

TESIS

**STRATEGI BISNIS MEDIA : STUDI KASUS SURAT
KABAR PALOPO POS**

***MEDIA BUSINESS STRATEGY : CASE STUDY OF
PALOPO POS NEWSPAPER***

MUH. FADHLI FEBRIAN AMIR



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2022

TESIS

STRATEGI BISNIS MEDIA : STUDI KASUS SURAT KABAR PALOPO POS

MEDIA BUSINESS STRATEGY : CASE STUDY OF PALOPO POS NEWSPAPER

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

MUH. FADHLI FEBRIAN AMIR
A012181038



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

TESIS

STRATEGI BISNIS MEDIA : STUDI KASUS SURAT KABAR PALOPO POS

MEDIA BUSINESS STRATEGY : CASE STUDY OF PALOPO POS NEWSPAPER

Disusun dan diajukan oleh

MUH. FADHLI FEBRIAN AMIR
A012181038

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, Desember 2021

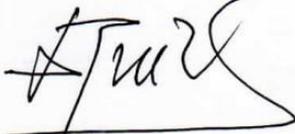
Komisi Penasehat

Ketua



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE.,
M.Si., CIPM

Anggota



Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

STRATEGI BISNIS MEDIA : STUDI KASUS PALOPO POS

disusun dan diajukan oleh :

MUH. FADHLI FEBRIAN AMIR
A012181038

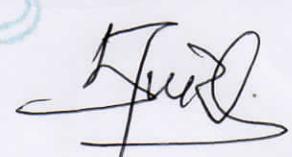
telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **25 FEBRUARI 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001


Prof. Dr. Sumardi, SE. M.Si
Nip. 19560505 198503 1 002

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001



PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini.

Nama : Muh Fadhli Febrian Amir
NIM : A012181038
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Strategi Bisnis Media : Studi Kasus Surat Kabar Palopo Pos.**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila dikemudian hari tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian dan keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 28 Februari 2022

Yang membuat pernyataan



Muh. Fadhli Febrian Amir

PRAKATA

Puji syukur peneliti haturkan keharibaan Allah SWT atas rahmat dan hidayahNya sehingga tesis ini bisa diselesaikan. Tesis merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen (MM) pada pendidikan Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang membantu terselesaikannya tesis ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si., CIPM dan Bapak Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si sebagai tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, literatur, nasihat dan saran yang telah dilakukan.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada segenap manajemen dan redaksi surat kabar Palopo Pos terkhusus Bapak Husain Rasyid, Ikhwan dan Aryanto atas penerimaannya yang sangat baik untuk melakukan penelitian dan atas andil yang sangat besar didalam pelaksanaan penelitian. Semoga segala bentuk penerimaan dan kebaikan tersebut mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Terakhir, Ucapan terima kasih kepada orangtua, keluarga besar Abdul Kadir dan Abdul Rahim, kerabat dan sahabat atas *support*, serta terkhusus buat Bapak Ir. Irwan Hamid, ST. atas bantuan dan nasihat yang tak berkesudahan. Bahwa berkah yang tak terhingga bisa dibesarkan ditengah keluarga yang rukun, kerabat yang peduli dan sahabat yang hebat. Semoga kita semua selalu dalam lindungan Allah SWT.

Tesis ini masih jauh dari kata sempurna meski telah dikerjakan dengan sangat optimal. Oleh sebab itu, apabila terdapat kesalahan dalam penulisan sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti. Berbagai kritik dan saran yan bersifat membangun akan lebih menyempurnakan penelitian ini.

Makassar, Januari 2022

Muh. Fadhli Febrian Amir

ABSTRAK

Strategi Bisnis Media : Studi Kasus Surat Kabar Palopo Pos

Muh Fadhli Febrian Amir

Salah satu industri besar yang telah mengalami transformasi besar adalah industri media. Pengaruh teknologi membuat industri ini semakin dinamis. Fakta empiris dari dampak digitalisasi industri media telah dirasakan oleh beberapa media yang sebelumnya mendominasi pasar media. Penelitian ini akan menganalisis keberhasilan surat kabar Palopo Pos sebagai salah satu media yang mampu bertahan dan eksis hingga saat ini, baik dalam hal bisnis dan dalam hal konten atau rubrik. Untuk menganalisis keberhasilan strategi yang dilakukan oleh surat kabar Palopo Pos didasarkan pada struktur pasar, kinerja dan perilaku dengan teori-teori ekonomi lainnya. Jumlah pembaca, efisiensi perusahaan hingga jumlah pengiklan merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur dan menganalisis keberhasilan surat kabar Palopo Pos.

Kata Kunci : Strategis Bisnis, Bisnis Media, Surat kabar

ABSTRACT**MEDIA BUSINESS STRATEGY : CASE STUDY OF PALOPO POS
NEWSPAPER**

Muh Fadhli Febrian Amir

One of the major industries that has undergone a major transformation is the media industry. The influence of technology makes this industry more dynamic. Empirical facts from the impact of digitizing the media industry have been felt by several media that previously dominated the media market. This research will analyze the success of the Palopo Pos newspaper as one of media that is able to survive and exist to this day, both in terms of business and in terms of content or rubric. To analyze the success of the strategy carried out by the Palopo Pos newspaper, it is based market structure, performance and conduct with other economic theories. The numbers of readers, company efficiency to the number of advertisers are indicators used to measure and analyze the success of the Palopo Pos newspaper.

Keywords : *Business strategy; Media Business; ewspaper*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GRAFIK	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Rumusan Masalah	1
1.2 Tujuan Penelitian	5
1.3 Kegunaan Penelitian	5
1.4 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Uraian Teori Media	8
2.1.1 Media Massa	8
2.1.2 Surat Kabar.....	10
2.2 Uraian Teori Strategi	10
2.2.1 Definisi Strategi.....	10
2.2.2 Peranan Strategi.....	11
2.2.3 Korelasi Visi Misi dan Strategi	12
2.3 Dinamika Industri Surat Kabar	13
2.3.1 <i>Market Structure</i>	15
2.3.2 <i>Market Conduct</i>	16
2.3.3 <i>Market Performance</i>	21
2.3.4 <i>Olygopoli</i>	23
2.4 <i>Market Strategy and Market Position</i>	23
2.4.1 Strategi Bisnis Media	24
2.5 <i>Content Strategy</i>	25
2.6 Perilaku Konsumen dalam <i>Industrial Organization</i> Industri Surat Kabar	30
2.6.1 Perilaku Konsumen	31
BAB III KERANGKA PIKIR	32
3.1 Kerangka Pikir	32

BAB IV	METODOLOGI PENELITIAN	35
4.1	Rancangan Penelitian	35
4.2	Metode Penelitian	35
4.3	Teknik Pengumpulan Data	36
4.3.1	Studi Kepustakaan	36
4.3.2	Studi Lapangan	36
4.3.3	Pemilihan Objek Penelitian	37
4.4	Metode Analisis	37
4.5	Kualitas dan Kelemahan Penelitian	38
4.5.1	Kualitas Penelitian	38
4.5.2	Kelemahan Penelitian	38
BAB V	HASIL PENELITIAN	43
5.1	Profil Surat Kabar Palopo Pos	43
5.1.1	Visi Misi Palopo Pos	47
5.1.2	Misi Palopo Pos	48
5.1.3	Nilai-Nilai yang Dianut Palopo Pos.....	50
5.2	<i>Market Structure</i> Surat Kabar Palopo Pos	51
5.3	<i>Market Conduct</i> Surat Kabar Palopo Pos.....	64
5.4	<i>Market Performance</i> Surat Kabar Palopo Pos	74
5.5	<i>Content Strategy</i>	79
5.5.1	<i>Product</i>	79
5.5.2	<i>Price</i>	81
5.5.3	<i>Place</i>	83
5.5.4	<i>Promotion</i>	84
5.5.5	<i>Process</i>	85
5.5.6	<i>People</i>	86
5.5.7	<i>Physical Evidence</i>	86
BAB IV	KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	87
6.1	Kesimpulan.....	87
6.2	Rekomendasi.....	87
DAFTAR PUSTAKA	89

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Faktor yang mempengaruhi Perilaku Konsumen	31
Tabel 5.1 Konten Berita dan Informasi	43
Tabel 5.2 Susunan Organisasi Perusahaan Palopo Pos	43
Tabel 5.3 Susunan Redaksi Surat Kabar Palopo Pos.....	44
Tabel 5.4 Daftar Reporter Surat Kabar Palopo Pos	74
Tabel 5.5 Daftar Rubrik Unggulan Surat Kabar Palopo Pos	74
Tabel 5.6 Harga Surat Kabar Palopo Pos.....	75
Tabel 5.7 Daftar Tarif Iklan Surat Kabar Palopo Pos	75

DAFTAR GRAFIK

Grafik 5.1 Jumlah Pembaca Surat Kabar Palopo Pos 2016-2017.....	46
Grafik 5.2 Jumlah Pembaca berdasarkan Gender atau Jenis Kelamin	47
Grafik 5.3 Jumlah Pembaca berdasarkan Jenjang Pendidikan	49
Grafik 5.4 Jumlah Pembaca berdasarkan Usia.....	50
Grafik 5.5 Jumlah Pembaca berdasarkan Pekerjaan.....	51
Grafik 5.6 Perbandingan Rubrik Surat Kabar Palopo Pos	64
Grafik 5.7 Perbandingan Skala Berita Surat Kabar Palopo Pos.....	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Industrial Organization Model, modified from scherer 1980	15
Gambar 2.2 Media Product Value Chain	18
Gambar 2.3 marketing Mix (Philip Kotler)	27
Gambar 3.1 Kerangka Pikir	31

LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil wawancara

Lampiran 2 Foto saat wawancara

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan industri satu dekade terakhir mengalami peningkatan yang sangat signifikan dan kompetitif. Bukan hanya karena semakin banyaknya pesaing, namun juga karena setiap perusahaan dituntut untuk melibatkan teknologi baik dalam proses produksi hingga pada tahap pemasarannya. Revolusi industri 4.0 bahkan sudah memasuki 5.0 yang saat ini dirasakan merupakan fenomena yang mengkolaborasikan teknologi *cyber* dan teknologi otomisasi. Dampak globalisasi dan teknologi, bisa dirasakan oleh pelaku industri maupun konsumen sebagai pengguna produk barang atau jasa. Nilai efisiensi dan efektivitas hingga faktor kemudahan menjadi pemantik hingga setiap pelaku industri dituntut untuk terus melakukan inovasi dan menyusun strategi yang tepat.

