

ANALISIS STRATEGI PT RAMAYANA LESTARI SENTOSA, Tbk



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

**Oleh:
Muhammad Tsaqif Fauzan Suwardi
2013120216**

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

STRATEGY ANALYSIS OF PT RAMAYANA LESTARI SENTOSA, Tbk



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete a part of requirements
To get a Bachelor Degree of Economics

By:
Muhammad Tsaqif Fauzan Suwardi
2013120216

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

Accredited based on The Decision of BAN – PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-
XVI/S/XI/2013
BANDUNG
2017

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN



PERSETUJUAN SKRIPSI
ANALISIS STRATEGI PT RAMAYANA LESTARI
SENTOSA, Tbk

Oleh:
Muhammad Tsaqif Fauzan Suwardi
2013120216

Bandung, 7 Agustus 2017
Ketua Program Studi Manajemen,

Dra. Triyana Iskandarsyah, M.Si.

Pembimbing,

Dra. Catharina Tan Lian Soei, M. M.



PERNYATAAN:

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,
Nama (*sesuai akte lahir*) : Muhammad Tsaqif Fauzan Suwardi
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 9 Desember 1995
Nomor Pokok : 2013120216
Program Studi : Manajemen
Jenis naskah : Skripsi

JUDUL

Analisis Strategi PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk

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

SAYA NYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apapun 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, 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 manapun.

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 200juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal : 7 Agustus 2017
Pembuat pernyataan :



(Muhammad Tsaqif Fauzan Suwardi)

ABSTRAK

Pendapatan per kapita Indonesia yang terus meningkat menunjukkan penduduk Indonesia semakin sejahtera. Jika penduduk semakin sejahtera maka bertambah pula berbagai kebutuhan primer, terutama kebutuhan sandang. Kebutuhan tersebut pun selalu meningkat setiap tahunnya. PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk dengan merek dagang utamanya Ramayana bergerak dalam bisnis ritel *department store* dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Dengan strategi ekspansi, perusahaan meluaskan pangsa pasarnya di Indonesia. Ekspansi perusahaan berjalan dengan sukses hingga di tahun 2013, ekspansi mulai terhambat dan penjualan pun semakin menurun. Penurunan ini terus terjadi sampai tahun 2015. Tetapi di tahun 2016 terjadi transformasi bisnis yang bisa memulihkan kinerja perusahaan kembali. Dari latar belakang tersebut peneliti merumuskan masalah yaitu bagaimana strategi perusahaan tahun 2013 sampai 2015, apa tujuan dan gambaran transformasi yang dilakukan, serta apa dampak dari transformasi perusahaan terhadap kinerja.

Metode penelitian yaitu studi deskriptif, serta sumber data yang digunakan yaitu data sekunder. Data sekunder ini diambil melalui pengumpulan data dengan metode studi literatur. Literatur ini seperti buku-buku, jurnal, *website* dan lain-lainnya. Analisis penelitian ini akan menganalisis kinerja baik itu finansial maupun non-finansial. Finansial meliputi analisis laporan penjualan secara horizontal dan vertikal dan analisis rasio keuangan menggunakan analisis sistem dupont. Non-Finansial meliputi sumber daya manusia perusahaan, *top brand index*, dan *corporate image index*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, perusahaan sejak awal berdiri melakukan ekspansi didukung dengan strategi pertumbuhan yaitu *market development*, *product development*, dan *market penetration*. Di tahun 2013 sampai tahun 2015, perusahaan melakukan ketiga strategi tersebut. Tetapi di tahun 2014 pembukaan gerai mulai melambat, promosi-promosi yang dilakukan pun tidak membuahkan hasil. Sehingga strategi-strategi yang dijalankan pun tidak berhasil. Melihat kinerja perusahaan yang semakin menurun, perusahaan tergerak untuk melakukan transformasi. Transformasi ini bertujuan untuk memulihkan penjualan dan memperbaiki citra perusahaan yang memburuk. Transformasi ini dibantu oleh dua strategi yaitu *market penetration* dan *product development*. Transformasi dan strategi yang dilakukan oleh perusahaan dituangkan dalam pemugaran gerai, pemilihan *brand ambassador*, pembuatan produk yang bekerja sama dengan artis Indonesia, kampanye digital, dan pelayanan yang lebih baik lagi. Transformasi yang terjadi di tahun 2016 pun terbukti berhasil baik dari segi kinerja finansial dan non-finansial. Kinerja finansial yaitu penjualan bisa meningkat 5,86% dari tahun sebelumnya. Rasio keuangan, yaitu margin laba bersih meningkat 2,05%, Hasil Atas Aset meningkat 3,21%, dan Hasil Atas Ekuitas meningkat signifikan sebesar 5,56%. Kinerja Non-Finansial *top brand index* meningkat sebesar 3,2%, pelatihan untuk SDM juga ditambah di tahun ini, tetapi *corporate image index* menurun sebesar 0,04%.

