

DAMPAK EKSPANSI TERHADAP KINERJA  
PT MATAHARI *DEPARTMENT STORE* TBK



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat  
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Terry Febrian  
2013120064

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN – PT  
No.227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)  
BANDUNG  
2017

THE IMPACT OF EXPANSION TOWARD PERFORMANCE OF  
PT MATAHARI DEPARTMENT STORE TBK



**UNDERGRADUATED THESIS**

Submitted to complete a part of requirement  
to get a Bachelor of Economics Degree

By:

Terry Febrian  
2013120064

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

MANAGEMENT STUDY PROGRAM

(Accredited based on The decree SK BAN – PT  
No.227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S1/XI/2013)

BANDUNG

2017

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



**DAMPAK EKSPANSI TERHADAP KINERJA  
PT MATAHARI *DEPARTMENT STORE* TBK**

Oleh:

Terry Febrian

2013120064

**PERSETUJUAN SKRIPSI**

Bandung, 12 Maret 2017

Ketua Program Studi Manajemen,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing.

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

## PERNYATAAN:



Saya yang bertanda tangan di bawah ini,  
Nama (*sesuai akte lahir*) : Terry Febrian  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 22 Juni 1995  
Nomor Pokok / NPM : 2013120064  
Program Studi : Manajemen  
Jenis Naskah : Skripsi

### JUDUL

Dampak Ekspansi terhadap Kinerja PT Matahari Department Store Tbk

dengan,

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

### SAYA MENYATAKAN

Adalah benar – benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut diatas 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, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan 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) UU.No.20 Tahun 2003 :  
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70 : Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan 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 Rp. 200 juta

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 12 Maret 2017

Pembuat pernyataan :



(Terry Febrian)

## ABSTRAK

Perkembangan bisnis ritel di Indonesia sangatlah pesat, terutama ritel modern dibidang *fashion*. Masih rendahnya penetrasi sektor ritel modern di Indonesia dibandingkan dengan negara lain di Asia Tenggara serta populasi penduduk yang terus bertumbuh khususnya di segmen berpendapatan menengah telah membuka kesempatan bagi para peritel baik lokal maupun internasional untuk melakukan ekspansi di pasar ritel Indonesia. PT Matahari *Department Store Tbk* merupakan salah satu peritel domestik terkemuka dengan konsep *department store* yang telah hadir di kancah ritel Indonesia selama hampir enam dekade. Jumlah gerai Perseroan mengalami peningkatan namun tidak disertai dengan peningkatan rata-rata penjualan per meter persegi ruang ritel yang signifikan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa penjualan Perseroan tidak meningkat sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu, Perseroan juga terus melakukan ekspansi yang dibiayai oleh pinjaman walaupun ekuitas Perseroan menunjukkan nilai negatif. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Dampak Ekspansi terhadap Kinerja PT Matahari *Department Store Tbk*”

Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan skripsi adalah metode studi deskriptif. Adapun, sumber data dalam penelitian ini berupa data sekunder yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data studi literatur/kepuustakaan berupa landasan teoretis. Pada penelitian ini, penulis berfokus pada ekspansi Perseroan yang dilakukan pada tahun 2011 hingga 2015.

Berdasarkan hasil pembahasan, rangkaian usaha ekspansi PT Matahari *Department Store Tbk* pada tahun 2011 hingga 2015 merupakan keberlanjutan dari strategi yang diterapkan Perseroan pada tahun-tahun sebelumnya. Adapun strategi yang berkaitan dengan ekspansi dijalankan Perseroan bertumpu pada strategi intensif baik itu pengembangan pasar, pengembangan produk, serta penetrasi pasar. Berbagai strategi yang dilakukan untuk Perseroan merupakan turunan dari visi dan misi Perseroan. Marjin laba bersih, perputaran total aktiva, HAA, dan HAE mengalami peningkatan dari tahun ke tahun menunjukkan Perseroan semakin efisien dan efektif dalam mengelola sumber daya Perseroan. Perseroan mengalami pertumbuhan pangsa pasar dan memperoleh penghargaan *corporate image award* selama lima tahun berturut-turut. Penjualan Perseroan juga mengalami peningkatan dari tahun 2011 hingga 2015. Selain itu, Matahari juga mengembangkan berbagai sistem sumber daya manusia untuk mendukung kinerja Perseroan. Dengan adanya rangkaian ekspansi tersebut, Perseroan berhasil mempertahankan serta memperkuat posisinya sebagai pemimpin pasar ritel dengan konsep *department store* di Indonesia. Perseroan perlu menciptakan sinergi antara gerai fisik dan gerai berbasis daring karena melalui jaringan berbasis daring Matahari dapat melayani segmen geografis yang belum terjangkau sebelumnya. Perseroan perlu meningkatkan kualitas pelayanan serta menyesuaikan kombinasi produk untuk setiap gerai yang dimiliki Perseroan pada periode berikutnya. Selain itu, Perseroan perlu memperhatikan serta meningkatkan penjualan konsinyasi pada setiap gerai milik Perseroan dikarenakan memberikan kontribusi cukup signifikan terhadap total pendapatan bersih milik Perseroan.

