**ANALISIS PORTOFOLIO STRATEGI**

**PT. SARANA JATENG VENTURA (SJV)**



VISI PERSEROAN : “ Berkembang Bersama Mitra “

#### MISI PERSEROAN : “Membentuk usaha kecil dan menengah menjadi perusahaan yang tangguh dan mandiri, melalui dampingan dan binaan oleh tenaga modal ventura yang profesional dengan tetap mengedepankan prinsip kehati-hatian”

**Bidang Usaha Perseroan**

Memberikan pembiayaan modal ventura dengan sistem Bagi Hasil, Obligasi Konversi dan Penyertaan Saham pada pengusaha kecil, menegah dan koperasi. Pembiayaan dilakukan dengan disertai upaya pendampingan manajemen oleh perseroan.

**Struktur Organisasi dan Sumber Daya Manusia**

Bagi perseroan yang bergerak dalam bisnis jasa keuangan, kualitas sumber daya manusia menjadi prioritas utama, oleh karena itu perseroan terus berupaya untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi dari sumber daya yang ada dengan mengikuti pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga konsultan yang kompeten dalam bidangnya, maupun inhouse training yang diselenggarakan sendiri oleh perseroan.

Organisasi perseroan saat ini didukung oleh 26 orang karyawan yang terdiri dari 18 orang tenaga staff 17 orang diantaranya lulusan pendidikan tinggi dan 8 orang non staff.

**Produk Jasa Perseroan**

Produk utama perseroan adalah jasa keuangan yang berupa pembiayaan modal ventura kepada Perusahaan Pasangan Usaha (PPU) yang terdiri dari pengusaha kecil, menengah dan koperasi. Produk-produk tersebut antara lain :

## Pembiayaan Pola Bagi Hasil

Pembiayaan yang dilakukan dengan menggunakan pola bagi hasil berdasarkan prosentase tertentu yang telah disepakati, baik kepada perorangan maupun badan usaha.

## Penyertaan Saham

Penyertaan yang dilakukan dalam bentuk setoran saham biasa pada PPU dengan bentuk badan usaha Perseroan Terbatas (PT). Penyertaan saham dilakukan oleh perseroan dalam jangka waktu tertentu untuk kemudian akan diambil kembali oleh pemilik ataupun investor lain.

## Obligasi Konversi

Obligasi yang dapat dikonversikan ke dalam bentuk saham perusahaan oleh PPU dengan bentuk badan usaha Perseroan Terbatas.

Disamping ketiga jenis produk tersebut di atas, untuk meyesuaikan dengan karakteristik usaha dari PPU perseroan juga memberikan pembiayaan dalam bentuk pembiayaan kelompok mikro dan pembiayaan ekspor. Sebagai produk pelengkap yang juga merupakan nilai tambah dari produk jasa keuangan, perseroan juga memberikan jasa konsultasi kepada PPU yaitu berupa dampingan manajemen dan administrasi keuangan, bidang yang merupakan kelemahan pengusaha kecil dan menengah pada umumnya. Pendampingan ini sekaligus juga merupakan alat monitoring usaha PPU guna mengamankan investasi yang diberikan.

Pendampingan secara umum meliputi :

1. Konsultasi manajemen secara umum,
2. Perancangan dan implementasi sistem akuntansi dan keuangan,
3. Perancangan dan pengembangan sumber daya manusia,
4. Pendeteksian dini permasalahan usaha PPU yang mungkin timbul dan memberikan usulan solusinya,
5. Usulan perbaikan atas kondisi usaha PPU
6. **DINAMIKA LINGKUNGAN STRATEGIS PT. SARANA JATENG VENTURA**

**Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan**

1. Kondisi Ekonomi wilayah Jawa Tengah

* Ekonomi Jawa Tengah tahun 2009 tumbuh dalam kisaran 4,8%-5,3% (yoy), relatif lebih rendah dibandingkan pertumbuhan PDRB tahun 2008 sebesar 5,46%, namun lebih tinggi dibandingkan perkiraan pertumbuhan ekonomi nasional sebesar 4,0%-4,5% (BI Jateng)
* Berdasarkan sektoral berikut tabel pertumbuhan PDRB Jateng:



* Berdasarkan komoditas, ekspor terbesar dari Jawa Tengah adalah komoditas TPT dan Meubel/Perabotan dari kayu dan turunannya, dimana terjadinya peningkatan pangsa komoditas ini pada Triwulan II Tahun 2009. Dari data yang diperoleh juga menunjukkan industri TPT mulai menunjukkan peningkatan kapasitas produksi seiring membaiknya permintaan LN.
* Adanya pembangunan infrastruktur di Jawa Tengah, seperti Jalan Tol Batang – Pekalongan, Semarang-Solo, Fly Over Semarang dan proyek pertokoan/property dapat membuka usaha-usaha turunannya dan adanya percepatan pertumbuhan ekonomi di wilayah Jawa Tengah.
* Terjadi tren penurunan suku bunga perbankan mengikuti tren penurunan BI Rate sebesar 6,25%.
* Potensi kenaikan Tarif Dasar Listri (TDL), bahan bakar minya serta kenaikan harga pupuk untuk pertanian.
* Sektor TPT dianggap “*sunset industry*” dan permasalahan pemasaran produk furnitur dan produk kayu.

1. Kondisi Politik Propinsi Jawa Tengah

* Terpilihnya Pasangan Kepala Daerah Bibit – Rustri, memberikan kepastian dalam hal pembangunan wilayah Jawa Tengah yang merata, hal ini terlihat dengan penyebaran aktivitas sumbangan PDRB yang lebih merata antara Pantura dengan Pansel, bahkan jika dilihat dari pertumbuhan, maka 6 kabupaten/kota dari 10 kabupaten/kota yang ada merupakan Pansel, yakni Subosukawonosraten.
* Pada tahun 2010 terdapat pelaksanaan PILKADA di 17 Kabupaten/kota di Jawa Tengah hal ini dapat menjadi stimulus ekonomi.
* Pemerintah Jawa Tengah mencanangkan adanya tingkat penurunan, dari aspek kemiskinan sebesar 4-5% dan turunnya tingkat jumlah pengangguran sebesar 7,28%. Sehingga mendorong sektor informal dan sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah untuk lebih ditingkatkan dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Hal ini menjadi potensi untuk pembiayaan mikro dan kecil dengan dana-dana pemerintah yang lebih rendah.

1. Lingkungan Sosial & Budaya

Perubahan iklim dan kondisi lingkungan alam di wilayah Jawa Tengah, baik Pantura maupun Pansel dapat memeberikan engaruh negatif kepada produk pertanian.

Perubahan sosial budaya masyarakat Jawa Tengah, terutama dalam hal pola konsumsi dengan adanya penyebaran/distribusi barang dan jasa serta akses informasi yang cepat.

Propinsi Jawa Tengah masih cukup menarik bagi investasi (biaya tenaga kerja yag murah dan berlimpah, pangsa pasar yang masih besar dan luas, sumber daya alam yang cukup tersedia dan dekat dengan bahan baku untuk komoditi tertentu).

Adanya tuntutan *green industry* dengan berupa adanya *ecolabelling* di pasar internasional

1. Lingkungan Teknologi

Perubahan yang terjadi dengan teknologi, terutama dalam hal layanan jasa keuangan yang terus dikembangkan oleh sektor perbankan, semakin memudahkan transaksi-transaksi keuangan, sehingga mobilisasi orang dalam transaksi keuangan semakin rendah, namun diasumsikan sebaliknya transaksi keuangan semakin tinggi dan lintas wilayah batas dan waktu.

**Analisis Lingkungan Internal Perusahaan**

Sebagai sebuah perusahaan jasa keuangan dan pembiayaan, SJV harus memiliki aset stratejik yang kuat, yakni berupa Sumber Daya Modal (uang) yang berkesinambungan dan Sumber Daya Manusia yang kompeten. Selain itu, SJV juga harus memiliki kemampuan penyaluran investasi dan pemanfaatan seluruh aset stratejik yang dimilikinya dengan efektif dan efisien. Berdasarkan hal tersebut, analisa dinamika lingkungan internal strategis SJV yang terjadi dapat didefinisikan sebagai berikut:

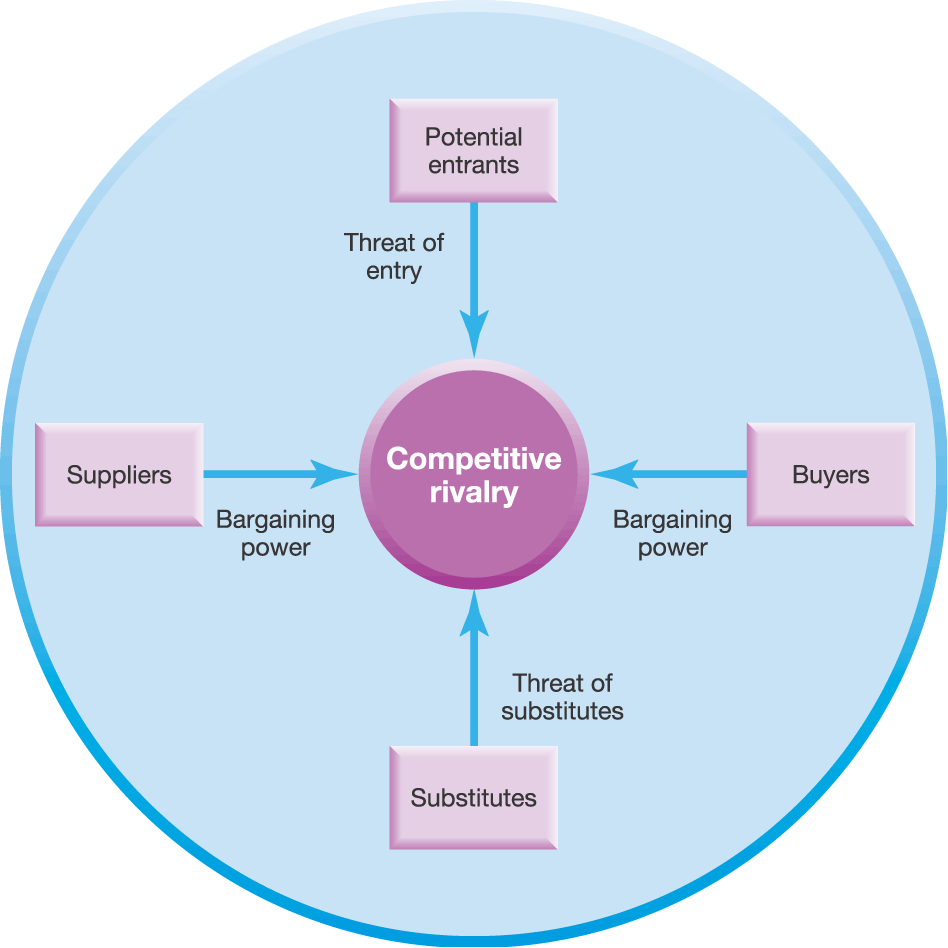
* Telah dilakukannya program restrukturisasi atas Pinjaman Jangka Panjang yang diperoleh SJV hingga tahun 2023, dengan tingkat suku bunga ringan (8,5%)
* Telah dilakukannya penandatanganan kerjasama penyaluran dana bergulir antara Lembaga Pengelola Dana Bergulir (BLU - Pemerintah) dengan SJV, untuk disalurkan kepada Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi.
* Telah dilakukannya penandatanganan kerjasama penyaluran dana Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL), yang merupakan dana *Corporate Social Responsibility* dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN); Pertamina dan LPEI (Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia) dan sekaligus penjajakan dengan piha Angkasa Pura II serta PT. Jamsostek.
* Implementasi Sistem Administrasi yang baru sejak bulan September 2009, yakni SIMVATI (Sistem Informasi Modal Ventura dan Akuntansi) yang telah terintegrasi antara Sistem Pekaporan Keuangan dengan Sistem Administrasi Investasi dan terkonsolidasi dengan jaringan perusahaan modal ventura daerah seluruh Indonesia.
* Pembentukan Unit Mikro Ventura dengan menambah/merekrut tenaga khusus pemasaran dan survei untuk pembiayaan mikro dengan pola pembiayaan modal ventura.
* Pengunduran diri 4 Staf senior perusahaan sepanjang tahun 2009.
* Peningkatan kemampuan SDM SJV dengan program sertifikasi keahlian di beberapa bidang, termasuk Desain produk TPT, Business Development dsb.

