

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pendidikan dianggap sebagai hal yang sangat penting dalam pembentukan karakter dan kualitas sumber daya manusia Indonesia. Pemerintah Indonesia berkomitmen dalam memajukan kualitas pendidikan masyarakat mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi. Membahas mengenai pendidikan maka tidak akan jauh dengan buku.

Buku merupakan salah satu sarana keberhasilan proses belajar mengajar, salah satunya adalah buku ajar. Buku ajar merupakan suatu kesatuan unit pembelajaran yang berisi informasi, pembahasan, serta evaluasi yang tersusun secara sistematis untuk mempermudah peserta didik dalam memahami materi sehingga mendukung ketercapaian tujuan pembelajaran (Mintowati, 2003).

Kemenristekdikti (2017) mengklasifikasikan buku menjadi buku ajar, buku referensi, monograf, dan modul. Sebuah buku memiliki kriteria diantaranya yaitu:

- Penulis merupakan seorang ahli dalam bidang keilmuan yang sesuai dengan isi buku yang ditulis.
- Buku tersebut diterbitkan oleh penerbit seperti lembaga, organisasi ilmiah, atau universitas.
- Ber ISBN (*International Standard Book Number*).
- Jumlah halaman inti (isi) minimal 40 halaman (menurut format UNESCO).

Menurut Ho dan Hsu (2011: 93) kriteria buku ajar meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Kriteria penerbit/penulis buku

Salah satu prosedur dalam penerbitan buku adalah kegiatan penyuntingan. Seorang penulis/dosen biasanya memeriksa reputasi penerbit untuk melihat tingkat profesionalisme di bidang penerbitan.

2. Kriteria fisik

Kriteria ini berkaitan dengan ciri fisik yang melekat pada buku seperti desain cover, ukuran cetakan, kualitas pencetakan, kualitas kertas, berat buku, dan daya tahan buku.

3. Kriteria isi

Isi dari buku ajar harus mampu menunjang tujuan pendidikan, sesuai dengan kebutuhan mahasiswa yang tertuang dalam silabus, dan berkontribusi terhadap kontinuitas dan integrasi kurikulum. Buku ajar yang baik juga diharapkan membawa dosen dan mahasiswa melalui pengalaman belajar, isi harus akurat dan tepat, serta direvisi secara berkala guna memenuhi perubahan kondisi yang ada

4. Kriteria instruksi

Buku yang baik mampu melengkapi instruksi dosen melalui tujuan instruksi umum dan tujuan instruksi khusus.

Penerbit Universitas Airlangga yang lebih dikenal dengan sebutan *Airlangga University Press* (selanjutnya disebut AUP) merupakan sebuah unit penunjang dan pendukung sistem kependidikan dalam bidang jasa penerbitan dan

percetakan. Dalam bidang penerbitan, AUP membantu proses terbitnya sebuah naskah menjadi buku yang siap diterbitkan baik ber-ISBN maupun tidak. Pengolahan naskah dilakukan oleh seorang editor yang bertugas untuk melakukan proses penyuntingan. Adapun dalam bidang percetakan, AUP membantu proses produksi sebuah naskah menjadi buku yang siap diantar kepada para pelanggannya. Selain itu, AUP juga menerima jasa desain sekaligus order cetak beberapa jenis produk seperti kartu nama, undangan, leaflet/brosur, kupon/tiket, poster, map, sertifikat, LJU/LJK, koran, stiker, kalender, kartu ucapan, kuitansi, *name tag*, surat keterangan, nota, kop surat/amplop, dan tas kertas (Press, 2016).

Produk buku yang diproduksi oleh AUP memiliki kualitas bahan baku dan hasil cetak yang bagus, terutama untuk buku-buku jenis kesehatan seperti buku kedokteran, kedokteran hewan, dan farmasi. Maka tidak heran apabila produk buku AUP dijual cukup mahal di pasar (Press, 2016).



**Gambar 1.1** Contoh buku AUP  
(Sumber: Diolah dari data perusahaan)

Harga jual buku di AUP terdiri atas beberapa komponen biaya seperti biaya penyusunan naskah, biaya cetak buku, biaya bahan/kertas, besarnya margin keuntungan yang diinginkan, serta biaya distribusi/transportasi.

