

EKONOMI MEDIA SURAT KABAR LOKAL

Nunik Hariyani

Jurusan Ilmu Komunikasi Universitas Merdeka Madiun
e-mail: hariyani_nunik@yahoo.com

Abstract: Media Economics Local Newspapers. This research aims to find out how strategic management company's newspaper weekly "Kridha Rakyat" in Madiun years 2011. Weekly Newspaper "Kridha Rakyat" (SKM-KR) can survive or exist as a local media during ten years. The method used in this research was case study and using media economic perspective. Based on this research can be concluded that the process of economy depends on income from advertisement and have a tendency to take side the interests of advertiser and local government.

Abstrak: Ekonomi Media Surat Kabar Lokal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen strategik perusahaan surat kabar mingguan "Kridha Rakyat" di Madiun tahun 2011. Surat kabar mingguan "Kridha Rakyat" (SKM-KR) sudah bertahan hidup sebagai sebuah surat kabar lokal selama sepuluh tahun. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dan dilihat dengan perspektif ekonomi media. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa proses ekonomi bergantung pada pendapatan iklan dan cenderung memihak kepentingan pengiklan dan pemerintah daerah.

Kata Kunci: manajemen strategik, ekonomi media, surat kabar mingguan, kridha rakyat

PENDAHULUAN

Surat kabar mingguan "Kridha Rakyat" (SKM-KR) adalah salah satu surat kabar lokal di Madiun. Dimiliki oleh kelompok atau perorangan dengan oplah relatif kecil yang disebarkan secara terkonsentrasi pada sebuah lokasi/daerah tertentu dengan pengelolaan media yang bisa dibilang sangat sederhana. Kantor pusat berlokasi di desa dan mayoritas berita yang dimuat adalah berita seputar daerah. Berbeda dengan surat kabar nasional, seperti yang diungkapkan Hughes, ketika kita menyebut surat kabar nasional bisa berarti surat kabar yang terbit di daerah tertentu dan disebarkan ke sebagian besar wilayah Negara Indonesia.¹

"Kridha Rakyat" sebagai surat kabar lokal, pendistribusiannya diberikan secara gratis di Kabupaten Madiun dan sekitarnya. Wilayah tersebut meliputi Kabupaten dan Kota Madiun, Kabupaten Magetan, Kabupaten Ponorogo, Kabupaten Pacitan dan Kabupaten Ngawi. Surat

kabar mingguan "Kridha Rakyat" yang terbit sejak tahun 2002 dimiliki oleh Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) PERMI (Pembinaan Ekonomi Rakyat Miskin Indonesia). Dari sisi distribusi koran dengan oplah 3000 eksemplar ini tidak dapat dibeli di daerah-daerah lain, kecuali berlangganan, dan hanya dapat dikonsumsi oleh daerah-daerah tersebut. Koran ini tumbuh dengan semangat mengekspresikan gagasan, pemikiran masyarakat dengan pengelolaan media yang sangat sederhana.

Pada tahun 2011 perusahaan SKM-KR banyak mengembangkan kekuatan yang ada untuk menggunakan atau mengungkap peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai misi yang telah ditentukan. Di wilayah Madiun sendiri, dengan jumlah penduduk sekitar 203.972 jiwa berada di kota dan 770.440 jiwa di kabupaten, saat ini terdapat tiga stasiun televisi swasta, 9 stasiun radio, dan sekitar sebelas media cetak.² Dengan banyaknya

¹ Kirrilee Hughes. 2001. *Wajah Pers Malang*. Laporan Studi lapangan, tidak diterbitkan, Malang: Universitas Muhammadiyah Malang bekerjasama dengan Australian Consortium for In-Century Indonesian Studies. Dan dalam Muhamad Sulhan. 2008. *Kisah Kelabu di Balik maraknya Pers Lokal di Kalimantan*. Yogyakarta: Fisipol UGM, dimuat dalam I Gusti Ngurah Putra. 2008. *Media, Komunikasi, Dan Politik Sebuah Kajian Kritis*. Yogyakarta: Fisipol UGM.

² Di Madiun terdapat tiga stasiun televisi lokal yaitu ATV, dan JTV Madiun dan Sakti Madiun TV. Untuk Stasiun Radio di Madiun terdapat 9 stasiun Radio yaitu RRI, Gabriel, Moderato, Arrozi, Swara Madiun, RKPDP/Puroboyo, Wijaya Kusuma, Trijaya, Madya. Untuk media cetak di Madiun terdapat media massa cetak Kridha Rakyat, Radar Madiun, Memorandum, Tabloid Benar, Surya, Warta Madiun, Media Mataraman, Swara Rakyat, Wilis Mandiri, Buletin Aspirasi, dan Madiun Bangkit.

media massa yang berada di Madiun, surat kabar mingguan “Kridha Rakyat” mempunyai tantangan besar untuk menjaga agar tetap bisa eksis di tengah-tengah kompetisi yang hebat antar media-media tersebut. Pastinya selama sepuluh tahun *survive*, perusahaan SKM-KR banyak melakukan perubahan dan memiliki manajemen strategik tersendiri.

Akan terlihat berbeda apabila dibandingkan dengan sesama media cetak, misalnya, dibandingkan dengan surat kabar harian “Radar Madiun” yang di bawah korporasi besar Jawa Pos pasti sangat berbeda jauh manajemennya dengan surat kabar mingguan “Kridha Rakyat” yang hanya berjumlah 12 halaman ini, dan akan seperti langit dan bumi apabila dibandingkan dengan surat kabar harian “Surya” dan “Memorandum” yang satu bendera dengan Kompas yang levelnya nasional dan bertiras besar. Seandainya dibandingkan dengan sesama koran lokal seperti “Media Mataraman” saja juga tidak akan seimbang karena “Media Mataraman” dijual dengan harga Rp 3.000,00/eksemplar sedangkan “Kridha Rakyat” gratis, untuk dibanding lagi dengan koran daerah seperti “Madiun Bangkit” dan “Warta Madiun” juga tidak akan sesuai karena dua media cetak ini dikelola oleh pemerintah daerah (Madiun bangkit dikelola oleh Pemerintah Kota Madiun sedangkan Warta Madiun dikelola oleh Pemerintah Kabupaten Madiun yang otomatis operasionalisasi medianya memakai anggaran pemerintah).

Meskipun demikian sebagai sebuah media pasti dalam pengelolaannya juga butuh biaya, karena untuk awal terbitnya suatu surat kabar pasti membutuhkan *fixed cost* dan biaya tak terduga. Setelah beroperasi pasti membutuhkan *cost production*, meliputi biaya peliputan (*cost of gathering*), penyiapan (*preparing*) produk, biaya percetakan (*cost of printing*) dan biaya distribusi (*cost dessiminating*). Sedangkan bagi surat kabar mingguan seperti “Kridha Rakyat” untuk memenuhi biaya-biaya tersebut berarti harus pandai untuk memikirkan pola manajemen yang diserasikan, agar surat kabar ini dapat selalu terbit sebagai bentuk bertahan hidup di tengah-tengah lingkungan yang kompetitif. Berdasarkan gejala tersebut, maka penulis akan mengungkap

bagaimana manajemen strategik perusahaan surat kabar mingguan “Kridha Rakyat” di Madiun tahun 2011. Untuk melihat kondisi dan struktur industri surat kabar “Kridha Rakyat” tersebut penulis akan menggunakan pendekatan ekonomi media.

Manajemen strategik merupakan suatu aktifitas yang dijalankan oleh seluruh level manajemen dalam perusahaan. Husein Umar menyatakan bahwa manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang.³ Menurut Glueck & Jauch manajemen strategik adalah arus keputusan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.⁴ Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 1. Piramida Strategik⁵

Dimana setiap tugas dari tingkatan piramida tersebut secara bersama melakukan formulasi strategi yang telah ditetapkan sehingga proses pelaksanaannya bersifat bertingkat.⁶ Hirarki manajemen strategik, seperti yang ditunjukkan pada gambar diatas artinya *Corporate strategy*, berkaitan dengan keputusan-keputusan menge-

³ Husein Umar. 1998. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

⁴ F. William Glueck dan Lawrence R. Jauch. 1996. *Strategic Management and Business Policy*. Terjemahan, edisi ke-3. Jakarta: Erlanga.

⁵ A.A Thomson Jr dan Stricland II. A. J, 1998. *Strategi Manajemen Concept and Cases 8 th*, Chicago: Irwin.

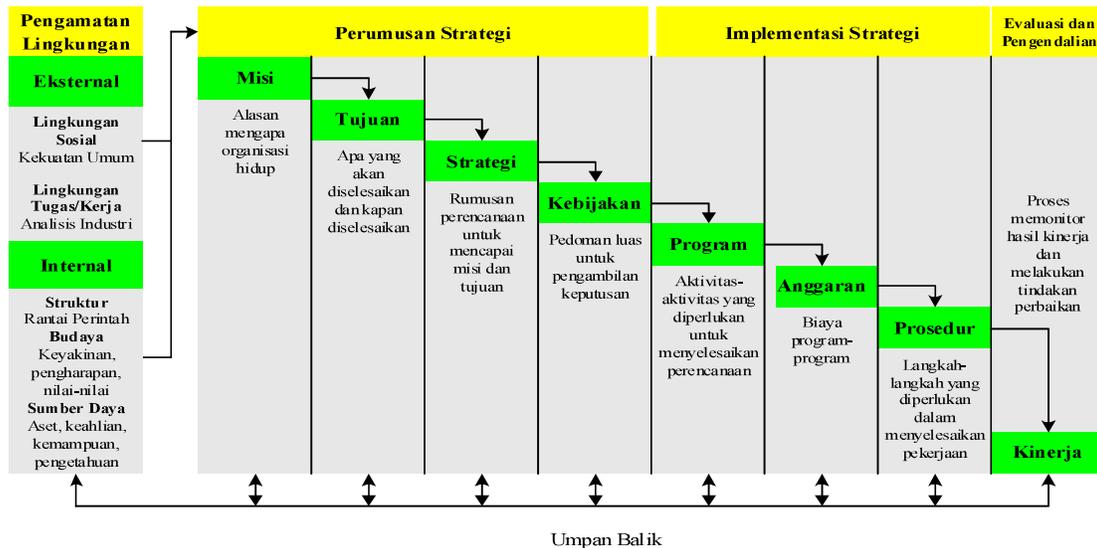
⁶ Fred R David. 2009. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat.

nai pilihan dan alokasi sumberdaya perusahaan. Strategi ini meliputi keputusan yaitu menyangkut misi perusahaan, penentuan tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan (*goal and objective*) serta pengembangan strategi yang efektif dan efisien. *Level Business Strategy*, berkaitan dengan cara yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan persaingan dalam setiap bisnis utamanya. *Level Functional strategy* disusun untuk mengefektifkan alokasi sumberdaya dan aktifitas pada fungsi-fungsi organisasi dalam menerapkan strategi bisnis atau strategi *corporate*. Sedangkan level *operating strategy*, merupakan strategi yang bersifat lebih terbatas, yaitu pada tingkatan unit operasional dan untuk menangani tugas operasional harian dari strategi, sehingga lebih bersifat berkelanjutan.

Menurut Jauch dan Glueck proses manajemen strategi adalah cara atau jalan dimana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan.⁷ Pada model manajemen strategis menunjukkan bagaimana umpan balik dalam bentuk data kinerja dan laporan aktivitas dijalankan melalui seluruh proses manajemen dengan menggunakan pengamatan lingkungan baik secara eksternal maupun internal.

Model tersebut apabila diterapkan dalam perusahaan media, maka menurut Albarran dapat dikaji dari aspek sisi kerja bisnis media. Albarran mengemukakan tiga kerangka analisis yang dapat menjelaskan berbagai sisi kerja bisnis media.⁹ Ketiga kerangka tersebut sekaligus merupakan indikator yang cukup relevan untuk menilai karakteristik industri media karena menyajikan informasi pokok terkait dengan keunikan operasi bisnis media massa. Ketiga kerangka analisis yang dimaksud meliputi struktur ekonomi (*structure*), operasionalisasi perusahaan (*conduct*), dan kinerja perusahaan (*performance*). Esensi pendekatan SCP terhadap analisis organisasi industri adalah adanya hipotesis yang menyatakan bahwa *performance* atau keberadaan pasar (atau industri) dipengaruhi oleh perilaku perusahaan dalam pasar, sedangkan perusahaan dipengaruhi pula oleh berbagai variabel yang membentuk struktur pasar.¹⁰

Tokoh strategik manajemen ini memerinci elemen-elemen dalam struktur industri (pada gambar 4) secara terperinci dan mampu mempengaruhi kekuatan bersaing (kemampulabaan) suatu industri. Lima elemen dalam struktur in-



Gambar 2. Model Manajemen Strategik Wheelen & Hunger ⁸

⁷ Glueck, F. William dan. Lawrence R. Jauch. 1996. *Strategic Management and Business Policy*, Terjemahan, edisi ke-3, Jakarta: Erlanga.

⁸ *Ibid.*

⁹ Alan B Albarran. 1996. *Media Economics: Understanding Markets, Industries, and Concept*. Iowa: Iowa State University.

¹⁰ Pendekatan SCP sendiri pertama kali diperkenalkan oleh Mason (1939) yang kemudian diaplikasikan oleh Bain (1951) melalui studi lintas disiplin (Wirth dan Bloch, 1995).

dustri, yaitu pendatang baru, pemasok, pembeli, produk pengganti dan pesaing.¹¹

METODE

Penelitian ini difokuskan pada kegiatan untuk mengkaji, mendeskripsikan dan menganalisa manajemen strategik perusahaan surat kabar mingguan “Kridha Rakyat” di Madiun tahun 2011, maka diperlukan pengamatan yang mendalam dalam situasi yang alamiah. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode studi kasus (*case study*) dengan data kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian interpretif yang menjadikan peneliti menjadi instrument penelitian yang harus terjun langsung ke lapangan.¹² Penelitian ini dilakukan dengan teknik pengumpulan data wawancara, observasi dan analisis dokumentasi. Data-data yang didapat dikompilasikan kemudian dianalisis untuk melihat kecenderungan-kecenderungan yang ada sehubungan dengan manajemen strategik surat kabar mingguan “Kridha Rakyat”. Dalam menganalisis data digunakan strategi *relying on theoretical proposition*,¹³ yaitu dengan mempelajari teori dan membentuk proposisi-proposisi yang selanjutnya menjadi pisau untuk menganalisis fenomena, yang dalam hal ini tentang manajemen strategik perusahaan surat kabar mingguan “Kridha Rakyat” di Madiun tahun 2011.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Lingkungan Internal Eksternal Media Lokal

Lingkungan internal perusahaan surat kabar mingguan “Kridha Rakyat” sangat dipengaruhi oleh pemimpin redaksi, meskipun memiliki pemimpin umum tetapi semua masalah

yang berhubungan dengan “Kridha Rakyat” berada di tangan Atmaja Santo dalam hal ini sebagai pemimpin redaksi. Secara umum, pemimpin redaksi bertanggung jawab atas kelangsungan perusahaan, terutama dari sisi finansial. Pemimpin redaksi SKM-KR juga bertanggung jawab atas ketersediaan dan terpeliharannya sumber daya. Menjalankan fungsi pengawasan dan pembinaan pada unit kerja yang dibawahinya, dan berkoordinasi dengan bagian-bagian lain dalam menjalankan kegiatannya yang berhubungan dengan keredaksian, bertanggung jawab pada pemimpin umum.

Kegiatan sehari-hari dalam perusahaan ini meliputi bidang redaksional (*editor department*), bidang percetakan (*printing departement*) dan bidang usaha (*business department*). Perusahaan surat kabar mingguan “Kridha Rakyat” (SKM-KR) belum memiliki percetakan sendiri, untuk mencetak surat kabar mingguan “Kridha Rakyat” dicetak di Temprina Media Grafika (Jawa Pos Group) di Kabupaten Nganjuk. Surat kabar yang “gratis” ini di distribusikan di wilayah Kabupaten/Kota Madiun, Ngawi, Magetan, Ponorogo dan Pacitan.¹⁴

Policy-oriented role dalam SKM-KR terlihat dalam kebijakan manajemen tingkat atas yang *full ownership* oleh Atmaja Santo. Kebijakan di tangan pemimpin redaksi sekaligus ketua LSM Permi ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja perusahaan dengan memberikan informasi bagi manajemen tingkat atas tentang kecenderungan utama yang muncul dalam lingkungan SKM-KR.

Integrated Strategic Planning Role SKM-KR yang terjadi adalah proses memperbaiki kinerja perusahaan dengan membuat manajemen tingkat atas dan manajer divisi menyadari segala isu yang terjadi di lingkungan perusahaan memiliki implikasi langsung pada proses perencanaan. *Function Oriented Role* pada SKM-KR terlihat perbaikan kinerja perusahaan dilakukan dengan menyediakan informasi lingkungan yang memberi perhatian pada

¹¹ Kelima elemen tersebut akan muncul dalam karakteristik pasar persaingan sempurna, sementara pada oligopoly ataupun monopoli keberadaannya cukup terbatas. Dapat dipahami lebih lengkap dalam Porter, M. E. 1994. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggulan*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Binarupa Aksara.

¹² John W. Creswell. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Hal. 264

¹³ Robert K. Yin. 2009. *Case Stud: Design and Methods, fourth edition*. Singapura: SAGE publication. Hal. 130.

¹⁴ Hasil wawancara dengan pemimpin umum perusahaan surat kabar “Kridha Rakyat”, Teguh Panti Hartono, tanggal 16 Mei 2012 di kantor redaksi “Kridha Rakyat”.

efektivitas kinerja fungsi perusahaan.

Mengacu pada pendapat Certo dan Peter pelaksanaan analisis lingkungan strategis SKM-KR diatas, nampak bahwa perusahaan SKM-KR sebagai bagian dari komponen perencanaan strategis dan dijadikan sebagai proses untuk selalu menempatkan perusahaan pada posisi strategis sehingga dalam perkembangannya akan selalu berada pada posisi yang menguntungkan.

Perumusan Strategi Lokalitas

Visi dan misi SKM-KR dirumuskan sebagai acuan berbagai langkah bisnis media cetak itu. Kejelasan ini akhirnya menentukan desain, gaya penyajian, isi, cara kerja karyawan, struktur organisasi, dan gaya manajemen. Misi dan visi SKM-KR diterapkan dan menjiwai gaya penyajian redaksi, sikap SDM, etika dalam bisnis, dan sistem penggajian. Hal ini sesuai dengan pendapat Audretsch bahwa bertahan suatu perusahaan tergantung dari: (1) *The startup size*, banyaknya jumlah karyawan yang dimiliki pada waktu perusahaan dimulai, (2) *capital intensity*, mencerminkan biaya produksi yang harus dikeluarkan terutama untuk biaya-biaya tetapnya, (3) *debt structure*, struktur modal terutama yang disebabkan oleh banyaknya bunga hutang sebagai beban tetap yang harus ditanggungnya.¹⁵ Perbedaan nilai dari ketiga unsur tersebut menyebabkan perbedaan tingkat bertahan suatu perusahaan, sehingga selain mengatasi ketiga unsur tersebut sebuah manajemen perusahaan media perlu juga merencanakan sebuah program sebagai bentuk bertahan dan promosi.

Persaingan dalam dunia bisnis antara perusahaan SKM-KR, membuat perusahaan berkonsentrasi pada rangkaian proses atau aktivitas penciptaan produk dan jasa yang terkait dengan kompetensi utamanya. Dengan adanya konsentrasi terhadap kompetensi utama dari perusahaan, dihasilkan sejumlah produk dan jasa memiliki kualitas yang memiliki daya saing di pasaran. Sejak tahun 2011 perusahaan SKM-KR menerbitkan “Kridha Rakyat” dalam dua bentuk, yaitu bentuk koran dan bentuk buletin, seperti terlihat pada gambar di bawah ini.

“Kridha Rakyat” bentuk Koran



“Kridha Rakyat” bentuk Buletin



Gambar 3. Bentuk Koran dan Buletin “Kridha Rakyat”

Berdasarkan gambar di atas terlihat bahwa halaman depan SKM-KR banyak diisi dengan seremonial positif pemerintah daerah. Pembaca menjadi tidak peka, dan seiring dengan itu mereka digiring pada wacana sanjungan kegiatan pemerintah daerah yang trendnya semakin meningkat mengisi halaman-halaman SKM-KR. Upaya menghidupi dan mencarikan keuntungan yang dilakukan SKM-KR pada gilirannya telah menyeret SKM-KR pada hubungan yang sangat merugikan khalayak pembaca. Apa yang dibaca lebih menyerupai sebuah pawai keberhasilan pemerintah daerahnya, karena seluruh berita tentang penyimpangan dan ketidakberesan telah diredam di meja redaksi SKM-KR. Ketimpangan informasi dikendalikan sepenuhnya oleh pihak yang memegang kuasa.

Model SKM-KR seperti ini dikontrol kekuatan elit dan media melakukan sensor internal untuk memproteksi masuknya ide-ide populis yang berbasis kesadaran publik. Media tidak menganut semangat memberikan pendidikan politik yang sehat (*votes and electoral education*). Media membiarkan diri menjadi *political public relation* para pejabat.¹⁶ Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa pemerintah daerah menempati prosentase headline yang paling besar, seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

¹⁵ Dalam Philip Kotler dan Gary Armstrong. 1998. *Dasar-dasar Pemasaran*. Jakarta: Gramedia. Hal 286.

¹⁶ Edward S. Herman & Noam Chomsky. 1991. *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*. New York: patheton Books.

Tabel 1. Frekuensi *Headline* Kegiatan Pemerintah di SKM-KR Tahun 2011

No	Pemerintah	Frekuensi <i>Headline</i>	Prosentase
1	Kabupaten Madiun	14	28
2	Kota Madiun	11	22
3	Kabupaten Ngawi	5	10
4	Kabupaten Magetan	4	8
5	Kabupaten Ponorogo	2	4
6	Kabupaten Pacitan	-	-

Sumber: Diolah berdasarkan *headline* surat kabar mingguan "Kridha Rakyat" tahun 2011.

Temuan ini seolah menguatkan kekhawatiran yang dilontarkan oleh sejumlah kalangan atas kemungkinan dimanfaatkannya surat kabar lokal untuk kepentingan pemerintah. Berdasarkan data di atas SKM-KR setiap terbit yang berjumlah 12 halaman dihiasi dengan berita-berita kegiatan Pemerintah Kabupaten Madiun, Ngawi, Magetan, Ponorogo dan Pacitan. Dan dipenuhi dengan ucapan-ucapan hari besar dan peringatan-peringatan. Hal ini menunjukkan bahwa SKM-KR sebagai media tidak berfungsi sebagaimana fungsi media yang seharusnya. Seperti apa yang diungkapkan oleh Norris bahwa media seharusnya berfungsi sebagai *civic forum*, sebagai pengawas (*watchdog*) pemerintah/ lembaga publik dan sebagai agen mobilisasi dukungan warga terhadap suatu posisi politis.¹⁷ *Civic forum* dikaitkan dengan *public sphere*¹⁸ terlihat dari *headline* SKM-KR tidak mampu mengajak warga untuk mendiskusikan persoalan publik secara bebas tanpa retriksi dari kekuatan politik, sosial, dan ekonomi yang ada. Terbukti dari *headline* SKM-KR selama tahun 2011 pada tabel diatas, nampak bahwa *headline* nya *terdekonstektualisasi* dan tidak menerapkan standar-standar jurnalistik yang ada. Liputan-liputannya cenderung tidak netral dengan frekuensi memberitakan kegiatan Pemerintah Kabupaten Madiun sebesar 28%. Padahal standar

jurnalistik dapat dipakai untuk melihat kinerja media manyangkut di dalamnya aspek objektivitas yang meliputi dimensi *faktualitas* dan *impartialitas*.

Dalam *dimensi faktualitas* tercakup di dalamnya kebenaran, relevansi dan keinformatifan, sedangkan dalam prinsip *impartialitas* terdapat aspek *balance/non-partisanship* dan penyajian netral.¹⁹ Jika dicermati secara seksama, tabel memperlihatkan kecenderungan yang nyata bahwa dalam *headline* standar yang dipergunakan SKM-KR adalah aspek *proksimitas* dan *prominensi*, khususnya pemerintah daerah. Menurut Ashadi Siregar pemberitaan yang menekankan aspek *proksimitas* dan *prominensi* lebih dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan psikologis, atau hal lain yang sifatnya manusiawi dari khalayak sehingga kategori beritanya adalah menarik.²⁰

Dengan kecenderungan SKM-KR yang frekuensi *headline* pemberitaan seperti terlihat dalam tabel, SKM-KR sebagai *watchdog* sudah tidak berfungsi. Data dalam tabel menunjukkan SKM-KR tidak pernah meberitakan penyelewangan kekuasaan yang berlangsung dalam instansi-instansi pemerintah maupun dalam sektor swasta. Meminjam istilah James Curran SKM-KR cenderung *state-linked watchdog can bark, while private watchgog sleep*. SKM-KR sebagai *watchdog* sudah diikat kakinya dan dijinakkan gonggongannya oleh pemerintah daerah. Terutama pemerintah Kabupaten Madiun karena selama tahun 2011 memiliki prosentase frekuensi *headline* sebesar 28%. Artinya, pemberitan SKM-KR cenderung bertumpu pada nilai-nilai keterkenalan (*prominency*) atau tokoh publik (*public figure*) bukan nilai-nilai kemanusiaan (*human interest*) dan kepentingan publik (*significant*).

Pada titik inilah terjalin *simbiosis mutualisme* antara sebuah penerbitan surat kabar dengan pemerintah daerah di Madiun, Ngawi,

¹⁷ Pippa Norris. 2000. *A Virtuous Circle: Political Communication In Post-Industrial Societies*. New York: Cambridge University Press.

¹⁸ *Public Sphere* dikemukakan Habermas dalam Jurgen Habermas. 1989. *The Structural Transformation of Public Sphere: an Inquiry into a Category of Bourgeois Society*. Cambridge: Polity Press.

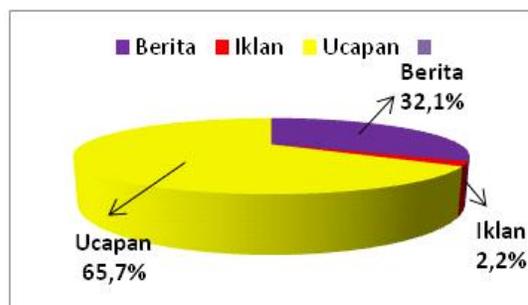
¹⁹ Secara komprehensif dapat dilihat dalam Dennis McQuail. 1992. *Media Performance Mass Communication and the Public Interest*. London: Sage Publication.

²⁰ Ashadi Siregar. 1998. *Bagaimana Meliput dan Menulis Berita untuk Media Massa*. Yogyakarta: LP3Y dan Kanisius.

Magetan, Ponorogo dan Pacitan. Strategi ini sudah berlangsung sepuluh tahun sejak SKM-KR berdiri. Terbukti dengan sebagian besar sirkulasi beredar di pemda-pemda. Konteks kerjasama ini memunculkan adanya suplemen khusus mengenai kegiatan kota atau kabupaten yang ada di Madiun, Ngawi, Magetan, Ponorogo dan Pacitan. Praktek seperti ini telah membawa SKM-KR menjadi corong pemerintah daerah bersangkutan. Tidak ada lagi nada kritis, analisis dan gugatan atas tindakan pemerintah daerah beserta aparatnya. Meskipun pemimpin redaksi SKM-KR, Atmaja Santo telah menyampaikan bantahannya bahwa mereka tidak bisa dimonopoli para pejabat pemerintah tersebut, namun faktanya pembelian halaman tiap minggu untuk menyiarkan kegiatan pemerintah daerah itu membuat semakin tipisnya perbedaan iklan dan berita. Pada titik yang lebih mengkhawatirkan semakin tipisnya batas antara propaganda dan berita.²¹

Implementasi Strategi Kepentingan Lokal

Content surat kabar mingguan “Kridha Rakyat” tahun 2011 terdiri dari prosentase berita sebesar 32,1%, prosentase iklan sebesar 2,2%, dan ucapan sebesar 65,7%. Artinya *content* iklan selama tahun 2011 mendominasi surat kabar “Kridha Rakyat”. Untuk menggambarkan prosentase *content* surat kabar mingguan “Kridha Rakyat” dapat dilihat pada bagan di bawah ini.



Gambar 4. Diagram Prosentase Content Surat Kabar Mingguan “Kridha Rakyat”²²

Berdasarkan bagan di atas, dengan didominasinya *content* dalam surat kabar mingguan “Kridha Rakyat” sebesar 65,7%, menunjukkan bahwa surat kabar ini belum berfungsi sebagaimana idealnya media. Kebijakan redaksi dapat terlihat dari apa yang disajikan media, yang pada dasarnya adalah akumulasi dari pengaruh yang beragam. Pamela J. Shoemaker dan Stephen D. Reese, dalam *Mediating The Message: Theories of Influences on Mass Media Content*, menyusun berbagai faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam ruang pemberitaan.²³ Mereka mengidentifikasi ada lima faktor yang mempengaruhi kebijakan redaksi dalam menentukan isi media, antara lain: *pertama*, faktor individual, yaitu faktor ini berhubungan dengan latar belakang profesional dari pengelola media, dimana untuk surat kabar mingguan “Kridha Rakyat” berada di bawah kepemilikan LSM PERMI. Level individual melihat bagaimana pengaruh aspek-aspek personal dari pengelola media dalam hal ini LSM PERMI, mempengaruhi pemberitaan yang akan ditampilkan kepada khalayak. Latar belakang individu seperti jenis kelamin, umur, atau agama, dan sedikit banyak mempengaruhi apa yang ditampilkan media. Latar belakang pendidikan, atau kecenderungan orientasi pada partai politik sedikit banyak bisa mempengaruhi profesionalisme dalam pemberitaan media.

Kedua, rutinitas media yaitu berhubungan dengan mekanisme dan proses penentuan berita. Setiap media umumnya mempunyai ukuran sendiri tentang apa yang disebut berita, apa ciri-ciri berita yang baik, atau apa kriteria kelayakan berita. Ukuran tersebut adalah rutinitas yang berlangsung tiap hari dan menjadi prosedur standar bagi pengelola media yang berada di dalamnya. Rutinitas media ini juga berhubungan dengan mekanisme bagaimana berita dibentuk. Ketika ada sebuah peristiwa penting yang harus diliput, bagaimana bentuk pendelegasian tugasnya, melalui proses dan tangan siapa saja tulisan sebelum sampai ke proses cetak, siapa penulisnya, siapa

²¹ Sulthan, Muhammad. 2008. *Kisah Kelabu di Balik maraknya Pers Lokal di Kalimantan*. Yogyakarta: Fisipol UGM.

²² Untuk data momentum ucapan setiap edisi SKM-KR dapat dilihat pada lampiran, yaitu tabel momentum ucapan setiap edisi surat kabar mingguan “Kridha Rakyat” tahun 2011.

²³ Shoemaker & Reese. 1996. *Mediating the Message: Theories of Influences on Mass Media Content*. USA: Longman.

editornya, dan seterusnya. Untuk ukuran dan kriteria kelayakan berita “Kridha Rakyat” adalah seputar kegiatan-kegiatan instansi pemerintah dan masyarakat.

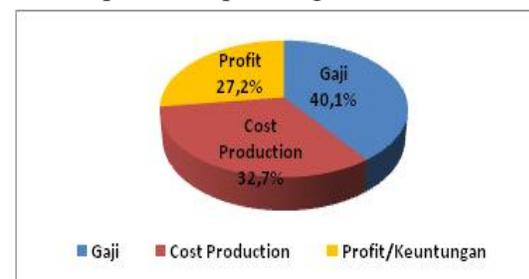
Ketiga, yaitu organisasi, pada level organisasi berhubungan dengan struktur organisasi yang secara hipotetik mempengaruhi pemberitaan. Pengelola media dan wartawan bukan orang tunggal yang ada dalam organisasi berita, ia sebaliknya hanya bagian kecil dari organisasi media itu. Masing-masing komponen dalam organisasi media bisa jadi mempunyai kepentingan sendiri-sendiri, artinya masing-masing bagian di perusahaan media tidak selalu sejalan. Mereka mempunyai tujuan dan target masing-masing, sekaligus strategi yang berbeda untuk mewujudkan target tersebut. Bagian redaksi misalnya menginginkan agar berita tertentu yang disajikan, tetapi bagian sirkulasi menginginkan agar berita lain yang ditonjolkan karena terbukti dapat menaikkan penjualan. Setiap organisasi berita, selain mempunyai banyak elemen juga mempunyai tujuan dan filosofi organisasi sendiri, berbagai elemen tersebut mempengaruhi bagaimana seharusnya wartawan bersikap, dan bagaimana juga seharusnya peristiwa disajikan dalam berita.

Keempat, adalah ekstra media pada level ini berhubungan dengan faktor lingkungan di luar media. Meskipun berada di luar organisasi media, hal-hal di luar organisasi media ini sedikit banyak dalam banyak kasus mempengaruhi pemberitaan media. Ada beberapa faktor yang termasuk dalam lingkungan di luar media, yaitu sumber berita, sumber penghasilan media dan pihak eksternal. Sumber berita di sini dipandang bukanlah sebagai pihak yang netral yang memberikan informasi apa adanya, ia juga mempunyai kepentingan untuk mempengaruhi media dengan berbagai alasan antara lain memenangkan opini publik, atau memberi citra tertentu kepada khalayak, dan seterusnya. Sebagai pihak yang mempunyai kepentingan, sumber berita tentu memberlakukan politik pemberitaan. Ia akan memberikan informasi yang sekiranya baik bagi dirinya, dan mengembargo informasi yang tidak baik bagi dirinya. Kepentingan sumber berita ini sering kali tidak disadari oleh media.

Sumber penghasilan media, berupa iklan, bisa juga berupa pelanggan/pembeli media. Media harus *survive*, dan untuk bertahan hidup kadangkala media harus berkompromi dengan sumber daya yang menghidupi mereka. Misalnya media tertentu tidak memberitakan kasus tertentu yang berhubungan dengan pengiklan. Pihak pengiklan juga mempunyai strategi untuk memaksakan versinya pada media. Ia tentu saja ingin kepentingannya dipenuhi, itu dilakukan di antaranya dengan cara memaksa media mengembargo berita yang buruk bagi mereka. Pelanggan dalam banyak hal juga ikut mewarnai pemberitaan media. Tema tertentu yang menarik dan terbukti mendongkrak pemasukan, akan terus-menerus diliput oleh media. Media tidak akan menyia-nyiakan momentum peristiwa yang disenangi oleh khalayak.

Kinerja Manajemen Orientasi Profit

Pendapatan perusahaan SKM-KR tahun 2011 sebesar Rp. 832.900.000,00. Dengan pendapatan tersebut teralokasi untuk pengeluaran (gaji dan *cost production*) sebesar Rp. 606.348.000,00 (72,8%), sehingga perusahaan mendapatkan profit sebesar Rp 226.552.000,00 (27,2%). Pengeluaran sebesar Rp 606.348.000,00 perusahaan tersebut meliputi gaji dan *cost production*, untuk pengeluaran gaji dibutuhkan anggaran Rp.333.948.000,00, sedangkan untuk *cost production* dibutuhkan anggaran sebesar Rp.272.400.000,00. Artinya dari *total cost* pendapatan untuk gaji dialokasikan 40,1%, sedangkan untuk *cost production* sebesar 32,7%, dan 27,2% sebagai profit/keuntungan. Gambar prosentase keuangan tahun 2011 dapat dilihat pada bagan di bawah ini.



Gambar 5. Diagram Prosentase Keuntungan Surat Kabar Mingguan “Kridha Rakyat” Tahun 2011.

Berdasarkan gambar di atas, dapat disimpulkan bahwa struktur keuangan dan biaya produksi surat kabar mingguan “Kridha Rakyat” tahun 2011 akan berkontribusi membangkitkan struktur pasar yang monopolistik dan pada akhirnya perusahaan surat kabar mingguan “Kridha Rakyat” sangat tergantung pada pendapatan iklan.

Operasionalisasi perusahaan SKM-KR seperti ini memperlihatkan komersialisasi media (*media commercialism*) SKM-KR dan menunjukkan berlakunya teori ekonomi pasar dalam jurnalistik (*market theory journalism*). Peristiwa atau isu sosial dan politik dapat atau layak diproduksi menjadi berita hanya apabila tidak mengganggu calon investor atau seponsor yang memasang iklan di media, memenuhi biaya peliputan minimal yang bisa dikeluarkan, dan memenuhi harapan mayoritas khalayak yang menjadi sasaran pemasangan iklan ketika membayar iklan ke media. Jurnalisme yang dikendalikan pasar (*market driven journalism*) seperti ini hanya bertujuan memaksimalkan keuntungan ekonomi pemodal.

Menurut Neil Postman, efek penting jurnalisme yang dikendalikan oleh komersialisasi media adalah munculnya berita-berita dan informasi yang sarat citra dan gaya seorang politisi (*politician image and style*), dan berkurang bahkan hilangnya ideologi politik.²⁴ Tujuan ekonomis merupakan hambatan besar dalam praktek pemberitaan, karena secara langsung telah mempengaruhi keputusan editorial berita. Pada kenyataannya, tujuan utama organisasi media adalah mencari keuntungan (*the primacy goal is to make a profit*). Setelah itu baru tujuan lain seperti pelayanan publik dan penguatan profesionalisme.²⁵ Keadaan seperti ini menunjukkan bahwa koran lokal SKM-KR cenderung bergerak pada level keuntungan semata, sehingga tidak sesuai dengan konsep jurnalisme yang sesungguhnya.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti menyimpulkan bahwa manajemen strategik perusahaan surat kabar mingguan “Kridha Rakyat” bergantung pada pendapatan iklan dan cenderung memihak kepentingan pengiklan dan pemerintah daerah. Hal ini terbukti pada tahun 2011 *Content* ucapan mendominasi isi SKM-KR sebesar 65,7%. Keadaan tersebut menyebabkan kebijakan pemberitaan surat kabar mingguan “Kridha Rakyat” tidak netral dan bertentangan dengan prinsip-prinsip jurnalistik.

