

**DAMPAK STRATEGI PERTUMBUHAN TERHADAP KINERJA  
PT. GRAHA LAYAR PRIMA, Tbk.**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat  
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Bella Nisa Rachmawati

2013120259

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

(Terakreditasi berdasarkan keputusan BAN – PT  
No. 033/BAN-PT/AK-VII/S1/IX/2003)

BANDUNG

2017

**THE IMPACT OF GROWTH STRATEGIES TO PERFORMANCE OF  
PT GRAHA LAYAR PRIMA, Tbk.**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to Complete a Part of Requirement  
of Bachelor Degree in Economics

By

Bella Nisa Rachmawati

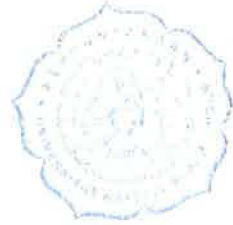
2013120259

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
MANAGEMENT STUDY PROGRAM**

(Accredited by the decision of BAN – PT  
No. 033/BAN-PT/AK-VII/S1/IX/2003)

BANDUNG

2017



UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN



**DAMPAK STRATEGI PERTUMBUHAN TERHADAP KINERJA  
PT. GRAHA LAYAR PRIMA Tbk.**

Oleh:

Bella Nisa Rachmawati

2013120259

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2017

Ketua Jurusan Manajemen,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing,

Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M.

Ko-Pembimbing,

Dr. Budi Tjahja Halim, Drs., M.M., CWM.



**PERNYATAAN:**

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,  
Nama (sesuai akte lahir) : Bella Nisa Rachmawati  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 27 September 1995  
Nomor Pokok : 2013120259  
Program Studi : Manajemen  
Jenis Naskah : Skripsi

**JUDUL**

**Dampak Strategi Pertumbuhan Terhadap Kinerja PT. Graha Layar Prima, Tbk.**

dengan,

Pembimbing : Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M.  
Ko-pembimbing : Dr. Budi Tjahja Halim, Drs., M.M., CWM.

**SAYA NYATAKAN**

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadar ataupun tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UUD.No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti meripukan jiplakan dicabut gelarnya.  
 Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapat gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp200 Juta.

Bandung,  
Dinyatakan tanggal : Januari 2017  
Pembuat Pernyataan : Bella Nisa R



(BELLA NISA RACHMAWATI)

## ABSTRAK

Bioskop merupakan bisnis yang masih dapat berkembang di Indonesia jika dilihat dari pertumbuhan pendapatan bioskop Indonesia, rendahnya persebaran bioskop di Indonesia jika dibandingkan dengan beberapa negara seperti China, Thailand, dan Malaysia, serta pertumbuhan penduduk kelas menengah di Indonesia. PT. Graha Layar Prima merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang bioskop yang melakukan strategi pertumbuhan. Namun, Perseroan terus mengalami penurunan kinerja finansial dan non-finansial. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti merumuskan masalah yaitu bagaimana strategi pertumbuhan PT. Graha Layar Prima Tbk., bagaimana analisis kinerja PT. Graha Layar Prima Tbk., dan bagaimana dampak strategi pertumbuhan terhadap kinerja PT. Graha Layar Prima Tbk.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode studi deskriptif sedangkan jenis data yang digunakan adalah data sekunder. Sumber data diperoleh dari Laporan Tahunan PT. Graha Layar Prima tahun 2013-2015, serta data lain yang berkaitan dengan penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan studi kepustakaan dan data diolah secara kuantitatif dan di analisis secara kualitatif. Analisis dilakukan dari aspek finansial meliputi total aset, pendapatan usaha, arus kas, rasio keuangan sedangkan aspek non-finansial meliputi sumber daya manusia dan *Top Brand Award*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, hasil yang diperoleh menggambarkan bahwa strategi pertumbuhan yang dilakukan oleh PT. Graha Layar Prima Tbk. meliputi *market development* melalui pembukaan bioskop baru setiap tahunnya di area geografis yang berbeda, *market penetration* dengan melakukan aktivitas pemasaran, *product development* dan *diversification* dengan mengembangkan produk serta fitur baru yang bervariasi. Strategi tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan Perseroan yang merupakan turunan dari visi dan misi Perseroan. Pada analisis kinerja Perseroan diperoleh bahwa Perseroan mengalami peningkatan pada total aset karena penambahan aset tetap setiap tahunnya, terutama pada tahun 2015 karena Perseroan membuka bioskop secara agresif di 7 lokasi berbeda. Pendapatan secara konsisten mengalami peningkatan namun peningkatan tersebut tidak signifikan. Kas dan setara kas Perseroan secara konsisten mengalami penurunan setiap tahunnya. Rasio utang Perseroan sangat tinggi karena Perseroan belum mampu membiayai beban operasionalnya sehingga Perseroan sangat bergantung pada pihak ketiga. Marjin laba kotor Perseroan cenderung negatif, sedangkan marjin laba bruto dan marjin laba bersih secara konsisten berjumlah negatif. HAA serta HAE Perseroan selalu mengalami jumlah yang negatif karena Perseroan selalu mengalami kerugian pada tahun berjalan. Perseroan secara konsisten melakukan penambahan jumlah karyawan setiap tahunnya. Namun, produktivitas karyawan dalam menghasilkan penjualan cenderung menurun. Perseroan tidak berhasil mendapat penghargaan *Top Brand Award* pada tahun 2013. Penghargaan tersebut diraih oleh pesaing utama Perseroan yaitu Cinema21. Strategi pertumbuhan yang dilakukan secara keseluruhan memberikan dampak pada kinerja Perseroan. Penurunan kinerja yang terjadi dapat dikarenakan kondisi eksternal yang begitu dinamis dan tidak dapat di kontrol oleh Perseroan. Selain itu, beberapa bioskop Perseroan sedang dalam tahap ekspansi awal sehingga Perseroan mengeluarkan biaya yang begitu besar sedangkan dampak yang dihasilkan belum terasa secara langsung sehingga menghambat Perseroan untuk mencapai tujuannya.

