BAB II
LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

2.1. Profil Perusahaan

Analisis *Strength, Weakness, Opportunities dan Threat* adalah menggunakan alat yang sederhana namun kuat untuk mengukur kemampuan dan kekurangan sumber daya organisasi, peluang pasar dan ancaman dari luar kedepannya (Thompson et.al, 2007). Dengan menggunakan analisis SWOT perusahaan dapat mengetahui faktor perusahaan internal dan eksternal/ faktor yang mempengaruhi internal perusahaan yaitu *Strength* & *Weakness*, sedangkan yang mempengaruhi eksternal perusahaan yaitu *Opportunity* & *Thtreat*. SWOT umumnya merupakan 4 elemen dengan matriks 2 x 2.

Strength sebuah perusahaan merupakan suatu karakteristik yang harus dimiliki agar menunjukan kapabilitas suatu usaha (Thompson and Strickland, 1989). Kekuatan perusahaan ada sehubungan dengan memiliki sumber daya keuangan, kepemimpinan pasar, citra perusahaan, hubungan dengan pembeli / pemasok dan faktor lainnya (Pearce and Robinson, 1991).Dengan memiliki kekuatan perusahaan dapat menghadapi ancaman dari lingkungan luar menggunakaan strength sehingga kekuatan perusahaan menjadi penting (Gurel, 2017). Umumnya analisa SWOT pada bagian *Streghth* menunjukan karakteristik yang memberikan keungulan dibanding pesaing pada suatu industri.

Weakness sebuah perusahaan merupakan suatu karakteristik perusahaan yang menunjukan ada sesuatu kelemahan yang jika tidak diatasi oleh perusahaan akan berakibat buruk yang akan menempatkan perusahaan pada posisi yang kurang menguntungkan (Thompson & Strickland, 1989). Fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen, kemampuan pemasaran, dan citra perusahaan dapat menjadi sumber kelemahan perusahaan. Dengan mengetahui kelemahan melalui analisa SWOT tersebut diharapkan perusahaan dapat mengetahui aspek dan aktifitas dalam organisasi

Koran Digital Sebagai…, Maria Bernadetta Erika Oktoviani, UMN

yang melemahkan perusahaan dan diatasi dengan efektif dan efisien agar dapat bersaing dengan kompetitor.

Tabel 2.1 Analisa Internal SWOT

INTERNAL	
Strengh	**Weakness**
1. Kredibel dan terpercaya 2. Media Cetak terdepan 3. Sebagai media Panduan para Birokat danswasta 4. Media Digital Terpecaya 5. Bagian Dari Jaringan Nasinal	1. Kondisi Oplah semakin menurun 2. Struktur Organissasi Digital belum Fit in 3.Knowledge digital harus ditingkatkan 4. Strategi Sirkulasi dan koran digital tidak berjalan 5. Brand awarness kompetitor masih unggul

(Sumber: Hasil Olahan Data, 2020)

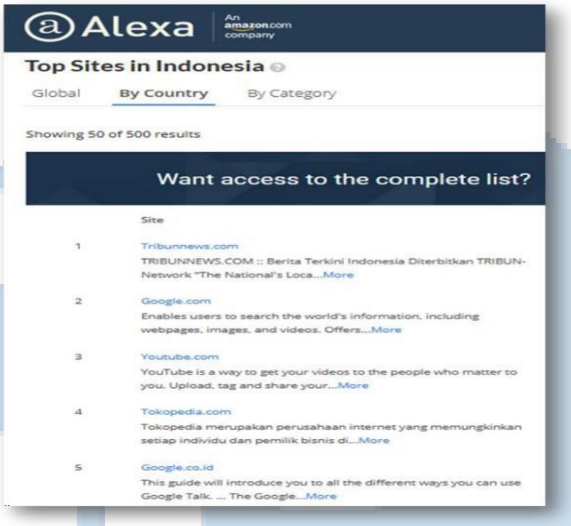
Dalam menganalisa kondisi internal perusahaan, penulis menggunakan Strength dan Weakness dari analisis SWOT. Gambar 2.1 Analisa Internal SWOT Sumber: Pengolahan Pribadi, 2020) Menurut Permana, D.J. (2013) elemen Strength dan Weakness pada tools SWOT yang ditemukan oleh Profesor Albert Humphrey, dapat digunakan untuk menganalisis kondisi internal perusahaan. Analisis mengenai strength dari Koran PT OKT seperti yang terlihat di Gambar 2.1 adalah, Koran OKT sangatdikenal luas masyarakat karena sebagai media cetak yang kredibel dan terpercaya sehingga dijadikan panduan dan pedoman para birokrat dan swasta dalam mengambil keputusan dan kebijakan, serta berita-berita yang disajikan bersifat netral dan tidak memihak manapun. Kekuatan yang lain adalah Koran PT OKT sebagai Koran nomor satu di Kalimantan Timur dan Utara dan sebagai bagian dari Koran yang berjaringan sangat luas dan sebagai salah satu grup media terbesar di Indonesia.

Dengan oplah dan sirkulasi yang cukup tinggi di angka 35.010 eksemplar, maka tidak diragukan lagi mampu menjangkau seluruh wilayah di Kalimantan Timur, apalagi di dukung adanya Koran Digital sebagai solusi menjangkau wilayah-wilayah yang berlokasi jauh dan juga memiliki biaya yang sangat tinggi karena biaya pengirimannya harus lewat udara dan laut juga

sebagai solusi menjangkau kalangan muda atau milenial. Koran Digital diharapkan mampu mengatasi masalah penurunan oplah dan juga menjadi salah satu alternatif bagi kaum muda saat mencari berita-berita actual. Koran Digital yang dimiliki Koran OKT ini berbeda dengan sebutan E- Paper yang sudah dilakukan di beberapa media saat ini. Koran Digital Media OKT ini memiliki karakterikstik dan keunggulan yaitu bersifat audiovisual. Dimana ada voice di setiap sesi pembuka rubric juga bisa diisi beritadan iklan yang bersifat video dan suara. Sebagai pemain di media yang telah cukup lama yaitu sejak 15 Mei 2003, maka kehadiran Koran PT OKT cukup di perhitungkan di industri media. Dengan Visi menjadi kelompok usaha penerbitan media regional tersebar, terbesar dan terkemuka di Kalimantan Timur dan Misi menciptakan informasi yang terpercaya berbasis 3M (multi media, multi channel dan multi platform) untuk memberikan spirit baru dan mendorong demokratisasi di Kalimantan Timur, menjalankan bisnis yang beretika, efisien dan menguntungkan. Tidak dipungkiri Media Cetak dan Digital PT OKT menjadi media terdepan saat ini.

