

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Para pengusaha atau penerbit media cetak saat ini tengah menghadapi tantangan berat untuk mempertahankan bisnisnya dikarenakan persaingan antara sesama media cetak sudah semakin ketat. Persaingan bisnis antar media tidak hanya mengandalkan format cetak semata, inovasi sangat dibutuhkan agar media cetak mampu tetap bersaing di era bisnis media dewasa ini dan masa yang akan datang.

Saat ini persaingan media cetak di era digital menjadi semakin berat dengan munculnya berbagai macam media digital atau media online yang semakin banyak. Berita yang disajikan oleh media online juga lebih bervariasi dan lebih cepat sampai ke masyarakat. Kondisi tersebut semakin bertambah sulit terutama pada masa pandemi Covid 19 ini. Hampir sebagian besar Hotel, Instansi Pemerintahan, Perbankan maupun Swasta berhenti berlangganan media cetak. Alokasi anggaran untuk iklan pun mengalami pemangkasan besar-besaran, bahkan ada satu instansi pemerintahan di suatu daerah tidak memberikan alokasi anggaran untuk iklan di media cetak.

Menurut Supadiyanto (2013), implikasi langsung adalah peralihan teknologi media cetak berbasis kertas ke teknologi berbasis paperless newspaper. Kelebihannya adalah biaya produksi yang sangat murah, jika dilihat dari biaya bahan baku kertas yang semakin mahal juga biaya cetak dengan investasi mesin tertentu. Serta tidak ada biaya distribusi media cetak hingga sampai ke pelanggan.

**Tabel 1. Perbandingan Media Cetak dan Media Online di Jawa Tengah**

No	Keterangan	Media Cetak	Media Online
1	Biaya Produksi	Mahal membutuhkan bahan baku dan mesin cetak	Murah
2	Biaya Distribusi	Tinggi harus kirim koran tiap hari	Tidak ada biaya distribusi
3	Biaya Tenaga Kerja	Tinggi karena membutuhkan karyawan banyak	Rendah
4	Berita	Tidak bisa langsung tayang	Bisa langsung tayang
5	Iklan	Harga Mahal	Harga murah
6	Waktu Tayang	Hanya sekali saat cetak	Masih bisa dilihat lagi
7	Daya Beli	Terbatas karena harga mahal	Tinggi karena harga murah

Sumber : Departemen Operasional Media Cetak Suara Merdeka

Semua penerbit media cetak saat ini berusaha keras untuk memilih strategi yang tepat supaya dapat mempertahankan bisnisnya. Banyak tantangan yang harus dihadapi media cetak antara lain semakin pendeknya siklus hidup sebuah produk media cetak, sehingga perlu dikembangkan inovasi dan kreasi baru bagi pembaca. Apalagi *the supremacy of brand* atau loyalitas pembaca telah lewat masa kejayaannya menurut Yusuf (2011).

Yusuf (2011) menekankan bahwa loyalitas pada merk bukan tidak penting dijaga, namun melihat pilihan-pilihan rasional media baru yang lebih segar, menarik, dan murah harganya. Maka mengandalkan nama besar tidaklah cukup dalam persaingan bisnis ini, diperlukan peningkatan kualitas dan pembenahan manajemen serta riset khalayak yang intensif dan ekstensif. Mastoem (2002: 22) mengemukakan, bisnis pers adalah bisnis murni yang

membutuhkan banyak persyaratan, seperti *man, money, method, machine, material*, dan *market*.

Sementara itu dari proses produksi, tantangan utama terlihat dari naiknya harga bahan baku media cetak (kertas, tinta, film) yang terus naik, padahal kontribusi biaya kertas koran mencapai 40-45% dari komponen biaya produksi. Sedangkan dari aspek konsumsi, tantangan terbesar adalah lemahnya daya beli masyarakat terhadap surat kabar. Bagaimanapun sejak krisis ekonomi yang berkepanjangan, ditambah dengan masa pandemi seperti saat ini, maka daya beli masyarakat terhadap media cetak menjadi semakin menurun.

