

**STRATEGI MANAJEMEN SUARA MERDEKA UNTUK
MEMPERTAHANKAN EKSISTENSI PERUSAHAAN DALAM
MENGHADAPI MEDIA KOMPETITOR DI JAWA TENGAH**

(Studi Kasus pada PT. Suara Merdeka Press)

**VIDYA AYUNITA
Mahasiswa Ilmu Komunikasi Universitas Diponegoro**

ABSTRAKSI

Penelitian ini dilakukan dengan latar belakang bahwa Harian Suara Merdeka sebagai koran tertua dan market leader di Jawa Tengah sekarang berada pada posisi yang kurang aman karena terjadinya kecenderungan penurunan tiras sejak tahun 2010 walaupun relatif kecil. Sedangkan agresivitas koran kompetitor yang menyerbu pasar semakin banyak. Di sisi lain industri suratkabar termasuk Suara Merdeka perlu mengantisipasi perkembangan media online yang mempengaruhi perilaku masyarakat khususnya anak muda yang sekarang ini kurang suka membaca koran.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji strategi manajemen Suara Merdeka untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dalam menghadapi media kompetitor di Jawa Tengah dengan meningkatkan tiras dan *market share* serta untuk mengetahui bagaimana strategi manajemen Suara Merdeka dalam mengantisipasi perkembangan media online. Penelitian ini didasarkan atas teori manajemen media, khalayak media, analisis SWOT, analisis persaingan, manajemen pemasaran dan konvergensi media.

Tipe penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang merujuk pada metode penelitian studi kasus. Subyek dalam penelitian ini adalah pihak yang berada di dalam manajemen Harian Suara Merdeka sebanyak 7 informan dan pihak yang berada di luar manajemen Suara Merdeka yakni agen (distributor) dan pelanggan Suara Merdeka sebanyak 5 informan. Selain itu juga didasarkan atas observasi peneliti di lapangan. Analisis data yang digunakan adalah pembuatan eksplanasi seperti yang diungkapkan Robert K Yin.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Suara Merdeka perlu meningkatkan kembali tiras dan *market share* untuk mempertahankan eksistensi perusahaan sebagai market leader di Jawa Tengah. Strategi yang dipergunakan terutama terkait dengan peningkatan kualitas produk karena kualitas produk Suara Merdeka dinilai menurun. Di samping itu strategi yang terkait dengan bauran pemasaran lain yakni harga, distribusi dan promosi. Kelemahan di salah satu lini bisa melemahkan secara keseluruhan. Sedangkan untuk mengantisipasi perkembangan media online maka strategi konvergensi media yang dilakukan sudah tepat dan perlu diintensifkan untuk saling memperkuat dan melengkapi media-media yang ada di Suara Merdeka Network.

Kata Kunci : Strategi manajemen, bauran pemasaran, konvergensi media

LATAR BELAKANG

Harian Suara Merdeka yang lahir pada tanggal 11 Februari 1950 sekarang sudah berusia 64 tahun. Pada masa lalu Suara Merdeka dapat menguasai pasar Jawa Tengah dengan *market share* lebih 90 persen. Dalam satu dekade terakhir persaingan dengan media cetak lain semakin ketat. Pesaing Suara Merdeka adalah Kompas, Jawa Pos, Solopos, Tribun Jateng dan Wawasan. Dalam beberapa tahun terakhir para pesaing Suara Merdeka juga menerbitkan media lokal seperti Radar Semarang yang diterbitkan Jawa Pos Group dan Tribun Jateng yang diterbitkan oleh Kompas. Di beberapa kota seperti Solo juga muncul koran Solopos dan di Purwokerto muncul Radar Banyumas dan Satelit Pos. Persaingan itu tentu berdampak pada penurunan *market share* Suara Merdeka. Meskipun masih tetap sebagai market leader, tahun ini pangsa pasar 61,67 persen. (Sumber : Litbang Suara Merdeka 2013).

TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui bagaimana strategi manajemen Suara Merdeka untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dalam menghadapi media kompetitor di Jawa Tengah.
2. Untuk mengetahui bagaimana strategi manajemen Suara Merdeka dalam mengantisipasi perkembangan media online.

