



***REBORN STRATEGY CV INDRATAMA ANUGERAH
MENGHADAPI TANTANGAN PANDEMI COVID-19
(Studi Kasus Pada Indramedia *Bookstore*)***

Skripsi

Dibuat Oleh:

Syifa Maulina
021118073

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

Juni 2023



**REBORN STRATEGY CV INDRATAMA ANUGERAH
MENGHADAPI TANTANGAN PANDEMI COVID-19
(Studi Kasus Pada Indramedia Bookstore)**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA)



Ketua Program Studi Manajemen
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA)

**REBORN STRATEGY CV INDRATAMA ANUGERAH
MENGHADAPI TANTANGAN PANDEMI COVID-19
(Studi Kasus Pada Indramedia Bookstore)**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada hari Kamis tanggal 22 Juni 2023

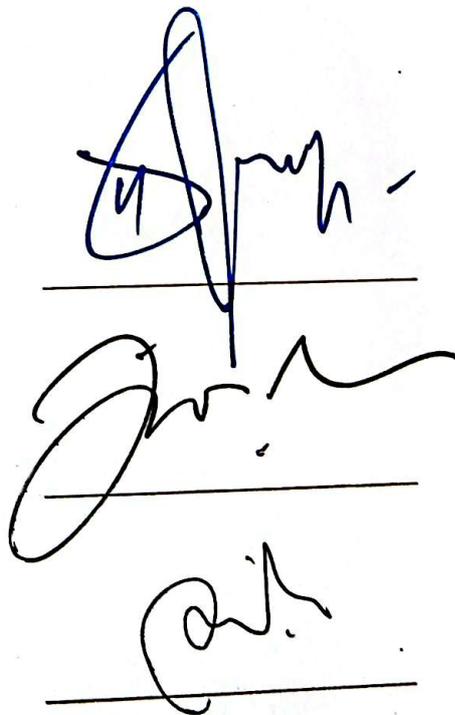
Syifa Maulina
021118073

Menyetujui:

Ketua Penguji Sidang
(Towaf Totok Irawan, SE., ME.)

Ketua Komisi Bimbingan
(Fredy Andria, STp., MM)

Anggota Komisi Bimbingan
(Nizam M. Andrianto, S.P., MM)



Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Syifa Maulina

NPM : 021118073

Judul Skripsi : *Reborn Strategy CV Indratama Anugerah Menghadapi Tantangan Pandemi Covid-19 (Studi Kasus pada Indramedia Bookstore)*

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, 05 Juni 2023



© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun 2023

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

ABSTRAK

SYIFA MAULINA. 021118073. *Reborn Strategy* CV Indratama Anugerah Menghadapi Tantangan Pandemi Covid-19 (Studi Kasus pada Indramedia *Bookstore*). Di bawah bimbingan : FREDI ANDRIA dan NIZAM M. ANDRIANTO. 2023.

Sejak pandemi minat baca masyarakat meningkat berdasarkan infografik yang dirilis oleh digital reader meningkat sebesar 35% akan tetapi penjualan buku menurun. Indramedia *Bookstore* merupakan Indramedia *Bookstore* yang menjual buku – buku pelajaran yang sejak adanya pandemi mulai mengalami penurunan penjualan hingga saat ini. Indramedia *Bookstore* menghadapi berbagai macam tantangan yang muncul sejak adanya pandemi salah satunya adalah dengan mulai makin berkembangnya digitalisasi sehingga makin banyak masyarakat yang menggunakan *e-book*. Sehingga Indramedia *Bookstore* perlu menetapkan strategi yang tepat untuk dapat bangkit dari semua tantangan - tantangan yang dihadapi agar dapat meningkatkan penjualan pada *bookstore*. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Pemilihan responden dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, observasi, dan wawancara dan analisis data menggunakan analisis SWOT, Matriks SWOT dan ANP. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pada ANP dilakukan pembobotan kriteria dan perangkingan untuk selanjutnya didapatkan prioritas strategi yang menghasilkan 11 strategi pilihan yaitu : (1) Perusahaan memanfaatkan media sosial sebagai media promosi yang inovatif dan menarik (0.049042), (2) Indramedia *Bookstore* menjual produk yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku saat ini dan yang sudah terdaftar pada kementerian pendidikan (0.048945), (3) Memberikan kualitas pelayanan yang baik (0.047551), (4) Memberikan harga yang terjangkau untuk para konsumen (0.047316), (5) Menyediakan produk *e-book* (0.046740), (6) Memaksimalkan penggunaan fitur-fitur yang ada dalam sosial media dan marketplace (0.045629), (7) Menambah mitra dengan jasa pengiriman untuk memudahkan pengiriman di berbagai kota (0.044841), (8) Memperluas pangsa pasar dengan lebih gencar mempromosikan produk secara *online* dengan memasang iklan di berbagai macam media *online* (0.043683), (9) Menambah SDM dan memberikan job description yang jelas pada setiap pekerjaan (0.043150), (10) Memberikan kemudahan dalam melakukan transaksi secara *online* dengan memanfaatkan berbagai macam fitur pembayaran dalam proses pembelian produk secara *online* (0.041927) dan (11) Melakukan interaksi yang intens dengan pelanggan di sosial media (0.041176).

Kata kunci : Strategi, SWOT, ANP

PRAKATA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala Rahmat, Hidayah, dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “**REBORN STRATEGY CV INDRATAMA ANUGERAH MENGHADAPI TANTANGAN PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus pada Indramedia Bookstore)**”. Skripsi ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Strata-1 (S1) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pakuan Bogor.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa adanya dukungan, dorongan, pertolongan, serta kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis hendak menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan sehingga skripsi ini dapat selesai. Ucapan terima kasih ini penulis tunjukkan kepada:

1. Kedua orang tua tercinta Bapak Mulyadih S.pd dan Ibu Sopiah S.pd yang memberikan doa, dukungan moral dan material, semangat yang tidak terhenti dan kepada adik tercinta Nirwana Firdaus.
2. Bapak Prof. Dr. Rer. Pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc., Selaku Rektor Universitas Pakuan
3. Bapak Dr. Hendro Sasongko, AK, MM, CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor.
4. Prof. Dr. Yohanes Indrayono, AK., MM., CA. Selaku ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor.
5. Bapak Fredi Andria, STp., MM. Selaku ketua komisi pembimbing dan Bapak Nizam M. Andrianto, S.P., MM. Selaku anggota komisi pembimbing yang telah membimbing dan dukungan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor yang telah menuntun dan memberikan ilmu selama kuliah.
7. Ibu Yunita selaku pemilik CV Indratama Anugerah yang telah membantu dalam proses observasi dan penelitian saat penelitian berlangsung.
8. Teman-teman satu angkatan 2018 yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terimakasih atas dukungannya
9. Teman-teman dekat saya Shinta, Safana, Fitri, Mifta, Sapitri, Christy, Wafiq, Rani, Martini, Dini, Putri, Nur, Nisa, Ica, Alvi, dan Muslimah yang selalu memberikan dukungan.
10. Serta semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyusunan skripsi penelitian ini.

Penulis menyadari skripsi ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga skripsi ini dapat memberikan manfaat pada bidang pendidikan serta bisa dikembangkan lebih lanjut.

Bogor, 05 Juni 2023

Syifa Maulina

DAFTAR ISI

ABSTRAK	vi
PRAKATA	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	5
1.2.1 Identifikasi Masalah	5
1.2.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	5
1.3.1 Maksud Penelitian	5
1.3.2 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	6
1.4.1 Kegunaan Praktis	6
1.4.2 Kegunaan Akademis	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pemasaran dan Manajemen Pemasaran	7
2.1.1 Pemasaran	7
2.1.2 Manajemen Pemasaran	7
2.1.3 Konsep Pemasaran	7
2.2 Strategi Pemasaran	8
2.2.1 Strategi	8
2.2.2 Strategi Pemasaran	8
2.3 Toko Buku	9
2.3.1 Buku	9
2.3.1 Toko Buku	9
2.4 Analisis Strategi Pemasaran	9
2.4.1 Lingkungan Internal	9
2.4.2 Lingkungan Eksternal	10
2.4.3 Analisis SWOT	12
2.4.5 Matriks SWOT	14
2.4.6 ANP	15
2.5 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran	19
2.5.1 Penelitian Sebelumnya	19
2.5.2 Kerangka Pemikiran	23
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	25
3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian	25

3.2.1	Objek Penelitian	25
3.2.2	Unit Analisis	25
3.2.3	Lokasi Penelitian	25
3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian	25
3.3.1	Jenis Data	25
3.3.2	Sumber Data	25
3.4	Operasionalisasi Variabel	26
3.5	Metode Penarikan Sampel	27
3.6	Metode Pengumpulan Data	27
3.7	Metode Pengolahan Analisis Data	27
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	31
4.1.1	Sejarah dan Perkembangan CV Indratama Anugerah	31
4.1.2	Struktur Organisasi CV Indratama Anugerah	32
4.2	Pembahasan Strategi Pemasaran	32
4.2.1	Analisis Lingkungan Eksternal pada Indramedia <i>Bookstore</i> ...	32
4.2.2	Analisis Lingkungan Eksternal pada Indramedia <i>Bookstore</i> ...	36
4.2.3	Analisis SWOT	43
4.2.4	Matriks SWOT	48
4.2.5	Pembobotan Strategi SWOT dengan ANP.....	50
4.2.6	Model Jaringan Keterkaitan ANP	51
4.2.7	Analisis Bobot Prioritas Kriteria Evaluasi	52
BAB V DAN SARAN		
5.1	Kesimpulan	55
5.2	Saran	57
DAFTAR PUSTAKA		58
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		62
LAMPIRAN.....		63

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penjualan <i>Online</i> Indramedia <i>Bookstore</i> Tahun 2019 – 2022	4
Tabel 2.1	Tabel Preferensi Skala 1-9 untuk ANP	17
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel	26
Tabel 3.2	Analisis SWOT Bagian Kekuatan dan Kelemahan.....	29
Tabel 3.3	Analisis SWOT Bagian Peluang dan Ancaman.....	29
Tabel 4.1	Daftar Produk Indramedia <i>Bookstore</i>	33
Tabel 4.2	Tabel Daftar Harga Buku Cetak Indramedia <i>Bookstore</i>	34
Tabel 4.3	Faktor Kekuatan (<i>Strength</i>) Indramedia <i>Bookstore</i>	36
Tabel 4.4	Faktor Kelemahan (<i>Weaknesses</i>) Indramedia <i>Bookstore</i>	36
Tabel 4.5	Nama Pesaing Indramedia <i>Bookstore</i>	38
Tabel 4.6	Faktor Peluang (<i>Opportunity</i>) Indramedia <i>Bookstore</i>	42
Tabel 4.7	Faktor Ancaman (<i>Threat</i>) Indramedia <i>Bookstore</i>	43
Tabel 4.8	Hasil Analisis SWOT Bagian Kekuatan dan Kelemahan	44
Tabel 4.9	Hasil Analisis SWOT Bagian Peluang dan Ancaman	45
Tabel 4.10	Matriks SWOT pada Indramedia <i>Bookstore</i>	49
Tabel 4.11	Keterkaitan Kriteria SWOT pada Indramedia <i>Bookstore</i>	51
Tabel 4.12	Pembobotan ANP pada Indramedia <i>Bookstore</i>	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia Tahun 2010-2021	1
Gambar 1.2 Minat Baca Dunia Saat Pandemi Menurut <i>The Digital Reader</i>	2
Gambar 2.1 Grafik analisis SWOT	13
Gambar 2.2 Matriks SWOT	15
Gambar 2.3 (a) Struktur AHP, (b) Struktur ANP	16
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran.....	24
Gambar 4.1 Logo CV Indratama Anugerah.....	31
Gambar 4.2 Struktur Organisasi CV Indratama Anugerah	32
Gambar 4.3 Grafik Pertumbuhan Perekonomian di Indonesia	39
Gambar 4.4 Pengguna Internet di Indonesia Tahun 2018 – 2022.....	40
Gambar 4.5 Penggunaan Media Sosial di Indonesia.....	41
Gambar 4.6 Prediksi Pengguna E-commerce Tahun 2017 – 2024	41
Gambar 4.7 Diagram Kuadran Analisis SWOT Indramedia <i>Bookstore</i>	48
Gambar 4.8 Hubungan Keterkaitan Kriteria pada Metode ANP	51

DAFTAR LAMPIRAN

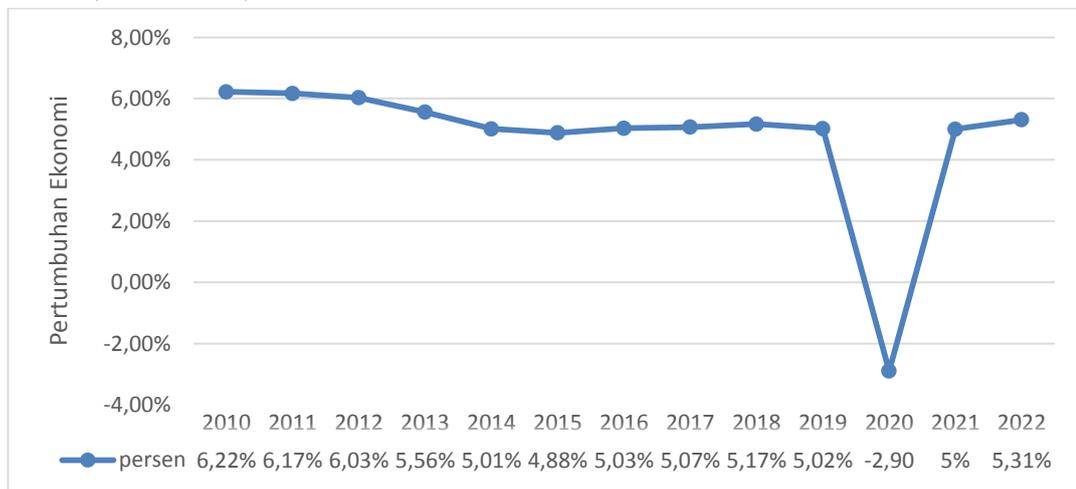
Lampiran 1 Hasil Responden Analisis SWOT Bagian Kekuatan dan Kelemahan.....	63
Lampiran 2 Hasil Responden Analisis SWOT Bagian Peluang dan Ancaman	64
Lampiran 3 Pembobotan Alternatif Indramedia <i>Bookstore</i>	66
Lampiran 4 Kuesioner ANP.....	67
Lampiran 5 Prioritas ANP.....	79
Lampiran 6 Unweighted Super Matrix	81
Lampiran 7 Weighted Super Matrix	82
Lampiran 8 Limit Super Matrix	83

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pandemi Covid 19 mengancam keberlangsungan aktivitas usaha di seluruh dunia termasuk di Indonesia. Secara umum perusahaan di berbagai sektor industri mengalami keterpurukan. Ekonomi Indonesia sudah berada di level yang sangat mengkhawatirkan. Perekonomian Indonesia mengalami pertumbuhan yang minus selama beberapa bulan di tahun 2020. Berhubungan dengan penurunan perekonomian di Indonesia Menteri Keuangan menyatakan bahwa Indonesia terhantam keras dengan penyebaran virus corona yg tidak hanya menghambat kesehatan manusia akan tetapi juga menghambat kesehatan ekonomi pada seluruh dunia (Intan, 2020).



Sumber : Lokadata, 2021

Gambar 1.1 Grafik Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia Tahun 2010-2022

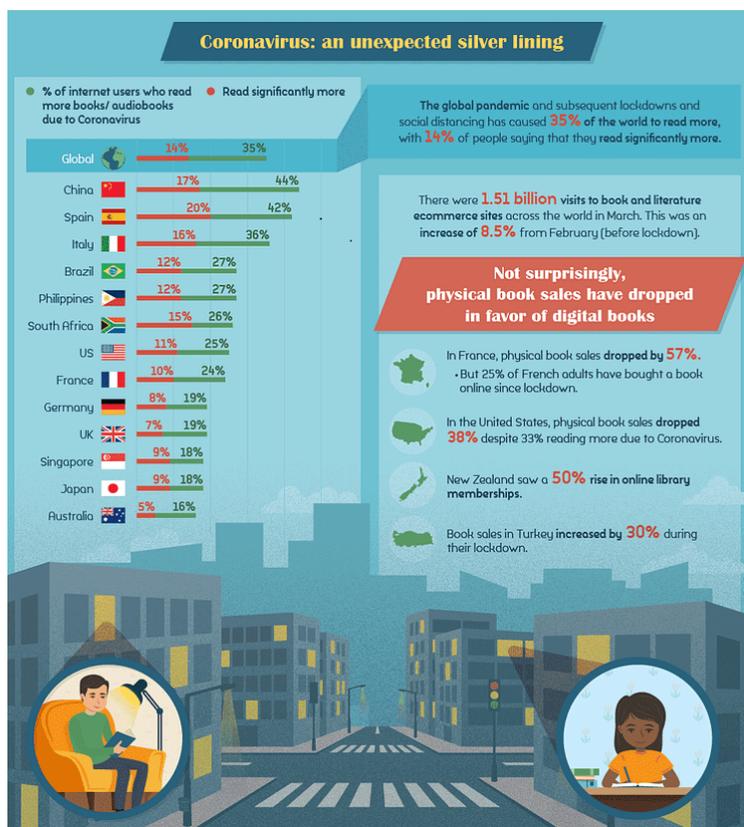
Grafik tersebut menunjukkan bahwa pada tahun 2016 pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 5,03% kemudian di tahun 2017 mengalami sedikit kenaikan menjadi sebesar 5,07%, pada tahun 2018 kembali mengalami kenaikan sebesar 5,17% lalu di tahun 2019 mengalami penurunan kembali menjadi 5,02%. Tahun 2020 pertumbuhan ekonomi di Indonesia diprediksi mengalami penurunan yang sangat drastis dimana mengalami penurunan sampai minus 2,90% sementara itu pada tahun 2021 ekonomi di Indonesia sebesar 5% dan di tahun 2022 ekonomi Indonesia diproyeksikan positif sebesar 5,31%

Pemerintah telah berupaya dengan berbagai cara untuk dapat mengatasi penyebaran Covid-19, juga mengatasi dampak ekonomi yang sangat memukul pertumbuhan ekonomi secara makro dan mikro. Cara pemerintah mengatasi penyebaran dengan menerapkan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) di berbagai daerah untuk membatasi mobilisasi masyarakat agar penularan tidak meluas akan tetapi penerapan ini mengakibatkan melemahnya perekonomian yang

berdampak dalam berbagai sektor. Prayitno dkk (2020) menyatakan penetapan PSBB untuk mengurangi penyebaran virus memunculkan konsekuensi bagi perekonomian yang mana berdampak melemahnya permintaan atau perdagangan pada berbagai sektor diantaranya perdagangan, *industry*, pariwisata, pendidikan dan masih banyak lagi.

Penggunaan buku menurun sejak berkembangnya dunia digitalisasi seperti *e-book* yang sudah beredar di masyarakat dan lebih mudah di akses di internet, selain itu dengan adanya pandemi covid-19 membuat seluruh sektor pendidikan, ekonomi, bahkan pemerintah mengalami dampak penurunan. Penjualan buku fisik di masa pandemi ini mengalami penurunan dikarenakan adanya kemajuan teknologi (Nurbaiti, 2019). Pada masa pandemi menurunnya daya beli yang membuat menurunkan kemampuan masyarakat dalam membeli buku yang bersikap fisik maupun digital.

Banyak toko buku yang terpaksa mengalihkan bisnis mereka secara *online* dan industri penerbitan mengalami penurunan. Sementara itu, kebutuhan masyarakat akan sumber – sumber bacaan yang sesuai dengan kebutuhannya masing – masing. Salah satu contohnya adalah kalangan pelajar, mahasiswa, bahkan yang telah bekerja sekalipun dengan harapan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mereka. Saat pandemi orang – orang mulai beralih kembali membaca buku – buku untuk dijadikan hiburan dan mengisi waktu luang.



Sumber : *The Digital Reader*, 2020

Gambar 1.2 Minat Baca Dunia Saat Pandemi Menurut *The Digital Reader*

Infografik yang dirilis oleh *The Digital Reader* menunjukkan bahwa 35% orang di dunia membaca lebih banyak dengan 14% orang membaca lebih banyak secara signifikan selama pandemi covid-19 dikarenakan terbatasnya aktivitas masyarakat yang terbatas yang menjadikan aktivitas pilihan. Perpustakaan Nasional menyatakan bahwa selama pandemi Covid-19 pengguna perpustakaan digital Ipusnas perminggu naik hingga 130% (Santoso, 2020). Meningkatnya kebiasaan membaca di masa pandemi tidak sebanding dengan penjualan buku. Hasil survei dampak covid-19 terhadap industri penerbitan buku di Indonesia yang dilakukan oleh IKAPI (2020) menyatakan bahwa penjualan buku menurun karena Covid-19, sebanyak 63,3% penerbit mengalami penurunan penjualan sebesar 50%. Sedangkan 29,6% penerbit lainnya mengalami penurunan penjualan 31-50%, terdapat 8,2% penerbit mengalami penurunan penjualan 10-30%, dan hanya 4,1% penerbit yang penjualannya stabil seperti hari-hari biasa.

Selama pandemi covid-19 sekolah maupun kampus melakukan pembelajaran secara daring. Metode pembelajaran daring membuat para pelajar tidak dapat pergi ke perpustakaan dikarenakan lebih banyak menghabiskan waktu di rumah. Pembelajaran daring membuat program literasi sekolah dan kampus menjadi tidak maksimal karena berkurangnya kegiatan membaca dan belajar di perpustakaan. Buku pada dasarnya menjadi rujukan yang tepat untuk pelajar mengembangkan wawasan dan pengetahuan. Akan tetapi, banyak pelajar yang tidak dapat membeli buku cetak secara *online* maupun *offline* dikarenakan ekonomi keluarga yang menurun saat pandemi. Menurut Kristyanto (2020) buku-buku yang dibutuhkan pelajar seperti bacaan ringan, buku paket, buku pengayaan, modul dan jenis buku lainnya tentu dapat diperoleh dengan mudah di perpustakaan sebelum adanya Covid-19, namun dengan adanya kebijakan belajar dari rumah membuat banyak pelajar yang tidak dapat datang ke perpustakaan, serta latar belakang ekonomi setiap pelajar berbeda sebagian besar tidak memiliki kemampuan untuk membeli buku cetak baik yang dibeli secara daring maupun langsung ke toko buku.

CV Indratama Anugerah mempunyai *Bookstore* yang bernama Indramedia *Bookstore*. Indramedia *Bookstore* ini menjual berbagai macam buku-buku sekolah seperti LKS, modul, dan berbagai buku-buku paket. Target pasar utama dari Indramedia *Bookstore* adalah sekolah-sekolah. Indramedia *Bookstore* selama ini menjual produk buku-buku hanya secara *online* di *marketplace* seperti Tokopedia dan Shopee selain di *marketplace*, Indramedia *Bookstore* juga menjual buku di sosial media seperti Instagram dan Facebook. Indramedia *Bookstore* menargetkan konsumen tidak hanya dari dalam wilayah pulau Jawa akan tetapi juga dari konsumen yang berada di luar pulau Jawa seperti Sumatera, Sulawesi, Kalimantan, dan Papua.

Tabel 1.1 Penjualan *Online* Indramedia *Bookstore* Tahun 2019 – 2022

Tahun	Penjualan
2019	231.647.378
2020	146.760.994
2021	74.840.745
2022	67.540.834

Sumber : Data Primer CV Indratama Anugerah

Data tersebut menunjukkan bahwa di tahun 2020 terjadi penurunan penjualan *online* pada Indramedia *Bookstore* karena pandemi. Indramedia *Bookstore* mulai menghadapi tantangan-tantangan yang muncul sejak adanya pandemi. Salah satu tantangan yang dihadapi oleh Indramedia *Bookstore* adalah saat pemerintah memberlakukan PSBB yang membuat sekolah-sekolah hampir diseluruh Indonesia tidak melakukan aktivitas belajar secara tatap muka sehingga sekolah ditutup untuk sementara. Sekitar 646,2 sekolah di tutup dari jenjang pendidikan PAUD sampai perguruan tinggi yang mengakibatkan sekitar 68,8 juta siswa belajar di rumah dan 4,2 juta guru dan dosen mengajar dari rumah (Suhadi, 2020). Hal tersebut diperkirakan membuat berkurangnya permintaan buku paket dan LKS dari sekolah-sekolah.

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa penjualan *online* buku cetak pada Indramedia *Bookstore* mengalami penurunan di masa pandemi dari tahun 2020 hingga tahun 2021. Penyebab penurunan penjualan buku karena pandemi Covid-19 membuat pendapatan masyarakat berkurang sehingga masyarakat perlu mengatur pengeluaran dengan lebih mementingkan kebutuhan utamanya. Selain itu masyarakat juga mulai beralih menggunakan buku digital. Menurut Hilman (2020) pembelian buku mengalami penurunan disebabkan pandemi yang terjadi cukup panjang sehingga masyarakat lebih mementingkan terpenuhinya kebutuhan primer daripada kebutuhan sekunder, akan tetapi penggunaan buku digital meningkat. Sebanyak 96,71 juta masyarakat Indonesia belum tersentuh internet sehingga penggunaan buku cetak masih diperlukan. menjadi tantangan yang harus Indramedia *Bookstore* hadapi selama pandemi.

Tabel 1.1 juga menunjukkan bahwa setelah pandemi di tahun 2021 dan 2022 penjualannya tetap mengalami penurunan, menunjukkan bahwa Indramedia *Bookstore* belum melakukan perbaikan yang efektif dalam strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan pada setiap produk yang Indramedia *Bookstore* miliki.

Menurut Yuswohady (2020) menyatakan bahwa *reborn strategy* merupakan strategi untuk kembali bangkit setelah adanya pandemi dalam rangka menemukan kembali model bisnis yang baik yang dapat diterapkan dalam perusahaan untuk membangun kembali identitas baru dalam usahanya. Sehingga dalam hal ini dikarenakan banyaknya tantangan – tantangan yang dihadapi oleh Indramedia *Bookstore* dimana membuat menurunnya penjualan buku pada Indramedia *Bookstore*

yang terjadi saat pandemi sehingga membuat perlunya menerapkan strategi pemasaran yang tepat agar dapat bangkit dari setiap tantangan – tantangan yang dihadapi agar dapat meningkatkan penjualan pada Indramedia *Bookstore*.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Minat baca masyarakat meningkat di masa pandemi akan tetapi penjualan buku cetak mengalami penurunan.
2. Selama pandemi diberlakukan pembelajaran secara daring sehingga pelajar lebih banyak menggunakan buku digital.
3. Menurunnya pendapatan masyarakat di masa pandemi membuat sebagian besar siswa tidak mampu membeli buku paket cetak secara *online* maupun langsung ke toko buku.
4. Penjualan buku cetak di Indramedia *Bookstore* mengalami penurunan.
5. Data IKAPI menunjukkan masih ada 4,1% penerbit yang penjualannya stabil seperti hari-hari biasa saat pandemi.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis lingkungan internal pada Indramedia *Bookstore*?
2. Bagaimana analisis lingkungan eksternal pada Indramedia *Bookstore*?
3. Bagaimana strategi yang dapat digunakan pada Indramedia *Bookstore* dalam menghadapi tantangan pandemi covid-19?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi pemasaran yang dapat digunakan Indramedia *Bookstore* ketika menghadapi tantangan-tantangan saat pandemi covid, serta memberikan saran yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk dapat meningkatkan penjualan di masa pandemi.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan dilakukan penelitian adalah:

1. Untuk menganalisis lingkungan internal pada Indramedia *Bookstore*.
2. Untuk menganalisis lingkungan eksternal pada Indramedia *Bookstore*.
3. Untuk menganalisis strategi pemasaran yang dapat digunakan Indramedia *Bookstore* saat menghadapi tantangan pandemi covid-19.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pemilik Indramedia *Bookstore* agar dapat mengembangkan strategi. Selain itu juga sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk mengambil keputusan mengenai strategi pemasaran yang akan diterapkan di masa yang akan datang.

1.4.2 Kegunaan Akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu, pengembangan ilmu pengetahuan dan mengaplikasikan terhadap ilmu yang telah diterima selama berada dibangku kuliah dan bisa menjadi bahan referensi melakukan penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan strategi pemasaran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pemasaran dan Manajemen Pemasaran

2.1.1 Pemasaran

Menurut Sedjati (2018) pemasaran mengandung arti segala usaha atau aktivitas dalam menyampaikan barang atau jasa pada produsen kepada konsumen, dimana kegiatan tersebut ditujukan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan dalam cara tertentu yang disebut pertukaran. Menurut Kotler dan Keller (2017) mendefinisikan bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, penawaran dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan orang lain. Menurut Tjiptono dan Diana (2020) pemasaran merupakan aktivitas, serangkaian institusi dan proses menciptakan, mengkomunikasikan, menyampaikan dan mempertukarkan tawaran yang bernilai bagi pelanggan, klien, mitra dan masyarakat umum.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya pemasaran merupakan suatu aktivitas atau kegiatan mengkomunikasikan atau menyampaikan informasi mengenai produk atau jasa yang dimiliki oleh perusahaan untuk dijual kepada pelanggan.

2.1.2 Manajemen Pemasaran

Menurut Kotler dan Keller (2016) menyatakan pemasaran adalah kegiatan, mengatur lembaga, dan proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, menyampaikan, dan bertukar penawaran dan nilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat pada umumnya. Menurut Sedjati (2018) manajemen pemasaran adalah salah satu kegiatan – kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan perusahaannya, untuk berkembang dan untuk mendapatkan laba. Menurut Darmanto dan Wardaya (2016) manajemen pemasaran merupakan seni dan ilmu memilih target pasar dan membangun hubungan menguntungkan bagi target pasar tersebut.

Definisi di atas menyatakan bahwa manajemen pemasaran adalah segala sesuatu yang harus direncanakan terlebih dahulu agar segala sesuatunya sesuai yang diinginkan konsumen yang akan menimbulkan pemasaran karena pemasaran merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan untuk melakukan perkembangan terhadap perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan dalam memperoleh laba.

2.1.3 Konsep Pemasaran

Menurut Dharmesta dan Irawan (2017) bahwa konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang mengatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen

merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan. Konsep pemasaran adalah semua kegiatan perusahaan dalam perencanaan pemasaran dalam upaya mencapai kepuasan pelanggan sebagai tujuan perusahaan. Semua aktivitas yang menganut konsep pemasaran akan menentukan bagaimana nantinya manajemen pemasaran tersebut dikelola. Menurut Darmanto dan Wardaya (2016) konsep pemasaran terdiri dari 5 konsep antara lain:

1. Konsep produksi, menyatakan bahwa tugas manajemen adalah meningkatkan efisiensi produksi dan menurunkan harga.
2. Konsep produk menyatakan bahwa konsumen menyukai produk yang menawarkan kualitas, kinerja, dan fitur inovasi terbaik, karena itu hanya diperlukan sedikit usaha promosi.
3. Konsep penjualan, menyatakan bahwa konsumen tidak akan membeli produk organisasi kecuali organisasi mengadakan penjualan dalam skala besar dan usaha promosi.
4. Konsep pemasaran menyatakan bahwa pencapaian tujuan organisasi tergantung pada penentuan kebutuhan dan keinginan target pasar dan menghantarkan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing.
5. Konsep pemasaran berwawasan sosial menyatakan bahwa menghasilkan kepuasan pelanggan dan kesejahteraan sosial jangka panjang adalah kunci untuk mencapai tujuan perusahaan dan memenuhi tanggung jawabnya.

2.2 Strategi Pemasaran

2.2.1 Strategi

Tjiptono (2019) menyatakan bahwa strategi adalah rencana yang dibuat atau tindakan yang dilakukan dalam rangka membantu organisasi memenuhi tujuan yang diinginkan. Strategi juga bisa diartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan pada daerah - daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu (Artika dkk, 2020).

Berdasarkan pengertian tersebut disimpulkan bahwa strategi merupakan rencana yang dibuat dengan tujuan untuk membantu organisasi memenuhi tujuan yang ingin dicapai.

2.2.2 Strategi Pemasaran

Menurut Tjiptono (2019) strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. Menurut Palmatier dan Sridhar (2017) menyatakan bahwa strategi pemasaran terdiri atas keputusan dan tindakan yang difokuskan pada upaya membangun keunggulan diferensial berkesinambungan dibandingkan para pesaing dalam benak pelanggan demi menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan.

Pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran adalah pola rencana dan taktik yang digunakan dalam memasarkan produk baik barang atau jasa sehingga jumlah penjualan menjadi lebih tinggi.

2.3 Toko Buku

2.3.1. Buku

Menurut Kemendikbud (2016) menyatakan bahwa buku teks adalah sumber pembelajaran pertama untuk mencapai kompetensi dasar dan kompetensi inti dan dinyatakan layak oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan untuk digunakan dalam satuan pendidikan. Menurut Nartani dan Nugroho (2022) buku teks pelajaran dalam bidang studi tertentu yang merupakan buku standar yang disusun oleh para pakar dalam bidang tersebut yang dimaksudkan dan tujuan instruksional, yang dilengkapi dengan sarana – sarana pengajaran yang serasi dan mudah dipahami oleh para pemakainya di sekolah – sekolah dan perguruan tinggi sehingga dapat menunjang suatu program pengajaran. Buku teks pembelajaran pendidikan dasar, menengah, dan perguruan tinggi merupakan buku acuan wajib yang digunakan di satuan pendidikan dasar, menengah, dan perguruan tinggi yang memuat materi pembelajaran dalam rangka peningkatan keimanan, ketakwaan, akhlak mulia dan kepribadian, penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, peningkatan kepekaan dan kesehatan yang disusun berdasarkan standar nasional pendidikan (Purwono, 2008).

2.3.2. Toko Buku

Menurut Undang – Undang tentang sistem perbukuan (2017) menyatakan bahwa toko buku adalah tempat untuk memperjualbelikan buku. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (2019) menjelaskan bahwa toko buku adalah bangunan rumah atau ruang tempat penjualan buku. Berdasarkan pengertian di atas toko buku adalah sebuah tempat dapat berupa bangunan atau ruang yang di dalamnya menjual berbagai jenis buku yang tersusun rapi dalam rak – rak buku dan alat – alat yang berkaitan dengan buku.

2.4 Analisis Strategi Pemasaran

2.4.1 Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan aspek - aspek yang ada di dalam perusahaan. Menurut Kurniawan dan Haryati (2017) lingkungan internal perusahaan dapat dijadikan kekuatan yang dapat dimaksimalkan atau dapat menjadi kelemahan yang harus diminimalkan oleh perusahaan. Menurut Susanthi (2017) lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan. Indikator pada lingkungan internal menurut Sihombing dan Dewi (2019) terdiri dari :

1. Pemasaran
Aspek pemasaran meliputi kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan: perencanaan barang (*product*), Penetapan harga (*price*), program promosi (*promotion*) dan saluran distribusi (*place*).
2. Produksi
Mencakup kapasitas produksi, fasilitas produksi, teknologi produksi yang digunakan, efisiensi produksi, dan kemampuan mengendalikan pasokan bahan baku.
3. Keuangan
Keuangan mencakup struktur dan nilai aset, seperti akses memperoleh kredit, alokasi dana untuk setiap kegiatan perusahaan, dukungan sumber daya keuangan dalam memenuhi kebutuhan dana setiap kegiatan dan efisiensi penggunaan sumber daya keuangan.
4. Sumber daya manusia
Mencakup jumlah pegawai, klasifikasi pegawai, perencanaan sumber daya manusia, penarikan dan pengembangan pegawai, serta sistem kompensasi.
5. Riset dan pengembangan
Mencakup kualitas riset, relevansi riset dengan kebutuhan pengembangan, ketersediaan sumber daya riset, komitmen manajemen terhadap riset dan pemanfaatan hasilnya, kerjasama dengan pihak lain, serta waktu pelaksanaan riset.

2.4.2 Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan merupakan semua keadaan dan kekuatan di luar perusahaan yang berhubungan dengan konsumen, pemasok, dan aliansi. Menurut Kurniawan dan Haryati (2017) lingkungan eksternal bisa menjadi peluang yang menguntungkan atau dapat menjadi ancaman yang membahayakan perusahaan. Berdasarkan Yunus (2016) analisis lingkungan eksternal mencakup pemahaman berbagai faktor di luar perusahaan yang menunjuk pada munculnya kesempatan bisnis atau bahkan ancaman bagi perusahaan. Analisis lingkungan eksternal berupaya memilah permasalahan global yang dihadapi perusahaan dalam bentuk, fungsi serta keterkaitan antar bagian. Analisis lingkungan eksternal perlu dilakukan untuk mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman besar yang dihadapi suatu organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan sehingga manajer dapat merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari berbagai peluang tersebut dan menghindar atau meminimalkan dampak dari ancaman potensial yang muncul. Lingkungan eksternal dibedakan menjadi dua:

1. Lingkungan Eksternal Mikro

Menurut Sihombing dan Dewi (2019) Lingkungan eksternal yang langsung berpengaruh terhadap kegiatan pemasaran adalah lingkungan eksternal mikro. Lingkungan eksternal mikro meliputi pelaku-pelaku yang aktif berperan dalam proses kegiatan pemasaran. Indikator pada lingkungan eksternal mikro menurut (2018) terdiri dari:

- a. Pemasok
Pemasok adalah perusahaan bisnis dan individu – individu yang menyediakan sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan para pesaing untuk memproduksi barang dan jasa.
- b. Perantara – perantara pemasaran
Perantara – perantara pemasaran adalah perusahaan yang membantu perusahaan lain dalam promosi, penjualan dan pendistribusian barang – barangnya ke pembeli akhir. Mereka meliputi perantara (*middleman*), perusahaan distribusi fisik, agen jasa pemasaran, dan perantara keuangan.
- c. Pelanggan
Pelanggan merupakan orang yang kegiatannya membeli serta menggunakan suatu produk barang maupun jasa secara terus menerus. Ada beberapa jenis pasar sasaran yang bisa ditentukan oleh perusahaan terdiri dari pasar konsumen, pasar produsen, pasar penjual, pasar pemerintah, dan pasar internasional.
- d. Pesaing
Perusahaan tidak hanya menjual produknya sendirian ke pasar pelanggan tertentu. Perusahaan bersaing dengan sejumlah pesaing. Pesaing – pesaing ini harus diidentifikasi, dimonitor dan disiasati untuk memperoleh dan mempertahankan loyalitas pelanggan.
- e. Publik / Masyarakat
Perusahaan tidak hanya menghadapi perusahaan pesaing dalam memuaskan pasar sasaran, tetapi juga harus menghadapi adanya sekelompok besar publik yang memiliki kepentingan tertentu. Publik dapat mempermudah atau mempersulit kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan – tujuannya. Perusahaan yang bijaksana mengambil langkah untuk menjalin hubungan baik dengan publik.

2. Lingkungan Eksternal Makro

Menurut Mahmumi (2018) lingkungan eksternal makro yaitu lingkungan yang mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap perusahaan. Indikator pada lingkungan eksternal makro menurut Sihombing dan Dewi (2019) terdiri dari:

- a. Kondisi perekonomian
Perekonomian adalah kondisi lingkungan eksternal yang berkaitan dengan persoalan keseimbangan penggunaan sumber daya yang terbatas oleh berbagai pihak untuk menjalankan kegiatan produksi.
- b. Kependudukan dan keseimbangan lingkungan
Penduduk merupakan pasar potensial dimana perlu dipahami dengan baik, karena keadaan penduduk di suatu negara tidak tetap.
- c. Teknologi
Kemajuan teknologi mempengaruhi perkembangan kegiatan proses produksi dimana tidak hanya memperbaiki cara - cara dalam memproduksi

tetapi juga material yang diperlukan untuk proses produksi terjadi semakin baik. Perkembangan teknologi meliputi beberapa tahap yaitu:

- 1) Tahap teknologi baru atau inovasi
 - 2) Tahap pengembangan teknologi
 - 3) Tahap penggunaan teknologi
- d. Sosial dan kebudayaan
- Perkembangan sosial dan kebudayaan memberikan pengaruh peluang dan sekaligus hambatan bagi perusahaan. Perkembangan-perkembangan yang perlu diperhatikan adalah:
- 1) Kultur dan etos kerja
 - 2) Konsep keluarga dan masyarakat
 - 3) Perubahan gaya hidup
 - 4) Pendidikan dan kualitas kehidupan
 - 5) Kehidupan religius

2.4.3 Analisis SWOT

Menurut Fatimah (2016) menyatakan bahwa Analisis SWOT merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*). Dan ancaman (*threats*) dalam suatu spekulasi bisnis. Analisis SWOT ini juga merupakan sebuah instrumen perencanaan strategi yang memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik dalam menentukan sebuah strategi.

Menurut Fatimah (2019) menyatakan bahwa analisis SWOT terdiri dari 4 faktor, yaitu:

a. *Strength* (Kekuatan)

Strength merupakan sebuah kondisi yang menjadi sebuah kekuatan dalam perusahaan. Faktor – faktor dalam kekuatan merupakan nilai tambah dan keunggulan dari sebuah perusahaan. Hal tersebut mudah terlihat apabila sebuah organisasi memiliki hal khusus yang lebih unggul dari pesaing – pesaingnya serta dapat memuaskan pelanggan. Selain itu juga kekuatan dilihat dari faktor – faktor yang mampu memberikan kelebihan atau keuntungan bagi pengembangan bisnis perusahaan.

b. *Weakness* (Kelemahan)

Weakness merupakan kondisi atau segala sesuatu hal yang menjadi kelemahan dan kekurangan yang terdapat dalam perusahaan. Unsur dalam kelemahan ini, perlu ditemukan unsur karakteristik perusahaan yang berkaitan dengan kelemahan yang mungkin dapat menghambat laju perkembangan perusahaan tersebut. Kelemahan ini dapat berupa kelemahan dalam sarana dan prasarana, kualitas atau kemampuan karyawan yang ada dalam organisasi, lemahnya kepercayaan konsumen, tidak sesuainya antara hasil produk dan kebutuhan konsumen atau dunia usaha dan industri dan lain lain.

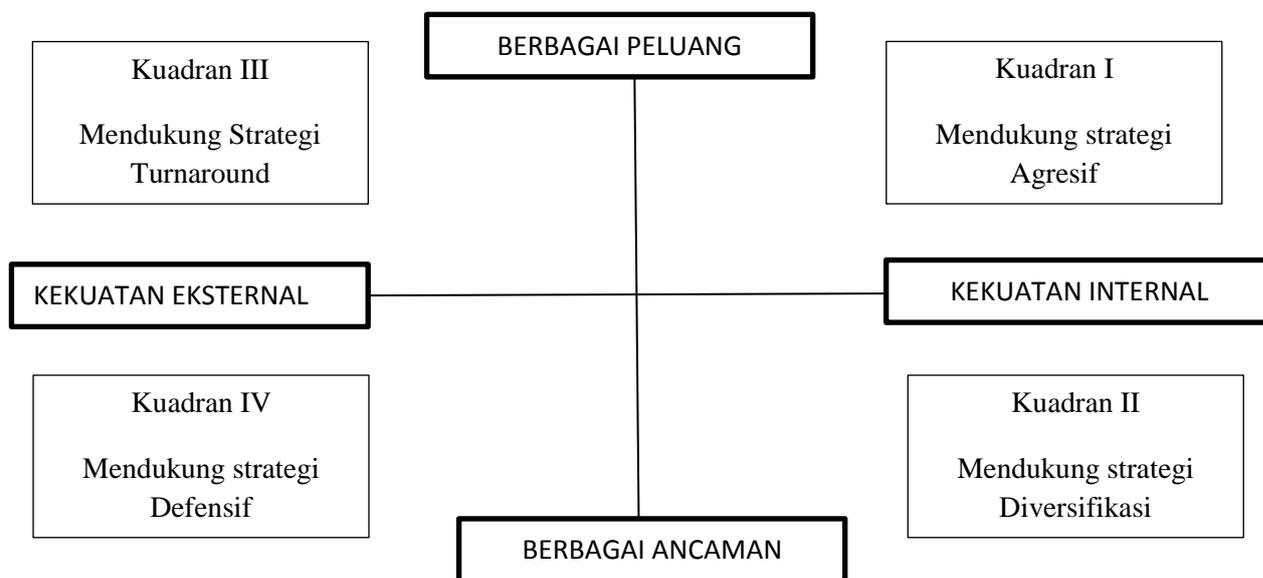
c. *Opportunities* (Peluang)

Opportunities merupakan suatu kondisi lingkungan di luar organisasi yang sifatnya menguntungkan bahkan dapat menjadi untuk memajukan suatu organisasi. Peluang dapat dilihat dengan mencari unsur karakteristik yang berkaitan dengan peluang – peluang dari lingkungan sekitar atau sektor terkait yang ada bagi perusahaan tersebut, sehingga mampu mendorong perusahaan agar mengalami kemajuan.

d. *Threats* (Ancaman)

Threats merupakan kondisi eksternal yang dapat mengganggu kelancaran berjalannya sebuah organisasi atau perusahaan. Ancaman meliputi berbagai unsur yang berkaitan dengan ancaman – ancaman dari situasi di luar perusahaan yang memungkinkan akan menghambat perusahaan. Apabila ancaman tidak segera ditanggulangi maka akan berdampak berkepanjangan sehingga menjadi penghalang atau penghambat tercapainya visi dan misi sebuah organisasi atau perusahaan.

Pendekatan yang dapat dilakukan dalam melakukan analisis SWOT untuk merencanakan penerapan dan kebijakan strategi perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan diagram SWOT sebagai berikut:



Sumber : Panduan Analisis SWOT, Wijayati (2019)

Gambar 2.1 Grafik analisis SWOT

Diagram SWOT dapat melihat bahwa kondisi perusahaan akan dipengaruhi oleh empat segmen utama yang dikelompokkan dalam empat kuadran. Adapun empat kuadran tersebut dibagi dalam diagram I, II, III, dan IV. Menurut Wijayati (2019) berikut merupakan keterangan dari masing – masing kuadran:

a. Kuadran I

Kuadran I berisi analisis yang berguna untuk mendukung strategi agresif. Maksudnya, situasi ini menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan bagi perusahaan. Kuadran I memberikan gambaran bahwa suatu perusahaan memiliki peluang serta kekuatan untuk dapat memanfaatkan peluang pasar yang ada. Oleh karena itu, dari gambaran yang diperoleh ini, perusahaan harus mampu mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif *growth-oriented strategy*.

b. Kuadran II

Kuadran II berisi analisis yang mendukung strategi diversifikasi. Maksudnya, suatu perusahaan mungkin akan menghadapi berbagai ancaman, dan hal ini biasa terjadi. Namun, perlu dipahami bahwa perusahaan tetap masih mempunyai kekuatan dari segi internal. Hal inilah yang tidak boleh dilupakan ketika menghadapi aneka ancaman yang datang dari luar. Oleh karena itu, perusahaan perlu menggunakan kekuatannya agar dapat memanfaatkan peluang jangka panjang dengan menggunakan strategi diversifikasi, baik dalam produk maupun jasa.

c. Kuadran III

Kuadran III berisikan analisis yang mendukung strategi *turnaround*. Suatu perusahaan mungkin akan menghadapi aneka peluang pasar yang sangat besar. Namun, perusahaan juga harus menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kendala – kendala di lingkungan internal ini juga tidak boleh besar. Perusahaan harus tetap mampu fokus untuk meminimalkan masalah – masalah internal perusahaan agar nantinya dapat merebut peluang pasar yang lebih baik, sesuai dengan yang diharapkan.

d. Kuadran IV

Kuadran IV menganalisis yang dilakukan bertujuan untuk mendukung strategi defensif perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila perusahaan memungkinkan menghadapi situasi yang sangat tidak menguntungkan. Akan ada ancaman dan kelemahan internal yang harus dihadapi oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan sebisa mungkin harus bersiap dengan dukungan strategi defensif atau yang mampu membuat perusahaan bertahan ketika menghadapi situasi sulit.

2.4.4 Matriks SWOT

Menurut Nur'aeni (2016) Matriks SWOT adalah alat untuk menyusun faktor – faktor strategis organisasi yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

<i>Search Resources</i>	<i>Strengths (S)</i> 1. 2. Identifikasi 3. Kekuatan 4. 5.	<i>Weaknesses (W)</i> 1. 2. Identifikasi 3. Kelemahan 4. 5.
<i>Opportunities (O)</i> 1. 2. 3. Identifikasi 4. Kesempatan 5.	<i>SO Strategies</i> 1. 2. Menggunakan 3. kekuatan untuk 4. menangkap kesempatan 5.	<i>WO Strategies</i> 1. 2. Mengatasi 3. kelemahan dengan 4. mengambil kesempatan 5.
<i>Threats (T)</i> 1. 2. 3. Identifikasi 4. Ancaman 5.	<i>ST Strategies</i> 1. 2. menggunakan 3. kekuatan untuk 4. menghindari 5. ancaman	<i>WT Strategies</i> 1. 2. Meminimalkan 3. kelemahan 4. dan menghindari 5. Ancaman

Sumber : Manap, 2016

Gambar 2.2 Matriks SWOT

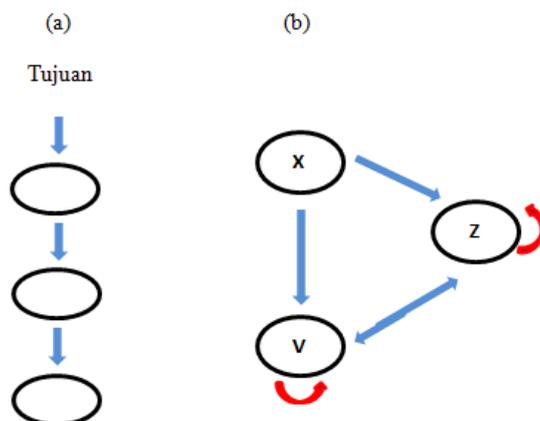
1. Strategi SO adalah strategi yang diterapkan berdasarkan jalan pikiran organisasi yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.
2. Strategi WO adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
3. Strategi ST adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman
4. Strategi WT adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.4.5 ANP

Menurut Brilliantina dan Istiqomah (2021) *Analytical Network Process* (ANP) merupakan pengembangan dari metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), yang menggunakan ketergantungan antara unsur-unsur hirarki sebagai bahan pertimbangan. ANP adalah suatu metode pengambilan keputusan berdasarkan kriteria atau *Multiple Criteria Decision Making* (MKDK) yaitu metode pengambilan keputusan untuk menetapkan alternatif terbaik dari sejumlah alternatif berdasarkan beberapa kriteria tertentu. Menurut Darmawan (2018) ANP telah diaplikasikan dalam berbagai macam keputusan, seperti : pemasaran, kesehatan, politik, militer, sosial, lingkungan, dan prediksi.

Metode ANP tidak jauh berbeda dengan AHP. Bentuk dari ANP lebih umum dalam bentuk *network* sedangkan AHP berbentuk hierarki. Pada AHP, tiap elemen

pada hirarki dianggap independen dan tidak memiliki ketergantungan satu sama lain, namun terkadang suatu kriteria dan alternatif yang ada bisa bersifat saling berketergantungan, dalam kondisi tersebut maka digunakan ANP. Perbedaan antara AHP dan ANP dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Sumber: Negoro (2016)

Gambar 2.3 (a) Struktur AHP, (b) Struktur ANP

Gambar 2.3 menjelaskan bahwa *node* yang ada pada jaringan merupakan komponen dari sistem, tanda panah menunjukkan interaksi yang terjadi antara *node* atau dalam *node* itu sendiri. Keputusan yang diambil harus dapat mempertimbangkan semua interaksi antara elemen, seperti pada bagian (b) yaitu: $X \rightarrow Y$ menunjukkan bahwa kriteria pada *cluster* X tergantung pada kriteria dari *cluster* Y interaksi tersebut ditunjukkan dengan tanda panah biru. Interaksi antar kriteria dalam *cluster* X ditunjukkan dengan tanda panah merah.

Fungsi utama dari ANP antara lain :

1. Menstruktur kompleksitas

ANP berfungsi untuk menangani permasalahan yang kompleks dari masa ke masa manusia mencoba untuk memecahkan kompleksitas hingga pada akhirnya ditemukan cara sederhana untuk menanganinya.

2. Pengukuran dalam skala rasio

Kelebihan pendekatan ANP salah satunya adalah dengan adanya pengukuran prioritas berdasarkan rasio dan proporsi untuk menangkap hubungan dan pengaruh sehingga menghasilkan prediksi yang akurat dan keputusan yang tepat.

3. Sintesis

Sintesis merupakan proses menyatukan semua bagian menjadi satu kesatuan. Karena kompleksitas dalam situasi keputusan penting, perkiraan atau alokasi sumber daya, sering melibatkan terlalu banyak dimensi bagi manusia untuk dapat melakukan sintesis, sehingga kita memerlukan suatu cara untuk melakukan sintesis.

Data yang digunakan dalam ANP merupakan data primer yang didapat dari hasil wawancara (*in-depth interview*) dengan pakar, praktisi, dan regulator . Data sekunder didapatkan dari kuesioner yang diberikan kepada responden. Data yang diolah dalam ANP adalah variabel – variabel penilaian responden terhadap masalah yang menjadi objek penelitian.

Menurut Jannah, Sulisty, dan Tripiawan (2019) tahapan pengambilan keputusan menggunakan ANP terbagi menjadi 3 tahapan utama antara lain :

1. Membuat kerangka kerja ANP

Pada tahapan ini peneliti melakukan penguraian masalah, yaitu dengan memahami masalah yang akan diteliti. Masalah tersebut dapat di riset melalui berbagai cara seperti melakukan kajian pustaka kemudian membuat kuesioner, melakukan *indepth interview* (wawancara mendalam) kepada sejumlah pakar dan praktisi, dan juga melakukan FGD (*Focus Group Discussion*) dengan mengumpulkan beberapa orang pakar dan praktisi dalam suatu ruangan khusus dan melakukan diskusi untuk memahami dan mendalami masalah. Masalah-masalah tersebut kemudian dibentuk menjadi suatu model yang lebih ringkas agar mempermudah peneliti dan responden dalam memahaminya. Kemudian, dilakukan konfirmasi model tersebut kepada salah satu responden yang dianggap pakar untuk memastikan bahwa model masalah yang dibuat oleh berbagai sumber adalah benar dan sudah mewakili permasalahan yang akan diteliti.

2. Kuantifikasi model

Langkah selanjutnya mengaplikasikan model pada software ANP (*super decision*) untuk menyusun kuesioner perbandingan berpasangan. Pertanyaan kuesioner ANP berupa perbandingan berpasangan antar elemen dalam *cluster* untuk mengetahui mana dari keduanya mana yang lebih besar pengaruhnya dan seberapa besar perbedaannya. Matriks perbandingan berpasangan dibutuhkan untuk menghitung dampaknya pada alternatif yang saling dibandingkan dengan skala rasio pengukuran 1-9.

Tabel 2.1 Preferensi Skala 1-9 untuk ANP

Tingkat Kepentingan	Keterangan
1	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak lebih penting daripada elemen lainnya
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya
2,4,6,8	Digunakan untuk mengkompromikan nilai-nilai diantara nilai di atas

Perbandingan berpasangan dicerminkan ke dalam matriks sebagai berikut:

$$A = \begin{matrix} & A1 & A2 & A3 & A4 \\ \begin{matrix} A1 \\ A2 \\ A3 \\ A4 \end{matrix} & \begin{bmatrix} W_1/W_1 & W_1/W_2 & \dots & W_1/W_n \\ W_2/W_1 & W_2/W_2 & \dots & W_2/W_n \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ W_n/W_1 & W_n/W_2 & \dots & W_n/W_n \end{bmatrix} \end{matrix}$$

Masing-masing kolom dalam W_{ij} adalah *eigen vector* yang menunjukkan kepentingan dari elemen pada kepentingan ke-i dari jaringan pada sebuah elemen pada komponen ke j.

3. Analisis hasil

Kuesioner yang telah diisi kemudian dilakukan klasifikasi dengan melakukan input pada *software* untuk menentukan bobot pada setiap *cluster* dan *node*.

2.5 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.5.1 Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Diah Nur Fauziah dan Sonja Andarini (2021) Strategi Pemasaran dengan Menggunakan Pendekatan Analisis SWOT pada Bukukurnas.id	Strategi Pemasaran	Bauran Pemasaran: - <i>Product</i> - <i>Price</i> - <i>Place</i> - <i>Promotion</i>	Analisis SWOT	BukuKurnas.id Sidoarjo berada pada posisi kuadran I. Posisi ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan dimana BukuKurnas.id dapat menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (<i>Growth Oriented Strategy</i>). Strategi agresif yang diterapkan adalah dengan meningkatkan penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk
2.	Veronica Pratiwi dan Umaimah Wahid (2021) Strategi Pemasaran Digital dalam Meningkatkan Penjualan PT Bukku Media Integrasi (BUKKU) pada Masa Pandemi Covid 19 Melalui Instagram	Strategi Pemasaran	Pemasaran digital	Studi Kasus	Hasil penelitian yang diperoleh peneliti berdasarkan data terkumpul dari berbagai sumber, bahwa PT. Bukku Media Integrasi sudah melakukan strategi komunikasi pemasaran terpadu (IMC) dengan baik sehingga dapat meningkatkan penjualan di tengah pandemi Covid-19 ini.

3.	Indri Nur Septiana Hertika dan Hepiana Patmarina (2022)	Strategi Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentasi - Targeting - Positioning - Marketing Mix 	Kualitatif	Hasil di atas disimpulkan sebagai strategi poemasaran dalam meningkatkan penjualan saat ini sudah optimal dengan menggunakan komponen segmentasi, targeting, positioning, marketing mix sehingga mampu meningkatkan pendapatan dengan hasil yang baik.
4.	Muhamad Fadli dan Erni Yusnita (2022) Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Tahu menggunakan Metode Analisa SWOT dan ANP di UD. Tahu DK 16	Strategi Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> - Faktor Internal - Faktor Eksternal 	SWOT dan ANP	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan metode SWOT (<i>Strengths, Weakness, Opportunities, Threats</i>) menghasilkan 5 alternatif strategi SWOT untuk industri tahu tersebut yaitu 1 strategi untuk S-O, 1 strategi untuk W- O, 2 strategi S-T dan 1 strategi untuk W-T. Sementara untuk analytical <i>Network process</i> berdasarkan hasil nilai pembobotan yang tertinggi diperoleh dari matriks normalisasi adalah strategi 1 (promosi) sebesar 0,57.Strategi 2 (produk terbaru)sebesar 0,04.Strategi 3 (kemitraan strategis) sebesar 0,11 dan strategi 4 (segmentasi pasar) sebesar 0,25. Dari hasil analisis ANP (<i>Analytical Network Process</i>) yang didapat adalah strategi atau strategi dalam melakukan promosi lebih diprioritaskan atau diutamakan ketimbang strategi lainnya.
5.	Kautzar Satrio Negoro (2016) Pemilihan Strategi Pemasaran dengan	Strategi Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> - Faktor Internal - Faktor Eksternal 	IFE, EFE, IE, SWOT, ANP	Berdasarkan IE matriks diketahui bahwa Suzuki berada pada kuadran II dengan hasil IFE sebesar 3,44 dan EFE sebesar 2,998 dimana hal ini menunjukkan bahwa Suzuki

	Menggunakan Metode SWOT dan ANP pada PT. Suzuki Indomobil Sales (R2) Regional Office Jatim				<p>memerlukan jenis strategi tumbuh dan membangun. ANP dilakukan pembobotan kriteria dan perangkaian untuk selanjutnya didapatkan prioritas strategi. Dari hasil SWOT dan ANP dihasilkan lima strategi pilihan yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan melakukan pengembangan produk sesuai dengan keinginan pasar (0.358907), - Perusahaan melakukan perluasan jaringan purna jual (0.189934), - Perusahaan meningkatkan kegiatan promosi (0.114935), - Perusahaan melakukan perluasan pasar (0.071557), dan <p>Perusahaan meningkatkan keunggulan, performa dan harga jual untuk meredam persaingan dengan kompetitor (0.030992).</p>
6.	<p>Ida Bagus Eka Artika, Irianto, Ida Ayu Ketut arini, Baiq Ertin Helmida (2021)</p> <p>Strategi Meningkatkan Daya Saing dan Upaya Bertahan Saat Pandemi</p>	Strategi Daya Saing	<ul style="list-style-type: none"> - Faktor – faktor Internal - Lingkungan Eksternal 	Analisis SWOT	<p>Hasil penelitian adalah strategi yang cocok diterapkan dalam mempertahankan keberlanjutan PT Sasak Maiq di masa mendatang adalah strategi ST, atau strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk meminimalisir ancaman yang ada, yaitu berupa strategi diversifikasi, dengan cara menciptakan produk produk baru yang unik, memperkuat jaringan pemasaran <i>online</i>, mempertahankan strategi harga, tetap menjalin hubungan</p>

	Covid-19 Pada PT Sasak Maiq Batu Layar Lombok Barat				dengan jaringan pemasaran baik di dalam maupun luar negeri, demi mempertahankan permintaan produknya.
7.	Jamaludin, Ferdisar Andrian, Arie Wibowo Irawan (2021) Analisis Strategi Pemasaran Pada UMKM Konveksi Studi Kasus Konveksi Sala Tiga Saudara	Strategi Pemasaran	- Lingkungan Internal - Lingkungan Eksternal	Analisis deskriptif, analisis lingkungan eksternal dan internal, IFE, EFE, dan SWOT	Peluang terbesar adalah Jumlah Pelajar di Bogor Utara berada pada posisi kedua tertinggi dari seluruh kecamatan di kota Bogor, namun ancaman terbesarnya adalah banyaknya pesaing produk sejenis di wilayah operasional. 2. Dari analisis internal Konveksi Tiga Saudara diperoleh kekuatan yang harus dimanfaatkan oleh bisnis ini yaitu Memiliki reputasi yang baik mulai dari kualitas produksi maupun pelayanan, sedangkan kelemahannya adalah Pemasaran

2.5.2 Kerangka Pemikiran

Pandemi covid-19 membuat banyak pelaku usaha khususnya *Bookstore* mengalami penurunan penjualan. Salah satu *Bookstore* yang mengalami penurunan penjualan adalah Indramedia *Bookstore*. Saat pandemi Indramedia *Bookstore* menghadapi berbagai macam tantangan salah satunya adalah karena berkurangnya pendapatan masyarakat dan pemberlakuan PSBB yang membuat banyak sekolah melakukan kegiatan pembelajaran secara *online* dan mulai banyak masyarakat menggunakan *e-book*.

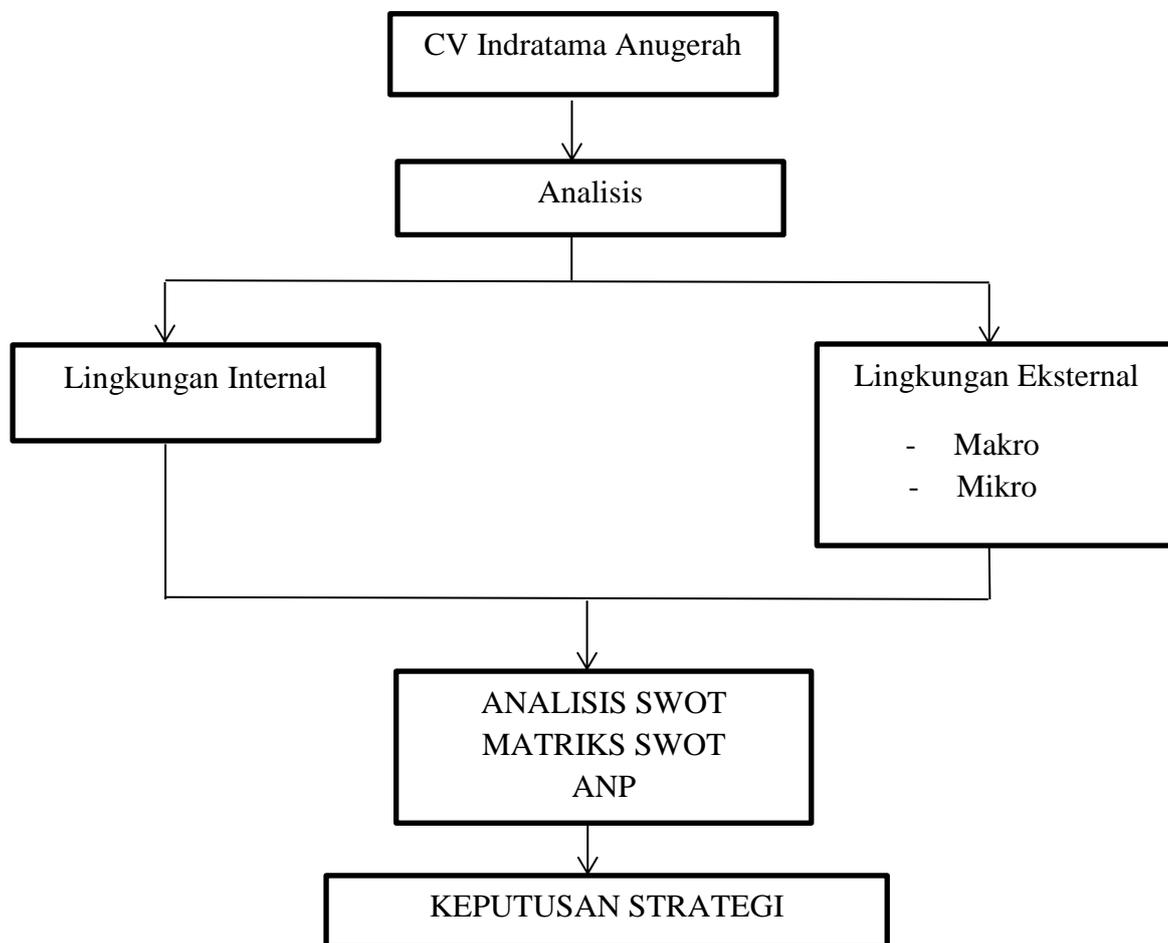
Indramedia *Bookstore* perlu menentukan keputusan strategi yang akan dilakukan perusahaan untuk bisa bangkit menghadapi tantangan-tantangan pandemi covid-19. Dalam hal ini tahap awal untuk menentukan keputusan strategi perlu dilakukan dengan melihat gambaran secara mendalam tentang CV Indratama Anugerah yang didapat melalui *survey* dan wawancara langsung kepada pihak CV.

Cara mengetahui kondisi aktual yang tengah dihadapi Indramedia *Bookstore* adalah dengan menganalisis faktor internal dan eksternal yang ada di perusahaan sehingga bisa mengetahui apa saja peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan setelah itu akan diolah menggunakan Analisis SWOT. Menurut Fatimah (2016) menyatakan bahwa analisis SWOT merupakan instrumen perencanaan strategi yang memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik dalam menentukan sebuah strategi dan memudahkan peneliti untuk menentukan apa saja yang bisa dicapai, dan hal – hal apa saja yang perlu diperhatikan dalam sebuah perusahaan.

Pemilihan alternatif strategi apa saja yang bisa Indramedia *Bookstore* lakukan dengan menggunakan Matrik SWOT yang nantinya menentukan kriteria-kriteria tiap strategi yang ada. Input faktor dari ke empat variabel kriteria SW (*Strength* dan *Weakness*), SO (*Strength* dan *Opportunity*), ST (*Strength* dan *Threats*), WO (*Weakness* dan *Opportunity*), WT (*Weakness* dan *Threats*), dan OT (*Opportunity* dan *Threats*) dilakukan pengolahan data berupa kuesioner. Pada penelitian menganalisis strategi pemasaran pada M-Painting dengan menggunakan metode SWOT yang dilakukan Pratama dkk (2022) tujuan penggunaan matriks SWOT adalah untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, menentukan strategi perusahaan berdasarkan faktor eksternal dan internal serta mendapatkan prioritas strategi.

Kriteria yang telah didapatkan dari tahap Matriks SWOT selanjutnya diolah menggunakan metode ANP. Pemilihan strategi apa saja yang dapat digunakan pada matriks SWOT akan dilakukan pembobotan dengan menggunakan ANP, yang nantinya hasil dari ANP dilakukan perankingan. Ranking dari kriteria – kriteria yang dianggap ideal bisa dijadikan input strategi yang akan dipilih, dimana hasil dari penelitian ini adalah menentukan strategi pemasaran yang digunakan untuk menghadapi tantangan–tantangan saat pandemi Covid – 19. Negoro (2016) dalam penelitiannya memilih strategi pemasaran menggunakan metode SWOT dan ANP yang bertujuan untuk melaraskan kriteria – kriteria yang sudah di ranking dan diberi bobot dengan visi misi perusahaan untuk menciptakan solusi yang ideal sesuai

dengan keinginan perusahaan dan metode ANP diharapkan diharapkan mampu menemukan keterkaitan satu sama lain.



Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model penelitian deskriptif dengan metode eksploratif dimana penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau fenomena tentang tantangan-tantangan yang dihadapi Indratama *Bookstore* di masa pandemi.

3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

3.2.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah strategi pemasaran dengan indikator strategi pemasaran internal dan eksternal.

3.2.2 Unit Analisis

Unit analisis yang digunakan adalah organisasi yaitu Indramedia *Bookstore* di bawah naungan CV Indratama Anugerah.

3.2.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan pada Indratama *Bookstore* yang berlokasi di Grand Ciomas Asri Blok C24, Pagelaran, Ciomas, Bogor.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.2.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data kualitatif yaitu data yang berbentuk kata, kalimat dan gambar dari hasil wawancara Indratama *Bookstore*.

3.2.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari informasi melalui wawancara dengan pemilik maupun karyawan dari Indratama *Bookstore*. Penelitian ini juga menggunakan data sekunder dengan metode observasi dimana data ini diperoleh untuk melihat gambaran umum tentang Indratama *Bookstore* melalui profil, buku referensi, dan artikel ilmiah.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Strategi Pemasaran	Internal:		
	Pemasaran	- Bauran pemasaran - Pemasaran menggunakan media <i>online</i>	Ordinal
	Produksi	- Produk berkualitas - Kapasitas produksi	Ordinal
	Keuangan	- Kondisi keuangan perusahaan	Ordinal
	Sumber Daya Manusia	- Jenis-jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis	Ordinal
	Riset dan Pengembangan	- Ketersediaan sumber daya riset	Ordinal
	Eksternal:		
	Mikro:		
	Pemasok	- Kemudahan mendapatkan produk - Stabilitas harga dan mutu	Ordinal
	Perantara – perantara pemasaran	- Perantara pemasaran yang digunakan <i>Indramedia Bookstore</i>	Ordinal
	Pelanggan	- Kebutuhan dan keinginan konsumen yang berubah - Hubungan dengan pelanggan	Ordinal
	Pesaing	- Pertumbuhan kompetitor	Ordinal
	Publik / Masyarakat	- Pertumbuhan masyarakat	Ordinal
	Makro:		
	Kondisi Perekonomian	- Pertumbuhan ekonomi - Tingkat persaingan usaha	Ordinal
	Kependudukan dan Keseimbangan lingkungan	- Lokasi usaha - Faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi pembelian produk	Ordinal

	Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> - Perkembangan teknologi dengan semakin banyaknya penggunaan <i>e-book</i> - Fasilitas belanja secara <i>online</i> - Penggunaan Media Sosial dan <i>Marketplace</i> 	Ordinal
	Sosial dan kebudayaan	<ul style="list-style-type: none"> - Kesadaran masyarakat 	Ordinal

3.5 Metode Penarikan Sampel

Penelitian ini menggunakan metode *non probability sampling* dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2017) *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel data yang didasarkan pada pertimbangan tertentu. Penelitian ini memilih responden yang akan diteliti dengan jumlah sampel adalah 7 orang. Sampel yang dipilih diantaranya 1 orang pemilik perusahaan, pekerja 3 orang yang terdiri dari 1 *marketing*, 1 *sales*, dan 1 produksi, 1 Kepala Sekolah SMK YBHI, 1 Wakil Kepala Sekolah SMKN 4 Bogor, dan 1 Penerbit.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

1. Observasi

Melakukan pengamatan langsung terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan perusahaan terutama yang berkaitan dengan penjualan buku pada *Indramedia Bookstore*.

2. Wawancara

Melakukan tanya jawab dengan pihak manajemen *Indramedia Bookstore* yang mengetahui secara langsung masalah - masalah yang ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas dalam penelitian.

3. Kuesioner

Menyebarkan kuesioner kepada beberapa konsumen pada *Indramedia Bookstore* dan kepada pihak manajemen *Indramedia Bookstore* berkaitan dengan *Indramedia Bookstore*.

3.7 Metode Pengolahan Analisis Data

1. Analisis lingkungan eksternal

Analisis lingkungan eksternal mencakup lingkungan makro dan mikro yang terdiri dari:

Analisis makro mencakup :

- a. Kondisi perekonomian
- b. Kependudukan dan keseimbangan lingkungan

- c. Teknologi
- d. Sosial dan kebudayaan

Analisis mikro mencakup:

- a. Pemasok
- b. Perantara – perantara pemasaran
- c. Pelanggan
- d. Pesaing
- e. Publik / masyarakat

Berdasarkan identifikasi analisis lingkungan eksternal pada Indramedia *Bookstore* diperoleh faktor eksternal perusahaan yang berupa peluang dan ancaman.

2. Analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan internal diidentifikasi melalui:

- a. Pemasaran
- b. Produksi
- c. keuangan
- d. Sumber daya manusia
- e. Riset dan pengembangan

Berdasarkan identifikasi analisis lingkungan eksternal pada Indramedia *Bookstore* diperoleh faktor Internal perusahaan yang berupa kekuatan dan kelemahan.

3. Analisis SWOT

Menurut Rahim dan Radjab (2017) perhitungan analisis SWOT dapat dilakukan dengan tiga tahapan yang terdiri dari:

- a. Melakukan perhitungan skor (a) dan bobot (b) poin faktor serta jumlah total perkalian skor dan bobot ($c = a \times b$) pada setiap faktor S-W-O-T; Menghitung skor (a) masing – masing poin faktor dilakukan secara saling bebas (penilaian terhadap sebuah poin faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap poin faktor lainnya. Pilihan tentang besaran skor sangat dipengaruhi akurasi penilaian namun yang lazim dilakukan adalah dari 1 – 10, dengan asumsi 1 berarti skor yang paling rendah dan 10 berarti skor yang paling tinggi. Perhitungan bobot (b) masing – masing poin faktor dilakukan secara bergantung. Artinya penilaian terhadap satu poin faktor adalah dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan poin faktor lainnya. Sehingga formulasi perhitungannya adalah nilai yang telah didapat (rentang nilainya sama dengan banyaknya poin faktor) dibagi dengan banyaknya jumlah poin faktor).

- b. Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor dengan O dan T (e);
Perolehan angka ($d = x$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka ($e = y$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu y;
- c. Mencari titik organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT.

Tabel 3.2 Analisis SWOT Bagian Kekuatan dan Kelemahan

No	<i>STRENGTH</i>	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	Dst			
	Total Kekuatan			
No	<i>WEAKNESS</i>	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	Dst			
	Total Kelemahan			
Selisih Total kekuatan – Total Kelemahan = S – W = x				

Sumber : Fatimah, 2016

Tabel 3.3 Analisis SWOT Bagian Peluang dan Ancaman

No	<i>OPPORTUNITY</i>	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	Dst			
	Total Peluang			
No	<i>THREAT</i>	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	Dst			
	Total Ancaman			
Selisih Total peluang – Total Ancaman = O – T = y				

Sumber : Fatimah, 2016

4. Matriks SWOT

Menurut Setyorini dan Santoso (2017) tahapan dalam menyusun Matriks SWOT adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun daftar peluang dan ancaman eksternal perusahaan serta kekuatan dan kelemahan internal perusahaan.
- b. Menyusun strategi SO (*Strength-Opportunity*) dengan cara mencocokkan kekuatan - kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal.
- c. Menyusun strategi WO (*Weakness-Opportunity*) dengan cara mencocokkan kelemahan - kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal.

- d. Menyusun strategi ST (*Strength-Threat*) dengan cara mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal.
- e. Menyusun strategi WT (*Weakness-Threat*) dengan cara mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal.

5. ANP (*Analytical Network Process*)

Penelitian ini akan menggunakan metode pembobotan dengan menggunakan metode ANP, karena pada metode ini dapat menganalisis kriteria atau alternatif yang memiliki sifat ketergantungan satu sama lain. Metode ANP dapat memberikan kerangka umum untuk dapat membuat suatu keputusan tanpa harus membuat asumsi bahwa elemen lain lebih tinggi dibandingkan dengan elemen lainnya. ANP menggunakan suatu jaringan (*network*) sehingga tidak perlu menentukan tingkatan seperti pada sistem hirarki.

Software yang digunakan dalam pemodelan ANP adalah Ecnet, Super Decision, atau program matematika seperti Excel, Mappel dan Mathematica. Terdapat 7 langkah yang menjelaskan tentang pemodelan ANP dalam *supplier selection* dan evaluasi.

- a. Langkah 1 : Analisis masalah yang biasanya diawali dengan menentukan kriteria – kriteria yang saling terkait. Tujuan utamanya adalah untuk menentukan strategi pemasaran terbaik berdasarkan tingkat prioritas yang sudah memenuhi keinginan pada perusahaan.
- b. Langkah 2 : kriteria utama yang diusulkan oleh SWOT dalam 4 faktor *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* yang diolah ke dalam matriks SWOT.
- c. Langkah 3 : Berdasarkan strategi pemasaran pada langkah 2, maka alternatif strategi mulai dilakukan pembobotan dan rangking berdasarkan hasil dari kuesioner.
- d. Langkah 4 : Menentukan interaksi yang terjadi antara *cluster* dan elemennya.
- e. Langkah 5 : Pembentukan supermatriks berdasarkan *network* yang terbentuk
- f. Langkah 6 : Membentuk matriks ANP
- g. Langkah 7 : setelah dilakukan hubungan antara *cluster* kriteria dan *cluster* sub kriteria dilakukan penghubungan dari alternatif strategi dari tiap alternatif strategi kepada node sub kriteria, supermatriks yang terbangun dikalikan dengan bobot dari *cluster* yang akan menunjukkan bobot dari supermatriks tersebut.
- h. Langkah 8 : supermatriks berada pada kondisi *steady state* meskipun dikalikan dengan bobot supermatriks itu sendiri sampai sama nilai dari tiap kolom dari matriks bernilai sama. Berdasarkan hal ini maka nilai terbesar dipilih sebagai kriteria yang digunakan untuk menentukan strategi pemasaran dengan tingkat prioritas tertinggi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan CV Indratama Anugerah

CV Indratama Anugerah yang sebelumnya merupakan CV Ijo Kreatif yang berdiri pada tahun 2014 dan berganti nama di tahun 2018 menjadi CV Indratama Anugerah. Awalnya CV Indratama Anugerah hanya merupakan toko biasa akan tetapi karena kebutuhan dari pelanggan yang membutuhkan legalitas dari setiap transaksi yang akhirnya pemilik mengajukan untuk menjadikan toko ini menjadi CV kepada notaris. Lokasi CV ini berada di Grand Ciomas Asri Blok C24, Pagelaran, Ciomas, Bogor.

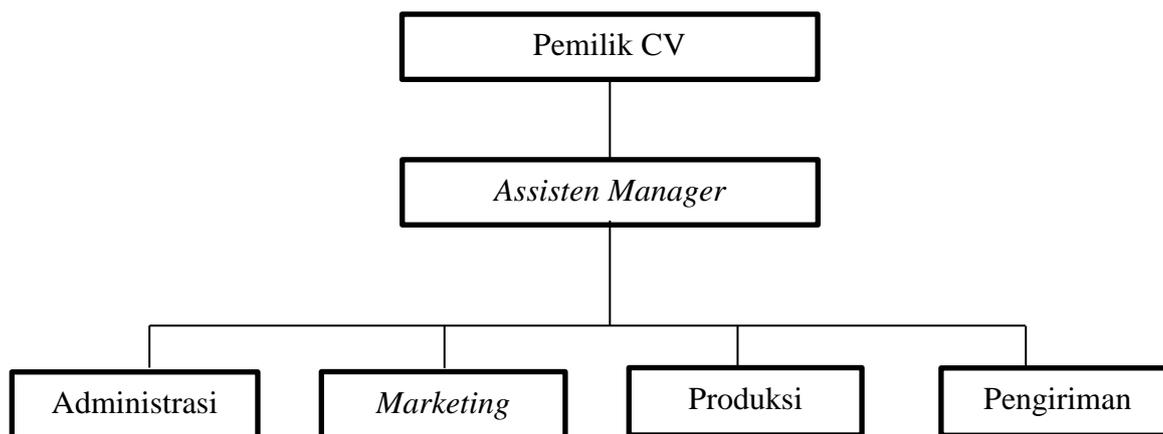
CV Indratama Anugerah adalah CV yang bergerak dibidang perdagangan umum dan jasa, selain menjadi salah satu agen distributor penyalur komputer, perangkat lunak dan kebutuhan untuk mesin. CV Indratama Anugerah juga membuka usaha percetakan undangan, *bookstore*, dan juga *merchandise*. Saat ini CV sudah memiliki toko percetakan yang berlokasi di Jl. Kp. Buntar, RT 02/RW 08 Muarasari, Kecamatan Bogor Selatan Kota Bogor. Selain itu juga CV Indratama Anugerah memiliki *bookstore* yang bernama *Indramedia Bookstore*. *Indramedia Bookstore* ini memiliki toko *online* pada *marketplace* dan juga di sosial media.



Sumber : Data Primer CV Indratama Anugerah

Gambar 4.1 Logo CV Indratama Anugerah

4.1.2 Struktur Organisasi CV Indratama Anugerah



Sumber: Diolah oleh penulis, 2023

Gambar 4.2 Struktur Organisasi CV Indratama Anugerah

Berikut penjelasan dari masing – masing tugas yang ada pada CV Indratama Anugerah:

1. Pemilik CV, Bertugas sebagai pemilik CV Indratama Anugerah yang memiliki tugas terpenting sebagai pemegang penuh kendali perusahaan dan bertanggung jawab penuh di dalam usaha ini dengan mengkoordinasikan masing – masing karyawan dalam setiap bidang dan memberikan pengarahan dalam melaksanakan tugas.
2. Assisten *Manager*, bertugas membantu pemilik CV mengawasi karyawan serta menggantikan pemilik CV apabila sedang berhalangan dan bekerja di luar kota.
3. Keuangan, bertugas menghitung, membuat neraca, serta membuat laporan – laporan keuangan yang dibutuhkan oleh perusahaan.
4. *Marketing*, bertugas sebagai pemasar dan menjual produk – produk yang ada pada CV Indratama Anugerah serta meningkatkan omzet perusahaan dan mengawasi setiap aktivitas kinerja *sales* dalam melakukan penjualan.
5. Produksi, bertugas untuk mengatur kegiatan – kegiatan yang diperlukan bagi terselenggaranya proses produksi pada CV yang diharapkan proses produksi berjalan lancar yang menghasilkan produk bermutu tinggi.
6. Pengiriman, bertanggung jawab terhadap pengiriman barang atau hasil produk kepada konsumen atau pelanggan CV Indratama Anugerah.

4.2 Pembahasan Strategi Pemasaran

4.2.1 Analisis Lingkungan Internal pada Indramedia *Bookstore*

Analisis lingkungan internal pada Indramedia *Bookstore* meliputi seluruh kegiatan yang berada pada lingkungan internal yang meliputi kegiatan produksi dan operasional pada Indramedia *Bookstore*. Menurut Wijayati (2019) menyatakan

bahwa kekuatan dan kelemahan perusahaan merupakan bagian dari faktor lingkungan internal perusahaan.

a. Pemasaran

Suatu perusahaan sebelum menjalankan kegiatan usahanya harus menentukan bauran pemasaran pada perusahaan. Bauran pemasaran pada *Indramedia Bookstore* antara lain:

1) Produk

Indramedia Bookstore memiliki persediaan produk yang cukup lengkap dan banyak sehingga setiap buku – buku yang diperlukan oleh konsumen akan selalu ada dan tersedia pada *Indramedia Bookstore*. Buku yang dijual tidak hanya buku – buku paket saja akan tetapi juga *Indramedia Bookstore* menjual berbagai macam modul – modul sebagai bacaan tambahan dan juga buku – buku LKS yang bisa digunakan oleh pelajar maupun sekolah untuk menambah sumber bacaan dan belajar. Berikut merupakan produk – produk yang dijual di *Indramedia Bookstore*:

Tabel 4.1 Daftar Produk *Indramedia Bookstore*

No	Produk	No	Produk
MODUL PEMINATAN KEJURUAN SMK		LKS	
1.	Modul Teknologi dan Rekayasa	23.	Pendidikan Agama Islam dan Budi Pekerti
2.	Modul Teknik Otomotif	24.	Pendidikan Kewarganegaraan
3.	Modul Teknik Kendaraan Ringan	25.	Bahasa Indonesia
4.	Modul Teknik dan Bisnis Sepeda Motor	26.	Bahasa Inggris
5.	Modul Teknik Mesin	27.	Matematika Wajib
6.	Modul Teknik Pemesinan	28.	Sejarah Indonesia
7.	Modul Teknologi dan Informasi	29.	Seni Budaya
8.	Modul Teknik Komputer dan Informatika	30.	Penjaskes
9.	Modul Teknik Komputer dan Jaringan	31.	Fisika
10.	Modul Rekayasa Perangkat Lunak	32.	Kimia
11.	Modul Multimedia	BUKU PAKET	
12.	Modul Bisnis dan Manajemen	33.	Bahasa Inggris
13.	Modul Bisnis Pemasaran	34.	Bahasa Indonesia
14.	Modul Bisnis dan Daring Pemasaran	35.	Matematika
15.	Modul Manajemen Perkantoran	36.	Pendidikan Agama dan Budi Pekerti
16.	Modul Otomatisasi dan Tata Kelola Perkantoran	37.	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan

No	Produk	No	Produk
17.	Akuntansi Keuangan	38.	Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan
18.	Akuntansi dan Keuangan Lembaga	39.	Sejarah Indonesia
19.	Akuntansi dan Keuangan Mikro	40.	Seni Budaya
20.	Libas AKM	41.	Prakarya dan Kewirausahaan
21.	Sumber Sukses AKM	42.	Penjaskes
22.	Erlangga Fokus AKM	43.	Informatika

Sumber : Diolah oleh penulis, 2023

2) Harga

Indramedia *Bookstore* menjual buku – bukunya lewat *sales* akan berbeda dengan vendor yang langsung menjual bukunya ke *customer* karena mereka akan menentukan harga mereka sendiri yang akan berbeda dengan Indramedia *Bookstore* karena vendor bisa menjual dengan harga yang lebih murah akan tetapi bila CV harus memperhitungkan biaya operasional dan lain sebagainya. Berikut daftar harga Buku pada Indramedia *Bookstore* :

Tabel 4.2 Tabel Daftar Harga Buku Cetak Indramedia *Bookstore*

No.	Produk	Harga
1.	Modul Peminatan Kejuruan SMK	Rp 30.000
2.	LKS	Rp 25.000
3.	Buku Paket	Rp 40.000
4.	AKM	Rp 98.000

Sumber : diolah oleh penulis, 2023

3) Promosi

Promosi merupakan hal yang wajib dilaksanakan oleh perusahaan agar pelanggan tertarik untuk membeli produk yang ditawarkan perusahaan. Indramedia *Bookstore* sudah menggunakan *marketplace* seperti Tokopedia dan Shopee dengan cukup baik dengan membuat banyak iklan sehingga para konsumen banyak melakukan pembelian pada *marketplace*. Sedangkan untuk sosial media yang digunakan Indramedia *Bookstore* untuk promosi hanya Instagram dan Facebook akan tetapi promosi yang dilakukan Indramedia *Bookstore* ini tidak konsisten setiap hari seperti memposting produk dan tidak memasang iklan di Instagram. Promosi yang dilakukan Indramedia *Bookstore* pada Facebook juga hanya melakukan promosi di grup – grup, Indramedia *Bookstore* tidak memaksimalkan fitur – fitur yang ada pada facebook dan Instagram untuk melakukan promosi. Selain itu, Indramedia *Bookstore* juga mempromosikan produknya lewat *sales – sales*.

4) Saluran distribusi

Distribusi produk dari Indramedia *Bookstore* masih kurang dikarenakan keterbatasan untuk mempromosikan produk. Selain itu juga pemilik CV menyampaikan kekurangan armada untuk pendistribusian produk di karenakan kekurangan sumber daya manusia untuk mengirimkan barang sampai ke pembeli.

b. Produksi

Indramedia *Bookstore* tidak memproduksi sendiri buku – buku yang dijual. Indramedia *Bookstore* mendapatkan langsung dari beberapa penerbit. Akan tetapi, Indramedia *Bookstore* selalu memenuhi stok buku sehingga buku – buku yang dijual selalu tersedia.

c. Keuangan

Sejak 2014 menggunakan SIPLah jadi pengelolaan keuangan produk dan berbagai macam aktivitas keuangan sudah di sistem Siplah tersebut. Siplah merupakan inovasi pengadaan barang atau 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.

d. Sumber Daya Manusia

Indramedia *Bookstore* memiliki beberapa karyawan yang terdiri dari 4 orang yaitu akan tetapi memiliki juga pekerja paruh waktu seperti *sales*. *Sales* melakukan tugasnya untuk mempromosikan produk datang ke berbagai sekolah untuk mempromosikan buku – buku paket yang bisa sekolah beli untuk memenuhi perpustakaan sekolah. Selain itu juga karyawan di Indramedia *Bookstore* bekerja dengan baik khususnya dalam melayani pelanggan karena mereka berusaha untuk memberikan pelayanan yang baik salah satu contohnya adalah dengan membalas secara cepat setiap permintaan dan komplain dari pelanggan.

e. Riset dan Pengembangan

Riset dan pengembangan dilakukan untuk mengetahui kompetisi, tren yang sedang digemari dan mengetahui apakah ada perusahaan yang mengeluarkan produk serupa. Indramedia *Bookstore* memiliki sumber daya untuk melakukan riset akan tetapi belum optimal dikarenakan kekurangan sumber daya riset.

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal pada Indramedia *Bookstore* maka akan didapatkan kekuatan dan kelemahan pada perusahaan. Berikut faktor – faktor kekuatan dan kelemahan pada Indramedia *Bookstore*:

Tabel 4.3 Faktor Kekuatan (*Strength*) *Indramedia Bookstore*

S1	Pemasaran menggunakan media <i>online</i>
S2	Produk yang dijual bervariasi
S3	Produk mudah didapatkan karena dijual secara <i>online</i>
S4	<i>Indramedia Bookstore</i> memiliki buku - buku yang berkualitas
S5	<i>Indramedia Bookstore</i> tidak memproduksi sendiri tetapi langsung mendapatkan dari penerbit
S6	<i>Stock</i> produk yang selalu <i>ready</i>
S7	Pengelolaan keuangan sudah menggunakan sistem SIPLah
S8	Efisiensi penggunaan sumber daya keuangan
S9	Memiliki tim pemasaran (<i>sales</i>)
S10	Memberikan pelayanan yang terbaik dengan merespon cepat setiap keluhan pelanggan

Sumber: Data primer diolah oleh peneliti, 2023

Tabel 4.4 faktor Kelemahan (*Weaknesses*) *Indramedia Bookstore*

W1	Promosi yang dilakukan masih sederhana menjadi tidak maksimal
W2	Harga yang berbeda dengan vendor
W3	Pendistribusian produk yang masih terbatas
W4	Kurang melakukan interaksi dengan konsumen di sosial media
W5	Pembagian <i>Job description</i> yang belum jelas
W6	<i>Owner</i> terbagi fokus karena kurangnya SDM
W7	Kekurangan armada pengiriman untuk mengirimkan produk sampai ke pelanggan
W8	Kurangnya sumber daya riset
W9	<i>Indramedia Bookstore</i> belum melakukan relevansi riset untuk mengembangkan perusahaan

Sumber: Data primer diolah oleh peneliti, 2023

4.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal pada *Indramedia Bookstore*

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari segala sesuatu yang secara tidak langsung mempengaruhi kondisi pada *Indramedia Bookstore*. Perusahaan harus mengetahui faktor – faktor apa saja yang mempengaruhi perusahaan itu sendiri. Analisis lingkungan Eksternal digunakan untuk mengetahui Faktor – faktor eksternal apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan pada perusahaan. Adapun faktor – faktor eksternal perusahaan terdiri dari makro dan mikro .

1. Analisis Lingkungan Eksternal Mikro

Lingkungan eksternal mikro merupakan faktor – faktor yang berpengaruh langsung terhadap kegiatan organisasi. Faktor – faktor lingkungan eksternal mikro terdiri dari:

a. Pemasok

Pemasok mempunyai posisi yang berbeda-beda terhadap perusahaan. Apabila perusahaan dapat memperoleh pasokan bahan baku dari beberapa pemasok maka kedudukan perusahaan relatif lebih kuat dibandingkan

pemasok, sehingga pemasok tidak memberikan ancaman yang berarti bagi perusahaan. Akan tetapi apabila suatu perusahaan hanya bergantung pada pemasok tertentu sehingga akan membuat kekuatan tawar pemasok menjadi tinggi hal tersebut akan menjadi ancaman bagi perusahaan. Indramedia *Bookstore* bekerjasama dengan 3 penerbit yang terdiri dari Erlangga, Andi *Publisher*, dan Bumi Aksara. Hal tersebut membuat pemasok ini tidak terlalu menjadi ancaman bagi Indramedia *Bookstore* karena memiliki banyak pemasok buku.

b. Perantara – perantara pemasaran

Boostore menjual produknya sendiri dan juga memiliki *sales – sales*, dimana *sales – sales* tersebut yang mempromosikan produk kepada sekolah – sekolah. Sehingga dalam proses transaksi jual beli Indramedia *bookstore* dibantu oleh para *sales* ini untuk melakukan transaksi langsung dengan pembeli.

c. Pelanggan

Segmen pasar yang ditentukan pada Indramedia *Bookstore* adalah pelajar dari SD/MI, SMP/MTS, dan SMA/MA dan SMK, dengan kelas yang membutuhkan buku – buku paket, LKS dan modul untuk belajar. Selain itu juga target pasarnya merupakan sekolah – sekolah untuk yang membutuhkan buku paket untuk proses belajar para pelajar di sekolah. Pelanggan pada Indramedia *Bookstore* dikatakan cukup kuat dikarenakan banyak pesaing yang menjual produk yang sama dengan harga yang lebih murah sehingga pelanggan bisa dengan mudah berpindah ke tempat lain. Selain itu juga, dikarenakan semenjak pandemi mulai banyak juga orang yang menggunakan buku digital membuat berubahnya kebutuhan masyarakat akan buku bacaan saat ini. Karena semakin banyaknya masyarakat yang menggunakan buku digital.

d. Pesaing

Apabila suatu perusahaan merupakan industri yang sulit untuk dimasuki oleh pesaing maka perusahaan itu akan dengan mudah menguasai pangsa pasar. Munculnya banyak pesaing akan mempengaruhi terhadap laba pada perusahaan. Tingkat persaingan muncul dikarenakan setiap perusahaan memperebutkan *positioning* di pasar. Masuknya pesaing baru dapat mempengaruhi tingkat penjualan sehingga perusahaan berlomba – lomba dalam memperebutkan konsumen. berikut ini merupakan data pesaing dalam toko buku yang ada di Bogor antara lain:

Tabel 4.5 Nama Pesaing Indramedia *Bookstore*

No	Pesaing	Alamat
1.	Widya Bogor	Jl. Nyi Raja Permas Bogor
2.	Al Azhar	Jl. Pangkalan Raya 1 No. 24 Bogor
3.	Wijaya	Jalan Kampung Cingcaw 8 Bogor

Sumber: Diolah oleh penulis, 2023

Tekanan pada tingkat persaingan perusahaan merupakan ancaman dari produk yang sejenis atau memiliki kesamaan fungsi, harga, dan kualitas produk yang sama. Apabila terdapat sedikit perbedaan pada harga akan membuat konsumen berpindah ke tempat lain. Indramedia *Bookstore* memiliki banyak kompetitor, dari segi harga dan kualitas produk. Dikarenakan banyak perusahaan yang menjual produk buku – buku yang sejenis dan tidak memiliki keunikan khusus dari setiap produk yang di jual.

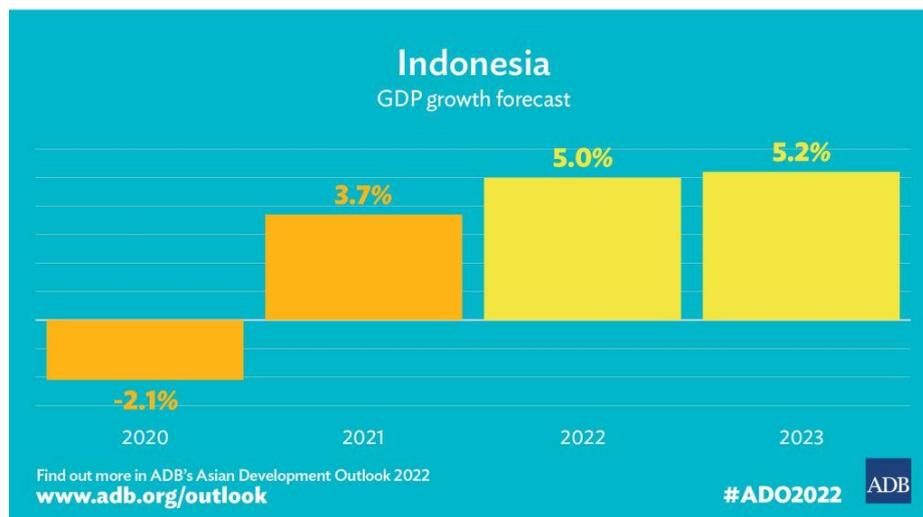
e. Publik/masyarakat

Konten atau isi materi buku saat ini menjadi pertimbangan masyarakat untuk membeli buku khususnya buku pelajaran dikarenakan kebijakan pemerintah dalam Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 yang mengatur penggunaan anggaran negara khususnya dana bos dalam pembelian buku harus buku yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku saat ini dan terdaftar dalam kementerian pendidikan dan layak digunakan. Hal tersebut menjadikan masyarakat pendidikan khususnya sekolah lebih selektif dalam memilih buku yang akan digunakan untuk pembelajaran di sekolah.

2. Analisis Lingkungan Eksternal Makro

a. Kondisi perekonomian

Ekonomi menjadi salah satu unsur yang cukup berpengaruh terhadap keberlangsungan suatu bisnis, karena faktor ekonomi dapat berpengaruh terhadap daya beli masyarakat. Apabila kondisi perekonomian masyarakat meningkat maka dampak kemampuan daya beli masyarakat juga akan meningkat pada suatu produk.



Sumber : Asian Development Bank , 2023

Gambar 4.3 Grafik Pertumbuhan Perekonomian di Indonesia

Grafik 4.4 di atas menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi masyarakat Indonesia di tahun 2020 mengalami keterpurukan dikarenakan adanya pandemi membuat melemahnya permintaan pada berbagai macam sektor di Indonesia. Tetapi di tahun 2021 pertumbuhan perekonomian Indonesia mulai pulih di era *new normal* dan di tahun 2022 pertumbuhan ekonomi Indonesia menguat seiring normalisasi kegiatan ekonomi. Menurut *Asian Development Outlook* (ADP) (2022) menyatakan bahwa pengeluaran konsumen dan kegiatan manufaktur di Indonesia terus tumbuh setelah pandemi karena naiknya pendapatan, pekerjaan dan optimisme masyarakat.

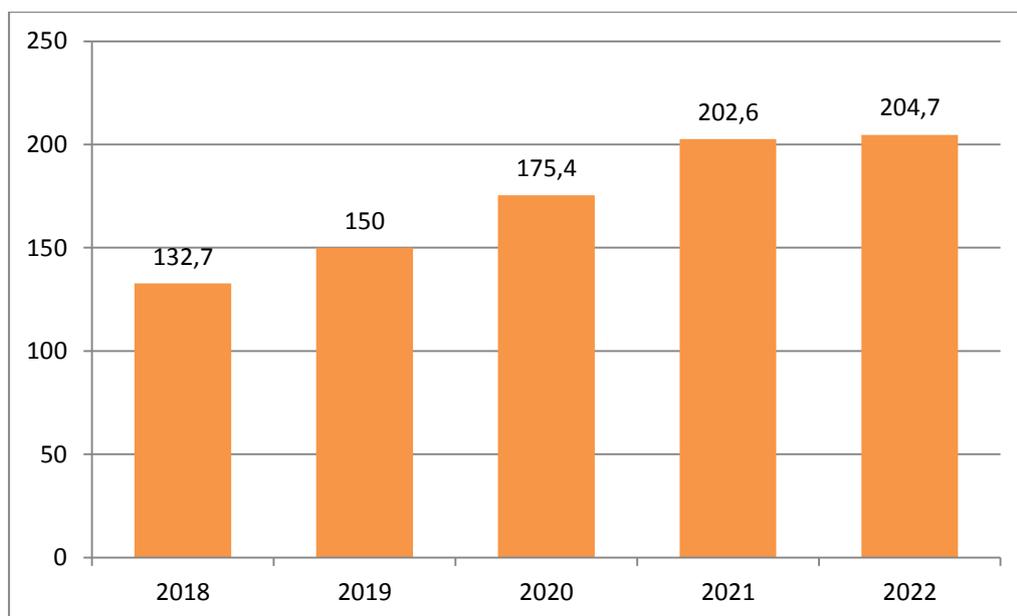
Penjualan pada *Indramedia Bookstore* di tahun 2020 sampai 2021 mengalami penurunan dikarenakan adanya pandemi yang terjadi cukup lama yang membuat menurunnya perekonomian masyarakat sehingga masyarakat lebih mengatur keuangan mereka lebih ketat dengan mengutamakan memenuhi kebutuhan primer dibandingkan kebutuhan sekunder. Namun, pada tahun 2022 sejak Indonesia mulai pulih dari pandemi dan masyarakat mulai kembali bekerja normal seperti sebelum pandemi membuat perekonomian masyarakat mulai meningkat sehingga menjadi salah satu kemungkinan penjualan pada *Indramedia Bookstore* mengalami peningkatan.

b. Kependudukan dan keseimbangan lingkungan

Kependudukan dan keseimbangan lingkungan tidak terlalu berpengaruh terhadap penjualan buku di *Indramedia Bookstore* dikarenakan dalam kondisi perubahan iklim dan cuaca hanya berpengaruh terhadap proses pengiriman buku – buku.

c. Teknologi

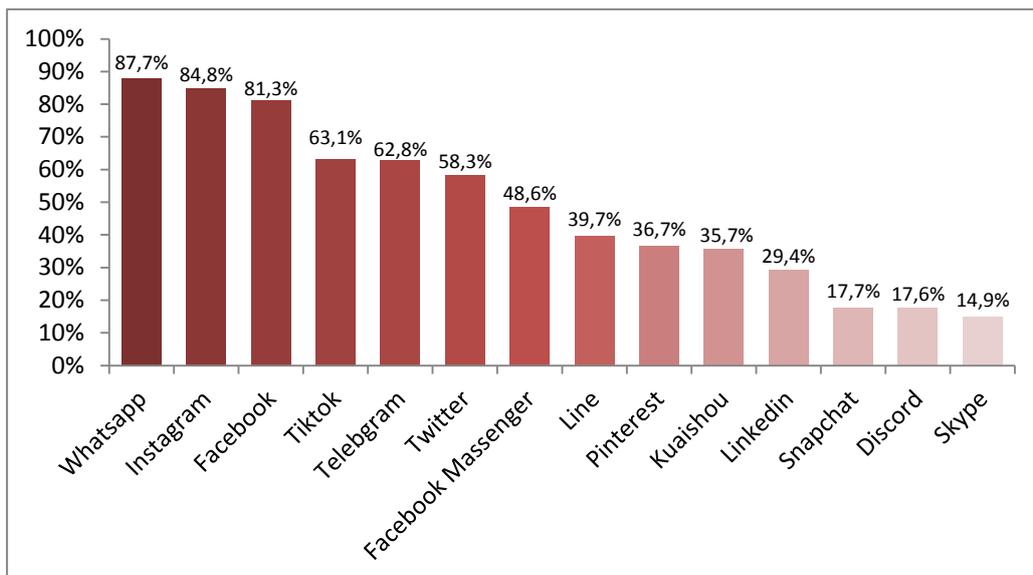
Perkembangan teknologi saat ini dalam dunia bisnis sangat penting. Indramedia *Bookstore* memanfaatkan sosial media dan *marketplace* untuk mempromosikan produknya. Indramedia *Bookstore* mempromosikan produknya pada Instagram dan Facebook untuk sosial media, sedangkan untuk *marketplace* Indramedia *Bookstore* menggunakan Shopee dan Tokopedia.



Sumber : databoks, 2020

Gambar 4.4 Pengguna Internet di Indonesia Tahun 2018 – 2022

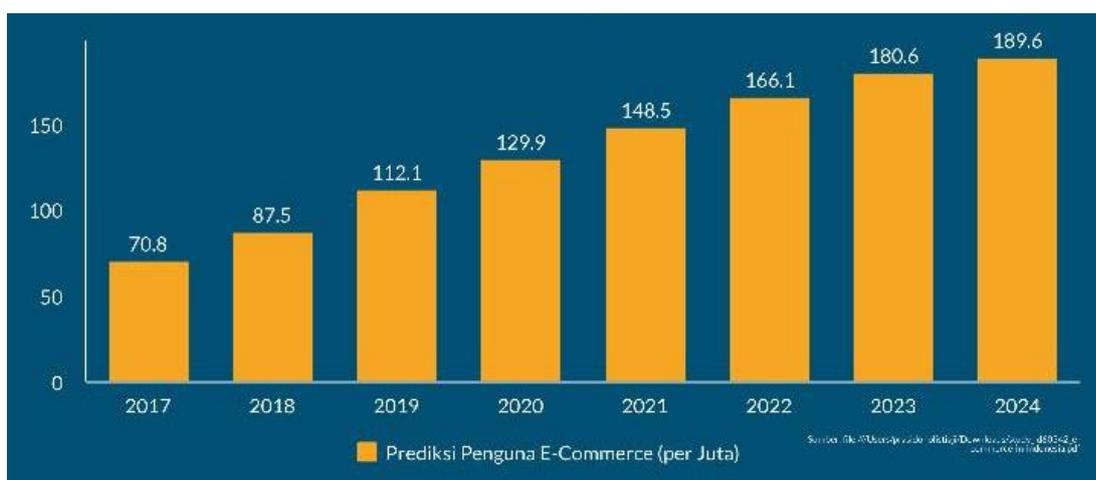
Grafik di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2018 pengguna internet di Indonesia mencapai 132,7 juta, tahun 2019 mencapai 150 juta, di tahun 2020 mencapai 175,4 juta hingga tahun 2021 naik mencapai 202,6 juta dan di tahun 2022 pengguna internet di Indonesia mencapai 204,7 juta. Dapat disimpulkan bahwa setiap tahun penggunaan internet di Indonesia terus mengalami peningkatan. Saat ini di Indonesia cara belanja masyarakat sudah banyak menggunakan transaksi jual beli secara *online* melalui jaringan internet dimana yang awalnya proses jual beli antara pedagang dan pembeli bertemu langsung, saat ini sudah dilakukan penjualan secara *online* dengan menggunakan sosial media dan *marketplace* sehingga pembeli bisa dengan mudah membeli produk kapanpun dan dimanapun dia berada. Selain itu dengan meningkatnya perkembangan teknologi untuk metode pembayaran yang digunakan pun bisa menggunakan pembayaran dengan *e-wallet* dan *m-banking* hal tersebut memudahkan konsumen untuk melakukan pembayaran secara *online* ketika membeli buku di Indramedia *Bookstore*.



Sumber : Hotsuite, 2022

Gambar 4.5 Penggunaan Media Sosial di Indonesia

Grafik di atas menampilkan bahwa penggunaan sosial media di tahun 2022 seperti Whatsapp, Instagram, Facebook dan Tiktok di Indonesia berada di urutan paling atas sebagai aplikasi sosial media yang banyak digunakan oleh masyarakat di Indonesia dikarenakan masyarakat makin banyak menggunakan media sosial untuk mengisi waktu luang mereka, bahkan penjualan pada media sosial mengalami peningkatan. Indramedia *Bookstore* belum melakukan penjualan secara maksimal pada media sosial karena belum memanfaatkan berbagai macam fitur promosi dan penjualan pada media sosial, bahkan Indramedia *Bookstore* kurang melakukan interaksi dengan konsumen di sosial media.



Sumber : Christy, 2020

Gambar 4.6 Prediksi Pengguna *E-commerce* Tahun 2017-2024

Gambar 4.6 Menunjukkan prediksi penggunaan *e-commerce* di Indonesia terus mengalami peningkatan. Hal tersebut menjadi peluang bagi Indramedia *Bookstore* untuk meningkatkannya secara *online*. Akan tetapi, dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada pemilik Indramedia *Bookstore* menyatakan bahwa penggunaan media *online* dalam penjualan Indramedia *Bookstore* belum menguasai sekali hal itu yang diperkirakan membuat penjualan pada Indramedia *Bookstore* berkurang.

Meningkatnya digitalisasi juga membuat penggunaan buku digital meningkat sejak adanya pandemi dikarenakan kegiatan pembelajaran yang dilakukan secara daring membuat makin banyak pelajar lebih memilih menggunakan buku digital dibandingkan buku cetak. Hal tersebut juga menjadi ancaman yang dihadapi oleh Indramedia *Bookstore* karena Indramedia *Bookstore* ini hanya menjual buku cetak saja.

d. Sosial dan kebudayaan

Kebiasaan masyarakat untuk membaca saat pandemi meningkat dikarenakan banyak orang mulai mencari kegiatan untuk mengisi waktu luang mereka. Akan tetapi, dengan meningkatnya kebiasaan masyarakat untuk membaca selama pandemi membuat penjualan buku cetak berkurang dikarenakan masyarakat mulai beralih menggunakan buku digital yang lebih mudah untuk digunakan. Indramedia *Bookstore* pun mengalami penurunan penjualan karena saat pandemi pelajar maupun sekolah makin banyak menggunakan buku digital atau *e-book* dibandingkan buku paket cetak. Tetapi, setelah pandemi semenjak sekolah mulai melakukan pembelajaran tatap muka penggunaan buku paket cetak mulai kembali di gunakan di sekolah – sekolah. Hal tersebut bisa menjadi peluang untuk Indramedia *Bookstore* dalam meningkatkan penjualannya.

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal pada Indramedia *Bookstore* maka akan didapatkan peluang dan ancaman pada perusahaan. Berikut faktor – faktor peluang dan ancaman pada Indramedia *Bookstore*:

Tabel 4.6 Faktor Peluang (*Opportunity*) Indramedia *Bookstore*

O1	Bekerjasama dengan beberapa penerbit sehingga produk mudah di dapatkan
O2	Memiliki rekanan pemasok yang menjamin kualitas produk
O3	Indramedia <i>Bookstore</i> memiliki tim khusus (<i>sales</i>) untuk mempromosikan produknya langsung ke konsumen
O4	Memiliki keunggulan dalam hal melayani setiap keluhan pelanggan
O5	Menjaga hubungan baik dengan pelanggan
O6	Pertumbuhan masyarakat dan kesadaran masyarakat akan pentingnya membaca buku
O7	Pendapatan masyarakat yang kembali normal setelah pandemi
O8	Pertumbuhan ekonomi dan pendapatan konsumen mempengaruhi jumlah

	penjualan
O9	Kondisi lingkungan tidak berpengaruh terhadap penjualan buku pada Indramedia <i>Bookstore</i>
O10	Indramedia <i>Bookstore</i> menjual produknya di berbagai media <i>online</i>
O11	Indramedia <i>Bookstore</i> menjual buku di marketplace dan sosial media sehingga konsumen bisa dengan mudah mendapatkan produk
O12	Berkembangnya internet memberikan akses transaksi yang lebih mudah bagi penjual dan pembeli
O13	Minat baca masyarakat yang meningkat sejak pandemi
O14	Sekolah sudah melakukan pembelajaran secara tatap muka sehingga meningkatkan penggunaan buku cetak

Sumber: Data primer diolah oleh peneliti, 2023

Tabel 4.7 Faktor Ancaman (*Threat*) Indramedia *Bookstore*

T1	Indramedia <i>Bookstore</i> kekurangan perantara distribusi untuk menjual produknya karena hanya menggunakan <i>sales</i> dan menjual sendiri produknya
T2	Indramedia <i>Bookstore</i> hanya menjual buku cetak saja
T3	Pelanggan dapat menjadi ancaman apabila kualitas dan mutu produk yang diberikan kurang memuaskan
T4	Persaingan usaha yang menyebabkan perang harga
T5	Pertumbuhan kompetitor baru
T6	Produk yang dijual sejenis dengan kompetitor dan tidak memiliki keunikan khusus
T7	Sekolah mencari buku yang sesuai dengan kurikulum sesuai dengan aturan pemerintah tentang penggunaan dana bos
T8	Indramedia <i>Bookstore</i> hanya menjual buku secara <i>online</i> karena belum memiliki toko fisik.
T9	Konsumen yang mulai beralih menggunakan e-book
T10	Penggunaan e-book membuat berkurangnya penjualan buku cetak
T11	Penggunaan fitur - fitur pada sosial media yang belum maksimal

Sumber : Data primer diolah oleh peneliti, 2023

4.2.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah alat yang digunakan suatu perusahaan untuk mengidentifikasi atau mengevaluasi faktor – faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal terdiri atas kekuatan dan kelemahan sedangkan faktor eksternal perusahaan terdiri dari peluang dan ancaman pada perusahaan.

Tabel 4.8 Hasil Analisis SWOT Bagian Kekuatan dan Kelemahan

No	STRENGTH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1	Pemasaran menggunakan media <i>online</i>	8	0,07	0,57
2	Produk yang dijual bervariasi	6	0,06	0,38
3	Produk mudah didapatkan karena dijual secara <i>online</i>	6	0,06	0,34
4	Indramedia <i>Bookstore</i> memiliki buku - buku yang berkualitas	6	0,05	0,29
5	Indramedia <i>Bookstore</i> tidak memproduksi sendiri tetapi langsung mendapatkan dari penerbit	7	0,07	0,48
6	Stock produk yang selalu ready	5	0,05	0,27
7	Pengelolaan keuangan sudah menggunakan sistem Siplah	8	0,08	0,66
8	Efisiensi penggunaan sumber daya keuangan	7	0,06	0,41
9	Memiliki tim pemasaran (<i>sales</i>)	5	0,05	0,25
10	Memberikan pelayanan yang terbaik dengan merespon cepat setiap keluhan pelanggan	7	0,06	0,43
	Total Kekuatan			4,07
No	WEAKNESS	SKOR	BOBOT	TOTAL
1	Promosi yang dilakukan masih sederhana menjadi tidak maksimal	4	0,04	0,16
2	Harga yang berbeda dengan vendor	5	0,04	0,21
3	Pendistribusian produk yang masih terbatas.	5	0,05	0,23
4	Kurang melakukan interaksi dengan konsumen di sosial media	6	0,06	0,34
5	Pembagian <i>Job description</i> yang belum jelas	5	0,05	0,25
6	Owner terbagi fokus karena kurangnya SDM	5	0,05	0,27
7	Kekurangan armada pengiriman untuk mengirimkan produk sampai ke pelanggan	5	0,05	0,23
8	Kurangnya sumber daya riset	3	0,03	0,08
9	Indramedia <i>Bookstore</i> belum melakukan relevansi riset untuk mengembangkan perusahaan	3	0,03	0,11
	Total Kelemahan			1,89
	TOTAL		1,00	5,96
	SELISIH			2,18

Sumber : diolah oleh penulis, 2023

Hasil analisis SWOT pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa pada faktor kekuatan (*Strength*) total skor tertingginya adalah sebesar 0,66 dimana Indramedia *Bookstore* mengelola keuangannya sudah dengan menggunakan Siplah, Siplah ini merupakan inovasi pengadaan barang atau jasa 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 sehingga membuat pengelolaan keuangan pada Indramedia *Bookstore* teratur dengan baik. Sedangkan untuk total skor terendahnya adalah sebesar 0,25 yaitu memiliki tim pemasar (*sales*). Hingga saat ini total *sales* pada Indramedia *Bookstore* ada 6 orang, *sales* ini yang memasarkan produk pada *bookstore*. *Sales* memasarkan produk secara *online* maupun *offline* langsung datang ke sekolah – sekolah untuk promosi penjualan buku.

Tabel 4.8 juga menunjukkan bahwa total skor tertinggi pada hasil analisis SWOT pada faktor kelemahan (*weakness*) adalah sebesar 0,34 dimana kurangnya melakukan interaksi dengan konsumen di sosial media, Indramedia *Bookstore* jarang memposting konten dan promosi pada sosial media sehingga membuat kurangnya interaksi dengan konsumen. Padahal, Gambar 4.5 menunjukkan bahwa penggunaan sosial media di Indonesia meningkat hal ini bisa menjadikan salah satu cara Indramedia *Bookstore* untuk dapat meningkatkan penjualan buku dengan melakukan promosi yang rutin dan memiliki konten yang menarik pada sosial media Indramedia *Bookstore*. Sedangkan untuk total skor terendah pada faktor kelemahan (*weakness*) adalah sebesar 0,08 yaitu kurangnya sumber daya riset. Riset ini digunakan untuk mengetahui kompetisi, tren yang sedang digemari dan mengetahui apakah ada perusahaan yang mengeluarkan produk serupa, akan tetapi Indramedia *Bookstore* sudah memiliki sumber daya untuk melakukan riset akan tetapi belum optimal karena kekurangan sumber daya riset.

Tabel 4.9 Hasil Analisis SWOT Bagian Peluang dan Ancaman

No	<i>OPPORTUNITY</i>	SKOR	BOBOT	TOTAL
1	Bekerjasama dengan beberapa penerbit sehingga produk mudah di dapatkan	8	0,06	0,47
2	Memiliki rekanan pemasok yang menjamin kualitas produk	7	0,05	0,34
3	Indramedia <i>Bookstore</i> memiliki tim khusus (<i>sales</i>) untuk mempromosikan produknya langsung ke konsumen	8	0,06	0,49
4	Memiliki keunggulan dalam hal melayani setiap keluhan pelanggan	8	0,06	0,47
5	Menjaga hubungan baik dengan pelanggan	7	0,05	0,32
6	Pertumbuhan masyarakat dan kesadaran masyarakat akan pentingnya membaca buku	6	0,05	0,28
7	Pendapatan masyarakat yang kembali normal setelah pandemi	5	0,04	0,20

No	OPPORTUNITY	SKOR	BOBOT	TOTAL
8	Pertumbuhan ekonomi dan pendapatan konsumen mempengaruhi jumlah penjualan	5	0,04	0,18
9	Kondisi lingkungan tidak berpengaruh terhadap penjualan buku pada Indramedia <i>Bookstore</i>	6	0,04	0,26
10	Indramedia <i>Bookstore</i> menjual produknya di berbagai media <i>online</i>	7	0,05	0,36
11	Indramedia <i>Bookstore</i> menjual buku di <i>marketplace</i> dan sosial media sehingga konsumen bisa dengan mudah mendapatkan produk	8	0,06	0,51
12	Berkembangnya internet memberikan akses transaksi yang lebih mudah bagi penjual dan pembeli	7	0,05	0,38
13	Minat baca masyarakat yang meningkat sejak pandemi	7	0,05	0,34
14	Sekolah sudah melakukan pembelajaran secara tatap muka sehingga meningkatkan penggunaan buku cetak	7	0,05	0,40
	Total Peluang			4,98
No	THREAT	SKOR	BOBOT	TOTAL
1	Indramedia <i>Bookstore</i> kekurangan perantara distribusi untuk menjual produknya karena hanya menggunakan <i>sales</i> dan menjual sendiri produknya	5	0,03	0,17
2	Indramedia <i>Bookstore</i> hanya menjual buku cetak saja	4	0,03	0,11
3	Pelanggan dapat menjadi ancaman apabila kualitas dan mutu produk yang diberikan kurang memuaskan	2	0,02	0,04
4	Persaingan usaha yang menyebabkan perang harga	3	0,02	0,06
5	Pertumbuhan kompetitor baru	2	0,02	0,04
6	Produk yang dijual sejenis dengan kompetitor dan tidak memiliki keunikan khusus	3	0,02	0,08
7	Sekolah mencari buku yang sesuai dengan kurikulum sesuai dengan aturan pemerintah tentang penggunaan dana bos	5	0,03	0,15
8	Indramedia <i>Bookstore</i> hanya menjual buku secara <i>online</i> karena belum memiliki toko fisik.	4	0,03	0,13
9	Konsumen yang mulai beralih menggunakan <i>e-book</i>	4	0,03	0,13

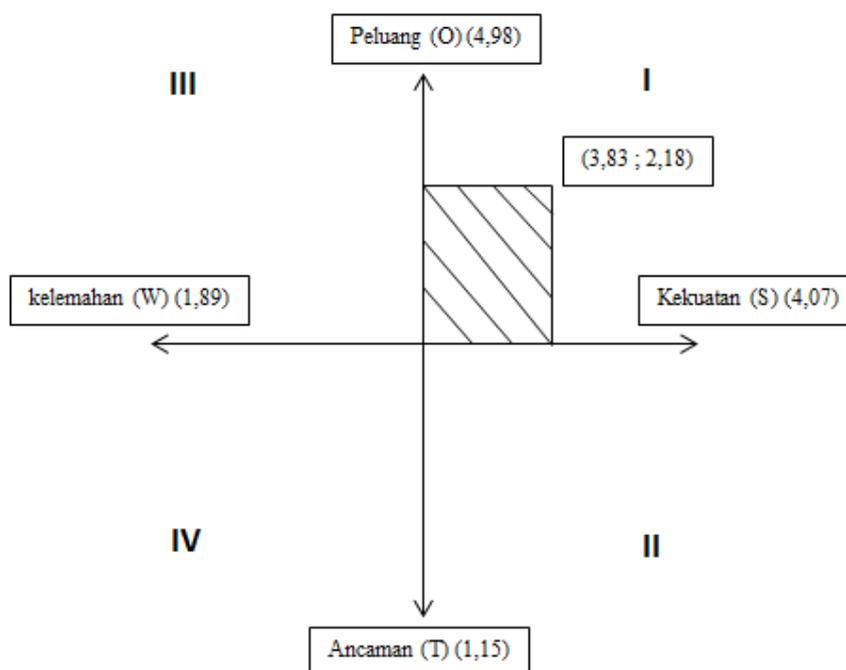
No	THREAT	SKOR	BOBOT	TOTAL
10	Penggunaan <i>e-book</i> membuat berkurangnya penjualan buku cetak	4	0,03	0,13
11	Penggunaan fitur - fitur pada sosial media yang belum maksimal	4	0,03	0,13
	Total Ancaman			1,15
	TOTAL		1,00	6,13
	SELISIH			3,83

Sumber : diolah oleh penulis, 2023

Hasil analisis SWOT pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa pada faktor peluang (*opportunity*) total skor tertingginya adalah sebesar 0,51 dimana Indramedia *Bookstore* menjual buku di *marketplace* dan sosial media sehingga konsumen bisa dengan mudah mendapatkan produk, hal tersebut menjadi peluang yang menguntungkan bagi Indramedia *Bookstore* karena pembelian buku bisa dilakukan dimanapun dan kapanpun sehingga membuat konsumen bisa dengan mudah mendapatkan buku dari Indramedia *Bookstore*. Sedangkan total skor terendahnya adalah sebesar 0,18 yaitu pertumbuhan ekonomi dan pendapatan konsumen mempengaruhi jumlah penjualan, karena apabila pendapatan masyarakat yang menurun maka masyarakat akan lebih mementingkan untuk memenuhi kebutuhan primer mereka dibandingkan dengan kebutuhan sekunder.

Tabel 4.9 menunjukkan total skor tertinggi pada hasil analisis SWOT faktor ancaman (*threat*) adalah sebesar 0,17 yaitu kurangnya perantara distribusi untuk menjual produknya karena hanya menggunakan *sales* dan menjual sendiri produknya hal tersebut menjadi ancaman bagi perusahaan, sehingga Indramedia *Bookstore* perlu meningkatkan penjualan dengan lebih memperluas target pasar untuk dapat meningkatkan penjualan. Sedangkan untuk total skor terendah pada faktor ancaman adalah sebesar 0,03 yaitu pertumbuhan kompetitor baru dan pelanggan yang dapat menjadi ancaman apabila kualitas dan mutu produk yang diberikan kurang memuaskan, karena buku – buku paket dan lks sangat dibutuhkan sebagai media pembelajaran tambahan untuk pelajar maupun sekolah sehingga pelanggan akan mencari produk dengan kualitas dan mutu produk yang sangat bagus sehingga hal tersebut bisa menjadi ancaman bagi perusahaan karena apabila pelanggan tidak puas dengan kualitas dan mutu produk yang dimiliki perusahaan maka mereka akan mencari produk serupa pada kompetitor yang menyediakan kualitas yang lebih baik.

Hasil analisis dari tabel 4.8 dan 4.9 menunjukkan bahwa nilai total masing – masing faktor dapat dirinci, kekuatan (*strength*) adalah 4,07, kelemahan (*weakness*) adalah 1,89, peluang (*opportunity*) adalah 4,98, dan ancaman (*threat*) adalah 1,15. Maka diketahui selisih faktor kekuatan dan kelemahan adalah (+) 2,18. Sedangkan selisih total faktor peluang dan ancaman adalah (3,83). Berikut merupakan diagram *Cartesius* Analisis SWOT Indramedia *Bookstore*:



Sumber : diolah oleh peneliti, 2023

Gambar 4.7 Diagram Kuadran Analisis SWOT Indramedia *Bookstore*

Gambar 4.7 menunjukkan bahwa Indramedia *Bookstore* berada pada Kuadran I dimana kuadran tersebut merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan setiap peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*), dengan penerapan ini perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk merebut berbagai peluang yang ada sehingga perusahaan dapat menyeimbangkan pesaing yang mengeluarkan produk sejenis. Strategi agresif merupakan strategi perusahaan yang bertujuan untuk memperluas pasar. Strategi yang direkomendasikan dengan cara mengkombinasikan kekuatan yang dimiliki dan peluang yang ada. Cara yang dapat digunakan Indramedia *Bookstore* yaitu dengan memberikan fasilitas dan pelayanan yang baik, memberikan kemudahan dalam melakukan transaksi secara *online* dengan memanfaatkan berbagai macam fitur pembayaran dan dalam proses pembelian produk secara *online* dan juga memanfaatkan media sosial sebagai media promosi yang inovatif dan menarik.

4.2.4 Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan pada tahapan ini untuk dapat menggambarkan strategi – strategi yang bisa CV lakukan setelah melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada perusahaan.

Matriks SWOT merupakan suatu alat yang dapat digunakan untuk membantu Indramedia *Bookstore* dalam mengembangkan strategi bisnisnya. Matriks SWOT ini

digunakan untuk mencocokkan faktor Internal dengan faktor eksternal yang akan menghasilkan alternatif strategi untuk perusahaan gunakan.

Tabel 4.10 Matriks SWOT pada Indramedia *Bookstore*

	STRENGTH (S)										WEAKNESSES (W)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
OPPORTUNITY (O)	1	STRATEGI SO										STRATEGI WO								
	2																			
	3	1. Memberikan fasilitas pelayanan yang baik (O5, O4, O3, S10)										1. Memberikan harga yang terjangkau untuk para konsumen (O1, W2)								
	4	2. Memberikan kemudahan dalam melakukan transaksi secara <i>online</i> dengan memanfaatkan berbagai macam fitur pembayaran dalam proses pembelian produk secara <i>online</i> (O12, S3)										2. Memperluas pangsa pasar dengan lebih gencar mempromosikan produk secara <i>online</i> dengan memasang iklan di berbagai macam media <i>online</i> . (O10,W3)								
	5	3. Memanfaatkan media sosial sebagai media promosi yang inovatif dan menarik (O10, O11,S1)										3. Menambah SDM dan memberikan <i>job description</i> yang jelas pada setiap pekerjaan (W5, W6)								
	6																			
	7																			
	8																			
	9																			
	10																			
	11																			
	12																			
	13																			
	14																			
THREATS (T)	1	STRATEGI ST:										STRATEGI WT								
	2																			
	3	1. Memaksimalkan penggunaan fitur-fitur yang ada dalam sosial media dan <i>marketplace</i> (T11, S3)										1. Menambah mitra dengan jasa pengiriman untuk memudahkan pengiriman di berbagai kota.(W7, W3)								
	4	2. Menyediakan produk <i>e-book</i> (T2, T9, T10)										2. Melakukan interaksi yang intens dengan pelanggan di sosial media(W4, W1)								
	5											3. Indramedia <i>Bookstore</i> menjual produk yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku saat ini dan yang sudah terdaftar pada kementerian pendidikan. (T6, T7)								
	6																			
	7																			
	8																			
	9																			
	10																			
	11																			

Sumber : Diolah oleh penulis, (2023)

Berdasarkan Tabel 4.10 didapatkan 12 strategi yang kemudian dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Adapun hasil dari strategi – strategi tersebut adalah:

1. Strategi SO digunakan dengan pendekatan mengoptimalkan semua kekuatan perusahaan untuk mengambil semua peluang yang ada. Berarti, baik kekuatan maupun peluang yang ada harus dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar – besarnya bagi perusahaan.

- 1) Memberikan fasilitas pelayanan yang baik
 - 2) Memberikan kemudahan dalam melakukan transaksi secara *online* dengan memanfaatkan berbagai macam fitur pembayaran dalam proses pembelian produk secara *online*
 - 3) Memanfaatkan media sosial sebagai media promosi yang inovatif dan menarik
2. Strategi WO digunakan dengan pendekatan mengoptimalkan semua peluang yang ada untuk mengurangi kelemahan yang menghambat perusahaan. Berarti, peluang yang ada harus lebih dominan dibandingkan dengan kelemahan perusahaan sehingga kombinasi ini dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan keuntungan perusahaan.
- 1) Memberikan harga yang terjangkau untuk para konsumen
 - 2) Memperluas pangsa pasar dengan lebih gencar mempromosikan produk secara *online* dengan memasang iklan di berbagai macam media *online*
 - 3) Menambah SDM dan memberikan *job description* yang jelas pada setiap pekerjaan
3. Strategi ST digunakan dengan pendekatan mengoptimalkan semua kekuatan perusahaan untuk mengurangi ancaman yang merugikan perusahaan. Berarti, kekuatan yang ada harus lebih dominan dibandingkan dengan ancamannya sehingga kombinasi ini dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan keuntungan bagi perusahaan.
- 1) Memaksimalkan penggunaan fitur-fitur yang ada dalam sosial media dan *marketplace*
 - 2) Menyediakan produk *e-book*
4. Strategi WT digunakan dengan pendekatan meminimalkan ancaman maupun kelemahan perusahaan dengan cara mencari celah – celah yang memungkinkan perusahaan untuk tetap bertahan. Berarti, peluang yang ada harus lebih dominan dibandingkan dengan kelemahan perusahaan sehingga kombinasi ini dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan keuntungan perusahaan.
- 1) Menambah mitra dengan jasa pengiriman untuk memudahkan pengiriman di berbagai kota
 - 2) Melakukan interaksi yang intens dengan pelanggan di sosial media
 - 3) Indramedia *Bookstore* menjual produk yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku saat ini dan yang sudah terdaftar pada kementerian pendidikan

4.2.5 Pembobotan Strategi SWOT dengan ANP

Matriks SWOT yang sudah didapatkan, dilanjutkan dengan menggunakan ANP untuk menentukan prioritas pengembangan yang akan dipilih sehingga mampu memberikan alternatif yang terbaik dalam menentukan strategi untuk meningkatkan penjualan pada Indramedia *Bookstore*. Data yang sudah didapatkan pada tahap ini akan diolah dengan menggunakan metode ANP. Perhitungan bobot dalam metode ANP akan menggunakan software *Super Decision*. Pembobotannya dilakukan

dengan menyebarkan kuesioner, bentuk kuesioner dalam metode ANP merupakan kuesioner perbandingan berpasangan. Kuesioner ini akan disebarluaskan kepada orang yang dianggap ahli dalam bidangnya (*expert*). Setelah itu, kuesioner akan disusun berdasarkan pada model *network* ANP yang telah ditentukan.

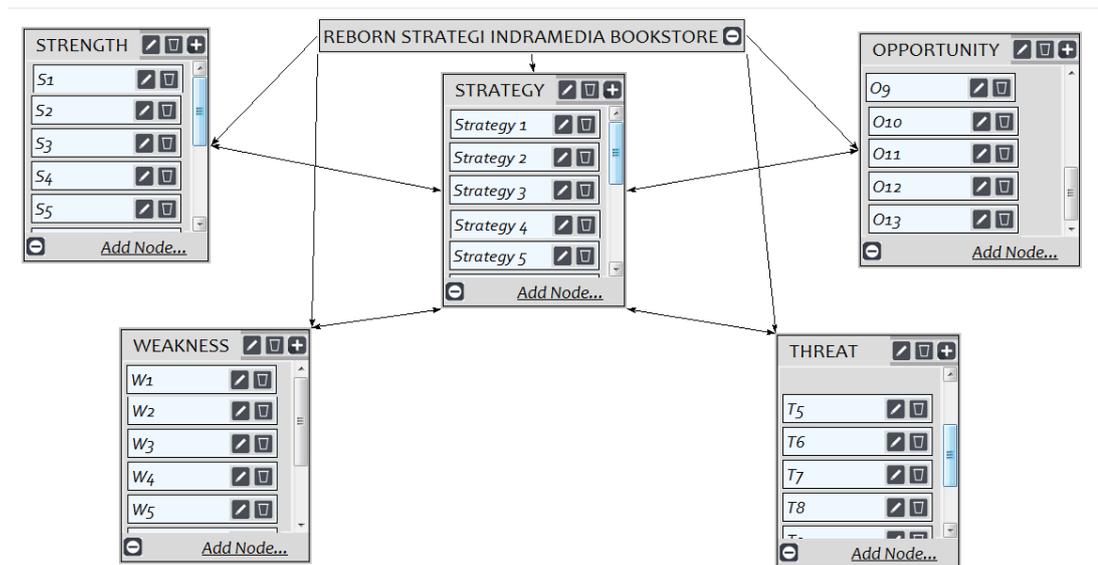
Tabel 4.11 Keterkaitan Kriteria SWOT pada Indramedia *Bookstore*

<i>Cluster</i>	<i>Node</i>
<i>Goal</i>	Reborn Strategi Indramedia <i>Bookstore</i>
<i>Strength</i>	S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10
<i>Opportunity</i>	O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11, O12, O13, O14
<i>Weakness</i>	W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, W9
<i>Threats</i>	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, T9
<i>Strategy</i>	<i>Strategy 1, Strategy 2, Strategy 3, Strategy 4, Strategy 5, Strategy 6, Strategy 7, Strategy 8, Strategy 9, Strategy 10, Strategy 11.</i>

Sumber : Diolah oleh penulis, 2023

4.2.6 Model Jaringan Keterkaitan ANP

Berdasarkan hasil pengolahan SWOT pada Matriks SWOT didapatkan model *network* keterkaitan pada metode ANP. Hubungan keterkaitan antar kriteria dapat dilihat pada Gambar 4.8 sebagai berikut:



Sumber : Diolah oleh penulis, 2023

Gambar 4.8 Hubungan keterkaitan Kriteria pada Metode ANP

Gambar 4.8 menunjukkan bahwa model ANP menggunakan *cluster* dan *node*. Setelah diketahui elemen cluster kriteria, sub kriteria, dan alternatif, terlebih dahulu dicari hubungan antara faktor-faktor tersebut, yaitu hubungan antar kriteria, hubungan antar sub kriteria, serta hubungan antara sub kriteria dengan alternatif. Perhitungan pembobotan menggunakan ANP terlebih dahulu dilakukan perhitungan

pairwise comparison sebagai bahan input untuk melakukan pembobotan. Hasil perhitungan yang didapatkan disajikan dalam bentuk matriks sehingga terlihat bahwa bobot terbesar dari alternatif yang ada.

4.2.7 Analisis Bobot Prioritas Kriteria Evaluasi

Strategi yang didapatkan dari pengolahan data sebelumnya akan digunakan untuk pembobotan dengan menggunakan metode ANP. Berdasarkan pengolahan data ANP, didapatkan bobot masing masing kriteria alternatif adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12 Pembobotan ANP pada Indramedia *Bookstore*

Kode	Alternatif	Bobot
<i>Strategy 1</i>	Memberikan kualitas pelayanan yang baik	0.047551
<i>Strategy 2</i>	Memberikan kemudahan dalam melakukan transaksi secara <i>online</i> dengan memanfaatkan berbagai macam fitur pembayaran dalam proses pembelian produk secara <i>online</i> .	0.041927
<i>Strategy 3</i>	Memanfaatkan media sosial sebagai media promosi yang inovatif dan menarik	0.049042
<i>Strategy 4</i>	Memberikan harga yang terjangkau untuk para konsumen	0.047316
<i>Strategy 5</i>	Memperluas pangsa pasar dengan lebih gencar mempromosikan produk secara <i>online</i> dengan memasang iklan di berbagai macam media <i>online</i> .	0.043683
<i>Strategy 6</i>	Menambah SDM dan memberikan <i>job description</i> yang jelas pada setiap pekerjaan	0.043150
<i>Strategy 7</i>	Memaksimalkan penggunaan fitur-fitur yang ada dalam sosial media dan <i>marketplace</i>	0.045629
<i>Strategy 8</i>	Menyediakan produk <i>e-book</i>	0.046740
<i>Strategy 9</i>	Menambah mitra dengan jasa pengiriman untuk memudahkan pengiriman di berbagai kota	0.044841
<i>Strategy 10</i>	Melakukan interaksi yang intens dengan pelanggan di sosial media	0.041176
<i>Strategy 11</i>	Indramedia <i>Bookstore</i> menjual produk yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku saat ini dan yang sudah terdaftar pada kementerian pendidikan	0.048945

Sumber : Diolah oleh penulis, 2023

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa bobot prioritas tertinggi hingga terendah diperoleh oleh *Strategy 3*, *Strategy 11*, *Strategy 1*, *Strategy 4*, *Strategy 8*, *Strategy 7*, *Strategy 9*, *Strategy 5*, *Strategy 6*, *Strategy 2*, *Strategy 10*. Hal ini menunjukkan bahwa pemilihan strategi pemasaran berdasarkan prioritas dengan menggunakan metode ANP yang didapatkan berdasarkan pengolahan data menggunakan metode SWOT. Hasil di atas menunjukkan bahwa terdapat beberapa pola yang dapat diambil dalam strategi pemasaran dengan memperhatikan nilai pola terbesar. Pola tersebut adalah sebagai berikut:

1. Memanfaatkan media sosial sebagai media promosi yang inovatif dan menarik (0.049042). Semakin berkembangnya teknologi dan informasi saat ini membuat banyak masyarakat yang lebih aktif menggunakan sosial media, oleh karena itu Indramedia *Bookstore* perlu membuat berbagai macam konten promosi yang kreatif dan inovatif agar makin banyak konsumen yang tertarik untuk melihat toko *online* Indramedia *Bookstore* di sosial media.
2. Indramedia *Bookstore* menjual produk yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku (0.048945). Menjual buku yang sesuai kurikulum yang berlaku saat ini dan sudah terdaftar pada kementerian pendidikan agar setiap produk yang dijual *terupdate* selalu sehingga bisa memenuhi setiap kebutuhan buku – buku pelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku dimasa kini.
3. Memberikan kualitas pelayanan yang terbaik, dengan adanya kualitas pelayanan terbaik kepada pelanggan menjadi tolak ukur kesuksesan menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan (0.047551). Oleh karena itu, pelayanan terbaik kepada pelanggan harus digencarkan.
4. Memberikan harga yang terjangkau untuk para konsumen (0.047316), dikarenakan banyak kompetitor yang menjual produk sejenis. Maka, Indramedia *Bookstore* perlu memberikan harga yang dapat membuat konsumen percaya bahwa konsumen bisa mendapat lebih dari yang dibayarkan tanpa mengurangi dari manfaat produk tersebut.
5. Menyediakan produk *e-book*, dengan berkembangnya era digitalisasi yang membuat penggunaan buku elektronik meningkat (0.046740)., maka Indramedia *Bookstore* perlu menyediakan produk buku – buku elektronik yang bisa dibeli secara *online*, untuk dapat meningkatkan penjualan pada Indramedia *Bookstore*.
6. Memaksimalkan penggunaan fitur-fitur yang ada dalam sosial media dan *marketplace* (0.045629), dengan memaksimalkan penggunaan setiap fitur promosi dan penjualan *online* pada sosial media dan *marketplace* yang tersedia akan lebih berpotensi meningkatkan penjualan pada Indramedia *Bookstore* karena target marketnya tercakup secara menyeluruh.
7. Menambah mitra dengan jasa pengiriman untuk memudahkan pengiriman di berbagai kota (0.044841), agar lebih memudahkan pengiriman produk dari Indramedia *Bookstore* supaya bisa sampai ke konsumen di berbagai kota. Indramedia *Bookstore* perlu bekerjasama dengan berbagai jasa pengiriman untuk memudahkan proses pengiriman produk dan mengurangi keterlambatan pengiriman.
8. Memperluas pangsa pasar dengan lebih gencar mempromosikan produk secara *online* dengan memasang iklan di berbagai macam media *online* (0.043683). Karena dengan semakin intensnya masyarakat menggunakan media *online* sehingga hal tersebut menjadi peluang untuk bisa mengiklankan produk secara *online* di berbagai media *online* seperti *website*, sosial media, dan lain sebagainya.
9. Menambah SDM dan memberikan *job description* yang jelas pada setiap pekerjaan (0.043150). Indramedia *Bookstore* harus mampu memperbaiki kualitas

dan keterbatasan SDM agar usahanya dapat bertahan dan bersaing dengan Indramedia *Bookstore* lain. Indramedia *Bookstore* perlu memperbaiki kualitas bahkan keterbatasan SDM untuk dapat meningkatkan pelayanan menjadi lebih baik supaya pelanggan tidak beralih ke *bookstore* lain.

10. Memberikan kemudahan dalam melakukan transaksi secara *online* dengan memanfaatkan berbagai macam fitur pembayaran dalam proses pembelian produk secara *online* (0.041927). Semakin berkembang teknologi di masa kini, membuat terciptanya berbagai macam metode pembayaran yang memudahkan pelanggan. Salah satunya adalah dengan menggunakan *e-wallet* dan *m-banking*. Hal tersebut perlu Indramedia *Bookstore* lakukan untuk memberikan kenyamanan bagi konsumen untuk membeli produk agar bisa melakukan pembayaran dengan mudah.
11. Melakukan interaksi yang intens dengan pelanggan di sosial media (0.041176). Indramedia *Bookstore* perlu membangun interaksi yang intens dengan pelanggan di sosial media karena akan memperkuat loyalitas mereka terhadap Indramedia *Bookstore* untuk bisa terus memperbaiki bisnis dan produk.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis dan pembahasannya pada bab sebelumnya, penelitian ini mendapat beberapa kesimpulan antara lain:

1. Hasil analisis lingkungan internal pada Indramedia *Bookstore* yang terdiri dari menganalisis pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia, riset dan pengembangan didapatkan beberapa kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*) pada Indramedia *Bookstore* yang terdiri dari:
 - a. Kekuatan terdiri dari: pemasaran menggunakan media *online*, produk yang dijual bervariasi, produk mudah didapatkan karena dijual secara *online*, Indramedia *Bookstore* memiliki buku - buku yang berkualitas, Indramedia *Bookstore* tidak memproduksi sendiri tetapi langsung mendapatkan dari penerbit, stock produk yang selalu *ready*, pengelolaan keuangan sudah menggunakan sistem siplah, efisiensi penggunaan sumber daya keuangan, memiliki tim pemasaran (*sales*), memberikan pelayanan yang terbaik dengan merespon cepat setiap keluhan pelanggan.
 - b. Kelemahan terdiri dari: promosi yang dilakukan masih sederhana menjadi tidak maksimal, harga yang berbeda dengan vendor, pendistribusian produk yang masih terbatas. kurang melakukan interaksi dengan konsumen di sosial media, pembagian job description yang belum jelas, owner terbagi fokus karena kurangnya sdm, kekurangan armada pengiriman untuk mengirimkan produk sampai ke pelanggan, kurangnya sumber daya riset , Indramedia *Bookstore* belum melakukan relevnasi riset untuk mengembangkan perusahaan.
2. Hasil analisis lingkungan eksternal pada Indramedia *Bookstore* yang terdiri dari menganalisis lingkungan eksternal makro dan mikro pada perusahaan. Peneliti menganalisis lingkungan makro yang terdiri dari pemasok, perantara – perantara pemasaran, pelanggan, pesaing, publik / masyarakat sedangkan untuk lingkungan mikro menganalisis kondisi perekonomian, kependudukan dan keseimbangan lingkungan, teknologi dan sosial kebudayaan lalu didapatkan beberapa peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) pada Indramedia *Bookstore* yang terdiri dari:
 - a. Peluang terdiri dari : bekerjasama dengan beberapa penerbit sehingga produk mudah didapatkan, memiliki rekanan pemasok yang menjamin kualitas produk, Indramedia *Bookstore* memiliki tim khusus (*sales*) untuk menjual produknya langsung ke konsumen, memiliki keunggulan dalam hal melayani setiap keluhan pelanggan, menjaga hubungan baik dengan pelanggan, pertumbuhan masyarakat dan kesadaran masyarakat akan pentingnya membaca buku, pendapatan masyarakat yang kembali normal

setelah pandemi, pertumbuhan ekonomi dan pendapatan konsumen mempengaruhi jumlah penjualan, kondisi lingkungan tidak berpengaruh terhadap penjualan buku pada Indramedia *Bookstore*, Indramedia *Bookstore* menjual produknya di berbagai media *online*. Indramedia *Bookstore* menjual buku di *marketplace* dan sosial media sehingga konsumen bisa dengan mudah mendapatkan produk, berkembangnya internet memberikan akses transaksi yang lebih mudah bagi penjual dan pembeli, minat baca masyarakat yang meningkat sejak pandemi, sekolah sudah melakukan pembelajaran secara tatap muka sehingga meningkatkan penggunaan buku cetak.

- b. Ancaman terdiri dari : Indramedia *Bookstore* kekurangan perantara distribusi untuk menjual produknya karena hanya menggunakan *sales* dan menjual sendiri produknya, Indramedia *Bookstore* hanya menjual buku cetak saja, pelanggan dapat menjadi ancaman apabila kualitas dan mutu produk yang diberikan kurang memuaskan, persaingan usaha yang menyebabkan perang harga, pertumbuhan kompetitor baru, produk yang dijual sejenis dengan kompetitor dan tidak memiliki keunikan khusus, sekolah mencari buku yang sesuai dengan kurikulum sesuai dengan aturan pemerintah tentang penggunaan dana bos, Indramedia *Bookstore* hanya menjual buku secara *online* karena belum memiliki toko fisik, konsumen yang mulai beralih menggunakan *e-book*, penggunaan *e-book* membuat berkurangnya penjualan buku cetak, penggunaan fitur - fitur pada sosial media yang belum maksimal.

3. Pembobotan menggunakan metode ANP menunjukkan bahwa strategi yang sesuai dengan perusahaan memanfaatkan media sosial sebagai media promosi yang inovatif dan menarik dengan hasil pengolahan ANP sebesar (0.049042) dan diikuti dengan strategi lainnya yaitu Indramedia *Bookstore* menjual produk yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku saat ini dan yang sudah terdaftar pada kementerian pendidikan (0.048945), memberikan kualitas pelayanan yang baik (0.047551), memberikan harga yang terjangkau untuk para konsumen (0.047316), menyediakan produk *e-book* (0.046740), memaksimalkan penggunaan fitur-fitur yang ada dalam sosial media dan *marketplace* (0.045629), menambah mitra dengan jasa pengiriman untuk memudahkan pengiriman di berbagai kota (0.044841), memperluas pangsa pasar dengan lebih gencar mempromosikan produk secara *online* dengan memasang iklan di berbagai macam media *online* (0.043683), menambah SDM dan memberikan *job description* yang jelas pada setiap pekerjaan (0.043150), memberikan kemudahan dalam melakukan transaksi secara *online* dengan memanfaatkan berbagai macam fitur pembayaran dalam proses pembelian produk secara *online* (0.041927) dan melakukan interaksi yang intens dengan pelanggan di sosial media (0.041176).

5.2 Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan tersebut, maka diajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Indramedia *Bookstore* perlu meningkatkan promosi pada sosial media dengan memanfaatkan berbagai macam fitur – fitur yang ada pada sosial media seperti Instagram dengan membuat konten – konten yang edukatif dan menarik secara konsisten untuk meningkatkan pengikut yang sesuai dengan target market pada Indramedia *Bookstore* selain itu juga supaya trafik yang mengunjungi profil pada Indramedia *Bookstore* meningkat.
2. Perlunya memperbaharui produk sesuai dengan kebutuhan konsumen dengan menyediakan produk buku yang terbaru dan selaras dengan kurikulum yang berlaku di Kementerian Pendidikan karena saat ini sekolah – sekolah sudah banyak menggunakan buku dengan kurikulum merdeka, sehingga bookstore perlu menyediakan buku – buku dengan kurikulum terbaru. Bookstore juga perlu memberikan pelayanan terbaik dengan terus merespon dengan cepat setiap keluhan dari pelanggan, dan juga berinteraksi lebih intens dengan konsumen khususnya di sosial media seperti Instagram dengan membuat konten yang membutuhkan respon dari pengikut seperti membuat kuis dan untuk dapat menciptakan pelanggan yang loyal.
3. Memperluas pangsa pasar dengan lebih gencar mempromosikan produk secara *online* dengan memasang iklan di sosial media dan juga *marketplace* dikarenakan pada saat ini makin banyak orang yang menggunakan media *online* untuk membeli buku karena lebih mudah dan bisa dilakukan dimanapun dan kapanpun. Pemasangan iklan juga harus disesuaikan dengan *budget* promosi dari perusahaan dengan memasang iklan harian atau mingguan di *marketplace* maupun sosial media, selain itu juga Indramedia *Bookstore* perlu menambah mitra jasa pengiriman untuk mempermudah pengiriman ke berbagai tempat supaya tidak terjadi keterlambatan pengiriman.
4. Serta perlunya membuat transaksi yang dapat mempermudah konsumen untuk melakukan transaksi karena pada saat ini mulai banyak orang yang melakukan pembayaran secara *online* yang bisa dilakukan melalui *smartphone* sehingga bookstore perlu menyediakan berbagai macam metode pembayaran seperti menggunakan *e-wallet*, *Qris*, COD, dan Transfer bank untuk mempermudah konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Thamrin., Tantri, Francis., (2019). Manajemen Pemasaran. *PT Rajagrafindo Persada* : Depok.
- Artika, I. B. E., Irianto, I., Marini, I. A. K., dan Helmida, B. E. (2021). Strategi Meningkatkan Daya Saing dan Upaya Bertahan Saat Pandemi
- Asian Development Bank* (diakses di <https://www.adb.org/id/news/indonesia-economic-growth-strengthen-2022-2023-ADB>) 30 Desember 2022
- Brilliantina, A., & Istiqomah, N. (2021). Strategi Pengembangan Industri Berbasis Ubi Jalar Ungu dengan Metode SWOT dan ANP di Kabupaten Bondowoso. *Jurnal Ilmiah Inovasi*, 21(1).
- Cahyono, P. (2016). Implementasi Strategi Pemasaran dengan Menggunakan Metode SWOT dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Produk Jasa Asuransi Kecelakaan dan Kematian pada PT. Prudential Cabang Lamongan. *JPIM (Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen)*, 1(2).
- Darmanto, S. W., & Wardaya, M. (2016). Manajemen Pemasaran Untuk Mahasiswa, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. *Deepublish: Yogyakarta*.
- Darmawan, Dwi P. (2018). *Analitic Network Process* untuk Mengambil Keputusan dalam Lingkungan Bisnis yang Kompleks. *Expert: Yogyakarta*.
- Dharmesta, B. S., & Irawan. (2017). Manajemen Pemasaran Modern. Yogyakarta: *Liberty*.
- Databoks* (diakses di <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/03/23/ada-2047-juta-pengguna-internet-di-indonesia-awal-2022>) 30 Desember 2022.
- Fatimah, fajar N. D. (2016). Teknik Analisis SWOT Pedoman Menyusun Strategi yang Efektif dan Efisien serta Cara Mengelola Kekuatan dan Ancaman. *Yogyakarta: Quadrant*.
- Fauzia, D. N., & Andarini, S. (2021). Strategi Pemasaran Menggunakan Pendekatan Analisis Swot Pada Bukukurnas. Id Sidoarjo. *Jurnal Revolusi Indonesia*, 1(6).
- Hidayatullah, A. R., Andesta, D., dan Dahda, S. S. (2021). Pendekatan Metode Analisis SWOT Matriks IFE dan EFE dan *Analitycal Hierarchy Process* pada Strategi Pemasaran UKM Bu Muzana. *Justi (Jurnal Sistem dan Teknik Industri)* 1(4).
- Hilman. (2020). Penjualan Buku Cetak Menurun Selama Pandemi. *Republika.co.id*.
- IKAPI. (diakses di <https://www.ikapi.org/riset/>) 1 Februari 2022
- Intan, Ghita. (2020). Menkeu: Dampak Covid-19, Pertumbuhan Ekonomi Indonesia 2020 bisa Minus 0,4 persen. *VOAIndonesia.com*

- Jamaludin, J., Adrian, F., dan Irawan, A. W. (2021). Analisis Strategi Pemasaran pada UMKM Konveksi Studi Kasus Konveksi Tiga Saudara. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Manajemen*
- Jannah, N. M., Sulisty, B., & Tripiawan, W. (2019). Perancangan Metode Pembobotan Sistem Penilaian Kinerja Institusi dengan Menggunakan Metode Analytic Network Process (ANP) dan Analytic Hierarchy Process (AHP) di Universitas Telkom. *eProceedings of Engineering*.
- Kemendikbud. (2016). Kaidah Bahas Fokus Penilaian Buku Nonteks Pelajaran Bagi Siswa. Nomor 8
- Kristyanto, D. (2020). Urgensi Buku Digital di Tengah Pandemi COVID-19. *LIBRARIA: Jurnal Perpustakaan*.
- Kurniawan, M., & Haryati, N. (2017). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Minuman Sari Buah Sirsak. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri* 6(2).s
- Kotler, P., dan Keller, K. L. (2016). *Marketing Management, 15thn Edition* New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Locadata. (diakses di <https://www.locadata.berotagar.id>) 1 Februari 2022
- Manap, A. (2016). Revolusi Manajemen Pemasaran. *Mitra Wacana Media: Jakarta*.
- Marhumi. (2018). Pengaruh Faktor Internal, Eksternal Organisasi dan Perdanaan Terhadap Mutu Perguruan Tinggi dan Implikasinya pada Peningkatan Citra Perguruan Tinggi Swasta di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi dan Bisnis (STIEB) Perdana Mandiri Purwakarta. *Jurnal Bisnis*. Vol 6.
- Nartani, C. I., & Nugroho, I. A. (2022). Nilai-Nilai Karakter dalam Buku Teks Sekolah Dasar Kelas Rendah. *Trihayu: Jurnal Pendidikan Ke-SD-an*, 8(2), 1373-1382.
- Negoro, K. S. (2016). Pemilihan Strategi Pemasaran dengan Menggunakan Metode SWOT dan ANP pada PT. Suzuki Indomobil Sales (R2) Regional Office Jatim. *Doctoral dissertation, Institut Teknologi Sepuluh Nopember*.
- Nurbaiti, D. (2019). Perkembangan Ebook Dalam Industri Penerbitan Buku Fisik Serta Pertumbuhan Minat Menulis Buku. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 2(2).
- Palmatier, R. W., dan Sridhar, S. (2017). *Marketing Strategy: Based on First Principles and Data Analytics*. London, United Kingdom: Macmillan International Higher Education.
- Pratama, A. (2020). Analisis Strategi Pemasaran Jasa Percetakan dengan Menggunakan Metode SWOT dan Analytic Hierarchy Process. *JIME (Journal of Industrial and Manufacture Engineering)* 4(1).

- Pratiwi, V., & Wahid, U. (2021). Strategi Pemasaran Digital Dalam Meningkatkan Penjualan PT. Bukku Media Integrasi (bukku) Pada Masa Pandemi Covid 19 Melalui Instagram@ Bukkuid. *Jurnal Komunikasi Universitas Garut: Hasil Pemikiran dan Penelitian*, 7(2).
- Prayitno, I. H., Tarno, T., Sulasmi, A., Saepudin, E., dan Dadang, R. (2020). Strategi Pengembangan Usaha di Masa Pandemi Covid19 Berdasarkan Regulasi Terkait. *Garda-Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 1(1).
- Purwono. (2008). Pemaknaan Buku Bagi Masyarakat Pembelajar. Jakarta : *Sangung seto*.
- Rahim, Abd. Rahman, Radjab, Enny. (2017). Manajemen Strategi. Makasar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makasar.
- Rusmawati, Y. R. (2017). Penerapan Strategi Segmentasi Pasar Dan Positioning Produk Dengan Pendekatan Analisis Swot Untuk Peningkatan Penjualan Pada Ud. Surya Gemilang Motor Di Surabaya. *Jurnal Ekbis*, 17(1).
- Santoso, Joko. (2020). Meningkatkan Minat Baca Saat Pandemi. Rm.id
- Sedjati, R. S. (2018). Manajemen Pemasaran. Yogyakarta: *Deepublish*.
- Setyorini, H., & Santoso, I. (2017). Analisis strategi pemasaran menggunakan matriks SWOT dan QSPM (studi kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang). *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 5(1).
- Shandra Eka Putri et al. 2018. Peran Lingkungan Industri, Perilaku Kewirausahaan, dan Kemampuan Manajerial Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Usaha Logam Skala Mikro. *Jurnal Riset Manajemen SainsIndonesia (JRMSI)*. Vol 9, No.1.
- Sihombing, Iwan K., dan Dewi, Ika S., (2019). Pemasaran dan Manajemen Pasar Sebuah Analisis Perspektif Terhadap Minat Beli dan Kepuasan Konsumen. Yogyakarta: Deepublish.
- Suhadi. (2020). Ribuan Sekolah di Tutup Akibat Pandemi Corona Covid-19. *Liputan 6.com*.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta, CV.
- Susanthi, P. R. (2017). Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Dalam Mencapai Tujuan Perusahaan (Studi Kasus Stie Galileo Batam). *Jurnal Elektronik*, 1(1).
- The Digital Reader*. (diakses di <https://the-digital-reader.com>) 1 Februari 2022
- Tjiptono, Fandy. (2019). Strategi Pemasaran Prinsip dan Penerapan. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Tjiptono, Fandy Ph.D. Diana, Diana. (2020). Pemasaran. CV. Andi Offset. Yogyakarta.

- Undang – Undang (2017). Undang – Undang tentang Sistem Perbukuan pasal 1. *Peraturan.go.id*
- Wijaya, Hasna. (2019). Panduan Analisis SWOT Untuk Kesuksesan Bisnis. QUANDRAN. Yogyakarta.
- Wijayati, H. (2019). *Panduan Analisis SWOT Untuk Kesuksesan Bisnis: Jangan Buat Strategi Bisnis sebelum Baca Buku Ini*. Anak Hebat Indonesia.
- Yunus, Eddy. (2016). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Yusnita, E., & Fadli, M. (2022). Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Tahu Menggunakan Metode Analisa SWOT Dan ANP Di UD. Tahu DK 16. *JOURNAL OF INDUSTRIAL AND MANUFACTURE ENGINEERING*.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Syifa Maulina
Alamat :Kp. Babakan Jampang RT/RW 004/003 Desa
Cipelang, Kecamatan Cijeruk, Kabupaten Bogor
Tempat dan Tanggal Lahir : Bogor, 1 November 1999
Agama : Islam
Pendidikan

- SD : SDN Cipelang 01
- SMP/MTS : MTs Arrosyid 2
- SMA/SMK : SMK Wikrama Bogor
- Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

Bogor, 05 Juni 2023
Peneliti,

(Syifa Maulina)

LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Responden Analisis SWOT Bagian Kekuatan dan Kelemahan

	<i>STRENGTH</i>	RESPONDEN					TOTAL
		1	2	3	4	5	
1	Pemasaran menggunakan media <i>online</i>	9	7	8	6	9	39
2	Produk yang dijual bervariasi	8	6	6	5	7	32
3	Produk mudah didapatkan karena dijual secara <i>online</i>	7	5	7	6	5	30
4	Indramedia <i>Bookstore</i> memiliki buku - buku yang berkualitas	5	4	7	7	5	28
5	Indramedia <i>Bookstore</i> tidak memproduksi sendiri tetapi langsung mendapatkan dari penerbit	7	7	8	8	6	36
6	Stock produk yang selalu ready	8	4	4	5	6	27
7	Pengelolaan keuangan sudah menggunakan sistem Siplah	9	9	9	8	7	42
8	Efisiensi penggunaan sumber daya keuangan	4	7	8	6	8	33
9	Memiliki tim pemasaran (<i>sales</i>)	5	4	5	6	6	26
10	Memberikan pelayanan yang terbaik dengan merespon cepat setiap keluhan pelanggan	6	5	7	8	8	34
Total Kekuatan							327
	<i>WEAKNESS</i>	RESPONDEN					TOTAL
		1	2	3	4	5	
1	Promosi yang dilakukan masih sederhana menjadi tidak maksimal	5	4	4	5	3	21
2	Harga yang berbeda dengan vendor	6	5	4	5	4	24
3	Pendistribusian produk masih terbatas.	5	6	5	4	5	25
4	Kurang melakukan interaksi dengan konsumen di sosial media	7	6	5	5	7	30
5	Pembagian Job description yang belum jelas	6	5	4	7	4	26
6	Owner terbagi fokus karena kurangnya SDM	6	7	5	4	5	27
7	Kekurangan armada pengiriman untuk mengirimkan produk sampai ke pelanggan	6	6	5	4	4	25
8	Kurangnya sumber daya riset	3	2	4	3	3	15
9	Indramedia <i>Bookstore</i> belum melakukan relevansi riset untuk mengembangkan perusahaan	4	4	3	3	3	17
Total Kelemahan							210

Lampiran 2 Hasil Responden Analisis SWOT Bagian Peluang dan Ancaman

No	OPPORTUNITY	RESPONDEN					TOTAL
		1	2	3	4	5	
1	Bekerjasama dengan beberapa penerbit sehingga produk mudah di dapatkan	8	9	7	9	7	40
2	Memiliki rekanan pemasok yang menjamin kualitas produk	6	7	6	7	8	34
3	Indramedia <i>Bookstore</i> memiliki tim khusus (<i>sales</i>) untuk menjual produknya langsung ke konsumen	9	7	8	8	9	41
4	Memiliki keunggulan dalam hal melayani setiap keluhan pelanggan	8	7	8	9	8	40
5	Menjaga hubungan baik dengan pelanggan	7	8	7	5	6	33
6	Pertumbuhan masyarakat dan kesadaran masyarakat akan pentingnya membaca buku	7	8	6	5	5	31
7	Pendapatan masyarakat yang kembali normal setelah pandemi	6	5	4	6	5	26
8	Pertumbuhan ekonomi dan pendapatan konsumen mempengaruhi jumlah penjualan	5	6	5	4	5	25
9	Kondisi lingkungan tidak berpengaruh terhadap penjualan buku pada Indramedia <i>Bookstore</i>	6	7	5	7	5	30
10	Indramedia <i>Bookstore</i> menjual produknya di berbagai media <i>online</i>	7	6	7	8	7	35
11	Indramedia <i>Bookstore</i> menjual buku di marketplace dan sosial media sehingga konsumen bisa dengan mudah mendapatkan produk	8	8	9	8	9	42
12	Berkembangnya internet memberikan akses transaksi yang lebih mudah bagi penjual dan pembeli	7	8	6	7	8	36
13	Minat baca masyarakat yang meningkat sejak pandemi	6	7	8	7	6	34
14	Sekolah sudah melakukan pembelajaran secara tatap muka sehingga meningkatkan penggunaan buku cetak	6	7	7	9	8	37
Total Peluang							484
No	THREAT	RESPONDEN					TOTAL
		1	2	3	4	5	
1	Indramedia <i>Bookstore</i> kekurangan perantara distribusi untuk menjual produknya karena hanya menggunakan	5	6	5	4	4	24

	<i>sales</i> dan menjual sendiri produknya						
2	Indramedia <i>Bookstore</i> hanya menjual buku cetak saja	3	4	3	4	5	19
3	Pelanggan dapat menjadi ancaman apabila kualitas dan mutu produk yang diberikan kurang memuaskan	3	2	1	2	3	11
4	Persaingan usaha yang menyebabkan perang harga	2	2	3	3	4	14
5	Pertumbuhan kompetitor baru	3	3	2	1	2	11
6	Produk yang dijual sejenis dengan kompetitor dan tidak memiliki keunikan khusus	3	4	3	4	3	17
7	Sekolah mencari buku yang sesuai dengan kurikulum sesuai dengan aturan pemerintah tentang penggunaan dana bos	4	5	4	5	5	23
8	Indramedia <i>Bookstore</i> hanya menjual buku secara <i>online</i> karena belum memiliki toko fisik.	4	3	4	5	5	21
9	Konsumen yang mulai beralih menggunakan <i>e-book</i>	4	5	5	4	3	21
10	Penggunaan <i>e-book</i> membuat berkurangnya penjualan buku cetak	5	4	3	4	5	21
11	Penggunaan fitur - fitur pada sosial media yang belum maksimal	3	4	5	5	4	21
Total Ancaman							203

Lampiran 3 Pembobotan Alternatif Indramedia *Bookstore*

Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui bobot tiap – tiap kriteria dalam faktor SWOT pada Indramedia *Bookstore*. Sebelumnya peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan waktunya dengan harapan bahwa hasil penelitian dapat bermanfaat bagi perusahaan.

Nama :

Jabatan :

Tanggal :

Keterangan skala angkat :

1 = sama pentingnya dengan

3 = sedikit lebih penting dibandingkan dengan

5 = lebih penting dibandingkan dengan

7 = sangat penting dibandingkan dengan

9 = mutlak sangat dibandingkan dengan

2, 4, 6, 8 = Nilai tengah (Diberikan bila terdapat keraguan penilaian yang berdekatan)

Contoh : Misal Anda menganggap pengaruh A1; Strategi 1 terdapat Faktor Strength 1 cukup penting dibandingkan dengan kriteria S1.

Maka A1 diberi 5 untuk baris pada perspektif S1.

A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S1
----	----	---	---	---	---	--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Contoh : Bila anda menganggap kriteria A2 terhadap Strategi 2 sangat penting dibandingkan kriteria S2

Maka diberikan nilai 7 untuk baris pada perspektif S2

A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S1
----	----	---	---	--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Lampiran 4 kuesioner ANP

KUISIONER ANP

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan fasilitas pelayanan yang baik (A1) dengan memberikan kemudahan dalam melakukan transaksi secara *online* dengan memanfaatkan berbagai macam fitur pembayaran dan dalam proses pembelian produk secara *online*(A2).

A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A2
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan fasilitas pelayanan yang baik (A1) dengan memanfaatkan media sosial sebagai media promosi yang inovatif dan menarik (A3).

A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A3
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan fasilitas pelayanan yang baik (A1) dengan memberikan harga yang terjangkau untuk para konsumen (A4).

A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A4
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan fasilitas pelayanan yang baik (A1) dengan Memperluas pangsa pasar dengan lebih gencar mempromosikan produk secara *online* dengan memasang iklan di berbagai macam media *online* (A5).

A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A5
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan fasilitas pelayanan yang baik (A1) dengan menambah SDM dan memberikan *job description* yang jelas pada setiap pekerjaan (A6).

A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A6
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan fasilitas pelayanan yang baik (A1) dengan memaksimalkan penggunaan fitur – fitur yang ada dalam sosial media dan *marketplace* (A7).

A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A7
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan fasilitas pelayanan yang baik (A1) dengan menyediakan produk *e-book*(A8).

A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A8
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan fasilitas pelayanan yang baik (A1) dengan menambah mitra dengan jasa pengiriman untuk memudahkan pengiriman di berbagai kota (A9).

A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A9
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan fasilitas pelayanan yang baik (A1) dengan melakukan interaksi yang intens dengan pelanggan di sosial media (A10).

A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A10
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan fasilitas pelayanan yang baik (A1) dengan *Bookstore* menjual produk yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku saat ini dan yang sudah terdaftar pada kementerian pendidikan (A11).

A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A11
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan kemudahan dalam melakukan transaksi secara *online* dengan memanfaatkan fitur pembayaran dan dalam proses pembelian produk secara *online* (A2) dengan memanfaatkan media sosial sebagai media promosi yang inovatif dan menarik (A3).

A2	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A3
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan kemudahan dalam melakukan transaksi secara *online* dengan memanfaatkan fitur pembayaran dan dalam proses pembelian produk secara *online* (A2) dengan memberikan harga yang terjangkau untuk para konsumen (A4).

A2	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A4
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan kemudahan dalam melakukan transaksi secara *online* dengan memanfaatkan fitur pembayaran dan dalam proses pembelian produk secara *online* (A2) dengan Memperluas pangsa pasar dengan lebih gencar mempromosikan produk secara *online* dengan memasang iklan di berbagai macam media *online* (A5).

A2	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A5
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan kemudahan dalam melakukan transaksi secara *online* dengan memanfaatkan fitur pembayaran dan dalam proses pembelian produk secara *online* (A2) dengan menambah SDM dan memberikan *job description* yang jelas pada setiap pekerjaan (A6).

A2	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A6
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan kemudahan dalam melakukan transaksi secara *online* dengan memanfaatkan fitur pembayaran dan dalam proses pembelian produk secara *online* (A2) dengan memaksimalkan penggunaan fitur – fitur yang ada dalam sosial media dan *marketplace*(A7).

A2	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A7
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan kemudahan dalam melakukan transaksi secara *online* dengan memanfaatkan fitur pembayaran dan dalam proses pembelian produk secara *online* (A2) dengan menyediakan produk *e-book*(A8).

A2	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A8
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan kemudahan dalam melakukan transaksi secara *online* dengan memanfaatkan fitur pembayaran dan dalam proses pembelian produk secara *online* (A2) dengan menambah mitra dengan jasa pengiriman untuk memudahkan pengiriman di berbagai kota (A9).

A2	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A9
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan kemudahan dalam melakukan transaksi secara *online* dengan memanfaatkan fitur pembayaran dan dalam proses pembelian produk secara *online* (A2) dengan melakukan interaksi yang intens dengan pelanggan di sosial media (A10).

A2	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A10
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan kemudahan dalam melakukan transaksi secara *online* dengan memanfaatkan fitur pembayaran dan dalam proses pembelian produk secara *online* (A2) dengan *Bookstore* menjual produk yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku saat ini dan yang sudah terdaftar pada kementrian pendidikan (A11).

A2	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A11
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memanfaatkan media sosial sebagai media promosi yang inovatif dan menarik (A3) dengan memberikan harga yang terjangkau untuk para konsumen (A4).

A3	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A4
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memanfaatkan media sosial sebagai media promosi yang inovatif dan menarik (A3) dengan Memperluas pangsa pasar dengan lebih gencar mempromosikan produk secara *online* dengan memasang iklan di berbagai macam media *online* (A5).

A3	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A5
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memanfaatkan media sosial sebagai media promosi yang inovatif dan menarik (A3) dengan menambah SDM dan memberikan *job description* yang jelas pada setiap pekerjaan (A6).

A3	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A6
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memanfaatkan media sosial sebagai media promosi yang inovatif dan menarik (A3) dengan memaksimalkan penggunaan fitur – fitur yang ada dalam sosial media dan *marketplace* (A7).

A3	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A7
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memanfaatkan media sosial sebagai media promosi yang inovatif dan menarik (A3) dengan menyediakan produk *e-book*(A8).

A3	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A8
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memanfaatkan media sosial sebagai media promosi yang inovatif dan menarik (A3) dengan menambah mitra dengan jasa pengiriman untuk memudahkan pengiriman di berbagai kota (A9).

A3	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A9
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memanfaatkan media sosial sebagai media promosi yang inovatif dan menarik (A3) dengan melakukan interaksi yang intens dengan pelanggan di sosial media (A10).

A3	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A10
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memanfaatkan media sosial sebagai media promosi yang inovatif dan menarik (A3) dengan *Bookstore* menjual produk yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku saat ini dan yang sudah terdaftar pada kementerian pendidikan (A11).

A3	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A11
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan harga yang terjangkau untuk para konsumen (A4) dengan memperluas pangsa pasar dengan menjual produk tidak hanya secara *online* tetapi *offline* dengan membuat toko fisik yang bisa dikunjungi langsung oleh konsumen (A5).

A4	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A5
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan harga yang terjangkau untuk para konsumen (A4) dengan menambah SDM dan memberikan *job description* yang jelas pada setiap pekerjaan (A6).

A4	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A6
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan harga yang terjangkau untuk para konsumen (A4) dengan memaksimalkan penggunaan fitur – fitur yang ada dalam sosial media dan *marketplace*(A7).

A4	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A7
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan harga yang terjangkau untuk para konsumen (A4) dengan menyediakan produk *e-book*(A8).

A4	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A8
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan harga yang terjangkau untuk para konsumen (A4) dengan menambah mitra dengan jasa pengiriman untuk memudahkan pengiriman di berbagai kota (A9).

A4	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A9
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan harga yang terjangkau untuk para konsumen (A4) dengan melakukan interaksi yang intens dengan pelanggan di sosial media (A10).

A4	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A10
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan harga yang terjangkau untuk para konsumen (A4) dengan *Bookstore* menjual produk yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku saat ini dan yang sudah terdaftar pada kementerian pendidikan (A11).

A4	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A11
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Memperluas pangsa pasar dengan lebih gencar mempromosikan produk secara *online* dengan memasang iklan di berbagai macam media *online* (A5) dengan menambah SDM dan memberikan *job description* yang jelas pada setiap pekerjaan (A6).

A5	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A6
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Memperluas pangsa pasar dengan lebih gencar mempromosikan produk secara *online* dengan memasang iklan di berbagai macam media *online* (A5) dengan memaksimalkan penggunaan fitur – fitur yang ada dalam sosial media dan *marketplace*(A7).

A5	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A7
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Memperluas pangsa pasar dengan lebih gencar mempromosikan produk secara *online* dengan memasang iklan di berbagai macam media *online* (A5) dengan menyediakan produk *e-book* (A8).

A5	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A8
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Memperluas pangsa pasar dengan lebih gencar mempromosikan produk secara *online* dengan memasang iklan di berbagai macam media *online* (A5) dengan menambah mitra dengan jasa pengiriman untuk memudahkan pengiriman di berbagai kota (A9).

A5	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A9
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Memperluas pangsa pasar dengan lebih gencar mempromosikan produk secara *online* dengan memasang iklan di berbagai macam media *online* (A5) dengan melakukan interaksi yang intens dengan pelanggan di sosial media (A10).

A5	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A10
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari Memperluas pangsa pasar dengan lebih gencar mempromosikan produk secara *online* dengan memasang iklan di berbagai macam media *online* (A5) dengan *Bookstore* menjual produk yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku saat ini dan yang sudah terdaftar pada kementerian pendidikan (A11).

A5	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A11
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari menambah SDM dan memberikan *job description* yang jelas pada setiap pekerjaan (A6) dengan memaksimalkan penggunaan fitur – fitur yang ada dalam sosial media dan *marketplace*(A7).

A6	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A7
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari menambah SDM dan memberikan *job description* yang jelas pada setiap pekerjaan (A6) dengan menyediakan produk *e-book*(A8).

A6	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A8
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari menambah SDM dan memberikan *job description* yang jelas pada setiap pekerjaan (A6) dengan menambah mitra dengan jasa pengiriman untuk memudahkan pengiriman di berbagai kota (A9).

A6	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A9
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari menambah SDM dan memberikan *job description* yang jelas pada setiap pekerjaan (A6) dengan melakukan interaksi yang intens dengan pelanggan di sosial media (A10).

A6	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A10
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari menambah SDM dan memberikan *job description* yang jelas pada setiap pekerjaan (A6) dengan *Bookstore* menjual produk yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku saat ini dan yang sudah terdaftar pada kementerian pendidikan (A11).

A6	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A11
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memaksimalkan penggunaan fitur – fitur yang ada dalam sosial media dan *marketplace* (A7) dengan menyediakan produk *e-book*(A8).

A7	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A8
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memaksimalkan penggunaan fitur – fitur yang ada dalam sosial media dan *marketplace* (A7) dengan menambah mitra dengan jasa pengiriman untuk memudahkan pengiriman di berbagai kota (A9).

A7	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A9
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memaksimalkan penggunaan fitur – fitur yang ada dalam sosial media dan *marketplace* (A7) dengan melakukan interaksi yang intens dengan pelanggan di sosial media (A10).

A7	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A10
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memaksimalkan penggunaan fitur – fitur yang ada dalam sosial media dan *marketplace* (A7) dengan *Bookstore* menjual produk yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku saat ini dan yang sudah terdaftar pada kementerian pendidikan (A11).

A7	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A11
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari menyediakan produk *e-book* (A8) dengan menambah mitra dengan jasa pengiriman untuk memudahkan pengiriman di berbagai kota (A9).

A8	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A9
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari menyediakan produk *e-book* (A8) dengan melakukan interaksi yang intens dengan pelanggan di sosial media (A10).

A8	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A10
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari menyediakan produk *e-book* (A8) dengan *Bookstore* menjual produk yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku saat ini dan yang sudah terdaftar pada kementerian pendidikan (A11).

A8	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A11
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari menambah mitra dengan jasa pengiriman untuk memudahkan pengiriman di berbagai

kota (A9) dengan melakukan interaksi yang intens dengan pelanggan di sosial media (A10).

A9	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A10
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari menambah mitra dengan jasa pengiriman untuk memudahkan pengiriman di berbagai kota (A9) dengan *Bookstore* menjual produk yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku saat ini dan yang sudah terdaftar pada kementerian pendidikan (A11).

A9	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A11
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari melakukan interaksi yang intens dengan pelanggan di sosial media (A10) dengan *Bookstore* menjual produk yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku saat ini dan yang sudah terdaftar pada kementerian pendidikan (A11).

A10	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A11
-----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari strategi memberikah fasilitas pelayanan yang baik (A1) dengan faktor *Strength* dan *Opportunity* (O5, O4, O3, S10)

A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	O5
A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	O4
A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	O3
A1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S10

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan kemudahan dalam melakukan transaksi secara *online* dengan memanfaatkan berbagai macam fitur pembayaran dan dalam proses pembelian produk secara *online*(A2) dengan faktor *Strength* dan *Opportunity* (O12,S3)

A2	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	O12
A2	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S3

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memanfaatkan media sosial sebagai media promosi yang inovatif (A3) dan menarik dengan faktor *Strength* dan *Opportunity* (O10, O11, S1).

A3	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	O10
A3	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	O11
A3	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S1

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memberikan harga yang terjangkau untuk para konsumen (A4) dengan faktor *Weakness* dan *Opportunity* (O1, W2).

A4	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	O1
A4	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	W2

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memperluas pangsa pasar dengan (A5) dengan faktor *Weakness* dan *Opportunity* (O10, W3).

A5	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	O10
A5	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	W3

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari menambah SDM dan memberikan *job description* yang jelas pada setiap pekerjaan (A6) dengan faktor *Weakness* dan *Opportunity* (W5, W6).

A6	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	W5
A6	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	W6

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari memaksimalkan penggunaan fitur – fitur yang ada dalam sosial media (A7) dan *marketplace* dengan faktor *Strength* dan *Threats* (T11, S3).

A7	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T11
A7	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S3

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari mempunyai produk *e-book*(A8) dengan faktor *Strength* dan *Threats* (T2, T9, T10).

A8	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T2
A8	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T9
A8	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T10

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari menambah mitra jasa pengiriman untuk memudahkan pengiriman di berbagai kota (A9) dengan faktor faktor *Weakness* dan *Threats* (W7, W3).

A9	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	W7
A9	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	W4

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari melakukan interaksi yang intens dengan pelanggan di sosial media (A10) dengan faktor *Weakness* dan *Threats* (W4, W1).

A10	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	W4
A10	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	W1

Menurut anda, manakah yang lebih penting dan mempunyai kontribusi besar dari *Bookstore* menjual produk yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku saat ini dan yang sudah terdaftar pada kementerian pendidikan (A11) dengan faktor *Weakness* dan *Threats* (T6, T7).

A11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T6
A11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T7

Lampiran 5 Prioritas ANP

<i>Name</i>	<i>Normalized by Cluster</i>	<i>Limiting</i>
S1	0.12235	0.015294
S2	0.08856	0.011070
S3	0.11871	0.014839
S4	0.10776	0.013470
S5	0.09422	0.011777
S6	0.09450	0.011813
S7	0.10809	0.013511
S8	0.09388	0.011735
S9	0.08372	0.010465
S10	0.08821	0.011026
W1	0.15045	0.018806
W2	0.09078	0.011348
W3	0.10937	0.013671
W4	0.12143	0.015179
W5	0.09877	0.012346
W6	0.10290	0.012862
W7	0.10571	0.013214
W8	0.11687	0.014609
W9	0.10371	0.012964
O1	0.08876	0.011095
O2	0.07966	0.009958
O3	0.07660	0.009575
O4	0.07658	0.009573
O5	0.07544	0.009430
O6	0.07492	0.009365
O7	0.07664	0.009580
O8	0.07544	0.009430
O9	0.07503	0.009379
O10	0.06750	0.008438
O11	0.07074	0.008842
O12	0.06151	0.007689
O13	0.07214	0.009017
O14	0.02903	0.003629
T1	0.10908	0.013635
T2	0.09484	0.011855
T3	0.10158	0.012697
T4	0.09112	0.011390
T5	0.09256	0.011570
T6	0.08518	0.010648
T7	0.08681	0.010851
T8	0.08638	0.010798
T9	0.08229	0.010286
T10	0.08470	0.010587

T11	0.08547	0.010684
Strategy 1	0.09510	0.047551
Strategy 2	0.08385	0.041927
Strategy 3	0.09808	0.049042
Strategy 4	0.09463	0.047316
Strategy 5	0.08737	0.043683
Strategy 6	0.08630	0.043150
Strategy 7	0.09126	0.045629
Strategy 8	0.09348	0.046740
Strategy 9	0.08968	0.044841
Strategy 10	0.08235	0.041176
Strategy 11	0.09789	0.048945

