

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR JUDUL.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	7
1.4. Tujuan Penelitian .....	7
1.5. Manfaat Penelitian .....	7
1.6. Lingkup Penelitian .....	8
1.7. Sistematika Penulisan .....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
2.1. <i>Articulating a Vision</i> .....	11
2.1.1. <i>Core Ideology</i> .....	12
2.1.2. <i>Envisioned Future</i> .....	12
2.2. <i>OGSM Strategic Planning Framework</i> .....	14
2.2.1. <i>Objective</i> .....	16
2.2.2. <i>Goals</i> .....	17
2.2.3. <i>Strategies</i> .....	19
2.2.4. <i>Measures</i> .....	21
2.3. Kajian Penelitian Terdahulu .....	22
2.3.1. Studi Perbandingan Formulasi Visi.....	22
2.3.2. Studi Perbandingan Formulasi Rencana Strategis .....	25

2.4. Kerangka Penelitian .....	28
2.4.1. Alur Penerapan Kerangka Berpikir .....	30
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>33</b>
3.1. Desain Penelitian .....	33
3.2. Metode Pengumpulan Data .....	34
3.2.1. Sumber Data .....	34
3.2.2. Pengumpulan Data .....	34
3.3. Instrumen Penelitian .....	36
3.4. Metode Analisis Data .....	37
3.5. Profil Perusahaan XYZ Kemang .....	38
3.5.1. Profil XYZ Kemang .....	38
3.5.2. Struktur Organisasi .....	39
3.5.3. <i>Franchise</i> Lisensi Merek Dagang XYZ Kemang .....	39
3.5.4. <i>Value Chain</i> XYZ Kemang .....	40
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>41</b>
4.1. Deskripsi Data .....	41
4.1.1. Bisnis XYZ Kemang .....	41
4.1.2. Kondisi Tantangan Bisnis XYZ Kemang .....	45
4.2. Pembahasan .....	59
4.2.1. Elemen Pembentuk Visi XYZ Kemang .....	59
4.2.2. Formulasi Visi XYZ Kemang .....	78
4.2.3. Formulasi <i>Objectives</i> XYZ Kemang .....	84
4.2.4. Formulasi <i>Goals</i> XYZ Kemang .....	109
4.2.5. Formulasi <i>Strategies</i> XYZ Kemang .....	116
4.2.6. Formulasi <i>Measures</i> XYZ Kemang .....	124
<b>BAB V SIMPULAN .....</b>	<b>155</b>
5.1. Simpulan Pengartikulasian Kalimat Pernyataan Visi .....	155
5.2. Simpulan Rencana Strategis Berbasis OGSM .....	156
5.2.1. Rancangan Rencana Strategis berbasis OGSM .....	158
5.3. Implikasi .....	159
5.3.1. Implikasi Teoretis .....	159
5.3.2. Implikasi Praktis .....	159
5.4. Keterbatasan .....	160

5.4.1. Keterbatasan akses data keuangan .....	160
5.4.2. Ketersediaan responden.....	160
5.5. Saran .....	161
5.5.1. <i>Structure Follows Strategy</i> .....	161
5.5.2. Sinergi <i>Value Chain</i> dengan perusahaan pelisensi merek dagang .....	161
5.5.3. <i>Cascading Strategic Alignment</i> .....	162
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>163</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>165</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Kerangka Berpikir <i>Articulating a Vision</i> .....	11
Gambar II.2	Kerangka Berpikir OGSM .....	15
Gambar II.3	<i>Circle of Concern</i> dan <i>Circle of Influence</i> .....	20
Gambar II.4	Kerangka Berpikir Visi Michael E. Raynor .....	24
Gambar II.5	Kerangka Penelitian .....	29
Gambar II.6	Alur Penerapan Kerangka Berpikir .....	30
Gambar III.1	Struktur Organisasi XYZ Kemang .....	39
Gambar III.2	<i>Value Chain</i> XYZ Kemang .....	40
Gambar IV.1	Pameran produk bertemakan Halloween .....	41
Gambar IV.2	Pangsa Pasar Industri Ritel di Indonesia 2014-2019 .....	51
Gambar IV.3	Jumlah gerai ritel Indonesia 2014-2019 .....	52
Gambar IV.4	Peta Persebaran Supermarket Premium di Jakarta .....	53
Gambar IV.5	Metode Perumusan Kalimat Pernyataan Visi .....	79
Gambar IV.6	Metode Perumusan <i>Objective</i> .....	85
Gambar IV.7	<i>Confrontation Matrix</i> XYZ Kemang .....	92
Gambar IV.8	Metode Perumusan <i>Goals</i> .....	109
Gambar IV.9	Metode Perumusan <i>Strategies</i> .....	116
Gambar IV.10	Metode Perumusan <i>Measures</i> .....	124
Gambar IV.11	Pemrosesan informasi untuk <i>customer decision making</i> .....	129
Gambar V.1	Kerangka Rencana Strategis OGSM .....	158

## DAFTAR TABEL

Tabel II.1	Kajian Penelitian Terdahulu.....	22
Tabel II.2	Perbandingan Kerangka Berpikir Formulasi Visi .....	23
Tabel II.3	Perbandingan Kerangka Berpikir Alternatif .....	25
Tabel II.4	Lanjutan .....	26
Tabel IV.1	Kalimat Pernyataan <i>Core Purpose</i> .....	61
Tabel IV.2	Pertanyaan Evaluasi <i>Core Purpose</i> .....	62
Tabel IV.3	Kalimat Pernyataan <i>Core Values</i> .....	63
Tabel IV.4	Pertanyaan Evaluasi <i>Core Values</i> .....	67
Tabel IV.5	Kalimat Pernyataan <i>10-to-30-year BHAG</i> .....	73
Tabel IV.6	Kalimat Pernyataan <i>Vivid Description</i> .....	78
Tabel IV.7	Komponen Pembentuk Kalimat Visi .....	78
Tabel IV.8	Rekomendasi Opsi Kalimat Pernyataan Visi .....	79
Tabel IV.9	Deskripsi Elemen pada Opsi 1 Kalimat Visi .....	79
Tabel IV.10	Lanjutan .....	80
Tabel IV.11	Deskripsi Elemen pada Opsi 2 Kalimat Visi .....	80
Tabel IV.12	Deskripsi Elemen pada Opsi 3 Kalimat Visi .....	81
Tabel IV.13	Kalimat Pernyataan Visi .....	84
Tabel IV.14	Intisari Ambisi XYZ Kemang.....	91
Tabel IV.15	Aspek-aspek Pembentuk Kalimat Pernyataan Objektif.....	107
Tabel IV.16	Kalimat Pernyataan Objektif.....	108
Tabel IV.17	Rumusan <i>Goals</i> XYZ Kemang .....	116
Tabel IV.18	Landasan Perspektif dalam Rumusan Strategi .....	123
Tabel IV.19	Rumusan <i>Strategies</i> XYZ Kemang.....	124
Tabel IV.20	Simulasi <i>Dashboard</i> S1D2.....	126
Tabel IV.21	Simulasi <i>Dashboard</i> S1D3.....	128
Tabel IV.22	<i>Dashboard</i> dan <i>Action Plan</i> Strategi 1 .....	132
Tabel IV.23	Simulasi <i>Dashboard</i> S2D1 .....	132
Tabel IV.24	Simulasi <i>Dashboard</i> S2D2.....	134
Tabel IV.25	Simulasi <i>Dashboard</i> S2D3.....	135

Tabel IV.26	Simulasi <i>Dashboard</i> S2D4.....	136
Tabel IV.27	<i>Dashboard</i> dan <i>Action Plan</i> Strategi 2 .....	141
Tabel IV.28	Simulasi <i>Dashboard</i> S3D1.....	142
Tabel IV.29	Simulasi <i>Dashboard</i> S3D2.....	143
Tabel IV.30	Simulasi <i>Dashboard</i> S3D3.....	145
Tabel IV.31	<i>Dashboard</i> dan <i>Action Plan</i> Strategi 3 .....	149
Tabel IV.32	Simulasi <i>Dashboard</i> S4D2.....	151
Tabel IV.33	<i>Dashboard</i> dan <i>Action Plan</i> Strategi 4 .....	154
Tabel V.1	Simpulan Perumusan Kalimat Pernyataan Visi .....	156

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1	Panduan Wawancara Identifikasi Masalah Persaingan Industri .	165
Lampiran 2	Panduan Wawancara Eksplorasi Elemen Pembentuk Visi .....	166
Lampiran 3	Panduan Wawancara OGSM Strategic Planning .....	166