

ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA TOKO BUKU GRAMEDIA DUTA PLAZA DI KOTA DENPASAR

Mahayanti Fitriandari¹
I Putu Gde Sukaatmadja²
IG.A. Ketut Giantari³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
Email : maha_maniez@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis : faktor-faktor eksternal guna mengidentifikasi peluang dan ancaman bagi Toko Buku Gramedia Duta Plaza; faktor-faktor internal guna mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan bagi Toko Buku Gramedia Duta Plaza; posisi bisnis Toko Buku Gramedia Duta Plaza; strategi yang paling relevan digunakan dalam bisnis Toko Buku Gramedia Duta Plaza di masa mendatang. Untuk menjawabnya, maka dilakukan penelitian dengan sembilan orang manajemen inti sebagai responden kunci, dan tujuh orang responden eksternal yang bersifat konfirmasi. Digunakan metode analisis SWOT untuk menemukan faktor eksternal dan faktor internal perusahaan. Teknik analisis yang digunakan adalah Matriks IE. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang memadai untuk diterapkan oleh perusahaan dimasa mendatang adalah strategi tumbuh dan kembangkan (*growth and build*). Implikasi penelitian terhadap obyek penelitian di masa mendatang adalah agar perhatian manajemen fokus kepada strategi menghadapi “perang diskon” yang gencar dilakukan kompetitor, memaksimalkan lokasi strategis perusahaan dengan mengoptimalkan *space* yang terbatas, menciptakan promosi kreatif mandiri untuk menjawab sistem promosi terpusat, dan mengevaluasi sistem pengadaan barang dengan pengadaan produk *best seller*, dan produk yang dibutuhkan konsumen.

Kata Kunci : strategi bisnis, *SWOT*, *matriks internal-eksternal*

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze : external factors in order to identify opportunities and threats of Gramedia Duta Plaza Bookstore; internal factors in order to identify strengths and weaknesses of Gramedia Duta Plaza Bookstore; business position of Gramedia Duta Plaza Bookstore, and; the most relevant strategies used in business for Gramedia Duta Plaza Bookstore in the future. To answer the aims of this study, a research was conducted with nine people on the key management as main respondents, and seven external respondents for confirmation. SWOT analysis method is used to find external factors and internal factors of the company. The analytical technique used was IE Matrix. The results showed that an adequate strategy to be implemented by the company in the future is a strategy to grow and develop (*growth and build*). The implication of the research object in the future is to bring the attention of management to focusing on the strategies facing "discount war" made vigorously by competitors, maximizing the company's strategic location to optimize the limited space, creating an independent creative promotion to answer the centralized promotion system, and evaluating the procurement system by supplying best seller products, and products required by consumers.

Keywords : business strategy, *SWOT*, *internal-external matrix*

PENDAHULUAN

Kompetisi atau persaingan adalah kata yang tidak akan pernah hilang dari buku catatan dunia bisnis. Tingginya tingkat persaingan dalam berbagai bidang bisnis saat ini menuntut setiap manajemen perusahaan menemukan strategi khusus untuk menciptakan keunggulan bersaing sehingga dapat menempatkan perusahaannya pada posisi teratas (*market leader*), sekaligus mampu mempertahankan posisi tersebut. Salah satu perusahaan yang harus berupaya memenangkan persaingan dalam industri bisnisnya adalah Toko Buku Gramedia (selanjutnya disebut TB Gramedia).

TB Gramedia sampai saat ini masih mampu bertahan dalam industri bisnis yang bergerak di dunia pendidikan sebagai *retail* buku dan alat tulis. TB Gramedia secara nasional masih memegang posisi *market leader*, sebagai *brand* toko buku dan alat tulis yang paling direkomendasikan berdasarkan *Word of Mouth Marketing Index (WOMMI)*. Berdasarkan nilai *WOMMI*, TB Gramedia memegang peringkat tertinggi. Akan tetapi nilai indeks Toko Buku Gunung Agung dan Toko Buku Toga Mas memperlihatkan perbedaan nilai *WOMMI* yang tidak terpaut jauh (TB Gramedia 219,18; TB Gunung Agung 208,93; TB Toga Mas 175,15). Persaingan ketat menunjukkan bahwa posisi TB Gramedia tidak aman (sumber : SWA No. 08/XXV/16-29 April 2009).