Salah satu industri besar yang telah mengalami transformasi besar-besaran adalah industri media. Adanya pengaruh teknologi membuat industri ini semakin dinamis. fakta empirik dari dampak digitalisasi industri media telah dirasakan beberapa media yang dahulunya merajai pasar media. Di Indonesia, periode 2015 sampai 2017 merupakan penutupan secara parsial sejumlah media cetak bahkan oleh kelompok media besar. Hal ini tak hanya di Indonesia, penutupan media konvensional di Amerika dan Eropa sudah dimulai sejak tahun 2009. Konsultan bisnis PwC dalam laporan "*Perspective from The Global Entertainment and Media 2017*" menyebutkan laju global pertumbuhan media cetak atau koran dalam kurun waktu 5 tahun terakhir mengalami minus 8,3. Sementara media konvensional lainnya seperti majalah, televisi dan radio juga mengalami penurunan -3,4 sampai -6 %. Disisi lain, media yang memanfaatkan digital mengalami pertumbuhan 0,5 sampai 6%.

Berbagai lembaga merilis, adanya kemerosotan yang sangat signifikan pada industri media konvensional khususnya media cetak. Pada tahun 2017, Serikat Perusahaan Pers (SPS) menyebutkan bahwa jumlah penerbitan media cetak secara nasional merosot menjadi 850 penerbitan

atau tersisa 57,54% dari total 2.002 penerbitan pada tahun 2003 (cnbcindonesia.com). Menanggapi persoalan tersebut Dahlan Iskandar, mantan CEO Jawa Group mengatakan, ada beberapa faktor yang menyebabkan kondisi tersebut diantaranya kesalahan manajerial dalam merumuskan strategi bisnis media, kualitas rendah redaksi, hingga biaya produksi. Namun kecenderungan yang paling besar adalah perubahan perilaku konsumen media sebagai dampak dari digitalisasi.

Selain persoalan diatas, ada persoalan lain yang tak kalah pelik yaitu persaingan antar perusahaan media yang semakin ketat dengan munculnya berbagai media berbasis digital, baik nasional maupun didaerah. Dalam situasi seperti ini beberapa perusahaan media konvensional khususnya media cetak seperti surat kabar masih mampu bertahan dengan strategi bisnisnya masing-masing. Salah satu media yang masih mempertahankan media cetaknya adalah Palopo Pos. Disini yang lain Palopo Pos juga terus melakukan inovasi produk dan perumusan strategi, salah satunya dengan membuat portal berita *online*. Palopo Pos merupakan media cetak atau Koran pertama di Kota Palopo yang masih berada dibawah naungan Fajar Group. Sebagai media cetak pertama di kota palopo sejak 20 tahun yang lalu, Palopo Pos dianggap sebagai perusahaan media yang mampu mempertahankan diri dalam dunia persaingan media. Apalagi Palopo Pos berada adalah surat kabar lokal yang semakin menambah tantangan perusahaan untuk bisa berkembang dan bertahan dalam industri media. Palopo pos diawal terbentuknya sebagai media yang memproduksi surat kabar yang dalam penyajiannya menyajikan berita-berita lokal hingga nasional dan internasional yang terdiri dari beberapa kolom berita seperti kriminal, pendidikan hingga liputan tentang *entertainment*.

Dengan mengusung *tagline* "Media Pertama Membangun Luwu Raya", Palopo Pos berhasil menjadi media fenomenal dan dikenal. Bahkan Palopo Pos menjadi satu-satunya media surat kabar yang mampu bertahan dan diawal produksinya Palopo Pos menjadi media yang banyak dikonsumsi oleh pembaca hanya dalam kurun waktu singkat. Sebagai media pertama di Luwu Raya, tentu saja pasar media dikuasai oleh Palopo Pos dengan kata lain Palopo Pos adalah *The Market Leader*. Untuk memastikan masyarakat mengkonsumsi produknya maka Palopo Pos dengan strateginya

berhasil mencapai memasarkan Koran ditahun kedua berdirinya dengan pembaca hingga ribuan. Dengan usianya yang sekarang sejak didirikan di tahun 2001, Palopo Pos masih menjadi media yang banyak dinikmati masyarakat. Selain surat kabar yang merupakan produk pertamanya, Palopo pos juga menyediakan portal berita *online* yang semakin memudahkan pembaca untuk mengakses laman beritanya.

Untuk media surat kabar, Palopo Pos masih menjadi media nomor satu di Kota Palopo dan Luwu Raya. Keberhasilan Palopo Pos bertahan dalam industri media lokal ditengah sulitnya pasar media surat kabar lokal tak lepas dari prinsip Palopo Pos dalam menciptakan dan mempertahankan eksistensinya menjadi Mitra yang kredibel berdasarkan *check and balance*. Diawal terbentuknya Palopo Pos hanya melakukan peliputan berita dan informasi di Kabupaten dan Kota di Luwu Raya, Hingga saat ini Palopo Pos terus melakukan perluasan wilayah pemasaran hingga ke kabupaten Toraja dan Toraja Utara. Ini akan menciptakan peluang pasar dan mitra baru bagi Palopo Pos. Sebagai Media lokal, banyak kalangan yang penasaran terhadap keberlanjutan Palopo Pos hingga saat ini yang pada akhirnya akan terjawab dengan masih banyaknya pengiklan yang masih memercayakan periklanannya kepada Palopo Pos selain mendapatkan profit dari penjualan Koran.

Yang menarik disini adalah periklanan yang dilakukan oleh pemerintah daerah atau instansi jelas akan menimbulkan dugaan lain bagi masyarakat. Status Palopo Pos sebagai media yang memiliki aturan jurnalistik tentu harus mempertahankan kredibilitas dan etika jurnalistik sebagai bagian dari produk jurnalistik. Kondisi seperti ini pernah berdampak sangat besar ketika dalam perhelatan Pemilihan Walikota Palopo pada tahun 2004, Kantor Palopo Pos mengalami pengrusakan hingga pembakaran dari pendukung salah satu pasangan calon yang menganggap Palopo Pos terlibat dan tidak berimbang dalam pemberitaan. Kondisi ini jelas mempengaruhi stabilitas bisnis Palopo Pos. Pasca kejadian tersebut banyak kalangan yang pesimis terhadap apa yang akan terjadi kepada Palopo Pos sebagai media kedepannya, apakah akan tetap bertahan atau akan gulung tikar. Semua itu pada akhirnya terjawab dengan masih eksistensinya Palopo Pos hingga saat ini dengan tetap mempertahankan produk medianya bahkan semakin

memperluas pemasarannya.

Keberadaan Palopo Pos sebagai media yang pernah mengalami masa-masa suram dalam industri bisnis media akibat dari peristiwa politik membuat khalayak penasaran. Bukan hanya karena itu saja tapi juga kondisi ekonomi perusahaan sebagai media lokal yang tentu sangat berbeda jauh dengan media nasional. Potensi sumber daya, hingga pada potensi iklan sebagai sumber pendapatan terbesar Palopo Pos yang lebih kecil. Menjadi menarik untuk menelisik lebih jauh terhadap strategi bisnis media yang dilakukan oleh Palopo Pos untuk bertahan di industri media.

Untuk bisa menganalisa keberhasilan strategi bisnis Palopo Pos ini maka terlebih dahulu melihat *structure-performance-conduct* Palopo Pos seperti yang disebutkan oleh Mc Connel dan Brue bahwa SPC menyediakan suatu panduan untuk membuat formulasi penilaian empiris terhadap potensi pasar media termasuk implikasi normative untuk pembuatan kebijakan dan regulasi dalam industri media. Pada umumnya dinamika SPC bisa dilihat dari *Industrial Organization Model*. Setelah itu dilakukan analisa pada *content strategy* yang didasarkan pada 7Ps yakni *product, price, place, promotion, people, process dan physical evidence*.

Pada penelitian-penelitian sebelumnya, yang sejenis, terkait strategi bisnis media, tertuang pada penelitian yang dilakukan oleh Frina Anggita (2018) yang secara eksplisit meneliti manajemen bisnis media dengan mengambil studi kasus Sumut Pos. Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa dari beberapa media lokal, dengan strategi bisnis media yang dijalankan, meskipun Sumut Pos mampu mempertahankan eksistensinya sebagai media lokal namun Sumut Pos dengan pilihan strategi bisnis yang dilakukan belum mampu menjadi *The Market Leader* menggantikan media seperti Analisa, Waspada dan SIB sebagai *The Market Leader*. Fokus penelitian Frina Anggita memfokuskan pada tiga strategi bisnis yaitu *type of content, type of audience dan capital*. Dari penelitian ini, diberikan saran untuk mengkaji dan meneliti dikarenakan setiap perusahaan memiliki pilihan strategi bisnis masing masing perusahaan media berbeda-beda.

Selain penelitian diatas, ada juga beberapa penelitian yang tidak secara khusus membahas kasus media, namun menarik untuk ditelisik lebih jauh untuk memahami urgensi strategi bisnis, misal pada kegagalan Nokia

Corporation yang diteliti oleh Juha Antti Lamberg, Sandra Lubinaite, Jari Ojala dan Henrikki Tikkanen. Dipublish pada tahun 2019 yang penelitiannya berjudul "*The Curse of Agility : The Nokia Corporation and the loss of market dominance in mobile phones 2003-2013*". Pada kesimpulannya, penelitian ini menjelaskan bahwa kegagalan Nokia yang dulunya *The Market Leader* berangsur kehilangan pasar. Hal ini disebabkan kegagalan Nokia memberikan respon terhadap pesaing yang muncul termasuk salah satunya adalah Apple. Kegagalan memberikan respon strategis yang diperburuk dengan keputusan-keputusan yang tidak tepat. Dalam penelitian disebutkan keputusan yang dimaksud terkait pilihan teknologi yang digunakan dan desain organisasi perusahaan.

Penelitian terdahulu yang penulis jadikan acuan yang terakhir adalah penelitian yang ditulis oleh Colpan dan Geoffrey Jones yang dipublish pada tanggal 1 april 2021. Penelitian yang dilakukan pada sebuah perusahaan "the Koç Group" yang merupakan aktor utama lahirnya perusahaan modern di Turkey setelah perang dunia II. Sejak berdirinya tahun 1920, perusahaan ini terus berkembang hingga mampu menguasai ekonomi Turkey. Dalam penelitian ini disebutkan, strategi bisnis yang dilakukan "the Koç Group" dengan melakukan terobosan-terobosan baru, yakni melakukan diversifikasi perusahaan, dan kemampuan diplomasi dengan pemerintah adalah faktor utama keberhasilan perusahaan ini.

Berdasarkan pada beberapa penelitian terdahulu diatas, diketahui urgensi penerapan strategi bisnis menjadi faktor utama keberlangsungan bisnis yang dijalankan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dibahas sebelumnya, maka rumusan masalah yang diambil adalah bagaimana strategi bisnis yang dilakukan oleh Palopo Pos selama ini sehingga masih eksis dan mampu mempertahankan bisnis medianya dengan melihat *market structure, market conduct, market performance serta content strategy* Palopo Pos sebagai perusahaan surat kabar.

1.3 Tujuan penelitian

Berdasar pada latar belakang dan rumusan masalah diatas yang telah peneliti uraikan, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi bisnis surat kabar Palopo Pos dalam mempertahankan eksistensi dalam industri media berdasarkan *market structure*, *market conduct*, *market performance* dan *market conduct* serta *content strategy*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Dalam penelitian ini akan bermanfaat dalam memperkaya kajian ilmu manajemen strategik mengenai membangun perusahaan dalam sebuah industri media khususnya media lokal Sebagai bisnis yang menguntungkan sehingga diharapkan dapat berguna dalam menjelaskan dan memahami variable-variable yang menentukan proses strategi bisnis yang efektif, serta dijadikan penelitian yang nantinya akan dilakukan dengan sekaitan dengan ilmu manajemen strategik yang mengkaji tentang *industry/company effects* dan yang membahas mengenai produk perusahaan beserta atribut yang berkaitan dengan perusahaan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Sebagai informasi mengenai bisnis industri media khususnya surat kabar dan yang menjadi produk Palopo Pos kepada yang sedang atau yang nantinya akan terlibat dalam proses bisnis ini baik dengan Palopo Pos sendiri maupun dengan media lainnya. Bagi pembaca yang ingin mendalami dunia industri media, berkeinginan untuk menambah khasanah pengetahuan dan terlebih kepada mereka yang telah terjun dalam dunia industri media. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat dalam memberikan sebuah pembelajaran tentang pengaruh media khususnya Koran dan portal berita bagi para pembacanya.

1.5 Sistematika Penulisan

Penyusunan tahapan penulisan tesis ini akan didasarkan pada yang digunakan di Universitas Hasanuddin dan pola yang umum yang lazim

digunakan pada penulisan tesis. Susunan tersebut diawali dengan pendahuluan, kerangka dan konsep penelitian, metodologi penelitian, analisis dan penutup.berikut penjelasannya

1. Bab I : Pendahuluan

Bab I meliputi konteks penelitian atau belakang masalah, fokus penelitian atau rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kegunaan penelitian dan yang terakhir adalah tahapan penulisan yang menjabarkan secara singkat tentang uraian dari bab 1 dengan bab 5.

2. Bab 2 : Tinjauan Pustaka

Bab 2 ini berisi tinjauan terhadap konsep atau teori yang terkait dengan fokus penelitian, baik teori utama (grand theories), teori level menengah (middle range theories), ataupun teori yang berlaku setempat (parochial/local theories). Dalam bab 2 nantinya peneliti banyak membahas tentang ekonomi media, analisa structure hingga pada differensiasi strategi.

3. Bab 3 : Kerangka Pemikiran

Pada bab kerangka pemikiran ini berisi alur sistematika dari judul yang diangkat oleh peneliti. Dimana kerangka berpikir tersebut dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian. pertanyaan itulah yang menggambarkan himpunan, konsep atau mempresentasikan hubungan antara beberapa konsep.

4. Bab 4 : Metode Penelitian

Bab 4 ini secara khusus dilakukan dalam rangka mengamati bagaimana mengelola sebuah perusahaan media di era saat ini ditengah semakin banyaknya perusahaan media sebagai dampak dari digitalisasi salah satunya. Adapun metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan studi kasus yang melibatkan pengorganisasian data yang dilakukan pengkajian secara mendalam dan memperbandingkannya. Keseluruhan data dari survei terhadap Palopo Pos merupakan unit analisisnya. Pembahasan metodologis akan diperkuat dengan penjelasan in dept interview untuk menguji keberhasilan strategi bisnis media Palopo Pos.

5. Bab 5 : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab 5 ini peneliti akan menyajikan analisis komprehensif strategi bisnis yang dilakukan oleh Palopo Pos dengan menggunakan

pemikiran yang sebelumnya telah peneliti uraikan pada kerangka pemikiran dalam bab 3.

6. Bab 6 : Bab Penutup

Dalam bab terakhir ini memuat temuan pokok dan kesimpulan, yang disusun dengan sistematis mulai dari kesimpulan dari keseluruhan pembahasan serta rekomendasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Uraian Teori Media

2.1.1 Media Massa

Media massa merupakan tempat untuk mempublikasikan berita. Media massa dapat diartikan sebagai segala bentuk media atau sarana komunikasi untuk menyalurkan dan mempublikasikan berita kepada publik atau masyarakat. Kata media massa terdiri dari dua kata yaitu “media” dan “massa”. Kata media dekat dengan pengertian “medium” yang berarti penengah atau penghubung, sedangkan kata massa berarti sesuatu yang berhubungan dengan orang banyak (Wiryawan, 2007). Sehingga dapat diartikan media massa adalah suatu lembaga netral yang berhubungan dengan orang banyak atau lembaga yang netral bagi semua kalangan atau masyarakat banyak. Dalam ilmu jurnalistik, media massa yang menyiarkan berita atau informasi disebut juga dengan istilah pers.

Perlu ditekankan bahwa dalam hal ini yang dimaksud media adalah media atau alat yang menunjuk pada hasil produk teknologi modern sebagai saluran dalam komunikasi massa, bukan media tradisional seperti wayang, kethoprak, ludruk, dan lain sebagainya. Sedangkan media massa modern terbagi menjadi dua yaitu media massa yang tercetak dalam sebuah kertas (media cetak) dan media yang terdiri dari perangkat mesin-mesin (media elektronik), media massa cetak misalnya majalah, surat kabar, dan lain sebagainya. Serta media elektronik seperti radio dan televisi (Nuruddin, 2009). Sehingga dalam hal ini media yang dimaksud adalah media yang merupakan hasil dari adanya teknologi terbaru atau modern yang dapat menyampaikan sebuah informasi terkini yang meliputi kehidupan bermasyarakat dan penting diketahui oleh masyarakat.

Menurut McQuail dalam bukunya *Mass Communication Theories*, ada enam perspektif dalam hal melihat peran media yakni:

1. Melihat media massa sebagai *window on event and experience*.

Media dipandang sebagai jendela yang memungkinkan khalayak melihat apa yang sedang terjadi di luar sana. Atau media merupakan sarana belajar untuk mengetahui berbagai peristiwa.

2. Media juga sering dianggap sebagai *a mirror of event in society and the world, implying a faithful reflection*. Cermin berbagai peristiwa yang ada di masyarakat dan dunia, yang merefleksikan apa adanya. Karenanya para pengelola media sering merasa tidak bersalah jika isi media penuh dengan kekerasan, konflik, pornografi dan berbagai keburukan lain, karena memang menurut mereka faktanya demikian, media hanya sebagai refleksi fakta, terlepas dari suka atau tidak suka. Padahal sesungguhnya, *angle*, arah dan *framing* dari isi yang dianggap sebagai cermin realitas tersebut diputuskan oleh para profesional media, dan khalayak tidak sepenuhnya bebas untuk mengetahui apa yang mereka inginkan.
3. Memandang media massa sebagai filter, atau *gatekeeper* yang menyeleksi berbagai hal untuk diberi perhatian atau tidak. Media senantiasa memilih isu, informasi atau bentuk content yang lain berdasar standar para pengelolanya. Disini khalayak dipilihkan oleh media tentang apa-apa yang layak diketahui dan mendapat perhatian.
4. Media massa seringkali pula dipandang sebagai *guide*, penunjuk jalan atau interpreter, yang menerjemahkan dan menunjukkan arah atas berbagai ketidakpastian, atau alternatif yang beragam.
5. Melihat media massa sebagai forum untuk mempresentasikan berbagai informasi dan ide-ide kepada khalayak, sehingga mungkin terjadinya tanggapan dan umpan balik.
6. Media massa sebagai *interlocutor*, yang tidak hanya sekadar tempat berlalu lalangnya informasi, tetapi juga partner komunikasi yang memungkinkan terjadinya komunikasi interaktif (McQuail, 2011).

2.1.2 Surat Kabar

Menurut Onong Uchjana Effendy (1993) surat kabar adalah lembaran tercetak yang memuat laporan yang terjadi di masyarakat dengan ciri-ciri terbit secara periodik, bersifat umum, isinya termasa dan aktual mengenai apa saja dan dimana saja di seluruh dunia untuk diketahui pembaca secara lebih luas, surat kabar merupakan bagian dari pers. Menurut Harimurti pers adalah media massa yang merupakan media cetak, merupakan terbitan yang memuat berita, risalah karya, iklan dan lain-lain. Secara harfiah pers berarti cetak dan secara tercetak atau publikasi secara dicetak atau printed publications (Effendy, 2001). Jadi secara singkat bisa diartikan bahwa pers adalah sebutan bagi penerbit/perusahaan/kalangan yang berkaitan dengan media massa atau wartawan.

Berdasarkan peraturan UU Nomor 40 Tahun 1999 tentang Pers disebutkan bahwa Pers adalah lembaga sosial dan wahana komunikasi massa yang melaksanakan kegiatan jurnalistik yang meliputi mencari, memperoleh, memiliki, menyimpan, mengolah, dan menyampaikan informasi baik dalam bentuk tulisan, suara, gambar, suara dan gambar, serta data dan grafik maupun dalam bentuk lainnya dengan menggunakan media cetak, media elektronik, dan segala jenis saluran yang tersedia.

2.2 Uraian Teori Strategi

2.2.1 Definisi Strategi

Pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Para pelopor konsep strategi memberikan definisi tentang strategi. Secara bahasa strategi sendiri berasal dari kata Strategos dalam bahasa Yunani yang merupakan gabungan dari Stratos atau tentara dan ego atau pemimpin. Dalam suatu strategi mempunyai pola atau skema untuk mencapai sasaran yang ditujunya. Jadi Adapun definisi tersebut yaitu: menurut Anthony, Parrewe dan Kacmar (1999) strategi dapat didefinisikan sebagai formulasi misi dan tujuan organisasi, termasuk di dalamnya adalah rencana aksi (*action plans*) untuk mencapai tujuan tersebut dengan secara eksplisit

mempertimbangkan kondisi persaingan dan pengaruh-pengaruh kekuatan di luar organisasi yang secara langsung atau tidak berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi.

Menurut Marrus (2002:31) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Kemudian pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan tiga strategi yaitu:

1. Strategi Manajemen.

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi keuangan.

2. Strategi Investasi

Strategi investasi Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen : strategi pemasaran, strategi produksi, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan (Rangkuti, 2014).

2.2.2 Peranan Strategi

Peranan Strategi Dalam lingkungan organisasi atau perusahaan, strategi memiliki peranan yang sangat penting bagi pencapaian tujuan, karena strategi memberikan arah tindakan, dan cara bagaimana tindakan tersebut harus dilakukan agar tujuan yang

diinginkan tercapai. Strategi memiliki 3 peranan penting dalam mengisi tujuan manajemen, yaitu :

1. Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan
Strategi sebagai suatu elemen untuk mencapai sukses. Strategi merupakan suatu bentuk atau tema yang memberikan kesatuan hubungan antara keputusan-keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi.
2. Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi
Salah satu peranan penting strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi adalah untuk memberikan kesamaan arah bagi perusahaan
3. Strategi sebagai target
Konsep strategi akan digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan di mana perusahaan berada dalam masa yang akan datang. Penetapan tujuan tidak hanya dilakukan untuk memberikan arah bagi penyusunan strategi, tetapi juga untuk membentuk aspirasi bagi perusahaan. Dengan demikian, strategi juga dapat berperan sebagai target perusahaan (Grant, 1999:21).

Rencana strategis dibutuhkan oleh sebuah perusahaan agar perusahaan tersebut dapat maju dan berkembang sesuai dengan tujuan perusahaan tersebut. Perusahaan merumuskan visi misi perusahaan sebagai acuan dalam melaksanakan bisnis perusahaan.

2.2.3 Korelasi Visi Misi dan Strategi

Visi-misi sebenarnya bukan hal baru yang berkembang dalam perusahaan. Aktivitas sekaitan dengan visi misi dalam bisnis sudah sangat lama dan terus mengalami perkembangan, termasuk dalam bisnis media. Visi merupakan target capaian dalam jangka panjang perusahaan yang merupakan angan dan hasil imajinasi perusahaan. Perumusan visi-misi pada umumnya dirumuskan saat perusahaan sedang akan dibangun dan hal ini merupakan syarat wajib yang perlu dilakukan setiap perusahaan termasuk perusahaan yang bergerak dalam industri media. Sementara misi merupakan arah dan batasan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.

Tak jarang visi-misi dipandang abstrak dan hanya sebagai pajangan perusahaan saja padahal visi-misi diperlukan untuk menumbuhkan komitmen dan semangat kerja serta menjadi titik utama dalam mengidentifikasi dan menerjemahkan tujuan dan arah perusahaan. Menurut Kotler, visi misi merupakan suatu pernyataan tentang tujuan organisasi yang ditampilkan dalam pelayanan dan produk yang ditawarkan dan dikampanyekan. Korelasi antara visi-misi dan strategi dapat dilihat dari peran visi yang menjadi alasan kuat keberadaan sebuah perusahaan dan misi merupakan pernyataan perusahaan tentang gambaran perusahaan yang berkaitan dengan pembacaan struktur pasar, *market conduct*, *market performance* hingga *content strategy*. Dari keempat instrument inilah yang akan menghasilkan strategi perusahaan yang meliputi keputusan-keputusan manajerial.

Dalam bisnis media, produk yang ditawarkan bersifat non material atau tidak nyata yang dipenuhi dengan muatan pikiran yang dituangkan melalui tulisan dan lisan yang didalamnya mengandung cerita, pesan dan makna, Oleh sebab itu, dalam bisnis media ini yang berlaku adalah hukum penambahan hasil. Karena distribusi produk yang dilakukan dalam bisnis media merupakan muatan pikiran atau dengan kata lain produk intelektualitas. Berdasar pada latar belakang bisnis media sebagai produk intelektual inilah visi-misi memiliki andil cukup besar dalam membangun paradigma penyaluran pikiran dalam memproduksi sebuah produk khususnya dalam industri media surat kabar.

2.3 Dinamika Industri Surat Kabar

Pada perusahaan media yang bergerak dalam industri media surat kabar pada umumnya memiliki karakteristik yang sama dengan media yang lain. Diantaranya memiliki *dual missions* yaitu *bussines dan social*, *dual markets* yaitu *consumes and advertiser* dan *dual products* yaitu *content and reader*. Di bab 1 penulis telah menuliskan latar belakang maka dari itu penulis akan memfokuskan mengenai keberhasilan Palopo Pos dalam memberikan pelayanan kepada *dual market*. Di Wikipedia dituliskan pengertian pasar sebagai salah satu dari berbagai system, institusi,

prosedur, hubungan social dan infrastruktur dimana usaha menjual barang, jasa dan tenaga kerja untuk orang-orang dengan imbalan uang sementara dalam ilmu ekonomi konsep pasar adalah setiap struktur yang memungkinkan pembeli dan penjual untuk menukar jenis barang, jasa dan informasi. Albaron dalam bukunya *Media Economics : Understanding Market, Industries, Concept* menjabarkan bahwa pasar tempat dimana penjual dan konsumen berinteraksi satu sama lain dalam menentukan harga dan kuantitas produk yang telah diproduksi. Pasar mencakup beberapa penjual yang mampu menyediakan produk yang sama dengan pelayanan kepada konsumen yang sama juga.

Pada pasar media terdiri atas dua bagian. Yang pertama, pasar adalah untuk mengukur produk surat kabar dalam bentuk konten yang pengukurannya dilakukan melalui rating atau pengukuran terhadap jumlah pembaca. Konsumsi atas produk surat kabar tersebut didasarkan pada waktu individual dan audiens. Pada pasar yang kedua, perusahaan media surat kabar berhadapan dengan pasar pengiklan. Pengiklan mencari akses dengan audiens atau pembaca produk media yang sesuai didasarkan pada konten atau rubrik. Kedua pasar diatas saling mempengaruhi. Semakin tinggi pembaca terhadap sebuah produk atau konten tertentu, perusahaan media bisa memasang harga yang biasanya juga dipengaruhi oleh tingkat luas dan lebar iklan yang ingin ditampilkan dalam surat kabar. Dan hal ini juga terjadi bila kondisi yang terjadi adalah sebaliknya, rendahnya pembaca akan berdampak pada turunnya penerimaan iklan.

Analisa terhadap *structure-conduct-peformance* dilakukan oleh Mc Connel dan Bruce dan meyakini bahwa SPC menyediakan suatu panduan untuk membuat formulasi penilaian empiris terhadap potensi pasar media termasuk implikasi normative untuk pembuatan kebijakan dan regulasi dalam industri media. Pada umumnya dinamika SPC bisa dilihat dari *Industrial Organization Model*.

MARKET STRUCTURE	MARKET CONDUCT	MARKET PERFORMANCE
Number of Sellers/Buyers	Pricing Behavior	Production Efficiency
Product Differentiation	Product Strategy/Advertising	Allocative Efficiency
Barrier to entry	Research and Innovation	Progress
Cost Structures	Plan Investment	Equity
Vertical Integration	Legal Tactics	

Gambar 2.1 *Industrial Organization Model, modified from Scherer 1980*

2.1.1 *Market Structure*

Pada struktur pasar media surat kabar difokuskan pada lima elemen struktur pasar yang meliputi besar jumlah penjual dan pembeli, integrasi pasar, diferensiasi produk, halangan dan struktur biaya. Pada bagian penjual dan pembeli nantinya akan menjelaskan konsentrasi pasar, analisa difokuskan cara perusahaan media mampu menguasai pasar di regional Luwu Raya dan beberapa kabupaten lainnya yang menjadi sebaran produk Palopo Pos dalam waktu tertentu dan mampu menjadi market leader atau salah satu media menguasai pasar media di wilayah tersebut diantara perusahaan media yang ada. Dalam kajian ekonomi khususnya mengenai bisnis media, konsentrasi pasar dapat dilihat dari dua cara, pertama dengan mengukur persentase pasar berdasarkan sirkulasi data dan rating tingkat pembaca. Kedua, bisa diukur juga dengan menghitung persentase pendapatan perusahaan. Berdasarkan model penghitungan diatas, *integrasi vertikal* menjelaskan kemampuan gabungan atau kerjasama beberapa industri. Sementara integrasi horizontal terjadi apabila beberapa media bergabung dalam satu wadah.

Pada penelitian ini salah satu hal yang harus menjadi fokus adalah diferensiasi, diferensiasi produk media menggambarkan ragam dan variasi produk yang dihasilkan media. Setiap media berupaya untuk membuat diferensiasi yang tinggi agar memberikan dampak pada sistem monopoli produk. Tawaran berita dan informasi dalam setiap konten atau rubrik pada industri media khususnya surat kabar

memberikan pilihan yang berbeda. Artinya bila kita sederhanakan, diferensiasi yang dilakukan oleh setiap perusahaan adalah upaya untuk membedakan dari perusahaan pesaing. Diferensiasi ini sulit untuk ditiru oleh pesaing karena berkaitan dengan keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya yang dimiliki masing-masing perusahaan atau biasa juga disebut sebagai "*distinctive competence*", seperti yang dijabarkan Freddy Rangkuti dalam Teknik Membedah Kasus Bisnis. Dengan diferensiasi yang dimiliki oleh setiap perusahaan tersebut dapat diwujudkan dengan konten yang bersifat informatif. Akan tetapi diferensiasi dalam perusahaan hanya bisa diwujudkan oleh perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, unggul dan mampu berdaya saing, kreativitas yang tinggi sehingga perusahaan dapat *output* pemberitaan dan informasi dan strategi yang efektif. Sebuah media yang berhasil melakukan diferensiasi akan menjadi *market leader* dan *trendsetter* dalam bisnis industri media termasuk media cetak seperti surat kabar.

2.1.2 Market Conduct

Market conduct adalah upaya untuk melihat strategi yang ditempuh oleh Palopo Pos untuk memenangkan persaingan kompetisi media berdasarkan posisinya dalam market structure yang ditentukan dari cara membuat dan memformulasikan strategi bisnis, diawali dengan melakukan analisis dilanjutkan dengan penentuan pilihan strategi dan penerapan yang dilakukan perusahaan dengan memperhatikan keunggulan *comparative*. Dalam proses ini masing-masing perusahaan media memiliki atau menawarkan konten yang berbeda dengan perusahaan media lainnya.