Dengan tampilan Koran yang menarik, terbit setiap hari dan memiliki24 halaman terbagi atas tiga sesi, dimana di masing-masing sesi terdapat pembagian halaman dan wilayah serta bahasan. Di sesi satu terdiri dari halaman satu yaitu Berita Utama, dan halaman dalam berita Bisnis, finance, Mancanegara, Balikpapan, Samarinda, dan kemudian di sesi dua Tribun Etam atau Tribun Kita, Berau, Kutai Kartanegara, Kesehatan, Gosip, di sesi tiga masuk wilayah Kalimantan Utara, Tribun Jual Beli, Sport, Public Service dan Superball. Khusus halaman sport disajikan sebanyak 4 halaman karena pembaca tertinggi kedua setelah berita utama adalah Rubrikasi Sport.Media Digital Tribun Kaltim mulai dirintis sejak tahun 2010 tetapi mulai diprioritaskan dan digarap secara serius sejak tahun 2019. Dengan penggarapan yang serius maka berdasarkan data Alexa, Tribunnews

Network menempati posisi teratas untuk portal berita & jumlah visitor terbanyak di Indonesia.



Gambar 2.1 Data Alexa Tribunews Network (Top Site diIndonesia)

Media Digital PT OKT bagian dari Tribunews.com memiliki kanal-kanal dan welcome page dengan visitor terbanyak saat ini, data dari google analytics setiap harinya dikunjungi oleh kurang lebih 1,500,000 visitor, dengan menyajikan ratusan berita per hari maka Media Digital OKT menjadi kanal berita online terbesar di Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Analisa mengenai weakness media Koran PT OKT yaitu dari sisi SDM masih kurang lengkap dan memadai secara pengetahuan digital untuk menjadi media digital yang berkembang dan nomor satu di KalimantanTimur. Karena dasar bisnis media adalah Koran, maka masih banyak karyawan secara pengetahuan masih berdasarkan pola kerja media cetak.

Koran dan media digital PT OKT sebagai bagian dari salah satu media dari sebuah kelompok media Koran dan digital dengan jaringan seluruh Indonesia dimana terdiri dari 22 koran dan 52 portal berita, maka diharapkan adanya kesinambungan dan sinergi dengan seluruh jaringan di semua wilayah agar dapat memiliki pengetahuan digital dan berbagi pengetahuan digital dengan team digital dari seluruh wilayah lain. Belajar bersama untuk mengejar ketertinggalan dan mengejar standarisasi pengetahuan digital baik dari tim redaksi dan tim bisnis.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

Tabel 2.2 Analisa Internal SWOT

EXTERNAL	
Opportunity	**Threats**
- Menjadi IKN - Potensi di birokrat yang belum kegarapMaksimal - Koran Digital masih sanat besar potensi - Media Digital memiliki potensi besar	- Terlalu luas wilayah garapan - Kesenjanagan knowledge - Media Digital yang sanagt banyak sebagai competitor - Brand awarness kompetitor masih unggul

(Sumber: Internal Perusahaan *Media OKT* 2020)

Opportunity sebuah perusahaan merupakan suatu karateristik situasi dan kondisi yang merupakan keunggulan perusahaan dalam lingkungan eksternal. Peluang dikategorikan sebagai kondisi lingkungan eksternal yang membuat perusahaan mengambil keuntungan sehingga menjadi kekuatan dalam menghadapi kelemahan dan ancaman yang datang (Harrison and St. John, 2014).

Threat sebuah perusahaan merupakan merupakan suatu situasi atau kondisi yang menjadi situasi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan, dengan mengetahui ancaman dari eksternal kita harus menghindari ancaman tersebut. Ancaman merupakan situasi yang muncul akibat dari perubahan dari lingkungan terdekat yang akan mencegah perusahaan menjaga eksistensinya atau kehilangan keunggulan dalam persaingan dan tidak menguntungkan bagi perusahaan (Gurel, 2017).

Peluang atau Opportunity yang dimiliki oleh koram dan media digital *OKT* adalah meningkatnya pasar digital dan permintaan pasar dan bertumbuhnya bisnis digital sehingga PT OKT pun wajib mengikuti perkembangan pasar digital.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

Sumber : Hootsuite 2019

Gambar 2.2 Data Era Digital 2019

Dengan peluang pengguna internet yang masih sangat besar,diharapkan media digital PT OKT bisa berkembang pesat dan juga secara revenue bisa menggantikan revenue media cetak yang saat ini cenderung turun dikarenakan perubahan pola baca masyarakat. Dengan keunggulan data dan media online yang saat ini sebagai nomer satu di Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara dan didukung dengan perkembangan social media berupa Facebook, Instagram dan youtube maka peluang itu menjadi sangat besar.

Bagi Koran PT OKT , tentu saja ada tantangan yang harus dihadapi terutama di era disrupsi ini, yaitu perubahan media dalam berbagi bentuk informasi, ditambah lagi minat baca yang rendah di Indonesia. Selain itu, Koran dianggap oleh anak muda, bukan bahan bacaan dan infomasi untuk kalangan mereka, sehingga ini menjadi tantangan Koran PT OKT untuk membuat inovasi yaitu berupa Koran digital, yang berbasis web yang dapat di kirimkan melalui aplikasi whatsapp. Tantangan lainnya adalah bagaimana mengembangkan Koran digital ini agar semakin banyak yang berlangganan dan juga sekaligus menghasilkan revenue dari langganan dan iklan. Dengan pasar digital dan audio visual yang berkembang ini menjadi tantangan tersendiri tanpa mematikan keberadaan Koran sebagai media tradisonal yang telah ada terlebih dahulu.