Saran untuk penelitian yaitu (1) Perusahaan perlu memfokuskan penjualan di luar pulau Jawa (2) Melakukan kampanye digital yang sebelumnya berhasil dilakukan (3) Melakukan *product development* secara berkala dengan mengikuti perkembangan *fashion* yang ada (4) Mengembangkan gerai swalayan melalui pemugaran gerai

Keywords : Growth Strategy, Transformation, Kinerja

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada kehadiran Allah SWT atas berkat dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat menempuh ujian akhir Srata-1 di Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen, Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak bantuan, bimbingan, dukungan dan masukan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ayah, Mamah, Teteh, dan keluarga lainnya yang terus mendoakan dan mendukung penulis selama perkuliahan.
2. Ibu Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M. sebagai dosen pembimbing, yang tidak hanya membimbing pengerjaan penelitian, tetapi menjadi pemberi semangat yang selalu memberikan motivasi kepada penulis.
3. Ibu Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si. yang saya hormati selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan Bandung
4. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. yang saya hormati selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
5. Bapak Fernando, S.E., M.Kom. selaku dosen wali dari penulis, yang telah memberikan arahan selama perkuliahan
6. Seluruh dosen, seluruh staf petugas tata usaha serta pekarya Universitas Katolik Parahyangan Bandung atas sumbangsih dan bantuannya kepada penulis selama masa perkuliahannya.
7. Fitria Purnamasari, yang telah menemani terus penulis selama penelitian. Terimakasih untuk semua waktu yang telah diberikan, terimakasih telah menjadi teman hidup penulis.

8. HMPSM 2013 Dicky, Dio, Eve, Ican, Tia, Bernie, Adizar, Dara, Iban, Sulis, Dika, Cipo, Richard, Novel, Ryoji, Degit, dan Riansyah yang telah menjadi keluarga dan memberikan momen terindah selama perkuliahan
9. HMPSM 2014 dan Teman-teman 2014 Manajemen Fadhi, Dadang, HZ, Dede, Ica, dan lainnya yang telah mengajarkan penulis betapa berharganya MAKMA yang sudah kita jalani
10. HMPSM 2012 Ayank, Jenzo, Bobby, Sheila, dan teman-teman lainnya yang telah menemani penulis selama awal periode di himpunan
11. HMPSM 2011 Alson, Cila, dan teman-teman lainnya
12. HMPSM 2010 Kak Rendi, Kak Rafi, Kak Fadil, Kak Nico
13. HMPSM 2009 Bang Said
14. MeneKunang Decky, Kumprit, Rangga, Abi dan Marco, penulis akan selalu mengingat waktu-waktu bersama di kosan PU, Maple, dan Beranda View
15. URS 12 Aisha, Agnes, Sarlot, Jian, Adi, Alvin dan Beby, yang telah berjuang bersama untuk radio kampus tercinta
16. Teman-teman seperjuangan skripsi Bella, Dita, Rena, dan Irene
17. Teman-teman 2013 Savero, Wiwied, Saras, Airien, Rendy, Pasha, Adi, Adri, Aput, Seblay, Jerry, Niken, Nida, Nonon, Ulie, dan juga Angkatan 2013 Manajemen yang lainnya, memang kalian tidak sempurna tapi penulis akan selalu mengingat momen-momen bersama kalian
18. Geng Teman Bercinta Revino, Danis, Abidzar, Tamara, Lintang, Gumay, Nidia, Ica, dan Hanas, tidak terasa kalian telah menemani penulis sejak SMP, terimakasih sampai saat ini masih ada untuk penulis
19. Rijal dan Caesar, sebagai mantan dari band “JING” yang tetap setia sampai saat ini
20. Sandyajiva Magastara, sebagai pembentuk momen terindah saat penulis menjalani masa SMA

