

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Industri media Indonesia mengalami perubahan yang sangat signifikan pasca reformasi 1998. Kini tidak ada lagi pengendalian terhadap informasi yang dibagikan kepada masyarakat. Bahkan, siapapun bebas menyampaikan pendapat atau menjadi sumber informasi itu sendiri. Selain hal itu, perkembangan keberagaman media tidak terlepas dari perkembangan dunia teknologi informasi dan komunikasi. Menurut Denis McQuail (2010: 25), secara umum, semakin terbuka suatu masyarakat, kecenderungan perkembangan teknologi komunikasi juga diperlukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin beragam dan mudah untuk dijangkau, terutama dalam perkembangannya menjadi universal dan dapat digunakan secara luas atau tidak dibatasi oleh jarak.

Hadirnya internet menjadi perkembangan media paling mutakhir yang ada dalam sejarah perkembangan media hingga saat ini. Berdasarkan data dari hasil rangkuman Hootsuite mengenai data Digital Indonesia 2019, per Januari 2019. Total populasi masyarakat Indonesia mencapai 268.2 juta, dengan penetrasi pengguna internet sampai pada angka 56% atau setara 150 juta

pengguna. Terhitung dari Januari 2018 hingga Januari 2019, terdapat kenaikan angka sebesar 13%.

Berkenaan dengan itu, angka tersebut didukung dengan perangkat yang mudah dijangkau oleh masyarakat untuk mengakses internet, yaitu menggunakan *smartphone*, sebanyak 60% pengguna. Dengan rata-rata harian menonton tayangan (*broadcast, streaming, dan video on demand*) selama 2 jam 52 menit. Dan frekuensi penggunaan internet dalam sehari mencapai 79%. Persentase pengguna internet yang melakukan *streaming* untuk *stream* konten TV via internet, mencapai 50% (Hootsuite, 2019). Dalam kehidupan sehari-hari, manusia sekarang tidak bisa lepas dari terpaan internet, karenanya manusia lebih dimudahkan dalam melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sosial, pendidikan, hiburan, dan perolehan informasi lainnya (Oetomo dalam Ramadhani, 2017: 2).

Christensen dan Bower (dalam Lalean, 2018: 5), kemudian memperkuat pengaruh aspek teknologi pada era disrupsi. Pada awalnya, teknologi baru cenderung diabaikan oleh perusahaan karena belum dibutuhkan oleh masyarakat, karena terlalu mudah, dan murah. Tetapi kesempatan itu digunakan oleh perusahaan lain atau inovator disruptif untuk menggunakan teknologi baru tersebut untuk membentuk pangsa pasar yang baru, yang kemudian menjadi pangsa pasar utama oleh perusahaan yang telah lama berkecimpung di dunia tersebut. Sehingga perusahaan *incumbent* ini tertinggal dibanding dengan perusahaan yang sejak awal menggunakan teknologi baru tersebut.

Menurut Junaedi (2014: 28), interaktivitas internet yang lebih dinamis dan kemampuan internet dalam konvergensi media menjadikan produk yang

dijalankan berdasarkan internet semakin dilirik oleh instansi media. Stasiun televisi juga membuat versi internet untuk mendistribusikan program mereka. Tidak seperti sistem analog yang terbatas pada area jangkauan, maka dengan internet, siaran tersebut dapat mengudara ke berbagai wilayah yang berbeda geografis sekalipun. Yang terjangkau dengan akses internet menggunakan *streaming*.

Teknologi digital termasuk hal baru dalam bentuk *platform*, ekosistem, konektivitas dan *mobility*, yang dapat mengganggu (*disrupting*) perusahaan jika mereka tidak mempersiapkan diri untuk menghadapi era baru. Dan hal ini yang dinamakan fenomena disrupsi digital. Istilah disrupsi digital, merupakan pengembangan dari istilah “inovasi disruptif” yang diperkenalkan oleh Clayton Christensen (dalam Lalean, 2018: 9). Industri media merasakan dampak disrupsi, ditandai dengan lunturnya minat masyarakat dengan media konvensional, yang membuat perusahaan melakukan perubahan *business model*.

Bughin dan Zeebroeck (dalam Lalean, 2018: 10) menjelaskan bahwa digitalisasi memberikan dampak negatif pada keuntungan perusahaan melalui dua hal, yaitu pemain baru yang memanfaatkan teknologi digital yang masuk dan berkompetisi dengan pemain lama dengan model yang disruptif, serta yang kedua adalah munculnya respon dari perusahaan lama terhadap disrupsi yang menyebabkan kompetisi yang lebih kuat dengan para pesaing lainnya.

Perkembangan media massa berdasarkan tumbuhnya teknologi berimplikasi pada perubahan pola penggunaan media masyarakat atau sebaliknya. Hal itu mendorong perusahaan media harus melakukan inovasi kreatif dan meningkatkan daya saing agar produk medianya tetap eksis dimata masyarakat

konsumen, serta dapat menjadi peluang perkembangan bisnis baru. Salah satunya, ialah melahirkan media digital untuk meningkatkan kemampuan media siar berbasis jaringan internet. Dunia media yang dipengaruhi oleh kemajuan digital, menjadi tantangan dan kesempatan bagi perusahaan media untuk tetap bertahan di lingkungan yang baru. Dimana pesaing baru juga akan mulai bermunculan, dan bahkan bukan dalam industri perusahaan yang sama. Tabel dibawah ini, memaparkan lima aplikasi yang memiliki jumlah pengunduh paling banyak dan aplikasi *streaming* yang paling populer (Utomo, 2019 : 73).

