

SINERGI DAN KOLABORASI SEBAGAI STRATEGI MEDIA CETAK BERTAHAN DALAM ERA DISRUPSI

Danar Kristiana Dewi
Universitas Terbuka

Naskah diterima tanggal 2022-04-02, direvisi tanggal 2022-06-30, disetujui tanggal 2022-07-31

Abstrak. Survei yang dilakukan oleh Nielsen pada tahun 2017, menyimpulkan media cetak masih bisa mempertahankan posisinya meskipun penetrasi pembaca diakui menurun. Sesuai dengan teori *Uses and Gratification* yang mengatakan bahwa pengguna media memainkan peran aktif dalam memilih dan menggunakan media. Pengguna media berusaha untuk mencari sumber informasi yang paling baik untuk memenuhi kebutuhannya. Sebagai industri informasi media cetak merespon kondisi ini dengan melakukan berbagai upaya penyegaran dalam menghadapi disrupsi dan era digital. Salah satu strategi bertahan yang dilakukan oleh media cetak adalah sinergi dan kolaborasi. Metode ini tepat dilaksanakan oleh media, mengingat pada era ini kolaborasi adalah hal yang paling mungkin dilakukan untuk menghadapi tantangan era digital yang serba cepat. Industri media, tidak bisa berjalan sendiri tanpa melakukan transformasi, sinergi dan kolaborasi dilakukan untuk mengimbangi gerak digital yang sangat massif. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan objek penelitian media cetak yang berada di Kota Surakarta. Dari hasil penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa untuk menghadapi era disrupsi, media cetak melakukan kolaborasi dan sinergi dengan berbagai mitra dalam menjalankan proses bisnisnya. Ciri khas digital juga dapat ditemui dalam media cetak lokal, yang saat ini telah menghapus sekat dan batasan wilayah untuk berkembang baik dalam skala regional, nasional dan global.

Keyword: kolaborasi, media cetak, sinergi disrupsi

Abstract. A survey conducted by Nielsen in 2017, concluded that print media its position even though reader penetration is admittedly declining. In accordance with the Uses and Gratification theory which articulates that media users play an active role in choosing and using media. Media users try to find the best source of information to meet their needs. As an information industry, the print media responds to this condition by making various refreshing efforts in the face of disruption and the digital era. One of the survival strategies carried out by the print media is synergy and collaboration. This method is appropriate for the media, considering that in this era collaboration is the most possible thing to do to face the challenges of the fast-paced digital era. The media industry cannot run alone without transforming, synergizing, and collaborating to balance the massive digital movement. This research is qualitative research with the object of research in the print media in the city of Surakarta. From the results of the research conducted, it was found that to face the era of disruption, print media collaborated and synergized with various partners in carrying out their business processes. Digital characteristics can also be found in local print media, which currently have removed regional barriers and boundaries to develop both on a regional, national and global scale.

Keyword: Collaboration, Disruptive Synergy, Print Media

PENDAHULUAN

Selama tiga tahun terakhir, media cetak mengalami tantangan yang berat. Era disrupsi ditambah dengan kondisi pandemi yang mengubah seluruh tatanan hidup manusia dan mengubah pola manusia untuk mendapatkan informasi. Migrasi perolehan informasi ini membawa dampak signifikan pada media cetak. Untuk merespon perubahan ini, media harus

mengimbangi gerak digital yang sangat masif. Salah satu upaya yang dilakukan oleh media cetak adalah sinergi dan kolaborasi.

Upaya sinergi yang dilakukan media cetak tidak hanya dalam ruang lingkup demografi lokasi media cetak tersebut berdiri. Lingkup sinergi yang dilakukan oleh media cetak menembus batas wilayah dan industri. Sinergi media cetak tidak hanya dilakukan sebagai pintu perluasan informasi redaksi, akan tetapi juga sebagai sebuah industri yang menjalin kerjasama dengan para *stakeholder* dan pemangku kepentingan terkait. Aktivitas sinergi media massa dilakukan pada era disrupsi ini untuk mengimbangi perkembangan digital.

Pada tahun 2017, Penelitian yang dilakukan oleh J. Johny Natu Prihanto menunjukkan bahwa respon media cetak untuk melakukan kolaborasi dan sinergi masih cukup lamban. Padahal pada tahun tersebut dampak dari era disrupsi pada industri ini telah mulai dirasakan. "Industri media cetak memiliki tradisi kultural lama, salah satu yang diketahui adalah bergerak lamban. Organisasi ini muncul dari kultur yang lamban untuk beradaptasi, meskipun mau berubah agar tetap hidup dan tetap mempertahankan nilai-nilai tradisionalnya. Inertia kultural ini membuat industri media cetak mudah diserang oleh *start-ups*. Industri media cetak bukanlah industri yang menempatkan inovasi sebagai yang utama, padahal inilah yang diperlukan pasar saat ini. Meskipun kebutuhan untuk berubah diakui, tidak mudah untuk mengubah cara berpikir (*mindset*) karyawannya. Ketergantungan pada model pendapatan dari langganan dan iklan juga dapat dilihat sebagai salah satu jenis inertia kultural. Internet memang memungkinkan berbagai cara untuk meningkatkan pendapatan, tetapi masih harus ditemukan potensinya. Industri media cetak tidak dapat membatasi dirinya hanya pada model arus pendapatan ini," (Prihanto, 2017)

Dalam penelitian ini, dilihat aktivitas kolaborasi dan sinergi yang dilakukan oleh media cetak yang diakibatkan salah satunya adalah kondisi disrupsi dan pandemi. Dua faktor ini membuat media cetak berubah dan bergerak, sehingga bisa bertahan dan berevolusi menjadi sebuah industri informasi yang lebih luwes dengan berorientasikan pada konsumen.

Media cetak atau koran adalah salah satu bentuk komunikasi massa. Dalam buku Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi West & Turner dijelaskan, "Media massa adalah saluran atau cara pengiriman pesan ke massa atau audiens. Sedangkan komunikasi massa adalah komunikasi kepada khalayak luas dengan menggunakan media massa" (West & Turner, 2008: 41).

Jika kita menilik pada sejarah, media cetak adalah media tertua. Media ditemukan pertama kali oleh Johannes Gutenberg pada tahun 1455. Teknologi awal yang digunakan oleh media cetak sama dengan yang digunakan untuk mencetak *bible* di zaman tersebut. Seiring berkembangnya teknologi, dan kemunculan mesin tik, media cetak dibuat menggunakan mesin tik dengan sketsa iklan secara manual dengan menggunakan pena.

Kehadiran komputer pada tahun 1960, mendorong perubahan besar dalam sistem kerja media cetak. Proses menulis tidak lagi menggunakan mesin tik, karena mesin komputer dirasakan lebih efisien dan ekonomis. Apalagi komputer tidak hanya menghasilkan tulisan namun juga gambar dan ilustrasi. Kehadiran mesin komputer diikuti oleh perkembangan teknologi yang lain seperti *fotocopy* dan printer.

Perkembangan teknologi dari masa ke masa tidak bisa dihindari. Hampir pada setiap kemunculan teknologi baru yang mendorong hadirnya wujud media baru melalui teknologi tersebut, senantiasa selalu ada ungkapan bahwa media cetak akan mati. Sama seperti Ketika teknologi audio visual ditemukan, media cetak diramalkan akan berhenti. Namun, hingga saat ini pada kenyataannya kita masih bisa membaca media cetak, meskipun barangkali terjadi transformasi dan evolusi bentuk dari media cetak. Artinya, media beradaptasi dengan perilaku konsumen dan transformasi teknologi yang ada.

Di Indonesia, media cetak terbagi dalam lima periode atau era, yakni era penjajahan Belanda, Penjajahan Jepang, Menjelang kemerdekaan, Awal kemerdekaan dan Reformasi. Media cetak kita ketahui bersama memiliki peran yang sangat sentral bahkan sejak era penjajahan. Sebagai penyalur informasi, media cetak di Indonesia, lekat dengan peristiwa-peristiwa sejarah yang ada. Media cetak di Indonesia juga tidak luput terkena dampak perkembangan teknologi digital. Media-media besar di Indonesia sejak tahun 2017 juga telah

banyak yang menghentikan terbitannya. Hingga tahun 2017, dikenal sebagai tahun berkabungnya media cetak di Indonesia.

Penurunan eksistensi media cetak, dipengaruhi oleh dua faktor. Pertama yakni faktor perkembangan teknologi yang massif. Kedua adalah faktor generasi *digital native* yang lahir bersamaan dengan perkembangan teknologi memiliki dominasi usia yang besar, istilah ini kita kenal dengan bonus demografi. *Digital Native* atau dikenal dengan generasi milenial memiliki pola dan gaya hidup yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Generasi milenial cenderung lebih suka memperoleh informasi melalui *smartphone* ataupun internet dibandingkan cetak. Pada tahun 2016, Nielsen Consumer & Media View (CMV) melakukan survei perilaku yang dilakukan pada 11 kota di Indonesia. Hasilnya, saat itu hanya 9% generasi muda yang masih membaca koran, majalah, tabloid dalam bentuk cetak. Sisanya sebanyak 81% lebih memilih mendapatkan informasi melalui internet.

Generasi milenial yang terbiasa dengan teknologi maju, mereka cenderung memiliki ekspektasi tinggi, menuntut mendapat jawaban secara instan, lebih menyukai distribusi sumber pengetahuan dan informasi, berpikiran terbuka, memiliki keterampilan yang beragam, mampu mengerjakan pekerjaan yang banyak secara simultan, tidak sabar (Idrus, et.al, 2014). Generasi milenial juga partisipatif, tidak menganut paham hierarki atau level kekuasaan, yang berarti semua orang memiliki level yang setara, sehingga mereka bersikap sama baik kepada atasan maupun rekan kerja, sosialis, optimis, bertalenta, kolaboratif, dan berorientasi pada kesuksesan (Cates, 2014)

Karakter generasi milenial lebih menyukai jawaban instan, generasi milenial cenderung memilih bentuk komunikasi dua arah yang mana bisa langsung memberikan *feedback* atau respon atas argumentasi yang diberikan. Jalur informasi dengan karakter dua arah ini salah satunya dimiliki oleh internet, maka tidak mengherankan apabila generasi milenial cenderung memilih mendapatkan informasi melalui internet, disebabkan karakter internet sebagai *new media* yang menawarkan *speed and space*. *Speed* dalam artian kecepatan informasi dan *space* ruang terbuka bagi generasi milenial untuk melakukan eksplorasi. "New media membuka peluang bagi kehadiran informasi-informasi yang tidak dapat ditemukan dalam bentuk hard copy media konvensional, multimedia yang ditawarkan juga lebih inovatif dan lebih menarik," (Fenton, 2010: 7)

Dalam Teori Uses and Gratification mengatakan bahwa pengguna media memainkan peran aktif dalam memilih dan menggunakan media. Pengguna media berusaha untuk mencari sumber informasi yang paling baik untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam teori ini juga menekankan bahwa khalayak aktif untuk menentukan media mana yang harus dipilih untuk memuaskan *kebutuhannya* (Katz, et.al, 1974).

Terdapat lima asumsi dasar *Teori uses and gratifications*. Pertama khalayak aktif dan penggunaan medianya berorientasi pada tujuan. Kedua inisiatif dalam menghubungkan kepuasan kebutuhan pada pilihan media tertentu terdapat pada anggota khalayak. Ketiga Media berkompetisi dengan sumber lainnya untuk kepuasan kebutuhan. Keempat orang mempunyai cukup kesadaran diri akan penggunaan media mereka, minat, dan motif sehingga dapat memberikan sebuah gambaran yang akurat mengenai kegunaan tersebut kepada para peneliti. Kelima penilaian mengenai nilai isi media hanya dapat dinilai oleh khalayak (West & Turner, 2008)

Berdasarkan survei Nielsen Consumer & Media View (CMV) kuartal III 2017 yang dilakukan di 11 kota dan mewawancarai 17.000 responden, saat ini media cetak memiliki penetrasi sebesar 8 persen dan dibaca oleh 4,5 juta orang, dari jumlah tersebut, 83 persennya membaca koran. Koran dianggap dapat dipercaya, tetapi angka tersebut terus menurun hingga mencapai di bawah 400 ribu pada akhir triwulan IV 2018. Kondisi ini semakin menurun dan terus menurun karena perubahan gaya hidup dan perilaku konsumen yang lebih memilih memperoleh informasi melalui *platform* digital karena gratis dan mudah diakses dengan hanya satu klik.

Pada tahun 2020, Nielsen dalam hasil surveinya menyebutkan jika pasar media cetak khususnya dalam hal perolehan iklan masih memiliki harapan. Pada tahun 2019, belanja iklan media cetak di Indonesia pada angka pertumbuhan 2,1 juta dan meningkat menjadi 2,6 juta pada saat pandemi di tahun 2020. Artinya, pengeluaran iklan di Indonesia untuk media cetak masih

menjanjikan karena tidak terlihat penurunan drastis meskipun Indonesia sedang dilanda pandemi.

Leak Kustiyo, Direktur Jawa Pos Koran pada HUT Jawa Pos ke 72 pada 1 Juli 2021, menuliskan hasil survei terbaru Nielsen pada tahun 2021. Dalam laporan Nielsen, pada tahun 2021 terjadi pertumbuhan readership yang signifikan di industri surat kabar. Diantaranya pada harian Jawa Pos, Kompas, Pikiran Rakyat. Pertumbuhan *readership* dari media-media nasional ini diharapkan menjadi sinyal kuat Kembali bergairahnya industri surat kabar.

Penelitian yang dilakukan oleh Satria Kusuma dengan judul Posisi Media Cetak di Tengah Perkembangan Media Online menyimpulkan masih ada peluang bagi media cetak untuk bertahan karena media cetak memiliki karakter yang khas yaitu: berita yang jelas, lengkap dan terperinci, selain itu selama berabad-abad, media cetak telah mengiringi perkembangan peradaban manusia, sehingga tidak mudah dilupakan. Media online memang cepat, *update dan continuous*, namun berita ini hanya dapat diakses dengan menggunakan alat canggih dan belum semua masyarakat memiliki alat tersebut dan memahami teknologi. (Kusuma, 2016)

Sebagai negara demokrasi, media cetak adalah salah satu pilar demokrasi. Media cetak diharapkan mampu menjadi penyambung lidah rakyat sekaligus jembatan informasi pemerintah, media cetak memiliki kelebihan pertama, dapat dibaca berkali-kali. Kedua, membuat seseorang berpikir secara lebih akurat dan spesifik mengenai isi tulisan. Ketiga, bisa dikoleksi. Keempat, harga yang cukup terjangkau. Kelima, mampu menjelaskan hal yang bersifat kompleks dengan lebih baik. Selain hal di atas, media cetak memiliki peran sentral untuk menyebarkan informasi secara seragam. Kemampuan keseragaman informasi ini hanya dimiliki oleh media cetak dan tidak dimiliki oleh media online. Karena, proses pendistribusian pada media online yang tidak bisa dikendalikan baik dari sisi siapa yang membaca maupun dari sisi konten.

Internet dengan algoritmanya membuat secara spesifik informasi-informasi tertentu sampai kepada khalayak tertentu berdasarkan hal yang sering dicari. Misal seseorang sering mencari kata kunci destinasi wisata, maka *suggestion* dari internet akan seringkali muncul informasi terkait destinasi wisata. Kedua dari sisi konten. Kemajuan teknologi membuat semua yang ada di internet sangat mudah untuk diubah, sehingga produsen pesan tidak bisa memastikan bagaimana pesan yang ditulis betul-betul sampai kepada khalayak dalam kondisi utuh atau sudah *editable*.

Meski memiliki beberapa kekurangan tersebut, media online juga memiliki kekuatan penyebaran yang sangat cepat dan tidak terbendung, apalagi dengan kondisi saat ini masyarakat sudah terbiasa dalam mengakses dan mengeluarkan biaya untuk berlangganan internet, maka orang berpikir bahwa informasi seharusnya bisa diakses secara gratis dan tidak perlu berlangganan media cetak. Dengan berbagai tantangan dan peluang yang ada, sebagai sebuah industri, media cetak berusaha tetap bisa eksis. Perubahan sosial dan kultural yang bersamaan dengan perkembangan teknologi membentuk konsep-konsep baru dalam bisnis media. Ditambah dengan kondisi Pandemi Covid 19 yang membuat perubahan besar-besaran dalam tata cara kehidupan manusia.

Meyer, menyebut koran pada 2044 akan berhenti cetak, bisa jadi kenyataan kalau tak ada inovasi baru dari pimpinan koran untuk menyikapi perkembangan yang ada (Nurdin, 2009). Selain sedikit pembacanya, pemasukan dari iklan pun juga mulai menurun. Dengan begitu, media cetak harus mencari inovasi baru untuk mempertahankan industrinya.

Kondisi suram ini disatu sisi membuka peluang bagi media cetak untuk bertransformasi secara cepat dalam mengambil langkah bisnis agar dapat menyesuaikan diri dengan kondisi dan situasi yang ada. Dunia digital yang bergerak cepat ditambah kondisi disrupsi yang tidak pasti, membuat media cetak harus cerdas dalam beradaptasi. Pada tahun 2021, media-media besar seperti Tempo, Suara Pembaharuan pamit undur diri dari gelandang industri media cetak. Namun, masih ada optimisme yang diyakini oleh industri media cetak ada pasar yang masih bisa dikejar.

Hellen Katarina, Direktur Eksekutif Media Nielsen Indonesia dalam laman Nielsen, menyampaikan bahwa pandemi secara eksponensial menantang pasar untuk mencari strategi yang secara historis dapat digunakan untuk menjangkau berbagai jenis konsumen. Lebih dari

satu tahun pandemik, survei menunjukkan bahwa memahami tren pasar, bersahabat dengan ketidakpastian dan tetap gesit adalah kunci keberhasilan khususnya strategi periklanan pada tahun 2021.

Hasil survei Nielsen, menunjukkan bahwa 72% masyarakat Indonesia, masih setia untuk memperhatikan merek, sedangkan lebih dari setengahnya fokus pada harga. Artinya jika kita tarik pada kondisi media cetak saat ini, tentu media cetak yang hingga saat ini masih bertahan dari arus ketidakpastian berhasil menanamkan kesadaran merek yang baik kepada masyarakat. Sehingga kepercayaan masyarakat terhadap media tersebut terbentuk dengan baik. Namun, bagaimana strategi media untuk menanamkan kesadaran merek tersebut kepada masyarakat ditengah iklim yang tidak pasti? Media cetak sebagai sebuah industri tentu perlu melakukan kegiatan marketing komunikasi yang terintegrasi (IMC) untuk bisa meningkatkan kesadaran merek kepada konsumen.

Integrasi adalah proses mengawal konsistensi pesan-pesan merek untuk membangun hubungan yang erat dengan pelanggan. Jadi, integrasi dalam IMC terkait dengan sinergi dan kreativitas komunikasi, seperti bisa kita cermati pendapat Duncan (2005: 17,21) berikut: *"IMC is a process for planning, executing, and monitoring the brand messages that create customer relationships. IMC is about synergy and creativity, integration, and communication. One outcome of integration is synergy."*

Dalam proses mengawal konsistensi pesan-pesan dan merek sehingga tercipta rasa percaya dari pelanggan, media melakukan proses-proses integrasi dalam bidang pemasaran dan *public relation* (PR) baik secara internal maupun secara eksternal. Caywood (1997) membagi tahapan integrasi menjadi empat bagian yaitu: pertama, integrasi dalam hubungan dengan para pemangku kepentingan dan khalayak sasaran untuk membangun reputasi. Kedua, integrasi PR dengan fungsi manajemen yang lain seperti pemasaran, keuangan, sumberdaya manusia, dan lain-lain, ketiga integrasi terkait struktur organisasi dalam berbagai jenjang dari korporat, fungsional atau unit bisnis strategis, hingga operasional dan keempat yakni integrasi sosial berupa hubungan perusahaan yang lebih baik dengan masyarakat luas. Caywood (1997: xv-xxiii).

Lebih lanjut, integrasi bisa dilihat dalam beberapa tingkatan yakni: pertama berkaitan dengan kesadaran dalam perubahan lingkungan, kedua *image integration* antara logo dan citra perusahaan, ketiga *functional integration* dari berbagai departemen dalam organisasi, keempat *consumerbased integration* khususnya integrasi database. Kelima, *stakeholder integration* untuk sinkronisasi pendekatan kepada para pemangku kepentingan, dan keenam *Utopian integration* terkait teknologi dan pemanfaatan media di era digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang disajikan secara deskriptif. Model penelitian kualitatif dipilih karena permasalahan yang dikaji holistik, kompleks, dinamis dan penuh dengan makna, sehingga tidak mungkin data pada situasi sosial ini dijarah dengan metode penelitian kuantitatif.

Hal ini sesuai dengan format deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, situasi, atau fenomena realitas sosial dalam masyarakat yang menjadi objek penelitian dan berupaya menarik realitas itu ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun fenomena tertentu (Bungin, 2006: 68).

Sumber data Penelitian ini akan diperoleh dalam dua kategori yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer diperoleh dari wawancara dan *focus grup discussion*. Sedangkan sumber data sekunder diperoleh dari literatur baik berupa data, hasil penelitian sebelumnya, buku, jurnal arsip media di monumen pers dan data dari dewan pers.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini akan disesuaikan dengan kebutuhan dan kajian yang dianalisis oleh peneliti, diantaranya adalah:

1. Wawancara
2. Focus Grup Discussion

3. Kajian pustaka yaitu dengan mempelajari, mempelajari dan menganalisis buku, jurnal, artikel ilmiah yang relevan dengan konteks penelitian

A. Prosedur Pencatatan Data

1. Peneliti merekam dan membuat transkrip wawancara dengan narasumber
2. Peneliti merekam dan membuat transkrip *focus grup discussion*
3. Peneliti mendokumentasikan dan menyimpan kajian pustaka berdasarkan kegunaan dalam telaah serta mencatat kutipan yang digunakan sebagai sumber rujukan di daftar pustaka

B. Teknik Penentuan *Gate Keeper*

Pemilihan *gate keeper* ada proposal masih bersifat sementara dan akan berkembang kemudian setelah peneliti berada di lapangan. Pada tahap awal, informan dipilih dari orang yang memiliki *power* dan otoritas pada obyek yang diteliti sehingga mampu “membukakan pintu” bagi peneliti untuk melanjutkan pengumpulan data.

Dalam penelitian ini, *gate keeper* yang akan dipilih pertama adalah Pemimpin umum dan pemimpin redaksi masing-masing perusahaan media cetak. Dari pengumpulan data melalui *gate keeper* ini diharapkan akan menjadi petunjuk selanjutnya peneliti dalam mengumpulkan data. Akan tetapi hakikatnya dengan melihat struktur organisasi media cetak pada umumnya, peneliti juga akan turut mencari data melalui marketing, wartawan dan jaringan distribusi media cetak. Hal ini digunakan sebagai rambu-rambu dan batasan peneliti agar data yang diperoleh sesuai yang dibutuhkan.

C. Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode analisis data Miles dan Huberman. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui proses data *reduction*, data *display* dan *verivication*.

D. Validitas Data

Subjektivitas dalam penelitian komunikasi kualitatif sulit untuk dihindari. Oleh sebab itu diperlukan metode validitas data yang bisa digunakan sebagai dasar validitas penelitian. Dalam penelitian ini, validitas data dilakukan dengan uji kredibilitas data. Uji kredibilitas data dilakukan dengan cara: pengamatan ulang, triangulasi, dan FGD yang akan dilakukan dengan para pakar dalam bidang media massa. Pengamatan ulang dan triangulasi sangat penting dilakukan agar data yang dikumpulkan objektif. Triangulasi merupakan sebuah pendekatan multi metode yang dilakukan untuk melakukan kroscek atas data yang diperoleh melalui sumber data. Dalam penelitian ini triangulasi dilakukan dengan triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan melakukan wawancara baik kepada pihak internal media massa maupun dari sisi pengguna. FGD dilakukan agar data yang ditemukan tidak bias. FGD dilakukan dengan membentuk kelompok diskusi pada tahun 2021. Kelompok diskusi mewakili media, konsumen, dan akademisi yang diwakili oleh peneliti serta praktisi media. Diskusi dilakukan di Surakarta pada bulan September 2021. Dalam diskusi yang dilakukan, dibahas mengenai model-model integrasi dan kolaborasi yang dilakukan oleh media massa baik cetak maupun online selama pandemi pada rentang tahun 2020-2021.

HASIL PENELITIAN

Menghadapi disrupsi dan perkembangan digital dalam waktu yang bersamaan, membuat industri media tahan banting dan gesit. Berbagai strategi dilakukan untuk mempertahankan bisnis media cetak, seperti menjaga loyalitas pelanggan yang tertuang dalam *customer relationship management* (CRM) yang juga diteliti oleh penulis pada tahun 2020.

Sholahudin (2013) dalam penelitiannya terkait Strategi pengembangan produk baru dalam media cetak, menjelaskan strategi industri media cetak dengan membuat produk baru di dunia maya serta modifikasi produk dengan menampilkan produk yang berkualitas merupakan cara untuk menampilkan nilai lebih media cetak di mata konsumen. Hal ini terkait posisi kedewasaan industri media cetak dalam fase umur hidup sebuah produk. Pada fase ini menuntut adanya inovasi-inovasi produk dan pemasarannya. Sampai saat ini tidak bisa diprediksi sejauh mana keberhasilan strategi itu. Masa depan industri media cetak masih menjadi tanda tanya yang tidak

bisa ditebak oleh para ahli sekalipun. Pada strategi membuat produk baru di internet, langkah penting yang perlu dilakukan media adalah mengantisipasi perubahan sistem operasi pada industri media bila industri media cetak benar-benar melakukan transformasi secara total ke media online.

Dalam Penelitian Kusuma (2016) dituliskan bahwa terdapat perbedaan antara strategi perubahan media cetak di Amerika dan Indonesia. Media cetak Amerika lebih menekankan pada pembenahan organisasi melalui pembagian manajemen pemberitaan dan ekonomi seperti pembagian editorial dan bisnis serta pemasaran dan periklanan di internet. Media cetak Amerika tidak hanya sekedar melakukan konversi ke media online, namun juga merencanakan bagaimana memanfaatkan website sesuai dengan tren yang berkembang. Sedangkan Media cetak Indonesia masih berada pada tahap mengadopsi konvergensi media. Media cetak berupaya untuk meningkatkan konten dan belum memikirkan strategi pengembangan bisnis. Sisi positif teknologi digital adalah dapat membuka akses dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penyebaran informasi dan pengawasan terhadap pemerintahan yang demokratis. Manfaat yang diperoleh dari adanya konversi dan konvergensi media ini adalah terjadinya efisiensi biaya produksi dan distribusi disamping jangkauan yang lebih luas tanpa adanya batasan wilayah.

Jarvis dalam Sugiya (2012) mengatakan bahwa Industri media khususnya media cetak, harus melakukan perubahan jika tidak ingin terpinggirkan. Salah satunya adalah menentukan strategi agar media cetak dapat bertahan. Media cetak harus mampu mendefinisikan dirinya dari mediumnya. Media cetak tidak boleh hanya sekedar kertas. Kekuatan dan nilainya tidak hanya datang pada kontrol konten dan distribusinya. Strategi lain yang dilakukan media cetak dengan mengintegrasikan konten koran ke dalam tablet elektronik.

Jika ditelusuri, media cetak menghadapi tiga tantangan yakni, perkembangan era digital, disrupsi akibat pandemi, dan tantangan memenangkan hati *digital native* sebagai demografi terbesar saat ini di Indonesia sebagai target *audience*. Karakter dari ketiga tantangan ini berbeda-beda, sehingga media tentu perlu melakukan strategi pendekatan yang berbeda. Namun, secara garis besar ketiganya menuntut, kecepatan informasi, akurasi, akses yang mudah, fitur yang menarik dan ruang bagi audiens untuk memberikan feedback.

Dari pengamatan peneliti, Media Cetak di Kota Surakarta, melakukan pola kolaborasi *branding* dalam menjawab tantangan. Tahapan kolaborasi *branding* yang dilakukan sesuai dengan Teori Caywood (1997) yakni:

1. Integrasi dalam hubungan dengan para pemangku kepentingan dan khalayak sasaran untuk membangun reputasi
2. Integrasi *public relations* (PR) dengan fungsi manajemen yang lain seperti pemasaran, keuangan, sumberdaya manusia
3. Integrasi terkait struktur organisasi dalam berbagai jenjang dari korporat, fungsional atau unit bisnis strategis, hingga operasional
4. Integrasi sosial berupa hubungan perusahaan yang lebih baik dengan masyarakat luas.

Dalam hasil penelitian ini akan dibahas satu persatu, bagaimana media cetak di kota Surakarta melakukan model kolaborasi *branding* untuk memperkuat *image*.

Integrasi dalam Membangun Hubungan dengan Pemangku Kepentingan

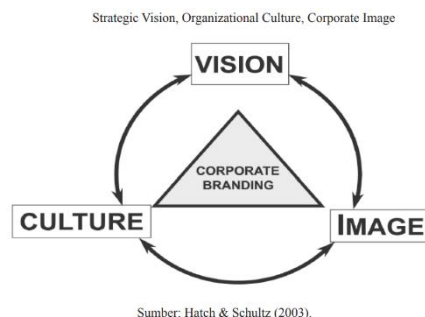
Pada tahun 2021 media cetak lokal di Surakarta, Solopos mengadakan kegiatan sinergi membangun daerah. Kegiatan sinergi membangun daerah ini di ikuti oleh *stakeholder* dan pemangku kepentingan di wilayah Soloraya. Dalam event sinergi membangun daerah Solopos berupaya untuk mengangkat potensi daerah sekaligus membangun hubungan dengan pemangku kepentingan setempat. Kabupaten dan kota yang dijajaki diantaranya adalah kabupaten Sukoharjo, Kabupaten Karanganyar, Kabupaten Sragen, Kabupaten Klaten dan Kabupaten Wonogiri. Para pemangku kepentingan yang terlibat dalam kegiatan ini berupa kepala daerah, pemilik usaha daerah yang telah memberikan kontribusi terhadap perkembangan wilayah setempat baik dari segi ekonomi, infrastuktur dan juga *stakeholder* dalam bidang pendidikan.

Melalui kegiatan integrasi membangun daerah ini, Solopos melakukan *positioning* yang tepat. Sebagai media, Solopos mengakomodasi kepentingan para *stakeholder* dan pemangku kepentingan untuk mengkomunikasikan kepada masyarakat luas terkait apa yang telah dilakukan. Sehingga masyarakat yang menyaksikan atau membaca laporan sinergi daerah ini mampu menangkap pesan dengan baik. Sebagai sebuah perusahaan, Solopos melakukan kegiatan *government relations*. *Government relations* adalah salah satu strategi membina hubungan yang harmonis dengan pemerintah sehingga bisa menciptakan komunikasi yang terarah sehingga menghasilkan hubungan yang positif bagi perusahaan. Menurut Kasali (2000) *Government Relations* adalah suatu bagian khusus dari tugas public relations yang membangun dan memelihara hubungan dengan pemerintah terutama untuk kepentingan mempengaruhi peraturan dan perundang-undangan. *Government Relations* memiliki fungsi untuk memantau secara berkala kebijakan pemerintah (baik yang membatasi maupun yang memberi peluang tertentu), membina hubungan baik dengan pejabat pemerintah dan melakukan lobi untuk mempercepat dan mempermudah suatu perizinan.

Tujuan *government relations* yang dijelaskan oleh (Kasali, 2000:118) adalah: pertama, meningkatkan komunikasi dengan pejabat pemerintah maupun lembaga tinggi negara. Kedua, memantau lembaga pembuat keputusan dan peraturan pada area yang mempengaruhi bidang usaha merak. Ketiga, Mendorong partisipasi para pemilih pada setiap lapisan pemerintahan. Keempat, memengaruhi undang-undang yang berdampak pada ekonomi rakyat dan pelaksanaannya. Kelima, meningkatkan kesadaran dan pemahaman para pembuat keputusan. Keenam, mengurangi ketidakpastian karena tidak dapat membaca tanda-tanda peraturan. Ketujuh, mempercepat keluarnya keputusan yang berkaitan dengan operasi perusahaan, seperti izin investasi, izin eksploitasi hasil alam. *Kedelapan*, meningkatkan pemahaman satu sama lain. *Kesembilan*, mendapatkan perlindungan dan pembelaan saat perusahaan menghadapi krisis.

Dalam kegiatan Sinergi membangun daerah yang dilakukan oleh Solopos dalam menjalin hubungan dengan para pemangku kebijakan, selain menjalin *government relations* yang berimplikasi positif pada perusahaan, Solopos juga melakukan perannya sebagai media yakni menjembatani dan distribusi informasi antara pemerintah, pengusaha dan masyarakat. Sehingga melalui kegiatan kolaborasi antara perusahaan media dan pemerintah daerah setempat memberikan *double point* positif bagi Solopos sebagai sebuah media. Pertama, reputasi yang baik dimata pemangku kepentingan. Kedua, informasi yang memiliki *value* jurnalistik yang baik karena memiliki unsur-unsur kedekatan (*proximity*), *timelines*, *eliteness*, *personalisasi*, *supelativeness*, *unexpectedness*, *proximity*, *impact*, *negativity*, dan *consonance*, Shoemaker dan Reese (2013).

Melalui kegiatan sinergi daerah, Solopos melakukan *corporate branding* dengan memadukan visi organisasi, budaya organisasi, dan citra yang di inginkan. Hatch dan Schultz (2003) meletakkan *corporate branding* pada titik sentral yang dikelilingi visi, citra, dan budaya perusahaan seperti tampak pada gambar dibawah ini :



Gambar 1: Diagram *Corporate Branding* Perusahaan

Kegiatan yang bertajuk sinergi membangun daerah ini, Solopos berupaya membangun citra positif sebagai perusahaan media yang mengakomodasi kepentingan baik pemerintah

maupun publik dalam lembaganya. Visi Solopos sebagai media menjadi panduan informasi dan inspirasi bagi masyarakat menyiratkan pentingnya peran Solopos sebagai media untuk mendistribusikan informasi kepada masyarakat sekaligus menjadi jembatan informasi pemerintah dan pemangku kepentingan. Melalui kegiatan ini juga dihadirkan tokoh-tokoh inspirasi dari berbagai daerah yang mampu membangun dan menciptakan lapangan pekerjaan di daerah atau kabupaten setempat. Dengan ini menyimbolkan Solopos sebagai media yang mampu memberikan inspirasi kepada masyarakat melalui symbol-simbol keberhasilan dan kesuksesan yang diangkat.

Adanya kegiatan sinergi membangun daerah di Wilayah Soloraya dan kemudian di laksanakan di wilayah lainnya, menyimpulkan bahwa Solopos sadar betul kolaborasi visi perusahaan dan budaya organisasi yang dikomunikasikan secara baik dengan pemangku kepentingan dan stakeholder akan membantuk citra dan reputasi positif bagi perusahaan. Sebagai perusahaan media, citra dan reputasi positif adalah kunci memperoleh kepercayaan masyarakat. Kepercayaan masyarakat tentu berimplikasi pada perilaku pembelian dan konsumsi media.

Integrasi Public Relations dengan Fungsi Manajemen yang Lain dalam Perusahaan

Dalam sebuah perusahaan atau organisasi tidak ada yang bisa berjalan sendiri. Sebuah organisasi bisa berjalan dengan cepat dan tepat sasaran Ketika kondisi internal dalam organisasi bisa saling mendukung dan berkolaborasi untuk mencapai tujuan yang sama. Terlebih dalam era disrupsi yang menuntut adaptasi serba cepat dalam berbagai lini. Iklim usaha yang tidak pasti, kondisi pandemi yang belum usai serta perekonomian yang belum stabil menjadikan seluruh komponen perusahaan harus bekerja ekstra cepat dan cerdas agar memenangkan keadaan.

Pemasaran atau iklan, adalah tonggak utama penyangga organisasi media. Iklan adalah nafas media, akan tetapi kondisi disrupsi dan pandemi membuat banyak mitra media menahan belanja iklannya. Terlebih untuk media cetak, tren penurunan belanja iklan telah terjadi sejak tahun 2017 – 2019. Menariknya pada tahun 2020-2021 berdasarkan survei Nielsen belanja iklan di media cetak mengalami peningkatan, yang semula diangka 2,1 juta naik menjadi 2,6 juta. Kondisi ini menunjukkan masih ada harapan untuk media cetak bangkit menghadapi disrupsi.

Dalam era digital, cara-cara lama dan tradisional dalam menawarkan iklan kepada mitra media harus ditinggalkan, karena dirasa sudah tidak lagi cukup untuk mewadahi kepentingan dan tujuan mitra hanya dengan satu pilihan produk iklan. Untuk menghadapi kondisi ini, Solopos melakukan integrasi dalam berbagai divisi mulai dari cetak, online, radio dan saat ini ada *production house* untuk mengakomodasi kepentingan dan kebutuhan klien. Cara kolaborasi antar divisi ini tertuang dalam strategi marketing media Solopos yakni *Integrated Marketing Solutions* (IMS).

Cara kerja IMS adalah menjadi solusi dari kebutuhan klien. Divisi marketing tidak lagi dipisah antara marketing digital dan marketing cetak, namun di bagi menjadi wilayah-wilayah kerja dan segmen pasar yang digarap. IMS, mengintegrasikan segala sumber daya yang ada di perusahaan untuk melakukan servis yang baik kepada klien. Melalui IMS, klien diberikan pilihan paket iklan yang terintegrasi sehingga bisa mendapatkan *impact* atau dampak positif yang signifikan.

Dalam strategi ini, Solopos ingin hadir lebih dari sekedar perusahaan media cetak yang menyajikan produk tulis. Namun lebih dari itu, Solopos juga menawarkan berbagai opsi bagi klien untuk pengembangan produk, apakah pembentukan citra, apakah *positioning* atau yang lainnya. Kebutuhan klien ini dipenuhi melalui berbagai *platform* media yang dimiliki oleh Solopos baik cetak, online, Tv Solopos (youtube) ataupun *production house*.

Melalui konsep IMS, Solopos menawarkan kepada klien untuk melakukan integrasi ketika memasang iklan. Solopos tidak memisahkan iklan antar masing-masing media, namun membuat *bundling* iklan yang pengemasan iklannya di sesuaikan dengan segmen pembaca Solopos. Seperti halnya Ketika Solopos menyelenggarakan *event* atau ekspedisi tertentu maka, keuntungan yang akan diperoleh oleh kliennya berupa paket *bundling* iklan melalui media cetak, online, youtube, media social dan juga radio yang dimiliki oleh Solopos.

Platform media yang beragam yang dimiliki oleh Solopos, menjadi kekuatan dalam melaksanakan IMS. Klien iklan Solopos menjadi memiliki pilihan dalam menentukan media yang akan digunakan sebagai sarana promosi ataupun memilih seluruh jaringan atau *channel* yang dimiliki oleh Solopos sebagai sarana komunikasi perusahaan. Konsekuensi ragam media yang dimiliki oleh Solopos membuat perubahan pada cara kerja sumber daya manusia (SDM) Solopos. Sebagai media cetak sebagai bisnis utamanya saat didirikan, maka SDM yang berada di Solopos lebih banyak berada pada komposisi sebagai wartawan, redaktur, dan pewarta foto. Pembagian pekerjaanpun disesuaikan dengan bidang dan *jobdesk* masing-masing. Era disrupsi membuat pekerjaan lebih kompleks karena dibutuhkan SDM dengan spesifikasi yang lebih sesuai dengan perkembangan produk yang dimiliki. Alhasil, SDM yang berada di Solopos 'dipaksa' mau dan bisa beradaptasi dengan kebutuhan perusahaan.

Penyesuaian kompetensi sumber daya manusia dilakukan dengan mengadopsi perubahan kultur budaya pembaca yang berubah sangat cepat ketika pandemi. Solopos sebagai sebuah perusahaan media berusaha mengakomodasi berbagai saluran informasi yang dibutuhkan oleh segmen pasar mereka. Salah satunya adalah media social, pada saat masa transisi pandemik Solopos membentuk divisi khusus dalam bidang digital yang fokus pada pengerjaan *event-event* dalam bidang digital seperti *live* Instagram, *streaming* youtube, tiktok, *reels* dan sebagainya.

Penyesuaian SDM dari cetak dan menjadi digital ini merupakan sebuah tantangan dimana keahlian pengelolaan konten digital bukan sebuah hal yang mudah, akan tetapi bukan tidak mungkin dilaksanakan. Terlihat hingga saat ini dengan berbagai ragam media dan jaringan yang dimiliki sebagai sebuah perusahaan Solopos masih terus *leading* sebagai perusahaan informasi yang bisa menaklukkan tantangan pandemi.

Masih berkaitan dengan penyesuaian sumber daya manusia yang dilakukan oleh media Solopos dalam menghadapi tantangan disrupsi. Solopos melakukan integrasi dan penyesuaian strukturisasi SDM dalam perusahaan Solopos. Dalam hal ini bisa dibandingkan dalam model struktur organisasi Solopos sebelum pandemi dan saat ini mengalami perubahan istilah misalnya istilah redaktur saat ini diubah menjadi manager konten. Perubahan nama masing-masing divisi ini membawa perubahan juga pada model kerja pegawai. Dalam Website Solopos, juga ditampilkan reporter dilabeli dan diberinama sebagai Reporter- Content Writer. Artinya, pekerjaan reporter juga mengalami peleburan tidak hanya meliput berita namun juga menulis konten sesuai kebutuhan, misalnya konten advertorial.

Sebagai media, peran reporter sangat sentral sebagai aktor lapangan dalam mengumpulkan data, fakta, narasumber dan mengemasnya menjadi sebuah berita. Dengan meleburnya peran reporter sekaligus sebagai *content writer* ini menjadi menarik karena melalui integrasi ini reporter tidak lagi terpisah dari proses *integrated Marketing* yang dilaksanakan namun menjadi satu kesatuan dengan menciptakan konten yang terkait dengan klien yang dikelola.

Integrasi Struktur Organisasi dalam Jenjang Korporat, Fungsional, Unit Bisnis Strategis, hingga Operasional

Dalam era digital, salah satu hal yang penting adalah kolaborasi. Dalam dunia digital yang tidak lagi ada batas dan sekat kompetisi tidak lagi memiliki skala lokal, nasional, ataupun internasional. Semuanya berlomba untuk muncul pada halaman utama. Untuk mewujudkan itu, maka diperlukan kelompok-kelompok yang memunculkan informasi yang sama sehingga membantu algoritma mesin pencari untuk memunculkan informasi tersebut karena dianggap populer. Dari sisi ini, media sebagai industri informasi jejaring adalah kunci utama agar media bisa populer dalam mesin pencari dan memiliki rangking yang baik. Popularitas dan rangking menambah nilai media khususnya *selling point* kepada calon klien maupun nasabah.

Dari sisi bisnis, media diibaratkan bagaikan restoran pujasera, apalagi dalam era digital saat ini, akan sulit jika semuanya dilakukan sendiri. Kolaborasi dan sinergi, menjadi strategi media cetak dalam menjawab tantangan digital. Dengan melakukan kolaborasi media cetak bisa lebih cepat dalam menghimpun informasi lokal di daerah lain secara *real time* dan akurat. Dengan sumber daya manusia yang terbatas, biasanya media menugaskan satu orang wartawan untuk

bertugas dalam satu wilayah tertentu, dengan skema ini tentu informasi yang diperoleh terbatas karena satu orang reporter akan kesulitan jika harus *explore* seluruh wilayah dalam satu hari. Namun dengan melakukan kolaborasi bersama media lokal lainnya, media bisa memperoleh informasi secara realtime dan cepat.

Pada koran Solopos, mereka melakukan kolaborasi dan sinergi dengan sebelas portal lokal yang ada di Wilayah Soloraya dan sekitarnya diantaranya adalah Saat ini terdapat, semarangpos.com, magelangkita.id, kuduskita.id, grobogankita.id, pemalangkita.id, salatigakita.id, patikita.id, blorakita.id, banyumaskita.id, harian jogja dan madiunpos. Portal lokal ini langsung terintegrasi pada halaman solopos online di www.solopos.com.

Kolaborasi Media sebagai Wajah Baru Konglomerasi Media pada Era Digital

Kolaborasi dan sinergi yang dilakukan oleh media untuk bertahan pada era disrupsi bisa dimaknai sebagai wajah baru konglomerasi media khususnya pada era digital. Wajah Konglomerasi media pada era digital merupakan hal yang baru dan menarik. Peralnya, pada era sebelumnya, konglomerasi dilakukan oleh perusahaan-perusahaan raksasa kapital yang kemudian mengembangkan bisnis dan jaringannya sehingga membentuk iklim informasi yang kurang sehat akibat homogenitas informasi dan keberpihakan media dalam jaringan konglomerasi tersebut.

Dalam penelitian Khumairoh (2021) disampaikan secara umum, ekspansi dan konglomerasi media yang dilakukan oleh media, memiliki dua tendensi kepentingan berkaitan dengan kebijakan. Pertama, potensi implikasi sosial politik dan budaya yang diinginkan dari perusahaan media. Kedua, berkaitan dengan potensi ekonomi yang ingin diraih dari pengembangan usaha media tersebut. Pluralisme media berkaitan dengan implikasi sosial politik dan budaya, ketika keanekaragaman media dengan perbedaan suara yang independen mengacu pada opini politik yang merepresentasikan budaya dalam media. Konglomerasi media memungkinkan adanya power di bidang politik, dan keuntungan yang besar di bidang ekonomi. Sebagian besar pemilik grup media di Indonesia berkecimpung ke kancah perpolitikan.

Mosco dalam bukunya *The Political Economy of Communication* (1998), menjelaskan kaitan hubungan teori ekonomi politik sebagai studi mengenai relasi sosial, khususnya relasi kekuasaan, seperti produksi, distribusi dan konsumsi sumber daya. Seperti teori Marxisme Klasik, teori ini menganggap kepemilikan media yang ada pada segelintir elit pengusaha menyebabkan penyakit sosial. Perhatian ekonomi politik diarahkan pada kontrol, kepemilikan serta kekuatan operasional pasar media.

Namun, hal ini menjadi unik dan berbeda pada era ini. Konglomerasi jika kita kutip dari KBBI yang berarti keutuhan yang terjadi dari bermacam-macam unsur, kembali dalam wujud aslinya. Artinya, konglomerasi media yang terbentuk khususnya pada era pandemi ini salah satu upayanya adalah bertahan dan kuat dalam bidang ekonomi. Media yang tergabung merupakan media-media lokal yang saling terhubung menjadi satu untuk melakukan sinergi dan perumusan informasi agar mampu menguasai mesin pencari informasi.

Hal yang menarik lain yang juga bisa menjadi pembeda kondisi konglomerasi media pada era sebelumnya dan saat ini adalah arus dan banjirnya informasi yang terjadi. Sebelum internet dan media social muncul, arus informasi dikendalikan oleh media, sedangkan setelah kemunculan media sosial dan masifnya penggunaan internet, arus informasi dikuasai oleh media sosial dan internet, yang mana agen produksi informasi bisa sekaligus menjadi penerima informasi dalam waktu yang bersamaan. Dengan arus informasi yang tidak terbandung dan jangkauan internet yang sangat cepat, akan sangat sulit bagi media saat ini untuk berjalan sendirian. Kolaborasi dan sinergi adalah jawaban dan solusi untuk bisa bertahan.

SIMPULAN

Media cetak akan tetap ada, namun model penyajian dan distribusinya akan berubah. Media cetak tidak lagi hanya produk industri tulis yang bergelut dalam bidang reportase, penulisan berita dan fotografi. Namun, media cetak saat ini melebarkan sayap berkolaborasi untuk menciptakan *platform-platform* digital yang terintegrasi dalam sistem yang mereka miliki. Media

cetak menciptakan sebuah sinergi atau jaringan Bersama dengan sistem *share profit*. Hal ini bisa menjadi bentuk baru dari konglomerasi media yang selama ini kita kenal. Konglomerasi media biasanya hanya dikuasai oleh satu media pemilik modal terbesar dan kemudian membuat jaringan secara nasional, namun hal yang menarik yang bisa kita temukan saat ini adalah, media lokal kenyataannya mampu bersinergi dengan media lokal yang lain, berjalan bersama untuk menghadapi era disrupsi yang menggurita.

Media cetak untuk bertahan menjalankan perannya dalam dua kaki, sebagai sebuah industri media dan sebagai media itu sendiri. Sebagai sebuah industri media, media menekankan proses-proses bisnis yang berorientasikan pada kepuasan klien, sinergi antar *stakeholder* dan efisiensi sumber daya. Sebagai sebuah industri media cetak untuk bertahan juga melakukan strategi-strategi penguatan merek sehingga tercipta rasa percaya oleh khalayak.

Sebagai sebuah media massa, koran bertahan dengan karakteristik dan kekuatan yang dimilikinya yakni akurasi berita, distribusi berita melalui *platform online*, dan pengemasan berita yang tidak hanya berbentuk tulisan namun juga visual dalam bentuk video.

DAFTAR PUSTAKA

- Caywood, C. L. (1977). *The handbook of strategic public relations and integrated marketing communications*. New York: Mc Graw-Hill
- Duncan, T. (2005). Principles of advertising & IMC. *Journal of Marketing Communications*, 11(4), 309-310.
- Ekonomi bisnis.com. (2021, April 22) Belanja iklan 2022 Moncerm Nielsen, ini Proyeksi untuk 2021 <https://ekonomi.bisnis.com/read/20210422/12/1384960/belanja-iklan-2020-moncer-nielsen-ini-proyeksi-untuk-2021>
- Idrus, N., Ng, P. K., & Jee, K. S. (2014). Sustaining quality in higher education in Southeast Asia through understanding generational changes. *Journal of Applied Sciences*, 14(16), 1819-1827.
- Kasali, R. (2000). Membidik Pasar Indonesia” Segmenting. *Targeting dan Positioning, Jakarta: Gramedia*.
- Katz, E. (1974). Utilization of mass communication by the individual. *The uses of mass communications: Current perspectives on gratifications research*, 19-32.
- Khumairoh, U. (2021). Dampak Konglomerasi Media Terhadap Industri Media Massa dan Demokrasi Ekonomi Politik di Era Konvergensi Media. *Muqoddima Jurnal Pemikiran dan Riset Sosiologi*, 2(1), 63-78.
- Kumparan.com. (2021, Desember 2) Mampukah media cetak bertahan di era digital <https://kumparan.com/yasmine-amalia-rusnandha/mampukah-media-cetak-bertahan-di-era-digital-1vNf95mfTVZ/full>
- Kusuma, S. (2016). Posisi media cetak di tengah perkembangan media online di Indonesia. *Jurnal InterAct*, 5(1), 56-71.
- Mosco, V. (1998). Political economy, communication, and labor. *Global productions: Labor in the making of the information society*, 4(9), 13-38.
- Prihanto, J. N. (2018). Transformasi Digital Media Cetak di Indonesia: Studi Pada Industri Media Cetak Terferivikasi Administratif Dan Faktual 2017. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 26-43.
- Shoemaker, P. J., & Reese, S. D. (2013). *Mediating the message in the 21st century: A media sociology perspective*. Routledge.

- Sugiya, A. (2012). Strategi Tansformasi Konvergensi Media Studi Kasus Grand Strategy Harian Kompas. Depok: *Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia*.
- West, R., & Turner, L. H. (2008). Pengantar teori komunikasi: analisis dan aplikasi. Jakarta: *Salemba Humanika*.