

## Pergeseran Arah Transformasi Bisnis Media Cetak di Era Teknologi Informasi (Studi Kasus pada Harian Solopos)

Indah Suryawati<sup>1</sup>, Udi Rusadi<sup>2</sup>, Umaimah Wahid<sup>3</sup>

Universitas Budi Luhur Jakarta<sup>1,3</sup>, Institut Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jakarta<sup>2</sup>  
 Jalan Ciledug Raya, Petukangan Utara, Jakarta<sup>1,3</sup>, Jalan Lenteng Agung Raya No.32, Jakarta<sup>2</sup>  
[indah.suryawati@budiluhur.ac.id](mailto:indah.suryawati@budiluhur.ac.id)<sup>1</sup>; [firusadi51@gmail.com](mailto:firusadi51@gmail.com)<sup>2</sup>; [umaimah.wahid@budiluhur.ac.id](mailto:umaimah.wahid@budiluhur.ac.id)<sup>3</sup>

**Submitted: 25 November 2023, Revised: 29 November 2023, Accepted: 05 December 2023**

### ABSTRACT

*The transformation of newspapers into online to multiplatform platforms is a necessity. Information technology and digitalization have significantly brought changes in the ways of media industry works. One of the local newspapers that still survives amidst the onslaught of digital technology is Solopos Daily. Solopos Daily realizes that the era of digital technology is the cause of the decline in the number of readers and advertisers. However, Solopos Daily was able to show interesting survival. Placing Solopos Daily as the case, the problem in this research is formulated as follows: how has the change and direction of Solopos Daily's business transformation in the era of digital technology? The research method being used is a holistic single case study with qualitative research. The result of this research revealed that Solopos Daily realized that the era of digitalization technology was responsible for the decrease in the number of readers and advertisers. To overcome the problems, several innovations were implemented in its media business. One of them was establishing a special market division called Integrated Marketing Solution (IMS) that is in charge of advertising, circulation, and a new business unit. This IMS Division is the marketing force for all the existing market potential of Solopos Daily related to information, data, writing, publishing, publication, event organizer, and institution. Although it has been present and developed as a multiplatform media, Solopos Daily still maintains and develops its print version.*

**Keywords:** *business transformation, information technology, Solopos Daily*

### ABSTRAK

Transformasi surat kabar ke platform *online* hingga multiplatform adalah keniscayaan. Teknologi informatika dan digitalisasi telah membawa perubahan cara kerja dalam industri media. Salah satu surat kabar lokal yang masih bertahan di tengah gempuran teknologi digital adalah Harian Solopos. Surat kabar ini menyadari bahwa era teknologi digital menjadi penyebab turunnya jumlah pembaca dan pemasang iklan. Namun Harian Solopos mampu memperlihatkan survivalitas yang menarik. Dengan menempatkan Harian Solopos sebagai kasus, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana perubahan dan arah transformasi bisnis media cetak Solopos di era teknologi digital? Adapun metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus tunggal holistik dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan Harian Solopos memilih langkah perubahan dengan mengintegrasikan diri ke dalam saluran *multiplatform*. Selanjutnya, Harian Solopos melakukan transformasi bisnis dengan melahirkan satu divisi pemasaran khusus bernama *Integrated Marketing Solution* (IMS). Divisi ini bertanggungjawab mengelola dan mengembangkan iklan, sirkulasi dan unit bisnis baru Solopos Group. Divisi IMS menjadi kekuatan pemasaran terhadap seluruh potensi pasar Harian Solopos maupun saluran *multiplatform* yang terkait dengan informasi, data, penulisan, penerbitan, publikasi, *event organizer*, dan *institute*. Meski telah hadir dan berkembang sebagai media *multiplatform*, namun Solopos tetap mempertahankan dan mengembangkan versi cetaknya.

**Kata kunci:** Harian Solopos, teknologi informasi, transformasi bisnis

## LATAR BELAKANG

Kehadiran teknologi digital telah mendeterminasi arah perubahan semua jenis media massa, seperti radio (dengan hadirnya *podcast*), pertelevisian (hadirnya *YouTube*), penerbitan dan percetakan (muncul penerbitan *paperless* dengan format *e-book*) dan tak terkecuali praktek jurnalisme media cetak dengan hadirnya *online journalism*. Tekanan terhadap media cetak semakin berat ketika teknologi ini hadir dalam *platform* yang bervariasi. Saluran-saluran komunikasi dan informasi telah bergeser ke arah digital, *online* dan *paperless*, karenanya mereka dipaksa atau terpaksa melakukan pola *hybrid* dengan media portal berita maupun *social media*. Media cetak semakin ditinggalkan karena perubahan konsumsi dan produksi informasi secara cepat dan massif serta berdampak secara ekonomis bagi organisasi media.

Transformasi digital pada media cetak saat ini adalah suatu keniscayaan, sekaligus merupakan keniscayaan yang dilematis karena dua alasan. *Pertama*, bila mereka tidak segera beradaptasi dengan teknologi, media cetak akan kalah dan tenggelam dalam gelombang percepatan dan perubahan teknologi informasi. Sementara, perubahan itu sendiri menghadapi fase *trial and error* untuk menemukan model bisnis mana yang paling tepat dan tentunya yang dianggap paling menguntungkan bagi organisasi media cetak. *Kedua*, khalayak sebagai konsumen media cetak, secara nyata telah bergeser ke dalam cara dan perilaku penggunaan media digital. Perkembangan informasi dan berita lebih banyak diakses melalui *online media* dan *social media*, seperti *YouTube*, *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Snapchat*, *TikTok*, dan lain-lain. Ini yang menyebabkan organisasi media cetak berusaha memastikan arah perubahan yang terjadi dan secara kreatif mengembangkan konten di berbagai *platform* sebagai langkah antisipatif sebelum benar-benar bermigrasi. Jika organisasi media cetak hanya mengandalkan versi cetaknya saja, maka media cetak tersebut dipastikan akan kehilangan banyak pembaca yang telah bergeser ke *online* dan digital dalam mencari dan mendapatkan informasi serta hiburan. Sementara jika mengandalkan satu saluran dalam bentuk *website* saja, belum tentu semua pengguna media *online* intens mengaksesnya (Badri, 2021).