DAFTAR RUJUKAN

- Adersen, Robin ed. 2000. *Critical Studies in Media Commercialism*. London: Oxford University Press.
- Albarran, Alan B. 1996. *Media Economics: Understanding Markets, Industries, and Concept*. Iowa: Iowa State University.
- Alif, M. Gunawan. 2008. *Indonesian Media and Advertising Review*. *Media Scene*, Vol.19.
- Bogdan, R.C. and Biklen, K., 1982. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Certo, Samuel & Paul Peter. 1990. *Strategic Management*. New York: McGraw Hill.
- Creswell, John W. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Culla, Adi Suryadi. 2006. *Reduksi Civil Society, Wacana dan Aksi Ornop di Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Daryanto. 2011. *Manajemen Pemasaran: Sari Kuliah*. Bandung : Satu Nusa.
- Dharmawan, HCB (ed). 2004. *Lembaga Swadaya Masyarakat, Menyuarakan Nurani Menggapai Kesetaraan*. Jakarta: Kompas.
- Dirgantoro, Crown. 2007. *Manajemen Strategik, Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: Grasindo.
- Duncan, Tom. 2005. *Principles of Advertising & IMC*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Fakih, Mansour. 2004. *Masyarakat Sipil Untuk Transformasi Sosial, Pergelakan*

²⁴ Dalam Robin Adersen ed. 2000. *Critical Studies in Media Commercialism*. London: Oxford University Press.

²⁵ Pamela J. Shoemaker dan Stephen D. Reese. 1991. *Mediating the Message. Theories of Influence on Mass Media Content*. New York: Longman Publishing.

- Ideologi NGO Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ferguson, C.E. 1994. *Micro Economic Theory*. New York: Mc Graw-Hill.
- Fred R David. 2009. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gaspersz, Vincent. 2003. *Total Quality Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Glueck, F. William dan Lawrence R. Jauch. 1996. *Strategic Management and Business Policy*, Jakarta: Erlanga.
- Herman, Edward. 1995. 'Media in the U.S. Political Economy'. Dalam John Downing dkk. EDs.. *Questioning the Media: A Critical Introduction*. Newbury Park: Sage Publications.
- Hughes, Kirrilee. 2001. *Wajah Pers Malang*. Laporan Studi lapangan, tidak diterbitkan, Malang: Universitas Muhammadiyah Malang bekerjasama dengan Australian Consortium for In-Century Indonesian Studies.
- Hiebert, Ray Eldon, Ungurait, Donald F., dan Bohn, Thomas W. 1991. *Mass Media VI An Introduction To Modern Communication*. Longman New York & London
- Itule, B.D. & Anderson, D.A. 2003. *News Writing and Reporting*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Lestari, Endah Prapti. 2011. *Pemasaran Strategik, Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Semarang: Graha Ilmu.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 1998. *Dasar-dasar Pemasaran*. Jakarta: Gramedia.
- Umar, Husein. 1998. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Usman Ks. 2009. *Ekonomi Media, Pengantar Konsep dan Aplikasi*. Bogor: Ghalia.
- Jurgen Habermas. 1989. *The Structural Transformation of Public Sphere: an Inquiry into a Category of Bourgeois Society*. Cambridge: Polity Press.
- Herman, Edward S. & Noam Chomsky. 1991. *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*. New York: pathon Books.
- Hiebert, Ray Eldon, Ungurait, Donald F., dan Bohn, Thomas W. 1991. *Mass Media VI An Introduction To Modern Communication* Longman. New York & London.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kerlinger, Fred N. 1990. *Asas-Asos Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Macmanus, John H. 1994. *Market Driven Journalism*. London: Sage Publication.
- McQuail, Dennis. 1992. *Media Performance Mass Communication and the Public Interest*. London: Sage Publication.
- Miles, Matthew dan A Michael Haberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Norris, Pippa. 2000. *A Virtuous Circle: Political Communication In Post-Industrial Societies*. New York: Cambridge University Press.
- Padli, 2001. *Analisis Penggunaan Strategi Pada Perguruan Tinggi Swasta dan Kinerja Organisasi di Kota Makasar*, Tesis pasca sarjana Univesitas Brawijaya Malang.
- Pearce II A. John dan Robinson J. Ricard. 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Porter, M. E. 1994. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggulan*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Putra, I Gusti Ngurah. 2008. *Media, Komunikasi, dan Politik Sebuah Kajian Kritis*. Yogyakarta: Fisipol UGM.
- Scherer, Frederic M., and David Ross. 1990. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Houghton-Mifflin, 3rd. ed.
- Shoemaker, Pamela J & Stephen D. Reese. 1996. *Mediating the Message: Theories of Influences on Mass Media Content*. USA: Longman.
- Siregar, Ashadi. 1998. *Bagaimana Meliput dan Menulis Berita untuk Media Massa*. Yogyakarta: LP3Y dan Kanisius.
- Sukanto. R. 1998. *Manajemen Srageti*. BPFE