

**ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA INDUSTRI MEDIA MASSA
STUDI PADA HARIAN REPUBLIKA**

Tesis
untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Master Business Administration



Diajukan oleh
Rakhmat Hadi Sucipto
10/325348/PEK/15958

Kepada

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS GADJAH MADA
JAKARTA
2013



Magister Manajemen
Universitas Gadjah Mada

ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA INDUSTRI MEDIA MASSA STUDI PADA HARIAN REPUBLIKA

yang dipersiapkan dan disusun oleh
Rakhmat Hadi Suelpto
10/325348/PEK/15958
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 13 September 2013
dan dinyatakan telah lulus memenuhi syarat

Yogyakarta, 13 September 2013

Dosen Penguji I

Amin Wibowo, M.B.A., Ph.D.

Dosen Penguji III

Harsono, Dr., M.Sc.

Dosen Penguji II

Ely Susanto, SIP., MBA., Ph.D.

Pembimbing

Fahmy Radhi, Dr., M.B.A.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 13 September 2013



Rakhmat Hadi Sucipto

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah atas berkat rahmat, karunia, dan izin Allah SWT, penulis akhirnya dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini yang merupakan sebagian persyaratan untuk mencapai derajat sarjana S-2 pada Program Studi Master Business Administration, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada. Penulis sangat merasakan besarnya karunia Allah SWT yang telah memberikan kekuatan, kemudahan, dan kelancaran sehingga tugas ini bisa terselesaikan.

Penulis juga sangat menyadari, penelitian ini tidak akan pernah bisa selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Karena itulah pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Dr. Fahmy Radhi, MBA, selaku dosen pembimbing yang telah mengarahkan dan membimbing penulis dalam penyusunan tesis ini.
2. Wakhid Slamet Ciptono, MBA., MPM., Ph.D sebagai Direktur Program MM UGM Jakarta yang telah banyak membantu dan memberikan semangat sehingga penulis mampu bersabar menjalani proses penyelesaian tesis ini.
3. Para dosen MM UGM atas segala bimbingan dan pengajaran mereka selama penulis menempuh pendidikan MBA.
4. Seluruh rekan mahasiswa MM UGM, khususnya kepada Angkatan AP20A, yang telah bersama-sama menempuh pendidikan dengan segala suka dan duka dari mulai Pra-MM hingga akhirnya bisa menyelesaikan studi. Semoga persahabatan kita terus berlanjut.

5. Teman-teman PT Republika Media Mandiri yang telah memberikan inspirasi untuk mengikuti pendidikan S2.
6. Kepada istri tercinta, Kurniati, dan anak-anak tersayang: Dzulfikar Alfarisy, Bakhits Sakhaa Rayyan, dan Venia Syadza Nisrina, yang terus memberikan dukungan walaupun mengurangi waktu kebersamaan pada tiap akhir pekan selama lebih dari dua tahun.
7. Keluarga besar di Slawi, Jawa Tengah, khususnya kepada Ibunda tercinta yang selalu memberikan keyakinan dan doa, dan juga keluarga di Slipi, Jakarta Barat, yang turut memberikan dorongan dan semangat.
8. Dan pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah banyak membantu penulis. Semoga Allah SWT membalas kebaikan mereka.

Penulis berharap tesis ini bisa memberikan wacana keilmuan, manfaat, dan bisa menjadi inspirasi untuk penelitian lebih lanjut. Terima kasih.

Yogyakarta, 13 September 2013

Penulis

DAFTAR ISI

Lembar Judul.....	i
Lembar Pengesahan	ii
Lembar Pernyataan.....	iii
Kata Pengantar	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
Intisari	xvi
Abstract	xvii
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Pertanyaan dan Tujuan Penelitian	10
1.4. Metode Penelitian	11
1.4.1. Desain Penelitian.....	11
1.4.2. Teknik Pengumpulan Data.....	11
1.4.3. Teknik Analisis Data.....	12
1.5. Batasan Masalah	13
1.6. Manfaat Penelitian.....	14

1.7. Sistematika Penulisan	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16
2.1. Strategi Operasi	16
2.2. Manajemen Strategi.....	17
2.3. Level Strategi.....	19
2.3.1. Strategi Korporasi	19
2.3.1.1. Directional Strategy	20
1. Strategi Integrasi.....	20
2. Strategi Intensif.....	21
3. Strategi Diversifikasi	21
4. Strategi Defensif	22
5. Strategi Patungan.....	22
2.3.1.2. Strategi Portofolio.....	22
2.3.1.3. Parenting Strategy.....	22
2.3.2. Strategi Bisnis	23
2.3.2.1. Cost Leadership	24
2.3.2.2. Strategi Diferensiasi	25
2.3.2.3. Strategi Fokus	25
2.3.3. Strategi Fungsional	26
2.4. Alat Analisis	26
2.4.1. Five Forces	27
2.4.1.1. Persaingan Sesama Perusahaan Sejenis.....	28
2.4.1.2. Ancaman Pendetang Baru	29

2.4.1.3. Ancaman Produk Substitusi.....	29
2.4.1.4. Daya Tawar Pembeli	30
2.4.1.5. Daya Tawar Pemasok	30
2.4.2. Analisis SWOT	31
2.4.2.1. Faktor Internal	31
2.4.2.2. Faktor Eksternal.....	32
2.4.3. Key Success Factor	33
2.4.4. Strategi Generik	34
2.4.4.1. Kepemimpinan Biaya	34
2.4.4.2. Strategi Diferensiasi	35
2.4.4.3. Strategi Fokus	36
2.5. Formulasi Strategi Alternatif	37
BAB III PROFIL HARIAN REPUBLIKA.....	39
3.1. Sejarah Republika.....	39
3.2. Kinerja dan Capaian	41
3.3. Strategi Republika	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	50
1.8. Evaluasi Strategi Bersaing.....	51
4.1.1. Penerapan Strategi Bersaing di Republika.....	51
4.1.1.1. Fokus Menggarap Komunitas Muslim	51
4.1.1.2. Diferensiasi Produk	52
1. Hikmah & Dialog Jumat.....	52
2. Islam Digest.....	54

3. Khazanah	56
4. Ekonomi Syariah	57
4.1.1.3. Membangun Percetakan	57
4.1.1.4. Cetak Jarak Jauh	57
4.1.1.5. Perwajahan dan Desain Koran.....	58
4.1.2. Hasil Implementasi Strategi	58
4.1.3. Analisis Lingkungan	62
4.1.3.1. Lingkungan Internal	62
4.1.3.2. Lingkungan Eksternal.....	67
1. Kondisi Ekonomi.....	68
2. Faktor Politik dan Hukum	72
3. Faktor Sosial-Budaya	75
4. Teknologi.....	80
4.1.3.3. Lingkungan Industri	86
1. Persaingan Dalam Industri Sejenis	86
2. Ancaman Pendatang Baru	89
3. Ancaman Produk Substitusi.....	91
4. Kekuatan Pemasok	99
5. Kekuatan Pembeli.....	100
4.1.4. Hasil Analisis Five Forces	101
4.1.5. Analisis SWOT	102
4.1.5.1. Kekuatan.....	102
4.1.5.2. Kelemahan.....	104

4.1.5.3. Peluang	105
4.1.5.4. Ancaman.....	107
4.1.5.5. Ringkasan Analisis SWOT.....	108
1.9. Perumusan Strategi Perusahaan.....	110
1.9.1. Matriks IFAS.....	110
1.9.2. Analisis Key Success Factors.....	114
BAB V SIMPULAN DAN REKOMENDASI	121
5.1. Simpulan.....	121
5.2. Rekomendasi	122
DAFTAR PUSTAKA.	124

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Penduduk Berumur 10 Tahun ke Atas yang Mengakses Media (%)	1
Tabel 1.2. Pertumbuhan Jumlah Televisi di Indonesia	2
Tabel 1.3. Jumlah dan Oplah Media di Indonesia.....	3
Tabel 1.4. Pertumbuhan Jumlah dan Oplah Media di Indonesia	3
Tabel 4.1. Isi Lengkap Dialog Jumat Republika.....	53
Tabel 4.2. Isi Lengkap Rubrik Islam Digest	55
Tabel 4.3. Tiras 6 Surat Kabar di Indonesia.....	59
Tabel 4.4. Pendapatan Iklan Media Massa Periode 1994-2000	68
Tabel 4.5. Laju Pertumbuhan Komponen-Komponen	70
Tabel 4.6. Struktur PDB menurut Pengeluaran Atas Dasar Harga Berlaku Triwulan I-2012, Triwulan IV-2012, dan Triwulan I-2013 (persen).....	71
Tabel 4.7. Perolehan Iklan Sesuai Produk Tahun 2010	74
Tabel 4.8. Perolehan Iklan Politik dan Telekomunikasi (triliun rupiah).....	75
Tabel 4.9. Negara dengan IKK Tertinggi dan Terendah.....	79
Tabel 4.10. Peta Media Cetak di Indonesia 2007-2011	86
Tabel 4.11. Belanja Iklan di Media (dalam triliun rupiah)	87
Tabel 4.12. Pangsa Pasar 5 Surat Kabar Nasional 2012	88
Tabel 4.13. Jumlah Judul Baru Media Cetak	89
Tabel 4.14. Penetrasi Media 2012 di Indonesia	90
Tabel 4.15. Pertumbuhan Iklan Media Massa 2008-2012	93
Tabel 4.16. Jumlah Saluran Televisi dan Radio di Indonesia 2012	94

Tabel 4.17. Karakteristik Industri Media Cetak.....	101
Tabel 4.18. Daftar Hasil Analisis SWOT.....	109
Tabel 4.19. Matriks IFAS	110
Tabel 4.20. Matriks EFAS	111
Tabel 4.21. Faktor-Faktor Kunci Sukses Perusahaan	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Jumlah Media Massa Cetak 1997-2010	2
Gambar 1.2. Jumlah Pengakses Internet di Indonesia (juta)	4
Gambar 1.3. Penggunaan Media Harian untuk Akses Berita	5
Gambar 1.4. Perangkat Teknologi yang Paling Banyak Digunakan.....	7
Gambar 1.5. Alur Analisis Penelitian	13
Gambar 2.1. Porter's Five Forces Model	28
Gambar 4.1. Tampilan Dialog Jumat Edisi 31 Mei Halaman 1 dan 2	54
Gambar 4.2. Contoh Islam Digest Edisi 26 Mei 2013 Halaman 13 dan 14.....	56
Gambar 4.3. Pertumbuhan Oplah Harian Republika	60
Gambar 4.4. Pertumbuhan Jumlah Pembaca Republika	61
Gambar 4.5. Pertumbuhan PDB Indonesia (%)	69
Gambar 4.6. Pertumbuhan Media Cetak 1997-2010.....	73
Gambar 4.7. Perbandingan Pengeluaran untuk Konsumsi Makanan dengan Bukan Makanan (persen).....	76
Gambar 4.8. Jumlah Kelas Menengah Indonesia	77
Gambar 4.9. Pertumbuhan Iklan di Media (dalam triliun rupiah).....	78
Gambar 4.10. Tren Penetrasi Internet di Indonesia.....	81
Gambar 4.11. Penetrasi Media di Masyarakat Perkotaan (persen)	82
Gambar 4.12. Porsi Iklan di Media (persen)	83
Gambar 4.13. Penggunaan Perangkat Telepon	85
Gambar 4.14. Penduduk Umur 10 Tahun ke Atas Pengakses Media (persen)	92

Gambar 4.15. Perangkat Paling Populer Bagi Rumah Tangga di Indonesia	95
Gambar 4.16. Jumlah Koran Cetak, Terjual, dan Retur.....	98
Gambar 4.17. Tingkat Loyalitas Konsumen Republika (persen).....	105
Gambar 4.18. Pertumbuhan Pendapatan Iklan (miliar rupiah)	106
Gambar 4.19. Grafik Grand Strategy Republika.....	112
Gambar 4.20. Alur Distribusi Surat Kabar.....	116
Gambar 4.21. Alur Proses Pembuatan Surat Kabar Republika.....	118

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Data Hasil Pembobotan Faktor Internal dari 6 Responden	126
Lampiran 2: Data Hasil Rating Faktor Internal dari 6 Responden.....	127
Lampiran 3: Data Hasil Pembobotan Faktor Eksternal dari 6 Responden.....	128
Lampiran 4: Data Hasil Rating Faktor Eksternal dari 6 Responden	129
Lampiran 5: Pembobotan Faktor-Faktor Kunci Sukses Republika	130
Lampiran 6: Transkrip Penjelasan dari Hasil Wawancara 1	131
Lampiran 7: Transkrip Penjelasan dari Hasil Wawancara 2	144
Lampiran 8: Transkrip Penjelasan dari Hasil Wawancara 3	147

INTISARI

Industri surat kabar sedang memasuki masa suram yang ditandai dengan penurunan jumlah pembaca dan tiras. Berdasarkan data Nielsen (2012), penetrasi media cetak, khususnya koran, terus menyusut secara signifikan. Pada 2008, penetrasi surat kabar mencapai 21,41%, tetapi setahun berikutnya merosot hanya menjadi 18,71%. Lalu, pada 2010 penetrasi koran tinggal 14,26%. Penetrasi surat kabar pada 2011 kembali turun, hanya tersisa 13,63%. Angka penetrasinya kembali menyusut tahun lalu menjadi 12,24%. Ini tentu mencemaskan bagi pelaku bisnis di industri ini karena selama ini salah satu tolok ukur keberhasilan koran adalah meraih jumlah pembaca sebanyak-banyaknya serta mampu mencetak tiras yang sesuai dengan target jumlah pelanggannya. Apalagi, para pemasang iklan juga selalu berpedoman pada jumlah pembaca dan total tiras sebelum memutuskan memasang iklan di sebuah surat kabar. Untungnya, penyusutan penetrasi surat kabar ini tak sebanding angka perolehan iklan. Tercatat perolehan iklan surat kabar masih menunjukkan pertumbuhan yang sangat signifikan. Secara keseluruhan, perolehan kue iklan di surat kabar tumbuh 22% pada 2012 dibanding angka perolehan tahun sebelumnya. Porsi perolehan iklan surat kabar juga cukup stabil pada angka 30% setiap tahun.

Meski iklan masih tumbuh, pengelola surat kabar sudah menyiapkan langkah-langkah antisipatif untuk mengatasi kemungkinan buruk yang bisa saja terjadi pada bisnis ini. *Republika* juga melakukan hal serupa, menyusun beberapa strategi untuk menghadapi era konvergensi media yang mengarah pada model digital. Karena itulah, menarik untuk diteliti langkah-langkah yang sudah dilakukan oleh *Republika*. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi bersaing *Republika*; menganalisis kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman bagi *Republika* dalam menghadapi persaingan; serta menganalisis faktor-faktor kunci sukses yang dimiliki oleh *Republika* dalam menghadapi persaingan tersebut. Untuk mencapai tujuan penelitian, digunakan analisis SWOT. Akhirnya, untuk mengetahui pola yang terjadi pada kedua lingkungan dan posisi perusahaan saat ini, maka digunakan bantuan Analisis Matriks Strategi Besar. Dari matriks tersebut juga akan diketahui alternatif strategi yang cocok bagi perusahaan agar bisa terus berada pada lingkungan kompetisi.

Hasil penelitian menunjukkan, *Republika* berada pada kuadran I Grand Strategy Matrix dengan angka koordinat 0,3 berbanding 0,2. Artinya, perusahaan mampu mengambil keuntungan dari beberapa peluang eksternal yang ada. Karena itu, perusahaan mampu berkompetisi dengan menggunakan strategi agresif. Strategi yang bisa diterapkan adalah pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, dan diversifikasi konsentris.

Kata kunci: strategi, kompetisi, faktor internal, faktor eksternal, SWOT

ABSTRACT

The newspaper industry is entering bad period signed by decreasing in number of readership and circulation. Based on data from Nielsen (2012), the penetration of printed media, especially newspapers, continues to shrink significantly. In 2008, newspaper penetration reached 21.41%, but dropped the next year becomes 18.71%. Then, its penetration in 2010 was still 14.26%. The newspaper penetration in 2011 was back down, only reached 13.63%. The value of penetration was dropped down become 12, 24% last year. This is surely worrying for a business in this industry because it has been one of the scales of success is to get the number of newspaper readers as much as possible and be able to print circulation corresponding depend on the target number of customers. Moreover, the advertisers are also always based on the total number of readers and circulation before deciding to place an advertisement in a newspaper. Fortunately, declining of penetration is not comparable to newspaper advertising revenue. Newspaper advertising revenue is still showing significant growth. Totally, newspapers advertising revenue in 2012 grew 22% than the previous year. Portion of newspaper advertising revenue is also quite constant at 30% a year, while the television is 60%.

Although advertising is still growing, newspaper management has prepared the preventive steps to overcome the bad possibilities that could have happened to this business. Republika also do the same; prepares some strategies to deal with the era of media convergence that leads to a digital model. That's why it is interesting to be observing the steps that have been done by the Republika. This study aimed to evaluate the competitive strategy of Republika; analyze the strengths and weaknesses and the opportunities and threats for the Republika in facing competition, and analyze the key success factors which are owned by the Republika. To achieve the research goals used SWOT analysis. Finally, grand strategy matrix is used, which was considered as an excellent and useful instrument for formulating the strategies based on internal and external evaluations, and SWOT analysis

The results showed Republika is in the first quadrant of the Grand Strategy Matrix with coordinates of 0.3 and 0.2. Means the company is able to take advantage of some external real opportunities. Therefore, the company is able to compete using an aggressive strategy. Strategies that can be applied are the market development, market penetration, product development, forward integration, backward integration, horizontal integration, and concentric diversification.

Keywords: strategy, competition, internal factors, external factors, SWOT

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan industri media massa saat ini semakin ketat. Surat kabar tak hanya bersaing dengan sesama surat kabar, tetapi juga dengan tabloid, majalah, radio, bahkan yang lebih berat lagi adalah dengan televisi dalam mendapatkan iklan dan menarik pembaca. Kompetisi kini makin ketat dengan maraknya industri media berbasis *online* (internet).

Tabel 1.1. Penduduk Berumur 10 Tahun ke Atas yang Mengakses Media (%)

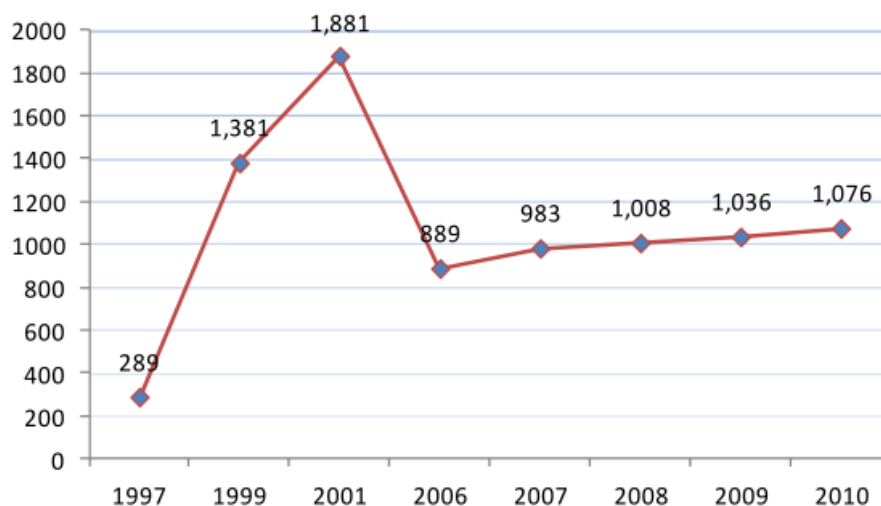
Indikator	2003	2006	2009	2012
1. Mendengar Radio	50.29	40.26	23.50	18.57
2. Menonton Televisi	84.94	85.86	90.27	91.68
3. Membaca Surat Kabar/Majalah	23.70	23.46	18.94	17.66

Sumber: BPS

Seperti yang tersaji pada Tabel 1.1, jumlah penduduk berusia 10 tahun ke atas yang membaca media cetak (surat kabar/majalah) justru terus menurun sejak tahun 2003 hingga 2012. Bahkan, hasil survei Nielsen (2012) menunjukkan, pada tahun 2012 penetrasi surat kabar turun hingga tinggal 13,3%. Namun, mereka yang mengakses atau menonton televisi justru menunjukkan tren meningkat.

Gambar 1.1. menunjukkan pertumbuhan media cetak di Indonesia sejak tahun 2006 tak terlalu tinggi. Bahkan, hanya terjadi pertumbuhan 3,86% dari

tahun 2009 ke 2010 (Nugroho, 2012). Jumlah televisi seperti tampak pada Tabel 2, justru tumbuh dua digit (25%) pada tahun 2011.



Gambar 1.1. Jumlah Media Massa Cetak 1997-2010

Sumber: Nugroho (2012)

Tabel 1.2. Pertumbuhan Jumlah Televisi di Indonesia

Tahun	Jumlah Televisi	Pertumbuhan (%)
2007	8	-
2008	31	287,50
2009	44	41,94
2010	40	-9,09
2011	50	25,00

Sumber: Komisi Penyiaran Indonesia

Pertumbuhan jumlah media dan oplahnya sesuai data yang dirilis oleh AJI (2011) juga tak terlalu menggembirakan. Khusus untuk jumlah surat kabar harian pertumbuhannya hanya 4% dengan oplah tumbuh 8% pada 2009. Pertumbuhan jumlah surat kabar lebih baik lagi pada 2009 mencapai 16%, tetapi oplahnya hanya tumbuh 8%. Secara keseluruhan, pertumbuhan media cetak pada 2009 sangat kecil hanya 3% (jumlah media) dan 9% (oplah). Bahkan, angkanya turun menjadi 4% (jumlah pertumbuhan media) dan 3% (pertumbuhan oplah).

Tabel 1.3. Jumlah dan Oplah Media di Indonesia

	2008		2009		2010	
	Media	Oplah	Media	Oplah	Media	Oplah
Bulletin	3	7.809	3	7.809	5	33.809
Majalah	318	5.925.857	322	6.234.357	294	6.235.243
Suratkabar harian	290	7.490.252	302	8.080.694	349	8.744.483
Suratkabar mingguan	224	1.039.853	232	1.063.353	240	1.084.075
Tabloid	173	4.621.055	177	5.427.955	188	5.400.803
Total	1.008	19.084.826	1036	20.814.168	1.076	21.498.413

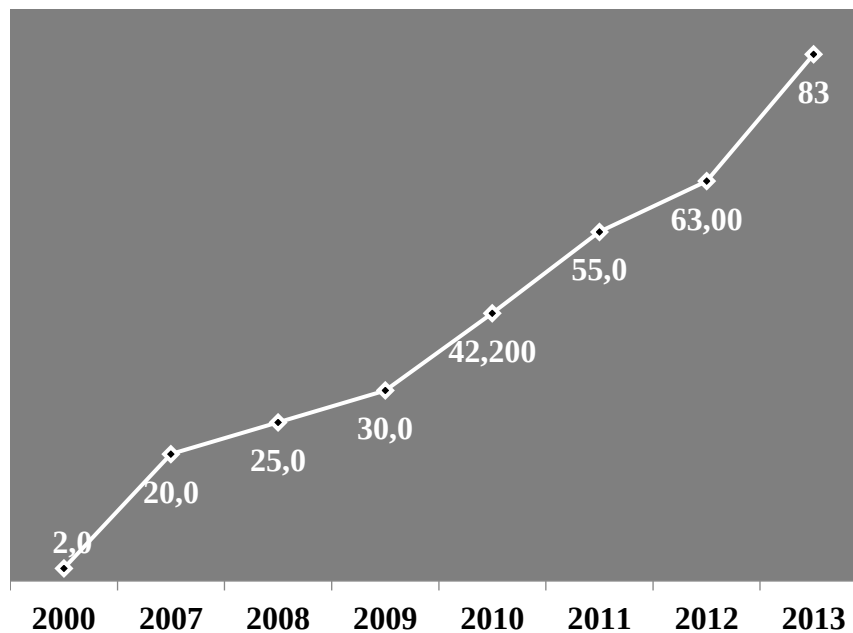
Sumber: AJI (2011)

Tabel 1.4. Pertumbuhan Jumlah dan Oplah Media di Indonesia

	2008		2009		2010	
	Media	Oplah	Media	Oplah	Media	Oplah
Koran	290	7.490.252	302	8.080.694	349	8.744.483
Total	1.008	19.084.826	1.036	20.814.168	1.076	21.498.413
Pertumbuhan (%)			4,14	7,88	15,56	8,21
			2,78	9,06	3,86	3,29

Sumber: AJI (2011)

Pertumbuhan media berbasis internet terbukti lebih tinggi dibandingkan dengan surat kabar. Penetrasi yang tinggi tersebut menunjukkan pengakses informasi lewat media *online* juga sangat besar. Seperti terlihat pada Gambar 2, sejak permulaan internet *booming* pada tahun 2000-an, pertumbuhan pengguna internet makin tinggi. Pada rentang 2009 hingga 2012 saja jumlah pengakses internet tumbuh hingga dua kali lipatnya, dari 30 juta hingga 61,1 juta pengakses. Bahkan, pada tahun 2013 diperkirakan angkanya bisa menembus 83 juta atau nyaris tiga kali lipat dibandingkan jumlah pengakses pada tahun 2009.

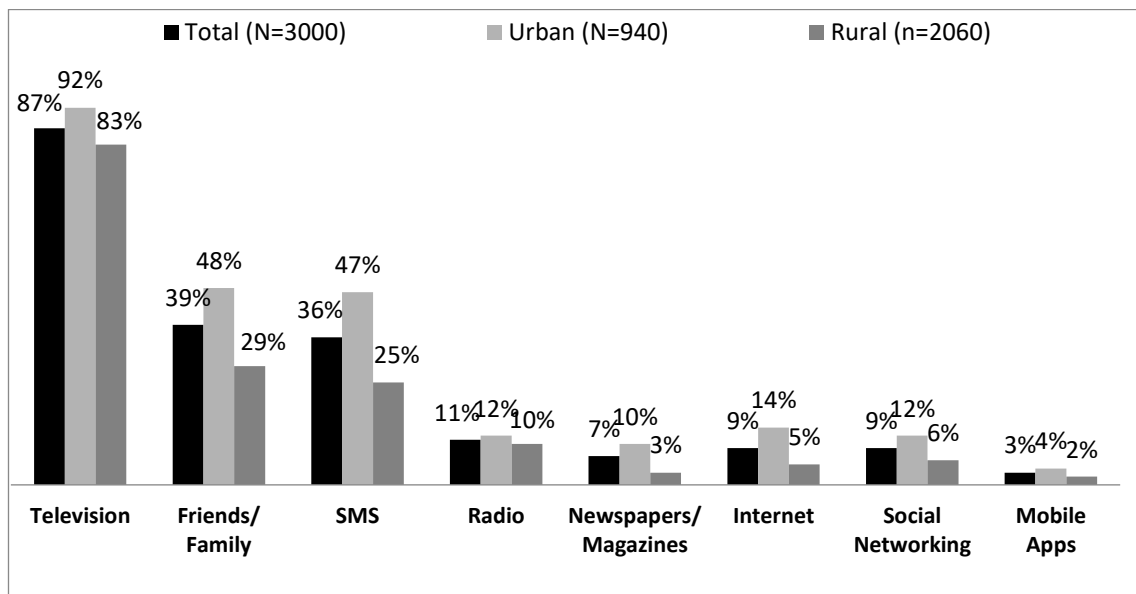


Gambar 1.2. Jumlah Pengakses Internet di Indonesia (juta)

Sumber: Depkominfo, Internet World Statistics, APJII

Dari **Gambar 1.3** bisa dilihat bahwa penggunaan internet untuk mencari berita mencapai 9%, sudah lebih tinggi daripada media cetak (7%). Apalagi bila digabung dengan penggunaan *social networking* yang basisnya juga menggunakan aplikasi internet, tentu angka penetrasinya jauh lebih besar bisa mencapai 18%. Televisi masih menjadi perangkat teknologi yang paling dominan diakses oleh masyarakat. Diduga televisi masih yang terfavorit karena sifat media ini yang sangat atraktif dan mewakili perangkat multimedia yang mampu memengaruhi psikologis penikmatnya.

Televisi mampu menggabungkan aspek video sekaligus juga dengan teknologi audio. Ukuran perangkat televisi juga makin bervariasi, mulai dari ukuran kecil, sedang, sampai layar lebar. Bahkan, TV mampu menyajikan tampilan tiga dimensi.



Gambar 1.3. Penggunaan Media Harian untuk Akses Berita

Sumber: BBG Research Series (2012)

Kehadiran internet juga memengaruhi surat kabar dalam mendapatkan informasi dan mendistribusikan berita tersebut. Sejak 1999, hampir 90% surat kabar harian di Amerika Serikat aktif menggunakan teknologi online untuk mencari artikel dan kebanyakan dari mereka membuat situs online demi mendapatkan pangsa pasar (Garrison, 2000).

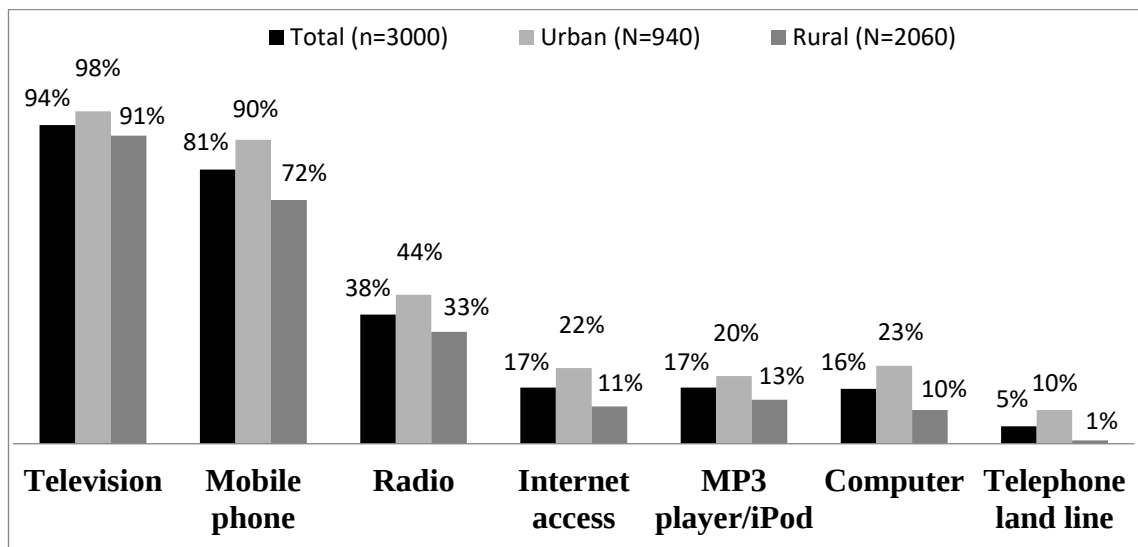
Ini membuktikan internet berdampak signifikan, bukan saja dalam hal cara orang mengonsumsi koran, bahkan lebih jauh dari itu menggerogoti tiras surat kabar yang kini menjadi fenomena yang menimpa seluruh penjuru dunia. Data Asosiasi Penerbit Surat Kabar Sedunia (World Association of Newspapers, bermarkas di Paris) menyebutkan, pada 1995-2003, jumlah total tiras surat kabar menyusut 2% di Jepang, 3% di Eropa, dan 5% di Amerika. Dengan kondisi yang suram ini, tidak mengherankan terjadi juga penyusutan pendapatan. Perusahaan

penerbit salah satu surat kabar paling berpengaruh di dunia, *The New York Times*, pada 2006 pendapatannya turun 39% dibandingkan tahun sebelumnya.

Indonesia juga tak dapat menghindar dari fenomena penurunan tiras atau oplah surat kabar yang telah menjadi isu global. Salah satu hasil survei yang dilakukan AC Nielsen pada April-Juni 2006 menunjukkan, hampir semua surat kabar di Indonesia mengalami penurunan jumlah pembaca. Beberapa surat kabar utama mengalami penurunan 20-44%. Situasi seperti ini pula yang telah memicu perubahan strategi sejumlah surat kabar Indonesia untuk mencoba menghindarkan diri dari keterpurukan lebih jauh (Gunawan, 2009).

Banyak faktor yang mendorong akses internet tumbuh sangat cepat, di antaranya adalah perkembangan teknologi yang makin canggih, baik menyangkut teknologi perangkat lunak (*software*) maupun perangkat kerasnya (*hardware*). Tampak pada Gambar 1.4 perangkat teknologi yang digunakan untuk mencari informasi tak hanya televisi. Dari sisi perangkat keras, pertumbuhan komputer mengalami perubahan secara drastis.

Orang tak lagi mengakses internet hanya dengan personal computer, laptop, notebook, atau netbook, tetapi juga melalui komputer tablet yang pertumbuhannya sekarang sangat melesat (Lipczynski & Wilson, 2004). Pertumbuhan telepon pintar (*smartphone*) juga sangat tinggi. Semua perangkat keras tersebut mampu dipakai untuk mengakses beragam informasi melalui pemanfaatan teknologi berbasis internet.



Gambar 1.4. Perangkat Teknologi yang Paling Banyak Digunakan
 Sumber: BBG Research Series (2012)

Kemunculan beragam media massa baru di satu sisi menguntungkan konsumen karena mereka bisa mendapatkan banyak alternatif sumber informasi. Namun, di sisi lain juga sangat mengancam industri-industri media yang sudah lebih dulu muncul. Karena itulah, para pengelola industri media massa, khususnya termasuk surat kabar, harus berinovasi, memodifikasi produknya, serta mengemas strategi yang lebih pas agar perusahaan mereka bisa bertahan (Salman, Ibrahim, Hj.Abdullah, Mustaffa, & Mahbob, 2011).

Banyak pengelola koran harus mengubah strategi bisnis mereka, seperti yang dilakukan oleh *Kompas*, *Sindo*, *Media Indonesia*, *Koran Tempo*, dan juga *Republika*. Selain pengelola tetap menerbitkan koran cetak (*printed newspaper*), mereka juga secara agresif berinovasi dengan meluncurkan *e-paper* (surat kabar cetak *online* atau *electronic paper*) serta media *online*. Langkah-langkah inovatif itu sangat penting karena para pengelola radio dan televisi juga sudah banyak

yang menayangkan informasi lewat jalur *streaming* (online/internet). Bahkan, teknologi siaran televisi internet mampu memberikan kualitas gambar yang makin bagus karena bisa memanfaatkan teknologi tayangan gambar bergerak dalam level HD (*high definition*). Karena itu, pengelola siaran radio dan televisi lokal pun bisa memberikan tayangan secara nasional, bahkan global.

Pangsa pasar surat kabar bisa dilihat dari *readership* (jumlah pembaca). Berdasarkan *readership* ini, *Republika* berada pada posisi ketiga dibandingkan dengan empat surat kabar nasional lainnya. Jumlah pembaca *Republika* sesuai dengan hasil survei Nielsen (2012) mencapai 106.000 setelah Kompas (1.240.000) dan Seputar Indonesia (178.000).

Harian *Republika* adalah perusahaan yang bergerak di bidang informasi surat kabar. Sejak berdiri pada 4 Januari 1993, *Republika* mengalami beberapa perubahan, baik dalam komposisi kepemilikan saham, desain/tampilan, dan juga isi. Perubahan yang dinamis dilakukan terus-menerus untuk mempertahankan pelanggan lama, sembari menciptakan pelanggan baru.

Pada 2 Juli 1993 *Republika* melakukan *corporate social responsibility* (CSR) dengan membuat Yayasan Dompot Dhuafa yang waktu itu hanya dengan dana awal Rp 425 ribu. Namun, saat ini Dompot Dhuafa sudah mandiri dan menjadi Badan Amil Zakat Nasional (Baznas).

Kemudian, pada 17 Agustus 1995 *Republika* membuat *Republika Online* (ROL) sehingga menjadikannya sebagai koran pertama yang bisa diakses melalui internet. Pada 6 Februari 2009 *Republika* meluncurkan ulang *Republika Online* yang dikemas dengan lebih serius secara bisnis. Sejak 2012 *Republika* mengubah

tampilan wajah dengan mengurangi jumlah kolom menjadi enam dari sebelumnya tujuh kolom.

Perubahan jumlah kolom dari sembilan, kemudian tujuh, dan terakhir hanya enam kolom ini juga mempunyai tujuan. Selain untuk mengatasi harga kertas yang makin mahal, konsumen ternyata juga menuntut sebuah surat kabar yang mudah dibaca dengan ukuran yang tak terlalu lebar.

Republika berada di bawah naungan Grup Mahaka Media yang sejak 2001 menjadi pemegang saham mayoritas. Grup Mahaka Media ini memiliki beberapa media lainnya, di antaranya majalah *lifestyle* (Golf Digest, Janna Magazine, A Plus, Parents), koran berbahasa Inggris (sudah dijual), koran berbahasa Mandarin (Harian Indonesia). Grup Mahaka juga memiliki saham jaringan radio (Prambors, Delta FM, Female, Jak FM, Gen FM) serta membangun penerbitan (Penerbit *Republika*), membuat perusahaan percetakan, perusahaan advertising, dan televisi lokal JakTV dan TV berbayar Alif TV.

1.2. Rumusan Masalah

Pengelola surat kabar harus jeli dan pandai mengemas strategi perusahaan agar bisa menyesuaikan diri dengan perkembangan industri yang sangat dinamis, beradaptasi dengan teknologi yang berkembang sangat pesat, bertahan dalam menghadapi persaingan yang amat ketat, bahkan untuk memenangkan kompetisi. Kenyataan itulah yang juga dihadapi oleh Harian *Republika* selama ini.

Ada beberapa tantangan *Republika* dalam menghadapi, di antaranya: *readership* (jumlah pembaca) cenderung menurun, kelompok pembaca mayoritas usia tua, tidak memiliki pabrik kertas sendiri, loyalitas pembaca mulai menurun,

rubrik yang mengandung muatan islami sering dianggap ekstrem oleh kelompok tertentu atau perusahaan asing, pilihan media alternatif atau pengganti sangat banyak, beragam, murah, serta bisa mudah dan cepat diperoleh, TV makin mendominasi karena mampu menyajikan informasi secara atraktif dan dinamis, radio menunjukkan tren pertumbuhan yang signifikan, termasuk dari perolehan iklan, beberapa kompetitor sudah berkembang menjadi media konglomerasi.

1.3. Pertanyaan dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, maka ada tiga pertanyaan penting dalam penelitian ini yang meliputi:

1. Apakah strategi bersaing yang diterapkan *Republika* saat ini masih relevan untuk menghadapi persaingan industri media yang makin cepat?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman bagi *Republika* dalam menghadapi persaingan?
3. Faktor-faktor kunci sukses apa saja yang dimiliki oleh *Republika* dalam menghadapi persaingan?

Sesuai dengan pertanyaan tersebut, peneliti ingin mencapai tiga tujuan penelitian, yaitu:

1. Mengevaluasi strategi bersaing yang diterapkan oleh Harian *Republika* saat ini dengan melihat perkembangan media massa yang semakin cepat.
2. Menganalisis kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman bagi *Republika* dalam menghadapi persaingan.
3. Menganalisis faktor-faktor kunci sukses yang dimiliki oleh *Republika* dalam menghadapi persaingan.

1.4. Metode Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode dan alat analisis yang sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu:

1.4.1. Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode Riset Aplikatif menggunakan desain penelitian survei yang dipakai untuk tujuan deskriptif. Survei untuk menggali informasi tentang strategi perusahaan yang diaplikasikan dan dikembangkan oleh *Republika*.

1.4.2. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara langsung (*personal interview*) dengan responden, pengamatan langsung ke lapangan, serta pengumpulan data-data yang mendukung tujuan penelitian. Peneliti juga membuat daftar kuesioner yang diisi oleh responden. Data-data yang diperlukan adalah:

a. Data Primer

Data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan responden, dipilih berkaitan dengan data tentang strategi yang sudah diterapkan serta data-data yang terbukti mampu mendukung keberhasilan perusahaan. Data-data penting tersebut berupa faktor-faktor internal yang selama ini memengaruhi bisnis perusahaan, baik berupa kekuatan maupun kelemahan perusahaan. Data lainnya adalah faktor-faktor eksternal yang juga menentukan kebijakan dan strategi perusahaan, terutama

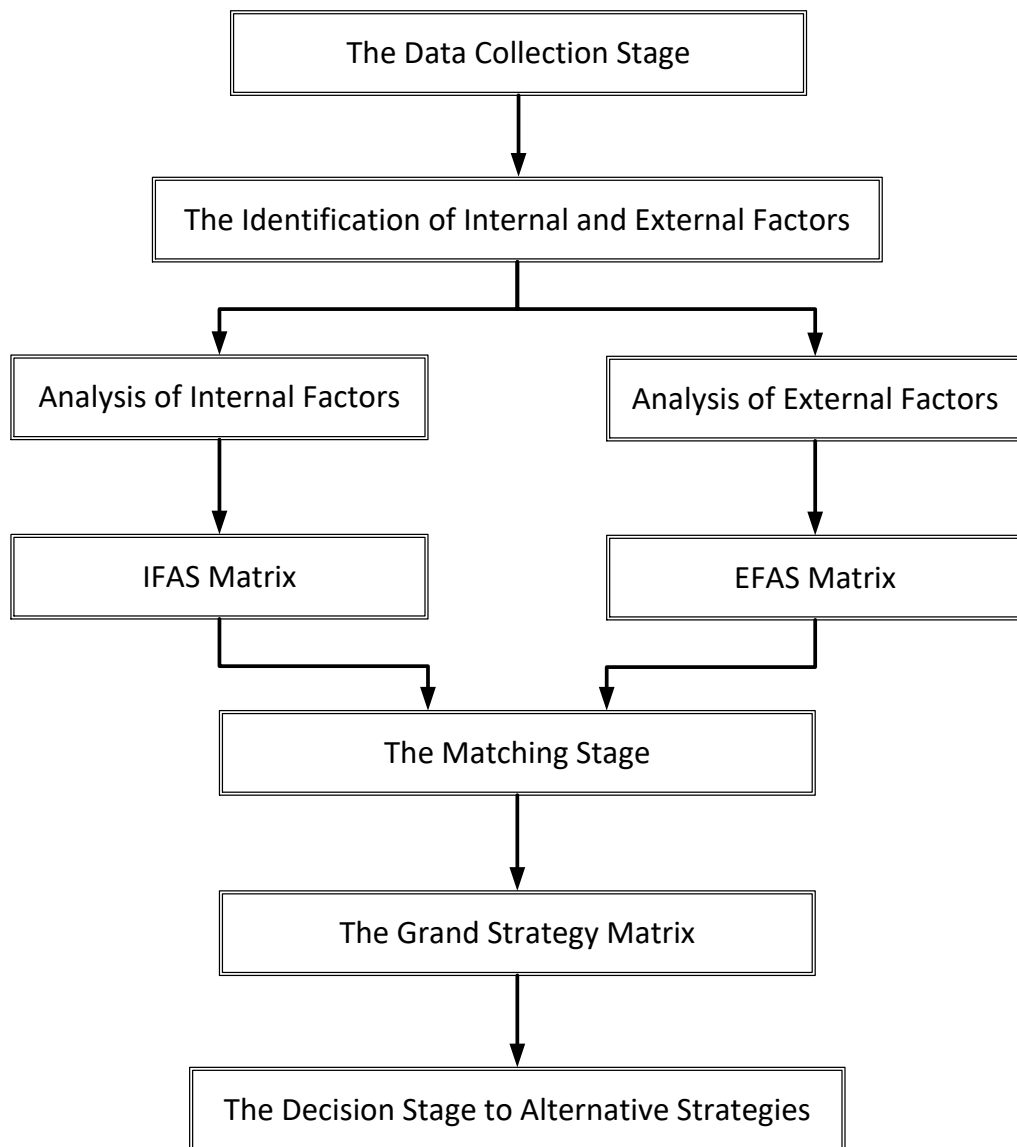
yang terkait dengan faktor politik, ekonomi, sosial-budaya, dan teknologi (teknologi informasi).

b. Data Sekunder

Data tambahan ini diambil hanya yang relevan dengan topik penelitian. Data bisa bersumber dari lembaga pemerintah maupun lembaga riset, seperti Badan Pusat Statistik (BPS), Kementerian Komunikasi dan Informasi, AC Nielsen, Komisi Penyiaran Indonesia (KPI), Aliansi Jurnalis Independen (AJI), Internet World Statistics, Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII), dan BBG Research Series.

1.4.3. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dengan mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Analisis lingkungan eksternal untuk melihat faktor-faktor yang menjadi peluang dan faktor-faktor yang bisa menjadi ancaman baik di industri maupun bagi perusahaan. Analisis eksternal ini menggunakan pendekatan *Five Forces*. Analisis internal perusahaan untuk melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis internal ini meliputi visi dan kinerja, analisis fungsional, strategi generik, dan faktor kunci sukses yang dimiliki *Republika*. Identifikasi lingkungan eksternal dan internal tersebut adalah proses dari analisis SWOT yang juga digunakan dalam membantu merumuskan strategi alternatif bagi perusahaan. Secara garis besar analisis eksternal dan internal tersebut bisa dilihat dalam diagram berikut:



Gambar 1.5. Alur Analisis Penelitian

1.5. Batasan Masalah

Kegiatan penelitian ini dilakukan di kantor Harian *Republika*. Permasalahan yang diteliti adalah strategi harian *Republika* yang sudah dilaksanakan dalam menghadapi persaingan industri media berdasarkan faktor-faktor terkait yang memengaruhi perumusan strategi.

1.6. Manfaat Penelitian

Bagi praktisi, hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan evaluasi dalam menerapkan strategi bisnis perusahaan sehingga memudahkan manajemen dalam memilih strategi yang sesuai, efektif, dan efisien, serta dapat diterapkan pada masa mendatang untuk menghadapi persaingan industri media. Bagi akademisi, penelitian ini juga dapat menjadi bahan untuk menambah referensi pengetahuan tentang strategi bersaing yang efektif dan efisien.

1.7. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah penyusunan hasil penelitian, maka perlu penulisan yang sistematis. Penulis menggunakan program EndNote X6 sebagai alat bantu untuk menyusun/menata seluruh cuplikan sumber dan daftar pustaka yang penulis ambil agar lebih praktis dan terstruktur dengan baik sesuai dengan aturan penulisan yang telah ditetapkan. Secara kronologis penulisan dalam penelitian ini dibagi menjadi lima bab utama, yaitu:

1. Bab I

Pada bab pertama ini berisi pendahuluan yang kemudian dibagi lagi menjadi beberapa subbab, yaitu: a) latar belakang b) rumusan masalah, c) pertanyaan dan tujuan penelitian, d) penjelasan metode penelitian, e) manfaat penelitian, dan f) sistematika penulisan.

2. Bab II

Pada bab II ini berisi tinjauan pustaka atau kajian teori yang mendukung penelitian dan merupakan pengembangan dari tinjauan literatur yang telah ditulis pada proposal tesis.

3. Bab III

Pada bab III ini berisi metode penelitian dan profil perusahaan. Bab ini memuat pengembangan lebih lanjut tentang metode penelitian yang telah dijelaskan pada proposal tesis, yaitu metode deskriptif kualitatif, ditambah dengan pemaparan profil perusahaan yang menjadi objek penelitian.

2. Bab IV

Bab ini berisi hasil penelitian dan pembahasan, memuat hasil penelitian dan pembahasan yang sifatnya terpadu. Beberapa temuan hasil penelitian akan disajikan dalam bentuk daftar (tabel) dan grafik, serta ditempatkan dekat dengan pembahasan. Pembahasan berisi tentang hasil yang diperoleh, berupa penjelasan teoretik baik secara kualitatif, kuantitatif, maupun statistik. Pembahasan ini juga akan dihubungkan atau dibandingkan dengan hasil penelitian terdahulu yang sejenis.

3. Bab V

Pada bab terakhir ini berisi simpulan dan saran yang akan dinyatakan secara terpisah. Simpulan ini berupa pernyataan singkat dan tepat yang dijabarkan dari hasil penelitian dan pembahasan. Saran dibuat berdasarkan pengalaman dan pertimbangan penulis, ditujukan kepada para peneliti dalam bidang sejenis yang ingin melanjutkan atau mengembangkan penelitian yang sudah diselesaikan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Strategi Operasi

Thompson, Peteraf, Gamble, and Strickland (2012) menerjemahkan strategi sebagai cara perusahaan dalam menghadapi para pesaing, merespons kondisi ekonomi dan pasar serta kesempatan pertumbuhan, mengelola bagian-bagian fungsional bisnis, dan pada akhirnya meningkatkan finansial perusahaan serta performa pasar. Strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran jangka panjang, menjalankan program tindak lanjut yang sudah direncanakan, serta memanfaatkan seluruh alokasi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Tiga komponen itu harus ada bila perusahaan ingin tetap bisa mencapai tujuan (Chandler, 1998; Saeed, 2007).

Inti dari perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Aspek kunci dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri tempat perusahaan tersebut bersaing. Struktur industri mempunyai pengaruh kuat dalam menentukan aturan main persaingan, selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan (Porter, 1985).

Strategi berusaha mengalokasikan sumber daya perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Ada tiga dimensi penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai strategi, yaitu proses, konten, dan konteks (Davenport, Leibold, & Voelpel, 2006; Saeed, 2007).

Strategi operasi adalah pola pengambilan keputusan secara menyeluruh untuk membentuk kemampuan jangka panjang dari setiap jenis operasi dan

kontribusinya terhadap strategi keseluruhan dengan mempertimbangkan tuntutan pasar dan sumber daya operasi yang tersedia (Bamford & Forrester, 2010; Slack & Lewis, 2011). Strategi operasi berkaitan dengan semua kegiatan dari input dasar menjadi barang dan jasa bagi para konsumen (Brown, Lamming, Bessant, & Jones, 2012) dan menjadi bagian menentukan dalam aktivitas manajemen operasi (Heizer, Render, & Weiss, 2004). Strategi operasi ini sangat memengaruhi keunggulan kompetitif organisasi (Brennan, 2010).

Strategi operasi berperan penting dalam menyediakan rencana operasi yang penting dalam mendukung fungsi operasi sehingga mampu perusahaan mampu mengelola seluruh sumber daya yang ada dengan baik. Dengan demikian, strategi operasi ini menentukan kebijakan dan rencana dalam menggunakan sumber daya organisasi untuk mendukung strategi jangka panjang yang kompetitif. Strategi operasi akan mampu memastikan semua tugas yang dilakukan sudah tepat (Reid & Sanders, 2011; Shim & Siegel, 1999). Lowson (2002) menyatakan, operasi strategi ini sebagai sumber untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2.2. Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah aktivitas yang berkualitas dan pendekatan bisnis yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan, menarik lebih banyak pelanggan, mencapai kesuksesan dan kemenangan dalam persaingan, melaksanakan operasi dengan baik, dan mencapai kinerja perusahaan sesuai target (Thompson et al., 2012).

Hitt, Ireland, and Hoskisson (2009) mendefinisikan manajemen strategi (*strategic management*) sebagai satu perangkat keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan. Manajemen strategi berusaha menjelaskan mengapa beberapa perusahaan lebih sukses daripada perusahaan-perusahaan lainnya dalam memperebutkan pangsa pasar (Chevalier-Roignant & Trigeorgis, 2011).

Manajemen strategi dapat dilihat sebagai seperangkat teori, kerangka kerja, alat, dan teknik yang dirancang untuk menjelaskan faktor-faktor yang mendasari kinerja organisasi dan untuk membantu manajer dalam berpikir, membuat rencana, dan bertindak secara strategis. Dalam istilah yang lebih sederhana, manajemen strategi adalah kendaraan yang bisa dipakai untuk mengevaluasi kinerja masa lalu dan yang lebih penting lagi untuk menentukan tindakan yang tepat pada masa depan yang diarahkan untuk mencapai dan mempertahankan kinerja unggul (Campbell, Stonehouse, & Houston, 2002).

Menurut David (2011), manajemen strategi bisa didefinisikan sebagai suatu seni dan ilmu pengetahuan dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat suatu organisasi mampu mencapai tujuannya. Sesuai dengan definisi ini, maka manajemen strategi fokus memadukan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi/operasi, riset dan pengembangan, serta sistem informasi untuk mencapai sukses organisasi. Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

Manajemen strategis, menurut Hill and Jones (2010), terdiri dari tiga level, yaitu 1) tingkat korporasi, 2) tingkat bisnis, dan 3) tingkat fungsional. Tingkat korporasi terdiri atas CEO (direktur utama/presiden direktur), *board of directors* (komisaris), dan *corporate staff* (staf korporat).

2.3. Level Strategi

Strategi yang tepat, komprehensif, dan sesuai dengan lingkungan yang dihadapi sangat penting untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan. Ada tiga tingkatan strategi yang biasa diimplementasikan dalam menghadapi persaingan, yaitu 1) strategi korporasi, 2) strategi bisnis, dan 3) strategi fungsional (Hax & Majluf, 1996; Hunger & Wheelen, 2011; Thompson et al., 2012).

2.3.1. Strategi Korporasi

Strategi ini menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan terhadap pencapaian pertumbuhan dan manajemen dari berbagai unit bisnis dan lini produk yang dimiliki. Strategi korporasi dirumuskan untuk mencapai tujuan korporasi atau bisnis secara keseluruhan dengan mengintegrasikan dan mengelola semua bisnis (Hunger & Wheelen, 2011).

Strategi ini bisa meresap ke dalam sendi-sendi kehidupan perusahaan dan berefek panjang. Ini terjadi karena strategi korporasi menimbulkan konsekuensi yang terbesar dibandingkan dengan keputusan-keputusan manajerial lainnya (Collis & Montgomery, 1998).

Berdasarkan pengertian tersebut, maka strategi korporasi berhubungan dengan tiga pendekatan strategi, yaitu 1) penentuan arah perusahaan secara keseluruhan (*directional strategy*), penentuan industri atau pasar tempat

perusahaan akan bersaing (*portfolio strategy*), serta 3) pengoordinasian aktivitas, transfer sumber daya, dan membagi kapabilitas antar lini produk dan unit bisnis (*parenting strategy*).

2.3.1.1. Directional Strategy

Strategi direksional ini dibagi menjadi lima macam, yaitu 1) strategi integrasi (*integration strategy*), 2) strategi intensif (*intensive strategy*), 3) strategi diversifikasi (*diversification strategy*), dan 4) strategi defensif (*defensive strategy*), dan 5) strategi patungan (*joint venture strategy*).

1. Strategi Integrasi

Beberapa jenis strategi yang bisa dikelompokkan sebagai strategi integrasi, di antaranya adalah *forward integration* (integrasi ke hilir), *backward integration* (integrasi ke hulu), dan *horizontal integration* (integrasi horizontal).

- Integrasi ke hilir: strategi ini dipakai oleh perusahaan untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas penyalur.
- Integrasi ke hulu: integrasi ke hulu merupakan strategi yang diimplementasikan perusahaan untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas pemasok.
- Integrasi horizontal: strategi ini diaplikasikan perusahaan untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas pesaing.

2. Strategi Intensif

Ada tiga strategi yang termasuk kelompok ini, yaitu 1) penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), dan pengembangan produk (*product development*).

- Penetrasi pasar: strategi untuk meningkatkan pangsa pasar (*market share*) dari produk yang ada di pasar tertentu melalui peningkatan usaha pemasaran.
- Pengembangan pasar: pengembangan pasar adalah strategi untuk mengembangkan produk yang ada ke area geografis yang baru.
- Pengembangan produk: strategi ini bertujuan meningkatkan penjualan dengan meningkatkan produk yang ada atau mengembangkan produk baru.

3. Strategi Diversifikasi

Ada tiga jenis strategi yang termasuk dalam kelompok strategi ini, yaitu 1) diversifikasi konsentrasi 2) diversifikasi konglomerasi, dan 3) diversifikasi horizontal.

- Diversifikasi konsentrasi: strategi untuk menambah produk baru yang masih terkait dengan produk yang ada.
- Diversifikasi konglomerasi: strategi untuk menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan produk yang ada.
- Diversifikasi horizontal: strategi untuk menambah produk baru yang tidak terkait dengan produk yang ada untuk pasar yang ada.

4. Strategi Defensif

Ada tiga jenis strategi yang tergolong dalam strategi defensif, yaitu *retrenchment* (penghematan), *divesture* (divestasi), dan *liquidation* (likuidasi).

- *Retrenchment*: strategi mengatasi penurunan penjualan dan keuntungan dengan pembenahan melalui pengurangan biaya dan aset.
- Divestasi: strategi ini bertujuan menjual divisi atau bagian tertentu dari perusahaan.
- Likuidasi: strategi untuk menjual keseluruhan aset perusahaan.

5. Strategi Patungan

Dua atau lebih perusahaan bekerja sama membentuk perusahaan baru yang terpisah untuk suatu maksud tertentu.

2.3.1.2. Strategi Portofolio

Strategi ini merupakan pendekatan dalam memilih bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan. Strategi dilakukan untuk meminimalkan risiko bisnis dengan melakukan investasi di berbagai sektor bisnis yang dijalankan.

2.3.1.3. Parenting Strategy

Strategi ini dipakai untuk menentukan koordinasi aktivitas, transfer sumber daya, serta membagi kapabilitas antar lini produk dan unit bisnis. Strategi parenting memandang perusahaan sebagai sumber daya dan kapabilitas yang dapat digunakan untuk membangun nilai bagi unit

bisnis sekaligus menghasilkan sinergi di antara berbagai unit bisnis tersebut. Strategi ini fokus pada kompetensi inti (*core competencies*) perusahaan induk (*parent corporation*) dan pada nilai yang diciptakan dari hubungan antara induk dan unit-unit bisnisnya.

2.3.2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis biasanya terjadi pada unit bisnis atau level produk yang menekankan pada peningkatan posisi kompetitif produk atau jasa perusahaan dalam industri tertentu atau segmen pasar yang dilayani oleh unit bisnis. Strategi bisnis ini meliputi strategi dalam bersaing maupun bekerja sama dengan kompetitor (Hunger & Wheelen, 2011). Strategi ini juga sering disebut dengan strategi unit bisnis atau strategi kompetisi dan fokus mengoordinasikan fungsi-fungsi bisnis atau manajemen untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Strategi bisnis diformulasikan berkaitan dengan posisi bisnis terhadap pesaing, cara mengakomodasi perubahan tren pasar dan teknologi, dan upaya-upaya memengaruhi persaingan melalui tindakan-tindakan strategis. Strategi bisnis berusaha menciptakan dan menyesuaikan nilai-nilai unggul yang disesuaikan dengan kompetitor, sumber daya internal, dan pelanggan (Becerra, 2009). Sebuah strategi pada tingkat bisnis merupakan seperangkat komitmen dan aksi yang terpadu dan terkoordinasi dari perusahaan untuk mendapatkan keuntungan kompetitif dengan memanfaatkan kompetensi inti pada pasar produk tertentu (Hitt et al., 2009).

Ada tiga faktor mendasar dalam menentukan performa bisnis, yaitu misi bisnis, daya tarik industri, posisi kompetitif unit bisnis tersebut dalam industri

yang dimasukinya. Tiga faktor dasar ini sangat menentukan dalam agenda strategi bisnis, merancang formulasi strategi, dan mengimplementasikan strategi tersebut (Hax & Majluf, 1996).

Robbins and Coulter (2011) membagi strategi lini bisnis ini menjadi tiga jenis, yaitu 1) *cost leadership strategy*, 2) *differentiation strategy*, dan 3) *focus strategy*. Namun, Hitt et al. (2009) memodifikasi strategi tersebut menjadi lima kelompok, yaitu 1) *cost leadership*, 2) *differentiation*, 3) *focused cost leadership*, 4) *focused differentiation*, dan 5) *integrated cost leadership/differentiation*. Strategi bisnis ini juga dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan bisnis, divestasi, likuidasi, dan *joint venture* (David, 2011).

2.3.2.1. Cost Leadership

Strategi *cost leadership* (kepemimpinan biaya menyeluruh) ini berbasis pada penciptaan produk atau jasa dengan posisi berbiaya rendah dibandingkan dengan kompetitornya. Caranya, dengan mengendalikan penentu biaya dan merancang ulang rantai nilai perusahaan secara efisien sehingga menghasilkan biaya yang rendah. Dengan posisi biaya rendah ini, perusahaan akan mampu mendapat laba meski dalam kompetisi yang ketat. Harga yang murah berfungsi sebagai hambatan bagi pesaing yang ingin masuk ke dalam industri sejenis dan hanya sedikit yang dapat menandingi keunggulan biaya memimpin. Keberhasilan strategi ini membutuhkan pertimbangan keunggulan *market share* yang mampu mengakses bahan baku, komponen, tenaga

kerja, dan input penting lainnya. Tanpa keunggulan tersebut, strategi ini mudah ditiru oleh pesaing.

2.3.2.2. Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi ini mendorong perusahaan menghasilkan produk atau jasa yang berbeda atau unik dan lebih bernilai dibandingkan dengan pesaingnya sehingga perusahaan dapat menjual produk dengan harga yang lebih tinggi. Strategi ini didapat dengan cara mencari potensi pada setiap rantai aktivitas perusahaan, termasuk dalam menggunakan bahan baku dan teknologi yang memungkinkan perusahaan menciptakan produk yang berbeda dan unggul dibandingkan dengan pesaing.

2.3.2.3. Strategi Fokus

Dengan strategi ini, perusahaan berkonsentrasi pada seleksi pasar sasaran yang spesifik. Model ini juga sering disebut dengan niche strategy. Dengan strategi ini, perusahaan fokus dengan usaha-usaha pemasaran pada satu atau dua segmen pasar sempit dan menyesuaikan bauran pemasaran pada pasar yang spesifik. Diharapkan perusahaan memenuhi kebutuhan pasar sasaran dengan lebih baik. Perusahaan mencari keuntungan dengan meraih keunggulan kompetitif melalui efektivitas bukan efisiensi. Strategi ini sesuai bagi perusahaan yang relatif kecil dan umumnya menggunakan strategi pemasaran perang gerilya. Strategi ini mengarahkan perusahaan agar fokus pada produk yang sempit dalam hal segmen pembeli atau target pasar geografi

tertentu yang berbeda dengan dua strategi sebelumnya. Dalam implementasinya perusahaan dapat mengombinasikan ketiga strategi tersebut, yaitu fokus pada *cost leadership* dan diferensiasi.

2.3.3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional diperlukan pada masing-masing bidang fungsional yang ada pada suatu usaha dengan memaksimalkan sumber produktivitas berdasarkan tingkat perusahaan dan tingkat bisnis yang telah ditentukan. Karena itu, departemen-departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mendorong kegiatan-kegiatan dan kemampuan-kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan prestasi perusahaan. Strategi ini menggunakan pendekatan yang diambil oleh area fungsional, seperti pemasaran, penelitian dan pengembangan, keuangan, dan operasional.

2.4. Alat Analisis

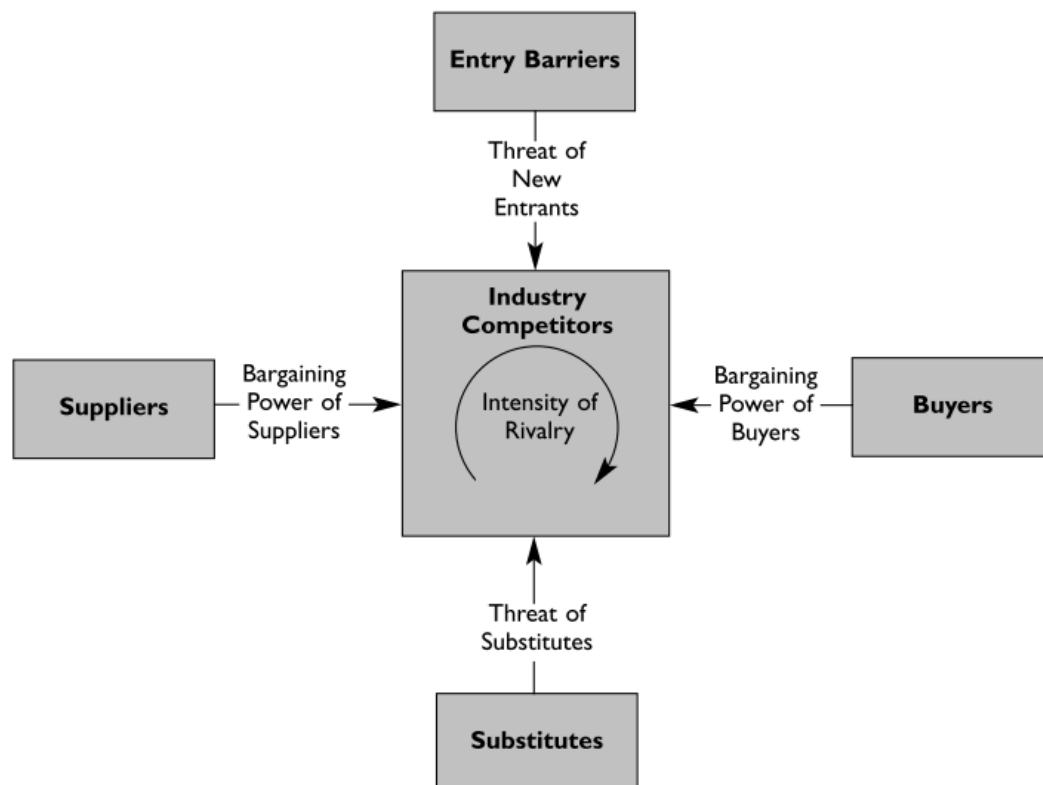
David (2011) mengungkapkan, alat analisis strategi sangat penting untuk membantu manajer dan perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan. Alat analisis berguna untuk membantu mengidentifikasi pilihan taktik ketika menghadapi situasi tertentu, mendukung pilihan strategi bisnis, mendefinisikan taktik yang memungkinkan organisasi mencapai strategi, mendukung pelaksanaan operasi, mendefinisikan ulang taktik yang diperlukan untuk menghadapi perubahan bisnis, dan untuk meyakinkan kelanjutan keselarasan taktik yang dipakai dengan tujuan bisnis. Ada banyak pilihan alat analisis strategi, di antaranya adalah Five Forces,

SWOT Analysis, Key Success Factor, dan Generic Strategy (Cadle, Paul, & Turner, 2010). Dengan alat strategi, seorang manajer mampu menganalisis segala permasalahan yang timbul. Dengan memahami alat analisis strategi ini, manajer diharapkan bisa terhindar dari pengambilan keputusan yang tak tepat.

2.4.1. Five Forces

Analisis lima kekuatan yang digagas dan dikembangkan oleh Porter ini dilakukan untuk mengevaluasi kekuatan pasar sehingga perusahaan bisa memahami persaingan yang terjadi dalam sebuah industri. Dalam beberapa kasus, strategi ini juga akan mengidentifikasi dan menganalisis berbagai kekuatan pendorong yang mungkin berdampak pada masa depan perusahaan (Underwood, 2002).

Menurut (Porter, 1985), lima kekuatan bersaing ini meliputi 1) persaingan dengan sesama perusahaan dalam industri (*industry rivalry*), 2) ancaman masuknya pendatang baru (*potential entrants*), 3) ancaman dari produk pengganti/substitusi (*threat of substitutes*), 4) kekuatan tawar-menawar pembeli (*buyer power*), dan 5) kekuatan tawar-menawar pemasok (*supplier power*). Kekuatan masing-masing lima kekuatan menentukan daya tarik industri, yang pada akhirnya akan menentukan profitabilitas (Fritz, 2008). Lima kekuatan tersebut secara ringkas bisa dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 2.1. Porter's Five Forces Model
Sumber: Porter (1985)

2.4.1.1. Persaingan Sesama Perusahaan Sejenis

Ini adalah inti dari persaingan karena masing-masing perusahaan akan berusaha mengalahkan pesaingnya. Pada aspek ini faktor-faktor yang bisa memengaruhinya adalah:

- a. Tingkat konsentrasi penjual
- b. Tingkat pertumbuhan industri
- c. Perbedaan signifikan harga antarperusahaan
- d. Sensitivitas harga terhadap utilisasi kapasitas

- e. Tingkat diferensiasi produk di antara penjual, loyalitas pelanggan terhadap merek, dan elastisitas harga terhadap permintaan di antara kompetitor dalam industri
- f. Biaya peralihan produk dari satu competitor terhadap yang lainnya
- g. Pemantauan harga dan kondisi transaksi penjualan
- h. Kekuatan terhadap hambatan keluar

2.4.1.2. Ancaman Pendatang Baru

Industri yang menawarkan profit tinggi akan mengundang perusahaan baru masuk pada industri tersebut. Karena itu, persaingan menjadi lebih ketat dan akan berakibat pada penurunan keuntungan pada semua perusahaan di industri tersebut. Mudah atau tidaknya pendatang baru memasuki industri ini bisa dilihat dari beberapa faktor, yaitu:

- a. Pengaruh ekonomi skala
- b. Reputasi atau loyalitas terhadap merek
- c. Akses pendatang baru terhadap jaringan distribusi, *raw material* (bahan baku), dan teknologi
- d. Pengaruh dari keuntungan pengalaman pemain lama, serta
- e. Proteksi dari pemerintah terhadap pemain lama.

2.4.1.3. Ancaman Produk Substitusi

Produk ini mampu menggantikan produk sejenis. Di industri media massa ada beragam produk seperti ini, di antaranya televisi, radio, dan internet. Tingkat substitusinya antara lain dipengaruhi oleh:

- a. Ketersediaan produk pengganti
- b. Karakteristik harga dari produk pengganti
- c. Elastisitas harga terhadap permintaan
- d. Ketersediaan dari komplemen
- e. Karakteristik harga dari produk komplemen

2.4.1.4. Daya Tawar Pembeli

Faktor yang memengaruhi di antaranya:

- a. Konsentrasi industri pembeli dibanding industri pemasok
- b. Volume pembelian dari pembeli
- c. Substitusi yang dilakukan pembeli terhadap produk dari industri
- d. Hubungan investasi yang spesifik antara perusahaan dalam industri dengan pembeli tertentu
- e. Elastisitas harga terhadap permintaan pembeli
- f. Ancaman dari pembeli dengan kemungkinan integrasi ke belakang
- g. Negosiasi harga di pasar di antara pembeli dan penjual

2.4.1.5. Daya Tawar Pemasok

Kekuatan ini dipengaruhi beberapa faktor, di antaranya:

- a. Konsentrasi pemasok dibanding industri itu sendiri
- b. Pembelian dari perusahaan-perusahaan dalam industri dibanding pelanggan lain dari pemasok
- c. Hubungan spesifik perusahaan-perusahaan dalam industri dengan pemasok tertentu

- d. Ancaman dari pemasok yang berupa integrasi ke dalam produk
- e. Diskriminasi pemasok terhadap pelanggan tertentu.

2.4.2. Analisis SWOT

Analisis SWOT menyoroti seluruh potensi kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal perusahaan serta mengidentifikasi faktor-faktor/lingkungan eksternal perusahaan yang berupa ancaman dan peluang terhadap. Analisis ini bisa digunakan sebagai dasar bagi perusahaan untuk merancang strategi dan program kerja bagi perusahaan (Hannagan, 2002). Dengan bantuan alat analisis ini, perusahaan bisa menentukan cara-cara untuk meminimalkan atau bahkan menghapuskan kelemahan dan ancaman yang terjadi dan pada saat yang sama memanfaatkan kekuatan perusahaan dan peluang yang muncul dari eksternal perusahaan (Robbins & Coulter, 2011).

Analisis SWOT didasari oleh suatu logika bahwa keberhasilan suatu organisasi akan ditentukan oleh situasi dan kondisi internal maupun eksternal organisasi yang bersangkutan (David, 2011). Alkhafaji (2003) menjelaskan, analisis SWOT biasanya menghasilkan alternatif strategi yang menjadi dasar untuk meramalkan masa depan yang berkaitan dengan organisasi dan merumuskan strategi dan tujuan yang paling cocok bagi organisasi dengan lingkungannya.

2.4.2.1. Faktor Internal

Lingkungan internal ini, menurut Alkhafaji (2003), menunjukkan kuantitas dan kualitas organisasi. Fungsi-fungsi dalam manajemen juga

termasuk dalam lingkungan internal perusahaan. Yang termasuk lingkungan internal ini, di antaranya adalah:

- a. Fasilitas atau sumber daya fisik: pabrik, gedung, peralatan, tanah, kendaraan.
- b. Sumber daya manusia: manajemen, supervisor, karyawan produksi, staf ahli, bagian marketing, riset dan pengembangan, bakat manajerial
- c. Sumber daya keuangan: arus kas, kapasitas utang, ketersediaan ekuitas dan kas
- d. Teknologi: paten, lisensi, desain, metode produksi, sistem informasi, aplikasi teknologi
- e. Sumber daya organisasi: sistem, prosedur, teknik manajemen, model pengambilan keputusan, reputasi perusahaan

2.4.2.2. Faktor Eksternal

Lingkungan eksternal meliputi dua hal penting, yaitu *stakeholders* (seluruh pemangku kepentingan) dan lingkungan makro. Yang termasuk *stakeholders*, di antaranya:

- a. Pelanggan
- b. Kreditor
- c. Komunitas
- d. Asosiasi perdagangan
- e. Kompetitor
- f. Penyuplai

- g. Pemegang saham

Lingkungan makro yang umum memengaruhi adalah:

- a. Sosial-budaya
- b. Demografi
- c. Ekonomi
- d. Teknologi
- e. Politik/aturan

2.4.3. Key Success Factor

Tujuan analisis *key success factor* (KSFs) untuk mengidentifikasi faktor-faktor dalam lingkungan pasar yang menentukan kemampuan perusahaan untuk bertahan hidup dan berkembang. Faktor-faktor kunci sukses ini sangat banyak bergantung pada jenis industrinya (Grant, 2010). KSFs merupakan sejumlah variabel yang sekarang atau yang akan datang dalam mencapai target perusahaan (Campbell et al., 2002). Menurut Corral (2005), istilah lain untuk model analisis ini adalah *critical success factors*, *key result areas*, *strategic success factors*, *strategic factors*, *success factors*, dan *key performance areas*. KSFs tergantung pada level manajemen. Ada lima tipe KSF yang mampu memberikan andil bagi perusahaan dalam mencapai misinya, yaitu:

1. Struktur industri tertentu (KSFs industri)
2. Strategi bersaing, posisi industri, dan lokasi geografis (KSFs strategi)
3. Lingkungan makro (KSFs lingkungan)
4. Masalah atau tantangan bagi organisasi (KSFs sementara)
5. Manajemen perspektif (KSFs manajemen)

2.4.4. Strategi Generik

Analisis strategi generik digunakan untuk mengidentifikasi sumber-sumber keunggulan kompetitif perusahaan (Campbell et al., 2002). Pendekatan posisi kompetitif sebagian besar didasarkan pada kerangka strategi generik Porter. Porter berpendapat bahwa kekuatan suatu perusahaan sangat tergantung pada satu dari dua strategi utama, yaitu *cost advantage* (keunggulan biaya) dan *differentiation* (diferensiasi). Dengan menerapkan kekuatan ini, baik dalam fokus yang luas maupun fokus yang sempit, strategi generik menghasilkan tiga strategi utama, yaitu: 1) *cost leadership*, 2) *differentiation*, dan 3) *focus*. Ketiganya disebut sebagai strategi generik karena mereka tidak spesifik bagi sebuah perusahaan atau industri (Porter, 1985).