Perusahaan media cetak berhadapan dengan situasi di mana khalayak tidak bergantung pada proses-proses produksi dan konsumsi media yang selama ini dilakukan, melainkan mereka aktif dan selektif dalam mengkonsumsi informasi maupun hiburan melalui *mobile device*. Perubahan pada *media habit* dan *media use* khalayak inilah yang pada gilirannya menjadi faktor yang membuat sejumlah media cetak memutuskan tutup untuk selamanya, namun tidak sedikit diantaranya ada yang beralih ke media *online* dan digital. Ketidakmampuan organisasi media melakukan perubahan bisnis media akan membuat media tersebut tak mampu beradaptasi atau bahkan berhenti terbit. Sebut saja yang dialami Indo Pos (eks Jawa Pos Group) dan Koran Tempo (Tempo Media Group) yang mengucapkan salam perpisahan kepada pembaca di penghujung tahun 2020 lalu. Sebulan kemudian, giliran Suara Pembaruan pamit undur diri. Ironisnya, tiga media cetak nasional tersebut gulung tikar di saat hendak memperingati Hari Pers Nasional pada tanggal 9 Februari 2021 (Ritonga, 2021).

Robb Tapsell, pengajar di *The Australian National University*, dalam penelitiannya yang telah dituangkan dalam buku berjudul, *Media Power in Indonesia: Oligarchs, Citizens and the Digital Revolution* menyebut bahwa media harus memiliki beberapa *platform* (*multiplatform*) untuk bertahan di era digital (Tapsell, 2017). Hal yang

sama disebutkan Afuah bahwa tantangan bagi media agar tetap *survive* terletak pada kemampuan dinamis sebagai inti dari inovasi model bisnis sehingga memungkinkan organisasi untuk terus melakukan konfigurasi ulang kompetensi sebagai upaya mengatasi lingkungan yang berubah (Afuah, 2014). Simon McPhillips dan Omar Merlo menyebut era media baru sesungguhnya adalah sumber kompleksitas sekaligus ketidakpastian. Namun bukti menunjukkan bahwa industri media menerima evolusi ini, karena banyak peluang yang muncul dari berkembangnya bisnis media, termasuk peluang bagi para pengelola media di media baru. Banyak yang optimis bahwa setiap perubahan yang terjadi, selalu terbuka peluang dan kesempatan yang dapat diraih, di tengah ketidakpastian yang tengah terjadi (McPhillips & Merlo, 2008).

Salah satu perusahaan media yang masih optimis hingga mampu bertahan di tengah gempuran teknologi digital adalah Harian Solopos. Sebagai media lokal, Harian Solopos memperlihatkan survivalitas yang menarik, selain memiliki keunikan tersendiri dibanding media lainnya di Kota Solo. Bukan karena Harian Solopos menjadi bagian dari jaringan bisnis media nasional yaitu Bisnis Indonesia, tetapi Harian Solopos sebagai surat kabar lokal yang berani melakukan perubahan model bisnis media secara cepat untuk memenuhi tuntutan pasar dan mengikuti perkembangan industri media yang juga berubah dengan cepat. Berdasarkan sejarah, kelahiran Harian Solopos hampir bersamaan dengan kelahiran era reformasi tahun 1997. Di awal kelahirannya pada tanggal 19 September, sesungguhnya Harian Solopos berada pada titik kritis di tengah situasi politik yang memanas jelang keruntuhan Orde Baru. Rezim saat itu (baca: 1997) tidak kuat menyangga guncangan ekonomi dan politik yang pada akhirnya membawa krisis bergulir ke arah krisis ekonomi maupun politik serta runtuhnya ketidakpercayaan masyarakat pada rezim penguasa (Suparno, 2012).

Terpilihnya Harian Solopos dipilih sebagai unit utama dalam analisis penelitian ini dengan beberapa alasan. *Pertama*, Solopos merupakan media lokal/daerah yang mampu bertahan di wilayah, corak budaya dan karakteristik masyarakat, yang secara historis, banyak media yang lahir di dalamnya. Namun semua itu tidak berkembang dan banyak yang mati. Bahkan sejak tahun 1998 yang dapat bertahan hingga tahun 2022, hanya Solopos di usia 26 tahun. Bahkan pada 20 Maret 2023 lalu, Harian Umum Solopos berhasil mengantongi *Silver Winner* untuk kategori Surat Kabar Harian Regional Jawa Terbaik yang diberikan *Indonesia Print Media Award (IPMA)*. *Kedua*, Harian Solopos bukan semata-mata surat kabar sebagaimana pada umumnya, melainkan ia menjadi bagian dari identitas masyarakat Solo dan sekitarnya sehingga terdapat jalinan emosi dan psikologis-sosiologis tertentu yang terbilang erat. *Ketiga*, Harian Solopos mengisi kurang memadainya peliputan terkait Kota Solo maupun Soloraya yang dilakukan Harian Suara Merdeka yang terbit dari Semarang dan Harian Kedaulatan Rakyat yang terbit dari Yogyakarta. Jadi, terdapat autensifikasi yang menjadi penciri, jika dibandingkan keberadaan surat kabar lain yang sirkulasinya ada di Solo. *Keempat*, Harian Solopos tengah bertansformasi ke dalam pengelolaan media yang bersifat *multiplatform*, yang sejauh ini telah melampaui situasi-situasi krusial dan masih terus berkembang hingga saat ini.

