

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Revolusi digital adalah perubahan dari teknologi mekanik dan elektronik analog ke teknologi digital yang telah terjadi sejak tahun 1980 dan berlanjut sampai hari ini. Dampaknya sangat besar bagi segala aspek kehidupan. Perekonomian berkembang dengan adanya *marketplace*, *social media*, *website* dan platform lainnya. Komunikasi juga menjadi lebih mudah, paparan informasi baik sumber berita maupun ilmu pengetahuan menjadi sangat cepat dan masih banyak kemudahan lainnya. Namun teknologi juga memberi dampak yang negatif dengan segala penyalahgunaan hingga berbagai bentuk kejahatan teknologi (Witson, 2003).

Sumber daya manusia akan menentukan kualitas suatu bangsa, dimana pendidikan menjadi salah satu faktor utama. Buku sangat erat kaitannya dengan dunia pendidikan, sebagai sumber media pembelajaran, buku menjadi hal yang sangat penting untuk proses pendidikan, informasi umum maupun untuk memperluas wawasan. Namun minat baca masyarakat Indonesia masih sangat rendah. Masuknya teknologi seperti gawai dan lainnya sangat berpengaruh terhadap menurunkan minat baca yang memang sudah rendah sedari dulu.

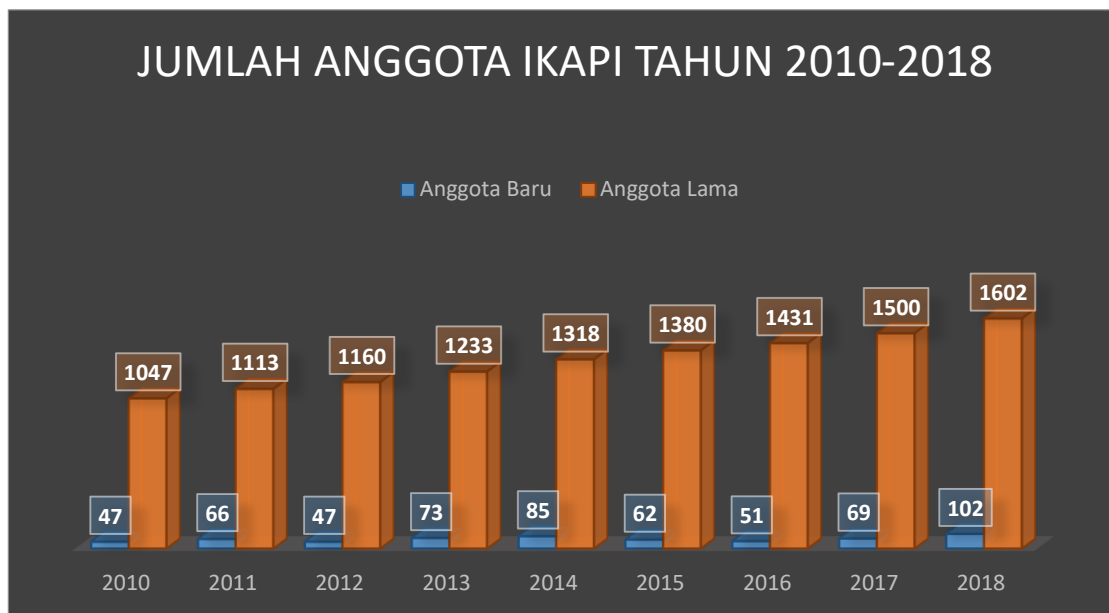
Daya saing telah menjadi faktor kunci bagi kelangsungan hidup perusahaan. Keunggulan bersaing ialah kemampuan yang diperoleh sebuah perusahaan melalui karakteristik dan sumber daya yang dimiliki untuk dapat memiliki kinerja lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan lain yang ada pada industri dan pasar yang sama. Perusahaan perlu mengoptimalkan *Operational effectivitas*, jika dikombinasikan dengan strategi yang tepat, maka akan tercapai kinerja organisasi yang unggul. Keunggulan kinerja sebuah organisasi akan meningkatkan keunggulan bersaing. Tanpa

Dewi Sopiah Rahman, 2020
ANALISIS SUPPLY CHAIN AGILITY DENGAN METODE FUZZY LOGIC GUNA MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING (Survey Penerbit PT Remaja Rosdakarya Bandung)
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

keunggulan bersaing, suatu organisasi dapat dijatuhkan oleh pesaing yang kuat. (Thompson, A, Strickland, & John Gamble, 2005). Strategi bersaing adalah kombinasi tujuan akhir yang ingin dicapai perusahaan dengan alat (kebijakan) dimana perusahaan berupaya sebaik mungkin untuk mencapai target atau tujuan yang di tetapkan. Selanjutnya porter mengklasifikasikan strategi keunggulan dalam tiga kategori, yaitu *cost leadership*, *differentiation* dan *focus*.

Keunggulan bersaing merupakan sebuah hal mutlak yang harus dimiliki sebuah industri agar mampu bertahan. Tak terkecuali dengan industri penerbit dan percetakan. Penerbit dapat di definisikan sebagai lembaga yang bekerja menciptakan suatu buku atau media cetak sehingga tulisan penulis bisa dinikmati pembaca. Penerbitan turut berperan aktif dalam membangun kekuatan intelektualitas bangsa. Munculnya sastrawan, penulis, peneliti, dan para cendekiawan erat hubungannya dengan buku sebagai sumber ilmu, dan penerbit juga percetakan sebagai produsen buku tersebut (Macedonia, 2015).

Seperti ditunjukkan pada gambar 1.1 berikut ini, industri penerbitan dinilai sebagai industri yang memiliki *entry barrier* yang rendah, asumsi ini dapat dilihat dari data IKAPI (Ikatan Penerbit Indonesia) dalam 9 tahun terakhir, terjadi peningkatan jumlah penerbit yang bergabung kedalam IKAPI.



Gambar 1. 1

Grafik perkembangan jumlah penerbit anggota IKAPI tahun 2010-2018

Pada tahun 2018, dilansir dari website resmi IKAPI (www.ikapi.org) terdapat 1602 penerbit yang tersebar di Indonesia. Berikut tabel 1.1 mengenai data sebaran penerbit di Indonesia pada tahun 2018.

Tabel 1. 1

Persebaran jumlah penerbit di Indonesia tahun 2018

Provinsi	Jumlah penerbit
DKI Jakarta	564 Penerbit
Jawa Barat	248 Penerbit
Jawa Timur	179 Penerbit
Jawa Tengah	185 Penerbit
D.I.Y	96 Penerbit
Luar Jawa	176 Penerbit
Total	1602 Penerbit

Sumber: IKAPI, Penerbitan Buku Indonesia dalam Data dan Fakta 2019

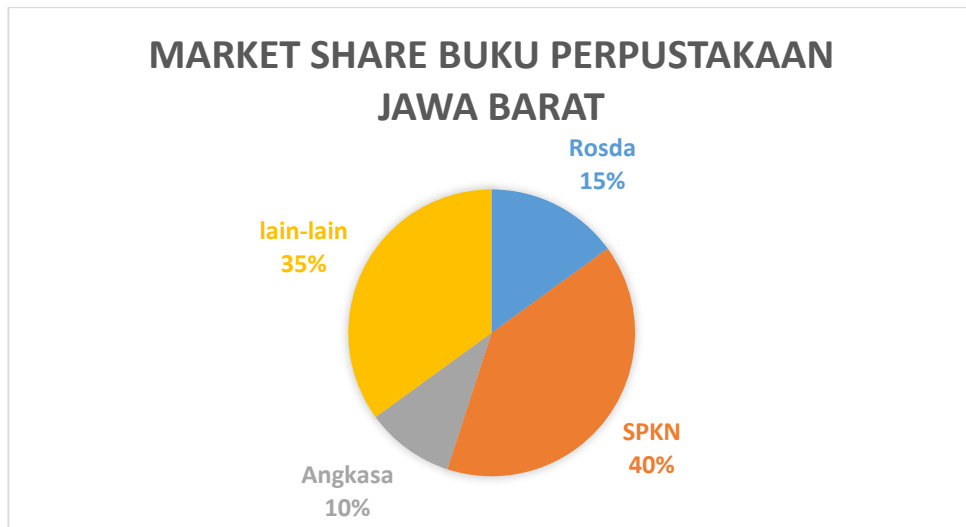
Peningkatan jumlah penerbit yang terdaftar pada anggota IKAPI tidak bisa mempresentasikan iklim bisnis penerbitan. Dari 1602 penerbit yang terdaftar, tidak semua penerbit aktif menerbitkan buku. Syarat untuk menjadi anggota IKAPI yang begitu mudah, dengan kata lain siapa saja dapat menjadi penerbit asalkan mampu untuk memproduksi dan menjual buku yang dibuatnya. Sistem inventarisir data IKAPI pun tidak menghapus identitas penerbit yang sudah tidak aktif lagi menerbitkan buku, akhirnya membuat data jumlah penerbit terus naik dari tahun ke tahun. Hal ini agak berseberangan dengan lesunya industri penerbitan yang disebabkan oleh banyak factor.

Industri penerbitan buku Indonesia mengalami berbagai masa dan fase yang menunjukkan bagaimana keberlanjutan industri penerbitan sendiri. Pergerakan pangsa pasar buku dan fenomena politik yang sangat fluktuatif membuat banyak penerbit tidak mampu bertahan. Terdapat 3 (tiga) kelompok penerbit, yakni penerbit besar dan menengah, penerbit kecil dan penerbit indie (*self publisher*). Hingga saat ini hanya ada 20 penerbit yang sudah menjadi penerbit besar dan menengah, diantaranya PT Remaja Rosdakarya (Trimansyah, 2015).

PT Remaja Rosdakarya merupakan salah satu dari 6 (enam) penerbit buku yang dibentuk pada masa awal berdirinya IKAPI dan masih bertahan hingga saat ini. Penerbit lainnya adalah Tiga Serangkai, Erlangga, Bumi Aksara, Dian Rakyat dan Balai Pustaka yang sekarang sudah menjadi BUMN. PT Remaja Rosdakarya telah berkecimpung dalam dunia penerbitan dari tahun 1961, dengan pengalaman yang panjang dalam dunia penerbitan, harapannya PT Remaja Rosdakarya semakin matang dan mapan dalam menghadapi era globalisasi.

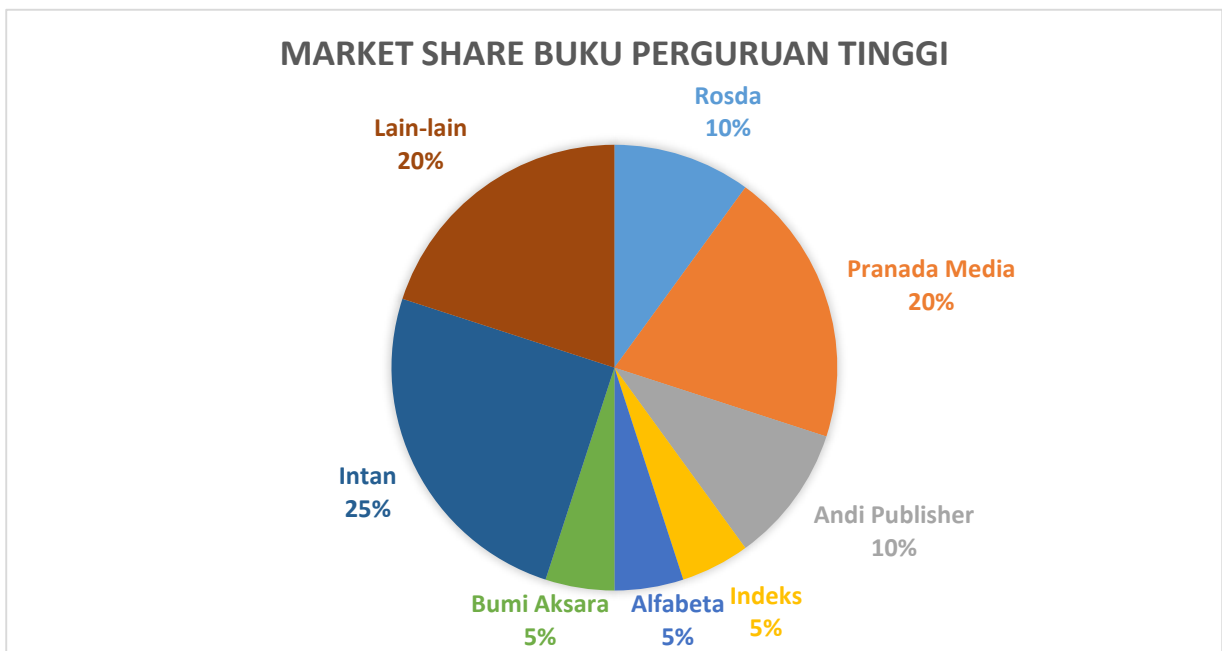
PT Remaja Rosdakarya merupakan penerbit yang memiliki beberapa focus produk yang terbagi ke dalam 5 jenis produk, yaitu buku perpustakaan, buku perguruan tinggi, buku agama islam, buku umum dan buku anak. Setiap jenis produk mempunyai *market share* yang beragam. Pasar penjualan buku terbagi kedalam dua pasar besarm yaitu pasar umum dan pasar pemerintah. Untuk memasuki pasar, buku terbitan penerbit

harus lolos uji dari PUSKURBUK (Pusat Kurikulum dan Perbukuan) *Market share* merupakan presentase konsumen yang telah diambil perusahaan dari pasar spesifik yang diinginkan dalam suatu industri. Market share didapatkan melalui wawancara mendalam dengan narasumber. Berikut perkiraan *market share* buku sesuai jenis produknya di wilayah Jawa Barat yang dibeli oleh pemerintah melalui BAPUSIPDA (Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah).



Gambar 1. 2. Market share Buku Perpustakaan

Sebagaimana digambarkan pada gambar 1.2, *market share* buku perpustakaan di Jawa Barat di dominasi oleh PT Sarana Panca Karya Nusa (SPKN) dengan perolehan persentasi 40%. PT Remaja Rosdakarya memperoleh presentase 15% dan PT Angkasa 10%, sementara 35% nya diisi oleh penerbit lainnya. Meskipun terlihat kecil, namun presentase yang didapatkan PT Remaja Rosdakarya masih dianggap besar mengingat BAPUSIPDA cenderung memilih banyak penerbit untuk proyek pengadaan buku. Berbeda dengan LPSE (Layanan Pengadaan Secara Elektronik), BAPUSIPDA tidak membuka data total proyek secara keseluruhan. Selain diperlukan kemampuan produksi dan kapabilitas dalam tata laksana proyek, diperlukan relasi yang baik antara penerbit dan pemerintah terkait. Adapun perkiraan *market share* buku perguruan tinggi sebagaimana gambar berikut:

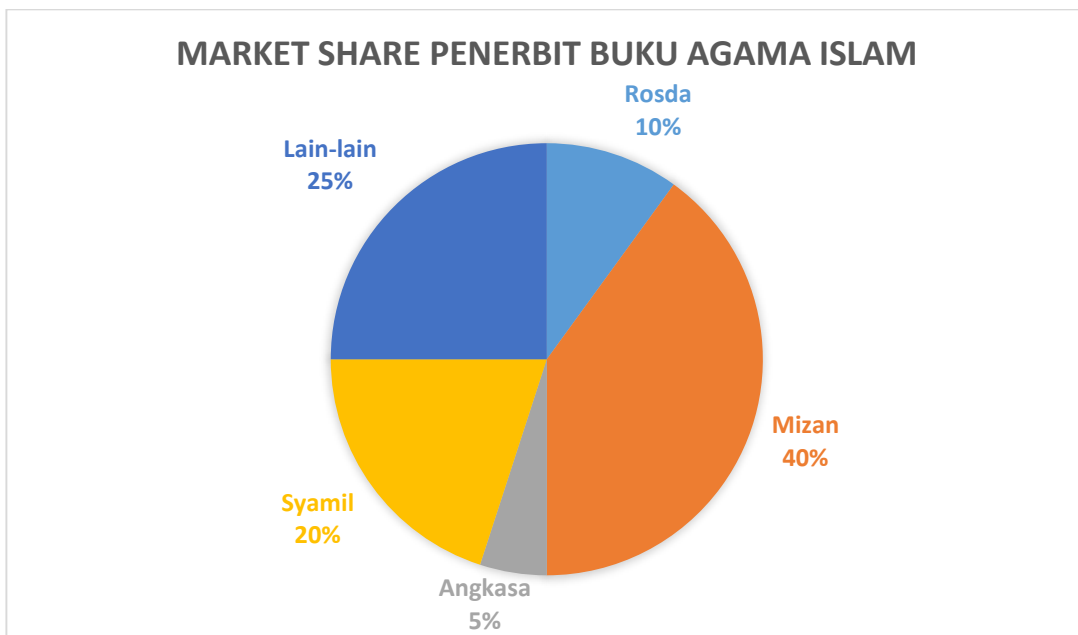


Gambar 1. 3. Market share Buku Perguruan Tinggi

Gambar 1.3 menjelaskan tentang *market share* buku perguruan tinggi di Indonesia khususnya buku perguruan tinggi bidang pendidikan dan komunikasi. PT Intan Pariwara dan PT Pranada Media memiliki presesntasi yang cukup besar terbukti

Dewi Sopiiah Rahman, 2020
ANALISIS SUPPLY CHAIN AGILITY DENGAN METODE FUZZY LOGIC GUNA MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING (Survey Penerbit PT Remaja Rosdakarya Bandung)
 Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

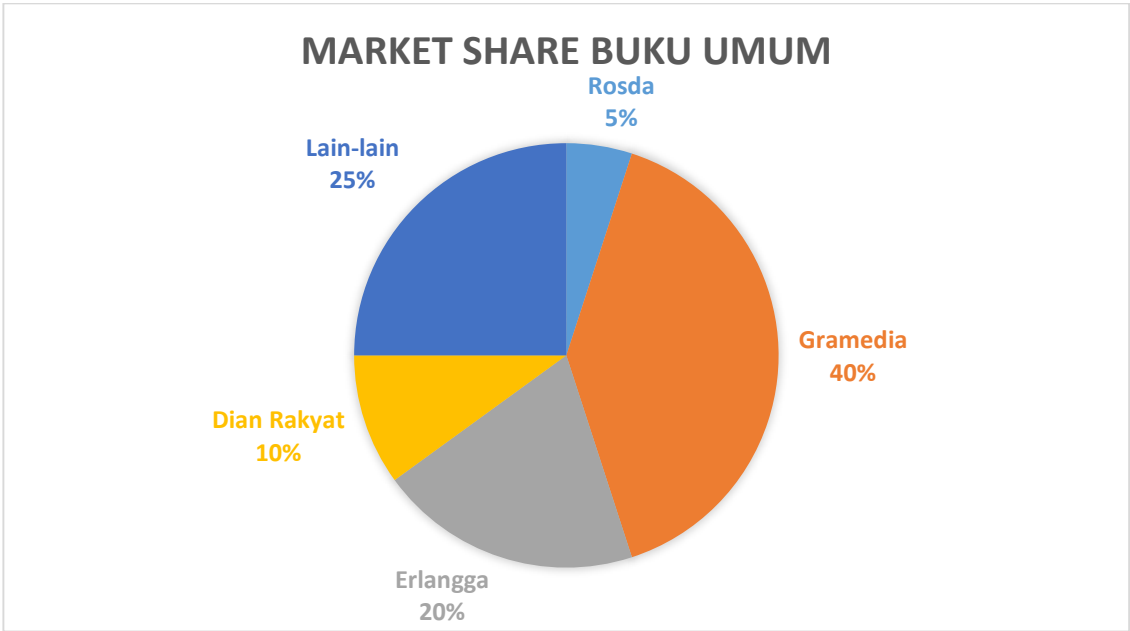
dengan banyak nya judul yang diterbitkan. PT Remaja Rosdakarya dan Andi publisher memperoleh pangsa pasar yang besarnya kurang lebih sama. Penerbit buku perguruan tinggi lainnya yang memiliki porsi cukup besar antara lain Bumi Aksara, Alfabeta, dan Indeks, sedangkan 20% sisanya didapatkan dari beragam penerbit lainnya. Semakin menurun nya minat beli mahasiswa terhadap *print book* sangat dirasakan oleh para penerbit. Untuk buku perguruan tinggi, terdapat 2 (dua) jenis yaitu buku perguruan tinggi yang dijual di pasar umum dan buku pandik (penunjang pendidikan) yang termasuk kedalam pasar pemerintah. Maka dari itu, tidak semua buku perguruan tinggi yang populer termasuk kedalam pesaing PT Remaja Rosdakarya karena tidak memasuki pasar pemerintah. Selanjutnya, gambaran mengenai pangsa pasar buku agama islam sebagai berikut:



Gambar 1. 4. Market share Penerbit buku Agama Islam

Pada gambar 1.4 diatas, dijelaskan tentang *market share* penerbit buku agama islam di Jawa Barat. PT Mizan mendominasi hampir separuh pangsa pasar, yakni 40% dari total pangsa pasar buku-buku agama islam. Mizan mempunyai beberapa imprint yang cukup laris di pasaran, diantaranya Dar! Mizan, Kaifa, Noura, Qanita, serta Dewi Sopiah Rahman, 2020

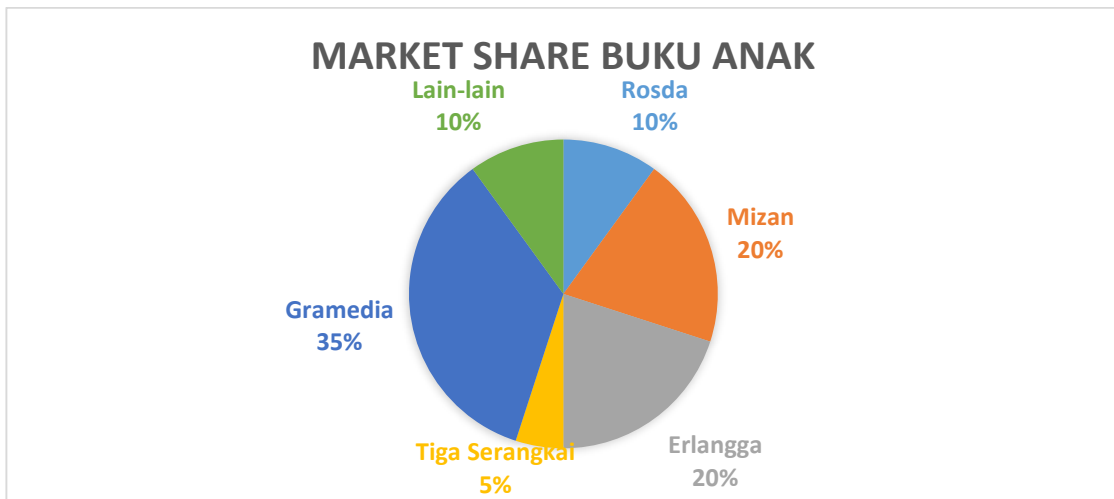
Bentang Pustaka yang sekarang sudah diakuisisi oleh Mizan. Selanjutnya adalah syamil (khusus buku bacaan) memiliki presentase 20%. Sedangkan PT Remaja Rosdakarya mmeiliki *market share* lebih kecil dari syamil, yaitu 10%. Sedangkan 25% sisanya dibagi penerbit-penerbit lainnya. PT Remaja Rosdakarya sempat mencetak buku di beberapa disiplin ilmu perguruan tinggi. Diantaranya sosial-politik, hukum, ekonomi, manajemen dan teknik. Namun, seiring berjalannya waktu, mulai terlihat penurunan perkembangan buku-buku tersebut. Selain karena permintaan pasar yang berkurang, kecenderungan disiplin ilmu editor penerbit pun cukup berpengaruh. Untuk jenis buku pendidikan dan komunikasi dicetak oleh PT Remaj Rosdakarya setelah bekerja sama dengan Universitas Pendidikan Indonesia. Selanjutnya adalah gambaran *market share* buku umum bagi penerbit di Jawa Barat.