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian tersebut adalah (1) mengoptimalkan strategi *market penetration* serta (2) meningkatkan penjualan dari segmen selain bioskop yaitu makanan dan minuman, serta *merchandise* dan *souvenir*.

Kata kunci: Strategi, Strategi Pertumbuhan, Kinerja, *Top Brand Award*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan Rahmat, Inayah, Taufik, dan Hinayahnya peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Dampak Strategi Pertumbuhan Terhadap Kinerja PT. Graha Layar Prima, Tbk."

Skripsi ini tentunya tidak lepas dari bantuan berbagai pihak baik berupa moril maupun materil sehingga skripsi ini dapat selesai dalam waktu yang ditentukan, oleh karena itu peneliti ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan tinggi-tingginya kepada:

1. Oktavianus Tris Widjaksana Roring, Sri Ernawati Dewi, dan Muhammad Geby Ramadhan Roring selaku orangtua dan kakak peneliti yang selalu memberikan do'a, perhatian, semangat, dan nasihat selama proses penyelesaian skripsi
2. Ibu Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M. dan Bapak Dr. Budi Tjahja Halim, Drs., M.M., selaku dosen pembimbing dan ko-pembimbing atas segala bentuk bimbingan, wawasan, kritik, dan saran yang membangun sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi
3. Ibu Dra, Maria Merry Marianti, Dra., M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomi
4. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. selaku ketua jurusan Manajemen
5. Bapak Ivan Prasetya, SE., MSM., M.Eng selaku dosen wali
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi atas ilmu dan wawasannya sehingga peneliti dapat menyelesaikan studi di Universitas Katolik Parahyangan
7. Rifa, Tamara, Farahdiena, Nisa, Dila, Dheyra, Vanisa, dan Wiefa selaku sahabat peneliti sejak Sekolah Menengah Atas yang telah memberikan semangat, candaan, dan dukungan moril selama proses penyelesaian skripsi
8. Asifa, Prananda, dan Tsaqif selaku teman seperjuangan selama masa perkuliahan
9. Annastashia, Mega, Irene Riansyah, Bernie, Rendy, Alif, Dicky, Sael, Hanif, dan Faisal selaku teman peneliti dari awal perkuliahan hingga menyelesaikan studi
10. Rena, Brian, Alson, Danang, dan Agil selaku teman seperjuangan skripsi

11. Jediza, Adis, Dita, Yodi, Tiara, Eva serta pengurus Majelis Perwakilan Mahasiswa periode 2015/2016
12. Semua pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan studi di Universitas Katolik Parahyangan yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari di dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan baik dari segi tata bahasa, maupun pembahasannya. Maka dari itu, peneliti berharap dapat menerima kritik dan saran yang membangun agar dapat disempurnakan di masa yang akan datang.