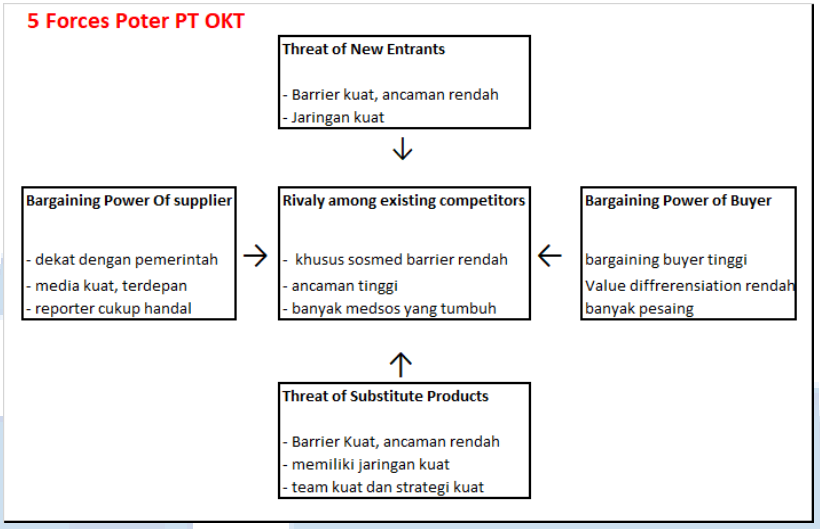
Dengan menggunakan metode SWOT untuk menganalisa eksternal perusahaan yang mendukung dan menghambat transformasi digial pada *PT OKT* dapat dianalisa persaingan dengan teori *Fives* Forces

Porter.Berdasarkan persepsi strategi perusahaan untuk menghadapi peluang dan ancaman sebuah perusahaan dari faktor eksternal dilihat pada*framework* terdapat lima poin yaitu *rivarly existing competitors, threat of new entrants, power of suppliers and buyers, subtituted products andservices*. Dengan memahami faktor tersebut perusahaan dapat merencanakan strategi yang kompetitif untuk memahami karakteristik industri yang sedang berubah. (Porter, 1979) Dengan mengenali dan menangani lingkungan yang kompetitif dengan melihat langsung pesaing atau memikirkan perspektif yang lebih luas dalam persaingan antar perusahaan

Rivarly among existing competitors sebuah perusahaan terjadi karena persaingan yang ketat antar usaha, membuat industri dapat menghasilkan keuntungan ataupun kerugian, dengan mengetahui hal tersebut dapat diterapkan langkah-langkah untuk menanganinya (Porter, 1979). *Threat of New Entrants* sebuah perusahaan membawa kapasitas keinginan baru untuk mendapatkan pangsa pasar yang ada (Porter, 1979), *Bargaining Power of Suppliers* dengan adanya dominasi persaingan dalam industri membawa dampak kebeberapa perusahaan seperti pemasok yang menjual bahan baku baik itu barang/jasa (Porter, 1979), *Bargaining of Buyers* terjadi ketika persaingan dan adanya situasi monopoli pasar membuat pembeli memiliki daya tawar yang lebih besar, *Threat of substitute product and services* muncul sebagai pengganti barang atau jasa yang dijual sehingga menjadi ancaman bagi pelaku usaha.

Dapat dilihat pada gambar 2.1 mengenai analisa *five forces porter* pada persaingan *media PT OKT*

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA



(Sumber: Internal Perusahaan *media PT OKT*, 2020)
Gambar 2.3 Analisa *Five Forces* Porter Persaingan *Media PT OKT*

Berdasarkan teori analisa eksternal *fives forces porter* pada poin ancaman pendatang baru menunjukan bahwa media PT OKT tidak memiliki hambatan tinggi untuk masuk khususnya media digital karena posisi Koran PT OKT sebagai pemimpin pasar di wilayah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara sehingga ancaman untuk pendatang baru masuk ke persaingan rendah karena dalam skala ekonomi dibutuhkan modal yang besar untuk bersaing didaerah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara, produk yang ditawarkan harus berbeda dan memiliki ciri khas tertentu atau unik. Tetapi bukan berarti bahwa tidak ada tantangan samasekali untuk persaingan antar competitor, hal ini ditemui saat bersaing di sisi media social yaitu hambatan untuk masuk yang tinggi khususnya sosial media sehingga timbulnya ancaman untuk masuk dalam persaingan tinggi dilihat dengan bertumbuhnya social media dengan topik-topik dan focus khusus pada industry tertentu maka persaingan dengan kompetitor menjadi ketat, hal ini tidak menyurutkan langkah untuk maju, media social *PT OKT* memiliki keunggulan dengan menjual *value* yang berbeda dengankompetitor lain yaitu fokus pada berita-berita baik berupa artikel, video terkini atau *update*, didukung jaringan yang besar dan *diferentiasi* produk yang tinggi. Juga media digital PT OKT dilihat dengan tidak banyaknya pemain media besar di Kalimantan Timur, tetapi banyak pemain-pemain kecil yang lebih banyak di

wilayah-wilayah kecil namun berdampak besar terhadap media PT OKT karena media kecil ini memiliki *bargaining position* cukup tinggi sehingga berdampak mengurangi pasar media PT OKT dari sisi sirkulasi langganan dan pendapatan iklan. Kekuatan daya tawar pembeli dilihat pada *media OKT* rendah karena barang dan jasa yangditawarkan memiliki value berbeda dan terdiferensiasi seperti kualitas pelayanan dan pengalaman membaca yang lebih lama dan lebih baik dan juga memiliki hubungan yang lebih baik dengan pelanggan, dibanding media lain.