21. Tanyo dan Marsha, walaupun hanya setahun sekali pertemuan kita tapi penulis yakin rasa sayang kita tidak akan saling berkurang
22. Mang Rahman dan Mbak Midah, sebagai orang yang siap selalu sedia membantu penulis dimanapun penulis berada

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan baik dalam hal penulisan maupun pembahasan. Oleh karena itu, penulis berharap dapat menerima kritik dan saran yang dapat menjadi masukan bagi penulis. Akhir kata, penulis berharap agar skripsi ini dapat berguna bagi pembaca sekalian.

Bandung, Juli 2017

Muhammad Tsaqif Fauzan Suwardi

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR GRAFIK	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	7
1.5. Kerangka Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Definisi Manajemen Strategik	10
2.2. Strategi	12
2.2.1. Tingkatan Strategi	12
2.2.2. <i>Growth Strategy</i>	13
2.2.3. Kunci Kesuksesan Bisnis Ritel	20
2.3. Kinerja	23
2.3.1. Analisis Kinerja Finansial	23
2.3.2. Analisis Vertikal	23
2.3.3. Analisis Horizontal	24
2.3.4. Analisis Rasio Keuangan	24
2.4. Analisis Kinerja Non-Finansial	26
2.4.1. <i>Top Brand Index</i>	26
2.4.2. <i>Corporate Image Index</i>	27
2.4.3. Sumber Daya Manusia	29
BAB III METODE DAN OBJEK PENELITIAN	30

3.1.	Metode Penelitian.....	30
3.2.	Jenis dan Sumber Penelitian	30
3.3.	Teknik Pengumpulan Data.....	30
3.4.	Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	31
3.5.	Objek Penelitian	31
3.5.1.	Perkembangan Ramayana di Indonesia.....	32
3.5.2.	Visi dan Misi.....	36
3.5.3.	Bagan Organisasi.....	37
BAB IV PEMBAHASAN.....		38
4.1.	Tujuan dan Strategi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk.....	38
4.2.	Gambaran Umum Strategi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk pada Tahun 2013, 2014, dan 2015.....	39
4.3.	Analisis Kinerja Analisis Kinerja PT. Ramayan Lestari Sentosa pada tahun 2013, 2014, dan 2015.....	42
4.3.1	Analisis Kinerja Finansial PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk Tahun 2013 Sampai Tahun 2015	42
4.3.2	Analisis Kinerja Non – Finansial PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk Tahun 2013 Sampai Tahun 2015.....	52
4.4	Tujuan dan Gambaran Transformasi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk Tahun 2016... ..	56
4.5	Analisis Kinerja PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk Tahun 2016	63
4.5.1	Analisis Kinerja Finansial PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk Tahun 2016..	63
4.5.2	Analisis Kinerja Non-Finansial PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk Tahun 2016	67
4.6	Dampak Strategi Transformasi PT. Ramayanaa Lestari Sentosa	69
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		72
5.1.	Kesimpulan	72
5.2.	Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA		76
LAMPIRAN.....		78