Bandung, Januari 2017

Bella Nisa Rachmawati

## DAFTAR ISI

BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	8
1.5. Kerangka Pemikiran .....	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1. Pengertian Manajemen Strategik.....	10
2.1.1. Model Manajemen Strategik.....	10
2.2. Pengertian Strategi .....	11
2.2.1. Tingkatan Strategi.....	12
2.2.2. <i>Growth Strategy</i> .....	13
2.3. Analisis Kinerja Finansial.....	18
2.3.1. Analisis arus kas .....	18
2.3.2. Analisis rasio keuangan .....	19
2.4. Analisis Kinerja Non-finansial .....	21
2.5. Bioskop dan Film .....	22
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....	23
3.1. Metode Penelitian .....	23
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	23
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	23
3.4. Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	24
3.5. Objek Penelitian .....	24
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	30
4.1. Gambaran Perusahaan .....	30
4.1.1. Visi dari Tahun 2013, 2014, dan 2015.....	30
4.1.2. Misi dari Tahun 2013, 2014, dan 2015 .....	30
4.1.3. Struktur Kepemilikan Saham dan Penjelasannya .....	31
4.1.4. Struktur Organisasi .....	34
4.1.5. Gambaran Umum Perusahaan .....	36
4.1.6. Produk .....	38
4.2. Gambaran Umum Strategi Perusahaan .....	39



4.2.1. Total Aset dari tahun 2013, 2014, 2015 .....	47
4.3. Analisis Kinerja dari Tahun 2013, 2014, 2015 .....	50
4.3.1. Analisis Pendapatan Usaha .....	50
4.3.2. Analisis Arus Kas.....	55
4.3.3. Analisis Rasio Keuangan .....	61
4.3.3.1. Rasio Utang .....	61
4.3.3.2. Rasio Profitabilitas .....	63
4.3.4. Analisis Kinerja Non-Finansial .....	67
4.3.4.1. Sumber Daya Manusia (SDM) .....	67
4.3.4.2. <i>Top Brand Index</i> .....	70
4.4. Dampak Strategi Pertumbuhan .....	71
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	75
5.1. Kesimpulan .....	75
5.2. Saran.....	79

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Pendapatan Neto, Laba (Rugi), Total Aset, dan HAA PT. Graha Layar Prima, Tbk. ....	6
Tabel 4.1. Timeline Pembukaan Bioskop, Layar, Kapasitas Kursi, dan Fitur PT. Graha Layar Prima, Tbk. ....	44
Tabel 4.2. Aset PT. Graha Layar Prima, Tbk. ....	48
Tabel 4.3. Pendapatan Usaha .....	50
Tabel 4.4. Beban Penjualan .....	55
Tabel 4.5. Laporan Arus Kas Konsolidasian .....	57
Tabel 4.6. Rasio Utang.....	61
Tabel 4.7. Marjin Laba Kotor, Marjin Laba Operasi, Marjin Laba Bersih.....	63
Tabel 4.8. Hasil Atas Aset.....	65
Tabel 4.9. Hasil Atas Ekuitas .....	66
Tabel 4.10. Jumlah Karyawan Berdasarkan Jabatan.....	69
Tabel 4.11. Jumlah Karyawan Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	69
Tabel 4.12. Total Pendapatan/Jumlah Karyawan .....	69
Tabel 4.13. <i>Top Brand</i> Bioskop 2013 .....	71

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Proyeksi Jumlah Penduduk Berdasarkan Pengeluaran Bulanan di Indonesia .....	3
Gambar 2.2. Model Manajemen Stratejik .....	11
Gambar 2.3. Level Strategi.....	13
Gambar 4.1. Struktur Kepemilikan Perseroan dan Entitas Anak (Sebelum IPO) ..	31
Gambar 4.2. Struktur Kepemilikan Perseroan dan Entitas Anak (Sesudah IPO)...	32
Gambar 4.3. Struktur Organisasi PT. Graha Layar Prima, Tbk. ....	34
Gambar 4.4. Makanan dan Minuman .....	39
Gambar 4.5. Rekrutmen.....	68

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1. Pendapatan <i>Global Box Office</i> .....	2
-------------------------------------------------------	---

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Laporan Arus Kas Konsolidasian