Biaya penyusunan naskah di AUP dianggap cukup efisien karena dikerjakan oleh tenaga atau pegawai AUP sendiri, sehingga proses editing naskah, penilaian unsur plagiarisme, *layout*/tata letak buku, dan desain kover bisa terkontrol dengan baik. Begitu juga kegiatan pencetakan buku juga dikerjakan oleh AUP sendiri, sehingga memiliki kemudahan-kemudahan dari segi administrasi dan komunikasi. Tetapi pada saat-saat tertentu yaitu saat adanya permintaan pencetakan untuk kebutuhan universitas seperti cetak buku wisuda, cetak buku pedoman universitas, cetak buku panduan fakultas, dan lain sebagainya, maka proses produksi buku ajar AUP sementara akan dihentikan dulu atau akan dicetak di percetakan lain, sehingga membuat AUP dibebani oleh biaya transportasi dan permasalahan keterlambatan penyelesaian produksi buku ajar.

Pendapatan AUP dari penjualan buku tahun 2015-2019 adalah fluktuatif pada setiap tahunnya baik yang berasal dari toko buku, distributor, maupun instansi dan perorangan. Tahun 2016 sampai 2018, pendapatan penjualan buku mengalami penurunan dan baru tahun 2019 pendapatan penjualan buku kembali meningkat. Data pendapatan AUP dari penjualan buku pada lima tahun terakhir (2015-2019) dapat dilihat pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1** Pendapatan AUP dari Penjualan Buku tahun 2015 – 2019  
(Sumber: Diolah dari data perusahaan)

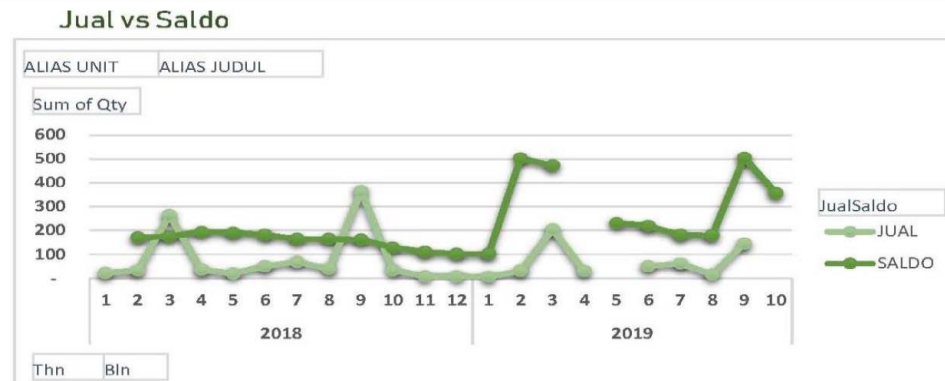
Pembeli	Tahun				
	2015 (Rp)	2016 (Rp)	2017 (Rp)	2018 (Rp.)	2019 (Rp)
<b>Toko Buku</b>	996.354.120	758.068.583	713.405.900	711.208.720	716.214.560
<b>Distributor</b>	204.511.600	187.110.325	111.254.022	40.054.866	158.093.145
<b>Instansi &amp; Perorangan</b>	88.705.140	63.215.400	46.950.120	46.215.400	244.326.110
<b>Total</b>	1.289.570.860	1.008.394.308	871.610.042	797.478.986	1.118.633.815

Data pendapatan dari penjualan buku tersebut di atas yang fluktuatif juga didukung dari data penjualan buku AUP di salah satu toko buku yaitu di toko buku Togamas Grup. Toko buku Togamas Grup merupakan salah satu mitra AUP yang paling besar dalam distribusi bukunya. Sampai tahun 2019 sebanyak 26 toko buku Togamas grup yang sudah bekerja sama dengan AUP. Sebagai salah satu toko buku di Indonesia yang dibangun dengan konsep *discount store* (diskon seumur hidup) di mana harga buku yang ditawarkan setelah diskon lebih murah dari toko buku modern pada umumnya. Data dan grafik penjualan buku AUP di toko buku Togamas grup pada bulan Januari sampai September tahun 2018 dan tahun 2019 bisa dilihat pada Tabel 1.2.

