

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN MODEL BISNIS  
PADA PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA**

Tesis

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai  
Derajat Magister Manajemen



Diajukan untuk disetujui oleh  
Program Magister Manajemen

Oleh

**SIMON RAMLAN TINAMBUNAN**  
041314353029 – MM

Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Airlangga  
2016

## PERNYATAAN

Saya, ( Simon Ramlan Tinambunan, 041314353029-MM ) menyatakan bahwa:

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Tesis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 01 Februari 2016



( Simon Ramlan Tinambunan )  
041314353029

**Analisis Strategi Pengembangan Model Bisnis PT Gramedia Asri Media**

Diajukan oleh

Simon Ramlan Tinambunan 041314353029,MM

Telah disetujui oleh

Pembimbing Utama,

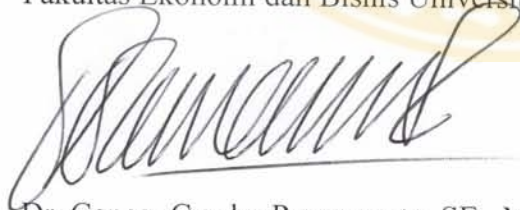


F. A. Handoko Sasmito, MBA.  
NIP.

Tanggal :

16 / 02 '2016

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga



Dr. Gancar Candra Premananto, SE., MSi  
NIP: 197407221999031001

Tanggal :

Yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa:

Nama : Simon Ramlan Tinambunan  
NIM : 041314353029 – MM

Telah melakukan perbaikan terhadap Tesis yang berjudul:  
**Analisis Strategi Pengembangan Model Bisnis PT Gramedia Asri Media**  
Sebagaimana disarankan tim penguji pada tanggal,

Tim Penguji,

Ketua,



Drs. Basuki, M.Com(Hons)., Ph.D., Ak., CMA., CA

Sekretaris,



F. A. Handoko Sasmito, MBA

Anggota,



Dr. Noorlailie Soewarno, SE., MBA., Ak., CMA., CA



Dr. Andry Irwanto, MBA., Ak., CMA., CA.

## KATA PENGANTAR

Pujian hormat dan syukur, penulis panjatkan kepada Tuhan atas segala berkat dan pengasihannya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini yang berjudul **“ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN MODEL BISNIS PT GRAMEDIA ASRI MEDIA”**

Tesis ini disusun atas dukungan dan kebaikan banyak pihak yang membimbing, mengarahkan dan membantu penulis. Oleh karena itu, dari lubuk hati, penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan kepada :

1. Bapak F.A. Handoko Sasmito, MBA selaku dosen pembimbing yang sejak awal pertemuan kuliah menjadi inspirasi bagi penulis untuk menggali topik penelitian yang sesuai dengan kapasitas penulis dan membimbing penulis hingga akhir penulisan tesis ini.
2. Bapak Dr. Gancar Candra Premananto, SE., MSi. selaku direktur Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, yang dalam setiap kuliah simulasinya membuat penulis menyukai ilmu bisnis ekonomi sehingga menjadi motivasi penulis agar menyelesaikan kuliah tepat waktu.
3. Manajemen PT Gramedia Asri Media yang telah memberikan kesempatan dan dukungan dalam menyelesaikan tesis ini
4. Sahabat-sahabat MM 41 dan BangJohn Ketaren yang sangat tulus dalam memberikan pencerahan hingga terselesaikannya tesis ini.

5. Seluruh jajaran staf dan karyawan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis
6. Istri terkasih, dan Putri tercinta Anggi a Putri Tinambunan yang telah memberikan support.
7. Kedua orang tua penulis yang mendoakan untuk segera menyelesaikan tesis ini
8. Dengan kerendahan hati, penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan didalam karya tulis ini, penulis mengharapkan saran serta masukannya sehingga kita dapat memberikan kontribusi nyata sebagai masyarakat dalam membangun lembaga penyiaran publik. Dari kita, oleh kita untuk keluarga dan seluruh masyarakat Indonesia.