Dalam proses penyediaan *supply* setiap perusahaan terlebih dahulu membicarakannya secara internal, khususnya dalam penyediaan (*supply*) produk yang menjadi *output* dari perusahaan. Setelah itu para pelaku bisnis atau perusahaan utamanya produsen menentukan strategi bisnis yang efektif untuk mencapai profit seperti yang direncanakan. Keunikan dari bisnis media adalah produksi media menciptakan permintaannya sendiri "*supply creates its own demand*" dengan adanya *output* atau produk yang dihasilkan oleh perusahaan

akan memunculkan permintaan iklan sebagai sumber utama pendanaan perusahaan media. Media memiliki dua kelompok konsumen (*dual consumer*):

- a. Konsumen pertama, pembaca, penonton, pendengar
- b. Konsumen kedua, pengiklan.

Sama halnya dengan perusahaan umumnya yang memproduksi barang dan jasa, perusahaan media juga dalam mencetak *output* juga dimaksudkan untuk memberikan kepuasan kepada konsumen. Untuk konsumen media cetak seperti surat kabar maka yang dipuaskan adalah pembaca. Konsumen jenis ini di perusahaan media ialah konsumen yang sekedar menikmati sajian berita dan informasi (konten) namun pada perusahaan media yang berfokus pada *broadcast* media kelompok konsumen ini tidak memberikan dampak langsung (pedapatan) karena perusahaan seperti itu mendapatkan pemasukan dari pengiklanan. Sedikit berbeda dengan perusahaan media dengan produk cetak seperti surat kabar. Media surat kabar tetap mendapatkan pendapatan dari penjualan produk meski tidak sepenuhnya berasal dari pembelian karena sebagian besar pendapatan sesungguhnya berasal dari pengiklanan juga.

Ditinjau dari perspektif bisnis, proses produksi adalah kegiatan untuk menghasilkan *output* atau produk baik berupa barang maupun jasa dengan maksud untuk memberikan kepuasan kepada konsumen yang diharapkan akan menjadi konsumen yang loyal pada perusahaan. Yang diproduksi dari perusahaan media berupa berita atau informasi, hiburan hingga pendidikan yang semua itu diistilahkan sebagai konten. Produk media ini pada akhirnya akan menghasilkan rating, rating sendiri berupa akumulasi dari penggunaan konsumen terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. Rating inilah nantinya yang akan berpengaruh pada permintaan pemasangan iklan. Pengelolaan input menjadi output dari barang mentah atau setengah mentah menjadi barang jadi. Dalam proses produksi yang perlu diperhatikan adalah tahapan dan faktor produksi yang harus harmonis dan seimbang. Guna mendukung hal diatas maka diperlukan product media *value chain*. Saat ini banyak media seperti surat kabar dan majalah yang dibagikan secara gratis, hal

ini mengindikasikan bahwa sumber utama pendapatan perusahaan media cetak juga menggantungkan hidupnya di iklan. Rating atau jumlah pembaca pada media cetak sangat penting untuk mendulang permintaan iklan. Oleh karena itu, potensi iklan sangat menentukan pendapatan, eksistensi serta survival perusahaan. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa penawaran produk dalam bisnis media didorong oleh prospek iklan yang didapatkan perusahaan. Sepanjang ada prospek iklan maka produsen media akan menawarkan produknya kemasyarakat.

Industri media pada prinsipnya penyedia konten yang berisi informasi bernilai dan memperkaya khasanah pengetahuan dan intelektualitas. Konten dibuat dimaksudkan untuk menarik perhatian konsumen untuk memaksimalkan pendapatan. Untuk membuat konten diperlukan rantai nilai dan variabel penunjang media. Semuanya dalam rantai nilai bersifat interdependen. Isi atau konten media tidak bernilai dan bermakna kecuali sudah sampai ke konsumen. Begitu juga dengan faktor seperti infrastruktur. Bila konsumen merasa puas dengan produk yang dihasilkan media maka akan dihasilkan rating dan berimbas pada daya tarik pemasangan iklan. Berikut faktor dan rantai nilai produksi pada perusahaan media.



Gambar 2.2 Media product value chain

1. Prasarana
Prasarana dalam industri media yang dimaksud ini adalah yang biasa disingkat ICT (*information, communication, Technology*). Media yang melibatkan ICT akan semakin berpotensi untuk meningkatkan rating dan mempersingkat waktu produk serta

menunjang kegiatan produksi. Jadi setiap perusahaan media harus memperbaharui ICT diatas untuk memudahkan dan menunjang proses produksi perusahaan.

2. Retail

Hal ini menyangkut dimana dan kapan produk yang dihasilkan oleh perusahaan media tersebut harus sampai ke tangan konsumen. Produk media harus diterima konsumen pada waktu yang tepat dan tanpa kendala. Sehingga berita atau informasi yang dihasilkan bisa sampai ke tangan konsumen sebelum berita atau informasi tersebut menjadi basi. Karena dalam bisnis media, informasi memiliki keterikatan dengan waktu. Berita atau informasi memiliki masa berlaku.

3. Distribusi

Ini menyangkut penyebaran produk media kekonsumen baik secara individu maupun secara kelompok. Untuk media cetak seperti Palopo Pos, hal ini berkaitan dengan transportasi dan logistik dari perusahaan. Media cetak yang tidak memiliki cukup armada transportasi biasanya dilaksanakan melalui *outsourcing* atau kontrak dengan perusahaan yang bergerak di bidang distribusi.

4. Konten

Produk berupa materi informasi yang disajikan pada surat kabar untuk konsumen. Konten media pada umumnya adalah informasi yang dikemas dalam rubrik berita, pendidikan, social hingga hiburan. Dalam kreasi konten ada 4 sudut pandang atau paradigma yang membedakannya dengan paradigma bisnis yang lain, yaitu :

- a. Dari semua yang telarang kecuali yang dipebolehkan (*everything is forbidden unless it is permitted*) telah mengalami perubahan menjadi semua boleh kecuali yang nyata dilarang (*everything is permitted unless it is forbidden*)
- b. Ditinjau dari budaya *paternalistic* menjadi budaya egaliter, maksudnya tergantung pimpinan yang mengetahui apa

yang terbaik bagi perusahaan. *He or she knows what's the best* menjadi *you know what's the best*.

- c. Dulu system produksi dikendalikan oleh pimpinan secara penuh (*full command and control*) menjadi sistem produksi yang dikendalikan oleh produser atau yang setara dengan posisi tersebut yang diberikan wewenang.
- d. Gagasan dan ide tentang produksi lebih banyak dalam bentuk perintah oleh pimpinan ke anak buah dari atas ke bawah (*top-down*) menjadi usulan produksi dari anak buah ke pimpinan (*bottoms-up*).

5. Pemasaran

Berkaitan dengan apa yang dipasarkan atau dijual perusahaan media kepada konsumen. Adapun yang dipasarkan oleh media adalah konten dan citra. Didasarkan pada ratingnya, media harus menyesuaikan dan memahami keinginan dan kebutuhan konsumen serta apa yang menjadi keinginan pengiklan sebagai konsumen kedua dari produk media.

6. Perhatian

Menarik perhatian bagi dua konsumen media yang pertama adalah yang menjadi pembaca atau pembeli produk dan yang kedua adalah pengiklan. Pada industri media surat kabar, usaha ini diterapkan dengan membuat strategi yaitu dengan upaya masing-masing perusahaan media untuk menghasilkan konten informasi yang menarik. Mulai Dari penggunaan kata dan kalimat hingga pada sudut pandang pemberitaan. Ada beberapa tahapan dalam industri media cetak surat kabar dalam memuat informasi.

- a. Mendefinisikan khalayak potensial melalui kebutuhan dan keinginan informasi
- b. Melakukan penjaringan berita dan informasi
- c. Menjaga loyalitas

Untuk menemukan dan memformulasi strategi dengan baik, media surat kabar terlebih dahulu melakukan penelitian awal mengenai kebutuhan dan keinginan pasar. Baik pembaca

maupun pengiklan akan laman dan konten surat kabar serta format surat kabar. Riset juga dibutuhkan agar media surat kabar bisa melakukan inovasi yang perlu dilakukan nantinya. Dalam usaha media ini, media surat kabar umumnya memiliki hambatan berupa kreativitas hingga kualitas penyajian informasi. *Advertising*, tidak hanya dilakukan perusahaan barang dan jasa saja tapi juga perusahaan media dalam rangka memperkenalkan sekaligus memasarkan produk yang telah dihasilkan sebagai hasil dari riset dan inovasi yang telah dilakukan. Dengan cara ini, setiap surat kabar bersaing untuk mendapatkan kepercayaan dari pembaca untuk membantu pembelian surat kabar atau potensi iklan di media mereka

2.1.3 Market Performance

Analisis dilakukan dengan memperhatikan hasil kinerja dari perusahaan surat kabar dalam memperebutkan konsumen dengan pesaing lainnya. Kinerja yang dimaksud disini meliputi efisiensi dan efektifitas kerja dan kualitas yang dihasilkan perusahaan. Efisiensi kerja dalam *product efficiency* adalah upaya untuk memaksimalkan kemampuan sehingga *technical efficiency* menjadi bagian yang paling efektif dari penggunaan sumber daya untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Sementara *allocative efficiency*, berfungsi dalam upaya optimalisasi keuntungan dan manfaat kepada konsumen. Kinerja pasar meninjau kemampuan perusahaan dan pasar secara komprehensif untuk meningkatkan output.

Berdasarkan pandangan diatas maka dapat dilihat bahwa kedudukan masyarakat paling utama adalah kebutuhan akan konten atau laman informative berkualitas. Perspektif ini dikuatkan dengan adanya prinsip komodifikasi media yang melihat persaingan dalam industri media khususnya surat kabar merupakan kompetisi memperebutkan pembeli produk dan pengiklan. Dua variable ini menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan karena saling mempengaruhi keberhasilan sebuah perusahaan dalam industri media khususnya seperti atau surat kabar. Jumlah besar kecilnya pembaca dalam media seperti ini mempengaruhi potensi masuknya iklan. Atensi

dari konsumen atau pembaca mempengaruhi dan berdampak pada rating sebuah media dan atensi pembaca sangat dipengaruhi oleh kemampuan sebuah media memenuhi ekspektasi pembacanya.

Dalam konteks bisnis, pada prinsip komodifikasi diatas pada dasarnya perusahaan media seperti surat kabar mempunyai dua pasar yaitu pembaca dan pengiklan. Pertumbuhan industri media khususnya surat kabar dan portal berita online dapat dilihat dari bagaimana evolusi masyarakat dan ekspansi dari industri pengiklanan. Munculnya industri media seperti ini erat kaitannya dengan pertumbuhan ekonomi nasional baik berdampak langsung maupun tidak langsung. Perkembangan ekonomi akan mempengaruhi pada daya beli namun disisi lain akan juga berdampak semakin ditinggalkannya media surat kabar dan berganti dengan media yang mengandalkan teknologi dalam konsumsinya.

Kaitan *market structure* dan *market performance* dijelaskan dalam teori hubungan antara *market competitiveness* dan *product diversity and quality*. Seperti yang dikatakan oleh Burnet (1992) bahwa korelasi negative antara keduanya (*market competition and media performance*) hanya dalam *market concentrated media structure* karena media memiliki sumber daya financial yang cukup dalam rangka mengembangkan dan memperluas produk baru yang berkualitas. Sementara coser etal (1982) and Ryan (1985) mengemukakan korelasi positif keduanya (*market competition and media performance*) dalam struktur pasar yang kompetitif, setiap media berupaya untuk menemukan pasarnya sendiri dan memaksa pada divesifikasi produk.

2.1.4 Olygopoli

Bentuk oligopoli menurut Luis M B Carbal adalah salah satu bentuk dari *industrial organizational* meski struktur pasar digolongkan menjadi dua bagian yakni monopoli dan persaingan sempurna namun kenyataannya lebih sering ditemukan industri terdiri dari beberapa perusahaan besar yang melakukan persaingan sempurna didalam pasar oligopoly bila perusahaan besar tersebut lebih dari dua yang melakukan persaingan. Saling ketergantungan dalam pasar oligopoli mendorong adanya kolaborasi. Sruktur pasar persaingan dalam

oligopoly memiliki ciri relatif sulit untuk keluar dan masuk industri khususnya untuk masuk sehingga untuk mampu bertahan dalam pasar oligopoly, perusahaan harus memiliki strategi yang bersifat dinamis.

2.2 Market Strategy and Market Position

Meski terdapat beberapa pelaku pasar besar yang memimpin dalam pasar oligopoly namun tidak satupun bisa melakukan kontrol terhadap harga pasar. Ada *market leader* yang memiliki peluang untuk memenuhi pasar dengan ragam produk bila dibanding dengan yang lainnya. Sebagai *first mover*, perusahaan memiliki keuntungan dibanding yang lain seperti lebih berpengalaman, keunggulan distribusi hingga memiliki kemungkinan untuk memiliki sumber daya yang terbatas selain memiliki lini produk yang luas hingga kualitas produk.

Walker, Boyd dan Larreche (1999) menyatakan *new comer* yang juga merupakan pengikut dari *first mover* juga memiliki keuntungan tersendiri terutama jika mereka mempelajari dan memanfaatkan kesalahan dan kelemahan yang dilakukan perusahaan. *First mover* dalam hal positioning, produk, pemasaran, dan sumber daya yang terbatas dari perusahaan *first mover*, sehingga bisa mengaplikasikan strategi lompat katak atau perpindahan yang lebih tinggi dari pionir dengan meningkatkan teknologi produk, kualitas produk, dan layanan pelanggan. Strategi yang bisa dilakukan oleh perusahaan *new comer* dibagi menjadi dua yaitu strategi sebagai *challenger* atau *follower*.

2.2.2 Strategi Bisnis Media

Melakukan analisis atau pengamatan terhadap bisnis media, sebenarnya seperti mempelajari perilaku pelaku industri media dalam menjalankan bisnisnya. Sementara dititik yang lain, perilaku masyarakat pada umumnya dipengaruhi oleh nilai-nilai atau budaya yang berlaku dimasyarakat itu sendiri. Dari perspektif ekonomi misalnya, saat konsumen berupaya untuk membeli produk yang berkualitas dengan harga yang semdah-rendahnya sementara untuk produk berupaya untuk mendapatkan profit sebesar-besarnya dengan jangka waktu selama mungkin yang membuat perusahaan untuk terus berproduksi.

Kedua hal diatas ini diistilahkan sebagai perilaku konsumen dan

perilaku produsen. Sementara itu, untuk perilaku pasar umumnya dipengaruhi atau ditentukan oleh keseimbangan antara penawaran dan permintaan. Semua perilaku masyarakat atau konsumen dan produsen ini tunduk oleh perilaku pasar. Dalam bisnis, semua aktivitas yang dilakukan berorientasi pada profit, dengan memproduksi barang atau jasa. Kepuasan konsumen atas produk yang dihasilkan ini akan berpengaruh besar pada keberlanjutan dari bisnis yang dilakukan, memungkinkan perusahaan untuk terus melakukan kegiatan produksi yang akibatnya dari setiap kegiatan produksi yang dilakukan akan menimbulkan cost atau biaya. Untuk menutupi biaya yang ditimbulkan dari kegiatan produksi maka dibutuhkan adanya pendapatan dari hasil untuk penjualan. Sisa dari penjualan yang digunakan untuk menutupi biaya produksi disebut laba. Untuk bisa mendapatkan laba yang besar maka perusahaan dituntut untuk menekan biaya produksi sekecil mungkin (optimasi) dengan begitu produktivitas perusahaan serta potensi keberlanjutan akan semakin besar. Karena itulah, produktivitas perusahaan menjadi hal yang prioritas bahkan strategis. Dalam industri media, pengguna menjadi bagian yang penting karena akan menentukan rating dari perusahaan media atau produk yang dihasilkan yang akan menjadi alasan pengiklan untuk memasang iklannya. Penghasilan dari adanya iklan yang masuk akan digunakan kembali oleh perusahaan sebagai biaya produksi dengan kata lain bahwa adanya keterkaitan erat antara biaya dan produksi demi keberlanjutan bisnis.

2.3 Content Strategy

Keputusan tentang konten atau isi dari media dipengaruhi posisi media dalam market structure. Konten dalam industri media khususnya media tulisan seperti surat kabar dan portal online ada satu yakni informasi. Surat kabar atau media yang mengandalkan tulisan tidak memberikan tuntutan yang spesifik kepada pembacanya. Keanekaragaman konten informasi yang disajikan akan menarik perhatian konsumen dari berbagai macam latar belakang profesi dan status social. Tidak ada klasifikasi tertentu atau spesifik karena informasinya beragam. Informasi mengenai politik tentu akan menarik

perhatian konsumen berlatar belakang atau berprofesi sebagai politikus namun bukan hanya itu saja mereka yang tak berlatar belakang itupun bisa menikmatinya dalam satu sajian produk yang terdiri atas beraneka ragam informasi. Ini menjadi salah satu pertimbangan bagi konsumen untuk masih menggunakan surat kabar sebagai sarana media informasi. Meski ada kekurangan dari sisi penyajian informasi yang dimuat dalam surat kabar ditinjau dari pespektif waktu. Surat kabar yang umumnya terbit harian maka hanya akan menampilkan informasi hari ini dikeesokan harinya. Meski pada media-media lainpun utamanya yang mengandalkan internet juga tidak lantas memberitakan semua informasi saat kejadian terjadi. Dengan kata lain, semua media memiliki potensi yang hampir sama tergantung dari media tersebut.

Setiap media massa memiliki keunggulannya masing-masing, baik yang konvensional seperti surat kabar maupun media yang telah terdampak digital. Namun secara umum, media apapun jenisnya memiliki tujuan yang sama berupa penyajian informasi pada konsumen atau masyarakat. Bahkan dalam iklan yang disajikan juga bersifat informatif. Ada beberapa fungsi media yang sangat mengandalkan karakter, seperti :

a. Publisitas

Publisitas atau publicity adalah penyebaran pada publik atau khalayak (effendi, 2007 :112). Pesan dapat diterima oleh sebanyak-banyaknya khalayak yang tersebar diberbagai tempat, karena pesan tersebut penting untuk diketahui umum atau menarik khalayak pada umumnya.

b. Periodesitas

Merujuk pada keteraturan terbitnya, harian, mingguan atau bulanan.

c. Universalitas

Merujuk pada isi yang beraneka ragam dan berasal dari belahan dunia. Isinya pun meliputi seluruh aspek seperti sosial, ekonomi, budaya, agama, pendidikan keamanan dan lainnya. Lingkupnya juga bersifat lokal, regional, nasional bahkan internasional.

d. Aktualitas

Yang dimaksud aktualitas disini adalah kekinian atau hal terbaru. Fakta dan peristiwa penting setiap harinya perlu diinformasikan karena khlayak memerlukan informasi yang paling baru.

e. Terdokumentasi

Dari sekian banyak berita atau informasi yang tersajikan di surat kabar, ada beberapa diantaranya yang dibuat klipping atau arsip. Misalnya oleh instansi pemerintahan untuk menambah wawasan atau tolak ukur. Keputusan media surat kabar dalam menentukan konten dikaitkan dan dimaksimalkan untuk menarik iklan sebagai sumber pemasukan perusahaan. Pengiklan berupaya menemukan akses dengan *readers* dengan melihat konten yang dimuat oleh media. Disini, dibutuhkan kepekaan serta upaya lebih untuk mensiasati dan menemukan strategi tepat sehingga semakin banyak *readers* atau konsumen pada segmen kolom tertentu maka akan berpengaruh pada *space* iklan begitupun sebaliknya. Dalam menentukan *content strategy* tidak terlepas dari dukungan divisi-divisi yang ada dalam struktur perusahaan seperti divisi *promotion*, *human resources* dan lainnya. Pada umumnya, pelaku pasar selalu menggunakan alat untuk mendapatkan respon yang diinginkan dari target pasar. Terkait ini, McCarthy mengklasifikasikannya kedalam tujuh golongan yang dikenal dengan 7PS of Marketing ini dengan marketing mix. Variabel dalam marketing Mix ini ialah : *Product, Price, Places, Promotion, Process, People, Physical Evidence*.

MARKETING MIX						
TARGET MARKET						
PRODUCT	PRICE	PROMOTION	PLACE	PROCESS	PEOPLE	PHYSICAL EVIDENCE
Product Variety	Credit Items	Direct Marketing	Channels	Procedures	Recruitment	Facilities
Quality	List Price	Sales Promotion	Coverage	Mechanism	Training	Design of Livery
Design	Discounts	Advertising	Assortment	Flow Activities	Uniforms	Equipment
Features	Allowances	Sales Forces	Location		Interactions	Furniture
Brand Name	Payment Period	Public Relations	Inventory			Artifacts
Packaging			Transport			
Sizes						
Services						
Warranties						

Gambar 2.3 Marketing Mix (Philip Kotler)

1. *Product*

Tangible object atau *intangible service* yang diproduksi secara massal dalam waktu periode tertentu. Dalam industri media contoh *tangible object* seperti buku sedangkan contoh *intangible* berupa program acara, siaran, berita dan lain-lain. Dalam industri media surat kabar, *intangible subject* berupa kolom berita atau informasi seperti kolom pendidikan, berita mancanegara, lifestyle dan lain-lain. Sebagai upaya untuk mendapatkan respon dari *readers* dan atau *advertisers* dalam produksi konten, sebuah radio perlu memperhatikan produk *variety, design, quality, features, brandname and packaging*. Oleh karenanya dalam penyusunan sebuah produk sangat dibutuhkan partisipasi dan dukungan dari semua divisi terkait.

2. *Price*

Sejumlah uang yang harus dikeluarkan oleh customer untuk bisa mendapatkan produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Mahal murahnya harga yang harus dikeluarkan oleh customer untuk mendapatkan produk sangat dipengaruhi oleh market share, competition, material cost, product identity dan bagaimana pandangan customer terhadap produk tersebut. Dalam industri media di Indonesia, ada beberapa perbedaan khususnya

media elektronik seperti portal berita online, radio dengan surat kabar. Di industri portal berita online customer hanya perlu terhubung dengan internet dan bisa mengakses atau menggunakan produk begitupun dengan radio, listeners hanya perlu mengorbankan waktu untuk mendengar saja tak perlu untuk membayar atau mengeluarkan uang untuk menikmati produk. Berbeda dengan industri surat kabar, seseorang harus mengeluarkan sejumlah uang untuk bisa mendapatkan produk. Dalam artian semakin tinggi rating dan pembelian produk maka semakin besar pula pendapatan selain dari pemasukan dari iklan. Terkait dengan iklan di surat kabar, ada beberapa jenis iklan, seperti :

a. Iklan Display

Iklan yang lebih banyak menonjolkan gambar pada medianya. Komposisi gambar dengan tulisan biasanya berbanding 70% untuk gambar dan hanya 30% untuk tulisan namun di beberapa kasus ada yang sampai 95% komposisi gambar dan hanya 5% saja tulisan. Semua tergantung pada kesepakatan pengiklan dengan pihak penyedia dalam hal ini yaitu media. Kelebihan dari jenis iklan ini adalah tampilan gambar yang dirancang dalam bentuk kreatif dan orang yang melihat gambar lebih mudah mengingatnya sehingga suatu saat mereka ingin membeli barang atau jasa, dalam otak bawah sadar mereka akan bisa mengingat dengan mudah. Jenis iklan ini merupakan salah satu iklan dengan biaya yang mahal bila dibandingkan dengan jenis iklan lainnya untuk media surat kabar.

b. Iklan Advertorial

Untuk jenis iklan ini, lebih didominasi oleh tulisan berbanding terbalik dengan jenis iklan display. Tujuan dari jenis iklan ini agar pembaca lebih mengetahui tentang detail produk barang atau jasa yang ditawarkan. Persentase gambar pada iklan ini hanya 1-30% saja, namun ada juga iklan pada jenis yang sama sekali tidak menampilkan gambar. Kelebihan dari jenis iklan ini adalah korak, alamat dicantumkan dengan jelas dengan maksud untuk memudahkan pembaca untuk bisa mencari informasi lebih lanjut atau memesan produk barang atau jasa.

c. Iklan Kolom

Dengan ukuran yang lebih kecil dari iklan sebelumnya diatas, meski pada setiap perusahaan media surat kabar cenderung lebih fleksibel dalam menentukan. Untuk ukuran maksimal jenis iklan ini hanya satu lembar saja dan harganya pun jauh lebih murah dari yang sebelumnya. Biasanya iklan jenis ini ditempatkan pada satu halaman khusus yang berdekatan dengan iklan baris.

d. Iklan Banner

Dibagi atas dua jenis yakni atas dan bawah, ukurannya pun memanjang dari kiri ke kanan sisi surat kabar secara penuh. Dengan tampilannya yang lebih lebar, iklan jenis ini mudah dilihat.

e. Iklan centerspread

Iklan dengan dua halaman penuh, dua halaman kiri dan kanan. Dengan ukuran seperti ini, tampilannya akan sangat besar dan tentu saja harga juga jauh lebih mahal. Namun sangat sulit menemukan pengiklan yang mau beriklan dengan ukuran sebesar itu. Hanya perusahaan besar yang mau beriklan.

f. Iklan kreatif

Hasil kreatifitas yang tidak seperti iklan pada umumnya, misalnya mengambil ukuran iklan tertentu pada beberapa halaman secara berturut-turut dengan posisi khusus sehingga nampak lebih kreatif. Biasanya iklan jenis ini membutuhkan diskusi yang panjang dengan internal perusahaan.

g. Iklan Baris

Iklan yang diperuntukkan untuk yang memiliki dana terbatas dan keperluan sederhana. Seperti iklan lowongan kerja, jual rumah dan lainnya.

3. *Place*

Hal yang berkaitan dengan *placement*, *distribution*, *channel* dan *coverage*. Dalam industri media surat kabar, *place* berkaitan dengan

penempatan rubrik berita atau informasi atau pemilihan konten yang tepat pada kolom yang sudah ditentukan. Pemilihan berita dan informasi ikut menentukan *content strategy* yang dibuat berdasarkan kebutuhan dan kesesuaian dengan *readers* dengan tetap berpedoman pada kaidah jurnalistik. Dalam *content strategy* bisa memilih akan menggunakan kolom berita dan informasi seperti apa dan menentukan berita dan informasi yang ingin ditampilkan pada kolom tersebut dengan tetap memperhatikan segmen *readers*. Boleh jadi, kolom berita dan informasi yang disajikan memiliki kesamaan dengan perusahaan surat kabar lainnya dengan kata lain *head to head*. Pada kasus seperti ini tugas kontributor dan editor menjadi jauh lebih berat karena harus menyiapkan pembeda khususnya pada isi berita dan informasi bahkan pada beberapa kasus dimulai dari judul berita.

Sementara itu, *Distribution, Channel dan Coverage* dalam industri surat kabar terkait daya jangkauan distribusi. Semakin luas jangkauan distribusi, nasional atau lokal maka potensi iklan akan semakin besar pula dan tentu potensi pembeli juga semakin besar.

4. *Promotion*

Promosi dapat diartikan sebagai salah satu medium komunikasi antara perusahaan dan konsumen. Promosi sebagai medium komunikasi perusahaan surat kabar yang memiliki tujuan untuk mempengaruhi konsumen melakukan kegiatan pembelian produk atau penggunaan jasa iklan yang ditawarkan perusahaan surat kabar. Selain itu melalui promosi, produk atau jasa juga akan dapat dengan mudah menjangkau masyarakat luas. Kegiatan promosi dapat dikatakan sebagai kegiatan untuk membujuk konsumen dalam melakukan pembelian. Kegiatan ini tentunya berkaitan langsung dengan pemasaran. Beberapa pendapat menyebut bahwa promosi merupakan sarana untuk menarik dan mempertahankan loyalitas konsumen. Promosi dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan ketertarikan konsumen terhadap produk barang atau jasa iklan yang ditawarkan. Melalui promosi konsumen kemudian dapat dengan mudah mengetahui informasi produk sehingga akhirnya akan memutuskan untuk melakukan pembelian.

Menentukan kegiatan promosi yang seperti apa menjadi hal penting dalam pemasaran. Perusahaan harus bisa menentukan kegiatan promosi

dengan anggaran yang sudah ditetapkan sebelumnya juga kondisi pasar yang beragam. Terdapat beberapa sarana promosi yang bisa dilakukan oleh perusahaan yaitu:

a. Periklanan (*advertising*).

Iklan merupakan salah satu sarana promosi yang dianggap paling efektif. Iklan dilakukan dengan tujuan untuk memberikan informasi, meningkatkan ketertarikan calon pembeli hingga memberikan pengaruh kepada calon pembeli untuk melakukan kegiatan pembelian. Beberapa kegiatan periklanan yang bisa dilakukan yakni: pencetakan brosur, pemasangan spanduk atau *billboard*, hingga iklan di media televisi, radio, internet dan lain sebagainya.

b. Promosi penjualan (*sales promotion*)

Promosi penjualan merupakan salah satu bentuk usaha promosi dengan cara menyebarkan produk atau jasa untuk menarik masyarakat luas. Promosi penjualan memiliki beberapa tujuan diantaranya yaitu: untuk memperoleh konsumen baru, menaikkan omzet penjualan, menyampaikan informasi mengenai keunggulan produk atau jasa dibanding dengan produk atau jasa kompetitor, membangun citra di mata konsumen, serta yang terakhir untuk mengubah tingkah laku konsumen dalam hal melakukan kegiatan pembelian.

c. Publisitas (*publicity*)

Publisitas dapat merujuk pada suatu usaha perusahaan untuk meningkatkan kesadaran mengenai produk jasa atau barang tertentu agar dapat diperhatikan oleh publik. Kegiatan publisitas berkaitan langsung dengan pembentukan citra atau *branding*. Melalui publisitas yang baik citra perusahaan dapat terbentuk dengan baik pula. Publisitas dapat dilakukan melalui pelaksanaan kegiatan sosial yang kemudian dapat disampaikan pada publik.

d. Penjualan pribadi (*personal selling*)

Penjualan pribadi merujuk pada suatu metode penjualan yang dipersonalisasi. Maksudnya adalah penjualan ini dilakukan dengan melalui interaksi antara orang ke orang. Penjualan pribadi dilakukan dengan menunjuk satu orang perwakilan penjualan kepada satu calon pelanggan. Kegiatan dilakukan untuk mempengaruhi keputusannya dalam melakukan

pembelian produk atau jasa yang ditawarkan.

5. *Process*

Proses merujuk pada serangkaian aktivitas perusahaan dalam melayani kebutuhan konsumen mulai dari kegiatan produksi hingga akhirnya konsumen mendapatkan produk barang atau jasa yang ditawarkan tersebut. Serangkaian aktivitas tersebut dapat berupa prosedur, jadwal pekerjaan, mekanisme, hingga aktivitas rutin yang dilakukan dalam kegiatan pemasaran.

Serangkaian aktivitas ini pun disampaikan kepada konsumen agar konsumen tahu seperti apa kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam menawarkan produk kepada konsumen. Beberapa perusahaan memiliki cara tertentu dalam memberikan informasi ini.

