

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

Pada tahun 2003 H.Ujang Mahmudin mengalami pemutusan hubungan kerja atau PHK dari tempat beliau bekerja di perusahaan penyedia buku pelajaran sekolah. Bermodalkan tekad yang kuat beliau mendirikan sebuah toko buku kecil-kecilan dengan nama Sentra Media. Toko yang terletak di ruko dekat terminal Laladon tersebut menyediakan berbagai peralatan sekolah dan alat tulis kantor seperti pensil, pulpen, penghapus, tas, atlas, buku tulis, buku pelajaran sekolah, dan lainnya. Tak hanya itu toko buku sentra media juga menyediakan layanan *photocopy*, print, dan laminating. Melihat besarnya peluang pada penjualan buku pelajaran sekolah ditambah dengan pengalaman bekerja di bidang penyediaan buku pelajaran sekolah, bapak H.Ujang Mahmudin memutuskan untuk lebih memfokuskan Sentra Media hanya pada penjualan buku pelajaran sekolah. Hingga pada tahun 2007 Sentra Media pun resmi berdiri menjadi perusahaan yang bergerak dalam bidang pendistribusian buku pelajaran sekolah dengan nama CV.Sentra Media.

Awal mula berdiri pemilik perusahaan yakni bapak H.Ujang Mahmudin yang langsung bergerak dilapangan mulai dari memasarkan produk ke konsumen, membuat faktur kuitansi, menyiapkan buku pesanan, hingga mengirimkan pesanan pun beliau lakukan dibantu oleh istri dan saudara-saudaranya. Seiring dengan berjalannya waktu CV.Sentra Media pun terus berkembang, yang semula hanya memiliki beberapa konsumen saja saat ini sudah mencapai ratusan konsumen yang setiap tahun melakukan *repeat order*. Yang semula hanya mendistribusikan buku dari satu penerbit, saat ini sudah bekerja sama dengan banyak penerbit yang tersebar luas di Indonesia.

4.2. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal ialah sebuah identifikasi lingkungan internal perusahaan yang mencakup kekuatan dan kelamahan yang ada di dalam perusahaan tersebut, strategi dirancang untuk mengatasi kelemahan perusahaan dan mengubahnya

menjadi kekuatan. Lingkungan internal dalam penelitian ini dibatasi pada aspek sumber daya manusia, pemasaran, dan proses operasional.

4.2.1. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan hal terpenting yang dimiliki oleh perusahaan, semua kegiatan perusahaan bergantung pada sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Suatu perusahaan atau organisasi dapat berkembang ataupun tidak berkembang tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, karna melalui sumber daya manusia yang berkualitas tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai dengan mudah sesuai dengan yang diinginkan.

Tabel 4.1. Sumber Daya Manusia CV.Sentra Media

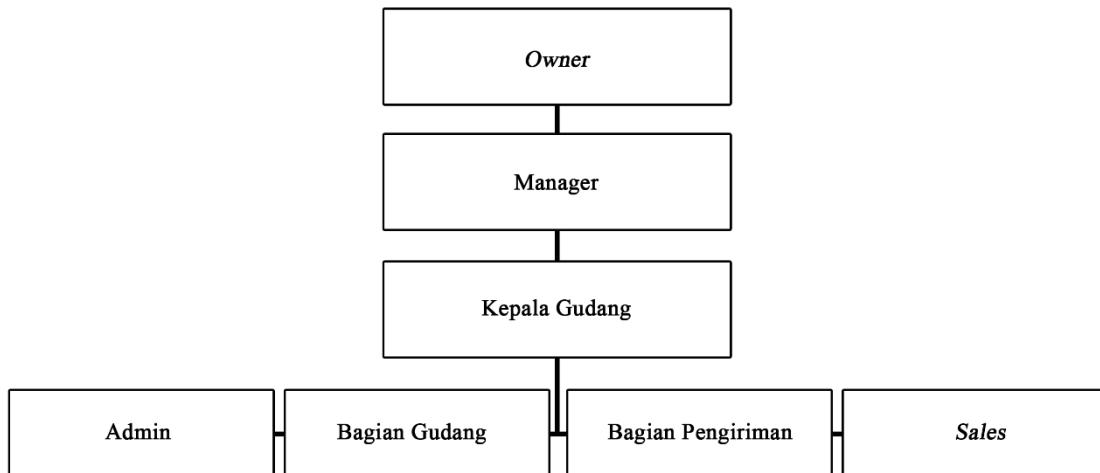
Jabatan	Jabatan	Jumlah	Latar Belakang Pendidikan	Lama Bekerja
1	<i>Owner</i>	1	S1	> 10 Tahun
2	Manager	1	D3	> 10 Tahun
3	Kepala Gudang	1	D3	< 5 Tahun
4	Admin	1	SMK	< 5 Tahun
5	Bagian Gudang	3	SMA Sederajat	< 5 Tahun
6	Bagian Pengiriman	1	SMA Sederajat	< 5 Tahun
7	<i>Sales</i>	12	SMA & S1	< 5 Tahun

Sumber : CV.Sentra Media 2023

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh CV.Sentra Media saat ini berjumlah sekitar 20 orang yang terdiri dari 1 orang *owner*, 1 orang manager, 1 orang kepala gudang, 1 orang admin, 3 orang bagian gudang, 1 orang bagian pengiriman, dan 12 orang *sales*, masing-masing mempunyai peran dan tanggung jawab yang berbeda pada posisinya. Dalam perekrutan karyawan CV.Sentra Media memberikan kesempatan bagi laki-laki atau perempuan lulusan minal SMA sederajat.

Proses evaluasi karyawan biasanya dilakukan setahun sekali oleh pemilik perusahaan dengan melihat kinerja masing-masing karyawan selama setahun. Para karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya agar dapat terus bertahan di CV.Sentra Media dan mendapatkan bonus bonus tertentu. Namun jika produktivitas karyawan buruk dan hasilnya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, maka akan mendapatkan teguran berupa secara lisan maupun langsung. Jika karyawan mengabaikan

tugas dan tanggung jawab di posisinya, akan ada pemecatan apabila karyawan tersebut tidak mengindahkan teguran dari pemilik terusahaan yang setiap hari memantau langsung kegiatan para karyawan. Sistem gaji yang diberikan oleh CV.Sentra Media adalah sebulan sekali kecuali *sales* yang menggunakan sistem bagi hasil tergantung pada penjualan mereka. Biasanya ada hitung hitungan sesuai dengan persentase yang sudah disepakati antara pemilik perusahaan dan para sales. Kemudian adapun struktur organisasi perusahaan yang merupakan proses penetapan peran dalam perusahaan. Berikut adalah struktur organisasi perusahaan CV.Sentra Media.



Gambar 4.1. Struktur Organisasi CV.Sentra Media

Berikut adalah uraian tugas dan tanggung jawab dari struktur organisasi CV.Sentra Media berdasarkan hasil wawancara, yaitu:

1. Owner

Adapun tugas pemilik dari usaha CV.Sentra Media adalah sebagai berikut:

- a. Menyediakan modal awal perusahaan.
- b. Mengawasi jalannya kegiatan perusahaan.
- c. Melakukan evaluasi berkala.
- d. Mengambil keputusan.

2. Manager

Adapun tugas Manager dari CV.Sentra Media adalah sebagai berikut:

- a. Mengawasi dan bertanggung jawab pada setiap kegiatan harian.
- b. Memberikan arahan kepada karyawan.
- c. Menciptakan Strategi untuk meningkatkan penjualan.

d. Melaporkan keuangan kepada pemilik usaha.

3. Kepala Gudang

Adapun tugas Kepala Gudang dari CV.Sentra Media adalah sebagai berikut:

- a. Membantu Manager mengawasi kegiatan harian.
- b. Membuat perencanaan pengadaan barang dan distribusinya.
- c. Bertanggung jawab mengawasi dan mengontrol operasional gudang.
- d. Bertanggung jawab atas *supply* dan *return* barang yang ada.

4. Admin

Adapun tugas Admin dari CV.Sentra Media adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan rekap dan pengarsipan data perusahaan.
- b. Melayani sekolah yang melakukan pembelian online via SipLah Kemdikbud.
- c. Membuat faktur penjualan, kuitansi, dan surat jalan barang.
- d. Bertanggung jawab pada kerapihan dan kebersihan kantor.

5. Bagian Gudang

Adapun tugas Bagian Gudang dari CV.Sentra Media adalah sebagai berikut:

- a. Menyiapkan barang sesuai dengan pesanan yang masuk.
- b. Bertanggung jawab pada kerapihan gudang.
- c. Melakukan bongkar muat barang ketika ada barang masuk atau keluar.
- d. Bertanggung jawab pada kerapihan dan kebersihan gudang.

6. Bagian Pengiriman

Tugas Bagian Pengiriman dari CV.Sentra Media adalah sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab pada setiap pengiriman barang.
- b. Tepat waktu dalam setiap pengiriman sesuai dengan arahan.
- c. Merawat dan menjaga kebersihan kendaraan.

7. Sales

Adapun tugas Sales dari CV.Sentra Media adalah sebagai berikut:

- a. Melayani dan bertanggung jawab dalam melakukan transaksi dengan pelanggan.
- b. Memberikan informasi produk dan promosi kepada pelanggan.
- c. Menyerahkan laporan penjualan ke admin.
- d. Membantu bagian pengiriman mengirimkan barang ke pelanggan.

4.2.2. Pemasaran

Pemasaran adalah aktivitas dan proses menciptakan, mengomunikasikan, menyampaikan, dan mempertukarkan tawaran yang bernilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat umum. Pemasaran dimulai dengan pemenuhan kebutuhan manusia yang kemudian bertumbuh menjadi keinginan manusia. Pemasaran buku CV.Sentra Media terfokus pada strategi pemasaran STP atau *Segmentation, Targeting, and Positioning* pada dasarnya digunakan untuk memposisikan suatu merek kepada konsumen dengan sedemikian rupa, hal tersebut dilakukan agar merek tersebut memiliki keunggulan yang kompetitif.

a. Segmentation

Segmentasi pasar dari CV.Sentra Media ini terbagi menjadi 4 bagian yaitu Demografis, Geografis, Psikografis dan Perilaku

1. Segmentasi Demografis

Biasanya terbagi menjadi kelompok-kelompok berdasarkan variabel-variabel demografis seperti usia, ukuran keluarga, siklus kehidupan keluarga, jenis kelamin, penghasilan, pekerjaan, agama, ras, generasi kewarganegaraan, dan kelas sosial. Segmentasi demografis CV.Sentra Media itu sendiri adalah tenaga pendidik di lingkungan sekolah yang berperan sebagai pengambil keputusan dalam pengadaan buku pelajaran sekolah.

2. Segmentasi Geografis

Segmentasi geografis digunakan untuk mengklasifikasikan pasar berdasarkan lokasi yang akan mempengaruhi biaya operasional dan jumlah permintaan secara berbeda. Dalam segmentasi geografi, pasar dibagi menjadi unit geografis, seperti: negara, provinsi, kota atau lingkungan. Segmentasi geografis dari CV.Sentra Media itu sendiri adalah seluruh sekolah yang terletak di Kota dan Kabupaten Bogor baik itu sekolah negeri maupun swasta.

3. Segmentasi Psikografis

Segmentasi Psikografis adalah segmentasi dengan menggunakan dasar ilmu psikologi dan demografi guna lebih memahami konsumen. Konsumen dibagi menjadi berbagai kelompok berdasarkan sifat psikologis / kepribadian, gaya hidup, atau nilai. CV.Sentra Media sendiri menargetkan sekolah-sekolah yang

menginginkan buku dengan kualitas kertas yang bagus dan materi yang mudah dipahami.

4. Segmentasi Perilaku

Segmentasi Perilaku adalah pengelompokan pasar yang didasarkan kepada tingkah laku para pembeli yang dibagi dalam kelompok - kelompok yang berbeda berdasarkan pengetahuan, sikap, pemakaian, atau tanggapan mereka terhadap hasil produksi. Segmentasi perilaku dari CV.Sentra Media adalah menyasar calon konsumen yang membeli buku karena menyasar bonus-bonus yang diberikan.

b. Targeting

Setelah perusahaan mengidentifikasi peluang segmen pasar, selanjutnya adalah melakukan *targeting*. Targeting merupakan tindakan menilai ketertarikan dan minat dari beragam segmen pasar, kemudian menentukan segmen pasar mana yang akan dijadikan sebagai target pasar. Ada tiga tingakatan kelas target pasar CV.Sentra Media yaitu atas, menengah dan bawah. Tingkat atas adalah sekolah sekolah yang tergolong elit atau bagus, sekolah tingkat atas ini biasanya berisikan anak-anak dengan ekonomi orang tua yang di atas rata-rata. Yang kedua adalah tingkat menengah adalah sekolah-sekolah yang berisikan murid dengan kondisi ekonomi yang standar, sekolah tingkat menengah inilah yang mendominasi sekolah-sekolah yang ada di kota dan kabupaten Bogor. Yang terakhir adalah sekolah tingkat bawah, CV.Sentra Media juga menargetkan sekolah-sekolah yang memiliki tingkat ekonomi yang kurang seperti sekolah-sekolah yang jauh di pelosok kabupaten Bogor karna CV.Sentra Media ini berharap sekolah-sekolah di pelosok yang jauh dari pusat kota juga bisa mendapatkan buku yang bagus juga.

c. Positioning

Positioning adalah tindakan merancang produk, dan bauran pemasaran agar dapat tercipta kesan tertentu yang diingatan oleh konsumen. Perusahaan CV.Sentra Media memposisikan diri dihadapan para konsumennya sebagai penyedia buku pelajaran sekolah yang lengkap dari berbagai macam penerbit dengan stok yang banyak. Untuk dapat mencapai posisi yang diingat oleh konsumen tersebut CV.Sentra Media harus selalu bisa memenuhi keinginan konsumennya, contohnya saat memberikan penawaran buku baru, *sales* perusahaan memberikan banyak contoh buku dari berbagai macam

penerbit yang bisa dipelajari terlebih dahulu oleh guru-guru dan pihak sekolah. Kemudian saat mengirimkan buku ke sekolah jangan sampai ada yang kurang untuk menandakan bahwa CV.Sentra Media memiliki banyak stok. Itulah yang akan diingat oleh konsumen.

Kemudian Marketing Mix atau juga dikenal dengan istilah bauran pemasaran mengacu pada serangkaian tindakan, atau strategi yang digunakan oleh sebuah perusahaan dalam mempromosikan jasa atau produk yang mereka jual di pasar. Bauran pemasaran terdiri dari empat komponen yang disebut 4P, yaitu *product, price, place, promotion*.

a. *Product*

Produk utama yang ditawarkan oleh CV.Sentra Media adalah buku penunjang pelajaran sekolah dari berbagai macam penerbit dengan berbagai jenis buku sesuai dengan standar pemerintah baik itu buku kurikulum K13 atau kurikulum merdeka. Buku yang ditawarkan sangat lengkap mulai dari buku SD/Mi, SMP/Mts, SMA/MA/SMK dan paket buku untuk perpustakaan.

Tabel 4.2. Varian Produk Utama CV.Sentra Media

No.	Buku LKS	Buku Paket
1	Bahasa Indonesia	Bahasa Indonesia
2	Matematika	Matematika
3	Pendidikan Kewarganegaraan	Pendidikan Kewarganegaraan
4	Ilmu Pengetahuan Alam	Ilmu Pengetahuan Alam
5	Ilmu Pengetahuan Sosial	Ilmu Pengetahuan Sosial
6	Bahasa Sunda	Bahasa Sunda
7	Bahasa Inggris	Bahasa Inggris
8	Penjas	Penjas
9	Seni Budaya	Seni Budaya
10	Pendidikan Agama Islam	Pendidikan Agama Islam
11	Buku Keagamaan	Paket Buku Perpustakaan

Sumber : CV.Sentra Media 2023

b. Price

Harga produk yang ditawarkan oleh CV.Sentra Media sangat beragam tergantung dari jenis buku dan penerbitnya. Harga jual untuk buku paket kurikulum K13 dan kurikulum merdeka telah di atur oleh pemerintah pada peraturan menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 8 tahun 2016 tentang buku yang digunakan oleh satuan pendidikan. Harga tersebut berkisar antara

Tabel 4.3. Harga Produk CV.Sentra Media

No.	Buku LKS	Harga	Buku Paket	Harga
1	Bahasa Indonesia	Rp 10.000	Bahasa Indonesia	Rp 20.000-30.000
2	Matematika	Rp 10.000	Matematika	Rp 20.000-30.000
3	Pendidikan Kewarganegaraan	Rp 10.000	Pendidikan Kewarganegaraan	Rp 20.000-30.000
4	Ilmu Pengetahuan Alam	Rp 10.000	Ilmu Pengetahuan Alam	Rp 25.000-35.000
5	Ilmu Pengetahuan Sosial	Rp 10.000	Ilmu Pengetahuan Sosial	Rp 25.000-35.000
6	Bahasa Sunda	Rp 10.000	Bahasa Sunda	Rp 30.000-38.000
7	Bahasa Inggris	Rp 10.000	Bahasa Inggris	Rp 20.000-30.000
8	Penjas	Rp 10.000	Penjas	Rp 20.000-30.000
9	Seni Budaya	Rp 10.000	Seni Budaya	Rp 20.000-30.000
10	Pendidikan Agama Islam	Rp 10.000	Pendidikan Agama Islam	Rp 20.000-30.000
11	Buku Keagamaan	Rp 10.000	Paket Buku Perpustakaan	Rp 5.000.000- 15.000.000

Sumber : CV.Sentra Media 2023

c. Place

Lokasi kantor dan gudang CV.Sentra Media berada di tempat yang strategis yakni di Jl.Asem No.1, Rawajaha, Situgede, Kec. Bogor Barat, Kota Bogor tak jauh dari Tol BORR (*Bogor Ring Road*) sehingga memudahkan akses pengiriman buku baik itu dari penerbit ke gudang atau dari gudang ke sekolah-sekolah, Bahkan kantor dan gudang CV.Sentra Media hanya berjarak 100 meter dari SMPN 14 Kota Bogor dan SDN

Situgede 05. Tetapi gudang yang dimiliki oleh CV.Sentra Media hanya memiliki satu gudang yang tak terlalu luas tidak sebanding dengan banyaknya buku yang dijual oleh perusahaan. Apalagi ketika datang waktunya pergantian semester ketika sekolah membutuhkan buku-buku baru, sebagian buku yang tidak tertampung di dalam gudang terpaksa harus diletakkan diluar gudang dengan di alasi dan di tutupi oleh terpal untuk menghindari cipratan dari air hujan. Sedangkan untuk lokasi produksi buku yang dijual oleh CV.Sentra Media terdapat di beberapa tempat di antaranya Jl. Merapi Raya No.17, Mojosongo, Kec. Jebres, Kota Surakarta, Jawa tengah yang di naungi oleh penerbit PT.Putra Nugraha. Lalu di Jl. Merak VI Jl. Gumunggung No.2, Gilingan, Kec. Banjarsari, Kota Surakarta, Jawa tengah yang dinaungi oleh Penerbit CV.Grahadi. dan yang paling terdekat adalah di Jl. Raya Sukahati No.8A, Sukahati, Kec. Cibinong, Kabupaten Bogor, Jawa Barat yang dinaungi oleh penerbit CV.Arya Duta.

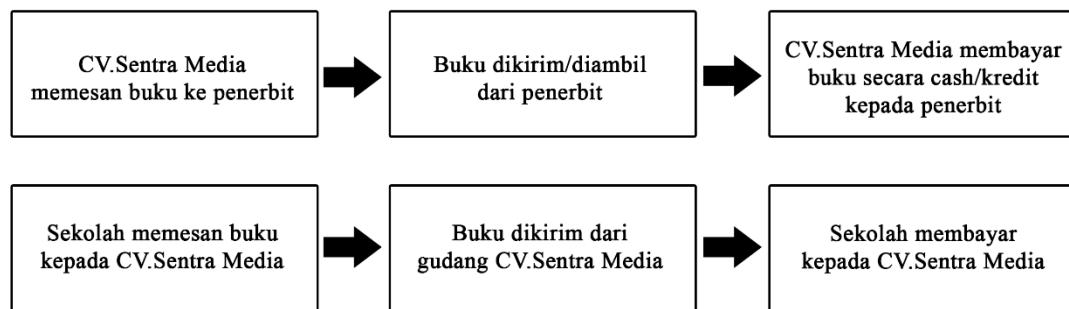
d. Promotion

Beberapa usaha promosi sudah dilakukan oleh CV.Sentra Media dalam melakukan promosi produknya, seperti menawarkan langsung produk kepada konsumen, melalui sosial media dan juga mengandalkan promosi dari mulut ke mulut antar konsumen, banyak dari konsumen yang puas dengan pelayanan dan produk yang diberikan oleh CV.Sentra Media sehingga merekomendasikannya kepada rekan mereka dari lain sekolah. Selain itu *sales* yang bertugas melakukan pendekatan kepada pihak sekolah dengan menjalin silaturahmi yang bagus, memberikan diskon atau promo yang menarik. Kemudian promosi juga dilakukan melalui *website* SipLah milik pemerintah yang hanya dapat dikunjungi oleh konsumen melalui link: <https://siplah.eurekabookhouse.co.id/satdik/store/sentra-media>.

4.2.3. Proses Operasional

Dalam proses operasionalnya CV.Sentra Media memesan buku kepada penerbit baik itu secara cash maupun kredit. Untuk penerbit yang dekat seperti CV.Arya Duta yang memiliki gudang di daerah Cilodong Depok, bagian pengiriman dari perusahaan mengambil langsung buku yang sudah dipesan sebelumnya ke gudang penerbit menggunakan mobil muatan dan membayarnya secara cash. Sementara untuk penerbit yang jauh seperti CV.Grahadi dan PT.Putra Nugraha yang berada di Kota Surakarta, Jawa Tengah CV.Sentra Media mengandalkan jasa ekspedisi menggunakan *truck double engkel*

yang dalam sekali perjalanan mampu memuat hingga 30.000 lebih buku LKS. Untuk penerbit Grahadi dan Putra Nugraha memberikan keringanan dengan memperbolehkan CV.Sentra Media untuk mencicil buku yang dikirim dengan tempo 6 bulan. Selain itu juga kedua penerbit tersebut memperbolehkan untuk meretur buku yang tidak terjual dengan jumlah maksimal retur sebanyak 10% dari jumlah buku yang dikirimkan. Jika melebihi dari 10% CV.Sentra Media terpaksa menyimpan buku-buku yang tidak laku terjual untuk kembali dijual tahun depan atau tahun ajaran baru selanjutnya.



Gambar 4.2. Proses Operasional CV.Sentra Media

4.3. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal berfokus pada identifikasi pada faktor-faktor eksternal yang diluar kendali perusahaan dikarnakan untuk menjalankan aktivitasnya perusahaan tidak lepas dari interaksi dengan lingkungannya terutama lingkungan eksternal. Analisis lingkungan eksternal menghasilkan peluang dan ancaman, faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan eksternal meliputi lingkungan jauh dan lingkungan industri.

4.3.1. Lingkungan Jauh

Lingkungan jauh merupakan faktor-faktor yang berada diluar kendali dan terlepas dari usaha yang dijalankan oleh perusahaan. Lingkungan jauh memberikan kesempatan besar bagi para pemilik usaha untuk berkembang. Tetapi sebaliknya, lingkungan jauh juga dapat menjadi salah satu faktor penghambat usaha tersebut untuk tumbuh dan berkembang bahkan usaha tersebut bisa saja menjadi mati atau bangkrut. Faktor-faktor utama yang berpengaruh dalam lingkungan jauh diantaranya terdiri dari kebijakan pemerintah, aspek ekonomi, aspek sosial, dan aspek teknologi.

1. Kebijakan Pemerintah

Setiap kebijakan yang diambil oleh pemerintah sangat berpengaruh terhadap perusahaan atau organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Kebijakan tersebut akan menjadi sebuah peluang bila menguntungkan sebuah organisasi atau perusahaan, bahkan bisa pula menjadi sebuah ancaman yang merugikan bagi organisasi ataupun perusahaan. Contohnya ketika pemerintah mengambil keputusan untuk *lockdown* dan PPKM atau pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat di masa pandemi Covid 19, banyak pelaku usaha yang dirugikan karna penurunan penjualan, bahkan tak sedikit pula yang gulung tikar. Kondisi pemerintahan saat ini bisa dikatakan masih dalam masa pemulihan dari pandemi covid 19 dan sedang bersiap-siap menghadapi pemilu di tahun 2024 mendatang.

Salah satu kebijakan pemerintah yang mempengaruhi CV.Sentra Media adalah dalam penjualan buku, karna mulai tahun kemarin pemerintah sudah melakukan uji coba kurikulum terbaru yaitu kurikulum merdeka dan rencananya tahun ini akan kembali melakukan perluasan kepada sekolah sekolah yang belum menggunakan kurikulum merdeka. Tentu hal tersebut sangat mempengaruhi penjualan buku kurikulum merdeka dikarnakan sekolah-sekolah banyak yang belum memiliki buku tersebut. Kemudian selain itu pemerintah juga berperan penting dalam pengadaan dana BOS atau bantuan operasional sekolah. Jika di tahun-tahun sebelumnya dana bos diberikan sebanyak 3 kali dalam setahun kepada sekolah, mulai tahun 2023 ini anggaran untuk bantuan operasional sekolah hanya diberikan sebanyak 2 kali saja dalam setahun. Hal ini tentu berdampak pada pembelanjaan buku pelajaran, sekolah harus bisa mengatur keuangan tersebut apakah akan lebih banyak dibelanjakan kepada buku atau peralatan sekolah lainnya.

2. Aspek Ekonomi

Ekomoni juga menjadi salah satu faktor yang berpengaruh dari segi eksternal. Beberapa waktu yang lalu terjadi perang antara Rusia dan Ukraina dan efek dari perang tersebut yang membawa dampak yang luas ke seluruh dunia termasuk Indonesia. Menurut data dari *Energy Information Administration* (EIA) menyatakan bahwa Rusia

mampu menghasilkan 10,5 juta barel perharinya pada tahun 2020 dan Rusia pun menjadi negara dengan penghasil minyak terbesar ke tiga di dunia. Konflik yang terjadi antara Rusia dan ukraina tentu sangat berpengaruh besar pada kestabilan ekonomi dunia termasuk Indonesia mengingat minyak adalah aspek yang penting dalam ekonomi.

Tabel 4.4. Kenaikan Harga Bahan Bakar Minyak

Jenis BBM	Harga Lama	Harga Baru
Pertalite	Rp7.650/liter	Rp10.000/liter
Solar Subsidi	Rp5.150/liter	Rp6.800/liter
Pertamax	Rp12.500/liter	Rp14.500/liter

Sumber : Pertamina 2022

Pada tanggal 3 September 2022 pemerintah menaikkan harga BBM atau bahan bakar minyak untuk pertalite dari Rp7.650/liter menjadi Rp10.000/liter, untuk bahan bakar solar dari Rp5.150/liter menjadi Rp6.800/liter, sedangkan untuk bahan bakar jenis pertamax dari harga Rp12.500/liter naik menjadi Rp14.500/liter. Hal tersebut tentu sangat berpengaruh pada operasional perusahaan karena seluruh pengiriman entah itu dari penerbit ke perusahaan atau dari perusahaan ke sekolah menggunakan transportasi darat baik itu truk ataupun mobil box. Karena harga bahan bakar naik biaya operasional perusahaan pun ikut naik. Harga buku pun mengalami peningkatan yang disebabkan oleh kenaikan BBM karena bahan baku untuk mencetak buku di penerbit pun mengalami kenaikan.

3. Aspek Sosial

Aspek sosial memberikan banyak pengaruh terhadap suatu perusahaan atau organisasi. setiap tahun penduduk Indonesia khususnya di Kota dan Kabupaten bogor selalu bertambah yang mengakibatkan gaya dan pola hidup masyarakat ikut berubah, menurut Badan Pusat Statistik Kabupaten bogor jumlah penduduk meningkat dari tahun ke tahun yakni 5,365 juta jiwa pada tahun 2019. Jumlah itu kemudian naik menjadi 5,420 juta jiwa pada tahun 2020. Jumlah tersebut kembali mengalami peningkatan pada tahun 2021 menjadi 5,489 juta jiwa. Seperti yang digambarkan pada tabel berikut:

Tabel 4.5. Jumlah Penduduk Kabupaten Bogor

	2019	2020	2021
Jumlah Penduduk	5,365	5,420	5,489

Meningkatnya jumlah penduduk tentu berpengaruh pada kebutuhan sandang, pangan dan papan. Hal ini tentu bisa menjadi peluang yang dimanfaatkan oleh banyak pelaku usaha terutama dibidang pendidikan karena pendidikan tiada matinya dan semua orang butuh yang namanya sekolah. Dengan demikian industri di bidang pendidikan akan terus berkembang seiring berjalannya waktu, hal tersebut berpengaruh pada industri di dunia pendidikan termasuk CV.Sentra Media sebagai distributor.

4. Aspek Teknologi

Perkembangan teknologi mengalami perkembangan yang sangat pesat beberapa tahun kebelakang, salah satunya adalah teknologi informasi menjadi semakin maju dengan berkembangnya internet yang memudahkan masyarakat mengakses segala informasi kapanpun dan dimanapun. Hal ini tentu berpengaruh pada pelaku usaha karna mereka dapat melakukan berbagai macam promosi melalui sosial media dengan jangkauan yang sangat luas. Perkembangan teknologi juga merubah perilaku masyarakat yang semula senang berbelanja di toko menjadi lebih senang berbelanja *online*, yang semula harus keluar untuk mencari makan saat ini bisa pesan makanan lewat aplikasi. Oleh sebab itu pelaku usaha perlu mengikuti perkembangan teknologi agar usahanya masih tetap berjalan dengan lancar. CV.Sentra Media mengikuti perkembangan teknologi cara memasang seluruh produknya di toko online seperti Shopee, Tokopedia, dan Lazada agar seluruh masyarakat dapat mengakses produk-produk yang diinginkan. Perkembangan teknologi juga membuat peraturan belanja sekolah berubah, untuk saat ini sistem belanja sekolah khususnya sekolah negeri

diwajibkan melalui website yang sudah disediakan oleh pemerintah yang diberi nama SipLah.



Gambar 4.3. Logo SipLah Kemendikbud

SipLah adalah inovasi dalam pengadaan barang/jasa Satuan Pendidikan untuk meningkatkan transparansi dan kemudahan bagi Satuan Pendidikan (Satdik) dalam administrasi dan pelaporan serta bagi UMKM untuk turut serta hadir sebagai penyedia barang dan jasa di SIPLah. Guna mendukung implementasinya, Kemendikbud menerbitkan Surat Edaran Nomor 8 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Satuan Pendidikan melalui Sistem Informasi Pengadaan di Sekolah, informasi tersebut sangat penting bagi para pemangku kebijakan, terutama Pemerintah Daerah, Satuan Pendidikan serta bagi UMKM. Hal ini tentu menjadi peluang besar untuk CV.Sentra Media untuk menjangkau lebih banyak lagi sekolah-sekolah yang belum menjadi konsumen.

4.3.2. Lingkungan Industri

Lingkungan Industri menjadi sangat berpengaruh keberlangsungan perusahaan atau organisasi dalam menjalankan aktivitasnya karena lingkungan industri itu sendiri bisa menjadi peluang atau ancaman bagi perusahaan terutama dalam menghadapi persaingan. Kekuatan di bidang persaingan industri meliputi empat faktor yang terdiri dari:

1. Ancaman Pendatang Baru

Dengan terus berkembangnya teknologi dibidang pendidikan, pendatang baru akan terus bermunculan terutama pada sektor pendistribusian buku pelajaran sekolah. Sejak beberapa tahun belakangan ini muncul perusahaan pendatang baru seperti CV.Pustakan Mulia dan Tudes Store, ancaman tersebut termasuk tinggi karena dapat menjadi ancaman bagi CV.Sentra Media dalam menghadapi kompetitor. Pendatang baru bisa membuat omset perusahaan menurun karena biasanya pendatang baru lebih

nekat dalam memasarkan produk mereka, hal ini sudah beberapa kali terjadi di dunia pendistribusian buku pelajaran sekolah.

2. Persaingan dalam industri

Adanya persaingan dalam industri buku pelajaran sekolah dikarenakan saling memperebutkan posisi dan pangsa pasar lewat persaingan harga, diskon, promosi, bonus, dan lain-lain. Pesaing dari CV.Sentra Media dalam industri buku pelajaran sekolah berjumlah sekitar 3 pesaing utama yang sama-sama memasarkan buku untuk wilayah kabupaten dan kota Bogor yaitu CV.Bukit Mas Mulia, CV.Mukti Warna Grafika, CV.Bagja Dwi Perkasa. Namun dibalik persaingan yang ketat di lapangan, para pesaing ini memiliki sisi yang positif juga yakni CV.Sentra Media bisa saling bertukar stok dengan kompetitor apalagi ketika sudah menjelang akhir tahun ajaran ketika stok di penerbit sudah menipis atau habis. Contohnya ketika pesaing kekurangan salah satu judul buku namun stok di penerbit sudah kosong, pesaing bisa membeli buku dari CV.Sentra Media begitupun sebaliknya.

3. Tawar menawar konsumen

Saat ini proses tawar menawar dengan konsumen sangat tinggi karena banyaknya kompetitor yang menawarkan harga, diskon dan bonus yang sangat menarik namun CV.Sentra Media tetap memberikan kualitas produk yang bagus. Untuk saat ini harga buku banyak sekali yang dibawah pasaran akan tetapi kualitasnya tidak sebanding dengan kualitas yang ditawarkan oleh CV.Sentra Media. Proses tawar menawar atau negosiasi di kendalikan oleh konsumen karena banyaknya produk sejenis. Proses tersebut dilakukan oleh *sales*, dalam hal ini *sales* harus bisa meyakinkan konsumen agar tidak tergiur dengan buku-buku murah dengan kualitas yang jelek seperti contoh buku dengan kertas yang tipis sehingga gampang sobek atau sampul buku yang gampang lepas.

4. Tawar menawar penerbit

Selain melakukan proses tawar nemawar dengan konsumen, CV.Sentra Media juga terlibat langsung dalam proses tawar menawar dengan penerbit yang menyediakan atau mencetak buku pelajaran sekolah. Proses tawar menawar dengan penerbit ini dikendalikan oleh distributor kerena ada banyak penerbit lainnya yang bisa menyediakan buku pelajaran sekolah. Proses tawar menawar tersebut dilakukan sejak

perjanjian awal biasanya ketika ingin menginjak tahun ajaran baru. Kekuatan tawar menawar dengan pemasok ini termasuk rendah karena harga buku tidak akan jauh dari harga sebelumnya. Penerbit memegang peran yang sangat penting bagi kelangsungan usaha pendistribusian buku, ketersediaan stok barang di gudang pun tergantung dari penerbit. CV.Sentra Media sudah bekerja sama bertahun-tahun dengan penerbit-penerbit besar di Indonesia sehingga stok buku setiap semesternya selalu terpenuhi. Pemilik perusahaan CV.Sentra Media biasanya yang akan bernegosiasi langsung dengan penerbit dalam menjalin kerja sama untuk kedepannya seperti negosiasi harga, diskon, dan kesepakatan-kesepakatan lainnya. Keputusan yang di ambil oleh penerbit sangat berdampak pada harga jual distributor, apabila penerbit menaikkan harga produk mau tak mau CV.Sentra Media pun harus kembali menyesuaikan harga jual ke konsumen sedangkan konsumen pasti tidak menginginkan adanya kenaikan harga. Oleh sebab itu penting bagi pemilik perusahaan CV.Sentra Media untuk dekat dengan pihak penerbit agar bisa saling menjalin kerja sama yang baik.

5. Ancaman Produk Pengganti

Ancaman pada produk pengganti atau produk substitusi menggambarkan ancaman yang terjadi kepada perusahaan ketika terdapat pesaing yang menawarkan konsumen pilihan produk yang berbeda, namun dapat memenuhi kebutuhan yang sama. Ancaman dari produk pengganti pada pemasaran buku pelajaran sekolah sangat rendah karena sampai saat ini belum ada yang bisa menggantikan buku pelajaran sekolah sebagai salah satu pelengkap kegiatan belajar mengajar di sekolah. Meskipun saat ini sudah ada *e-book* untuk pembelajaran namun buku secara fisik masih tetap eksis dan diminati oleh konsumen karena kebanyakan dari mereka masih merasa nyaman belajar menggunakan buku fisik dibandingkan dengan buku digital.

4.4. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Fungsi dari identifikasi faktor Internal dan Eksternal adalah untuk mengetahui pengaruh apa saja yang ada di dalam dan di luar perusahaan. Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam perusahaan yaitu kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan serta kelemahan apa saja yang ada pada perusahaan. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar perusahaan yang bersifat peluang dan ancaman bagi perusahaan.

CV.Sentra Media sendiri memiliki faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dari segi internal dan eksternal diantaranya adalah:

4.4.1. Kekuatan

Faktor-faktor yang menjadi kekuatan CV.Sentra Media adalah:

1. Kualitas produk yang ditawarkan

Kualitas produk yang ditawarkan oleh CV.Sentra Media dinilai sangat bagus untuk standar kualitas buku karena menggunakan kertas berbahan dasar HVS 70-80 gram, HVS sendiri adalah singkatan dari *Hout Virj Schrijfpapier* yang artinya kertas tulis bebas serat kayu. Sedangkan untuk sampulnya menggunakan kertas *Artpaper* yang tebal sehingga tidak mudah rusak. Bahan tersebut adalah bahan yang dipakai untuk buku paket, berbeda dengan LKS atau lembar kerja yang menggunakan kertas koran seperti LKS-LKS lainnya. Namun LKS yang dimiliki oleh CV.Sentra Media juga memiliki keunggulan yaitu *barcode* yang bisa di *scan* melalui *smartphone* untuk memudahkan siswa mengakses isi buku dimana saja dan kapan saja melalui *smartphone* masing-masing untuk mengerjakan latihan soal, membaca materi, serta mengumpulkan PR. Selain itu CV.Sentra Media juga memberikan buku pegangan guru yang berisikan materi materi yang akan diajarkan kepada murid, hal tersebut tentu sangat membantu guru dalam kegiatan belajar mengajar.

2. Variasi Produk yang ditawarkan

Selain menawarkan produk dengan kualitas yang bagus, CV.Sentra Media pun menawarkan variasi produk yang sangat banyak dari berbagai macam penerbit. Seperti contohnya untuk buku Pendidikan Agama Islam saja atau PAI memiliki banyak variasi, misalkan buku PAI untuk SD ada yang terbitan CV.Grahadi, terbitan CV.Arya Duta, terbitan CV.Putra Nugraha, kemudian ada terbitan lama dan terbitan terbaru, lalu ada pula kurikulum merdeka atau K13, untuk bukunya ada yang buku paket ataupun buku LKS. Itu baru variasi dari buku PAI belum dari buku-buku lainnya seperti buku Bahasa Inggris, Matematika, Bahasa Indonesia, Ilmu Pengetahuan Alam untuk SD, Mi, SMP, Mts, SMA, SMK, Ma dan masih banyak lagi.

3. Ketersediaan produk

CV.Sentra Media menjamin ketersediaan produk yang ditawarkan ke sekolah-sekolah, ketersediaan produk adalah suatu faktor yang berkaitan dengan ketersediaan

produk ataupun kemudahan untuk memperoleh produk tersebut, serta segala sesuatu yang dibutuhkan oleh pelanggan dalam rangka mengkonsumsi produk tersebut. Ketersediaan buku pelajaran sekolah sangat dibutuhkan menjelang masuknya tahun ajaran baru, jangan sampai sekolah sudah pesan namun stok produk tidak tersedia di gudang. terlebih jika ada tambahan pesanan, biasanya di pertengahan semester ada murid baru atau murid pindahan dari sekolah lain yang baru masuk sehingga membutuhkan buku tambahan maka CV.Sentra Media menjamin ketersediaan buku tersebut.

4. Jumlah sales team yang banyak

Bagian paling penting pada perusahaan adalah *sales* karena *sales* adalah ujung tombak dari suatu perusahaan. Jika *sales* mampu memasarkan produk dengan baik, kondisi perusahaanpun akan stabil, sebaliknya jika *sales* tidak produktif itu akan berpengaruh pada kondisi perusahaan. CV.Sentra Media memiliki kekuatan karna jumlah *sales team* yang banyak yang tersebar luas di beberapa wilayah yang ada Kabupaten dan Kota Bogor. Untuk saat ini CV.Sentra Media memiliki sebanyak 12 orang *sales* yang bertugas memasarkan produk mulai dari wilayah Leuwiliang, Cigombong, Sentul, Cibubur, Parung, Bogor kota, dan masih banyak lagi. Jumlah *sales team* yang banyak berpengaruh pula terhadap jumlah penjualan buku pelajaran sekolah tiap semesternya.

5. Hubungan baik dengan penerbit

Sejak berdiri resmi dari tahun 2007 hingga saat ini CV.Sentra Media memiliki hubungan yang baik dengan pihak penerbit, hal tersebut bisa dilihat dari bonus-bonus yang pernah diberikan penerbit ke perusahaan seperti bonus diskon tahunan, potongan setoran buku, dan lain-lain. Ada tiga hal yang menjadikan CV.Sentra Media selalu menjaga hubungan baik dengan penerbit, di antaranya adalah memahami kebijakan penerbit, kontak penerbit secara teratur, dan selalu melakukan pembayaran tepat pada waktu yang telah disepakati.

6. Hubungan baik dengan pelanggan

Selain hubungan baik dengan penerbit, CV.Sentra Media juga memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan, hal tersebut merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan karna itu akan menciptakan sebuah loyalitas dari pelanggan. Cara

CV.Sentra Media membangun hubungan yang loyal dengan pelanggan adalah dengan meningkatkan pelayanan, menciptakan pengalaman berbelanja buku yang menyenangkan, kemudian memberikan buah tangan seperti kue atau makanan lainnya saat berkunjung ke sekolah. Dan masih banyak lagi hal yang bisa dilakukan.

7. Diskon yang besar

Efek dari berhubungan baik dengan penerbit adalah mendapatkan diskon yang besar dari penerbit sehingga CV.Sentra Media bisa memberikan diskon yang lumayan besar juga kepada pihak sekolah. Diskon termasuk kedalam alat atau media promosi perusahaan untuk menarik minat konsumen, seperti yang kita ketahui konsumen pasti tertarik mendengar kata diskon apalagi dengan angka persentase yang tinggi. Untuk CV.Sentra Media sendiri memberikan diskon sebanyak 20% kepada sekolah untuk buku paket, dan diskon sebanyak 35-50% untuk buku LKS tergantung dari banyaknya jumlah buku yang dipesan oleh sekolah, semakin banyak sekolah memesan buku dalam satu semester semakin tinggi pula diskonnya.

8. Kecepatan pengiriman

CV.Sentra Media selalu di tuntut untuk cepat dalam melakukan pengiriman barang, hal tersebut dikarenakan sebelum seluruh siswa masuk sekolah setelah libur semester buku pelajaran harus sudah siap di sekolah. Oleh karena itu ketika pesanan buku masuk bagian gudang harus sigap segera menyiapkan pesanan buku tersebut dan membuat kesepakatan dengan pihak sekolah di tanggal berapa buku akan dikirim ke sekolah. Pada proses ini bagian kepala gudang bertanggung jawab mengatur pengiriman barang dengan cepat, misalnya ketika kepada gudang memerintahkan besok akan melakukan pengiriman ke 5 sekolah bagian gudang harus menyiapkan dan memastikan pesanan dari 5 sekolah tersebut sudah siap di kirim untuk esok hari.

4.4.2. Kelemahan

1. Gudang yang kurang luas

CV.Sentra Media hanya memiliki satu buah gudang dengan lebar sekitar $9 \times 7\text{M}^2$ yang menampung ratusan ribu eksemplar buku tiap semesternya, hal ini membuat kondisi gudang menjadi *overload* sehingga banyak buku-buku yang tidak tertampung di dalam gudang. Sebagian buku yang sudah siap kirim diletakan di teras gudang lalu ditutup dengan terpal agar tidak terkena cipratan dari air hujan. Bagian kepala gudang

sudah memberikan saran kepada *owner* dari CV.Sentra Media untuk memperluas gudang yang ada atau pindah ke gudang yang lebih luas, namun *owner* masih mempertimbangkannya kembali dikarenakan biaya yang diperlukan untuk memperluas atau pindah gudang tidak sedikit.

2. Belum adanya pengelolaan sistem persediaan

Setiap buku yang masuk ataupun keluar dari gudang CV.Sentra Media belum tersistem dengan baik, hanya dilakukan pencatatan manual saja ada berapa buku yang datang dari penerbit, kemudian pengiriman untuk satu sekolah buku apa saja sehingga jumlah persediaan yang ada di gudang tidak diketahui secara detail. Hal ini tentu merupakan sebuah kelemahan yang dimiliki oleh CV.Sentra Media karena sebagian besar dari kompetitornya sudah memiliki sistem pengelolaan persediaan barang yang berjalan dengan baik.

3. Kurangnya modal

Pemilik dari CV.Sentra Media adalah satu satunya penyedia modal utama perusahaan, karena tidak semua penerbit menerima pembayaran dengan cara dicicil jadi modal yang besar sangat diperlukan setiap tahunnya untuk memenuhi kebutuhan stok buku pelajaran sekolah. Sedangkan untuk sekolah tidak bisa membayarkan buku secara kontan ketika barang datang, estimasi pembayaran dari pihak sekolah bisa memerlukan waktu 1-6 bulan sejak buku dikirimkan sesuai dengan kebijakan sekolah. Terlebih jika mengirimkan ke sekolah negeri yang baru bisa membayar buku jika dana BOS sudah masuk ke rekening sekolah dan itu membutuhkan waktu yang lama. Selain itu juga pemilik dari CV.Sentra Media ini memiliki prinsip sesulit apapun jangan sampai pinjam uang ke bank karena itu akan menimbulkan riba dan membuat usaha tidak berkah.

4. Kurangnya kendaraan operasional

Untuk mengirimkan buku pelajaran ke ratusan sekolah yang tersebar luas di kabupaten dan kota Bogor, tentu CV.Sentra Media memerlukan kendaraan operasional yang cukup. Pada awal mula berdiri perusahaan masih mengandalkan rental mobil barang untuk mengirimkan buku ke konsumen hingga pada tahun 2010 perusahaan membeli satu buah kendaraan operasional yakni Suzuki Carry Futura Box. Tiga belas tahun sudah sejak kendaraan tersebut perusahaan CV.Sentra Media berkembang

dengan sangat pesat, untuk kedepannya kendaraan operasional pun harus ditambah demi memenuhi kebutuhan pengiriman.

4.4.3. Peluang

1. Meningkatnya jumlah sekolah yang ada di Kota dan Kabupaten Bogor

Beberapa tahun belakangan ini jumlah sekolah yang ada di Kota dan Kabupaten Bogor mengalami peningkatan. Sekolah yang baru tersebut di dominasi oleh sekolah swasta yang setiap tahunnya mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Kemudian menurut data Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (KemDikBud), jumlah sekolah di kota dan kabupaten Bogor meningkat seperti yang tersaji dalam Tabel 4.6. berikut.

Tabel 4.6. Jumlah Sekolah di Kota dan Kabupaten Bogor Tahun 2019-2021

Sekolah	Tahun		
	2019	2020	2021
SD Negri	1.754	1.754	1.754
SD Swasta	366	376	395
SMP Negri	123	123	123
SMP Swasta	719	729	755
SMA/SMK Negri	71	71	71
SMA/SMK Swasta	638	638	648
Total	3.671	3.691	3.746
Peningkatan Dalam %	-	0,5%	1,5%

Sumber: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2019-2021

Data yang disajikan pada tabel 4.5. menunjukan adanya peningkatan jumlah sekolah di kota dan kabupaten Bogor setiap tahunnya. Dari tahun 2019 ke 2020 terjadi kenaikan jumlah sekolah sebanyak 0,5% dari total seluruh sekolah yg ada di Kabupaten dan Kota Bogor. Penambahan sekolah tersebut berjumlah 20 sekolah swasta yang terdiri dari 10 sekolah SD, dan 10 sekolah SMP. Kemudian pada tahun 2021 kembali terjadi peningkatan jumlah sekolah dengan persentase sebanyak 1,5% atau sekitar 55 sekolah baru yang terdiri dari 19 SD, 26 SMP, dan 10 SMA/SMK swasta. Dengan

berkembangnya sektor pendidikan yang ada di Kabupaten dan Kota Bogor, maka kebutuhan buku pelajaran sekolah menjadi semakin meningkat mengingat buku sangat berperan penting pada proses kegiatan belajar mengajar di sekolah.

Melihat dari jumlah sekolah yang meningkat tersebut, itu menandakan ada ratusan sekolah yang berpotensi untuk bekerja sama dengan perusahaan CV.Sentra Media dalam pengadaan buku pelajaran sekolah seperti yang bisa di lihat pada tabel 4.7. berikut.

Tabel 4.7. Jumlah Sekolah yang Berpotensi Menjadi Mitra CV.Sentra Media di Kota dan Kabupaten Bogor

Sekolah	Yang Belum Bekerjasama	Yang Sudah Bekerjasama
SD/MI	2.082	67
SMP/MTS	836	42
SMA/MA	699	20

Sumber: CV.Sentra Media

Jika dilihat dari data yang disajikan pada tabel 4.6. CV.Sentra Media memiliki peluang yang sangat besar untuk bekerjasama dengan sekolah-sekolah di kota dan kabupaten Bogor mengingat baru ada sekitar 129 sekolah yang setiap tahunnya bekerja sama dengan CV.Sentra Media. Sekolah tersebut terdiri dari 67 sekolah pada tingkat SD, 42 sekolah pada tingkat menengah pertama, dan 20 sekolah pada tingkat menengah atas. Itu artinya terdapat 2.082 sekolah pada tingkat SD, 836 sekolah pada tingkat menengah pertama, dan 699 sekolah pada tingkat menengah atas yang berpeluang untuk di ajak kerja sama oleh CV.Sentra Media dalam pengadaan buku pelajaran sekolah maupun buku penunjang pendidikan lainnya.

2. Industri buku pelajaran terus berkembang

Buku yang sudah menjadi jendela ilmu sejak beratus-ratus tahun yang lalu mengalami perkembangan yang sangat signifikan beberapa tahun belakangan ini, buku sudah menjadi bagian dari kehidupan kita sebagai manusia dan membantu manusia dalam memperoleh ilmu pengetahuan. Industri di dunia perbukuan pun ikut berkembang belakangan ini khususnya di Indonesia, Hal tersebut diperkuat oleh ketua Ikatan Penerbit Indonesia (Ikapi) yakni bapak Andi Suhud Trisnahadi yang mengatakan bahwa perkembangan industri perbukuan di Indonesia sangat di dukung

oleh bapak Nadiem Makarim selaku mentri pendidikan lewat program-programnya, mulai dari menyediakan kertas subsidi untuk penerbitan buku pelajaran sekolah, mengadakan seminar pelatihan khusus untuk industri perbukuan dalam negeri, dan masih banyak lagi program-program yang mendukung perkembangan industri perbukuan karena industri perbukuan akan sangat berpengaruh pada berkembangnya anak bangsa.

3. Perubahan kurikulum dari K13 ke kurikulum Merdeka

Beberapa tahun terakhir ini pemerintah sedang menguji kurikulum baru yakni kurikulum merdeka dengan harapan bisa melengkapi kekurangan yang ada pada kurikulum K13. Rencananya pada tahun ajaran baru 2023 ini pemerintah akan mewajibkan seluruh sekolah negeri untuk menggunakan kurikulum merdeka secara menyeluruh. Tidak hanya sekolah negeri, Untuk sekolah-sekolah swasta juga sudah ada yang mulai menggunakan kurikulum merdeka meski belum menyeluruh seperti sekolah negeri. Kebijakan ini tentu sangat menguntungkan para penjualan buku pelajaran di seluruh Indonesia termasuk CV.Sentra Media. Untuk tahun 2022 kemarin penjualan buku untuk kurikulum merdeka memang belum mendominasi, tapi untuk tahun 2023 ini penjualan buku kurikulum merdeka diperkirakan akan berkembang pesat. Hal tersebut diperkuat dari beberapa sekolah yang tahun lalu masih memesan buku kurikulum K13 tetapi tahun ini sudah mulai memesan buku untuk kurikulum merdeka. Kemudian beberapa sekolah yang belum memesan buku kurikulum merdeka pun sudah diberikan sampel buku untuk dipelajari terlebih dahulu oleh pihak sekolah.

4. Perkembangan teknologi industri perbukuan

Teknologi akan terus berkembang seiring dengan berjalaninya waktu, memasuki era industri 4.0 ini seluruh industri dari berbagai sektor mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Bukan hanya sistem dan cara belanja bukunya saja yang berubah namun teknologi dari buku tersebut. Seperti contohnya saat ini sudah ada beberapa penerbit yang menerbitkan buku pelajaran lengkap dengan *e-book* dari buku tersebut sehingga memudahkan para guru, orang tua dan murid dalam mengakses buku tersebut kapanpun dan dimanapun. *E-Book* dapat di akses lewat barcode yang ada dibalik buku pelajaran tersebut, itu artinya teknologi di industri perbukuan sudah berkembang karena sudah memasuki era digitalisasi.

4.4.4. Ancaman

1. Menurunnya anggaran buku sekolah

Mulai tahun 2023 ini pemerintah menyalurkan dana operasional sekolah atau BOS namun jumlahnya menurun dibanding tahun lalu, tahun ini pemerintah menganggarkan dana sekitar 51,6 triliun rupiah yang dibagi ke 216.000 satuan pendidikan di seluruh Indonesia. Angka tersebut turun dibandingkan tahun lalu yang mencapai 52,5 triliun rupiah. Hal tersebut terjadi karena pemerintah menyalurkan dana BOS tidak lagi diberikan berdasarkan jumlah murid melainkan berdasarkan kondisi wilayah suatu sekolah. Selain menurunnya anggaran dana BOS, Pemerintah juga membagi pembayaran dana BOS tersebut menjadi hanya 2x dalam setahun, berbeda dibandingkan tahun-tahun sebelumnya yang dibayarkan 3x dalam setahun. Hal tersebut tentu berpengaruh kepada sekolah negeri yang berbelanja buku hanya 2x dalam setahun padahal di tahun sebelumnya bisa sampai 3x belanja buku dalam setahun. Ini merupakan salah satu ancaman bagi CV.Sentra Media karna semakin sedikit sekolah berbelanja buku maka akan berakibat pada penurunan omset perusahaan.

2. Adanya pesaing yang memberikan bonus besar kepada pihak sekolah

Salah satu promosi paling ampuh saat ini adalah dengan memberikan bonus kepada konsumennya. Siapa yang tidak tertarik dengan bonus? Apalagi jika bonus yang diberikan berjumlah besar, pasti banyak sekali konsumen yang tertarik. Demikian pula dengan pesaing dari CV.Sentra Media yang rela memberikan bonus besar demi menarik minat belanja pihak sekolah. Bonus-bonus yang diberikan oleh kompetitor beragam mulai dari *cashback* uang tunai, diskon yang besar, bonus buku, hingga bonus jalan-jalan untuk pihak sekolah. Hal ini merupakan sebuah ancaman yang serius bagi CV.Sentra Media karena dengan cara tersebut konsumen akan lebih tergoda dengan penawaran yang diberikan oleh kompetitor. Ada salah satu konsumen CV.Sentra Media yakni sekolah swasta dari ciawi yang tergiur oleh tawaran kompetitor, mereka menawarkan akan menyediakan jalan-jalan untuk sekolah tersebut apabila pembelian bukunya mencapai angka tertentu.

3. Banyaknya pesaing baru

Meningkatnya jumlah sekolah yang ada di Kota dan Kabupaten Bogor membuat peluang yang sangat luar biasa pada industri perbukuan, hal tersebut selain memberikan peluang yang besar untuk perusahaan juga bisa menjadi ancaman yang serius karena muncul banyaknya pesaing-pesaing baru. Ancaman pendatang baru adalah ketika pesaing bisnis yang bergerak di bidang serupa hadir dengan menyasar segmentasi pasar yang sama. Sesuai dengan namanya, pendatang baru ini adalah bisnis yang baru saja memasuki industri dengan membawa kapasitas baru. Salah satu distributor buku sekolah yang menjadi kompetitor dari CV.Sentra Media saat ini adalah CV.Bagja Dwi Perkasa yang merupakan kompetitor atau pesaing baru yang menjadi salah satu ancaman baru bagi perusahaan karena menyasar segmentasi pasar yang sama dengan CV.Sentra Media. Selain CV.Bagja Dwi Perkasa adapula perusahaan-perusahaan baru lainnya seperti CV.Pustakan Mulia dan Tudes Store.

4. Perusahaan bermodal besar mengembangkan usahanya ke bidang penerbitan buku

Beberapa perusahaan berkembang dengan pesat dalam beberapa tahun terakhir ini, hal tersebut terlihat dari adanya perusahaan distributor yang bermodal besar kemudian menambah usahanya di bidang penerbitan buku pelajaran sekolah. Perusahaan tersebut berkembang menjadi sebuah penerbit kemudian mencetak buku pelajaran sendiri dan mendistribusikannya langsung oleh mereka sendiri, jadi perusahaan tersebut bisa menekan harga semurah mungkin.

Salah satunya adalah PT.Intan Pariwara yang sukses mendistribusikan buku yang mereka terbitkan sendiri kepada para konsumen, hal tersebut merupakan suatu ancaman yang cukup serius bagi CV.Sentra Media karena mereka bisa mengatur sendiri diskon dan harga menjadi semurah mungkin untuk menarik minat konsumen. Pemasaran mereka juga cukup membuat beberapa perusahaan distributor atau agen-agen buku kecil lainnya terancam karena mampu mengeluarkan modal yang besar untuk promosi produk mereka seperti menyebarkan banyak sampel-sampel gratis untuk sekolah selain itu mereka juga banyak memberikan bonus-bonus buku untuk perpustakaan sekolah, itulah yang membuat mereka menjadi lebih unggul dari CV.Sentra Media

4.5. Analisis Matriks IFE dan EFE

Matriks IFE dan EFE dilakukan untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada CV.Sentra Media melalui bobot dan rating yang diberikan kepada responden baik itu dari internal maupun eksternal perusahaan.

4.5.1. Matriks IFE

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal dari usaha yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan usaha yang dianggap penting. Matriks IFE disusun berdasarkan hasil identifikasi dari lingkungan internal CV.Sentra Media yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.8. Matriks IFE CV.Sentra Media

No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor terbobot
Kekuatan				
1	Kualitas produk yang ditawarkan	0,098	4	0,392
2	Variasi Produk yang ditawarkan	0,087	3	0,261
3	Ketersediaan produk	0,096	4	0,384
4	Jumlah sales team yang banyak	0,080	4	0,320
5	Hubungan baik dengan penerbit	0,083	3	0,249
6	Hubungan baik dengan pelanggan	0,091	3	0,273
7	Diskon yang besar	0,080	3	0,240
8	Kecepatan pengiriman	0,075	4	0,300
Kelemahan				
1	Gudang yang kurang luas	0,082	2	0,164
2	Belum adanya pengelolaan sistem persediaan	0,080	2	0,160
3	Kurangnya modal	0,083	2	0,166
4	Kurangnya kendaraan operasional	0,066	2	0,132
Total		1		3,0

Sumber : Hasil Penelitian (2023)

Matriks IFE pada tabel 4.8. didapatkan total skor internal sebesar 3,0 yang artinya menunjukkan secara internal usaha tersebut kuat dikarenakan mampu menggunakan

kekuatan untuk mengatasi berbagai kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Tingkat kepentingan untuk kondisi Internal perusahaan adalah kualitas produk yang ditawarkan dengan nilai bobot yang dihasilkan sebesar 0,098. Kemudian berdasarkan rating yang didapatkan terlihat kekuatan utama yang dimiliki oleh CV.Sentra Media adalah kualitas produk yang ditawarkan, ketersediaan produk, jumlah sales team yang banyak, dan kecepatan pengiriman. Adapun kelemahan utama yang dimiliki oleh CV.Sentra Media adalah kurangnya modal dan gudang yang kurang luas.

4.5.2. Matriks EFE

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan yang meliputi peluang dan ancaman perusahaan. Matriks EFE disusun berdasarkan hasil dari identifikasi faktor eksternal di CV.Sentra Media sebagai berikut.

Tabel 4.9. Matriks EFE CV.Sentra Media

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor terbobot	
	Peluang				
1	Meningkatnya jumlah sekolah yang ada di Kota dan Kabupaten Bogor	0,120	3	0,360	
2	Industri buku pelajaran terus berkembang	0,142	4	0,568	
3	Perubahan kurikulum dari K13 ke kurikulum Merdeka	0,132	3	0,396	
4	Perkembangan teknologi industri perbukuan	0,119	3	0,357	
No.	Ancaman				
1	Menurunnya anggaran buku sekolah	0,132	3	0,396	
2	Adanya pesaing yang memberikan bonus besar kepada pihak sekolah	0,118	3	0,354	
3	Banyaknya pesaing baru	0,116	3	0,348	
4	Perusahaan bermodal besar mengembangkan usahanya ke bidang penerbitan buku	0,121	4	0,484	
Total		1		3,3	

Sumber : Hasil Penelitian (2023)

Matriks EFE pada tabel 4.9. menunjukan bahwa jumlah total skor terbobot yang didapatkan sebesar 3,3 yang berarti CV.Sentra Media mampu merespon berbagai ancaman dengan menggunakan peluang yang ada. Hasil dari perhitungan matriks EFE menunjukan skor faktor kunci eksternal berada diatas 2,5 yang berarti CV.Sentra Media berada diatas rata-rata dalam memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman yang terjadi. Faktor strategi yang sangat direspon oleh CV.Sentra Media adalah industri buku pelajaran yang terus berkembang dan perubahan kurikulum dari kurikulum K13 ke kurikulum merdeka. Sedangkan untuk ancaman yang paling direspon oleh CV.Sentra Media adalah perusahaan bermodal besar yang mengembangkan usahanya ke bidang penerbitan buku.

4.6. Analisis Matriks IE

Berdasarkan data dari hasil analisis IFE dan EFE pada tabel 4.7. dan 4.8. selanjutnya diinput ke matriks Internal Eksternal (IE) guna memperoleh alternatif strategi yang dihasilkan kedalam tiga strategi utama. Hasilnya menunjukan bahwa CV.Sentra Media berada pada sel I yang digambarkan “*Grow*” dan “*Build*” yakni tumbuh dan membangun dengan melaksanakan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, serta integrasi kebelakang.

Total Nilai IFE		
Total Nilai EFE	(3,0-4,0) KUAT (3,3, 3,0) I	(2,0-2,9) SEDANG II III
3	<i>Grow and Build</i>	<i>Grow and Build</i> <i>Hold and Maintain</i>
2	(2,0-2,9) SEDANG IV <i>Grow and Build</i>	V <i>Hold and Maintain</i> VI <i>Harvest and Divest</i>
1	(1,0-1,9) LEMAH VII <i>Hold and Maintain</i>	VIII <i>Harvest and Divest</i> IX <i>Harvest and Divest</i>

Gambar 4.4. Matriks IE CV.Sentra Media

1. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi penetrasi pasar adalah strategi yang dipakai oleh perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar produk dengan meningkatkan pemasaran secara intensif. Yang dapat dilakukan oleh CV.Sentra Media untuk meningkatkan pemasarannya adalah dengan cara membuka cabang baru di tempat-tempat yang daya saingnya rendah namun tempat tersebut strategis seperti contohnya adalah di daerah Bogor bagian timur seperti Cileungsi. CV.Sentra Media dapat mengembangkan pasarnya ke daerah-daerah yang terpencil seperti cileungsi atau jonggol karena memiliki potensi yang besar. Ditambah lagi kawasan tersebut strategis karena dekat dengan Jakarta dan Bekasi sehingga dapat meningkatkan pemasaran secara intensif.

2. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Strategi pengembangan pasar dilakukan oleh perusahaan untuk memperkenalkan produk saat ini ke pasar-pasar baru. Untuk melakukan strategi ini dapat dilakukan dengan cara melakukan penawaran atau penjualan melalui media sosial seperti Instagram. Kemudian meningkatkan kembali performa penjualan di *market place* Shopee dan membuka toko *online* di *market place* lainnya seperti tokopedia, lazada, dan lainnya. Dengan melakukan hal tersebut pasar CV.Sentra Media akan berkembang karena konsumen yang didapatkan bukan hanya dari sekolah melainkan dari berbagai macam kalangan yang mencari buku secara *online*.

3. Pengembangan Produk (*Product Development*)

Pengembangan Produk adalah strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan penjualan melaui perbaikan atau pengembangan produk. Strategi ini dapat dilakukan oleh CV.Sentra Media dengan cara menambah *line up* produk yang dijual. Kalau untuk saat ini hanya menjual buku dari tingkat SD sampai SMA, untuk kedepannya perusahaan bisa menambah beberapa produk untuk TK atau taman kanak-kanak atau untuk pendidikan anak usia dini atau biasa disingkat PAUD.

4. Integrasi Ke belakang (Backward Integration)

Integrasi ke belakang adalah strategi di mana perusahaan memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok. Strategi ini dapat dilakukan

oleh CV.Sentra Media dengan cara menambah kembali beberapa kerja sama kontrak dengan penerbit-penerbit besar yang ada di Indonesia seperti Penerbit Erlangga, Penerbit Yudhistira, Penerbit Tiga Serangkai, dan Penerbit Ganeca Exact. Dengan demikian integrasi kebelakang perusahaan akan terjamin.

4.7. Analisis SWOT

Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan untuk mengembangkan empat jenis strategi yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (Kelemahan-peluang), Strategi ST (Kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (Kelemahan-ancaman). Selanjutnya matriks SWOT akan menghasilkan alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh CV.Sentra Media berdasarkan gambar 4.6.

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

Yaitu dengan meningkatkan kualitas produk, ketersediaan produk dan jumlah *sales team* yang banyak untuk meningkatkan perkembangan industri buku pelajaran sekolah karena perubahan kurikulum merdeka.

2. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Yaitu dengan menambah modal serta memperluas gudang agar bisa memenuhi kebutuhan buku pelajaran karena meningkatnya jumlah sekolah di kota dan kabupaten Bogor dan berkembangnya teknologi industri perbukuan.

3. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Dengan meningkatkan hubungan yang baik dengan pelanggan dan penerbit untuk mengatasi ancaman dari pesaing baru dan pesaing yang memberikan bonus besar kepada sekolah.

4. Strategi WT (*Weakness-Threats*)

Yaitu dengan mengoptimalkan modal yang dimiliki dan membuat sistem pengelolaan persediaan untuk menghindari ancaman perusahaan bermodal besar yang mengembangkan usahanya ke bidang penerbitan buku.

	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas produk yang ditawarkan 2. Variasi Produk yang ditawarkan 3. Ketersediaan produk 4. Jumlah sales team yang banyak 5. Hubungan baik dengan penerbit 6. Hubungan baik dengan pelanggan 7. Diskon yang besar 8. Kecepatan pengiriman 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gudang yang kurang luas 2. Belum adanya pengelolaan sistem persediaan 3. Kurangnya modal 4. Kurangnya kendaraan operasional
Opportunities (O)	<p>Strategi SO</p> <p>Meningkatkan kualitas produk, ketersediaan produk dan jumlah <i>sales team</i> yang banyak untuk meningkatkan perkembangan industri buku pelajaran sekolah karena perubahan kurikulum merdeka. (S1,S3,S4,O2,O3)</p>	<p>Strategi WO</p> <p>Menambah modal serta memperluas gudang agar bisa memenuhi kebutuhan buku pelajaran karena meningkatnya jumlah sekolah di kota dan kabupaten Bogor dan berkembangnya teknologi industri perbukuan. (W1,W3,O1,O4)</p>
Threats (T)	<p>Strategi ST</p> <p>Meningkatkan hubungan yang baik dengan pelanggan dan penerbit untuk mengatasi ancaman dari pesaing baru dan pesaing yang memberikan bonus besar kepada sekolah. (S5,S6,T2,T3)</p>	<p>Strategi WT</p> <p>Mengoptimalkan modal yang dimiliki dan membuat sistem pengelolaan persediaan untuk menghindari ancaman perusahaan bermodal besar yang mengembangkan usahanya ke bidang penerbitan buku. (W3,W2,T4)</p>

Gambar 4.5. Matriks SWOT CV.Sentra Media

Sumber : Hasil Penelitian (2023)

4.7.1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

Strategi SO adalah jenis strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk memanfaatkan seluruh peluang yang ada. Berdasarkan Strategi ini CV.Sentra Media harus dapat meningkatkan kembali kualitas buku yang dijual kepada konsumen dan menjamin bahwa produk yang konsumen pesan selalu tersedia. Selain itu *sales team* harus mampu menyampaikan informasi mengenai buku kurikulum terbaru dengan baik kepada pihak sekolah demi bisa meningkatkan perkembangan industri buku pelajaran sekolah. Dengan peluang dan kekuatan yang dimiliki oleh CV.Sentra Media maka terumuskan strategi SO yaitu strategi dengan meningkatkan kualitas produk, ketersediaan produk dan jumlah *sales team* yang banyak untuk meningkatkan perkembangan industri buku pelajaran sekolah karena perubahan kurikulum merdeka.

4.7.2. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Strategi WO adalah salah satu jenis strategi yang memanfaatkan berbagai macam peluang yang ada untuk mengatasi atau meminimalisir kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam strategi ini CV.Sentra Media harus bisa meminimalisir kelelahannya yakni kekurangan modal dengan cara menambahnya serta memperluas gudang atau pindah ke tempat yang lebih luas dan layak agar bisa menampung buku dengan jumlah yang lebih banyak lagi karena sekolah di kota dan kabupaten Bogor yang terus meningkat dan berkembangnya teknologi industri perbukuan. Salah satu cara untuk menambah modal perusahaan adalah dengan menyisihkan sebagian keuntungan perusahaan untuk diputar kembali menjadi modal tambahan, dengan demikian setiap tahun akan ada pertambahan modal. Dari peluang dan kelemahan tersebut maka terumuskan strategi WO yakni strategi dengan menambah modal serta memperluas gudang agar bisa memenuhi kebutuhan buku pelajaran karena meningkatnya jumlah sekolah di kota dan kabupaten Bogor dan berkembangnya teknologi industri perbukuan.

4.7.3. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Strategi ST adalah jenis strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk menghindari berbagai macam ancaman yang bisa terjadi. Dalam menghadapi ancaman seperti banyaknya pesaing baru dan perusahaan bermodal besar mengembangkan usahanya ke bidang penerbitan buku CV.Sentra Media harus bisa meningkatkan kembali hubungan kerjasama dengan penerbit yang menjadi supplier dan

juga menjaga hubungan baik yang sudah dibangun dengan konsumen agar tidak berpaling ke pesaing baru dan pesaing lainnya. Dengan kekuatan dan ancaman tersebut maka terumuskan strategi ST yakni strategi dengan meningkatkan hubungan yang baik dengan pelanggan dan penerbit untuk mengatasi ancaman dari pesaing baru dan pesaing yang memberikan bonus besar kepada sekolah.

4.7.4. Strategi WT (*Weakness-Threats*)

Strategi WT adalah salah satu strategi dengan cara bertahan dengan meminimalisir kekuatan internal untuk menghindari berbagai ancaman yang muncul. CV.Sentra Media harus mampu mengoptimalkan kembali modal utama yang dimiliki agar aliran *cash flow* dapat bergerak dengan baik. Selain itu perusahaan juga harus membuat sistem pengelolaan persediaan barang agar barang yang dimiliki oleh CV.Sentra Media dapat dioptimalkan dengan baik. Dengan kelemahan dan ancaman tersebut maka terusmuskan strategi WT yakni strategi dengan mengoptimalkan modal yang dimiliki dan membuat sistem pengelolaan persediaan untuk menghindari ancaman perusahaan bermodal besar yang mengembangkan usahanya ke bidang penerbitan buku.

4.8. Analisis QSPM

Matriks QSPM adalah alat yang digunakan untuk menentukan prioritas strategi dengan melakukan tahapan pembobotan untuk masing-masing faktor internal dan eksternal untuk kemudian menentukan nilai daya tarik (*Attractive Scores-AS*) yang didefinisikan sebagai angka untuk mengidentifikasi daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam setiap alternatif tertentu dengan jangkauan untuk nilai daya tarik sebagai berikut, 1 = Tidak Menarik, 2 = Sedikit Menarik, 3 = Menarik, 4 = Sangat Menarik. Dalam mengetahui daya tarik (*Attractive Scores-AS*) yang diperoleh dari menghitung bobot dengan *attractive scores*. Nilai dari TAS (*Total Attractive Scores*) yang tertinggi menunjukkan bahwa strategi tersebut merupakan strategi yang paling baik untuk diaplikasikan.

Setelah dilakukannya pencocokan menggunakan matriks IE dan matriks SWOT dapat disimpulkan bahwa alternatif strategi yang dihasilkan adalah:

- A. Meningkatkan kualitas, ketersediaan produk dan jumlah *sales team* yang banyak untuk meningkatkan perkembangan industri buku pelajaran sekolah karena perubahan kurikulum merdeka.
- B. Menambah modal serta memperluas gudang agar bisa memenuhi kebutuhan buku pelajaran karena meningkatnya jumlah sekolah di kota dan kabupaten Bogor dan berkembangnya teknologi industri perbukuan.
- C. Meningkatkan hubungan yang baik dengan pelanggan dan penerbit untuk mengatasi ancaman dari pesaing baru dan pesaing yang memberikan bonus besar kepada sekolah.
- D. Mengoptimalkan modal yang dimiliki dan membuat sistem pengelolaan persediaan untuk bisa menghindari ancaman perusahaan bermodal besar yang mengembangkan usahanya ke bidang penerbitan buku.
- E. Strategi penetrasi pasar yang dilakukan adalah dengan cara membuka cabang baru di tempat-tempat yang daya saingnya rendah namun tempat tersebut strategis seperti contohnya adalah di daerah Bogor bagian timur seperti Cileungsi.
- F. Strategi pengembangan pasar dengan cara melakukan penawaran atau penjualan melalui media sosial seperti Instagram. Kemudian meningkatkan kembali performa penjualan di *market place* Shopee dan membuka toko *online* di *market place* lainnya seperti tokopedia, lazada, dan lainnya.
- G. Strategi pengembangan Produk dengan cara menambah *line up* produk yang dijual. Untuk kedepannya perusahaan bisa menambah beberapa produk untuk TK atau taman kanak-kanak atau untuk pendidikan anak usia dini atau biasa disingkat PAUD.
- H. Strategi Integrasi ke belakang dengan cara menambah kembali beberapa kerja sama kontrak dengan penerbit-penerbit besar yang ada di Indonesia seperti Penerbit Erlangga, Penerbit Yudhistira, Penerbit Tiga Serangkai, dan Penerbit Ganeca Exact.

Melalui tahapan pencocokan menggunakan matriks IE dan matriks SWOT yang sudah dilakukan oleh peneliti, maka tahapan akhir dari perumusan strategi adalah pemilihan strategi terbaik yang akan digunakan oleh CV.Sentra Media. Pada matriks QSP strategi yang memiliki nilai STAS (*Sum Total Attractiveness Score*) atau jumlah dari keseluruhan daya tarik total paling tinggi menunjukan bahwa strategi tersebut paling

menarik dibandingkan dengan strategi lainnya. Berdasarkan analisis yang dilakukan matriks QSP, diperoleh prioritas strategi dari yang tertinggi hingga terendah seperti yang digambarkan pada tabel 4.9. sebagai berikut:

Tabel 4.10. Hasil Matriks QSP

Alternatif Strategi		STAS	Peringkat
A	Meningkatkan kualitas, ketersediaan produk dan jumlah <i>sales team</i> yang banyak untuk meningkatkan perkembangan industri buku pelajaran sekolah karena perubahan kurikulum merdeka.	5,719	I
E	Strategi penetrasi pasar yang dilakukan adalah dengan cara membuka cabang baru di tempat-tempat yang daya saingnya rendah namun tempat tersebut strategis seperti contohnya adalah di daerah Bogor bagian timur seperti Cileungsi.	5,647	II
B	Menambah modal serta memperluas gudang agar bisa memenuhi kebutuhan buku pelajaran karena meningkatnya jumlah sekolah di kota dan kabupaten Bogor dan berkembangnya teknologi industri perbukuan.	5,578	III
G	Strategi pengembangan Produk dengan cara menambah <i>line up</i> produk yang dijual. Untuk kedepannya perusahaan bisa menambah beberapa produk untuk TK atau taman kanak-kanak atau untuk pendidikan anak usia dini atau biasa disingkat PAUD.	5,548	IV
C	Meningkatkan hubungan yang baik dengan pelanggan dan penerbit untuk mengatasi ancaman dari pesaing baru dan pesaing yang memberikan bonus besar kepada sekolah.	5,530	V
H	Strategi Integrasi ke belakang dengan cara menambah kembali beberapa kerja sama kontrak dengan penerbit-penerbit besar yang ada di Indonesia seperti Penerbit Erlangga, Penerbit Yudhistira, Penerbit Tiga Serangkai, dan Penerbit Ganeca Exact.	5,484	VI
D	Mengoptimalkan modal yang dimiliki dan membuat sistem pengelolaan persediaan untuk menghindari ancaman perusahaan bermodal besar yang mengembangkan usahanya ke bidang penerbitan buku	5,325	VII
F	Strategi pengembangan pasar dengan cara melakukan penawaran atau penjualan melalui media sosial seperti Instagram. Kemudian meningkatkan kembali performa penjualan di <i>market place</i> Shopee dan membuka toko <i>online</i> di <i>market place</i> lainnya seperti tokopedia, lazada, dan lainnya.	5,283	VIII

Sumber : Hasil Penelitian 2023