

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR

ABSTRAK

DAFTAR ISI	i
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL	vii

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Batasan Penelitian	8
1.6 Sistematika Penulisan	8

BAB II. TINJAUAN TEORI

2.1 Definisi Strategi	12
2.2 Tingkatan Strategi	11
2.2.1 Corporate Strategy	13
2.2.2 Business Strategy	14

2.2.3 Functional Strategy	15
2.3 Proses Pembuatan Keputusan Strategis	16
2.4 Resume Proses Pembuatan Keputusan Strategis	19
2.5 Memasuki Bisnis Baru melalui Pengembangan Internal	21
2.6 Analisa Struktur Industri	21
2.7 Strategi Pengembangan Produk Dengan Ansoff Matrix	23
2.8 Evaluasi dan Pengendalian	24
2.9 Manajemen Risiko	26
2.9.1 Dfinisi Risiko	26
2.9.2 Siklus Manajemen Risiko	28
2.9.3 <i>Risk Register</i>	30
2.10 Sinergi Antar Fungsi	30

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian	32
3.2 Kerangka Analisis	31
3.2.1 Mengevaluasi Kinerja Saat ini	37
3.2.2 Menguji dan Mengevaluasi Visi, Misi, Sasaran Strategi dan Kebijakan Saat ini	37
3.2.3 Mengulas <i>Corporate Governance; Board of Direction dan Top Management</i>	39
3.2.4 Mengamati dan Menilai Lingkungan Eksternal dan <i>Internal</i>	39
3.2.5 <i>EFAS</i> dan <i>IFAS</i>	40

3.2.6 <i>SWOT Analysis</i> dan Alternatif Strategi	40
3.2.7 Penerapan Strategi	41
3.2.8 Evaluasi dan Pengendalian	41
3.2.9 <i>Feed Back</i>	42
3.3 Jenis, Sumber dan Cara Mengolah Data	42
3.3.1 Jenis Data	42
3.3.2 Sumber Data	42
3.3.3 Cara Mengolah Data	44
BAB IV. PROFIL PERUSAHAAN	
4.1 Gambaran Umum PT. Pertamina Retail (PTPR)	46
4.2 Visi, Misi dan Tata Nilai	47
4.3 Struktur Organisasi	48
4.4 Bidang Usaha	50
4.4.1 Bisnis Bahan Bakar Minyak (<i>Fuel Retail Business</i>)	51
4.4.2 Bisnis Bukan Bahan Bakar Minyak (<i>Non Fuel Retail Business</i>)	53
4.5 Hubungan Fungsi Bright Dengan Fungsi Terkait Pertamina Retail	54
4.6 Kinerja Operasi Pertamina Retail	55
4.7 Kinerja Keuangan Pertamina Retail	56
BAB V EVALUASI HASIL KINERJA PERUSAHAAN SAAT INI	
5.1 Hasil Kinerja Saat ini (<i>Current Situation</i>)	58

5.2 Postur Strategis Perusahaan (<i>Strategic Posture</i>)	61
 BAB VI PENGELOLAAN PERUSAHAAN	
6.1 Anggota Dewan Direksi (<i>Board of Directors</i>)	63
6.2 Pimpinan Puncak (<i>Top Management</i>)	64
 BAB VII ISU STRATEGIS EKSTERNAL PERUSAHAAN	
7.1 <i>Natural Physical Environment: Sustainability Issues</i>	66
7.2 <i>Social Environment</i>	66
7.3 <i>Task Environment</i>	72
7.4 <i>Summary of External Factors</i>	76
 BAB VIII ISU STRATEGIS INTERNAL PERUSAHAAN	
8.1 Struktur Perusahaana (<i>Corporate Structure</i>)	78
8.2 Budaya Perusahaan (<i>Corporate Culture</i>)	80
8.3 Sumber Daya Perusahaan (<i>Corporate Resources</i>)	81
8.4 <i>Summary of Internal Factors</i>	85
 BAB IX PENETAPAN SASARAN DAN STRATEGI BISNIS	
9.1 Analisa Faktor-faktor Strategis	88
9.1.1 Analisa Situasional (<i>Situational Analysis</i>)	88
9.1.2 Mengulas Misi dan Sasaran (<i>Review of Mission and Objectives</i>)	90
9.2 Alternatif Strategis dan Strategi yang Direkomendasikan	92
9.2.1 Alternatif Strategis (<i>Strategic Alternatives</i>)	92

9.2.2 Strategi yang Direkomendasikan (<i>Recommended Strategy</i>)	94
9.3 Penerapan Strategi (<i>Strategy Implementation</i>)	102
9.3.1 Aspek <i>Financial; Profit</i> dan <i>ROA</i>	103
9.3.2 Aspek <i>Customer: Operation Excellence</i>	107
9.3.3 Aspek <i>Internal Business Process: SOP</i>	123
9.3.4 Aspek <i>Learning and Growth: People Development</i>	127
9.3.5 <i>Program and Budget</i> Sampai Dengan Tahun 2020	136
9.3.6 Perubahan Visi, Misi dan Tata Nilai	137
9.4 Feed Back	139
BAB X EVALUASI, PENGENDALIAN DAN MANAJEMEN RISIKO	
10.1 Evaluasi (<i>Evaluation</i>)	140
10.2 Pengendalian (<i>Control</i>)	141
10.2.1 Direksi ke VP Marketing dan Manajer	141
10.2 VP Marketring ke Manajer	142
10.2.3 Manajer Bright ke Asisten Manajer dan Kepala SPBU	142
10.3 Manajemen Risiko	143
10.3.1 Mengidentifikasi Risiko	144
10.3.2 Mengukur Risiko	145
10.3.3 Memetakan Risiko	146
10.3.4 Model Pengelolaan Risiko	149
10.3.5 Pengawasan dan Pengendalian Risiko	152

BAB XI KESIMPULAN DAN SARAN

11.1 Kesimpulan	156
11.2 Saran	157

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Landscape retail yang terpecah di Indonesia didominasi oleh perdagangan tradisional dan gerai modern market.....	5
Gambar 1.2 Pengembangan Bisnis Bright Store Sampai Dengan Tahun 2020	6
Gambar 2.1 Tingkatan Strategi	12
Gambar 2.2 Tiga Strategi Jenerik	14
Gambar 2.3 Proses Pembuatan Keputusan Strategis	17
Gambar 2.4 <i>Strategy Mapping</i>	20
Gambar 2.5 Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri..	22
Gambar 2.6 Ansoff Matrix	24
Gambar 2.7 <i>Proses Performance Management System</i>	25
Gambar 2.8 Siklus Manajemen Risiko	28
Gambar 2.9 Porter Value Chain Model	31
Gambar 3.1 Kerangka Analisis Penelitian	33
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Pertamina Retail (TMT 1 Januari 2014)	49
Gambar 4.2 Profil Pekerja PT Pertamina Retail Berdasarkan Usia	49
Gambar 4.3 Profil Pekerja PT Pertamina Retail Berdasarkan Jenjang Pendidikan	50
Gambar 4.4 Area Operasi PT Pertamina Retail	53

Gambar 5.1 Grafik <i>Trade Channel Distribution</i>	59
Gambar 5.2 Grafik <i>Indonesia Grocery Retail Value</i>	60
Gambar 6.1 Struktur Organisasi Pertamina Retail Tahun 2013	63
Gambar 7.1 Proyeksi PDB Indonesia Sampai Dengan Tahun 2034	68
Gambar 7.2 Proyeksi Peluang Pasar Konsumsi Indonesia Tahun 2030	69
Gambar 7.3 Pertumbuhan <i>Middle Class</i> di Indonesia	70
Gambar 7.4 Contoh Produk Yang Ditawarkan Oleh Modern Market	71
Gambar 7.5 Analisa Lingkungan Industri Bisnis <i>Modern Market</i>	73
Gambar 8.1 Struktur Organisasi Pertamina Retail Sampai Tahun 2013.....	78
Gambar 9.1 <i>SWOT Analysis</i> Pertamina Retail	89
Gambar 9.2 Grafik Sasaran Jangka Panjang Jumlah Bright C Store Tahun 2015-2020	94
Gambar 9.3 Grafik Proyeksi Pertumbuhan Penjualan Bright C Store Tahun 2015-2020	95
Gambar 9.4 Porter Value Chain Model Dalam Bersinergi Antar Fungsi	96
Gambar 9.5 Memilih Strategi Pengembangan Produk	99
Gambar 9.6 Grafik Sasaran Jangka Panjang Jumlah Bright C Store Tahun 2015-2020 (Analisa Keuangan)	104
Gambar 9.7 Grafik Proyeksi Laba-Rugi Bisnis Bright C Store Tahun 2015 - 2020	106
Gambar 9.8 Pilihan Mengembangkan Produk Baru	108
Gambar 9.9 <i>Private Label</i> Produk Bright	109
Gambar 9.10 Posisi Merek Bright di Kelompok <i>Mini Market</i>	111
Gambar 9.11 Publikasi Bright C Store di Majalah Franchise	112