Gambar 1. 5. Market share Buku Umum

Gambar 1.5 menjelaskan tentang *market share* buku umum di Jawa Barat. Beberapa jenis buku yang termasuk buku umum diantara lainnya adalah novel, komik, cerpen, dan buku yang dapat menjadi konsumsi khalayak banyak. PT Gramedia Pustaka Utama mendominasi *market share* di Jawa Barat dan juga nasional. PT

Gramedia Pustaka Utama memiliki persentase *market share* hingga 40%, dengan kata hampir dari setengah *market share* buku umum dikuasai oleh PT Gramedia Pustaka Utama, dibawah beberapa imprint nya. Yaitu Elex Media Komputindo yang pada awalnya Elex Media Komputindo ini fokus menerbitkan buku komputer dan teknologi informasi. Lalu menerbitkan buku komik. Sekarang ke banyak jenis buku. Kemudian *imprint* selanjutnya adalah Grasindo, yang menerbitkan buku-buku fiksi dan juga nonfiksi. *Imprint* selanjutnya adalah BIP (Bhuana Ilmu Populer) dan masih banyak *imprint* dari PT Gramedia Pustaka Utama lainnya. Sementara penerbit besar selanjutnya yang memperoleh persentase besar selanjutnya adalah PT Erlangga dengan perolehan prosentase 20% dan penerbit Dian Rakyat memiliki judul buku yang cukup banyak sehingga memperoleh presentase 10%. Selanjutnya PT Remaja Rosdakarya hanya memperoleh persentase 5% dari total *market share*, sedangkan 25% adalah berbagai penerbit yang turut menerbitkan jenis buku umum. Selanjutnya, gambaran mengenai pangsa pasar buku anak sebagai berikut:



Gambar 1. 6. Market share Buku Anak

Gambar 1.6 menjelaskan tentang *market share* buku anak di Jawa Barat. PT Gramedia Pustaka Utama juga yang mendominasi 35% *market share* buku di Indonesia, yaitu buku anak untuk pasar umum. PT Gramedia Pustaka Utama

menerbitkan buku anak yang sangat beragam, mulai buku untuk usia balita hingga buku bacaan untuk anak usia sekolah dasar dan remaja. Selanjutnya PT Mizan memperoleh persentase yang cukup besar pula, yaitu 20%. Mizan dengan menerbitkan jenis buku *board book* menjadi komoditi yang sangat dicari di pasaran. Sama seperti Mizan, PT Erlangga juga mendapatkan *market share* yang cukup besar 20% dengan produk-produknya yang premium. PT Remaja Rosdakarya memiliki pangsa pasar buku anak sebesar 10%, dimana buku anak yang dijual di pasar umum juga diajukan untuk buku perpustakaan atau pasar pemerintah. Setelah itu banyak sekali penerbit lain yang mencoba menerbitkan buku anak dengan persentase 10% untuk berbagai penerbit dengan harapan nya mampu mendapatkan *market share* dari jenis buku anak.

PT Gramedia Pustaka Utama memang sangat mendominasi pasar secara keseluruhan. Selain dapat menekan harga produksi karena proses cetak pun dilakukan oleh Gramedia, Jaringan pemasaran holistik yang dimiliki PT Gramedia Pustaka Utama sangat baik. Sehingga PT Gramedia Pustaka Utama dapat terus berkembang dan mempertahankan potensi pasar nya hingga saat ini. Dari kelima jenis produk yang diterbitkan, PT Remaja Rosdakarya memiliki pangsa pasar yang cukup baik pada jenis produk buku perpustakaan. Sebelum tahun 2008, PT Remaja Rosdakarya sangat unggul dalam penerbitan buku pelajaran sekolah. Namun karena perubahan regulasi dan sistem pendidikan di Indonesia, PT Remaja Rosdakarya pun memilih untuk tidak lagi menerbitkan buku pelajaran untuk siswa-siswi baik jenjang SD, SMP maupun SMA. Namun sekarang PT Remaja Rosdakarya terus berjuang untuk mencapai keunggulan kompetitif di pasar yang masih memungkinkan di optimalkan, diantaranya adalah jenis buku perpustakaan dan buku perguruan tinggi khususnya di bidang pendidikan dan komunikasi. PT Remaja Rosdakarya membuat perencanaan pencetakan buku setiap tahun nya dan dievaluasi pada tiap akhir periode nya. Berikut adalah tabel 1.2 mengenai data perencanaan penerbitan buku PT Remaja Rosdakarya.

Tabel 1. 2
*Data perencanaan dan realisasi penerbitan PT Remaja Rosdakarya
 (diluar buku proyek)*

Tahun	Perencanaan	Realisasi
2016	42 judul buku	46 judul buku
2017	30 judul buku	33 judul buku
2018	39 judul buku	31 judul buku

Sumber: Data sekunder

PT Remaja Rosdakarya selaku penerbit harus mencari *supplier* naskah buku dan juga merencanakan jumlah dan jenis buku yang akan diterbitkan. PT Remaja Rosdakarya mendapatkan naskah dengan ragam judul terbanyak pada tahun 2018 dalam tiga tahun terakhir. Meskipun pada tahun 2016 judul buku yang dicetak kurang dari target perencanaan, di tahun selanjutnya menjadi evaluasi bagi PT Remaja Rosdakarya untuk mengejar target perencanaannya. Menurut direktur percetakan PT Remaja Rosdakarya, “Terdapat kendala dalam mencari penulis yang karya tulisnya potensial dan *marketable*”.

Setelah mendapatkan naskah yang sesuai tahap selanjutnya merupakan tahap pencetakan buku. Pada *chain 2* ini, *manufacture* mendapat perintah jumlah produksi dari penerbit, dimana penerbit akan membuat estimasi produksi sesuai permintaan pasar dengan metode *forecasting*. Data perencanaan judul buku yang akan di produksi (dicetak) lebih banyak, namun banyaknya judul buku yang di produksi tidak sebanding dengan oplah produksi buku yang justru semakin menurun dari tahun ke tahun sebagaimana data pada tabel 1.4 berikut:

Tabel 1. 3
Data Produksi Oplah Buku (diluar buku proyek)

Tahun	Realisasi
2016	160.000 eksemplar
2017	128.250 eksemplar

2018	125.000 eksemplar
------	-------------------

Sumber: Data sekunder

Oplah produksi semakin menurun dari tahun ke tahun. Hal ini diduga karena permintaan terhadap komoditi buku yang cenderung menurun. Meskipun tahun 2018 PT Remaja Rosdakarya menerbitkan 46 judul buku, namun jumlah buku yang di produksinya jauh lebih sedikit dibandingkan tahun 2016 yang hanya menerbitkan 31 judul buku.

Sebagaimana industri lainnya, industri penerbitan membutuhkan *supply chain management* (manajemen rantai pasok) yang berguna sebagai sistem agar perusahaan dapat mencapai efisiensi aktivitas dan biaya seluruh sistem, total biaya sistem dari transportasi hingga distribusi persediaan bahan baku, proses kerja dan barang jadi. SCM adalah koordinasi dan integrasi segala aktivitas rantai pasokan dalam rangka untuk menyampaikan nilai (*value*) ke pelanggan (Paksoy & Chang, 2010). Rantai ini juga merupakan jaringan dari berbagai organisasi yang saling berhubungan dan memiliki tujuan yang sama, dimulai dari *Supplier – Manufacturer – Distribution – Retail Outlets – Consumer* (*chain 1-2-3-4-5*)

Supply Chain adalah suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada para pelanggannya. Persediaan rantai adalah suatu jaringan dari organisasi yang saling tergantung dan dihubungkan satu sama lain dan *co-operatively* bekerja sama untuk mengendalikan, mengatur dan meningkatkan aliran material dan informasi dari para penyalur ke pemakai akhir (Indrajit, 2003). Pada industri penerbitan, rantai pasok dikategorikan sebagai berikut:

1. *Chain 1 (supplier)* merupakan penulis naskah yang naskahnya kemudian akan diperbanyak. Perusahaan penerbitan akan mencari naskah dengan standar tertentu yang sesuai dengan permintaan dan kebutuhan pasar. Selain itu, produsen kertas, tinta dan *chemical* juga termasuk kedalam *supplier*.

2. *Chain 2 (manufacturer)* merupakan percetakan yang akan memperbanyak naskah dalam jumlah oplah tertentu. Pada tahap percetakan sendiri terdapat tiga proses, yaitu tahap *pre-press*, kemudian tahap cetak dengan mesin *web* atau mesin *sheet*, dan tahap terakhir yaitu *finishing*.
3. *Chain 3 (Distribution)* dilakukan oleh penerbit secara langsung baik melalui kerjasama dengan *retail outlets* ataupun dengan sales perusahaan.
4. *Chain 4 (Retail outlets)* merupakan toko buku yang sudah bekerjasama dengan penerbit.
5. *Chain 5 (Consumer)* merupakan konsumen baik perorangan maupun instansi yang menggunakan buku terbitan penerbit.

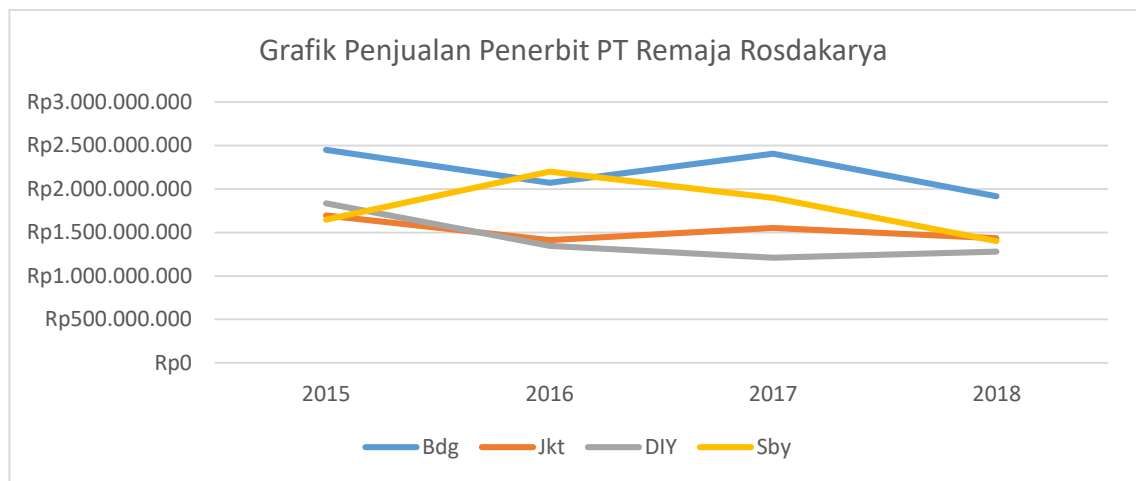
PT Remaja Rosdakarya menggunakan beberapa jenis distribusi. Oleh karena itu tidak selalu memberlakukan supply chain dengan 5 rantai tahapan (*Supplier – Manufacturer – Distribution - Retail Outlets – Consumer*), tapi PT Remaja Rosdakarya juga menggunakan *supply chain* yang tidak melibatkan seluruh eselon rantai pasok secara utuh. Diantaranya PT Remaja Rosdakarya menghilangkan *distribution*, dengan kata lain, *chain* yang digunakan yaitu *chain 1-2-4-5* dan *supply chain* yang menghilangkan *distribution* dan *retail outlets*, *chain* yang digunakan yaitu *chain 1-2-5* artinya langsung ke *chain* terakhir yaitu *consumer* yang membeli langsung ke penerbit lewat website.

Dari tiga jenis *supply chain* yang diterapkan, secara agregat penjualan semakin menurun dari tahun ke tahun nya. Asumsi ini diperkuat dengan data penjualan penerbit PT Remaja Rosdakarya yang menunjukkan tren yang sama dengan data oplah produksi buku. Divisi Penerbit PT Remaja Rosdakarya memiliki 4 Bagian Penjualan Penerbit (BPP) yang tersebar di beberapa provinsi :

1. BPP Bandung meliputi Bandung, Sumedang, Subang, Purwakarta, Sumatera.
2. BPP Jakarta meliputi Jakarta Utara, Jakarta Barat, Jakarta Pusat, Jakarta Selatan, Jakarta Timur, Bekasi.

3. BPP Yogyakarta meliputi DI Yogyakarta, Keresidenan. Surakarta (tidak termasuk Boyolali), Magelang.
4. BPP Surabaya meliputi Surabaya, Kediri, Nganjuk, Madiun, Ngawi, Madura, Gresik, Jombang, Lamongan, Bojonegoro, Tuban.

Setiap wilayah diberikan target yang berbeda-beda disesuaikan dengan pasar pada masing- masing wilayah. Namun, perusahaan menurunkan target penjualan dari tahun ke tahun. Hal ini memberikan asumsi bahwa pasar industri penerbitan kurang baik, dibuktikan dengan penjualan yang menurun. Secara keseluruhan pun, tren dari penjualan memang menurun, dapat dilihat dari gambar 1.7 berikut:



Gambar 1. 7
Grafik Penjualan Buku Penerbit PT Remaja Rosdakarya

Pada gambar 1.7 menjelaskan bahwa masalah penjualan yang terdapat pada *retail outlets* dan *customer* menjadi beban terberat *supply chain* penerbitan PT Remaja Rosdakarya. Selain itu, pembajakan buku sudah menjadi masalah yang selalu hadir sedari dulu. Pembajakan merupakan pelanggaran hak cipta dengan memperbanyak karya asli yang dilindungi hak cipta.

Terdapat fenomena yang cukup menarik, yaitu pergeseran era digitalisasi yang semula buku fisik, menjadi *electronic book (e-book)*. Sebagai mana pemaparan dari (Gu, Wu, & Xu, 2015) yang menyatakan penggunaan *e-book* telah mendapat perhatian dalam penelitian dan praktik. Hal ini terjadi karena semakin berkembang nya teknologi termasuk sumber ilmu pengetahuan. Selain itu, cara atau gaya belajar-mengajar (*learning process*) di era digital ini sudah berubah, dimana pelajar dituntut untuk mendapatkan ilmu dari berbagai sumber secara kreatif. Hadirnya internet mengakomodasi buku dalam platform digital (*e-book*) ini untuk sampai kepada konsumen dengan cepat, mudah dan murah.. Namun, perluasan penggunaan *e-book* pun tetap mengalami kendala, diantaranya standar yang hilang dalam pembelajaran konten dan fungsionalitas, dan hambatan dalam *memanfaatkan e-book*, seperti membaca layar dan perlindungan kekayaan intelektual (Khan & Pillania, 2008).