**Hasil Analisis**

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan I-E Matrix, posisi perusahaan berada di kuadran 2 dengan koordinat (2,85 dan 3,20), sehingga dapat dikatakan strategi yang diambil adalah dengan pengembangan dan tumbuh.

1. **ANALISIS LINGKUNGAN INDUSTRI**

Dalam analisa lingkungan industri ini, dilakukan dengan menggunakan pendekatan “Five Forces Framework”, seperti yang tergambar di bawah ini:

 *Source:* Adapted from M.E. Porter, *Competitive Strategy:* *Techniques for Analyzing Industries and Competitors* © 1980

1. Ancaman Pendatang Baru (*Entry Barrier – Potential Entrants*)
   * Skala ekonomi untuk masuk ke dalam usaha ini cukup besar, meskipun masih mungkin untuk masuk dengan modal di bawah sektor perbankan. Namun, dengan kondisi demikian lebih menarik untuk membuat Bank Perkreditan Rakyat yang bisa mendapatkan dana pihak ketiga dari masyarakat.
   * Akses ke dana pemerintah tidak semua perusahaan modal ventura di luar jaringan perusahaan modal ventura dapat melakukannya, hal ini karena adanya pinjaman langsung dana pemerintah dari pinjaman JEXIM Bank.
   * Memerlukan learning curve dan jejaring yang cukup lama untuk sampai kepada posisi jaringan perusahaan modal ventura daerah.
2. Ancaman Produk & Jasa Pengganti (*Subtitutes*)
   * Cukup banyak produk pengganti untuk pembiayaan modal ventura, seperti kredit perbankan, pembiayaan mikro dan pembiayaan dari BPR atau sejenisnya.
   * Take over pembiayaan jika konsumen sudah menjadi “bankable”, menjadikan ancaman dari produk pengganti ini menjadi sangat beresiko bagi pembiayaan modal ventura kehilangan pelanggannya.
3. Ancaman Posisi Menawar dari Konsumen (*Buyer*)
   * Ancaman posisi menawar dari konsumen sangat tinggi, hal ini dikarenakan, banyak perusahaan pembiayaan baik perbankan maupun non perbankan yang ada dan menjadi sumber supllier. Selain itu, untuk mengalihkan penggunaan produk sangat mudah dan murah.
   * Aspek harga jual jasa sangat tergantung dari biaya dana yang diperoleh SJV, sehingga ketergantungan atas dana murah sangat tinggi agar dapat diterima oleh pasar.
4. Ancaman Posisi Menawar dari Pemilik Dana/Kreditur/Investor (*Supplier*)
   * Supplier/Pemilik dana atas modal yang dimiliki SJV terkonsentrasi dari dana pemerintah, namun belakangan mulai memperbanyak supplier dengan biaya dana yang lebih tinggi. Namun, bagi SJV sulit untuk memperoleh kembali dana pemerintah yang berupa soft loan serta adanya kemungkinan LPDB membuka jaringan di setiap propinsi untuk dapat langsung disalurkan kepada konsumen.
5. Persaingan Rivalitas dalam Industri Keuangan (*Competitive Rivalry*), persaingan dalam industri keuangan, dapat dibagi menjadi 2 (dua):
   * Pesaing langsung : Perusahaan Modal Ventura di luar jaringan perusahaan modal ventura daerah, PT. PNM Venture (ULAM), BPR dan Perbankan Mikro (DSP, BTPN Mikro, Swamitra dll)
   * Pesaing tidak langsung : Bank Komersial – konvensional & Syariah (Mandiri, Bank Syariah Mandiri, BNI, BNI Syariah,Bank Mega dll). Perusahaan pembiayaan Non Perbankan; Leasing, Pegadaian dll.

Persaingan dalam industri keuangan sangat tinggi, bahkan bisa dikatakan sudah memasuki *hypercompetition*, dimana struktur pasar yang terjadi menjadi pasar persaingan sempurna, dimana tersedia banyak penyedia jasanya dan pengguna jasanya, serta informasi yang diperoleh sangat terbuka, terutama soal harga. Sementara diferensiasi sangat sulit dilakukan, mengingat begitu mudah hal tersebut diduplikasi oleh pesaing/pelaku usaha sejenis.

1. **ANALISIS PORTOFOLIO STRATEGI**

**Pendekatan GE Matriks**

Analisis yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan matriks GE, memandang perusahaan dari dua dimensi yaitu dimensi daya tarik industri dan kekuatan bisnis perusahaan. Dimana faktor-faktor dalam daya tarik industri tersebut terdiri dari: besarnya pasar, laju pertumbuhan pasar, skala ekonomi, teknologi, regulasi pemerintah, dan sosial budaya masyarakat. Faktor-faktor dalam dimensi kekuatan bisnis perusahaan adalah: pangsa pasar, kualitas produk, reputasi nama, efektifitas pemasaran, kemampuan R&D dan kemampuan manajemen.

Sehingga dengan analisa pendekatan GE Matrix, atas pembobotan yang dilakukan didapat hasil seperti tabel di bawah ini:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Faktor - Faktor** | | **Bobot** | **Rating** | **Nilai** |
| **DAYA TARIK PASAR** | Keseluruhan Besarnya Pasar | 0,20 | 4 | 0,80 |
| Laju Pertumbuhan Pasar Tahunan | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Marjin keuntungan berdasarkan time series | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Intensitas Persaingan | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Persyaratan & Regulasi Pemerintah | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Persyaratan Teknologi | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Skala Ekonomi | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Sosial Budaya Masyarakat | 0,10 | 4 | 0,40 |
|  | **1,00** |  | **3,40** |
|  |  |  |  |  |
| **KEKUATAN BISNIS** | Pangsa Pasar | 0,20 | 2 | 0,40 |
| Kualitas Produk Pembiayaan | 0,20 | 4 | 0,80 |
| Reputasi Nama SJV | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Efektivitas Pemasaran | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Kemampuan R & D | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Kemampuan Manajemen & SDM | 0,15 | 4 | 0,60 |
|  | **1,00** |  | **2,85** |
|  |  |  |  |  |
| **Posisi Koordinat** | | **(3,40 & 2,85)** | | |

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa daya tarik pasar atas industri keuangan dan modal ventura masih menarik, tetapi kekuatan bisnis yang dimiliki oleh SJV tidak memadai untuk melakukan persaingan di industri tersebut. Jika dimasukkan kedalam portofolio matrix strategi, maka dapat digambarkan sebagai berikut:

Dengan diketahuinya posisi SJV masuk kedalam kuadaran medium & medium, yakni *Selectivity Strategy*, maka implikasi strategi yang tepat yang dapat dilakukan oleh SJV adalah:



1. Melakukan identifikasi secara mendetail mengenai segmentasi produk dan pasarnya yang tumbuh dan berkembang secara baik, sehingga ditemukan celah yang menjadi keunggulan bagi SJV.
2. Melakukan spesialisasi atas produk pembiayaan modal ventura dengan mengedepankan sumber daya yang dimiliki, seperti: aliansi stratejik yang telah dibangun dengan pemerintah dalam hal pendanaan murah, peningkatan Sumber Daya Manusia dalam kompetensi pembinaan dan dampingan monitoring kepada pelanggan, menciptakan kualitas jaringan yang kuat di seluruh Indonesia dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing dan hambatan masuk bagi para pemain baru.
3. Melakukan investasi kepada aset stratejik secara selektif dan tepat, misalnya meningkatkan nilai investasi pengembangan dan pelatihan SDM yang mumpuni serta meningkatkan nilai aliansi stratejik dengan pemerintah maupun Badan Usaha Milik Negara.
4. **ANALISIS KEY MANAGEMENT PERUSAHAAN**

****

Sebagai sebuah perusahaan pembiayaan, maka yang menjadi *key management* dalam SJV adalah *management driver*, dimana dari setiap *management driver* tersebut dapat dihubungkan dengan *strategy objective* perusahaan, yakni *shareholder value*.

1. **RISK & RETURN MATRIX**