bahwa untuk perbandingan payment point antara masing – masing Finance Company tidak ada perbedaan yang cukup signifikan di daerah Jakarta. Untuk PT. Summit Oto Finance (SOF), ADIRA Finance, dan PT. WOM Finance sama – sama

lebih dominan menggunakan fasilitas ATM dalam melakukan proses pembayaran angsuran kredit sepeda motor.

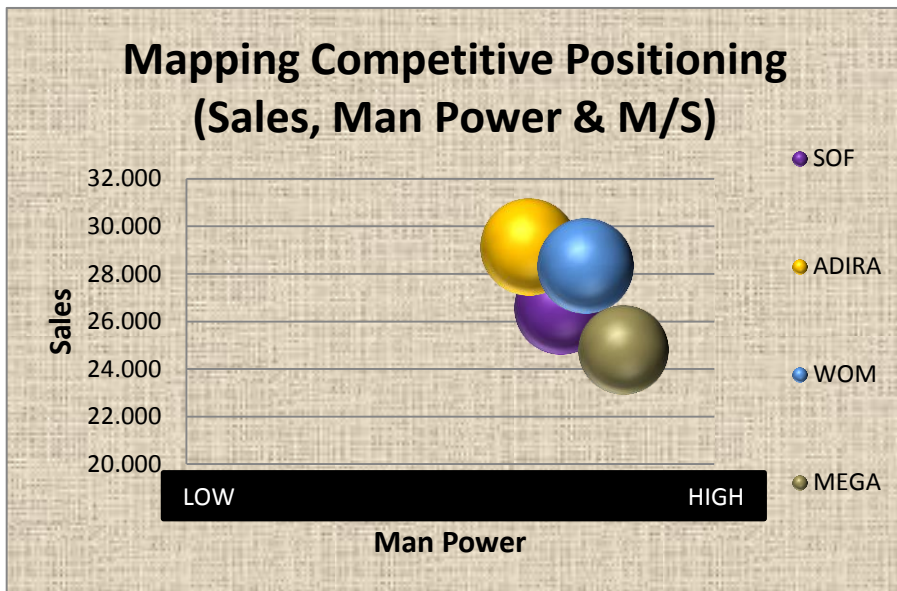
Namun, PT WOM Finance juga terlihat prioritas untuk melakukan pembayaran di kantor cabang. Hal ini baik, namun tetap harus ada kontrol yang lebih terhadap teller di kantor cabang dalam hal overload aplikasi kredit yang masuk, dikhawatirkan kinerja dari teller akan terganggu apabila melebihi kapasitas yang telah ditetapkan.

PT. WOM Finance juga telah bekerjasama dengan pihak alfa mart untuk dapat melakukan proses pembayaran, namun saat ini masih belum berjalan maksimal dikarenakan adanya fee yang dikenakan kepada konsumen apabila membayar cicilan kredit melalui alfa mart. Seharusnya hal ini dapat dijadikan suatu peluang bagi PT. WOM Finance untuk dapat meningkatkan service kepada *end user* dengan cara memberikan subsidi lebih bagi konsumen agar seolah – olah konsumen tidak terkena fee. Mengingat bahwa jumlah cabang dari alfa mart sudah cukup banyak dan tersebar luas di daerah Jakarta.

Mapping Competitive Positioning Faktor Sales, Man Power, dan Market Share

Analisa *Mapping Competitive Positioning* antara faktor *sales*, *man power*, dan *market share* dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui posisi dari masing – masing *finance company* dengan mempertimbangkan faktor *sales*, *man power* dan *market share*.

Dengan melihat *Mapping Competitive Positioning* pada gambar 4. diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dari sisi jumlah Man Power paling besar adalah PT. Mega Finance, kemudian diikuti oleh PT. WOM Finance, PT. Summit Oto Finance, dan ADIRA. Namun apabila di lihat dari sisi *productivity* setiap *man power* dapat dibilang bahwa ADIRA memiliki *productivity* yang paling tinggi. Hal ini lah yang seharusnya ditingkatkan oleh setiap *Finance Company*. Dengan adanya *productivity* yang tinggi, maka akan dapat menekan *cost* menjadi lebih rendah dan lebih dapat memaksimalkan kinerja perusahaan.