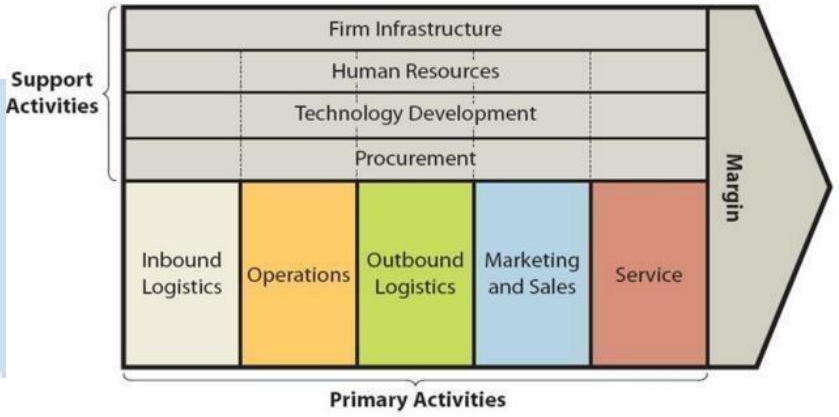
Pembaca media PT OKT memiliki selera yang berbeda karena tidak mencari berita dengan analisa yang terlalu berat tetapi mencari berita yang akurat, berbobot tetapi dengan penyajian bahasa yang ringan dan mudah dimengerti. Sehingga dengan rentang usia antara 15 tahun - 50 tahun, status mahasiswa atau sarjana, pegawai swasta dan pegawai negri sipil, pengusaha dan Ibu Rumah tangga pun mampu menikmati berita yang disajikan, tinggal preferensi mereka di topik dan berita yang akan mereka pilih. Penyajian berita *single focus reporting* khusus halaman satu ini adalah karena berita utama yang ingin disajikan secara mendalam dan dengan ilustrasi gambar yang menarik. Sehingga harapannya pembaca mendapat gambaran jelas mengenai peristiwa yang terjadi sebagai sebuah sajian berita utama. Dengan penyajian ini media PT OKT dapat diterima semua kalangan karena ini menjadi produk bagi tim distribusi atau sirkulasi sebagai senjata untuk memasarkan Koran dan Koran digital ke pembaca. Terlebih bentuknya saat ini ada pilihan antara Koran atau Koran digital.

Media PT OKT dalam memposisikan value dengan komponen komponen differensiasi produk seperti Koran Digital yaitu Media Koran dalam bentuk digital yang mampu diterima pembaca dalam bentuk whatsapp file sehingga pembaca bisa menerima di ponsel mereka. Dalam bentuk soft copy dengan tampilan yang bisa diperbesar mampu memberi kenyamanan saat dibaca dan jelas. Value lain Koran Digital PT OKT mampu memberikan pengalaman lebih ke pembaca melalui tampilan audio visual yaitu berita yang berbentuk video, layaknya sebuah TV mampu menggambarkan berita lebih

nyata unruk memberikan gambaran peristiwa ke pembaca. Begitu juga saat pembaca mencari iklan-iklan melalui Koran Digital, iklan-iklan dalam bentuk audio visual bisa dinikmati pembaca layaknya seperti media digital. Ini sangat berbeda dan unik dibandingkan dengan media lain, karena tujuan media PT OKT adalah merangkul seluruh pembacanya dengan pelanggan sebanyak-banyaknya, dengan seluruh platform yang dimiliki.

2.2. Identifikasi Masalah

Value Network merupakan sebuah alat yang digunakan oleh perusahaan untuk mendeskripsikan dan melihat bisnis sebagai rantai aktifitas yang dapat dianalisa untuk menciptakan *value* baru sehingga memiliki keunggulan dibanding pesaing dalam persaingan usaha (Porter, 1985). Dengan menganalisa aktivitas utama dan pendukung yang memberikan nilai kepada perusahaan aktivitas utama dalam proses produksi seperti *inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, service* sedangkan untuk aktivitas pendukung dalam proses produksi *value network* antara lain *procurement, technology development, human resources management* dan *infrastructure*.



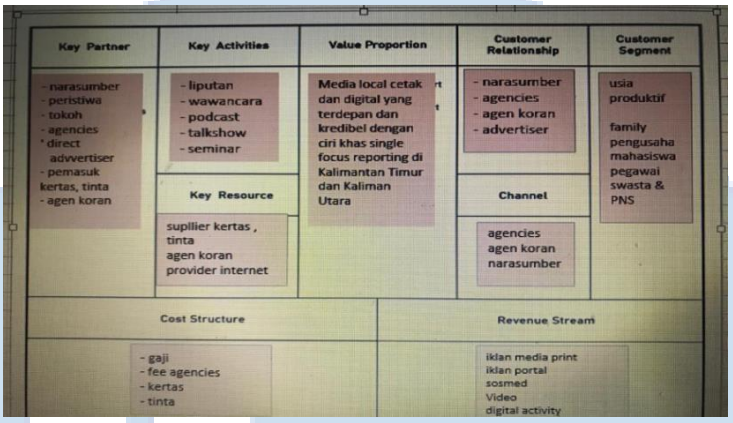
(Sumber: Competitive *Advantage, Creating and Sustaining SuperiorPerformance by* Michael E. Porter, 1985)
Gambar 2.4 *Value Chain*

Pada penerapan teori *value network* dilihat dari aktifitas *media OKT* dalam proses bisnis yang dilakukan dapat digambarkan dengan aktifitasutama yaitu pencarian berita dan narasumber yang saat ini sedang diminati (*Hot*

News) dan berita feature yang menariksebagai tambahan berita. Seluruh reporter akan memberikan berita dalam News Room dan kemudian editor baik media cetak dan digitalakan memberikan pemilihan terhadap berita –berita yang telah masuk. Semua berita akan diatur oleh editor dan manager news dalam setiap halaman dan kanal berita. Mengalir di cetak, koran digital maupun di media digital. Setiap reporter memiliki KPI *(KeyPerformance Indicator)* berita setiap harinya hingga maksimal 10 berita per hari. Sehingga setiap harinya tidak akan kekurangan berita. Pemimpin Redaksi mengawal proses kerja itu semua sampai proses selesai dan akan naik ke percetakan. Disaat yang sama TIM TI (Teknologi Informasi) akan memasukkan materi ke dalam web based dan aplikasi flip.pdf. agar file bisa menjadi html. Dan kemudian akan diupload ke hosting. Dan bisa di kirim dalam bentukfile ke whatsapp pelanggan dengan ID masing-masing pelanggan. Pengembangan teknologi yang dilakukan pada Koran DigitalPT OKT sepenuhnya terintegrasi dengan IT dan teknologi software dan applikasi yang telah ada dengan mengadopsi teknologi html dan teknologi google analytic. Untuk memonitor performance berita yang diminati oleh pembaca dengan teknologi google analytic.Begitu juga monitoring untuk distribusi koran digital. Perkembangan minat baca saat ini adalah berita dalam bentuk video,sehingga proses produksi video harus lebih banyak diproduksi untuk menjadi daya tarik mencari pelanggan.