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 <i>Financial Highlight</i> PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk (dalam miliaran rupiah)	5
Tabel 4. 1 Luas Gerai dan Jumlah Gerai PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk Tahun 2010 Sampai Tahun 2015.....	41
Tabel 4. 2 Analisis Horizontal Penjualan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk tahun 2013 Sampai Tahun 2015 (dalam jutaan rupiah)	44
Tabel 4. 3 Analisis Vertikal Penjualan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk Tahun 2013 Sampai Tahun 2015 (dalam jutaan rupiah)	45
Tabel 4. 4 Marjin Laba Bersih, Perputaran Total Aktiva, Hasil Atas Aset, Pengganda Tingkat Keuangan, Hasil Atas Ekuitas PT Ramayana Lestari Sentosa tahun 2013 sampai tahun 2016.....	47
Tabel 4. 5 Top Brand Index Departement Store Tahun 2013 Sampai Tahun 2015	53
Tabel 4. 6 Corporate Image Index <i>Department store</i> Medium Class Tahun 2013 Sampai Tahun 2016	54
Tabel 4. 7 Jumlah Pegawai PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk Tahun 2013 Sampai Tahun 2015	56
Tabel 4. 8 Total Penjualan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk tahun 2015 dan 2016 ...	64
Tabel 4. 9 Marjin Laba Bersih, Perputaran Total Aktiva, Hasil Atas Aset, Pengganda Tingkat Keuangan, Hasil Atas Ekuitas PT Ramayana Lestari Sentosa Tahun 2015 dan 2016.....	65
Tabel 4. 10 Top Brand Index Departement Store Tahun 2015 dan 2016	68
Tabel 4. 11 Corporate Image Index <i>Department store</i> Medium Class Tahun 2015 dan 2016.....	69
Tabel 4. 12 Jumlah Pegawai PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk Tahun 2015 dan 2016	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 <i>Comprehensive Strategic Management Model</i>	12
Gambar 2. 2 Model Tingkatan Strategi Berdasarkan Orang Yang Bertanggungjawab ...	14
Gambar 2. 3 The Strategic-Planning Gap	16
Gambar 2. 4 Strategic Levers Impacting on Retailing Success Through Value	22
Gambar 2. 5 Sistem Dupont	27
Gambar 2. 6 <i>Corporate Image Index framework</i>	30
Gambar 3. 1 Contoh-contoh produk Ramayana.....	35
Gambar 3. 2 Bagan Organisasi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk	38
Gambar 4. 1 Analisis Sistem Dupont PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk tahun 2013 ..	50
Gambar 4. 2 Analisis Sistem Dupont PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk tahun 2014 ..	51
Gambar 4. 3 Analisis Sistem Dupont PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk tahun 2015 ..	52
Gambar 4.4 Perbandingan Gerai SPAR Dengan Gerai Robinson.....	60
Gambar 4. 5 Analisis Sistem Dupont PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk tahun 2016 ..	67

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. 1 Pendapatan Per Kapita Indonesia 2016	2
Grafik 1. 2 Total Penjualan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk tahun 2009 - 2013	4
Grafik 4. 1 Luas Gerai PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk tahun 2010 Sampai Tahun 2015.....	41

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Laporan Laba Rugi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk tahun 2013 sampai 2016
- Lampiran 2 Laporan Posisi Keuangan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk tahun 2013 sampai 2016

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perekonomian suatu negara dibangun oleh pemerintah dan tentunya penduduk dari negara itu sendiri. Indonesia sebagai negara berkembang sampai saat ini berjuang untuk meningkatkan kesejahteraan dari penduduknya. Indonesia yang dikenal dengan kekayaan sumber daya alam, membuat Indonesia menjadi sebuah negara dengan potensi untuk menjadi negara maju. Dalam tujuh tahun terakhir, Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia, merilis angka perekonomian Indonesia tahun 2016, yaitu Pendapatan Per Kapita penduduk Indonesia, yang menunjukkan bahwa secara umum ekonomi Indonesia meningkat 5,02%. Dengan peningkatan pendapatan per kapita tiap tahunnya, yang dijelaskan pada grafik berikut ini :

Grafik 1. 1 Pendapatan Per Kapita Indonesia 2016



Sumber: <http://databoks.katadata.co.id/datapublish/2017/02/06/2016-pendapatan-perkapita-indonesia-tumbuh-625-persen>

Di tahun 2010 dengan pendapatan per kapita 28.8 juta rupiah hingga 48 juta rupiah, menunjukkan bahwa dalam 6 tahun tersebut Indonesia terus meningkatkan kesejahteraan ekonominya. Semakin penduduk sejahtera, semakin bertambah pula kebutuhan dasar, atau yang biasa disebut dengan kebutuhan primer, yaitu sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan ini ditambah semakin beragam, dikarenakan perkembangan zaman dan teknologi yang membuat setiap masyarakat mempunyai informasi lebih terhadap produk-produk yang akan dibelinya. Jadi kebutuhan primer, seperti sandang; pakaian dan alas kaki, semakin meningkat dan bervariasi. Hal ini dilansir pada laporan Euromonitor 2017 menunjukkan nilai pasar pakaian dan alas kaki di Indonesia sebesar Rp 143 triliun pada tahun 2016. Angka tersebut bisa muncul, dikarenakan juga perilaku dari penduduk Indonesia yang konsumtif. Oleh karena itu, harus ada perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam menjual pakaian yang bisa memenuhi kebutuhan sandang dari penduduk Indonesia.