Surabaya, 15 Februari 2016

( Simon Ramlan Tinambunan )  
041314353029

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENETAPAN PENGUJI</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR DAN BAGAN</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	12
1.3. Tujuan Penelitian .....	13
1.4. Manfaat Penelitian .....	13
1.5. Sistematika Pembahasan.....	14
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>16</b>
2.1. Penelitian Terdahulu .....	16
2.2. Konsep Keunggulan Bersaing.....	17
2.3. Konsep Strategi Bersaing.....	18
2.4. Konsep Model Bisnis .....	19
2.5. Lingkungan Model Bisnis .....	20
2.5.1. Analisa Lingkungan Eksternal .....	21
2.5.2. Analisis Persaingan Lingkungan Industri.....	23
2.6. Inovasi Model Bisnis .....	26

2.7. Model Bisnis Kanvas (Canvas Business Model) .....	26
2.7.1. Customer Segments .....	28
2.7.2. Value Propositions .....	30
2.7.3. Channels .....	32
2.7.4. Customer Relationships .....	33
2.7.5. Revenue Streams .....	34
2.7.6. Key Resources .....	36
2.7.7. Key Activities .....	37
2.7.8. Key partnership .....	37
2.7.9. Cost Structure .....	38
2.7.10. Framework Bisnis Model .....	40
2.8. Analisis SWOT dalam Business Model Canvas .....	41
2.9. Perumusan Strategi Bisnis Model .....	42
2.10. Konsep Strategi Pertumbuhan .....	43
2.10.1. Empat Cara Menumbuhkan Bisnis .....	45
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>50</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	50
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	50
3.3. Prosedur Pengumpulan Data .....	51
3.4. Metode Analisis Data .....	57
3.5. Batasan Penelitian .....	60
<b>BAB IV. GAMBARAN UMUM SUBYEK PENELITIAN .....</b>	<b>61</b>
4.1. Sejarah PT Gramedia Asri Media .....	61
4.2. Struktur Organisasi .....	62
4.3. Visi dan Misi .....	64
4.4. Road Map .....	65
4.5. Sertifikasi ISO Manajemen Mutu 9001:2008 .....	66
4.6. Ragam Produk dan Pemasok .....	67



<b>BAB V. ANALISA PEMBAHASAN.....</b>	<b>68</b>
5.1. Analisa Lingkungan Bisnis PT Gramedia Asri Media .....	68
5.1.1. Analisa Lingkungan Jauh .....	68
5.1.1.1. Politic.....	68
5.1.1.2. Economic .....	70
5.1.1.3. Social.....	73
5.1.1.4. Technology .....	75
5.1.2. Analisa Lingkungan Industri.....	78
5.1.2.1. Ancaman Pendatang Baru .....	78
5.1.2.2. Ancaman Produk Pengganti .....	80
5.1.2.3. Daya Tawar Pembeli .....	83
5.1.2.4. Daya Tawar Pemasok .....	83
5.1.2.5. Persaingan antar Pesaing dalam industri yang sama. ....	84
5.1.3. Analisa Lingkungan Internal.....	87
5.2. Potret Elemen Model Bisnis PT Gramedia Asri Media saat ini .....	91
5.2.1. Customer Segments .....	92
5.2.2. Value Propositions.....	97
5.2.3. Channels .....	99
5.2.4. Customer Relationships .....	102
5.2.5. Revenue Streams .....	106
5.2.6. Key Resources .....	108
5.2.7. Key Activities .....	111
5.2.8. Key partnership .....	114
5.2.9. Cost Structure .....	117
5.3. Analisis SWOT .....	123
5.3.1. Value Proposition Assessment .....	125
5.3.1.2 Value Propositions.....	125
5.3.2. Financial Assesment.....	125

5.3.2.1. Revenue Stream.....	125
5.3.2.2. Cost Structure .....	126
5.3.3. Infrastructure Assesment .....	126
5.3.3.1. Key Resources .....	126
5.3.3.2. Key Activity .....	127
5.3.3.3. Key Partner .....	127
5.3.4. Customer Interface Assessment .....	127
5.3.4.1. Customer Segment.....	128
5.3.4.2. Channels .....	128
5.3.4.3. Customer Relationships .....	128
5.4. Pengembangan Model Bisnis.....	133
5.4.1. Customer Segments .....	134
5.4.2. Value Propositions.....	135
5.4.3. Channels .....	137
5.4.4. Customer Relationships .....	140
5.4.5. Revenue Streams .....	141
5.4.6. Key Resources .....	141
5.4.7. Key Activities .....	142
5.4.8. Key partnership .....	142
5.4.9. Cost Structure .....	143
<b>BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>144</b>
6.1. Simpulan .....	144
6.2. Saran.....	148
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>150</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>.....</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel I.1. Kompetitor Toko Buku Modern di Indonesia .....	5
Tabel I.2. Pertumbuhan Aset Perusahaan.....	7
Tabel I.3. Total Sales Tahun 2012 – 2014.....	7
Tabel I.4. Pertumbuhan Sales Nasional berdasarkan Demografi .....	8
Tabel I.5. Akumulasi Pertumbuhan Sales Member KGVC .....	10
Tabel I.6. Pertumbuhan Kontribusi Sales Member KGVC .....	10
Tabel III.1 Karakteristik Responden .....	54
Tabel IV.1. Definisi Visi dan Misi PT Gramedia Asri Media.....	64
Tabel V.1. Sasaran Pertumbuhan dan Struktur Ekonomi.....	71
Tabel V.2. Outlook Tingkat Ekonomi .....	72
Tabel V.3 Proyeksi Penduduk Indonesia periode 2010-2035 .....	73
Tabel V.4 Pengaruh Eksternal Model Bisnis PT Gramedia Asri Media .....	87
Tabel V.5 Jumlah Judul Buku Terjual.....	94
Tabel V.6 Profil Jenis Kelamin Konsumen.....	96
Tabel V.7 Ikhtisar Hasil Wawancara Gramedia .....	122
Tabel V.8 Hasil Kuesioner Pengukuran SWOT PT Gramedia Asri Media .....	125
Tabel V.9 Matriks Analisa SWOT Model Bisnis PT Gramedia Asri Media .....	131
Tabel V.10 Presentase Produk Online per 3 bulan dalam 1 tahun .....	136
Tabel V.11 Asia Retail Sales Growth by Volume (%).....	138

