

AKANKAH MEDIA CETAK BERAKHIR?

(Potret Transformasi Surat Kabar Jawa Pos di Tengah Gempuran Bisnis Media Era Digital)

Veza Aditya Lenggawa

Paramadina Graduate School of Communication Universitas Paramadina

lenggawaaditya@gmail.com

ABSTRAK

Abstrak. Sebagai salah satu surat kabar terbesar di Indonesia, Jawa Pos telah menorehkan sejarah panjang dalam perjalanan bisnis media cetak hingga saat ini dengan oplah terbesar di Jawa Timur sebesar 559.000 secara Nasional. Jawa Pos adalah koran dengan jaringan terbesar di Indonesia yang memiliki kurang lebih 210 Media Grup, baik media cetak, maupun stasiun televisi lokal yang tersebar dari Aceh hingga Papua. Area edar Jawa Pos sendiri meliputi Jawa Timur, Jawa Tengah, NTT, NTB, Bali, dan DKI Jakarta. Akan tetapi, di tengah pesatnya perkembangan teknologi digital saat ini, eksistensi Jawa Pos yang hingga awal 2000-an mengalami masa keemasan semakin terancam, hal ini ditunjukkan oleh menurunnya tingkat pembaca di beberapa kota. Menghadapi tantangan yang muncul dari beberapa media baru, kekuatan Jawa Pos seakan-akan tergerus oleh agresivitas saluran media baru (digital) yang terus tumbuh dan berkembang di tengah gencarnya persaingan industri bisnis media di Indonesia. Tulisan ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif; yaitu proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial, berdasarkan penggambaran holistik atas permasalahan yang dihadapi melalui studi literatur dari beberapa sumber ilmiah lainnya. Tulisan ini berusaha untuk mengelaborasi beberapa strategi bisnis perusahaan media, khususnya yang terjadi di Jawa Pos sebagai bagian dari respon terhadap kerasnya persaingan ekonomi bisnis media di era digital. Hasil dari tulisan ini menunjukkan bahwa transformasi yang dilakukan Surat Kabar Jawa Pos tak lepas dari aspek ekonomi politik media menurut Vincent Mosco yang meliputi komodifikasi, spesialisasi, dan strukturasi.

Kata kunci: Jawa Pos, Bisnis Media, Era Digital, Ekonomi Politik Media

PENDAHULUAN

Adanya perubahan lansekap media ini membuat para pemilik media (media mogul) mencari cara untuk mempertahankan audiensnya. Media Massa di Indonesia, pada hari ini dikuasai oleh segelintir orang yang juga merupakan representasi dari suatu kelompok tertentu. Kepemilikan media massa di Indonesia juga hanya dikuasai oleh beberapa orang saja, sehingga, medan media massa di Indonesia tidak bisa lepas dari jerat konglomerasi media. Di Indonesia, terdapat 12 grup media yang menguasai media massa di Indonesia (Lim, 2013). Setiap grup memiliki lebih dari dua platform media, dan memiliki banyak perusahaan media. Hal ini tentu sangat sedikit, jika dibandingkan dengan total seluruh penduduk Indonesia dan luas wilayah geografis di Indonesia.