Kata kunci: Ekspansi, Kinerja Keuangan, Kinerja Non-Keuangan

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “DAMPAK EKSPANSI TERHADAP KINERJA PT MATAHARI *DEPARTMENT STORE* TBK.” dengan baik.

Penulis menyadari segala kekurangan dan keterbatasan pengetahuan, pemikiran dan analisa dalam penyusunan penelitian ini yang masih jauh dari sempurna. Walaupun demikian, penulis berharap agar hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi para pembaca. Terwujudnya penelitian ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang telah memotivasi dan membimbing penulis, yaitu berupa doa, tenaga, ide,serta pemikiran. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya yang selalu menyertai dan membimbing penulis hingga skripsi ini dapat diselesaikan
2. Papa, Mama, dan Adik tercinta atas segala dukungannya. Terima kasih untuk doa, semangat, dan nasihatnya setiap hari.
3. Melvina R. tersayang atas segala doa, semangat dan nasihatnya setiap hari.
4. Ibu Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M. selaku pembimbing skripsi yang bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pemikiran untuk membimbing dan mengarahkan serta menasihati penulis dalam penyusunan penelitian ini.
5. Ibu Leokadia Retno Adriani, Dra., M.Si. selaku Dosen Wali yang memberikan bimbingan dan dukungan dari awal studi hingga menyelesaikan studinya.
6. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen
7. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Katolik Parahyangan yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, yang telah memberikan banyak pengetahuan, pengalaman dan inspirasi selama penulis melakukan studi.
8. Seluruh teman-teman Fakultas Ekonomi Jurusan Manejemen Universitas Katolik Parahyangan angkatan 2013 atas kebersamaannya selama ini.

Penulis sangat berharap kepada pihak-pihak yang berkenan untuk memberikan kritik dan saran atas penelitian ini agar dapat diperbaiki menjadi lebih baik dari hasil penelitian yang ada sekarang ini.

Bandung, 12 Maret 2017

Terry Febrian

## DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR GAMBAR .....	vi
DAFTAR TABEL .....	vii
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1.Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2.Identifikasi Masalah .....	5
1.3.Tujuan Penelitian .....	5
1.4.Manfaat Penelitian .....	5
1.5.Kerangka Pemikiran .....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	8
2.1. Bisnis Ritel .....	8
2.1.1. Jenis-Jenis Ritel .....	9
2.1.2. Kunci Kesuksesan Bisnis Ritel .....	9
2.2.Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan .....	11
2.3.Konsep Manajemen Stratejik .....	12
2.4.Jenis-Jenis Strategi .....	13
2.4.1. Strategi Integrasi .....	14
2.4.2. Strategi Intensif .....	15
2.4.3. Strategi Diversifikasi .....	16
2.4.4. Strategi Defensif .....	16
2.5.Evaluasi Strategi .....	17
2.6.Analisis Laporan Keuangan .....	18
2.6.1.Analisis Horizontal Laporan Keuangan .....	18
2.6.2.Analisis Vertikal Laporan Keuangan .....	19
2.6.3.Analisis Sistem <i>DuPont</i> .....	19