Dalam konteks bisnis media cetak, ukuran tradisional dilihat dari jumlah tiras atau oplah yaitu jumlah eksemplar surat kabar yang terjual, wilayah edar, dan jumlah pembaca. Namun dalam perkembangannya kini terjadi pergeseran indikator, yakni kesehatan media cetak lebih meyakinkan jika diukur dari pendapatan iklan. Perolehan iklan ini mampu menunjukkan seberapa kuat cengkeraman pengaruh dan kepercayaan media cetak di mata *stakeholder*, terutama bagi pengiklan serta pembacanya.

Menurut Budi (2011), memandang bahwa media selayaknya individu, perlu bertahan hidup dengan mencari audiens dan pengiklan (sumber kehidupan), serta memenangkan kompetisi dengan media lain (sesama media cetak dalam suatu lingkungan tertentu). Media cetak memerlukan pendapatan dari hasil penjualan surat kabar dan pemasukan dari pendapatan iklan. Jika dua sektor pendapatan itu sudah menurun bahkan tidak ada, maka media cetak akan terancam gulung tikar.

Peta persaingan media cetak secara umum di Jawa Tengah padat dan kompetitif, ada kurang lebih 5 media cetak lokal (*Suara Merdeka, Tribun Jateng, Jawa Pos Radar Semarang, Jateng Pos, dan Wawasan*) dan 5 media cetak nasional (*Kompas, Seputar Indonesia, Koran Tempo, Bisnis Indonesia, dan Media Indonesia*) yang beredar di kota Semarang, Jawa Tengah. Beberapa diantaranya dibawah oleh jaringan media cetak terbesar di Jawa Tengah maupun Nasional.

**Tabel 2 Peta Persaingan Media Cetak Surat Kabar di Jawa tengah**

No	Lokal	Nasional
1	Suara Merdeka	Kompas
2	Tribun Jateng	Seputar Indonesia
3	Jawa Pos Radar Semarang	Media Indonesia
4	Jateng Pos	Bisnis Indonesia
5	Wawasan	Koran Tempo

Sumber : Sa'diyah (2018)

Populasi dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu media cetak nasional dan media cetak lokal. Diantara kedua kategori tersebut terdapat dua media cetak lokal (regional) yang melayani masyarakat Kota Semarang dengan suplemen halaman dalam korannya, yaitu media cetak Suara Merdeka dengan suplemen Semarang Metro dan media cetak Jawa Pos dengan suplemen Radar Semarang.

Sa'diyah (2018) mengemukakan mengenai salah satu media cetak pesaing yang masuk di Jawa Tengah pada pertengahan tahun 2013 dan berkembang dengan pesat yaitu Tribun Jateng. Tribun Jateng adalah salah satu media cetak harian keluaran Group of Regional Newspaper kelompok Kompas Gramedia yang dijual perdana dengan harga Rp. 1.000 (seribu rupiah) per eksemplar. Saat ini Tribun Jateng sudah berhasil menjual dengan harga Rp. 2.000 (dua ribu rupiah). Media cetak harian ini terbit setiap hari, memiliki 24 halaman dengan tiga kategori tema yaitu sesi umum, sesi halaman kota, dan sesi halaman olahraga.

Oplah harian yang dimiliki Tribun Jateng sebanyak 63.000 eksemplar dan didistribusikan ke seluruh wilayah Jawa Tengah. Persentase edar Tribun Jateng yang terbanyak berada di Kota Semarang sebesar 70%. Mengenai pendapatan iklan, dari tahun 2014 sampai sekarang Tribun Jateng mengalami pertumbuhan pendapatan iklan yang relatif meningkat.

Sementara itu sebagai media cetak yang lahir di daerah, Suara Merdeka mampu bertahan hingga sekarang, bersaing dengan media cetak kompetitor lainnya, baik yang berskala nasional maupun lokal yang beredar di Jawa Tengah. Suara Merdeka juga mampu menempatkan diri sebagai media cetak yang paling banyak dibaca, terutama di kota Semarang.

Hal tersebut berdasarkan atas survey yang dilakukan oleh Nielsen Consumer Insight W2 tahun 2010 tentang media cetak dengan pembaca terbanyak di kota Semarang, yang menempatkan Suara Merdeka sebagai media cetak yang paling banyak dibaca di Semarang.

Tingginya jumlah pembaca media cetak daerah dibandingkan dengan media cetak nasional seperti Kompas, Seputar Indonesia, Koran Tempo dan lainnya disebabkan karena

pembaca di daerah merasa memiliki identifikasi jati diri kedaerahan dan lokalitas yang sama dengan media cetak yang terbit di daerah tempat tinggal mereka. Faktor penyebaran juga menjadi faktor utama, sebab media cetak daerah lebih mudah untuk menjangkau pembacanya sampai ke daerah-daerah yang jauh dari kota.

Salah satu Media Cetak di Jawa Tengah saat ini yaitu Suara Merdeka berdasarkan data tahun 2018 mempunyai oplah kurang lebih 100.000 eksemplar setiap harinya dan didistribusikan ke 35 wilayah Kota/Kabupaten se-Jawa Tengah dan DIY. Kota Semarang mempunyai prosentase terbesar untuk peredaran korannya yaitu sebesar 42.000 exemplar atau 42%. Sementara sisanya beredar di luar kota Semarang dengan peredaran terbanyak di wilayah Pantura yaitu sebesar 17.000 exemplar (17%.) Kemudian diikuti oleh wilayah Kedu sebesar 14.000 exemplar (14%), Muria sebesar 12.000 exemplar (12%), Banyumas sebesar 10.000 exemplar (10%) dan Solo Raya sebesar 5.000 exemplar (5%).

**Gambar 1**  
**Oplah Media Cetak Suara Merdeka**  
**Tahun 2014 – 2018 (Eksemplar)**

Sumber : Departemen Pemasaran Media Cetak Suara Merdeka

Dari tabel dan grafik diatas bisa dilihat bahwa oplah media cetak Suara Merdeka mengalami total penurunan sebesar 79.920 eksemplar dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2018, atau turun sekitar 40%. Sedangkan penurunan terbesar terjadi di tahun 2017 yaitu sebesar 28.576 eksemplar atau 18,5 % dibanding tahun sebelumnya.