Dalam persaingan bisnis, keunggulan bersaing merupakan proses dinamis yang menggambarkan bahwa sebuah perusahaan harus bertindak lebih baik dibandingkan perusahaan lain walaupun mereka bergerak di lingkungan industri

yang sama. Keunggulan bersaing yang kuat dapat menciptakan daya saing yang kuat dalam menciptakan nilai yang dipersepsikan pelanggan (Hasan, 2008 : 104).

Nainggolan (2001), dalam penelitiannya menyatakan bahwa untuk menghadapi persaingan, perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing yang memadai, yang diperoleh melalui pengelolaan aktivitas-aktivitas yang ada di perusahaan dengan baik. Rival (2008) menambahkan bahwa persaingan memperebutkan calon konsumen semakin ketat, maka perusahaan dituntut mampu berkomitmen memberikan yang terbaik, memiliki keunggulan bersaing dalam menghadapi perang harga dan penawaran *benefit* produk yang kuat. Waluyo (2004) menjelaskan bahwa faktor produktivitas mendukung terjadinya perubahan dalam kualitas pelayanan dan kinerja organisasi.

Pramana (2001), dalam penelitiannya menemukan bahwa perlu dilakukan evaluasi terhadap keadaan dan kondisi riil perusahaan, dihubungkan dengan manajemen strategik yang ada sehingga perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi bisnisnya, menemukan alternatif strategi, kemudian memilih strategi terbaik untuk mengatasi kinerja perusahaan yang menurun. Muntazar dan Sarjono (2008) menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja perusahaan yang optimal, maka fokus strategi yang harus dilakukan adalah perbaikan secara internal dan eksternal. Prakosa (2003), dalam penelitiannya menyebutkan bahwa tingginya persaingan industri pertelevisian di Indonesia menuntut eksekutif perusahaan ANTV untuk mengkaji posisi saing industri pertelevisian, dan membentuk ulang strategi bisnisnya.

Penelitian oleh Nainggolan (2004) menyebutkan bahwa sebuah perusahaan dapat berusaha memperoleh kemenangan dalam persaingan dengan empat cara, yaitu : perusahaan dapat melakukan penawaran yang lebih baik, suatu penawaran yang berbeda, suatu penawaran yang lebih murah, atau suatu penawaran yang lebih cepat, dimana variasi produk dapat bertindak sebagai senjata strategis. Ngowi, dkk (2000); Shin (2001) dan; Ehmke (2008) menambahkan, keunggulan bersaing dapat diperoleh dengan memberikan nilai lebih bagi pelanggan, harga yang lebih murah, serta memberikan keuntungan dan pelayanan lebih. Perusahaan yang mampu menyediakan karakter produk yang spesifik, dan pelayanan istimewa bagi pelanggan akan dapat memenangkan persaingan pasar.

Maka dari itu, untuk menjadi sukses manajemen perusahaan harus memilih strategi bisnis dengan hati-hati, dan menerapkan strategi bisnis yang terbaik. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mengerti kebutuhan pasar, dan mampu memenuhi kepuasan pelanggan secara lebih efektif dan menguntungkan dibandingkan dengan para pesaingnya. Itulah keunggulan bersaing yang sesungguhnya, karena perusahaan akan mendapatkan keuntungan lebih melalui loyalitas pelanggannya (Emilia dan Zuzana, 2006).

Berdasarkan situasi persaingan dan hasil penelitian tersebut, maka TB Gramedia Duta Plaza harus memilih strategi terbaik yang diselaraskan dengan lingkungan eksternal dan internal perusahaan, sehingga perusahaan yang kuat dapat terbangun, dan persaingan dapat dimenangkan. Sejalan dengan hal tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah : (1) menganalisis faktor-faktor eksternal

guna mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bagi TB Gramedia Duta Plaza, (2) menganalisis faktor-faktor internal guna mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) bagi TB Gramedia Duta Plaza, (3) menentukan posisi bisnis dari TB Gramedia Duta Plaza, dan (4) menganalisis strategi bisnis yang paling relevan digunakan dalam bisnis TB Gramedia Duta Plaza di masa mendatang.

KAJIAN PUSTAKA

Sebuah organisasi dibuat untuk merealisasikan visi, yaitu cita-cita di masa depan yang ada di benak pendiri, yang kira-kira mewakili seluruh anggota perusahaan. Sementara misi merupakan penjabaran secara tertulis atas makna visi yang terkesan sulit dimengerti, agar seluruh staf perusahaan menjadi paham dan jelas (Umar, 2010:19). Misi bisnis merupakan fondasi untuk prioritas, strategi, rencana, dan penugasan yang merupakan titik awal untuk mendesain pekerjaan dan struktur manajerial. Tujuan organisasi adalah pernyataan luas tentang apa yang akan dituju dan diwujudkan oleh organisasi, penjabaran dari misi organisasi (Umar, 2002:6).

Pentingnya pemahaman serta implementasi nilai visi dan misi perusahaan dalam menyusun alternatif strategi terbaik bagi perusahaan diadopsi dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Srimindarti (2004) dan Sim & Koh (2001), yang menjelaskan bahwa perkembangan dunia bisnis saat ini menciptakan kondisi persaingan yang semakin kompetitif. Keadaan ini mendorong perusahaan untuk terus melakukan perbaikan di semua bidang, menyiapkan dan menyempurnakan

strategi-strategi bisnisnya agar tetap bisa menjadi pelaku di pasar dan memiliki produk yang berdaya saing tinggi. Penelitian oleh Helmi (2004) menyebutkan, setelah merumuskan visi, misi, dan tujuannya, maka langkah berikutnya adalah menerjemahkannya dalam berbagai pilihan strategi aksi. Jika pada tahap ini terjadi kesalahan dalam pengimplementasian strategi, maka kemampuan organisasi menghasilkan profit akan terhambat. Apalagi jika terjadi *ketidakkoherenan* antara satu departemen dengan departemen yang lain.

Berdasarkan teori dan konsep diatas, maka dapat dirumuskan visi dan misi PT Gramedia Asri Media adalah sebagai berikut : “berperan aktif di dalam upaya mencerahkan kehidupan bangsa dengan menjadi jaringan *retail* terbesar, tersebar, dan terpadu di bidang pengetahuan, informasi, dan multimedia di Asia Tenggara serta mengembangkan bisnis *retail* lainnya melalui penyediaan produk yang berorientasi pasar, layanan unggul, inovatif dan perilaku bisnis yang bersih,”

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani “*strategos*,” yaitu *stratos* yang berarti militer dan *ag* yang berarti memimpin. Seseorang dituntut mempunyai keahlian dalam memimpin pasukan untuk memenangkan pertempuran. Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan (Umar, 2010:17). Strategi memiliki konsekuensi yang multi fungsi dan multi dimensi serta perlu mempertimbangkan faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan (David, 2006:16-17).

Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan sebuah perusahaan bagi pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar, dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah daripada pesaing, atas manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik lebih daripada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi (Porter, 2008:15). Lee dan Sai (2000), menjelaskan bahwa sebagian besar manajer yang sukses pasti mengerti pentingnya menawarkan kualitas pelayanan pada pelanggan untuk menghadapi persaingan yang semakin kuat. Strategi terbaik wajib diciptakan dengan menganalisis keunikan organisasi ataupun individu organisasi.

Penelitian oleh Pienaar and Penzhorn (2000) menyebutkan jika perusahaan ingin bertahan dalam persaingan lingkungan industri, maka perusahaan harus menggunakan pengukuran dan sistem manajemen yang berdasar pada strategi dan keunggulan perusahaan sebagai sistem manajemen yang menjembatani perbedaan antara tujuan strategis dalam perusahaan dengan hasil kerja operasional mereka, menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi, misi dan strategi bisnis jangka panjang.

Dalam merealisasikan misinya, perusahaan biasanya menghadapi banyak kesulitan jika tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternal dan internalnya. Strategi yang dibuat perlu konsisten dan realistis sesuai situasi dan kondisi perusahaan. Oleh karena itu, mengetahui serta menganalisis lingkungan eksternal dan internal menjadi sangat penting. Dari analisis lingkungan, dapat dipahami

kelemahan dan kekuatan perusahaan, sekaligus peluang dan ancaman yang selayaknya dimanfaatkan agar perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif. Maka, sebelum manajer melakukan strategi yang cocok untuk perusahaan di masa datang, harus dianalisis terlebih dahulu kondisi eksternal dan internal perusahaan (Umar, 2002:7).

Salah satu analisis yang dapat digunakan untuk mengetahui dan mengidentifikasi kondisi eksternal dan internal perusahaan adalah dengan menggunakan analisis SWOT (*strengths-weaknesses-opportunities-threats*). Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT adalah model yang paling populer untuk analisis situasi (Rangkuti, 2008:18-20). Disampaikan oleh Ahmed, dkk (2006) dalam penelitiannya, bahwa untuk mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan perusahaan, dapat digunakan analisis SWOT sebagai proses analisis perusahaan beserta lingkungannya berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan perusahaan.

Tercakup dalam analisis SWOT adalah pemantauan lingkungan internal dan eksternal. Dalam analisis lingkungan eksternal, dilakukan analisis peluang dan ancaman. Suatu unit bisnis harus memantau kekuatan lingkungan makro dan pelaku lingkungan mikro utama (Kotler & Keller, 2007:63-64). Analisis lingkungan internal menekankan pada identifikasi dan evaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan pada area fungsional bisnis, termasuk manajemen,

pemasaran, keuangan/ akuntansi, produksi/ operasi, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen (David, 2006:158).

Berbagai penelitian empiris diatas menunjukkan betapa pentingnya memenangkan persaingan bagi sebuah perusahaan. Maka, TB Gramedia Duta Plaza harus mengkaji permasalahan yang ada secara teoritis dan praktis dengan mengidentifikasi faktor lingkungan eksternal dan faktor lingkungan internal, menggunakan Matriks *Internal-Eksternal*. Matriks Internal - Eksternal (IE) memosisikan berbagai divisi organisasi dalam tampilan sembilan sel. Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail (David, 2006 : 300). Hasil identifikasi tersebut, selanjutnya dapat dirumuskan sebagai alternatif strategi bisnis, dan menjadi sebuah rekomendasi untuk dapat disampaikan kepada manajemen TB Gramedia Duta Plaza sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan di masa mendatang,

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan rancangan penelitian deskriptif. Obyek penelitian adalah TB Gramedia Duta Plaza. Obyek penelitian menekankan pada analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT. Periode penelitian adalah Tahun 2013 – 2014. Subyek yang menjadi responden dalam penelitian ini berasal dari dua sumber, yaitu responden internal dan responden eksternal. Responden

internal ditentukan secara sensus, dengan mengambil semua manajemen inti yang terdiri atas sembilan orang sebagai responden kunci. Responden eksternal terdiri atas tujuh orang perwakilan organisasi diluar perusahaan.

Pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur, wawancara, kuesioner, dan metode *Delphi*. Instrumen yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah pertanyaan tertutup dengan skala *likert* sebagai skala pengukuran. Metode analisis data dengan menggunakan Matriks IE. Terlebih dahulu dilakukan identifikasi lingkungan eksternal dan internal perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT.

Lingkungan eksternal yang digunakan dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman bagi perusahaan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan eksternal makro dan lingkungan eksternal mikro. Lingkungan eksternal makro terdiri atas : ekonomi, pemerintah, politik, sosial budaya, teknologi, dan lingkungan industri dengan analisis persaingan menggunakan *Porter's Five Forces of Competition*, yang terdiri atas : (1) persaingan antar perusahaan sejenis, (2) kemungkinan masuknya pesaing baru, (3) potensi pengembangan produk substitusi, (4) kekuatan tawar-menawar penjual atau pemasok, dan (5) kekuatan tawar-menawar pembeli atau konsumen. Kemudian, lingkungan eksternal mikro terdiri atas : gaya hidup konsumen, *market share*, dan *customer satisfaction* (Graham, 2004; Wardhani, 2005; Putra, 2005; dan Chandrawati, 2010).

Lingkungan internal terdiri atas empat perspektif, yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sesuai

dengan penelitian Taylor dan Francis (2005), yang menyebutkan bahwa perusahaan dipandang dari empat perspektif, yaitu perspektif *financial* (keuangan), pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran pertumbuhan.

Perspektif keuangan terdiri atas variabel keuangan; perspektif pelanggan terdiri atas variabel *product, customer relationship, image and reputation*; perspektif proses bisnis internal terdiri atas variabel operasional, dan layanan purna jual; perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri atas variabel kemampuan berinteraksi/ komunikasi internal, kemampuan SDM, motivasi dan inisiatif (Yuwono, dkk, 2007:31-43).

Berdasarkan penyaringan kuesioner tahap I, teridentifikasi sembilan variabel lingkungan eksternal. Dari sembilan variabel tersebut, diperoleh 29 indikator variabel lingkungan eksternal, yang terdiri atas 22 indikator eksternal makro dan tujuh indikator eksternal mikro. Pada lingkungan internal, teridentifikasi sembilan variabel. Berdasarkan sembilan variabel tersebut, diperoleh 25 indikator variabel lingkungan internal perusahaan. Pada kuesioner tahap II dilakukan penentuan bobot, dan pada kuesioner tahap III dilakukan penentuan rating.

Hasil analisis SWOT kemudian dirangkum kedalam Tabel EFAS dan IFAS. Nilai SWOT dalam Tabel EFAS dan IFAS akan dipetakan kedalam Matriks Internal Eksternal (Matriks IE) sebagai dasar penentuan posisi bisnis perusahaan, dan dijadikan dasar dalam merumuskan alternatif strategi perusahaan. Memilih strategi terbaik akan membawa perusahaan pada kinerja finansial dan non

finansial yang sukses, akan memberikan nilai lebih bagi karyawan, pelanggan, dan juga *stakeholders* (Scholey, 2005).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penilaian variabel eksternal TB Gramedia Duta Plaza pada masa mendatang merupakan penilaian terhadap indikator variabel yang ada di luar dan sekitar TB Gramedia Duta Plaza pada masa mendatang, yaitu Tahun 2015-2019. Dalam lingkungan eksternal makro pada masa yang akan datang, indikator perkembangan teknologi informasi dan komunikasi perusahaan, serta peran penting *supplier* atau penerbit selaku pencetak produk merupakan peluang utama, sedangkan tawaran produk substitusi sebagai produk pengganti merupakan ancaman utama. Dalam lingkungan eksternal mikro di masa yang akan datang, loyalitas konsumen merupakan peluang utama. Secara kumulatif, nilai terbobot total (*score*) EFAS masa yang akan datang adalah 2,953. Angka ini menunjukkan bahwa penilaian secara keseluruhan terhadap lingkungan eksternal perusahaan untuk masa yang akan datang adalah peluang yang harus dimanfaatkan sebaik-baiknya, sehingga kinerja perusahaan dapat ditingkatkan.

Penilaian variabel internal dimasa mendatang adalah penilaian responden terhadap indikator variabel lingkungan di dalam perusahaan yang menentukan kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Kekuatan utama bagi perusahaan di masa yang akan datang adalah indikator layanan prima sesuai standar perusahaan.

Indikator yang menjadi kelemahan utama bagi perusahaan di masa yang akan datang adalah intensitas promosi sebagai kegiatan pengenalan produk dan program perusahaan secara *continue* ke masyarakat. Secara kumulatif, nilai terbobot total (*score*) IFAS adalah 3,080. Angka ini menunjukkan bahwa penilaian secara keseluruhan terhadap lingkungan internal pada TB Gramedia Duta Plaza untuk kondisi masa yang akan datang adalah kekuatan yang harus dimanfaatkan sebaik-baiknya, sehingga kinerja TB Gramedia Duta Plaza menjadi lebih baik lagi.

Setelah dilakukan penilaian terhadap variabel eksternal dan internal pada TB Gramedia Duta Plaza, ditemukan bahwa nilai terbobot total pada matriks EFAS dan IFAS saat ini adalah 2,658 dan 2,737. Sedangkan nilai terbobot total pada EFAS dan IFAS di masa mendatang adalah sebesar 2,953 dan 3,080. Posisi bisnis TB Gramedia Duta Plaza saat ini berada pada sel 5 (poin A), yaitu kondisi “pertahankan dan pelihara (*hold and maintenance*).” Posisi bisnis TB Gramedia Duta Plaza di masa yang akan datang berada pada sel 4 (poin B), yaitu kondisi “tumbuh dan kembangkan (*Growth and Build*).”

Seperti yang dinyatakan oleh David (2006 : 303), untuk divisi yang berada pada sel 4 (poin B), strategi-strategi yang umum dipakai yaitu, strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Daya tarik industri (faktor eksternal) masih berada pada tingkat rata-rata, namun sudah tampak terjadi pergeseran. Kekuatan internal bisnis (faktor internal) semakin membaik, yaitu berada pada nilai yang kuat/ tinggi. Strategi-strategi yang sesuai adalah *intensive* (penetrasi pasar,

pengembangan pasar, pengembangan produk) dan *integratif* (integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal).

TB Gramedia Duta Plaza dapat melakukan upaya atau strategi, diantaranya yaitu : membuat program-program kreatif yang sinergi dengan rencana kerja tahunan yang sudah dicanangkan untuk menghadapi “perang diskon” yang gencar dilakukan kompetitor, mengembangkan produk secara cerdas melalui penambahan jenis produk baru atau pengembangan produk yang sudah ada (*diversification*), mencari alternatif pasar baru, mengembangkan pasar yang sudah ada, menemukan bentuk promosi kreatif mandiri, manajemen *space* yang efektif dan efisien, serta mengevaluasi sistem pengadaan barang dengan pengadaan produk *best seller* dan produk yang dibutuhkan konsumen.

Implikasi Hasil Penelitian

a. Price (Harga)

Kemampuan kompetitor yang semakin kuat, mampu memberikan diskon berkepanjangan kepada konsumen, membuat sensitifitas harga bagi konsumen yang peduli terhadap perbedaan harga menjadi ancaman serius bagi perusahaan di masa mendatang.

b. Place (Lokasi)

TB Gramedia Duta Plaza terletak di pusat Kota Denpasar. Hal ini mendukung keberadaan perusahaan sebagai toko buku yang mudah ditemukan, akses yang mudah, dan ramai pengunjung.

c. Product (Barang yang dijual)

Kualitas produk yang baik merupakan komitmen perusahaan. Kualitas fisik produk yang baik, kualitas isi produk yang mendidik, dan garansi atas produk cacat produksi merupakan tiga indikator kekuatan perusahaan di masa yang akan datang.

d. *Promotion* (Promosi)

Promosi TB Gramedia dilakukan secara terpusat. Kondisi ini membuat TB Gramedia Duta Plaza sulit bergerak dalam kegiatan promosi. Indikator intensitas promosi menjadi salah satu kelemahan TB Gramedia Duta Plaza di masa mendatang.

TB Gramedia Duta Plaza perlu melakukan *market research* mengenai : (1) produk yang disukai dan dibutuhkan oleh masyarakat, (2) daerah baru sebagai pengembangan pasar, (3) pangsa pasar potensial yang dapat digarap dengan lebih maksimal, (4) kompetitor dalam hal kekuatan daya saing, dan kemampuannya bertahan dalam menghadapi tingkat persaingan yang kuat, (5) penerbit dan percetakan lokal yang dapat diakuisisi, sebagai strategi jangka panjang ke depan. Melalui *market research* yang tepat, didukung dengan informasi yang jelas dan akurat, manajemen dapat mengambil keputusan strategi bisnis yang tepat untuk peningkatan kinerja dan daya saing TB Gramedia Duta Plaza.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah : (1) hasil penelitian ini hanya dapat diterapkan di TB Gramedia Duta Plaza Denpasar, (2) perlu dievaluasi masalah waktu, saat penelitian dilakukan. Penelitian dilakukan pada Tahun 2013-2014, hasilnya dipresentasikan pada Tahun 2014. Selama selang satu tahun ini, ada kemungkinan hasil dan interpretasinya sudah berbeda dengan keadaan nyata di lapangan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

- 1) Peluang utama bagi perusahaan adalah perkembangan teknologi informasi dan komunikasi perusahaan, peran penting *supplier/* penerbit selaku pencetak produk, dan loyalitas konsumen. Ancaman utama adalah tawaran produk substitusi sebagai produk pengganti. Kekuatan utama adalah layanan prima sesuai standar perusahaan. Kelemahan utama adalah intensitas promosi sebagai kegiatan pengenalan produk dan program perusahaan secara *continue* ke masyarakat.
- 2) Posisi bisnis TB Gramedia Duta Plaza pada masa yang akan datang berada pada sel 4 (poin B), yaitu tumbuh dan kembangkan (*Growth and Build*).
- 3) Strategi yang paling relevan digunakan dalam pengembangan TB Gramedia Duta Plaza di masa yang akan datang adalah strategi intensif (*intensive strategy*) dan strategi integrasi (*integration strategy*).

Saran

Bagi Manajemen TB Gramedia Duta Plaza

Agar melakukan peremajaan toko dan lingkungannya; menemukan bentuk promosi kreatif yang *independent*; melakukan pameran diluar Kota Denpasar; mengevaluasi sistem pengadaan barang yang ada; menambah variasi produk dengan cerdas; pengembangan produk baru; mengakuisisi percetakan dan penerbitan buku lokal, sebagai strategi jangka panjang; mengakuisi percetakan dan penerbitan milik Grup Kompas Gramedia; membuat Rumah Buku, dan; menemukan strategi pemanfaatan *space* yang efektif dan efisien.

Bagi peneliti selanjutnya

1. Menggunakan alat analisis yang berbeda dalam mengidentifikasi lingkungan eksternal dan internal perusahaan, menggunakan metode analisis yang berbeda dalam menentukan posisi bisnis dan merumuskan alternatif strategi perusahaan.
2. Menggunakan metode penelitian *random sampling* dalam perencanaan strategis, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisir, dapat digunakan pada jenis usaha yang berbeda, selain perusahaan tempat penelitian dilakukan.

Bagi Pemerintah

Meninjau kembali peraturan ketenagakerjaan mengenai waktu maksimal karyawan kontrak adalah dua tahun.

REFERENSI

- Ahmed, A.M., Zairi, M., dan Almarri, K.S. 2006. SWOT Analysis for Air China Performance and Its Experience With Quality, *An International Journal*, Vol. 13, No. ½. pp. 160-173.
- Chandrawati, Ayu, 2010. Rumusan Strategi Bisnis Pada Hotel Ratu (ex. Queen Hotel) di Kota Denpasar, *Tesis*, Denpasar : Program Magister Manajemen Universitas Udayana, tidak dipublikasikan.
- David, Fred, R. 2006. *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*, Edisi 10, Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Ehmke, Cole, M.S. 2008. Strategies for Competitive Advantage. *Western Center for Risk Management Education*, May, Vol. 22, No. 07. Juli. pp. 5.1-5.8.
- Graham, Anne. 2004. Airport Strategies to Gain Competitive Advantage, *GARS: Slots, Airport Competition and Benchmarking of Airports, Bremen*, 19-20 November 2004.
- Hasan, Ali. 2008. *Marketing*. Jakarta : Media Pressindo.
- Helmi, Syafrizal. 2004. Balance Scorecard: Pengukuran Kinerja Organisasi, *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol. 04, No. 01. April. pp. 49-56.
- Kotler, Philip. dan Keller, K. L. 2007. *Manajemen Pemasaran*, Edisi 12, Jilid 1. Jakarta : PT Indeks.
- Lee, S.F., dan Sai On Ko, Andrew. 2000. Building Balanced Scorecard With SWOT Analysis, and Implementing “Sun Tzu’s The Art of Business Management Strategies” on QFD Methodology, *Managerial Auditing Journal* 15/1/2. pp. 68-76.
- Muntazar, Aldila, M., dan Sarjono, Haryadi. 2008. Analisis Keunggulan Bersaing Dengan Metode VrIN, Formulasi Strategi dan Milestone pada Level Bisnis di Apartemen Essence on Dharmawangsa, *The 2nd National Conference UKWMS*. Surabaya 6 September.
- Nainggolan, Ferdinand. 2004. Kecepatan Sebagai Strategi dan Sumber Keunggulan Bersaing Pada Bidang Jasa dan Manufaktur. (online), (<http://www.pascafe.ui.ac.id/disertasi-stratejik/disertasi-ferdinand-nainggolan.html>)
- Nainggolan, Hernando, N., 2001. Analisis Rantai Nilai Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Dalam Industri Tas (Studi Pada PT Gaya Bella Diantama), *Tesis*, Yogyakarta : Program Magister Manajemen Universitas Gajah Mada, tidak dipublikasikan.
- Ngowi, A.B., Iwisi, D.S., dan Mushi, R.J. 2000. Competitive Strategy in a Context of Low Financial Resources. (online), (http://www.buildnet.csir.co.za/cdcproc/docs/2nd/ngowi_ab.pdf).

- Papulova, Emilia, dan Papulova, Zuzana. 2006. Competitive Strategy and Competitive Advantages of Small and Midsized Manufacturing Enterprises In Slovakia, *E-Leader*, Slovakia.
- Pienaar, Heila, dan Penzhorn, Cecilia. 2000. Using the Balanced Scorecard to Facilitate Strategic Management at an Academic Information Service, *Libri*, Vol. 50. pp. 202-209.
- Porter, Michael, E. 2008. *Competitive Advantage: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Tangerang : Karisma Publishing Group.
- Prakosa, Gunardi, 2003. ANTV'S Competitive Strategy For Improving Its Performance, *Tesis*, Yogyakarta : Program Magister Manajemen Universitas Gajah Mada, tidak dipublikasikan.
- Pramana, Dwi A., 2001. Analisis Competitive Advantage di PT. Dasar Karya Utama Dalam Menghadapi Persaingan, *Tesis*, Yogyakarta : Program Magister Manajemen Universitas Gajah Mada, tidak dipublikasikan.
- Putra, Pradnya, D., 2005. Formulasi Strategi Korporat pada Three Brothers Bungalows di Legian-Kuta, *Tesis*, Denpasar : Program Magister Manajemen Udayana, tidak dipublikasikan.
- Rangkuti, Freddy. 2008. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rival. 2008. Analisis Keunggulan Bersaing PT. Indosat dan PT. Telkomsel, May 6th 2008. (online), (<http://www.one.indoskripsi.com/node/2526>).
- Scholey, Cam. 2005. Strategy Maps: A Step By Step Guide to Measuring, Managing and Communicating The Plan, *Journal of Business Strategy*, Vol. 26, No. 3. pp. 12-19.
- Shin, Namchul. 2001. Strategies For Competitive Advantage In Electronic Commerce, *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 2, No. 4. pp. 164-171.
- Sim, Ling, K., dan Koh, Chye, H. 2001. Balanced Scorecard: A Rising Trend In Strategic Performance Measurement, *Measuring Business Excellence*, Vol. 05, No. 02. pp. 18-26.
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja, *Fokus Ekonomi*, Vol. 05, No. 02, April, pp. 11-26.
- SWAsembada. 2009. Survei Word of Mouth Marketing 2009: 100 *Most Recommended Brands by Consumers* No.08/XXV/16-29, April.

- Taylor dan Francis. 2005. *Aligning IT to Organizational Strategy*, Chapter 4. (online), (http://www.ism-journal.com/ITToday/AU2621_CH04.pdf).
- Umar, Husein. 2002. *Evaluasi Kinerja Perusahaan: Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan secara Komprehensif, Kuantitatif, dan Modern*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian Manajemen Strategik: Cara Mudah Meneliti Masalah-masalah Manajemen Strategik Untuk Skripsi, Tesis, dan Praktik Bisnis*, Seri Desain Penelitian Bisnis No. 03. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Waluyo, Purwanto. 2004. Analisis Strategi Kualitas Pelayanan dan Kinerja Bank-Bank BPR di Jawa Tengah, *Fokus Ekonomi*, Vol. 07, No. 02, April, pp. 27-35.
- Wardhani, Dwi, A., 2005. Strategi Palang Merah Indonesia Daerah Bali Untuk Meningkatkan Kapasitas Manajemen Bencana, *Tesis*, Denpasar : Program Magister Manajemen Universitas Udayana, tidak dipublikasikan.
- Yuwono, Sony., Sukarno, Edi., Ichsan, Muhammad. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.