2.7. Analisis Kinerja Non-Keuangan .....	21
2.6.1. <i>Market Share</i> .....	21
2.6.2. <i>Corporate Image Index</i> .....	22
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....	23
3.1. Metode Penelitian .....	23
3.2. Teknik Pengumpulan Data .....	23
3.3. Metode Pengolahan & Analisis Data .....	24
3.4. Objek Penelitian .....	24
3.4.1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	24
3.4.3. Struktur Organisasi .....	28
BAB 4 HASIL & PEMBAHASAN .....	30
4.1. Tujuan & Gambaran Umum Ekspansi PT Matahari <i>Department Store Tbk.</i> 30	
4.1.1. Tujuan Ekspansi .....	30
4.1.2. Gambaran Umum Ekspansi PT Matahari <i>Department Store Tbk.</i> .....	31
4.2. Analisis Kinerja PT Matahari <i>Department Store Tbk.</i> .....	35
4.2.1. Aspek Pemasaran & Operasional.....	35
4.2.3. Aspek Sumber Daya Manusia.....	49
4.2.2. Aspek Keuangan .....	52
4.3. Dampak Ekspansi terhadap Kinerja PT Matahari <i>Department Store Tbk.</i> .....	65
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....	70
5.1. Kesimpulan .....	70
5.2. Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA .....	75

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. <i>Strategic Levers Impacting on Retailing Success Through Value</i> .....	9
Gambar 2.2. <i>A Comprehensive Strategic-Management Model</i> .....	12
Gambar 2.3. Tingkatan Strategi Perusahaan .....	14
Gambar 2.4. <i>DuPont System of Analysis</i> .....	20
Gambar 3.1. Struktur Bisnis Matahari Sebelum & Setelah Akuisisi .....	25
Gambar 3.2. Struktur Bisnis Matahari Sebelum dan Setelah Merger .....	26
Gambar 3.3. Struktur Bisnis Matahari Tahun 2013 Hingga 2015 .....	27
Gambar 3.4. Struktur Organisasi PT <i>Matahari Department Store Tbk</i> .....	28
Gambar 4.1. Contoh Gerai PT <i>Matahari Department Store Tbk</i> di Festival Citylink Bandung .....	37
Gambar 4.2. Contoh Gerai PT <i>Matahari Department Store Tbk</i> di Istana Plaza Bandung .....	37
Gambar 4.3. Pangsa Pasar ( <i>Market Share</i> ) Matahari .....	43
Gambar 4.4. Analisis Sistem <i>DuPont</i> Matahari Tahun 2011 .....	61
Gambar 4.5. Analisis Sistem <i>DuPont</i> Matahari Tahun 2012 .....	62
Gambar 4.6. Analisis Sistem <i>DuPont</i> Matahari Tahun 2013 .....	63
Gambar 4.7. Analisis Sistem <i>DuPont</i> Matahari Tahun 2014 .....	64
Gambar 4.8. Analisis Sistem <i>DuPont</i> Matahari Tahun 2015 .....	65

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Jumlah Gerai serta Penjualan Matahari .....	2
Tabel 2.1. <i>Dimension of Corporate Image Attributes</i> .....	22
Tabel 3.1. Struktur Pemegang Saham Matahari.....	27
Tabel 4.1. Jumlah Gerai Matahari.....	32
Tabel 4.2. <i>Corporate Image Index</i> .....	45
Tabel 4.3. Jumlah Karyawan Matahari .....	49
Tabel 4.4. Komponen Pendapatan Perseroan.....	46
Tabel 4.5. Total Pendapatan Perseroan .....	47
Tabel 4.6. Penjualan Barang Dagangan per meter persegi Ruang Ritel Perseroan	48
Tabel 4.7. Analisis Horizontal dan Vertikal Neraca Matahari.....	52
Tabel 4.8. Arus Kas Kegiatan Operasi Matahari .....	55
Tabel 4.9. Arus Kas Kegiatan Investasi Matahari.....	56
Tabel 4.10 Arus Kas Kegiatan Pendanaan Matahari .....	57
Tabel 4.11 Kas dan Setara Kas Akhir Tahun Matahari .....	58
Tabel 4.12 Perbandingan Marjin Laba Bersih, Perputaran Total Aktiva, HAA, Pengganda Tk. Keuangan, dan HAE Matahari .....	59

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1.Latar Belakang Penelitian

Bisnis ritel adalah penjualan produk barang secara eceran pada berbagai tipe gerai seperti kios, pasar, *department store*, butik dan lain-lain(termasuk juga penjualan dengan sistem *delivery service*) yang dapat dipergunakan langsung oleh pembeli bersangkutan ataupun oleh orang lain.