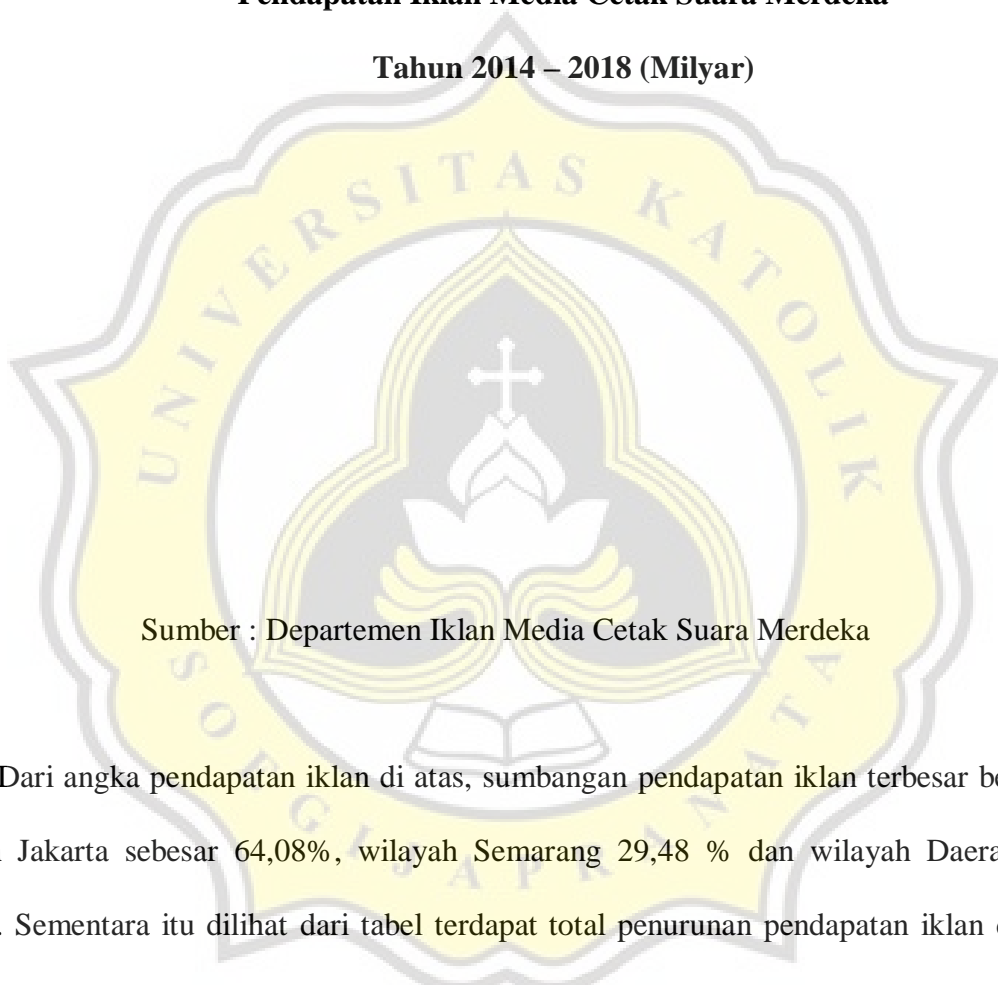
Kemudian dilihat dari sisi pemasaran iklan, media cetak ini mempunyai tiga wilayah pendapatan iklan yaitu Jakarta, Semarang dan Daerah. Untuk iklan wilayah Jakarta meliputi Brand Nasional seperti Toyota, Suzuki, Honda, Bank Mandiri, Bank BCA, Hypermart, Matahari dan brand nasional lainnya. Iklan tersebut tayang secara nasional di seluruh Jawa Tengah. Sedangkan untuk pendapatan iklan di wilayah Semarang meliputi Brand Lokal seperti Dealer Nasmoco Semarang, Yamaha Mataram Sakti yang beredar di Regional Jateng atau Kota Semarang dan sekitarnya. Sementara untuk pendapatan iklan wilayah Daerah didominasi oleh

iklan dari Pemerintahan seperti pengumuman APBD, ILPPD, Advetorial mengenai kegiatan Pemerintah Daerah, dimana iklan tersebut beredar di masing – masing daerah seperti Pantura, Banyumas, Muria, Kedu dan Solo.

## Gambar 2

### Pendapatan Iklan Media Cetak Suara Merdeka

Tahun 2014 – 2018 (Milyar)



Sumber : Departemen Iklan Media Cetak Suara Merdeka

Dari angka pendapatan iklan di atas, sumbangan pendapatan iklan terbesar berasal dari wilayah Jakarta sebesar 64,08%, wilayah Semarang 29,48 % dan wilayah Daerah sebesar 6,43 %. Sementara itu dilihat dari tabel terdapat total penurunan pendapatan iklan dari tahun 2014 sampai tahun 2018 sebesar 151M, atau sebesar 52%. Penurunan terbesar terjadi di tahun 2016 sebesar 63M atau turun 23,92% dibanding tahun sebelumnya.

Sumber Daya Perusahaan adalah sistem informasi yang diperuntukkan bagi perusahaan manufaktur ataupun jasa yang berperan mengintegrasikan dan mengotomasikan proses bisnis



yang berhubungan dengan aspek operasi, produksi maupun distribusi di perusahaan bersangkutan menurut Alma (2008).

Budaya Organisasi adalah suatu karakteristik yang ada dalam sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Menurut Alma (2008), Budaya ini akan membentuk perilaku keseluruhan personel perusahaan dan sangat berpengaruh terhadap pikiran, perasaan dan tindakan seseorang dalam bekerja.

Media Cetak Suara Merdeka sebagai sebuah perusahaan yang bisa bertahan selama 70 tahun tentunya memiliki sumber daya yang sangat mendukung kelangsungan hidup perusahaan, baik sumber daya manusia ataupun sumber daya perusahaan. Demikian juga mengenai budaya organisasi yang dimiliki perusahaan tersebut, salah satunya adalah budaya kekeluargaan yang pasti sudah mengakar dengan kuat.

Adanya Penurunan Oplah Koran dan Penurunan Pendapatan Iklan pada Media Cetak Suara Merdeka tersebut, serta sumber daya dan budaya organisasi yang dimiliki, menjadi dasar bagi penulis untuk melakukan penelitian mengenai *Analisis Sumber Daya dan Budaya Organisasi sebagai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan pada Media Cetak Suara Merdeka Semarang* dalam menghadapi persaingan antar media cetak, supaya dapat mempertahankan bisnisnya dan mampu tetap bersaing di era bisnis media dewasa ini dan masa yang akan datang.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka pada penelitian ini permasalahan yang ada dirumuskan sebagai berikut : Bagaimana Peran Sumber Daya dan Budaya Organisasi pada Media Cetak Suara Merdeka Semarang terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

### **I.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan Penelitian merupakan sebuah arahan yang menjadi pedoman pada setiap penelitian untuk menemukan jawaban atas permasalahan penelitian yang telah dirumuskan. Oleh karena itu tujuan di dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui Bagaimana Peran Sumber Daya dan Budaya Organisasi pada Media Cetak Suara Merdeka Semarang terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

### **I.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang terkait secara langsung di dalamnya maupun yang membaca penelitian ini. Ada pun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
  - a. Dapat memberikan wawasan yang lebih luas kepada mahasiswa tentang bagaimana penerapan Ilmu Keunggulan Bersaing Berkelanjutan di perusahaan yang sebenarnya.
  - b. Dapat memberikan kontribusi variasi kajian penelitian sesuai dengan bidang Ilmu Strategi khususnya Keunggulan Bersaing Berkelanjutan pada media cetak surat kabar.
2. Manfaat praktis bagi Manajemen Media Cetak Suara Merdeka Semarang yaitu terformulasikannya *keunggulan bersaing yang berkelanjutan* dalam menghadapi persaingan antar media cetak, supaya dapat mempertahankan eksistensinya di dunia bisnis media.
3. Implikasi Manajemen.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat diketahui apakah dengan Sumber Daya dan Budaya Organisasi yang dimiliki oleh Media Cetak Suara Merdeka Semarang saat ini,

serta pengelolaan yang telah dilakukan oleh Manajemen membuat Perusahaan mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

Apabila Media Cetak Suara Merdeka Semarang telah mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan. Maka dengan adanya penelitian ini diharapkan perusahaan dapat mempertahankan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan yang telah dicapai.

Kemudian jika ternyata Media Cetak Suara Merdeka Semarang belum dapat mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan. Maka dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak Manajemen. Supaya pihak Manajemen dapat memperbaiki dan mengelola Sumber Daya dan Budaya Organisasi dengan lebih baik.

Serta menerapkan strategi yang diberikan oleh Peneliti, sehingga Media Cetak Suara Merdeka Semarang diharapkan mencapai Keunggulan Bersaing berkelanjutan supaya dapat mempertahankan eksistensinya di dunia bisnis media cetak.