Business *Model Canvas* adalah alat untuk menggambarkan konsep pemikiran tentang bagaimana perusahaan menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Model bisnis dijelaskan dengan 9 blok bangunan dasar yang memperlihatkan cara berpikir untuk menghasilkan uang yaitu: *customer segment, value propostiion, channels, customer relationship, revenue stream, key resources, keyactivities, key partnership, cost structure.* (Osterwalder & Yves Pigneur, 2010). Berdasarkan Teori *Business Model Canvas* dapat dianalisa pada *media PT OKT* sebagai berikut:

Tabel 2.3 Analisa *Media PT OKT* Menggunakan BMC



(Sumber: Internal Perusahaan *Media PT OKT*, 2020)

Berdasarkan pada tabel 2.4 analisa *business model canvas* pada *Media PT OKT* aktifitas *customer* segment yang dituju adalah pembaca dan pemasang iklan mencari media yang efektif. Media yang memiliki pembaca banyak dan punya sirkulasi yang beredar luas, harapannya untuk pembaca mendapat alternative media yang secara berita adalah kredibel dan up to date, dan untuk pemasang iklan, mereka mengharapkan mendapatkan respon baik dan memuaskan untuk mendukung penjualan produk pemasang iklan.. Pemasangan iklan dapat melalui direct ke tim sales PT OKT atau melalui agency. Dan pemasangan iklan ini pun bisa memiliki banyak pilihan baik hanya iklan di media cetak saja, dan koran digital atau hanya memilih media digital saja atau bisa juga melalui multi platform.

Pembaca yang berlangganan koran digital akan dikenakan biaya langganan sebesar Rp. 60,000 (enam puluh ribu) per bulan. Dan saat berlangganan mereka akan mendapatkan ID pelanggan ataupassword untuk membuka link Koran digital yang dikirimkan lewat whatsapp pelanggan. Untuk pemasangan iklan bisa dipilih baik di koran mapun audio visual, pemasang iklan juga dapat melakukan digital activity seperti talkshow, seminar, webinar dan juga memasang berupa video di social media dan di media digital PT OKT. Tim designer dan produksi videografis siap sedia melakukan pelayanan pembuatan materi dari pemaang iklan. Sehingga harapannya pemasang iklan mendapatkan pelayanan yang lengkap sesuai kebutuhan dan memberikan kepuasan pelanggan.

2.3. Pernyataan Masalah

Teknologi yang digunakan pada *Koran digital PT OKT* bisa dikategorikan sebagai perusahaan media yang mengadopsi teknologi secara keseluruhan dalam operasional bisnisnya, hal ini terjadi karena semua pengembangan dan transformasi digital media dari tradisional ke media digital. Dalam strategi promosi dan pemasaran menggunakan Koran, Koran digital, media digital dan social media seperti *Instagram*, *Facebook*, dan *Youtube.* Penerapanstrategi *digital marketing* diterapkan *tools* media digital dan social media secara maksimal untuk melakukan praktek strategi pemasaran. *PT OKT* pastinya menggunakan tim sales sebagai kepanjangan tangan informasi dan produk yang ditawarkan kepada pembaca, pelanggan koran dan koran digital begitu juga untuk iklan.

Dalam menjalankan organisasi, dibutuhkan arahan jelas yang akan dicapai melalui sebuah program kerja sesuai penjabaran dalam visi dan misi media PT OKT, sebagai berikut :

a. ***Visi****: Menjadi kelompok usaha penerbitan media regional tersebar, terbesar dan terkemuka di Kalimantan Timur*

b. **Misi*:*** Menciptakan ***informasi*** yang terpercaya berbasis 3M (multi media, multi channel dan multi platform) untuk memberikan spirit baru dan mendorong demokratisasi di Kalimantan Timur, menjalankan bisnis yang beretika, efisien dan menguntungkan

Dalam menjalankan Visi dan Misi media PT OKT, maka dibutuhkan strategi untuk menjalankan bisnis ini. Dikutip dari mindtools.com, analisis TOWS dapat membantu untuk mendapatkan pemahaman tentang pilihan strategis yang ada. Dengan menggabungkan antara Strenght dan Opportunity, dapat diketahui kekuatan internal perusahaan agar dapat mengambil peluang yang ada. Menggunakan Strenght dan Treats yang ada untuk menghindari ancaman dari luar. Menggunakan Weakness dan Opportunity untuk mengurangi kelemahan di internal perusahaan. Weakness dan Threats untuk meminimalkan kelemahan dan ancaman yang mungkin ada di luar. Sehingga, penulis memilih untuk menganalisis strategi dari media PT OKT

menggunakan TOWS matrix tersebut, yaitu sebagai berikut :

TOWS Analysis

	INTERNAL FACTORS		
EXTERNAL FACTORS		**STRENGTHS** -Materi yang belum banyak dikuasai orang lain -Materi yang tidak kadaluwarsa -mempunyai narasumber yang dapat dipercaya	**WEAKNESSES** -Kurangnya sumber daya yang mengerti design saat ini -Sosial media (FB, IG, YouTube) tidak berjalan sesuai dengan fungsi dan tujuannya -Segmentasi yang tidak terjangkau -Bergantung pada narasumber yang usianya sudah tua -Penjualan majalah kurang merata -Brand kurang dikenal
	OPPORTUNITIES -Satu-satunya majalah cetak yang membahas budaya Indonesia terutama tentang Wayang, Keris,Batik dan Kuliner Tradisional. -Belum banyaknya video yang membahas tentang budaya -Pemerintah sedang memiliki program melestarikan budaya Indonesia.	**SO** -menjadi satu satunya majalah budaya yang membahas tentang Wayang, Keris Batik dan Kuliner Tradisional -dapat bekerja sama dengan pemerintah dan menjadi bacaan dan video yang membantu proses belajar tentang budaya.	**WO:** -mengurangi pemakaian kertas agar ramah lingkungan dan mudah dibawa. - dibuat agar designnya menarik sehingga dapat membuat konten tersebut lebih menarik lagi.
	THREATS -Minat baca rendah -Adanya gerakan go-green -Design ketinggalan jaman -Susah dibawa -Susah didapat -Kurang pedulinya masyarakat terhadap budaya sendiri	**ST** -materi tersebut dapat dipadukan dengan media yang sering dipakai oleh segmentasi majalah Adiluhung. -materi tersebut dapat disimpan lama baik dalam bentuk media cetak maupun media digital.	**WT:** - membuat materi dapat diakses dengan mudah gunakan dimana saja dan oleh siapa saja.