Lampiran 2 Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian

Lampiran 3 Laporan Laba Rugi Komprehensif Konsolidasian

# **BAB 1**

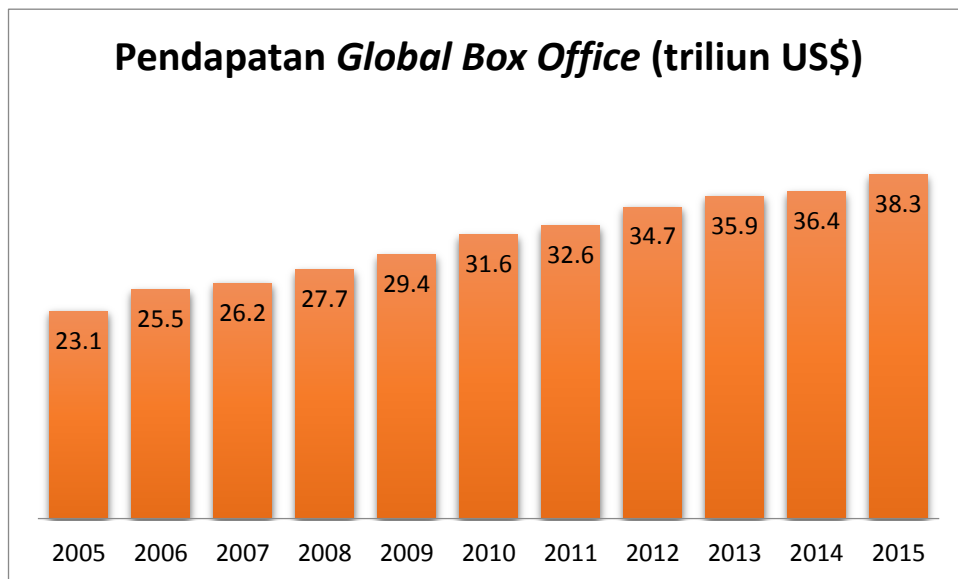
## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Film adalah karya seni budaya yang merupakan pranata sosial dan media komunikasi massa yang dibuat berdasarkan kaidah sinematografi dengan atau tanpa suara dan dapat dipertunjukan (Pasal 1 ayat (1) Undang-Undang No. 33 Tahun 2009 tentang Perfilman). Perkembangan film di dunia merupakan perkembangan yang pesat seiring dengan perkembangan teknologi yang menunjang pelaku industri perfilman menciptakan inovasi dan gebrakan baru untuk memenuhi kepuasan konsumen. Pada era digital ini, film dibuat sedemikian rupa sehingga terlihat lebih nyata kemudian dituangkan melalui alur serta konsep cerita yang beraneka ragam mulai dari komedi, drama, *action*, horor, *thriller*, fantasi, hingga film yang bertemakan politik. Film dapat dinikmati oleh semua kalangan baik anak kecil, orang dewasa, hingga lanjut usia sebagai sarana hiburan. Selain itu, film juga dapat menjadi sarana bagi sebuah negara untuk memperkenalkan budaya serta nilai-nilai negara tersebut untuk disebarkan kepada masyarakat nasional maupun internasional. Sedangkan bagi pelaku bisnis, film dapat dimanfaatkan menjadi lahan bisnis dan komersial.

Gambar 1.1. menunjukkan pendapatan *global box office* dari tahun 2005 hingga 2015. Sebuah film yang dikatakan *box office* dianggap sebagai film yang berkualitas. Sebuah film dapat dikatakan sebagai *box office* apabila hasil penjualan tiket melebihi biaya proses pembuatan film dalam jangka waktu yang singkat. Film yang dirilis secara internasional seringkali masuk kedalam jajaran daftar *box office* karena memiliki jangkauan pasar yang lebih luas. Dari tahun 2005 hingga tahun 2015 pendapatan *global box office* terus meningkat, hal ini dapat mengindikasikan bahwa industri perfilman dunia mengalami pertumbuhan. Pertumbuhan tersebut dapat disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya jenis dan kategori film yang ditayangkan, harga tiket per penonton, jumlah tiket yang terjual, serta kualitas dan kuantitas film-film yang dirilis sehingga dapat menarik perhatian penonton internasional.

Grafik 1.1.  
Pendapatan *Global Box Office*



Sumber: <https://www.statista.com/statistics/271856/global-box-office-revenue/>

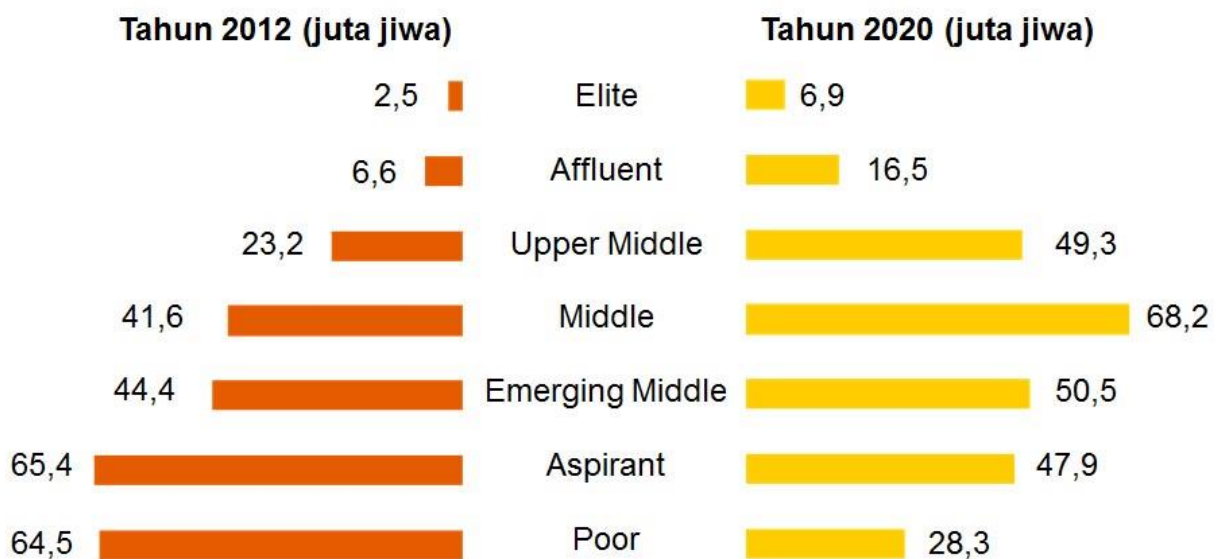
Salah satu sarana yang dapat digunakan pada industri perfilman untuk menampilkan berbagai pertunjukan mulai dari karya nasional maupun internasional adalah bioskop. Bioskop merupakan tempat untuk menonton pertunjukan dengan menggunakan layar lebar yang diproyeksikan melalui proyektor. Pendapatan bioskop di Indonesia mengalami pertumbuhan dengan *Compound Annual Growth Rate* (CAGR) atau laju pertumbuhan majemuk tahunan sebesar 7% pada tahun 2002-2009 dan diperkirakan tahun 2010-2015 akan bertumbuh mencapai sebesar 7% (*Screen Digest*, November 2010). Hal ini menunjukkan bahwa industri bioskop Indonesia masih dalam tahap pertumbuhan.

Di Indonesia, hingga penghujung tahun 2015 terdapat 274 bioskop dengan 1.159 layar di 52 kota. Dengan hanya 2,9 layar film per 1 juta orang, industri bioskop di Indonesia masih belum banyak digarap dibandingkan dengan China (6,8 layar per 1 juta orang), Thailand (10,4 layar per 1 juta orang), dan Malaysia (21,6 layar per 1 juta orang). Untuk dapat meningkatkan dari 2,9 layar per 1 juta orang menjadi 6,8 layar per 1 juta orang, tingkat yang sama seperti China, Indonesia perlu menambahkan sekitar 1000 layar tambahan (Riset tahunan *Screen Digest*, diolah PT. Graha Layar Prima, Tbk.) Hal tersebut dapat menjadi peluang bisnis bagi pelaku bisnis yang bergerak di bidangnya, salah satunya bioskop.

Penduduk kelas menengah hingga menengah atas yang dianggap memiliki pola hidup konsumtif serta mampu membelanjakan uangnya untuk mengkonsumsi barang-barang selain kebutuhan primer guna memenuhi keinginannya dapat dimanfaatkan oleh pelaku bisnis industri perfilman untuk menjadi target pasar utama mereka. Menurut Kedutaan Besar Republik Indonesia pada tanggal 24 Maret 2015, kelas menengah yaitu kelompok penduduk dengan kekuatan "*expenditure*" per hari antara US\$ 2-20 di Indonesia tumbuh signifikan dari 45 juta pada 1999 (25% dari jumlah penduduk) menjadi 134 juta pada 2010 dan pada 2015 kelas menengah tersebut mencapai 170 juta atau 70% dari jumlah penduduk. Sedangkan menurut *Boston Consulting Group* (BCG), proyeksi jumlah penduduk berdasarkan jumlah pengeluaran bulanan di Indonesia dari tahun 2012 hingga 2020 adalah sebagai berikut:

Gambar 1.1.

