

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

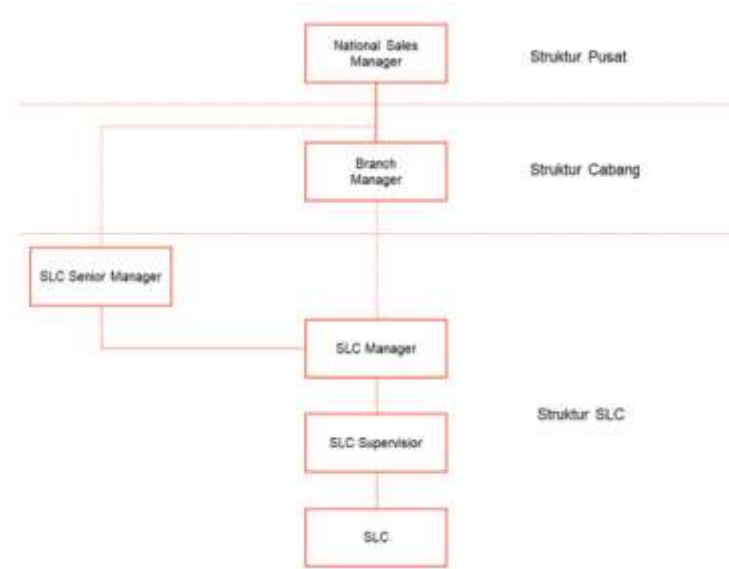
PT. XYZ adalah sebuah korporasi yang berfokus pada penyediaan program pendidikan keluarga dalam bentuk barang-barang buku eksklusif dan bergerak di bidang pemasaran langsung sebagai model bisnisnya. Proyeksi produk yang didistribusikannya bertujuan untuk mewujudkan sebuah kejayaan, yaitu "Membangun Keluarga Cerdas Melalui Ilmu Pengetahuan Modern dan Nilai Moral" (ditulis juga dengan "Membangun Keluarga Cerdas Melalui Ilmu Pengetahuan Modern dan Nilai Moral") atau "Membangun Keluarga Cerdas Melalui Modern Ilmu Pengetahuan dan Nilai Moral".

PT. XYZ (sebelum menjadi entitas independen) memulai bisnis penjualan langsung pada tahun 2005, Ketika XYZ masih berbentuk divisi penjualan langsung di perusahaan induknya. Setelah beberapa tahun berjalan tepat pada bulan Agustus 2009, XYZ berevolusi kembali menjadi Strategic Bisnis Unit (SBU) atau disingkat SBU XYZ. Dengan dijadikannya XYZ sebagai SBU membuat perjalanan XYZ semakin berkembang dalam membangun program-program keluarga cerdas. Sehingga tepat pada tanggal 1 November 2012 XYZ tercatat sebagai perusahaan perseroan terbatas dengan nama PT XYZ.

Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan berbasis nilai-nilai keluarga terpenting di Indonesia, dengan penekanan utama pada penyediaan program pendidikan keluarga dalam bentuk buku-buku berkualitas khas Indonesia.

Misi perusahaan adalah menjadi perusahaan penjualan langsung tersukses di Indonesia dengan mengintegrasikan saluran pemasaran secara efisien.

Saat ini PT. XYZ memiliki struktur manajemen pusat dan cabang yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia dan memiliki puluhan ribu mitra yang tergabung sebagai tenaga penjualan langsung.



Gambar 1. 1 Struktur Manajemen



Gambar 1. 2 Cabang Perusahaan di Indonesia

Mitra PT. XYZ tergabung dalamnya beberapa komunitas penjualan langsung yang memiliki kenyamanan dalam kepedulian pendidikan keluarga melalui produk-produk yang memiliki nilai-nilai moral. Keunikan dari komunitas tersebut adalah beranggotakan hampir 99 persen wanita memiliki berbagai pekerjaan mulai dari ibu rumah tangga, wirasawasta, guru sampai dengan pekerja kantoran.

Saat ini PT. XYZ telah memiliki beberapa judul seri buku yang dipasarkan melalui jaringan SLC tersebut diatas, sepeerti misalnya:



Gambar 1. 3 Seri Buku PT. XYZ

1.2.Latar Belakang Penelitian

Hadirnya era digital turut mendorong manusia untuk bertransformasi digital. Dalam melakukan strategi transformasi digital maka perusahaan perlu mempersiapkan beberapa perubahan terkait dengan digitalisasi produk, pemasaran digital, pelayanan kepada konsumen berbasis *e-service quality*, sistem kerja berbasis digital, keuangan, dan budaya organisasi. Digitalisasi produk merupakan perkembangan teknologi yang mengarahkan perusahaan untuk lebih meningkatkan kualitas produknya dengan menghasilkan produk berbasis digital (Björkdahl, 2020; Hyvönen, 2018). Perusahaan dapat memberikan tingkat layanan setinggi mungkin kepada pelanggan dan juga meningkatkan standar operasi. Semua pihak yang terlibat dalam sektor ekonomi, diharuskan untuk melakukan perubahan (Hutami *et al*, 2022). Digitalisasi produk ini dilakukan dengan tujuan memberikan klien kemampuan untuk menyelesaikan transaksi secara mandiri, seperti pemilihan produk, pembelian produk, dan penggunaan produk yang berbasis digital. Penerbitan digital menggabungkan beberapa karakteristik termasuk infrastruktur yang memberikan banyak pilihan dengan konten digital yang tersedia dalam berbagai format dan mode tampilan sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan

pemrosesan pengeditan dasar dan memperbarui informasi di server, yang mengarah ke pengurangan waktu pemrosesan dan transmisi konten yang cepat dan efisien, dengan manfaat ekonomi selanjutnya (Tian *et al*, 2008).

Pemanfaatan media sosial untuk periklanan, pengelolaan hubungan pelanggan, dan interaksi internal mendukung transformasi digital dalam perusahaan penerbit buku (Prasetio *et al*, 2022). Media sosial memungkinkan penerbit mempromosikan karya baru, berinteraksi langsung dengan pembaca, dan membangun komunitas yang loyal, sekaligus mendapatkan umpan balik secara real-time. Integrasi ini memperkuat strategi digital penerbitan, menciptakan peluang baru seperti pemasaran berbasis data dan pengembangan buku digital, sehingga meningkatkan daya saing dan relevansi perusahaan di era digital.

Menjual buku fisik di era sekarang tidak mudah. Suatu usaha yang dilakukan untuk menjual suatu produk atau jasa melalui dunia digital atau internet, dengan maksud untuk menjangkau audiens yang lebih besar dalam waktu yang lebih cepat dan tepat, disebut sebagai pemasaran digital. Istilah "pemasaran digital" mengacu pada praktik dalam industri pemasaran yang memanfaatkan saluran dan media yang sudah ada sebelumnya yang disediakan oleh internet untuk berkomunikasi dengan kelompok pelanggan tertentu. I-marketing, web marketing, online marketing, e-marketing, dan e-marketing adalah nama yang biasa dipakai pemasaran digital atau digital marketing (Miklosik *et al*, 2019). Pemasaran digital adalah strategi lain yang sering digunakan penulis buku untuk mempromosikan karya yang telah dibuat. Karena mencari nafkah dari penjualan buku fisik semakin sulit akhir-akhir ini. Oleh karena itu, untuk menarik lebih banyak pembaca, penulis perlu mengiklankan karyanya secara digital dan online.

E-service quality merupakan Sejauh mana situs web atau aplikasi dapat menawarkan fasilitas pembelian, berbelanja, dan pengiriman online yang sukses dan efisien dikenal sebagai kualitas layanan elektronik (Putri & Pujani, 2019; Al Azis, 2021). E-service quality mempunyai tujuh aspek yang berasal dari dua skala, yaitu skala inti dan skala pemulihan (Firdous & Farooqi, 2019). E-service quality adalah kategori kualitas layanan yang lebih luas untuk menghubungkan konsumen

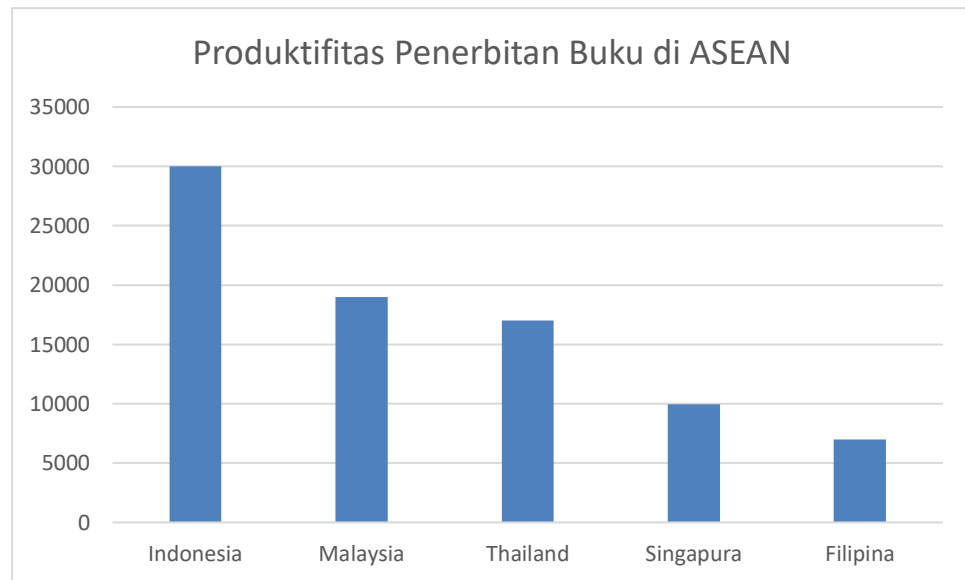
dan penjual serta menyelesaikan transaksi dengan sukses dan efisien (Vatolkina *et al*, 2020).

Agar strategi transformasi digital berhasil, karyawan dan sistem kerja perusahaan harus siap. Dalam konteks ini, sistem sumber daya manusia merupakan salah satu terobosan teknologi yang sangat penting karena dapat digunakan untuk mempermudah hampir semua pekerjaan yang berhubungan dengan sumber daya manusia (Kavanagh & Johnson, 2020). Penting untuk digaris bawahi bahwa aktivitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi tidak hanya terdiri dari rekrutmen tetapi juga pengelolaan data dan pemantauan kinerja karyawan. Ketersediaan sistem SDM akan membantu dalam menyelesaikan tugas yang menantang ini. Jika berbicara tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia secara umum, penggunaan sistem SDM membantu tugas-tugas sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat. Dalam pendekatan ini, SDM akan dapat berkonsentrasi untuk melakukan tanggung jawab penting lainnya.

Departemen sumber daya manusia suatu perusahaan harus memprioritaskan transformasi digital jika ingin tetap kompetitif di zaman modern (Banka *et al*, 2022). Sistem SDM diberlakukan untuk memfasilitasi transformasi digital SDM. Tujuannya adalah untuk membantu bisnis dalam meningkatkan efisiensi serta kinerja di bidang yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Perangkat lunak SDM memungkinkan penyelesaian berbagai tugas, termasuk perhitungan upah, pengelolaan administrasi kepegawaian, pembayaran pajak, dan pemantauan kehadiran karyawan. Dengan cara ini, Sumber Daya Manusia akan bebas berkonsentrasi pada tanggung jawab penting lainnya untuk mempercepat bisnis karyawan.

Buku merupakan salah produk dari industri kreatif di mana di dalamnya terdapat tulisan maupun gambar-gambar yang dihasilkan dari pemikiran kreatif seseorang. Bagi sebagian kecil masyarakat, membaca buku fisik saat ini masih menjadi pilihan dibandingkan dengan membaca buku digital atau e-book (Nurbaiti, 2019). Buku seperti yang kita kenal sekarang kurang lebih tidak berubah sejak kertas diperkenalkan ke Eropa pada awal abad ke-13. Meskipun penemuan mesin cetak Gutenberg pada tahun 1440 dan peningkatan selanjutnya dalam teknologi

mesin cetak telah mempengaruhi pasar dan kualitas produksi selama abad-abad, seni menulis, ilustrasi, dan penjiilidan buku adalah bentuk ekspresi budaya yang berharga, dan dasar-dasar kuno tidak berubah.



Gambar 1. 4 Produktifitas Penerbitan Buku di ASEAN

Menurut data yang dipublikasikan oleh London Book Fair 2019, Indonesia merupakan negara yang paling aktif menerbitkan buku di antara negara-negara anggota Asean. Setiap tahun setidaknya ada 30 ribu judul buku yang diterbitkan di Indonesia. Malaysia berada di posisi kedua dengan 19 ribu judul buku yang diterbitkan per tahun. Thailand di posisi ketiga dengan 17 ribu judul buku per tahun. Singapura di posisi keempat dengan 9.952 judul buku per tahun. Sementara itu, Filipina di urutan kelima dengan 7 ribu judul buku per tahun. Indonesia menjadi Market Focus pada London Book Fair 2019. Dalam event internasional tersebut, ada 12 penulis karyanya terpilih mewakili Indonesia di program sastra. Mereka adalah Agustinus Wibowo, Clara Ng, Dewi 'Dee' Lestari, Faisal Oddang, Intan Paramaditha, Laksmi Pamuntjak, Leila S Chudori, Nirwan Dewanto, Norman Erikson Pasaribu, Reda Gaudiamo, Seno Gumira Ajidarma, dan Sheila Rooswitha Putri.

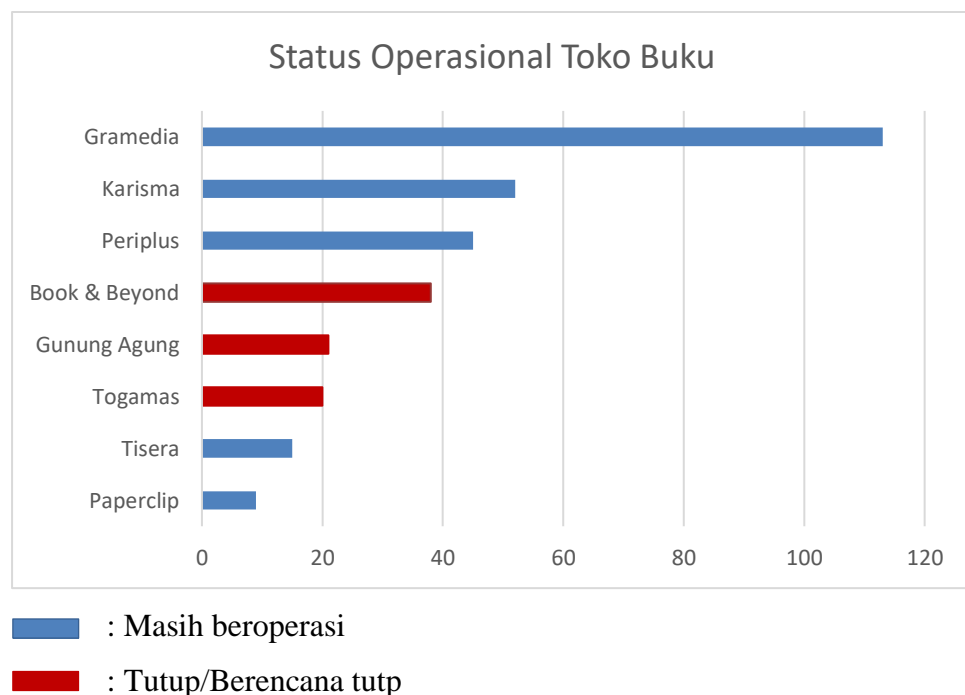


Gambar 1. 5 Tren Penerbitan Buku di Indonesia

Tren penerbitan buku di dalam negeri cenderung melemah dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini terlihat dari *Laporan Hasil Riset Perbukuan Indonesia* yang dirilis Ikatan Penerbit Indonesia (Ikapi). Menurut laporan tersebut, pada periode 2015-2016 jumlah judul buku baru yang terbit sempat meningkat. Namun, sejak 2017 jumlahnya menurun dan terus melemah hingga mencapai titik terendah pada 2020, seperti terlihat pada grafik. Namun, data ini baru mencakup judul buku baru dari penerbit yang didistribusikan melalui toko buku Gramedia. Menurut Ikapi, jaringan toko Gramedia menyerap sekitar 37% dari total judul buku baru yang terbit secara nasional, sedangkan 63% sisanya didistribusikan penerbit secara mandiri atau melalui toko-toko lainnya. Adapun sampai 22 Mei 2023 Ikapi belum merilis data jumlah terbitan buku terbaru.

Seiring dengan kemajuan yang terjadi akhir-akhir ini, telah terjadi pertumbuhan industri kepenulisan serta profesi penulis buku. Hal tersebut dapat terlihat dari munculnya buku-buku digital yang menggeser keberadaan buku cetak. Bisnis penjualan buku elektronik berkembang setiap hari, dan secara perlahan menjadikan masyarakat terbiasa dengan keberadaan buku digital. Penggunaan *e-book* didukung pula dengan pertumbuhan signifikan jaringan serta pengguna internet Indonesia. Kedua hal ini mendorong terciptanya pasar dan permintaan akan cetak ebook. Beberapa penerbit besar di Indonesia, seperti Gramedia Pustaka

Utama dan Elex Media telah menerbitkan buku-buku mereka dalam format digital selain dalam format fisik. Sejak awal tahun 2015, terlihat jelas bahwa lambatnya kinerja penjualan buku fisik di Indonesia akan terus berlanjut. Sektor yang menangani penjualan buku fisik telah terpengaruh oleh perubahan cara orang berbelanja dan membaca buku. Ada beberapa toko yang tutup lokasi, salah satunya adalah Aksara, toko buku yang khusus menjual buku impor namun kalah bersaing dengan Books and Beyond.



Gambar 1.6 Status Operasional Toko Buku

Penutupan toko buku Gunung Agung hanya menunjukkan puncak gunung es dari masalah industri buku di Indonesia. Dalam catatan Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI), penjualan buku cetak telah menurun sejak lama. Penjualan buku digital pun belum tumbuh sesuai harapan. Perintis toko buku ritel PT GA Tiga Belas berencana untuk mengakhiri perjalanan bisnisnya selama 70 tahun dengan menutup lima toko gerai terakhirnya pada 2023. Di puncak kejayaannya pada 1990-an, perusahaan itu mengoperasikan 40 gerai Gunung Agung. Direksi Gunung Agung mengatakan penutupan toko buku yang berlangsung secara bertahap ini terpaksa terjadi karena perusahaan tidak lagi mampu menanggung kerugian yang selalu membengkak setiap bulannya. Penjualan buku “tidak sebanding” dengan

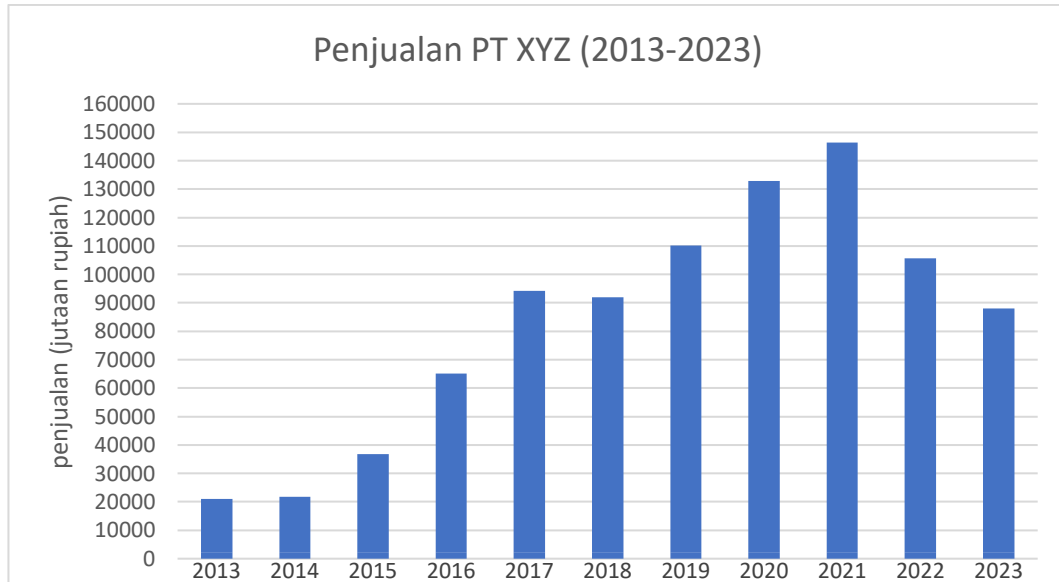
biaya operasional. Rencana gulung tikar Gunung Agung mengemuka di tengah penutupan bukan hanya toko buku tapi juga lokapasar buku. Di Indonesia, toko buku Aksara dan Books & Beyond telah menutup bisnisnya lebih awal. Di Inggris, lokapasar buku Book Depository menerima pesanan terakhirnya pada 26 April 2023. Bahkan sebelum tren penutupan ini, kehadiran toko buku ritel sudah terbatas dan tidak merata di Indonesia. Komite Buku Nasional mencatat, ada 313 toko buku ritel pada 2019. Ini berarti hanya ada kira-kira 1 toko buku untuk setiap 1 juta penduduk. Toko-toko ini umumnya terletak di kota besar.

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *direct selling* atau penjualan langsung yang fokus pada program pendidikan keluarga dalam bentuk produk buku eksklusif. PT. XYZ juga memiliki beberapa judul seri buku yang telah berhasil dipasarkan. PT. XYZ (sebelum menjadi perseroan) mengawali bisnis *direct selling* sejak tahun 2005 dimana pada saat itu XYZ masih berbentuk divisi *Direct Selling* di perusahaan induknya. Setelah beberapa tahun berjalan tepat pada bulan Agustus 2009, XYZ berevolusi kembali menjadi *Strategy Bisnis Unit (SBU)* atau disingkat *SBU XYZ*. PT. XYZ menyediakan buku fisik yang memperhatikan desain cover menarik serta membuat tata letak yang rapi sehingga nyaman saat membaca.

Namun saat ini penjualan buku fisik mengalami penurunan, pergeseran pola masyarakat dalam membeli dan membaca membuat industri penjualan buku fisik ikut terkena imbasnya. Di antara toko buku yang telah menutup gerainya adalah Aksara, sebuah toko buku yang dijual buku-buku impor dan kini telah meninggalkan pesaingnya yakni Books and Beyond. Banyak pemilik toko buku menambah pendapatan perusahaan dari penjualan buku fisik dengan membuka etalase online yang melayani permintaan pelanggan untuk pembelian yang dilakukan melalui internet. Konsep ini juga digunakan oleh Books and Beyond selaku toko buku Lippo Group melalui pembangunan jaringan internet untuk pendistribusian buku digital.

Sedangkan di PT. XYZ setelah mengalami kenaikan penjualan di tahun 2020-2021, PT XYZ di tahun 2022 justru mengalami penurunan penjualan yang cukup signifikan. Disinyalir bahwa tren penurunan penjualan ini salah satunya adalah

akibat penurunan daya beli masyarakat sebagai imbas dari krisis ekonomi global pasca pandemi covid -19 dan masih berlangsungnya perang Rusia-Ukraina.



Gambar 1.7 Penjualan PT. XYZ

Berdasarkan grafik di atas, menunjukkan bahwa penjualan buku pada PT.XYZ dari tahun 2013-2023 mengalami trend fluktuatif. Jika dilihat dari tahun 2013 penjualan buku masih sebanyak Rp. 18.9 milyar, lalu penjualan ini naik drastis pada tahun 2016 sebesar menjadi Rp. 63.1 milyar, dan penjualan ini terus naik sampai tahun 2017 menjadi Rp 92.2 milyar. Memasuki tahun 2018 penjualan buku turun sebanyak Rp. 2.4 milyar menjadi Rp. 89.8 milyar, akan tetapi penurunan penjualan ini tidak bertahan lama, hanya bertahan satu tahun. Memasuki tahun 2019 kembali mengalami kenaikan penjualan hingga mencapai Rp. 144.4 milyar di tahun 2021. Tren kenaikan penjualan ini hanya bertahan sampai tiga tahun saja. Pada tahun 2022 penjualan kembali turun sebesar Rp. 40.7 milyar dibanding tahun 2021 menjadi Rp. 103.7 milyar. Penurunan penjualan ini kembali terjadi di tahun 2023 sebesar Rp. 17.6 milyar dibanding tahun 2022 menjadi Rp. 86.1 milyar. Yang artinya rata-rata penjualan per bulan menurun dari Rp 8.6 milyar menjadi Rp 7.2 milyar. Menurut sumber data keuangan perusahaan terakhir, rata-rata penjualan di tahun 2024 ini bahkan sudah berada di kisaran angka Rp 4.7 milyar per bulannya. Turun sebesar Rp 2.5 milyar per bulan jika dibandingkan rata-rata penjualan tahun

2023. Sehingga jika dibandingkan dengan puncak penjualan tertinggi di tahun 2021, terjadi penurunan rata-rata penjualan per bulan sebesar 61% di periode Januari-September tahun 2024 ini.

Penurunan ini bisa terjadi karena beberapa alasan, salah satunya minat konsumen pada buku yang di jual oleh PT.XYZ. Untuk merespon situasi penjualan yang terus menurun di tahun 2024 ini maka pihak manajemen PT XYZ melakukan proses perencanaan strategi dalam rangka mempersiapkan perusahaan memasuki tahun 2025 yang dinilai berbagai ahli merupakan tahun yang akan semakin berat bagi dunia bisnis secara umum.

Berdasarkan data terbaru, minat baca anak-anak di Indonesia menunjukkan tren yang beragam. Survei yang dilakukan oleh Snapcart pada Oktober 2024 mengungkapkan bahwa 88% responden anak muda Indonesia menyukai membaca, dengan 42% di antaranya membaca setiap hari. Namun, preferensi media baca mengalami pergeseran; Generasi Z cenderung lebih memilih membaca secara online, sementara Generasi Milenial lebih menyukai bahan bacaan fisik (sumber: goodstats.id).

Selain itu, survei Rakuten Insight pada Maret 2023 menunjukkan bahwa 83% responden Indonesia sering membaca buku melalui smartphone, sedangkan hanya 12% yang lebih sering membaca buku fisik (sumber: databoks.katadata.co.id).

Meskipun demikian, data dari Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI) pada Juni 2024 menunjukkan bahwa oplah buku fisik mengalami penurunan sebesar 20-30% dibandingkan sebelum pandemi COVID-19. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun minat membaca tetap ada, terjadi pergeseran signifikan dari buku fisik ke format digital (sumber: ikapi.org)

Secara keseluruhan, meskipun minat baca di kalangan anak muda Indonesia masih tinggi, terdapat kecenderungan pergeseran dari buku fisik ke format digital. Namun, buku fisik tetap memiliki tempat penting, terutama bagi mereka yang menghargai pengalaman membaca tradisional.

Penyediaan jaringan toko buku online untuk memfasilitasi para pelanggannya dalam membeli buku, dipilih oleh Gramedia sebagai salah satu cara untuk mempertahankan bisnisnya saat ini. Gramedia.com mencatat tren kenaikan hingga

85%, terutama di kalangan muda (Hadiyanti, 2019). Gramedia.com mengutarakan bahwa survei yang dilakukan menyatakan bahwa memilih e-book karena lebih sederhana dan lebih praktis. Selain itu, gaya hidup *eco-living* juga ikut menaikkan trend e-book karena bahan baku pembuatan buku, yaitu kertas ikut memberikan sumbangsih pada pemanasan global. Hanya saja, trend e-book menurut Gramedia.com hanya naik di kalangan Generasi Y, dimana Generasi Y memberikan preferensi e-book sebesar 56%. Sedangkan proporsi lain yaitu Generasi X sebesar 29%, Generasi Z sebesar 12% dan Baby Boomer hanya sebesar 3% saja.

Menurunnya grafik penjualan dalam dunia perbukuan tidak hanya dialami oleh industri penjualan buku fisik saja, tetapi juga oleh usaha percetakan. Berada dalam satu garis lurus dalam hal penjualan buku fisik, industri percetakan dan percetakan buku juga mengalami penurunan grafik yang signifikan, sebagai akibat dari ancaman kemajuan teknologi saat ini. Transformasi digital yang dihasilkan telah secara mendasar mengubah ekspektasi dan perilaku konsumen, menekan perusahaan tradisional, dan mempengaruhi banyak pasar (Verhoef *et al*, 2021; Rêgo *et al*, 2021). Transformasi digital dapat dipahami secara memadai sebagai proses transisi dari analog ke era digital (Jedynak *et al*, 2021).

Seiring dengan kemajuan yang terjadi akhir-akhir ini, telah terjadi pertumbuhan industri kepenulisan serta profesi penulis buku. Hal tersebut dapat terlihat dari munculnya buku-buku digital yang menggeser keberadaan buku cetak. Bisnis penjualan buku elektronik berkembang setiap hari, dan secara perlahan menjadikan masyarakat terbiasa dengan keberadaan buku digital. Namun nyatanya, ekspansi industri buku digital berpotensi mengganggu proses kreatif para penulis buku. Hal ini karena bentuk buku digital membuat kreativitas bentuk fisik kurang terlihat, dan juga memperhitungkan fakta bahwa daya beli masyarakat terhadap buku cetak dalam bentuk fisik atau konvensional menurun. Akibat tergesernya budaya membaca masyarakat Indonesia saat ini, jelas diperlukan berbagai penyesuaian seperti yang telah disebutkan di atas untuk tetap bertahan, atau paling tidak, pendapatan dari jaringan online dapat langsung mensubsidi pendapatan toko buku yang sedang mengalami penurunan.

Dalam industri penerbitan dan distribusi buku, transformasi digital telah menjadi faktor penentu keberlanjutan bisnis di tengah perubahan perilaku konsumen yang semakin bergeser ke ranah digital. Beberapa perusahaan di industri ini telah berhasil melakukan transformasi digital dan mencatatkan peningkatan daya saing serta efisiensi operasional. Sebagai contoh, Gramedia Digital berhasil mengadopsi model bisnis berbasis digital dengan menyediakan platform e-book dan layanan berlangganan yang meningkatkan aksesibilitas pelanggan terhadap buku digital. Hal ini berkontribusi pada peningkatan jumlah pengguna serta memperluas pasar dengan model distribusi yang lebih fleksibel.

Sebaliknya, perusahaan-perusahaan yang lamban dalam mengadopsi teknologi digital mengalami penurunan pangsa pasar dan kesulitan bersaing. Contohnya, beberapa penerbit tradisional yang masih mengandalkan distribusi fisik mengalami penurunan penjualan akibat perubahan preferensi konsumen dan meningkatnya penggunaan e-book serta audiobook. Tanpa adanya strategi transformasi digital yang efektif, perusahaan-perusahaan ini menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan eksistensinya di industri yang semakin terdigitalisasi.

PT XYZ berada di antara dua kondisi ini, di mana perusahaan masih mempertahankan model bisnis berbasis cetak, tetapi telah mulai mengadopsi digitalisasi dalam beberapa aspek operasionalnya. Namun, untuk memastikan keberlanjutan bisnis dan meningkatkan daya saing, diperlukan strategi transformasi digital yang lebih komprehensif dan terstruktur. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk merumuskan strategi transformasi digital yang dapat diterapkan oleh PT XYZ dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan implementasi digitalisasi.

Mempertimbangkan informasi ini, bisnis perlu menerapkan strategi yang menghasilkan transformasi digital. Ungkapan "transformasi digital" diciptakan oleh Westerman (2011) dan mengacu pada "penggunaan teknologi untuk secara drastis mengubah kinerja atau jangkauan organisasi." Ketika aplikasi digital telah dibuat, memungkinkan inovasi dan kreativitas, dan mendorong perubahan besar baik dalam domain profesional atau pengetahuan, ini adalah definisi lain dari transformasi digital (Li, 2020; Zaoui & Souissi, 2020; Gomes *et al*, 2019). Jawaban

ini tampaknya lebih relevan daripada yang lain karena benar-benar menyelidiki seluruh motif inovasi dan implikasinya ketika mengalami transformasi digital. Teknologi digital digunakan untuk mendokumentasikan, melestarikan, dan mengkomunikasikan warisan budaya (Russo *et al*, 2022; Ammirato *et al*, 2021).

Ekspektasi dan perilaku konsumen telah sangat berubah sebagai akibat dari transformasi digital dan perubahan model bisnis yang diakibatkannya, yang juga berdampak pada berbagai sektor (Verhoef *et al*, 2021; Rêgo *et al*, 2021). Transformasi digital dapat dipahami secara memadai sebagai proses transisi dari analog ke era digital (Jedynak *et al*, 2021).

Beberapa toko buku digital yang tengah berkembang di Indonesia adalah Qbaca (Telkom), Bookmate Indonesia (Indosat), Wayang Force, Scoop, Aksara Maya, dan Buqu. Selain itu terdapat juga beberapa penerbit yang mengembangkan toko buku digital sendiri antara lain eRosda (Rosdakarya), Gramedia (Gramedia), Lumos (mizan), UI Press, IPB Press, Penerbit ITB, Unair Press dan Unsri Press. Jumlah penerbit aktif yang bergerak ke arah buku digital jumlahnya sangat signifikan yakni mencapai 20%. Demikian juga dengan tren pertumbuhan Aplikasi Baca Buku Digital. Terdapat 8 aplikasi terbaik versi www.jurnalapps.co.id untuk membaca buku yaitu Google Play Books, Goodreads, Moon+Reader, Wattpad, Aldiko Book Reader, Moco, Readfeed, dan Aplikasi Buku BSE. Selain dari yang telah disebutkan masih banyak aplikasi lainnya yang berfungsi sama, mulai dari yang gratis sampai dengan yang berbayar. Meningkatkan budaya literasi masyarakat Indonesia juga menjadi salah satu tujuan dari dibukanya Ipusnas. Menjadi jembatan penghubung antara masyarakat dengan kegemaran membaca melalui sistem digital adalah hal positif yang perlu didukung keberadaannya. Selain Ipusnas terdapat juga aplikasi iJakarta yang digagas oleh Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah (BPAD) DKI Jakarta, Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta, Jakarta Smart City, Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, serta Yayasan Nusa Membaca.

Di era globalisasi ini perkembangan teknologi informasi mengalami pertumbuhan yang pesat. Hal ini dapat mengakibatkan timbulnya persaingan yang semakin ketat pada sektor bisnis dan antar organisasi. Penerapan teknologi dan

sistem informasi telah dilakukan oleh banyak perusahaan. Akan tetapi beberapa penerapan tersebut masih belum optimal, salah satu penyebab kegagalan penerapan teknologi dan sistem informasi adalah perencanaan yang kurang baik. Sehingga dalam pelaksanaannya dibutuhkan perumusan strategi dalam proses transformasi digital. Teknologi digital memungkinkan konsumen untuk menciptakan nilai bersama dengan merancang dan menyesuaikan produk, melakukan aktivitas distribusi jarak jauh, dan membantu pelanggan lain dengan berbagi ulasan produk (Beckers, van Doorn, & Verhoef, 2018; Grönroos & Voima, 2013).

Berdasarkan hasil studi awal yang dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara langsung dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1 Kuesioner Studi Awal

| No | Pernyataan | SS | S | N | TS | STS |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | % | % | % | % | % |
| 1 | PT. XYZ menerapkan produk digital ke semua mitra penjual | 4 | 9 | 5 | 6 | 1 |
| | | 16% | 36% | 20% | 24% | 4% |
| 2 | Mitra penjualan PT. XYZ diajarkan penerapan produk digital oleh PT. XYZ | 6 | 10 | 4 | 4 | 1 |
| | | 24% | 40% | 16% | 16% | 4% |
| 3 | Pembeli puas dengan produk yang selama ini ditawarkan oleh PT. XYZ | 1 | 13 | 6 | 5 | 0 |
| | | 4% | 52% | 24% | 20% | 0% |
| 4 | PT. XYZ selalu membuat promosi-promosi terkait dengan produk digital | 2 | 9 | 6 | 7 | 1 |
| | | 8% | 36% | 24% | 28% | 4% |
| 5 | Pembeli merasa kesulitan dengan penerapan produk konvensional ke produk digital | 0 | 12 | 10 | 3 | 0 |
| | | 0% | 48% | 40% | 12% | 0% |
| 6 | Pembeli lebih nyaman menggunakan produk lama daripada digital | 0 | 9 | 9 | 6 | 1 |
| | | 0% | 36% | 36% | 24% | 4% |
| 7 | Pelayanan produk digital lebih memuaskan daripada pelayanan produk konvensional | 1 | 4 | 14 | 6 | 0 |
| | | 4% | 16% | 56% | 24% | 0% |
| 8 | Pembelian produk digital lebih memudahkan pembeli dari berbagai tempat dan waktu | 6 | 16 | 1 | 1 | 1 |
| | | 24% | 64% | 4% | 4% | 4% |
| 9 | Modal PT. XYZ untuk merubah produk konvensional ke digital semakin lebih besar | 2 | 11 | 8 | 4 | 0 |
| | | 8% | 44% | 32% | 16% | 0% |
| 10 | Kemajuan teknologi sangat membantu semua pihak | 11 | 13 | 1 | 0 | 0 |
| | | 44% | 52% | 4% | 0% | 0% |

Berdasarkan hasil survey diatas terhadap 25 responden (terdiri dari pihak manajemen PT XYZ, tenaga penjual external serta pengguna produk PT XYZ) terdapat 64% atau 16 responden berpendapat bahwa responden merasa pembelian produk digital lebih memudahkan pembeli dari berbagai tempat dan waktu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa. Pembelian produk digital memang memungkinkan konsumen untuk berbelanja dari mana saja dan kapan saja, tanpa harus terbatas oleh batasan geografis atau jam buka toko. Keuntungan ini sangat memudahkan bagi konsumen yang sibuk atau yang tinggal di daerah terpencil, di mana akses ke toko fisik mungkin terbatas. Selain itu, pembelian produk digital juga sering kali menawarkan kemudahan dalam hal penyimpanan dan pengiriman. Produk digital dapat dengan mudah diunduh atau diakses melalui internet, yang menghilangkan kebutuhan untuk menyimpan barang fisik dan biaya pengiriman.

Peneliti juga melakukan studi awal melalui wawancara bersama CEO PT. XYZ dan General Manager PT. XYZ. PT. XYZ memiliki beberapa tantangan utama yang dihadapi sebagaimana penjelasan yang disampaikan oleh CEO PT. XYZ dalam hasil wawancara berikut.

“Proses transformasi digital ini sebenarnya sudah berjalan sejak 4 tahun lalu, tepatnya tahun 2020. Hal ini ditandai dengan kami melakukan penjualan produk berbasis e-learning, tantangannya tidak sedikit, yang pertama karena kami berbasis direct selling sehingga terkait dengan edukasi SDM penjualan, dari yang telah memiliki kemampuan luar biasa di offline menuju kepada online itu luar biasa, sehingga pada tahun 2018 perusahaan membentuk departemen sales digital. Tantangan kedua, perusahaan memaksakan penjualan berbasis digital namun produknya juga berbasis digital. Dan alhamdulillah pada tahun 2019 akhir kami mendapatkan produk berbasis e-learning, penjualan berbasis digital itu luar biasa tantangannya sampai hari ini. Sehingga ada dua tantangan yang dihadapi, yang pertama dari aspek SDM nya, dan yang kedua dari aspek produknya itu sendiri.” (Hasil wawancara bersama CEO PT. XYZ)

Hal tersebut sebagaimana penjelasan yang disampaikan oleh General Manager PT. XYZ.

“Tantangan utama tentunya menghadapi perubahan teknologi yang sangat cepat, terus yang kedua yaitu dari sisi personal buyer kami. Mungkin pada awal berdirinya PT. XYZ ini adalah gen X dengan karakter dan atributnya yang berbeda sekarang menjadi mayoritas gen Z yang punya habit berbeda jadi perilaku pembeliannya juga berbeda sehingga kamu harus menyesuaikan. Jadi tantangannya adalah perubahan perilaku dari customer itu sendiri.” (Hasil wawancara bersama General Manager PT. XYZ)

Rencana mitigasi untuk mengatasi tantangan tersebut disampaikan oleh CEO PT. XYZ dalam hasil wawancara berikut.

“Sehingga perusahaan kami dengan melihat peluang yang sangat besar kami melakukan perubahan-perubahan untuk menyesuaikan tantangan saat ini. Yang pertama untuk SDM, selain menetapkan rambu-rambu atau bahan untuk edukasi kami juga merekrut millennial orang-orang yang dari awal mudah beradaptasi dengan digitalisasi. Yang kedua, tentu produk yang tadinya mengalami hambatan yaitu produk e-learning itu menjadi produk andalan pada saat itu, dan memang produk itu kontennya luar biasa.” (Hasil wawancara bersama CEO PT. XYZ)

Hal tersebut sebagaimana penjelasan yang disampaikan oleh General Manager PT. XYZ.

“Kami ingin membuat produk yang sesuai dengan perilaku dari segmen kami, jadi kalau tadi misalkan gen Z dimana itu usia masih dibawah 30 tahun yang masih punya anak balita dan masih menyusun ekonominya sehingga membutuhkan produk-produk yang secara fungsi itu baik dan memiliki harga yang terjangkau. Sehingga mitigasinya adalah membuat produk-produk yang lebih relate dan lebih terjangkau oleh mereka.” (Hasil wawancara bersama General Manager PT. XYZ)

Strategi yang telah diterapkan oleh PT. XYZ CEO PT. XYZ dalam hasil wawancara berikut.

“Salah satu strategi penjualan berbasis digitalisasi ini yaitu kita melaksanakan edukasi-edukasi training, edukasi promo, edukasi terhadap produk terutama pak, itu berbasis digital dan itu luar biasa pak. Penyebaran flyer dan semuanya

itu ada di konten-konten ig, tiktok gitu ya walaupun ini strateginya sedang kita matangkan lagi. Jadi sejak tahun 2020 temen-temen itu ya sudah menggunakan platform digitalisasi, yang awalnya anti sekarang sudah perlahan-lahan masuk ke dalam digitalisasi. Satu lagi pak, chanel-chanel penjualan kita itu yang tadinya manual sekarang diubah menjadi digitalisasi. Seperti misalnya program wakaf, itu dihimpunnya data wakaf itu dengan menggunakan digitalisasi dari seluruh daerah, dari seluruh negara. Satu lagi pak terkait digitalisasi, kalau kami dulu menyelenggarakan pagelaran itu dengan penjualan tiket terus booking tempat, kalau hari ini kita cuma booking zoom yang isinya 1000 kita jual tiketnya lalu mereka nonton di tempat mereka berada.” (Hasil wawancara bersama CEO PT. XYZ)

Hal tersebut sebagaimana penjelasan yang disampaikan oleh General Manager PT. XYZ.

“Saat ini tentunya untuk skema strategi direct selling perlu kita tinjau kembali apakah menjadi hybrid atau seperti apa dan model bisnis yang lain sehingga dalam struktur biayanya itu bisa menjadi lebih relevan.” (Hasil wawancara bersama General Manager PT. XYZ)

Penelitian sebelumnya yang relevan dilakukan oleh Abdolshah *et al* (2018) menjelaskan bahwa kerangka analitik SWOT digunakan untuk menentukan strategi yang tepat. Pada akhirnya, setelah menilai situasi dan tindakan strategis dengan metode SPACE selanjutnya menggunakan pendekatan strategis QSPM untuk melakukan pemeringkatan.

Penelitian sebelumnya juga dilakukan oleh Anggadwita *et al* (2020) melakukan pemanfaatan data yang diolah secara strategis. Pada penelitian tersebut, data dari Instagram digunakan sebagai sumber utama untuk analisis preferensi masyarakat, yang kemudian menjadi dasar formulasi strategi pengembangan produk. Hasil penelitian menunjukkan pentingnya memahami preferensi konsumen melalui platform digital untuk menciptakan produk yang relevan dengan pasar. Hal ini relevan dengan kebutuhan PT XYZ dalam mendigitalkan operasi dan mengidentifikasi peluang baru di pasar penerbitan, seperti tren buku elektronik atau strategi pemasaran berbasis digital.

Penelitian lain yang relevan juga dilakukan oleh Suharyo & Bastari (2020) menjelaskan bahwa dengan menggunakan Matriks SWOT dan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM), terdapat beberapa alternatif strategi yang dapat digunakan yaitu mempertahankan citra perusahaan Primkopal, fasilitas Primkopal, menjaga kualitas dan pelayanan produk untuk menarik konsumen, meningkatkan kemampuan manajemen dan kerjasama untuk tujuan Primkopal, pelayanan delivery order untuk konsumen, memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pemasaran, melayani segmen pasar menengah ke bawah dengan menyediakan paket dan porsi khusus, dan menjaga hubungan baik dengan pemasok atau daerah sekitarnya.

Selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Erbay & Yildirim (2019) menjelaskan bahwa berdasarkan hasil dari AHP dalam penelitian ini, relevansi tertinggi peningkatan efisiensi proses adalah analitik data. Produsen mengalami efisiensi proses yang rendah, oleh karena itu berinvestasi pada data analitik menjadi lebih penting bagi mereka yang menargetkan untuk tetap kompetitif di antara para pesaing lainnya. Alat paling penting dari Industri 4.0 didefinisikan sebagai analitik data dan teknologi sensor yang tidak mengejutkan karena jumlah data yang tinggi di lingkungan manufaktur melalui sensor. Peningkatan kualitas dan mampu memproduksi tanpa memo dan pengerjaan ulang merupakan tantangan lain bagi produsen di industri otomotif yang membutuhkan manajemen rantai pasokan yang tidak terputus.

Penelitian lain yang relevan juga dilakukan oleh Kim & Kim (2022) menjelaskan bahwa hasil studi dihasilkan dengan membandingkan kepentingan data menggunakan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) pada masing-masing kelompok. Menurut analisis, subjek adalah faktor yang paling kritis, dan CEO (top manajemen) lebih penting daripada teknis pengembangan organisasi. Kepentingan ditunjukkan dalam urutan sumber daya, mekanisme dan lingkungan, mengikuti pokok bahasan. Dipastikan terdapat perbedaan kepentingan dalam persaingan industri dan pasar digitalisasi pada kelompok demander dan provider.

Berdasarkan pemaparan di atas, telah dilakukan penelitian terdahulu terkait dengan perumusan strategi transformasi digital pada suatu perusahaan

menggunakan metode yang berbeda-beda. Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis SWOT dan strategy interaction model Grey-AHP.

Perumusan strategi dilakukan dengan analisis dan matriks SWOT yang didalamnya meliputi analisis faktor internal dan analisis faktor eksternal. Analisis SWOT adalah suatu alat untuk menganalisis kondisi perusahaan berdasarkan faktor internal dan eksternal, untuk evaluasi permasalahan bisnis dan selanjutnya dapat memberikan strategi alternatif (Pasaribu *et al*, 2022). Dalam analisis faktor internal atau IFE menggunakan planning, organizing, staffing, leading or directing, controlling, and coordinating (Mezentseva, et al., 2020). Selanjutnya untuk analisis faktor eksternal perusahaan (EFE) menggunakan PESTEL yang meliputi political, economic, social, technology, ekologi, dan legal. Proses perumusan matriks SWOT menghasilkan strategi pengembangan bisnis yang dijabarkan dalam program untuk mengimplementasikannya (Pasaribu *et al*, 2022).

Setelah perumusan strategi menggunakan analisis dan matriks SWOT, selanjutnya dilakukan pemeringkatan menggunakan interaction model Grey-AHP untuk mengevaluasi dan memilih strategi terbaik yang paling cocok dengan lingkungan eksternal dan internal. Integrasi Matriks SWOT, Matriks IE, dan Grey AHP menawarkan kerangka kerja yang kuat untuk pengambilan keputusan strategis, terutama dalam lingkungan yang kompleks. Matriks SWOT mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal bersama dengan peluang dan ancaman eksternal, yang memfasilitasi analisis komprehensif terhadap opsi strategis (Saputra et al., 2022; Nguyen & Truong, 2022). Matriks IE lebih memperhalus ini dengan mengkategorikan strategi berdasarkan posisi organisasi dalam lanskap internal-eksternal, sehingga memprioritaskan strategi yang dapat diimplementasikan (Ratnasari, 2022; Sumadi, 2023).

Sebaliknya, Grey AHP meningkatkan pengambilan keputusan dengan memasukkan ketidakpastian dan penilaian subjektif, yang sangat bermanfaat dalam skenario di mana data mungkin tidak lengkap atau ambigu (Dong et al., 2020). Hal ini berbeda dengan QSPM, yang sangat bergantung pada data kuantitatif dan mungkin mengabaikan wawasan kualitatif (Fahim et al., 2021). Kombinasi metodologi ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai

prioritas strategis, memungkinkan organisasi untuk beradaptasi lebih efektif terhadap kondisi yang dinamis (Ragheb, 2021; Gago et al., 2022).