Tabel 1.1 Daftar aplikasi streaming yang paling sering digunakan

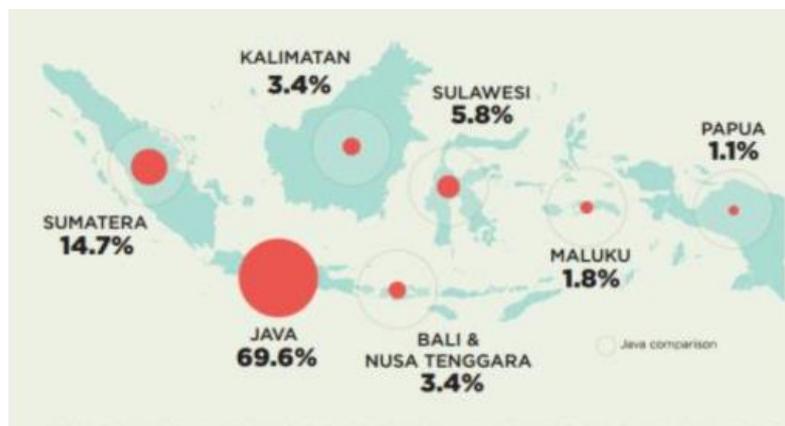
Nama Aplikasi	<i>Developer</i>	Rilis	Pengunduh
HOOQ	HOOQ	11 April 2016	10 jt+
VIU	Vuclip Mobile Video	25 Mei 2016	10 jt+
Netflix	Netflix, Inc	6 Januari 2016	500 jt+
Tubi TV	Tubi TV	19 September 2014	10 jt+
iFlix	Iflix Sdn Bhd	10 Mei 2015	10 jt+
RCTI+	MNC Media	20 September 2019	100 rb+

Sumber : William Putra Utomo (2019)

Dengan kemutakhiran internet, diharapkan mampu mendukung digitalisasi yang dapat menjadi momen perbaikan dunia penyiaran Indonesia menyangkut *diversity of contents*. Hal itu mengacu pada penelitian *Centre Innovation Policy and Governance (CIPG)* tahun 2013, yang menyatakan

bahwa 10 stasiun swasta sangat didominasi informasi dan berita dari Jawa, terutama Jabodetabek. Angka itu mencapai 69,9% menyangkut Jawa, dengan 49% didominasi oleh Jakarta. Dan dengan angka terkecil 1,1% berisi berita mengenai Papua (CIPG, 2016). Seperti yang digambarkan dibawah ini :

Gambar 1.1 Presentase Informasi Media Swasta Indonesia



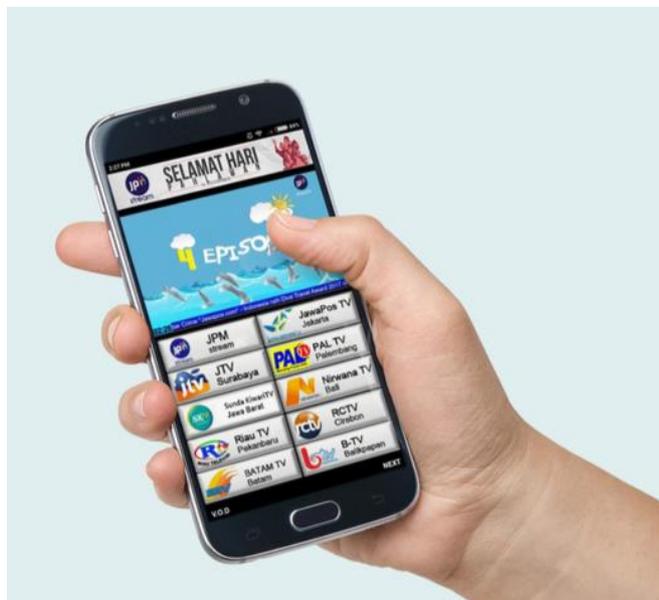
Sumber: *Centre Innovation Policy and Government* (2016)

Penerapan teknologi digital di dunia penyiaran, kini sudah mulai dirambah oleh para pegiat industri media, tidak terkecuali di Indonesia. Selain dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan kebiasaan masyarakat. Peraturan pemerintah juga turut mendukung akan gerakan migrasi dari penyiaran analog ke digital atau digitalisasi dengan berlangsungnya revisi UU no. 32/2002 tentang Penyiaran dengan poin digitalisasi, salah satu pokok bahasannya adalah kesiapan stasiun TV lokal dalam peralihan teknologi analog ke teknologi digital (CIPG, 2013). Karena peran media lokal sangat penting, untuk menyebarkan informasi yang ada disekitar wilayah tersebut. Perkembangan teknologi *streaming* saat ini, merupakan salah satu cara yang

dapat digunakan untuk membagikan informasi pada *user* secara lebih luas (Tanone & Ipol, 2015 : 203).

Merebaknya model-model media untuk mengikuti perkembangan jaman, juga harus diikuti dengan manajemen media yang baik agar tetap bertahan pada pola-pola persaingan lingkungan baru bisnis industri media. Dari uraian yang telah dijelaskan diatas, transformasi media ini terjadi pada salah satu grup industri media yaitu Jawa Pos Grup. Sebagai salah satu grup media besar di Indonesia, melalui Jawa Pos MultiMedia (JPM) sebagai induk jaringan TV lokal terbesar di Indonesia, melakukan pergeseran ke *platform* digital dengan memunculkan aplikasi *streaming* multikanal televisi Jawa Pos dengan nama JPM STREAM. Berikut adalah tampilan dari aplikasi JPM STREAM:

Gambar 1.2 Tampilan Aplikasi JPM Stream via Smartphone



Sumber: *Company Profile* Jawa Pos Multimedia

JPM STREAM merupakan *role model platform* televisi masa depan, yang hadir dengan kanal terbanyak di Indonesia, yaitu terdapat 30 kanal. Aplikasi JPM STREAM diklaim dapat memudahkan masyarakat konsumen untuk dapat menonton siaran televisi lokal Jawa Pos yang tersebar di 22 provinsi di Indonesia. Hal ini merupakan bentuk diferensiasi, inovasi dan solusi terkait perbaikan penyiaran Indonesia, dengan menyuguhkan keberagaman informasi etnisitas Indonesia secara mudah melalui satu aplikasi perangkat seluler dibawah jaringan internet. Produk bisnis media baru JPM ini mencerminkan nilai kerja kreatif, mendaklarasikan solusi yang dilahirkan JPM, yang mengandung kebaruan dan penuh kreativitas yang menjawab tantangan zaman.