## DAFTAR GAMBAR DAN BAGAN

Gambar 1.1. Pertumbuhan Sales Target Regional Nasional .....	9
Gambar 2.1. Lingkungan Model Bisnis .....	21
Gambar 2.2. Struktur Industri the Five Forces .....	23
Gambar 2.3 Sembilan Elemen Model Bisnis Kanvas .....	27
Gambar 2.4 Framework Model Bisnis .....	41
Gambar 2.5 Pemikiran Strategi Perusahaan .....	43
Gambar 2.6 Flawed Growth Cycle Model .....	44
Bagan 3.1 Kerangka Kerja Analisis Penelitian Model Bisnis PT Gramedia Asri Media .....	59
Bagan 4.1 Organization Structure PT Gramedia Asri Media .....	62
Bagan 4.2 Struktur Organisasi Bookstore PT Gramedia Asri Media .....	63
Gambar 4.3 Road Map PT Gramedia Asri Media .....	65
Gambar 5.1 Penyebaran Tingkat Kemakmuran Indonesia 2012-2020 .....	74
Gambar 5.2 Five Forces Industri Perbukuan .....	78
Bagan 5.1 Profil Tingkat Pendidikan Konsumen .....	95
Bagan 5.2 Profil Usia Konsumen .....	95
Bagan 5.3 Penyebaran Channel Store Indonesia by Regional .....	101
Gambar 5.3 Potret Bisnis Model Kanvas Saat Ini .....	124

Gambar 5.4 Pengembangan Kanvas Model Bisnis .....	133
Gambar 5.5 Populasi Tingkat Kemakmuran Indonesia 2012-2020 .....	134
Bagan 5.4 Supply Demand Vacancy Forecast Shopping Malls .....	137
Gambar 5.6 Populasi Tingkat Kemakmuran Indonesia 2012-2020 .....	139



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 5.1 Indeks Kuesioner SWOT Strength

Lampiran 5.2 Indeks Kuesioner SWOT Weakness

Lampiran 5.3 Indeks Kuesioner SWOT Opportunity

Lampiran 5.4 Indeks Kuesioner SWOT Threat

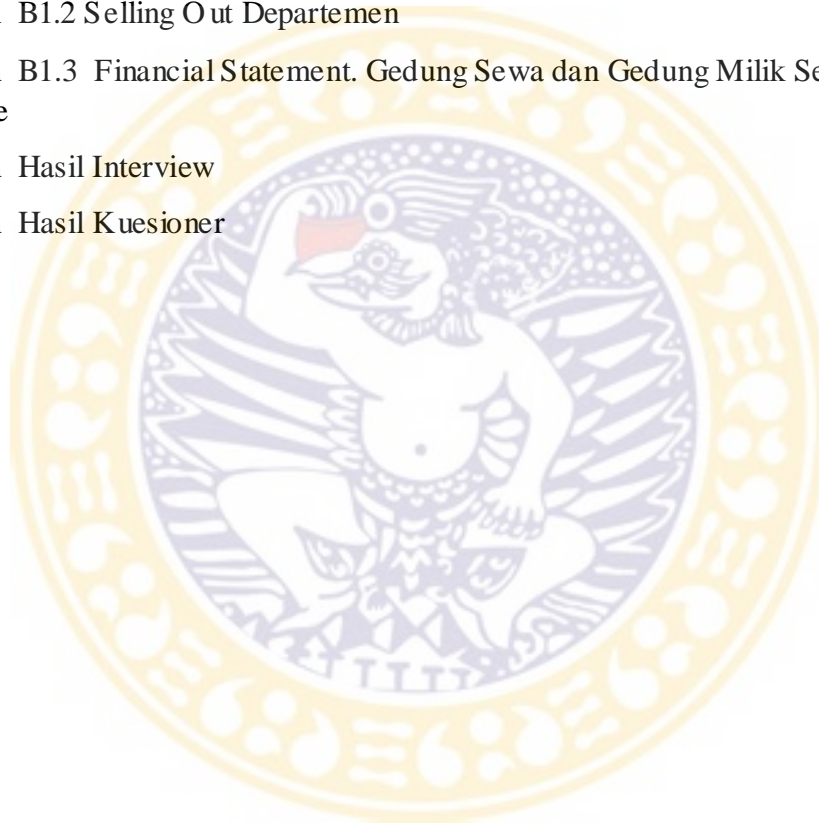
Lampiran B1.1 Common Size. Financial Statement