Proyeksi Jumlah Penduduk Berdasarkan Pengeluaran Bulanan di Indonesia



Sumber: *Boston Consulting Group*

Keterangan:

- *Elite* pengeluaran bulanan lebih besar dari Rp7.500.000
- *Affluent* pengeluaran bulanan antara Rp5.000.000 – Rp7.500.000
- *Upper Middle* pengeluaran bulanan antara Rp3.000.000 – Rp5.000.000
- *Middle* pengeluaran bulanan antara Rp2.000.000 – Rp3.000.000



- *Emerging Middle* pengeluaran bulanan antara Rp1.500.000 – Rp2.000.000
- *Aspirant* pengeluaran bulanan antara Rp1.000.000 – Rp1.500.000
- *Poor* pengeluaran bulanan lebih kecil dari Rp1.000.000

Data di atas menunjukkan proyeksi pertumbuhan dari tahun 2012 hingga 2020 pada penduduk kategori *middle* sebesar 63,9%, kategori *upper middle* sebesar 112,5%, kategori *affluent* sebesar 150%, dan kategori *elite* sebesar 175%. Pertumbuhan penduduk kelas menengah hingga menengah atas serta kurangnya persebaran jumlah bioskop di Indonesia dapat menjadi peluang bagi calon pelaku bisnis maupun pelaku bisnis yang telah terjun ke dalam industri perfilman. Selain itu, pemaparan di atas dapat menjadi cerminan bahwa industri perfilman Indonesia dapat terus bertumbuh.

PT. Graha Layar Prima, Tbk. merupakan salah satu Perseroan yang bergerak di industri perfilman. Kegiatan usaha Perseroan adalah bergerak di bidang perfilman, perekaman video, penyediaan makanan dan minuman, serta jasa rekreasi dan hiburan. Perseroan didirikan pada tahun 2004 oleh grup investor lokal dan memulai kegiatannya dengan membuka Blitzmegaplex di Paris van Java, Bandung pada tahun 2006. Hingga tahun 2015, tercatat sebanyak 19 bioskop yang dikembangkan Perseroan. Selain Blitzmegaplex, Perseroan juga membuka Blitztheater pada tahun 2012 yaitu bioskop hasil kerjasama dengan pemilik *mall* lokal dan memperoleh pendapatan jasa bantuan teknis melalui kerjasama operasional dan *revenue sharing* dengan para pemilik *mall*.

Pada 10 April 2014, saham perusahaan resmi tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) sebagai perusahaan *go public* setelah melalui *Initial Public Offering (IPO)*. Tujuan Perseroan melakukan *go public* yaitu untuk memperoleh dana sehingga dapat menunjang strategi utama Perseroan yaitu melakukan ekspansi ke lokasi berpotensi tinggi yang terletak di berbagai daerah Indonesia serta meraih pertumbuhan usaha yang berkelanjutan. Penawaran Umum di tahun 2014 digunakan seluruhnya untuk pengembangan usaha Perseroan dalam bentuk belanja modal pembangunan 7 bioskop baru di Bandung, Yogya, Bogor, Karawang, Jakarta, dan Surabaya. Perseroan juga mengadakan penjajakan untuk beberapa lokasi baru dan merencanakan untuk membangun lokasi baru dengan agresif di tahun-tahun

selanjutnya karena masih banyak wilayah di Indonesia yang belum terdapat bioskop.

Selain ekspansi, Perseroan juga terus melakukan upaya untuk menciptakan inovasi dengan membawa teknologi baru dan keragaman konten yang menjadi pilar pertumbuhan Perseroan. Pada tahun 2013, Perseroan memperkenalkan bioskop 4DX yaitu teknologi yang mampu memberikan pengalaman 4D kepada penonton dengan efek seperti pergerakan kursi, angin, dan air. Perseroan mengadopsi teknologi canggih dan memastikan jaringan film yang kuat dalam rangka memperkuat pendapatan bioskop, penjualan makanan, minuman, dan iklan dengan terus meningkatkan perjanjian kerjasama promosi dengan lembaga-lembaga terkemuka di Indonesia. Selain itu, Perseroan terus mempertahankan hubungan yang kuat dengan distributor film *Hollywood* dan juga film lokal sehingga Perseroan dapat menampilkan film-film unggulan yang baru dirilis. Pada bulan Agustus tahun 2015, perusahaan mengubah nama merek Blitzmegaplex menjadi CGV Blitz setelah perusahaan asal Korea Selatan, CJ CGV menjadi pemegang saham perseroan. CJ CGV merupakan jaringan bioskop asal Korea Selatan dengan cabang di China, Vietnam, dan Amerika Serikat. CGV memiliki arti *cultural, great, and vital*.