Gambar 4. *Mapping Competitive Positioning (Sales, Man Power & M/S)*

Penetapan Strategi dalam Menghadapi Persaingan Bisnis

Setelah melihat *mapping competitive positioning* PT. WOM Finance terhadap kompetitor yang dibandingkan atas faktor – faktor : **harga / eff. rate, activity, payment point, dan man power productivity**, telah ditemukan benang merah bahwa rival utama untuk PT. WOM Finance dalam penjualan produk Honda di Jakarta adalah ADIRA Finance, kemudian diikuti oleh PT. Summit Oto Finance (SOF), dan PT. Mega Finance. Hal tersebut dapat terlihat dari jumlah *market share* PT. WOM Finance untuk brand Honda di Jakarta yaitu sebesar 9,86% yang terpaut sebesar 0.29% dibandingkan dengan ADIRA Finance.

Dengan melihat sebaran *mapping position* persaingan diatas, dapat diketahui bahwa PT. WOM Finance dan ADIRA Finance tidak terlalu berbeda signifikan dalam hal kriteria *payment point* dan *activity*. Oleh karena itu untuk selanjutnya akan dibahas lebih detail mengenai strategi yang harus dilakukan PT. WOM Finance dalam melakukan *improvement* hal strategi penetapan harga dan *man power productivity*.

Strategi Penetapan Harga / *Eff. Rate*

Dalam merumuskan strategi harga, terdapat beberapa point penting yang harus dipertimbangkan dan menjadi fokus utama, diantaranya yaitu :

1. DP Nett (*Down Payment*)
2. Tenor / jangka waktu
3. *Eff. Rate* / rate jual
4. Biaya administrasi
5. Biaya asuransi

Berikutnya akan dianalisa lebih lanjut dari keenam faktor diatas, faktor mana yang paling signifikan yang dapat mempengaruhi pergerakan harga angsuran kredit dari sepeda motor.

Berikut adalah *tools* yang dipakai untuk menghitung dan menganalisa faktor – faktor apa saja yang dapat secara signifikan apabila diturunkan atau dinaikkan dapat berpengaruh terhadap harga angsuran (kredit)

Tabel 4. Simulasi Perhitungan Price List Reguler

WOM			ADIRA	
OTR	12.650.000		OTR	12.650.000
DP Gross Minimum	4.750.000	37,5 %	DP Gross Minimum	4.750.000
Subsidi Fincoy	500.000		Subsidi Fincoy	500.000
Cust. Payment	4.250.000		Cust. Payment	4.250.000
Insurance	759.000	6,0%	Insurance	759.000
Admin	700.000		Admin	355.000
DP Nett	3.291.000	26,0 %	DP Nett	3.636.000
Principle	9.359.000		Principle	9.014.000
LTV	74%		LTV	71%
Tenor	34		Tenor	34
Interest rate	28,12%		Interest rate	27,57%
Flat	16,30%		Flat	15,94%
Installment	409.879		Installment	391.924
Total Konsumen Bayar	18.185.898		Total Konsumen Bayar	17.575.401

Apabila melihat perbandingan *installment* (angsuran) antara PT. WOM Finance dengan ADIRA Finance, dapat terlihat adanya perbedaan dalam hal biaya administrasi dan *interest rate (eff. rate)*. ADIRA Finance menerapkan biaya administrasi sebesar Rp 355.000 dan PT. WOM Finance menerapkan biaya Administrasi sebesar Rp 700.000. Semakin besar biaya administrasi yang dibayarkan, maka akan semakin tinggi harga angsuran atau beban konsumen dalam membayar cicilan kredit. Biaya administrasi dapat diilustrasikan dibayarkan oleh konsumen secara amortisasi berdasarkan tenor atau lama cicilan.

Biaya administrasi juga termasuk kedalam salah satu faktor yang mempengaruhi besar kecilnya DP Nett konsumen. Selain biaya administrasi, biaya asuransi juga mempengaruhi DP Nett konsumen. Semakin besar biaya administrasi dan biaya asuransi, maka DP Nett konsumen akan semakin kecil. Jadi dapat disimpulkan bahwa biaya administrasi dan biaya asuransi berbanding terbalik dengan DP Nett konsumen.

Melihat simulasi perhitungan *price list* pada tabel 4 diatas, dapat dikatakan bahwa angsuran kredit PT. WOM Finance untuk type Beat CW lebih mahal Rp 18.000 apabila dibandingkan dengan angsuran yang ditawarkan oleh ADIRA Finance.

Apabila PT. WOM Finance ingin bersaing harga dengan ADIRA Finance, maka dapat melakukan beberapa cara, yaitu :

1. Menurunkan biaya administrasi dan menurunkan *eff. rate* seperti pada Tabel 5 sehingga menjadi serupa dengan ADIRA Finance.

Tabel 5. Simulasi Perhitungan Price List Reguler Adjust I

WOM			ADIRA	
OTR	12.650.000		OTR	12.650.000
DP Gross Minimum	4.750.000	37,5 %	DP Gross Minimum	4.750.000
Subsidi Fincoy	500.000		Subsidi Fincoy	500.000
Cust. Payment	4.250.000		Cust. Payment	4.250.000
Insurance	759.000	6,0%	Insurance	759.000
Admin	355.000		Admin	355.000
DP Nett	3.636.000	28,7	DP Nett	3.636.000

WOM			ADIRA		
OTR	12.650.000		OTR	12.650.000	
		%			%
Principle	9.014.000		Principle	9.014.000	
LTV	71%		LTV	71%	
Tenor	34		Tenor	34	
Interest rate	22,57%		Interest rate	27,57%	
Flat	15,94%		Flat	15,94%	
Installment	391.924		Installment	391.924	
Total			Total		
Konsumen	17.575.401		Konsumen	17.575.401	
Bayar			Bayar		

2. Menyesuaikan biaya asuransi dan biaya administrasi serta *eff. rate* seperti pada Tabel 6, sehingga menemukan titik temu yang paling sesuai.

Tabel 6. Simulasi Perhitungan Price List Reguler Adjust II

WOM			ADIRA		
OTR	12.650.000		OTR	12.650.000	
DP Gross Minimum	4.750.000	37,5%	DP Gross Minimum	4.750.000	37,5%
Subsidi Fincoy	500.000		Subsidi Fincoy	500.000	
Cust. Payment	4.250.000		Cust. Payment	4.250.000	
Insurance	569.250	4,5%	Insurance	759.000	6,0%
Admin	450.000		Admin	355.000	
DP Nett Principle	3.730.750	29,5%	DP Nett Principle	3.636.000	28,7%
	8.919.250			9.014.000	
LTV	71%		LTV	71%	
Tenor	34		Tenor	34	
Interest rate	28,12%		Interest rate	27,57%	
Flat	16,30%		Flat	15,94%	
Installment	390.600		Installment	391.924	
Total			Total		
Konsumen	17.530.390		Konsumen	17.575.401	
Bayar			Bayar		

Setelah melihat simulasi perhitungan diatas, dikatakan bahwa faktor yang paling dominan yang dapat mempengaruhi angsuran kredit adalah DP Nett konsumen, dimana DP Nett konsumen dipengaruhi

oleh biaya administrasi dan biaya asuransi. Kenaikan 5 % atas biaya administrasi akan mempengaruhi kenaikan angsuran sebesar 0.37% dan begitu juga sebaliknya, sedangkan kenaikan 1% atas biaya asuransi akan mempengaruhi kenaikan angsuran sebesar 1.35%. Jadi dapat disimpulkan bahwa faktor biaya asuransi merupakan faktor yang paling dominan yang dapat mempengaruhi besar kecilnya angsuran kredit konsumen.

Strategi Man Power Productivity

Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting bagi perusahaan. Dalam hal ini yang dimaksud dengan SDM adalah *Credit Marketing Officer* (CMO). CMO mempunyai peran untuk melakukan survey terhadap calon konsumen dengan memastikan ketelitian dan kebenaran pelaporan survey sebagai bagian dari proses analisa kelayakan konsumen. CMO bertanggung jawab terhadap *Marketing Manager* (MM) di setiap cabang.

Tabel 7. Data CMO WOM vs Competitor

Finance Company	Brand Honda Jakarta 2011				
	Market	Sales	Total M/S	Man Power (cut off Dec 2011)	Productivity
SOF	287.336	26.579	9,25%	1.063	25
ADIRA	287.336	29.165	10,15%	972	30
WOM	287.336	28.344	9,86%	1.134	25
MEGA	287.336	24.826	8,64%	1.241	20
Others	287.336	178.422	62,1%		
Total	287.336	287.336	100,0%		

Apabila melihat tabel 7 diatas ini, maka secara umum terlihat jumlah CMO PT. WOM Finance sudah cukup banyak dibandingkan dengan *competitor*, namun yang menjadi kendala saat ini adalah tidak semua CMO PT. WOM Finance melakukan kinerja secara maksimal. Hal tersebut dapat tercermin dari *productivity* per CMO yang masih rendah. Dengan rendahnya *productivity* CMO, maka akan berdampak terhadap *cost* yang lebih besar yang dikeluarkan oleh perusahaan. Untuk meningkatkan *productivity* CMO, diperlukan beberapa hal yang dapat dilakukan :

1. **Memberikan Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dapat diberikan melalui banyak hal. Sebagai contoh adalah dengan memberikan imbalan atau *incentive* kepada CMO atas kinerja yang telah dilakukan. Memberikan *incentive* juga harus dengan kriteria yang positif, yaitu dengan memberikan *incentive* atas konsumen yang memberikan aplikasi kredit dengan kualitas yang baik sampai dengan terjadinya penjualan.

- a. Motivasi kerja juga dapat dilakukan dengan cara memberikan perhatian terhadap CMO yang kurang produktif. MM (*Marketing Manager*) sebagai pimpinan dan PIC yang bertanggung jawab atas CMO juga harus memberikan motivasi dan semangat kerja agar terjalin hubungan emosional yang kuat sesama *team*. Dengan melakukan kerjasama antar semua pihak yang terkait dengan baik, maka akan tercipta suasana kerja yang tenang dan nyaman, hal tersebut akan membuat kinerja SDM menjadi semakin optimal.
- b. Perusahaan juga wajib mengarahkan CMO agar memiliki moral dan motivasi kerja tinggi sehingga hasil kerja menjadi optimal. CMO yang puas dengan yang diperolehnya akan memberikan kinerja optimal. Sebaliknya, apabila CMO kepuasannya rendah, maka akan cenderung melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjadi beban.

2. **Memberikan Pelatihan**

- a. Pelatihan kepada CMO harus diberikan oleh *Marketing Manager*, terutama bagi CMO yang baru bergabung dengan perusahaan dan belum mempunyai pengalaman kerja sebagai CMO. Hal tersebut penting dilakukan karena dengan adanya pelatihan kerja, akan membuat CMO memahami orientasi kinerjanya, memahami tugas – tugas dan kondisi kerja dilapangan, dan memahami standar kinerja yang minimum dicapai oleh setiap CMO.

3. **Pengembangan Karir**

- a. Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan setiap karyawan dalam menjawab tantangan bisnis di lingkungan bekerja. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi untuk melakukan pembinaan karier kepada karyawan, dalam hal ini adalah CMO,

dimana pembinaan ini harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Dengan kata lain, pengembangan karier adalah salah satu kegiatan harus dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya.

- b. Dengan melihat kinerja yang baik secara konsisten dari seorang CMO, maka perusahaan dapat memberikan promosi jabatan ataupun kenaikan gaji / golongan kepada CMO. Hal ini akan membuat CMO merasa lebih dihargai dan lebih diperhatikan oleh Perusahaan. Hal ini juga memberikan kesempatan bagi CMO untuk menjadi pribadi yang dapat lebih berkembang / bertumbuh.

4. **Memberikan Target *Productivity***

- a. PT. WOM Finance saat ini masih belum mempunyai target *Productivity* CMO. Hal ini harus segera dibuat agar setiap CMO mempunyai acuan yang jelas akan target yang harus dicapai. Apabila di tahun 2011 (*cut off* December 2011) *productivity* CMO PT. WOM Finance hanya sebesar 25 aplikasi per CMO, maka untuk kedepannya minimal mengalami peningkatan menjadi 30 aplikasi per CMO. Hal tersebut merupakan hal yang *achievable* untuk dicapai. Apabila tidak ada setting target *productivity* CMO, tidak menutup kemungkinan dibulan – bulan selanjutnya tidak akan terjadi perbaikan.

5. **Pemberian Teguran atau *Punishment***

- a. Pemberian teguran ini adalah alternatif terakhir yang dapat digunakan untuk meningkatkan *productivity* CMO. Hal ini menjadi alternatif terakhir karena tidak semua pribadi seseorang akan berubah menjadi lebih baik apabila diberikan teguran. Setiap orang memiliki karakter yang berbeda – beda. Oleh karena itu, dalam hal pemberian teguran juga harus sangat berhati – hati. Teguran ini dilakukan semata – mata untuk mengarahkan CMO menjadi yang lebih baik lagi dibanding yang sebelumnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan mengenai analisis *Mapping Competitive Positioning* PT. WOM Finance untuk *brand* Honda di Jakarta, maka dapat disimpulkan bahwa:

- PT. WOM Finance mempunyai posisi *market share* yang cukup bersaing dengan *finance company* lainnya, terutama terhadap faktor *payment point* dan *activity* (*join promotion*, *CA Dealer*, *Quota Self Approval*, dan pemberian *Advanced Car*).
- Pemilihan strategi yang tepat bagi PT. WOM Finance agar dapat menghadapi persaingan bisnis adalah dengan melakukan *improvement* atas strategi penetapan harga / *eff. rate* dan melakukan perbaikan dalam hal manajemen SDM, terutama dalam hal memperbaiki *productivity* CMO agar dapat berjalan optimal.
- Dalam hal menghadapi kondisi lingkungan bisnis yang berubah – ubah, terutama dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 43/OMK.010/2012, yang mengatur tentang kebijakan minimum DP (*Down Payment*) untuk pembiayaan konsumen khusus kendaraan bermotor pada perusahaan pembiayaan, maka PT. WOM Finance melakukan perbaharuan dalam model pembiayaan sehingga lebih memfokuskan penjualan dengan menggunakan Model Bisnis Syariah untuk DP Nett < 25%, dan untuk DP Nett > 25% tetap berjalan dengan menggunakan penjualan konvensional.

Saran

Berdasarkan penjelasan mengenai simpulan diatas, maka saran – saran yang dapat diberikan kepada pihak PT. WOM Finance sehubungan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Disarankan agar pihak PT. WOM Finance tetap mempertahankan dan mengembangkan pencapaian – pencapaian positif yang telah dimiliki, seperti salah satunya yaitu model penjualan syariah, hal ini merupakan salah satu keunggulan PT. WOM Finance dibandingkan *competitor*. Dengan adanya model penjualan syariah, maka PT. WOM Finance dapat meminimalisirkan penurunan sales.

- Faktor Harga merupakan salah satu faktor yang menjadi pertimbangan konsumen dalam memilih perusahaan pembiayaan. Dalam hal ini konsumen sangat sensitif terhadap harga, oleh karena itu PT. WOM Finance harus dapat menetapkan harga yang kompetitif agar mampu bersaing di pasar.
- Faktor dealer dalam menentukan proses pembelian juga merupakan faktor yang cukup dominan, dikarenakan konsumen yang datang dengan pembelian secara credit akan diarahkan oleh dealer tersebut untuk menggunakan jasa perusahaan pembiayaan tertentu yang sudah bekerja sama dengan dealer tersebut. Jadi disarankan untuk lebih memaintain hubungan baik / *relationship* yang baik dengan dealer.

Selain dari yang sudah dijelaskan didalam penelitian ini, PT. WOM Finance juga perlu memperhatikan strategi lain yang mungkin akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja bisnis secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Siamat, D. (2004). *Manajemen Lembaga Keuangan* (Edisi Keempat). Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Universitas Indonesia.
- David, F. R. (2009). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Universitas Muhammadiyah Malang (2011). *Perusahaan Leasing* [Powerpoint slides]. Retrieved from http://directory.umm.ac.id/Labkom_FE/perusahaan%20leasing.pptx
- Umar, H. (2005). *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Lupiyoadi, R. & Hamdani, A. (2006). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba Empat.

- Nasution, M. N. (2004). *Manajemen Jasa Terpadu (Total Service Management)*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rangkuti, F. (2009). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis (Cetakan Ke-16)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Siagian, S. (2007). *Manajemen Strategik (Cetakan Ke-7)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Usmara, U. (2008) *Pemikiran Kreatif Pemasaran (Cetakan Pertama)*. Yogyakarta: Penerbit Amara Books.
- Yamit, Z. (2005). *Manajemen Kualitas Produk & Jasa (Cetakan Keempat)*. Yogyakarta: Penerbit Ekonisia Kampus Fakultas Ekonomi UII.