Kebutuhan akan pakaian bisa dipenuhi oleh berbagai industri. Baik itu industri mikro dan kecil, seperti pengecer yang menjual dalam toko-toko atau juga untuk

saat ini menjual melalui *online shop*¹. Juga melalui industri besar dan sedang, seperti ritel pakaian dengan skala internasional yang membuka gerai-gerai pada *mall*, ataupun *department store*. Segala jenis macam industri pakaian, memenuhi kebutuhan yang berbeda-beda pula. Sebagai contoh *department store*, yang artinya yaitu ritel yang menjual produk non makanan yaitu komoditi *fashion* termasuk pakaian, tas, sepatu, aksesoris, perabotan rumah tangga yang ditata menjadi bagian-bagian (*department*) dengan sistem pembelian secara swalayan (*Indonesian Commercial Newslatter*, 2011). Sesuai dengan pengertian diatas, *department store* hampir menyediakan seluruh jenis pakaian dengan berbagai kategori. Baik itu untuk pria, wanita, anak-anak, dan juga jenis lainnya. Variasi dalam pakaian ini, didukung lagi dengan produk-produk konsinyasi² dari merek lain. *Department store* menjadi pusat dari pembelanjaan pakaian, sehingga konsumen tidak perlu mencari lagi ke berbagai toko, karena semua jenis pakaian berada dalam satu tempat, sehingga bisa dikatakan pula *department store* sebagai *one stop shopping*. Hal ini juga mendorong *department store* bukan hanya menjual produk pakaian, tetapi produk-produk kebutuhan sehari-hari. Lantas bagaimana perkembangan *department store* di Indonesia?

Department store di Indonesia terbilang cukup berkembang, mengingat jenis industri ini sudah mulai ada pada tahun 1962. *Department store* saat ini di Indonesia termasuk dalam pasar persaingan oligopoli³. Perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam *department store* yaitu PT. Matahari *Department store* Tbk, PT. Mitra Adiperkasa Tbk (MAP), PT. Metropolitan Retailmart dan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Setiap *department store* yang ada memiliki target pasar yang berbeda-beda. PT. Matahari *Department store* Tbk mempunyai target pasar kelas menengah. MAP dan PT. Metropolitan Retailmart mempunyai target pasar kelas menengah keatas. Sedangkan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk, atau dengan merek *department store*-nya Ramayana,

¹ sebuah media yang memungkinkan *customer* membeli barang atau jasa secara langsung dari *seller* dengan media internet menggunakan *web browser*

² penitipan barang dagangan kepada agen atau orang untuk dijual dengan pembayaran kemudian; jual titip

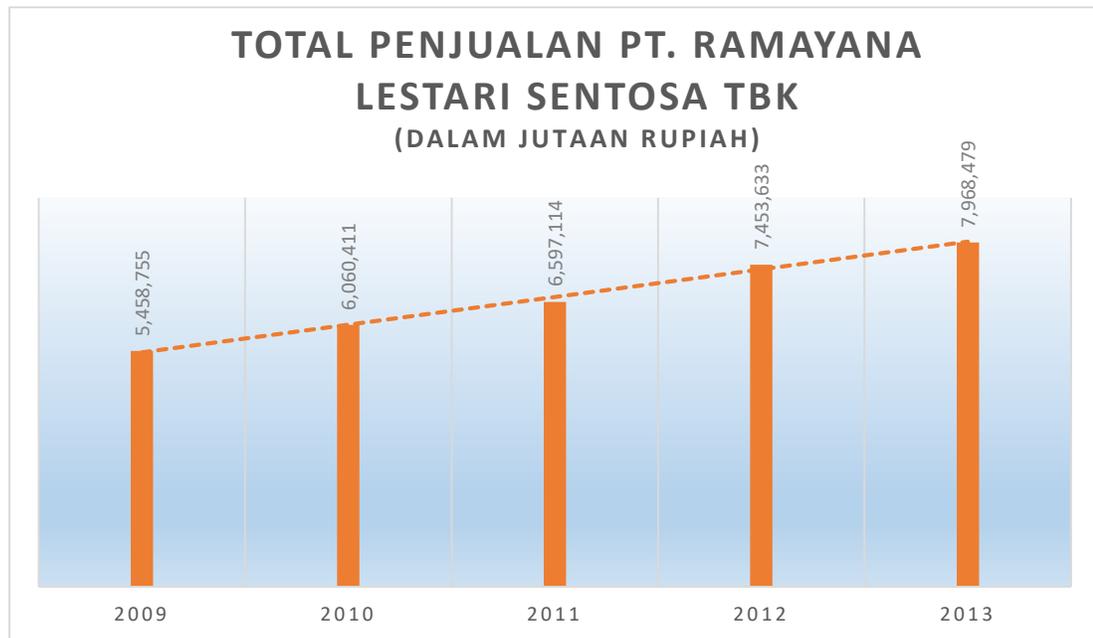
³ suatu bentuk interaksi permintaan dan penawaran, di mana terdapat beberapa penjual/produsen yang menguasai seluruh permintaan pasar

memiliki target pasar yaitu kelas menengah kebawah. Perbedaan target ini terlihat dari harga pakaian dan juga jenis pakaian.

PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk yang sudah berdiri sejak 1978, adalah jenis usaha yang bergerak dalam *department store*. Dimulai dengan hanya menjual produk garmen dan pakaian, lalu merambat pada produk aksesoris seperti tas dan sepatu, hingga pada tahun 1989 Ramayana resmi menjadi jaringan retail pakaian di Indonesia, dengan produk tambahan seperti kebutuhan rumah tangga, mainan, *stationary*, hingga makanan kering. Ramayana sampai saat ini konsisten untuk bergerak dalam bidang *department store* yang ditargetkan untuk kelas menengah kebawah. *Sales* dari Ramayana pun cukup berkembang dalam hampir satu dekade terakhir. Terhitung sejak tahun 2009 sampai 2013, *sales* pada tahun tersebut meningkat terus, sehingga mendorong Ramayana menuju profit yang lebih besar. Terlampir pada grafik berikut ini:

Grafik 1. 2 Total Penjualan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk tahun 2009 - 2013

Sumber: *Annual Report* PT Ramayana Lestari Sentosa 2013



Dalam grafik diatas menunjukkan total penjualan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk dalam jutaan rupiah, pada tahun 2009-2013. Dimulai dari tahun 2009, Ramayana mendapatkan sales sebesar 5.458.755 hingga pada 4 tahun selanjutnya, sampai

pada angka 7.986.479. Kenaikan sebesar 46% ini menunjukkan bahwa Ramayana tetap mempunyai *demand* yang terus tumbuh di pasar, dan membuktikan pula bahwa Ramayana tetap menjadi *department store* utama untuk kelas menengah kebawah. Hingga di tahun 2013, walaupun di tahun tersebut terjadi berbagai permasalahan pada sektor ekonomi, kestabilan politik, sosial, juga ekonomi secara keseluruhan Indonesia membaik. Didukung lagi dengan tiap tahun PDB Indonesia yang semakin meningkat, memperkuat pendapatan dari konsumen Ramayana. Sehingga pada 5 tahun tersebut Ramayana dapat dikatakan mempunyai peningkatan total penjualan yang baik.

Namun peningkatan pada penjualan tersebut tidak bertahan pada tahun berikutnya. Di tahun 2014, akhirnya total penjualan Ramayana menurun dan penurunan ini bahkan sampai pada tahun 2015. Dalam dua tahun tersebut adalah tahun terberat untuk Ramayana dalam segi finansial. Penurunan penjualan salah satunya disebabkan dengan kebutuhan konsumen yang tidak dapat diduga. Juga pada tahun tersebut pesaing Ramayana yang bergerak dalam bidang *department store* juga melakukan *rebranding* dan penetrasi pasar secara besar-besaran. Belum lagi pada tahun tersebut juga sedang meningkatnya pelaku usaha yang bergerak dalam *e-commerce*. Dengan keadaan tersebut Ramayana tidak berhasil merebut konsumennya kembali. Namun pada tahun selanjutnya yakni tahun 2016, Ramayana dikejutkan kembali dengan kinerja keuangan yang membaik. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1. 1 *Financial Highlight* PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk (dalam miliaran rupiah)

	2013	2014	2015	2016
Sales	7.968	7.942	7.786	8.235
Gross Profit	2.140	2.048	1.196	2.202
Operating Expense	1.784	1.754	1.762	1.845
Operating Profit	407	299	251	368
Net profit	393	355	336	408

Sumber: Presentasi PT Ramayana Lestari Sentosa 2016

Dalam tabel diatas menunjukkan penurunan *sales* di tahun 2013 sampai tahun 2015. Bukan hanya *sales*, *net profit* serta *operating profit* juga menurun. Namun

jika dilihat lagi dalam tahun-tahun sebelumnya yaitu tahun 2009-2012, Ramayana sempat melakukan strategi ekspansi dan kinerja finansialnya pun terus membaik. Tetapi ekspansi tersebut terhambat di tahun 2012, dan tidak dilanjutkan lagi di tahun berikutnya. Sehingga di awal tahun 2013 sampai 2016 terjadi beberapa penambahan gerai, tetapi jumlah penutupan gerai jauh lebih banyak. Terhambatnya ekspansi ini membuat kinerja finansial Ramayana dari tahun 2013 – 2015 menurun. Di tahun 2016, penurunan ini justru tidak terjadi, dan bahkan adanya peningkatan yang cukup drastis pada *sales* dan *net income*. Peningkatan pada tahun ini jelas bisa disebut sebagai *breakthrough*, mengingat peningkatan terakhir terjadi pada tahun 2012-2013. Fenomena ini menunjukkan perubahan *trend* yang terjadi, baik itu dalam segi internal perusahaan, maupun eksternal; kondisi pasar.

Tahun 2016 menjadi sebuah *turning point* untuk Ramayana. *Turning point* dalam melakukan sebuah transformasi bisnis. Tetapi yang menjadi pertanyaannya adalah strategi apa yang Ramayana lakukan pada tahun 2013, 2014, dan 2015 sehingga bisa menyebabkan penjualan Ramayana menurun ? Lalu, apa tujuan dari transformasi yang Ramayana lakukan serta bagaimana gambaran transformasi dan dampaknya terhadap kinerja Ramayana di tahun 2016 ? Dengan pertanyaan-pertanyaan tersebut, oleh karena itu penulis tertarik untuk meneliti “Analisis Strategi PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk”

1.2. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang diatas, penulis mengidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi pada tahun 2013,2014, dan 2015, serta dampaknya terhadap kinerja PT Ramayana Lestari Sentosa?
2. Apa tujuan dari transformasi yang dilakukan oleh PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk serta bagaimana gambaran dari transformasi tersebut di tahun 2016?
3. Apa dampak transformasi yang dilakukan terhadap kinerja PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini dilakukan yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui strategi yang dilakukan oleh PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk pada tahun 2013, 2014, dan 2015, serta dampak terhadap kinerjanya
2. Mengetahui gambaran dari transformasi yang dilakukan oleh PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk tahun 2016
3. Mengetahui dampak dari transformasi yang dilakukan oleh PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Untuk perusahaan
Dalam industri retail khususnya untuk PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk, dapat mengetahui evaluasi dari transformasi yang telah dilakukan. Sehingga bisa membuat perencanaan strategi yang lebih baik untuk tahun selanjutnya
2. Untuk Akademisi
Melalui penelitian ini, penulis berharap dapat membantu. Akademisi lain, dalam mencari penelitian yang membahas mengenai industri ritel khususnya PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk.
3. Untuk Penulis
Dengan penelitian ini, peneliti dapat melakukan sebuah metode studi kasus yang diterapkan pada suatu industri tertentu. Metode ini dapat melatih kemampuan analisis dan *critical thinking* dari peneliti sendiri. Selain itu penelitian ini juga sebagai media pembelajaran peneliti, dalam mempelajari ilmu manajemen strategik secara nyata.

1.5. Kerangka Pemikiran

Perusahaan di berbagai industri manapun membutuhkan strategi, untuk bisa mencapai tujuan dari perusahaan tersebut. Strategi menurut Rangkuti (2009:3) adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara

objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Sedangkan didalam ilmu manajemen, dikenal Manajemen Strategi. Manajemen Strategi menurut David, Fred. R (2011 : 6) adalah ilmu dan seni mengenai proses perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan melalui formulasi, implementasi, dan evaluasi, dari berbagai lintas fungsi.