Dilihat dari jumlah *installer* aplikasi JPM STREAM ini baru mencapai angka 100 ribu lebih pengunduh pada Juni 2019, sejak diluncurkannya pada 24 November 2016. Dan baru tersedia di *Google Play Store* atau hanya untuk kalangan pengguna android. Dengan ragam produk media yang sama, membuat masing-masing perusahaan media menyusun strategi agar mampu bertahan ditengah persaingan. Strategi tersebut merupakan bagian dari manajemen media. Apalagi dalam kondisi era disrupsi digital, yang membuat persaingan semakin ketat untuk merebutkan mangsa pasar yang sama. Berdasarkan paparan diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai bagaimana proses Manajemen Media Jawa Pos Multimedia pada aplikasi *streaming* JPM STREAM untuk tetap bertahan di lingkungan bisnis baru pada era disrupsi digital. Sehingga berdasarkan latar belakang ini, peneliti

mengambil judul penelitian Manajemen Media “JPM Stream” dalam menghadapi persaingan di era disrupsi digital.

Adapun acuan peneliti dalam melakukan penelitian ini, dengan acuan peneliti terdahulu sebagai berikut. Media Sucahya (2017) mengatakan kemajuan teknologi mengharuskan pengelola media melakukan perubahan mendasar dalam sisi produksi, distribusi, dan organisasi media.

Sri Hastjarjo (2017) menjelaskan perkembangan media berdasarkan teknologi sebagai hubungan yang tidak dapat dipisahkan. Dan memiliki persamaan bahasan dalam penelitian ini yaitu membahas mengenai revolusi digital dan perubahannya menjadi media digital.

Fuad Sahid Lalean (2018) membahas tentang Strategi-strategi perusahaan yang telah lama berdiri dan berhasil dalam meraih target pasarnya dalam menghadapi disrupsi digital.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang ada diatas, maka dapat ditarik rumusan masalah untuk melaksanakan penelitian, yaitu bagaimana pengelolaan media “JPM Stream” dalam menghadapi persaingan di era disrupsi digital ?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, adapun tujuan dilakukannya penelitian ini, adalah untuk mengetahui bagaimana pengelolaan media “JPM STREAM” dalam menghadapi persaingan di era disrupsi digital.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan model yang ideal terkait manajemen media berdasarkan perkembangan teknologi di era industri disrupsi digital.
- b. Hasil penelitian diharapkan dapat sebagai rujukan penelitian-penelitian selanjutnya yang serupa, terutama pada topik manajemen media berdasarkan perkembangan teknologi.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi instansi terkait, sebagai wadah dalam pemberian saran dan masukan khususnya kepada Jawa Pos Multimedia Jakarta dalam mengelola media yang telah dijalankan melalui aplikasi “JPM Stream” dalam menghadapi persaingan di era disrupsi digital.

E. Kajian Teori

1. Manajemen Media

a. Pengertian Manajemen Media

Media digital tumbuh menjadi komponen yang penting dalam tatanan kehidupan bermasyarakat. Dan tidak luput sebagai bagian dari pertumbuhan ekonomi. Hal ini menjadi perhatian para media untuk mengembangkan industri media elektronik. Mengembangkan industri media berbeda dengan organisasi lainnya. Manajemen memiliki arti luas seperti yang akan diterangkan berikut ini adalah pengertian manajemen yang menjadi acuan dalam pembahasan ini. Berikut adalah beberapa pengertian mengenai manajemen :

- 1) Schoderbek, Cosier, dan Aplin, memberikan definisi manajemen sebagai : *A process of achieving, organizational goal through others* (Suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui pihak-pihak lain) (Schoderbek & Cosier, 1991: 9);
- 2) Stoner, memberikan definisi manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Stoner, Freeman, & al, 1996: 12);
- 3) Griffin menuturkan bahwa manajemen adalah serangkaian aktivitas dimulai dari perencanaan, pengambilan keputusan,

pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Dan diarahkan pada sumber daya organisasi, seperti manusia, finansial, fisik, dan informasi. Untuk mencapai tujuan perusahaan (Griffin, 2004 : 7)

- 4) Wayne Mondy, dan rekan memberikan definisi manajemen yang lebih menekankan pada faktor manusia dan materi, sebagai berikut : *the process of planning, organizing, influencing and controlling to accomplish organizational goals through the coordinated use of human and material resources* (proses perencanaan, pengorganisasian, memengaruhi, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi melalui koordinasi penggunaan sumber daya manusia dan materi (Mondy, 2010 : 8)

Dari pemaparan pengertian manajemen oleh beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang diterapkan pada sumber daya manusia dalam organisasi, didorong oleh sumber daya materi dan hal pendukung lainnya untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien yang berguna untuk sebagian segmen masyarakat. Manajemen media adalah ilmu yang mempelajari bagaimana pengelolaan media dengan prinsip-prinsip dan seluruh proses manajemen secara utuh yang melingkupi fungsi manajemennya dilakukan. Media dipelajari secara lengkap, karakteristik, posisi dan peranannya dalam lingkungan dan sistem

ekonomi, sosial, politik dan tempat media itu berada. Serta mempelajari perkembangan teknologi yang harus diantisipasi dalam manajemen media (Rahmitasari, 2017: 6).

b. Fungsi Manajemen Media

Dari definisi yang telah dijelaskan diatas, dapat ditarik topik khusus dalam manajemen. 1) empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian; 2) guna tercapainya tujuan organisasi dengan efektif (Daft, 2007: 7). Melihat beberapa aspek dalam manajemen ranah media, dapat diklasifikasikan aspek-aspek itu antara lain :

- a. Perencanaan (*Planning*). Pada aspek *planning* berarti penetapan tujuan untuk organisasi di masa mendatang dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk menunjang kinerja tercapainya tujuan tersebut (Daft, 2007: 7). Dalam ranah manajemen media elektronik kontemporer, perencanaan strategis menjadi hal yang sangat penting dan mendasar, baik itu perencanaan jangka pendek dan jangka panjang (Pringle & Starr, 2006: 18). Dalam menjalani proses Perencanaan, ada beberapa kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan, seperti menentukan sasaran atau tujuan yang akan dicapai, merumuskan visi dan misi perusahaan, menetapkan strategi guna mencapai tujuan, dan perumusan

rencana program kerja sebagai turunan program dari visi dan misi (Robbins & Coulter, 2010: 10).

- b. Pengorganisasian (*Organizing*). Tahap ini dilakukan setelah perencanaan dan merancang bagaimana mencapai tujuan yang sudah disusun. Pengorganisasian membahas mengenai penentuan perorangan atau pengorganisasian individu yang bertanggungjawab untuk menyelesaikan tujuan dari perusahaan. Biasanya perusahaan akan membagi dalam beberapa departemen atau divisi, penentuan otoritas, dan penempatan sumber daya dalam organisasi. Hal itu bertujuan untuk lebih memfokuskan manajer dalam hal pengawasan dan mediasi (Daft, 2007: 8). Manajemen harus memberdayakan dan menggunakan sumber daya yang dimilikinya secara bijak untuk keberlanjutan perkembangan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan (Ula, 2015 : 2)
- c. Pelaksanaan (*Actuating*). Setiap perusahaan pasti terdiri dari sekumpulan individu-individu yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Dalam fungsi pelaksanaan, seorang manajer menggunakan kedudukannya untuk dapat berkomunikasi untuk memberi pengaruh dan pengawasan pada bawahan dan jajaran staf lainnya yang ada di perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan (Junaedi,

2014: 44). Mengkomunikasikan tujuan kepada karyawan, memberi motivasi guna memacu semangat kerja karyawan, membantu menyelesaikan konflik sesama karyawan, dan memilih metode komunikasi yang efektif (Robbins & Coulter, 2015 : 10).

- d. Pengendalian (*Controlling*). Setelah tiga fungsi manajemen dijalankan, maka selanjutnya dilakukan bentuk pengendalian. Untuk mengetahui apakah perkembangan progres berjalan sesuai rencana. Proses mengawasi aktivitas karyawan atau pemantauan, perbandingan dan koreksi. Serta membuat perubahan sesuai dengan tuntutan situasi (Robbins & Coulter, 2015: 10).

Dikutip dari Pringle dan Starr (2006 : 13), pada penerapannya, orang yang memimpin untuk mencapai tujuan organisasi adalah manajer. Sama seperti perusahaan lain, termasuk dunia industri media. Manajer umumnya ada pada tiga level :

- a. *Lower* : manajer pada level ini mengawasi secara rutin pekerjaan karyawan, dan sebagai orang yang diminta pertanggungjawabannya oleh manajer pada tingkat selanjutnya;
- b. *Middle* : manajer bertanggungjawab atas aktivitas atau pekerjaan khusus dalam rangkaian pencapaian tujuan

perusahaan. Dalam dunia media, seperti kepala program, *news*, marketing dan promosi, produksi, teknis dan departemen bisnis;

- c. *Top* : manajer yang mengkoordinasikan kegiatan perusahaan dan memberikan pengarahan secara menyeluruh untuk mencapai tujuan. Contoh manajer pada level ini adalah *General Manager*.

Diterangkan lebih lanjut oleh Albarran (dalam Rizqiana 2018), manajemen media tidak bisa dipisahkan dari kemampuan seorang manajer dalam menguasai *Financial management*, *Managing Personel*, *Programming*, *Marketing*, dan *Regulatory Electronic Media*. Seluruh unsur itu guna memenuhi tujuan media. Dengan demikian, kajian manajemen media digital mencakup kegiatan-kegiatan manajemen yang dijalankan di divisi-divisi yang ada. Namun perlu digarisbawahi fokus manajemen media ini dikhususkan pada divisi program, serta *Promoting* dan *Marketing*.

Programming Department. Dari seluruh faktor yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan media, tidak ada yang lebih penting dibandingkan *programming*. Karena program yang membawa hadirnya *audiences* pada stasiun atau media tersebut. Jika angka *audience* tinggi, dan sesuai dengan target pasar pengiklan, maka bukan menjadi hal yang tidak mungkin untuk perusahaan mendapatkan dukungan material dari pengiklan. Dalam departemen ini, manajer program merancang

perencanaan yang mengarah pada seleksi dan penjadwalan program yang disesuaikan dengan pola kebiasaan *audiences* menikmati media terkait. Pada perolehan program, media televisi dihadapkan pada dua pilihan, yaitu memproduksi program itu sendiri atau memperoleh program dari sumber lain (Pringle & Starr, 2006: 105). Selain itu departemen program memiliki fungsi untuk melakukan kontrol program pada pemenuhan standar perusahaan dan sesuai dengan peraturan hukum (Pringle & Starr, 2006: 103).

The Promotion and Marketing Director. Bertanggung jawab pada pemasaran program stasiun media pada *audience*, yang akan mempengaruhi pengiklan. Selain itu *Promotion and Marketing Director* memiliki tanggung jawab lain, seperti membantu mengembangkan perencanaan promosi, membuat rencana *campaigns* promosi penjualan, menerapkan *campaigns* melalui persiapan atau dalam koordinasi iklan dan materi promosi, mengevaluasi *campaigns*, melakukan riset dan menggunakan data yang realistis sebagai dasar bahan *campaigns*, menjaga hubungan dengan sesama media, mengkoordinasikan tampilan grafik perusahaan secara keseluruhan, dan mengelola aktivitas departemen serta mengkoordinasikannya dengan departemen lain (Pringle & Starr, 2006: 192-193).

Dalam hal ini, teknologi menjadi sorot utama dan tambahan dalam penerapan manajemen media. Sehingga teknologi dapat dilihat lebih mendalam pada tiga aspek yaitu organisasi, teknik, dan budaya. Aspek

organisasional menghadirkan berbagai macam kebijakan publik. Aspek ini berkaitan erat dengan desainer, teknis, pekerja produksi dan tentunya dengan *user* dan *consumer* sebagai penikmat suatu hasil teknologi. Kedua, teknologi sering dilihat sebagai aspek teknis yang berkaitan dengan mesin, teknik, pengetahuan, dan aktivitas pokok yang mendukung kerjanya sebuah teknologi. Aspek terakhir, adalah budaya. Yang merujuk pada nilai, gagasan, dan tidak ketinggalan adalah aktivitas kreatif (Rahayu & dkk, 2015 : 219).

Seluruh aspek-aspek atau pilar-pilar yang sudah dijelaskan pada manajemen media digital, itu menjadi satu kesatuan dalam manajemen media digital. Penggunaan aspek itu, tidak dapat memilih salah satunya, atau meninggalkan salah satu aspeknya. Dengan manajemen strategik, perusahaan dapat memiliki gambaran menyeluruh atas organisasinya dan dapat berhasil dari waktu ke waktu serta bertahan dipertubahan-perubahan yang terjadi. Media televisi dalam proses penyelenggaraan siarannya, melewati proses yang dinamis, tepat, dan berkualitas. Sehingga berkaitan dengan penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam produksi suatu produk media (Masahengke, 2018 : 134).

2. Strategi Level Bisnis dan Level Fungsional

a. Strategi Level Bisnis

Strategi bisnis, biasanya terkait dengan bagaimana perusahaan atau unit bisnis meningkatkan posisi persaingannya atau produknya diantara industri atau pangsa pasar tertentu (Amir, 2012 : 151). Mengacu pada strategi bisnis yang dikenal sebagai strategi generik porter, terdapat dua pokok bahasan inti yaitu *Cost Leadership* dan *Differentiation* (Amir, 2012 : 155). Terkait produk yang diteliti adalah produk bentuk komunikasi, maka strategi ini fokus pada diferensiasi.

Diferensiasi ditujukan untuk pasar yang luas dan melibatkan penciptaan produk atau jasa yang dianggap memiliki keunikan di satu industri. Aspek yang menjadi basis diferensiasi, seperti fitur, teknologi, citra merek, layanan, dan lain sebagainya. Strategi ini menyoroti sekelompok pasar tertentu, dengan segmentasi lini produk tertentu (Amir, 2012 : 158). Pada bagian persaingan perusahaan, perusahaan yang pertama kali membuat atau menjual produk atau jasa baru itu disebut *first mover* (pionir). Sedangkan perusahaan yang menjadi pengikut produk perusahaan pionir disebut dengan *late movers*.

b. Strategi Level Fungsional

Strategi fungsional merujuk pada strategi-strategi yang telah ditetapkan di strategi level bisnis. Sehingga dua strategi ini memiliki kaitan yang erat dalam menghadapi persaingan perusahaan. Strategi fungsional

adalah pendekatan yang diambil setiap fungsional, misalnya fungsi SDM, operasi, pemasaran, dan lain-lain. Untuk mencapai sasaran dan memaksimalkan produktivitas sumber dayanya (Amir, 2012 : 169).

Adapun lingkup pembahasan strategi fungsional dalam Amir (2012: 170), sebagai berikut :

Tabel 1.2 Strategi Fungsional dan Tujuan

No.	Strategi Fungsional	Tujuan dan Isu yang dibahas
1	Strategi Pemasaran	Bertujuan meningkatkan kinerja melalui penggunaan substrategi STP (<i>segmentasi, positioning, dan targetting.</i>
2	Strategi Operasi	Bertujuan meningkatkan kinerja operasional melalui penggunaan substrategi program pengurangan biaya, pengembangan berkelanjutan, atau pengurangan waktu kerja
3	Strategi kinerja Sumber Daya Manusia	Bertujuan meningkat kinerja operasional melalui program motivasi staf, <i>multiskilling</i> , perencanaan jalur karir,

		pengembangan keterampilan serta peningkatan partisipasi
4	Strategi Teknologi	Bertujuan meningkatkan kinerja operasional melalui pengembangan teknologi internal (<i>inhouse development</i>). Memperoleh teknologi baru (<i>acquisition</i>), dan peralatan teknologi informasi
5	Riset & Pengembangan	Bertujuan meningkatkan kinerja operasi melalui perbandingan kompetitif, perkembangan produk baru, serta analisis produk substitusi dan peningkatan mutu produk

Sumber : M. Taufiq Amir (2012)

3. *New Media*

Banyak penyebutan yang disautkan untuk media satu ini, misalnya *media online*, *digital media*, *e-media*, *network media*, media virtual, media baru, dan atau media web. Namun demikian, dengan penyebutan yang beragam tetapi pada dasarnya tetap memiliki muara yang sama, yaitu merujuk pada perangkat media berupa *hardware* (perangkat keras) atau *software* (perangkat lunak) (Nasrullah, 2014: 13). Memiliki pengertian seperti yang dikemukakan oleh John Vivian dan Peter Maurin (2008: 262), keberadaan media baru seperti internet dapat melebihi pola penyebaran pesan media tradisional, dilihat dari sifat internet yang dapat berinteraksi mengaburkan batas geografis, kapasitas interaksi, dan yang paling utama dapat dilakukan secara *real time* atau tidak ada penundaan waktu. Selain itu, John Vivian juga menambahkan bahwa *new media* adalah perusahaan dan produk media baru dari teknologi baru.

Sebagai produk teknologi, internet membawa budaya interaksi baru yang berbeda dengan interaksi sebelumnya. Munculnya internet memunculkan kemudahan untuk berinteraksi dengan orang lain dengan beda geografisnya sekalipun, hanya dengan menggunakan perangkat yang disambungkan jaringan internet. Interaksi tersebut, menjadi kebutuhan manusia untuk memenuhi informasi. Internet sangat bermanfaat untuk pemenuhan informasi tersebut dengan segala kemudahan dan kecanggihannya (Alyusi, 2018: 1).

Perbedaan media baru dengan media lama, ialah media baru tidak dapat dipengaruhi oleh batasan percetakan atau model penyiaran dengan memungkinkan terjadi interaksi dengan banyak pihak, penerimaan secara serentak, memasukkan subjek modern, perubahan dan penyebaran objek-objek budaya (Vivian & Maurin, 2008: 151). Kemunculan internet ini juga memiliki fungsi lain yaitu dapat menyebarkan diversifikasi konten secara gratis, hanya dengan melalui internet (Tapsell, 2019 : 72)

Menurut Ishadi (dalam Sucahya, 2013 : 8), munculnya internet mengubah cara orang dalam berkomunikasi, memperoleh dan mendistribusikan informasi, dan membaca berita di media cetak, melihat gambar di majalah, mendengar radio, dan menonton program televisi. Media baru menghadirkan cara baru dalam menikmati media. Kehadiran internet ini membawa segudang manfaat yang dapat memudahkan pemenuhan kebutuhan manusia. Menurut Quarterman dan Mitchell (dalam Alyusi, 2018: 28) membagi manfaat internet dalam empat kategori, yaitu sebagai berikut :

- a. Internet sebagai media komunikasi, inilah hal paling mutakhir dalam munculnya internet. Dapat memastikan penggunaanya untuk berkomunikasi dengan pengguna lainnya dari seluruh penjuru dunia dengan mudah;
- b. Media pertukaran data. Dengan menggunakan beberapa fitur yang dijalankan dengan internet, membuat mudahnya pola pertukaran data dengan menggunakan *email*, jaringan situs

web, *search engine*, aplikasi atau platform penyuguh data valid lainnya;

- c. Media untuk mencari informasi. Menetapkan *World Wide Web* atau alamat situs dan *search engine* menjadi salah satu sumber informasi yang akurat dan dapat dengan mudah pengguna mencari informasi sesuai yang dibutuhkan;
- d. Manfaat komunitas. Internet juga dapat membentuk suatu perkumpulan masyarakat dari seluruh dunia, berdasarkan hal yang disukai atau hanya untuk saling bertukar informasi.

Selain yang dipaparkan diatas, Djamal (2011: 36) juga menambahkan fungsi internet sebagai berikut:

- a. Menyajikan arus informasi yang didapatkan dengan mudah dan cepat, serta dapat diakses dimana saja dan kapan saja dengan bantuan perangkat berjaringan internet.
- b. Sebagai media hiburan yang tidak terikat pada tempat dan waktu, seperti *mobile game*, aplikasi *streaming video* atau televisi, media sosial, dan lainnya.
- c. Sebagai sarana pendidikan. Hal itu dapat dilihat dengan munculnya aplikasi atau cara belajar secara *online* atau dengan buku digital.

Kemunculan internet membawa perubahan yang sangat berimplikasi besar terhadap keberlangsungan kehidupan masyarakat yang juga semakin berkembang kebutuhannya. Untuk melihat perubahannya,

menurut Siregar (2010: 15) dalam bukunya menuturkan ada enam perubahan utama terkait lahirnya media baru yaitu digitalisasi dan konvergensi; interaktivitas dan konektivitas; mobilitas dan delokasi; muncul *gateway* media; dan pemisahan dan pengaburan dari lembaga media.

4. Disrupsi Digital

Perkembangan teknologi juga mempengaruhi perkembangan media digital. Media digital adalah kombinasi dan integrasi dari beberapa format data yang menggunakan jaringan komputer sebagai sistem pendistribusian utama. Empat faktor yang mempengaruhi cepat tumbuh kembangnya media digital adalah kemajuan teknologi, kemampuan melakukan inovasi, sebagai sarana eksplorasi kreatif, dan mengembangkan kesempatan bisnis (Hastjarjo, 2007 : 35).

Menurut Petre dan Harrington (dalam Hastjarjo, 2007 : 35) revolusi digital menyebabkan pergeseran paradigma media yang bersifat global dan sangat fundamental. Pergeseran itu menyangkut produksi, penyimpanan, dan penyebaran informasi melalui jaringan online atau internet.

Digitalisasi berarti perubahan format suatu media dari format analog ke format digital. Dalam hal teknis merupakan proses perubahan segala bentuk informasi (angka, gambar, suara, kata, data, dan gerak) dikodekan kedalam bentuk bit (*binary digit*) sehingga memungkinkan adanya

manipulasi dan transformasi data (*bitstreaming*), termasuk penggandaan, pengurangan, maupun penambahan (Tantida, dalam Rizqiana, 2018).

Perubahan format analog ke format digital, membuat para perusahaan media harus melakukan pengembangan guna mengikuti perubahan teknologi yang ada. Adanya digitalisasi memberikan kemudahan dan fleksibilitas terhadap muatan media. Melahirkan jenis teks yang berbeda dengan film, musik, video, dan lain-lain. Sehingga, masyarakat masa kini lebih cenderung mengenal teks media. Berdampingan dengan hal tersebut, interaksi dan kontrol masyarakat pengguna juga semakin meningkat dengan adanya digitalisasi.

Feldman (1997) dalam Hastjarjo (2007 : 36) menyebutkan karakteristik informasi dalam format digital sebagai berikut :

- a. *Manipulable* : informasi digital mudah diubah dan disesuaikan (diadaptasikan) di semua tahap penciptaan, penyimpanan, penyebaran, dan penggunaannya.
- b. *Networkable* : informasi digital dapat digunakan secara bersama oleh banyak pengguna secara simultan, tanpa dibatasi oleh jarak.
- c. *Dense* : informasi digital dalam jumlah yang sangat besar bisa disimpan didalam media yang terlihat kecil secara fisik.
- d. *Compressible* : informasi digital dapat dikompresi untuk menghemat tempat dan waktu, dan kemudian di dekompresi kembali ketika siap untuk digunakan.

- e. *Impartial* : informasi digital yang disebarakan melalui jaringan tidak dapat dibeda-bedakan berdasarkan bentuk yang diwakilinya, karena semua informasi itu hanyalah merupakan kombinasi angka 0 dan 1.

Industri yang menggunakan teknologi digital pertama kali adalah industri permainan komputer (*computer games*). Kesuksesan itu lalu dilihat oleh para pegiat industri media tradisional (cetak & elektronik) untuk mengembangkan isi dan distribusi dalam format digital. Media digital ini lebih kental dikenal dengan, “*Anything, anytime, anywhere*” untuk menggambarkan tuntutan konsumen (Negroponte dalam Hastjarjo, 2007 : 37).

Teknologi digital dengan segala kemudahan aksesnya membuka kemungkinan untuk menghasilkan media yang lebih berkualitas, baik dari segi kualitas “fisik” dan isi, maupun kuantitasnya. Disisi lain, kemudahan informasi digital juga mudah dimanipulasi, diedit, dan direkayasa, membuka kemungkinan untuk melakukan kebohongan publik baik dalam hal penjiplakan maupun dalam pemalsuan informasi. Disisi lain, juga dapat memberikan efek ketergantungan kepada teknologi.

Kemajuan teknologi bersifat *mobile* juga menjadi platform yang memungkinkan siaran televisi dapat diakses di kendaraan, dikantor, dengan bantuan jaringan internet (Junaedi, 2014 : 120). Kemudahan digitalisasi media membuat pengguna dapat sekaligus memegang kendali pada media yang dikonsumsi. Menjadi pengaruh yang baik bagi

industri media untuk dapat meningkatkan tampilan dan konten yang diharapkan oleh masyarakat. Pola komunikasi media sekarang ini tidak lagi bersifat satu arah, melainkan lebih interaktif karena masyarakat sebagaimana pengguna media juga turut andil dalam pengembangan konten dan bentuk media yang dikelola oleh industri media. Dari sifat media konvensional yang massif, menjadi media interaktif.

Lahirnya teknologi televisi digital secara langsung akan menyebabkan persaingan antar stasiun juga semakin ketat. Teknologi digital setidaknya akan menyebabkan peningkatan jumlah stasiun televisi. Hal ini disebabkan karena digitalisasi televisi akan menyebabkan peningkatan jumlah stasiun televisi. Hal ini disebabkan karena digitalisasi televisi akan memberikan efisiensi dalam penggunaan frekuensi sehingga satu frekuensi biasanya hanya dapat digunakan satu siaran analog, dapat dilipatgandakan menjadi 12 saluran program siaran dengan asumsi teknologi sekarang. Dengan adanya pelipatgandaan ini bisa menumbuhkan lebih banyak lagi (Rianto dkk, dalam Junaedi, 2014 : 121-122).

Produksi media digital adalah proses dimana file digital dibentuk, dikembangkan dan didistribusikan menggunakan beragam metode via aplikasi *software* dan *hardware* computer. File tersebut merupakan file media seperti audio, video, grafik, dan konten yang tersebar di internet. Produksi media digital ada sebagai disiplin utama untuk penciptaan musik digital, *streaming* video, dan konten lainnya yang tersedia untuk khalayak ramai dengan bantuan jaringan internet. Produksi media digital memiliki

potensi untuk membuat media dengan banyak genre dan *style* (Turcotte, 2014: 1).

Lahirnya bentuk baru dari media, yaitu media digital. Membuat disrupsi digital melanda dunia industri, tidak lain berdampak pada industri media. Pola konsumsi media masyarakat saat ini yang mulai meninggalkan media konvensional menjadi tantangan besar bagi para pegiat industri media. *Disruption* memiliki definisi yaitu kejadian yang mengharuskan merancang ulang strategi untuk bertahan diperubahan teknologi (Tosepu, 2018: 1).

Menurut Christensen, Raynor dan McDonald (dalam Lalean, 2018: 17), istilah disrupsi merupakan situasi saat terjadi guncangan dan gangguan pada suatu industri dan perusahaan inkumben yang telah sukses menguasai pasarnya, lalu terancam oleh perusahaan lain yang mengganggu dengan inovasi dan teknologi. Saat perusahaan inkumben fokus untuk meningkatkan produk dan layanan yang diminati pelanggan, maka perusahaan tersebut lupa dengan kebutuhan pelanggan yang lain. Sehingga kesempatan itu dilirik oleh perusahaan kecil atau pesaing yang datang dari berbagai jenis perusahaan, bahkan yang sangat berbeda dengan perusahaan tersebut yang menargetkan pada konsumen yang diabaikan oleh perusahaan inkumben, dengan memberikan produk dan layanan yang lebih sesuai secara fungsional, kinerja yang baik dan harga yang kompetitif.

Merujuk pada *white paper* yang diterbitkan oleh World Economic Forum, yang berjudul *Digital Enterprise, world economic forum White*

Paper Digital Information of Industries. Dinyatakan bahwa perusahaan inkumben atau perusahaan besar dapat mempersiapkan diri menghadapi disrupsi digital, serta bertahan dari serangan disruptor. Dengan cara bertransformasi ke bisnis digital, dengan menerapkan beberapa hal seperti (Lalean, 2018: 18) :

- a. *Bussines Model* : Perusahaan harus berani mengeksplorasi model bisnis yang baru, atau tidak jarang hingga mengubah model bisnis yang lama (Lalean, 2018: 18).
- b. *Bussines Strategy* dan *Operating Model* : dalam mempersiapkan perusahaan menghadapi disrupsi digital, maka perusahaan harus mempertimbangkan aspek bisnis dan teknologi dari digital dalam menentukan strategi bisnis dan model operasi. Dimana model operasi adalah jembatan antara strategi dan operasi serta sebagai fondasi dan panduan bagi perusahaan (Lalean, 2018 : 19)
- c. *Organization and Talent* : Sumber daya manusia dan organisasi dalam perusahaan merupakan komponen yang penting. Karena untuk melakukan tranformasi dalam menghadapi disrupsi digital, ditentukan oleh para personel yang ada dalam perusahaan tersebut. Hal itu terkait kemampuan teknis dan budaya organisasi dalam perusahaan tersebut (Lalean, 2018: 19)
- d. *Performance Management* : Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan, dan personel

yang ada didalamnya. Perusahaan harus dapat menyesuaikan dengan kebutuhan kesiapan dalam menghadapi disrupsi digital (Lalean, 2018: 20).

Dilansir dari McKinsey dan *Company* dalam laporan “*An Incumbent’s Guide to Digital Disruption*” (dalam Tosepu, 2018: 3) , merumuskan empat posisi perusahaan dalam era disrupsi digital, antara lain :

a. *Signal Amidst the Noise*

Pada tahap ini perusahaan merespon perkembangan teknologi dengan cepat yang dapat menggeser inti bisnis perusahaan tersebut;

b. *Change Take Hold*

Di tahap ini, perubahan yang dilakukan oleh perusahaan sudah nampak jelas dari segi teknologi dan ekonomi;

c. *The Inevitable Transformation*

Tahap ini, melihat model bisnis baru lebih baik dari bisnis lama. Oleh karena itu, perusahaan harus mempercepat transformasi ke media baru;

d. *Adapting to The New Normal*

Pada tahap ini, perusahaan harus menerima dan menyesuaikan diri pada keseimbangan yang baru, jika ingin bertahan ditengah persaingan.

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, yang menghasilkan data dalam bentuk kata-kata tertulis dan bahasa (Moleong, 2014 : 6). Metode kualitatif cocok digunakan untuk memahami suatu fenomena yang belum banyak diketahui, serta untuk mendapat wawasan terkait fenomena tersebut (Anselm & Juliet, 2009: 5).

2. Metode Penelitian

Secara lebih spesifik penelitian kualitatif ini menggunakan metode studi kasus, untuk meneliti lebih dalam mengenai suatu fenomena yang ada dalam konteks kehidupan sehari-hari. Selain itu Wilson dalam Rahmawati (2017 : 29), melihat studi kasus sebagai proses yang mencoba untuk mendeskripsikan dan menganalisa sesuatu dalam kesatuan kualitatif, kompleks, dan komprehensif yang akan terus berkembang seiring berjalannya waktu.