Sumber : mindtools.com
Gambar 2.5 TOWS Analysis Media PT OKT

Setelah dipetakan dalam TOWS matrix ini, dapat dilihat pada gambar 2.7 yang adalah TOWS matrix yang sudah dipetakan oleh penulis, strategi yang mungkin dilakukan oleh media PT OKT melalui koran dan koran digital adalah bekerja sama dengan pemerintah, terutama di era digitalisasi dan juga saat industri swasta sedang menurun, dipandang bahwa bekerjasama dengan pemerintah adalah potensi besar yang harus terusdigali. Kerjasama ini berbentuk langganan Koran dan Koran digital yang masuk dalam satu kesatuan dengan kontrak iklan atau dalam bentuk langganan terpisah untuk pimpinan dan staf pemerintah terkait. Tetapi pada kenyataannya untuk koran digital belum mendapatkan porsi yang sesuai, sehingga koran digital saat ini hanya menjadi sebuah *benefit* saja dalam kontrak iklan. Ini menjadi permasalahan tersendiri bagaimana mengembangkan pelanggan Koran Digital.

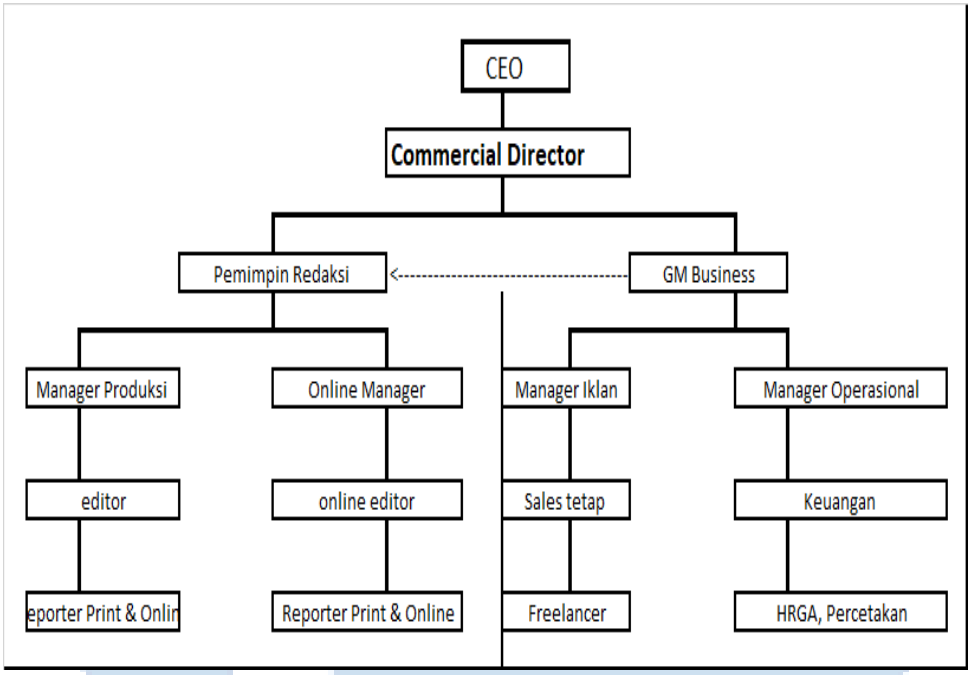
Media PT OKT merupakan sebuah media yang memyajikan berita-berita, baik cetak, koran digital maupun di media digital untuk masyarakat pembacanya. Sehingga untuk memenuhi itu dan memberikan kualitas berita

terkini dan kredibel, struktur organisasi yang ada terdiri dari Pemimpin Redaksi, Manager Produksi, News Manager, Editor dan Reporter. Dan di Divisi Bisnis terdiri dari Pemimpin Peusahaan, Manager Iklan, Manager Operasional, Manager Percetakan. Antara sub divisi satu dengan yang lain saling berkaitan sehingga dibutuhkan koordinasi dan sinergi yang cepat dan tepat untuk memudahkan dalam pengambilan keputusan guna mensupport visi dan misi perusahaan.

Saat ini untuk monitoring performa kerja masing-masing karyawan ada KPI (Key Perfaormace Indikator) dan tiap karyawan memiliki target dan ukuran kinerja masing –masing dalam sistem kerjanya tiap semester. Penilaian kinerja setiap 6 bulan sekali akan selalu di*review* berdasarkankan kondisi dilapangan dan evaluasi terdapat karyawan itu sendiri, dilakukan oleh atasan yang bersangkutan. Salah satu kegiatan yang selalu dievaluasi adalah pengukuran target dan *achievement* karyawan. Begitu juga kegiatan efisiensi yang dicanangkan perusahaan tetap dimonitor dan dievaluasi. Bebagai hal dilakukan dengan memberikan pemberitahuan yang bertujuan mengajak para karyawan untuk melakukan kegiatan yang dapat mengurangi biaya misalnya dengan hemat energi, mematikan komputer, AC dan lampu apabila meninggalkan ruangan, menggunakan kertas bekas untuk mencetak dokumen internal.