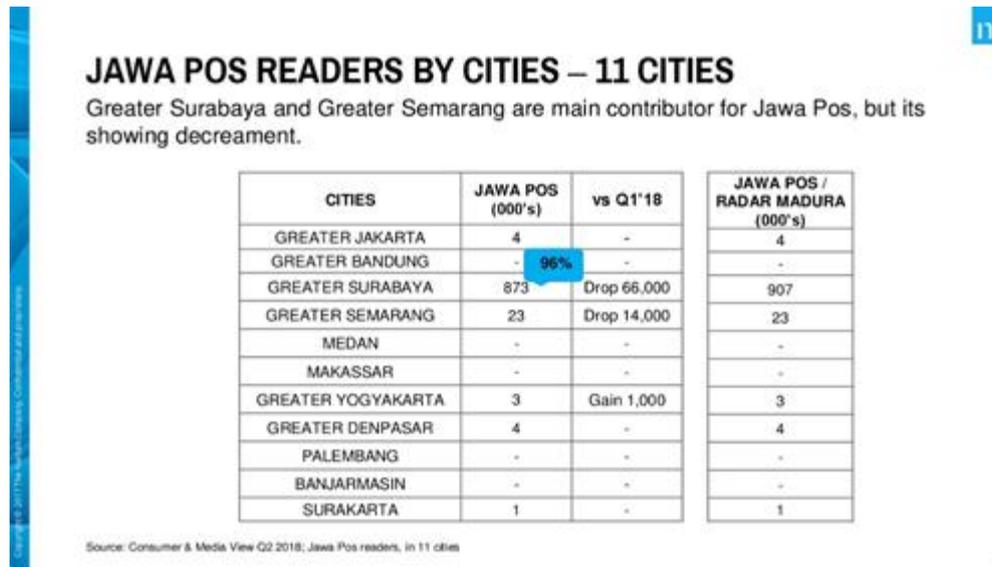
Tabel 1
Konglomerasi Media di Indonesia

Table 1 Indonesian Media Conglomerates²

Media Group	Group Leader	TV stations		Radio stations	Print		Online media	Other businesses
		National	Other		Newspapers	Magazines/ Tabloids		
Media Nusantara Citra (MNC) Group	Hary Tanoesoedibjo	RCTI, Global TV, MNCTV (ex TPI)	Indovision, Sky Vision, SINDOtv network	Sindo Radio (Trijaya FM), Radio Dangdut, ARH Global Radio	Seputar Indonesia (Koran Sindo)	High End magz., Genie, Mom & Kiddle tabloids	Okezone.com, SeputarIndonesia.com, SindoNews.com	IT, content production and distributions, talent management, automobile
Mahaka Media Group	Erick Tohir	—	Jak TV, All TV	JakFM, Prambors FM, Delta FM, Femala, Gen FM Sonora Radio network, Otomotion Radio, Motion FM, Eltra FM	Republika, Harian Indonesia (in Mandarin)	Parent's Indonesia, A+, Golf Digest, Aree, magazines	Republika Online, rielks.com, Rajakarcia.com	Entertainment, outdoor advertisement
Kompas Gramedia Group	Jakob Oetama, Agung Adiprasetyo	—	Kompas TV network	—	Kompas, Jakarta Post, Warta Kota, + other 11 local papers	Insani + 43 magazines & tabloids, 5 book publishers	Kompas Cyber Media	Hotels, public relation agencies, university & telecommunication tower (in place)
Jawa Pos Group	Dahlan Iskan	—	JPMC network	Fajar FM (Makassar)	Jawa Pos, Indo Pos Rakyat Merdeka, Radar + others (total: 151)	Mentari, Liberty magazines + 11 tabloids	Jawa Pos Digital Edition	Travel bureaus, power plant
Media Bali Post Group (KMB)	Satria Narada	—	Bali TV network, Jogja TV, Semarang TV, Sriwijaya TV, + others (total 9)	Global Kini Jani, Genta FM, Global FM, Lombok FM, Fajar FM, Suara Basakih, Singaraja FM, Nagara FM	Bali Post, Bisnis Bali, Suara Indonesia, Harian Denpasar, & Suara NTB	Tokoh, Lintang, & Wiyata Mandala tabloids	Bali Post, Bisnis Bali	—
Elang Mahkota Teknologi (EMTEK) Group	Eddy Kusnadi Sariatmadja	SCTV, Indosiar	O'Channel, EShinta TV	Eshinta FM	—	Eshinta, Gaf, Story, Kort, Mamama	—	Wireless broadband, pay-TV, telecommunications, banking, IT solutions, production house
Lippo Group	James Riady	—	First Media, Berita Satu TV	—	Jakarta Globe, Investor Daily, Suara Penerimaan	Investor, Globe Asia, & Campus Asia magazines	Jakarta Globe Online	Property, hospital, education, insurance
Bakrie & Brothers (Visi Media Asia)	Anindya Bakrie	antv, TVOne	Channel [M]	—	—	—	VIVAnews	Telecommunications, property, metal, oil & gas, agribusiness, coal, physical infrastructure
Femina Group	Pis Alayshbana, Mira Kartohadiprodjo	—	—	U-FM Jakarta & Bandung	—	Femina, Gadis, Dewi, Ayahbunda + others (total: 15)	Femina, GitaCrisa, Ayahbunda, Gadis, Parenting Online	Production house, event management, boutique, education, printing
Media Group	Surya Paloh	Metro TV	—	—	Media Indonesia, Lampung Post, BorneoNews	—	Media Indonesia Online	—
Mugi Reka Abadi (MRA) Group	Dan Mujani Soedjarjo	—	O'Channel	Cosmopolitan FM, Hard Rock FM, I-Radio, Trax FM	—	Cosmopolitan, Cosmogirl, Fitness + others (total: 16)	—	Holder of several international boutique brands
Trans Corpora (Para Group)	Chairul Tanjung	Trans TV, Trans 7	—	—	—	—	Detik Online	Banking, venture capital, insurance, theme parks, resort, retail, cinema

Industri bisnis media menjalankan paradigma yang berbeda-beda sesuai dengan perkembangan waktunya. Di era digital, kita memasuki era konvergensi media, di mana dalam dunia konvergensi ini, segala sesuatu dapat terekam dalam rantai media baru yang dapat saling terhubung satu sama lain. Berbagai macam pilihan medium ini, membuat media massa hari ini dapat berbicara dengan berbagai macam cara yang berbeda. Meskipun muatan kontennya sama, suatu media massa dapat melakukan pendekatan yang berbeda-beda dalam setiap platform yang digunakannya. Sirkulasi konten media melalui platform yang berbeda, menantang konsumen informasi untuk mencari informasi baru dan menghubungkan konten-konten yang disajikan melalui berbagai macam platform ini (Jenkins, 2006). Sekarang kita menyadari bahwa new media, bukan hanya instrumen teknis untuk menciptakan ilusi, namun new media juga sebuah bahasa baru yang memiliki kekuatan ekspresi yang unik (Marshall McLuhan, 1960).

Dari penjabaran tabel tersebut, kita dapat melihat bahwa dari 12 grup yang memiliki media massa di Indonesia, hampir semuanya memiliki seluruh platform yang tersedia bagi mulai dari stasiun televisi, stasiun radio, koran, majalah, hingga ke media online. Terdapat 36 Stasiun televisi, 27 radio, 182 surat kabar, dan 134 media online. Banyaknya media massa di Indonesia tersebut sangat berlawanan dengan jumlah pemilikinya. Dalam hal ini, terdapat konglomerasi media, dimana media massa berdiversifikasi kedalam bentuk yang berbeda-beda. Hal ini memberikan kesimpulan bahwa dalam medan media massa di Indonesia, medium penyebaran informasi kepada publik hanya dikuasai oleh segelintir orang saja.



Gambar 1

Penurunan Pembaca Jawa Pos di Wilayah Surabaya pada Q2 2018

Meskipun demikian, terpaan digital saat ini menjadi ancaman sekaligus peluang baru bagi sebagian besar konglomerat media. Jawa Pos sebagai salah satu media cetak yang tetap bertahan di era digital, telah memiliki media cetak yang stabil terlebih dulu—dan punya bisnis non-cetak yang relatif kuat, nampaknya perlu mendapat perhatian khusus mengingat Jawa Pos merupakan satu-satunya bentuk konglomerasi media yang lahir dari daerah dan mengklaim dirinya sebagai "harian nasional yang terbit dari Surabaya".

METODOLOGI PENELITIAN

Mulyana (2003 : 145) menyatakan bahwa metodologi penelitian adalah proses, prinsip, dan prosedur yang kita gunakan untuk mendekati masalah dan mencari jawaban. Dengan kata lain, metodologi adalah suatu pendekatan umum untuk mengkaji sebuah topik. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Creswell (2002 : 1), Penelitian kualitatif merupakan proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial atau masalah manusia, berdasarkan penggambaran holistik atas masalah tersebut yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan dengan terperinci sesuai sudut pandang informan, dan disusun dalam latar ilmiah. Istilah deskriptif ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada dapat berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena lainnya. Paramita (2015), Penelitian kualitatif tidak mengandalkan bukti berdasarkan logika matematis, prinsip angka, atau metode statistik. Pembicaraan yang sebenarnya, isyarat dan tindakan sosial lainnya adalah bahan-bahan mentah yang digunakan untuk analisis kualitatif. Penelitian sosial dengan pendekatan kualitatif memiliki relasi dengan analisis data visual dan data verbal yang merefleksikan pengalaman sehari-hari. Ciri lain penelitian ini adalah titik beratnya pada observasi dan suasana alamiah (naturalistik setting). Penelitian ini juga bukan menjabarkan (analitis), tetapi juga memadukan (sintesis). Bukan saja melakukan klasifikasi, tetapi juga organisasi. Salah satu kegunaan penelitian ini adalah sangat berguna dalam melahirkan atau menciptakan teori-teori tentatif. Barangkali disinilah letak perbedaan mendasar metode deskriptif kualitatif dibandingkan metode lainnya. Metode deskriptif tidak menguji teori, melainkan mencari teori. Seringkali penelitian deskriptif timbul karena suatu peristiwa yang menarik perhatian peneliti, tetapi belum ada kerangka teoritis yang dapat menjelaskannya. Penelitian deskriptif kualitatif memerlukan kualifikasi-kualifikasi yang memadai. Pertama, peneliti harus memiliki sifat reseptif. Ia harus selalu mencari, bukan menguji, Kedua, ia harus memiliki kekuatan integratif, kekuatan untuk memadukan berbagai macam informasi yang diterimanya menjadi satu kesatuan penafsiran yang tepat. Jadi penelitian deskriptif kualitatif ini bukan saja menjabarkan, tetapi juga memadukan. Bukan saja klasifikasi, tetapi juga

organisasi, maksudnya data tersebut tidak hanya dipaparkan secara gamblang namun dipadukan disangkutkan dengan data lain yang berhubungan sehingga menjadi suatu temuan lapangan yang dapat menggambarkan secara jelas fenomena yang diteliti. (Nugraha dan Romli, 2012 : 12). Adapun teknik pengumpulan data melalui pendekatan studi literatur, menelusuri berbagai sumber bacaan seperti buku dan jurnal-jurnal ilmiah, data yang didapatkan inilah yang akan menjadi pisau analisis penulis dalam mengkaji mengenai strategi bisnis media Jawa Pos Group dalam menghadapi persaingan di era digital.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jawa Pos: Konsentrasi Media Cetak

Konsentrasi media telah menjadi topik bahasan banyak karya akademis mengenai, kekuasaan, dan pengaruhnya (seperti karya-karya Ben Bagdikian, Noam Chomsky dan Edward Herman, Robert McChesney serta lainnya). Mereka menelaah integrasi bertikal konglomerat media dan menyediakan model penting bagi kita untuk meneliti kepemilikan media, keberagaman, dan struktur kekuasaan. Temuan mereka serupa yaitu: media arus utama didominasi oleh perusahaan-perusahaan besar dan kuat. Dalam mengkaji konsentrasi pasar, kajian-kajian tersebut membahas isu-isu terkait konsentrasi media, homogenitas, sentralisasi, keberagaman, dan kebebasan pers di negara yang lanskapnya didominasi oleh media yang konvergen. Seperti ditulis oleh Dwyer, berita konvergen “adalah bidang yang memerlukan riset empiris sistematis dalam berbagai perbandingan latar belakang” dan memiliki “konsekuensi serius bagi konstruksi semua keberagaman sosial dan budaya”.

Dalam karya-karya akademik di Indonesia, meningkatnya konglomerasi industri media di Indonesia baru dibahas pada dekade kedua abad ke-21, dan bahkan pada saat itu pun penelitiannya masih sangat minim. Merlyna Lim menjadi pionir melalui pemetaannya yang sangat baik pada 2011 yang menyebut bahwa tiga belas kelompok media mengontrol semua saham baik televisi komersial nasional, memiliki lima dari enam surat kabar dengan sirkulasi tertinggi, empat situs media daring terpopuler, sebagian besar jaringan radio, dan “jumlah yang signifikan” atas sebagian besar jaringan televisi lokal. “Selama bertahun-tahun,” Lim mengingatkan, “media Indonesia kembali berbisnis”. Kepentingan korporasi mengambil alih dan terus mendominasi lanskap media di Indonesia saat ini. Pada 2012, Ignatius Haryanto mengamati bahwa media cetak kian berada di tangan sekelompok kecil orang. Ia mengatakan bahwa “sembilan kelompok bisnis mengendalikan separuh media cetak di Indonesia” dan bahwa para pemilik media “melihat media sebagai pasar belaka.” Yanuar Nugroho dkk menyimpulkan pada 2012 juga bahwa “dua belas kelompok media besar mengontrol hampir semua kanal media Indonesia, termasuk penyiaran, media cetak, dan media daring”, yang menurut mereka berarti industri ini didorong oleh “kepentingan kapitalis”.

Seperti dijelaskan sebelumnya, Jawa Pos Group membangun konglomerasi media cetak yang tangguh dan membuat perusahaan mampu menciptakan 165 koran lokal di seluruh Indonesia pada awal 2010. Harian Jawa Pos mendominasi media cetak di Jawa Timur yang sejak keberangkatan Dahlan Iskan ke Jakarta pada 2006 yang dipimpin oleh anaknya, Azrul Ananda. Satu-satunya kegagalan Jawa Pos Group yang paling menonjol adalah ahrian Indo Pos di Jakarta yang tidak mampu bersaing dengan Kompas dan harian-harian lain yang sudah lebih mapan di ibu kota. Perusahaan telah menjadi konglomerasi yang tangguh karena berfokus kepada daerah. Seperti kata Dahlan Iskan, “Kami membangun modal kecil, stasiun-stasiun lokal itu pelan tapi pasti.” (Tapsell, 2018: 65).

Dalam merespons berbagai perubahan yang dihadirkan oleh digitalisasi, Jawa Pos Group menjadi konglomerat multiplatform dengan membentuk Jawa Pos News Network (JPNN). Jaringan ini mulai merambah ke televisi dan radio sejak 2002, dan pada 2009 telah memiliki 15 stasiun televisi lokal. “Pada 2014, jumlah ini naik menjadi 22 di bawah perusahaan induk baru Jawa Pos Media Corporation, yang meliputi beberapa perusahaan media lokal di beberapa provinsi seperti kelompok Fajar Media di Makassar. Dahlan Iskan berinvestasi pada pembangkit listrik di Kalimantan dan Jawa Timur, dan pada 2008 mendirikan perusahaan Fangbian Iskan

Corporindo yang melihat telekomunikasi sebagai “bisnis masa depan” dan penting untuk mendukung konten media yang diproduksi oleh Jawa Pos Group. Pada 2009, perusahaan tersebut memenangkan kontrak untuk membangun “jaringan kabel bawah laut lintas Asia” yang “memberdayakan rakyat Indonesia untuk terhubung dengan masyarakat global dan semakin memperkaya penggunaan komunikasi digital.

Menurunnya sirkulasi dan pendapatan iklan untuk media cetak di Indonesia sama artinya dengan Jawa Pos menghadapi masa depan yang tidak pasti. Dahlan Iskan mengatakan:

“Surat kabar masih akan bertahan sedikit lebih lama, tetapi saya prediksi di masa depan nanti satu surat kabar untuk satu kota.”

Sejauh mana JPNN dapat bersaing dengan kompetitornya dan menjadi konglomerat media terkemuka masih harus dilihat, tetapi untuk saat ini banyak surat kabar mereka di berbagai daerah sangat bergantung pada pendapatan iklan dari pemerintah daerah, dan beredar di daerah yang tingkat penetrasi internetnya rendah. Jika kedua faktor ini berubah, Jawa Pos Group tidak dapat mengandalkan pendapatan dari stasiun-stasiun televisi atau radionya yang lebih kecil.

Era Digital: Peluang dan Tantangan Melanggengkan Hegemoni

Hegemoni adalah konsep yang dikemukakan oleh Antonio Gramsci. Antonio Gramsci adalah seorang aktivis Partai Komunis di Italia yang kerap menulis soal bagaimana Negara menggunakan kekuasaannya untuk dapat menguasai kelompok sosial tertentu. Karena aktivisme politiknya yang radikal di masa pemerintahan fasis Mussolini, Antonio Gramsci kerap keluar masuk penjara. Ketika di Penjara, dia menulis satu buku yang berjudul *Prison Notebooks*. Dalam buku tersebut, Gramsci membahas mengenai cara-cara rezim Mussolini dalam menguasai rakyat Italia. Konsepsi hegemoni ini kemudian banyak dipakai dalam kajian media, terutama membahas mengenai bagaimana media bekerja dalam membentuk pola-pola hidup dari masyarakat.

Hegemoni adalah cara-cara penguasaan secara tidak terlihat. Penguasaan ini tidak hanya dalam konteks politik, namun dalam konteks media, hegemoni juga digunakan untuk melihat cara-cara media menguasai dan mendefinisikan realitas (Burton, 1999).

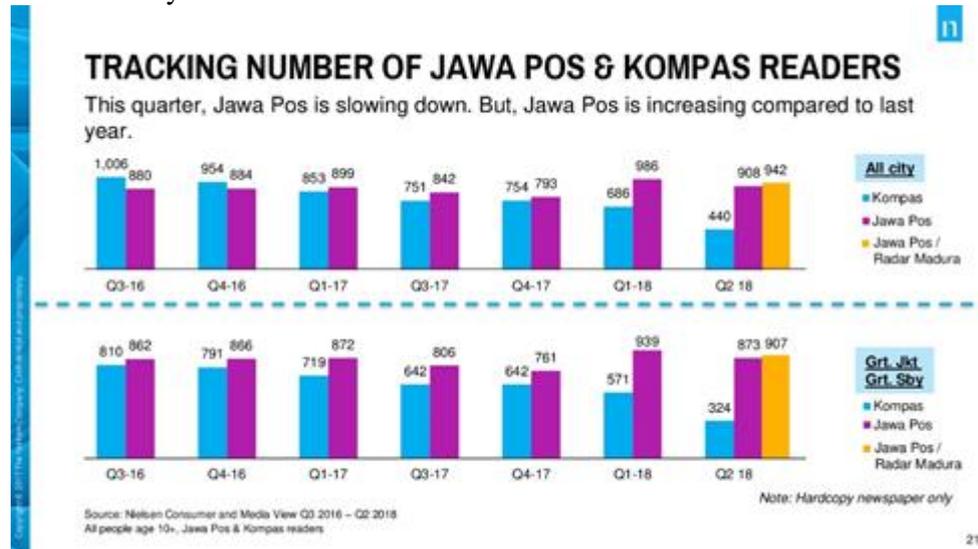
Hegemoni menurut Gramsci bekerja di dalam konsensus, bagaimana suatu ide dapat disepakati secara utuh oleh masyarakat melalui cara-cara yang dipakai oleh kekuasaan. Dalam Konsep Gramsci, media massa diinterpretasikan sebagai instrumen untuk menyebarkan dan memperkuat hegemoni dominan (Stillo, 1999) Hal ini memperkuat asumsi bahwa media massa dengan hegemoni yang dilakukannya mampu menciptakan konstruksi baru akan suatu realitas.

“Hegemoni Jawa Pos Group saat ini—sebagai grup media cetak terbesar—di Indonesia nampaknya mengalami tantangan serius seiring dengan adanya ancaman baru di era digital. Peralihan pembaca menuju online readers bukan lagi suatu wacana ataupun ilusi yang sulit untuk dibuktikan. Penurunan oplah di beberapa perusahaan koran menjadi bukti kuat adanya keterpurukan bisnis media cetak yang terjadi secara merata. Dahlan Iskan, mengatakan ada tiga faktor yang berkontribusi besar terhadap penurunan oplah di beberapa media cetak pada saat ini. Ketiga faktor tersebut adalah *kesalahan manajerial, kualitas rendah redaksi, dan kenaikan harga kertas.*”

Pertama, Dahlan Iskan mengatakan masalah paling utama yang dihadapi oleh media cetak pada saat ini adalah kegagalan manajerial. Ia memaparkan kegagalan manajerial ini mencakup ketidakmampuan mengelola sumber daya manusia, jenjang karier karyawan, penghasilan, keuangan, dan apresiasi terhadap karyawan. Era digital bukanlah ancaman satu-satunya bagi kemunduran media cetak, justru aspek manajerial lah yang menurut Dahlan Iskan paling berpengaruh dalam keberlangsungan bisnis media cetak sekarang ini. Dalam salah satu forum diskusi ilmiah di Universitas Airlangga pada 2017 lalu beliau mengatakan:

“Media cetak akan tetap bertahan selama memiliki manajerial yang baik, dipegang oleh orang yang punya background jurnalis serta meningkatkan kualitas dari sajian informasinya. Sebaliknya, media cetak akan mati jika tidak dikelola dengan baik, dipegang oleh orang yang tidak punya ruh jurnalis dan tidak mau mengembangkan sajian konten.”

Ia memberi contoh salah satu koran di Indonesia yang mengalami kegagalan manajerial karena tidak mengangkat karier salah satu anggota redaksi yang memiliki kualitas, semangat, dan etos kerja sangat tinggi. Justru, koran tersebut menyerahkan kursi kepemimpinan kepada orang lain yang memiliki kompetensi lebih rendah. Alhasil, koran tersebut mengalami penurunan oplah pada dua tahun setelahnya.



Sumber: Q2 Report Jawa Pos (Nielsen)

Gambar 2

Grafik Pembaca Jawa Pos dan Kompas (Q2 2018)

"Kalau kesalahan manajerial ini terjadi di surat kabar maka akan sangat terasa. Karena kualitas redaksional menurun, etos kerja di lapangan menurun, dan semangat menurun. Memang penurunan tidak spontan, tetapi sangat pelan. Ini justru yang berbahaya karena penyebab penurunan tidak termonitor oleh manajemen tertinggi," paparnya.

Kedua, Dahlan mengatakan pihak redaksi akan terkena imbas yang menyebabkan kualitas tulisan menurun. Padahal, media cetak sangat bertumpu pada kemampuan jurnalis mengolah kata. Apalagi, saat ini media cetak harus bersaing dengan media online yang memiliki keunggulan dari sisi kecepatan dan multimedia. Saat ini media cetak khususnya koran ditantang untuk menciptakan tulisan yang mampu dinanti-nantikan oleh pembaca. Media cetak juga harus berani memproklamirkan diri sebagai media dengan kasta tertinggi di jurnalistik. Syaratnya, kualitas penulisan dan penyajian konten di koran harus merepresentasikan diri sebagai pemegang kasta tertinggi di jurnalistik.

Ketiga, faktor yang juga memberatkan industri media cetak adalah kenaikan harga kertas. Dahlan memprediksi harga kertas akan terus naik karena bahan baku pembuatan kertas yang semakin sulit didapat. Khusus kertas koran, ia mengatakan kertas tersebut dibuat dari koran bekas. Sayangnya, koran bekas semakin sulit didapat karena memang penjualan koran semakin menurun.

TOP DAILY NEWSPAPERS – 11 CITIES

No.	Newspaper	Readers (000's)	No.	Newspaper	Readers (000's)	No.	Newspaper	Readers (000's)
1	JAWA POS-RADAR MADURA	942	11	TRIBUN JOGJA	90	21	MEMO	43*
2	KOMPAS	440	12	FAJAR	81	22	POS METRO MEDAN	39*
3	TRIBUN TIMUR	197	13	TRIBUN JATENG	75	23	SINDO	38*
4	KEDaulATAN RAKYAT	188	14	TRIBUN SUMSEL	65	24	RADAR BOGOR	37*
5	TRIBUN JABAR	168	15	METRO 24	63*	25	BISNIS INDONESIA	32*
6	PIKIRAN RAKYAT	165	16	POS KOTA	60*	26	SUPER BALL	31*
7	SUARA MERDEKA	116	17	TRIBUN MEDAN	52*	27	BALI POST	30*
8	SUMATERA EKSPRESS	102	18	SURYA	49*	28	TOP SKOR	30*
9	ANALISA	102*	19	SRWJUYA POST	45*	29	SINAR INDONESIA BARU	28*
10	WARTA KOTA	96*	20	HARIAN BOLA	45*	30	SOLO POS	26*

Source: Consumer & Media View Q2 2018; All people age 10+, in 11 cities. For internet Jawa Pos only

Note: Hardcopy newspaper only below minimum sample

Sumber: Q2 Report Jawa Pos (Nielsen)

Gambar 3

Top Daily Newspaper-11 Cities (Nielsen)

Seiring dengan semakin lemahnya penetrasi surat kabar—ditinjau dari berkurangnya oplah—dewasa ini. Akan tetapi, menurut Lim (2013) Media cetak adalah jantung dari lanskap konten Indonesia, terutama dalam produksi berita. Sen & Hill (2000) berpendapat bahwa “meskipun menjangkau pembaca yang jauh lebih kecil daripada audiens media elektronik, masih ada pers yang sangat menentukan apa itu berita.” Sampai tingkat tertentu, asumsi ini masih berlaku. Namun, di era media sosial, wartawan cetak semakin bergantung pada blogger dan tweeps terkemuka (pengguna Twitter) sebagai sumber cerita mereka. Lim (2013) dalam “The League of Thirteen” (Mapping Media Concentration in Indonesia) menyatakan:

“Tidak hanya mendistribusikan informasi, media cetak juga menyediakan forum untuk pertukaran wacana tentang masalah sosial, budaya, politik dan ekonomi. Menjadi media tertua bagi konsumen yang 'melek', cetak memiliki kemampuan untuk 'mengatur agenda politik' lebih dari jenis media lain di Indonesia. “

PROFILE OF JAWA POS READERS – GRT. SURABAYA

Male is still dominant. 20-29 y.o. readers is continue declining.



Source: Nielsen Consumer and Media View Q3 2017 – Q2 2018. All people age 10+, in Greater Surabaya, Jawa Pos readers (873,000), Jawa Pos/Radar Madura readers (907,000)

Sumber: Q2 Report Jawa Pos (Nielsen)

Gambar 4

Profile Jawa Pos Readers-GRT Surabaya (Nielsen)

Sebagai aturan praktis, pembaca surat kabar jauh lebih kritis dan lebih aktif secara politik daripada rekan-rekan elektronik. Kombinasi faktor-faktor pembaca dan dominasi industri surat kabar oleh penerbit veteran seperti Kompas, Jawa Pos, dan Tempo, membuat konten koran di

Spasialisasi: Proses Integrasi Vertikal dan Horizontal

Spasialisasi seperti yang telah dikemukakan Mosco (2009:158) dapat memunculkan beberapa konsentrasi dalam bentuk jaringan, monopoli dan konglomerasi. Jawa Pos Group mengalami proses integrasi horizontal yang mengarah pada kepemilikan silang dan konglomerasi media, yakni kepemilikan beberapa perusahaan media (bebagai lini) di tangan satu orang pemilik dengan implikasi manajemen yang terpusat (Christiani, 2015). Proses spasialisasi, khususnya pada integrasi horizontal Jawa Pos Group dilakukan sebagian besar melalui take over, merger dan akuisisi. Proses spasialisasi semacam itu mengarah pada akumulasi modal melalui kepemilikan saham dan keuntungan ekonomi sebesar-besarnya melalui perebutan iklan (Nugroho, dkk., 2012: 27).

Dalam konteks ekonomi politik media, ukuran korporat dan konsentrasi merupakan titik awal memahami perubahan dalam bisnis komunikasi. Hal ini memungkinkan ekspansi para konglomerat tidak hanya mengontrol produksi, distribusi, dan pertukaran, tetapi juga merespons perubahan pasar dan teknologi (Mosco, 2009: 168-169). Konsentrasi horisontal terjadi di mana perusahaan media seperti Jawa Pos membeli saham mayoritas media lain atau menanamkan modalnya dalam perusahaan di luar perusahaan media yang telah dimiliki sebelumnya.

Ketika Jawa Pos Group melakukan penguatan di Indonesia Timur, Jawa Pos melakukan merger dengan koran Fajar di Sulawesi Selatan. Komposisi sahamnya, 41% untuk Jawa Pos, 20% untuk karyawan dan 39% pemilik lama, di antaranay Jusuf Kalla dan Sinansari Ecip. Selain Fajar, Jawa Pos kemudian mengambil alih Manado Pos yang pada saat itu sedang terlilit hutang dan kemudian dilunasinya. Jawa Pos melakukan proses yang berbeda di Gorontalo dengan mendirikan industri yang benar-benar baru, yaitu Gorontalo Pos (Taufani, 2013: 25).

Berbeda dengan ekspansi Jawa Pos di Jakarta yang dilakukan melalui merger dengan harian Merdeka. Persentase kepemilikan sahamnya, yaitu 20% karyawan, 40% untuk Jawa Pos, dan 40% untuk kelompok Merdeka. Merger menghasilkan keputusan untuk mengganti atau mengambil nama harian Merdeka menjadi Rakyat Merdeka. Ekspansi di wilayah Jakarta menghasilkan koran baru, seperti Radar Tangerang, Radar Cirebon, dan Radar Bogor (Taufani, 2013: 29). Integrasi horisontal melalui ekspansi merger mengarah pada akumulasi modal. Tujuannya adalah efisiensi biaya pajak, perluasan khalayak, dan perluasan keuntungan. Logika peluang bisnis melalui merger dan akuisisi ini mengancam prinsip keberagaman kepemilikan dalam UU Penyiaran (Nugroho, dkk., 2012: 53).

Selain itu, demi memenuhi kebutuhan masyarakat, Jawa Pos melakukan pengembangan bisnis pada platform atau kanal yang berbeda-beda. Selain menerbitkan ratusan koran, majalah, dan tabloid, kini Jawa Pos memiliki jaringan stasiun televisi, (40 Televisi lokal) situs berita online (JawaPos.com), dan berbagai infrastruktur lain seperti percetakan dan pembangkit tenaga listrik. Sebagai jaringan surat kabar terbesar di Indonesia, Jawa Pos tentu membutuhkan suplai kertas yang dapat diandalkan. Itu lah mengapa pada tahun 1995, Jawa Pos membangun percetakannya sendiri di daerah Gresik, Jawa Timur yang diberi nama PT. Adiprima Suraprinta. Percetakan ini dapat memproduksi lebih dari 450 ton kertas per hari. Dari jumlah tersebut, 60% untuk Jawa Pos Group, 30% untuk ekspor dan 10% untuk koran lain di Indonesia.

Jawa Pos juga mengelola pabrik percetakannya sendiri di bawah PT. Temprina, di 54 lokasi di Indonesia. Sedangkan, memasuki tahun 2003, Jawa Pos memulai bisnis baru berupa pembangkit listrik independen. Proyek pertama berjalan di Gresik (1x25 MW), memasok listrik ke pabrik kertas Jawa Pos. Proyek kedua di Kalimantan Timur (2x25 MW). Pabrik yang lebih besar ini merupakan hasil kerja sama dengan pemerintah lokal.

Komodifikasi: Strategi Pertahanan Jawa Pos

Di era digital, perusahaan seperti Jawa Pos Group percaya mereka perlu memiliki portofolio multiplatform karena memungkinkan promosi lintas platform (bundling), yang akan memudahkan mereka merayu pengiklan dibanding perusahaan yang hanya memiliki satu platform di pasar media. Strategi ini tidak niscaya baru. Sebelum digitalisasi, hal itu disebut sebagai konten iklan “sinergis”. Namun fragmentasi internet telah meningkatkan pentingnya strategi

promosi silang agar bisa berada di garis depan penjualan iklan. Seperti yang kita tahu, kebanyakan konglomerat digital megadopsi model untuk menghubungkan situs berita mereka dengan situs-situs lain yang dikunjungi orang di internet, termasuk permainan, perjalanan, manajemen acara, perumahan, bursa kerja, dan yang terpenting, e-commerce. Oleh para eksekutif Jawa Pos Group, hal ini digambarkan sebagai perluasan “jangkauan digital” perusahaan.

Para eksekutif media menyebut bahwa bisnis media yang secara finansial terjamin akan menghasilkan konten yang kualitasnya lebih baik. Dahlan Iskan dalam salah satu kesempatan menyebutnya dengan, “Good News is Good Bussiness, and Good Bussiness is Good News”. Akan tetapi, dalam pengamatan penulis—terdapat kekhawatiran yang mendalam—bahwa konsentrasi kepemilikan media akan membatasi keberagaman konten. Penulis berpendapat bahwa perusahaan media mengupayakan kontrol monopolistik atas sumber daya yang terbatas seperti jaringan transmisi, dan dengan membatasi akses, mereka dapat dengan mudah mengendalikan atau membatasi ketersediaan produk atau layanan media lainnya, bahkan dalam pasar yang mendominasi pasar dan membuahkannya lanskap media yang semakin oligopolistik.

Komodifikasi berkaitan dengan proses transformasi barang dan jasa dari nilai gunanya menjadi komoditas yang berorientasi pada nilai tukarnya di pasar. Proses transformasi dari nilai guna menjadi nilai tukar, dalam media massa selalu melibatkan para awak media, khalayak pembaca, pasar, dan negara apabila masing-masing diantaranya mempunyai kepentingan (Mosco, 2009:13).



Gambar 6
Rubrik-Rubrik Koran Jawa Pos

Monopoli bisnis media cenderung memudahkan para pemilik media untuk melakukan modifikasi dalam berbagai aspek, salah satunya dari segi konten (news). Melalui semangat Reinvention, Jawa Pos berhasil mengikat pembaca melalui rubrik-rubrik baru yang disajikan untuk ‘mengkreasikan’ pasar pembaca secara segmented seperti For Her, Zetizen, Show and Celebrity, Sportainment, Weekend, dan lain sebagainya. Edisi-edisi ini pun diadopsi oleh sebagian besar anak perusahaan Jawa Pos di setiap daerah seperti Radar Banten, Sumatera Ekspres, Fajar, Kaltim Post, dan lain sebagainya. Inovasi—yang tertuang dalam landasan budaya Jawa Pos—merupakan strategi untuk terus meningkatkan jumlah pembaca di tengah persaingan bisnis media saat ini.

Meskipun demikian, adanya digitalisasi lebih menguntungkan pertumbuhan perusahaan-perusahaan yang ada di ibu kota, tempat tinggal bagi sekitar 10 juta orang (atau 30 juta jika kota-kota di sekitarnya diikutsertakan). Sebagian besar perusahaan media memiliki kantor pusat di Jakarta, dan di Jakarta pula para pemilik media bertempat tinggal dan sebagian besar keputusan bisnis dibuat, berbeda dengan Jawa Pos Group yang berpusat di Surabaya. Jawa Pos Group mengklaim dirinya sebagai media nasional yang tumbuh dari daerah. Hal ini tentu menjadi alternatif baru bagi sebagian besar media yang semakin lama semakin Jakarta-sentris, dengan memakai model produksi berita yang terpusat.

Digitalisasi memungkinkan model pengumpulan berita dan penyebarannya yang semakin efisien antara konglomerasi digital yang lebih besar di Jakarta dengan mitra-mitra di daerah yang lebih kecil. Jawa Pos berusaha membalikkan keadaan ini dengan mengandalkan berita atau konten-konten lokal (daerah) untuk menopang pemberitaan nasional. Meskipun begitu, konglomerasi Jawa Pos Group yang notabene—sangat besar—di daerah ini terjadi terutama dengan pencaplokan perusahaan media lokal yang sedang collapse. Sebagai model perusahaan bisnis cetak dengan banyak cabang lokal, Jawa Pos cukup mengancam salah satu koran daerah yang independen seperti Pikiran Rakyat—yang dulu merupakan koran satu-satunya di Bandung—menghadapi sirkulasi yang terus menurun dan persaingan serus dari Radar Bandung dan Bandung Ekspres (Jawa Pos Group) serta Tribun Jabar (Kompas Group). Meskipun begitu, Pikiran Rakyat sudah didekati oleh konglomerat digital yang tertarik untuk mendapatkan perusahaan tersebut (yang mencakup izin radio PRFM). Penulis menyadari bahwa model bisnis konglomerat digital memungkinkan media lokal berdiri di provinsi-provinsi yang tanpa dukungan perusahaan induknya itu mereka mungkin tidak akan pernah ada.

Strukturasi: Kritik Kepemilikan Jawa Pos

Kaum instrumentalis menyatakan bahwa kepemilikan media secara privat merupakan instrumen dominasi kelas (Currant dan Guravitch, 1991: 18). Media berfungsi menggerakkan dukungan untuk kepentingan kelas yang berkuasa (Chomsky, 1988: 87-143). Dengan demikian, terdapat lima saringan yang dilalui oleh pesan media. Pesan media melayani kekuasaan yang mapan, diproduksi oleh suatu industri atau institusi yang terkonsentrasi pada sejumlah besar korporasi, tergantung pada sumber ekonomi utama, tergantung pada pejabat pemerintah sebagai sumber, selalu ditekan oleh kelompok penekan dan diwarnai oleh ideologi tertentu (Herman dan Chomsky, 1988: 1-36). Ketika Jawa Pos menawarkan pandangan yang kontra dan mempublikasikan skandal, maka sebetulnya mereka menginginkan legitimasi mereka atau melegitimasi sistem kapitalisme secara keseluruhan dan melegitimasi sistem yang dianggap lawan.

Pada 2010, Jawa Pos memutuskan untuk tidak mendukung Afandi dan lebih memilih mendukung kandidat walikota baru Tri Rismaharini (Risma) yang rutin bertandang ke ruang redaksi Jawa Pos pada awal 2010. Seorang jurnalis Jawa Pos menggambarkan situasinya demikian:

Kami punya kandidat yang pada dasarnya kami dukung. Dalam hal ini Azrul Ananda memberi tahu kami di desk politik secara langsung bahwa kami harus lebih banyak memberitakan Ibu Risma, dan bahwa dialah kandidat terbaik. Sebenarnya, saya sependapat bahwa Bu Risma mungkin kandidat terbaik, dan saya merasa itu membebaskan saya dari sebagian dosa-dosa saya...Saya percaya itu dosa karena sebagai jurnalis tidaklah fair kami mendukung satu kandidat

lebih dari yang lain, terutama di Jawa Pos yang sangat penting di Surabaya. Kami bisa langsung memengaruhi orang tentang siapa yang layak mereka pilih sebagai walikota.

Seperti yang dikatakan Dahlan Iskan, Jawa Pos bukanlah satu-satunya kelompok surat kabar lokal yang mendukung kandidat lokal. Penelitian Birgir Braeuchler menunjukkan bahwa dalam pemilihan walikota 2006 di Ambon, para jurnalis ikut dalam tim kampanye kandidat, politisi lokal dan regional dilibatkan dalam komite eksekutif di beberapa surat kabar lokal, dan liputan yang “tendensius” dan “bias” memberi kesan bahwa setiap surat kabar memiliki kandidat favoritnya.” Di Sulawesi, menurut David Hill, sudah menjadi rahasia umum bahwa perusahaan media “menyesuaikan kadar liputan mereka sesuai dengan besarnya dukungannya yang dibayarkan baik melalui iklan langsung maupun sponsor program.” Dengan demikian, dukungan media seringkali ditentukan oleh kandidat mana yang paling banyak mendukung mereka secara finansial (Tapsell, 2018:135).

Media-media lokal juga mendukung kandidat pada tingkat nasional, termasuk Jawa Pos Group. Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa Jawa Pos tumbuh dari “Raja Daerah” menjadi konglomerat nasional, dan perkembangan ini membuat liputan mereka mengenai calon presiden menjadi penting. Dahlan mengatakan dukungan medianya terhadap kandidat dalam pemilu nasional sudah lama diterima: “Secara nasional kami mendukung Gus Dur. Kami mendukung Megawati. Kami mendukung Yudhoyono.” Sementara Bakrie dan Paloh sibuk dengan ambisinya sendiri untuk meraih kursi kepresidenan, Dahlan menjadi sekutu penting SBY. Mantan Menteri Komunikasi dan Informatika Tifatul Sembiring (2004-2009) menjelaskan strategi tersebut sebagai berikut:

Sebagai politisi modal Anda adalah lidah, dan Anda butuh media untuk menyambungkan lidah pada rakyat. Pak SBY sangat perhatian pada media. Dahlan Iskan itu “raja media” di provinsi. Dia memiliki media cetak, jadi Pak SBY mempertimbangkan situasi ini. Sangat berbahaya jika Pak Dahlan Iskan menentanginya.

Sebagai raja media di daerah, perusahaan Dahlan Iskan menjadi penting bagi penyebaran pesan-pesan kebijakan SBY mengenai desentralisasi. Dahlan tinggal di Jakarta agar bisa lebih aktif dalam politik Indonesia dan perusahaan medianya diserahkan kepada anaknya, Azrul, untuk dijalankan dari Surabaya. Jurnalis politik Jawa Pos yang lain menjelaskan pengalaman profesionalnya pada 2010:

Siapa tahu konstelasi politik dan mafia di Surabaya. Saya tahu siapa saja yang punya pengaruh besar dan menjadi teman dekat bos saya (Dahlan Iskan) dan siapa yang bukan. Saya harus tahu siapa saja teman dekat pimpinan Jawa Pos. Jika saya menulis kisah tentang mereka, saya akan menemui editor dan bertanya: “Bagaimana kita harus meliput isu ini?”

Terlihat jelas bahwa di tingkat provinsi, pengaruh Jawa Pos Group mendominasi lanskap media cetak lokal, dan dengan demikian secara politis juga sangat kuat. Sementara itu, hal ini dapat kita lihat sebagai bagian dari aktivitas industri media, Albarran menyebutnya sebagai media economics, yaitu mengenai bagaimana industri media menggunakan sumber-sumber yang terbatas jumlahnya untuk memproduksi isi yang nanti didistribusikan kepada konsumen dalam masyarakat untuk memuaskan beragam keinginan dan kebutuhan. Hal ini membantu kita dalam memahami hubungan antara produsen media terhadap khalayaknya, pengiklan, dan masyarakat. Pada level makro, analisis media akan berkaitan dengan ekonomi politik, agregasi produksi dan konsumsi, pertumbuhan ekonomi, lapangan pekerjaan dan inflasi, sedangkan pada level mikro terkait dengan pasar yang spesifik, struktur, tingkah laku dan perilaku pasar, aktivitas dari produsen dan konsumen (Albarran, 1996: 4-5).

Lebih jauh Picard mengemukakan bahwa industri media merupakan industri yang unik karena mereka melayani dua pasar yang berbeda sekaligus dengan satu produk (dual product market). Pada pasar yang pertama yaitu khalayaknya (pembaca, pemirsa, pendengar), industrimedia menjual produk berupa ‘goods’.

Komersialisasi Jawa Pos Group dilakukan dalam rangka eksistensi media untuk dapat memenangkan persaingan (compete) dan bertahan hidup (survive). Keberlangsungan media ditentukan oleh capital, content, maupun audience. Konten yang menarik akan menambah jumlah

audience agar tetap memilih media tersebut. Sebagai contoh, di Jawa Pos Tv. Semakin banyak audience yang menonton program atau tayangan di dalamnya, maka akan semakin tinggi pula rating dari acara tersebut, maka akan semakin besar pula 'capital' yang didapat. Media yang sehat dan kuat digunakan oleh para pemilik modal guna mempertahankan eksistensinya dan dominasinya dalam bidang ekonomi, kekuasaan, dan politik (Harahap, 2013: 56).

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa konglomerasi dan konsentrasi merupakan keniscayaan bagi berlangsungnya bisnis media di Jawa Pos, di mana hal ini merupakan modal utama bagi perusahaan media dalam menghadapi tantangan baru di era digital. Jawa Pos menyadari bahwa bisnis media yang berkelanjutan dan menguntungkan harus bisa menyediakan berita dalam saluran multiplatform, berinvestasi di infrastruktur komunikasi, dan memperluas jangkauan pemirsanya secara nasional. Jawa Pos saat ini telah bertransformasi menjadi salah satu konglomerat digital di Indonesia yang juga diuntungkan oleh perangkat peraturan neoliberal dan pro-pasar bebas yang memungkinkan perusahaan menjadi penyedia konten sekaligus jaringan.

Teknologi digital telah menciptakan sebuah model bisnis baru bagi sebagian besar media arus utama di Indonesia, tak terkecuali Jawa Pos. Penulis menyebut model ini sebagai "konglomerat digital". Saat perusahaan-perusahaan media besar berkembang menjadi konglomerat digital, banyak perusahaan media profesional yang lebih kecil berhadapan dengan pilihan yang sulit: menjadi bagian dari konglomerat digital atau berisiko tutup. Pesaing lain yang tidak memiliki infrastruktur memadai khawatir bahwa memiliki konten penting dan khusus tampaknya tidak lagi cukup untuk memungkinkan mereka bertahan. Terlepas dari potensi digitalisasi untuk mewujudkan keanekaragaman yang lebih besar, media industrialis justru tetap menjadi model bisnis yang dominan pada awal abad ke-21.

Tulisan ini menyimpulkan bahwa model bisnis Jawa Pos Group yang awalnya merupakan kerajaan media cetak nomor satu di Indonesia, mulai beralih menjadi model bisnis konglomerat digital—dengan 134 situs lebih ini—menjadi perusahaan multiplatform nasional yang konten beritanya menjadi terpusat dan homogen di masing-masing perusahaan. Strategi permainan Jawa Pos Group merebut sebagian besar pangsa pemirsa media arus utama Indonesia (local audience) di sebanyak mungkin platform (koran daerah, TV lokal, radio, dan situs berita daerah), serta membangun ekosistem yang menghubungkan media, bisnis daring, dan infrastruktur komunikasi. Hal ini sejatinya menunjukkan bahwa Jawa Pos akan tetap mampu menguasai pangsa pasar media baru—melalui konglomerasi digital—di tengah ancaman disrupsi, tanpa harus menghancurkan dominasi pasar media cetak yang telah terbentuk selama puluhan tahun.

Pada hakikatnya sebuah transformasi tidak meniadakan produk terdahulu. Dengan kata lain produk terdahulu terus berkembang bersamaan dengan produk baru. Produk baru media tidak menggantikan produk sebelumnya. Sehingga, ketika bentuk-bentuk media komunikasi yang lebih baru muncul, bentuk-bentuk terdahulu biasanya tidak mati, tetapi terus berkembang dan beradaptasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Albarran, Alan. A. (1996). *Media Economics: Understanding Markes, Industries, and Concepts*. Iowa State University Press.
- Baker, C Edwin. (2007). *Media Concentration and Democracy Why Ownership Matters*. Cambridge University Press: Cambridge
- Barrat, David. (1994). *Media Sociology Society Now*. London and New York: Taylor and Francis Routledge
- Burton, Graeme. (1999). *Pengantar Untuk Memahami: Media dan Budaya Populer*. Yogyakarta: Jalasutra.
- Christiani, Lintang Citra. (2015). Spasialisasi Grup Media Jawa Pos. *Jurnal Ilmu Komunikasi*. (Volume 12, nomor 2, Desember 2015: 199-212).

- Creswell, JW. (2002). *Research Design Qualitative & Quantitative Approaches*, California, Sage Publication
- Currant, J., dan Gurevitch, M. (1991). *Mass Media and Society*. New York, NY: Edward Arnold.
- Harahap, Machyudin Agung. (2013). *Kapitalisme Media (Ekonomi Politik Berita dan Diskursus Televisi)*. Yogyakarta: Aura Pustaka
- Herman, Edward S & Noam Chomsky. (1988). *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*. New York: Pantheon Books
- Jenkins, Henry. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press.
- Kellner, Douglas. (2010). *Budaya Media; Cultural Studies, Identitas, dan Politik Antara Modern & Postmodern (terjemahan: Galih Bondan Rambatan)*, Yogyakarta: Jalasutra.
- Krishna, Sen & David T. Hill. (2007). *Media, Culture & Politics in Indonesia*, Jakarta: Equinox Publishing
- Mosco, Vincent. (2009). *The Political Economy of Communication*, Sage Publication, London
- McLuhan, Marshall. (1964). *Understanding Media : The Extensions of Man*. New York : McGraw-Hill.
- McQuail, Denis. (2007). *Mcquail's Mass Communication Theory*. UK : SAGE Publication.
- Merlyna, L. (2013). *The League Of Thirteen:Media Concentration In Indonesia*, Participatory Media Lab Arizona State University
- Mulyana. Deddy. (2003). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nielsen. (2018). *Introducing Consumers and Media View (Your Market, Your Consumer, Understand Them Better)*. Diakses pada 15 Oktober 2018, pukul 10:27 WIB
- Nugraha, dan Romli. (2012). *Strategi Komunikasi Pembangunan Pada Program Desa Peradaban Sebagai Bentuk Peningkatan Citra Pemerintah Daerah*. Kajian Komunikasi 1 Desember. Hal (9-19).
- Nugroho, Y. dkk. (2012). *Mapping The Landscape of The Media Industry in Contemporary Indonesia. Report Series. Research collaboration for Innovation Policy and Governance and HIVOS Regional Office of Southeast Asia, founded by Ford Foundation*. Jakarta, Indonesia: CIPG and HIVOS
- Paramita, Sinta. (2015). "Makalah Komunikasi Pembangunan Berbasis Teknologi Di Desa Wisata Sri Gethuk Yogyakarta." ISKI. 1 (Oktober). Hal.235-252.
- Tapsell, Ross. (2018). *Kuasa Media di Indonesia (Kaum Oligarki, Warga, dan Revolusi Digital)*. Jakarta: Margin Kiri
- Taufani, B. (2013). *Jurus Mabuk Dahlan Iskan*. Yogyakarta, Indonesia: Buku Pintar Website:
- Stillo, Monica. (1999). Antonio Gramsci, dalam <http://www.theory.org.uk/ctrgram.htm>, diakses pada 17 Oktober 2018, pukul 23: 14 WIB