Saat ini perkembangan bisnis ritel di Indonesia sangatlah pesat, terutama ritel modern di bidang *fashion*. Pesatnya pertumbuhan bisnis ritel didorong oleh pertumbuhan pasar di Indonesia. Menurut Badan Pusat Statistik(BPS), jumlah penduduk Indonesia pada tahun 2011 mencapai 237 juta jiwa, dengan pertumbuhan kelas menengah Indonesia mencapai tujuh juta jiwa per tahun dan diproyeksikan akan terus meningkat. Seiring dengan peningkatan jumlah penduduk, peluang pasar bertumbuh mendorong peningkatan investasi sektor ritel dalam lima tahun terakhir, tidak saja peritel domestik tetapi juga peritel asing. Di sisi lain, kehadiran peritel asing di Indonesia menyebabkan persaingan sektor ritel menjadi semakin ketat.

PT Matahari *Department Store* Tbk, atau yang selanjutnya disebut “Matahari”, merupakan salah satu peritel domestik terkemuka dengan konsep *department store* yang telah hadir di kancah ritel Indonesia selama hampir enam dekade, aktivitas bisnis utama dari Perseroan adalah menyediakan perlengkapan *fashion*, aksesoris, kecantikan, hingga peralatan rumah tangga. Awalnya, Matahari merupakan sebuah divisi yang bernaung di bawah PT Matahari Putra Prima Tbk. Pada tahun 2009, PT *Pacific Utama* Tbk mengakuisisi divisi Matahari *Department Store*, yang kemudian berganti nama menjadi PT Matahari *Department Store* Tbk (Matahari). Dengan demikian, Divisi *Department Store* yang sebelumnya bernaung di bawah PT Matahari Putra Prima Tbk berubah menjadi perusahaan publik tersendiri dan mandiri.

Matahari merupakan operator *department store* di Indonesia yang melayani segmen berpendapatan menengah yaitu penduduk dengan pembelanjaan konsumsi antara Rp 0,7-4,5 juta per bulan. Tujuan jangka panjang dari Matahari adalah untuk terus memperkokoh dan memastikan posisinya sebagai operator *department store* terkemuka di Indonesia. Sebagai bentuk upaya untuk mencapai tujuan jangka panjangnya, Matahari terus melakukan ekspansi secara bertahap dan berkelanjutan.

Ekspansi adalah perluasan modal, baik perluasan modal kerja saja, atau modal kerja dan modal kerja tetap, yang digunakan tetap dan terus menerus di dalam perusahaan. Ekspansi perusahaan dapat didasarkan pada motif ekonomi. Hal ini terjadi karena semakin besarnya perusahaan permintaan terhadap produk atau jasa yang disediakan oleh perusahaan (Riyanto,2008:301).

Ekspansi Matahari secara bertahap dan berkelanjutan bertumpu pada strategi intensif, diantaranya pengembangan pasar serta penetrasi pasar. Penetrasi Pasar secara rutin dilakukan Matahari sejak tahun 2011 hingga saat ini melalui berbagai aktivitas seperti memberikan diskon serta kupon atau *voucer* pembelian ulang. Selanjutnya, pengembangan pasar yang dilakukan Matahari adalah dengan perluasan gerai Matahari *Department Store* diberbagai daerah di Indonesia sejak tahun 1958 hingga saat ini. Tabel berikut memperlihatkan perkembangan jumlah gerai, rata-rata penjualan per meter persegi ruang ritel, persentase peningkatan jumlah gerai, serta persentase rata-rata peningkatan penjualan per rata-rata penjualan per meter persegi ruang ritel Matahari dari tahun 2011 hingga tahun 2015.

Tabel 1.1.

Jumlah Gerai serta Rata-rata Penjualan per meter Persegi Ruang Ritel Matahari

Tahun	Jumlah Gerai	Rata-rata Penjualan per meter persegi Ruang Ritel (Ribuan)	(a)	(b)
2011	104	14.461	-	-
2012	116	15.466	12%	7%
2013	125	16.500	8%	7%
2014	131	17.000	5%	3%
2015	142	17.254	8%	1%

(a) Persentase Peningkatan Jumlah Gerai

(b) Persentase Rata-rata Peningkatan Penjualan per meter persegi Ruang Ritel

Sumber : Data Perseroan yang telah diolah kembali

Dari tabel 1.1. dapat diketahui bahwa jumlah gerai Perseroan terus mengalami peningkatan dari 104 gerai pada tahun 2011 menjadi 142 gerai pada tahun 2015. Pada tahun 2012, Jaringan gerai Perseroan mengalami peningkatan sebesar 12% dari tahun 2011 dan menghasilkan peningkatan rata-rata penjualan per meter persegi ruang ritel hanya sebesar 7%. Hal sama terjadi pada tahun 2013 dan tahun 2014, peningkatan jumlah gerai Matahari tidak mendorong peningkatan penjualan per meter persegi ruang ritel Perseroan. Pada tahun 2015, Perseroan kembali menambah 11 jaringan gerai baru atau sebesar 8% dari tahun 2014 namun peningkatan rata-rata penjualan per meter persegi ruang ritel hanya sebesar 1% atau nyaris tidak mengalami peningkatan. Perseroan terus melakukan ekspansi melalui penambahan jaringan gerai namun tidak didukung oleh peningkatan rata-rata pendapatan per meter persegi ruang ritel.

Hal di atas mengindikasikan terdapat cukup banyak gerai yang sama pada tahun 2015 tidak menghasilkan pendapatan sama seperti tahun-tahun sebelumnya. Rendahnya rata-rata peningkatan penjualan per meter persegi ruang ritel pada tahun 2015 dapat disebabkan oleh persaingan ritel Indonesia yang semakin ketat bukan antar-peritel domestik saja, tetapi juga peritel asing. Ditambah lagi, apakah kehadiran ritel berbasis daring menjadi substitusi dari gerai Matahari sehingga menyebabkan rendahnya rata-rata peningkatan penjualan per meter persegi ruang ritel ataukah menjadi komplementer ibarat cabang baru bagi gerai sehingga ritel berbasis daring dapat meningkatkan pendapatan Perseroan secara keseluruhan.

Perseroan secara intensif melakukan iklan dan promosi melalui berbagai media baik *online* maupun *offline* dan selalu memberikan potongan harga untuk mendorong peningkatan penjualan. Strategi pengembangan pasar dan penetrasi pasar yang dilakukan Matahari dapat meningkatkan penjualan tetapi bisa pula menurunkan keuntungan Perseroan. Selain itu, untuk membiayai pengembangan pasar dan penetrasi pasar yang dilakukan Perseroan juga melakukan pinjaman dari pihak ketiga. Namun pada kondisi ekuitas negatif, Perseroan masih bisa melakukan ekspansi dan mendapatkan pinjaman dari pihak ketiga. Ekuitas negatif adalah hasil dari nilai aset yang digunakan sebagai jaminan pinjaman lebih kecil dari pokok pinjaman tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti dampak yang terjadi akibat dari ekspansi yang dilakukan PT Matahari *Department Store* Tbk, maka dari itu penulis menetapkan “**Dampak Ekspansi terhadap Kinerja PT Matahari *Department Store* Tbk**” sebagai judul dari penelitian ini.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran umum ekspansi dari PT Matahari Department Store Tbk pada tahun 2011 hingga 2015?
2. Bagaimana kinerja PT Matahari *Department Store* Tbk pada tahun 2011 hingga 2015?
3. Apa dampak dari ekspansi terhadap kinerja PT Matahari *Department Store* Tbk pada tahun 2011 hingga 2015?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penulis dalam kegiatan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran umum ekspansi yang diterapkan PT Matahari *Department Store* Tbk pada periode 2011 hingga 2015.
2. Untuk mengetahui kinerja PT Matahari *Department Store* Tbk pada periode 2011 hingga 2015.
3. Untuk mengetahui dampak dari ekspansi terhadap kinerja PT Matahari *Department Store* Tbk pada periode 2011 hingga 2015.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian yang diharapkan oleh penulis antara lain:

1. Bagi Penulis, sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar sarjana. Selain itu, penelitian ini sebagai sarana perluasan, pendalaman, dan pengaplikasian ilmu pengetahuan berupa ilmu, teori, dan konsep yang telah dipelajari selama perkuliahan.
2. Bagi Perusahaan, sebagai salah satu alat untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dan juga menjadi alat bantu dalam pengambilan keputusan dalam perusahaan untuk menjalankan kebijakan ekspansi untuk masa yang akan datang.
3. Bagi Akademisi, sebagai sumber referensi bagi para peneliti selanjutnya.

## 1.5.Kerangka Pemikiran

Manajemen stratejik bertujuan agar organisasi mampu beradaptasi dengan efektif terhadap setiap perubahan agar perusahaan dapat mencapai tujuan jangka pendek dan panjang. Manajemen stratejik menurut Fred R David(2011:37) adalah suatu seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Fred R. David(2011:165) menyatakan bahwa tujuan jangka panjang perusahaan merupakan hasil yang diharapkan dicapai dari strategi tertentu. Pada umumnya, terdapat dua tipe dari tujuan perusahaan, yaitu tujuan finansial dan tujuan stratejik.

Upaya pencapaian tujuan perusahaan dapat dicapai dengan menggunakan strategi yang tepat bagi kondisi perusahaan pada saat itu. Startegi menurut Alfred Chandler yang dikutip oleh I. Made Narsa(2008:25-28), *“Strategy can be defined as the determination of the long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals”*. Sebagai bentuk upaya untuk mencapai tujuan jangka panjangnya, Perseroan terus melakukan ekspansi secara bertahap dan berkelanjutan.

Ekspansi menurut Bambang Riyanto(2008:301) adalah perluasan modal, baik perluasan modal kerja saja, atau modal kerja dan modal kerja tetap, yang digunakan tetap dan terus menerus di dalam perusahaan. Ekspansi perusahaan dapat didasarkan pada motif ekonomi. Hal ini terjadi karena semakin besarnya perusahaan permintaan terhadap produk atau jasa yang disediakan oleh perusahaan.

Ekspansi yang dilakukan perusahaan dapat melalui pengembangan pasar dan penetrasi pasar. Pengembangan pasar menurut Fred R. David(2011:173) bertujuan untuk memperkenalkan produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Pengembangan pasar dapat menjadi efektif ketika perusahaan memiliki jaringan distribusi, modal, serta sumber daya manusia; kelebihan kapasitas produksi; target pasar yang belum jenuh; serta pertumbuhan industri yang berkembang dengan cepat.

Selanjutnya, penetrasi pasar menurut Fred R. David(2011:174) bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar dengan produk atau jasa yang ada sekarang di pasar sekarang ini. Penetrasi pasar dapat menjadi efektif ketika pasar belum jenuh dengan produk atau jasa yang ada sekarang, tingkat pemakaian konsumen meningkat dengan signifikan, pangsa pasar pesaing menurun ketika *industry sales* meningkat, dan terjadi korelasi kuat antara biaya pemasaran dengan penjualan, serta kemampuan untuk bersaing perusahaan meningkat.

Wheelen & Hunger(2012:22) menyatakan bahwa, "*Performance is the end of activities. It includes the actual outcomes of strategic management process*". Kinerja merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas termasuk hasil aktual dari dari proses manajemen stratejik. Kinerja juga merupakan prestasi yang dicapai dari keseluruhan aktivitas operasional perusahaan. Dalam penerapan manajemen stratejik diharapkan perusahaan dapat terus meningkatkan kinerja.

Fred R. David(2011:319) menyatakan bahwa, "*In many organization strategy evaluation is simply an appraisal of how well an organization has performed*". Dengan melakukan evaluasi strategi, perusahaan dapat mengetahui seberapa besar pencapaian kinerja perusahaan melalui strategi yang diterapkan. Evaluasi yang tepat pada waktunya dapat memberikan peringatan sebelum suatu permasalahan mengancam keberlangsungan hidup perusahaan. Selain itu, menurut Wheelen & Hunger(2012:22), evaluasi dan kontrol dapat memberitahukan kelemahan dari rencana dan implementasi strategi pada periode sebelumnya sehingga perusahaan tidak mengulangi kesalahan yang sama pada periode selanjutnya.

Selanjutnya, Fred R. David(2011:325) mengemukakan bahwa dalam mengevaluasi strategi terdapat tiga aktivitas dasar yaitu: (1)mengulas dasar penetapan strategi, (2) membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan aktualnya, (3) mengambil aksi koreksi untuk memastikan kinerja sudah sesuai dengan rencana. Dalam penelitian ini, penulis ingin menunjukkan dampak yang terjadi akibat ekspansi yang diterapkan perusahaan dalam mencapai tujuan finansial dan stratejik dari perusahaan. Apakah ekspansi yang dilakukan efektif dalam meningkatkan kinerja Perseroan. Pada penelitian ini, penulis berfokus pada ekspansi yang dilakukan Perseroan pada tahun 2011 hingga 2015.