Pemaparan di atas mencerminkan bahwa Perseroan melakukan strategi pertumbuhan. Perusahaan melakukan strategi tersebut guna mencapai tujuan utama Perseroan yaitu mempertahankan pertumbuhan berkelanjutan melalui pengembangan lokasi baru, teknologi, serta peningkatan kualitas layanan. Strategi pertumbuhan berkaitan erat dengan langkah yang diambil oleh perusahaan untuk memperluas aktivitas operasi, jumlah pasar yang dilayani, atau produk yang ditawarkan.

Tabel 1.1. menunjukkan Pendapatan Neto, Laba (Rugi), Jumlah Aset, dan HAA PT. Graha Layar Prima, Tbk. Pendapatan neto Perseroan dari tahun 2013 hingga 2015 terus meningkat. Peningkatan tersebut berasal dari sektor bioskop terutama karena meningkatnya jumlah penonton dan meningkatnya jumlah film *box office* yang tayang. Pendapatan lain juga berasal dari peningkatan pendapatan sektor makanan dan minuman, serta pendapatan sektor acara dan iklan. Namun, dari tahun 2013 hingga 2015 perusahaan mengalami kerugian yang semakin besar

setiap tahunnya. Meningkatnya jumlah aset Perseroan dari tahun 2013 hingga 2015 merupakan akibat dari adanya investasi terhadap pembangunan bioskop baru. Rasio laba bersih terhadap aset perusahaan selalu negatif karena perusahaan belum mencatatkan laba selama tahun yang bersangkutan.

Tabel 1.1.

Pendapatan Neto, Laba (Rugi), Total Aset, dan HAA PT. Graha Layar Prima, Tbk.

	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Pendapatan Neto	Rp399.373.570.023	Rp332.577.027.233	Rp300.948.146.544
Laba (Rugi) Tahun Berjalan	Rp(36.097.557.325)	Rp(31.754.338.862)	Rp(12.222.625.812)
Total Aset	Rp798.710.048.086	Rp655.349.092.810	Rp635.135.142.541
Hasil Atas Aset (HAA)	(4,3%)	(4,8%)	(1,9%)

Sumber: Laporan tahunan Perseroan tahun 2013, 2014, 2015

Menurut pendapat (Wheelen & Hunger, 2012, p. 255), *by far, the most widely pursued corporate directional strategies are those designed to achieve growth in sales, assets, profits, or some combination. Companies that do business in expanding industries must grow to survive.* Dengan strategi pertumbuhan, Perseroan tentu berharap dapat mencapai tujuannya yaitu mempertahankan pertumbuhan berkelanjutan. Pertumbuhan yang dimaksud salah satunya adalah mencetak laba dan menghasilkan tingkat pengembalian aset yang positif. Namun terkadang ekspektasi tidak selalu sejalan dengan realita dan apa yang telah direncanakan terkadang tidak sesuai dengan implementasinya. Adapun kinerja yang dicapai tidak selalu sesuai harapan karena kondisi internal dan eksternal yang begitu dinamis.

Terdapat beberapa faktor yang disinyalir menjadi penyebab utama kerugian Perseroan yaitu membengkaknya beban pokok serta beban operasional akibat ekspansi besar-besaran yang dilakukan oleh Perseroan, sementara pendapatan yang dihasilkan tidak lebih besar dari biaya tersebut. (David, 2013, pp. 171 - 172) menyatakan bahwa strategi perluasan pasar akan menjadi strategi yang efektif ketika perusahaan berhasil dalam bisnis yang dijalankannya serta memiliki modal untuk mengelola perluasan operasi. Sedangkan dalam hal ini, perusahaan

belum mencapai kondisi tersebut. Ketidakmampuan Perseroan membiayai ekspansi mengakibatkan Perseroan menggunakan dana pinjaman dan menyebabkan beban pinjaman Perseroan terus meningkat. Belum lagi kerugian akibat selisih kurs yang tinggi mengingat beberapa transaksi perusahaan menggunakan mata uang asing.

