

# DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN PERUSAHAAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang.....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	9
1.3    Tujuan Penelitian .....	10
1.4    Manfaat Penelitian .....	10
1.5    Batasan Penelitian .....	10
1.6    Sistematika Penulisan.....	11
<b>BAB II KAJIAN TEORI.....</b>	<b>13</b>
2.1    Konsep Manajemen Strategik .....	13
2.2    Analisis Lingkungan Eksternal .....	15
2.2.1 Analisis Situasi Makro (PESTEL).....	16
2.2.2 Analisis Industri.....	16
2.3    Analisis Internal.....	19
2.4    Analisis SWOT dan Matriks TOWS.....	19
2.5    Penentuan Sasaran Perusahaan .....	21
2.6    Konsep Penyusunan Strategi.....	22
2.6.1 Tingkatan Penyusunan Strategi .....	22
2.6.2 Strategi Generik Porter ( <i>The Generic Strategic Porter</i> ) .....	23
2.7    Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	24

2.7.1	Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
2.7.2	Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
2.7.3	Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
2.8	Penyusunan Peta strategi .....	30
2.9	Penyusunan Rancangan <i>Balanced Score Card</i> .....	31
2.10	Pembobotan <i>Balanced Scorecard</i> .....	35
2.11	<i>Performance Dashboard</i> .....	35
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>		<b>33</b>
3.1	Jenis Penelitian.....	35
3.2	Kerangka Analisis .....	36
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	38
3.4	Metode Analisis Data .....	41
3.5	Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data .....	42
<b>BAB IV SASARAN DAN STRATEGI PT GPE .....</b>		<b>44</b>
4.1	Analisis Eksternal.....	44
4.1.1	Analisis Situasi Makro.....	44
4.1.2	Analisis Industri.....	50
4.2	Peluang dan Ancaman PT. GPE .....	58
4.3	Analisis Internal Perusahaan .....	59
4.3.1	Penetapan Sasaran PT. GPE .....	59
4.3.2	Analisis Fungsi Produksi (PPIC) .....	61
4.3.3	Analisis Fungsi Penjualan.....	62
4.3.4	Analisis Fungsi Pemasaran .....	66
4.3.5	Analisis Fungsi Sumber Daya Manusia .....	67
4.3.6	Analisis Fungsi Distribusi dan Teknologi Informasi (IT) .....	68
4.4	Pegembangan Alternatif Strategi.....	70
4.5	Penetapan Strategi PT. GPE Periode 2016 – 2018.....	77
<b>BAB V PETA STRATEGI PADA PT. GPE .....</b>		<b>80</b>
5.1	Pemetaan Strategi Berbasis Empat Perspektif .....	80
5.2	Perspektif Keuangan.....	84

5.2.1 Tema dan Sasaran Strategis Perspektif Keuangan PT. GPE .....	84
5.2.2 Indikator Ukuran dan Target Perspektif Keuangan .....	86
5.3 Perspektif Pelanggan .....	87
5.3.1 Tema dan Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan.....	87
5.3.2 Indikator Ukuran dan Target Perspektif Pelanggan.....	90
5.4 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	104
5.4.1 Tema dan Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal .....	105
5.4.2 Indikator Ukuran dan Target Pada Perspektif Proses Bisnis Internal.....	106
5.5 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	124
5.5.1 Tema dan sasaran Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	124
5.5.2 Indikator Ukuran dan Target Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	126
5.6 Keseluruhan Peta Strategi PT. GPE Periode 2016 – 2018 .....	129
<b>BABVI PENYUSUNAN RANCANGAN DAN IMPLEMENTASI <i>BALANCED</i></b>	
<b><i>SCORECARD</i> PADA PT. GPE .....</b>	<b>131</b>
6.1 Penyusunan Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> dan Inisiatif Strategis.....	131
6.2 Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> PT. GPE.....	137
6.2.1 Pembobotan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	137
6.2.2 <i>Performance Dashboard</i> .....	139
<b>BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>145</b>
7.1 Kesimpulan .....	145
7.2 Saran .....	149
<b>DAFTAR RUJUKAN.....</b>	<b>152</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Jumlah Penduduk usia di atas 15 tahun menurut lapangan pekerjaan utama..3	3
Gambar 2. Pembagian <i>pangsa pasar</i> produk Jeans di MDS Dept Store, 2015.....5	5
Gambar 3. Pertumbuhan <i>Pangsa pasar</i> Adios Jeans 2013 – 2015 di MDS .....6	6
Gambar 4. Pencapaian Penjualan PT. GPE tahun 2013 – 2015 Tiap Saluran Distribusi.....7	7
Gambar 5. Fase Manajemen Strategik.....16	16
Gambar 6. Model 5 Kekuatan Bersaing Porter.....18	18
Gambar 7. Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i> .....27	27
Gambar 8. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Framework Pelaksanaan Strategi.....33	33
Gambar 9. Kerangka Analisis Penelitian.....38	38
Gambar 10. Laporan Inflasi Indonesia 2015.....48	48
Gambar 11. Kurs Transaksi USD selama 2015.....48	48
Gambar 12 Ilustrasi Industri Tekstil dan Produk Tekstil.....53	53
Gambar 13. Kategori Industri Retail.....54	54
Gambar 14: Model Lima Kekuatan Bersaing Porter PT. GPE.....55	55
Gambar 15. Pembagian Komposisi Saluran Distribusi.....66	66
Gambar 16. Peta Strategi Perspektif Keuangan.....87	87
Gambar 17. Peta Strategi Perspektif Pelanggan.....91	91
Gambar 18. Peta Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal.....108	108
Gambar 19. Peta Strategi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....127	127
Gambar 20. Peta Strategi PT. GPE 2016 – 2018.....132	132