**Tabel 1.2** Data Penjualan Penerbit AUP Januari-September 2019  
(Sumber: Data olahan tb. Togamas grup)

Berdasarkan Unit Togamas

Kota	Nama Unit	2018										2019									
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Ags	Sept	Total	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Ags	Sept	Total
Surabaya	Diponegoro	31	99	250	45	31	14	38	70	401	<b>979</b>	21	88	241	30		14	49	39	150	<b>632</b>
	Margorejo	39	70	90	33	25	72	83	46	80	<b>538</b>	28	44	44	53		72	52	52	57	<b>402</b>
	Unesa										<b>0</b>									1	<b>1</b>
Malang	Dieng	6	33	35	20	9	9	28	40	100	<b>280</b>	38	37	32	21		9	28	61	53	<b>279</b>
	Soehat	6	3	5	5	1		4	4	10	<b>38</b>	3	1		3			3	10	7	<b>27</b>
Jember	Jember	5	3	28	33	23	14	31	67	81	<b>285</b>	21	13	26	16		14	27	18	124	<b>259</b>
Bandung	Supratman			42	38	20	16	37	77	46	<b>276</b>	26	27	18	12		16	13	18	28	<b>158</b>
Yogyakarta	Affandi	1	10	16	16	15	3	8	10	7	<b>86</b>	6	15	11	10		3	7	5	8	<b>65</b>
	Kotabaru			13	14	10	9	3	7	11	<b>67</b>	4	5	10	6		9	4	5	4	<b>47</b>
Banyuwangi	Banyuwangi	2	9	4	2	4	1	7	10	38	<b>77</b>	10	10	5	2		1	6	3	12	<b>49</b>
Solo	Solo	5	8	12	3	4	2	3	5	11	<b>53</b>	3	2	5	3		2	2	2	5	<b>24</b>
Denpasar	Hayam Wuruk	5	6	9		7	1	4	1	5	<b>38</b>	1	4	1	1		1			1	<b>9</b>
	Dewata	2		2	2	3	2	3	6	6	<b>26</b>	1	4	1			2	1		3	<b>12</b>
		102	241	506	211	152	143	249	343	796	<b>2,743</b>	162	250	394	157	0	143	192	213	453	<b>1,964</b>



**Gambar 1.2** Grafik Penjualan dan Saldo Buku AUP (Sumber: toko buku Togamas grup)

Capaian pendapatan penjualan buku pada tahun 2019 yang mengalami kenaikan cukup tinggi tidak terlepas dari beberapa strategi dan keunggulan yang telah diterapkan oleh AUP sehingga mampu menghasilkan hasil yang memang belum terbilang bagus, tetapi berharap kedepannya capaian ini bisa tetap dipertahankan dan bisa lebih ditingkatkan lagi.

Beberapa strategi dan keunggulan AUP yang sudah diterapkan yaitu dengan menciptakan buku berkualitas baik substansi keilmuan buku maupun fisik buku, peningkatan pelayanan kepada konsumen berupa ketepatan waktu pengiriman buku dan kemudahan pembayaran mengakibatkan minat konsumen untuk membeli buku AUP meningkat.

Persaingan yang semakin ketat mengakibatkan AUP membutuhkan antisipasi yang tepat dan akurat sehingga AUP dapat memasarkan produk bukunya. AUP harus menjalankan semua operasionalnya dengan efektif dan efisien termasuk di bidang pemasaran. Strategi pemasaran merupakan salah satu cara dalam mencapai tujuan dari perusahaan, sehingga strategi pemasaran ini sangat penting bagi perusahaan. Saat strategi pemasaran diterapkan dengan baik, efektif, dan efisien maka akan memiliki dampak yang kuat bagi tujuan perusahaan. Untuk bisa membuat formulasi sasaran serta rencana lain agar berjalan dengan baik diperlukan perencanaan yang strategis maka konsepnya harus jelas sehingga memudahkan dalam melaksanakannya. Ketika konsep ini dijalankan dengan baik maka keberhasilan perusahaan dapat dicapai sesuai dengan tujuan perusahaan (Chriswahyudi, 2017).

Dalam upaya menghadapi persaingan bisnis penerbitan buku perguruan tinggi yang semakin ketat, maka AUP sudah waktunya untuk memikirkan strategi pengembangan ke depan. Untuk mengambil suatu kebijakan strategis dalam upaya pengembangan perusahaan, maka diperlukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan (Chriswahyudi, 2017). Hal ini dilakukan untuk memahami kekuatan dan kelemahan internal serta mengidentifikasi peluang maupun ancaman dari eksternal yang bisa berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Dari hasil analisis tersebut perusahaan dapat mendiagnosis lingkungan dan mengambil suatu kebijakan strategis berdasarkan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki serta mempertimbangkan peluang dan ancaman yang ada. Hal inilah yang mendorong dilakukannya penelitian dengan judul “Memformulasikan Strategi Bersaing Airlangga University Press”

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana kondisi eksternal di industri penerbitan buku ajar perguruan tinggi?
2. Bagaimana kondisi internal perusahaan yang memengaruhi daya saing Airlangga University Press?
3. Dimanakah posisi kuadran Airlangga University Press dalam IE Matrix?
4. Bagaimana formulasi strategi bersaing Airlangga University Press untuk dapat menghasilkan strategi yang tepat dalam menghadapi perkembangan di lingkungan bisnisnya?



### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis kondisi eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam industri penerbitan buku perguruan tinggi.
2. Menganalisis kondisi internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3. Menganalisis posisi perusahaan dalam matriks internal dan eksternal.
4. Menyusun formulasi strategi bersaing Airlangga University Press yang tepat sesuai kondisi lingkungan bisnisnya.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Memberikan *feedback* ke Airlangga University Press mengenai evaluasi strategi bisnis yang dilakukan dalam memenuhi kebutuhan buku ajar perguruan tinggi.
2. Memberikan informasi mengenai analisis lingkungan internal dan eksternal.
3. Memberikan informasi dan solusi bagi Airlangga University Press terkait tantangan yang dihadapi, sehingga perusahaan dapat membuat keputusan yang tepat untuk bisa bersaing.

### **1.5 Batasan Penelitian**

1. Cakupan penelitian: meliputi seluruh aktivitas operasional yang berhubungan dengan kegiatan bisnis Airlangga University Press mulai dari penyusunan naskah sampai distribusi buku ajar ke konsumen.
2. Lokasi penelitian: penelitian dilakukan di Airlangga University Press Unair Kampus C Mulyorejo Surabaya.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Untuk lebih mempermudah pemaparan penelitian serta dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai isi tesis ini, pembahasan dilakukan secara komprehensif dan berurutan sesuai sistematika yang meliputi:

### Bab I : Pendahuluan

Pada bab ini akan dijelaskan tentang latar belakang dilakukan penelitian, rumusan masalah yang akan dibahas dalam laporan penelitian, tujuan dan manfaat dari laporan penelitian, serta sistematika penulisan laporan.

### Bab II : Tinjauan Pustaka

Pada bab ini akan dipaparkan teori dan studi literatur yang menjadi landasan untuk memperkuat pemahaman dan menentukan metode penelitian yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Literatur yang digunakan adalah yang berhubungan dengan strategi bersaing. Studi literatur ini akan menjadi pedoman dalam menyelesaikan permasalahan yang diteliti.

### Bab III : Metodologi Penelitian

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tahap-tahap untuk menyelesaikan penelitian. Tahapan yang terdapat di dalam metodologi akan dijadikan peneliti sebagai pedoman untuk melakukan penelitian agar dapat berjalan dengan sistematis dan terarah.

### Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini akan menyajikan hasil penelitian yang telah dilakukan yaitu gambaran kondisi pasar dan industri penerbitan buku di Indonesia, posisi perusahaan dalam peta persaingan, dan hasil merumuskan *sustainability*

*competitive advantage* dan strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan. Hasil analisis tersebut akan diinterpretasikan dalam kondisi riil bisnis sehingga dapat diterapkan oleh manajemen perusahaan.

#### Bab V : Penutup

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai penarikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, implikasi penelitian, dan keterbatasan penelitian.