KERANGKA TEORI

Di dalam sebuah manajemen media massa sangat penting untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan harus mempertimbangkan beberapa aspek. Adapun pertimbangan yang digunakan bisa menyangkut aspek apakah tulisan atau berita itu bernilai berita atau tidak, menarik tidaknya bagi pembaca dan menjaga corak politik yang dianut penerbit

pers tersebut, serta memperhatikan bahasa, akurasi, dan kebenaran tulisan beritanya agar tidak terjadi salah cetak (Junaedhi:226-227).

Jakob Oetama mengatakan pers merupakan perpanjangan alat untuk memenuhi kebutuhan manusia terhadap informasi, hiburan, pendidikan dan keingintahuan mengenai peristiwa yang terjadi di sekitarnya (Oetama:1987:10). Sedangkan dalam teori manajemen pers, bidang redaksional merupakan jantung sebuah media massa (Syamsul:2005:105). Adapun definisi manajemen redaksional adalah proses pengelolaan materi pemberitaan melalui tahap-tahap perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang mencakup proses peliputan berita, penulisan, pemilihan berita, sampai pada penyuntingan (*editing*). Dalam memproduksi materi pemberitaan yang berkualitas, menurut Conrand C. Fink (1998:136), yakni kekuatan dan daya tarik sebuah media cetak dimata pembaca adalah terletak pada berita dan informasi yang disajikan terlebih dahulu melalui proses yang terdiri dari tahapan yang telah dipersiapkan dan menjadi tanggungjawab bidang redaksional.

Windahl dan Signitzer (1992:166-167) mendefinisikan khalayak (*audience*) sebagai individu yang dengan kesadarannya akan memilih media dan pesan yang ingin diakses. Menurut McQuail (1987:221) khalayak bisa didefinisikan sebagai target pemasaran karena khalayak berpotensi menjadi konsumen terhadap medium dan sebagai target dari pesan – pesan atau iklan perusahaan, yang pada tahap selanjutnya diharapkan menjadi konsumen dari produk – produk yang diiklankan (Rulli:2013:65).

Menurut Kotler (2004:17) bauran pemasaran (*marketing mix*) merupakan kombinasi variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan yaitu produk, harga, kegiatan promosi dan sistem distribusi. Variabel-variabel *marketing*

mix ini dapat dipakai sebagai dasar untuk mengambil suatu strategi dalam usaha mendapatkan posisi yang kuat dipasar. Variabel mana dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen dalam pasar sasarannya. Variabel atau kegiatan tersebut perlu dikombinasikan dan dikoordinasikan oleh perusahaan seefektif mungkin dalam melakukan kegiatan pemasarannya.

Michael O Wirth (2006:447) mengatakan konvergensi media fokus pada konvergensi teknologi, konvergensi fungsi, konvergensi kompetitif dan konvergensi struktur industri. Konvergensi media terjadi karena didorong oleh kemajuan teknologi, khususnya media online (*cybermedia*), fungsi media dan kompetisi media. Konvergensi media adalah beberapa produk media yang akan lebih baik diproduksi bersama daripada terpisah agar lebih efisien. Karena fungsi media adalah sama namun masing-masing mempunyai karakter yang berbeda. Dengan konvergensi maka akan tercapai struktur industri yang lebih kuat dan target audiens yang lebih luas. Strategi manajemen media yang menghubungkan dengan lingkungan eksternal telah mulai menghubungkan dengan strategi konvergensi (Albarran:2006:453).

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi kasus dengan tipe deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk membuat suatu penjelasan tentang kasus yang bersangkutan dan menggambarkan gejala atau kenyataan yang ada sehingga data yang disimpulkan dalam penelitian akan dijelaskan dengan metode kualitatif. Metode penelitian yang dipilih adalah studi kasus.

Studi kasus adalah salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial, secara umum studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian

berkenaan dengan “*how*” dan “*why*”, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer didalam konteks kehidupan nyata (Yin:2006:1).

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik wawancara (*interview guide*), dokumentasi dan observasi langsung. Wawancara dilakukan kepada 12 informan dengan *indept interview* atau wawancara mendalam. Pada penelitian ini, analisa dilakukan dengan pembuatan eksplanasi. Tujuan dari strategi analisis eksplanasi adalah menganalisis data studi kasus dengan cara membuat suatu penjelasan tentang hasil temuan penelitian dengan mengkaitkan proposisi teoritis yang telah ada dan dikembangkan selama ini (Yin:2006:133).

HASIL PENELITIAN

Analisis Situasi

Posisi Suara Merdeka dari hasil analisis SWOT. Kekuatan Suara Merdeka adalah memiliki brand yang kuat karena sebagai koran tertua dan terbesar di Jawa Tengah yang kini telah berusia 64 tahun. Suara Merdeka tetap menjadi market leader dan tersebar di semua kota/kabupaten di Jawa Tengah dengan didukung keberadaan wartawan maupun kantor perwakilan. Sedangkan kelemahannya adalah dari segi produk, dinilai belum sepenuhnya menjadi koran referensi, kualitas berita dan cetakannya belum prima. Secara internal, Sumber Daya Manusia (SDM) wartawan masih mempunyai kelemahan dan sistem manajemen keluarga juga cenderung kurang profesional. Sedangkan peluang Suara Merdeka sebagai media cetak masih sangat besar karena minat masyarakat terhadap koran masih tinggi sehingga pasar surat kabar tumbuh seiring dengan peningkatan pendidikan masyarakat serta pertumbuhan ekonomi yang relatif tinggi.

Kemudian ancaman Suara Merdeka dan media cetak pada umumnya adalah perubahan perilaku masyarakat, terutama anak muda, yang mulai beralih ke media online. Di samping itu persaingan di pasar media cetak juga semakin ketat karena banyaknya kompetitor Suara Merdeka yang memiliki keunggulan dalam produk sehingga mengakibatkan stagnasi dan penurunan tiras.

Khalayak Media

Berdasarkan hasil survey yang diadakan Litbang Suara Merdeka Tahun 2012 tingkat pendidikan maka 53 persen adalah sarjana dan pascasarjana, 38 persen lulusan SMA dan dari kalangan pelajar dan mahasiswa relatif kecil yakni hanya 3,19 persen. Berdasarkan profesi, maka sebagian besar adalah pegawai swasta dan PNS termasuk guru dan dosen mencapai 60 persen. Sedangkan tingkat pengeluarannya adalah rata-rata di atas Rp 3.000.000 per bulan. Maka segmen yang menjadi target Suara Merdeka adalah kelompok menengah ke atas yang berada di wilayah psikografik Jawa Tengah.

Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran 4P (*Product, Price, Place, Promotion*) selalu diperbarui. Seperti dikatakan Direktur Bisnis Operasional, strategi manajemen Suara Merdeka dalam menghadapi media kompetitor di Jawa Tengah yang paling utama dan terpenting adalah yang berkaitan dengan produk dan selalu dilakukan perubahan berdasarkan hasil survey atau *Focus Group Discussion* (FGD). Dari segi harga dan distribusi relatif tidak masalah mengingat Suara Merdeka selalu bergerak di harga medium dan distribusinya sudah mempunyai jaringan kuat di seluruh Jawa Tengah. Kegiatan promosi yang dilakukan relatif terbatas karena sudah sangat dikenal dan posisi Suara Merdeka masih menjadi market leader dengan usianya yang sudah mencapai 64 tahun. Promosi secara terbatas

tetap dilakukan melalui billboard, radio dan televisi. Kegiatan promosi yang lebih banyak dilakukan oleh manajemen Suara Merdeka adalah kegiatan komunikasi pemasaran untuk menjaga citra perusahaan dan meningkatkan branding Suara Merdeka agar tetap eksis dan berkembang melalui kegiatan-kegiatan *off print* yang dikelola oleh departemen *marketing communication* bekerjasama dengan instansi pemerintah maupun swasta dan langsung berada di tengah masyarakat.

Strategi Manajemen Suara Merdeka dalam Mengantisipasi

Perkembangan Media Online

Perkembangan media online yang sangat pesat juga perlu diantisipasi oleh manajemen Suara Merdeka karena hal itu berpengaruh pada perubahan perilaku masyarakat khususnya anak-anak muda sehingga sedikit menghambat pertumbuhan tiras. Manajemen Suara Merdeka mengatakan bahwa strategi konvergensi media merupakan pilihan yang paling tepat saat ini. Suara Merdeka dengan membentuk jaringan pemberitaan Suara Merdeka Network yakni koran Suara Merdeka, Wawasan, Harian Semarang, Harian Banyumas, Suaramerdeka.com, Suaramerdeka.TV, Suaramerdeka *e-paper*, TVKU, Trax FM dan Suara Sakti FM. Melalui jaringan tersebut akan tercapai efisiensi karena semua wartawan tergabung dalam satu jaringan berita dan dimanfaatkan untuk memasok lebih banyak media.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa bagi Suara Merdeka yang telah berusia 64 tahun dan menjadi brand terkuat serta market leader di Jawa Tengah, program komunikasi pemasaran (*marketing communication*) yang bertujuan untuk menjaga dan meningkatkan *image* lebih penting dibanding program-program pemasaran lainnya. Hal ini berbeda

dengan koran-koran kompetitor baru yang lebih agresif dalam melakukan promosi seperti Tribun Jateng. Hal itu sesuai dengan tujuan komunikasi pemasaran secara terintegrasi atau *Integrated Marketing Communication* adalah meningkatkan ekuitas merek. Dengan mengelola ekuitas merek, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas merek, meningkatkan *market share*, serta dapat bersaing dengan produk lain yang sejenis (Rangkuti:2009:60).

Sedangkan untuk menghadapi perkembangan media online ditengah persaingan yang semakin ketat saat ini yakni Suara Merdeka menggunakan strategi konvergensi media. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa produk media yang akan lebih baik di produksi bersama daripada terpisah agar lebih efisien. Karena fungsi media adalah sama namun masing-masing mempunyai karakter yang berbeda. Dengan konvergensi maka akan tercapai struktur industri yang lebih kuat dan target audiens yang lebih luas. Strategi manajemen media yang menghubungkan dengan lingkungan eksternal telah mulai menghubungkan dengan strategi konvergensi (Albarran:2006:453).

PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penjualan koran kompetitor terutama di eceran meningkat karena masyarakat menilai kualitas berita dan teknik penyajian *lay out* yang lebih baik dibanding Suara Merdeka. Di samping itu juga ada pengaruh faktor harga karena dua koran kompetitor menjual dengan harga sangat murah yakni Rp 1.000 per eksemplar sehingga mempengaruhi penjualan eceran Suara Merdeka. Namun manajemen Suara Merdeka berpendapat bahwa kebijakan harga saat ini sudah tepat karena sebagai koran tertua dan market leader, Suara Merdeka tidak perlu terpengaruh oleh kebijakan *low pricing*. Yang penting terus meningkatkan kualitas konten, menjaga citra perusahaan dan pelayanan yang prima.

SARAN

Perbaiki kualitas berita agar lebih mendalam, lebih kritis dan lebih tajam, perlu terus ditingkatkan mengingat pembaca yang semakin cerdas dalam memilih berita yang berkualitas. Selain itu bidang redaksional harus selalu melakukan penyegaran *lay out*, foto, grafis dan teknik penyajian yang lebih atraktif terutama di halaman depan (*frontpage*) mengingat koran kompetitor dinilai mempunyai keunggulan dalam hal itu.

Untuk memperluas jangkauan khalayak dan meningkatkan tiras, sebaiknya Suara Merdeka juga melakukan langkah promosi penjualan seperti yang dilakukan Kompas yang menjual dengan harga khusus untuk kalangan tertentu yakni guru, dosen dan mahasiswa. Suara Merdeka perlu membuat kebijakan pemberian bonus tambahan kepada agen dan sub agen yang berprestasi. Semua itu karena faktor persaingan yang harus diwaspadai sehingga Suara Merdeka tidak merasa selalu aman dan paling baik.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Albarran. B. Alan, Olmsted Chan. M. Sylvia, Wirth. O. Michael. (2006). *Handbook Of Media Management and Economics*. London : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- C. Fink, Conrand. (1998). *Strategic Newspaper Management*. New York : Random House.
- Denis, McQuail. (1987). *Teori Komunikasi Massa Suatu Pengantar*. Edisi Kedua. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Djuroto, Totok. (2002). *Manajemen Penerbitan Pers*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Effendi, Onong Uchjana, (1993). *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*. Bandung : PT. Citra Aditya Bakti.
- F. Dennis Herrick. (2003). *Media Management in the age of Giants* : Iowa State Press.
- Hasan, Ali. (2009). *Marketing*. Yogyakarta : Med Press.

- Junaedhi, Kurniawan. (1991). *Ensiklopedi Pers Indonesia*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. (2008). *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Edisi 12. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Kotler, Philip. (1997). *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi & Kontrol*. Jilid 1. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : PT Prenhallindo.
- Kotler, Philip. (2004). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Milenium. Jakarta : Indeks.
- Kusnadi. (2000). *Pengantar Manajemen Strategi*. Malang : Universitas Brawijaya.
- Manullang M. (1993). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta : BPFE.
- Moleong, Lexy. J. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- M. Romli, Syamsul Asep. (2005). *Jurnalistik Terapan*. Bandung : Batic Press.
- Nasrullah, Rulli. (2013). *Cyber Media*. Yogyakarta : IDEA Press.
- Noor, Faizal, (2010), *Ekonomi Media*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Oetama, Jakob. (1987). *Perspektif Pers Indonesia*. Jakarta : LP3ES.
- Rangkuti, Freddy. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. (2009). *Strategi Promosi Yang Efektif dan Analisa Kasus Integrated Marketing Communication*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rivers, L William. (2003). *Media Massa dan Masyarakat Modern*. Jakarta : Prenada Media Kencana.
- Robert, K Yin. (2006). *Studi Kasus*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Swastha, Basu. (1979). *Saluran Pemasaran*. Edisi 1. Yogyakarta : BPFE – UGM.
- Tjiptono, Fandy. (2002). *Strategi Pemasaran*. Edisi II. Yogyakarta : ANDI.

INTERNET

- <http://tejanegara.wordpress.com/2009/09/philip-meyer-penulis-buku-the-vanishing-newspaper-meramalkan-koran-terakhir-terbit-pada-april-2040/>. Diakses pada tanggal 10 November 2013 pukul 15.35 WIB
- <http://insistnet.com/media-islam-media-online-dan-cetak>. Diakses pada tanggal 15 November 2013 pukul 17.20 WIB

<http://tekno.kompas.com/read/2011/10/28/16534635/Naik.13.Juta..Pengguna.Internet.Indonesia.55.Juta.Orang>. Diakses pada tanggal 15 November 2013 pukul 19.45 WIB
www.suaramerdeka.com. Diakses pada tanggal 2 Februari 2014 pukul 20.00 WIB

DATA

Sumber : Data pengunjung media online Suaramerdeka.com 2012.

Sumber : Data Sirkulasi Pemasaran Suara Merdeka 2013.

Sumber : Jurnal Pers Indonesia, Media Cetak vs Media Elektronik, September 2013.

Sumber : Litbang Suara Merdeka 2013.

Sumber : Media Directory 2012/2013, Infomedia SPS.

Sumber : PT. Suara Merdeka Press.

JURNAL SKRIPSI

Nurliahy, Andi Alimuddin Unde dan Hasrullah. (2012). *Konvergensi dan Kompetisi Media Massa Dalam Memenangkan Pasar di Era Media Digital di Makassar*. Malang : Universitas Brawijaya. Halaman 1-2.

Dalam <http://pasca.unchas.ac.id/jurnal/files/c55a042050b150fb1627d059d99b860e.pdf>.

Diakses pada tanggal 15 November 2013 pukul 20.35 WIB

Kus Endang. (2010). *Strategi Majalah Swara Quran Dalam Menghadapi Persaingan Media*. Yogyakarta : Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga : Halaman 2. Dalam <http://digilib.uin-suka.ac.id/4178/1/BAB%20IV,%20daftar%20PUSTAKA.pdf>. Diakses pada tanggal 17 November 2013 pukul 16.30 WIB