Fenomena semakin bertambahnya media cetak yang tidak mampu *survive*, secara khusus mendapat perhatian tersendiri oleh para akademisi dan praktisi sejak internet dan

teknologi digital pertama kali hadir dan memberi dampak pada praktik jurnalistik dalam lingkup terkecil, sekaligus industri media dalam skala luas hingga hari ini (Evens et al., 2017; Steensen & Ahva, 2015). Penelitian terkait kehadiran teknologi digital dan perubahan pada pengelolaan organisasi media telah banyak dilakukan. Salah satunya adalah penelitian Olsen (2021) mengenai penciptaan nilai atas terintegrasinya media surat kabar lokal dengan media digital. Olsen merumuskan bahwa surat kabar lokal dapat menangkap nilai dan khalayak jika dijalankan dengan penuh perhitungan sehingga mampu mendorong keberlanjutan bisnis surat kabar lokal. Penelitian ini menegaskan peran penting media sosial dalam mendukung media cetak lokal (Olsen, 2021).

Penelitian lainnya yang dilakukan Jenkins dan Nielsen (2020) adalah penelitian tentang cara media menemukan inovasi dan menentukan arah perubahan di tengah gempuran teknologi. Jenkins dan Nielsen meneliti 48 manajer, editor, dan wartawan surat kabar lokal dan regional serta induk perusahaan untuk mengetahui prospek dan strategi adaptasi media cetak terhadap perubahan teknologi yang terjadi saat ini. Penelitian ini menemukan solusi untuk menyelamatkan media cetak yaitu dengan menjadi media ambideks. Media ambideks adalah media yang mampu beroperasi pada dua *platform* yaitu media cetak tradisional dan media siber atau media sejenis yang memanfaatkan teknologi komunikasi, termasuk media yang diinovasi sendiri oleh perusahaan. Intinya adalah, solusi yang dimunculkan penelitian Jenkins dan Nielsen sama dengan asumsi dari penelitian itu bahwa wahana *multiplatform* yang masih tetap mempertahankan versi cetaknya menjadi solusi bagi kelangsungan hidup media cetak di masa kini (Jenkins & Nielsen, 2020).

Penelitian yang disusun Zainal Abidin Achmad (2020) dari Universitas Airlangga Surabaya yang berjudul “*Pergeseran Relasi Antara Pendengar Radio dengan Institusi Radio dalam Masyarakat Jaringan (Studi Etnografi Virtual pada Radio-radio Budaya di Jawa Timur yang Bermediamorfosis)*” memperlihatkan bahwa media radio turut merespon perubahan terhadap perkembangan teknologi informasi sebagai cara untuk bertahan terhadap khalayak pendengarnya. Terdapat empat temuan penting yang didapatkan dari penelitian Zainal Achmad yaitu: 1) eksistensi, daya saing dan ekonomi radio budaya; 2) mediamorfosis mendorong perubahan bentuk budaya kerja radio dalam masyarakat jaringan; 3) pergeseran dari institusi radio analog/konvensional menjadi konvergen/berjaringan dan 4) budaya lokal serta musik campursari menjadi komoditas dalam membangun institusi jaringan (Achmad, 2020).

Miao Mi dari *Faculty of Media, Arts and Design* (2015) dalam penelitiannya yang berjudul, “*How Newspapers Respond to Technological Change: a Comparison between the UK and China*”, meneliti apakah teknologi internet dan inovasi media baru telah menyeragamkan jurnalisme pers Inggris dan Cina. Fokusnya terletak pada cara apa dan mengapa mereka merespons secara berbeda? Penelitian Miao Mi terbilang menarik karena membandingkan empat media surat kabar yang memiliki konten *multiplatform* yaitu dua surat kabar Inggris dan dua surat kabar Cina. Sementara penelitian ini hanya fokus pada *Harian Solopos*, surat kabar di Kota Solo yang *survive* hingga 26 tahun dan telah berubah menjadi media *multiplatform* (Mi, 2015).

Sejumlah penelitian yang telah dipaparkan tersebut memperlihatkan bahwa media sebagai sistem organisasi atau perusahaan dihadapkan pada perubahan akibat

perkembangan teknologi informasi yang demikian cepat. Ketidakmampuan beradaptasi dengan teknologi telah menggerus keberadaan media massa, bukan hanya dari sisi khalayak, tetapi juga dari sisi penghasilan. Hal ini yang kemudian menjadi penyebab sejumlah perusahaan media, khususnya media cetak tumbang dan tidak sedikit yang memutuskan berhenti terbit untuk selamanya. Ketidakstabilan, ketidakpastian arah perubahan dan langkah-langkah tentatif yang muncul dari media-media yang ada, telah menarik perhatian para sarjana untuk mengkajinya serta memunculkan upaya bagaimana media massa mampu *survive* dengan memanfaatkan teknologi yang demikian cepat. Bahkan semakin menguatnya digitalisasi menjadi alasan bagi sebagian surat kabar untuk melahirkan *platform online* hingga mengintegrasikan giri ke dalam *multiplatform* tanpa meninggalkan versi cetaknya. Di pihak lain, fenomena ini juga memicu korporasi media yang ada saat ini untuk lebih serius menangani *platform online* dan *multiplatform*-nya sebagai upaya untuk tetap bertahan atau *survive*.

Harian Solopos telah membuktikan diri mampu *survive* lebih dari dua dekade dalam industri media hingga sekarang ini (baca: 2023). Sebagai media lokal, bukan hal yang mudah bagi Harian Solopos (baca: PT Aksara Solopos) untuk mempertahankan versi cetak sekaligus hadir di *platform online*, digital dan *multimedia (multiplatform)*. Selain Harian Solopos, masih banyak perusahaan media lainnya yang mempertahankan versi cetak dan memiliki versi *online* maupun digital secara bersamaan, Seperti Harian Kompas (Kompas Gramedia Group), Harian Bisnis Indonesia (Bisnis Indonesia Group), Harian Jawa Pos (Jawa Pos Group), Harian Media Indonesia (Media Group), Harian Banjarmasin Post di Kalimantan Selatan, Harian Fajar di Makassar, dan lain-lain, termasuk Harian Solopos yang menjadi obyek penelitian ini.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap dan menjelaskan perubahan dan arah transformasi bisnis media cetak di era teknologi informasi, internet, dan digital, khususnya pada Harian Solopos. Dan secara implisit telah dijelaskan sejumlah alasan, baik yang bersifat empiris atau pun secara konseptual, kenapa Harian Solopos menjadi unit utama dalam analisis penelitian ini.