3. Objek dan Subjek Penelitian

Objek dari penelitian ini tertuju pada manajemen media aplikasi *streaming* “JPM STREAM” yang dilakukan oleh Jawa Pos Multimedia dalam menghadapi persaingan di era disrupsi media. Informan yang akan

dituju yaitu Wakil Direktur Utama Jawa Pos Multimedia, *Manager Program* dan *Network, Streaming Staff* dan *Programming Staff*. yang memiliki kesinambungan dengan manajemen media. Pemilihan informan tersebut bertujuan untuk memperoleh data yang detail terkait penerapan manajemen media dalam menghadapi persaingan di era disrupsi digital. Dalam penentuan informan, peneliti menggunakan *sampling*, fungsinya adalah untuk menjangkau sebanyak mungkin informasi dari berbagai macam sumber. Maka dari itu, peneliti menggunakan *purposive sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel sumber data yang dianggap sesuai dengan fokus peneliti atau sebagai penguasa yang dapat memudahkan peneliti untuk mengeksplor objek atau subjek penelitian (Anselm & Juliet, 2009: 301).

4. Teknik Pengambilan Data

a. Wawancara (*In-depth Interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu *pewawancara (interviewer)* yang mengajukan pertanyaan dengan *terwawancara (interviewee)* yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang telah diajukan (Moleong, 2014 : 189). Wawancara memiliki tujuan sebagai alat utama untuk mengumpulkan informasi yang memiliki hubungan dengan objek penelitian, dimana teknik ini akan dikombinasikan dengan teknik lain untuk memperkuat hasil penelitian (Cohen, 2011 : 411).

Jadi dengan wawancara, peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan fenomena dan situasi yang sedang dihadapi (Stainback dalam Sugiyono, 2013: 316).

Jenis wawancara yang dilakukan adalah wawancara semi terstruktur yang termasuk dalam wawancara mendalam sebagai data primer. Wawancara mendalam (*in-dept interview*) adalah proses memperoleh informasi untuk memenuhi tujuan penelitian melalui responden dengan atau tanpa pedoman wawancara. Dimana responden diminta pendapat dan ide-idenya untuk mengemukakan permasalahan secara terbuka (Sugiyono, 2013: 318).

b. Penggunaan Dokumen

Menurut Guba dan Lincoln dalam (Moleong, 2014 : 216), dokumen dapat dibedakan menjadi *record* dan dokumen. Dokumen dan *record* digunakan untuk keperluan penelitian, dokumen sudah lama menjadi acuan penelitian yang dimanfaatkan untuk menguji dan menafsirkan. Guba dan Lincoln juga menambahkan penggunaan kedua jenis dokumen itu lebih jelas dengan alasan sebagai sumber yang stabil, dapat digunakan sebagai bukti suatu pengujian, dan keduanya berguna serta sesuai dengan penelitian kualitatif karena sifatnya yang sesuai dengan konteks.

Penggunaan dokumen lebih spesifik kepada dokumen resmi, terbagi atas dokumen internal dan eksternal yang menyajikan informasi tentang keadaan, aturan, serta informasi yang dihasilkan dari lembaga sosial. Studi dokumen merupakan pelengkap data dari penggunaan metode penelitian lainnya dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2013: 326).

5. Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah menjadi satuan data yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, serta memutuskan mana yang akan dijelaskan kepada orang lain (Bogdan & Biklen dalam Moleong 2014 : 248).

Proses analisis data ini dilakukan dengan menerjemahkan data yang diperoleh dari hasil teknik pengambilan data yaitu wawancara, pengamatan dokumen, dan pengamatan. Setelah dibaca dan diamati maka langkah selanjutnya adalah proses reduksi data dengan membuat rangkuman sebagai hasil dari penelitian yang dilakukan.

Dari definisi-definisi yang telah dipaparkan oleh beberapa ahli, Moleong (2014 : 280) mengartikan analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema yang disarankan oleh data.

Uraian diatas memberikan gambaran tentang betapa pentingnya analisis data untuk dapat menjawab tujuan penelitian yang didasarkan pada data.

Secara umum proses analisis data mencakup beberapa komponen model interaktif Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2013 : 336) dan model dari Moelong sebagai berikut :

a. Pengumpulan Data

Pada penelitian kualitatif, proses pengumpulan data dilakukan berkala dari sebelum penelitian, saat penelitian dan sesudah penelitian. Yang didapatkan berdasarkan teknik pengumpulan data seperti wawancara dan studi dokumen.

b. Reduksi Data

Reduksi data berarti merangkum, memilah hal-hal pokok, memfokuskan hal yang penting untuk dapat menemukan polanya. adalah proses penggabungan dan penyeragaman segala bentuk data menjadi satu bentuk tulisan yang akan dianalisis. Hasil dokumentasi yang didapatkan dari transkrip wawancara, dan pengamatan dokumen diubah menjadi bentuk tulisan sesuai dengan formatnya.

Reduksi data diawali dengan mengidentifikasi satuan yaitu bagian terkecil yang ditemukan dalam data yang memiliki makna bila dikaitkan dengan fokus dan masalah penelitian (Moleong : 2014 : 288).

c. Penyajian Data

Dalam penelitian kualitatif, data-data yang diperoleh dari hasil lapangan dapat disampaikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, antar kategori dan sejenisnya yang sesuai dengan teori yang telah dipaparkan sebelumnya. Penyajian data data dalam penelitian ini mendeskripsikan bagaimana manajemen media yang telah diterapkan oleh Jawa Pos Multimedia dalam bertahan di lingkungan persaingan di era disrupsi media.

d. Penarikan kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah proses yang didapatkan sebagai hasil dari yang dicari oleh peneliti yang berdasarkan informasi data yang telah dieproleh, lalu disusun dengan tepat dalam penyajian data.

e. Triangulasi

Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang menggabungkan teknik-teknik pengumpulan data yang sudah dilakukan. Selain itu, penggunaan teknik triangulasi juga dapat berperan untuk mengecek kredibilitas data dari berbagai teknik dan sumber data. Dengan triangulasi akan lebih meningkatkan kekuatan data (Sugiyono, 2013: 329).