Lampiran B1.2 Selling Out Departemen

Lampiran B1.3 Financial Statement. Gedung Sewa dan Gedung Milik Sendiri X  
Bookstore

Lampiran Hasil Interview

Lampiran Hasil Kuesioner



## ABSTRAK

Penelitian bertujuan menganalisa model bisnis PT Gramedia Asri Media saat ini dan menghasilkan alternatif pengembangan strategi model bisnis baru. Fakta menurunnya tren penjualan buku sebagai *core product* dan munculnya produk digital eBook menjadi sebuah peluang untuk menghasilkan penciptaan strategi dengan mengembangkan keberagaman multiproduk yang berimplikasi mengarahkan perbaikan layanan sebagai salah satu pemecahan utama.

Penelitian menggunakan metode analisa deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dengan teknik *indepth interview* dan analisis SWOT menggunakan data kuantitatif yang dikonversi menjadi nilai kualitas sebagai dasar menyusun elemen sembilan model bisnis kanvas.

Kesimpulan hasil penelitian antara lain fokus *middle-upper class customer segment*, memperbanyak *channel own building*, menyediakan *value proposition* keragaman multiproduk. Memiliki kemampuan beradaptasi teknologi dengan cepat, dapat mengembangkan penjualan online melalui Ecommerce. Mengintegrasikan program CRM di setiap jaringan yang menghasilkan otomatisasi *customer relations* dan kegiatan *key activity* mengarah kepada proses pengembangan sistem waralaba, IT, R&D. Memiliki *key resource* sebuah brand yang sudah terkenal. Kerjasama *key partner* dengan banyak mitra dan memperoleh pendapatan berupa fee dari keuntungan brand yang memiliki potensi menghasilkan manfaat dari investasi awal besar namun outputnya bertambah menjadi biaya pengembalian investasi infrastruktur IT dan lain-lain.

Dari penelitian ini diperoleh saran bahwa Gramedia harus mengembangkan bisnis Ecommerce dan Gramedia secara terus menerus melakukan rebranding sebagai identitas bisnis ritel yang baru menjadi Gramedia Store dan tidak lagi sebagai Gramedia Bookstore.

Kata kunci : Analisa SWOT, Bisnis Model, Bisnis Model Kanvas, Strategi

## ABSTRACT

The study aims to analyze the business model PT Gramedia Asri Media currently produces an alternative development strategy and new business models. The fact declining trend of sales of the book as the core product and the advent of digital products eBooks into an opportunity by developing a strategy resulted in the creation of diversity multiproduct which implies direct repair service as one of the main solution.

Research using qualitative descriptive analysis method. Data collection techniques and in-depth interview SWOT analysis using quantitative data is converted into value quality as the basis for preparing the nine elements of the business model canvas.

Conclusion The results of this research are the focus of middle-upper class customer segment, increased channel own building, providing value proposition multiproduct diversity. Having the ability to quickly adapt to technology, can develop online sales through Ecommerce. Integrating CRM program on any network that produces automation and customer relations activities of key activity leads to the development of the franchise system, IT, R & D. Key resource has a brand that is well known. Key cooperation partner with many partners and earn revenue from the fee in the form of profit brand that has the potential to produce benefits from a large initial investment, but the output increases to the cost of IT infrastructure investment returns and others.

From this research, the suggestion that Gramedia had to develop a business electronic commerce and Gramedia continuously rebranding as the identity of the new retail business into Gramedia Store and no longer as Gramedia Bookstore.

Keywords: SWOT Analysis, Business Model, Business Model Canvas, Strategy