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif yang memberi peluang untuk menghasilkan pilihan interpretasi yang merupakan antitesis atau perlawanan dari penelitian model lama. Penelitian ini dapat pula disebut sebagai pendekatan penelitian yang berorientasi pada fenomena atau gejala yang bersifat alami, mendasar dan naturalistik. Menurut Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln (2011), penelitian kualitatif adalah penelitian yang melibatkan penafsiran naturalistik terhadap realitas dunia. Di sini, para peneliti kualitatif mengubah realitas dunia menjadi serangkaian representasi yang mencakup berbagai catatan lapangan, wawancara, percakapan, foto, rekaman, dan catatan pribadi (Denzin, 2011).

Metode yang digunakan adalah desain studi kasus (*case studi*). Fokus studi kasus adalah spesifikasi kasus dalam suatu kejadian atau dapat dilihat dari keunikannya (Wahyuningsih & Zulhazmi, 2020). Ini bukan merupakan pilihan metodologis (*methodological choices*), tetapi lebih merupakan pilihan kasus. Maksudnya adalah dari sejumlah peristiwa yang ada, sebuah peristiwa tertentu dipandang sebagai kasus,

sedangkan yang lain tidak. Adapun desain penelitian studi kasus dalam penelitian ini adalah studi kasus tunggal holistik. Studi kasus tunggal holistik memberi perhatian pada sejumlah unit analisis dalam sejumlah keadaan yang ingin diteliti.

Penelitian ini menggunakan analisis data dari Model Miles dan Huberman (1984) yang menyebutkan bahwa kegiatan dalam analisis data kualitatif sebaiknya dilakukan secara langsung, bersifat interaktif dan berkelanjutan atau terus menerus hingga tuntas atau sampai pada data jenuh. Sedangkan aktivitas data dalam tahapan analisis data adalah reduksi data, penyajian data, dan terakhir penarikan *conclusion* atau *verification* (Sugiyono & Lestari, 2021).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Revolusi industri 4.0 dan 5.0 yang ditandai dengan penggunaan internet dan digitalisasi, telah meradikalisasi praktek-praktek berkomunikasi dan bermedia. Cara masyarakat dalam mendapatkan dan memproduksi informasi mengalami perubahan luar biasa. Mereka meninggalkan media lama seperti koran, majalah, dan tabloid versi cetak ke media berbasis *online*, digital hingga *multimedia*. Akibat perubahan tersebut membawa akibat pada ancaman runtuhnya praktek-praktek bermedia dan berkomunikasi yang pada saat bersamaan mengancam eksistensi media, baik sebagai entitas ekonomi maupun sebagai entitas sosial serta kepentingan publik. *We Are Social* melaporkan, jumlah pengguna aktif *platform social media* di Indonesia sudah menembus angka 165 juta orang atau setara dengan 60,4 persen jumlah penduduk di Indonesia (dataindonesia.id, 2023). Secara umum mengindikasikan makin besarnya prospek usaha media bila melakukan perubahan ke *platform* digital dan tentu saja ini semakin mendorong disrupsi pada media *mainstream*, khususnya surat kabar.

Upaya Harian Solopos untuk dapat bertahan di tengah kelesuan yang terjadi dalam industri media cetak ini, dibutuhkan suatu strategi yang handal dan dapat diterapkan di semua divisi yang saling terkait. Jadi, tantangan bagi perusahaan media saat ini terletak pada kemampuan dinamisnya sebagai inti dari inovasi bisnis media yang sedang dijalankannya. Namun di sisi lain, perusahaan media tetap melakukan konfigurasi ulang terkait kompetensinya dalam mengatasi lingkungan yang terus berubah. Dan praktiknya, tantangan lebih berat dirasakan oleh perusahaan yang mengelola media-media lokal (Badri, 2021). Bahkan media yang sudah bertransformasi sekalipun, tidak secara otomatis memahami dan mengendalikan “*niche*” yang masih terus berkembang dan belum pasti kemapanannya. Artinya, pengelola media, mesti berpikir dan berusaha menstabilkan keadaan atas ketidakpastian dan perubahan yang terjadi serta memastikan model pengelolaan media yang dijalankan sudah tepat.

Harian Solopos yang menjadi unit utama dalam penelitian ini pun mengalami hal yang sama. Berawal sebagai koran lokal dan kini hampir memasuki usia 26 tahun, praktik bisnis di Harian Solopos terus mengalami pergeseran dan pengembangan. Harian Solopos belum benar-benar mapan terkait dengan perubahan yang disebabkan teknologi informatika tersebut. Adanya perubahan teknologi memaksa *platform* media terus bergerak cepat dan masih belum dapat dikendalikan sepenuhnya. Surat kabar ini mengakui pihaknya telah beberapa kali mengalami perubahan dari yang hanya bersifat penyesuaian sampai pada unit-unit bisnis yang mendasar, sehingga model bisnis secara

keseluruhan pun mengalami pergeseran. Perubahan pertama kali, ketika Solopos bertransformasi pertama kali ke wahana *online* pada tahun 2007 dengan menambah satu saluran distribusi informasi bernama Solopos.com. Meskipun awal kehadiran Solopos.com masih bersifat *double publication* dengan Solopos cetak, namun seiring bertambahnya SDM yang mempunyai kemampuan jurnalistik dan teknologi digital, Solopos kemudian berhasil mengembangkan dan membesarkan Solopos.com hingga seperti sekarang ini. Perubahan berikutnya terjadi ketika Solopos merambah *multimedia* sebagai sarana jurnalistik lainnya. Solopos hadir dalam *platform social media* seperti *Facebook*, *Instagram* dan *YouTube*, hadir juga dalam bentuk media penyiaran.

Solopos.com (*website*) kini memiliki 36.200.118 pengguna dengan *pageviews* 293.941.878. Selanjutnya Harian Solopos mengembangkan diri ke dalam konvergensi yang lebih luas yaitu wahana *multiplatform*, seperti *Espos Indonesia (YouTube)* dengan 5.7 *subscriber*; *Espos Live* dengan 2.39 ribu *subscriber (channel untuk streaming event dan kebutuhan stakeholders)*, *Espos Plus* untuk berlangganan (*premium*); dan *Expose (emagz.solopos.com)*. Harian Solopos juga membangun akun-akun media berita di *platform media sosial* yaitu *Fanpage Facebook (FB) Solopos.com* dengan 694,490 *followers*; *Twitter @solopos\_com* dengan 66.309 ribu *followers*; *Instagram @koransolopos* dengan 105.115 *followers*, dan *TikTok 3.954.399 followers* dengan 820 ribu *likes (google analytics, Februari 2023)*. Bahkan Harian Solopos membangun media penyiaran konvensional maupun digital yaitu *Radio Solopos 103 FM, soloposfm (radio streaming)*, dan *SoloposTV (tv streaming)*.

Hadirnya teknologi digital dan internet merupakan salah satu determinan penting dalam memunculkan perangkat *multimedia*, seperti misalnya media cetak yang saat ini juga memiliki versi digital (*online*) dan terkoneksi dengan sejumlah media sosial. Perubahan perilaku masyarakat yang pada gilirannya, mengubah orientasi cara dan mendapatkan informasi publik, telah mendistorsi secara signifikan cara media sebagai industri dan entitas ekonomi dalam mendapatkan *revenue*. Pada titik ini, media cetak telah kehilangan *revenue*-nya karena cara-cara lama telah ditinggalkan oleh pembacanya.

Upaya memunculkan versi digital yang dapat digunakan untuk menangkap peluang pasar media (*media market captive*) di era digital adalah tetap mempertahankan versi cetak. Ini bukan perkara mudah. Menghadirkan versi *online* bukan semata-mata hanya dengan cara meng-*online*-kan sebagian konten yang terdapat di cetak, seolah-olah dengan cara seperti itu sudah selesai dan teratasi. Permasalahannya tidak sebatas itu, namun masalah ini terasa semakin kompleks terkait dengan bagaimana mengarahkan mereka menjadi pelanggan yang spesifik (*baca: narrowcasted*) dan monetisasi yang dapat dihasilkan.

Suwarmin, Direktur Bisnis dan Konten Solopos Media Group, dan Rini Yustiningsih, Pemimpin redaksi Harian Solopos dan juga Solopos.com mengakui bahwa untuk menghadirkan Solopos.com sembari tetap mempertahankan versi koran Solopos bukanlah perkara mudah. Selain permasalahan teknis dan penguasaan teknologi informatika dalam bekerja yang dihadapi Harian Solopos saat menghadirkan *platform online*, permasalahan lainnya adalah apakah pengelolaan media *online* ini dibangun sebagai entitas bisnis yang terpisah. Jika entitas bisnis ini dikembangkan tersendiri, bagaimana perwujudannya? Bagaimana pula dengan model bisnis media yang lama?

Apakah mau dileburkan sehingga menjadi benar-benar baru atau bentuk bisnis media baru, meski semua ini hanyalah bentuk penyesuaian-penyesuaian saja?

Meskipun industri surat kabar dengan industri portal berita walaupun sama-sama menjual informasi, namun sesungguhnya bentuk dan modelnya berbeda. Suwarmin mengatakan:

“Migrasi ke media *online* bukan pekerjaan mudah, karena *skill*-nya beda. Sama-sama menulis berita, tapi *skill* menulis di media cetak dengan *skill* menulis di media *online* beda. Ada langgam yang berbeda di situ. Belum lagi ada unsur teknologi yang berbeda, kalau media cetak relatif lebih sederhana. Tetapi media *online* juga tidak sesimpel itu. Di sini, kita lebih pada bagaimana membangun industrinya secara benar. Solopos memilih jurnalistik secara bermartabat. Terus terang itu yang tidak mudah. Solopos sadar memilih jalan yang berbeda” (Suwarmin, wawancara, 03 Maret 2023).

Yustiningsih turut menambahkan:

“Kalo kita hanya bertahan mengerjakan koran Solopos, itu berarti tidak ada kaderisasi. Jadi kita bikin redaksinya Solopos versi *online*. Justru yang harus dibangun seperti ini, ada versi cetak dan *online*, sehingga bisa menjadi bahan untuk memonetisasi.” (Rini Yustiningsih, wawancara, 9 Juni 2022).

Tentunya formulasi semacam itu memerlukan banyak pertimbangan seperti dari segi sumber daya manusia (SDM), kekuatan penopang dari segi finansial, segi sejarah historis yang dimiliki Solopos agar tetap dikenang, pola-pola lama yang sedikit banyak tetap ada, *media habit* dan *media use* dari pembaca yang bergeser ke *platform online* dan media sosial hingga pertimbangan pemilik modal. Komparasi semacam itu ternyata menimbulkan dilema untuk mengambil keputusan. Meski pada akhirnya Harian Solopos dan Solopos.com dikelola oleh perusahaan yang sama yaitu PT Aksara Solopos. Keputusan ini untuk memudahkan PT Aksara Solopos mengelola Solopos cetak sekaligus membesarkan Solopos.com dan Solopos *multimedia* secara bersama-sama dalam satu model bisnis media yang sama.

Memang, banyak media cetak yang tidak mampu bertahan terhadap turbulensi ini, nyatanya tidak sedikit praktisi dan pengusaha yang justru masih sangat optimis bahwa surat kabar di Indonesia akan tetap bertahan hidup. Keberadaan media baru secara *online* digital dipandang sebagai arena dan lahan baru yang dapat dintegrasikan ke dalam praktek-praktek jurnalistik dan praktek-praktek pengelolaan jasa data dan informasi yang dapat ditempatkan sebagai penunjang utama bisnis surat kabar. Bila itu dilakukan, diperkirakan surat kabar masih bisa hidup hingga 2050 (Pamuji, 2019). Yustiningsih pun optimis bahwa surat kabar tetap mampu bertahan hidup. Dalam pandangannya, sepanjang masih ada pembaca yang loyal, maka keberadaan surat kabar masih akan tetap bertahan dan hidup. Pandangan ini benar adanya, tetapi persoalannya, memang terletak pada pola konsumsi media itu. *Media habit* dan *media use* menentukan keberlangsungan media untuk beroperasi. Pandangan Yustiningsih bisa dikatakan bersifat tautologis, yakni mempersyaratkan keberlangsungan itu pada persoalan yang menjadi inti masalah perubahan itu sendiri.

Lebih lanjut kata Yustiningsih, Harian Solopos tetap dipertahankan dan masih bertahan karena masih memiliki pembaca yang loyal meski mereka bukan berasal dari

generasi milenial. Namun ini bukan zona nyaman yang dapat dinikmati sampai kapan pun. Generasi tua dapat dipenetrasi oleh keberadaan *handphone* dan *android*. Sudah menjadi pemandangan umum, generasi tua pun pada akhirnya memanfaatkan *android* dan memanfaatkan akses internet untuk mendapatkan informasi dan perkembangan terkini. Untuk itulah, PT Aksara Solopos yang mengelola Harian Solopos mengambil langkah perubahan dengan melakukan transformasi bisnis media secara *online* maupun digital dengan mendirikan dan membesarkan Solopos.com dan selanjutnya diikuti media *multiplatform* Solopos lainnya.

Hal lain yang tak banyak diketahui masyarakat bahwa upaya Solopos mengembangkan diri ke *platform online* tidak serta merta berdampak pada model bisnis iklan yang ditawarkan. Ini diceritakan Yonantha bahwa, di awal Solopos.com berdiri masih melakukan *hard selling*. Cara kerja divisi iklan untuk Solopos.com masih cenderung sama untuk Solopos cetak. Menurut Yonantha C. Premana, General Manager Integrated Media Solution (IMS) Solopos :

“Meski sudah ada internet waktu itu tapi kan belum banyak media yang *shifting* ke situ. Tapi kami (Solopos) berani berubah. Sebenarnya waktu itu oplah koran Solopos belum turun ketika kita mulai *online*... bikin aja *online*-nya. SDM juga masih terbatas, ada beberapa... masih belum banyak. Mulai ke *online* pun waktu itu jualan iklannya hanya *display*, *banner*, sama jualan artikel *advetorial* aja. *Advetorial* yang masih murni, masih sangat *hard selling*” (Yonantha C. Premana, wawancara, 18 Januari 2023).

Sejak menambah *platform online* pada tahun 2007, Harian Solopos tidak bisa berdiam diri dalam melayani perilaku konsumennya yang semakin beragam. Kondisi ini mendorong Harian Solopos perlu menyajikan informasi ke dalam beberapa bentuk (*multiplatform*). *Multiplatform* adalah model layanan perusahaan media yang membagi produknya ke dalam beberapa layanan untuk konsumen yang berbeda-beda. Ada konsumen yang nyaman menikmati sajian informasi dalam bentuk media cetak. Ada konsumen yang memilih media digital yang bisa diakses dari perangkat *personal computer*, laptop, tablet, atau *smartphone*. Dan ada juga konsumen yang nyaman mengakses informasi dengan menggunakan media cetak dan media *online* secara bersama-sama.

Upaya Harian Solopos untuk memudahkan publik mengenal Solopos dengan segala macam media yang dikelolanya, maka dirasa perlu membuat *brand corporate* bernama Solopos Media Group (SMG).



**Gambar 1.** Logo Solopos Media Group (SMG)

Seiring waktu, ada kesadaran mewujudkan Solopos tidak semata-mata sebagai

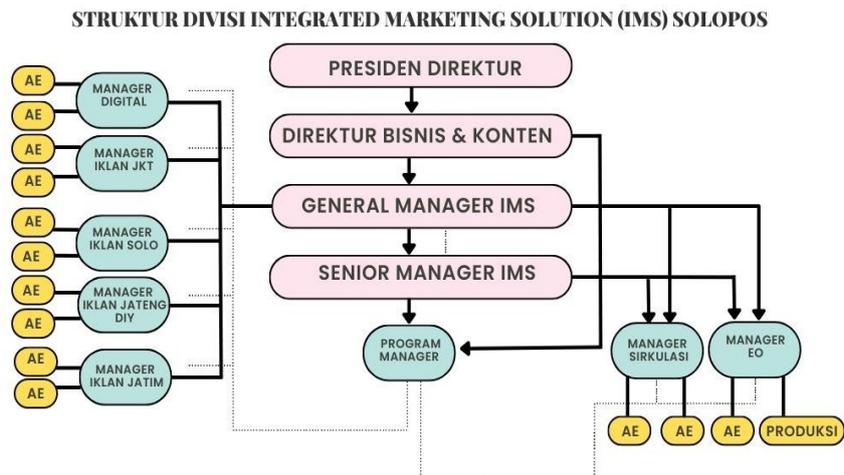
perusahaan media, tapi menjadikan Solopos sebagai korporasi. Nama Solopos Media Group dimunculkan dan digaungkan sebagai *brand corporate*. Sebagai *brand corporate*, SMG dikelola oleh PT Aksara Solopos yang didirikan pada tanggal 19 September 1997, perusahaan yang melahirkan Harian Umum Solopos. Secara bertahap, PT Aksara Solopos mengembangkan sejumlah unit usaha sebagai berikut :

- a. Solopos.com (Espos Plus dan Espos *Free Ads*),
- b. Solopos *Multimedia* (*Youtube*: Soloposcom, Espos Indonesia dan Espos Live; *Instagram*: koransolopos; *Facebook*: Solopos.com; *Twitter*: Solopos; dan *Tiktok*: soloposofficial),
- c. Solopos *Event Organizer/SEO* (pelayanan jasa *event*, seperti *exhibition*, *launching product*, *gathering*, *talk show*, dan lain-lain),
- d. Solopos *Institute* (*research*, pelatihan, *workshop* jurnalistik, dll), dan
- e. Solopos *Publishing/Media Service* (*publishing* buku).

SMG tak hanya sekedar identitas bisnis, tapi juga merupakan artikulasi organisasi yang memperlihatkan perkembangan, dinamika yang hidup, penyesuaian dan adaptasi. Apalagi di tengah terjadinya perubahan dan ancaman terhadap eksistensi surat kabar Solopos yang telah menjadi bagian dari identitas kota Solo itu sendiri. Perubahan dan arah transformasi Solopos sebagai perusahaan media, yang mewujudkan menjadi korporasi dan bertransformasi ke dalam bisnis media *multiplatform* mencakup proses dan tahapan yang panjang. Semua ini memperlihatkan bagian redaksi dan bagian bisnis adalah satu kesatuan yang tidak dapat berdiri sendiri untuk mencapai sebuah tujuan media. Keduanya berada dalam manajemen media SMG yang saling menopang, bahu-membahu dan bersinergi untuk membangun *chemistry* yang kuat dalam mencapai tujuan bisnis yaitu mencapai keuntungan. Pada prinsipnya bisnis Solopos berusaha mempertemukan dua bagian besar itu yaitu redaksi dan bagian bisnis, untuk sebuah misi bisnis yaitu keuntungan (*profit*) dan mampu *survive*.

Ini memperlihatkan bahwa Solopos melakukan pengembangan industri melalui upaya diferensiasi. Pengembangan industri media Solopos, semata-mata bukan hanya menyangkut kepentingan bisnis dan meraih keuntungan yang lebih besar, tetapi juga ada kepentingan jurnalisme yang harus tetap dijaga, agar Solopos mampu menjalankan fungsi dan peran jurnalisme yang bermartabat. Maksudnya di sini, Solopos diharapkan terus berkembang menjadi perusahaan media yang sehat dan mampu mensejahterakan karyawannya melalui pengembangan bisnis media.

Solopos membangun satu divisi khusus bernama *Integrated Marketing Solution* (IMS). Divisi ini menjadi lini bisnis SMG. Secara spesifik IMS ini adalah sebuah divisi yang dikembangkan dan berada pada PT Aksara Solopos. Lebih jelas, pada gambar 2 struktur divisi IMS Solopos termasuk ruang lingkup tanggung jawab tugas yang diemban oleh masing-masing manager. Tampaknya Divisi IMS inilah yang menjadi kekuatan pemasaran terhadap seluruh potensi pasar yang ada terkait dengan informasi, data, penulisan, penerbitan, publikasi. Itulah kenapa, IMS dikembangkan berada dan menjadi bagian dalam PT Aksara Solopos, karena pada perusahaan inilah surat kabar cetak, media *online*, multimedia, riset, *publishing* dan unit usaha bisnis lainnya ada di dalam payung PT Aksara Solopos.



**Gambar 2** Bagan Sruktur Divisi Integrated Marketing (IMS) Solution Solopos

IMS adalah Divisi Marketing yang dikembangkan dan berada pada PT Aksara Solopos. Seorang manager IMS Solopos memiliki pengalaman kerja di bidang redaksi. Menurut General Manager IMS Solopos, Yonantha, hal itu karena awak redaksi dianggap punya kemampuan membuat konsep iklan dalam bentuk advertorial maupun *brand content* (BC). Selain tentunya, memiliki keluwesan dalam mengkomunikasikan konsep-konsep yang bisa direalisasikan sebagaimana permintaan klien.

Pengalaman kerja di bidang redaksi telah membekalinya dalam menuangkan gagasan dan pikiran ke dalam tulisan. Penyajian tulisan yang runut, tertata dan mudah dipahami, merupakan elemen yang diperlukan dalam semua kerja yang berkaitan dengan informasi, data dan komunikasi. Sinergitas terhadap empat manajer yang terintegrasi dalam IMS, diarahkan pada penawaran jasa dan produk kepada *stakeholder* yang kemudian dikerjakan oleh IMS ini. Jadi, arahnya telah bergeser. Jika karya jurnalistik, terikat pada integritas dan pantang bagi jurnalis menciptakan fakta sendiri untuk diberitakan, maka konsep ini diubah menjadi “*information, data and publication by demand*”. Sebuah situasi atau keadaan tertentu, ditawarkan atau dikerjasamakan dengan IMS. Pembuatan infografis, advertorial, penulisan, penyajian data, percetakan dan publikasinya, dapat dikerjakan oleh IMS sebagai peluang dan kesempatan bisnis yang menyertai terhadap suatu event tertentu, kebijakan dan program pemerintah, atau kegiatan-kegiatan seremonial lainnya.

## SIMPULAN

Harian Solopos telah menempuh jalan berliku dan susah payah untuk memformulasikan dan mendefinisikan bisnis medianya setelah sumber pendapatan cetaknya mengalami penurunan secara signifikan. Kesadaran untuk melakukan perubahan dan mengikuti perkembangan teknologi dan digitalisasi ini telah ditempuh jauh-jauh hari yakni sejak tahun 2007 dalam bentuk *platform online*. Langkah-langkah strategis bisnis pun dilakukan Solopos sebagai kesadaran bahwa di era revolusi 4.0 dan era digital ini, data, informasi, berita dan hiburan menjadi sangat sentral sebagai komoditas ekonomi. Solopos secara sungguh-sungguh mengintegrasikan diri tak hanya dalam *platform online* tapi juga *multiplatform* digital dengan tetap mempertahankan

Solopos versi cetak.

