

STRATEGI MANAJEMEN SURAT KABAR HARIAN MEDIA INDONESIA DALAM MEMPERTAHAKAN EKSISTENSI DI ERA DIGITAL

Management Strategies of Media Indonesia Daily Newspaper for Sustaining Its Existence in the Digital Era

Bunga Supriatin; Salomon Andreas Mesak Babys

Program Studi Ilmu Komunikasi, FISIP, Universitas Bung Karno

Abstract: *This study examines the management strategies used by Media Indonesia Daily to sustain its print newspaper in the digital era. A descriptive qualitative approach was applied through semi-structured interviews with four organizational actors: a humaniora editor, an assistant head of circulation and distribution, an assistant research-and-development editor, and a journalist. The findings identify five mutually supporting practices: print-digital convergence through online news and e-paper services; journalist training and professional development; paid and non-paid distribution channels; data-based reporting supported by the research-and-development unit; and verification procedures involving relevant sources, recordings, and editorial review. The organization frames digital media as both a challenge and an opportunity rather than as a reason to discontinue print. Print and digital products are positioned as complementary channels for serving different reader needs. However, the source does not report interview dates, a coding procedure, circulation figures, revenue trends, audience measurements, or independent documentary evidence. Consequently, the results describe participants' organizational accounts and cannot establish the commercial effectiveness or long-term sustainability of the strategies.*

Keywords: Media convergence; Media management; Print media; Marketing strategy; Digital transformation

Abstrak: Penelitian ini mengkaji strategi manajemen Surat Kabar Harian Media Indonesia dalam mempertahankan produk cetak di era digital. Pendekatan deskriptif kualitatif diterapkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan empat pelaku organisasi: redaktur humaniora, asisten kepala divisi sirkulasi dan distribusi, asisten redaktur penelitian dan pengembangan, serta wartawan. Temuan menunjukkan lima praktik yang saling mendukung, yaitu konvergensi cetak-digital melalui berita daring dan e-paper; pelatihan serta pengembangan profesional wartawan; distribusi berbayar dan tidak berbayar; penguatan pemberitaan berbasis data oleh unit penelitian dan pengembangan; serta verifikasi melalui narasumber relevan, rekaman, dan pemeriksaan editorial. Media digital diposisikan sebagai tantangan sekaligus peluang, bukan alasan menghentikan penerbitan cetak. Produk cetak dan digital diperlakukan sebagai kanal komplementer untuk memenuhi kebutuhan pembaca yang berbeda. Namun, sumber tidak melaporkan tanggal wawancara, prosedur pengodean, angka sirkulasi, tren pendapatan, pengukuran khalayak, atau bukti dokumen independen. Karena itu, hasil menggambarkan penuturan pelaku organisasi dan belum membuktikan efektivitas komersial maupun keberlanjutan strategi dalam jangka panjang.

Kata Kunci: Konvergensi media; Manajemen media; Media cetak; Strategi pemasaran; Transformasi digital

1. Pendahuluan

Digitalisasi mengubah cara khalayak memperoleh berita, mempercepat distribusi informasi, dan memperluas pilihan platform. Perubahan tersebut meningkatkan persaingan bagi surat kabar karena pembaca dapat mengakses informasi daring tanpa menunggu proses cetak dan distribusi.

Data GlobalWebIndex yang dikutip sumber menunjukkan penurunan penggunaan surat kabar dari 54,7 persen pada semester pertama 2019 menjadi 49 persen pada semester pertama 2020. Angka ini digunakan sebagai konteks perubahan konsumsi media, bukan sebagai ukuran langsung kinerja Media Indonesia.

Media cetak tetap memiliki karakter yang berbeda: informasi dapat dibaca ulang, disimpan, disajikan lebih mendalam, dan dikurasi melalui proses produksi redaksional. Kelemahannya terletak pada kecepatan, biaya produksi, keterbatasan format, dan kebutuhan distribusi fisik.

Penelitian memusatkan perhatian pada Surat Kabar Harian Media Indonesia yang tetap menerbitkan produk cetak sembari mengembangkan layanan digital. Pertanyaan penelitian adalah bagaimana strategi manajemen yang digunakan untuk mempertahankan eksistensi media cetak di era digital.

2. Kajian Literatur

2.1. Manajemen Strategis

Manajemen strategis mencakup pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi, evaluasi, dan pengendalian. Kerangka ini membantu organisasi menetapkan tujuan, mengalokasikan sumber daya, merespons perubahan, serta menilai ketercapaian keputusan lintas fungsi (David, n.d.; Hitt, Ireland, & Hoskisson, 1997).

Dalam perusahaan media, strategi tidak hanya menyangkut penjualan. Keputusan redaksional, teknologi, kompetensi pekerja, distribusi, penelitian khalayak, dan kualitas informasi saling memengaruhi kemampuan organisasi mempertahankan produk.

2.2. Komunikasi Massa dan Media Cetak

Komunikasi massa berlangsung melalui lembaga dan teknologi yang mendistribusikan pesan kepada khalayak luas, heterogen, dan tersebar. Komunikator bekerja sebagai bagian dari organisasi; isi melewati proses seleksi; dan umpan balik dapat berlangsung tertunda maupun segera bergantung pada platform (Halik, 2013; Nurudin, 2007).

Surat kabar ditandai oleh periodisitas, publisitas, aktualitas, universalitas, dan objektivitas. Fungsi utamanya meliputi pemberitaan, komentar, pendidikan, hiburan, pelayanan pembaca, dan periklanan. Di era digital, fungsi tersebut dapat dijalankan melalui kombinasi produk cetak, situs berita, media sosial, dan e-paper (Sumadiria, 2008).

2.3. Konvergensi dan Eksistensi Media

Konvergensi media mempertemukan teknologi, ruang redaksi, distribusi, serta format konten. Strategi konvergensi tidak harus menghapus produk cetak; organisasi dapat membedakan kedalaman, kecepatan, pengalaman membaca, dan segmen pengguna pada setiap kanal (Kusuma, 2016; Waluyo, n.d.).

Tabel 1: Dimensi Strategi Media

Dimensi	Mekanisme	Implikasi
Lingkungan	Perubahan teknologi dan konsumsi berita.	Pemetaan peluang serta ancaman.
Produk	Cetak, berita daring, dan e-paper.	Diferensiasi serta integrasi kanal.
Organisasi	Redaksi, sirkulasi, litbang, dan artistik.	Koordinasi lintas fungsi.
Kinerja	Pembaca, sirkulasi, pendapatan, dan mutu.	Evaluasi berbasis indikator.

Sumber: sintesis wawancara dan pembahasan naskah sumber.

3. Metode Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk memahami strategi manajemen dari perspektif pelaku organisasi. Objek kajian adalah pengelolaan Surat Kabar Harian Media Indonesia dalam merespons perubahan digital. Data utama diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur.

Sumber menyebut empat informan yang mewakili fungsi redaksi, sirkulasi-distribusi, penelitian dan pengembangan, serta peliputan. Lama kerja dicantumkan untuk tiga informan, sedangkan waktu wawancara, metode pemilihan informan, pedoman pertanyaan, durasi, dan prosedur transkripsi tidak dijelaskan.

Tabel 2: Informan Penelitian

Dimensi	Mekanisme	Implikasi
Soelistiyono	Redaktur Humaniora	12 tahun; informan kunci
Suryani	Asisten Kepala Divisi Sirkulasi dan Distribusi	4 tahun
Desi Yasmini	Asisten Redaktur Litbang	21 tahun
Dero Iqbal Marhendra	Wartawan	Lama kerja tidak dilaporkan

Sumber: sintesis wawancara dan pembahasan naskah sumber.

Analisis naskah ini menata jawaban informan ke dalam tema konvergensi, sumber daya manusia, distribusi dan pemasaran, penguatan data, serta verifikasi jurnalistik. Temuan diperlakukan sebagai penuturan organisasi. Klaim efektivitas tidak diperluas melampaui bukti karena sumber tidak menyertakan data sirkulasi, pendapatan, trafik, retensi pelanggan, atau perbandingan sebelum-sesudah strategi.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Konvergensi Cetak dan Digital

Informan kunci memandang media daring sebagai tantangan sekaligus peluang. Media Indonesia mempertahankan penerbitan cetak sambil menggunakan situs, media sosial, dan e-paper untuk memperluas akses. Konten antarkanal dapat saling mendukung, sedangkan wartawan dituntut memiliki kemampuan kerja lintas platform.

Produk cetak diposisikan untuk menyajikan informasi yang lebih utuh dan terkurasi, sementara kanal digital menawarkan kecepatan serta kemudahan akses. Dikotomi bahwa berita daring selalu kurang terverifikasi tidak dapat digeneralisasi; pembeda yang dapat dipertanggungjawabkan terletak pada prosedur editorial yang diterapkan pada setiap kanal.

4.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Organisasi meningkatkan kemampuan wartawan melalui seleksi, pembekalan, rotasi, penugasan, pelatihan di tempat kerja, dan program di luar pekerjaan. Sumber juga menyebut keikutsertaan dalam program kompetensi yang diselenggarakan Dewan Pers serta program pengembangan internal.

Pengembangan kompetensi diarahkan pada kemampuan memperdalam isu, memperbarui data, memproduksi informasi untuk berbagai platform, dan menjaga kode etik. Strategi ini menghubungkan transformasi teknologi dengan kualitas kerja, bukan sekadar pengadaan perangkat.

4.3. Distribusi dan Pemasaran

Divisi sirkulasi dan distribusi mengelola penyebaran koran cetak maupun digital. Saluran berbayar ditujukan pada pelanggan dan pendapatan tetap, sedangkan distribusi tidak berbayar digunakan untuk menempatkan koran pada lokasi yang dinilai relevan. Organisasi juga mempertahankan jaringan agen dan mengembangkan saluran nontradisional melalui kerja sama kelembagaan.

Strategi produk menggabungkan koran cetak dengan akses e-paper. Pembaca dapat mengakses versi digital pada edisi yang sama dan memperoleh pilihan edisi tambahan. Model ini menunjukkan bundling lintas kanal, tetapi sumber belum memberikan harga, tingkat konversi, jumlah pelanggan, atau kontribusi masing-masing kanal terhadap pendapatan.

Tabel 3: Saluran Distribusi dan Tujuan

Dimensi	Mekanisme	Implikasi
Cetak berbayar	Langganan dan jaringan agen.	Pendapatan serta retensi pembaca.
Cetak tidak berbayar	Penempatan pada lokasi terpilih.	Eksposur dan pengenalan produk.
Kanal kelembagaan	Kerja sama pemerintah dan universitas.	Distribusi serta peluang iklan.
E-paper	Akses digital dan bundling edisi.	Kemudahan akses lintas ruang.

Sumber: sintesis wawancara dan pembahasan naskah sumber.

4.4. Penguatan Informasi Berbasis Data

Unit penelitian dan pengembangan mendukung editor dan reporter dengan data dari sumber resmi, seperti Badan Pusat Statistik, kementerian, lembaga pemerintah, dan institusi terkait. Dukungan dapat diminta oleh redaksi atau ditawarkan oleh unit litbang ketika tersedia data yang relevan.

Data tidak langsung dipublikasikan. Informasi diperiksa, diselaraskan dengan naskah, disunting, dan dapat divisualisasikan sebagai infografis oleh tim artistik. Contoh yang diberikan adalah penggunaan seri data kemiskinan untuk memberi konteks terhadap pernyataan pejabat. Proses ini memperkuat berita selama sumber, periode, definisi, dan keterbatasan data dinyatakan secara tepat.

Tabel 4: Alur Penguatan Informasi Berbasis Data

Dimensi	Mekanisme	Implikasi
Identifikasi kebutuhan	Editor/reporter dan litbang menentukan isu.	Pertanyaan data yang jelas.
Pengumpulan	BPS, kementerian, lembaga, dan sumber primer.	Sumber resmi dan relevan.
Pemeriksaan	Kelengkapan, periode, definisi, dan konsistensi.	Data dapat dipertanggungjawabkan.
Penyajian	Penyuntingan, konteks, dan visualisasi infografis.	Ringkas tanpa menghilangkan makna.

Sumber: sintesis wawancara dan pembahasan naskah sumber.

4.5. Verifikasi dan Keaktualan Berita

Wartawan menyebut kode etik, pemilihan narasumber yang relevan, pemeriksaan ulang, rekaman wawancara, dan koreksi editor sebagai perangkat menjaga keaktualan. Kendala dapat berasal dari kompetensi wartawan, keterbatasan akses narasumber, atau data yang belum lengkap.

Keaktualan bukan hanya kecepatan, melainkan kesesuaian fakta dengan waktu dan konteks pemberitaan. Karena itu, verifikasi silang, dokumentasi sumber, serta pemisahan fakta dan interpretasi menjadi prasyarat kredibilitas baik pada cetak maupun digital.

Tabel 5: Sintesis Strategi Manajemen

Dimensi	Mekanisme	Implikasi
Konvergensi	Integrasi cetak, daring, media sosial, dan e-paper.	Perlu metrik lintas kanal.
SDM	Seleksi, pelatihan, rotasi, dan sertifikasi.	Perlu evaluasi kompetensi.
Pemasaran	Distribusi berbayar/nonberbayar dan kerja sama.	Perlu data sirkulasi serta pendapatan.
Kualitas	Data resmi, verifikasi, rekaman, dan penyuntingan.	Perlu audit sampel berita.

Sumber: sintesis wawancara dan pembahasan naskah sumber.

4.6. Evaluasi Strategi dan Batas Bukti

Temuan memperlihatkan strategi yang terintegrasi: konvergensi menyediakan kanal, pengembangan SDM meningkatkan kapasitas, distribusi menjangkau pasar, litbang memperkuat data, dan verifikasi menjaga mutu. Integrasi tersebut selaras dengan proses manajemen strategis karena melibatkan fungsi organisasi yang berbeda.

Namun, pernyataan bahwa strategi telah berhasil mempertahankan eksistensi baru didukung oleh keberlanjutan penerbitan dan penuturan informan. Tanpa indikator kinerja dan data longitudinal, penelitian belum dapat menilai efisiensi, profitabilitas, perubahan jumlah pembaca, atau hubungan kausal antara strategi dan keberlanjutan.

Tabel 6: Batas Bukti Penelitian

Keterbatasan	Dampak	Perbaikan
Waktu wawancara tidak dilaporkan	Konteks temporal tidak dapat dinilai.	Cantumkan tanggal dan periode penelitian.
Prosedur analisis tidak dijelaskan	Keterlacakan tema terbatas.	Laporkan transkripsi, pengodean, dan validasi.
Tidak ada indikator kinerja	Efektivitas strategi belum terukur.	Sertakan sirkulasi, pendapatan, trafik, dan retensi.
Perspektif hanya internal	Risiko bias organisasi.	Tambahkan pembaca, agen, pengiklan, dan dokumen.

Sumber: evaluasi metodologis berdasarkan pelaporan naskah sumber.

5. Kesimpulan

Media Indonesia merespons transformasi digital melalui kombinasi produk cetak dan digital, pengembangan kompetensi wartawan, diversifikasi distribusi, penguatan data oleh litbang, serta prosedur verifikasi redaksional. Media daring diperlakukan sebagai kanal komplementer yang memperluas akses, sedangkan surat kabar tetap dipertahankan untuk segmen dan kebutuhan pembacaan tertentu.

Strategi tersebut menunjukkan koordinasi lintas fungsi, tetapi penelitian hanya merekam perspektif internal. Penelitian lanjutan perlu menyertakan periode wawancara, prosedur analisis, data sirkulasi dan pendapatan, metrik penggunaan e-paper, survei pembaca, serta perbandingan sebelum dan sesudah implementasi agar efektivitas dan keberlanjutan dapat diuji.

Daftar Pustaka

- Alkatiri, S. N. 2019. Strategi Surat Kabar Radar Depok dalam Mengantisipasi Perkembangan Media Daring. *Journal of Strategic*, 2.
- Ardianto, Elvinaro. 2010. *Metode Penelitian untuk Public Relations*. Bandung: Simbiosis Rekatama.
- Bungin, Burhan. 2006. *Sosiologi Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- David, Fred R. n.d. *Manajemen Strategis*. Data bibliografis lengkap tidak dilaporkan dalam naskah sumber.
- Halik, Abdul. 2013. *Komunikasi Massa*. Makassar: UIN Alauddin.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, & Robert E. Hoskisson. 1997. *Karya tentang manajemen strategis; data bibliografis lengkap tidak dilaporkan dalam naskah sumber*.
- Kusuma, S. 2016. Posisi Media Cetak di Tengah Perkembangan Media Online di Indonesia. *InterAct*, 5(1).
- McQuail, Denis. 1985. *Understanding Mass Communication*. London: Sage.
- Nurudin. 2007. *Pengantar Komunikasi Massa*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Permana, F. Y. 2017. Mempertahankan Pasar Media Cetak melalui Konten Augmented Reality. *Jurnal Pekommas*, 2.
- Rakhmat, Jalaluddin. 2017. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: Simbiosis Rekatama.
- Restianty, A. 2018. Literasi Digital, Sebuah Tantangan Baru dalam Literasi Media. *Jurnal Kehumasan*.
- Sedana, I. M. 2020. Mempertahankan Eksistensi Media Cetak di Tengah Gempuran Media Online. *Jurnal Komunikasi*, 1(1).
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sumadiria, Haris A. S. 2008. *Jurnalistik Indonesia*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Waluyo, D. n.d. *Makna Jurnalisme dalam Era Digital: Suatu Peluang dan Transformasi*.