Dengan hirarki di struktur organisasi yang tidak terlalu panjang sangat memungkinkan proses transformasi digital di media PT OKT dapat dilakukan dan kompleksitas sub unit yang besar dibutuhkan sebuah media yang mampu mengintegrasikan satu dengan lainnya, sehingga layanan dan informasi dapat didistribusikan dengan cepat dan tepat sasaran. Peruhaan pun bias bergerak secara dinamis dan luwes mengikiuti perkembangan pasar.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

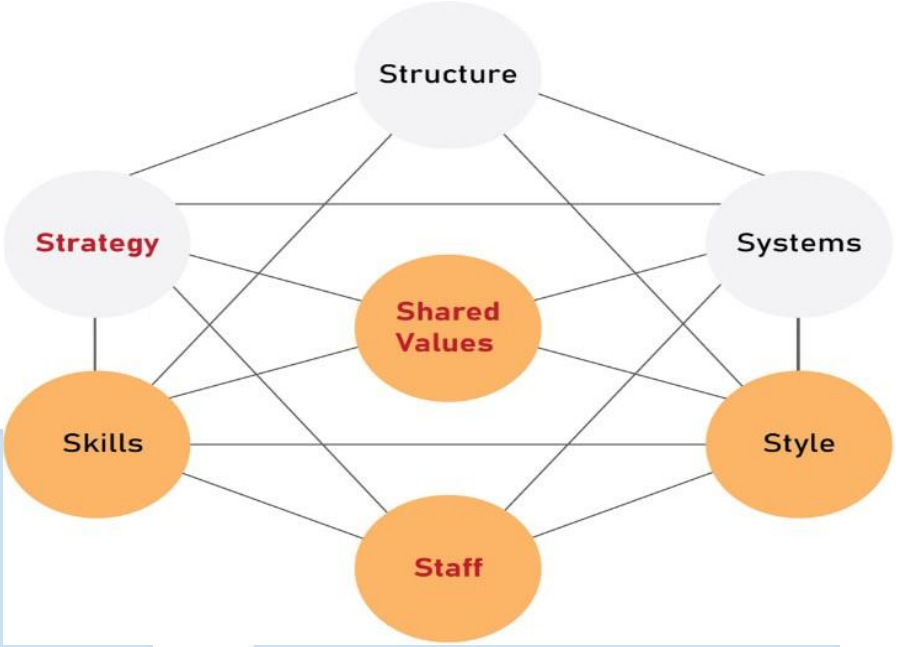


(Sumber: Internal Perusahaan (2020))
Gambar 2.6 Struktur Organisasi Media PT OKT

Untuk menganalisa sumber daya perusahaan secara finasial dan non finansial agar dapat bersaing dengan kompetitor dan memiliki performa yang baik, dengan menggunakan teori Mckinsey 7S dikemukakan oleh Robert H. Waterman Jr. & Tom Peters pada 1980. Strategi tersebut yaitu *structure*, *system*, *skills*, *style*, *staff* and *shared values*. 7 elemen tersebut saling berhubungan dan biasanya membantu memposisikan serta mengidentifikasi apa yang dibutuhkan perusahan untuk menghubungkan kembali proses sehingga dapat meningkatkan performa perusahaan untuk mendapatkan keuntungan.

Dengan menggunakan *framework* 7s Mckinsey Media PT OKT dapat melihat focus elemen yang berhubungan dengan peningkatan efisiensiinternal organisasi perusahaan, elemen yang dimiliki adalah *strategy*, *staff*, *shared values* yang lebih dominan dibanding elemen lain, sehingga dibutuhkannya *improvement* pada elemen lainnya.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA



(**Sumber**: Internal Perusahaan Media *PT OKT*, 2020)
Gambar 2.7 Analisa 7S Mckinsey *Media PT OKT*

Berdasarkan analisa 7s Mckinsey pada *media PT OKT* yang terlihat pada gambar bahwa *media PT OKT* menerapkan strategy 7S yaitu *strategy* dimana media PT OKT memiliki strategi pemberitaan yang berbeda dibanding dengan kompetitor lain dengan strategi tidak memihak dan independen yang berorientasi dengan nilai *sustainable*, sehingga pembaca mendapatkan pengalaman membaca yang obyektif tidak memihak dan kredibel independen (*cover both side*). Memberikan pengetahuan dan bacaan yang memberi manfaat kepada pembaca dan masyarakat untuk bersikap secara bijaksana dan pintar.

Strategi tersebut akan mengajak masyarakat lokal Kalimantan Timurdan Kalimantan Utara untuk ikut peduli, bijaksana dan pintar mengeluarkan pendapat dan aspirasi untuk kemajuan wilayahnya., selain itu strategi manajemen yang diterapkan oleh media PT OKT adalah *centralisasi company* dan juga otonomi daerah. Delegasi tugas yang diberikan berasal dari CEO dan dan Commercial Director kemudian diturunkan kepada Pemimpin Perusahaan dan Pemimpin Redaksi sehingga pengambilan keputusan harus terpusat ke CEO dan untuk wewenang manajemen operasional daerah dengan Pemimpin Perusahaan dan Pemimpin Redaksi setempat.

Staff yang dimiliki oleh media PT OKT diseleksi, dilatih dan dimotivasi sehingga masyarakat lokal yang bekerja memiliki *value* untuk mengembangkan daerah asal mereka dan memperkenalkan budaya, kebiasaan, issue-isue hangat yang dimiliki oleh Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara, namun dalam penerapannya terdapat kendala karena staff mayoritas merupakan masyarakat lokal sehingga dengan perubahan teknologi yang sedang berkembang di pasar dan industri akan mempengaruhi strategi perusahaan dimana karyawan yang dimiliki kurang memiliki kemampuan untuk mengadopsi teknologi yang ada, dibutuhkan waktu lebih lama untuk pelatihan dan pengenalan sistem teknologi yang mendukung pengembangan kemampuan sumberdaya manusia pada *media PT OKT.*

Sebagai contoh dalam mengenalkan produk digital dan analisa data untuk diberikan kepada narasumber dan pemasang iklan agar mereka mengerti kualitas edaran dan pembaca koran, Koran digital dan media digital agar cepat, tepat dan efisien dan kena sasaran serta target yang dimaksud, maka diperlukan pelatihan yang terus menerus agar memiliki pandangan dan bahasa yang sama mengenai transformasi digital yang sedang terjadi. Semakin ketatnya persaingan di industri media maka selain komunikasi dengan teknologi muktahir dibutuhkannya pengetahuan teknologi sistem terbaru seperti google analytic dari sisi koran digital dan performa media digital dengan benar dan jelas, dimana performa koran digital dan media digital PT OKT telah menjadi media digital terdepan dibanding kompetitor. Perlu kesabaran untuk membuat mereka belajar dan untuk mempelajari hal baru sehingga terlihat peluang bahwa sumber daya media PT OKT memiliki potensi untuk membantu terjadinya transformasi digital.

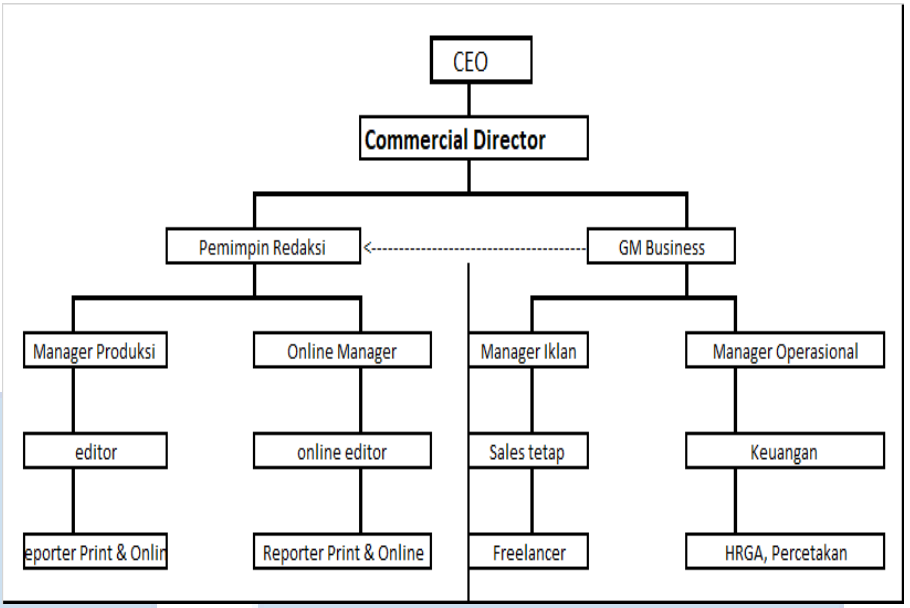
Dapat disimpulkan bahwa dalam teori 7s Mckinsey 3 dari 7 elemen yang ada yaitu: *strategy,* shared value, *staff* merupakan elemen yang menonjol dan mendukung keberhasilan transformasi digital pada *media PT OKT*. Sedangkan 4 elemen lain yang menghambat dan menunjukan kelemahan media PT OKT untuk transformasi digital yaitu: *skill, structure, system.*

Skill yang dimiliki oleh karyawan media PT OKT terlihat kurang produktif untuk mendukung keberhasilan perusahaan karena rata-rata karyawan memiliki latar belakang pengetahuan media cetak, bukan berhubungan dengan teknologi dan digital sehingga kemampuan melakukan inovasi teknologi sesuai dengan bidang media digital masih kurang. Hall ini menjadi pertimbangan untuk media PT OKT melakukan pelatihan lebih banyak bagi karyawan yang agar transformasi digital untuk mendukung keberhasilan perusahaan tercapai.

Style gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh perusahaan media PT OKT saat ini mendukung untuk keberhasilan perusahaan, karena model kepemimpinan yang ada saat ini pendelegasian secara struktural sehingga efektif dan efisien dalam hal pengambilan keputusan, dan strategi agar menguntungkan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang dimiliki mendorong elemen-elemen lain dan menndorong terjadinya transformasi digital.

Struktur organisasi perusahaan media PT OKT adalah functional *organizational structure*, struktur perusahaan dibentuk berdasarkan pembagian tugas-tugas yang ada dalam organisasi. *Media PT OKT* dikepalai oleh seorang Pemimpin Perusahaan atau *GM Business* dan Pemimpin Redaksi atau *Editor in Chief.* Masing-masing membawahi dua manager. GM business dan Pemimpin Redaksi melakukan pelaporan secaraberkala ke Commercial Director dan CEO di Kantor Pusat. Seperti yang terlihat pada gambar 2.8 dibawah ini.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA



(Sumber: **Internal** Perusahaaan *media OKT*, 2020)
Gambar 2.8 Struktur Organisasi media *PT OKT*

Pada struktur, media PT OKT melakukan koordinasi dari Pimpinan Perusahaan dan Pimpinan Redaksi ke seluruh divisi. Jika ada pengambilan keputusan yang berkenaan dengan produksi, misal perpindahan tempat cetak, konten apa yang harus di cetak saat itu, dan penentuan cover mana yang dipakai, harus dengan sepertujuan Pimpinan Redaksi. Untuk pengambilan keputusan yang berkenaan dengan pihak external, harus dengan sepertujuan atau sepengetahuan Pemimpin Perusahaan. Misal tentang kerja sama dengan perusahaan swasta, provinsi daerah, serta instansi lainnya. Pemimpin Redaksi bertanggung jawab atas konten yang sensitive, misal konten yang dapat menyinggung suatu pihak. Dalam sistem yang ada, manajer news dan editor saling memantau, dan jika ada yang kurang berkenan, masing masing dapat saling menegur dan memberikan solusi yang tidak membuat ketidak nyamanan untuk masing masing orang, jika dirasa tidak bisa menemukan jalan tengah, masalah akan dibawa ke Commercial Director dan CEO dan akan dipecahkan bersama dengan pihak terkait. Jika masalahnya melanggar hukum, norma dan kebijakan perusahaan, maka karyawan tersebut akan diberikan peringatan dan ditindaksesuai dengan permasalahannya.

Karyawan pada media PT OKT wajib memiliki kepedulian social, budaya, politik dan agama. Pada divisi tertentu seperti Redaksi dan Iklan sangat diperlukan skill komunikasi yang sesuai, agar dapat berkomunikasi secara baik kepada narasumber dan pemasang iklan dan pelanggan pembaca yang peduli tentang politik, budaya, agama dan berbagai topik. Hal ini diperlukan agar dapat menggali informasi secara dalam. Selain komunikasi verbal, diperlukan juga kemampuan komunikasi visual yang dapat mendukung penyampaian informasi agar tidak rancu atau ambigu. Nilai yang ada dalam organisasi media PT OKT harus sejalan dengan visi misi perusahaan.

UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA