

Analisis Strategi Pengembangan Bisnis PT. TAF (Toyota Astra Financial Services)***Analysis of Business Development Strategies of TP TAF (Toyota Astra Financial Services)***Ari Surya Rusdiono^{1*}, Alla Asmara², Kirbrandoko³¹Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor, Jl. Raya Pajajaran, Bogor 16151²Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Jl. Kamper Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680³Sekolah Tinggi Manajemen PPM, Jl. Menteng Raya No 9-19, DKI Jakarta 10340**ABSTRACT**

PT.TAF is one of financial company in Indonesia. The business model that has been implemented so far is highly dependent on dealer as business partner. In 2017 and 2018, the company suffered quite a lot of losses that caused of high Non Performing Loan (NPL). This is caused by decrease in existing consumer's segment so the profit of company decrease more than 80 percent. There were management and organization structure changes in 2018, which lead to the expectation of company's performance improvement. Therefore, new strategy is needed to enhance company's performance. Interviews were conducted with interviewees (Director, General Manager, Department Head) selected by purposive sampling to identify company's internal and external strategic issues. The Internal Factor Evaluation matrix (IFE) and External Factor Evaluation matrix (EFE) are used to evaluate company's internal and external conditions. Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threat (SWOT) matrix is used to find alternative strategies to improve company performance. And then the alternative strategies are selected to find the priority using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). There are 6 alternative strategies to improve company performance and from those strategies, two strategies were chosen as main priority that will be executed by the company. The two strategies are create application (digitizing) information, simulations, credit applications for consumer and dealer also increase spread (profit margin) of consumers who will pay off or have paid off (good credit history) with non retail financing program.

Keywords: BMC, EFE matrix, IFE matrix, SWOT matrix, QSPM

ABSTRAK

PT. TAF adalah salah satu perusahaan pembiayaan yang ada di Indonesia. Model bisnis yang dimiliki selama ini sangat tergantung kepada *dealer* sebagai rekan bisnis. Pada tahun 2017 dan 2018, perusahaan mengalami kerugian cukup banyak yang diakibatkan oleh tingginya *Non Performing Loan* (NPL). Hal ini diakibatkan menurunnya segmen konsumen yang ada sehingga keuntungan perusahaan turun lebih dari 80 persen. Pada tahun 2018 terjadi perubahan manajemen dan struktur organisasi, dimana diharapkan perusahaan dapat memperbaiki kinerjanya. Oleh karena itu dibutuhkan strategi baru untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Wawancara dilakukan terhadap narasumber (Direktur, *General Manager*, Kepala Departemen) yang dipilih secara *purposive* sampling untuk mengidentifikasi isu strategis internal dan eksternal perusahaan. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan matriks *External Factor Evaluation* (EFE) digunakan untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal perusahaan. Matriks *Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threat* (SWOT) digunakan untuk mencari alternatif strategi perbaikan kinerja perusahaan. Alternatif strategi ini dipilih prioritasnya dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Diperoleh enam alternatif strategi untuk memperbaiki kinerja perusahaan dan dari 6 strategi tersebut dipilih dua sebagai prioritas utama yang akan dijalankan oleh perusahaan. Dua strategi tersebut adalah membuat aplikasi (digitalisasi) informasi, simulasi, pengajuan kredit untuk konsumen dan *dealer* serta meningkatkan *spread* (*margin* keuntungan) dari konsumen yang akan lunas atau sudah lunas (histori kredit baik) dengan program pembiayaan non retail.

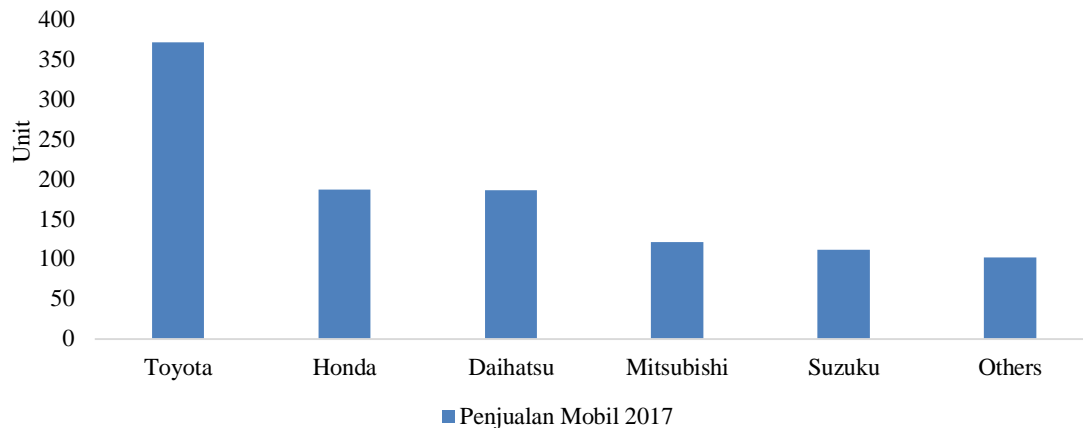
Kata Kunci: BMC, matriks EFE, matriks IFE, matriks SWOT, QSPM

*Corresponding author

Alamat e-mail: ari.libboy@gmail.com

PENDAHULUAN

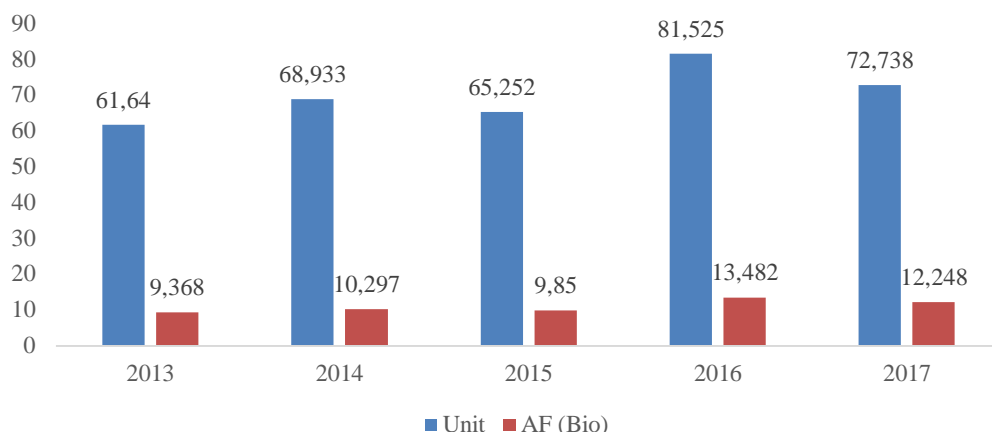
Industri otomotif khususnya roda empat sempat mengalami peningkatan di tahun 2017 dibandingkan dengan penjualan di tahun 2016. Berdasarkan data dari Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (Gaikindo), penjualan *wholesales* kendaraan roda empat sepanjang 2017 lalu mencapai 1.079.308 unit. Pencapaian ini meleset dari target penjualan yang sudah ditetapkan Gaikindo sebanyak 1,1 juta unit. Angka tersebut masih lebih baik dibandingkan tahun 2016 yang mencapai 1.062.716 unit, maka tidak mengherankan jika dukungan transportasi untuk memudahkan pergerakan manusia dan barang dalam dunia bisnis menjadi salah satu faktor sukses perekonomian (Adisasmita, 2010). Rincian penjualan tersebut yang terdiri dari beberapa *brand*, dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Grafik penjualan mobil tahun 2017
Sumber: Gaikindo (2018)

Dalam proses pembelian kendaraan, baik motor atau mobil, konsumen dapat melakukan pembelian dengan tunai (*cash*) ataupun kredit. Jika konsumen membeli dengan tunai, maka konsumen dapat langsung membayarkan ke pihak dealer untuk uang sesuai dengan harga mobil yang dikehendaki. Namun bagi konsumen yang tidak memiliki uang tunai untuk membeli kendaraan, maka konsumen dapat memiliki kendaraan dengan cara kredit. Proses kredit ini dilakukan oleh konsumen dengan mengajukan pembiayaan ke perusahaan pembiayaan yang ada. Nantinya jika aplikasi kredit yang diajukan disetujui, maka konsumen bisa membawa pulang kendaraan dengan hanya membayarkan DP (*Down Payment*) ke pihak dealer dan nantinya membayarkan angsuran sesuai dengan tanggal jatuh tempo setiap bulannya.

Adanya peluang usaha untuk menjadi perusahaan penyedia jasa pembiayaan kredit mobil tersebut membuat PT Astra Internasional dan Toyota Financial Services bekerjasama mendirikan perusahaan pembiayaan di Indonesia yang diberi nama PT Totota Astra Financial Services (PT TAF). Perusahaan yang didirikan sejak tahun 2005 telah memiliki 37 kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Secara area dibagi menjadi tiga area yaitu Area 1 (DKI Jakarta, Banten, Jawa Barat), Area 2 (Sumatra, Batam, Jawa Tengah), dan Area 3 (Jawa Timur, Bali, Kalimantan, Sulawesi). Dalam perkembangan bisnisnya, TAF sebagai sebuah perusahaan sudah mengalami masa pasang surut dalam dunia usaha. Seiring dengan perkembangan industri otomotif di Indonesia, maka partum buhan usaha TAF turut berkembang. Hal ini dapat dilihat dalam grafik penjualan TAF pada Gambar 2.



Gambar 2. Grafik Penjualan PT TAF 2013 – 2017
 Sumber: Data Internal PT TAF tahun 2013 - 2017

Seiring dengan peningkatan penjualan yang sebagian besar dari segmen menengah ke bawah, maka PT TAF mengalami permasalahan yaitu meningkatnya NPL (*Non Performing Loan*) dan *Net Loss*. Dengan situasi seperti ini, dibutuhkan perubahan strategi. Menurut Pearch dan Robinson (1997), manajemen strategik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.. Wheelen *et. al.* (2010) berpendapat bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang manajerial.

Beberapa penelitian terkait model bisnis salah satunya adalah Stevan and Richard (2014) dengan judul *Analysis of Business Models* menyimpulkan nilai yang diberikan kepada pelanggan adalah yang terpenting. Nilai ini merupakan hasil serangkaian nilai. Model bisnis dibangun dan harus didukung oleh manajemen yang bagus. Penelitian lain dilakukan oleh Wrigley and Straker (2016) dengan judul *Designing Innovative Business Models With a Framework That Promotes Experimentation* dengan metode model bisnis kanvas dengan sembilan unsur untuk menganalisa sampel 40 perusahaan internasional untuk menghasilkan strategi bisnis inovatif. Kesimpulan penelitian tersebut salah satunya adalah di setiap perusahaan pasti ada unsur yang masih dapat dikembangkan dan dimaksimalkan untuk membuat perusahaan menjadi lebih baik lagi. Penelitian lain dilakukan oleh Antikainen and Valkokari (2016) dengan judul *A Framework for Sustainable Circular Business Model Innovation* yang menyimpulkan penting untuk mendefinisikan model bisnis sebuah perusahaan dan menangkap peluang yang ada di lingkungan perusahaan, sehingga mampu menjadikan perusahaan sebagai perubah model bisnis dan menjadi perusahaan besar.

Dari semua penelitian yang telah diungkapkan diketahui jika sebuah perusahaan perlu mendefinisikan dan memperbaiki model bisnisnya untuk berkembang dan bertahan. Hal serupa juga disampaikan oleh penelitian Wrigley, Bucolo dan Straker (2016) dalam artikel berjudul *Designing New Business Models: Blue Sky Thinking And Testing* yang menyimpulkan sebuah perusahaan harus mampu mendefinisikan model bisnis perusahaan dengan baik, mencari peluang yang ada dan lalu melakukann inovasi dan improvisasi. Dengan demikian perusahaan akan mampu menjadi lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang ada, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis PT TAF saat ini dengan BMC, menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan, dan merumuskan strategi perbaikan atas model bisnis yang ada.

METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, pengisian kuesioner, dan FGD (*Focus Group Discussion*) dengan manajemen PT TAF. Pihak manajemen dalam penelitian yang menjadi narasumber adalah CEO, *Operation Director*, *Marketing & Sales Director*, *Operation Division Head*, dan *Branch Management Division Head*, *Marketing Division Head*. Data sekunder diperoleh melalui dokumen-dokumen internal perusahaan seperti laporan keuangan, dokumen legalitas, struktur organisasi, *business plan*, data penjualan, *website* perusahaan, serta jurnal-jurnal yang mendukung penelitian ini. Tahapan pengolahan dan analisis data pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.

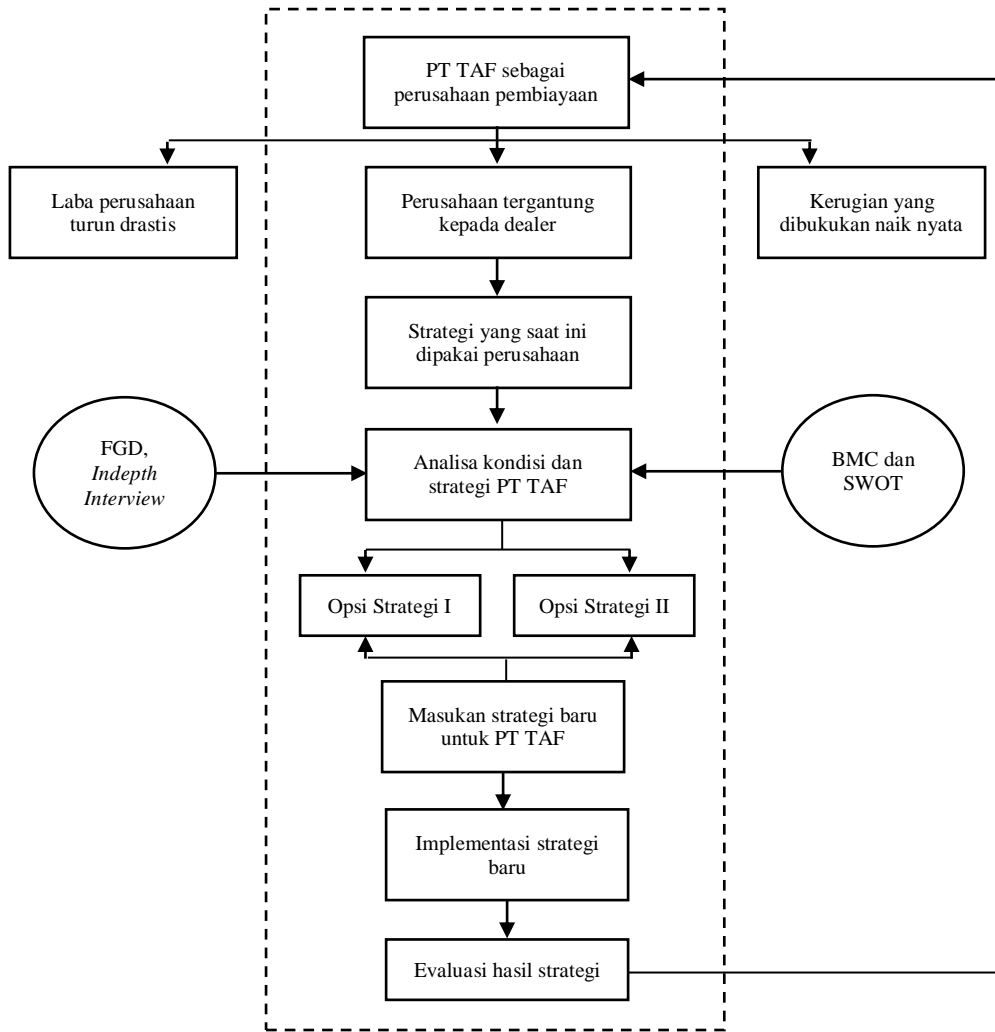
Tabel 1. Tahapan pengolahan dan analisis data

	Tujuan	Alat Analisis	Output
1	Mengetahui model bisnis PT TAF saat ini	<i>BMC (Business Model Canvas)</i>	Model bisnis PT TAF saat ini menggunakan BMC
2	Analisis faktor internal dan eksternal perusahaan	Matriks IFE dan EFE	Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan
3	Perumusan strategi perbaikan kinerja perusahaan	Matriks SWOT	Strategi-strategi yang dihasilkan untuk perbaikan kinerja
4	Pemilihan strategi berdasarkan prioritas	<i>QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)</i>	Strategi prioritas untuk diimplementasikan

Sumber: Data peneliti diolah

Kerangka pemikiran dimulai dengan melakukan evaluasi kinerja perusahaan berbasis data perusahaan, baik dalam bentuk laporan keuangan ataupun laporan kinerja perusahaan. Lalu dilanjutkan dengan menganalisa model bisnis yang ada di PT TAF. Analisa model bisnis menggunakan *Business Model Canvas* (BMC). Tahap berikutnya adalah dengan menganalisa faktor internal dan eksternal perusahaan dengan matrix *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan matriks *External Factor Evaluation* (EFE). Hasil analisis tersebut digunakan untuk menentukan beberapa alternatif strategi yang ditentukan dengan matriks SWOT. Setelah diperoleh beberapa alternatif strategi, kemudian akan dipilih strategi mana yang akan menjadi prioritas dan akan dijalankan oleh perusahaan. Pemilihan prioritas ini menggunakan bantuan *QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)*. Kerangka pemikiran ini dapat dilihat pada Gambar 3.

Dengan menggunakan beberapa alternatif solusi, maka perusahaan dapat memilih strategi yang dapat dijalankan sebagai prioritas dan diharapkan dapat menjadi strategi yang memberikan dampak besar untuk perusahaan. Dalam penelitian ini, strategi yang telah ditetapkan kemudian akan dinilai untuk diketahui strategi manakah yang menjadi urutan prioritas perusahaan. Strategi yang ada akan memiliki dampak ke faktor internal dan eksternal, karena penyusunan strategi ini mempengaruhi kinerja perusahaan.



Gambar 3. Kerangka Pemikiran

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum PT TAF (Toyota Astra Financial Services)

PT TAF (Toyota Astra Financial Services) merupakan salah satu perusahaan pembiayaan yang ada di Indonesia dan bergerak di bidang *financial services* yang didirikan tahun 2005. PT TAF merupakan *joint company* dua perusahaan. Kedua perusahaan tersebut adalah PT Astra Internasional dan juga *Toyota Financial Services* (TFS) dengan saham masing-masing sebesar 50 persen. PT TAF saat ini memiliki 37 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. *Rincian area* kantor cabang PT TAF dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Daftar kantor cabang PT TAF

Cabang PT Toyota Astra Financial Services			
1	Balikpapan	20	Kelapa Gading
2	Bandung	21	Lampung
3	Banjarmasin	22	Makassar
4	Batam	23	Malang
5	Bekasi Summarecon	24	Manado
6	Bengkulu	25	Medan
7	Bogor	26	Padang
8	Cirebon	27	Palembang
9	Denpasar	28	Pekanbaru
10	Depok	29	Pontianak
11	Duri	30	Samarinda
12	Fleet	31	Semarang
13	Jakarta Rusuna Said	32	Serang
14	Jakarta Mangga Dua	33	Surabaya Merr
15	Jakarta Pondok Indah	34	Surabaya Puncak Permai
16	Jambi	35	Tangerang
17	Jember	36	BSD City
18	Karawang	37	Bekasi Revo
19	Kediri		

Sumber: Data internal PT TAF 2018

Deskripsi Model Bisnis Menggunakan *Business Model Canvas*

Sesuai dengan sembilan unsur yang ada di dalam BMC (*Business Model Canvas*), maka model bisnis PT TAF jika digambarkan dengan sembilan unsur tersebut, yang dapat dilihat pada Tabel 2. Dari BMC tersebut dapat diketahui bahwa PT TAF memiliki ketergantungan cukup besar terhadap *dealer* yang merupakan rekan bisnis yang selama ini memberikan aplikasi untuk divalidkan. Gambaran BMC PT TAF saat ini disajikan pada Tabel 2:

Tabel 2. BMC PT TAF saat ini

<i>Key Partner</i>		<i>Key Activities</i>		<i>Value Proposition</i>		<i>Customer Relationship</i>		<i>Customer Segment</i>	
1	TAM (Toyota Motor Manufacture)	1	Market survey	1	Toyota Ownership Experience	1	Support sales (cash flow dealer)	1	Toyota Dealer
2	General insurance	2	Joint campaign	2	Personal Service	2	Trip & promo	2	Daihatsu Dealer
3	Life insurance	3	Service experience	3	Safety	3	Unique and customize product	3	End User
4	Banks	4	Competitive funding	4	Convenience in Payment	4	Customer gathering	4	Fleet segment
5	Auction house	5	Technology			5	Easy to access (via mobile apps)	5	Multiguna segment
6	Media								
7	Social media community								
		<i>Key Resources</i>				<i>Channel</i>			
		1	Physics			1	TAF Branches		
		2	Intellectual			2	TAF E-Channel		
		3	Human			3	Dealer's outlet		
		4	Financial			4	Social Media		
<i>Cost Structure</i>		<i>Revenue Stream</i>							
1	Cost of Fund							1	Pembiayaan Retail
2	Acquisition Cost							2	Pembiayaan Used Car
3	Opex							3	JF AFI
4	Credit Losses							4	Multiguna
								5	EUC

Sumber: Data kuesioner diolah

Evaluasi Faktor-Faktor Internal dan Eksternal

Analisis faktor-faktor internal dan eksternal yang dimiliki perusahaan dilakukan dengan instrument BMC, dimana analisis ini telah menggabungkan pula analisis SWOT untuk memperoleh elemen potensial untuk dikembangkan. Dalam menetapkan bobot masing-masing elemen digunakan skor yang diperoleh dari hasil kali bobot dan juga rating. Bobot dan juga

rating ini sendiri diperoleh dari hasil kuesioner yang disebarakan ke responden. Sebagai contoh salah satu perhitungan IFE dan EFE elemen *channel* dapat dilihat seperti dibawah ini.

Tabel 3. IFE *Channel*

Kekuatan	Faktor IFE	Bobot	Rating	Skor
1	Dealer utama merupakan bagian dari grup Astra (induk perusahaan PT. TAF).	0,23	3,71	0,85
2	Adanya Flex (aplikasi dari PT. TAF) yang dapat membantu pelanggan mengetahui berbagai macam informasi atau kebutuhannya.	0,21	3,43	0,72
3	Penambahan <i>Channel</i> untuk pelanggan, baik untuk pembayaran, keluhan, maupun mengetahui produk.	0,21	3,43	0,72
				2,29
Kelemahan				
1	Keterbatasan jumlah cabang PT. TAF untuk dapat menjangkau semua area.	0,18	3,00	0,55
2	Besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk dapat mendukung semua dealer yang ada.	0,17	2,71	0,45
Total Skor Internal		1,00		1,01

Tabel 4. EFE *Channel*

Kekuatan	Faktor EFE	Bobot	Rating	Skor
1	Ekspansi yang dilakukan dealer dari Toyota dan Astra Grup di berbagai daerah.	0,20	3,43	0,70
2	<i>Value Chain</i> dari Toyota yang kuat dan berjalan baik.	0,21	3,57	0,76
3	Astra yang masih menguasai industri otomotif di Indonesia.	0,22	3,71	0,82
				2,27
Ancaman				
1	Area <i>coverage</i> dealer yang luas membuat biaya besar dan <i>margin</i> keuntungan yang semakin kecil.	0,16	2,71	0,44
2	Munculnya pemainan dari pihak dealer yang mengutamakan komisi yang besar dari perusahaan pembiayaan lain.	0,20	3,43	0,70
Total Skor Eksternal		1,00		1,13

Sumber: data kuesioner diolah

Setelah kesembilan elemen dihitung IFE dan EFE, maka hal tersebut dirangkum dalam tabel analisis SWOT unsur BMC. Dari rangkuman tersebut dapat diketahui jika dua unsur yang memiliki potensi untuk dapat dikembangkan adalah *channel* dan *revenue streams*. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *Channel* menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan dapat menjalin komunikasi dengan pelanggannya dalam menyampaikan nilai proporsinya. Ada beberapa fungsi *Channel* yaitu:

1. Meningkatkan kesadaran kepada pelanggan atas produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.
2. Membantu pelanggan dalam mengevaluasi prporisi nilai dari perusahaan.
3. Memungkinkan bagi pelanggan dalam membeli produk atau jasa yang lebih spesifik.
4. Memberikan proporsi nilai perusahaan kepada pelanggan.
5. Memberikan layanan pendukung pasca pembelian kepada pelanggan.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010, p.40), struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu model bisnis. *Cost Structure* menurut bisnis model kanvas dapat dibedakan atas berikut:

1. *Cost Driven*, yaitu bisnis model yang berfokus pada penekanan biaya serendah mungkin. Pendekatan ini dilakukan untuk mempertahankan struktur biaya agar tetap ramping, menggunakan proposisi nilai dengan harga rendah.
2. *Value Driven*, yaitu perusahaan yang tidak terlalu mementingkan biaya yang akan muncul dalam mendesain sebuah bisnis model, dan lebih fokus pada penciptaan nilai.

Hasil dari keseluruhan analisa SWOT terhadap elemen BMC yang dimiliki PT TAF dapat dilihat dalam Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Analisis SWOT

Unsur SWOT	Elemen BMC								
	CS	VP	CH	CR	RS	KA	KR	KP	C\$
S	1,93	1,93	2,29	2,21	1,24	1,88	1,83	2,03	1,89
W	1,37	1,46	1,01	1,11	1,92	1,22	1,26	1,10	0,90
O	1,93	1,65	2,27	2,16	1,64	1,84	1,94	1,77	1,99
T	1,29	1,61	1,13	1,23	1,66	1,48	1,35	1,22	1,19

Sumber: data kuesioner diolah

Channel memiliki nilai tertinggi untuk kekuatan dan peluang. Hal ini tentu saja menjadikan elemen ini sangat potensial untuk dapat dikembangkan menjadi strategi baru yang dapat menguntungkan perusahaan. Dengan nilai kekuatan 2,29 dan peluang 2,27 diharapkan elemen ini menjadi elemen yang mampu menjadi pendorong utama bisnis. Elemen *revenue streams* merupakan elemen yang memiliki nilai kelemahan dan ancaman yang paling tinggi. Nilai kelemahan untuk elemen *revenue streams* ini mencapai 1,92 dan ancaman memiliki nilai sebesar 1,66. Tentu saja hal ini tidak dapat diabaikan oleh perusahaan mengingat pendapatan adalah komponen utama yang menghasilkan laba atau *profit*. Dari analisis SWOT di atas disusun Matriks SWOT untuk menentukan strategi yang dapat digunakan atau dijadikan opsi untuk mengembangkan bisnis. Dengan melihat faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman, maka dihasilkan delapan rumusan strategi yang masing-masing merupakan strategi SO (*Strength Opportunity*), WO (*Weakness Opportunity*), ST (*Strength Threat*), WT (*Weakness Threat*). Dari delapan strategi tersebut, hanya ada enam yang akan diuji untuk mendapatkan prioritas strategi pilihan. Keenam strategi tersebut adalah:

1. Membuat aplikasi (digitalisasi) informasi, simulasi, pengajuan kredit untuk konsumen dan dealer.
2. Memberikan pembiayaan dengan bunga rendah untuk konsumen RO (*Repeat Order*) atau AO (*Additional Order*).
3. Menambahkan jumlah *sales officer* di dealer untuk meningkatkan penjualan.
4. Membuka kantor cabang baru.
5. Meningkatkan *spread* (*margin* keuntungan) dari konsumen yang akan lunas atau sudah lunas (*history* kredit baik) dengan program pembiayaan *non retail*.
6. Meningkatkan nilai kontes (*reward*) untuk pihak *dealer*.

Tabel 6. Matrix SWOT

		Kekuatan	Kelemahan
		Faktor Internal	1. <i>Support System</i> dan teknologi 2. Sumber Dana 3. Sumber Daya Manusia (SDM)
Faktor Eksternal			
Peluang		Strategi SO:	Strategi WO:
1. Penjualan mobil di Indoensia yang meningkat		Membuat aplikasi (digitalisasi) informasi, simulasi, pengajuan kredit untuk konsumen dan <i>dealer</i> (S1, S3, O1, O2)	Membuka kantor cabang baru (W1, O1, O3)
2. Perkembangan teknologi dan digitalisasi			Meningkatkan <i>spread</i> (margin keuntungan) dan konsumen yang akan lunas atau sudah lunas (<i>history</i> kredit baik) dengan program pembiayaan retail. (W2, W3, O2)
3. Pertumbuhan infrastruktur yang cukup pesat di berbagai daerah		Meningkatkan agresifitas penjualan di daerah yang selama ini belum terpenuhi (S2, O3)	
Peluang		Strategi SO:	Strategi WO:
1. Insentif yang besar dari perusahaan pembiayaan lain		Memberikan pembiayaan dengan bunga rendah untuk konsumen RO (Repeat Order) atau AO (Additional Order) (S1, S2, S3)	Meningkatkan nilai kontes (reward) untuk pihak dealer. (W1, T1, T2)
2. Munculnya produk baru dari merek lain selain Toyota dan Daihatsu			
3. Bunga kredit perusahaan pembiayaan lain yang lebih murah		Menumbuhkan jumlah sales officer di dealer untuk meningkatkan penjualan (S3, T1, T2)	Memberikan skema kredit yang bersaing dengan bunga perusahaan pembiayaan lain. (W3, T3)

Sumber: data kuesioner diolah

Matrix QSPM

Dari keenam strategi yang telah dirumuskan, maka ditentukan prioritas terhadap strategi-strategi tersebut dengan menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Prioritas akan ditentukan berdasarkan dengan nilai TAS (*Total Attractiveness Score*), yang diperoleh dari hasil kali bobot masing-masing faktor yang dikalikan dengan AS (*Attractiveness Score*) dari masing-masing faktor terhadap strategi yang telah ditetapkan. Dari QSPM yang telah dihitung diperoleh TAS dari masing-masing strategi seperti dimuat pada Tabel 6. Berdasarkan nilai yang diperoleh dari tabel tersebut, maka dapat diketahui jika strategi yang menjadi prioritas pertama yaitu strategi pertama membuat aplikasi (digitalisasi) informasi, simulasi, pengajuan kredit untuk konsumen dan dealer dengan nilai TAS 6,733. Strategi kedua yang akan menjadi prioritas adalah strategi ke lima, yaitu meningkatkan *spread* (margin keuntungan) dari konsumen yang akan lunas atau sudah lunas (*history* kredit baik) dengan program pembiayaan *non retail* dengan nilai TAS 6,649. Kedua strategi ini berada pada unsur *channel* dan *revenue streams*. Berdasarkan hasil *In Depth Interview* yang dilakukan, ada dua strategi prioritas untuk dapat dijalankan oleh manajemen PT TAF dalam waktu dekat dengan harapan akan memberikan dampak nyata terhadap perusahaan dan selanjutnya strategi ini dituangkan dalam BMC perbaikan PT TAF, seperti dimuat Tabel 7.

Tabel 7. QSPM

Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan) dan Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)		Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5		Strategi 6	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan														
1	Support System dan teknologi	0,187	3,857	0,722	2,857	0,535	2,571	0,481	3,143	0,588	3,571	0,669	2,286	0,428
2	Sumber Dana	0,156	3,286	0,513	3,286	0,513	2,143	0,334	2,286	0,357	3,429	0,535	3,286	0,513
3	Sumber Daya Manusia (SDM)	0,171	3,571	0,612	2,571	0,441	3,571	0,612	3,286	0,563	3,429	0,588	2,714	0,465
Kelemahan														
1	Jumlah cabang yang terbatas	0,134	3,714	0,498	2,714	0,364	2,429	0,326	3,571	0,479	3,143	0,422	2,857	0,383
2	Spread (margin keuntungan) yang kecil	0,186	2,857	0,532	2,143	0,399	2,143	0,399	2,286	0,425	3,857	0,718	2,286	0,425
3	Pemanfaatan Database	0,165	3,143	0,519	3,571	0,590	2,714	0,448	2,714	0,448	3,571	0,590	2,571	0,424
Peluang														
1	Penjualan mobil di Indonesia yang meningkat	0,159	3,571	0,569	3,143	0,501	3,429	0,547	3,429	0,547	2,714	0,433	3,429	0,547
2	Perkembangan teknologi dan digitalisasi	0,216	3,857	0,832	2,286	0,493	2,571	0,555	2,286	0,493	3,143	0,678	2,286	0,493
3	Pertumbuhan infrastruktur yang cukup pesat di berbagai daerah	0,136	2,857	0,387	2,714	0,368	2,714	0,368	3,286	0,446	3,286	0,446	2,857	0,387
Ancaman														
1	Insentif yang besar dari perusahaan pembiayaan lain	0,200	3,286	0,658	2,429	0,486	2,714	0,544	2,571	0,515	3,143	0,629	3,571	0,715
2	Munculnya produk baru dari merek lain selain Toyota dan Daihatsu	0,113	3,429	0,386	3,000	0,338	3,143	0,354	3,143	0,354	3,000	0,338	3,429	0,386
3	Bunga kredit perusahaan pembiayaan lain yang lebih murah	0,176	2,857	0,504	2,571	0,454	2,000	0,353	2,143	0,378	3,429	0,605	2,286	0,403
TOTAL		2,000		6,733		5,481		5,320		5,593		6,649		5,571

Sumber: data kuesioner diolah

Tabel 8. BMC Perbaikan PT TAF

Key Partner	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segment
1 TAM (Toyota Motor Manufacture)	1 Market survey	1 Toyota Ownership Experience	1 Support sales (cash flow dealer)	1 Toyota Dealer
2 General insurance	2 Joint campaign	2 Personal Service	2 Trip & promo	2 Daihatsu Dealer
3 Life insurance	3 Service experience	3 Safety	3 Unique and customize product	3 End User
4 Banks	4 Competitive funding	4 Convenience in Payment	4 Customer gathering	4 Fleet segment
5 Auction house	5 Technology		5 Easy to access (via mobile apps)	5 Multiguna segment
6 Media				
7 Social media community				
Key Resources		Channel		
	1 Physics	1 TAF Branches		
	2 Intellectual	2 TAF E-Channel		
	3 Human	3 Dealer's outlet		
	4 Financial	4 Social Media		
		5 Digital Application		
Cost Structure		Revenue Stream		
1 Cost of Fund		1 Pembiayaan Retail		
2 Acquisition Cost		2 Pembiayaan Used Car		
3 Opex		3 JF AFI		
4 Credit Losses		4 Multiguna		
		5 EUC		
		6 Pembiayaan Non Retail		

Sumber: Data kuesioner diolah

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial bagi perusahaan adalah memperkuat *channel* yang dapat lebih mendekati dengan pihak *dealer* ataupun konsumen akhir. Untuk itu dibuka *channel* baru dengan memanfaatkan kemajuan teknologi dan juga kapasitas yang dimiliki perusahaan dapat menjadi formulasi yang baik dalam memberikan nilai lebih perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya. Kemudahan akses dan kecepatan dapat menjadi kunci dipilihnya perusahaan pembiayaan. Selain itu, perusahaan dapat memanfaatkan *database* yang dimiliki untuk dapat menghasilkan pendapatan tanpa harus menggantungkan diri ke pihak *dealer* terlalu besar seperti yang ada pada model bisnis sebelumnya. Adapun strategi terpilih diwujudkan dalam bentuk *project* yang dimulai oleh perusahaan untuk dapat mengembangkan bisnis dan juga meningkatkan pendapatannya.

Project dalam elemen *channel* ini memperbaharui aplikasi yang ada dengan memperbaiki dan juga memperluas cakupan data yang bisa diakses melalui aplikasi. Selain itu juga dalam penerapannya di tingkat operasional akan merubah alur model bisnis yang lama mulai dari proses awal pengajuan aplikasi kredit sampai dengan aplikasi tersebut disetujui oleh PT TAF. Sedangkan dari sisi *revenue streams* sendiri saat ini mulai fokus dengan *project* pembiayaan *non retail* yang sudah merekrut project manajer baru dari luar perusahaan bekerjasama dengan tim IT untuk dapat memaksimalkan *database* yang dimiliki guna meningkatkan *revenue* perusahaan di luar pembiayaan retail.

KESIMPULAN

Model bisnis perusahaan saat ini masih sangat tergantung dengan pihak *dealer* selaku pemberi aplikasi kredit kendaraan bermotor roda empat (mobil). Dengan menggunakan BMC dapat dilihat bahwa perusahaan memiliki masing-masing kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman berbeda satu dengan lain unsurnya. Dimana dua unsur potensial yang dapat dikembangkan yaitu unsur *channel* dan *revenue streams*.

Dari kedua unsur *channel* dan *revenue streams* dikembangkan menjadi beberapa alternatif strategi yang kemudian dipilih prioritasnya dengan QSPM, sehingga diperoleh dua strategi prioritas utama, yaitu membuat aplikasi (digitalisasi) informasi, simulasi, pengajuan kredit untuk konsumen dan *dealer*, serta meningkatkan *spread* (*margin* keuntungan) dari konsumen yang akan lunas atau sudah lunas (*history* kredit baik) dengan program pembiayaan non retail.

Kedua strategi tersebut akan melengkapi BMC PT TAF yang lama sehingga menjadi BMC baru. Pada BMC yang baru tersebut, kedua strategi terpilih dan prioritas tersebut ditempatkan di unsur *channel* dan juga *revenue streams*. Dalam meningkatkan kinerja perusahaan yang lebih baik dari sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita, R. (2010). *Dasar-dasar Ekonomi Transportasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Antikainen, M. & Valkokari, K. (2016). A Framework for Sustainable Circular Business Model Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 6(7), 5-12.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2012). *Business Model Generation*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Pearce & Robinson. (1997). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- PT. Toyota Astra Financial Services. 2015. *Laporan Tahunan Tahun 2013*. Jakarta: PT Toyota Astra Financial Services. Sumber: Laporan keuangan PT Toyota Astra Financial Services Tahun 2013.

- _____. (2015). *Laporan Tahunan Tahun 2014*. Jakarta: PT Toyota Astra Financial Services. Sumber: Laporan keuangan PT Toyota Astra Financial Services Tahun 2014.
- _____. (2015). *Laporan Tahunan Tahun 2015*. Jakarta: PT Toyota Astra Financial Services. Sumber: Laporan keuangan PT Toyota Astra Financial Services Tahun 2015.
- _____. (2016). *Laporan Tahunan PT Toyota Astra Financial Services Tahun 2016*. Jakarta: PT Toyota Astra Financial Services. Sumber: Laporan keuangan PT Toyota Astra Financial Services Tahun 2016.
- _____. (2017). *Laporan Tahunan PT Toyota Astra Financial Services Tahun 2017*. Jakarta: PT Toyota Astra Financial Services. Sumber: Laporan keuangan PT Toyota Astra Financial Services Tahun 2017.
- Stevan, S. & Richard, B. (2014). Analysis of Business Models. *Journal of Competitiveness*, 6 (11), 19-40.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. & David. (2010). *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*, Twelfth Edition. Amazon: PearsonPrentice Hall.
- Wrigley, S. & Straker, K. (2016). Designing innovative business models with a framework that promotes experimentation. *Emerald Group Publishing Limited*, 44(1), 11-19.