

**ANALISIS MANAJEMEN MEDIA MASSA SOLOPOS TERHADAP  
KETAHANAN MEDIA LOKAL  
(Studi Pada Espos Plus)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam  
Jurusan Dakwah dan Komunikasi  
Fakultas Ushuluddin dan Dakwah  
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta  
Guna Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Memperoleh Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)



Oleh :  
**FATIHAH**  
NIM. 171211098

**PROGRAM STUDI KOMUNIKASI DAN PENYIARAN ISLAM  
JURUSAN DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
FAKULTAS USHULUDDIN DAN DAKWAH  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA**

**2023**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

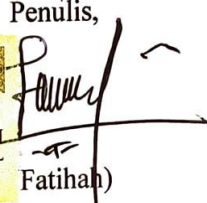
Nama : Fatihah  
NIM : 171211098  
Tempat, Tanggal Lahir : Surakarta, 15 Oktober 1998  
Program Studi : Komunikasi dan Penyiaran Islam  
Jurusan : Dakwah dan Komunikasi  
Fakultas : Ushuluddin dan Dakwah  
Alamat : Tegalsari, Rt : 02 Rw : 01, Bumi, Laweyan, Surakarta  
Judul Skripsi : Analisis Manajemen Media Massa Solopos Terhadap Ketahanan Media Lokal (Studi Pada Espos Plus)

Menyatakan dengan ini sesungguhnya dan penuh kesadaran bahwa skripsi ini benar adalah hasil karya sendiri, jika di kemudian hari terbukti bahwa ia merupakan duplikat, tiruan, plagiat, atau dibuat oleh orang lain, sebagian atau seluruhnya, maka skripsi dan gelar yang diperoleh karenanya batal demi hukum.

Demikian pernyataan ini saya buat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surakarta, 03 Agustus 2023

Penulis,

  
Fatihah)

10000  
REPUBLIK INDONESIA  
20  
METERAL  
TEMPEL  
04484AKX535133904

**Dr. Fathan, S.Sos., M.Si.**

**DOSEN FAKULTAS USHULUDDIN DAN DAKWAH**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA**

---

**NOTA DINAS PEMBIMBING**

Hal : Skripsi Sdri Fatihah

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ushuluddin dan Dakwah

Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta

Di tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan seperlunya terhadap skripsi saudara :

Nama : Fatihah

NIM : 171211098

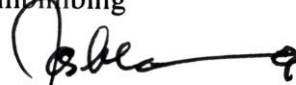
Judul : Analisis Manajemen Media Massa Solopos Terhadap Ketahanan Media Lokal (Studi Pada Espos Plus)

Dengan ini kami menilai skripsi tersebut dapat disetujui dan diajukan pada sidang Munaqosyah Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam Fakultas Ushuluddin dan Dakwah Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Surakarta, 03 Agustus 2023

Pembimbing



**Dr. Fathan, S.Sos., M.Si.**

**NIP. 19690208 199903 1 001**

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**ANALISIS MANAJEMEN MEDIA MASSA SOLOPOS TERHADAP**  
**KETAHANAN MEDIA LOKAL**  
**(Studi Pada Espos Plus)**

Disusun Oleh :

**FATIHAH**

**NIM. 171211098**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Skripsi

Fakultas Ushuluddin dan Dakwah

Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta

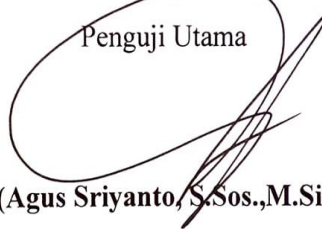
Pada Hari Senin Tanggal 21 Agustus 2023

Dan dinyatakan telah memenuhi persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana

Sosial (S.Sos)

Surakarta, 02 November 2023

Penguji Utama



(Agus Sriyanto, S.Sos., M.Si)

**NIP. 19710619 2009121 100 1**

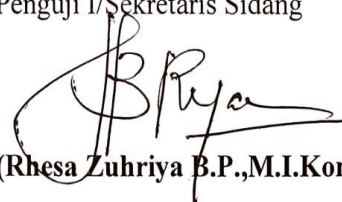
Penguji II/Ketua Sidang

Penguji I/Sekretaris Sidang



(Dr. Fathan, S.Sos., M.Si.)

**NIP. 19690208 199903 1 001**



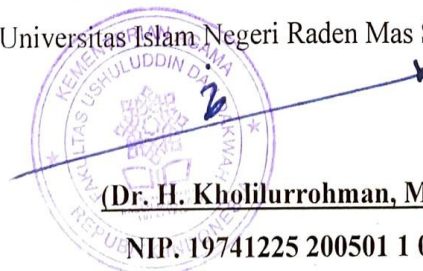
(Rhesa Zuhriya B.P., M.I.Kom.)

**NIP. 19920203 201903 2 015**

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ushuluddin dan Dakwah

Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta



(Dr. H. Kholilurrohman, M. Si.)

**NIP. 19741225 200501 1 005**

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

Kedua orang tua dan seluruh keluarga, yang sangat berjasa dalam memberikan doa restu dan dukungan selama perjalanan hidup saya.

Untuk alamamater, UIN Raden Mas Said Surakarta yang kubanggakan.

Kepada teman-teman seperjuangan, yang telah memberikan semangat selama perkuliahan.

Seluruh Dosen KPI yang telah membimbing dan berbagi ilmunya yang tak terhingga.

**MOTTO**

*Just Be Yourself and Love Yourself !!!*

-Fatihah-

## ABSTRAK

**FATIHAH. NIM : 171211098. *Analisis Manajemen Media Massa Solopos Terhadap Ketahanan Media Lokal (Studi Pada Espos Plus)*. Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam. Fakultas Ushuluddin dan Dakwah. Universitas Islam Raden Mas Said Surakarta 2023.**

Industri media mengalami perubahan besar-besaran, saat ini semua media sudah masuk ke dalam platform digital sebagai saluran membacanya. Perubahan itu diikuti dengan perubahan bisnis model, dalam industri media bagaimana sebuah media itu mencari mencari untung tetapi dalam konteks jurnalisme harus membawa idealisme. Jadi industri media harus memadukan dua hal ini, bisnis tetap berjalan dan konten harus mempertahankan idealisme sehingga media tersebut agar tetap bisa berjalan. Solopos sebagai media surat kabar lokal masih mampu mempertahankan dirinya di tengah maraknya persaingan media di era digital yang ketat dan dibarengi dengan kemajuan teknologi. Sehingga penelitian ini akan menggambarkan tentang kondisi pengelolaan (manajemen) dan upaya Solopos dalam mempertahankan dirinya meskipun dikepung dengan persaingan media yang sangat ketat di era digital.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teori manajemen oleh George R. Terry. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Analisis data yang digunakan yaitu dengan menggunakan model Miles dan Huberman yaitu dilakukan dengan cara interaktif dan berlangsung terus-menerus sehingga data yang dimiliki dapat memenuhi.

Setelah dilakukan penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri media massa, dalam mempertahankan eksistensinya Espos Plus menyajikan informasi yang berkualitas baik kepada khalayak umum meskipun dengan persaingan media yang sangat ketat di era digital. Untuk mencapai target tersebut, salah satu cara yang dilakukan Espos Plus supaya tetap mempertahankan eksistensinya yaitu dengan menerapkan fungsi manajemen George R. Terry yaitu, perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pengarahan (*Actuating*), dan pengendalian (*Controlling*). Pada fungsi perencanaannya, setiap Content Manager harus memiliki independensi sendiri dalam menemukan atau membuat ide-ide tulisan baik untuk tema harian, maupun mingguan dan juga melakukan rapat setiap dua minggu sekali serta melakukan evaluasi. Fungsi pengorganisasian, dengan memiliki jumlah dua orang saja content manager Espos Plus memiliki beban kerja lebih besar, karena harus membuat konten yang lebih panjang, perspektif lebih lengkap dan mendalam dibandingkan dengan Solopos.com. Fungsi pengarahan, dengan berkoordinasi dan komunikasi yang efektif baik antar content manager maupun tim yang lain yang berada di dalamnya, kinerja para kontributor dapat termonitor secara sistematis dan terarah. Fungsi pengendalian, dilakukan dengan menggunakan sistem *Key Performance Indicator* (KPI) untuk mengawasi seluruh kegiatan dan kerja para pegawai yang berada dalam Espos Plus maupun Solopos secara keseluruhan agar tidak keluar dari standar-standar yang telah ditetapkan.

**Kata kunci : Manajemen, Media Massa, Espos Plus**

## **ABSTRACT**

**FATIHAH. NIM: 171211098. Solopos Mass Media Management Analysis of Local Media Resilience (Study On Espos Plus). Islamic Communication and Broadcasting Studies Program. Faculty of Ushuluddin and Da'wah. Raden Mas Said Surakarta Islamic University 2023.**

The media industry is undergoing a major change, currently all media have entered digital platforms as reading channels. The change was followed by a change in the model business, in the media industry how a media is looking for profit, but in the context of journalism must bring about idealism. So the media industry has to combine these two things, businesses keep going and content has to maintain ideals so that the media can keep running. Solopos as a local newspaper media is still able to defend himself amidst the widespread media competition in the strict digital era and coupled with technological advances. So this research will illustrate Solopos' management conditions and efforts to defend himself despite being surrounded by very strict media competition in the digital age.

In this study, the author used a qualitative descriptive method with management theory by George R. Terry. Data collection techniques by observation, interview, and documentation. The data validity technique in this study used source triangulation. The analysis of data used in the Miles and Huberman models is carried out in an interactive manner and is ongoing continuously so that the data that belongs to can be met.

After research has been conducted, it can be concluded that as a company engaged in the mass media industry, In maintaining its existence, Espos Plus provides good quality information to the general public despite its intense media competition in the digital age. To achieve this target, one of the ways that Espos Plus continues to maintain its existence is by implementing George R. Terry's planning, organizing, directing, and control. In its planning function, each Content Manager must have its own independence in finding or creating writing ideas for both daily and weekly themes and also conduct meetings every two weeks and conduct evaluations. The organizing function, with only two content managers, Espos Plus has a larger workload, because it has to create longer content, more complete and deeper perspective than Solopos.com . The directing function, with effective coordination and communication between content managers and teams While others are in it, the performance of contributors can be systematically and directionally monitored. The control function is performed using the Key Performance Indicator (KPI) system to monitor all activities and work of employees in Espos Plus and Solopos as a whole so as not to break the established standards.

**Keywords: Management, Mass Media, Espos Plus**



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Segala puji bagi Tuhan Yang Maha Esa, Allah SWT yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, atas Taufiq dan hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul

*“Analisis Manajemen Media Massa Solopos Terhadap Ketahanan Media Lokal (Studi Pada Espos Plus)”*. Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Agung Muhammad SAW, yang telah menjadi suri tauladan yang baik bagi umat manusia

Skripsi ini disusun guna memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Strata satu (S1) dan mendapat gelar Sarjana Sosial (S.Sos) pada Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam, Jurusan Dakwah dan Komunikasi, Fakultas Ushuluddin dan Dakwah, Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang telah mendukung dan juga membimbing penulis, serta telah menyumbangkan waktu, pikiran, tenaga, dan lain sebagainya. Oleh sebab itu, pada kesempatan kali ini dengan tulus hati penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Toto Suharto, S. Ag, M. Ag. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
2. Dr. H. Kholillurrohman, M. Si. selaku Dekan Fakultas Ushuluddin dan Dakwah Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
3. Agus Sriyanto, S.Sos., M.Si. selaku penguji utama yang memberikan banyak arahan dan masukan untuk skripsi ini.
4. Rhesa Zuhriya B.P.,M.I.Kom. selaku penguji I sekaligus sekretaris sidang yang telah memberikan banyak arahan dan masukan untuk skripsi ini.
5. Dr. Fathan, S.Sos., M.Si. selaku pembimbing skripsi sekaligus penguji II yang telah memberikan bimbingan serta ilmu yang bermanfaat.
6. Danang Nur Ihsan, selaku Redaktur Pelaksana Digital Solopos yang sudah bersedia meluangkan waktunya untuk wawancara demi kelancaran skripsi ini.
7. Keluarga saya, yang selalu memberi dukungan berupa kasih sayang, finansial,

mental serta doa-doa yang tak terhingga baik secara langsung maupun tidak langsung, terimakasih telah melahirkan, membesarkan, dan mendidik saya hingga menjadi pribadi yang lebih baik lagi.

8. Orang-orang yang saya cintai dan saya sayangi yang telah membantu dan menjadi *Support system* dalam perjalanan hidup saya ini.
9. Dan tak lupa, untuk diri saya sendiri yang sudah melakukan yang terbaik.

Semoga segala kebaikan yang telah diberikan menjadi amal shaleh dan mendapatkan balasan dari Allah SWT. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam skripsi ini. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan dan kelapangan hati, penulis menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Surakarta, 03 Agustus 2023

Fatihah

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI..	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
NOTA DINAS PEMBIMBING .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
MOTTO .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	10
C. Batasan Masalah.....	10
D. Rumusan Masalah .....	10
E. Tujuan Penelitian .....	10
F. Manfaat Penelitian .....	11
1. Manfaat Akademis .....	11
2. Manfaat Praktis.....	11
BAB II LANDASAN TEORI .....	12
A. Kajian Teori .....	12
1. Manajemen Media .....	12
2. Media Massa.....	24
3. Media Baru ( <i>New Media</i> ) .....	30
B. Kajian Pustaka.....	32
C. Kerangka Berpikir .....	35
BAB III METODE PENELITIAN.....	38
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	38

B. Tempat Penelitian.....	40
C. Waktu Penelitian .....	40
D. Subjek dan Objek Penelitian .....	41
E. Teknik Pengumpulan Data.....	42
F. Teknik Keabsahan Data .....	43
G. Teknik Analisis Data.....	44
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>47</b>
A. Gambaran Umum.....	47
1. Profil Solopos .....	47
2. Visi Misi .....	51
3. Logo.....	52
4. Susunan Organisasi .....	52
5. Media Sosial .....	53
B. Analisis Data .....	56
1. Hasil Penelitian.....	56
2. Sajian Data .....	57
3. Pembahasan .....	64
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>75</b>
A. Kesimpulan .....	75
B. Keterbatasan Penelitian .....	76
C. Saran.....	77
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>78</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>82</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Jumlah Pengguna Internet di Indonesia Tahun Per Januari 2023 .....	3
Gambar 4. 1 Contoh Artikel Solopos.com .....	48
Gambar 4. 2 Contoh Artikel Espos Plus .....	49
Gambar 4. 3 Promosi Espos Plus .....	51
Gambar 4. 4 Logo Media Solopos .....	52
Gambar 4. 5 Struktur Organisasi Direktorat Konten (Pengembangan Media Servis) .....	52
Gambar 4. 6 Akun Sosial Media Instagram Solopos @koransolopos .....	53
Gambar 4. 7 Akun Sosial Media Instagram Espos Plus @esposplus .....	53
Gambar 4. 8 Akun Sosial Media Twitter Solopos @solopos .....	53
Gambar 4. 9 Akun Sosial Media Facebook Solopos, solopos.com .....	54
Gambar 4. 10 Akun Sosial Media Tiktok Solopos, @soloposofficial .....	54
Gambar 4. 11 Akun Sosial Media Youtube Solopos, soloposcom .....	54
Gambar 4. 12 Akun Sosial Media Youtube Espos Plus, Espos Indonesia.....	55
Gambar 4. 13 Akun Sosial Media Youtube Espos Plus, Espos Live.....	55
Gambar 4. 14 Akun Sosial Media Youtube Solopos TV, Solopos TV .....	55
Gambar 4. 15 Struktur Organisasi Direktorat Finance & Administration .....	68
Gambar 4. 16 Struktur Organisasi Direktorat Bisnis .....	69
Gambar 4. 17 Struktur Organisasi Direktorat IT .....	70

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 2. 1 Kerangka Berpikir .....	36
Tabel 3. 1 Waktu Penelitian .....	41

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam menyampaikan berita atau informasi diperlukan sebuah perantara atau saluran komunikasi yang disebut media. Fungsi media massa yaitu guna memberikan suatu informasi kepada kepentingan yang tersebar luas dan mengiklankan suatu produk. Media massa berfungsi guna menunjukkan alat teknis yang menyalurkan atau sebagai wadah komunikasi massa. Menurut Cangara, media massa adalah alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari sumber kepada publik dengan menggunakan sarana komunikasi mekanis, seperti surat kabar, radio, televisi, film dan alat komunikasi lain. Media massa dikelompokkan menjadi dua yaitu, media cetak (surat kabar, majalah, tabloid) dan media elektronik (televisi dan radio).

Menengok dalam perjalanan dunia media di Indonesia telah melewati masa kegembiraan dan kegagalan. Industri media berkembang dimulai sebagai alat untuk revolusi kemerdekaan dari tahun 1945 hingga 1955, industri media berubah menjadi pers partisan dari tahun 1965 hingga 1980, dan akhirnya berubah menjadi industri yang dapat dijanjikan pada akhir tahun 1980an. Pada saat itu, industri media massa termasuk cetak, radio, internet dan televisi telah berkembang pesat, tetapi tidak menjamin bahwa mereka akan dapat bertahan dalam menghadapi persaingan media. Tahun 1998 setelah era orde baru berakhir, undang-undang kebebasan pers muncul yang ditandai mulai kebebasan informasi, dan UU Penyiaran No.32 Tahun 2002 yang meskipun

ada beberapa masalah didalamnya, memberikan landasan bagi transformasi menuju sistem media penyiaran yang demokratis dan modern. (Kiptiyah, 2018)

Kemajuan alat teknologi yang terus berkembang membawa kita menuju arah yang serba digital. Teknologi dapat membantu dan mempermudah kebutuhan, tugas, maupun pekerjaan manusia. Pada era digital ini, secara umum kehidupan manusia tidak terlepas dari sebuah perangkat elektronik. Pentingnya peran pada alat teknologi ini menjadi alasan perubahan dalam dunia media yaitu peradaban dari media massa cetak menuju media di era digital.

Perkembangan teknologi di era digital menjadi suatu perubahan dalam teknologi media, perkembangan teknologi dan internet telah memberikan pengaruh yang besar bagi keberlangsungan hidup masyarakat. Gita Wulandari dan Eko Putra yang mengutip dari Oetomo, dia menuturkan bahwa, teknologi internet telah mengubah gambaran kehidupan sehari-hari karena membuat bumi seperti desa kecil yang tidak pernah tidur, semua jenis aktivitas dapat dilakukan dan disarana prasarana oleh teknologi internet. Teknologi telah memberikan pengaruh umat manusia dan lingkungannya dalam berbagai cara. Di sebagian besar kelompok masyarakat, teknologi telah menolong persoalan komunikasi, informasi, ekonomi dan lain-lain (Wulandari & Boediman, 2021).

Menurut data dari hasil riset We Are Social, suatu lembaga riset media dari Inggris bernama Hootsuite yang dirilis pada tahun 2023 memperlihatkan bahwa total populasi (jumlah penduduk) terdapat 8,01 milyar (naik 67 juta jiwa atau 0,8% dari tahun 2022), perangkat mobile yang terhubung sebesar 8,46



milyar (naik 180 juta jiwa atau 2,2% dari tahun 2022), pengguna internet sebesar 5,16 milyar (naik 98 juta jiwa atau 1,9% dari tahun 2022), pengguna media sosial aktif sebesar 4,76 milyar (naik 137 juta jiwa atau 3% dari tahun 2022). Sementara di Indonesia total populasi (jumlah penduduk) terdapat 276,4 juta, perangkat mobile yang terhubung sebesar 353,8 juta (128% dari total populasi), pengguna internet sebesar 212,9 juta (77% dari total populasi), pengguna media sosial aktif sebesar 167 juta (60,4% dari total populasi). Data ini menunjukkan tingkat penggunaan media sosial dikalangan masyarakat sangat besar.



**Gambar 1. 1**  
**Jumlah Pengguna Internet di Indonesia Tahun Per Januari 2023**

Sumber : Digital 2023: Indonesia, 2023

Hasil riset We Are Social mengungkapkan bahwa, beberapa alasan utama masyarakat Indonesia dalam mempergunakan internetnya yaitu : sebanyak 83,2% internet digunakan untuk menemukan informasi, 73,2% digunakan untuk menemukan ide-ide baru dan inspirasi, 73,0% digunakan untuk berhubungan dengan teman dan keluarga, 65,3% untuk mengisi waktu luang,

63,9% untuk mengikuti berita dan kejadian terkini, 61,3% untuk menonton video, tv dan film.

Kehadiran teknologi internet telah membawa perubahan besar di berbagai bidang, salah satunya adalah dalam dunia koran. Di banyak negara, Koran saat ini beroperasi dibawah tekanan naiknya biaya, pendapatan yang semakin menurun, persaingan yang semakin ketat untuk menarik minat pembaca, serta koran harus mengembangkan platform digital untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi. (Wulandari dan Boediman, 2021)

Fenomena disrupsi digital menjadikan masyarakat sebagai wartawan untuk diri mereka sendiri. Mereka melakukan pekerjaan jurnalistik dan berbagi informasi dengan orang lain melalui platform media sosial (Ritonga, 2021). Masyarakat prosumen, atau masyarakat produsen dan konsumen muncul sebagai buah dari kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Dengan kata lain, fokus produksi media massa sekarang beralih ke tangan konsumen. Contohnya, aktivitas citizen journalism saat ini sedang marak di mana-mana. Saat ini pertarungan tidak hanya di antara media cetak, media elektronik dan media online tetapi juga dengan publik dari ketiga media tersebut (Permana, 2015).

Dalam menghadapi ketatnya persaingan media yang ada di Indonesia, setiap institusi yang bergerak di industri media pasti memiliki strategi khusus yang digunakan untuk tetap bertahan hidup. Tiap institusi pasti menggunakan strategi terbaiknya dalam pengelolaan industri media tersebut, baik di bidang redaksi atau pemasaran. Apalagi saat ini di seluruh dunia sedang dilanda

pandemi Covid-19. Kehadiran pandemi Covid-19 telah berdampak pada berbagai bidang kehidupan, termasuk dalam industri media.

Dilansir dari Kumparan.com, 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% dan dibaca oleh 4,5 juta orang. Dari jumlah tersebut, 83% membaca koran. Koran dianggap dapat dipercaya, tetapi angka tersebut terus menurun hingga mencapai di bawah 400 ribu pada akhir triwulan IV 2018 lalu.

Oleh karena itu, penerbit surat kabar, majalah dan media cetak lainnya harus tetap waspada terhadap kemajuan teknologi dan media baru yang hampir tidak bisa dikendalikan. Sebab bagi industri surat kabar, ancaman yang paling nyata adalah pergeseran pola konsumsi terhadap surat kabar, majalah dan media cetak lainnya ke media online yang cepat dan gratis. Pada dasarnya, kedua media massa ini mempunyai keunggulan dan kelemahan masing-masing. Surat kabar sebagai bentuk dari media cetak memiliki kelebihan mengenai ketajaman informasi dan penyimpanannya. Tetapi di sisi lain, surat kabar terkesan lamban, karena informasi yang telah dibanjiri melalui televisi dan media online. Sedangkan untuk media online memiliki keunggulan kecepatan dalam menyampaikan berita. Kelemahan media online salah satunya mengenai soal keakuratan informasi (Permana, 2015).

Masalah lain yang muncul dalam menghadapi media online yaitu dengan keberadaan sebuah iklan. Media digital menggantungkan pendapatannya melalui iklan digital, sehingga mereka berlomba-lomba untuk mendapat traffic

yang tinggi agar mendapatkan pemasukan. Konsep media digital berbayar muncul sebagai jawaban untuk mengatasi masalah tersebut. Media digital berbayar merupakan model bisnis yang mendapatkan pemasukannya melalui biaya berlangganan dari penggunaannya (Punj, 2013). Dengan adanya konsep berlangganan ini, permasalahan iklan yang mengganggu pengguna dapat teratasi sekaligus memberikan kualitas konten yang lebih baik (Dirgantara, Supriadi, dan Besman, 2020).

Beberapa media telah menerapkan media digital dengan konsep berbayar atau berlangganan seperti yang sudah berjalan yaitu The New York Times dan The Washington Post (Hallin & Mancini, 2016) terbukti berhasil dan mampu menggaet khalayak meski menarik biaya untuk berlangganan media digital walaupun belum maksimal. Di Indonesia sendiri sudah ada beberapa media yang juga menerapkan konsep media berbayar ini, seperti Kompas yang memiliki Kompas.id pada Februari 2017 dan telah berhasil memiliki 70 ribu pelanggan berbayar dan 350 ribu pendaftar per September 2018 (Dirgantara et al., 2020).

Solopos merupakan salah satu media massa di Indonesia yang masih bertahan. Solopos merupakan jaringan bisnis yang eksis di bidang media massa yang beroperasi di wilayah karesidenan Surakarta yang pertama terbit pada tahun 1997. Solopos meluncurkan platform online yakni Solopos.com yang bertepatan pada Hari Ulang Tahun ke-10 Harian Umum Solopos. Solopos.com tidak sekedar kabar seputar Solo Raya, namun juga nasional dan global. Selain itu, Solopos.com juga memiliki jaringan seperti Bisnis.com, Harianjogja.com,

Bisnismuda.com, Soloposfm.com, Semarangpos.com, Ibukotakita.com, Madiunpos.com, Starjogja.com, dan juga Jeda.id yang memberikan informasi dari sudut yang berbeda.

Berbagai terobosan baru terus dilakukan untuk menghadirkan berbagai media yang sesuai dengan kebutuhan pembaca. Seiring mengikuti perkembangan zaman dan kemajuan teknologi Solopos terus mengembangkan sayapnya yang tidak hanya berfokus pada surat kabar yang berbentuk cetak saja. Solopos juga menyajikan berbagai kelompok usaha di dunia cetak, digital, elektronik, dan percetakan.

Pada tanggal 1 Januari 2022, Solopos kembali meluncurkan inovasinya yaitu Espos Plus sebagai produk baru. Espos Plus merupakan bagian dari solopos.com dimana yang dapat diakses secara berbayar (berbayar) dalam situs jaringan internet (online) dengan smartphone, tablet, laptop, maupun dekstop melalui situs <https://www.solopos.com/plus>. Espos Plus menyajikan informasi dari fakta dan peristiwa yang diolah serta dipaparkan dengan cara kreatif dan lebih visual, artikel ditulis dengan bahasa yang lebih sederhana, lugas, tetapi lebih mendalam (Solopos.com).

Dengan adanya Espos Plus yang berbayar tersebut dan Solopos.com yang tidak berbayar, membuat Solopos untuk menjaga eksistensi Espos Plus dan menarik pembaca yang sudah akrab dengan koran Solopos, serta untuk mempertahankan keunggulan Solopos digital dibandingkan dengan banyak pesaing media online lainnya, diperlukan pendekatan khusus. Permasalahan ini menjadikan peneliti ingin mengetahui manajemen yang diterapkan Solopos

dalam strateginya untuk memperkenalkan Espos Plus sebagai media jurnalistik berbayar.

Judul penelitian Analisis Manajemen Media Massa Solopos Terhadap Ketahanan Media Lokal (Studi Pada Espos Plus) mengkaji tentang manajemen dengan menggunakan fungsi manajemen oleh George R. Terry. Fungsi manajemen George R. Terry telah banyak digunakan dalam riset manajemen oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Penelitian tersebut menjadi rujukan peneliti dalam penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan peneliti diantaranya : Pertama, penelitian yang berjudul Manajemen Media Massa Menghadapi Persaingan Media Online (Studi Pada PT. Suwardarma Media Cita Jurnal Bogor) yang dilakukan oleh Agus Muhamad Nadin, Kamalludin, dan Gunawan Ikhtiono dari Universitas Ibn Khaldun Bogor, yang dipublikasikan dalam jurnal Komunika : Journal of Communication Science and Islamic Da'wah Volume 5(1) pada tahun 2021.

Kedua, penelitian skripsi oleh Theresia Melania Andeng dari Universitas Tribhuwana Tungadewi Malang dengan judul Strategi dan Manajemen Media Massa Online Di Era New Media (Studi Kasus Pada Media Online Jatimtimes.com dan Tugumalang.id. Penelitian ini menggambarkan strategi dan manajemen media massa online di era new media lebih khususnya media online Jatimtimes.com dan Tugumalang.id. Ketiga, penelitian oleh Shaleha Nurudina dari Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta dengan judul Strategi Manajemen Republika Mengelola Industri Media Digital. Penelitian ini menghasilkan gambaran mengenai strategi manajemen

Republika yang terus mengikuti perkembangan teknologi dengan menciptakan E-paper Republika, mobil friendly untuk Republika Online, dan Magazine Republika.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, terlihat belum ada penelitian yang meneliti tentang manajemen Espos Plus. Oleh sebab itu, peneliti akan melanjutkan penelitian analisis manajemen media massa Solopos terhadap ketahanan media lokal (Studi Pada Espos Plus) dengan melalui analisis fungsi manajemen oleh George R. Terry yaitu planning, organizing, actuating, dan controlling. Kajian manajemen ialah wujud kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Daya tarik dalam penelitian ini adalah Solopos sebagai media surat kabar lokal masih mampu mempertahankan dirinya di tengah maraknya persaingan media di era digital yang ketat dan dibarengi dengan kemajuan teknologi. Untuk itu penulis tertarik untuk meneliti serta mengkaji upaya Solopos dalam mempertahankan dirinya. Sehingga penelitian ini akan mengungkapkan bagaimana kondisi pengelolaan (manajemen) dan upaya Solopos dalam mempertahankan dirinya meskipun dikepung dengan persaingan media yang sangat ketat di era digital.

## **B. Identifikasi Masalah**

Menurut permasalahan yang telah digambarkan pada latar belakang masalah di atas, dapat ditemukan identifikasi masalah pada penelitian ini yaitu :

1. Media cetak menghadapi tantangan serius di era digital
2. Beberapa media cetak berhenti dan beralih ke media digital
3. Beberapa media online bersaing dalam situs *freesite* dan berbayar
4. Solopos bisa bertahan di era persaingan digital

## **C. Batasan Masalah**

Agar penelitian ini lebih terfokus, peneliti membatasi masalah hanya tentang manajemen Solopos dalam mempertahankan diri di era persaingan media digital.

## **D. Rumusan Masalah**

Berangkat dari latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka penulis merumuskan masalahnya untuk selanjutnya dilakukan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana proses manajemen Solopos sebagai media surat kabar lokal untuk mempertahankan diri dalam persaingan media di era digital (Studi pada Espos Plus)?

## **E. Tujuan Penelitian**

Setelah membaca dan mengetahui rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu : Untuk menggambarkan proses Solopos sebagai media surat kabar lokal untuk bertahan di tengah persaingan media di era digital.



## **F. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Akademis**

Diharapkan laporan penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi atau rujukan untuk penelitian serupa dibidang komunikasi, khususnya studi manajemen media. Serta dapat dijadikan referensi data yang dapat digunakan oleh mahasiswa di Fakultas Ushuluddin dan Dakwah Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta khususnya mahasiswa konsentrasi jurnalistik dalam bidang kajian teks media melalui model manajemen media.

### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan serta wawasan bagi kalangan mahasiswa atau masyarakat, khususnya tentang upaya suatu media dalam mempertahankan diri dalam persaingan media pada era digital.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Manajemen Media**

Secara umum, manajemen ialah wujud kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tentunya, untuk menepati tujuan dalam sebuah organisasi tidak dapat dilakukan sepenuhnya oleh seorang diri. Setiap individu yang berada dalam suatu organisasi, berkewajiban untuk turut serta dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.

Selain digunakan untuk mencapai tujuan, manajemen juga diperlukan guna menggapai efisiensi dan efektivitas serta mempertahankan keseimbangan antara tujuan yang saling bertentangan.

##### **a. Pengertian Manajemen**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), manajemen memiliki arti [1] penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran ; [2] pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi. Manajemen merupakan suatu proses atau struktur kerja, yang menyangkut pemanduan atau pengarahan sekelompok orang untuk mencapai tujuan operasional atau tujuan yang jelas. Manajemen ialah suatu aktivitas yang pelaksanaannya disebut “*managing*” atau pengelolaan, sementara orang yang melaksanakannya (pelaksananya) disebut dengan ‘manajer’ atau pengelola.

Dalam bahasa Latin, manajemen berasal dari kata “*manus*” yang memiliki arti memimpin, menangani, mengatur atau membimbing (Ruslan, 1998). Ada pula yang menyatakan dalam bahasa Perancis Kuno yang artinya seni melaksanakan dan mengatur (Prasetyo, 2020).

Secara bahasa atau etimologis, kata manajemen yang dalam bahasa Inggris ‘*management*’ yang memiliki arti ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan. Dapat diartikan manajemen merupakan suatu proses yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk menelaraskan usaha-usaha mereka dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Secara istilah atau terminologi, menurut James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, JR, manajemen ialah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengaturan kepada anggota organisasi dan menggunakan seluruh sumber-sumber daya yang ada secara tepat guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Rida Andriani, 2019)

George R. Terry menjelaskan pengertian manajemen yaitu, proses khusus yang terdiri dari perbuatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilaksanakan guna menentukan dan mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya yang ada (Mogot-Prahoru, 2021). Sementara menurut Stoner, manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha para anggota organisasi dan

penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat dicapai (Handoko, 2019).

Menurut Mary Parker Follet, manajemen merupakan suatu seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Menurut pengertian tersebut dapat diartikan bahwa seorang manajer memiliki tugas dan bertanggung jawab mengatur dan mengarahkan anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sesuatu yang terjadi di dalam lingkungan organisasi adalah hal yang perlu untuk diperhatikan dalam manajemen. Manajemen bertanggung jawab untuk melakukan hal-hal tertentu, seperti meningkatkan produktifitas karyawan. Oleh sebab itu, hal yang perlu diperhatikan ialah bagaimana struktur organisasi yang dapat membantu meningkatkan produktifitas atau bagaimana membuat sistem yang memungkinkan setiap anggota atau staf dapat bekerja dengan optimal. (Kiptiyah, 2018)

Dalam sebuah instansi, seorang manajer umum memiliki tanggung jawab atas aspek operasional perusahaan kepada pemilik atau pemegang saham dalam menjalankan koordinasi sumber daya yang ada (manusia dan barang) sebagaimana mestinya sehingga tujuan organisasi yang bersangkutan dapat dicapai (Rida Andriani, 2019).

b. Unsur-unsur Manajemen

Manajemen adalah suatu objek penting karena menyangkut penentuan dan pencapaian tujuan yang spesifik yang ditetapkan oleh

organisasi. Geoge R Terry (1997) merujuk unsur manajemen dalam bukunya yang berjudul “*Principles of management*” dengan istilah “Enam M”. Unsur-unsur yang ada dalam manajemen harus disinergikan supaya bisa mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien (Somad dan Priansa, 2014).

Unsur-unsur yang ada dalam manajemen diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Pegawai (*Men*)

Seorang pegawai atau personil tenaga kerja, baik yang berada pada level pegawai manajerial maupun operasional adalah faktor penting dalam kinerja manajemen. Pegawai tidak hanya bertanggung jawab atas perencanaan, pelaksana, dan pengaktualisasi, namun juga sebagai pengawas. Maka dari itu, eksistensi pegawai sangat strategis (Somad dan Priansa, 2014).

2) Dana (*Money*)

Dana atau uang adalah hal penting yang perlukan dalam mencukupi kebutuhan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dana diperlukan untuk pembiayaan dari berbagai kepentingan yang berhubungan dengan tujuan dan hasil yang ingin dicapai oleh organisasi bisnis (Somad dan Priansa, 2014). Dana (berupa uang) juga digunakan sebagai alat tukar atau alat ukur atas besar kecilnya nilai hasil kegiatan suatu perusahaan (Mogot-Prahor, 2021).

3) Metode (*Method*)

Metode adalah suatu usaha atau cara yang dipakai dalam organisasi bisnis untuk mencapai tujuan. Biasanya, metode dibuat dengan cara yang sistematis serta langkah-langkah yang perlu dilakukan, sehingga lebih mudah untuk mencapai tujuan dan hasil yang diharapkan (Somad dan Priansa, 2014).

4) Material (*Materials*)

Material atau benda atau bahan yang digunakan dalam memenuhi tujuan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi bisnis (Rida Andriani, 2019).

5) Mesin (*Machines*)

Mesin atau teknologi merupakan alat yang dibutuhkan untuk melengkapi dan memberikan hasil yang optimal bagi organisasi bisnis dalam mencapai tujuan. Peran mesin saat ini semakin tinggi bersamaan dengan meningkatnya kebutuhan dan keinginan manusia di era modern (Somad dan Priansa, 2014).

6) Pasar (*Markets*)

Pasar adalah tempat yang digunakan dimana hasil produksi di jual. Pasar memiliki hubungan dengan pelanggan. Produsen harus lebih inovatif dalam membuat produk mereka, karena kebutuhan dan keinginan pelanggan semakin kompleks (Somad dan Priansa, 2014).

c. Fungsi-fungsi Manajemen

Menurut Terry (1997) fungsi dasar manajemen mencakup beberapa aspek penting, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian (Somad dan Priansa, 2014). Masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut :

1) Perencanaan (*Planning*)

Definisi perencanaan dapat diartikan sebagai penentuan apa yang harus dilakukan terlebih dahulu, kapan dilakukan dan siapa yang melakukannya. Pada perencanaan mengandung elemen-elemen penentuan, yang memiliki arti adanya pengambilan keputusan secara tersirat. Dengan kata lain, perencanaan juga dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang menggabungkan pengambilan keputusan dan pengorganisasian tindakan lanjutan (Somad dan Priansa, 2014).

Penerapan fungsi perencanaan dapat membantu mengurangi risiko atau ketidakpastian suatu tindakan. Dengan berasumsi untuk mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kemungkinan keberhasilan dengan mempertimbangkan situasi tertentu di masa mendatang dan menelaah konsekuensi dari setiap tindakan (M. Hanafi, 2021).

Tahap-tahap yang dilakukan dalam proses perencanaan yaitu sebagai berikut : (1) Menetapkan peran visi dan misi, (2) Menentukan wilayah sasaran, (3) Mengidentifikasi dan menentukan indikator efektivitas dari setiap pekerjaan yang dilakukan, (4)

Memilih dan menentukan sasaran atau hasil yang ingin dicapai, (5)  
Mempersiapkan rencana tindakan (Febriani, 2010).

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Sebuah proses penyusunan struktur organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupnya merupakan bentuk dari pengorganisasian. Menurut Peter Pringgel, pengorganisasian merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia dan materi dalam struktur formal bertanggung jawab atas berbagai unit, jabatan dan individu tertentu (Rida Andriani, 2019).

Dalam manajemen, fungsi pengorganisasian bertujuan upaya untuk mengintegrasikan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya sehingga pelaksanaan rencana dapat dilakukan secara efisien dan hemat biaya.

Secara umum, media penyiaran komersil memiliki beberapa departemen yang ada di dalamnya. Diantaranya sebagai berikut : (1) Departemen pemasaran, memiliki konsentrasi untuk mengatasi kegiatan yang berkaitan dengan pemasaran dan promosi program ataupun segala aktivitas kepada pihak-pihak atau partner kerja. (2) Departemen program, bertanggungjawab dalam merancang, menentukan, menetapkan jadwal dan membuat program. (3) Departemen Berita, bertugas untuk bertanggung jawab atas segala produksi program berita, olahraga, dokumenter dan program-program yang berhubungan dengan kepentingan umum. (4) Departemen



Teknik, memiliki tanggung jawab penuh atas segala urusan yang berhubungan dengan alat siaran agar program atau berita dapat disiarkan. (5) Departemen Bisnis, bertugas untuk melakukan berbagai pekerjaan yang berkaitan dengan bisnis (Febriani, 2010).

### 3) Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah suatu proses atau tindakan untuk memberikan pengaruh terhadap kegiatan sekelompok orang yang terstruktur dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Proses Pengarahan yang dilakukan di sebuah perusahaan media massa yaitu berbentuk Pengarahan yang dilakukan seorang pemimpin (manajer) kepada bawahannya agar mereka bersedia dan termotivasi untuk melakukan tugas, serta mampu membuat mewujudkan suasana kerja yang mendukung sehingga timbul saling mengerti, rasa percaya yang baik, menerapkan tertib kerja dan rasa saling memiliki (Febriani, 2010).

Fungsi pengarahan dalam proses manajemen yaitu : (1) Menuntun dan memberi dorongan atau motivasi kepada orang yang bekerja agar bisa melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien. (2) Membagikan tugas atau pekerjaan beserta penjelasan secara teratur tentang tugas pekerjaannya. (3) Menguraikan seluruh kebijakan yang sudah ditetapkan.

Dalam sebuah organisasi media massa, penerapan fungsi pengarahan sangat penting untuk membangun hubungan yang baik

antara manajer dan staf untuk melakukan tugas yang sejalan dengan visi dan misi organisasi.

#### 4) Pengendalian (*Controlling*)

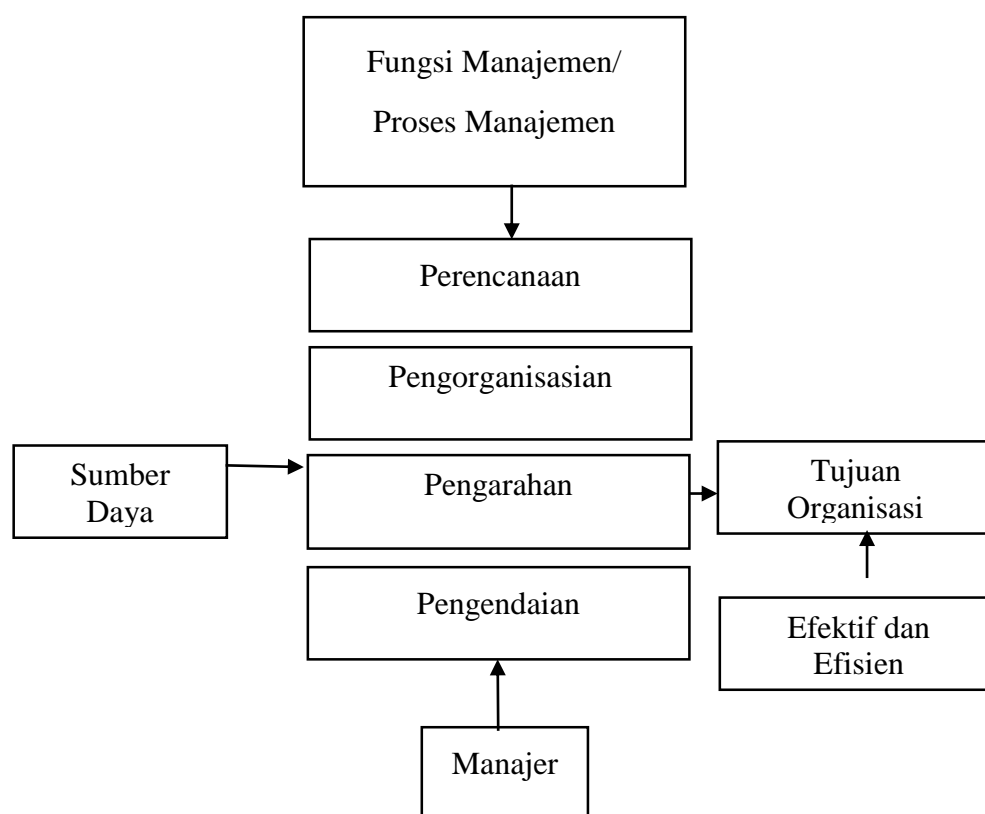
Memastikan bahwa hasil kegiatan sesuai dengan rencana atau yang diharapkan merupakan tujuan utama dari fungsi pengendalian. Pengendalian adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kriteria keberhasilan dengan tujuan perencanaan, membangun sistem umpan balik informasi yang praktis, mengambil tindakan korektif yang diperlukan untuk memeriksa apakah ada penyimpangan, dan mengukur tingkat penyimpangan jika diperlukan, serta memastikan bahwa sumber daya organisasi yang digunakan adalah cara yang paling efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Empat langkah yang diambil dalam fungsi pengendalian : (1) Menetapkan standar prestasi, (2) Menghitung dan mengukur prestasi yang telah dicapai hingga saat ini, (3) Menimbang prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi, (4) Jika terdapat penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditentukan, maka lakukan perbaikan. Setelah itu, kembali lagi ke fungsi perencanaan untuk masa waktu berikutnya (M. Hanafi, 2021).

Sistem pengendalian yang baik membutuhkan ketelitian dan kecepatan informasi untuk mendeteksi penyimpangan sesegera mungkin jika terjadi. Oleh sebab itu, sistem informasi manajemen yang efektif dan efisien diperlukan. Ada dua desain sistem

pengendalian yang dapat digunakan yaitu dengan prestasi kunci (*key performance area*) dan titik pengendalian strategis.

Bagian dari unit organisasi yang harus berfungsi dengan baik (efektif dan efisien) agar organisasi tersebut dapat berjalan dengan sukses secara keseluruhan adalah prestasi kunci (*key performance area*). Jika dengan hal ini dapat berhasil, maka secara menyeluruh organisasi dapat dipastikan berjalan lancar, dan sebaliknya. Sedangkan desain sistem titik pengendalian strategis, manajer dapat mengetahui bagaimana bisnis dapat berjalan tanpa harus melihat setiap lapisan yang ada. Jumlah informasi yang sangat besar dan waktu yang dihabiskan untuk mengumpulkannya dapat dihemat dengan cara ini (M. Hanafi, 2021).



**Sumber : Manajemen Hanafi M. Mamduh**

Dari gambar tersebut dapat diketahui bahwa kegiatan atau proses manajemen meliputi aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian adalah aktivitas dengan memanfaatkan sumber daya tertentu untuk tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Seluruh aktivitas manajemen tersebut dilakukan oleh seorang manajer. Manajer bertanggung jawab atas semua tugas manajemen yang ada didalamnya. Input atau sumber daya yang dipakai manajer berasal dari lingkungan dan dapat dikategorikan menjadi input sumber daya manusia (*Human Resources*), fisik, keuangan, dan informasi (M. Hanafi, 2021).

d. Manajemen Media

Kajian manajemen media mencakup banyak hal, termasuk membahas tentang ekonomi media dan ekonomi politik media, kemajuan teknologi, serta sistem sosial politik media tersebut. Salah satu bagian penting dalam proses manajemen media adalah melakukan antisipasi terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi. Pengelolaan mencakup aspek filosofis, metodologis dan praktis baik sebagai institusi komersial maupun sosial. (Kiptiyah, 2018).

Manajemen media mengacu pada manajemen komunikasi dalam kajian studi media. Disisi lain, manajemen komunikasi adalah turunan dari ilmu komunikasi. Manajemen media adalah studi tentang proses manajemen media sebagai industri komersial atau sosial, dan media

itu sendiri merupakan institusi komersial maupun sebagai institusi sosial (Siregar et al., 2010).

Manajemen media merupakan disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana proses manajemen yang dilakukan industri media komersial dan sosial (media beroperasi sebagai organisasi). Studi ini mempelajari media secara menyeluruh mengenai karakteristik, posisi dan peranannya dalam sistem ekonomi, sosial, politik tempat media itu beroperasi. Termasuk dalam hal ini adalah mempelajari perkembangan teknologi yang berdampak dan harus diantisipasi oleh manajemen media. Pengelolaan media mencakup aspek filosofis, metodologis dan praktis yang berkaitan dengan fungsi mereka sebagai institusi komersial maupun sosial (Rahmitasari, 2017).

Manajemen media harus memahami pengelolaan media, dan prinsip-prinsipnya serta proses manajemennya yang ada didalamnya secara menyeluruh yang mencakup berbagai fungsi manajemen, yaitu seperti *planning*, *organizing*, *influencing*, *budgeting*, *controlling*. Semua hal itu harus lengkap dan jelas yang telah memenuhi standar media. Termasuk dalam kategori ini seperti karakteristik radio, televisi, surat kabar, majalah, film, penerbit buku, media baru, dan media konvergensi lainnya (Siregar et al., 2010).

Dengan lebih spesifik, manajemen media membahas tentang strategi perusahaan untuk mengelola bisnis media (Kung, 2008 : 2-3). Manajemen media mempelajari berbagai masalah seperti fungsi

manajemen, *leadership*, produksi *content*, *marketing*, manajemen sumber daya manusia, manajemen teknologi, budaya organisasi, dan lainnya (Siregar et al., 2010).

Mengenai manajemen yang difokuskan dalam penelitian ini adalah bagaimana Solopos dalam mengelola semua sistemnya baik bagian produksi, distribusi dan sumber daya lain yang dimiliki sehingga dapat memiliki kualitas yang baik dan mampu menyerap banyak konsumen.

## 2. Media Massa

Media dapat didefinisikan dalam KBBI sebagai : (1) alat, dan (2) alat atau sarana komunikasi seperti majalah, radio, televisi, film, poster, dan spanduk. Media didefinisikan oleh *Association For Education And Communication Technologi* (AECT) sebagai segala bentuk yang digunakan untuk suatu proses penyaluran informasi. Sementara, *Education Association* mendefinisikan sebagai benda yang dapat dimanipulasikan, dilihat, didengar, dibaca atau dibicarakan beserta instrument yang dipergunakan dengan baik (Tambaruka, 2013).

Media massa merupakan alat atau saluran yang digunakan untuk komunikasi massa. Semua pesan akan disalurkan kepada publik atau masyarakat luas dapat diterima menggunakan media massa. Pada awalnya jenis media yang dipakai untuk komunikasi massa yaitu media cetak dan elektronik. Namun, dalam perkembangannya kemudian, media massa

telah memasuki era telekomunikasi dengan penggunaan jaringan komputer dan satelit ruang angkasa. Akibatnya, media massa dewasa ini juga merambah dunia maya (internet) (Mogot-Prahor, 2021).

Di dalam lingkup ilmu komunikasi, media massa didefinisikan sebagai alat atau jalur dari komunikasi (yang digunakan massa), atau penghantar yang menghubungkan seseorang dengan orang lain, pada akhirnya memungkinkan adanya komunikasi (Putra, 2007).

Media massa tidak hanya berfungsi sebagai saluran atau penyedia informasi dan hiburan, tetapi juga bertindak sebagai “agent of change”, yaitu sebagai institusi pelopor perubahan. Oleh karena itu, media massa juga berperan sebagai institusi pencerahan bagi masyarakat (Bungin, 2017).

Peran media massa yang utama di dalam suatu masyarakat adalah sebagai saluran informasi. Berdasarkan informasi yang didupakannya dari media, masyarakat bisa bereaksi terhadap apa yang terjadi atau mengantisipasi terhadap segala sesuatu yang mungkin saja bisa terjadi (Mogot-Prahor, 2021).

Menurut Cangara, media massa merupakan alat yang dipakai untuk menyalurkan pesan dari sumber ke khalayak melalui sarana komunikasi mekanis seperti surat kabar, radio, televisi, film dan lain sebagainya. Sedangkan Praktio mengatakan bahwa media adalah sarana yang digunakan untuk komunikasi ke khalayak, sehingga komunikasi massa tidak bisa dilepaskan dari media massa. Media massa dipakai guna

memperlihatkan penerapan suatu alat teknis (media) yang disalurkan atau merupakan wadah komunikasi massa (Saragih, 2018). Media massa ialah suatu alat atau sarana yang dipakai dalam proses komunikasi massa, yaitu komunikasi yang diarahkan kepada khalayak (channel of mass communication) (Habibi, 2010).

Media massa merupakan sarana yang digunakan untuk membagikan informasi kepada masyarakat tentang hal-hal seperti pendidikan, hiburan, politik, sosial, budaya dalam berupa cetak, elektronik, maupun media online. Media massa juga sangat efektif dan efisien dalam membagikan informasi kepada masyarakat, karena dengan adanya sarana tersebut informasi-informasi yang ada dapat dibagikan dengan cepat ke masyarakat luas (Effendi, 1989 : 2410).

Menurut Noam Chomsky, memaparkan bahwa media merupakan sistem pasar terdepan yang digerakkan oleh profit (keuntungan modal) dan dipimpin oleh pemerintah. Yang biasanya menghasilkan hal yang identik. Melakukan propaganda dalam informasi yang dimaksudkan untuk mencapai agenda finansial dan politik. Propaganda bukan menjadi satu-satunya fungsi di dalam media, namun merupakan hal yang terbesar darinya. Selain itu, tidak ada tampilan yang terjadi di sistem media yang bertentangan dengan maksud pemilik media. Dengan kata lain, kualitas ditentukan oleh kepemilikan (Saragih, 2018).

McQuail menyebutkan ada empat model media massa dalam bukunya yang berjudul *McQuail's Mass Communication Theory*, yakni:



- a) Model penerimaan, yaitu model media massa yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerima memahami dan menginterpretasikan media oleh penerima. Stuart Hall membangun teori kritis dimana makna dari pesan dibangun (dikodekan) melalui media konten simbolis secara terbuka dan juga secara tertutup namun, pesan yang dimaksud dari konten tersebut dapat ditolak atau mendapatkan penafsiran yang berbeda oleh penerima. Pada prinsipnya, jalur tahapan model penerimaan sangatlah sederhana. Komunikasi yang terjadi di institusi media, di mana kerangka maknanya lebih cenderung mengkonsolidasikan struktur kekuatan dominan. Seringkali, pesan dikaitkan dengan konten genre yang sudah mapan. Genre konten biasanya memiliki garis besar dan nilai nominal yang membantu penerima memahaminya.
- b) Model penyiaran, yaitu dimana komunikasi massa merupakan proses yang mengatur dirinya sendiri, dan dipimpin oleh kepentingan dan kebutuhan khalayak yang di informasikan melalui pilihan dan respon atas apa disediakan oleh media.
- c) Model ritual atau ekspresif, model yang menggabungkan sebuah keterlibatan, hubungan sebab akibat dan aliran satu arah. Komunikasi yang ada dalam ini biasanya memiliki sifat ambigu, bergantung pada pemahaman, asosiasi dan simbol yang disediakan oleh budaya daripada yang dipilih oleh partisipan.

- d) Model publisitas, adalah model dimana penonton atau khalayak menjadi orientasi utama. Khalayak media lebih cenderung hanya menjadi penonton dibandingkan menjadi partisipan atau penerima informasi.

Dalam memakai media massa, pengguna wajib untuk mengenali karakteristik dan perbedaan antara media massa cetak maupun elektronik. Sebelum membuka jaringan informasi yang ada di media massa, khalayak perlu menelaah media massa untuk mengaitkan dengan kebutuhan dan kepentingan pribadi dalam mengakses media massa (Tambaruka, 2013). Media massa memiliki karakteristik (Cangara, 2010:126-127) sebagai berikut :

- a) Bersifat melembaga, artinya bagian pengelolaan media mengikutsertakan banyak orang, yakni mulai dari pengumpulan, pengelolaan hingga penyedia informasi.
- b) Bersifat satu arah, artinya komunikasi yang terjalin kurang memungkinkan adanya dialog antara pengirim dan penerima. Bahkan jika terjadi respon atau tanggapan, biasanya membutuhkan waktu dan penundaan.
- c) Meluas dan serempak, artinya memiliki kemampuan untuk mengatasi hambatan waktu dan jarak, karena memiliki kecepatan. Bergerak secara simultan, dimana banyak orang menerima transmisi informasi pada saat yang bersamaan.

- d) Bersifat terbuka, artinya pesannya dapat diterima oleh siapa saja dan dimana saja tanpa memandang usia, jenis kelamin, dan etnis.

Menurut Steven H. Chaffee menyatakan ada lima dampak yang ditimbulkan dari media massa yaitu, efek ekonomis, efek sosial, efek pada penjadwalan kegiatan, efek pada penyaluran/penghilangan perasaan tertentu, efek pada perasaan yang dirasakan masyarakat pada media (Saragih, 2018).

Secara umum, dapat ditemukan di setiap negara memiliki fungsi media massa yaitu : informasi, edukasi, koreksi, rekreasi, dan mediasi (Sumadiria, 2016). Dengan penjabaran sebagai berikut :

- a) Menginformasikan (*to inform*)

Dalam hal ini, media massa berfungsi sebagai sumber informasi tentang peristiwa-peristiwa atau hal-hal penting yang perlu diketahui publik. Informasi yang disebarakan memiliki kriteria aktual, faktual, akurat, menarik atau penting, benar, lengkap-utuh, jelas-jernih, jujur-adil, berimbang, relevan, bermanfaat, etis.

- b) Mendidik (*to educate*)

Informasi yang terkandung dalam media massa dapat mentransfer pengetahuan untuk tujuan mempromosikan pengembangan intelektual atau sebagai bagian dari pendidikan. Media massa diharapkan dapat membentuk kepribadian dan meningkatkan keterampilan serta kemampuan yang diperlukan pembacanya.

c) Memengaruhi (*to influence*)

Yang dimaksud dalam fungsi memengaruhi (*to influence*) yaitu media massa bisa memberikan pengaruh kepada pembacanya. Berupa pengaruh yang bersifat pengetahuan (*cognitive*), perasaan (*afektive*), maupun tingkah laku (*conative*).

d) Menghibur (*to entertaint*)

Media massa sebagai wadah yang dapat menghadirkan hiburan atau kesenangan bagi pembaca atau khalayaknya. Peran yang diberikan media massa sebagai wadah hiburan tidak bersifat negatif dan harus menyehatkan bagi seluruh lapisan masyarakat.

e) Mediasi (*to mediate*)

Mediasi artinya koneksi (penghubung). Dalam fungsi mediasi, media massa pers memiliki kemampuan untuk menghubungkan satu tempat dengan tempat yang lain, peristiwa yang satu dengan lainnya, orang yang satu dengan peristiwa yang lain, atau orang yang satu dengan orang lainnya.

### 3. Media Baru (*New Media*)

New media adalah media online yang berbasis teknologi, bersifat fleksibel serta interaktif, berfungsi secara publik maupun privat dengan menggunakan internet. Menurut Creeber dan Martin, new media dapat diartikan sebagai produk komunikasi yang termediasi teknologi, terdapat bersama komputer digital (Feroza dan Misnawati, 2020).

Network society merupakan salah satu bagian dari new media yang merupakan formasi sosial yang berinfrastruktur dari kelompok, organisasi dan komunitas massa yang menegaskan bentuk awal dari organisasi dari berbagai segi baik individu, grup, organisasi, dan kelompok sosial. Media baru memiliki karakteristik khusus, yaitu kemampuan untuk menciptakan ilusi seperti pada komunikasi tatap muka yang tampak nyata atau yang biasa disebut sebagai interaksi parasosial (Norhabiba dan Putri, 2018).

Menurut Terry Flew, unsur media baru merupakan kombinasi dari komputer, komunikasi, dan isi. Sedangkan menurut Denis McQuail (2010), unsur-unsur media baru terdiri dari : Digitalisasi dan konvergensi semua aspek media, Interaktivitas dan konektivitas jaringan yang meningkat, Mobilitas dan delokasi pengiriman dan penerimaan, Adaptasi publikasi dan peran khalayak, dan Munculnya aneka bentuk gateway media (Karman, 2013).

Dalam teori media baru yang dikembangkan oleh Pierre Levy terdapat dua pendekatan pandangan, yaitu interaksi sosial dan integrasi sosial. Pandangan interaksi sosial, yang membedakan media berdasarkan kedekatannya dengan interaksi tatap muka. Menurut Pierre Levy, Word Wide Web (WWW) ialah sebuah lingkungan informasi yang fleksibel serta dinamis, terbuka, dan memungkinkan manusia dapat mengembangkan wawasan baru, serta terlibat pada dunia demokratis tentang pemberian kuasa dan mutual berdasarkan masyarakat lebih interaktif.

Pandangan integrasi sosial, yaitu media diritualkan karena media menjadi kebiasaan, sesuatu yang formal, dan memiliki nilai yang lebih besar dari penggunaan media itu sendiri, atau bagaimana manusia menggunakan media sebagai cara menciptakan masyarakat. Media tidak hanya sebagai instrument informasi atau cara untuk mencapai ketertarikan diri, tetapi juga menyatukan dalam beberapa bentuk masyarakat dan memberi rasa saling memiliki (Feroza dan Misnawati, 2020).

New media, saat ini menjadi bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari. Kehadiran media baru, dapat membantu kita dalam proses komunikasi bisa terjadi atau berlangsung dimana pun, kapan pun, dan dengan menggunakan teknologi komunikasi apapun.

## **B. Kajian Pustaka**

Pada hal ini, tujuan kajian pustaka digunakan sebagai landasan untuk menentukan posisi penelitian yang dilakukan peneliti. Setelah melakukan penelusuran peneliti yang berhubungan dengan tema penelitian terdapat beberapa referensi yang dijadikan rujukan diantaranya sebagai berikut :

Pertama, penelitian yang berjudul Manajemen Media Massa Menghadapi Persaingan Media Online (Studi Pada PT. Suwadarma Media Cita Jurnal Bogor). Penelitian ini dilakukan oleh Agus Muhamad Nadin, Kamalludin, dan Gunawan Ikhtiono dari Universitas Ibn Khaldun Bogor, yang dipublikasikan dalam jurnal Komunika : Journal of Communication Science and Islamic Da'wah Volume 5(1) pada tahun 2021. Penelitian ini membahas tentang

manajemen media massa dengan topik pada manajemen perusahaan PT Suwadarma Media Cita Jurnal Bogor (Nadin, Kamalludin, dan Ikhtiono, 2021).

Kedua, penelitian skripsi berjudul Strategi dan Manajemen Media Massa Online di Era New Media (Studi Kasus Pada Media Online [Jatimtimes.com](http://Jatimtimes.com) dan [Tugumalang.id](http://Tugumalang.id)). Penelitian ini dilakukan oleh Theresia Melania Andeng, Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Tribhuwana Tunggaladewi Malang, pada tahun 2023. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi dan manajemen media massa online di era new media pada media online [Jatimtimes.com](http://Jatimtimes.com) dan [Tugumalang.id](http://Tugumalang.id). Penelitian ini menggunakan metodologi analisis deskriptif kualitatif dengan konsep teori manajemen POAC dengan mewawancarai empat informan yaitu Pimpinan Redaksi [Jatimtimes.com](http://Jatimtimes.com), Wartawan [Jatimtimes.com](http://Jatimtimes.com), Manajer [Tugumalang.id](http://Tugumalang.id), dan Wartawan [Tugumalang.id](http://Tugumalang.id) (Andeng, 2023).

Ketiga, laporan penelitian skripsi yang berjudul Strategi Manajemen Republika Mengelola Industri Media Digital. Penelitian ini dilakukan oleh Shaleha Nurudina, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, pada tahun 2019. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran strategi manajemen, gambaran karakteristik, dan penerapan manajemen di Republika. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan paradigma konstruktivis. Peneliti menggunakan Teori Kelimpahan oleh Richard L. Daft dan Robert H. Lengel dan teori manajemen media pada prinsip POAC di Republika (Nurudina, 2019).

Keempat, penelitian skripsi yang berjudul Manajemen Media Online dan Penggunaan Media Sosial pada Wonosobozone.com. Penelitian ini dilakukan oleh Dirga Yusa Pramudita, Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Indonesia, pada tahun 2019. Penelitian ini tentang bagaimana manajemen media redaksi online situs berita Wonosobozone.com dalam memberikan informasi agar dapat diterima kepada khalayak luas (Pramudita, 2019).

Kelima, penelitian yang berjudul Model Manajemen Media Podcast RadioMu Dalam Spotify. Penelitian ini dilakukan oleh Mohammad Alief Ar Ridha, Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, yang dipublikasikan dalam Jurnal AUDIENS, Volume 2, Nomor 1 pada tahun 2021 (Ar Ridha, 2021).

Keenam, penelitian yang berjudul Manajemen Media Massa Dalam Mencegah Intoleransi Umat Beragama (Studi Kasus pada Koran Kedaulatan Rakyat Yogyakarta). Penelitian ini dilakukan oleh Hamdan Daulay, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, pada tahun 2021 yang dipublikasikan dalam Jurnal TADBIR Jurnal Manajemen Dakwah, Volume 3, Nomor 2 (Daulay, 2021).

Ketujuh, penelitian skripsi yang berjudul Analisis Deskriptif Manajemen Redaksi Pada Globalplanet.news. Penelitian ini dilakukan oleh Rida Andriani, Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang, pada tahun 2019. Penelitian ini menjadi tinjauan pustaka yang kedua dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian ini menjelaskan tentang penerapan fungsi



manajemen redaksi suatu media online. Yang menjadikan penelitian menjadi referensi adalah karena memiliki penggunaan teori yang sama, namun memiliki objek yang berbeda (Rida Andriani, 2019).

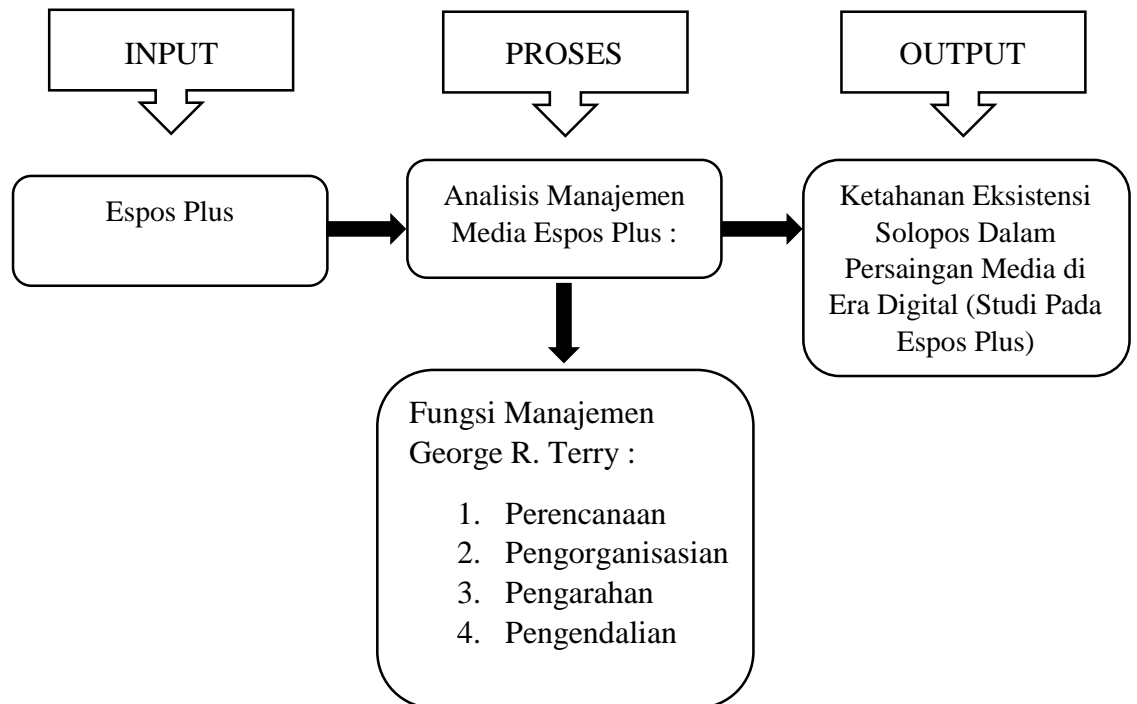
Kedelapan, penelitian skripsi yang berjudul Analisis Manajemen Redaksional Pada Surat Kabar Daerah Untuk Menarik Minat Pembaca Di Batam Pos Dan Tribun Batam. Penelitian ini dilakukan oleh Gentara Putra, Universitas Islam Indonesia, pada tahun 2018. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis manajemen redaksional dan faktor yang menghambat dalam proses manajemen dalam menarik minat pembaca pada Batam Pos dan Tribun Batam. Hasil temuan dan analisis data dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut batam Pos dan Tribun Batam masing-masing memiliki cara tersendiri untuk menarik minat baca dengan menerapkan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Batam pos dan tribun batam sama-sama memiliki faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan manajemen redaksional untuk menarik minat pembaca (Putra, 2018).

### **C. Kerangka Berpikir**

Dalam penelitian ini pada kerangka berpikir dipaparkan tentang proses berpikir peneliti dalam rangka mengadakan penelitian tentang Solopos sebagai media surat kabar lokal dalam mempertahankan eksistensinya dalam persaingan media di era digital yang semakin ketat. Dengan penerapan proses manajemen yang dilakukan, Solopos dapat bertahan hidup dan

mempertahankan eksistensinya. Secara sistematis, kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

**Tabel 2. 1 Kerangka Berpikir**



Penjelasan kerangka berpikir sebagai berikut :

1. Input

Input dalam penelitian ini yaitu persaingan media massa di era digital yang diikuti dengan kemajuan teknologi.

## 2. Proses

Proses yang dilakukan peneliti untuk mendalami kajian ini yaitu dengan menggunakan teori penerapan fungsi manajemen oleh George R. Terry yang dibagi menjadi empat langkah yaitu : *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.

## 3. Output

Output adalah hasil dari kerangka berpikir yang sudah tersusun. Setelah menemukan input dan proses telah dilaksanakan, maka peneliti akan mendapatkan hasil yang berupa ketahanan eksistensi Solopos dalam menghadapi persaingan media di era digital yang semakin ketat.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan peneliti adalah deskripsi kualitatif yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara langsung yang intensif, terinci dan mendalam. Laporan penelitian deskriptif kualitatif yaitu mengandung data untuk memberikan gambaran tentang penyajian laporan tersebut. Data dapat berasal dari naskah wawancara, catatan, foto, dokumen pribadi, memo dan dokumen resmi lainnya. (Moleong, 2001 : 6)

Studi dengan pendekatan kualitatif berfokus pada analisis proses berpikir yang diinduksi oleh mekanisme hubungan antara fenomena yang dapat diamati dengan menggunakan logika ilmiah. Tujuan dari studi ini yaitu untuk mengembangkan konsep sensitivitas pada masalah yang terjadi, ini menjelaskan realitas yang berhubungan dengan penelusuran teori dari dasar (grounded theory) dan mengembangkan satu atau lebih pemahaman dari fenomena yang terjadi (Gunawan, 2013).

Menurut Bogdan dan Taylor (1993), studi penelitian kualitatif merupakan langkah dari metode penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa tulisan atau lisan dari subjek dan perilaku yang diamati. Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan informasi data yang mendalam, yaitu suatu data yang mengandung makna. Oleh karena itu, penelitian kualitatif menekankan makna dan tidak berfokus pada generalisasi (Sugiyono, 2012 : 8-9).

Penelitian kualitatif menurut Flick (2002) ialah mengacu pada keterkaitan spesifik terhadap hubungan sosial yang berkaitan dengan fakta dari dunia kehidupan memiliki pluralitas. Metode ini digunakan untuk melihat dan memahami subjek dan objek penelitian yang meliputi individu dan organisasi berdasarkan fakta yang tampil secara nyata. Metode ini akan memberikan gambaran tentang aktualisasi, realitas sosial, dan sudut pandang sasaran penelitian (Gunawan, 2013).

Dasar penelitian kualitatif adalah konstruktivisme yang menganggap bahwa kenyataan itu multidimensional, interaktif dan suatu pertukaran pengalaman sosial yang ditafsirkan oleh setiap individu (Sukmadinata, 2005). Peneliti studi kualitatif meyakini bahwa kebenaran adalah dinamis dan hanya dapat dijumpai dengan melalui penelaahan terhadap orang-orang melalui interaksi dengan situasi sosial mereka (Danim, 2002).

Alasan penggunaan metode kualitatif ini terkait dengan pemahaman yang mengenai tiga hal, yaitu : Pertama, para pengguna metode penelitian kualitatif perlu mengetahui sosok atau karakteristik utama metode penelitian. Kedua, para pengguna perlu mengetahui dasar-dasar teoritis perlunya peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Ketiga, para pengguna metode kualitatif perlu mengetahui perdebatan paradigmatik ilmu-ilmu sosial.

Penelitian kualitatif menekankan untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang organisasi atau peristiwa tertentu, daripada mendeskripsikan bagian permukaan dari sampel populasi yang besar. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan penjelasan tersurat tentang

struktur, tatanan dan pola yang luas yang ada dalam suatu kelompok partisipan (Gunawan, 2013).

Ada beberapa manfaat yang diperoleh dari menggunakan metode penelitian kualitatif, seperti : Pertama, membantu memahami makna yang lebih mendalam (arti subjektif dan penafsiran) dan konteks tingkah laku serta proses yang terjadi pada faktor-faktor yang berkaitan dengan tingkah laku tersebut (Bullock dkk., 2005 : 117). Kedua, membantu mengungkapkan terjadinya kejadian secara menyeluruh, sehingga kita dapat mengetahui dinamika realitas sosial dan hubungan antara faktor-faktor tersebut. Ketiga, membantu untuk mengetahui realitas sosial dari sudut pandang aktor. Keempat, mendapatkan informasi yang lebih banyak dibandingkan dengan menggunakan metode kuantitatif, ini sangat bermanfaat untuk meningkatkan pemahaman terhadap realitas sosial (Giddens, 2002 : 647).

### **B. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di media surat kabar di kota Solo yaitu Solopos yang beralamat di Jalan Adisucipto 190 Solo 57145 Telp (0271) 724811.

### **C. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian yang dipilih peneliti untuk melakukan penelitian ini, digambarkan sebagaimana dalam tabel berikut :

**Tabel 3. 1 Waktu Penelitian**

No.	Kegiatan	Tahun 2022		Tahun 2023			
		September- Oktober	November- Desember	Januari- Februari	Maret- April	Mei- Juni	Juli- Agustus
1	Pengajuan Judul						
2	Penyusunan Proposal						
3	Proses Penelitian						
4	Penyusunan Laporan						

**D. Subjek dan Objek Penelitian**

Dalam penelitian ini, subjeknya adalah sejumlah informan yang dianggap mendukung dan mampu melengkapi data-data atau informasi yang diperlukan dalam penelitian ini. Informan yang digunakan sebagai sumber data dalam penelitian ini yaitu orang-orang yang memainkan peran penting dalam menjaga eksistensi Solopos seperti bagian manajemen atau bagian lain yang terlibat dalam proses keberlangsungan hidup Solopos. Sementara, objek dalam penelitian ini adalah manajemen Solopos dalam mempertahankan eksistensinya.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data pada penelitian yang menggunakan metode kualitatif yaitu dengan mengidentifikasi kata yang menyatakan alasan, interpretasi, makna, dan peristiwa serta tindakan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok sosial. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

### **a. Wawancara mendalam**

Wawancara adalah sebuah proses tanya jawab secara lisan yang dilakukan secara langsung oleh dua orang atau lebih dan ditujukan pada suatu masalah tertentu (Setyadin, 2005 : 22). Sebuah wawancara dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan sebanyak mungkin data atau informasi tentang subjek penelitian (Gunawan, 2013). Pertanyaan yang diajukan awalnya bersifat umum, tetapi kemudian dirincikan dan dikembangkan selama melakukan wawancara atau setelahnya.

### **b. Pengumpulan dokumen**

Dokumen ialah catatan peristiwa masa lalu yang telah terjadi yang ditulis, gambar, atau karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2007 : 82). Menurut Gottschalk (1986 : 38) menerangkan bahwa dokumen adalah terdiri dari setiap proses pembuktian yang didasarkan pada sumber apapun, baik itu yang berupa tulisan, lisan, gambaran, atau arkeologis (Gunawan, 2013). Pengumpulan dokumen ini berupa berita di media, notulen-notulen rapat, surat menyurat dan laporan-laporan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Teknik ini dilakukan guna



memvalidasi kebenaran atau ketepatan informasi yang didapatkan melalui wawancara yang mendalam.

c. Melakukan observasi

Observasi adalah salah satu teknik pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung atau peninjauan secara cermat. Menurut Kartono (1980 : 42), observasi adalah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala psikologis dengan cara pengamatan dan pencatatan. Melakukan observasi dalam sebuah penelitian memiliki tujuan guna mengetahui karakteristik dan luasnya signifikansi dari interelasinya elemen-elemen tingkah laku manusia pada fenomena sosial dan kompleksitas dalam pola budaya tertentu (Gunawan, 2013).

#### **F. Teknik Keabsahan Data**

Menurut Moleong (2012 : 321), bahwa dalam penelitian kualitatif tidak akan dapat dialihkan jika tidak kredibel (dapat dipercaya), dan tidak akan kredibel jika tidak memenuhi ketergantungan. Sehingga, validasi atau keabsahan data menjadi salah satu konsep penting dengan cara melakukan pengujian validitas dan reabilitas.

Dalam penelitian ini untuk menguji keabsahan atau validasi data yaitu peneliti menggunakan teknik triangulasi data (*data triangulation*). Triangulasi yaitu proses menguji materi penelitian sebagai bahan analisis untuk meningkatkan kesuksesan dan koherensi penelitian. Ini melibatkan pemeriksaan keabsahan dengan data lain sebagai pengecekan atau pembanding (Zamili, 2015). Sedangkan menurut Mantja (2007 : 84), triangulasi juga dapat

digunakan untuk menjaga dan memastikan konsistensi metode silang, seperti observasi dan wawancara atau penggunaan metode yang sama, seperti wawancara dengan beberapa penyedia informasi (Gunawan, 2013).

Untuk meningkatkan kekuatan teoritis, metodologi, maupun interpretative dari penelitian kualitatif merupakan tujuan dari triangulasi. Teknik ini dapat dilakukan dengan cara verifikasi data dengan berbagai sumber, teknik dan waktu. Menurut Denzin (1978), membagikan jenis triangulasi menjadi empat jenis, masing-masing adalah metode pemeriksaan yang menggunakan sumber, metode, penyidik, dan teori.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi melalui sumber, yaitu berarti membandingkan dan mengevaluasi tingkat kepercayaan informasi yang didapat melalui berbagai alat dan waktu (Patton 1987 : 331). Ini bisa dicapai melalui empat cara berbeda. *Pertama*, lakukan perbandingan data pengamatan dan data wawancara. *Kedua*, lakukan perbandingan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi. *Ketiga*, lakukan perbandingan pendapat orang tentang situasi penelitian dengan pendapat mereka sepanjang waktu. *Keempat*, lakukan perbandingan antara hasil wawancara dan isi dokumen yang relevan.

#### **G. Teknik Analisis Data**

Analisis data, menurut Patton (1980 : 268), mengartikan sebagai proses membentuk urutan data dengan cara mengorganisasikannya dalam komposisi urutan data terdiri dari diagram, kategori, dan unit deskripsi dasar. Menurut Bogdan dan Taylor (1975 : 79) mengartikan analisis data sebagai proses formal

untuk menemukan topik dan merumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan dalam data, serta upaya mendukung topik dan hipotesa kerja tersebut. Dari penjelasan tersebut dapat ditinjau bahwa definisi pertama lebih terbatas pada konfigurasi data, sedangkan definisi yang kedua lebih berfokus pada maksud dan tujuan analisis data. Dengan demikian definisi dapat disintesiskan menjadi, analisis data sebagai proses dimana data dapat disusun dan diklasifikasi ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Sehingga menemukan topik atau tema seperti yang disarankan oleh data dan merumuskan hioptesis kerja (Moleong, 2007).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis data dan proses pengumpulan data dengan melalui model Miles dan Huberman. Menurut Miles dan Huberman (1992), bahwa kegiatan yang ada pada analisis data kualitatif dilakukan secara intensif dan berlanjut secara terus menerus hingga selesai (Gunawan, 2013). Langkah-langkah yang dilakukan meliputi : reduksi data, penyajian data dan verifikasi data. berikut penjelasan mengenai langkah-langkah tersebut :

#### 1. Reduksi Data

Reduksi data adalah tahapan dari metode analisis data dalam penelitian kualitatif. Reduksi data ialah sebuah proses yang berfokus pada pemilihan, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang berasal dari laporan lapangan. Sampai laporan akhir penelitian lengkap dibuat, proses reduksi data ini akan dilakukan setelah penelitian lapangan. Tahap ini dimaksudkan untuk menentukan apakah data relevan

dengan tujuan akhir penelitian. Ini akan menghasilkan informasi yang relevan dan memudahkan untuk membuat kesimpulan.

## 2. Penyajian Data

Penyajian data adalah kegiatan dimana kondisi berbagai macam data terkumpul dan disusun secara teratur dan mudah dipahami. Beberapa bentuk penyajian data yang dapat digunakan dalam penelitian kualitatif, seperti bagan, uraian singkat, hubungan antar kategori, dan sebagainya. Setelah melihat penyajian data kita dapat mengerti dan memahami apa yang sedang terjadi dan mengambil tindakan sesuai dengan pemahaman kita. Adanya teknik ini dapat menjelaskan data menjadi terorganisasi dan tersusun dalam pola hubungan, sehingga data akan mudah untuk dipahami.

## 3. Menarik kesimpulan / Verifikasi Data

Verifikasi data adalah langkah terakhir dalam teknik analisis data yang terdapat pada penelitian kualitatif. Tujuan dari tahap ini adalah untuk menemukan jawaban setiap pertanyaan yang telah dirumuskan pada awal penelitian. Dalam penelitian kualitatif, hal yang paling penting adalah menyusun data yang ada menjadi data yang sistematis, terstruktur, dan bermakna. Diharapkan bahwa metode ini dapat menyajikan data yang validitasnya terjaga.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum**

##### **1. Profil Solopos**

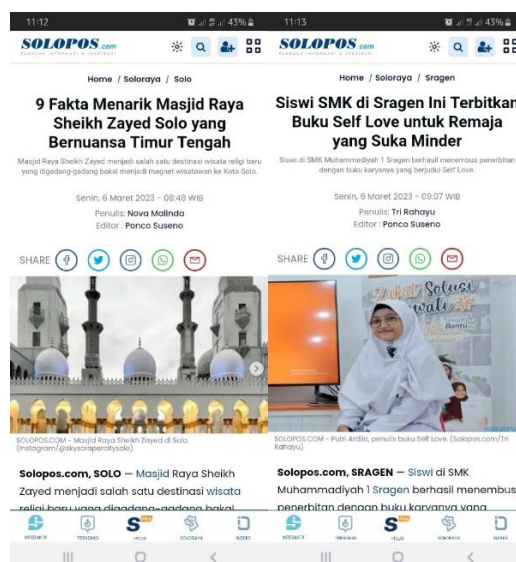
Solopos ialah satu diantara media massa di Indonesia yang sejak berdiri hingga saat ini masih eksis keberadaannya. Solopos merupakan sebuah instansi yang bergerak dalam industri bisnis media yang didirikan oleh PT Aksara Solopos yang ber alamat di Griya Solopos Jalan Adisucipto 190 Solo. Awal mula berdirinya Solopos pada 19 September 1997 yaitu sebagai media surat kabar dengan berbasis cetak yang menerbitkan Harian Umum Solopos yang berlingkup di karesidenan Solo Raya dan sekitarnya.

Solopos senantiasa hadir dengan menyajikan beragam informasi yang ditujukan untuk kelas middle high yang terdiri dari informasi mengenai peristiwa nasional, olahraga, ekonomi bisnis, pendidikan dan berita-berita daerah se-eks Karesidenan Surakarta. Saat ini, sudah 24 tahun Solopos melayani masyarakat Soloraya dan mampu mengembangkan diri dengan visi memberi informasi yang akurat dan terpercaya, ikut mendidik dan mencerdaskan pembacanya, memberikan wawasan yang lebih luas serta hiburan untuk masyarakat (Company Profil Solopos).

Konsistensi Solopos dalam memberikan pemberitaan yang berimbang dan menjaga kredibilitas dalam menyajikan informasi dapat dijadikan alasan sebagai media yang dipercaya oleh masyarakat. Solopos tidak

hanya semata-mata menyampaikan fakta, namun juga memberi solusi atas setiap berita yang dimuat. Berdasarkan data dari sekretariat Redaksi Solopos, hingga bulan Juli 2019 hampir seluruh jurnalis Solopos sudah tersertifikasi Dewan Pers. Disamping itu, beberapa jurnalis Solopos sudah terdaftar di Dewan Pers sebagai Penguji pada Uji Kompetensi Wartawan (UKW) (Company Profil Solopos).

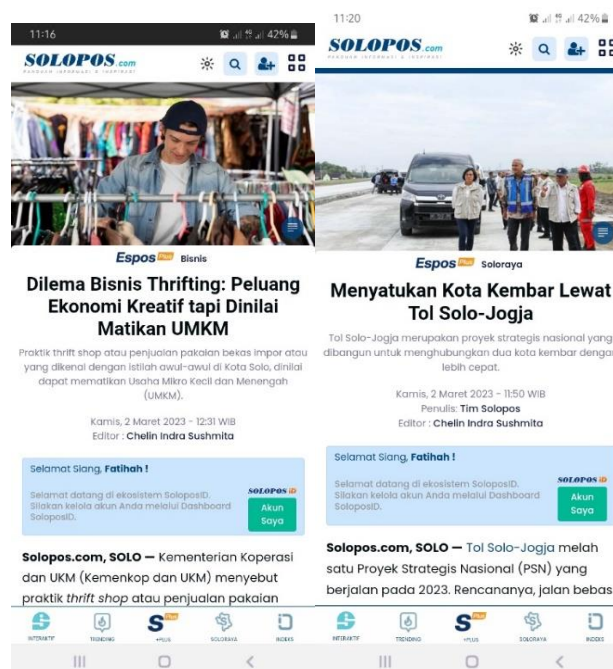
Solopos meluncurkan platform online yakni Solopos.com yang bertepatan Hari Ulang Tahun ke-10 Harian Umum Solopos pada 19 September 2007. Solopos.com bukan hanya menyajikan kabar seputar Solo Raya, namun juga nasional dan global. Solopos.com dapat diakses secara gratis (freesite). Disamping itu, informasi yang ada di solopos.com dibungkus dalam gaya entertain, simple, unique, dan inspiratif.



**Gambar 4. 1 Contoh Artikel Solopos.com**

**Sumber : Solopos.com**

Sebagai media massa yang selalu melakukan inovasi dan juga mengikuti perkembangan alat teknologi, Solopos meluncurkan Espos Plus sebagai metode baru dalam menyajikan berita atau artikel. Espos Plus adalah artikel yang menyajikan informasi dari fakta dan peristiwa yang diolah serta dipaparkan dengan cara kreatif dan lebih visual, artikel ditulis dengan bahasa yang lebih sederhana, lugas, tetapi lebih mendalam (Solopos.com). Espos Plus memiliki perbedaan dengan Solopos.com yang dapat diakses secara gratis (*freesite*), Espos Plus harus diakses dengan sistem berlangganan (berbayar) pada situs jejaring internet (online). Konten Espos Plus juga berbeda dengan *free content* Solopos.com, Espos Plus menyajikan informasi dengan *insight* dan perspektif yang berbeda dan lebih mendalam.



**Gambar 4. 2 Contoh Artikel Espos Plus**

**Sumber : Solopos.com**

Espos Plus bisa dikunjungi dengan sistem berlangganan pada situs dalam jaringan internet (online) dengan smartphone, tablet, laptop, maupun dekstop melalui situs <https://www.solopos.com/plus>. Cara berlangganan Espos Plus dengan mendaftar terlebih dahulu di <https://id.solopos.com/register>. Jika sudah mendaftar atau memiliki akun, login dengan <https://id.solopos.com/login> kemudian memilih paket langganan yang tersedia. Apabila sudah memilih paket langganan dan menyelesaikan pembayaran, maka layanan Espos Plus sudah dapat diakses atau dinikmati.

Salah satu strategi yang dilakukan untuk menarik para peminat atau pembaca Espos Plus yaitu dengan memberikan diskon atau potongan harga biaya langganan. Biaya langganan yang diberikan Espos Plus ada beberapa paket yang tersedia yaitu, Paket 1 Minggu dengan harga Rp.10.000 menjadi Rp.5.000, Paket 1 bulan dengan harga Rp.20.000 menjadi Rp.15.000, Paket 6 bulan dengan harga Rp.120.000 menjadi Rp.75.000, Paket 1 tahun dengan harga Rp.240.000 menjadi Rp.120.000, Paket 1 tahun (*include free ads*) dengan harga Rp.360.000 menjadi Rp.130.000.





**Gambar 4. 3 Promosi Espos Plus**

**Sumber : Media Sosial Facebook Solopos.com**

Sebagai salah satu media massa yang senantiasa berkembang, hingga saat ini Solopos memiliki sejumlah unit bisnis yang variatif, antara lain bisnis surat kabar dalam bentuk cetak (Harian Umum Solopos), bisnis percetakan (PT Solo Grafika), bisnis media dalam bentuk digital seperti Bisnis.com, Harianjogja.com, Bismismuda.com, Soloposfm.com, Semarangpos.com, Ibukotakita.com, Madiunpos.com, Starjogja.com, dan juga Jeda.id.

## 2. Visi Misi

### Visi

“Penyaji informasi utama, terpercaya dengan pengelolaan usaha yang profesional”

### Misi

- Membentuk sumber daya manusia yang kompeten dan bermoral
- Selalu menyajikan informasi yang berimbang, akurat dan unggul
- Mensejahterakan stakeholders SOLOPOS

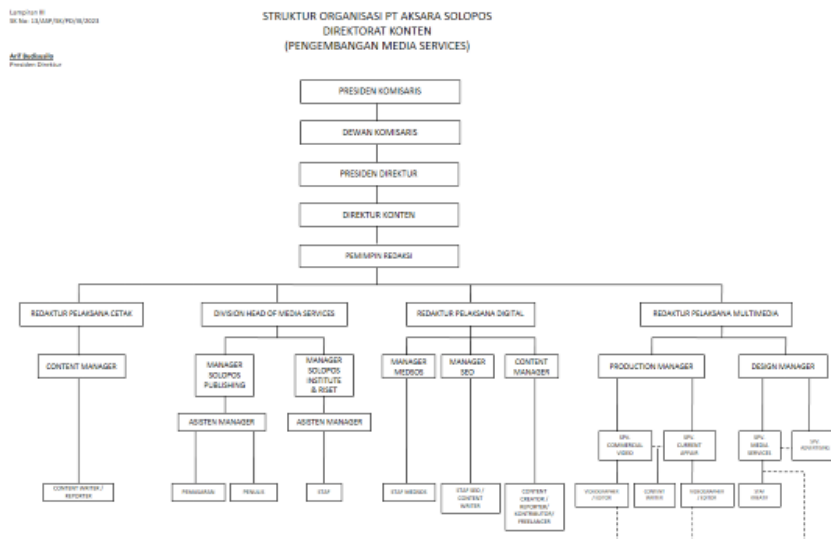
### 3. Logo



**Gambar 4. 4 Logo Media Solopos**

Sumber : Wikipedia.org

### 4. Susunan Organisasi



**Gambar 4. 5**

**Struktur Organisasi Direktorat Konten (Pengembangan Media Servis)**

Sumber : Dokumen Solopos Media Group

## 5. Media Sosial

Instagram :

- @koransolopos



**Gambar 4. 6 Akun Sosial Media Instagram Solopos @koransolopos**

- @esposplus



**Gambar 4. 7 Akun Sosial Media Instagram Espos Plus @esposplus**



Twitter : @solopos

**Gambar 4. 8 Akun Sosial Media Twitter Solopos @solopos**

Facebook : solopos.com



**Gambar 4. 9**  
**Akun Sosial Media Facebook Solopos, solopos.com**

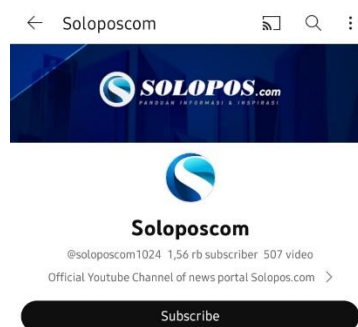
Tiktok : soloposofficial



**Gambar 4. 10**  
**Akun Sosial Media Tiktok Solopos, @soloposofficial**

Youtube :

- Soloposcom



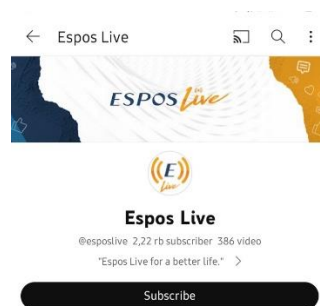
**Gambar 4. 11 Akun Sosial Media Youtube Solopos, soloposcom**

- Espos Indonesia



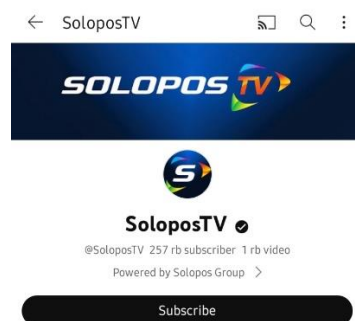
**Gambar 4. 12 Akun Sosial Media Youtube Espos Plus, Espos Indonesia**

- Espos Live



**Gambar 4. 13 Akun Sosial Media Youtube Espos Plus, Espos Live**

- SoloposTV



**Gambar 4. 14 Akun Sosial Media Youtube Solopos TV, Solopos TV**

## **B. Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini akan menguraikan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di media massa lokal Solopos. Hal yang dibahas dalam penelitian ini yaitu berkaitan dengan penerapan fungsi manajemen pada Espos Plus sebagai inovasi baru dalam bisnis media. Untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka peneliti melakukan sebuah observasi dan wawancara.

### **1. Hasil Penelitian**

#### **a. Deskripsi Penelitian**

Penelitian ini diawali dengan mengumpulkan informasi-informasi melalui platform online solopos.com mengenai Espos Plus, kemudian peneliti melakukan komunikasi dengan salah satu staff Solopos berkaitan dengan izin penelitian dan arahan untuk melakukan penelitian di Solopos. Setelah mendapatkan izin dan arahan, peneliti mengurus administrasi yang diperlukan dengan mengajukan surat penelitian kepada pihak Solopos yang dibuat oleh pihak Fakultas Ushuluddin dan Dakwah selaku fakultas peneliti.

Selanjutnya peneliti mendapatkan konfirmasi dari pihak SDM Solopos terkait penelitian yang dilakukan dengan memberikan kontak person informan untuk melakukan wawancara sesuai tema yang diangkat dalam penelitian ini. Setelah mendapatkan kontak person informan tersebut, peneliti langsung berkomunikasi dengan informan

dan membuat janji pertemuan untuk melakukan sesi wawancara yang bertempat di Griya Solopos Jalan Adisucipto 190 Solo.

b. Profil Informan

Penelitian ini dibuat berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti kepada pemangku kepentingan dalam menganalisis penerapan fungsi manajemen dan informasi-informasi lain yang dibutuhkan. Adapun penyedia informasi (informan) dalam penelitian ini adalah peneliti melakukan sesi wawancara dengan Danang Nur Ihsan selaku Redaktur Pelaksana Digital. Danang Nur Ihsan memulai karirnya dengan bergabung di Solopos Media Grup pada tahun 2005. Meniti karir selama 18 tahun di industri media Solopos ini, Danang telah berproses dan menempati beberapa posisi atau jabatan yang berbeda-beda. Dia memulai karirnya sebagai reporter dibagian cetak (koran), hingga diangkat menjadi redaktur muda tahun 2010. Kemudian pada tahun 2013 menjadi produser di bagian Solopos TV hingga tahun 2015, dan di tahun 2015 hingga 2019 kembali diangkat menjadi redaktur. Mulai tahun 2020 hingga saat ini, Danang menjabat sebagai Redaktur Pelaksana di bagian digital yang mengelola bagian online milik Solopos Media Grup.

**2. Sajian Data**

Industri media mengalami perubahan besar-besaran, fenomena digitalisasi secara cepat dapat diketahui dengan melihat publik yang membaca Koran saat ini tidak sebanyak dahulu. Saat ini semua media

sudah masuk ke dalam platform digital sebagai saluran membacanya. Perubahan itu diikuti dengan perubahan bisnis model, dalam industri media bagaimana sebuah media itu mencari mencari untung tetapi dalam konteks jurnalisme harus membawa idealisme. Jadi industri media harus memadukan dua hal ini, bisnis tetap berjalan dan konten harus mempertahankan idealisme sehingga media tersebut agar tetap bisa berjalan.

Dalam dunia jurnalisme, kehadiran internet biasa disebut sebagai jurnalisme cepat. Yang dimana dalam konteks pemberitaan sering dimaknai sebagai konten online yang dianggap sembarangan asal cepat untuk dimuat. Selanjutnya ada istilah jurnalisme lambat, atau yang biasa kita kenal dengan koran. Hal itu dikarenakan berita yang ada di koran merupakan berita hari kemarin atau berita sehari sebelum terbit. Meskipun begitu, namun jurnalisme lambat mengupas lebih dalam dan kredibilitasnya beritanya bisa dipertanggung jawabkan. Oleh sebab itu, hal tersebut menjadi alasan Solopos meluncurkan produk Espos Plus sebagai perpaduan dari konteks jurnalisme cepat dan lambat ini.

“Espos Plus itu dihadirkan di platform digital dalam konteks konten harapannya meskipun dalam platformnya digital tapi mengangkat informasinya lebih mendalam, tidak grusa-grusu, tidak kemrungsung, tapi lengkap. Jika membuka Espos Plus tulisannya panjang-panjang, banyak gambar-gambar, rata-rata sekitar 5000an karakter. Kita punya SOP minimal sekian karakter yang diatur Solopos. Jadi kita ingin menghadirkan informasi yang ‘mendalam’ yang ada di platform digital, bukan hanya di koran saja. Jadi Espos Plus hadir di tengah jurnalisme yang serba cepat, namun tidak hanya cepat tetapi lengkap, utuh, dan perspektifnya lebih luas.” (Hasil Wawancara Danang Nur Ihsan, Jum’at 02 Juni 2023)



Saat ini publik di Indonesia sudah terbiasa dengan konten yang gratisan (tidak membayar). Dalam membaca konten yang gratisan tentunya akan menemukan banyak iklan. Kehadiran iklan ini menjadi salah satu gangguan bagi pembaca. Sehingga muncullah konsep media digital berbayar untuk mengatasi hal tersebut. Espos Plus hadir sebagai solusi agar pembaca lebih nyaman membaca tanpa iklan dengan konsep berlangganan atau berbayar (*paid content*). Meskipun begitu, Solopos tidak membatasi pembacanya jika ingin menikmati membaca konten tanpa berbayar yaitu dengan konten yang ada di Solopos.com.

“kita tetap yang gratisan ada yaitu di Solopos.com, Espos Plus menjadi bagian dari Solopos.com, membaca Espos Plus kan harus membaca Solopos.com dulu. Silakan pembaca pilih yang mana, mau yang gratisan dan sebagainya tentu disitu ada iklan-iklan, walaupun tidak banyak-banyak banget tapi ada. Kalo di Espos Plus akan lebih nyaman dan lebih mendalam.” (Hasil Wawancara Danang Nur Ihsan, Jum’at 02 Juni 2023)

Konsep media digital berbayar ini merupakan jenis model bisnis dengan mendapatkan pemasukannya melalui biaya langganan yang dilakukan oleh para pelanggan atau pembacanya. Dengan konsep berlangganan ini, pembaca mendapatkan kualitas konten yang lebih baik dan juga dapat terhindar dari iklan saat membacanya. Solopos memiliki dua produk agar pembaca terbebas dari iklan yaitu dengan Solopos free add dan Espos Plus. Apabila pembaca hanya berlangganan Solopos free add, maka pembaca hanya dapat membaca Solopos.com tanpa di ganggu oleh tetapi tidak bisa membuka Espos Plus. Berbeda dengan Solopos free add, pembaca yang berlangganan Espos Plus maka otomatis akan free add

dan bisa membuka Espos Plus. Jadi Solopos memberikan dua pilihan kepada pembacanya jika tidak ingin membaca tulisan yang panjang dan tidak terganggu iklan maka berlangganan Solopos free add. Sedangkan jika berlangganan Espos Plus, maka pembaca bisa menikmati konten-konten Solopos.com tanpa iklan juga bisa menikmati konten-konten yang mendalam dan panjang yang ada di Espos Plus.

“temen-temen bisa merasakan, saat membaca konten yang gratis itukan iklannya luar biasa banyak. Kadang sampai bingung mana yang harus disilang. Ketika membaca konten berbayar itukan harus nyaman, iklannya minim, konten yang diberikan tidak hanya sekilas-sekilas tetapi lebih panjang dan mendalam. Pembaca mendapat sesuatu yang lebih dibandingkan konten online biasa” (Hasil Wawancara Danang Nur Ihsan, Jum’at 02 Juni 2023)

Persaingan bisnis media yang semakin ketat membuat Solopos turut gencar mempromosikan produk-produknya. Berbagai gimmick-gimmick promotion tentu dilakukan oleh Solopos. Espos Plus diawal perilisannya melakukan promo besar-besaran untuk menggaet pelanggan dengan menawarkan berbagai hadiah menarik seperti mobil, motor, televisi, emas dan hadiah lainnya. Selain itu strategi yang digunakan untuk menarik pelanggan dengan memberikan potongan harga (diskon) biaya langganan. Biaya langganan yang ditawarkan Espos Plus ada beberapa paket yang tersedia yaitu, Paket 1 Minggu dengan harga Rp.10.000 menjadi Rp.5.000, Paket 1 bulan dengan harga Rp.20.000 menjadi Rp.15.000, Paket 6 bulan dengan harga Rp.120.000 menjadi Rp.75.000, Paket 1 tahun dengan harga Rp.240.000 menjadi Rp.120.000, Paket 1 tahun (*include free ads*) dengan harga Rp.360.000 menjadi Rp.130.000.

Banyak cara yang dilakukan Espos Plus untuk mengenalkan produknya. Tetapi yang menjadi area utama Espos Plus dalam menggaik pembaca adalah dengan memberikan konten-konten yang menarik. Espos Plus memberikan tema-tema yang menarik minat orang dan membacanya. Tema-tema yang dipilih harus memberikan perspektif yang berbeda dan juga mungkin belum banyak dibahas di media atau platform lain, sehingga pemilihan isu-isu tulisan sangat diperhatikan agar orang minat untuk berlangganan.

“kalau orang membuka Espos Plus tapi belum log ini maka hanya akan dikasih sekitar dua alenia saja. Jadi kalau ingin membaca kok nanggung banget ya harus berlangganan, kalau tidak ya cenderung akan skip. Jadi kunci utamanya memang untuk bagaimana menarik pembaca ya kontennya harus menarik minat orang-orang.” (Hasil Wawancara Danang Nur Ihsan, Jum’at 02 Juni 2023)

Di Solopos seorang *content manager* (orang yang membuat konten) diuntut untuk memiliki kemampuan banyak hal. Karena di Solopos penempatan untuk seorang *content manager* sering berganti bisa berada di bagian cetak, Solopos.com, Espos Plus, media sosial maupun yang lain. Tetapi khusus Espos Plus, Solopos memiliki dua orang *content manager* yang hanya fokus untuk konten di Espos Plus. *Content manager* diuntut untuk memiliki kemampuan menulis dengan tema yang menarik, panjang, lengkap, dan kredibel serta memenuhi jumlah target tulisan yang harus *upload* setiap hari. Oleh sebab itu, background pendidikan seorang *content manager* Espos Plus memiliki kaitan dengan posisi dan jobdesk saat ini.

Espos Plus tidak memiliki rubrik tersendiri untuk kontennya, karena Espos Plus sendiri merupakan bagian dari Solopos.com jadi rubriknya cair mengikuti yang ada di Solopos.com. Ada beberapa strategi yang digunakan dalam menulis tema-tema yang ada di Espos Plus. Ketika Solopos.com mengangkat sebuah isu, Espos Plus bisa saja mengambil isu yang sama tetapi dengan membangun perspektif yang baru dan berbeda serta tidak boleh hanya menggabung-gabungkan saja. Konten yang ada di Solopos.com itu sebagai jembatan untuk masuk ke isu yang lain yang lebih besar.

“Espos Plus itu ada di dua area yaitu : *Pertama, give me* perspektif dalam konteks pembaca. Konten yang ada di Espos Plus harus memberikan perspektif baru bagi pembaca, sehingga pembaca seperti mendapat ilmu baru. *Kedua, educate me* atau konten Espos Plus dapat mengedukasi pembacanya. Jadi area Espos Plus hanya di dua area itu saja, untuk konten yang update-update atau breaking news itu ada di Solopos.com, sedangkan kalau di Espos Plus itu yang breaking atau update yang harus menarik dalam konteks memberi perspektif baru.” (Hasil Wawancara Danang Nur Ihsan, Jum’at 02 Juni 2023)

Sebagai media massa yang telah berdiri selama 26 tahun, Solopos tak luput dalam hal prestasi atau penghargaan. Berbagai prestasi yang telah diterima Solopos antara lain yaitu, menjadi media dengan penggunaan Bahasa Indonesia terbaik ke-5 di seluruh Indonesia untuk media online oleh Kemendikbud di tahun 2022. Di tahun yang sama Solopos.com juga masuk ke dalam nominasi 5 besar sebagai media terbaik versi Dewan Pers. Selain itu, Solopos.com juga dinobatkan sebagai media daerah dengan manajemen terbaik versi KAMSI.

Meskipun penerapan fungsi manajemen telah dilakukan dengan baik, bukan berarti tidak ada kendala ataupun tantangan sama sekali. Ada dua faktor dalam kendala yang dihadapi oleh Espos Plus selama proses keberlangsungannya. Faktor tersebut ialah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internalnya adalah mengenai peningkatan kapasitas seorang content manager, untuk membuat konten yang panjang dan mendalam tentunya membutuhkan proses waktu yang lebih lama. Sedangkan faktor eksternalnya yaitu meskipun Espos Plus telah berusaha untuk menghasilkan produk jurnalistik yang bagus, tapi belum semua publik terbiasa dengan konten berbayar dalam konteks teks.

Banjir informasi saat ini bukan lagi berbicara bagaimana cara untuk mendapatkan informasi tapi bagaimana menyaring informasi dan memperoleh informasi yang kredibel yang dapat dipertanggung jawabkan. Espos Plus berusaha untuk memberikan informasi yang bukan hanya kredibel saja, namun juga lengkap, memberikan perspektif baru bagi para pembacanya, dan memberikan wacana baru. Dengan kata lain, setelah membaca Espos Plus pembaca bukan hanya dapat informasi tetapi juga dapat sesuatu yang lebih. Bukan hanya 'apa dan siapa' saja, tapi juga 'mengapa dan bagaimana', jadi aspek fundamental yang lebih mendalam. Harapan Espos Plus bisa menjadi konten alternatif, meskipun penikmatnya tidak banyak sekali, tetapi ada hal-hal atau perspektif yang disampaikan oleh Espos Plus kepada pembacanya.

### 3. Pembahasan

Dalam mengelola sebuah instansi yang bergerak dalam bidang media massa memiliki sebuah manajemen yang bagus agar media tersebut tetap eksis hingga sekarang atau bahkan di masa depan. Proses kegiatan manajemen dalam suatu instansi atau organisasi secara umum berkaitan dengan cara atau usaha yang dilakukan untuk memaksimalkan tim kerja dalam suatu kesatuan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan dalam organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut George R. Terry, pengertian manajemen yaitu proses khas yang berisi dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang diterapkan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang tersedia.

Berhubungan dengan definisi diatas, berikut akan dipaparkan lebih detail mengenai bagaimana penerapan fungsi manajemen yang di lakukan oleh Espos Plus sebagai inovasi Solopos sehingga media tersebut tetap eksis keberadaannya hingga sekarang.

#### a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Pada bab sebelumnya, telah dijelaskan mengenai fungsi perencanaan sebagaimana dapat diartikan sebagai proses menentukan apa yang harus dilakukan terlebih dahulu, kapan dilakukan dan siapa yang melakukannya. Dengan kata lain, perencanaan sebagai suatu

proses dalam kerangka kerja untuk membuat keputusan dan mempersiapkan serangkaian tindakan di masa depan.

Dalam kesehariannya, fungsi perencanaan yang dijalankan Espos Plus agar proses keredaksian tetap berjalan yaitu setiap *content manager* harus memiliki ide untuk membuat *content daily* sendiri. *Content manager* memiliki independensi sendiri dalam membuat konten-konten yang ditulisnya setiap hari. Content manager dapat mengambil tema-tema sendiri atau yang sedang hangat di perbincangkan oleh masyarakat melalui bagan yang ada di layar monitor ruang redaksi Espos Plus. Setelah mendapatkan tema-tema yang akan dibuat, antara content manager satu dengan yang lain akan berdiskusi untuk pembagiannya temanya. Disisi lain, karena pada Espos Plus hanya memiliki level content manager, maka mereka juga bisa langsung mengeksekusi tulisan-tulisannya karena bekejaran dengan waktu dan target yang sudah ditetapkan.

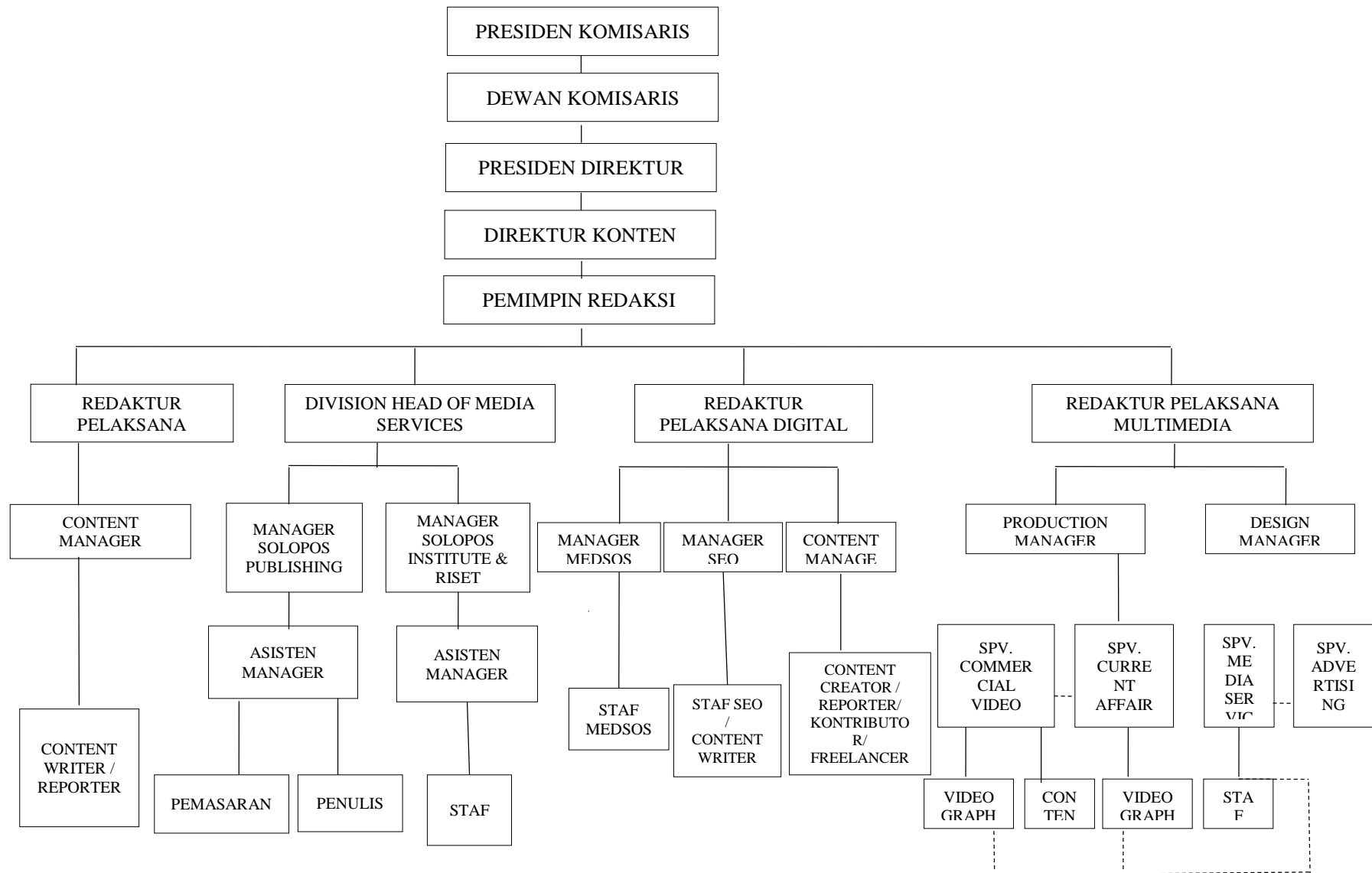
Selain itu, proses perencanaan dilakukan dengan cara rapat oleh staf Espos Plus. Rapat rutinannya biasanya dilakukan setiap dua minggu sekali untuk membahas evaluasi dan perencanaan. Berbeda dengan Solopos.com yang memiliki beberapa departemen dan strategi yang berbeda-beda, Espos Plus rapat untuk membahas tema tertentu yang konteksnya bukan untuk tema harian.

b. Fungsi pengorganisasian (*Organizing*)

Telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa pengorganisasian merupakan proses menyusun struktur organisasi dari sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupnya. Pada fungsi pengorganisasian, output yang dihasilkan adalah suatu struktur organisasi agar pembagian tugas lebih fokus. Solopos Media Group sendiri memiliki empat struktur organisasi yang berbeda untuk pembagian tugas kerja, yaitu Direktorat Konten (Pengembangan Media Servis), Direktorat Finance & Administration, Direktorat Bisnis, dan Direktorat IT. Berikut struktur organisasi pada Solopos :



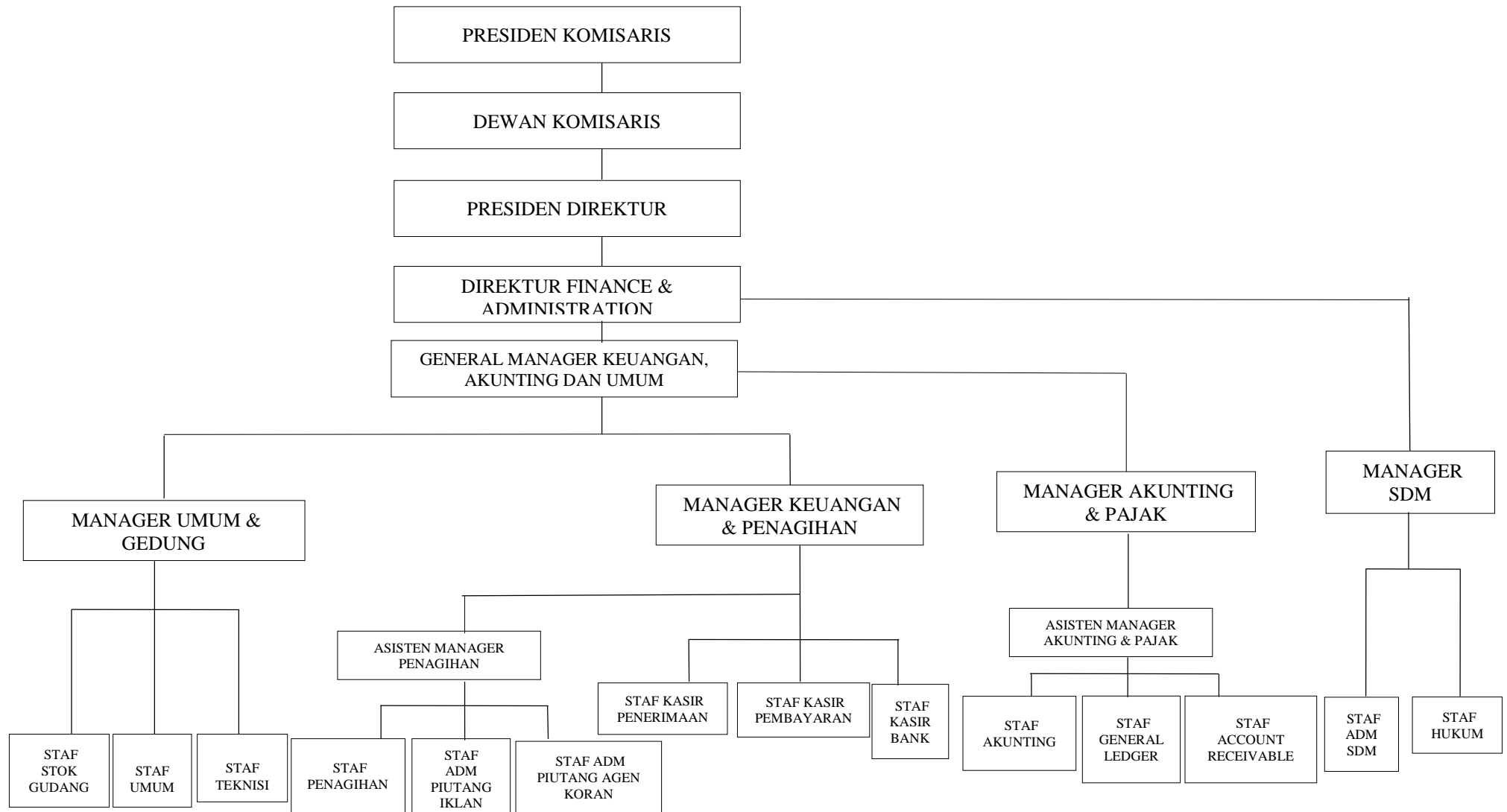
STRUKTUR ORGANISASI PT AKSARA SOLOPOS  
DIREKTORAT KONTEN  
(PENGEMBANGAN MEDIA SERVICES)



Gambar 4.15. Struktur Organisasi Direktorat Konten (Pengembangan Media Servis)

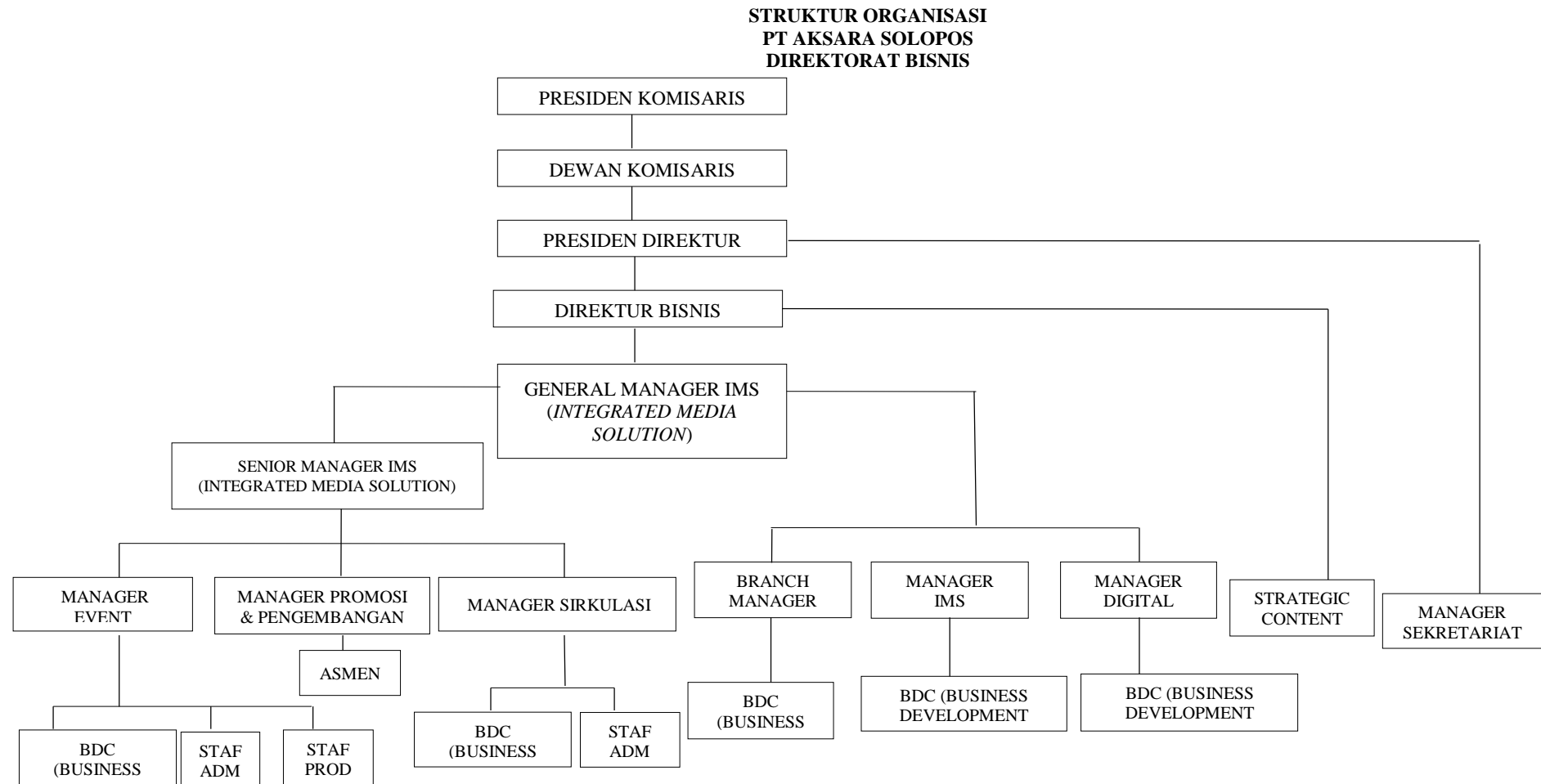
Sumber : Dokumen Solopos Media Group

STRUKTUR ORGANISASI  
PT AKSARA SOLOPOS  
DIREKTORAT FINANCE & ADMINISTRATION



**Gambar 4. 15 Struktur Organisasi Direktorat Finance & Administration**

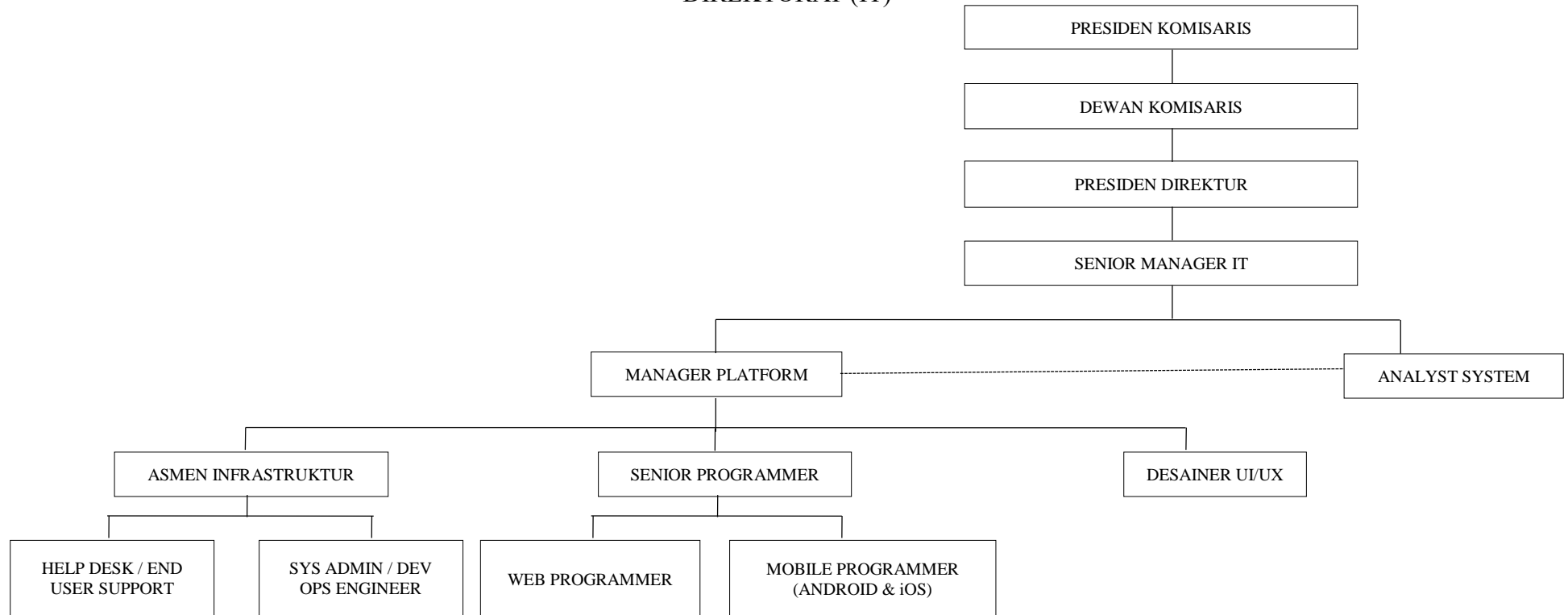
Sumber : Dokumen Solopos Media Group



**Gambar 4. 16 Struktur Organisasi Direktorat Bisnis**

**Sumber : Dokumen Solopos Media Group**

STRUKTUR ORGANISASI  
PT AKSARA SOLOPOS  
DIREKTORAT (IT)



**Gambar 4. 17 Struktur Organisasi Direktorat IT**

**Sumber : Dokumen Solopos Media Group**

Espos Plus sendiri merupakan bagian dari Solopos.com, yang berarti seluruh proses keberlangsungannya dibawah tanggungjawab oleh Redaktur Pelaksana Digital. Untuk pembagian penempatan *content manager* di Solopos Media Group sering berganti bisa berada di bagian cetak, digital seperti Solopos.com, Espos Plus, media sosial maupun yang lain. Tetapi khusus Espos Plus, Solopos memiliki dua orang *content manager* yang hanya fokus untuk konten di Espos Plus. Background pendidikan *content manager* Espos Plus memiliki pengaruh dengan posisi dan jobdesk. Hal ini disebabkan karena *Content manager* diuntut untuk memiliki kemampuan menulis dengan tema yang menarik, panjang, lengkap, dan kredibel serta memenuhi jumlah target tulisan yang harus *upload* setiap hari.

c. Fungsi pengarahan (*Actuating*)

Sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya, pengarahan adalah suatu proses atau tindakan untuk memberikan pengaruh terhadap kegiatan sekelompok orang yang terstruktur dalam upaya meraih tujuan yang telah ditetapkan. Apabila fungsi Pengarahan telah dapat diterapkan dengan baik, maka para staf yang ada akan mengerti dan paham terhadap tanggung jawab tugas dan pekerjaannya. Dalam hal ini, Pengarahan yang dimaksud ialah berkaitan pada seorang pimpinan perusahaan yang tanggung jawab terhadap para bawahannya.

Dalam proses perjalanan kehidupan keredaksian, pemimpin redaksi Espos Plus selalu memberikan motivasi stafnya supaya

melakukan tugasnya lebih baik dan maksimal. Tidak hanya pemimpin redaksi, tetapi sesama staf satu dengan yang lain melakukan hal yang sama. Mereka saling memberi motivasi agar bisa melakukan yang terbaik untuk pembacanya dan perusahaan. Komunikasi yang ada di dalam Espos Plus sudah berlangsung dengan bagus sehingga dapat mengatasi setiap permasalahan yang ada.

Komunikasi yang efektif mampu menciptakan koordinasi yang baik dalam sebuah organisasi. Pada Espos Plus di level content manager, mereka dapat berkoordinasi satu dengan yang lain ataupun dengan tim yang lain. Dikarenakan di dalam Espos Plus tidak memiliki reporter secara langsung yang berada di bawah content manager, maka content manager dapat meminta bantuan kepada reporter tim yang lain ataupun dapat mengambil content yang berada di newsroom milik Solopos lalu diolah dan dikembangkan oleh content manager itu sendiri. Jadi adanya sebuah koordinasi yang baik yang terjadi antara content manager satu dengan yang lain ataupun tim yang lain sangatlah penting dan harus diterapkan.

d. Fungsi pengendalian (*Controlling*)

Dalam kesehariannya, fungsi penerapan manajemen yang diterapkan untuk mengendalikan sumber daya manusia yang ada di Espos Plus dengan memiliki acuan yang jelas yaitu *Key Performance Indicator* (KPI). Fungsi utama *Key Performance Indicator* (KPI) ialah untuk memonitor semua fungsi organisasi yang berada di dalam Espos

Plus. Dengan memiliki (KPI), Redaktur memiliki acuan untuk penilaian terhadap setiap staf itu sendiri.

Di dalam *Key Performance Indicator* (KPI) terdapat indikator-indikator yang harus dicapai oleh setiap staf yang berada di dalamnya. Struktur *Key Performance Indicator* (KPI) seperti Indeks Prestasi Kumulatif (IPK). Jika ada staf yang mendapatkan raport dengan nilai underperformance maka akan ada resiko yang harus ditanggung oleh orang tersebut. *Key Performance Indicator* (KPI) yang diberikan kepada staf menyesuaikan dengan jobdesk masing-masing posisi staf.

Setiap staf yang berada di dalam Solopos memiliki *Raport Key Performance Indicator* setiap awal bulan. *Raport* yang diterima setiap awal bulan merupakan hasil dari kerja bulan sebelumnya. Apabila ada staf yang terdapat memiliki nilai yang tidak memenuhi target yang ditentukan maka akan mendapat sanksi yang telah diberlakukan oleh pihak atasan.

Dapat ditarik kesimpulan dari penjelasan tersebut bahwa fungsi pengendalian yang berada di Solopos, khususnya Espos Plus sudah dijalankan dengan baik dengan melihat kinerja yang telah dilakukan oleh seluruh staf dan telah dimonitoring oleh sistem *Key Performance Indicator* (KPI).

Setelah dilakukan penelitian dan analisis data mengenai fungsi manajemen yang berada di Espos Plus dapat ditemukan bahwa :

1. Dalam fungsi perencanaan, Content Manager memiliki ide-ide dan independensi sendiri dalam membuat konten-konten yang berada di Espos Plus. Sehingga, bisnis media yang dijalankan berkerja sesuai yang telah disusun atau direncanakan.
2. Fungsi pengorganisasian, dalam struktur organisasi yang berada di PT. Aksara Solopos penempatan Content Manager bisa bergantian di bagian cetak, Solopos.com, Espos Plus, maupun yang lain. sedangkan khusus Espos Plus hanya memiliki dua orang Content Manager saja. Akibatnya, beban kerja yang berada di Espos Plus juga semakin besar untuk mencapai target yang telah ditentukan.
3. Proses fungsi pengarahan yang terjadi, koordinasi antar pegawai yang bekerja di Espos Plus maupun Solopos berjalan dengan baik dan efektif. Sehingga proses pelaksanaan keredaksian berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan.
4. Fungsi pengendalian, kinerja setiap content manager maupun pegawai lain yang berada di dalam struktur Espos Plus maupun Solopos secara keseluruhan diawasi atau dimonitori dengan adanya *Key Performance Indicator* (KPI). Sehingga dapat memenuhi target yang telah ditetapkan dapat tercapai dan adanya sanksi khusus jika ada pegawai yang tidak mencapai standart yang telah ditentukan sebelumnya.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Pada suatu instansi yang bergerak dalam bidang media massa tentunya ingin mempertahankan eksistensinya dalam menyajikan informasi yang berkualitas baik kepada khalayak umum meskipun dengan persaingan media yang sangat ketat di era digital. Untuk mencapai target tersebut, maka media akan melakukan berbagai cara yang ditempuh agar harapannya dapat diwujudkan.

Salah satu cara yang dilakukan supaya media bisa tetap mempertahankan eksistensinya yaitu dengan menerapkan fungsi manajemen George R. Terry dengan baik, diantaranya yaitu perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pengarahan (*Actuating*), dan pengendalian (*Controlling*). Dalam hal ini, Espos Plus sebagai salah satu produk inovasi yang dimiliki Solopos telah menerapkan empat fungsi manajemen dengan baik walaupun masih ada hal yang belum tercapai.

Pada fungsi perencanaannya, setiap Content Manager harus memiliki independensi sendiri dalam menemukan atau membuat ide-ide tulisan baik untuk tema harian, maupun mingguan. Tim redaksi Espos Plus juga melakukan rapat setiap dua minggu sekali dan melakukan evaluasi.

Fungsi pengorganisasian, dengan memiliki jumlah dua orang saja content manager Espos Plus memiliki beban kerja lebih besar, karena harus membuat

konten yang lebih panjang, perspektif lebih lengkap dan mendalam dibandingkan dengan Solopos.com.

Fungsi pengarahan, dengan berkoordinasi dan komunikasi yang efektif baik antar content manager maupun tim yang lain yang berada di dalamnya, kinerja para kontributor dapat termonitor secara sistematis dan terarah.

Fungsi pengendalian, dilakukan dengan menggunakan sistem *Key Performance Indicator* (KPI) untuk mengawasi seluruh kegiatan dan kerja para pegawai yang berada dalam Espos Plus maupun Solopos secara keseluruhan agar tidak keluar dari standar-standar yang telah ditetapkan.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan pengalaman langsung yang dirasakan peneliti dalam penelitian ini, peneliti menyadari dalam penelitian ini belum sempurna, terdapat kelemahan, kekurangan, dan keterbatasan yang perlu diperhatikan bagi peneliti yang akan datang dalam menyempurnakan penelitiannya, di antaranya adalah :

1. Peneliti hanya melakukan penelitian terkait dengan manajemen Espos Plus dalam mempertahankan eksistensinya. Penulis tidak meneliti terkait dengan proses produksi yang ada di dalamnya, sehingga topik ini dijadikan sebagai penelitian lebih lanjut oleh peneliti selanjutnya.
2. Penulis juga hanya melakukan penelitian terhadap redaksi Espos Plus, pembaca dari Espos Plus tidak penulis teliti untuk mengetahui respon pembaca terhadap konten-konten yang ada di Espos Plus.

### C. Saran

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan pada fungsi manajemen Espos Plus dalam melakukan upaya penerapan fungsi manajemen demi menciptakan kualitas produk Espos Plus untuk terus menjadi yang lebih baik lagi dan lagi sehingga mampu menarik lebih banyak pelanggan dan lebih banyak memberikan manfaat bagi pembacanya.

Berdasarkan hasil penelitian, ada beberapa hal yang perlu dijadikan saran dan masukan bagi instansi atau lembaga media massa, mahasiswa, dan masyarakat umum yaitu :

1. Kepada media massa Espos Plus, alangkah lebih baiknya jika menambah content manager yang ada di Espos Plus mengingat beban kerja yang lebih berat dibandingkan dengan Solopos.com.
2. Kepada mahasiswa, khususnya mahasiswa Program Studi Komunikasi dengan konsentrasi Jurnalistik. Peneliti selanjutnya diharapkan mampu melanjutkan dan mengembangkan penelitian yang sudah ada.
3. Kepada masyarakat umum, untuk lebih mempercayai informasi dari media yang terpercaya dengan kebenaran fakta yang dapat diverifikasi dan turut serta membantu menyebarkan informasi yang benar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andeng, T. M. (2023). *Strategi dan Manajemen Media Massa Online di Era New Media (Studi Kasus Pada Media Online Jatimtimes.com dan Tugumalang.id)*. Universitas Tribhuwana Tungadewi Malang.
- Ar Ridha, M. A. (2021). Model Manajemen Media Podcast RadioMu dalam Spotify. *AUDIENS*, 2, Nomor 1.
- Daulay, H. (2021). Manajemen Media Massa Dalam Mencegah Intoleransi Umat Beragama (Studi Kasus pada Koran Kedaulatan Rakyat Yogyakarta). *TADBIR : Jurnal Manajemen Dakwah*, 3, Nomor 2.
- Dirgantara, H., Supriadi, D., & Besman, A. (2020). Motif Pelanggan Dalam Menggunakan Kompas.id Sebagai Layanan Media Digital Berbayar. *Kajian Jurnalisme*, 03, Nomor.
- Effendi, O. U. (1989). *Kamus Komunikasi*. Mandar Maju.
- Febriani, I. S. (2010). *Analisis Deskriptif Manajemen Redaksi Pada Republika Online*. UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SYARIF HIDAYATULLAH.
- Feroza, C. S., & Misnawati, D. (2020). Penggunaan Media Sosial Instagram Pada Akun @yhoophii\_official Sebagai Media Komunikasi Dengan Pelanggan. *Inovasi*, 14 No 1.
- Gunawan, I. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik* (Suryani (ed.)). PT Bumi Aksara.
- Habibi, R. N. P. (2010). *Manajemen Redaksi Harian Republika Dalam Menghadapi*

*Persaingan Industri Media Cetak*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.

Handoko, H. (2019). *Manajemen* (Kedua). BPFE-Yogyakarta.

Karman. (2013). Riset Penggunaan Media Dan Perkembangannya Kini. *Studi Komunikasi dan Media*, 17 No 1.

Kiptiyah. (2018). *Analisa Ekonomi Media Manajemen Majalah Aula*. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

M. Hanafi, M. (2021). *Manajemen* (3 ed.). Universitas Terbuka.

Mogot-Prahor, Y. (2021). *Manajemen Surat Kabar*. Kencana.

Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Revisi). PT Remaja Rosdakarya.

Nadin, A. M., Kamalludin, & Ikhtiono, G. (2021). Manajemen Media Massa Menghadapi Persaingan Media Online (Studi Pada PT. Suwadarma Media Cita Jurnal Bogor). *Komunika : Journal of Communication Science and Islamic Da'wah*, 5 (1).

Norhabiba, F., & Putri, S. A. R. (2018). Hubungan Intensitas Akses Media Baru dan Kualitas Interaksi Lingkungan Sekitar Pada Mahasiswa UNTAG Surabaya. *Interaksi : Jurnal Ilmu Komunikasi*, 7, No. 1.

Nurudina, S. (2019). *Strategi Manajemen Republika Mengelola Industri Media Digital*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

- Permana, R. (2015). *Refleksi Pembaca Surat kabar Di Era Digital Dan Tantangannya Bagi Industri Media Cetak*.
- Pramudita, D. Y. (2019). *Manajemen Media Online dan Penggunaan Media Sosial pada Wonosobozone.com*. Universitas Islam Indonesia.
- Putra, G. (2018). *Analisis Manajemen Redaksional Pada Surat Kabar Daerah Untuk Menarik Minat Pembaca Di Batam Pos Dan Tribun Batam*. Universitas Islam Indonesia.
- Rahmitasari, D. H. (2017). *Manajemen Media Di Indonesia* (1 ed.). Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Rida Andriani. (2019). *Analisis Deskriptif Manajemen Redaksi Pada Globalplanet.news*. UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN FATAH.
- Ritonga, R. (2021). Rontoknya Independensi Pers Cetak dan Online di Kota Medan. *Jurnal Kajian Komunikasi, Vol 9, No.*
- Saragih, M. Y. (2018). Media Massa dan Jurnalisme : Kajian Pemaknaan Antara Media Massa Cetak dan Jurnalistik. *Jurnal Pengembangan Masyarakat, V(5)*.
- Siregar, A. E., Rahayu, A. G., Wuryanta, E. W., Morrisian, S.K, I., Adiputra, W. M., Abrar, A. N., Junaedi, F., Irwansyah, Amelia, Idris, I. K., & Iwan Awaluddin Yusuf. (2010). *Potret Manajemen Media Di Indonesia* (Diyah Hayu Rahmita Sari (ed.)). Total Media.
- Somad, R., & Priansa, D. J. (2014). *MANAJEMEN KOMUNIKASI Mengembangkan Bisnis Berorientasi Pelanggan* (A. Garnida (ed.)). Alfabeta.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Alfabeta.

Sumadiria, H. (2016). *HUKUM DAN ETIKA MEDIA MASSA : Panduan Pers, Penyiaran, dan Media Siber* (R. K. Soenendar (ed.)). Sambiosa Rekatama Media.

Tambaruka, A. (2013). *Literasi Media : Cerdas Bermedia Khalayak Media Massa*. PT Rajagrafindo Persada.

Wulandari, G., & Boediman, E. P. (2021). Strategi Marketing Publik Relation PT Kompas Media Nusantara Dalam Memperkenalkan Produk Jurnalistik Online Berbayar Kompas.id. *Pantarei, 05 No 01*.

<https://m.solopos.com/plus>

<https://andi.link/hootsuite-we-are-social-indonesian-digital-report-2022/>

# LAMPIRAN



## DOKUMENTASI WAWANCARA



## SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No. 03/ASP/SDM/S.Ket Penelitian/VII/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Isa Dwi Pratiwi  
Jabatan : Manajer SDM  
Alamat : Jl. Adisucipto No. 190 Surakarta 57145

Menerangkan bahwa :

Nama : Fatihah  
Jurusan : Dakwah dan Komunikasi  
Fakultas : Ushuluddin dan Dakwah  
Lembaga Pendidikan : Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta

Telah melaksanakan penelitian guna memenuhi penyusunan Skripsi dengan judul **Analisis Manajemen Media Massa Solopos Terhadap Ketahanan Media Lokal (Studi Pada Espos Plus)** pada bulan Mei – Juni 2023 di PT Aksara Solopos.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan seperlunya

Dikeluarkan di : Surakarta  
Pada tanggal : 4 Juli 2023

Solopos Media Group


**Isa Dwi Pratiwi**  
Manajer SDM



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA**  
**FAKULTAS USHULUDDIN DAN DAKWAH**

Jl. Pandawa Pucangan Kartasura Sukoharjo Telp. (0271) 781516 Fax. (0271) 782774  
Homepage : fud.iain-surakarta.ac.id E-mail: fud@iain-surakarta.ac.id

Nomor : B- 1449/Un.20/F.I/PP.01.1/05/2023  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Surakarta, 05 Mei 2023

Kepada Yth  
**Direktur PT Aksara Solopos**  
Jl. Adisucipto 190 Solo 57145 Telp (0271) 724811

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Prof. Dr. Islah., M. Ag  
NIP : 19730522 200312 1 001  
Pangkat : Pembina TK. I / (IV/b)  
Jabatan : Guru Besar/Dekan Fakultas Ushuluddin dan Dakwah  
UIN Raden Mas Said Surakarta Surakarta

Memohon izin Penelitian bagi mahasiswa kami:

Nama : Fatihah  
NIM : 171211098  
Prodi : Komunikasi dan Penyiaran Islam

Waktu Penelitian : 15 Mei – 20 Juni 2023  
Lokasi : PT Aksara Solopos  
Judul : Analisis Manajemen Media Massa Solopos Terhadap  
Ketahanan Media Lokal (Studi Pada Espos Plus)

Demikian surat ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya kami sampaikan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



Prof. Dr. Islah., M. Ag  
NIP. 19730522 200312 1 001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA  
FAKULTAS USHULUDDIN DAN DAKWAH**

Jl. Pandawa Pucangan Kartasura Sukoharjo Telp. (0271) 781516 Fax. (0271) 782774  
Homepage : [www.iain-surakarta.ac.id](http://www.iain-surakarta.ac.id) E-mail: [fud.uin@iain-surakarta.ac.id](mailto:fud.uin@iain-surakarta.ac.id)

**SURAT KETERANGAN HASIL CEK PLAGIASI**

***Assalamu'alaikum Wr. Wb.***

Tim Turnitin Fakultas Ushuluddin dan Dakwah (FUD) UIN Raden Mas Said Surakarta menerangkan bahwa setelah melakukan cek plagiasi skripsi dengan menggunakan perangkat lunak **Turnitin** maka pihak di bawah ini:

Nama : FATIHAH  
NIM : 171211098  
Program Studi : KOMUNIKASI DAN PENYIARAN ISLAM  
Judul Skripsi : ANALISIS MANAJEMEN MEDIA MASSA SOLOPOS TERHADAP KETAHANAN MEDIA LOKAL (STUDI PADA ESPOS PLUS)  
Hasil Turnitin : 26 %

Dinyatakan telah lulus cek plagiasi dengan "*Similarity Index*" di bawah 30 persen.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagai syarat pelaksanaan munaqasyah.

***Wassalamu'alaikum Wr. Wb.***

Sukoharjo, 14/08/2023

a.n Dekan,  
Wakil Dekan I,



**Dr. Hj. Kamila Adnani, M.Si.**  
NIP. 19700723 200112 2 003

## **INTERVIEW GUIDE**

1. Bagaimana sejarah berdirinya Solopos?
2. Bagaimana latar berdirinya atau alasan yang mendasari terbentuknya Espos Plus?
3. Apa tujuan terbentuknya Espos Plus?
4. Berapa jumlah pengakses atau pelanggan Espos Plus?
5. Bagaimana usaha Espos Plus dalam mengenali pelanggan?
6. Bagaimana susunan redaksi yang ada di Espos Plus?
7. Berapa jumlah tim yang ada di Espos Plus?
8. Apakah reporter yang bertugas di Espos Plus sama seperti solopos.com maupun harian umum solopos?
9. Bagaimana background staff yang berada di Espos Plus? Apakah sesuai dengan latar belakang pendidikan?
10. Berita atau konten yang ada di Espos Plus apakah sama dengan yang ada di solopos.com maupun harian umum solopos yang dikembangkan?
11. Konten atau rubrik apa saja yang disajikan Espos Plus?
12. Kapan diadakan rapat redaksi Espos Plus?
13. Bagaimana penerapan fungsi manajemen perencanaan?
14. Bagaimana penerapan fungsi manajemen pengorganisasian?
15. Bagaimana penerapan fungsi manajemen pergerakan?
16. Bagaimana penerapan fungsi manajemen pengendalian?
17. Kendala apa saja yang ada dalam proses pengelolaan Espos Plus?
18. Apakah Espos Plus sudah pernah mendapatkan prestasi kejuaraan atau penghargaan?
19. Apa resolusi yang akan dicapai untuk mengembangkan Espos Plus?
20. PROFILINFORMAN : biografi, perjalanan karir
21. DATA : history, jumlah pelanggan, susunan keredaksian

## TRANSKIP WAWANCARA

**Nama** : Danang Nur Ihsan  
**Jabatan** : Redaktur Pelaksana Digital  
**Tanggal** : 02 Juni 2023  
**Waktu** : 14.00 – Selesai  
**Tempat** : Griya Solopos

1. Bagaimana sejarah berdirinya Solopos?

**Jawaban :**

Solopos itu kan berdiri pada 19 September 1997, awal mulanya hanya memiliki Koran dan area lingkungannya di Solo Raya dan sekitarnya, seperti Semarang sebagian, Jogja sebagian, dan Jawa Timur sebagian tetapi mayoritas di eks-Karesidenan Surakarta. Kemudian, Solopos mulai mendirikan radio, setelah radio punya percetakan yang ada dibelakang. Untuk produknya, 10 tahun kemudian tepatnya pada 19 September 2007 meluncurkan Solopos.com sebagai platform digitalnya sampai sekarang. Kemudian berkembang dengan mempunyai mengelola youtube, medsos dan sebagainya seiring perkembangan zaman kita mengikuti pola.

2. Bagaimana latar berdirinya atau alasan yang mendasari terbentuknya Espos Plus?

**Jawaban :**

Ada perubahan besar-besaran di industri media digitalisasi secara cepat, mungkin orang yang baca Koran saat ini tidak sebanyak dulu, semua sudah masuk platform digital. Saat masuk ke platform digital, platform digital itu output produknya itu kan platform saluran membacanya. Perubahan itu kan diikuti dengan perubahan bisnis model, Bagaimana cara media itu atau industri media mencari untung, tapi di dalam konteks jurnalisme harus membawa idealisme, jadi memadukan dua hal ini. Secara industri mendapatkan untung dan secara konten mempertahankan idealisme. Saat masuk ke platform digital solopos.com sudah ada sejak tahun 2007, kemudian mulai berinovasi membuat youtube pada tahun 2013, kemudian masuk ke medsos dan lain sebagainya itu semua dikembangkan, setelah itu kita mulai mencoba yang namanya espos plus.

Espos plus itu kan bahasa kerennya, di industri media itu kan *paid content* yaitu konten berbayar atau konten berlangganan. Orang yang membaca harus membayar dulu, atau berlangganan dulu, nah itu kan bentuk bisnis model. Selama ini, publik di Indonesia sudah terbiasa dengan konten gratisan, membaca itu ya gratis. Tetapi, di beberapa negara lain misalkan di Newyork Time semua platform kalau mau membaca di website Newyork



Time harus bayar. Disini ada dua hal yang diperlu diperhatikan, pembaca Di Indonesia itu bisa dapat gratis tetapi temen-temen juga bisa merasakan. Disaat membaca gratis iklannya luar biasa banyak terkadang sampai bingung mana yang harus disilang. Ketika konten berbayar itu harus nyaman, iklannya harus minim, sehingga nyaman membaca. Yang kedua kontennya harus lebih mendalam tidak hanya sekilas sekilas , tapi harus lebih panjang, mendalam, pembaca mendapatkan sesuatu yang lebih dibandingkan konten online biasa. Itu yang akhirnya Solopos yang mendasari hadirnya Espos Plus. Kita tetap yang gratisan ada yaitu di solopos.com, Espos Plus menjadi bagian di Solopos.com. Membaca Espos Plus harus membaca Solopos.com dahulu. Silakan pembaca pilih yang mana, mau yang gratisan dan sebagainya tentu disitu ada iklan-iklannya, walaupun tidak banyak tetapi ada. Kalau di Espos Plus akan lebih nyaman dan lebih mendalam. Dan itu dirintis di tahun 2020 akhir, kemudian tahun 2021 mulai pengembangan dan di bulan September sudah meluncurkan versi *trialnya* dan benar-benar sepenuhnya berbayar pada 1 januari 2022.

3. Apa tujuan terbentuknya Espos Plus?

**Jawaban :**

Pertama, dalam jurnalisme pada konteks konten pemberitaan, hadirnya internet sering dimaknai sebagai konten online adalah konten yang sembarangan, asal cepat dan asal dimuat. Kemudian ada istilah jurnalisme lambat, lambat itu Koran, kalau Koran suka-tidak suka itu berita hari kemarin. Jurnalisme lambat memang agak terlambat tapi mengupas lebih mendalam dan lain sebagainya. Espos plus itu dihadirkan di platform digital dalam konteks konten itu harapannya dia platformnya di digital, tetapi dia mengangkat lebih mendalam, tidak *grusa-grusu*, tidak *kemrungsung*, tapi lengkap. Jika membuka Espos Plus, tulisanya panjang-panjang, banyak gambar, rata-rata sekitar 5000an karakter. Kita punya SOP, minimal sekian karakter yang diatur di Solopos. Jadi kita ingin juga menghadirkan yang dalam tanda kutip mendalam, di platform digital, bukan hanya di Koran. Jadi dia hadir di tengah jurnalisme yang serba cepat, tetapi tidak hanya cepat namun juga lengkap, utuh, perspektifnya lebih luas.

Dalam konteks industri, media mengalami perubahan, ada perubahan bisnis model dan sebagainya, orang bikin viral di medsos tapi untuk akurasinya akan dipertanyakan, bener ngga?? Jangan-jangan itu palsu. Media untuk menghadirkan informasi itu harus menggaji wartawan, untuk mempertahankan idealisme. Untuk konten yang terverifikasi, jernih itu harus menggaji orang (wartawan). Itu sebagai bentuk bisnis model, Jadi kalau mau membaca koran ya harus membeli Koran ya seperti itu, kalau mau baca anda harus berlangganan tapi anda akan mendapatkan konten yang dengan jurnalisme yang berkualitas, jadi istilah *paid content* atau konten berbayar itu banyak cara, ada yang modelnya *subscribe* kaya di Solopos, Kompas.id, Tempo. Anda harus berlangganan bayar sekian anda akan dapat ini. Ada media yang menggunakan *basic* lain, untuk mendapatkan informasi yang berkualitas seperti harus berdonasi dsb, itu

bentuk lain dalam bahasa *subscribe*, masyarakat diajak berdonasi pada media itu. Jadi dalam konteks dunia industri, Espos Plus dalam konteks konten atau jurnalisme dan komersial. Jadi kita mendapatkan dua hal sekaligus. Jurnalisme kita harus berkualitas, harus verifikasi, harus lengkap, harus komprehensif, dan menarik, itu dituangkan dalam Espos Plus. Kalau orang harus mengeluarkan misalkan 5000 atau 10.000 itu dia harus mendapatkan sesuatu yang lebih dibandingkan yang gratisan. Jurnalismenya harus lebih bagus, bukan berarti yang gratisan itu jurnalismenya buruk, tapi disini harus lebih lengkap, harus lebih komprehensif, kadang ada grafis di dalamnya. Nah itu kan orang dapat sesuatu yang lebih, dapat prespektif yang lebih.

4. Apa perbedaan Solopos *free add* dan Espos plus?

**Jawaban :**

Ada dua produk yang berbeda, kalau hanya berlangganan *free add* maka hanya bisa membaca Solopos.com tetapi tidak bisa membuka Espos Plus, tetapi saat membuka Solopos *free add* pembaca tidak akan diganggu oleh iklan. Saat berlangganan Espos Plus maka otomatis akan *free add*, dan bisa membuka Espos Plus. Jadi Espos Plus itu lebih ke ada 2 hal, tidak mau baca tulisan panjang dan tidak terganggu iklan maka memilih *free add* saja itu kan lebih murah, sedangkan Espos Plus itu dia bisa menikmati *free add* tapi juga bisa menikmati konten-konten yang mendalam yang panjang, dan memberikan perspektif yang berbeda.

5. Berapa jumlah pengakses atau pelanggan Espos Plus?

**Jawaban :**

Dalam setahun kemarin, selama tahun 2022 itu *subcriber*nya nembus ribuan *subscriber*. Tetapi *subscriber* itu volume secara keseluruhan, belum jumlah pasti yang berlangganan. Jadikan *subscriber* itu bisa jadi dia login dulu tapi belum bayar. Kalau mau berlangganan harus log in dulu dan fase setelah log in harus membayar.

6. Bagaimana usaha Espos Plus dalam mengenali pelanggan?

**Jawaban :**

Ada dua cara, pada tahun 2022 itu kita sampai memberi hadiah mobil, motor, dan lain-lain itu sebagai *gimick promotion*. Jadi sebenarnya bagaimana cara menarik pembaca? Jadi ada 2 yang kita tawarkan, bukan hanya promosinya, itu kan area *promotionnya* artinya gimana mempromosikan produk, kalau kita bicara Espos Plus itu kan produk barang. Nah, area utamanya adalah kontennya, isinya, bagaimana tulisan-tulisan yang ada di Espos Plus itu bisa menarik minat orang dan membacanya. Orang yang mau baca hanya dikasih dua lini saja, sebelum daftar atau berlangganan, atau *log in*. Jadi kalau kamu buka Espos Plus, belum *log in* itu hanya dikasih sekitar 2 alenia. Jadi kalau ingin membaca harus berlangganan, kalau tidak ya cenderung akan *skip*. Jadi kunci



utamanya memang untuk bagaimana menarik pembaca ya kontennya harus menarik minat orang-orang. Tema-temanya yang lagi menarik apa atau kita harus memberi perspektif yang berbeda, cerita-cerita yang berbeda yang mungkin belum banyak dibahas di media-media lain atau di platform lain. Jadi pemilihan tema, pemilihan isu-isu tulisan itu kita perhatikan, agar orang minat berlangganan, selain dari sisi promosi tadi.

7. Bagaimana susunan redaksi yang ada di Espos Plus?

**Jawaban :**

Susunan redaksi hampir sama persis dengan di redaksi keseluruhan (Solopos), tetapi memang disini, penanggung jawab sama pemimpin redaksinya *mbak Rini*, kemudian redaktur pelaksana saya (digital). Tapi memang disini kita punya dua orang istilahnya *content manager* khusus Espos Plus yang *meng-handle*. Sempat berganti-ganti, saat ini ada Selin Indra Sasmita dan Rohmah Hermawati. Jadi sempat berganti-ganti, jadi jumlah yang ada di Espos Plus yang eksekusi konten secara langsung ada 2 orang. Tentu sebenarnya kalau bicara tim ada banyak, ada yang membantu grafis dsb.

8. Bagaimana background staff yang berada di Espos Plus? Apakah sesuai dengan latar belakang pendidikan?

**Jawaban :**

Iya, *Mbak Selin* dan *Mbak Rohmah* memiliki *background* yang sesuai dengan jabatannya. Memang berdedikasi membuat konten, jadi disini kalau di media lain menyebutnya redaktur, tetapi kalau disini istilahnya *content manager*. Nah *content manager*, itu dia bisa di Koran, di Solopos.com, bisa di media sosial, bisa di Espos Plus, bisa membuat fitur-fitur lain di Solopos.com dsb. Jadi dia harus memiliki kemampuan banyak hal.

9. Berita atau konten yang ada di Espos Plus apakah sama dengan yang ada di Solopos.com maupun harian umum Solopos yang dikembangkan?

**Jawaban :**

Ada beberapa strategi yang kita pakek, misalkan Solopos.com lagi rame isu mutilasi, dia harus bikin berita soal isu mutilasi dari perspektif yang berbeda, harus bikin *creat* baru, tidak boleh hanya menggabungkan. Dia harus membangun perspektif baru. Misalkan baru ngomongin mutilasi, Espos Plus bikin tema mutilasi tapi dengan perspektif yang berbeda misalkan, kenapa orang sampai tega melakukan mutilasi itu? Perspektifnya berbeda, cerita soal ada kasus mutilasi itu diungkap dikupas diulas sedikit hanya satu, dua, tiga alenia tapi ulasan lengkapnya bagaimana orang setega itu melakukan mutilasi. Dia mencari bahan dari literasi, dari buku, dari jurnal, dari berbagai aspek. Bisa jadi yang ramai di Solopos.com itu menjadi *cantolan* kita masuk di area itu, tapi kita mengambil setnya, *angel* yang kita angkat itu berbeda.

Berita yang di Solopos itu menjembatani (*bridging*) untuk masuk ke isu lain yang lain yang lebih besar. Karena *goalnya* Espos Plus secara

konten itu ada dua hal. Kalau kita bicara *circle usernit* atau apasih kebutuhan informasi pembaca itu setidaknya ada beberapa aspek seperti *give me update*, jadi orang tetap *update* dengan kondisi sekarang, memberikan hiburan dan sebagainya. Espos Plus itu ada di dua area, *give me perspektif* dalam konteks pembaca, dia kontennya harus bisa memberikan perspektif baru bagi pembaca, jadi kaya mendapat ilmu baru. Atau *educate me*, atau edukasi saya dalam konteks pembaca. Jadi area Espos Plus itu hanya ada di dua area itu, yang *update-update* atau *breaking news* itu di Solopos.com sedangkan di Espos Plus itu yang *breaking* atau berita yang *update* harus menarik dalam konteks memberi perspektif baru.

10. Konten atau rubrik apa saja yang disajikan Espos Plus?

**Jawaban :**

Sebenarnya kita tidak mengunci ada rubrik apa saja, karena rubriknya itu cair. Kita mengikuti rubrik yang ada di Solopos.com. Saat itu konten di Solo ya itu masuk di Solo, saat masuk di Jawa Tengah ya di Jawa Tengah, jadi rubriknya cair mengikuti yang ada di Solopos.com. Makanya, kita bilang Espos Plus itu adalah fitur berlangganan atau fitur berbayar yang ada di Solopos.com, karena dia berada di Solopos.com. Jika mau baca ya harus bayar, kalau tidak mau ya pakek yang free. Jadi rubriknya itu ngga ada yang khusus.

11. Kapan diadakan rapat redaksi Espos Plus?

**Jawaban :**

Untuk rapatnya tidak diadakan setiap hari, kalau Espos Plus itu kita biasanya rapat evaluasi dan perencanaan. Kalau rapatnya di Solopos.com itu per departemen karena disini ada banyak dan strateginya berbeda-beda. Jadi misalkan yang bagian Solo Raya sendiri, yang lain sendiri. Nah misalkan Espos Plus itu tiap senin di minggu ke 1 dan 3 jadi setiap 2 minggu sekali. Itu membahas evaluasinya seperti apa dsb. Dalam kasus tertentu ada *direction*, untuk membahas tema yang mau diangkat, tetapi itu bukan *daily*.

12. Bagaimana penerapan fungsi manajemen perencanaan?

**Jawaban :**

Tiap *content manager* mempunyai ide *gride content daily*, jadi dia meng-*create* sendiri. Hari ini yang ramai apa, pasti mereka tiap-tiap *content manager* itu ada independensi. Ambil contoh bagan depan (ruang redaksi) berita yang rame itu apa saja, itu ada pergerakannya. Semua *content manager* itu pegang data-data seperti itu. Hari ini yang rame tentang A maka akan bermain di area itu. *Content manager* itu merencanakan sendiri konten yang akan di tulis, dan biasanya itu akan di *flor* kan di grup untuk berdiskusi tema tulisan yang akan di tulis. Atau dia bisa mengeksekusi langsung, karna dia levelnya di manajer dia bisa mengeksekusi langsung karena harus berkejaran dengan waktu juga. Kalau tidak begitu, kita juga melakukan rapat. Rapat untuk perencanaan tema satu pekan besok.

13. Bagaimana penerapan fungsi manajemen pengorganisasian?

**Jawaban :**

Jadi disini ada plotting, karna Espos Plus bagian dari solopos.com ada dua orang yang bertugas di Espos Plus. Beban kerja atau standart kerjanya sedikit berbeda dengan *content manager* yang berada di Solopos.com. Karena harus menulis banyak, menulisnya panjang, perspektifnya lebih lengkap artinya jumlah berita yang di produksi itu juga berbeda. Jadi misalkan redaktur memberi perintah *content manager* Solopos.com itu sehari harus bikin 15 berita sedangkan di Espos Plus itu hanya tiga atau empat sehari. Ini sangat berbeda, *content manager* harus melengkapi bahan dari berbagai sumber , mencari materi ini dan itu, sedangkan di Solopos.com harus cepat. Dari sisi jumlah berbeda oleh sebab itu kita menempatkan standart *Key Performance Indikator* (KPI) nya Espos Plus dengan Solopos.com itu berbeda karna *goalsnya* juga berbeda. Jumlah berita yang diatur juga berbeda, kemudian *update hits* nya juga berbeda. Target *blits* berita ini harus dibaca berapa ratus ribu orang dalam sebulan itu berbeda begitu.

14. Bagaimana penerapan fungsi manajemen pengarahan?

**Jawaban :**

Disinikan istilahnya satu dengan yang lain itu saling mengisi. Misalkan di level *content manager*, mereka saling berkoordinasi satu dengan yang lain. Misalkan dia butuh *back up* reporter ini mau menulis tentang apa, dia bisa minta bantuan ke tim yang lain. Bagaimana mereka meng-*grid* itu, mereka saling berkoordinasi satu dengan yang lain. Bagaimana cara mengarahkan? Karna ini pekerjaan *daily*, setiap mau di produksi mereka dipatok dengan standart kerja yang jelas yaitu sehari membuat berapa tulisan. Satu berita itu setidaknya harus dibaca berapa ribu orang, kita menggunakan parameter-parameter itu. Kemudian dinilai sesuai standart yang jelas, sebulan harus menghasilkan berapa berita, dan dibaca oleh berapa ribuan orang ratusan atau jutaan orang, kemudian diinput nilai. Nah itu untuk menggerakkan, mengawal memastikan pekerjaan itu *terdeliver* dengan benar setiap hari. Jadi memang *content manager* itu selalu berkoordinasi. Jika mau membuat tulisan, reporter berdiskusi dengan tim yang lain. Memang *content manager* ini tidak punya reporter khusus, tapi dia bisa bekerja untuk meminta *content manager* yang lain yang punya reporter untuk meminta *back up* meembantu. Atau konten reporter yang ada di *newsroom*, *content manager* bisa mengambil. *Content manager* tidak punya anak buah secara langsung, tapi dia bisa mengambil dari tim yang lain untuk diolah dan dia mengembangkan sendiri.

15. Bagaimana penerapan fungsi manajemen pengendalian?

**Jawaban :**

Acuan kita jelas, dengan menggunakan *Key Performance Indikator* (KPI). Jadi tiap orang disini itu punya *raport* setiap awal bulan. Rapot *Key Performance Indikator* (KPI) awal bulan diterima itu yang bulan

sebelumnya. Jika *underperformance*, maka ada resiko yang harus ditanggung oleh mereka. Jadi *Key Performance Indikator* (KPI) nya disesuaikan dengan *jobdesk* masing masing. Misalkan sehari harus bikin berapa berita, bagaimana manajemen kontennya itu seperti apa, target bulannya, apakah sesuai dengan standart kode etik jurnalistik atau tidak, mereka bikin rancangannya seperti apa, jumlah beritanya, jumlah hits atau jumlah berita itu dibaca oleh berapa orang itu di bahas semuanya dengan angka-angka yang pasti. Jadi hal itu menjadi bahan evaluasi. Misalkan si A, bulan kemarin dia *underperformance*, karena suatu alasan itu nanti ketahuan. Ada sanksi khusus, ketika tidak mencapai *performance*.

16. Kendala apa saja yang ada dalam proses pengelolaan Espos Plus?

**Jawaban :**

Aku mencoba mengutip hasil riset dari Reuters Instiut tahun 2022, rubrik digital itu masih dominan, ternyata 18% responden mau berlangganan pakai *paid content*. Apakah konten berlanggan seperti Espos Plus itu relevan dengan masyarakat indoneisa? Kan kita suka tidak suka memang terbiasa dengan online yang gratis. Ada pola pikir yang tidak secara keseluruhan kalau membaca berita itu gratis, kalau mau membeli ya koran. Sama seperti televisi kalo kita *comper*, yang gratis ada yang premium ada. Tantangannya, meski kita berusaha untuk menghasilkan produk jurnalistik yang paling bagus, tetapi belum semua publik terbiasa dengan konten berbayar dalam konteks teks, kalau konteks video sudah mulai terasa ada Netflix, video, Spotify dll, bahkan Youtube premium ada.

Orang sudah mulai terbiasa di area video, tapi dalam konteks teks itu belum semua orang terbiasa. Orang kalau mau nonton TV atau film berbayar sudah biasa. *Culture shock* Indonesia, tapi kita punya keyakinan semakin kesini literasi digital orang itu *grown* (berkembang) jadi pemahaman literasi digital itu tumbuh. Memang tidak bisa cepat, orang jaman dulu sekitar 2-3 tahun lalu mudah percaya, dengan share berita melalui WA langsung percaya, tetapi sekarang orang mulai mempertanyakan, benar tidaknya, itukan literasi digital. Semakin lama orang punya kesadaran berkaitan dengan konten berbayar. Jadi itu tadi tantangan yang sangat menantang, bagaimana orang Indonesia itu berproses.

Diluar negeri, di Newyork Times itu pelanggannya yang ingin membayar setiap bulan menyampai 9 juta orang pelanggan. Disini, hampir semua media online atau media yang ada di Indonesia yang sudah menawarkan skema berlangganan atau berbayar seperti Espos Plus, Kompas.id, Tempo dll ada tidak yang sudah nembus satu juta? Kecil kemungkinan tapi itu harus dilakukan. Kalau kita tidak meneruskan akan selamanya akan gratisan terus. Ini kan proses tantangan pasar, kita sudah mencoba tetapi pasar belum sepenuhnya menangkap itu. Itu harus dilakukan atau media terbawa di area yang seperti ini terus, itu dari sisi eksternal. Dari sisi internal, tantangannya adalah membikin konten panjang dan mendalam itukan butuh proses, butuh waktu dan yang lainnya. Tentu perlu adanya kita

harus melihat keahlian khusus. Artinya, butuh tulisan panjang sehari 3 itu kan otaknya benar-benar diperas, makanya ini tantangannya adalah meningkatkan kapasitas teman-teman redaksi agar memiliki kemampuan yang sama. Jadi suatu saat misalkan dia diputar di pindahkan *jobdesk* dia siap.

Karna industri itu harus *learning by doing*, kamu harus belajar sekaligus kamu bekerja. Harus dilakukan secara bersamaan. Bagaimana kemampuan atau kapasitas *content manager* mengerjakan konten Espos Plus itu rata. Artinya, semua orang yang bekerja itu bisa dan siap berada di area itu. Saat ini hal tersebut harus diatur, kalau tidak nanti berbeda-beda standart kemampuannya. Makanya, sejak di reporter itu sudah diajarkan sudah bisa bikin TOR, bikin indep investigasi, itu sebenarnya untuk melatih. Menjadi *content manager* kemampuannya diasah bikin *story*, bikin tulisan mendalam, melewati proses. Proses peningkatan kapasitas itu di dorong dan dilakukan, tapi untuk mendorong dan melakukan itu butuh waktu, jadi tantangannya ada dua hal internal dan eksternal

17. Apakah Espos Plus sudah pernah mendapatkan prestasi kejuaraan atau penghargaan?

**Jawaban :**

Kalo *reward* khusus Espos Plus belum pernah ada, tapi kalo Solopos.com oleh Kemendikbud menjadi media dengan penggunaan bahasa Indonesia terbaik di Indonesia nomer 5 di seluruh Indonesia untuk media online di tahun 2022. Di tahun 2022 Solopos.com itu masuk nominasi sebagai media terbaik versi dewan pers, 5 besar tapi tidak menang. Versi KAMSI, Solopos.com dinobatkan menjadi media daerah dengan manajemen terbaik.

18. Apa resolusi yang akan dicapai untuk mengembangkan Espos Plus?

**Jawaban :**

Kita tetap berusaha banjir informasi, sekarang bukan lagi bicara soal gimana cara kita mendapatkan informasi tapi bagaimana kita menyaring informasi dan memperoleh informasi yang kredibel bisa dipertanggung jawabkan. Espos Plus berusaha untuk memberikan informasi yang kredibel, bukan hanya kredibel tapi juga lengkap, juga bisa memberikan perspektif baru bagi para pembacanya, memberikan wacana baru. Mudah-mudahan, setelah membaca itu, pembaca bukan hanya dapat informasi tapi juga dapat sesuatu yang lebih. Bukan hanya *what and who* tapi juga mengapa dan bagaimana. Jadi aspek fundamental yang lebih mendalam. Jadi harapan kita Espos Plus bisa menjadi konten alternative yang mungkin penikmatnya tidak banyak sekali, tapi ada hal-hal atau perspektif yang kita sampaikan pada pembaca.

## **CURRICULUM VITAE**

### **Data Diri**

Nama : Fatihah  
Tempat/Tanggal Lahir : Surakarta, 15 Oktober 1998  
Jenis kelamin : Perempuan  
Program Studi : Komunikasi dan Penyiaran Islam  
NIM : 171211098  
Golongan Darah : AB  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Alamat Rumah : Jl.Dr. Wahidin No 34 Rt:02 Rw:01 Bumi,  
Laweyan, Surakarta  
E-Mail : fatihah151098@gmail.com  
Telepon : 08973939028

### **Riwayat Pendidikan**

1. SD TA'MIRUL ISLAM
2. MTs N 1 SURAKARTA
3. MAN 1 SURAKARTA
4. UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA

### **Riwayat Organisasi**

1. HMJ KPI 2018 - Sekretaris Departemen PPSDM
2. HMJ KPI 2019 - Bendahara Umum
3. Generasi Baru Indonesia Solo Komisariat IAIN (GENBI SOLO) -  
Sekretaris Umum
4. SEMA Fakultas Ushuluddin dan Dakwah 2020 - Sekretaris Komisi  
Pengawas
5. SEMA IAIN Surakarta 2021 – Sekretaris Jendral