Gambar 9.12 Perbandingan Sebelum dan Sesudah Perusahaan Menerapkan Service Quality	113
Gambar 9.13 Service Quality	114
Gambar 9.14 Sistem IT <i>Existing</i> Bisnis Bright C Store	117
Gambar 9.15 Sistem IT Bright POS	119
Gambar 9.16 Proses Bisnis Bright C Store (<i>Existing</i>)	120
Gambar 9.17 <i>Supply Chain Management (SCM)</i> Bright C Store	121
Gambar 9.18 Proses Bisnis Bright C Store (Diperbaiki)	122
Gambar 9.19 Sinergi Antar Fungsi	123
Gambar 9.20 Struktur Organisasi Pertamina Retail (Berlaku terhitung mulai 1 Januari 2014)	127
Gambar 9.21 <i>Proses Performance Management System</i> Pertamina Retail (PMS) Pertamina Retail	130
Gambar 9.22 Rekrutmen dan Pengembangan Pekerja Pertamina Retail	134
Gambar 9.23 <i>People Development Program</i> Pertamina Retail	135
Gambar 10.1 Proses Evaluasi dan Pengendalian	140
Gambar 10.2 Siklus/Proses Manajemen Risiko Pertamina Retail	144

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Highlight Revenue, Margin dan Market Share</i> Bisnis BBM dan Bright C Store PT Pertamina Retail	3
Tabel 3.1 <i>Matrix</i> Tahapan Penyusunan Strategi Pengembangan Bright C Store	34
Tabel 3.2 Sumber Data Penelitian	43
Tabel 4.1 Komposisi Saham PT Pertamina Retail	48
Tabel 4.2 Penjualan BBM (<i>Fuel Retail</i>) Pertamina Retail (dalam kilo liter) .	55
Tabel 4.3 Penjualan <i>Non Fuel</i> Pertamina Retail (dalam Rp Milyar)	56
Tabel 4.4 Laba-Rugi Komprehensif (<i>Audited</i>) Pertamina Retail Tahun 2011-2013	57
Tabel 5.1 <i>Highlight Revenue, Margin dan Market Share</i> Bisnis BBM dan Bright C Store PT Pertamina Retail	58
Tabel 7.1 Pemain di Modern Market	75
Tabel 7.2 <i>EFAS Matrix</i> Pertamina Retail Untuk Bisnis Bright C Store	76
Tabel 8.1 <i>IFAS Matrix</i> Pertamina Retail Untuk Bisnis Bright C Store	85
Tabel 9.1 Faktor-faktor Strategis Yang Dimiliki Pertamina Retail	90
Tabel 9.2 <i>TOWS Matrix</i> Pertamina Retail	92
Tabel 9.3 Perhitungan Realisasi Laba/Rugi Bisnis Bright C Store Tahun 2014 dan Proyeksi Tahun 2015-2020 (<i>Stretch KPI: Agresif</i>)	105
Tabel 9.4 Perhitungan Realisasi <i>ROA dan ROI</i> Bisnis Bright C Store Tahun 2014 dan Proyeksi Tahun 2015-2020	105
Tabel 9.5 Data <i>Stock</i> Berbeda Yang Tercatat di Gerai Bright C Store dan di Kantor Pusat	118
Tabel 9.6 Daftar <i>SOP</i> Bright C Store	126

Tabel 9.7 Contoh KPI Sales Executive Bright Pertamina Retail	131
Tabel 9.8 Hasil <i>Performance Appraisal</i> Semester I Tahun 2014 Fungsi Bright	132
Tabel 9.9 <i>Time Schedule</i> Rencana Jangka Panjang Pertamina Retail (Proyeksi)	137
Tabel 10.1 <i>Matrix</i> Pengendalian Rencana Kerja Fungsi Bright Tahun 2015	143
Tabel 10.2 Dampak Risiko Yang Mungkin Terjadi	148
Tabel 10.3 Peta Risiko <i>Inherent</i>	148
Tabel 10.4 Peta Risiko <i>Residual</i>	150
Tabel 10.5 Peta Risiko <i>Single Chart</i>	151
Tabel 10.6 <i>Risk Level</i>	153
Tabel 10.7 Resume Peringkat Risiko Bisnis Bright C Store	154