Hadirnya *ebook* diduga membuat minat beli konsumen terhadap *print book* semakin menurun, bahkan terdapat banyak *ebook* yang dapat diunduh secara gratis. Tidak hanya buku, media cetak seperti koran, majalah dan lainnya pun sudah ada versi digital nya yang lebih murah dan mudah diakses. Pada masa sebelum masuknya internet secara luas, pelajar khususnya mahasiswa memiliki banyak buku-buku sebagai sumber informasi dan pengetahuan, sangat berbeda dengan kondisi sekarang dimana mahasiswa tidak harus memiliki *print book* sehingga tidak semua mahasiswa memilih membeli *print book* sebagai literatur perkuliahan (Pereira & P, 2018).

Diperlukannya usaha yang lebih keras untuk dapat bertahan dan bersaing di era digital ini. Selain banyak nya pesaing dan pasar yang tetap bahkan cenderung menurun, kemajuan teknologi memberikan pola baru pada perilaku konsumen yang sangat berbeda (Kaplan & Haenlein, 2010). Maka dari itu industri penerbit dan percetakan haruslah mampu meningkatkan kinerja perusahaan serta kinerja rantai pasok dari rantai awal hingga rantai akhir, diantaranya dengan mengevaluasi SCM agar lebih *agile* dalam menghadapi tantangan kedepannya.

Kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian perusahaan dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya dalam mengoptimalkan pencapaian visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan yang dapat dinilai dengan cara membandingkan pencapaian dengan target atau dengan kinerja beberapa perusahaan di industri yang sama (Devie & Suharto, 2013). Agar suatu perusahaan dapat bersaing dan memiliki kinerja perusahaan yang baik maka dapat didukung dengan *Supply chain management*.

Supply chain management telah menjadi topik yang diperhatikan dalam beberapa dekade terakhir, baik bagi akademisi maupun para praktisi (Paksoy & Chang, 2010). *Supply chain management* adalah koordinasi strategis terhadap fungsi-fungsi bisnis dalam sebuah organisasi bisnis dan disepanjang rantai pasokannya dengan tujuan untuk mengintegrasikan manajemen pasokan dan permintaan. *Supply chain management* menggambarkan koordinasi dari keseluruhan kegiatan rantai pasokan, dimulai dari bahan baku dan diakhiri dengan pelanggan yang puas (Heizer, Jay., Render, 2015). Tujuan dari *Supply chain management* adalah untuk mengkoordinasi kegiatan dalam rantai pasokan untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif dan manfaat dari rantai pasokan bagi konsumen akhir.

Sebuah rantai pasokan terdiri dari lima peran pelaku utama, yaitu *Supplier – Manufacturer – Distribution - Retail Outlets - Consumer (chain 1-2-3-4-5)*. Masing-masing *chain* berpotensi menimbulkan masalah bagi rantai pasok keseluruhan. Banyak perusahaan mendapati masalah *supply chain* terdapat pada rantai pasok awal, terdapat kesulitan bahan baku, kualitas bahan baku, kepercayaan *supplier* atau kapasitas produksi yang tidak dapat mengimbangi permintaan. Problematika terbesar yang dialami oleh PT Remaja Rosdakarya yaitu menurunnya penjualan yang disebabkan permintaan pasar dan selera pasar yang sudah bergeser. Masalah ini muncul di *chain 4* dan *5*, yaitu *retail outlets* dan *consumer* sebagai rantai pasok akhir.

Pasar terus berkembang yang berdampak pada peningkatan permintaan dan ekspektasi konsumen. Perkembangan ini membuat revisi besar-besaran terhadap visi strategis perusahaan (Sharifi, H., Zhang, 1999). Perkembangan dalam konsep rantai pasok sebuah perusahaan dimulai dengan produksi massal (*Mass production*)- *Lean Supply Chain – Supply chain agility*. Masing-masing memiliki perbedaan baik dari segi produk, proses, fokus, filosofi, jumlah *suppliers* dan lainnya. Tabel 1.4 akan memetakan perbedaan antara ketiganya, sebagai berikut:

Tabel 1. 4
Tabel Perkembangan Konsep Supply Chain

	MASS	LEAN	AGILE
DRIVERS	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi harga • Economy of Scale • Pasar yang stabil • Mengendalikan permintaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi pasar • Economy of waste • Pasar dapat diprediksi • Membuat perencanaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi konsumen • Economy of diversity • Pasar tidak dapat diprediksi • Make to Order
FOCUS	<ul style="list-style-type: none"> • Peralatan & fasilitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologi dan sistem 	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi dan people
SUPPLIERS	<ul style="list-style-type: none"> • Banyak pemasok • Rendahnya tingkat kepercayaan • Adversarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Lebih sedikit pemasok • Tingginya tingkat kepercayaan • (Long-Term) 	<ul style="list-style-type: none"> • Memilih dari banyak • Tingginya tingkat kepercayaan • (Short term)
ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan hirarki 	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis organisasi flat 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberdayaan
PRODUCT	<ul style="list-style-type: none"> • Ada beberapa opsi • Inconsistent Quality 	<ul style="list-style-type: none"> • Banyak opsi • High Quality 	<ul style="list-style-type: none"> • Customized • Fitness for Purpose
PROCESS	<ul style="list-style-type: none"> • Proses kaku • Bergantung pada Hands on Labour 	<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibel • Menggunakan sistem otomatisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptive • Knowledge Based

Dewi Sopiah Rahman, 2020
ANALISIS SUPPLY CHAIN AGILITY DENGAN METODE FUZZY LOGIC GUNA MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING (Survey Penerbit PT Remaja Rosdakarya Bandung)
 Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Sumber: Diolah dari berbagai sumber

Pada penelitian (Lin, C.T., Chiu, H. and Chu, 2006) dijelaskan bahwa tidak ada perusahaan yang dapat mengelola dan memiliki semua sumber daya yang diperlukan untuk memenuhi setiap kebutuhan perusahaan. Strategi SCM adalah sebuah sumber (source) dari competitive advantage untuk meningkatkan bisnis untuk saat ini dan kedepannya (Fayezi & Zomorodi, 2015). Karena itu, untuk mencapai sebuah keunggulan kompetitif di pasar global, perusahaan harus bekerjasama dengan pemasok dan konsumen atau pelanggan untuk merampingkan operasi dan bekerja sama untuk mencapai tingkat *agility* di luar jangkauan perusahaan, yang kemudian disebut *supply chain agility*.

Supply chain agility adalah kemampuan strategis sebuah organisasi untuk merespon pasar dengan sigap (Fayezi & Zomorodi, 2015). *Supply chain agility* didefinisikan (Braunscheidel, M.J. and Suresh, 2009) sebagai kemampuan perusahaan baik secara internal, hubungan dengan *supplier* kunci serta konsumen, untuk beradaptasi atau merespon pasar dan menghadapi potensi-potensi rintangan dengan cepat.

Telah diakui bahwa untuk mencapai keunggulan kompetitif (dalam lingkungan bisnis yang paling penting dari rantai pasokan kontemporer manajemen (Lee, 2004). Konsep *agility* mengukur tingkat *supply chain* sebuah organisasi dengan indikator-indikator yang mencakup hubungan dengan *supplier*, pemetaan selera pasar, kecepatan produksi, ketepatan *delivery* hingga preferensi konsumen.

Tinjauan literatur mengenai *Supply Chain Agility* dimulai dari ide dasar untuk meningkatkan profitabilitas operasional perusahaan pada (Devor, R., Graves, R. and Mills, 1997), lalu konsep dan konsentrasi *Supply Chain Agility* berkembang dengan memasukan masalah keberlangsungan dan keberlanjutan organisasi (Gunasekaran, 1998), dan sekarang *Supply Chain Agility* hadir untuk mencari peluang disaat terjadi

Dewi Sopiah Rahman, 2020
ANALISIS SUPPLY CHAIN AGILITY DENGAN METODE FUZZY LOGIC GUNA MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING (Survey Penerbit PT Remaja Rosdakarya Bandung)
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

nya turbulensi pasar dan menjadi mitigasi risiko perusahaan (Braunscheidel, M.J. and Suresh, 2009).

Supply chain agility bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan dan juga *stakeholder* atau pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan. Karenanya *supply chain agility* harus memiliki kemampuan untuk merespons perubahan lingkungan bisnis dengan tepat. Dengan demikian, *agility* dapat dianggap sebagai kemampuan *supply chain* untuk merespon dengan cepat terhadap perubahan permintaan pasar dan pelanggan (Sharp, Irani, & Desai, 1999)

Supply chain agility menurut (Khan & Pillania, 2008), mewakili kemampuan fungsi rantai pasokan internal organisasi untuk memberikan keuntungan strategis dengan menanggapi ketidakpastian pasar. Sama seperti perusahaan mencapai keunggulan kompetitif menggunakan strategi yang berbeda *supply chain agility* dapat dicapai dengan cara yang berbeda. *Supply chain agility* dianggap sebagai elemen kunci dari strategi kompetitif organisasi.

Supply Chain Agility berfokus pada peningkatan kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, dan memiliki kemampuan untuk merespons dan bereaksi dengan cepat dan efektif terhadap perubahan pasar. Terdapat perbedaan antara *agility* dan fleksibilitas. *Agility* terkait dengan kegesitan, kecepatan, dan ketangkasan, sedangkan fleksibilitas terkait dengan kemampuan beradaptasi. *Agility* adalah ukuran waktu reaksi untuk berubah, fleksibilitas adalah ukuran kemampuan reaksi untuk berubah. *Agility* biasanya dikaitkan dengan kemampuan organisasi secara keseluruhan. sedangkan fleksibilitas terkait dengan kemampuan operasional seperti yang ditemukan dalam proses manufaktur (Khan & Pillania, 2008).

Supply Chain Agility diakui sebagai paradigma *supply chain* abad ke-21, dan dipandang sebagai strategi kemenangan bagi perusahaan yang ingin menguasai pasar local maupun pasar global (Yusuf, Sarhadi, & Gunasekaran, 1999). Agar mencapai *supply chain agility* yang optimal, perusahaan harus memiliki sejumlah atribut yang

Dewi Sopiah Rahman, 2020
ANALISIS SUPPLY CHAIN AGILITY DENGAN METODE FUZZY LOGIC GUNA MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING (Survey Penerbit PT Remaja Rosdakarya Bandung)
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dapat menunjang seperti pemasaran / sensitivitas pelanggan, hubungan kerja sama, integrasi proses, dan integrasi informasi (Hoek, Harrison, & Christopher, 2016).

Supply chain agility dianggap sebagai elemen kunci dari strategi kompetitif organisasi. Ini dikembangkan secara sistematis dengan memperoleh kemampuan yang dapat membuat rantai pasokan bertindak cepat dan beragam terhadap perubahan lingkungan dan kompetitif (Yusuf et al., 1999). Untuk mencapai *supply chain agility* yang lebih baik, banyak penelitian telah mencoba mengukur *agility* sebuah organisasi atau perusahaan. Indeks *agility* didefinisikan sebagai kombinasi pengukuran tingkat (intensitas) keaktifan atribut *agility* (Yusuf, Y.Y., Ren, J., Burns, 2001), sedangkan metode pengukuran lainnya dikembangkan oleh (Ren, J., Yusuf, Y.Y., Burns, 2000) berdasarkan konsep logis analitik proses hirarkis (AHP). Metode AHP mudah diterapkan dan fokus pada masalah utama. Namun, dasar dari *supply chain agility* terletak pada integrasi sensitivitas pelanggan, organisasi, proses, jaringan dan sistem informasi yang samar dan ambigu, dimana metode AHP kurang tepat jika diselesaikan dengan metode AHP (Lin, C.T., Chiu, H. and Chu, 2006).

Atribut kualitatif terkait dengan penilaian *agility* dinilai ambigu, sebagian besar tindakan dijelaskan subyektif menggunakan istilah linguistik, dan tidak dapat ditangani secara efektif menggunakan pendekatan penilaian konvensional. Namun, logika fuzzy menyediakan cara yang efektif untuk menangani masalah yang melibatkan fenomena yang ambigu, samar, kurang tepat dan kurang jelas. Konsep fuzzy memungkinkan penilai untuk menggunakan istilah linguistik untuk menilai indikator dalam ekspresi bahasa alami, dan setiap istilah linguistik dapat dikaitkan dengan fungsi keanggotaan. Selain itu, logika fuzzy telah menemukan aplikasi signifikan dalam keputusan manajemen (Sharp et al., 1999).

Dengan indikator yang memiliki tingkat *vague* dan ambigu yang cukup tinggi, maka metode pengoperasian yang digunakan adalah *Fuzzy Logic*. *Fuzzy Logic* (logika fuzzy) adalah metodologi yang dirasa cocok dalam pengamatan penelitian *supply chain*

agility dalam industri manufaktur, termasuk industri penerbitan. *Fuzzy logic* menyediakan cara sederhana untuk menggambarkan kesimpulan pasti dari informasi yang ambigu, samar-samar atau tidak tepat. Sedikit banyak, *Fuzzy logic* menyerupai pembuatan keputusan pada manusia dengan kemampuannya untuk bekerja dari data yang ditafsirkan dan mencari solusi yang tepat. *Fuzzy logic* atau logika fuzzy pada dasarnya merupakan logika bernilai banyak (*multivalued logic*) yang dapat mendefinisikan nilai diantara keadaan konvensional seperti ya atau tidak, benar atau salah, dan sebagainya. Penalaran fuzzy menyediakan cara untuk memahami kinerja dari sistem dengan cara menilai *input* dan *output* sistem dari hasil pengamatan.

Metode *fuzzy* digunakan oleh beberapa peneliti sebelumnya untuk mengukur tingkat *supply chain agility* sebuah organisasi. Sebagaimana (Vinodh, S., Prakash, N.H., and Selvan, 2011) yang mengembangkan model konseptual untuk mengevaluasi *supply chain agility* menggunakan pendekatan *Multi-grade fuzzy*. Pada tahun 2013, Vinodh kembali melakukan penelitian untuk merancang model penilaian *supply chain agility* dengan menggunakan metodologi *fuzzy logic* (Vinodh, S., Devadasan, S.R., Vimal, K.E.K., and Kumar, 2013). Adapun penentuan bobot berdasarkan model evaluasi dilakukan oleh (Fei, W. and Shilei, 2009) menggunakan metode multilevel fuzzy comprehensive evaluation model. Peneliti lainnya (Jain, V., Benyoucef, L., and Deshmukh, 2008) mengevaluasi *supply chain agility* dengan menggunakan aturan asosiasi fuzzy atau metode fuzzy association rules mining. (Lin, C.T., Chiu, H. and Chu, 2006) menggunakan metode fuzzy logic untuk mengembangkan indeks *agility*, seperti yang dilakukan (Houshmand, 2015) Yang menghasilkan set evaluasi *supply chain agility* menggunakan *fuzzy logic*.

Menurut (Srikanta Routroy, Aayush Bhardwaj, Satyendra Kumar Sharma, 2017), kebanyakan penelitian mengenai *supply chain agility* baru sampai pada tataran konsep, diantaranya metode pengukuran, ataupun perbandingan indikator serta dimensi-dimensi *supply chain agility* serta kerangka kerja yang paling fit. Adapun (Ahmed, 2019) dan (Robert E. Spekman, Joseph Spear, 2002) meneliti faktor-faktor

Dewi Sopiah Rahman, 2020

ANALISIS SUPPLY CHAIN AGILITY DENGAN METODE FUZZY LOGIC GUNA MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING (Survey Penerbit PT Remaja Rosdakarya Bandung)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

apa saja kah yang dapat mempengaruhi *supply chain agility* namun belum melibatkan aplikasi pada sebuah organisasi. Namun penelitian yang dilakukan (Houshmand, 2015) menyajikan model evaluasi *supply chain agility* dan menjawab pertanyaan bahwa seberapa tangkas sebuah rantai pasokan pada perusahaan. Dalam penelitiannya juga dijelaskan pertimbangan untuk lebih baik menggunakan *fuzzy logic* dalam membuat design perhitungan *supply chain agility* daripada menggunakan metode perhitungan AHP. Menurut (Houshmand, 2015) Metode AHP dinilai lebih mudah di implementasikan tetapi tidak cocok untuk mengevaluasi *agility* karena definisi indikator dari *agility* itu samar dan ambigu. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa menganalisa *supply chain agility* dengan *fuzzy logic* merupakan teknik analisa yang paling tepat.

Maka penelitian ini akan mencoba mengaplikasikan penggunaan dimensi-dimensi yang telah diteliti sebelumnya dan menerapkannya pada salah satu industri penerbitan di Indonesia. Salah satu metode yang paling banyak digunakan dalam jurnal-jurnal yang relevan yaitu *Fuzzy Logic*, karena dianggap paling sesuai untuk mengukur tingkat *agility* sebuah rantai pasok perusahaan dengan tujuan meningkatkan *competitive advantage* di waktu kemudian.

Berdasarkan uraian latar belakang, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *supply chain agility* dan menambahkan variabel keunggulan bersaing dengan pendekatan *fuzzy logic*. Maka judul dari penelitian ini adalah “ANALISIS SUPPLY CHAIN AGILITY DENGAN PENDEKATAN FUZZY LOGIC GUNA MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING PENERBIT PT REMAJA ROSDAKARYA”.

1.2 Identifikasi dan perumusan masalah

1.2.1 Identifikasi masalah

Keunggulan bersaing ialah kemampuan yang diperoleh sebuah perusahaan melalui karakteristik dan sumber daya yang dimiliki untuk dapat memiliki kinerja lebih

tinggi dibandingkan dengan perusahaan lain yang ada pada industri dan pasar yang sama. Keunggulan bersaing merupakan sebuah hal mutlak yang harus dimiliki sebuah industri agar mampu bertahan, tak terkecuali dengan industri penerbitan. Subjek pada penelitian ini adalah PT Remaja Rosdakarya. Sebagaimana industri lainnya, industri percetakan pun tidak terlepas dari *supply chain management*. Menghadapi era digitalisasi yang semakin berkembang, membuat industri penerbitan harus berusaha keras untuk dapat merespon selera pasar dan tentu memproduksi apa yang dibutuhkan pasar secara cepat, tepat dan ekonomis. *supply chain management* mengatur alur produksi, distribusi bahkan hingga memastikan konsumen mendapatkan barang yang sesuai dengan cepat dan ekonomis. Isu tentang menurunnya jumlah produksi yang dipengaruhi oleh semakin berkurangnya permintaan menjadi masalah terberat dalam *supply chain* penerbitan PT Remaja Rosdakarya. Disinyalir PT Remaja Rosdakarya kurang gesit dalam merespon pasar. Apabila terus dibiarkan maka akan mengancam keberlangsungan bisnis perusahaan. Maka dari itu, perlu dilakukan pengukuran *supply chain agility* agar dapat mengetahui seberapa *agile* PT Remaja Rosdakarya serta meneliti dimensi-dimensi *supply chain agility* yang akan berpengaruh terhadap perusahaan dan memberikan usulan-usulan agar PT Remaja Rosdakarya semakin *agile* dalam merespon pasar serta mengoptimalkan *supply chain* nya itu sendiri. Metode pengukuran *supply chain agility* yang digunakan adalah *fuzzy logic*. *Fuzzy logic* menyediakan cara sederhana untuk menggambarkan kesimpulan pasti dari informasi yang ambigu, samar-samar atau tidak tepat. Sedikit banyak, *Fuzzy logic* menyerupai pembuatan keputusan pada manusia dengan kemampuannya untuk bekerja dari data yang ditafsirkan dan mencari solusi yang tepat.

1.2.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah di atas, Sehingga rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran *supply chain agility* pada penerbit PT Remaja Rosdakarya?

Dewi Sopiha Rahman, 2020

ANALISIS SUPPLY CHAIN AGILITY DENGAN METODE FUZZY LOGIC GUNA MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING (Survey Penerbit PT Remaja Rosdakarya Bandung)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

2. Bagaimana gambaran keunggulan bersaing PT Remaja Rosdakarya?
3. Bagaimana Kinerja *Supply Chain Agility* dengan pendekatan fuzzy logic?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh hasil temuan mengenai:

1. Untuk mengetahui gambaran *supply chain agility* pada penerbit PT Remaja Rosdakarya
2. Untuk mengetahui gambaran keunggulan bersaing PT Remaja Rosdakarya
3. Untuk menganalisis kinerja *Supply Chain Agility* dengan pendekatan fuzzy logic

1.4 Manfaat/ Signifikansi Penelitian

Pada penelitian ini, penulis mengharapkan dapat memberikan manfaat:

A. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat menjadi pertimbangan dan masukan bagi perusahaan untuk menentukan strategi-strategi operasional *supply chain* perusahaan agar perusahaan dapat sigap merespon pasar, merespon perubahan lingkungan serta merespon preferensi konsumen juga mengidentifikasi hambatan utama untuk meningkatkan *supply chain agility* dan dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan

B. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan penulis mengenai praktik Manajemen Operasional khususnya bidang *supply chain*, serta sebagai bahan referensi dan masukan untuk mengembangkan penelitian dengan alat atau *variabel* yang berbeda pada penelitian selanjutnya serta menjadi karya tulis (tesis) dalam menempuh studi magister manajemen.

1.5 Struktur Organisasi Tesis

Bab I Pendahuluan

Dewi Sopiah Rahman, 2020
ANALISIS SUPPLY CHAIN AGILITY DENGAN METODE FUZZY LOGIC GUNA MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING (Survey Penerbit PT Remaja Rosdakarya Bandung)
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Pada Bab I merupakan dasar pengenalan penelitian yang didalamnya berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi tesis. Latar belakang penelitian memaparkan isu atau topik yang diangkat dalam penelitian. Rumusan masalah penelitian memuat permasalahan yang diteliti. Tujuan penelitian merupakan identifikasi dari tujuan umum dan khusus dari penelitian yang dilakukan. Manfaat penelitian menggambarkan kontribusi yang diberikan dari segi teori dan segi praktis. Struktur organisasi tesis berisi sistematika penulisan tesis.

Bab II Kajian Pustaka

Pada bab kajian pustaka memberikan pemaparan teori dari topik atau permasalahan yang diangkat secara jelas. Dalam kajian pustaka menunjukkan perkembangan dalam dunia keilmuan yang sedang dikaji dan diteliti. Kajian pustaka berisikan hal-hal sebagai berikut yaitu konsep, teori, dalil, hukum, model, dan rumus dari bidang yang dikaji, dan penelitian terdahulu yang relevan.

Bab III Metode Penelitian

Pada bab metode penelitian ini memberikan informasi kepada pembaca bagaimana peneliti merancang alur penelitiannya dari pendekatan penelitian, instrumen yang digunakan, tahap pengumpulan data, dan analisis data.

Bab IV Temuan dan Pembahasan

Pada bab temuan dan pembahasan menyampaikan temuan penelitian dari hasil pengolahan dan analisis data, dan pembahasan temuan penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Bab V Simpulan, Implikasi dan Rekomendasi

Pada bab simpulan, implikasi dan rekomendasi menyajikan penafsiran peneliti terhadap hasil analisis temuan dan menunjukkan manfaat dari penelitian yang dilakukan.