Sampai sejauh ini, format ideal dari segi bisnis yang nantinya dapat diharapkan bagi pengelolaan media pers dan jurnalistik secara keseluruhannya, masih bersifat *trial and error*. Dinamika yang terjadi dari pergerakan pembaca dan pengiklan berdasarkan penggunaan media online dan digital, ternyata tidak mudah untuk ditangkap sebagai *captive market*. Namun poin terpenting yang dapat dipahami bahwa Harian Solopos menyadari peluang ekonomi di era digital sangat besar terkait dengan data, informasi, berita dan hiburan. Oleh karena itu, perusahaan media yang mengelola Harian Solopos (PT Aksara Solopos) kemudian membangun divisi yang secara khusus memberi perhatian pada unit-unit bisnis semacam itu.

Divisi yang dimaksud adalah Divisi Integrated Media Solution (IMS). Di sisi lain, Solopos membuka unit bisnis media lain terkait penulisan, pembuatan buku, pembuatan desain iklan, pembuatan web desain, pembuatan laporan, iklan display, dan lainnya yang terintegrasi dengan sejumlah media pemberitaan yang dimiliki Solopos. Ini yang kemudian dapat digunakan untuk mendistribusikan konten pesan dan informasi yang disajikan Solopos secara lebih luas. Solopos juga memaksimalkan penggunaan media sosial, seperti YouTube, Instagram, Facebook, Twitter, dan lainnya. Dengan demikian, maksimalisasi terpaan dan penetrasi jangkauan terhadap segmen dan pembaca dalam semakin menyebar dan meluas.

Di sadari atau tidak, Solopos telah menjelma sebagai korporat yang secara bisnis bergerak di bidang pemasaran, promosi dan *advertising*. Semua bisnis semacam ini dulunya ditangani oleh biro iklan yang mendampingi pembuatan iklan bagi klien, namun dengan pergeseran dan perubahan tersebut, Solopos masuk ke dalam domain tersebut. Sungguh demikian, masih ada linearitas dari semua bisnis periklanan tersebut dengan keterampilan tulis menulis yang dekat dengan dunia jurnalistik.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama dan utama kepada Allah SWT, Tuhan yang Maha Esa. Sholawat dan salam kepada junjungan Nabi Muhammad SAW. Terima kasih tak terhingga untuk Solopos, terutama untuk Bapak Suwarmin (Direktur Bisnis dan Konten Solopos Media Group), Mas Yonantha C. Premana (General Manager Integrated Media Solution/IMS Solopos) dan Mba Rini Yustiningsih (Pemimpin Redaksi Harian Solopos dan Solopos.com) yang bersedia diwawancarai dan memberi data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Terima kasih pula untuk promotor Bapak Dr. Udi Rusadi dan co-promotor Ibu Dr. Umaimah Wahid atas segala bimbingannya selama proses penyusunan disertasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, Z. A. (2020). *Mediamorphosis: Understanding New Media (review)*. [https://www.researchgate.net/publication/344296863\\_Review\\_Buku\\_Mediamorphosis\\_Understanding\\_New\\_Media\\_by\\_Roger\\_Fidler](https://www.researchgate.net/publication/344296863_Review_Buku_Mediamorphosis_Understanding_New_Media_by_Roger_Fidler)
- Afuah, A. (2014). *Business Model Innovation*. New York: Routledge.
- Badri, M. (2021). *Book Series: Jurnalisme Kontemporer*. Aceh: Syiah Kuala University Press.
- Denzin, N. K. , dan L. Y. S. (2011). *Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research*. The Sage handbook of qualitative research.

- Evens, T., Raats, T., & von Rimscha, M. B. (2017). Business model innovation in news media organizations – 2018 special issue of the European Media Management Association (Emma). *Journal of Media Business Studies*, 14(3), 167–172. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1445164>
- Jenkins, J., & Nielsen, R. K. (2020). Preservation and evolution: Local newspapers as ambidextrous organizations. *Journalism*, 21(4), 472–488. <https://doi.org/10.1177/1464884919886421>
- McPhillips, S., & Merlo, O. (2008). Media Convergence and The Evolving Media Business Model: An Overview and Strategic Opportunities. *The Marketing Review Journal*, 8(3), 37–253. <https://www.ingentaconnect.com/content/westburn/tmr/2008/00000008/00000003/art00004>
- Mi, M. (2015). *How Newspapers Respond to Technological Change: a Comparison between the UK and China*. <https://westminsterresearch.westminster.ac.uk/item/96x14/how-newspapers-respond-to-technological-change-a-comparison-between-the-UK-and-china>
- Olsen, R. K. (2021). The Value of Local News in The Digital Realm—Introducing The Integrated Value Creation Model. *Digital Journalism*, 9(6), 810–834.
- Pamuji, E. (2019). *Media Cetak vs Media Online (Perspektif Manajemen dan Bisnis Media Massa)*. Unitomo Press.
- Ritonga, R. (2021). Rontoknya Independensi Pers Cetak dan Online di Kota Medan. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 9(1), 26–39.
- Steensen, S., & Ahva, L. (2015). Theories of Journalism in a Digital Age. *Journalism Practice*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/17512786.2014.928454>
- Sugiyono, & Lestari, P. (2021). *Metode Penelitian Komunikasi (Kuantitatif, Kualitatif, dan Cara Mudah Menulis Artikel pada Jurnal Internasional)*. Alfabeta, CV.
- Suparno, B. A. (2012). *Reformasi dan Jatuhnya Soeharto*. Kompas.
- Tapsell, R. (2017). *Media Power in Indonesia: Oligarchs, Citizens, and the Digital Revolution*. Rowman & Littlefield International Limited.
- Wahyuningsih, T., & Zulhazmi, A. Z. (2020). Jurnalisme Era Baru (Konvergensi Media Radar Jogja Dalam Menghadapi Persaingan Media). *Academic Journal of Da'wa and Communication*, 1(1), 76–91. <https://doi.org/10.22515/ajdc.v1i1.2412>

#### Sumber online

<https://dataindonesia.id/Digital/detail/pengguna-media-sosial-di-indonesia-sebanyak-167-juta-pada-2023>, diunduh pada tanggal 28 Februari 2023, 17:08 WIB