6. *People*

Orang merujuk pada setiap pelaku yang terlibat peranannya dalam kegiatan penyajian produk barang dan jasa. Mudah-mudahan, orang dapat diartikan sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) dalam perusahaan. SDM tentunya memiliki peranan penting dalam kegiatan pemasaran. Untuk mencapai kualitas pemasaran yang baik SDM tentunya perlu mendapatkan pelatihan dan motivasi bertahap sehingga nantinya dapat melakukan kegiatan pemasaran produk atau jasa yang baik kepada konsumen. Hal ini mengingat kualitas SDM tentunya berpengaruh signifikan terhadap kerja-kerjanya.

Terdapat empat hal yang dapat diperhatikan perusahaan dalam meningkatkan kualitas SDMnya dalam hal pemasaran yaitu :

1. Pelatihan skill mengenai interaksi dengan konsumen dan resolusi pemecahan masalah konsumen.
2. Menciptakan sistem dan produser imbal jasa untuk mobilitas kerja
3. Menciptakan prosedur partisipasi tim layanan dan eksekusi layanan
4. Meningkatkan ketertarikan norma-norma religius dan objektif yang bersifat universal

Selain keempat hal tersebut, beberapa hal penting lainnya yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kualitas SDMnya

adalah dengan:

1. Pelatihan. Pelatihan dapat digunakan sebagai sarana penunjang agar SDM mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan keahliannya.
2. Motivasi. Motivasi merupakan program yang dapat mendorong kinerja SDM. Dorongan ini dapat berupa *reward* atau hadiah yang berhak untuk diterima oleh karyawan yang dapat memenuhi target kerja tertentu.
3. Seleksi. Seleksi dapat diartikan juga sebagai evaluasi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengukur kinerja, memberikan penilaian juga perencanaan karir SDM.

7. *Physical Evidences*

Bukti fisik merujuk pada tampilan fisik dari tempat usaha mulai dari bangunan (eksterior), hingga desain interior, seperti warna, penataan ruang, pemilihan furnitur dan lain sebagainya. Hingga tampilan pegawai seperti seragam. *marketing mix*. Tampilan fisik menjadi hal yang harus diperhatikan karena berkaitan langsung dengan persepsi pembeli terhadap perusahaan. Pemilihan desain baik eksterior maupun interior hingga seragam ini tentunya harus dilakukan dengan tujuan untuk menarik perhatian konsumen sehingga mempengaruhi keputusannya dalam melakukan pembelian.

Tampilan fisik perusahaan tentunya berpengaruh terhadap suasana hati pengunjung. Tempat usaha dengan desain interior yang menarik dan nyaman tentunya akan membuat konsumen merasa betah berada di dalamnya. Perusahaan harus bisa menciptakan bukti fisik yang dapat memberikan suasana serta pengalaman menyenangkan kepada konsumen. Bagaimanapun komponen visual merupakan hal penting dalam strategi pemasaran dan dapat memberikan nilai tambah dalam pemasaran.

2.4 Perilaku Konsumen dalam Industrial *Organization* Industri Surat Kabar

Dalam industri media khususnya surat kabar, perilaku konsumen memiliki posisi yang sangat penting karena akan memiliki kaitan dan relevansi dengan *content strategy* yang juga dipengaruhi oleh mekanisme pasar (penawaran dan permintaan). Dalam industri media banyak survey

yang menawarkan jasa untuk menjadi pihak ketiga untuk mengukur dan melakukan riset terkait hal ini (rating and share). Namun untuk industri media lokal masih melakukan dengan mengandalkan survey internal guna bersaing atau sekadar bertahan dalam market structure industri media surat kabar yang kemudian menjadi sumber pengetahuan dalam penyusunan content strategy yang dilakukan perusahaan surat kabar. Rating dan share sebagai dasar penyusunan konsep perilaku konsumen dan khalayak. Pada kedua segmen terdapat dua perbedaan mendasar, konsumen terkait khusus pada pembelian produk yang ditawarkan dan khalayak bukan hanya pada sisi penjualan tapi juga pada atensi terhadap produk yang ditawarkan.

2.4.2 Perilaku Konsumen

Perilaku konsumen atau consumer behavior adalah proses aktivitas dan motivasi sekelompok orang dalam mencari, memilih, membeli dan menggunakan, mengevaluasi dan menentukan barang dan jasa yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dalam menentukan pilihannya terhadap sebuah produk barang atau jasa, konsumen sangat dipengaruhi oleh faktor :

BUDAYA	SOSIAL	KEPRIBADIAN	KEJIWAAN	KONSUMEN
Kultur	Kelompok	Usia dan tahap	Motivasi Persepsi Keyakinan	
Subkultur	Acuan	Siklus		
Kelas	Keluarga	Keadaan Ekonomi		
	Peran dan Status	Pengetahuan & gaya Hidup Kepribadian dan Konsep		

Gambar 2.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku konsumen

Budaya merupakan faktor mendasar dalam penentu keinginan dan kebutuhan seseorang, pengaruhnya cukup besar. Sciffman mengemukakan budaya sebagai kumpulan tentang keyakinan, nilai, adat yang berfungsi untuk mengarahkan perilaku konsumen. Sementara kotler dan keller mengatakan bahwa budaya adalah penentu keinginan, perilaku referensi dan perilaku manusia yang paling mendasar. Budaya menjadi hal mendasar bagi seseorang dalam

menentukan keputusan yang dipengaruhi dari keluarga dan lingkungan. Dengan kata lain, preferensi konsumen dalam menentukan sikap pembelian didorong oleh lingkungan yang membentuk budaya. Kedua, sub kultur atau budaya, yang terdiri atas suku, agama, ras, bangsa, wilayah geografis. Sebuah perusahaan merancang dan membuat sebuah produk disesuaikan dengan daerah penyebarannya atau dimana produk nantinya akan dipasarkan. Tak hanya itu, sub budaya juga mencakup kesamaan kepercayaan dan pengalaman yang kemudian akan berdampak pada keputusan terhadap sebuah produk, pilihan tempat wisata bahkan pada perilaku politik. Berikutnya adalah kelas social, semua manusia memiliki kelas atau strata social. Strata social dalam masyarakat terbentuk secara hirarki dan mempunyai kesamaan nilai, minat dan perilaku biasanya ini terjadi dalam masyarakat yang homogen.

Selain faktor budaya, sub budaya dan kelas social, perilaku konsumen juga dipengaruhi oleh social, social yang dimaksud disini berkaitan dengan kelompok acuan, keluarga, kemudian peran dan status. Kelompok acuan yang dimaksud adalah kelompok yang berpengaruh terhadap perilaku dan sikap seseorang. Kelompok yang aktif berinteraksi dengan seseorang sehingga menimbulkan dampak psikologi pada seseorang. Kedua adalah keluarga, keluarga menjadi faktor mendasar, penting dan paling berpengaruh terhadap keputusan dan perilaku konsumen. Salah satu alasannya, keluarga merupakan kelompok pembentuk dan seseorang lebih banyak berinteraksi dalam ruang ini sehingga pikiran secara potensi lebih banyak dipengaruhi oleh keluarga.

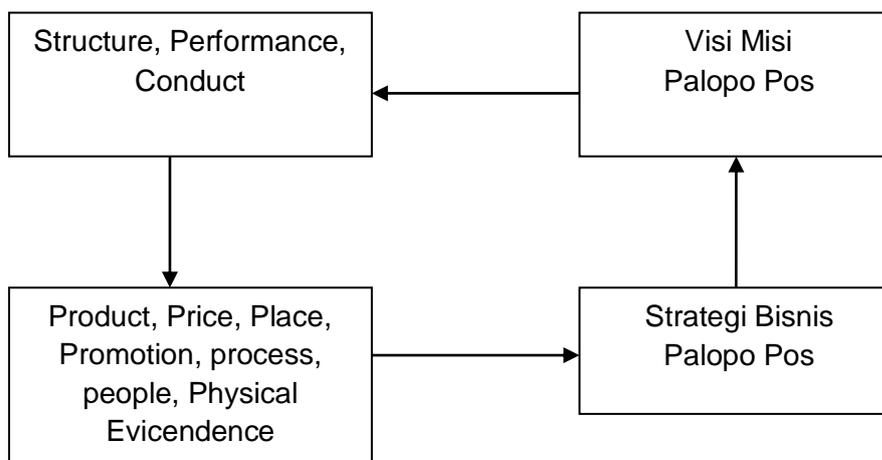
BAB III KERANGKA PIKIR

7.1 Kerangka Pikir

Bisnis media merupakan jenis bisnis yang cukup unik dan berbeda dengan bisnis pada umumnya. bisnis pada umumnya creates atau menciptakan (*supply*) barang ataupun jasa sebelumnya barulah setelah itu memasarkannya pada consumer atau costumer (*demand creates its own supply*). Dalam bisnis media, secara khusus media surat kabar justru kebalikannya dimana perusahaan media justru menciptakan permintaan sendiri (*supply creates its own demand*). Dengan posisi media seperti ini pada akhirnya membuat permintaan atas iklan (*advertising demand*). Berbagai strategi dan keputusan diambil perusahaan surat kabar untuk memaksimalkan atensi dari pembaca sehingga begitu berimplikasi pada maksimalisasi iklan yang masuk.

Berdasarkan fakta diatas perusahaan media dituntut untuk mencanangkan strategi bisnis yang disesuaikan kondisi tersebut dengan melihat kondisi empirik yang terjadi. Mc Connel dan Bruce menyatakan bahwa SPC menyediakan suatu panduan untuk membuat formulasi penilaian empiris terhadap potensi pasar media termasuk implikasi *normative* untuk pembuatan kebijakan dan regulasi dalam industri media. Pada umumnya dinamika SPC bisa dilihat dari *Industrial Organization Model* yang terdiri atas *market stucture, market conduct and market performance*. Temuan atas tiga instrumen inilah yang dijadikan dasar dalam menentukan *content strategy* yang selanjutnya akan dianalisa dengan *7Ps*.

Gambar 3.1 Kerangka Pikir



Visi misi merupakan gambaran konseptual dari keinginan Palopo Pos pada masa mendatang. Visi Misi dijadikan dasar dalam merumuskan strategi perusahaan maka dari itu, untuk mengetahui keberhasilan strategi bisnis surat kabar Palopo Pos yang berkaitan dengan *product, price, place, promotion, process, people, physical evidence* maka penulis menggunakan *Structure, Performance, and Conduct* sebagai dasar analisa. Keseluruhan konsep ini yang tercermin dalam gambaran kerangka pikir diatas.