Pemaparan di atas mengindikasikan bahwa strategi Perseroan tidak efektif karena belum memberikan dampak yang berarti bagi Perseroan, terutama dalam aspek finansial. Maka dari itu, analisis strategi dan kinerja perlu dilakukan agar Perseroan dapat mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan strategi Perseroan tidak efektif. Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap dampak strategi pertumbuhan terhadap kinerja PT. Graha Layar Prima, Tbk. Penelitian dilakukan dengan cara menganalisis strategi serta menganalisis kinerja finansial dan non-finansial perseroan. Penelitian dituangkan ke dalam judul **"Dampak Strategi Pertumbuhan Terhadap Kinerja PT. Graha Layar Prima, Tbk."**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi pertumbuhan PT. Graha Layar Prima, Tbk.?
2. Bagaimana analisis kinerja PT. Graha Layar Prima, Tbk.?
3. Bagaimana dampak strategi pertumbuhan terhadap kinerja PT. Graha Layar Prima, Tbk.?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, peneliti memiliki tujuan penelitian yaitu:

1. Mengetahui strategi pertumbuhan PT. Graha Layar Prima, Tbk.
2. Mengetahui kinerja PT. Graha Layar Prima, Tbk.
3. Mengetahui dampak strategi pertumbuhan yang telah dilakukan PT. Graha Layar Prima, Tbk.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang hendak diraih baik bagi perseroan, peneliti, akademisi/pihak lain:

1. Bagi perseroan
  - Sebagai bahan pertimbangan dan masukan untuk menentukan kebijakan di masa yang akan datang
2. Bagi peneliti
  - Sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar sarjana
  - Sebagai sarana untuk mengimplementasikan teori-teori yang telah dipelajari selama perkuliahan
  - Menambah pengetahuan dan wawasan keilmuan di lapangan.
3. Bagi akademisi
  - Sebagai referensi, acuan, serta bahan pembandingan untuk melaksanakan penelitian selanjutnya.

#### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Setiap perusahaan memiliki visi, misi, dan tujuan dalam melaksanakan bisnisnya, dalam upaya mencapai hal tersebut dibutuhkan strategi serta langkah-langkah yang tepat agar visi, misi dan tujuan tersebut tercapai. "*A strategy of corporation forms a comprehensive master plan that states how the corporation will achieve its mission and objectives*" (Wheleen & Hunger, 2012, p. 67). Perusahaan perlu melakukan analisis strategi dan analisis kinerja sehingga perusahaan dapat mengetahui apakah strategi yang diterapkan sudah tepat dan memberikan dampak yang positif bagi kinerja perusahaan.

Perusahaan menghadapi kondisi dinamis yang berarti lingkungan internal dan lingkungan eksternal sangat cepat berubah. Perubahan pada aspek tersebut dapat berdampak terhadap keputusan yang diambil oleh perusahaan. Strategi yang diterapkan mungkin saja sudah ketinggalan jaman dan tidak sesuai dengan kondisi tersebut atau strategi yang diterapkan tidak tepat sehingga perlu di analisis dan perusahaan dapat mengetahui penyebab yang terjadi.

Pertama-tama, peneliti melakukan analisis strategi pertumbuhan yang dilakukan oleh PT. Graha Layar Prima, Tbk. Sejak Perseroan menjalankan bisnisnya secara komersial yaitu pada tahun 2006. Setelah itu, peneliti melakukan analisis pada kinerja finansial dan non-finansial tahun 2013, 2014, dan 2015. Analisis kinerja finansial meliputi analisis total aset, analisis pendapatan usaha, analisis arus kas, dan analisis rasio keuangan sedangkan analisis kinerja non-finansial meliputi analisis sumber daya manusia dan *Top Brand Index*.

Menurut (Wheleen & Hunger, 2012, p. 70), *Performance is the end result of activities*. Analisis kinerja dilakukan untuk menganalisis pertumbuhan atau penurunan kinerja yang terjadi pada tahun berjalan. Setelah itu, peneliti melakukan analisis lebih jauh tentang penyebab terjadinya pertumbuhan atau penurunan kinerja yang terjadi. Dengan demikian, peneliti dapat mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan ketidakefektifan strategi Perseroan. Setelah dilakukan analisis strategi dan analisis kinerja, dapat diketahui dampak dari strategi yang diterapkan oleh Perseroan serta penyebabnya.