2.4.4.1. Kepemimpinan Biaya

Strategi ini dipakai perusahaan untuk mendapatkan profit superior dengan menerapkan biaya rendah, lebih rendah, bahkan paling rendah dibandingkan dengan kompetitor melalui penerapan ekonomi skala. Perusahaan menerapkan model ini biasanya dengan beberapa cara, di antaranya:

- a. Budaya harga rendah
- b. Ekonomi skala
- c. Mengeliminasi biaya-biaya yang tak perlu
- d. Menikmati profit tinggi melalui keunggulan biaya

Sumber-sumber kepemimpinan biaya di antaranya:

- a. Ukuran: skala ekonomi

- b. Efisiensi tenaga kerja dan efektivitas
- c. Pengendalian *overhead*
- d. Manajemen unggul
- e. Efisiensi operasional dan efektivitas
- f. Biaya produksi rendah
- g. Biaya tenaga kerja rendah
- h. Desain untuk biaya produksi rendah
- i. Mengaplikasikan teknologi terbaru untuk mengurangi biaya dan atau meningkatkan produktivitas
- j. Relokasi ke lokasi yang lebih murah
- k. Mendapatkan akses sumber pasokan yang memberikan biaya rendah
- l. Mereduksi limbah

2.4.4.2. Strategi Diferensiasi

Strategi ini berusaha mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi dengan menciptakan nilai tambah pada produk yang dijual kepada konsumen sehingga mereka tetap mau membeli produk tersebut dengan harga premium sekalipun. Sukses dalam menerapkan strategi ini dicirikan dengan:

- a. Mendapatkan keuntungan kompetitif dengan membuat produk yang berbeda dari pesaing
- b. Bersaing atas dasar nilai tambah bagi pelanggan
- c. Menarik pelanggan karena produk lebih unggul dibanding pesaing

- d. Pelanggan bersedia membayar harga premium untuk menutupi biaya yang lebih tinggi
- e. Diferensiasi dapat didasarkan pada citra produk atau daya tahan, purnajual, kualitas, dan fitur tambahan
- f. Perlunya bakat, kemampuan penelitian, dan pemasaran yang kuat

Sumber-sumber untuk menerapkan strategi diferensiasi di antaranya:

- a. Penciptaan merek yang kuat
- b. Kinerja yang unggul
- c. Kualitas tinggi
- d. Fitur tambahan yang ditawarkan
- e. Inovasi dalam kemasan
- f. Kecepatan distribusi
- g. Tingkat layanan yang lebih tinggi
- h. Fleksibilitas yang lebih besar
- i. Deliveri
- j. Kualitas bahan

2.4.4.3. Strategi Fokus

Perusahaan berusaha berkonsentrasi dengan fokus pada market yang terbatas, kemudian menerapkan fokus strategi kepemimpinan biaya dan fokus diferensiasi. Perusahaan sengaja fokus pada pasar tertentu untuk menghindari dari pesaing. Strategi ini membutuhkan beberapa syarat agar berhasil, di antaranya:

- a. Identifikasi kelompok pelanggan sasaran yang cocok

- b. Identifikasi kebutuhan spesifik dari kelompok tersebut
- c. Konfirmasi pasar cukup besar untuk mempertahankan bisnis
- d. Estimasi tingkat persaingan dalam segmen
- e. Produksi barang untuk memenuhi kebutuhan spesifik dari kelompok yang cocok tersebut
- f. Memilih sebuah keputusan apakah memilih strategi kepemimpinan biaya atau diferensiasi dalam segmen tersebut

Keuntungan strategi fokus adalah:

- a. Melibatkan investasi yang lebih rendah dalam sumber daya
- b. Manfaat tegas dari spesialisasi
- c. Memberikan ruang pengetahuan yang lebih besar dari segmen pasar
- d. Membuat entri ke pasar baru lebih mudah dan lebih murah
- e. Perusahaan menggunakan strategi fokus sering menikmati tingkat loyalitas yang tinggi dari pelanggan

2.5. Formulasi Strategi Alternatif

David (2011) menyatakan bahwa formulasi strategi merupakan tahap pertama dari tiga proses dalam manajemen strategi sebelum implementasi strategi dan evaluasi strategi. Termasuk dalam tahap formulasi strategi di antaranya adalah mengembangkan visi-misi, mengidentifikasi peluang dan kemungkinan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu.

Isu strategi formulasi termasuk memutuskan bisnis baru apa yang akan digarap, usaha mana yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan merger atau malah membentuk usaha patungan, serta bagaimana menghindari usaha diambil alih oleh perusahaan pesaing. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas, perusahaan harus menentukan strategi alternatif yang paling menguntungkan bagi perusahaan.

Unsur-unsur yang perlu dipertimbangkan dalam memilih strategi alternatif di antaranya: berbagi biaya dan pengetahuan dalam organisasi, biaya riset dan pengembangan dikaitkan dengan pengembangan produk baru atau modifikasi produk yang sudah ada, biaya tenaga kerja, tarif pajak, biaya energi, dan biaya pengiriman.

Untuk menemukan strategi alternatif yang tepat, Russell-Jones (2005) menyarankan ada beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu: kenali diri atau perusahaan anda, kenali market anda, kenali kompetitor anda, identifikasi faktor-faktor yang menjadi kunci sukses keberhasilan (KSFs), analisis kesenjangan yang membandingkan perusahaan anda dengan pesaing dan mengidentifikasi perbedaan kinerja anda dengan pesaing, implikasi yang meliputi poin-poin kunci yang akan mengubah perubahan bila strategi berubah, serta mengubah kebijakan fungsional perusahaan.

BAB III

PROFIL HARIAN REPUBLIKA

3.1. Sejarah Republika

Kiprah *Republika* tak terlepas dari Yayasan Abdi Bangsa. Ada 48 orang penggagas pendirian Yayasan Abdi Bangsa yang berasal dari kalangan pejabat negara (termasuk menteri), cendekiawan, tokoh masyarakat, dan pengusaha. Yayasan ini membentuk PT Abdi Bangsa pada 28 November 1992. Melalui proses, yayasan memperoleh SIUPP Surat Izin Usaha Penerbitan Pers(SIUPP) dari Departemen Penerangan Republik Indonesia yang menjadi modal awal untuk menerbitkan Harian Umum Republika. Dengan SIUPP bernomor 283/SK/MENPEN/SIUPP/A.7/1992 tertanggal 19 Desember 1992, *Republika* bisa beroperasi dengan kantor di Jalan Warung Buncit Raya No 37, Jakarta Selatan, dan masih menjadi tempat kegiatan utama hingga saat ini.

Namun, Harian *Republika* yang berdiri pada era Orde Baru terbit perdana 4 Januari 1993 di bawah payung PT Abdi Bangsa. Republika bisa terbit karena mendapat restu dari Presiden Soeharto kala itu.

Pemberian nama “Republika” tak lahir begitu saja, tetapi mengalami proses diskusi. Semula ada 10 nama yang diajukan oleh BJ Habibie, di antaranya Republik, Nasional, dan Sinar Baru. Namun, nama Republik ditempatkan pada daftar teratas dengan harapan nama itulah yang nanti akan dipilih. *Mock-up* koran pun akhirnya dibawa oleh Habibie dan kawan-kawan ke Soeharto. Akhirnya, Soeharto memilih nama Republik, tetapi dia meminta ada penambahan huruf “A” pada nama tersebut sehingga menjadi “Republika”.

Dengan nama itulah koran ini terbit perdana pada 4 Januari 1993. Para pendiri menilai dari sisi pengucapan, *Republika* terasa lebih enak karena ada huruf hidup di belakangnya.

Meskipun dilahirkan oleh tokoh yang banyak menjabat sebagai orang penting di negeri ini, bahkan dicurigai sebagai koran pemerintah, pemberitaannya justru paling berani dibandingkan dengan koran lain. Berita mengenai Partai Rakyat Demokratik (PRD) yang dikomandani Budiman Sujatmiko, misalnya, justru yang banyak menulis *Republika*. Ini bisa terjadi karena redaksi dikelola oleh anak-anak muda yang idealis.

Itulah mengapa pejabat Departemen Penerangan sering gerah dengan *Republika*. Apalagi, beberapa kolom khusus yang dimuat oleh *Republika* sering mengkritik pemerintahan Orde Baru, bahkan mengkritisi sepak terjang Presiden Soeharto.

Namun, karena *Republika* dilahirkan oleh tokoh-tokoh yang berasal dari Ikatan Cendekiawan Muslim (ICMI), seperti BJ Habibie, Ginanjar Kartasasmita, Harmoko, Ibnu Sutowo, Muhammad Hasan, dan Probosutedjo. Bahkan, Ibu Tien Soeharto pun mendukung keberadaan koran ini.

Posisi *Republika* tak goyah karena Habibie waktu itu menjadi ketua ICMI, sekaligus ketua Badan Pembina Yayasan Abdi Bangsa, yayasan yang melahirkan Harian *Republika*. Soeharto sangat percaya dengan yang dilakukan oleh Habibie dan orang-orangnya.

Sejak tahun 1993 hingga 2013 ini, sudah ada 8 orang mengisi jabatan sebagai Pemimpin Redaksi. Kedelapan orang tersebut adalah:

1. Parni Hadi (Januari 1993-Agustus 1997)
2. Makmur Maka (Agustus 1997-November 2000)
3. Zaim Uchrowi (November 2000-Juli 2001)
4. Tommy Tamtomo (Juli 2001-Mei 2002)
5. Yayat Supriyatna (Mei 2002-September 2003)
6. Asro Kamal Rokan (September 2003-September 2005)
7. Ikhwanul Kiram Mashuri (September 2005-Desember 2010)
8. Nasihin Masha (Desember 2010-sekarang)

3.2. Kinerja dan Capaian

Secara kronologis, perjalanan dan capaian Harian *Republika* adalah sebagai berikut:

1993:

- 4 Januari: *Republika* terbit perdana dengan tampilan secara keseluruhan hitam putih
- 22 April: *Republika* memperoleh nomor ISSN 0854-3968 dari PDII-LIPI
- Agustus: memperoleh Juara I Lomba Perwajahan Media Cetak dari Serikat Grafika Press
- 5 Februari: Badan Pengawas Pasar Modal (Bapepam) menyetujui permohonan PT Abdi Bangsa (penerbit *Republika*) untuk *go public*, tetapi saham tidak ditawarkan lewat lantai bursa
- 8 Februari: PT Abdi Bangsa menjual 2,9 juta saham. Harga nominal Rp 1.000 per lembar, sedang harga saham Rp 5.000

- 2 Juli: Republika melakukan kegiatan Corporate Social Responsibility (CSR) dengan membuat Yayasan Dompot Dhuafa. Dana awal untuk kegiatan ini bersumber dari sumbangan yang waktu itu nilainya hanya Rp 425 ribu

1995:

- 17 Agustus: Republika Online (ROL) secara resmi diluncurkan dan menjadi koran pertama di tanah air yang bisa diakses oleh pembaca lewat internet.
- 7 Desember: Presiden Soeharto meresmikan Indonesia Media Network (IMN), sebuah jaringan informasi melalui internet yang dikelola oleh Republika dan Center for Information and Development Studies (CIDES).

1996:

- 3 Agustus: Harian Umum Republika bekerja sama dalam bidang redaksi, produksi, pemasaran iklan, dan sumber daya manusia (SDM) dengan beberapa koran daerah, yakni Surabaya Post, Suara Merdeka, Pikiran Rakyat, Kedaulatan Rakyat, dan Waspada.

1997:

- 4 Juni: Penandatanganan perjanjian jual beli mesin cetak dan *mailroom* antara Republika dan MAN Plamag Eberhard Levent. Pembelian batal karena krisis ekonomi.
- 22 Juli: Republika meresmikan uji coba sistem cetak jarak jauh di Solo.

2000:

- 31 Januari: Republika mulai tampil berwarna.

2001:

- Sebagian saham Republika dibeli oleh Grup Mahaka yang dimiliki oleh empat sekawan: Muhammad Lutfi, Erick Thohir, Whisnu Wardana, dan Harry Zulnardy.

2002:

- 3 April: PT Abdi Bangsa Tbk mencatatkan saham di Bursa Efek Jakarta.

2005:

- 19 Desember: Penandatanganan kerja sama Republika dengan New Strait Times Malaysia berupa pertukaran berita. Masing-masing menyediakan satu halaman dua pekan sekali.

2006:

- 2 Januari: Republika hadir dengan tampilan baru, ukuran tujuh kolom.
- 16 Januari: Penandatanganan naskah kesepahaman (MoU) antara Republika dan The York Times untuk memunculkan kolom “Jack and Suzy Welch Winning”.

2007:

- 29 Maret: Republika terpilih sebagai Koran Nasional Terbaik oleh majalah Cakram.
- 9 Mei: Republika memiliki percetakan sendiri.

2009:

- 6 Februari: Reload Republika Online.

- 25 September: *Republika* memperoleh Gold Asia Media Award 2009 untuk kategori Best Design Front Page Newspaper dalam WAN-IFRA Asia Media Award 2009.

2012:

- Februari: *Republika* mengubah tampilan hingga menjadi lima kolom dari sebelumnya tujuh kolom.

3.3. Strategi *Republika*

Harian *Republika* mengembangkan banyak strategi, baik untuk menambah kekuatan internal perusahaan maupun untuk mengatasi kendala dan ancaman dari luar perusahaan. Strategi tersebut dirancang tidak cukup hanya untuk kepentingan jangka pendek, tetapi juga untuk menghadapi kemungkinan yang akan terjadi pada masa-masa mendatang.

Beberapa strategi yang diterapkan *Republika* pada saat ini, di antaranya:

1. Inovasi *lay out* dan desain: Inovasi *lay out* (tata letak) dan desain terus-menerus dikembangkan oleh redaksi untuk mencari tampilan yang paling menarik dan sesuai dengan yang diharapkan oleh pembaca. Redaksi selalu mencari keseimbangan isi dengan muatan gambar, ilustrasi, dan grafis sehingga informasi yang dikemas bisa lebih menarik bagi pembaca, tidak monoton, atau menjemukan. Selain itu, redaksi juga telah mentransformasi secara bertahap tampilan kolom surat kabar, mulai dari tampilan halaman 9 kolom menjadi 7 kolom, dan sejak awal tahun 2012 tampilan *Republika* menjadi hanya 5 kolom.

2. Penyajian informasi yang lebih berimbang bagi kelompok pembaca usia tua dengan usia muda. Langkah ini dilakukan untuk mengantisipasi pelanggan *Republika* yang mayoritas kini sudah berusia di atas 40 tahun. Berita bagi usia muda disajikan melalui tampilan yang lebih *colorful* (berwarna) dan berita-berita *lifestyle* serta lebih ringan dan terkait dengan karakter serta gaya hidup atau kehidupan anak-anak muda. Langkah ini juga untuk membangun loyalitas pelanggan/pembaca yang cenderung menurun.
3. Penyediaan informasi yang lengkap, mulai dari isu-isu politik, hukum, isu nusantara (ragam daerah), ekonomi dan bisnis konvensional, ekonomi-bisnis syariah (ekonomi Islam), dunia internasional, agama, hiburan, dan sosial-budaya. Informasi ini dikemas secara sederhana dan juga dalam sajian yang lebih dalam (*indepth news*) serta laporan investigasi.
4. Rubrik Teraju: ruang ini berisi berita-berita mendalam, bahkan investigasi yang menurut survei Nielsen mampu menduduki peringkat dari daftar berita yang paling banyak dibaca. Dalam rubrik Teraju ini berisi isu-isu yang beragam, mulai dari sosial, budaya, politik, hukum, internasional, bisnis, dan ekonomi. Untuk membuat tulisan lebih mendalam, rubrik ini semula disajikan sebanyak 4 halaman, lalu kini dikurangi menjadi 3 halaman.
5. Penyajian informasi khusus: informasi spesial ini disajikan dalam beberapa halaman pada satu bundel khusus, seperti rubrik Leisure, Gen-i, Olahraga, Rekor (khusus untuk berita sepak bola), Dialog Jumat, serta Islam Digest.
6. Pembentukan dan penguatan Newsroom Redaksi: merupakan dapur atau sumber berita yang bertugas menyuplai berita untuk koran cetak maupun

untuk online (Republika Online/ROL). Departemen ini diciptakan demi efisiensi sumber daya manusia sehingga setiap wartawan bisa bekerja untuk koran cetak dan juga untuk online.

7. Pembuatan sistem terintegrasi: sistem ini membantu seluruh jajaran redaksi dalam berkoordinasi secara online, berkirim berita secara online, pemantauan trafik berita masuk, serta penyelesaian akhir penulisan berita, mulai dari reporter, redaktur, di atas redaktur, ahli bahasa, hingga pada awak Macintosh (pengolah tata letak dan desain) serta bagian produksi yang bertugas mengirim berita ke percetakan.
8. Redaksi iklan: departemen ini khusus dirancang oleh redaksi untuk mendukung kinerja divisi/bagian iklan. Redaksi secara rutin menulis segala hal yang terkait dengan iklan-iklan yang akan dimunculkan di surat kabar. Ini merupakan bagian dari layanan redaksi kepada para klien yang memasang iklan di *Republika*. Karena itu, redaksi pun rutin berkoordinasi dengan divisi marketing/iklan untuk menyinergikan tugas mereka. Redaksi Iklan ini bisa dianggap sebagai nilai plus bagi klien sehingga mereka akan memutuskan untuk memasang iklan di *Republika* karena mendapat layanan tambahan.
9. Pembuatan koran online (e-paper), yang bisa diakses dengan beragam alat teknologi, mulai dari komputer personal (PC), komputer jinjing, hingga tablet. Langkah ini harus dikembangkan karena nyaris semua pesaing di industri sejenis juga sudah menyediakan layanan alternatif ini. Bahkan, layanan ini harus diintegrasikan agar pelanggan mampu mengakses berita dengan mudah, cepat, dan murah.

10. Penyempurnaan online: harian ini memiliki saluran online republika.co.id yang sudah ada lebih dari 10 tahun yang lalu dan saat ini digarap dengan lebih serius lagi yang disinergikan dengan koran cetak.
11. Pendirian percetakan: sudah lebih dari 5 tahun *Republika* memiliki percetakan sendiri sehingga tak lagi tergantung pada percetakan milik orang/perusahaan lain. Selain untuk mencetak koran, percetakan ini juga mampu disetel untuk mencetak beragam jenis penerbitan, mulai dari tabloid hingga majalah. Bahkan, percetakan juga tak hanya memproduksi media milik internal, tetapi juga melayani pencetakan bagi media-media perusahaan lain. Dengan demikian, perusahaan bisa efisien karena mampu mengadopsi ekonomi skala dan mencegah keterlambatan cetak dan pengiriman koran kepada seluruh pelanggan.
12. Cetak jarak jauh: sudah lebih dari 5 tahun juga *Republika* menerapkan strategi cetak jarak jauh. Langkah ini terutama untuk efisiensi waktu. Cetak jarak jauh baru dilakukan khusus untuk melayani biro Jawa Tengah, Yogyakarta, serta Jawa Timur dengan pusat cetak jarak jauh berada di Solo.
13. Zonasi iklan: dilakukan dengan pembagian tugas karyawan di bagian iklan sesuai dengan jenis industrinya. Sebagai contoh, dibentuk tim iklan untuk industri otomotif dan teknologi informasi, tim iklan industri farmasi/kesehatan dengan industri makanan/minuman. Jadi, ada beberapa tim yang dibentuk dengan target masing-masing.

14. Pemberian diskon harga iklan: pemberian diskon masih sering dilakukan oleh bagian iklan bagi para kliennya, terutama bagi klien-klien yang sudah lama bekerja sama dengan *Republika*.
15. Aktivasi: beragam kegiatan dikembangkan secara mandiri maupun bekerja sama dengan pihak luar. Sebagai contoh aktivasi yang dilakukan secara mandiri adalah Jalan-Jalan Bersama Abah (khusus kegiatan untuk menelusuri kisah-kisah sejarah lama di Jakarta dan kota-kota lainnya di Indonesia), Belajar Cepat Membaca Alquran, dan Temu Pelanggan. Aktivasi yang dilakukan melalui kerja sama dengan pihak luar di antaranya adalah “Bagimu Guru” yang menjalin kemitraan dengan PT Telkom, sebuah kegiatan yang khusus diperuntukkan bagi para guru. Kegiatan ini tak hanya fokus di wilayah Jawa, tetapi juga sudah ekspansi hingga ke luar Pulau Jawa. Kegiatan ini untuk meningkatkan kemampuan para guru dalam menelurkan ide-ide ke dalam bentuk tulisan. Karena itu, salah satu agenda yang diberikan dalam kegiatan ini adalah memberikan ilmu cara menulis yang baik bagi mereka.
16. Fokus basis pelanggan: distribusi atau sirkulasi koran *Republika* berbasis pelanggan yang nyaris mencapai 95 persen. Strategi ini demi mencapai efisiensi sehingga tak ada koran yang kembali lagi ke *Republika* sebagai barang yang tak bisa dijual. Inilah yang membuat *Republika* sulit ditemukan di lapak-lapak atau penjual eceran.
17. Pembentukan anak perusahaan: *Republika* juga membangun beberapa anak perusahaan atau unit usaha, seperti perusahaan percetakan, penerbit (PT

Republika Penerbit), perusahaan buku, serta majalah Janna (majalah untuk kalangan anak muda).

18. Alih daya: alih daya juga dimanfaatkan oleh *Republika*, di antaranya untuk menangani teknologi informasi, kebersihan, distribusi koran, serta jasa print dan foto kopi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dikupas mengenai hasil penelitian, analisis hasil penelitian, dan pembahasannya. Seperti yang tercantum pada metode penelitian, penelitian ini merupakan Riset Aplikatif menggunakan desain penelitian survei yang dipakai untuk tujuan deskriptif. Seluruh data primer ini bersumber dari hasil wawancara dengan Direktur Pengembangan Bisnis, Manajer Iklan, serta Manajer Penelitian Pengembangan Republika.

Penggalian informasi terkait dengan strategi perusahaan yang sudah, sedang, dan kemungkinan akan diterapkan pada masa mendatang. Wawancara juga mengidentifikasi lingkungan eksternal dan internal yang berpengaruh pada industri surat kabar karena kedua faktor ini memengaruhi keberhasilan strategi bersaing perusahaan. Karena itu, seluruh faktor yang berpengaruh harus diketahui agar strategi perusahaan bisa diterapkan sesuai harapan.

Faktor eksternal adalah konteks lingkungan yang luas, termasuk di dalamnya adalah komponen strategis yang relevan dan perusahaan tidak memiliki kontrol langsung. Lingkungan eksternal ada dua, yaitu 1) lingkungan jauh atau lingkungan makro yang meliputi kondisi ekonomi, sosial-budaya, politik/hukum, dan teknologi serta 2) lingkungan industri yang akan menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam bertahan menghadapi persaingan di sebuah industri. Lingkungan industri ini dianalisis dengan pendekatan Five Forces (lima kekuatan). Analisis SWOT juga dipakai untuk mengidentifikasi seberapa besar pengaruh dari lingkungan eksternal dan internal tersebut.

1.8. Evaluasi Strategi Bersaing

Evaluasi strategi bersaing dilakukan dengan melihat hasil dari pencapaian strategi yang diterapkan Republika. Penerapan strategi selama ini ditujukan untuk menjaga dan bahkan diharapkan bisa meningkatkan jumlah pelanggan/pembaca dan perolehan iklan. Karena itulah, secara umum faktor-faktor yang menentukan pangsa pasar di media bisa dilihat dari jumlah distribusi koran (oplah), readership (jumlah pembaca), serta jumlah perolehan iklan.

4.1.1. Penerapan Strategi Bersaing di Republika

Republika menerapkan beberapa strategi bersaing agar bisa terus bertahan dalam kompetisi yang makin ketat di industri surat kabar. Beberapa strategi utama yang diimplementasikan adalah sebagai berikut:

4.1.1.1. Fokus Menggarap Komunitas Muslim

Republika fokus menggarap komunitas muslim sebagai target pasarnya. Republika menyadari tak mungkin bisa mengambil pangsa pasar yang sudah lama digarap oleh koran-koran lain, khususnya yang selama ini sudah dikuasai oleh Kompas.

Komunitas muslim adalah peluang pasar yang besar bagi Republika karena jumlah penduduk Indonesia mayoritas beragama Islam dan jumlah mereka tak kurang dari 85%. Inilah peluang pasar yang sejak awal dan hingga sekarang terus digarap Republika.

Selain fokus pada komunitas muslim, Republika juga hingga sekarang lebih berkonsentrasi menggarap dan memperkuat pasar di kota-kota besar di Pulau Jawa. Distribusi surat kabar terbesar berada di wilayah Jakarta, Depok, Bogor,

Tangerang, dan Bekasi (Jadebotabek). Peredaran terbesar lainnya untuk wilayah Jawa Barat, Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta, serta Jawa Timur.

4.1.1.2. Diferensiasi Produk

Strategi ini dimaksudkan untuk menciptakan produk dengan ciri khas, berbeda, atau unik dibandingkan dengan produk dari koran lain. Ada beberapa cara yang dikembangkan Republika untuk menciptakan produk yang unik dibandingkan dengan koran lain. Republika merancang beberapa rubrik khusus untuk komunitas muslim, di antaranya adalah:

1. Hikmah dan Dialog Jumat

Hikmah hadir sejak Republika berdiri pada 1993. Isinya adalah pesan spiritual yang dikuatkan dengan dalil Alquran dan Hadis. Hingga kini rubrik ini tetap dipertahankan dan menjadi salah satu ikon bagi Republika.

Dialog Jumat, sesuai namanya, adalah rubrik dikemas khusus dalam satu bundel yang terbit setiap Jumat. Rubrik ini disajikan sebanyak 12 halaman dengan beragam isu. Satu halaman paling depan (sampul depan) berisi foto besar berwarna, beberapa kalimat pengantar terkait dengan isu utama yang akan diulas dalam beberapa halaman pada lembar berikutnya, berisi navigasi-navigasi berita yang berfungsi sebagai panduan atau petunjuk tema dengan urutan halamannya. Dialog Jumat ini memuat 3 halaman khusus tentang laporan utama dan satu halaman tentang fatwa dari ulama. Tema-tema lainnya dalam edisi Dialog Jumat secara lengkap terlihat pada **Tabel 4.1**.

Pada Dialog Jumat ini, selain diasuh oleh tenaga internal (reporter dan redaktur Republika), juga didukung oleh beberapa organisasi Islam dan para

ulama terkenal di Indonesia. Pelibatan orang luar ini bertujuan untuk menjaga kedekatan atau hubungan baik dengan pelanggan dan juga konstituen yang selama ini turut membesarkan Republika. Tujuan lainnya adalah untuk memberikan warna berita yang lebih beragam.

Tabel 4.1. Isi Lengkap Dialog Jumat Republika

No Hlm	Nama Subrubrik	Isi Ulasan
1	Sampul	Pengantar berita laporan utama, sekaligus sebagai navigasi berita lainnya
2	Laporan Utama	Ulasan lengkap tentang laporan tertentu dari pengamatan langsung dan dari narasumber yang kompeten di bidangnya
3	Laporan utama	
4	Laporan utama	
5	Fatwa	Pandangan dan keputusan ulama, khususnya dari Majelis Ulama Indonesia tentang tema yang sedang dibahas dalam laporan utama
6	Jalan sedekah	Membahas tema yang terkait dengan amal sedekah umat Islam, baik tema individu maupun kelompok yang isunya bisa berasal dari mana saja di seluruh Indonesia
7	Komunitas	Memuat kegiatan-kegiatan dari organisasi, baik organisasi kemasyarakatan, lembaga dakwah, maupun lembaga pendidikan.
8	Tasawuf	Rubrik khusus ini dikelola oleh Wakil Menteri Agama Nasarudin Umar untuk membahas tema-tema tertentu
9	Zakat	Membahas tentang isu-isu zakat di Indonesia
10	Mujahidah	Memaparkan satu sosok tokoh muslimah terkenal, baik berskala internasional maupun lokal. Pada rubrik ini juga ada bahasan khusus tentang fikih muslimah
11	Muhibah	Rubrik ini memuat silaturahmi antarorganisasi Islam di Indonesia
12	Uswah	Menyajikan satu sosok muda muslim atau muslimah yang mempunyai gagasan serta kegiatan yang patut dicontoh oleh orang lain



Gambar 4.1. Tampilan Dialog Jumat Edisi 31 Mei Halaman 1 dan 2

2. Islam Digest

Rubrik khas setebal 12 halaman ini berisi informasi yang beragam, baik dari dalam maupun luar negeri. Ulasan utama biasanya terkait dengan isu yang sedang hangat, seperti konflik berkepanjangan di Suriah atau pertikaian di Mesir. Tema utama membuat latar belakang konflik, kelompok/orang yang berada di balik konflik tersebut, sampai imbas dari konflik tersebut, seperti kehancuran situs-situs sejarah di negara tersebut.

Isi lengkap Islam Digest bisa dilihat pada **Tabel 4.2** berikut ini:

Tabel 4.2. Isi Lengkap Rubrik Islam Digest

No Hlm	Nama Subrubrik	Isi Ulasan
13	Islam Digest	Berisi foto besar berwarna dilengkapi dengan keterangan singkat foto berita yang sedang hangat; ada subrubrik Mozaik di bawah yang isinya tentang info singkat situ-situs bersejarah; ada navigasi yang membantu penelusuran halaman berikutnya
14	Salam	Memuat kata pengantar redaksi tentang topik yang dibahas; ada subrubrik Kalam yang berisi pandangan redaksi terhadap suatu kejadian/kasus yang masih hangat; subrubrik Pembaca Menulis yang memuat tulisan ringan dari pembaca Islam Digest
15	Tema utama	Ulasan detail tentang tema utama, seperti situs-situs bersejarah negara/tempat, sejarah dan kehancurannya
16	Tema utama	Ulasan lain fokus utama; ada ruang khusus wawancara tentang topik utama
17	Digest muda	Mengulas isu tentang remaja/generasi muda Islam
18	Kampus	Isu terkait kegiatan dan kinerja kampus atau kegiatan Islam kampus
19	Sastra	Cerpen ringan Islami dari para pembaca
20	Arsitektur	Ulasan arsitektur bergaya Islam di dalam/luar negeri
21	Kisah	Menampilkan kisah-kisah tokoh Islam masa lampau
22	Dunia Islam	Mengulas tren dunia Islam internasional
23	Umrah & haji	Memuat info seputar haji dan umrah
24	Oase	Mengulas kisah mualaf



Gambar 4.2. Contoh Islam Digest Edisi 26 Mei 2013 Halaman 13 dan 14

3. Khazanah

Rubrik ini terbit sebanyak 2 halaman dari hari Senin hingga Jumat dan 1 halaman pada Sabtu. Isi berita utama mengulas isu-isu terhangat yang sedang terjadi di Indonesia. Pada bagian lain diisi isu-isu seputar dunia keislaman luar negeri. Pada halaman utama juga dimuat kolom khusus Hikmah yang memuat tentang nasihat keislaman yang dikuatkan dengan dalil-dalil Alquran dan Hadis. Pada halaman pertama juga ada kolom khusus Konsultasi Agama yang merupakan bentuk interaksi atau tanya jawab antara pembaca dan *Republika* dan diasuh oleh seorang Ustaz.

4. Ekonomi Syariah

Isu-isu seputar industri, ekonomi, dan dunia bisnis syariah menjadi ulasan utama pada rubrik ini. Sumber informasi dari dalam negeri dan luar negeri. Yang rutin menjadi bahan ulasan adalah dunia perbankan Islam dan asuransi syariah. Sama dengan ketiga rubrik di atas, rubrik ini hanya ada di *Republika*. Pada bagian atas halaman ditampilkan bursa syariah, Jakarta Islamic Index, tabel kurs dinar, serta nisbah (tampilan grafik pertumbuhan industri syariah tertentu dan ulasan singkat dari grafik tersebut).

4.1.1.3. Membangun Percetakan

Sejak tahun 2007 Republika memiliki percetakan sendiri yang berada di kawasan industri Pulogadung, Jakarta Timur. Target pendirian percetakan adalah untuk mendukung kinerja yang lebih baik dan mengatasi keterlambatan cetak serta distribusi koran. Pembangunan percetakan sendiri sempat tersendat karena rencana semula berlokasi di Serpong, Tangerang.

4.1.1.4. Cetak Jarak Jauh

Penerapan cetak jarak jauh ini dilakukan oleh Republika sejak Mei 1997. Bahkan, Republika merupakan koran pertama atau pelopor di Indonesia yang menerapkan sistem cetak koran jarak jauh. Tujuan cetak jarak jauh ini adalah untuk memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan di luar Jakarta, Depok, Bogor, Tangerang, dan Bekasi (Jadebotabek), khususnya di wilayah Jawa Tengah, Yogyakarta, dan Jawa Timur karena kedatangan koran ke pelanggan di wilayah tersebut bisa lebih cepat.

Dengan cetak jarak jauh, Republika juga mempunyai kesempatan untuk memperluas jaringan distribusi. Bersamaan dengan cetak jarak jauh ini, Republika juga menerbitkan halaman khusus atau suplemen berita daerah sesuai dengan karakteristik daerah masing-masing. Karena itu, edisi tiap daerah pasti berbeda, seperti yang terbit di Jawa Tengah dan Yogyakarta, pasti berbeda dengan isi berita atau suplemen daerah di Jawa Timur atau Jawa Barat.

4.1.1.5. Perwajahan dan Desain Koran

Republika rutin berinovasi, termasuk dalam perwajahan dan desain koran. Perubahan terbaru terjadi pada Februari 2013. Republika tampil lebih ramping dari sebelumnya rata-rata 7 kolom menjadi rata-rata 5 kolom per halaman pada setiap edisi. Republika lebih berwarna disertai dengan balutan foto, ilustrasi, maupun infografis.

Bahkan, tampilan foto pun lebih berani dengan ukuran yang lebih besar dibandingkan dengan tampilan-tampilan sebelumnya. Blok warna pun muncul rutin setiap hari dengan komposisi yang berubah-ubah setiap hari.

4.1.2. Hasil Implementasi Strategi

Pertumbuhan pangsa pasar industri surat kabar bisa dilihat dari beberapa faktor, di antaranya adalah jumlah oplah, jumlah pembaca, dan perolehan iklan. Oplah adalah jumlah barang cetakan yang bisa diedarkan, baik yang berhasil terjual maupun yang kembali ke produsen. Ukuran jumlah pembaca surat kabar agak susah karena terkadang satu koran bisa dibaca oleh lebih dari satu orang. Bisa juga satu orang membaca lebih dari satu surat kabar atau media cetak

lainnya. Jumlah oplah dan pembaca berkorelasi positif. Artinya, bila jumlah tiras naik, biasanya jumlah pembaca juga naik. Sebaliknya, saat oplah menurun, jumlah pembaca pun akan turun.

Perolehan iklan diukur dari jumlah iklan yang tampil di halaman koran dengan harga standar dari pemasang iklan. Biasanya lembaga riset, seperti AC Nielsen, hanya mendata perolehan iklan secara kotor karena tak mendata besaran diskon dari masing-masing surat kabar.

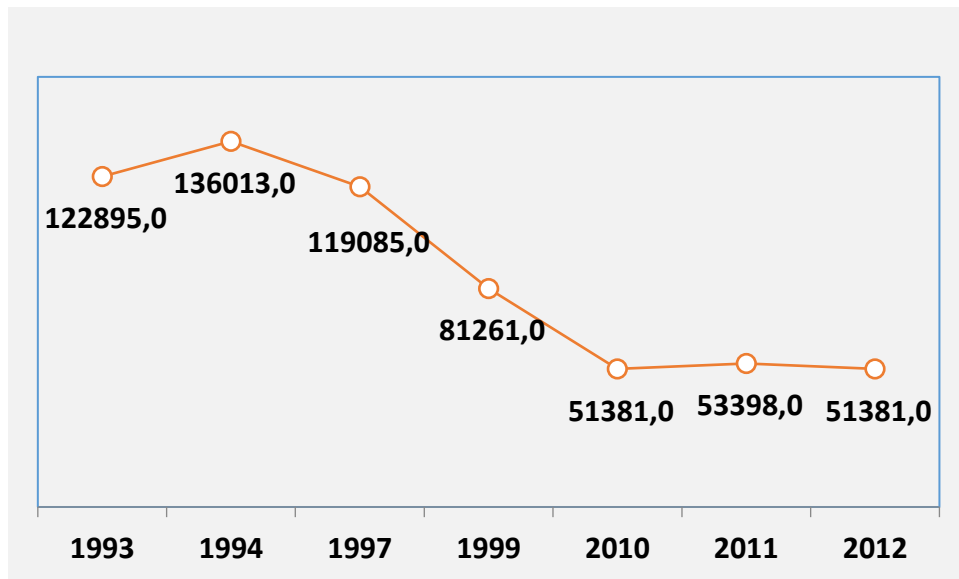
Tabel 4.3. Tiras 6 Surat Kabar di Indonesia

SURAT KABAR	2012		2011		1997	
	Tiras	Share	Tiras	Share	Tiras	Share
Kompas	500.000	42,2%	500.000	40,0%	676.000	57%
Koran Tempo	39.919	3,4%	65.504	5,2%	-	0%
Koran Sindo	71.774	6,1%	165.504	13,2%	-	0%
Republika	51.381	4,3%	53.398	4,3%	104.333	9%
Media Indonesia	37.097	3,1%	45.349	3,6%	148.333	12%
Jawa Pos	483.871	40,9%	420.000	33,6%	266.333	22%

Sumber: Nielsen

Sesuai dengan yang terlihat pada **Tabel 4.3**, penerapan strategi pendirian percetakan sendiri serta sistem cetak jarak jauh ternyata tak berefek positif terhadap peningkatan jumlah tiras harian Republika. Jumlah tiras Republika bahkan menurun sejak 1997 hingga 2012.

Tren pertumbuhan total tiras harian Republika selengkapnya tersaji pada **Gambar 4.3**. Dari gambar tersebut jelas terlihat, sejak Republika berdiri pada 1993 dengan total tiras 122.895, pencapaian tiras tertinggi terjadi pada 1994 dengan jumlah 136.013 eksemplar koran. Setelah itu, tirasnya terus menyusut dan tampak landai pada 2010 hingga 2012.



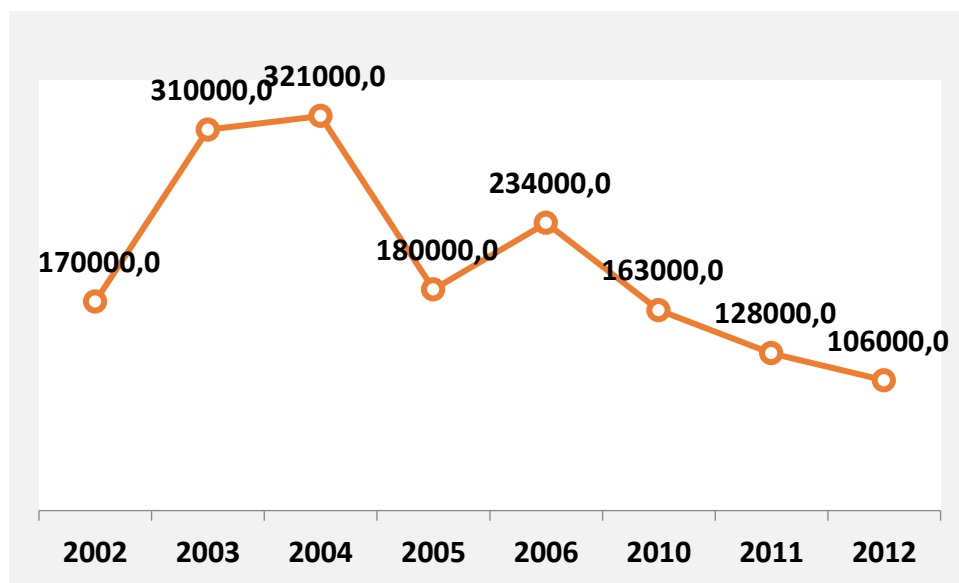
Gambar 4.3. Pertumbuhan Oplah Harian Republika

Sumber: Harian Republika

Penurunan oplah ini secara signifikan menurunkan jumlah pembaca Republika. Terlihat pada **Gambar 4.4**, jumlah pembaca terus menurun dari 234.000 orang pada 2006 menjadi 106.000 pada 2012. Namun, tren penurunan oplah dan jumlah pembaca ini juga tak hanya terjadi pada harian Republika, tetapi secara umum dialami oleh seluruh koran lainnya, seperti tampak pada **Tabel 4.3** di atas.

Hasil dari strategi diferensiasi produk juga ternyata tak memberikan pengaruh signifikan, baik terhadap jumlah oplah maupun pembaca. Jumlah tiras dan pembaca Republika cenderung stagnan terutama pada tiga tahun terakhir (periode 2010-2012). Jumlah oplah Republika pada periode tersebut melandai dengan angka rata-rata 52 ribu eksemplar per hari.

Padahal, target membuat produk unik adalah untuk menyasar komunitas muslim yang jumlahnya mayoritas, mencapai 87% dibanding kelompok lain yang beragama bukan Islam. Fakta ini tentu tak menggembirakan dan bahkan ironis karena jumlah penduduk Indonesia, khususnya yang beragama Islam, terus bertambah dari tahun ke tahun. Bahkan, jumlah kelas menengah Indonesia juga naik secara signifikan dan diperkirakan pada tahun 2013 ini sudah mencapai 60% dari total jumlah penduduk. Namun, meningkatnya daya beli masyarakat dan bertambahnya kelompok produktif di Indonesia tak secara langsung menyumbang kenaikan jumlah oplah dan pembaca surat kabar.



Gambar 4.4. Pertumbuhan Jumlah Pembaca Republika
Sumber: Harian Republika

Ada beberapa faktor yang diduga menjadi penyebab. Dari hasil wawancara dengan Direktur Pengembangan Bisnis serta Manajer Litbang dan Pelatihan Republika, penerapan strategi apa pun saat ini akan sulit untuk meningkatkan jumlah tiras dan pembaca media cetak, khususnya surat kabar. Ini terjadi karena

masyarakat telah bergeser ke media internet atau online. Karena itulah, strategi yang diterapkan saat ini bukan untuk meningkatkan jumlah pembaca dan tiras, tetapi hanya untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan menghindari pergeseran yang terlalu besar dan cepat ke media berbasis internet tersebut.

Dengan melihat fakta tersebut, pelaku dalam industri surat kabar harus benar-benar bisa mengidentifikasi seluruh lingkungan yang berpengaruh pada penerapan strategi mereka. Identifikasi ini penting untuk melihat faktor dari luar maupun lingkungan dari dalam.

4.1.3. Analisis Lingkungan

Banyak faktor yang sangat memengaruhi perubahan industri surat kabar, baik dari lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan lingkungan ini berlangsung sangat cepat. Bila pelaku industri tak siap, bisa jadi mereka akan tersingkir dari persaingan yang sudah sangat ketat. Pengelola surat kabar pun harus sangat jeli melihat perubahan yang terjadi akibat faktor-faktor tersebut. Untuk itulah, perlu analisis lingkungan internal dan eksternal yang mengimbas industri ini.

4.1.3.1. Lingkungan Internal

Perusahaan selalu mempunyai sumber daya dan kemampuan internal yang berasal dari beragam sumber, baik dalam bentuk *tangible* (fisik), seperti mesin, fasilitas kerja, gedung, pabrik, dan peralatan pendukung lainnya serta *intangible* (nonfisik), seperti sumber daya manusia, loyalitas, pengetahuan, dan keahlian.

Semua sumber daya fisik dan sumber daya nonfisik tersebut harus bisa dikelola dengan baik dan terintegrasi sehingga bisa memberikan kekuatan, bukan

malah menjadi sumber kelemahan bagi perusahaan yang akhirnya tak akan mendukung penerapan strategi perusahaan. Lingkungan internal yang positif akan berdampak signifikan pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Lingkungan ini lebih mudah dikontrol karena secara keseharian selalu bersentuhan dengan strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Beberapa aspek yang terlibat dalam lingkungan internal adalah sebagai berikut:

1. Aspek Operasional

Operasional menjadi faktor terpenting dalam industri surat kabar karena inti dari industri ini adalah proses operasional dari beragam sumber bahan baku menjadi sebuah produk informasi bagi konsumen. Lewat perjalanan yang sudah dilalui sejak 1993, Republika mendapatkan pengalaman berharga dalam menjalankan proses bisnisnya, termasuk dalam menjalin kerja sama dengan sumber-sumber bahan baku, di antaranya pemasok kertas; para ahli atau penulis yang rutin mengisi ulasan pada rubrik tertentu dan opini; beberapa kantor berita, seperti kantor berita nasional Antara dan kantor berita asing (AFP, AP, dan Reuters). Dengan hubungan yang harmonis ini, Republika mampu mengelola industri dan bertahan dalam persaingan yang amat ketat.

2. Aspek Sumber Daya Manusia

Jumlah sumber daya manusia di harian Republika untuk beberapa divisi atau departemen dianggap terlalu gemuk. Sistem promosi pun kurang berjalan optimal karena pada beberapa kasus tanpa melalui uji kelayakan dan kepatutan. Khusus di bagian redaksi, sebagai contoh, promosi terkadang dilakukan secara instan dengan alasan tak ada sumber daya lain yang bisa

mengisi posisi tertentu. Karena itu pula terkadang pemilihan isu dan sudut pandang kurang tepat dan kurang mendalam. Posisi tertentu di redaksi pun sudah banyak diserahkan ke anak-anak yang lebih mudah. Padahal, mayoritas pelanggan Republika masih berusia tua, di atas 45 tahun. Akibatnya, mereka kurang mampu memberikan layanan yang pas bagi kelompok pelanggan tersebut.

3. Aspek Penelitian dan Pengembangan

Sejak empat tahun terakhir ini keterlibatan Penelitian dan Pengembangan (Litbang) Republika kurang optimal, baik dalam pemberian kewenangan dan tugas maupun pemberian anggaran untuk melakukan riset dan pengembangan. Namun, bagi Litbang Republika, hal itu tak menjadi masalah karena memang tren sekarang industri surat kabar tak terlalu penting mengembangkan riset secara mandiri. Penelitian dari pihak luar, seperti yang rutin dilakukan oleh AC Nielsen, yaitu satu-satunya lembaga riset yang dianggap independen di Indonesia, lebih banyak menjadi bahan rujukan utama dalam melakukan perubahan dan pengembangan koran.

Hasil riset sehebat apa pun untuk saat ini diperkirakan tak akan bisa mengubah peta media cetak di Indonesia. Hasil-hasil survei akan sulit diaplikasikan untuk membantu meningkatkan jumlah tiras dan pembaca surat kabar. Fakta yang terjadi, seluruh koran mengalami penurunan tiras dan jumlah pembaca. Riset hanya akan membantu koran bila disinergikan dengan media lain, terutama yang berbasis teknologi internet karena tren

menunjukkan masyarakat sudah mulai meninggalkan surat kabar dan beralih ke internet.

4. Aspek Sistem Informasi

Analisis lingkungan internal dari aspek sistem informasi menunjukkan harian Republika sudah sejak lama mengembangkan sistem informasi secara mandiri melalui pemberdayaan tenaga-tenaga ahli teknologi informasi. Bahkan, dalam pengembangannya, tugas ini dibagi dalam 3 bagian, yaitu: 1) bagian perangkat keras, 2) perangkat lunak, dan 3) perangkat jaringan. Republika sudah 10 tahun ini juga mengembangkan sistem intranet, khususnya untuk mendukung operasional redaksi. Sejak 2012 lalu, Republika juga mulai mengintegrasikan semua sistem kerja di bidang keredaksian, mulai dari reporter, redaktur, bagian desain dan tata letak, dan produksi.

5. Aspek Keuangan

Secara umum, Republika mampu menyediakan alokasi anggaran untuk pengembangan diri. Dukungan dana juga berasal dari perusahaan induk PT Mahaka Media Tbk, terutama untuk mengembangkan proyek jangka pendek. Bahkan, hingga kini Republika menjadi penyumbang pendapatan dan laba terbesar bagi induk perusahaan, dengan rata-rata kontribusi sebesar 40% setiap tahunnya. Namun, Republika kurang mengantisipasi pertumbuhan jumlah karyawan yang makin membengkak sehingga beban rutin untuk gaji karyawan pun makin besar, sementara pertumbuhan iklan kurang signifikan karena hanya tumbuh satu digit. Beban keuangan pun makin berat karena Republika juga menerbitkan majalah Janna yang menyasar kalangan remaja dan generasi

muda. Namun, performa majalah ini tak menggembirakan sehingga hanya menjadi beban perusahaan.

6. Aspek Manajemen Mutu

Pengelolaan mutu produksi selalu dilakukan secara mandiri dan tak pernah melibatkan pihak luar. Sejak 2010 Republika sebenarnya sempat membuat divisi Quality Control. Namun, divisi ini kurang mendapatkan dukungan dan tak diberdayakan secara optimal. Malah, sejak awal 2013 divisi yang bertugas membantu mengawasi kualitas di bidang keredaksian ini dihapus. Kontrol mutu sekarang dilakukan dengan bantuan sistem informasi berbasis intranet. Sistem ini cukup membantu karena bisa mengintegrasikan seluruh kerja dari reporter, redaktur, editor bahasa, desainer, dan produksi. Dengan sistem ini pula, duplikasi berita bisa diminimalkan. Lewat sistem ini pula seluruh bagian berinteraksi dan berkomunikasi, termasuk dengan biro di daerah.

7. Aspek Pemasaran

Penempatan sumber daya manusia sesuai dengan keahlian masing-masing mampu mendukung aspek pemasaran. Dalam mendukung aspek product, price, place, dan promotion, Republika membagi pemasaran berdasarkan zonasi industri, seperti zona industri otomotif dan teknologi serta zona produk kesehatan dan pendidikan. Zona ini cukup efektif, terutama dalam menjaga hubungan baik dengan mitra dan klien.

Republika juga rutin mengadakan acara dengan para agen dan loper koran. Acara ini bertujuan untuk menjaga hubungan baik dengan mereka karena

peran mereka sangat besar dalam mendistribusikan koran hingga ke tangan pembaca.

8. Tanggung Jawab Sosial

Republika sangat berpengalaman dalam mewujudkan tanggung jawab sosialnya. Republika yang melahirkan Dompot Dhuafa Republika pada April 1993 yang sekarang sudah menjadi Badan Amil Zakat Nasional (Baznas). Lembaga ini dilahirkan oleh inisiatif para wartawan Republika dengan modal awal tak lebih dari Rp 400 ribu. Secara resmi Yayasan Dompot Dhuafa Republika baru berdiri pada 4 September 1994.

Dengan profesionalisme yang tinggi serta meluasnya program kepedulian, lembaga ini tak hanya beroperasi lokal dan nasional, tetapi juga sudah masuk ke level internasional. Tidak hanya berkhidmat pada bantuan dana bagi kalangan tak berpunya dalam bentuk tunai, DD juga mengembangkan bentuk program yang lebih luas seperti bantuan ekonomi, kesehatan, pendidikan dan bantuan bencana.

4.1.3.2. Lingkungan Eksternal

Faktor-faktor eksternal agak sulit dikendalikan, tetapi sangat memengaruhi kinerja perusahaan. Bila bisa dikendalikan dan dikelola dengan baik, lingkungan ini akan memberikan peluang bagi perusahaan untuk tumbuh, berkembang, bahkan memenangkan persaingan. Namun sebaliknya, lingkungan eksternal ini juga bisa menjadi ancaman bagi perusahaan. Lingkungan eksternal ada dua macam, yaitu lingkungan makro dan lingkungan industri. Karena itu, perlu

dikenali faktor-faktor yang bisa menjadi peluang dan bagian mana yang mungkin justru merugikan perusahaan.

1. Kondisi Ekonomi

Faktor ekonomi terbukti berpengaruh terhadap kelangsungan industri surat kabar. Kondisi perekonomian yang stabil dengan pertumbuhan yang cukup tinggi, inflasi yang rendah, serta nilai tukar rupiah yang stabil terhadap dolar AS akan memberikan kestabilan pula terhadap industri surat kabar.

Ketika Indonesia mengalami krisis pada 1998, industri media juga terkena dampaknya. Hal ini bisa dilihat pada **Tabel 4.4** yang menunjukkan perolehan iklan di seluruh media massa merosot hingga 26% pada 1998 menjadi Rp 3.757 miliar dari tahun 2007 sebesar Rp 5.094 miliar. Surat kabar bahkan yang paling berat terkena dampaknya karena pendapatan iklannya menurun sampai 38%, sementara televisi yang menjadi pesaing terberatnya menyusut 17%.

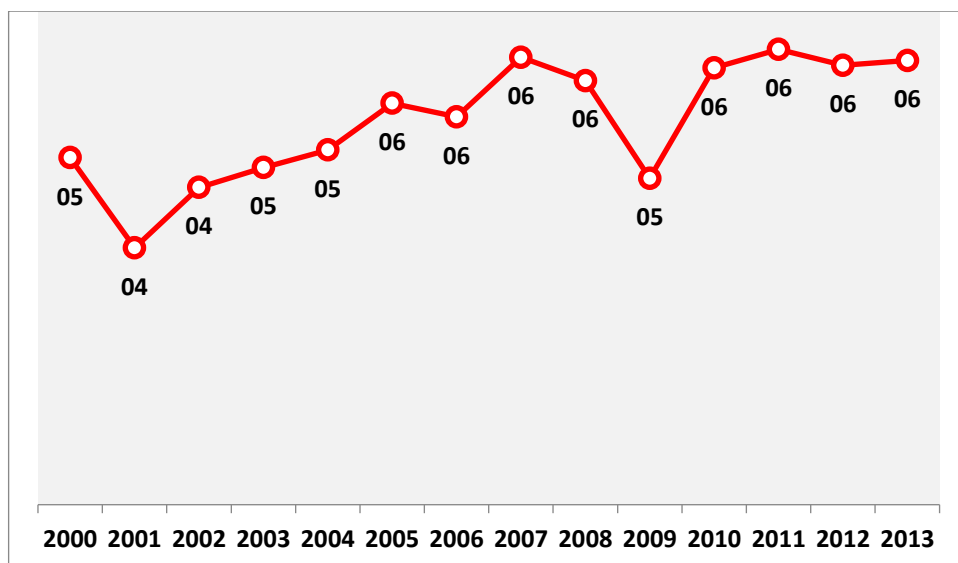
**Tabel 4.4. Pendapatan Iklan Media Massa Periode 1994-2000
(dalam miliar rupiah)**

Media	1994		1995		1996		1997		1998		1999		2000	
	Nilai	Tren	Nilai	Tren	Nilai	Tren	Nilai	Tren	Nilai	Tren	Nilai	Tren	Nilai	Tren
Total	2.286	66%	3.335	46%	4.138	24%	5.094	23%	3.757	-26%	5.612	49%	7.889	41%
TV	1.052	73%	1.634	26%	2.193	34%	2.700	22%	2.217	-17%	3.367	53%	4.970	45%
Porsi	46%		49%		53%		53%		59%		60%		63%	
Koran	754	54%	1.067	45%	1.200	12%	1.528	28%	939	-38%	1.403	48%	1.972	40%
Porsi	33%		32%		29%		30%		25%		25%		25%	
Majalah & Tabloid	160	44%	200	36%	290	28%	306	15%	601	90%	786	37%	947	21%
Porsi	7%		6%		7%		6%		16%		14%		12%	

Sumber: SPS

Pertumbuhan negatif di surat kabar tersebut juga diikuti dengan penurunan porsi pendapatan iklan. Pada 1997 surat kabar mampu memperoleh kue iklan 30%, lalu pada 1998 porsinya turun menjadi 25%. Sebaliknya, televisi justru porsinya naik dari 53% pada 1997 menjadi 59% pada 1998 meski total pendapatan televisi juga menurun drastis.

Seperti terlihat pada **Gambar 4.5**, ekonomi Indonesia cenderung stabil dengan pertumbuhan rata-rata 5,4% pada periode 2000-2012. Fluktuasi sempat terjadi pada 2008 dan 2009 karena terimbas krisis ekonomi dunia. Setelah 2009, ekonomi bisa tumbuh rata-rata 6,3% pada periode 2010-2012.



Gambar 4.5. Pertumbuhan PDB Indonesia (%)
Sumber: BPS

Pada 2013 ini ekonomi Indonesia diperkirakan tetap stabil, bahkan bisa lebih baik lagi dibandingkan kondisi 2012 dengan pertumbuhan 6,3%. Indikasinya terlihat pada kinerja ekonomi triwulan pertama yang meningkat 1,41% (q-to-q) yang diukur dari kenaikan PDB atas dasar harga konstan. PDB pada triwulan I-2013 dibandingkan dengan triwulan I-2012 (y-on-y) mengalami pertumbuhan

sebesar 6,02% (**Tabel 4.5**). Pengeluaran konsumsi rumah tangga triwulan pertama 2013 tumbuh 5,17% dibandingkan triwulan I 2012. Bila dibandingkan dengan triwulan IV 2012, pengeluaran konsumsi rumah tangga tumbuh 0,3%. Ini menunjukkan bahwa potensi market untuk industri media cetak masih tinggi yang didukung dengan pengeluaran konsumsi rumah tangga maupun konsumsi pemerintah.

**Tabel 4.5. Laju Pertumbuhan Komponen-Komponen
PDB Pengeluaran (persen)**

Jenis Pengeluaran	Triwulan I-2013 Terhadap Triwulan IV-2012	Triwulan I-2013 Terhadap Triwulan I-2012	Sumber Pertumbuhan Triwulan I-2013 (y-on-y)
(1)	(2)	(3)	(4)
1. Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga	0,30	5,17	2,87
2. Pengeluaran Konsumsi Pemerintah	-42,63	0,42	0,03
3. Pembentukan Modal Tetap Bruto (PMTB)	-5,99	5,90	1,44
4. Perubahan Inventori	—	—	—
5. Diskrepansi Statistik	—	—	—
6. Ekspor Barang dan Jasa	-4,33	3,39	1,62
7. <u>Dikurangi</u> Impor Barang dan Jasa	-13,20	-0,44	-0,16
PDB	1,41	6,02	6,02

Sumber: BPS

Pengeluaran konsumsi rumah tangga, seperti disajikan pada **Tabel 4.6**, tergolong tinggi dengan rata-rata pada 2011-2012 sebesar 55%. Pada tahun ini angkanya diperkirakan tak akan berubah karena pada triwulan pertama saja sudah mencapai 56%. Pengeluaran pemerintah pada 2013 diprediksi sedikit menurun dibandingkan dengan tahun lalu. Tahun 2013 ini kemungkinan pada angka 7% karena pada triwulan pertama hanya mampu mencapai 6,81%.

Pola konsumsi memengaruhi pertumbuhan ekonomi, termasuk terhadap kinerja industri media. Dengan konsumsi tinggi, diperkirakan media cetak juga

bisa bertahan, bahkan perolehan iklan akan lebih tinggi lagi. Apalagi, tahun ini menjelang berakhirnya Kabinet Indonesia Bersatu II dan akan ada pemilihan umum dan pemilihan presiden.

Belanja pemerintah biasanya meningkat pada akhir tahun, apalagi kabinet akan berakhir pada 2014. Tahun depan juga akan ada pemilihan umum (pemilu) serta pemilihan presiden (pilpres). Pelaku industri media yakin bisa meningkatkan kinerja tahun ini karena sudah dekat peristiwa lima tahunan tersebut.

Ekonomi yang tumbuh cukup tinggi membuat Republika bisa bertahan. Bahkan, perolehan iklan Republika tumbuh meski hanya satu digit. Namun, pertumbuhan PDB tak berbanding lurus dengan tiras dan jumlah pembaca Republika.

Pengaruh nilai tukar rupiah juga berpengaruh terhadap Republika. Makin melemah nilai tukar, membuat kinerja Republika terganggu. Nilai rupiah yang melemah terhadap dolar AS menyebabkan harga kertas koran naik yang pada akhirnya ongkos produksi surat kabar juga naik.

Tabel 4.6. Struktur PDB menurut Pengeluaran Atas Dasar Harga Berlaku Triwulan I-2012, Triwulan IV-2012, dan Triwulan I-2013 (persen)

Jenis Pengeluaran	2011	2012	2012		Triw I 2013
			Triw I	Triw IV	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1. Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga	54,61	54,56	54,27	56,04	55,64
2. Pengeluaran Konsumsi Pemerintah	9,01	8,88	6,98	11,11	6,81
3. Pembentukan Modal Tetap Bruto (PMTB)	31,97	33,16	31,86	34,82	32,00
4. Perubahan Inventori	0,95	2,16	4,37	-0,15	3,41
5. Diskrepansi Statistik	2,05	2,79	2,37	1,64	3,16
6. Ekspor Barang dan Jasa	26,35	24,26	24,86	24,55	23,34
7. <u>Dikurangi</u> Impor Barang dan Jasa	24,94	25,81	24,71	28,01	24,36
PDB	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Sumber: BPS

2. Faktor Politik dan Hukum

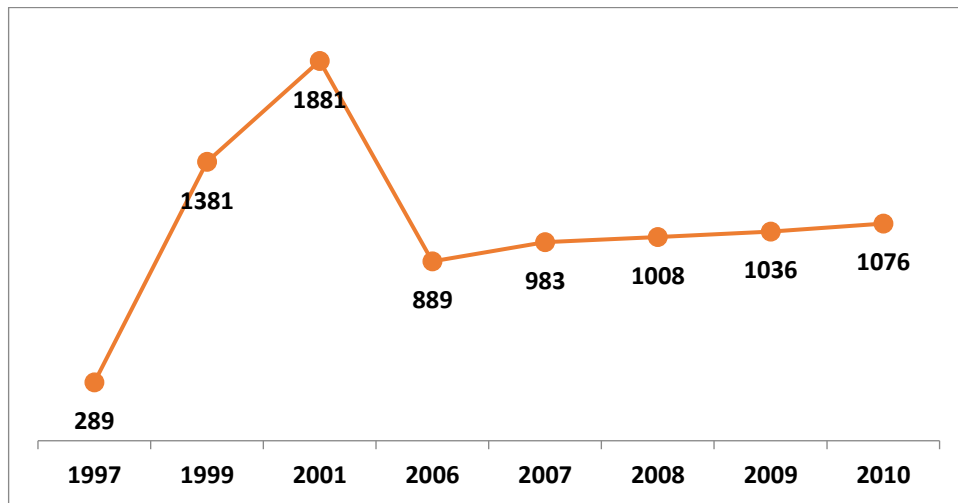
Industri surat kabar dipengaruhi kondisi politik dalam negeri dan aturan hukum. Sebagai contoh, saat Orde Lama dan Orde Baru, industri ini kurang berkembang karena pemerintah mensyaratkan izin yang berbelit-belit dan sangat ketat untuk mendirikan surat kabar lewat bingkai Surat Izin Usaha Penerbitan Pers (SIUPP). Gerak media tak bebas karena pemerintah mengontrol isi media.

Media tak bisa menyuarakan aspirasi masyarakat secara bebas. Bila mereka menyuarakan aspirasi yang tak sesuai dengan ideologi pemerintah, media yang bersangkutan pasti akan dibredel.

Politik yang diterapkan saat dua masa pemerintahan tersebut sangat represif, tanpa kompromi terhadap surat kabar yang dianggap bersalah. Rezim pun akhirnya otoriter sehingga media pun diatur dan dikontrol oleh pemerintah.

Seperti terlihat pada **Gambar 4.6**, sejak Era Reformasi pada 1999 pertumbuhan industri media cetak sangat pesat. Setiap orang atau kelompok bisa bebas mendirikan surat kabar tanpa perlu mengurus izin yang berbelit-belit, birokratif, dan harus menghadapi aturan yang sangat ketat.

Dihapuskannya SIUPP seakan-akan membuat pemilik modal berlomba-lomba untuk mendirikan atau membuat media cetak, termasuk surat kabar. Kebebasan berekspresi pun dijamin sehingga pertumbuhan industri ini makin pesat lagi. Namun, mengikuti seleksi alam, sejak 2006 pertumbuhan media cetak tak terlalu drastis dan cenderung landai.



Gambar 4.6. Pertumbuhan Media Cetak 1997-2010

Sumber: SPS

Kegiatan politik di Indonesia juga memberikan berkah bagi industri ini. Saat ada momentum pesta demokrasi yang ditandai dengan adanya pemilihan umum (pemilu), baik pemilu legislatif, pemilihan presiden (pilpres), maupun pemilihan kepala daerah (pemilukada), porsi pendapatan iklan bertambah. Bahkan, sumbangan iklan dari aktivitas politik tertinggi dibandingkan dengan produk lain saat ada pesta demokrasi tersebut.

Tabel 4.7 menunjukkan, pemasang iklan dari sektor politik pada 2010 tertinggi di surat kabar, mencapai Rp 2,2 triliun. Namun, iklan politik justru tak masuk daftar 10 besar pemasang iklan di televisi maupun di majalah. Perolehan iklan dari produk politik tersebut menduduki peringkat kedua dengan total iklan sebesar Rp 2,9 triliun setelah sektor telekomunikasi (Rp 5,5 triliun) dari semua kategori media. Baru berikutnya adalah iklan perusahaan dan layanan masyarakat (Rp 2,4 triliun) serta iklan rokok (Rp 2,3 triliun).

**Tabel 4.7. Perolehan Iklan Sesuai Produk Tahun 2010
(dalam miliar rupiah)**

No	Semua Media	Nilai	Televisi	Nilai	Surat Kabar	Nilai	Majalah	Nilai
1	Telekomunikasi	5.550	Telekomunikasi	3.631	Politik	2.181	Media & Production house	172
2	Politik	2.984	Rokok	1.797	Telekomunikasi	1.770	Telekomunikasi	149
3	Iklan perusahaan & layanan sosial	2.380	Produk perawatan rambut	1.754	Iklan perusahaan & layanan sosial	1.432	Iklan perusahaan & layanan sosial	110
4	Rokok	1.984	Produk perawatan wajah	1.505	Sepeda motor	1.162	Keuangan	84
5	Sepeda motor	1.889	Makanan ringan	1.365	Perumahan	1.056	Rumah sakit	63
6	Keuangan	1.859	Susu pertumbuhan	1.245	Keuangan	1.001	Produk perawatan rambut	60
7	Produk perawatan rambut	1.837	Produk pembersih	1.150	Rumah sakit	865	Mobil	55
8	Produk perawatan wajah	1.568	Makanan instan	948	Pendidikan formal	848	Produk perawatan wajah	51
9	Makanan ringan	1.384	Minum kesehatan	926	Media & production house	818	Rokok	41
10	Media & production house	1.320	Iklan perusahaan & layanan sosial	839	Mobil	777	Komputer	40

Sumber: Nielsen

Sebagai contoh, seperti ditampilkan **Tabel 4.8**, pada 2009 saat ada pesta demokrasi lima tahunan, perolehan iklan di media naik 64%, sementara iklan produk telekomunikasi justru merosot hingga 12%. Namun, begitu pemilu berakhir, setahun kemudian (2010) iklan politik turun 17%, sementara iklan telekomunikasi naik lagi dengan angka sebesar 47%. Namun, pada 2012 iklan politik/pemerintah kembali meroket hingga 43% yang dipicu oleh banyaknya pemilu kepala daerah di Indonesia, sedangkan iklan dari produk telekomunikasi menyusut 13%. Tahun 2013 hingga 2014 diperkirakan iklan politik/pemerintahan akan naik lagi karena ada pemilu dan pilpres.

Tabel 4.8. Perolehan Iklan Politik dan Telekomunikasi (triliun rupiah)

Jenis Iklan	2008	2009		2010		2012	
	Nilai	Nilai	Tren	Nilai	Tren	Nilai	Tren
Politik/pemerintahan	2,2	3,6	64%	3	-17%	4,3	43%
Telekomunikasi	4,3	3,8	-12%	5,6	47%	4,9	-13%

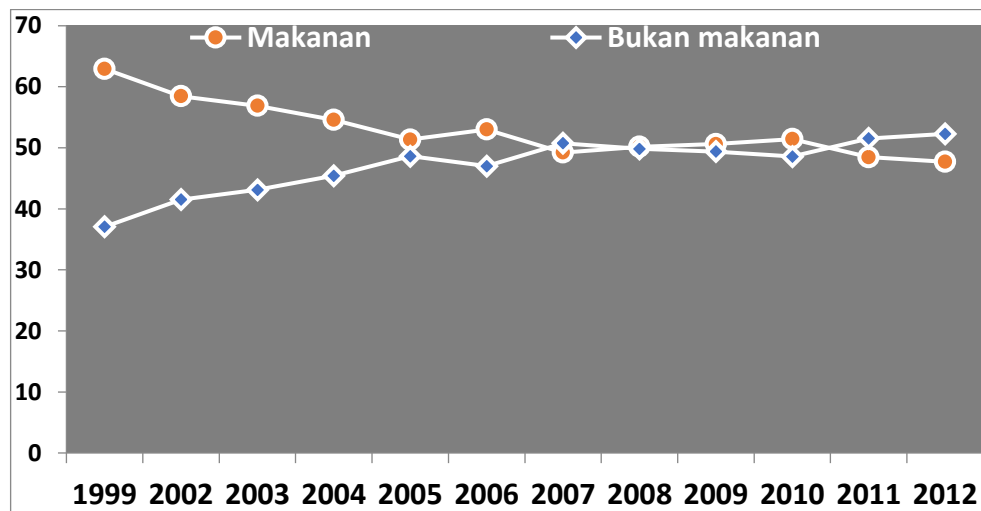
Sumber: Nielsen

Fakta ini menunjukkan bahwa kondisi politik sangat berpengaruh terhadap pertumbuhan dan keberlangsungan industri surat kabar. Potensi yang besar dari situasi dan kondisi politik Indonesia membuat banyak pengelola surat kabar akhirnya membuat perjanjian iklan dengan beberapa partai politik. Republika pun melakukan hal serupa dengan mengikat kontrak iklan dengan beberapa partai politik, baik secara individu maupun kelembagaan. Bentuk iklan diwujudkan dalam bentuk iklan display maupun advertorial.

3. Faktor Sosial-Budaya

Perubahan sosial dan budaya bersifat dinamis. Kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup berubah seiring dengan perubahan teknologi yang begitu pesat serta perubahan kelas sosial di lingkungan masyarakat. Ketika kelas sosial seseorang, keluarga, atau kelompok berubah menjadi lebih baik, kebutuhan mereka juga akan berubah sesuai dengan tuntutan kondisi mereka saat ini.

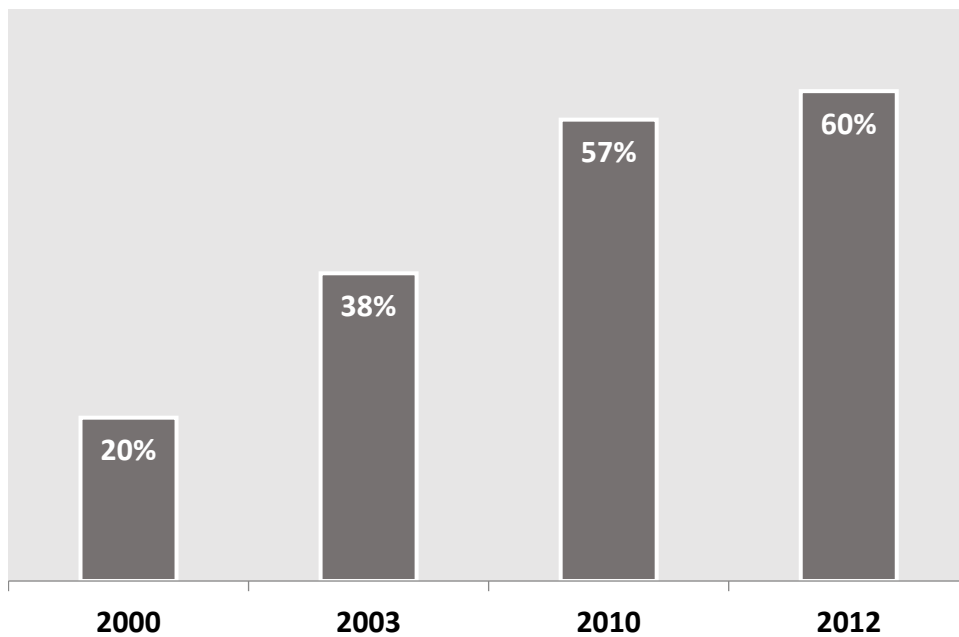
Sesuai **Gambar 4.7**, ada perubahan kebiasaan di masyarakat Indonesia selama lebih dari 10 tahun terakhir ini. Sejak 1999, masyarakat tidak hanya memikirkan kebutuhan makanan, tetapi juga makin mengalokasikan anggaran keuangan mereka untuk kebutuhan lainnya.



Gambar 4.7. Perbandingan Pengeluaran untuk Konsumsi Makanan dengan Bukan Makanan (persen)
Sumber: BPS

Pada 1999, konsumsi untuk makanan masih sangat tinggi, mencapai 63%, sementara untuk nonmakanan hanya 37%. Namun, perlahan-lahan polanya mulai berubah. Bahkan, pada 2007 sudah mulai terbalik, rasio konsumsi untuk makanan dan nonmakanan menjadi 49% berbanding 51%. Namun, tradisi ini berbalik lagi dua tahun kemudian. Sejak 2011 terjadi perubahan lagi dengan rasio konsumsi nonmakanan lebih besar dibandingkan dengan konsumsi makanan. Pada 2012 malah rasio konsumsi makanan dan nonmakanan sudah mulai melebar menjadi 48% berbanding 52%.

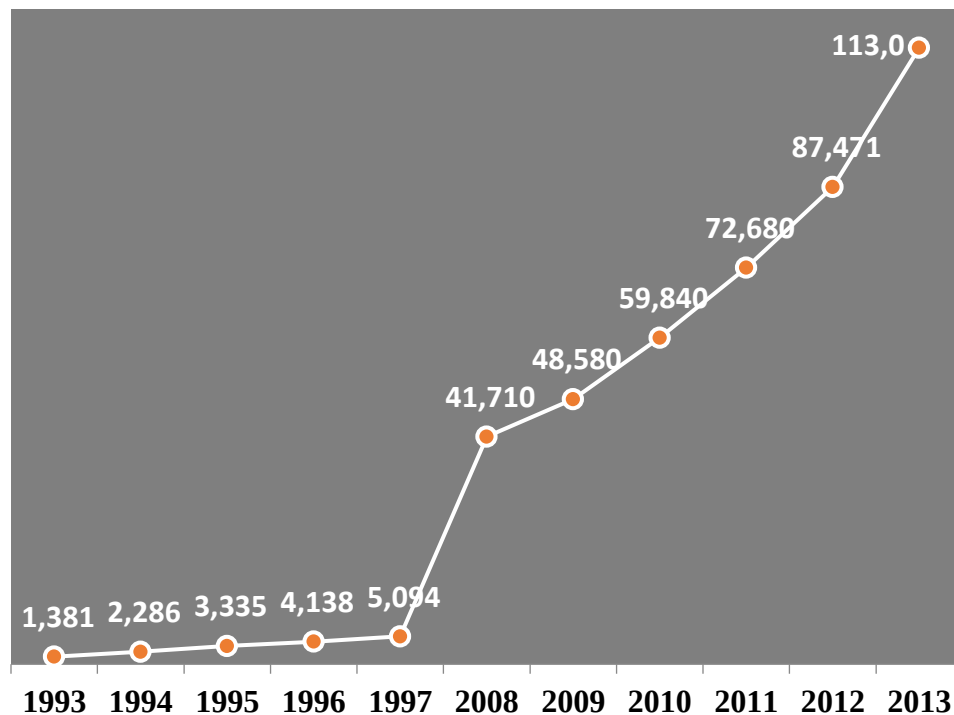
Perubahan pola konsumsi tersebut diduga karena jumlah kelas menengah Indonesia juga makin banyak. Seperti terpampang pada **Gambar 4.8**, jumlah kelas menengah di tanah air sejak 2000 hingga 2012 naik secara signifikan. Pada 2000 masyarakat kelas menengah baru berjumlah 20%, lalu naik drastis pada 2003 menjadi 38%. Jumlahnya nyaris naik dua kali lipat pada 2012 menjadi 60%.



Gambar 4.8. Jumlah Kelas Menengah Indonesia

Sumber: Bappenas, BI

Para pemasang iklan sangat optimistis kenaikan jumlah kelas menengah akan sebanding dengan porsi iklan yang diperoleh media massa. Karena itulah, Nielsen memprediksi pada 2013 ini jumlah nilai iklan di media massa akan naik signifikan dengan angka bisa di atas Rp 100 triliun (**Gambar 4.9**).



Gambar 4.9. Pertumbuhan Iklan di Media (dalam triliun rupiah)

Sumber: Nielsen

Kenaikan kelas menengah juga akan ditandai dengan pertumbuhan di semua sektor industri. Itulah yang menyebabkan beragam produk hasil industri terus diiklankan di media. Apalagi, Nielsen juga menemukan Indeks Kepercayaan Konsumen (IKK) Indonesia pada kuartal I 2013 meningkat menjadi 122 dari 177 pada kuartal IV 2012. Bahkan, seperti terlihat pada **Tabel 4.9**, IKK Indonesia tertinggi di dunia dibandingkan dengan negara-negara lainnya.

Indeks Kepercayaan Konsumen merupakan salah satu indikator ekonomi yang mengukur tingkat optimisme konsumen terhadap performa perekonomian suatu negara dan pengaruhnya dalam menentukan pengeluaran atas keuangan pribadi. Tingkat kepercayaan konsumen menggambarkan keputusan-keputusan

ekonomi, seperti aktivitas belanja dan menabung yang menjadi indikator kunci dalam makroekonomi.

Tabel 4.9. Negara dengan IKK Tertinggi dan Terendah

No	IKK Tertinggi		IKK Terendah	
	Negara	Indeks	Negara	Indeks
1	Indonesia	122 (+5)	Rumania	59 (-2)
2	India	120 (-1)	Bulgaria	57 (-4)
3	Filipina	118 (-1)	Prancis	55 (+3)
4	Thailand	116 (+1)	Korea Selatan	51 (+13)
5	Brazil	111 (0)	Spanyol	47 (+1)
6	Uni Emirat Arab	108 (-5)	Italia	44 (+5)
7	China	108 (0)	Kroatia	44 (+2)
8	Hongkong	108 (+23)	Hungaria	43 (+6)
9	Malaysia	107 (+4)	Yunani	40 (+5)
10	Norwegia	106 (+4)	Portugal	31 (-7)

Sumber: Nielsen

Terjadi saling keterkaitan antara pertumbuhan kelas menengah dan tingkat konsumsi. Peningkatan jumlah kelas menengah mendorong naiknya konsumsi karena pendapatan mereka naik. Bertambahnya jumlah kelas menengah tidak hanya menjadi motor penggerak konsumsi domestik, tetapi juga sekaligus menjadi penopang utama pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Ketika kelas sosial berubah, kebutuhan mereka akan naik. Gaya hidup mereka berubah. Kebutuhan primer dan sekunder mereka sudah terpenuhi sehingga mereka akan mencari sumber kepuasan lainnya.

Perubahan seperti itu menjadi tantangan sekaligus membuka peluang bagi industri surat kabar. Pelaku industri ini akan mudah berkreasi dan berinovasi untuk menyediakan informasi sesuai dengan segmen yang makin beragam. Bertambahnya kelompok kelas menengah membuka peluang para pemasang iklan

untuk memperkenalkan produk-produk mereka. Tak ada jalan yang paling efektif, selain mereka harus memasang iklan di media massa.

Pemasang iklan yakin, kelompok menengah, apalagi menengah ke atas, mempunyai terbiasa dengan gaya hidup konsumerisme. Ini tentu menjadi peluang untuk menggarap *mutual benefit* antara industri media dan pemasang iklan.

Namun, perubahan sosial-budaya juga berdampak negatif terhadap pola konsumsi media. Seperti terlihat pada **Gambar 4.12**, Masyarakat cenderung meninggalkan surat kabar dan beralih ke media berbasis internet dan tetap menjadi pengonsumsi siaran televisi, terutama di wilayah perkotaan.

Republika juga merasakan dampak dari pergeseran budaya. Di satu sisi, konsumerisme meningkatkan porsi pemasangan iklan, tetapi di sisi lain dengan munculnya budaya komunitas jejaring sosial, pembaca Republika juga menjadi stagnan karena masyarakat lebih senang mengakses jejaring sosial ketimbang surat kabar.

4. Teknologi

Tidak disangkal lagi, teknologi menjadi faktor pendorong (*driving force*) utama perubahan industri media. Teknologi menjadi syarat utama bagi pelaku industri ini bila ingin tetap bertahan, apalagi bila ingin memenangkan persaingan.

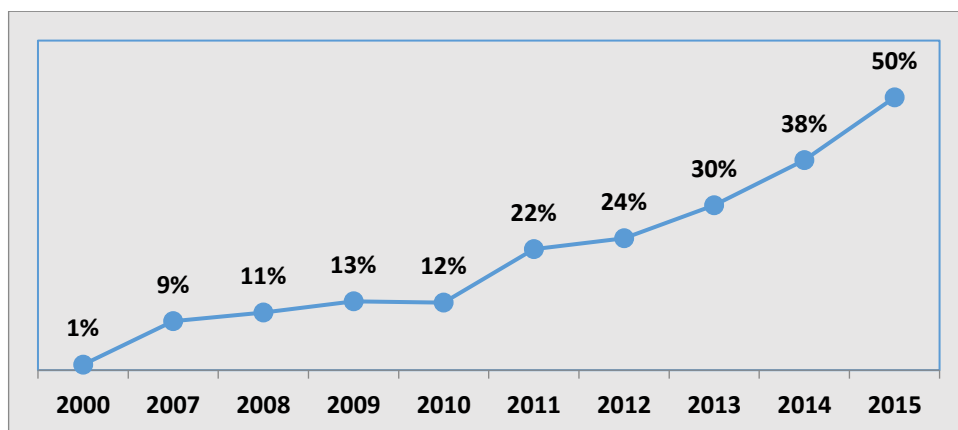
Teknologi tak hanya berpengaruh dalam proses, tetapi juga pada sistem yang lebih luas atau kini lebih dikenal dengan istilah sistem informasi teknologi. Dengan mengadopsi teknologi, proses industri surat kabar akan lebih cepat sehingga tercipta efisiensi yang tinggi pula. Seluruh pekerjaan antarlini,

departemen, atau antardivisi pun akan bisa terintegrasi dengan penerapan sistem informasi.

Teknologi benar-benar menjadi *driving force* dengan kehadiran internet yang makin meluas. Bahkan, bagi industri surat kabar, ancaman pada masa depan adalah internet. Teknologi internet mampu menciptakan banyak alternatif dan ruang baru bagi para pembaca, audiens, dan konsumen. Internet menawarkan sumber informasi yang mudah, murah, tanpa bayar, dan tanpa batas.

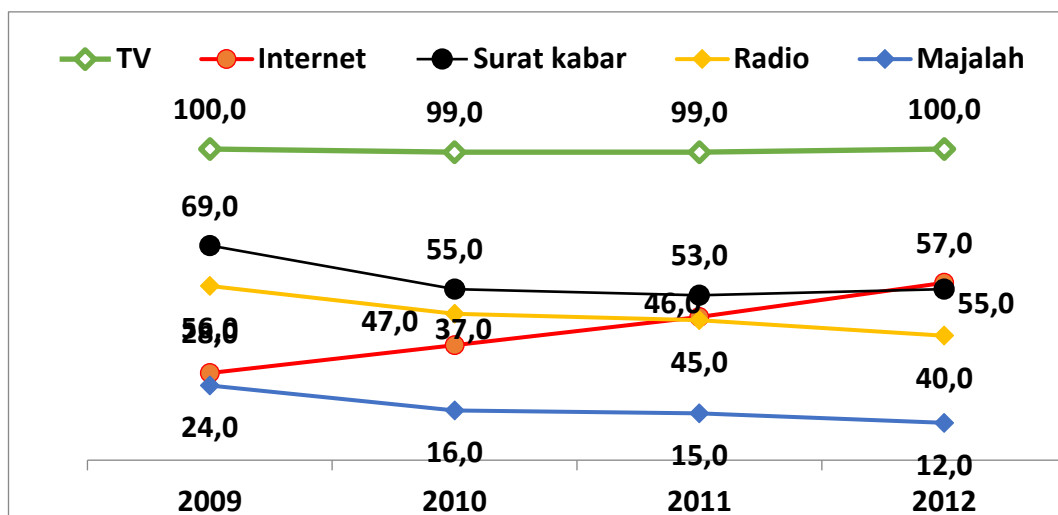
Derasnya penetrasi internet telah menggeser media tradisional, termasuk surat kabar. Padahal, penetrasi internet secara nasional, sesuai **Tabel 4.5**, baru menembus 24%. Diperkirakan surat kabar akan makin tergeser oleh media berbasis online bila penetrasi internet makin tinggi.

Seperti yang terlihat pada **Gambar 4.10**, penetrasi internet secara nasional terus menanjak dan diperkirakan pada 2013 ini akan menembus 30 persen. Dua tahun lagi, tepatnya pada 2015 malah akan menembus 50%.



Gambar 4.10. Tren Penetrasi Internet di Indonesia
Sumber: APJII

Berdasarkan **Gambar 4.11**, konsumsi internet di masyarakat perkotaan sudah melampaui penetrasi surat kabar. Pada 2012 penetrasi internet di kota sudah mencapai 57% atau 2% persen lebih tinggi ketimbang penetrasi surat kabar. Padahal pada 2011 penetrasi internet di kota baru sampai pada angka 45%, sedangkan surat kabar lebih tinggi sebesar 53%. Secara umum, konsumsi surat kabar di kota cenderung stagnan, bahkan menurun.



Gambar 4.11. Penetrasi Media di Masyarakat Perkotaan (persen)

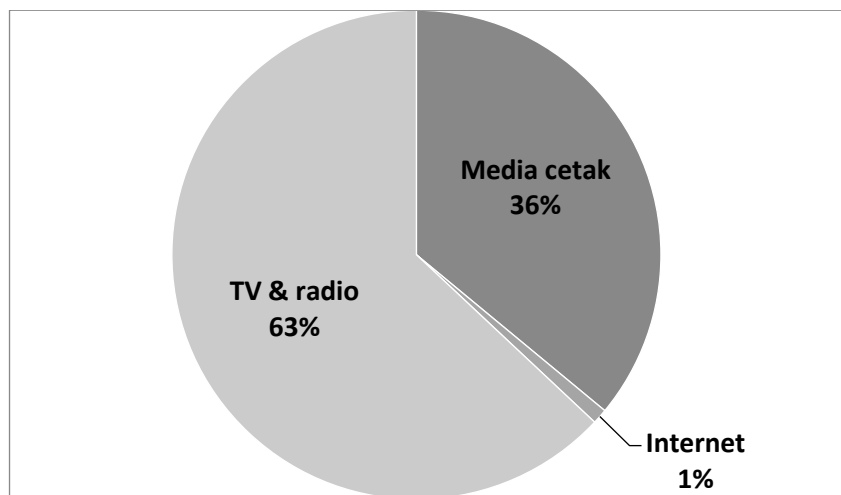
Sumber: eMarketer

Munculnya jejaring sosial yang sekarang menjadi tren di seluruh dunia, termasuk di Indonesia, juga karena peran teknologi. Kesibukan konsumen dengan jejaring sosial akan membuat mereka melupakan sumber-sumber informasi tradisional, khususnya surat kabar.

Namun, perkembangan internet tak sama antara satu negara dengan negara lainnya. Bisa jadi penetrasi internet di Indonesia memang sudah tinggi, tetapi

kualitas layanan yang disediakan oleh provider internet Indonesia belum sebaik negara-negara lain.

Internet memang telah membuka era baru yang disebut dengan “Era Digital”. Namun, pengaruhnya di Indonesia belum sedahsyat di luar negeri. Seperti yang terlihat pada **Gambar 4.12**, pemasang iklan di tanah air masih lebih percaya dengan surat kabar dibandingkan dengan media internet atau digital. Buktinya, hingga 2012 media internet baru mendapatkan porsi iklan sebesar 1%.



Gambar 4.12. Porsi Iklan di Media (persen)

Sumber: Persatuan Perusahaan Periklanan Indonesia (PPI), Nielsen

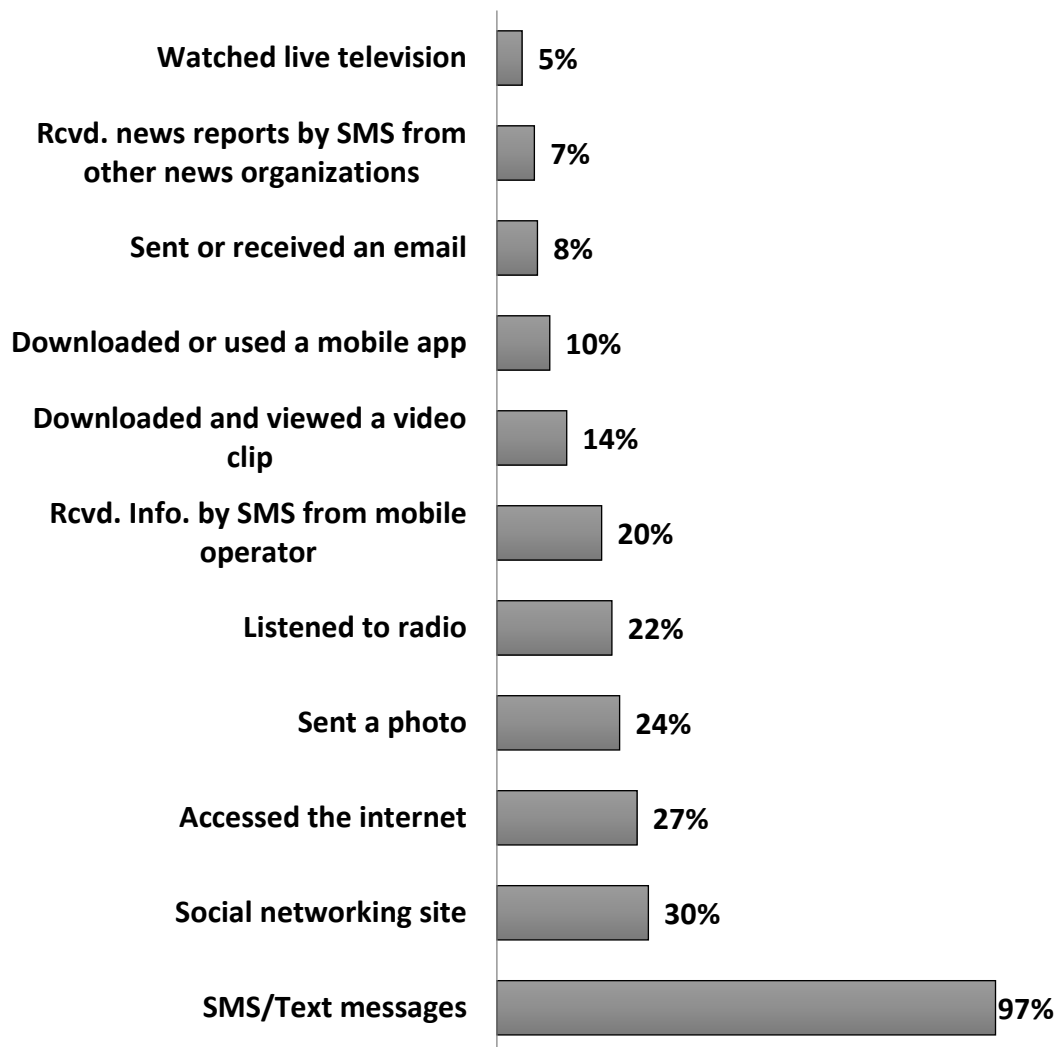
Meski demikian, seluruh pengelola industri surat kabar, bahkan media cetak, sudah menyiapkan strategi bila suatu ketika internet benar-benar akan mengambil alih peran media massa tradisional, khususnya surat kabar. Meski para pengelola media cetak sudah membuat edisi digital (e-paper, e-magazine, maupun e-tabloid), mereka yakin media tradisional tak akan pernah tergantikan.

Media cetak hanya akan tergantikan bila suplai bahan baku utamanya, yaitu kertas, sudah tidak ada lagi. Selain itu, bagi kebanyakan masyarakat Indonesia, membaca di media digital belum menjadi budaya. Jumlah komputer, terutama tablet dan telepon seluler pintar (*smartphone*) mungkin terus meningkat, tetapi fungsinya masih sebatas untuk berkirim pesan, berdialog lewat text, atau membuka jejaring sosial.

Sesuai dengan **Gambar 4.13**, 97% telepon seluler (ponsel) di Indonesia dipakai untuk berkirim pesan singkat (SMS). Fungsi kedua untuk membuka situs jejaring sosial (30%). Penggunaan ponsel untuk mengakses internet menduduki peringkat ketiga dengan porsi 27%.

Sisanya yang cukup besar adalah untuk saling berkirim foto (24%), mendengarkan radio (22%), menerima info dari pesan singkat (20%), mengunduh video (14%), dan mengunduh aplikasi (10%). Padahal, asumsinya telepon seluler yang digunakan belum berbasis *smartphone* (telepon pintar). Diperkirakan akses internet akan makin tinggi lagi ketika orang makin mudah menjangkau telepon pintar, apalagi mampu mengakses komputer tablet.

Kemungkinan besar bila teknologi makin maju dengan harga yang makin terjangkau, ancaman terhadap industri media cetak, khususnya pada surat kabar akan makin besar. Peralihan budaya dari membaca media tradisional ke media digital juga akan makin cepat. Apalagi, saat ini fitur-fitur yang ditawarkan oleh produsen komputer desktop, komputer jinjing, komputer tablet, dan telepon pintar makin banyak dan multifungsi. Diperkirakan konvergensi media benar-benar akan makin mengarah ke era digital.



Gambar 4.13. Penggunaan Perangkat Telepon

Sumber: BBG Research Series

Pengaruh derasnya penetrasi beragam perangkat teknologi, terutama komputer tablet dan telepon pintar (smartphone), serta teknologi internet membuat daya jangkau Republika kepada pembaca makin menipis. Namun, penetrasi teknologi yang tinggi tersebut belum mengurangi pendapatan iklan Republika. Pengaruhnya secara signifikan hanya pada penurunan jumlah tiras dan pembaca.

4.1.3.3. Lingkungan Industri

Lingkungan industri juga sering disebut sebagai lingkungan mikro yang merupakan bagian dari lingkungan eksternal. Namun, lingkungan industri mampu secara langsung memengaruhi aktivitas bisnis perusahaan. Lingkungan industri merupakan sekumpulan usaha sejenis yang melahirkan persaingan. Ini terjadi karena lingkungan industri melibatkan pihak-pihak perusahaan sejenis, para pemasok, pembeli/pelanggan, produk pengganti, dan kemungkinan munculnya para pemain baru di industri tersebut. Karena itulah perlu dianalisis untuk mengetahui dampak yang bisa timbul sebagai peluang atau ancaman terhadap bisnis yang sedang dijalankan.

1. Persaingan Dalam Industri Sejenis

Jumlah surat kabar harian di Indonesia, seperti tercantum pada **Tabel 4.10**, pada 2011 saja sudah mencapai 401 buah. Secara keseluruhan pada industri media cetak sudah ada 1.366 judul. Jumlah majalah juga nyaris sama dengan surat kabar, ada 411 buah.

Tabel 4.10. Peta Media Cetak di Indonesia 2007-2011

NO	JENIS MEDIA CETAK	TAHUN				
		2007	2008	2009	2010	2011
1	Surat kabar harian	269	290	302	348	401
2	Surat kabar mingguan	247	224	232	240	284
3	Tabloid	167	173	177	189	265
4	Majalah	297	318	322	298	411
5	Buletin	3	3	3	5	5
JUMLAH		983	1.008	1.036	1.080	1.366

Sumber: SPS

Dari tabel tersebut diketahui, jumlah media cetak bertambah setiap tahun sejak 2007 hingga 2011. Pertumbuhan tertinggi terjadi pada 2011 sebesar 26%. Pada 2011 surat kabar harian tercatat menyumbang pertumbuhan 15%, sementara kontribusi tertinggi dari tabloid sebanyak 40%, diikuti majalah 38%.

Pemain dalam industri sejenis ini terutama bersaing memperebutkan iklan. Persaingan memperebutkan pembaca tak ada artinya bila media tak memperoleh iklan. **Tabel 4.11** menunjukkan, pendapatan iklan untuk seluruh jenis media meningkat pesat yang ditandai dengan pertumbuhan pendapatan sebesar dua digit setiap tahun. Pada periode 2008-2012, media massa rata-rata mampu menyabet kue iklan sebesar Rp 62,1 triliun atau naik 20% per tahun.

Surat kabar mampu meraih jatah iklan rata-rata sebanyak 33% per tahun atau senilai dengan Rp 20,3 triliun dari total kue iklan yang diperebutkan oleh seluruh media. Pertumbuhan pendapatan iklan surat kabar juga menggembirakan, mencapai 22% atau 2% lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan total pendapatan media massa pada 2008-2012.

Tabel 4.11. Belanja Iklan di Media (dalam triliun rupiah)

Media	2008		2009		2010		2011		2012	
	Nilai	Tren	Nilai	Tren	Nilai	Tren	Nilai	Tren	Nilai	Tren
Total	41,7	19%	48,6	17%	59,8	23%	72,7	22%	87,5	20%
TV	26,3	14%	30,1	14%	37,7	26%	48,7	30%	56,0	24%
Porsi	63%		62%		63%		67%		64%	
Surat kabar	13,8	29%	16,5	20%	20,3	23%	21,8	7%	28,9	32%
Porsi	33%		34%		34%		30%		33%	
Majalah & Tabloid	1,7	22%	1,9	17%	1,8	-8%	2,2	22%	2,6	20%
Porsi	4%		4%		3%		3%		3%	

Sumber: Nielsen

Seperti ditampilkan pada **Tabel 4.13**, persaingan surat kabar tetap menjadi milik pemain-pemain lama, yaitu antara Harian Kompas, Sindo, Republika, Media Indonesia, dan Koran Tempo. Pangsa pasar tertinggi diraih oleh Harian Kompas dengan jumlah pembaca mencapai 1.200.000 orang atau sebesar 71,6%, diikuti oleh Koran Sindo (10,6%), Republika (6,3%), Koran Tempo (5,9%), dan Media Indonesia (5,5%).

Tabel 4.12. Pangsa Pasar 5 Surat Kabar Nasional 2012

Koran	Jumlah Pembaca	Pangsa Pasar (%)
Kompas	1.200.000	71,6%
Sindo	178.000	10,6%
Republika	106.000	6,3%
Koran Tempo	99.000	5,9%
Media Indonesia	92.000	5,5%

Sumber: Nielsen

Republika menganggap koran-koran lainnya bukan sebagai pesaing yang sesungguhnya atau pesaing langsung yang saling berhadapan karena segmen yang digarap sangat berbeda. Kompas, Sindo, Koran Tempo, dan Media Indonesia bukan koran komunitas, tetapi koran umum. Ini sangat berbeda dengan Republika karena fokus menjadi pelayan komunitas muslim. Meski sebagai koran unik yang menyajikan banyak kemasan berbau islami, Republika mampu meraih pangsa pasar jumlah pembaca sebesar 6,3% atau lebih baik dibandingkan dengan Koran Tempo maupun Media Indonesia.

2. Ancaman Pendatang Baru

Jumlah pendatang baru di industri media cetak termasuk besar. Seperti terlihat pada **Tabel 4.13**, secara keseluruhan industri media cetak menunjukkan pertumbuhan yang mengesankan karena mampu menembus angka 26% atau sebanyak 286 judul media cetak baru pada 2011. Khusus surat kabar angka pertumbuhannya juga bagus, mencapai 15% atau muncul 53 judul (nama) surat kabar baru. Namun, kedatangan para pemain baru tersebut ternyata tak mampu mengubah struktur pasar di industri media cetak.

Pangsa pasar industri surat kabar tak berubah dan tetap didominasi oleh pemain-pemain lama. Ketidakberdayaan pendatang baru membuat peta persaingan industri surat kabar tak berubah.

Tabel 4.13. Jumlah Judul Baru Media Cetak

NO	JENIS MEDIA CETAK	2008	2009	2010	2011
1	Surat kabar harian	21	12	46	53
2	Surat kabar mingguan	(23)	8	8	44
3	Tabloid	6	4	12	76
4	Majalah	21	4	(24)	113
5	Buletin	-	-	2	-
JUMLAH		25	28	44	286

Sumber: SPS

Banyak yang berusaha masuk ke industri media cetak karena penetrasinya masih belum maksimal. Seperti terlihat pada **Tabel 4.14**, tercatat surat kabar saja hingga 2012 penetrasinya baru menembus 25%, sementara pada majalah lebih

rendah lagi, baru 13%. Gabungan dua jenis media cetak tersebut saja belum mampu menyaingi penetrasi media televisi yang sudah mencapai 95%.

Tabel 4.14. Penetrasi Media 2012 di Indonesia

JENIS MEDIA	PENETRASI (%)
Telepon seluler	104
Televisi	95
Smartphone	67
Radio	47
Surat kabar	25
Internet	24
Majalah	13

Sumber: Kementerian Komunikasi dan Informatika

Pemain lama mampu menciptakan hambatan masuk bagi para pemain baru sehingga pemain-pemain baru sulit bertahan menghadapi persaingan yang ketat. Pemain-pemain lama sudah mampu menciptakan skala ekonomi yang tinggi, menciptakan pelanggan yang loyal, menawarkan produk terdiferensiasi, serta memiliki segmen market masing-masing.

Eksistensi pemain lama juga didukung oleh sumber modal yang besar. Modal ini terutama untuk mengembangkan infrastruktur, membangun manajemen pengelolaan pelanggan/*customer relationship management* (CRM), mendukung proses produksi rutin, menyelenggarakan riset dan pengembangan, serta untuk investasi kebutuhan teknologi informasi dan inovasi produk.

Proses produksi industri ini melibatkan sumber daya yang cukup banyak, baik sumber daya fisik maupun nonfisik. Kebutuhan sumber daya yang banyak itu

berbanding lurus dengan tuntutan biaya yang harus dikeluarkan. Sumber daya manusia yang ada juga harus mempunyai keahlian khusus, di antaranya untuk bidang redaksi (reporter, redaktur, desainer, *layout*er, dan kelompok manajer keredaksian); produksi (tim yang bertugas menyiapkan naskah akhir untuk dicetak di percetakan); bidang administrasi (keuangan dan human capital); marketing, sales, dan promosi; serta tim riset dan pengembangan.

Sumber daya dengan talenta khusus itu penting untuk menciptakan produk yang berkualitas, unik atau terdiferensiasi dibandingkan dengan pesaing. Tim yang ahli di bidangnya masing-masing itu pun menuntut peralatan yang khusus dan lengkap pula. Inilah yang menyulitkan pemain baru memasuki industri ini.

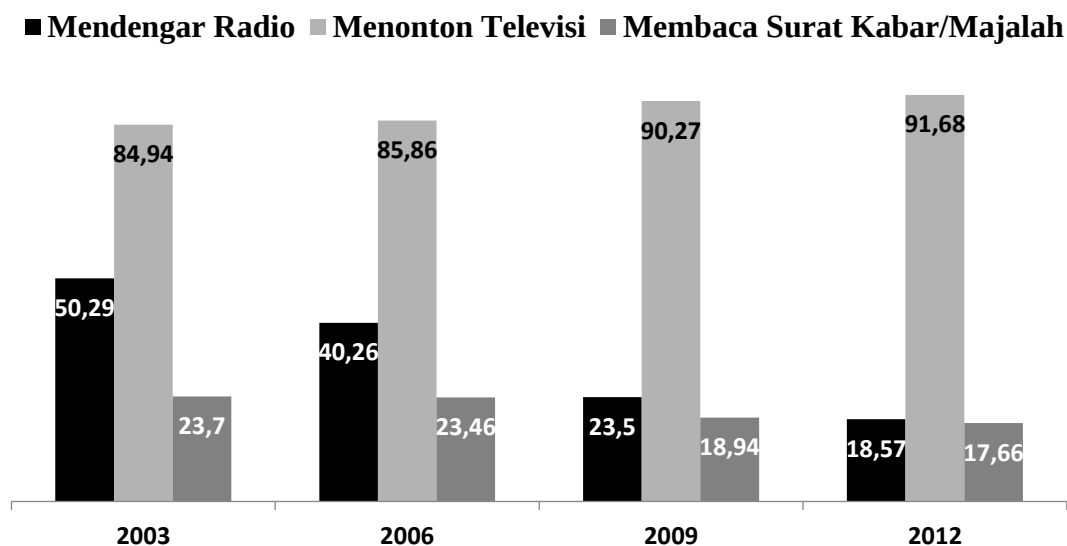
Kehadiran surat kabar baru, khususnya di daerah-daerah tak memengaruhi Republika. Ini karena yang disajikan oleh Republika dianggap berbeda dengan koran umum lainnya. Karena itu, munculnya Tribun milik Grup Kompas serta koran Radar (milik Grup Jawa Pos) di banyak daerah tak mengubah kestabilan Republika.

3. Ancaman Produk Substitusi

Jumlah produk substitusi dalam industri media sangat banyak, meliputi televisi, radio, majalah, tabloid, media outdoor (luar ruang), dan internet. Televisi masih menjadi produk substitusi yang paling mengancam eksistensi dan pertumbuhan media cetak karena sifatnya yang lebih menarik. Televisi memiliki daya tarik yang sangat tinggi karena mampu menyediakan informasi yang dinamis, yaitu informasi bergambar, bersuara, dan bergerak (audio visual). Selain

itu, televisi juga memberikan informasi secara gratis dan memiliki daya jangkauan yang sangat luas.

Dominasi televisi ini tak hanya dalam menyita jumlah pemirsa, tetapi juga dalam memperebutkan iklan. Berdasarkan **Gambar 4.14**, sejak 2002 hingga 2012 jumlah penduduk berusia 10 tahun ke atas yang mengakses televisi sangat tinggi, rata-rata mencapai 88%, sementara orang yang mengakses radio dan surat kabar/majalah masing-masing 33% dan 21%. Terjadi perubahan yang cukup drastis pada 2012, orang yang mengakses televisi sudah mencapai 92%. Akses terhadap radio dan surat kabar/majalah justru merosot, masing-masing menjadi 19% dan 18%.



Gambar 4.14. Penduduk Umur 10 Tahun ke Atas Pengakses Media (persen)
Sumber: BPS

Ada beberapa faktor yang menyebabkan akses terhadap televisi jauh melebihi surat kabar/majalah. Televisi juga memberikan akses gratis kepada para

pemirsa, kecuali televisi berbayar. Padahal, jumlah televisi sangat banyak, tersebar di seluruh wilayah di Indonesia, dan televisi memiliki jangkauan yang sangat luas hingga ke seluruh tanah air, termasuk ke wilayah perdesaan.

Sebaliknya, untuk mengakses media cetak, seperti surat kabar atau majalah, secara umum orang harus membayar terlebih dulu. Padahal, jangkauan surat media cetak tak seluas cakupan jaringan televisi.

Menyangkut persaingan mendapatkan iklan, sesuai **Tabel 4.11**, televisi selama bertahun-tahun menjadi favorit bagi para pemasang iklan. Pada periode 2008-2012, porsi iklan di televisi rata-rata mencapai 64% atau mampu merebut iklan sebesar Rp 39,8 triliun per tahun. Surat kabar berada di peringkat kedua di bawah televisi dengan rata-rata meraih porsi iklan sebesar 33% atau merebut iklan sebesar Rp 20,3 triliun. Porsi iklan berikutnya direbut oleh majalah dan tabloid dengan jumlah yang sangat kecil, hanya rata-rata 3% atau senilai Rp 2 triliun per tahun dalam lima tahun terakhir.

Tabel 4.15. Pertumbuhan Iklan Media Massa 2008-2012

Media	Rerata Nilai Iklan (Rp triliun)	Pertumbuhan (%)	Rerata Porsi Iklan (%)
Total	62,1	20%	-
TV	39,8	22%	64%
Surat kabar	20,3	22%	33%
Majalah & tabloid	2,0	15%	3%

Sumber: Nielsen

Berdasarkan **Tabel 4.15**, dari sisi pertumbuhan jumlah nilai iklan, televisi dan surat kabar mencatat angka yang sama sebesar 22%. Nilai iklan di majalah dan tabloid kecil, tetapi pertumbuhannya cukup tinggi, mencapai 15%.

Tabel 4.16. Jumlah Saluran Televisi dan Radio di Indonesia 2012

Jenis Lembaga Penyiaran		IPP Prinsip	IPP Tetap	IPP Existing	Jumlah
TV	Swasta	164	71	155	390
	Publik	7	1	1	9
	Komunitas	9	-	-	9
	Berlangganan	109	12	9	130
Jumlah TV		289	84	165	538
Radio	Swasta	443	204	783	1.430
	Publik	23	7	1	31
	Komunitas	75	6	-	81
Jumlah Radio		541	217	784	1.542
Total TV & Radio		830	301	949	2.080

Sumber: KIP

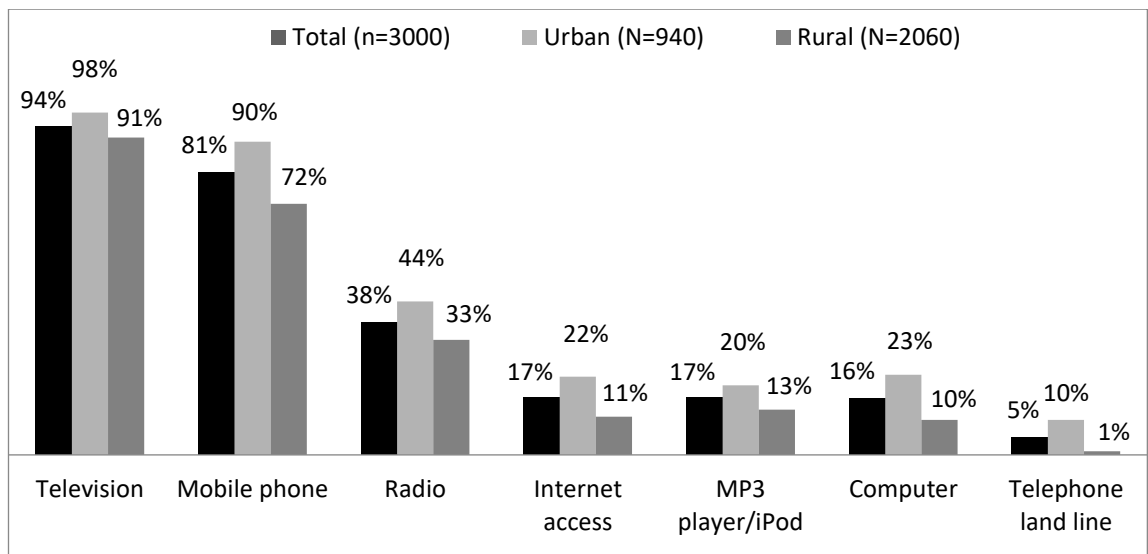
Sesuai dengan **Tabel 4.16**, sampai 2012 sudah ada 390 saluran televisi swasta, 9 TV publik, 9 TV komunitas, dan 130 TV berlangganan. Dari jumlah itu, tercatat ada 10 saluran televisi terrestrial yang memiliki lisensi frekuensi bersiaran secara nasional, yaitu 1) RCTI, 2) MNC TV, 3) Global TV, 4) Indosiar, 5) SCTV, 6) ANTV, 7) TV One, 8) Trans7, 9) Trans TV, 10) TVRI, dan 11) Metro TV. Kesepuluh TV tersebut selama ini yang mendapatkan kue iklan paling banyak dari pemasang iklan.

Tabel 4.16 juga memperlihatkan, selain televisi, jumlah radio juga sangat banyak. Persaingan dari radio makin ketat karena jaringannya juga sangat luas. Pada 2012 saja sudah ada 1.430 saluran radio swasta, 31 radio publik, dan 81 radio komunitas. Jumlah radio yang banyak tersebut juga tersebar di setiap daerah.

Dengan bantuan teknologi internet, stasiun-stasiun radio di daerah juga bisa diakses di mana saja dan kapan saja melalui saluran streaming online.

Artinya, izin siaran lokal tak menghalangi stasiun radio untuk memancarkan siaran hingga ke seluruh negeri, bahkan ke seluruh negara.

Jangkauan yang luas dengan bantuan streaming sangat membantu bagi orang yang tak memiliki perangkat radio. Apalagi, radio masih mampu memikat pendengar, terutama di kawasan perkotaan. Seperti disajikan pada **Gambar 4.15**, radio menjadi perangkat terpopuler ketiga setelah televisi dan telepon seluler yang digunakan untuk mencari informasi maupun hiburan, khususnya di perkotaan. Pengguna radio di perkotaan mencapai 44%, sementara di perdesaan lebih rendah, hanya 33%.



Gambar 4.15. Perangkat Paling Populer Bagi Rumah Tangga di Indonesia
Sumber: BBG Research Series

Seperti tersaji pada **Gambar 4.11**, meski rata-rata konsumsi radio masih tinggi, angka penetrasinya di wilayah perkotaan terus menurun. Pada tahun 2012, penetrasi siaran radio di seluruh wilayah perkotaan di Indonesia tinggal 40%. Angka penurunan ini termasuk tinggi bila dibandingkan dengan penetrasi yang

pernah dicapai pada 2009 sebesar 56%. Dengan kata lain, terjadi penurunan penetrasi hingga 40 persen dari tahun 2009 ke 2012. Pola penurunan yang nyaris sama juga terjadi di majalah. Pada 2009 penetrasi di majalah sudah 24%, tetapi pada 2012 justru merosot menjadi 12% atau kehilangan penetrasi hingga 50%.

Majalah dan tabloid juga memberi alternatif yang beragam dan mampu menjadi pesaing di industri media dalam memperebutkan pembaca dan kue iklan. Seperti tersaji pada **Tabel 4.14**, penetrasi majalah cukup tinggi, mencapai 13%. Apalagi, jumlah kedua jenis media ini sangat banyak, mencapai 676 judul pada 2011.

Majalah dan tabloid juga mampu memberikan layanan yang beragam atau memberikan informasi yang spesifik, seperti info ekonomi dan bisnis, politik, hukum, hiburan, sosial-budaya, hobi, pendidikan, entrepreneurship, dan gaya hidup. Bahkan, majalah dan tabloid mampu menciptakan segmen pembaca yang beragam, mulai untuk anak-anak, remaja, kaum muda, wanita, pria, orang tua, bahkan untuk segala umur. Kedua media ini, seperti ditampilkan pada **Tabel 4.11**, mampu merebut porsi iklan rata-rata sebesar 3% tiap tahun.

Media *outdoor* (media luar ruang) juga mampu menyita perhatian industri lain. Pemasangan iklan di luar ruang sekarang terlihat makin menjadi tren, terutama di kota-kota besar. Namun, berdasarkan catatan AC Nielsen, porsi iklan dari media ini masih kecil di bawah 1%.

Ancaman produk substitusi lainnya adalah dari internet. Inilah yang diperkirakan akan menjadi ancaman paling berat pada masa mendatang. Bahkan, diperkirakan internet akan menggeser dan mematikan industri media cetak meski

waktu pastinya tak bisa diprediksi. Di negara-negara maju, internet benar-benar sudah menggeser dan membuat beberapa media cetak gulung tikar.

Berdasarkan **Gambar 4.10**, penetrasi internet di Indonesia terus meroket. Pada 2011, penetrasi internet di tanah air sudah menembus 55% dan naik lagi menjadi 63% pada 2012. Diperkirakan pada tahun 2013 ini angkanya akan menembus 83%.

Namun, sesuai data AC Nielsen (**Gambar 4.12**), para pemasang iklan belum terlalu tertarik dengan media internet sehingga perolehan iklannya juga belum besar, masih di bawah 1% dibandingkan dengan media-media konvensional lainnya, seperti televisi, surat kabar, serta majalah dan tabloid.

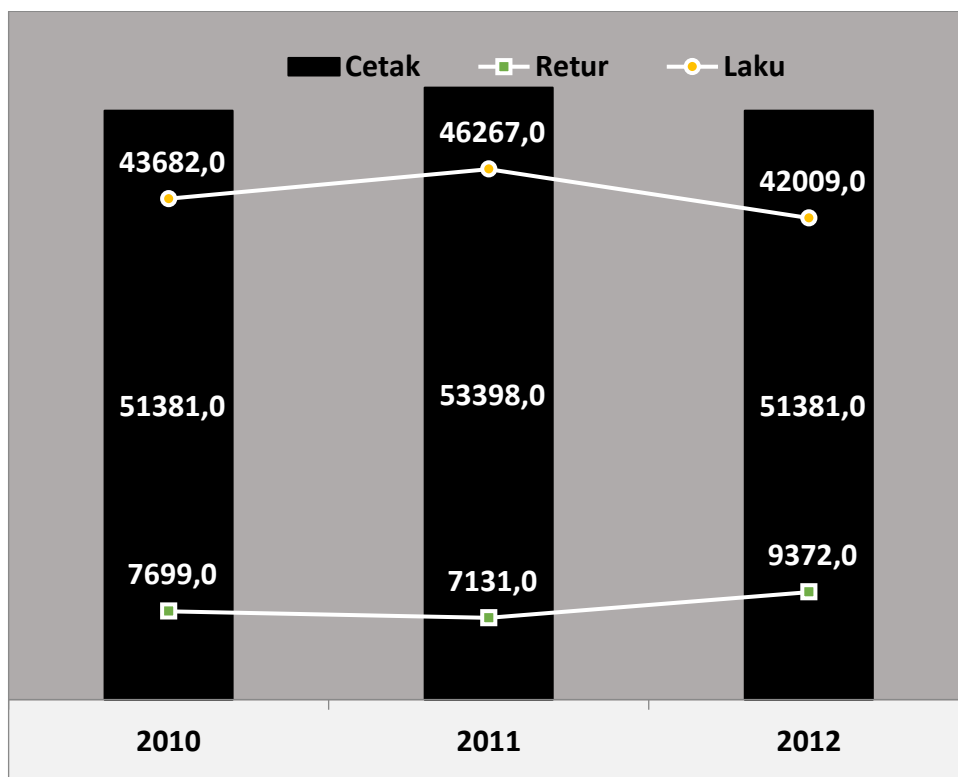
Menurut Nielsen, pemasang iklan lebih memilih surat kabar ketimbang online karena pengiklan merasa para pembaca akan lebih banyak mendapatkan keuntungan. Pembaca dapat lebih detail melihat feature-feature, informasi yang lebih mengenai produknya yang termuat pada iklan di koran.

Internet merupakan saluran media yang efektif, bisa diakses gratis dan cepat, kapan saja, dan di mana saja. Jumlah media online sangat banyak. Bahkan, alat untuk mengakses internet pun makin beragam, tak hanya dengan komputer personal atau komputer jinjing, tetapi juga dengan tablet dan smartphone (komputer pintar).

Dengan teknologi yang diadopsi internet, orang juga bisa mengakses televisi dan radio secara online (*streaming*). Dengan internet pula orang bisa membaca informasi sama persis seperti yang ditampilkan pada surat kabar,

tabloid, dan majalah setelah dikonversi ke dalam e-paper, e-tabloid, atau e-magazine.

Karena itulah, produk substitusi ini benar-benar sangat mengancam kelangsungan hidup industri surat kabar. Demikian pula bagi Republika, produk pengganti, khususnya yang berbasis internet telah menyedot jumlah pembaca. Republika pun akhirnya sulit menaikkan jumlah tiras karena terbukti jumlah oplah yang tinggi tetap kurang terserap oleh konsumen. Sebagai buktinya bisa dilihat pada **Gambar 4.16**, jumlah koran Republika yang terjual pada 2010-2012 rata-rata hanya mencapai 84%. Bahkan, terjadi penurunan koran yang bisa terjual dari 87% koran terjual pada 2011 menjadi 82% pada 2012.



Gambar 4.16. Jumlah Koran Cetak, Terjual, dan Retur
Sumber: Harian Republika

4. Kekuatan Pemasok

Ada beberapa penyuplai bagi industri media cetak, di antaranya adalah reporter/wartawan, opini, berita, kantor berita nasional (Antara), kantor berita asing (AFP, AP, Reuters), pengelola bursa saham, hasil riset/penelitian, penulis lepas, pemasang iklan, dan bahan baku kertas. Terkait dengan wartawan atau sumber berita internal, mayoritas industri ini memiliki karyawan tetap dan sedikit wartawan atau karyawan yang berstatus kontrak.

Khusus mengenai opini, industri mempunyai kekuatan mutlak untuk memutuskan akan mengambil atau tidak sumber informasi tersebut. Lalu, terkait dengan kantor berita, baik nasional maupun internasional, kedua pihak (industri dan pemasok) mempunyai kekuatan yang sama karena mereka mengikat hubungan dengan perjanjian tertulis bisnis ke bisnis. Begitu pula dengan hubungan industri dengan penyuplai informasi bursa saham maupun bahan baku kertas, keduanya memiliki hubungan yang sederajat.

Mayoritas yang bermain di industri ini tak memiliki pasokan kertas sendiri, tetapi harus membeli dari pemasok. Meski demikian, pemasok tak mempunyai kekuatan yang mutlak atau mendikte industri surat kabar. Pemasok dan industri surat kabar mempunyai kekuatan yang sama karena keduanya saling membutuhkan.

Kebanyakan pelaku industri surat kabar juga melakukan pembelian dengan kontrak untuk beberapa bulan ke depan. Cara kontrak ini juga membuat posisi surat kabar nyaman.

Tekanan dari pemasok baru muncul bila harga kertas naik. Kenaikan harga kertas ini pun bukan tuntutan dari pemasok, tetapi karena selama ini penjualan kertas mengikuti harga pasar.

Republika mampu menjalin hubungan baik dengan seluruh pemasok. Dengan cara ini, operasional atau proses produksi Republika pun terjamin. Pola hubungan yang sama-sama saling membutuhkan dan memiliki kekuatan tawar yang sama membuat posisi kedua pihak tak ada yang dirugikan.

5. Kekuatan Pembeli

Pembeli adalah target utama bagi industri surat kabar. Ada dua kelompok pembeli, yaitu konsumen pembaca dan pemasang iklan. Mereka yang menjadi pangsa pasar industri surat kabar.

Konsumen pembaca adalah personal atau kelompok yang membeli surat kabar karena ingin mendapatkan informasi yang dimuat di surat kabar. Pemasang iklan atau kerap disebut sebagai klien adalah personal atau kelompok bisnis maupun nonbisnis yang ingin membeli ruang di surat kabar sebagai sarana untuk menyampaikan produk atau ide-ide mereka.

Secara umum, pembeli atau konsumen di industri surat kabar mempunyai daya tawar yang kuat karena mereka memiliki banyak pilihan produk dari industri sejenis. Banyak sekali surat kabar yang memberikan layanan sejenis dengan harga, konten, dan kualitas yang nyaris sama.

Surat kabar yang ada di Indonesia kebanyakan memberikan informasi yang nyaris sama atau bersifat umum. Karena itulah mereka menyebut dirinya sebagai harian umum. Yang disajikan oleh surat kabar di antaranya berisi

informasi tentang dunia ekonomi, bisnis, politik, hukum, sosial-budaya, lingkungan, pendidikan, teknologi, olahraga, dan kesehatan.

Karena itulah pembeli mempunyai kesempatan besar untuk berpindah dari surat kabar satu ke surat kabar lain. Bahkan, bila pindah ke produk pengganti, mereka sedikit atau bahkan sama sekali tidak perlu mengeluarkan biaya pengalihan (*switching cost*).

Posisi tawar pembeli besar karena banyak produk substitusi. Apalagi, produk substitusi ini mampu memberikan layanan yang lebih menarik, mudah didapat/diakses, dan gratis, terutama dari televisi, radio, dan internet. Inilah yang membuat Republika merasakan tekanan dari pembeli. Pembaca dan pemasang iklan memiliki daya tawar yang kuat karena mereka bisa berpindah ke media lain.

4.1.4. Hasil Analisis Five Forces

Dari analisis industri menggunakan Five Forces, seperti yang dipaparkan di atas, bisa disimpulkan karakteristik masing-masing kekuatan sebagai berikut:

Tabel 4.17. Karakteristik Industri Media Cetak

Kategori Lima Kekuatan	Karakteristik	Keterangan
1. Persaingan dalam industri sejenis	Tinggi	Pertumbuhan cenderung stagnan
2. Ancaman pendatang baru	Rendah	Pemain lama mendominasi, pendatang baru banyak yang tumbang
3. Produk substitusi	Tinggi	Alternatif sangat banyak: televisi sangat dominan
4. Kekuatan Pemasok	Sedang	Saling ketergantungan pemasok dengan industri
5. Kekuatan Pembeli	Tinggi	Pilihan produk sangat banyak dengan biaya peralihan sangat rendah

4.1.5. Analisis SWOT

Analisis ini dipakai untuk mendeteksi kekuatan sekaligus kemungkinan adanya kelemahan yang dimiliki perusahaan. Lewat analisis ini, perusahaan juga bisa mengidentifikasi peluang-peluang yang bisa dikembangkan menjadi sumber keuntungan dan sekaligus mampu mengatasi segala ancaman yang ada.

Berdasarkan analisis eksternal yang meliputi analisis lingkungan industri dan analisis lingkungan umum, serta analisis internal perusahaan dan faktor kunci sukses, maka analisis SWOT untuk harian *Republika* adalah sebagai berikut:

4.1.5.1. Kekuatan

Nama *Republika* sudah dikenal, terutama di kalangan para profesional, kelompok terdidik, tokoh agama, tokoh politik, tokoh masyarakat, para pebisnis, dan mayoritas masyarakat perkotaan, terutama bagi komunitas muslim. Dengan usia yang cukup matang karena sudah 20 tahun bermain di industri surat kabar serta bisa melalui segala macam tantangan hambatan, *Republika* mampu menempatkan diri sebagai koran yang unik.

Keunikan ini tak akan pernah bisa didapatkan di media cetak lainnya. Meski memberikan informasi yang beragam, seperti koran-koran lainnya, misi *Republika* tetap mengedepankan membangun komunitas Islam yang kuat dan cerdas sehingga segala berita yang dimunculkan selalu memuat pesan-pesan islami.

Republika di bawah naungan sebuah grup konglomerat PT Mahaka Media yang bergerak di bidang bisnis media multiformat. Selain memiliki surat kabar, perusahaan induk ini juga memiliki televisi, beberapa majalah, jaringan stasiun

radio yang banyak dan luas, media luar ruang, multimedia, dan internet. Sinergi dengan perusahaan lain ini akan makin menguatkan posisi dan pertumbuhan Republika.

Republika menjadi koran pertama yang mampu menerapkan sistem cetak jarak jauh. Model ini tetap dilakukan dengan basis cetak jarak jauh di Solo. Dengan cetak jarak jauh, pelanggan di daerah bisa terus dipertahankan, bahkan cakupan bisa lebih luas lagi.

Dengan kemampuan cetak jarak ini, Republika akhirnya juga mampu menerbitkan edisi khusus sesuai karakteristik masing-masing daerah. Semula edisi khusus tersebut ada di tiga lokasi, yaitu di Jawa Barat, Jawa Timur, serta Jateng dan DIY. Namun, edisi khusus Jawa Timur dihilangkan karena tak berkembang dengan baik.

Republika juga terbukti mampu memengaruhi kebijakan parlemen dan pemerintah pusat. Sebagai contoh, ketika media lain tak menyoroti proses pembahasan draf undang-undang tentang Sistem Pendidikan Nasional yang akhirnya disahkan menjadi UU No 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Republika akhirnya menjadi satu-satunya surat kabar yang berjuang agar undang-undang ini tak keluar dari jalur. Waktu itu, pemerintah dan parlemen akan menghapus pendidikan agama dari muatan pendidikan nasional.

Republika menyoroti masalah yang krusial ini dan terus menyuarakan pentingnya pendidikan agama pada proses pendidikan, terutama di tingkat pendidikan dasar dan menengah. Akhirnya UU ini disetujui dan menetapkan

pendidikan agama harus diajarkan di pendidikan dasar dan menengah, bahkan secara eksplisit di pendidikan tinggi juga harus diajarkan.

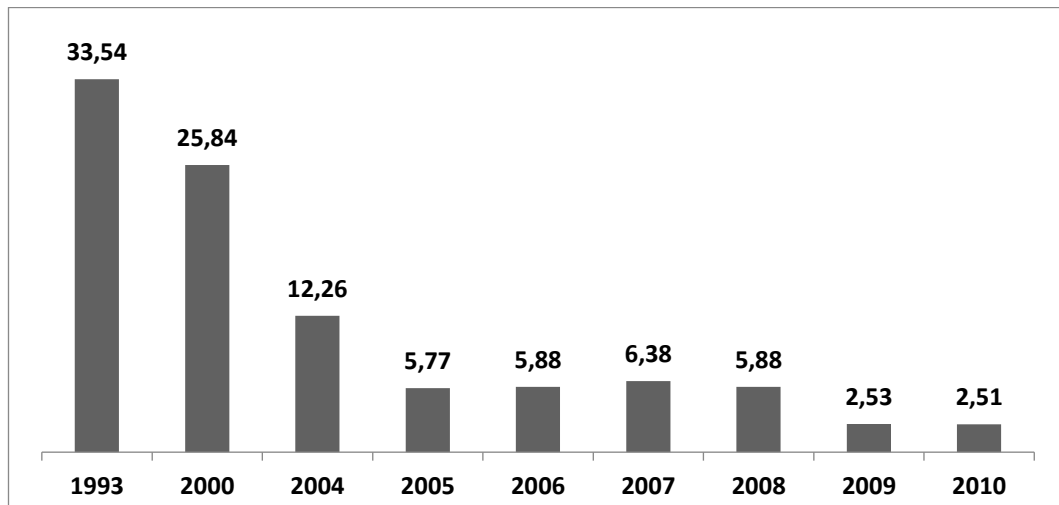
4.1.5.2. Kelemahan

Hingga kini perusahaan belum memiliki pabrik kertas sendiri. Republika masih mengandalkan bahan baku kertas dari pemasok. Meski hubungan dengan pemasok seimbang, tetapi akan lebih menguntungkan bila memiliki sumber bahan baku sendiri. Dengan demikian, jaminan stok bahan baku akan terus terjamin.

Menyangkut sumber daya manusia, Republika sering mengalami kendala dalam perekrutan karyawan baru, terutama untuk bagian redaksi. Peminat lulusan sarjana untuk menjadi calon reporter makin berkurang. Terbukti setiap ada lowongan kebutuhan reporter dibuka, jumlah pelamar sangat sedikit, tak pernah di atas 100 orang.

Setelah seleksi, yang lolos sesuai kualifikasi perusahaan juga sangat minim, rata-rata 3-5 orang. Terkadang yang sudah lolos pun mengundurkan diri karena beberapa alasan, termasuk karena ada panggilan pekerjaan baru yang dianggap lebih nyaman dan menjanjikan karier mereka atau memang sesuai dengan idealism mereka.

Konsistensi atau loyalitas pelanggan Republika, seperti terpampang pada **Gambar 4.17**, juga terus menyusut. Ini terjadi diduga karena pelanggan lama Republika sudah banyak yang memasuki usia pensiun sehingga daya beli menurun. Kemungkinan lain adalah karena pelanggan berpindah ke koran atau sudah cukup mendapatkan informasi gratis dari televisi.



Gambar 4.17. Tingkat Loyalitas Konsumen Republika (persen)

Sumber: Nielsen

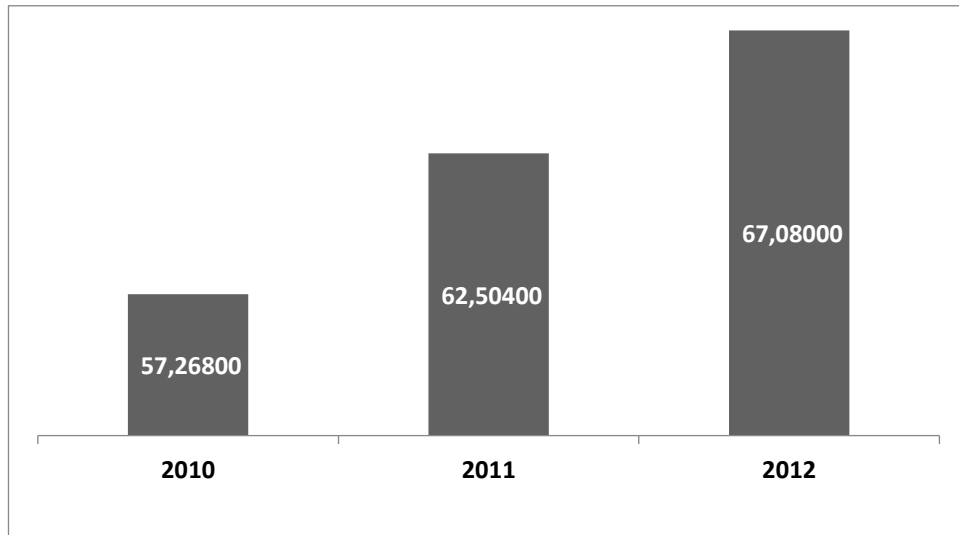
Penurunan jumlah pelanggan loyal diduga menyebabkan jumlah sirkulasi stagnan, bahkan cenderung menurun. Seperti terpampang pada **Gambar 4.18**, jumlah cetak surat kabar pada 2011 mencapai 53.398, tetapi pada 2012 turun menjadi 51.381 eksemplar. Ironisnya, jumlah koran yang laku pun menurun sehingga menaikkan jumlah retur.

4.1.5.3. Peluang

Kondisi ekonomi Indonesia memberi peluang bagi *Republika* untuk tetap bertahan, bahkan akan mampu menambah keuntungan perusahaan. Salah satu yang menarik adalah pertumbuhan industri syariah, baik industri perbankan syariah, asuransi syariah, maupun lembaga keuangan syariah.

Meski tiras cenderung stagnan, tetapi pendapatan iklan terus naik. Terlihat pada **Gambar 4.18**, jumlah pendapatan iklan pada 2012 naik menjadi Rp 67,08 miliar atau naik 7% dibandingkan tahun sebelumnya sebesar Rp 62,5 miliar.

Pendapatan iklan pada 2011 yang mencapai Rp 62,5 miliar tumbuh 9% dibanding tahun 2010 sebesar Rp 57,27 miliar.



Gambar 4.18. Pertumbuhan Pendapatan Iklan (miliar rupiah)

Sumber: Harian Republika

Pertumbuhan ekonomi yang tetap tinggi juga memungkinkan Republika menangkap pasar baru. Jumlah kelas menengah yang beragama Islam ternyata memiliki keinginan yang tinggi untuk pergi ke Tanah Suci Makkah. Ini tentu memberi peluang bagi biro-biro haji dan umrah untuk memasang iklan di harian Republika.

Dari aspek politik, diperkirakan tahun ini iklan Republika akan naik karena ada momentum persiapan menuju pemilu dan pilpres 2014. Karena itu, tahun depan politik di Indonesia masih akan memberi peluang pertumbuhan positif bagi Republika.

Republika sudah terbukti mampu melewati kondisi ekonomi dan politik yang tak stabil pada 1998 lalu. Karena itulah, kondisi ekonomi dan politik justru memberi peluang, bukan ancaman.

Republika juga mampu menempatkan diri sebagai koran independen. Artinya, *Republika* bukan menjadi corong pemerintah atau tunggangan dari partai politik atau kelompok tertentu.

Hingga saat ini *Republika* juga bisa menempatkan diri di tengah-tengah kekuatan organisasi Islam, yaitu Nahdlatul Ulama dan Muhammadiyah. Dua organisasi ini adalah kelompok terbesar yang mewakili komunitas muslim di tanah air. Begitu juga hubungan *Republika* dengan organisasi Islam lainnya sangat baik.

Demikian pula dengan perubahan sosial-budaya Indonesia tak menjadi ancaman, tetapi justru memberi peluang sumber market baru. Sebagai contoh, makin banyak kelompok wanita muda yang melirik busana muslimah dan membentuk banyak kelompok hijabers (kelompok wanita berpakaian muslimah). Ini tentu akan menjadi peluang bagi *Republika* sebagai pembaca dan target pengiklan produk-produk busana muslimah.

Perkembangan teknologi yang makin pesat masih memberi peluang bagi *Republika*. Teknologi informasi ini dimanfaatkan dalam aplikasi kegiatan redaksi, mulai dari perencanaan berita, koleksi berita, distribusi berita, pengolahan berita, hingga sampai pada fase pencetakan menjadi surat kabar. Dengan dukungan teknologi masalah keterlambatan cetak bisa diatasi, termasuk dengan memanfaatkan teknologi cetak jarak jauh.

4.1.5.4. Ancaman

Teknologi di satu sisi bisa memberi peluang, tetapi juga bisa menjadi ancaman. Perkembangan teknologi yang sangat cepat mampu menciptakan begitu

banyak alternatif sumber informasi, terutama yang berbasis digital/internet. Bila Republika tak mampu mengemas informasi yang lebih bernilai daripada media digital, tentu akan ditinggalkan pembaca. Demikian pula bila Republika tak mampu menciptakan konvergensi media dan membangun bisnis multibentuk (multiplatform), internet akan mampu menggeser surat kabar.

Internet terbukti sudah menembus penetrasi yang sangat tinggi meski belum mampu menggeser dominasi media konvensional dalam perolehan jumlah iklan. Saat ini iklan internet di Indonesia baru 1%, tetapi di luar negeri, khususnya di Amerika Serikat dan Eropa, porsi iklan digital/internet sudah dua digit dan menyalip perolehan media konvensional. Diperkirakan kejadian di AS dan Eropa juga akan terjadi di Indonesia meski waktu pastinya tak bisa diprediksi.

Produk substitusi selain internet sangat banyak dan beragam. TV makin mendominasi karena mampu menyajikan informasi secara atraktif dan dinamis, aksesnya pun gratis. Penetrasi televisi bahkan mendekati 100%.

Beberapa pemain di industri ini juga sudah mengarah pada konglomerasi, seperti yang dilakukan oleh Grup MNC (pemilik koran Sindo), Grup Kompas Gramedia (penerbit koran Kompas), Grup Jawa Pos (pemilik surat kabar Jawa Pos), dan Grup Media (penerbit koran Media Indonesia). Grup konglomerat tersebut selain memiliki surat kabar juga menerbitkan majalah, tabloid, serta memiliki jaringan radio dan stasiun televisi.

4.1.5.5. Ringkasan Analisis SWOT

Secara ringkas, kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Republika bisa dilihat pada Tabel 4.19 berikut:

Tabel 4.18. Daftar Hasil Analisis SWOT

No	KEKUATAN
1	Reputasi
2	Usia cukup matang
3	Memiliki sistem cetak jarak jauh
4	Mampu memengaruhi kebijakan publik
5	Konten unik (bermuatan islami)
6	Kualitas produk
7	Memiliki edisi lokal
8	Republika di bawah grup konglomerat
9	Memiliki percetakan sendiri
	KELEMAHAN
1	Ketergantungan bahan baku
2	Loyalitas pembaca mulai menurun
3	Sirkulasi stagnan/cenderung menurun
4	Pembaca stagnan/cenderung turun
5	Muatan Islami sering dianggap ekstrem
6	Kesulitan mencari SDM sesuai kualifikasi
7	Kondisi keuangan kurang baik
8	Dukungan manajemen kurang untuk menghadapi perubahan kompetisi
9	Gambar dan ilustrasi statis
	PELUANG
1	Pertumbuhan ekonomi nasional signifikan
2	Kondisi politik stabil
3	Kelompok menengah tumbuh signifikan
4	Regulasi mendukung media
5	Pertumbuhan ekonomi syariah signifikan
6	Peluang iklan masih besar
7	Pemasang iklan lebih suka beriklan di media cetak daripada online
8	Kedekatan dengan ormas Islam
	ANCAMAN
1	Produk substitusi amat banyak & beragam
2	TV terus mendominasi
3	Persaingan ketat dengan pemain lama
4	Penetrasi internet makin besar
5	Pembaca mulai beralih ke online
6	Penetrasi koran & media cetak menurun
7	Kompetitor berasal dari grup konglomerat
8	Pertumbuhan perangkat media sangat tinggi (tablet, smartphone, HP)

1.9. Perumusan Strategi Perusahaan

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal, ditemukan beberapa peluang yang dimiliki Republika dan juga ancaman yang harus dihadapi oleh perusahaan. Kemudian, dari identifikasi lingkungan internal perusahaan, muncul beberapa kekuatan dan sekaligus kelemahan. Untuk menentukan strategi alternatif yang perlu dilakukan oleh perusahaan, maka perlu dilakukan analisis lanjutan dengan menggunakan Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS) dan External Strategic Factors Analysis Summary (EFAS). IFAS dan EFAS bisa dipakai untuk mengetahui besaran kekuatan dan kelemahan perusahaan, sekaligus besaran peluang dan ancamannya.

1.9.1. Matriks IFAS

Hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan sebagai faktor-faktor strategis internal beserta bobot dan rating disajikan dalam **Tabel 4.20** di bawah ini.

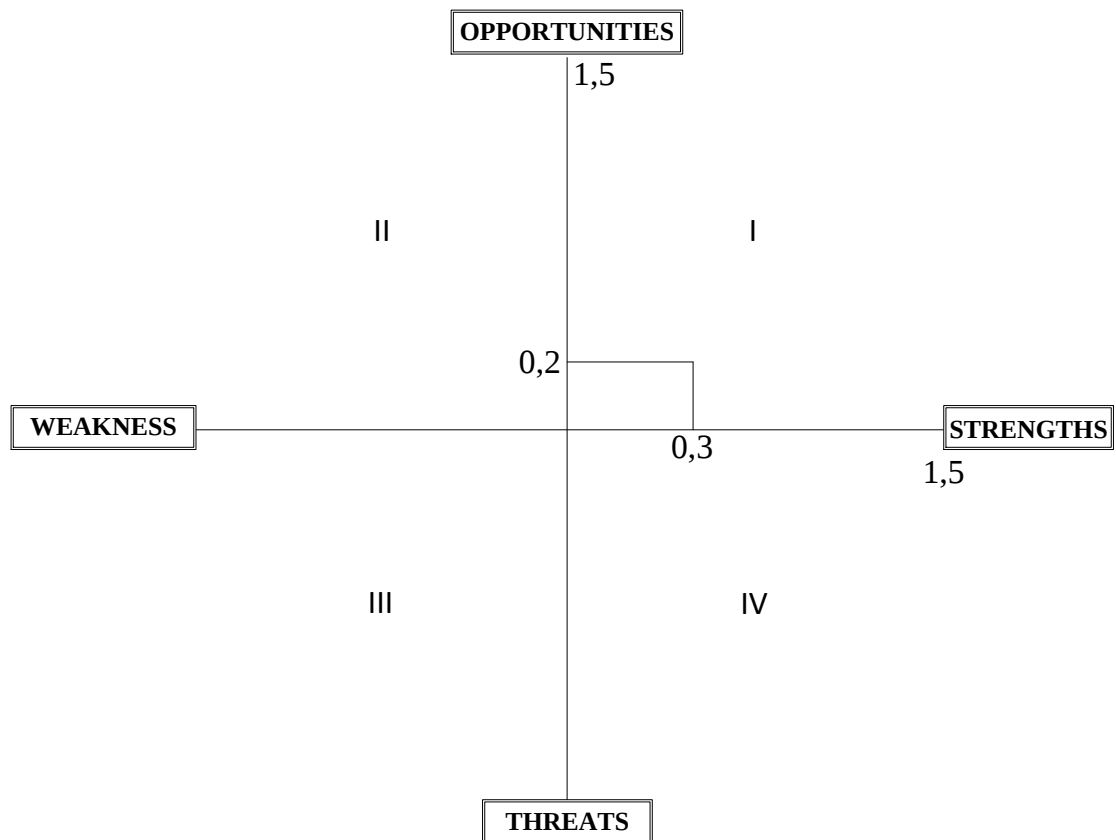
Tabel 4.19. Matriks IFAS

	KEKUATAN	BOBOT	RATING	SKOR
S1	Reputasi	0,0652	3	0,2120
S2	Usia cukup matang	0,0507	3	0,2120
S3	Memiliki sistem cetak jarak jauh	0,0616	3	0,2120
S4	Mampu memengaruhi kebijakan publik	0,0616	3	0,2120
S5	Konten unik (bermuatan islami)	0,0580	4	0,2120
S6	Kualitas produk	0,0652	3	0,2120
S7	Memiliki edisi lokal	0,0507	3	0,2120
S8	Republika di bawah grup konglomerat	0,0471	2	0,2120
S9	Memiliki percetakan sendiri	0,0616	3	0,2120
	Subtotal	0,5217		1,5661

	KELEMAHAN			
W1	Ketergantungan bahan baku	0,0580	2	0,0870
W2	Loyalitas pembaca mulai menurun	0,0543	3	0,1495
W3	Sirkulasi stagnan/cenderung menurun	0,0543	3	0,1766
W4	Pembaca stagnan/cenderung turun	0,0543	2	0,1495
W5	Muatan Islami sering dianggap ekstrem	0,0435	3	0,1087
W6	Kesulitan mencari SDM sesuai kualifikasi	0,0543	3	0,1630
W7	Kondisi keuangan kurang baik	0,0580	2	0,1449
W8	Dukungan manajemen kurang untuk menghadapi perubahan kompetisi media	0,0543	3	0,1495
W9	Gambar dan ilustrasi statis	0,0471	3	0,1178
	Subtotal	0,4783		1,2464
	Total	1		0,3197

Tabel 4.20. Matriks EFAS

	PELUANG	BOBOT	RATING	SKOR
O1	Pertumbuhan ekonomi nasional signifikan	0,0642	2	0,1498
O2	Kondisi politik stabil	0,0642	3	0,1606
O3	Kelompok menengah tumbuh signifikan	0,0673	3	0,1906
O4	Regulasi mendukung media	0,0581	3	0,1453
O5	Pertumbuhan ekonomi syariah signifikan	0,0703	3	0,2110
O6	Peluang iklan masih besar	0,0703	3	0,2110
O7	Pemasang iklan lebih suka beriklan di media cetak daripada online	0,0673	3	0,1906
O8	Kedekatan dengan ormas Islam	0,0550	3	0,1651
	Subtotal	0,5168		1,4241
	ANCAMAN			
T1	Produk substitusi amat banyak & beragam	0,0581	3	0,1549
T2	TV terus mendominasi	0,0550	2	0,1284
T3	Persaingan ketat dengan pemain lama	0,0612	2	0,1325
T4	Penetrasi internet makin besar	0,0673	2	0,1458
T5	Pembaca mulai beralih ke online	0,0673	2	0,1233
T6	Penetrasi koran & media cetak menurun	0,0673	2	0,1570
T7	Kompetitor berasal dari grup konglomerat	0,0489	3	0,1631
T8	Pertumbuhan perangkat media sangat tinggi (tablet, smartphone, HP)	0,0581	3	0,1646
	Subtotal	0,4832		1,1697
	Total	1		0,2543



Gambar 4.19. Grafik Grand Strategy Republika

Pada **Gambar 4.19** di atas terlihat bahwa Harian *Republika* berada pada posisi kuadran I dengan nilai IFAS 0,3 dan EFAS 0,2. Ini artinya perusahaan mampu mengambil keuntungan dari beberapa peluang eksternal yang ada. Karena itu, perusahaan bersaing menggunakan strategi yang agresif. Strategi yang bisa diterapkan adalah pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, dan diversifikasi konsentris.

Strategi yang sesuai dengan Republika adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan dan penetrasi pasar

Republika perlu lebih serius memperluas jaringan kerja sama dengan para klien dan mitra. Pasar industri syariah masih terbuka lebar untuk dimasuki karena pangsa pasar industri syariah di Indonesia belum menembus 5%. Pemain dalam industri syariah ini di antaranya adalah perbankan syariah, asuransi syariah, jasa keuangan syariah, bank perkreditan rakyat syariah, baitul mal wattanwil, dan pasar saham syariah.

Republika sebenarnya juga berpeluang untuk membuka biro-biro baru di basis wilayah yang kuat keislamannya, seperti di Sulawesi dan Sumatra. Perluasan ke daerah ini sangat memungkinkan karena sumber daya manusianya sangat mencukupi, apalagi ada dukungan dari kantor berita.

Kedekatan dengan organisasi-organisasi massa (ormas) Islam juga perlu dimanfaatkan sebagai ceruk pasar masa depan. Jumlah ormas Islam sangat banyak dan pengikut dari masing-masing ormas Islam tersebut juga banyak sekali. Republika juga perlu memberdayakan komunitas muslim yang selama ini aktif dalam berbagai kegiatan. Hijabers adalah salah satu komunitas remaja dan wanita muda muslimah yang sangat berpotensi menjadi penerus pembaca Republika.

2. Pengembangan produk

Diferensiasi produk yang selama ini disajikan bisa terus diperbaiki dengan menyesuaikan kebutuhan konsumen. Sebagai contoh, Dialog Jumat dan Islam Digest perlu lebih menyorot kelompok yang lebih muda agar mereka tertarik

dan akhirnya menjadi generasi pelanggan masa depan. Apalagi, rubrik tersebut cukup diminati masyarakat.

Namun, isi yang disajikan perlu lebih ringan dan yang sangat terkait dengan kebutuhan pembaca, bukan selera pengelola.

3. Diversifikasi konsentris

Strategi ini perlu dilakukan karena persaingan media massa makin ketat. Republika harus secepatnya mengembangkan e-paper yang bisa diakses oleh beragam perangkat keras, tak hanya dengan komputer personal atau komputer jinjing, tetapi juga dengan alat yang lebih populer dan simpel, seperti perangkat komputer tablet dan telepon pintar. Pengembangannya harus serius dan secepatnya dilakukan karena media-media lain, seperti Kompas, sudah cukup lama mengembangkannya. Media online yang ada saat ini, yaitu Republika Online (ROL) dengan alamat republika.co.id harus serius digarap untuk menyiapkan konvergensi bisnis media yang lebih baik lagi.

1.9.2. Analisis Key Success Factors

Analisis ini digunakan untuk menilai faktor kunci keberhasilan (key success factors) yang dimiliki Republika. Faktor-faktor keberhasilan tersebut di antaranya adalah:

1. Produk dan Marketing

Republika mampu mengemas produk sesuai dengan segmen pasarnya dan cukup diterima pasar. Ini terjadi karena perusahaan menyelaraskan produk, harga, tempat, serta promosi yang merupakan bagian mendasar dari konsep pemasaran. Informasi yang disajikan mampu memenuhi kebutuhan pembaca.

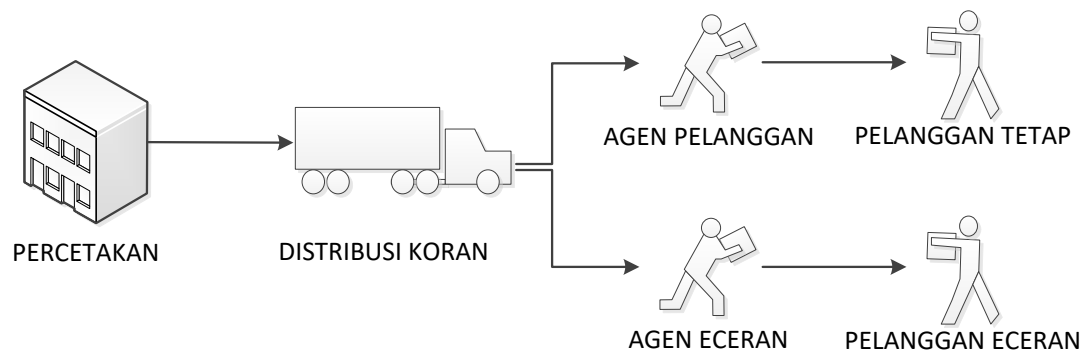
Sebaliknya, pembaca masih memberikan kepercayaan kepada perusahaan karena bisa menginformasikan berita yang berkualitas, akurat, dan objektif.

Kualitas hasil cetakan yang baik juga membuat konsumen tak pernah komplain dengan *Republika*. Produk yang dikemas juga membuat kompetitor merasa tak tersaingi karena *Republika* menyajikan informasi yang unik, berbeda dengan para pesaingnya. Ini pula yang membuat *Republika* juga diterima oleh pasar di daerah-daerah, termasuk tak diganggu oleh kompetitor.

Republika juga tak pernah berusaha merusak pasar karena harga jualnya seragam di semua tempat dan semua waktu. Koran dengan rata-rata memuat 32 halaman dijual dengan harga seragam Rp 3.500 di semua wilayah Pulau Jawa dan Rp 4.500 untuk kawasan di luar Jawa.

Perusahaan juga mampu bersinergi dengan semua pihak yang terkait dengan pemasaran hingga ke distribusi produk, termasuk dengan para agen dan loper. Hubungan dengan konsumen dan seluruh pemangku kepentingan di bidang pemasaran membuat *Republika* bisa bertahan sampai saat ini. *Republika* rutin mengadakan pertemuan dengan seluruh agen dan loper koran. Silaturahmi ini dirancang untuk menjaga hubungan dan lebih mempererat jalinan kerja sama. *Republika* memperlakukan mereka seperti keluarga karena tanpa mereka, surat kabar ini tak akan pernah sampai ke tangan pembaca.

Alur distribusi koran hingga ke pembaca adalah sebagai berikut:



Gambar 4.20. Alur Distribusi Surat Kabar

2. Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dan pengembangan (litbang) mendukung kinerja redaksi dan marketing (termasuk iklan). Informasi yang digali dari hasil riset ini sangat penting untuk membantu seluruh jajaran manajemen dalam mengambil keputusan yang tepat sehingga pengembangan produk bisa diterima oleh pasar dan sesuai dengan strategi yang diimplementasikan.

Namun, saat ini peran dari Litbang Republika makin menyusut hanya untuk mendukung kinerja redaksi. Meski demikian, di mata kaca mata jajaran Litbang Republika, saat ini semua hasil riset selengkap apa pun tak akan mampu secara langsung mendongkrak oplah dan menaikkan jumlah pelanggan atau pembaca karena sudah terjadi perubahan budaya di masyarakat dari kebiasaan lama membaca media konvensional ke media internet.

3. Kualitas SDM

Sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam sebuah bisnis surat kabar. Bahkan, karakteristik surat kabar sangat berbeda dengan media berbasis internet karena pada konsep surat kabar berita tak bisa dimuat tanpa

kerja keras SDM, tetapi pada online berita akan kalah cepat bila tanpa teknologi.

Jumlah SDM di Republika bahkan cenderung gemuk sehingga ada beberapa bagian yang sibuk atau sangat sibuk, tetapi pada bagian lain bisa sedikit leluasa. Kualitas SDM tentu harus dijaga. Karena itulah, sinergi bagian SDM dengan bagian lainnya sangat penting, tak hanya dalam proses seleksi karyawan, tetapi juga dalam pengembangan kualitas seluruh SDM.

4. Keuangan

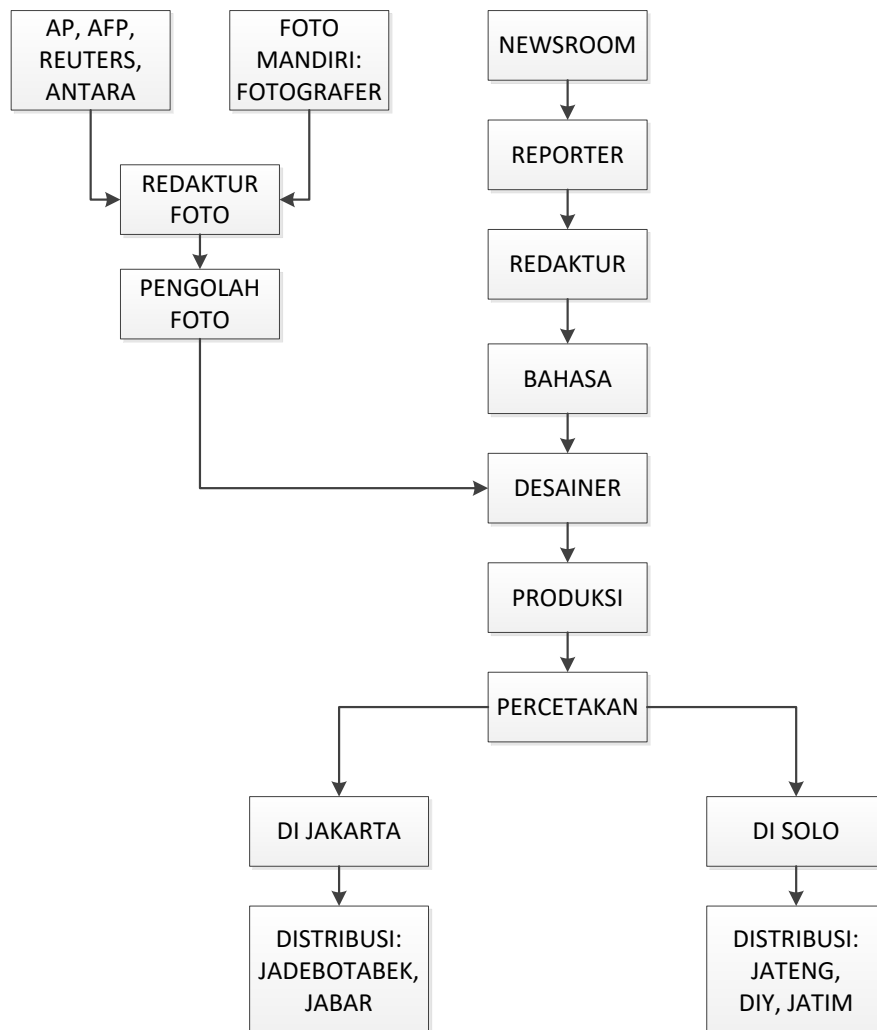
Pengaturan keuangan menjadi bagian penting dalam mendukung performa perusahaan. Dilihat dari keuangan, Republika memiliki anggaran yang cukup memadai, tetapi alokasinya cenderung kurang efisien. Bahkan, Republika juga mampu menyediakan modal secara mandiri untuk pengembangan produknya, termasuk untuk diversifikasi pembuatan koran digital (e-paper), koran online, online, dan majalah anak muda yang terbit bulanan, Janna. Republika bahkan menjadi penyumbang terbesar dalam pendapatan dan laba bagi perusahaan induk dengan rata-rata kontribusi sebesar 40% per tahun.

5. Operasional

Operasional adalah kegiatan paling vital Republika. Selama ini perusahaan mampu mengatasi semua hal yang terkait dengan operasi sehari-hari, baik dalam menyediakan bahan baku, proses produksi, hingga ke deliveri produk.

Salah satu yang terpenting adalah proses produksi surat kabar. Seluruh kegiatan harus sesuai dengan prosedur standar operasi kerja yang sudah disepakati bersama. Satu-satunya kerja yang memakai istilah deadline adalah

produksi koran. Semua bagian yang terkait dalam proses pembuatan surat kabar ini sangat memahami konsep tersebut dan melaksanakannya secara disiplin karena segala ketidaktepatan waktu akan menimbulkan efek berantai yang merugikan semua pihak. Kerugian tak hanya pada perusahaan, tetapi juga pada pembaca. Produksi koran ini melibatkan banyak unsur, mulai dari jajaran redaksi, ahli bahasa, bagian tata letak/desainer, produksi, hingga percetakan dan distribusi. Secara detail proses produksi surat kabar tersaji pada **Gambar 4.21** di bawah ini.



Gambar 4.21. Alur Proses Pembuatan Surat Kabar Republika

6. Sistem Informasi

Dukungan sistem informasi sangat menunjang kinerja perusahaan, apalagi *Republika* bergerak di industri media yang sangat tergantung pada dukungan sistem informasi. Sistem informasi ini tak hanya penting untuk membantu dalam proses pembuatan informasi yang dikemas dalam sebuah halaman per halaman koran, tetapi juga dalam mempercepat dan mengontrol kinerja.

Republika sudah lama berusaha menerapkan konsep kerja *remote office* bagi seluruh reporter yang dimulai sejak tahun 1997. Karena itulah, seluruh reporter sejak beberapa tahun terakhir ini dibekali telepon jinjing atau telepon pintar agar pengiriman berita bisa cepat tanpa harus datang ke kantor untuk memproses data dan informasi menjadi sebuah berita. Koordinasi kerja redaksi dilakukan dengan komunikasi melalui sebuah teknologi intranet selain perangkat teknologi lainnya.

Seluruh reporter, termasuk yang di daerah-daerah bekerja dengan satu sistem intranet yang diberi nama “Newswrap”. Dengan intranet ini, semua berita masuk dalam satu sistem kendali. Lalu-lintas informasi pun bisa dipantau dengan mudah. Intranet ini juga berusaha mengintegrasikan seluruh pekerjaan, mulai dari reporter, redaktur, editor bahasa, hingga ke bagian tata letak/desainer.

7. Manajemen Mutu

Penerapan manajemen kualitas dilakukan secara internal oleh masing-masing unit fungsional terkait. Namun, secara spesifik mutu produk koran *Republika* dicirikan oleh hasil cetakan koran yang bagus, kertas bersih, komposisi warna

seimbang, ilustrasi dan gambar mampu mendukung konten, tak ada kesalahan penulisan atau berita ganda, berita disampaikan secara objektif, valid, dan akurat. Secara lengkap bobot masing-masing kunci sukses perusahaan tersebut tersaji pada **Tabel 4.22** di bawah ini:

Tabel 4.21. Faktor-Faktor Kunci Sukses Perusahaan

No	Key Success Factors	Bobot
1	Produk dan Marketing	
	Produk	
	▪ Keunikan berita	7%
	▪ Kualitas hasil cetak	8%
	▪ Kualitas konten/isi berita, akurasi, dan kebenaran informasi	7%
	Place	
	▪ Kecepatan penyampaian berita	9%
	▪ Distribusi koran	9%
	Price	
	▪ Harga koran	7%
	Promotion	
	▪ Reputasi dan citra	8%
2	Litbang	
	▪ Penelitian dan pengembangan produk	7%
3	Kualitas SDM	8%
4	Keuangan	
	▪ Efisiensi penggunaan anggaran keuangan	8%
5	Operasional	
	▪ Infrastruktur operasi dan produksi: aplikasi teknologi, kelengkapan alat pendukung, lokasi kerja, tata letak, sinergi	8%
6	Sistem Informasi	
	▪ Sistem informasi: mendukung ketepatan waktu kerja dan pengambilan keputusan	8%
7	Manajemen Mutu	
	▪ Tingkat penerapan manajemen mutu produk	8%
		100%

BAB V

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1. Simpulan

Dari hasil pembahasan dan analisis di atas, maka bisa ditarik simpulan yang bisa menjawab tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Strategi bersaing yang diterapkan *Republika* masih relevan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi perusahaan saat ini. Namun, seperti dipaparkan pada pembahasan dan analisis SWOT, perusahaan masih menghadapi beberapa masalah yang harus diselesaikan. Meski demikian, perusahaan mempunyai kekuatan dan peluang yang bisa dijadikan modal untuk mengatasi masalah tersebut.
2. Kekuatan internal perusahaan yang bisa dimanfaatkan di antaranya adalah reputasi, mampu memengaruhi kebijakan publik, konten unik, memiliki edisi lokal, serta posisi *Republika* berada di bawah grup konglomerat media. Namun, ada kelemahan yang harus diatasi, yaitu: loyalitas pembaca mulai menurun, sirkulasi cenderung stagnan, kesulitan mencari SDM berkualitas, dan dukungan manajemen yang kurang. Peluang besar yang bisa dikelola oleh perusahaan adalah pertumbuhan ekonomi syariah sangat signifikan, kedekatan dengan banyak organisasi Islam, peluang mendapatkan iklan masih besar, dan bertambahnya kelas menengah Indonesia. Namun, *Republika* juga harus bisa mengatasi beberapa ancaman, di antaranya kompetitor juga di bawah grup konglomerat, TV masih terus mendominasi pasar, pembaca mulai beralih ke online, dan penetrasi surat kabar makin turun.

3. Faktor kunci sukses *Republika* meliputi keunikan berita, kualitas produk, reputasi, kualitas SDM, dukungan sistem informasi memadai, serta infrastruktur pendukung operasi.

5.2. Rekomendasi

Beberapa rekomendasi yang perlu disampaikan kepada pengelola harian *Republika* di antaranya adalah:

1. Strategi yang ada sekarang bisa dilanjutkan dengan memanfaatkan peluang dan kekuatan internal perusahaan. Pada saat yang sama, perusahaan harus segera meminimalkan kelemahan dan mengatasi ancaman yang muncul.
2. Ada beberapa alternatif strategi yang bisa dilakukan, di antaranya adalah:

- a. Pengembangan dan penetrasi pasar

Pasar industri syariah masih terbuka lebar untuk dimasuki karena pangsa pasar di Indonesia belum menembus 5%.

- b. Pengembangan produk

Diferensiasi diperbaiki dengan menyesuaikan kebutuhan konsumen. Isi yang disajikan perlu lebih ringan dan harus terkait dengan kebutuhan pembaca, bukan selera pengelola.

- c. Diversifikasi konsentris

Republika secepatnya mengembangkan e-paper yang bisa diakses oleh beragam perangkat keras, termasuk untuk komputer tablet dan telepon pintar. Media online milik *Republika*, yaitu *Republika Online (ROL)* dengan alamat republika.co.id, harus dikembangkan untuk menghadapi konvergensi bisnis media yang lebih baik lagi.

3. Ada beberapa kelemahan dari penelitian ini, di antaranya adalah:
- a. Beberapa sumber data sekunder memberikan informasi yang berbeda. Sebagai contoh adalah data perolehan iklan media dari AC Nielsen berbeda dengan data yang dikeluarkan oleh Persatuan Perusahaan Periklanan Indonesia (P3I) meski trennya sama. Namun, penulis memutuskan mengambil data dari AC Nielsen karena lembaga riset ini lebih rutin melakukan riset dan memaparkan hasil risetnya meski dengan data-data yang terbatas. Data-data AC Nielsen dikeluarkan secara terbatas karena Nielsen adalah lembaga profit.
 - b. Hingga kini belum ada lembaga khusus yang melakukan audit atau mendata perkembangan media massa di Indonesia. Hanya ada satu lembaga yang secara konsisten melakukan audit dan mendata, yaitu Komisi Penyiaran Indonesia (KPI), tetapi lembaga ini hanya menangani media elektronik, yaitu media televisi dan radio.
 - c. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang hubungan antara jumlah tiras, jumlah pembaca, dan jumlah perolehan iklan di media massa. Penelitian ini penting untuk mengetahui pola interaksi yang sesungguhnya terjadi dari ketiga variabel penting tersebut dalam bisnis media cetak, apakah masing-masing variabel independen atau ada saling keterkaitan yang signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkhafaji, A.F. (2003). *Strategic management: Formulation, implementation, and control in a dynamic environment*. Binghamton, NY, USA: Haworth Press.
- Bamford, D., & Forrester, P. (2010). *Essential guide to operations management: Concepts and case notes*. West Sussex, England: Wiley.
- Becerra, M. (2009). *Theory of the firm for strategic management*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Brennan, L. (2010). *The mcgraw-hill 36-hour course: Operations management*. NY, USA: McGraw-Hill.
- Brown, S., Lamming, R., Bessant, J., & Jones, P. (2012). *Strategic operations management*: Routledge.
- Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2010). *Business analysis techniques: 72 essential tools for success*. UK: British Informatics Society Limited (BISL).
- Campbell, D., Stonehouse, G., & Houston, B. (2002). *Business strategy: An introduction* (Second ed.). Oxford, UK: Elsevier.
- Chandler, A.D. (1998). *Strategy and structure : Chapters in the history of the industrial enterprise* (Twentieth ed.). London, England: MIT Press.
- Chevalier-Roignant, B., & Trigeorgis, L. (2011). *Competitive strategy: Options and games* London, England: The MIT Press
- Collis, D.J., & Montgomery, C.A. (1998). *Corporate strategy: A resource-based approach*. Boston, US: Irwin/McGraw Hill
- Corrall, S. (2005). *Strategic management of information services: A planning handbook*. London: Taylor & Francis.
- Davenport, T.H., Leibold, M., & Voelpel, S.C. (2006). *Strategic management in the innovation economy*. Erlangen, Germany: Wiley.
- David, F.R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (Thirteenth ed.). New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Fritz, T. (2008). *The competitive advantage period and the industry advantage period: Assessing the sustainability and determinants of superior economic performance*. Wiesbaden, German: Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Garrison, B. (2000). *Journalists' newsroom roles and their world wide web search habits*. USA: School of Communication, University of Miami.
- Grant, R.M. (2010). *Contemporary strategy analysis* (SEVENTH EDITION ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Gunawan, A. (2009). *Menyelamatkan surat kabar*. Retrieved January 1, 2013, from <http://globallinkmedia.blogspot.com/2009/03/menyelamatkan-surat-kabar.html>
- Hannagan, T. (2002). *Mastering strategic management*: Palgrave Macmillan.
- Hax, A.C., & Majluf, N.S. (1996). *The strategy concept and process: A pragmatic approach*. New Jersey: Prentice Hall.

- Heizer, J.H., Render, B., & Weiss, H.J. (2004). *Operations management*. NY, USA: Pearson Prentice Hall.
- Hill, C., & Jones, G.R. (2010). *Strategic management theory: An integrated approach* (9th ed.). Natorp Boulevard Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2009). *Strategic management concepts & cases: Competitiveness and globalization* (8th ed.). Mason, OH, USA: Cengage Learning.
- Hunger, J.D., & Wheelen, T.L. (2011). *Essentials of strategic management*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Lipczynski, J., & Wilson, J. (2004). *The economics of business strategy*. Harlow Essex, England: Pearson Education Limited.
- Lowson, R.H. (2002). *Strategic operations management: The new competitive advantage*: Routledge.
- Nugroho, Y. (2012). *Mapping media policy in indonesia*. Jakarta: Centre for Innovation Policy and Governance.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY, USA: The Free Press.
- Reid, R., & Sanders, NR. (2011). *Operations management: An integrated approach* 4rd edition: New York: John Wiley & Sons.
- Robbins, S.P., & Coulter, M.K. (2011). *Management*: Pearson Prentice Hall.
- Russell-Jones, N. (2005). *The Strategy Pocketbook*. Alresford, UK: Management pocketbooks.
- Saeed, J. (2007). *Contemporary corporate strategy: Global perspectives*. New York, NY: Routledge.
- Salman, A., Ibrahim, F., Hj.Abdullah, M.Y., Mustaffa, N., & Mahbob, M.H. (2011). The impact of new media on traditional mainstream mass media. *The innovation journal: The public sector innovation journal*, Vol. 16 (3).
- Shim, J.K., & Siegel, J.G. (1999). *Operations management*. NY, USA: Barrons Educational Series Incorporated.
- Slack, N., & Lewis, M. (2011). *Operations strategy*: Financial Times Prentice Hall.
- Thompson, A.A., Peteraf, M.A., Gamble, J.E., & Strickland, A.J. (2012). *Crafting & executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases* (18/e ed.): McGraw-Hill.
- Underwood, J. (2002). *The new corporate strategy*. Oxford, England: Capstone Publishing.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Data Hasil Pembobotan Faktor Internal dari 6 Responden

	KEKUATAN	Replikasi						Total	Bobot
		R1	R2	R3	R4	R5	R6		
S1	Reputasi	4	4	3	4	3	4	18	0,0652
S2	Usia cukup matang	2	3	3	3	4	3	14	0,0507
S3	Memiliki sistem cetak jarak jauh	2	4	4	4	2	1	17	0,0616
S4	Mampu memengaruhi kebijakan publik	3	4	4	4	4	2	17	0,0616
S5	Konten unik (bermuatan islami)	3	3	4	2	4	3	16	0,0580
S6	Kualitas produk	3	4	4	4	3	4	18	0,0652
S7	Memiliki edisi lokal	3	3	3	3	3	2	14	0,0507
S8	Republika di bawah grup konglomerat	2	2	4	3	2	1	13	0,0471
S9	Memiliki percetakan sendiri	2	4	4	4	3	2	17	0,0616
								144	0,5217
	KELEMAHAN	R1	R2	R3	R4	R5	R6		
W1	Ketergantungan bahan baku	4	4	4	4	3	4	23	0,0580
W2	Loyalitas pembaca mulai menurun	3	4	4	4	3	4	22	0,0543
W3	Sirkulasi stagnan/cenderung menurun	3	4	4	4	3	4	22	0,0543
W4	Pembaca stagnan/cenderung turun	3	4	4	4	3	4	22	0,0543
W5	Muatan Islami sering dianggap ekstrem	3	2	3	4	2	2	16	0,0435
W6	Kesulitan mencari SDM sesuai kualifikasi	3	4	4	4	2	3	20	0,0543
W7	Kondisi keuangan kurang baik	4	4	4	4	4	4	24	0,0580
W8	Dukungan manajemen kurang untuk menghadapi perubahan kompetisi media	3	4	4	4	4	3	22	0,0543
W9	Gambar dan ilustrasi statis	3	2	4	4	3	3	19	0,0471
								190	0,4783
								276	1

Lampiran 2: Data Hasil Rating Faktor Internal dari 6 Responden

	KEKUATAN	Replikasi						Total	Rating
		R1	R2	R3	R4	R5	R6		
S1	Reputasi	4	3	2	4	3	4	20	3
S2	Usia cukup matang	2	3	3	3	3	2	16	3
S3	Memiliki sistem cetak jarak jauh	2	4	3	2	3	1	15	3
S4	Mampu memengaruhi kebijakan publik	3	3	4	2	2	1	15	3
S5	Konten unik (bermuatan islami)	3	4	4	4	4	2	21	4
S6	Kualitas produk	3	3	2	3	3	4	18	3
S7	Memiliki edisi lokal	3	3	3	4	2	1	16	3
S8	Republika di bawah grup konglomerat	2	4	1	4	2	1	14	2
S9	Memiliki percetakan sendiri	2	4	3	2	3	2	16	3
	KELEMAHAN	R1	R2	R3	R4	R5	R6		
W1	Ketergantungan bahan baku	1	1	3	1	2	1	9	2
W2	Loyalitas pembaca mulai menurun	2	2	3	4	2	2	15	3
W3	Sirkulasi stagnan/cenderung menurun	2	3	4	4	1	1	15	3
W4	Pembaca stagnan/cenderung turun	2	2	4	3	1	1	13	2
W5	Muatan Islami sering dianggap ekstrem	2	2	2	4	4	2	16	3
W6	Kesulitan mencari SDM sesuai kualifikasi	2	3	3	4	3	2	17	3
W7	Kondisi keuangan kurang baik	1	1	4	4	2	1	13	2
W8	Dukungan manajemen kurang untuk menghadapi perubahan kompetisi media	1	2	4	4	2	2	15	3
W9	Gambar dan ilustrasi statis	2	2	2	4	3	3	16	3

Lampiran 3: Data Hasil Pembobotan Faktor Eksternal dari 6 Responden

	PELUANG	Bobot						Total	Bobot
		R1	R2	R3	R4	R5	R6		
O1	Pertumbuhan ekonomi nasional signifikan	3	4	4	4	2	4	21	0,0642
O2	Kondisi politik stabil	3	4	4	4	2	4	21	0,0642
O3	Kelompok menengah tumbuh signifikan	3	4	4	4	3	4	22	0,0673
O4	Regulasi mendukung media	2	4	4	4	2	3	19	0,0581
O5	Pertumbuhan ekonomi syariah signifikan	4	4	4	4	3	4	23	0,0703
O6	Peluang iklan masih besar	3	4	4	4	4	4	23	0,0703
O7	Pemasang iklan lebih suka beriklan di media cetak daripada online	4	4	4	4	3	3	22	0,0673
O8	Kedekatan dengan ormas Islam	3	4	4	2	4	1	18	0,0550
								169	0,5168
	ANCAMAN	R1	R2	R3	R4	R5	R6		
T1	Produk substitusi amat banyak & beragam	4	4	4	4	2	1	19	0,0581
T2	TV terus mendominasi	3	4	4	4	2	1	18	0,0550
T3	Persaingan ketat dengan pemain lama	3	3	4	4	3	3	20	0,0612
T4	Penetrasi internet makin besar	3	4	4	4	3	4	22	0,0673
T5	Pembaca mulai beralih ke online	4	4	4	4	2	4	22	0,0673
T6	Penetrasi koran & media cetak menurun	4	4	3	4	3	4	22	0,0673
T7	Kompetitor berasal dari grup konglomerat	3	2	4	4	2	1	16	0,0489
T8	Pertumbuhan perangkat media sangat tinggi (tablet, smartphone, HP)	4	3	3	4	2	3	19	0,0581
								158	0,4832
								327	1

Lampiran 4: Data Hasil Rating Faktor Eksternal dari 6 Responden

	PELUANG	Rating						Total	Rating
		R1	R2	R3	R4	R5	R6		
O1	Pertumbuhan ekonomi nasional signifikan	3	2	2	1	2	4	14	2
O2	Kondisi politik stabil	2	3	2	2	2	4	15	3
O3	Kelompok menengah tumbuh signifikan	3	2	2	2	4	4	17	3
O4	Regulasi mendukung media	2	4	3	2	2	2	15	3
O5	Pertumbuhan ekonomi syariah signifikan	4	3	2	2	3	4	18	3
O6	Peluang iklan masih besar	3	3	2	3	3	4	18	3
O7	Pemasang iklan lebih suka beriklan di media cetak daripada online	4	3	2	2	3	3	17	3
O8	Kedekatan dengan ormas Islam	3	4	2	4	4	1	18	3
	ANCAMAN	R1	R2	R3	R4	R5	R6		
T1	Produk substitusi amat banyak & beragam	1	3	3	2	3	4	16	3
T2	TV terus mendominasi	2	2	1	3	3	3	14	2
T3	Persaingan ketat dengan pemain lama	2	2	2	3	2	2	13	2
T4	Penetrasi internet makin besar	2	1	2	4	3	1	13	2
T5	Pembaca mulai beralih ke online	1	1	2	3	3	1	11	2
T6	Penetrasi koran & media cetak menurun	2	2	3	4	2	1	14	2
T7	Kompetitor berasal dari grup konglomerat	3	3	3	4	3	4	20	3
T8	Pertumbuhan perangkat media sangat tinggi (tablet, smartphone, HP)	3	2	3	3	3	3	17	3

Lampiran 5: Pembobotan Faktor-Faktor Kunci Sukses Republika

NO	KEY SUCCESS FACTORS	Replikasi						Total	Bobot
		R1	R2	R3	R4	R5	R6		
1	Keunikan berita	3	1	2	4	3	3	16	7%
2	Kualitas hasil cetak	3	2	3	4	3	3	18	8%
3	Kualitas konten/isi berita: akurasi dan validitas informasi	2	2	2	4	3	3	16	7%
4	Kecepatan penyampaian berita	3	3	3	4	3	4	20	9%
5	Distribusi koran	2	3	4	4	3	4	20	9%
6	Harga koran	2	2	2	4	3	4	17	7%
7	Reputasi dan citra	3	2	3	4	3	4	19	8%
8	Penelitian dan pengembangan produk	2	2	3	4	2	3	16	7%
9	Kualitas SDM	2	3	3	4	3	3	18	8%
10	Efisiensi penggunaan anggaran keuangan	4	2	2	4	2	4	18	8%
11	Infrastruktur operasi dan produksi:	3	3	3	4	3	3	19	8%
12	Sistem informasi:	3	2	3	4	3	3	18	8%
13	Tingkat penerapan manajemen mutu produk	4	2	3	4	3	2	18	8%
									100%

Keterangan:

R1: narasumber 1

R2: narasumber 2

R3: narasumber 3

R4: narasumber 4

R5: narasumber 5

R6: narasumber 6

Lampiran 6: Transkrip Penjelasan dari Hasil Wawancara 1

Narasumber: Tommy Tamtomo, Direktur Business Development Republika

Republika berdiri pada tanggal 4 Januari 1993 dengan persiapan hampir satu tahun. Persiapan cukup lama karena agar Republika bisa terbit karena pada Orde Baru tak ada SIUPP lagi untuk koran. Jadi lewat ICMI dalam hal ini Pak Habibie dan dibantu Pak Harmoko di tengah kondisi kemustahilan muncul SIUPP baru untuk Republika dari Departemen Penerangan dan Departemen Kehakiman.

Oplah pada waktu itu sekitar 45 ribuan, tapi tak sampai satu minggu oplah melesat. Kalau tidak salah sudah di atas 60 ribu dan hampir mencapai 100 ribu.

Yang pertama, strategi Pak Habibie menurut saya luar biasa. Strateginya adalah bagaimana umat Islam itu wajib, dalam tanda petik, memiliki saham Republika walaupun hanya satu lembar yang nilainya pada saat itu Rp 5.000 dan itu diwajibkan oleh pemerintah kepada pegawai negeri. Sebenarnya siapa saja juga boleh memiliki saham tersebut.

Waktu itu perhitungan Pak Habibie kalau saham dijual kita punya modal, artinya si pemilik saham walaupun satu lembar nanti dia akan berlangganan Republika. Artinya meningkat menjadi rasa memiliki. Saya kira itu strategi luar biasa walaupun tidak jalan. Penjualan saham jalan, tapi pembeli saham diharapkan menjadi pelanggan loyal, ternyata akhirnya tidak semuanya menjadi loyal. Sebagian saja yang menjadi pembaca Republika. Mungkin mereka sudah berlangganan koran lain, mungkin yang di daerah lebih suka berlangganan koran daerah.

Pada saat awal kekurangan Republika adalah kita tak punya percetakan. Tim secara utuh mungkin belum lengkap, tapi saat itu sudah diputuskan pada 4 Januari 1993 harus terbit. Dalam perjalanannya ada beberapa milestone yang menurut saya luar biasa, tetapi tetap itu plus minusnya Republika. Republika itu dalam mengerjakan sesuatu tak pernah bertele-tele. Begitu ada ide yang diyakini itu betul, lalu *meeting* satu dua kali, kita siapkan infrastrukturnya, dananya, kita kerjakan. Contohnya adalah Republika koran pertama yang melakukan cetak jarak jauh di Indonesia. Itu persiapannya cuma dua bulanan, sementara dari percetakan, *outsourcing*, pihak luar yang harus memindahkan mesin dari Jakarta ke Solo butuh waktu sekitar tiga bulanan sampai empat bulan.

Tapi, dalam kondisi saat itu tahun 1997, menurut saya luar biasa, termasuk cepat, apalagi kita harus pesan mesin yang disebut dengan dot scanner untuk memindai materi iklan dalam bentuk film, waktu itu belum digital, masih film empat lembar. Itu harus dipindai dengan scan khusus sehingga kualitas materi atau koran setelah dicetak terjaga kualitasnya.

Setelah Republika mempunyai cetak jarak jauh, barulah Kompas dan Jawa Pos mengikuti cara ini. Kompas sebenarnya sudah mendahului dalam hal gagasan dan keinginan, tapi karena Kompas itu punya sifat kehati-hatian, jadi keduluan sama Republika.

Republika adalah koran pertama juga yang online pada 1995. Kejelekannya, kita pertama, tapi kita tidak bisa persisten, kita tidak bisa merawat dan menjaga, bahkan sebenarnya harus meningkatkan performa. Itu yang kekurangan Republika menurut saya. Mungkin waktu itu karena terburu-buru, kita hanya siapkan infrastruktur, dana, dan sebagainya, tetapi kita tak berpikir cukup panjang bagaimana pada kemudian hari harus menjaga barang atau pekerjaan ini.

Republika termasuk koran yang dicontoh oleh Kompas dalam hal perwakilan daerah. Kompas punya Persda (Pers Daerah), kita tahu semua itu, tapi struktur ada perwakilan yang di bawahnya ada wartawan, marketing, Kompas ternyata meniru Republika.

Tapi dalam perkembangannya sering kali *follower* malah lebih bagus dibanding yang pertama. Mungkin perlu kreativitas, pada pelaksanaan mungkin kondisi lapangan berubah dan perlu strategi lain yang ini tidak segera diantisipasi oleh Republika. Mungkin ada faktor biaya juga yang cukup menentukan. Kompas kita tahu sendiri cukup kuat.

Menjelang semester kedua 1997 dan masuk semester kedua 1998 menjadi masa yang paling sulit bagi Republika. Kita tahu semua saat itu ada krisis ekonomi. Republika pun harus mengurangi oplah dan jumlah halaman. Artinya kita kurangi biaya produksi. Kita juga mencari alternatif pemakaian kertas atau bahan baku yang lebih murah. Jadi yang pertama harus dijaga adalah keberlangsungan dulu. Ada standar kualitas yang diturunkan. Karena kertasnya lebih murah, pasti lebih jelek hasil cetakannya. Kemudian, liputan juga, yang tak perlu dikurangi.

Tahun 2000-an akhir, sekitar November, Pak Erick Thohir masuk Republika melalui Mahaka. Ada napas baru, suasana baru, karena Pak Erick muda. Pada

2003 Republika mempunyai anak perusahaan yang tadinya sebuah divisi di harian Republika, yaitu penerbit PT Republika.

Tahun 2005 Republika beli mesin cetak 2, Istilahnya kalau teknis 2 lines. Dua lines itu bisa mencetak 2 koran yang berbeda atau sama-sama Republika, tapi section-nya berbeda ini dengan ini pada waktu bersamaan. Nah, menurut saya, kalau soal pembelian mesin, ada kesalahan yang cukup mendasar. Yang pertama, sebenarnya tidak perlu beli 2 lines. Tidak pernah ada percetakan koran/surat kabar yang bikin backup, tidak perlu backup, kita kerja sama dengan percetakan luar. Kedua, selama deadline redaksi bisa diatur sebenarnya tidak perlu dua section dicetak bersamaan. Jadi pemborosan. Harusnya cukup satu line, tetapi yang lengkap.

Yang terjadi adalah 2 lines ini tidak lengkap. Hanya bisa mencetak empat per satu, artinya yang di satu muka itu *full color*, yang satu muka lagi hitam putih. Harusnya bolak-balik *full color*. Itu kesalahan yang sampai sekarang belum bisa teratasi karena butuh biaya yang cukup besar. Itu menurut saya pemborosan dan sampai sekarang backup-nya juga tidak pernah dipakai, masih di dalam peti.

Yang kedua, secara teknis kita tak bisa cetak 4 per 4, padahal sekarang ini di mana-mana orang cetak tabloid, cetak koran, bahkan cetak leaflet, brosur, bolak-balik berwarna. Mesin kita tidak bisa dioptimalkan untuk mendapat atau mencetak order dari luar setelah pekerjaan Republika selesai.

Cetak Republika kan paling-paling dari jam 19.00 sampai jam 01.00 WIB, sekitar enam jam. Tapi sekitar 18 jam lagi ke mana? Karena spesifikasi mesinnya tak bisa cetak bolak-balik berwarna sehingga kita sulit mendapatkan order. Jadi, mubazir, dan ini kesalahan pada saat itu.

Pada saat itu mesin yang harusnya bisa segera di-install tidak di-install karena rencana memiliki percetakan di Cibubur gagal. Saya tak tahu sebabnya apa sehingga mesin itu sempat lama di dalam kontainer dan baru sekitar 1 sampai 2 tahun bisa di-setup, 1-2 tahun kemudian di-install di Pulogadung.

Kemudian ada satu perusahaan lagi di bawah Republika, PT Media Visual (MRV), perusahaan yang brand-nya adalah Alif TV yang ada di bawah Republika. Tapi, Alif TV masuk ke dalam TV berbayar Telkomvision. Jadi, orang kalau mau menonton Alif TV harus berlangganan Telkomvision, tidak seperti orang menonton TVRI, RCTI, SCTV, atau TV terrestrial lainnya yang cukup dengan memasang antena biasa, kemudian bisa langsung nonton gratis.

Kendalanya Alif TV adalah dia TV berbayar. Orang yang berlangganan First Media atau Kabel Vision dan Indovision, tak pernah bisa nonton Alif TV sehingga dari sisi promonya juga menjadi sulit, apalagi Telkomvision tidak segencar Indovision maupun First Media untuk mencari pelanggan barunya.

Mencari iklan juga menjadi sulit karena menjadi eksklusif, hanya ada di Telkomvision. Orang-orang di luar di pinggiran Jakarta, atau di luar Jawa, atau bahkan di luar Jakarta tak bisa akses Alif TV. Jadi sangat bergantung pada seberapa serius atau seberapa besar ekspansi Telkomvision untuk mencari pelanggan. Menurut saya kekurangan Telkomvision menjadi hambatan bagi Alif TV.

Republika itu tadinya perusahaan yang awalnya bernama PT ABDI BANGSA Tbk. Kemudian, pada 2004 Republika menjadi PT Republika Media Mandiri. PT Abdi Bangsa menjadi perusahaan induk. Kemudian, PT Abdi Bangsa menjadi perusahaannya holding. Lalu, dua tahun lalu perusahaan induk itu berubah menjadi PT Mahaka Media.

Kalau yang Tbk itu hanya Republika, kita mau *rights issue* kurang menarik, hanya Republika saja. Tapi kalau yang Tbk holding, di bawahnya ada sekian banyak perusahaan, lebih menarik. Lebih pada strategi penjualan sahamnya.

Republika sekarang sedang menyiapkan TV digital. Setahu saya ada di lima kota, yaitu Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta, dan Surabaya. Itu akan menjadi Republika TV. Sister company yang lain, ada Gen-tv di kota yang sama. Jadi, kita punya lima TV, sementara perusahaan yang masih satu grup sama kita, Gen FM bikin Gen TV di kota yang sama. Holdingnya akan punya 10 TV digital.

Pada Maret 2009 Republika meluncurkan ulang Republika online. Karena kita sadar bahwa masa depan media adalah digital dan Republika online yang sebelumnya tidak diurus, dalam tanda petik, hanya isinya persis seperti Republika cetak, itu mulai kita perbaiki, baik dari sisi desain, dari sisi isi, dan dari sisi infrastruktur, dan sampai sekarang pun sebenarnya menurut saya belum selesai semuanya, infrastrukturnya, masih dalam tahap pengembangan, dan itu akan terus dilakukan dan diupayakan karena ke depan semuanya digital.

Selain punya PT Penerbit Republika, sejak 2012 Republika juga punya Penerbit Buku Republika. Kita sudah juga mulai mendigitalkan, kita menjual buku-buku baru kita dalam bentuk digital ke *content provider*. Kita jual dengan harga lebih

murah dari harga yang versi cetaknya, sekitar 25 persen lebih murah. Itu hanya untuk melayani para pembaca buku yang di tempatnya tidak ada toko buku. Atau sulit mendapatkan buku Republika, bahkan untuk orang-orang Indonesia, termasuk TKI, pekerja profesional, yang tidak bekerja di Indonesia, di luar negeri, tapi dia suka baca masih bisa menikmati buku Republika.

Memang belum bagus penjualannya karena orang baca buku digital belum terbiasa, tapi itu harus dimulai daripada nanti terlambat begitu nanti sudah *booming*. Paling tidak kita punya versi digitalnya dan juga versi cetaknya. Kita pernah juga membuat buku dalam versi digital, tapi orang harus mengunduh dulu, dan waktu itu belum ada tablet, masih smartphone, jadi kita jual per bab yang dia download biayanya waktu itu Rp 2.000. Jadi, daripada buku kita bagi beberapa bab, nanti kalau dia suka dia akan download bab berikutnya. Dia akan dikirim oleh provider.

Terus kita pernah juga versi digital menjual konten Hikmah. Itu juga lumayan. Hikmah itu dari awal Republika sampai sekarang kalau kita bikin riset pasti menempati ranking pertama. Jadi icon Republika menurut saya Hikmah. Kalau icon kedua Dialog Jumat. Dua itu. Yang lain belum sekuat itu. Terbukti setiap Jumat oplah kita naik 10 ribu. Itu sudah pasti dari dulu tidak turun.

Angka di kisaran 10 ribu, dan pemasang iklan lebih suka pada hari Jumat. Yang produknya atau services-nya berkaitan dengan masyarakat muslim. Bukan pasang produk Samsung, itu tak ada hubungannya dengan Dialog Jumat. Yang pasang iklan di antaranya penerbit buku Islam, travel haji umrah.

Persaingan Industri

Republika merasa tak pernah mempunyai saingan secara langsung. Kompetitor juga tak pernah secara eksplisit menganggap Republika sebagai pesaing mereka. Ada beberapa contoh. Contoh pertama, langsung dari *grass root* saja, dari agen di daerah, di Yogyakarta. Beberapa agen bilang paling enak jual Republika karena koran lokal Kedaulatan Rakyat tidak marah. Di Yogya si agen kan paling banyak mengambil koran KR. Kalau sampai Republika ganggu KR, pasti KR marah. Dia bisa menyuruh agen di sana agar jangan menjual Republika.

Contoh kedua, pada 1994 dan 2012, Republika bekerja sama dengan koran-koran daerah, Di antaranya Pikiran Rakyat, Bali Post, Kedaulatan Rakyat, Suara Merdeka. Artinya, mereka tidak pernah tersaingi di daerah dengan kehadiran Republika di sana. Mereka itu mau kerja sama dengan Republika karena dianggap teman. Mereka merasa tersaingi sama Radar dan Tribun, makanya bergandengan

tangan untuk menghadapi itu. Radar dan Tribun sudah mengganggu dengan menjual murah koran. Republika tak pernah bertabrakan sama Radar dan Tribun.

Kenapa Republika tak pernah dimusuhi? Karena Republika segmennya tak pernah sama. Republika adalah koran untuk masyarakat muslim, bukan koran umum seperti koran lain sehingga Republika dianggap sebagai koran kedua. Jadi kalau orang sudah langganan KR lalu peduli sama berita-berita Islam, akan berlangganan Republika. Mungkin orang sudah langganan MI, tapi akan baca Republika karena tidak double newspaper jadinya.

Sebaliknya, Kompas sama Tempo berantem. Kita tidak karena tak pernah usil dan kita tak pernah langsung *head to head* dengan mereka.

Bangun Jaringan Distribusi

Selama ini jaringan distribusi tetap menggunakan distribusi tradisional. Saya lebih suka menyebut istilah tradisional karena dari dulu sampai sekarang, ya begitu-begitu saja. Semua koran juga begitu. Dari di sini yang menangani divisinya sirkulasi. Kemudian, dia akan mengantar koran-koran lewat agen. Ada dua jenis agen, yang satu agen pengecer dan satu lagi agen langganan.

Agen langgan khusus melayani koran atau mengantar koran yang dia berlangganan, jadi setiap hari diantar. Agen pengecer, dia lebih melayani kepada orang atau pembeli koran yang membeli secara eceran. Kemudian agen itu secara struktur akan turun lagi ke bawah. Dia tak langsung menjual ke pembaca, tapi dia bertanggung jawab kepada penerbit, dalam hal ini Republika. Dia akan atur lagi ke bawah ke subagent, jadi mungkin dia punya 3 atau 4 subagent yang masing-masing subagent itu punya area edaran sendiri-sendiri. Misalnya, agennya daerah Cililitan, mungkin ada subagent di Halim, Kramat Jati, satu subagent mungkin di Depok. Dari subagent baru turun ke pengecer. Kalau agen langganan dia datang ke bukan pengecer, tetapi melayani koran ke rumah-rumah.

Dalam hal pembaca, koran lain bukan saingan langsung Republika. Tapi, kita merasa terganggu dalam soal iklan. Banyak koran jual ruang untuk iklan dengan harga diskon yang sangat tinggi. Kita tak mau melakukan itu. Lebih baik kita lepas karena itu merusak harga kita. Sekali kita banting harga dan biro iklan atau agensinya tahu, dia akan ngomong ke agensi lain dan itu akan menjadi suatu pegangan dia bahwa Republika satu halaman harganya hanya segini. Ini kita tak lakukan. Koran lain bisa sampai 90% memberi diskon. Kita maksimum 30%. Itu pun dengan perjanjian khusus, kontrak kerja sama khusus. Pasang setahun misalnya, setengah halaman, satu halaman setiap minggu. Tapi di luar itu 30%.

Harga Koran

Harga koran tak pernah ada kesepakatan apalagi ditentukan oleh pemerintah. Tidak ada di Indonesia, bisnis koran yang mendapatkan untung dari penjualan koran, tidak ada, pasti negatif. Untuk menutupi kerugian ini karena negatif tadi, dan mendapatkan keuntungan untuk menggaji karyawan dan biaya operasional, maka harus dari iklan.

Jadi kalau kita cetak koran, bisa menghitung berapa HPP kita, kemudian kita jual, kita terima uangnya, kita bandingkan dengan pengeluaran, pasti rugi. Kenapa rugi? Pertama, karena ada retur dan kedua tidak semua agen mau membayar. Ada saja agen nakal.

Nah, kita tidak menghitung agen nakal. Kita menghitung retur, kemudian ongkos cetak jarak jauh yang di Solo. Itu ternyata kita minus sirkulasi kita. Kita ingin positif. Nah Nabi saja bilang kalau kita dagang harus untung, tapi tak boleh ambil untung terlalu besar, itu juga zalim namanya. Tapi, kita juga tak boleh rugi.

Republika malah menjadi koran termahal. Kita jual langganan Rp 87 ribu, sedangkan Kompas Rp 78 ribu. Tapi, kita berani karena beda sama mereka. Beberapa teman sering kali mengambil contoh bisnis Indonesia. Bisnis Indonesia juga mahal, padahal oplah tidak besar karena punya segmen sendiri. Mereka yang ingin butuh informasi tentang dunia bisnis, pasti beli Bisnis Indonesia. Yang butuh informasi dunia keislaman, ya akan beli Republika.

Harga per eksemplar tidak pernah ada kesepakatan resmi dengan koran lain. Sebagai contoh, pada saat BBM naik, semua barang naik, dan kita tak bisa lagi menahan harga. Namun, untuk menaikkan harga koran kita menunggu. Dan kita tak bisa seperti Media Indonesia yang menaikkan harga dulu, kita takut kejem. Kita menunggu Kompas. MI dan kita selalu menunggu Kompas. Kita ingin tahu Kompas mematok harga berapa supaya kita tidak di atas Kompas.

Misalnya, Kompas dulu harganya Rp 1.500, kita lalu mematok Rp 1.300. Nah, Rp 1.300 itu baru kesepakatan, tapi tidak resmi. Kan Kompas naik jadi Rp 1.500. Kita tahu nih Kompas naik Rp 1.500, baru kita telepon MI, mau naikan harga berapa? Yang di level keduanya ini. Tapi itu juga kesepakatan antar divisi, bukan kesepakatan antar perusahaan.

Hitung-hitungan di bisnis koran harus matang juga. Apalagi, biaya produksi juga tinggi, sama dengan alokasi untuk gaji karyawan, belum lagi operasional.

Pesaing dan loyalitas

Pendatang baru di industri surat kabar sering dianggap tak menjadi ancaman. Malah, sering dianggap nol nol karena bicara bisnis koran, itu bicara waktu. Kalau dia di bawah 5 tahun bisa survive, insya Allah umurnya panjang. Tapi kalau tak sampai lima tahun, tak kuat modalnya, apalagi tak diterima oleh pembaca, biasanya selesai. Dan nanti sebentar lagi mungkin ada beberapa koran baru muncul, tapi hanya untuk pemilu saja. Dan tak akan bertahan.

Republika itu didirikan atau dilahirkan tidak semata-mata untuk mencari keuntungan. Republika itu lahir karena kita punya cita-cita, kita punya visi. Oleh sebab itu, menjadi elok kalau kita semata-mat hanya bicara soal keuntungan karena ada visi yang selalu diperjuangkan oleh Republika. Visinya adalah dakwah, keislaman, penyeimbang karena kita mayoritas penduduknya muslim.

Memang visi Republika agak berubah karena kita tidak bisa menutup mata bahwa ini merupakan salah satu strategi. Kita juga harus menggarap bisnis dan harus mendapat untung.

Loyalitas pembaca Republika bisa dianggap cukup baik. Mereka yang berlangganan pada tahun 1990-an sampai 2000, itu pelanggan yang sangat loyal, bintang lima kualitasnya. Mereka tidak peduli Republika mau salah, mau jelek, mereka tetap mau berlangganan. Tapi yang 2000 ke sini, saya lebih suka melihat mereka sebagai pelanggan rasional. Republika jelek, dia berhenti. Ada yang lebih bagus, atau Republika bagus, tapi ada yang lain lebih bagus, dia ganti. Yang bikin susah jualan Republika adalah dalam hal ini dan dialami oleh koran secara umum, generasi di bawah kita itu yang usianya usia sekolah sampai first jobber, orang yang baru pertama kali kerja, tak lagi baca koran. Kalaupun ada saya yakin di bawah 10%. Bahkan Koran Tempo pun alami hal yang sama. Oplahnya turun. Kompas juga.

Republika tidak punya produksi kertas sendiri, dan ini dialami oleh sebagian besar koran, termasuk Kompas. Hanya Jawa Pos yang punya dengan perusahaannya yang bernama Adi Prima. Tapi, beberapa koran memiliki stok kertas yang banyak. Republika tak melakukan itu karena harus punya gudang dan anggaran yang sangat besar.

Pembelian kertas berdasarkan kontrak setiap tiga bulan. Tapi sudah 1,5 tahun tak naik. Dan alasannya yang selalu saya sampaikan adalah bisnis koran itu sedang sulit, jadi jangan coba-coba naikkan, kita bisa mati semua. Meski begitu, posisi kita dengan pemasok kertas sama. Selama ini tak ada masalah dengan bahan baku.

Produk substitusi yang sangat banyak menjadi ancaman bagi Republika. Ada TV, radio, internet. Internet ini sangat mengancam. Tapi, tak seorang pun bisa menebak, kapan internet akan benar-benar menghabisi koran. Mungkin bisa lebih cepat dari dugaan kita atau bisa lebih lambat dari dugaan kita.

Kalau tidak salah kita negara keempat pemakai gadget terbesar di dunia setelah Cina, AS, dan India. Internet akan mengancam tergantung user dan jenis gadget-nya. Ini sedang terjadi perubahan dari telepon biasa terus ke smartphone. Semua beralih ke android dan ke i-Pad. Artinya ke tablet.

Kalau itu sudah rata, tabletnya pertama, dan kemudian yang kedua infrastruktur jaringannya oke di Indonesia, tidak ada internet putus, speed-nya kencang, bagus branded-nya, terus kemudian yang paling penting adalah habit. Contohnya, saya juga susah jualan buku karena habit orang Indonesia membaca buku itu jelek banget.

Memang belum nyaman membaca dengan digital bagi orang Indonesia. Tapi kalau habit itu tiba-tiba memaksa, atau terbiasa baca buku dari i-Pad, menurut saya perpindahan ke digital akan menjadi lebih cepat. Sekarang anak muda di bawah 30 tahun malas baca buku.

Sekarang internet belum terlalu mengancam karena digitalnya juga belum siap. Kalau hari ini sudah siap semua, kontennya, perangkat yang dipegang user, bandwidth, murah, cepat, ini bahayanya bisa lebih cepat. Apalagi, kalau biaya langganannya murah, internet cepat, harga tablet murah, ya sudah, koran selesai.

Digital juga punya banyak kelebihan. Dokumentasinya lebih mudah. Informasi yang disampaikan real time. Teman di AS bisa baca blog kita, baca koran kita. Jadi, memang sangat mengancam.

TV juga punya ancaman karena dia lebih persistence. Orang Indonesia kan suka nonton visual, ada suara. Yang ancam nanti kalau TV sudah internet, semua informasi bisa diputar ulang. Dengan beragam produk pengganti itu, posisi pembeli bisa kuat karena dia memang punya banyak pilihan.

Kebanyakan orang juga menganggap koran sebagai kebutuhan tersier. Misalnya, harga BBM naik, terutama di daerah, akan menaikkan harga lainnya. Begitu kebutuhan pokok naik, koran itu kan tersier, bukan sekunder. Primernya makan, untuk hidup. Sekundernya sekolah. Jadi kalau tiba-tiba kebutuhan primer atau

sekundernya naik, uang sekolah naik, tersier dibuang. Orang tak akan baca koran, lebih memilih TV yang gratis.

Informasi dari AC Nielsen juga mengganggu Republika. Nielsen melakukan riset dan dipercaya oleh agensi. Celakanya, menurut saya, ada hasil riset Nielsen yang kurang tepat. Contohnya, Radar Bogor bisa lebih tinggi dari Republika. Itu bagaimana menghitungnya?

Jadi kalau dari hasil riset Nielsen sudah jelek, dan itu dipakai pegangan oleh orang iklan, celaka kita jualan iklannya. Pemasang iklan akan bilang readership Republika cuma sekian. Yang kedua, diskon besar-besaran dari media massa juga menjadi ancaman. Pesaing walau konten tak bertabrakan, jelas berebut iklan.

Strateginya sekarang tidak model lagi jualan iklan hanya di satu media. Jadi perhatikan, contohnya RCTI punya TV, Koran Sindo, sindonews.com, punya rcti.com, punya radio. Jadi kalau jualan saat ini, mereka datang dari Grup MMC, bukan masing-masing perusahaan. Saya nawarkan iklan untuk produk Bapak, misalnya Samsung, bisa dipasang di sini, sini, sini, nilainya sekian ratus.

Republika belum lengkap. TV belum punya seperti Grup MMC. Pasang iklan di Republika, paling bonusnya di Republika online, di Alif TV, JakTV, tergantung kliennya. Kalau kliennya lebih umum kita ajak.

Hambatan sirkulasi adalah cetak jarak jauh. Kalau oplah tidak banyak, cost-nya tinggi, seperti yang terjadi sekarang dengan cetak jarak jauh kita di Solo.

Bahan baku yang paling riskan kertas koran. Tapi, hubungan dengan pemasok baik, dan punya kekuatan berimbang. Pabrik kertas sudah berhubungan dengan Republika selama 20 tahun. Tidak semata hubungan bisnis. Artinya, bagaimana menjaga hubungan ini supaya dua-duanya hidup. Karena kalau kita mati, dia juga rugi. Posisi dia lemah karena dia juga membutuhkan *raw material* dari luar negeri berupa old newspaper (ONP), koran bekas. Mengapa mesti impor? Karena di sana kualitasnya masih bagus, kalau didaur ulang masih bagus kualitasnya, bahkan bisa sampai tiga kali daur ulang.

Pabrik kertas juga membeli kertas-kertas bekas, koran-koran bekas dari masing-masing penerbit yang beli kertas lewat dia. Nah menurut saya pengalaman 1,5 tahun ini harga tak pernah naik. Mau naik kita bilang jangan naik, tidak naik. Sudah kontrak yang keenam tak pernah naik. Ini karena dia butuh kita, kita butuh dia.

Kekuatan kita yang dari dulu selalu muncul dalam SWOT adalah keislaman. Terus walaupun mau dibuat jadi lebih umum, koran umum, masyarakat muslim tetap saja ingin soal keislaman dari sisi konten maupun lainnya. Itu kekuatannya. Buktinya, hikmah selalu ranking pertama setiap riset dari 93 sampai sekarang. Demikian pula dengan rubrik Dialog Jumat.

Tapi itu bisa menjadi kelemahan karena kita segmennya sempit. Tidak semua orang ingin baca Republika. Kalau hanya sebagian kecil baca Republika, sebagian besar hampir atau sebagian besar tidak baca Republika, itu jadi kelemahan.

Sumber daya manusia

Secara umum, sulit mencari tenaga SDM yang bagus untuk media cetak. Sudah dua tahun sampai tiga tahun susah. Kalau sudah sulit, tapi kita butuh tenaga atau darah baru, SDM baru akhirnya yang diterima seadanya. Tidak seperti dulu, kita begitu leluasa memilih. Sekarang tidak bisa. Mengapa? Karena mereka *fresh graduate* yang bagus-bagus itu lebih suka memilih bekerja di bidang digital maupun elektronik, seperti televisi, online, dan production house. Lebih gaya bagi mereka.

Dan itu era mereka sekarang. Anak muda kan seperti itu. Koran itu bukan eranya dia. Era kita. Era saya. Jadi, kalau kita dapatkan SDM yang seadanya karena yang bagus-bagus larinya ke sana semua, maka kualitas menurut saya juga tidak bagus. Karena kita kan terbatas. Dulu bisa ribuan, sekarang tak bisa lagi. Sekarang, contohnya, yang daftar 70 orang, yang tersisa setelah seleksi hanya 3 orang, lalu dari 3 orang yang 2 orang mundur, ya tinggal satu orang.

Nah itu kalau terus berjalan yang kita terima apa adanya, seadanya. Kalau yang seadanya itu bertahan masih di sini, lalu dia 10 tahun kemudian naik kariernya, sementara generasi yang di bawah dia begitu juga, seadanya, berarti kan SDM jadi seadanya.

Tenaga baru memang memberi warna baru, energi masih baru, tapi juga bisa menjadi kelemahan. Sekarang perhatikan, sederhana saja, riset Nielsen itu pembaca loyal kita siapa? Mereka yang baca sejak dulu. Mereka itu siapa? Orang yang sudah di atas 45 tahun. Kokinya siapa? Ternyata sekarang diracik anak-anak muda. Cocok tidak kira-kira? Seharusnya wartawan senior malah harus lebih diberi ruang karena yang tahu selera pembaca tua adalah wartawan yang sejak awal bergabung. Pembaca harus dijaga terus.

Reputasi

Republika banyak dikenal di luar. Orang lihat Republika sudah matang. Namanya bagus, layak jual, kuat, seperti temen-temen di redaksi dapat penghargaan sedikit banyak membantu. Tapi selama ini kan 20 tahun menurut saya, cuma kurang gaul saja. Atau mungkin karena segmentasi.

Tapi, konten Republika memang harus diperbaiki. Terkadang kurang proporsional. Yang penting tidak dimuat, sementara yang dianggap kurang penting malah diberitakan dengan porsi yang besar.

Republika kurang berani menunggu peristiwa yang terjadi. Jadi kita kurang malam menunggu peristiwa untuk berita-berita malam. Dulu masih berani menunggu walaupun tidak punya percetakan sendiri. Harusnya sekarang punya percetakan sendiri, lebih berani meski hanya diedarkan di Jakarta.

Kalau sekarang kita tak memuat, lalu Kompas muat. Besok Kompas hadir, kita baru hadir sehari terlambat sama Kompas. Kita terlambat dua hari sama TV. Berita sudah basi.

Kita punya kekuatan berani melakukan sesuatu, tapi tidak persistence. Jadi kalau kita bikin cetak jarak jauh atau bikin online yang pertama, kita tidak bisa merawat dan mengembangkannya.

Jadi muatan Islam bisa jadi kekuatan, bisa jadi kelemahan. Kalau menurut saya sudah 20 tahun, kita ubah jadi koran umum tak ada gunanya. Karena 20 tahun, mau wajah diubah kaya apa tak bisa.

Untuk memperbaiki citra dan memperkenalkan Republika, harus promo, bergaul. Berhubungan dengan seluruh pelaku bisnis. Tapi, memang ini akan terkait dengan anggaran yang besar pula. Soal keuangan internal, sudah bisa ditebak. Anggaran sekarang sangat ketat. Semua pengeluaran harus bisa dipertanggungjawabkan. Yang tidak terlalu penting tak akan menjadi prioritas.

Fasilitas kerja mungkin juga masih menjadi kelemahan. Idealnya, wartawan hanya perlu dimodali HP, smartphone, BB, kemudian notebook atau netbook, sama modem. Sudah selesai. Atau tape recorder untuk merekam.

Tapi Account Executive (AE) juga kalau pergi menemui klien, dia presentasi, dia punya notebook, bawa infocus sendiri, kemudian dia di-backup oleh tenaga desain yang bisa bikin bahan presentasi yang cantik dan penampilannya juga ok. Dengan demikian, Islam itu tidak kumuh.

Harmonisasi kerja juga perlu. Sekarang ada kecenderungan individualis. Dukungan manajemen cukup bagus. Namun, untuk menopang kegiatan yang membutuhkan anggaran besar mungkin masih kurang.

Bicara peluang lagi, digital menjadi sumber yang harus digarap. Kita jaga koran cetak supaya tidak drop, tapi kita harus pacu Republika online dan produk digital lainnya. Kita bikin produk-produk kita dalam bentuk digital karena kita yakin betul masa depan kita ada di digital, dalam format digital. Pasar yang lama untuk koran sudah tidak terlalu bisa diharapkan akan naik, tapi kita kelola dan itu masih ada. Apalagi, penghasilan terbesar masih dari koran.

Koran tidak tumbuh, kita usahakan untuk tetap. Digital sudah kita kerjakan. Tidak bisa segera karena berkaitan juga dengan tenaga kerja, berkaitan dengan modal yang sangat besar. Yang peluang lain adalah aktivasi. Jadi, seperti event-event latihan guru dengan Telkom, Padamu Guru, Santri Indigo, Green and Clean BTN, mereka butuh Republika sebagai penyelenggara kegiatan karena kita punya media. Karena mereka bikin sesuatu ingin diberitakan. Mereka butuh kita. Daripada dia sewa IO, memanggil wartawan yang mungkin IO dan wartawan tak bisa klop, media saja yang kerjakan.

Kalau menggarap anak-anak remaja, generasi muda sebagai basis koran akan sulit. Saya yakin bisa menggarap mereka, tapi bukan cetak. Bisa dengan Republika online, harus berkembang.

Kalau tidak sekarang, tapi nanti harus berupaya. Sebagian bisa dibaca, tapi sebagian besar yang penting-penting mereka harus menjadi member. Budaya berubah drastis. Orang Indonesia tak suka beli buku, tak suka baca. Banyak orang suka baca, tapi jumlah yang suka itu hanya sedikit dibandingkan jumlah potensi yang ada. Digital butuh perubahan habit orang. Orang Indonesia itu masih suka nonton dari dulu, dan ingin gratis sampai sekarang, jadi lebih suka TV dibandingkan baca.

Kondisi ekonomi sangat memengaruhi bisnis koran. Kalau sudah berubah dalam arti menjadi jelek, apakah nilai tukar terhadap dolar jelek, harga BBM naik, atau ada sesuatu kertas menjadi langka, itu pasti bikin susah koran. Bikin susah kita sebagai penerbit. Atau bikin susah semuanya. Seperti tadi, BBM naik orang jadi tak beli koran karena dianggap mahal, mending untuk beli makanan.

Situasi politik di Indonesia tak terlalu berpengaruh pada bisnis media. Tapi, kegiatan politik malah membawa keuntungan karena iklan politik bagus di media.

Lampiran 7: Transkrip Penjelasan dari Hasil Wawancara 2

Narasumber: Indra Wisnu Wardhana, Manajer Iklan Republika

Republika punya reputasi yang layak dijual kepada para klien atau pemasang iklan. Namun, dengan keunikan yang dimilikinya, Republika sebagai koran Islam, juga sering menjadi kelemahan. Dengan posisi seperti ini, klien tetap Republika yang sudah pasti adalah mereka yang membawa produk bernapaskan Islam juga, seperti travel biro haji dan umrah atau barang-barang produk islami.

Perusahaan-perusahaan berskala besar, terutama yang multinasional, perusahaan asing yang beroperasi di Indonesia, atau perusahaan asing yang menjual produknya di Indonesia akan sulit menjadi target market Republika. Mereka tak mau karena ada sentiment keagamaan. Mereka tak mau pasang iklan di Republika karena takut dianggap membesarkan Islam.

Karena itu, strategi perusahaan berkarakter seperti itu, hanya mau pasang iklan pas ada momentum besar tertentu, seperti pada bulan Ramadhan, karena tak terlalu kelihatan. Di luar itu, mereka tak akan sulit memasang iklan, kecuali punya hubungan baik dengan para petinggi Republika.

Perusahaan-perusahaan di Indonesia pun sudah mulai melakukan riset sendiri, selain mereka punya informasi dari hasil riset lembaga lainnya, di antaranya dari AC Nielsen. Sebagai contoh, perbankan A melakukan riset jumlah sirkulasi Republika di tempat tertentu, bahkan sampai ke tingkat loper mereka cek dan mereka survei. Misal mereka menemukan fakta Republika di tingkat loper hanya ada dua eksemplar, sementara koran lain lebih dari 10 atau bahkan lebih dari 20 eksemplar, ini jelas hasil riset yang akan mengancam Republika.

Pemasang iklan sangat realistis. Mereka hanya akan memasang iklan di media yang punya cakupan luas, tiras banyak, dan jumlah pembaca yang juga representatif. Alasannya masuk akal, mereka ingin produk yang diiklankan diketahui oleh orang banyak, bukan dalam jangkauan yang sempit.

Beruntung hubungan Republika dengan beberapa klien masih bagus. Jadi, iklan yang diberi oleh mereka bukan karena data dari riset, tetapi karena memang lobi antarpimpinan. Seharusnya bukan model seperti ini yang dikembangkan, tetapi karena memang koran ini layak untuk media informasi bagi para pemasang iklan.

Dengan kondisi yang ada, Republika masih mengandalkan pemasang iklan tradisional. Artinya, mereka yang memasang iklan itu tak melihat basis data tiras dan jumlah pembaca, dan tak melihat muatan agama. Contohnya adalah dari biro-biro perjalanan haji dan umrah. Dari pemerintah dan organisasi nonprofit juga masuk kelompok pemasang iklan tradisional.

Perbankan syariah atau industri yang bergerak di bisnis syariah juga menjadi sasaran iklan tradisional. Mereka memang target market Republika. Tapi, bank-bank konvensional sangat realistis, hanya mau memasang iklan berdasarkan data-data jumlah pelanggan, pembaca, dan oplah koran. Bila Republika dapat iklan dari perbankan konvensional, itu semata karena kehebatan lobi para pimpinan.

Rasio pemasang iklan tradisional ini lebih tinggi dibandingkan dengan pemasang iklan nontradisional, diperkirakan mencapai 80%. Untuk bisa menggaet pemasang iklan yang rasional, butuh kerja keras semua pihak, khususnya rekan-rekan dari divisi iklan.

Beberapa aktivasi yang dikembangkan Republika juga mulai mengkhawatirkan. Sebagai contoh, acara Ramadhan Fair sudah tak semarak dulu. Ini menjadi pertanyaan karena kegiatan ini adalah menjadi core Republika.

Sepertinya, Republika harus melakukan promosi lagi. Dulu sering dilakukan, tapi tahun-tahun terakhir ini sudah tak ada lagi. Promo ini penting agar Republika bisa menambah basis pelanggan. Bila mengandalkan basis loyalis atau pelanggan lama, itu tak akan bertahan lama.

Beberapa keputusan yang dilakukan manajemen juga sering tak berdampak signifikan terhadap performa perusahaan. Sebagai contoh, pendirian percetakan ternyata tak efektif karena Republika tak bisa menarik perusahaan lain untuk bisa mencetak koran atau produk lainnya di percetakan Republika. Dari sisi investasi, ini bisa menjadi sia-sia.

Inovasi produk, misalnya dengan membuat majalah Janna yang segmennya anak-anak muda juga tak berhasil. Dari segi karya jurnalistik mungkin sukses, tapi dari segi marketing gagal karena tak mampu menyedot iklan. Bahkan, cenderung menjadi cost center bagi perusahaan.

Riset pun sudah tak dikembangkan lagi oleh manajemen. Padahal, info-info dari riset sangat penting untuk membantu pengambilan keputusan.

Menyangkut sumber daya manusia, ada kecenderungan lulusan sarjana saat ini ingin yang instan. Akibatnya, itu berpengaruh pada sikap dan sifat mereka. Bagian marketing, termasuk iklan, juga menghadapi masalah sumber daya. Demi kelancaran proses kerja, ada kualifikasi yang harus diturunkan saat merekrut para tenaga kerja baru. Bila dipakai dengan standar lama, yang menuntut kualifikasi tinggi, akan sulit mencari SDM yang benar-benar bisa mendukung kinerja.

Akibatnya, turnover tenaga kerja pun cukup tinggi. Padahal, mencari tenaga pengganti sangat sulit, tak seperti pada tahun-tahun lalu.

Di satu sisi, tenaga kerja di divisi lain cukup gemuk, bahkan bisa dianggap gemuk, tetapi pada divisi lain masih kekurangan. Namun, secara umum terjadi pemborosan di Republika. Ini terjadi karena perusahaan terlalu gemuk secara umum. Padahal, proses kerja dan beban kerja tak terlalu banyak berubah dengan Republika pada masa-masa lalu. Artinya, perlu ada perubahan yang signifikan agar alokasi anggaran pun bisa lebih efisien.

Lampiran 8: Transkrip Penjelasan dari Hasil Wawancara 3

Narasumber: Arif Supriyono, Manajer Litbang Republika

Penelitian dan pengembangan, bahkan termasuk pendidikan, pernah serius digarap oleh Republika. Tapi, mulai tiga sampai empat tahun terakhir ini kurang dikembangkan. Ada beberapa alasannya. Pertama, mungkin dari sisi finansial akan menyedot anggaran yang cukup besar. Yang kedua, saat ini hasil riset sehebat dan selengkap apa pun, tak akan membantu perbaikan sebuah koran. Era koran memang sedang kepayahan.

Dulu Litbang membantu dalam memberikan informasi bagi redaksi dan juga marketing (termasuk iklan). Tapi, saat ini hanya difokuskan untuk mendukung jajaran redaksi. Terkadang hasil riset dari internal pun kurang dipakai untuk pengambilan keputusan. Manajemen lebih sering menggunakan data-data atau informasi yang dihasilkan oleh periset dari luar, seperti yang dikeluarkan oleh AC Nielsen.

Mungkin riset masih perlu, tapi sifatnya lebih terintegrasi dengan media digital. Karena ke depan, yang bisa dikembangkan adalah bisnis berbasis internet atau digital. Sifat atau karakteristik jurnalistik koran dan internet juga berbeda.

Litbang pernah beberapa tahun meriset porsi iklan dari tiga media pesaing utama Republika. Selain mendata porsi iklan di Republika, Litbang juga mencari informasi dan mengoleksi data surat kabar Media Indonesia, Koran Sindo, dan Koran Tempo. Data yang dikumpulkan adalah banyaknya iklan pada setiap halaman, ukuran iklan pada setiap halaman, jumlah iklan berwarna di setiap halaman, dan jumlah iklan hitam-putih pada tiap halaman.

Selain itu, Republika juga mencoba mencari data pemasang iklan tradisional yang biasa memasang iklan di Republika. Iklan tradisional yang dimaksud adalah iklan yang memberikan informasi tentang produk berbau islami, seperti buku-buku Islam, biro-biro haji dan umrah, serta biro travel haji dan umrah. Ternyata ditemukan media lain, khususnya Media Indonesia, juga sudah memberi ruang kepada jenis pemasang iklan seperti ini.

Kalau koran, sumber daya manusia sangat menentukan proses dan kualitas produk yang dihasilkan. Sebaliknya, media internet lebih membutuhkan infrastruktur teknologi yang memadai.

Kalau koran tak punya tenaga kerja, tak akan ada hasilnya. Kualitas produk pun yang menentukan adalah para pekerja. Mungkin perusahaan tak punya percetakan sendiri, tapi mereka bisa hidup bahkan untung karena bisa mencetak koran di tempat lain.

Media internet tak bisa seperti itu. Dukungan teknologi, sistem informasi, dan infrastrukturnya menjadi yang paling penting. Kalau server jebol, listrik mati, tak bisa mengakses internet, sudah sekian berita yang tertinggal. Sekian hit yang terlewatkan. Rating pun bisa turun drastis. Kalau pengiklan di internet nanti mengandalkan data-data hit sebagai rujukan, tak boleh ada kendala-kendala seperti itu.

Investasi sekarang juga lebih cocok untuk mengembangkan digital. Mungkin hasil dari penanaman modal di digital tak bisa dirasakan dalam satu dua bulan atau satu dua tahun. Tapi, dengan keseriusan dan modal yang memadai, internet akan menjanjikan.

Internet ini ancaman serius bagi koran, tetapi juga bisa menjadi peluang produk diversifikasi bagi koran. Sebagai contoh, dulu orang menganggap remeh Merdeka yang membuat portal merdeka.com. Wajar orang agak nyinyir karena Merdeka tak terlalu kuat di bisnis koran. Tapi, tak lama kemudian setelah sekian tahun merdeka.com bisa menyalip beberapa portal media lainnya, termasuk Republika Online.

Butuh investasi besar untuk membangun digital. Diperkirakan merdeka.com sudah menghabiskan Rp 25-30 miliar. Tapi, valuasi perusahaan online itu sudah di atas Rp 300 miliar. Artinya, digital memang sangat menjanjikan. Kalau orang mau beli situs merdeka.com, harus mengeluarkan anggaran lebih dari Rp 300 miliar karena sudah jadi, mapan, dan dikenal orang.

Saya pernah bertanya tentang investasi Republika untuk menggarap situs online republika.co.id. Ternyata tak sampai miliaran, hanya puluhan juta atau mungkin sekarang sudah lebih dari Rp 100 juta, belum termasuk untuk gaji karyawan. Ini jelas berbeda dengan yang sudah dilakukan oleh manajemen merdeka.com.

Menyangkut SDM, ada kecenderungan sekarang ini terlalu instan. Artinya, beberapa orang yang belum memiliki kualifikasi sudah diberi jabatan tertentu. Ini tentu akan berpengaruh pada performa. Rekrutmen pun agak berbeda dibanding dengan tahun-tahun lalu. Semangat, dedikasi, apalagi idealisme juga tak sekuat dulu. Inilah yang membuat suksesi agak berat.

Bisa jadi, pergeseran kebiasaan dan sikap dari sumber daya di Republika, termasuk para wartawan, terjadi karena pengaruh kemajuan teknologi dan perubahan budaya.

Kecermatan, sifat daya juang tinggi, rasa memiliki, dan tanggung jawab terhadap profesi dan tugas masing-masing sedikit menurun. Sebenarnya, hal seperti ini tak bisa dibiarkan karena pada titik tertentu akan merugikan kinerja pada masa mendatang.