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Sebaran Adios Jeans di departement store.....	4
Tabel 2. Matrix TOWS.....	22
Tabel 3. Rancangan Balanced Scorecard Menurut Kaplan.....	34
Tabel 4. Uraian Jenis dan Sumber Data.....	40
Tabel 5. Rincian Saluran Distribusi Produk Adios Jeans 2015.....	65
Tabel 6. Kekuatan dan Kelemahan PT. GPE .....	71
Tabel 7. Peluang dan Ancaman PT. GPE.....	72
Tabel 8. Matrix TOWS PT. GPE.....	76
Tabel 9. Strategi Bersaing PT. GPE Periode 2016 – 2018.....	79
Tabel 10. Perspektif Keuangan Sebagai Sasaran .....	83
Tabel 11. Pemetaan strategi berbasis perspektif Balanced Scorecard.....	84
Tabel 12. Ukuran dan Target Perspektif Keuangan...../.....	89
Tabel 13. Tema dan Sasaran Perspektif Pelanggan.....	90
Tabel 14. Indikator Ukuran dan Target Sasaran Merchandise Yang bervariasi.....	93
Tabel 15. Indikator Ukuran dan Target Sasaran Konsistensi Peluncuran Produk Baru.....	95
Tabel 16. Indikator Ukuran dan Target Sasaran Ketepatan Pengalokasian Barang.....	96
Tabel 17. Indikator Ukuran dan Target pada Sasaran <i>Profitable Price Point</i> .....	98
Tabel 18. Indikator Ukuran dan Target Sasaran <i>Refreshment</i> Atmosfer Konter.....	99
Tabel 19. Indikator Ukuran dan Target Sasaran <i>Layanan Superior Sales Assistant</i> .....	100
Tabel 20. Indikator Ukuran dan Target Sasaran Menjaga Posisi Sebagai <i>Market Leader</i> .....	102
Tabel 21. Indikator Ukuran dan Target Sasaran Optimalisasi <i>Membership Program</i> .....	104
Tabel 22. Indikator Ukuran dan Target Pada Peta Strategi Perspektif Pelanggan.....	105
Tabel 23. Tema dan Sasaran Perspektif Proses Bisnis Internal.....	106

Tabel 24. Indikator Ukuran dan Target Pada Sasaran Strategis Extensifikasi Kanal Distribusi .....	110
Tabel 25. Indikator Ukuran dan Target Pada Sasaran Strategis Penciptaan Produk untuk <i>Youth</i> .....	111
Tabel 26. Indikator Ukuran dan Target Pada Sasaran Strategis Profitable <i>Bazaar</i> .....	114
Tabel 27. Indikator Ukuran dan Target Pada Sasaran Strategis Optimalisasi <i>Online Shop</i> ..	115
Tabel 28. Indikator Ukuran dan Target Pada Sasaran Strategis Identifikasi <i>Profitable Traffic</i> .....	116
Tabel 29. Indikator Ukuran dan Target Pada Sasaran Strategis Optimalisasi <i>Line</i> Produksi .....	117
Tabel 30. Indikator Ukuran dan Target Pada Sasaran Strategis Efisiensi Biaya Produksi....	119
Tabel 31. Indikator Ukuran dan Target Pada Sasaran Strategis <i>Waste Free Markcom</i> .....	121
Tabel 32. Indikator Ukuran dan Target Pada Sasaran Strategis Efisiensi Produksi Fixture Konter .....	122
Tabel 33. Indikator Ukuran dan Target Pada Sasaran Strategis Online Material Program...	123
Tabel 34. Indikator Ukuran dan Target Pada Sasaran Strategis <i>Efficient On-Line Sell Out</i> ..	124
Tabel 35. Indikator Ukuran dan Target Perspektif Proses Bisnis Internal.....	125
Tabel 36. Tema dan Sasaran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	126
Tabel 37. Indikator Ukuran dan Target Pada Sasaran Strategis <i>Up grade Leadership Sales Supervisor</i> .....	128
Tabel 38. Indikator Ukuran dan Target Pada Sasaran Strategis <i>Upgrade sales force</i> .....	130
Tabel 39. Indikator Ukuran dan Target Sasaran Strategis <i>Responsive IT</i> .....	130
Tabel 40. Indikator Ukuran dan Target Peta Strategi Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	131
Tabel 41. Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> PT. GPE Periode 2016 – 2018 .....	135

Tabel 42. Pembobotan Empat Perspektif Balanced Scorecard.....139

Tabel 43. Performance Dashboard pada BSC PT. GPE .....143

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Laporan Penjualan PT. GPE Tahun 2013 – 2015

Lampiran 2. Upah Minimum Regional/Provinsi (UMR/UMP) Per Bulan Tahun 2010-2014

Lampiran 3. Struktur Organisasi PT. GPE Tahun 2015

Lampiran 4. Memo Internal Sasaran Perusahaan

Lampiran 5. Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman PT. Intigarmindo Persada

Lampiran 6. Transkripsi Wawancara GM Operasional PT. Intigarmindo Persada

Lampiran 7. Pernyataan Pemeriksaan Keabsahan Data