Lebih jauh lagi ada beberapa pertimbangan penting mengapa penelitian ini menggunakan SIM Grey AHP dibandingkan metode QSPM:

1. Pendekatan Analitik yang Lebih Komprehensif
 - a. SIM Grey AHP menggabungkan keunggulan *Analytic Hierarchy Process (AHP)* dengan teori *Grey System*, memungkinkan analisis yang lebih mendalam dalam kondisi ketidakpastian atau data yang tidak lengkap. Ini sangat relevan ketika menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks.
 - b. Sementara itu, QSPM hanya mengandalkan *Attractiveness Scores* berdasarkan penilaian subjektif, tanpa mempertimbangkan interaksi antar faktor, yang bisa membatasi ketepatan hasil.
2. Kemampuan Mengelola Ketidakpastian
 - a. Grey AHP efektif dalam menangani data yang ambigu atau tidak pasti, dengan menggunakan konsep *grey numbers* untuk mengisi kekosongan informasi. Ini memberikan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan ketika data yang tersedia tidak sepenuhnya jelas.
 - b. Sebaliknya, QSPM mengasumsikan bahwa semua faktor dan bobotnya dapat diukur secara pasti, yang tidak selalu realistis dalam dunia nyata.
3. Pertimbangan Interaksi Antar Strategi
 - a. SIM memperhitungkan interaksi dan keterkaitan antara berbagai strategi, bukan hanya mengevaluasi masing-masing strategi secara terpisah. Ini menghasilkan pemilihan strategi yang lebih selaras dan integratif.
 - b. QSPM cenderung memisahkan setiap strategi, sehingga tidak mengakomodasi bagaimana satu strategi bisa mempengaruhi atau mendukung strategi lainnya.
4. Akurasi dan Validitas yang Lebih Tinggi
 - a. Karena SIM Grey AHP menggunakan pendekatan hierarkis dengan pembobotan yang sistematis dan analisis matematis yang kuat, hasilnya cenderung lebih akurat dan dapat diuji validitasnya.

- b. QSPM lebih sederhana, tetapi sering kali bergantung pada penilaian intuitif dari para pengambil keputusan, yang bisa memperkenalkan bias subjektif.
5. Fleksibilitas dalam Penggunaan
- a. Grey AHP fleksibel dan dapat disesuaikan untuk berbagai jenis keputusan strategis, termasuk dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah atau tidak stabil.
 - b. QSPM lebih cocok untuk situasi di mana semua faktor sudah diketahui dengan jelas dan perubahan eksternal relatif stabil.
6. Dukungan untuk Keputusan Multi-Kriteria
- a. Grey AHP sangat efektif dalam menangani keputusan yang melibatkan banyak kriteria dengan tingkat kepentingan yang berbeda-beda, sesuatu yang sering kali terjadi dalam konteks transformasi digital atau strategi bisnis yang kompleks.
 - b. QSPM memiliki keterbatasan dalam menyusun prioritas ketika kriteria yang dipertimbangkan memiliki hubungan yang kompleks atau bertentangan satu sama lain.

Memperhatikan hal tersebut, maka dilakukan penelitian yang berjudul “Perumusan Strategi Transformasi Digital Menggunakan SWOT dan Strategy Interaction Model Grey-Ahp (G-AHP) Di PT XYZ.”

1.3.Perumusan Masalah

Berdasarkan sejarah masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, berikut adalah rumusan masalah yang menjadi dasar penelitian ini:

1. Bagaimana analisa faktor eksternal di PT. XYZ?
2. Bagaimana analisa faktor internal di PT. XYZ?
3. Bagaimana penilaian dan perumusan strategi transformasi digital dalam bisnis penerbitan di PT XYZ menggunakan metode SWOT?
4. Bagaimana strategi transformasi digital dan pemilihan alternatif menggunakan metode strategy interaction model Grey-AHP (G-AHP)?

1.4.Tujuan Penelitian

Berikut ini adalah daftar tujuan penelitian yang berasal dari pertanyaan penelitian yang disajikan sebelumnya:

1. Untuk mengetahui hasil analisa faktor eksternal di PT. XYZ.
2. Untuk mengetahui hasil analisa faktor internal di PT. XYZ.
3. Untuk mengetahui penilaian dan perumusan strategi transformasi digital dalam bisnis penerbitan di PT XYZ menggunakan metode SWOT.
4. Untuk mengetahui strategi transformasi digital dan pemilihan alternatif menggunakan metode strategy interaction model Grey-AHP (G-AHP).

1.5.Manfaat Penelitian

Diharapkan bahwa baik manfaat langsung maupun tidak langsung akan dihasilkan dari penelitian ini untuk bidang pendidikan. Berikut adalah daftar manfaat yang dihasilkan dari penelitian ini:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT XYZ dalam melakukan proses evaluasi atas strategi bisnisnya, agar dapat menjawab seluruh tantangan yang dihadapinya secara fundamental dan tidak hanya yang muncul di permukaan saja.

2. Diharapkan agar PT XYZ dapat memahami sampai sejauh mana tingkat kesiapan organisasi dalam menyongsong era digital di berbagai aspek yang terkait dengan digitalisasi.
3. Menyerap berbagai informasi dan pengalaman terkait fenomena transformasi digital, serta memberikan wawasan kepada pihak manajemen PT XYZ atas pengalaman-pengalaman transformasi digital tersebut untuk menjadi referensi saat menjalani proses yang sama.
4. Sebagai bahan kajian ataupun referensi bagi pelaku bisnis dan akademisi yang sedang fokus ke area transformasi digital terutama.

1.6.Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Mencakup gambaran singkat tentang laporan penelitian serta sistematikanya, yang dapat dilihat pada Bab I sampai dengan Bab V laporan penelitian.

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memberikan gambaran umum, penjelasan yang jelas dan ringkas, dan deskripsi akurat tentang temuan dari penelitian. Berikut adalah isi dari bab tersebut: Gambaran Umum Hal Yang Diteliti, Konteks Penelitian, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyajikan teori yang berkisar dari yang luas ke yang spesifik, bersama dengan penelitian terkemuka, diikuti dengan kerangka penelitian dan, jika perlu, hipotesis pada kesimpulan bab ini.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini memberikan gambaran tentang metodologi, metode, dan strategi yang digunakan untuk mengumpulkan dan mengevaluasi data dalam rangka

memberikan solusi untuk masalah penelitian. Bab ini berisi uraian tentang topik: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk penelitian kuantitatif) atau Konteks sosial (untuk penelitian kualitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, dan Teknik Analisis Data.

d. **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil kajian dan pembahasan disajikan dalam subjudul yang berbeda dan dirinci secara metodis sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Bab ini dibagi menjadi dua bagian: yang pertama membahas temuan yang diperoleh dari penelitian, dan yang kedua menyajikan komentar atau analisis dari temuan yang diperoleh dari penelitian. Pembahasan masing-masing komponen diawali dengan temuan analisis data, dilanjutkan dengan interpretasi atas temuan tersebut, kemudian dilanjutkan dengan perumusan kesimpulan. Perbandingan dengan penemuan-penemuan sebelumnya atau dasar-dasar teoretis yang relevan harus dilakukan sepanjang perdebatan.

e. **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan yang merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian, selanjutnya diubah menjadi rekomendasi untuk manfaat penelitian.