

ABSTRAK

Revolusi Industri 4.0 telah membawa perubahan yang cepat pada berbagai bidang, khususnya bidang teknologi digital. Proses transformasi tersebut mengalami akselerasi sebagai akibat dari pandemi Covid-19 yang menuntun berbagai kegiatan dilakukan secara online. Industri penerbitan, sebagai bagian dari ekonomi kreatif dan pengetahuan, dituntut untuk berinovasi agar tetap kompetitif di tengah perubahan preferensi konsumen dari media cetak ke media digital. Di sisi lain, industri penerbitan juga mengalami kerentanan usaha akibat pandemi Covid-19.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi kerentanan industri penerbitan buku sekolah di era disrupsi untuk menemukan strategi keberlangsungan usaha, dengan studi empiris pada PT Tiga Serangkai. Pengaruh kebijakan pemerintah, khususnya di bidang pendidikan, menjadi faktor signifikan mempengaruhi dinamika industri penerbitan buku sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini membagi tahapan kegiatan untuk mencapai tujuan penelitian yang terbagi pada 1) melacak dan menganalisa dengan studi peristiwa perubahan kebijakan; 2) menganalisa dan mengestimasi dampak perubahan kebijakan terhadap usaha penerbitan PT Tiga Serangkai; 3) menganalisa kerentanan pada industri penerbitan PT Tiga Serangkai; dan 4) merumuskan strategi keberlangsungan usaha penerbitan PT Tiga Serangkai.

Penulis merujuk pada teori *fast and slow* dari Kaur Simar (2020) dalam menganalisa dampak perubahan kebijakan dan interaksinya dengan dinamika usaha di industri penerbitan PT Tiga Serangkai. Sedangkan dalam menganalisa kerentanan perusahaan, penulis mengadopsi teori kerentanan sosial ekologi dari Thompson (2016) yang dielaborasi ke dalam ekosistem bisnis penerbitan buku sekolah PT Tiga Serangkai.

Dalam penelitian ini, digunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif deskriptif untuk mendukung kedalaman analisisnya. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara semi terstruktur, *focus group discussion* (FGD), survey dan studi dokumen. Kegiatan FGD melibatkan para pemangku kepentingan sebanyak 30 orang mewakili unsur pemerintah (dinas pendidikan Provinsi Jawa Tengah, dinas pendidikan tingkat kota/kabupaten, penerbit (dari Tiga Serangkai dan non Tiga Serangkai), sekolah jenjang sekolah dasar, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas (guru, siswa), orang tua siswa, dan juga akademisi. Stakeholder yang turut andil dalam sebuah proses penerbitan buku sekolah selain penerbit adalah sekolah (guru, siswa, orang tua) dan pemerintah selaku pemegang kebijakan pendidikan. Pengumpulan data primer juga dilakukan dengan wawancara semi terstruktur beberapa informan kunci dan berikutnya secara *snowball*. Pengumpulan data survey melalui kuesioner yang melibatkan 95 responden yang dipilih secara *stratified sampling* dari unsur manajer dan karyawan di PT Tiga Serangkai.

Hasil pengumpulan data primer diolah dengan aplikasi NVivo dan dilakukan analisis deskripsi berdasarkan teori yang digunakan. Untuk pengolahan data survey dari kuesioner yang diberi skala numerik menggunakan skala Likert kemudian

dilakukan penghitungan untuk mendapatkan indeks komposit. Penulis menetapkan level 0 (paling aman) hingga level 4 (paling rentan) dengan batas hitung dikatakan rentan mulai di level 2.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) perubahan kurikulum, pemberian dana BOS, dan regulasi di masa pandemi Covid-19 menjadi kebijakan yang memiliki keterkaitan langsung dengan dinamika usaha penerbitan buku sekolah; 2) dampak perubahan kebijakan yang direspon secara cepat tantara lain adalah kebijakan di masa pandemi Covid-19 dengan adaptasi dan inovasi pembelajaran dan penerbitan produk digital penunjang pembelajaran. Respon cepat juga terjadi pada kenaikan omset penjualan buku reguler secara signifikan pada saat pemberlakuan kebijakan alokasi 20% dana BOS untuk pembelian buku sekolah di tahun 2018. Perubahan kurikulum merupakan kebijakan yang direspon lambat karena dianggap sebagai kelaziman perubahan yang terjadi secara periodik, baik penerbit maupun sekolah mampu melakukan adaptasi, antisipasi, dan mitigasi atas kondisi yang terjadi; 3) temuan kerentanan industri penerbitan buku sekolah secara umum adalah pada perkembangan teknologi yang terjadi. Kesenjangan kompetensi digital yang dialami penerbit dan sekolah selaku pihak yang menerima kebijakan menjadi hal yang harus diatasi. Sementara bagi temuan kerentanan industri penerbitan PT Tiga Serangkai adalah pada penjualan buku sekolah. Dari 2 varian produk buku sekolah memiliki kerentanan yang berbeda. Produk premium memiliki value omset yang besar dan cenderung memiliki tren yang stabil, namun jangkauan pasar yang dilayani masih kecil dibandingkan peluang pasar yang ada. Sedangkan produk buku reguler memiliki jangkauan pasar yang jauh lebih besar mesik dengan value omset yang lebih kecil dibandingkan produk premium, juga sangat rentan dengan perubahan kebijakan BOS; dan 4) rumusan strategi keberlangsungan usaha penerbitan PT Tiga Serangkai tidak hanya berfokus pada perluasan pasar dan inovasi produk, tetapi juga pada pengurangan ketergantungan terhadap kebijakan pemerintah serta peningkatan daya tahan organisasi secara struktural dan kultural.

Kata kunci: kerentanan usaha, transformasi digital, industri penerbitan, keberlangsungan perusahaan