Strategi yang ada di perusahaan tersebut pun didampingi dengan visi dan misi yang dibentuk oleh perusahaan. Visi dan Misi ini sebagai bentuk dasar perusahaan menentukan tujuan jangka panjang dan jangka pendeknya. Untuk mencapai visi dan misi, perusahaan tentunya membutuhkan sebuah strategi. Salah satu strategi yang bisa dilakukan yaitu *growth strategy*, dengan melakukan ekspansi

Ekspansi menurut Suad Husnan dan Enny Pudjiastuti (2006:395), adalah perluasan usaha yang dapat dilakukan dengan cara menambah kapasitas pabrik, menambah unit produksi, menambah devisi baru, dan dapat juga dilakukan dengan menggabungkan dengan usaha yang telah ada (*merger* dan *consolidation*) atau membeli perusahaan yang telah ada (akuisisi)". Ekspansi ini bisa dilakukan dengan melihat kondisi pasar yang terjadi. Baik itu seperti permintaan produk yang meningkat, kompetensi pada industri yang terus tumbuh, adanya keinginan dalam meningkatkan profit dan lain-lainnya. Ekspansi ini dilakukan dengan adanya satu tujuan utama, yaitu tumbuh dan berkembang untuk mengikuti persaingan industri.

Strategi-strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan, sebagai contoh ekspansi, tentunya akan menghadapi berbagai rintangan dan masalah. Rintangannya yaitu seperti persaingan sesama jenis usaha, daya beli, teknologi, pendapatan konsumen, dan lain-lainnya. Intinya, dengan berbagai rintangan tersebut perusahaan harus tetap bisa meningkatkan daya saing. Dengan mengetahui selera konsumen, menganalisa strategi-strategi perusahaan kompetitor, peka dengan perkembangan pasar yang terjadi, dan juga cara lainnya. Dalam segala situasi yang terjadi, perusahaan harus bisa bertahan/*survive*. Dikutip dalam buku *Strategy Management* Fred R David (2011 : 8) :

“To survive, all organizations must astutely identify and adapt to change. The strategic management process is aimed at allowing organizations to adapt effectively to change over the long run.”

Perusahaan harus bisa mengikuti dengan perkembangan zaman yang terjadi, karena perusahaan yang *survive* adalah bukan perusahaan yang hebat, melainkan perusahaan yang mampu untuk beradaptasi. Jadi perusahaan harus mampu untuk beradaptasi, terutama untuk strategi yang dilakukan. Oleh karena itu dalam strategi, dikenal adanya *Change Strategy*. *Change Strategy* adalah bagaimana perusahaan membuat sebuah strategi yang berbeda dari sebelumnya. Tujuan dari *Change Strategy* sendiri yaitu meminimalisir hal-hal negatif yang sudah terjadi di perusahaan. *Change Strategy* ini pula bisa menghasilkan sebuah transformasi. Transformasi ini menghasilkan sebuah perubahan, perubahan ini pun bersifat spesifik. Seperti perubahan pada *supply-chain*, kebutuhan *inventory*, perubahan target pasar, promosi dan iklan, perubahan jenis produk dan berbagai perubahan lainnya. Jadi strategi transformasi ini dijalankan oleh perusahaan yang ingin mengubah sesuatu, yang mungkin bersifat negatif pada perusahaan tersebut

Setelah dilakukannya implementasi strategi-strategi tersebut, perusahaan membutuhkan sebuah alat ukur keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai objektifnya, yaitu kinerja. Kinerja ini dapat dinilai melalui dua analisa finansial dan analisa non-finansial. Analisa finansial yaitu seperti analisa keuangan, seperti. Lalu non-finansialnya seperti sumber daya manusia, *top brand index*, dan *corporate image index*. Dengan mengevaluasi kinerja, perusahaan dapat mengetahui strategi yang tepat dan mampu mengetahui kondisi yang dialami oleh perusahaan. Serta, perusahaan pun mampu memikirkan dan menganalisa alternatif yang ada agar senantiasa menghadapi hambatan yang dihadapi oleh perusahaan dan juga menangkap peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan.