

STRATEGI BISNIS *LOW-COST LEADERSHIP* MEDIA TEMPO INTI MEDIA HARIAN PADA MASA PANDEMI COVID-19

Adinda Afifah Damayanti¹, Dadang Rahmat Hidayat², Rinda Aunillah
Sirait³

^{1,2,3}Universitas Padjadjaran

¹adinda19008@mail.unpad.ac.id

ABSTRAK

Perusahaan media perlu melakukan berbagai adaptasi dan penyesuaian untuk mempertahankan eksistensi bisnisnya selama masa pandemi Covid-19. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bisnis *low-cost leadership* media Tempo Inti Media Harian saat Pandemi Covid-19. Pandemi Covid-19 mengakibatkan adanya perubahan strategi bisnis *low-cost leadership* media tersebut. Adapun penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pengambilan data melalui proses wawancara mendalam. Konsep teori yang dipakai dalam penelitian ini adalah konsep *low-cost leadership* atau keunggulan biaya rendah pada teori strategi bersaing generik milik Michael Porter yang digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan di tengah persaingan industri. Strategi keunggulan biaya menyeluruh yang diterapkan oleh Tempo Inti Media Harian ialah dengan menggunakan pengendalian biaya yang ketat dalam berbagai sektor seperti adanya pengelolaan tenaga kerja serta penyesuaian harga jual produk. Berdasarkan penelitian ini, tempo Inti Media Harian berhasil bangkit serta mempertahankan eksistensi bisnisnya melalui strategi *low-cost leadership* tersebut.

Kata Kunci: Strategi Bersaing Dari Porter, Keunggulan Biaya Rendah, Bisnis Media

ABSTRACT

Media companies must adapt and adjust to maintain their business existence during the Covid-19 pandemic. This study aims to determine the low-cost leadership business strategy for Tempo Inti Media Harian media during the Covid-19 pandemic. The Covid-19 pandemic resulted in a change in the media's low-cost leadership business strategy. This research uses descriptive qualitative methods with data collection through in-depth interviews. The theoretical concept used in this study is the concept of low-cost leadership or low-cost advantage in Michael Porter's generic competitive strategy theory, which determines a company's position amid industrial competition. Tempo Inti Media Harian's overall cost advantage strategy is to use strict cost control in various sectors, such as managing the workforce and adjusting product selling prices. Based on this research, Tempo Inti Media Harian rose and maintained its business through this low-cost leadership strategy.

Keywords: Porter's generic competitive business strategy, low-cost leadership, media business

Pendahuluan

Pandemi Covid-19 membuat sektor ekonomi terganggu di Indonesia dan mengakibatkan terjadinya penurunan pendapatan perusahaan media. Tak hanya itu, pandemi Covid-19 juga mengakibatkan disrupsi digital sehingga membuat berbagai perusahaan media melakukan adaptasi dan transformasi untuk mempertahankan bisnisnya.

Serikat Perusahaan Pers (SPS) mengatakan, 80% media cetak mengalami penurunan pendapatan iklan termasuk penurunan kegiatan program bersama klien. Pada survei yang dilakukan terhadap 44 perusahaan pers ini menunjukkan bahwa 71% perusahaan media mengalami penurunan omset lebih dari 40%, sementara sisanya mengalami penurunan kurang dari 40% (Dewan Pers, 2020). Adapun, untuk mempertahankan bisnisnya tercatat 50% perusahaan pers memotong gaji karyawannya dengan besaran 2 hingga 30 persen (Serikat Perusahaan Pers, 2020).

Tempo Inti Media Harian merupakan perusahaan media yang tercatat mengalami penurunan di bawah 40%. Perusahaan pers yang sudah 51 tahun berdiri ini tercatat melakukan pemotongan gaji karyawan sesuai dengan besaran masing-masing jabatan di perusahaan. Pendapatan perusahaan ini pun menurun drastis sejak tahun 2019. Pada tahun 2020, tercatat penurunan pendapatan sebesar 37,20% atau sebesar Rp191,64 miliar (Elvira, 2021).

Dikutip dari *humasindonesia.id*, Direktur Utama PT. Tempo Inti Media, Toriq Hadad menjelaskan bahwa sejak tahun 2014-2019 pendapat iklan menurun 7% tiap tahunnya. Sementara pendapatan sirkulasi menurun 8,5% tiap tahun. Pada masa pandemi Covid-19, kondisi ini semakin parah dengan pendapatan yang semakin menurun serta kebijakan yang terjadi akibat adanya pandemi Covid-19. (Humas Indonesia, 2021)

Penurunan pendapatan Tempo Inti Media Harian paling besar diberikan oleh majalah dan iklan majalah yang turun sebesar

31,49%, disusul oleh penurunan pendapatan koran dan iklan koran sebesar 10,96%, penjualan kertas yang menurun 5,17%, produk digital 4,19% serta penurunan lain pada bidang pendapatan kanal video serta penyelenggaraan acara. Adapun penurunan pendapatan paling besar berdasarkan penjualan dan iklan di media cetak Tempo Inti Media Harian sebesar 48, 15% (Elvira, 2021).

Data dari SPS menyebutkan 57% perusahaan pers melakukan efisiensi keuangan dengan pengurangan halaman dan penurunan oplah cetak (Serikat Perusahaan Pers, 2020).

Tempo Inti Media Harian melakukan efisiensi keuangan dengan mengendalikan pos beban perusahaan. Hasil dari efisiensi tersebut juga membuat beban pokok pendapatan perusahaan menyusut 31% year-on-year menjadi Rp134,97 miliar pada tahun 2020 (Elvira, 2021). Namun, pendapatan rumah kreatif perusahaan tersebut naik sebesar Rp4,2 miliar pada tahun 2020 dibandingkan tahun 2019.

Tempo Inti Media juga melakukan penyesuaian penurunan pendapatan dengan pengembangan produk digital. Majalah Tempo yang dikenal sebagai majalah cetak ini juga ikut serta memaksimalkan fitur berlangganan pada konten digital miliknya. Hal tersebut juga dilakukan oleh majalah cetak lainnya seperti Harian Kompas dan The Jakarta Post.

Pengembangan digital tersebut juga dinilai sesuai dengan perkembangan digital masyarakat Indonesia. Nielsen Media Research mengatakan bahwa masyarakat Indonesia lebih banyak membaca berita media daring daripada media cetak. Riset *Digital News Report 2021* dari Reuters Institute for the Study of Journalism mencatat 89% masyarakat Indonesia mengakses berita melalui media daring dibandingkan media cetak sebesar 21% (Newman et al., n.d.).

Koran Tempo sebagai media cetak yang terbit setiap hari ini menanggapi percepatan disrupsi digital ini dengan memberhentikan produksi cetak serta beralih penuh ke arah digital per Januari 2021.

Sebelum adanya pandemi, sejak 2001 Koran Tempo memang sudah memiliki produk digital dengan berbentuk e-paper. Namun, akibat adanya percepatan disrupsi digital serta selaras dengan rencana strategis transformasi digital yang dilakukan oleh Tempo akhirnya membuat keputusan ini diambil. Dikutip dari *katadata.co.id*, Tomi Aryanto Direktur Pengembangan Bisnis Tempo Inti Media mengatakan bahwa pemberhentian Koran Tempo cetak dan rencana transformasi digital yang dilakukan dinilai lebih efektif dalam pemangkasan biaya produksi cetak (Ekarina, 2020).

Tempo Inti Media berhasil *go public* atau *Initial Public Offering* sejak tahun 2001. Perusahaan yang sudah bergerak 51 tahun ini menjadikan prinsip jurnalisme dan kode etik jurnalisme yang ketat sebagai panduan dan acuan utama bagi produk yang dihasilkan oleh wartawannya.

Budaya media yang dimiliki oleh perusahaan Tempo yakni merdeka, profesional dan terpercaya membuat Tempo berhasil memberikan produk

pemberitaan yang berkualitas dan khas dikenal oleh masyarakat. Nilai ini pula yang menghantarkan Tempo menjadi media pemberitaan yang pernah dibreidel di masa orde baru serta menjadikannya tetap berdiri hingga saat ini.

Tempo Inti Media Harian sebagai produsen berita yang sudah lama berdiri ini memiliki peranan penting untuk memenuhi kebutuhan informasi dan edukasi masyarakat. Perubahan yang terjadi di lingkungan masyarakat secara nasional juga tentu memberikan perubahan yang signifikan dari masa ke masa bagi media massa. Media massa tentunya berlomba-lomba untuk dapat mengikuti perkembangan teknologi serta memenuhi kebutuhan informasi masyarakat. Perubahan teknologi serta adanya disrupsi digital membuat perusahaan media melakukan berbagai adaptasi agar dapat mengikuti keinginan khalayak serta memberikan informasi yang aktual, faktual dan berkualitas untuk khalayak.

Menurut McQuail (1994) menyatakan bahwa media massa

memiliki fungsi penting untuk memproduksi informasi, penyedia serta penyampai informasi terkait kejadian atau peristiwa yang terjadi di kalangan masyarakat. Berdasarkan UU No. 40 tahun 1999 juga media per memiliki fungsi hiburan, pendidikan serta kontrol sosial. Oleh karena itu, mengingat fungsinya yang sangat krusial bagi lingkungan sekitar membuat media massa perlu untuk melakukan berbagai adaptasi agar dapat mempertahankan eksistensinya. Hingga saat ini, dilansir dari laman resmi Dewan Pers berdasarkan Jurnal Dewan Pers (2018) menyatakan bahwa Indonesia memiliki 47.000 media massa dengan media online sebanyak 43.000 (Dewan Pers, 2022). Dibalik data tersebut, hanya 14.000 orang yang tercatat sebagai wartawan resmi di Dewan Pers yang bekerja di perusahaan media di Indonesia .

Pengelolaan perusahaan media mengalami perubahan dari zaman ke zaman. Pada era reformasi, pengelolaan media dilihat dari bagaimana media tersebut berpengaruh terhadap khalayak, seberapa jangkauannya

serta bagaimana hubungan atau relasi media tersebut kepada pihak pemerintah. Media juga sangat dinilai dari bagaimana produk pemberitaan yang dihasilkan. Dari segi ekonomi, pada zaman orde baru perusahaan media mengandalkan subsidi dari pemerintah atau partai saja. Namun hal ini berkembang seiring dengan perubahan zaman serta perubahan sistem dan kebijakan saat itu. Saat ini, berdasarkan kemajuan pangsa pasar serta ekonomi membuat perusahaan media menjadi perusahaan yang juga bergerak secara bisnis dan dilihat sebagai institusi ekonomi.

Dewasa ini, seiring dengan kemajuan yang ada, perusahaan media tidak hanya menjual produk pemberitaannya saja namun juga menjual audiens atau khalayak nya ke pihak *advertiser* atau pengiklan. Pihak pengiklan ini menjadi pihak yang penting dalam mempengaruhi media sebagai institusi ekonomi.

Media sebagai institusi ekonomi tentunya juga dipengaruhi oleh transformasi digital serta adaptasi media untuk mempertahankan bisnisnya.

Perubahan media konvensional menjadi media digital tentunya mempengaruhi bagaimana media tersebut berjalan sebagai institusi ekonomi. Oleh karena itu, berbagai perubahan yang ada saat ini yang erat kaitannya dengan disrupsi digital serta kemajuan teknologi mempengaruhi bagaimana perusahaan media menjalannya bisnisnya. Strategi bisnis yang diadopsi oleh berbagai media pasti akan melakukan adaptasi atau perubahan seiring dengan perkembangan dan kemajuan yang ada. Perubahan ini tentunya bersifat dinamis atau berubah tidak tetap seiring dengan perkembangan yang ada di kalangan khalayak dan juga kondisi dan keinginan pasar.

Strategi bisnis media yang sesuai dengan kondisi pasar tentunya akan memberikan profit untuk perusahaan media itu sendiri. Tak hanya itu, hal itu juga dapat menarik investor serta menjadikan perusahaan tersebut *sustain* atau berkembang sebagaimana mestinya.

Adapun strategi bisnis media berfungsi untuk perencana serta

mengidentifikasi bagaimana media tersebut menjalankan bisnisnya. Adapun perencanaan yang baik tentunya berfungsi untuk mengetahui kekuatan serta kelemahan bisnis media itu sendiri. Identifikasi dari strategi bisnis media juga membuat perusahaan media mampu untuk mengontrol aktivitas bisnis serta mengetahui keunggulan kompetitif media yang unik dan berbeda dengan media lainnya.

Tempo Inti Media Harian dalam segi bisnis berhasil untuk mempertahankan bisnisnya selama masa pandemi Covid-19. Hal ini tentunya karena strategi yang diterapkan mampu dan sesuai dengan keadaan yang ada pada saat tersebut. Berbagai penyesuaian yang dilakukan oleh Tempo Inti Media Harian mempengaruhi bagaimana strategi bisnis media dijalankan.

Peneliti menganggap penelitian strategi bisnis media Tempo Inti Media Harian ini penting untuk dilakukan karena adanya kondisi yang mempengaruhi sektor bisnis media serta adanya transformasi

digital secara total dari produk Tempo Inti Media Harian.

Disrupsi digital yang terjadi akibat pandemi Covid-19 juga dinilai penting untuk mengetahui strategi bisnis yang dilakukan oleh Tempo Inti Media Harian. Hal ini karena ketepatan dan kecakapan yang dilakukan oleh perusahaan dalam proses penyesuaian dengan kondisi pandemi Covid-19.

Menurut Michael Porter, terdapat strategi generik bersaing yang merupakan strategi perusahaan untuk dapat mempertahankan bisnisnya serta memiliki keunggulan kompetitif dengan media lainnya (M. E. Porter, 1990). Hal itu guna mempertahankan kondisi bisnis perusahaan di tengah kondisi pandemi yang mengakibatkan percepatan disrupsi teknologi digital. Pada penelitian ini peneliti akan berfokus pada strategi bisnis *low-cost leadership* yang diterapkan oleh Tempo Inti Media Harian selama masa pandemi Covid-19.

B. Metode

Penelitian ini menggunakan prosedur penelitian kualitatif

dengan pendekatan secara deskriptif. Menurut Sugiyono (2018), metode penelitian kualitatif ialah bagian dari paradigma post-positivisme yang membahas mengenai fenomena tertentu.

Metodologi penelitian ini menggunakan metodologi deskriptif untuk mengetahui karakteristik fenomenan penelitian secara lebih natural, transparan dan mendalam. Menurut Whitney (1960), penelitian deskriptif dilakukan untuk mencari fakta menggunakan interpretasi yang tepat. Sementara menurut Koentjaraningrat (1997), penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian dengan memberikan gambaran terhadap fenomena yang terjadi atas individu maupun kelompok.

C. Hasil dan Pembahasan

Menurut Michael E. Porter (1980), perusahaan memiliki tiga strategi umum untuk mencapai keunggulan kompetitif, yaitu strategi keunggulan biaya (kepemimpinan rendah), strategi diferensiasi dan strategi fokus. Dalam kajian ini, peneliti merinci strategi *low-cost leadership* atau

keunggulan biaya rendah yang diterapkan Tempo Inti Media Harian di masa pandemi Covid-19. Para peneliti percaya bahwa strategi keunggulan biaya rendah ini merupakan dukungan utama bagi perusahaan untuk mempertahankan bisnisnya di tengah dampak ekonomi pandemi Covid-19 di berbagai sektor.

Strategi Keunggulan Biaya Rendah (*Low-cost Leadership*)

Strategi Biaya Rendah membahas bagaimana perusahaan media dapat bersaing dengan pesaingnya dengan biaya rendah.

Menurut Eka Harijadi, *Marketing Manager* Tempo Inti Media Harian menyatakan bahwa sebelum pandemi Covid-19 tidak ada masalah keuangan khusus. Pasca pandemi, masalah keuangan Tempo Inti Media Harian berangsur-angsur mulai menghampiri seperti pendapatan menurun, penjualan berkurang dan lain-lain.

Tabel 1. Indikator Strategi Keunggulan Biaya Rendah Menurut Michael Porter

Strategi Generik	Keterampilan dan Sumber Daya yang Umum Diperlukan	Persyaratan Organisasi yang Lazim
Keunggulan Biaya Menyeluruh	Investasi modal yang terus menerus serta kemudahan mendapatkan modal	Pengendalian Biaya yang Ketat
	Keterampilan rekayasa proses	Laporan pengendalian yang sering terinci
	Pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja	Organisasi dan tanggung jawab yang terstruktur
	Produk didesain supaya mudah dibuat	Insentif didasarkan atas pemenuhan target kuantitatif yang ditentukan secara ketat

Sumber: M. E., Porter, 2007

Selama pandemi Covid-19, pendapatan penjualan dan iklan Tempo Inti Media Harian menurun

cukup drastis. Hal ini dipengaruhi oleh penghematan berbagai pihak pengiklan akibat pandemi Covid-19. Oleh karena itu, saat ditanya mengenai kondisi keuangan perseroan, Meiky Sofyansyah, Direktur Tempo Inti Media Harian mengatakan:

“Susah. Segalanya naik, pendapatan perusahaan sudah pasti turun. Ada pembatasan macem-macam. Semua orang menahan pembelian, pembelanjaan turun tidak ada. Belanja media adalah secondary, pendapatan kita turun lebih dari setengah. Solusinya efisiensi di semua sektor atau lini, di tahun pertama sangat sulit. Perusahaan melakukan penghematan dengan cara bersepakat untuk para karyawan, dipotong gaji dari level komisaris sampai seluruh karyawan. Oktober 2022 lalu, sudah kembali utk karyawan. Bertahan, untuk struggling itu kira-kira 2 tahun sampai 3 tahun. Oktober, belum stabil kondisi ekonomi masih belum recovery tapi Tempo berkomitmen untuk mendahulukan karyawan supaya penghasilan karyawan tetap dan kami mengembalikan hak-hak karyawan.” (Wawancara, 6 Januari 2023)

Hal ini juga disebabkan adanya penurunan proses transmisi atau distribusi barang

cetakan akibat kebijakan PPKM di masa pandemi Covid-19. Hal itu juga dibenarkan oleh Bagja Hidayat, pemimpin redaksi majalah Tempo.

“Berkurangnya oplah, yang berkurang adalah pendapatan sirkulasi bukan marketing. Pandemi bikin distribusi jadi kurang, pesawat jadi berhenti, proses sirkulasi mengurangi oplah. Secara agregat tinggi ga masalah, meskipun sedikit tapi pendapatan naik gak masalah. Marketing nya akhirnya diperkuat.” (Wawancara, 11 Januari 2023)

Meiky juga menambahkan:

“Tentu saja ongkos distribusi juga menjadi lebih susah dan mahal karena PPKM.” (Wawancara, 6 Januari 2023)

Di tahun ketiga pandemi, situasi keuangan Tempo Inti Media Harian kembali stabil pada Oktober 2022. Sebelum pandemi, aliran pendapatan perseroan berasal dari peredaran penjualan Majalah Tempo dan produk cetak Koran Tempo serta pendapatan iklan. Pada tahun 2021, di masa pandemi, pendapatan perseroan

hanya berasal dari pendapatan iklan dan penjualan sirkulasi produk cetak Majalah Tempo dan produk digital Koran Tempo dan Majalah Tempo.

Pada tahun 2019, sebelum pandemi, total pendapatan Tempo Inti Media adalah sebesar 305,17 miliar dan terus menurun seiring dengan datangnya pandemi Covid-19 hingga tahun 2021. Pada 2022, penjualan bersih perusahaan mulai pulih akibat meningkatnya pembaca digital tahun tersebut.

Koran Tempo melakukan perubahan dengan menerapkan proses transformasi digital secara penuh pada tahun 2021 saat pandemi. Hal ini juga dipengaruhi oleh perubahan daya serap pasar di masa pandemi Covid-19 khalayak lebih senang untuk membaca via digital daripada via cetak. Meiky juga menjelaskan bahwa:

“Tempo memutuskan untuk cetak Koran dan Tempo English sepenuhnya ke aplikasi dan kita mengejar digital subscriber. Shifting ke digital sebetulnya bukan karena pandemi, pandemi

mempercepat kita shifting ke digitalisasi nya. Trend market, industri, konsumsi pembaca berubah sesuai dengan perkembangan teknologi informasi. Sejak 2011 sudah menyiapkan transformasi secara gradual bertahap, pas pandemi jadi lebih cepat. Karena peta industri nya berubah, perilaku pasar berubah Tempo harus mengikuti apa yang terjadi di pasar tanpa kehilangan momentum nya. Itu yg tempo lakukan dalam pengembangan digital produk, istilahnya kita adaptif yang cepat, akurat dan terpercaya untuk mengikuti perkembangan pasarnya.”

(Wawancara, 6 Januari 2023)

Peralihan ini juga merupakan upaya untuk menekankan manajemen arus kas, atau pergeseran alokasi kas dari percetakan ke pengembangan digital. Transisi digital ini mendorong Tempo Inti Media Harian untuk fokus mengembangkan versi digital dan meningkatkan akses pasar. Hal ini

sesuai dengan penjelasan Meiky tentang kondisi pasar industri.

“Daya serap pasar pas pandemi cetak turun, gak mau beli produk fisik. Koran dorong ke digital, orang membaca dengan safe karna gak ada paparan pandemi. Di majalah susah naikin nya, menaikkan oplah hanya di isu tertentu. Tapi sekarang kita berat menaikkan isu digital ke dicetak. Tempo sedang mendorong peningkatan subscriber di digital sektor karena perilaku market nya begitu.” (Wawancara, 6 Januari 2023)

Hal ini dibuktikan dengan mulai adanya peningkatan pembaca digital di tahun 2022.

Perubahan lain yang dilakukan ialah adanya pengurangan jumlah rubrik dan informasi tentang rubrik tertentu, serta mengarahkan tim redaksi ke rubrik yang lebih banyak peminatnya. Hal ini dilakukan untuk menjawab kebutuhan masyarakat akan informasi yang semakin meningkat akibat pandemi Covid-19. Adapun menurut Bagja ialah sebagai berikut.

“Halaman tetap tidak berubah 120 halaman, iklan nya tidak berubah walaupun ada pengurangan rubrik. Adapun rubrik etalase dihapus pas redesign, rubrik lain ada yang digabung. Pengurangan rubrik ada tapi jumlah halaman tetap. Hal ini berdasarkan tingkat keterbacaan dan survey makannya dihapus karena ada metrik digital mana yang paling sering dibaca dan paling jarang dibaca. Rubrik yang paling jarang dibaca dihapus. Rubrik yang banyak dibaca ditambah halamannya, tadi nya 4 jadi 6 halaman dengan desain yang banyak infografis, foto di mainkan dan lain-lain.” (Wawancara, 11 Januari 2023)

Perubahan-perubahan yang terjadi tersebut ditujukan untuk penekanan biaya produksi produk saat pandemi Covid-19. Adapun, hal ini juga lebih mudah dilakukan karena hanya menggunakan teknologi tertentu tanpa ada proses cetak didalamnya. Produk ini juga dinilai lebih mudah diakses oleh pembaca sehingga dapat

memberikan peluang pasar menjadi lebih besar.

Penyesuaian lain dilakukan dengan adanya kenaikan harga produk Majalah Tempo dari 45.000 menjadi 50.000 dengan komposisi halaman dan frekuensi terbitan yang sama. Hal ini dilakukan karena adanya kenaikan harga kertas serta berdasarkan survei kesediaan membayar dari pembaca Majalah Tempo itu sendiri. akibat adanya pandemi Covid-19. Penyesuaian lain yang dilakukan ialah adanya desain ulang Majalah Tempo yang juga berdasarkan saran pembaca.

Pola distribusi produk pada masa pandemi Covid-19 pun mengalami penyesuaian tersendiri. Hal ini karena perusahaan berfokus untuk mewujudkan sistem distribusi dengan biaya rendah. Saat pandemi, perusahaan memberlakukan pola distribusi jual putus yang mana melakukan distribusi berdasarkan permintaan pasar. Artinya tidak akan ada produk yang dikembalikan ke pihak distributor atau produsen akibat tidak laku di pasaran. Sementara sebelum pandemi, pola distribusi

oleh perusahaan adalah dengan memberikan stok produk kepada agen sehingga jika tidak laku produk dapat dikembalikan ke pihak distributor.

Berikut ialah beberapa penyesuaian yang dilakukan oleh Tempo Inti Media Harian dalam melakukan penekanan biaya serta pengendalian arus kas perusahaan.

Pengelolaan tenaga kerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui berbagai kebijakan berikut. 1) Pemberlakuan *work from home* (WFH) atau *work from anywhere* (WFA) yang mampu menekan biaya administrasi dan operasional perusahaan. Hal ini karena pemberlakuan bekerja dari rumah sebelumnya meningkatkan pembiayaan operasional yang beragam; 2) Pemotongan gaji karyawan dari jabatan tertinggi hingga jabatan terbawah sesuai dengan besaran masing-masing. Namun pemotongan ini hanya bertahan hingga Oktober 2022 bagi jabatan karyawan, pasalnya sejak bulan tersebut karyawan mendapatkan gaji secara utuh kembali. Pemotongan gaji ini hanya

berlaku saat pandemi Covid-19 berbeda saat sebelum pandemi Covid-19 dengan kondisi karyawan yang mendapatkan hak – haknya secara utuh; 3) Sistem *reimbursement* untuk biaya akomodasi dan operasional karyawan. Sebelum pandemi, karyawan diberikan tunjangan di awal untuk biaya operasional dan akomodasi yang menyangkut perusahaan; 4) Optimalisasi pekerja dengan pemberhentian karyawan berdasarkan kebutuhan perusahaan dan industri, percepatan waktu bagi karyawan pensiun dan mengurangi shift kerja karyawan. Perusahaan juga melakukan peleburan divisi yakni peleburan dua divisi menjadi satu divisi utuh. Sebelum pandemi, tiap divisi memiliki jobdesk masing-masing dan tidak ada peleburan atau restrukturisasi. Beban kerja yang telah berbeda dan dinilai tidak produktif saat pandemi membuat perusahaan tersebut melakukan peleburan divisi.

Penekanan biaya pada biaya administrasi, umum, operasional dan lain-lain. Berdasarkan artikel dari *tempo.co*

penurunan biaya dilakukan pada penekanan biaya administrasi dan umum Rp 18,8 miliar. Biaya tersebut terdiri dari penurunan beban gaji di divisi sebesar Rp 4,7 miliar, beban kantor Rp 10,1 miliar, imbalan pasca kerja Rp 2,4 miliar dan beban peralatan Rp 1,6 miliar.

Adanya kebijakan PPKM atau Pemberlakuan Pemberhentian Kegiatan Masyarakat membuat kegiatan *offline* yang biasa dilakukan saat sebelum pandemi tidak dapat dilakukan. Oleh karena itu kegiatan dialihkan menjadi kegiatan *online* atau daring yang cenderung lebih efisien dan efektif dari segi bisnis karena lebih murah. beralih menjadi kegiatan *online* dengan biaya yang cenderung lebih murah. Sehingga perusahaan memutuskan untuk melakukan pengalokasian dana kepada pengembangan teknologi digital yang mendukung kegiatan digital tersebut.

Saat pandemi, kegiatan evaluasi *cost-control* dilakukan setiap dua minggu sekali untuk menjaga pengeluaran pendapatan sekali untuk memantau pemasukan serta pengeluaran yang lebih hati-

hati dan terukur.. Namun, sebelum pandemic, *cost-control* dilakukan tiap satu bulan sekali.

Re-negotiation atau negosiasi ulang Negosiasi ini dilakukan dengan pihak-pihak yang bekerja sama dengan Tempo Inti Media Harian. Negosiasi tersebut berupa perpanjangan waktu pembayaran biaya kepada *supplier* maupun pihak bank, penundaan pembayaran serta pembayaran bertahap dan peninjauan kembali angsuran. Hal ini tentunya dilakukan untuk dapat melakukan efisiensi pengeluaran dan pendapatan perusahaan.

Meninjau dari daya serap pasar, Majalah Tempo masih menjadi *top of mind* majalah yang ada di Indonesia.

“Tempo mau melayani semua orang, melayani semua kalangan karena itu peluangnya. Anak muda jadi target nya tempo sekarang, Tempo itu sangat serius mencoba persepsi bahwa majalah saat ini persepsinya mature tapi di digital

dimudahkan dengan bahasa yang jauh berbeda. Tempo brand majalah itu sudah jadi top of mind, cara tempo adalah memperbanyak alat ucap tadi buat macem-macam yakni digital product seperti Kok Bisa itu cara Tempo pake bahasa yang muda. Konten nya diambil dari artikel, produk yang serius tetap dilakukan. Segmen yang disiapkan Tempo untuk mengharapkan komunitas aktif seperti di Cantika, GoTo, selain yang di membership., Teras.id itu mencoba menyediakan teras untuk informasi dari berbagai daerah. Ini dilakukan tempo untuk menjawab kebutuhan tersebut.”
(Wawancara Meiky Sofyan, 6 Januari 2023)

Daya serap pasar Majalah Tempo sendiri mencapai 400 ribu majalah per hari pada saat sebelum pandemi Covid-19. Hal ini mungkin

saja terjadi karena Majalah Tempo masih menjadi *market leader* di Indonesia (Wawancara Meiky, 2023). Saat pandemi melanda, menurut Meiky Direktur Tempo Inti Media Harian menyatakan bahwa Majalah Tempo cukup sulit untuk mempertahankan penjualan di angka 100 ribu per hari.

Namun, penjualan Majalah Tempo sempat meningkat saat pembahasa isu atau berita yang hangat dibicarakan di masyarakat saat itu ialah berita mengenai kasus Sambo. Hal tersebut juga akhirnya membuat Majalah Tempo meningkatkan produksinya bahkan mencetak ulang berdasarkan permintaan pasar.

Hal tersebut juga didukung oleh strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan yakni dengan menerapkan *Integrated Communication Campaign (IMC)*. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan daya serap pasar serta berfokus pada kampanye di sosial media dalam mendukung independensi perusahaan tersebut.

Tempo Inti Media Harian juga menekankan konsep literasi digital pada pembacanya. Perusahaan

tersebut tidak hanya membawa konsep jual beli pada konsumen namun juga memberikan informasi menarik sebanding dengan kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan oleh konsumennya walaupun dengan biaya tinggi dibandingkan dengan kompetitor.

Meiky mengatakan bahwa perusahaan nya ingin menyampaikan kepada pembaca bahwasannya perlu biaya yang lebih tinggi untuk mendapatkan informasi yang berkualitas, mendalam serta bermutu. Hal tersebut tentunya untuk mendukung perusahaan agar dapat menyajikan informasi yang lebih berkualitas lagi selanjutnya.

D. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang sudah dipaparkan diatas, dapat disimpulkan bahwa pandemi Covid-19 memberikan dampak pada sektor ekonomi perusahaan media. Pandemi membuat perusahaan media sebagai institusi ekonomi mengalami penurunan pendapatan baik dari segi penurunan iklan maupun penjualan dan distribusi

produk cetak. Tempo Inti Media Harian sebagai objek penelitian dalam penelitian ini melakukan berbagai adaptasi untuk mempertahankan bisnisnya di tengah disrupsi digital yang disebabkan oleh pandemi COVID-19.

Menurut Porter, strategi *low-cost leadership* atau strategi keunggulan biaya rendah merupakan salah satu strategi yang perlu dilakukan untuk mempertahankan bisnis media saat pandemi. Tempo Inti Media Harian dengan menggunakan strategi bisnis media khususnya strategi *low-cost leadership* berhasil menekan pengeluaran perusahaan serta mempertahankan bisnisnya, Tempo Inti Media Harian melakukan pengendalian biaya yang ketat baik dalam pengeluaran maupun pengendalian alur kas serta adanya pengelolaan tenaga kerja untuk menekan biaya operasional dan umum perusahaan. Perusahaan tersebut juga melakukan perubahan strategi pemasaran serta peralihan produk cetak ke dalam digital secara penuh

yakni produk Koran Tempo di tahun 2021.

Untuk merespon era disrupsi serta mempertahankan eksistensi bisnis di tengah pandemi Covid-19, perlu adanya adaptasi strategi bisnis media yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat tetap bertahan di tengah banyaknya kompetitor perusahaan media. Strategi bisnis tersebut dapat berupa pengendalian biaya yang ketat, laporan keuangan yang terstruktur serta adanya tanggung jawab organisasi atas insentif dari pemenuhan target yang berlaku.

Berdasarkan penelitian ini, peneliti menyarankan untuk melakukan penelitian lain yang serupa dengan subjek dan objek penelitian terhadap media massa umum atau media massa dengan segmentasi khusus di berbagai platform.

Daftar Pustaka

Al Faqir, A. (2021). *Pandemi Covid-19 Buat Bisnis Media Lesu Hingga Rumahkan Karyawan*. <https://www.merdeka.com/uan-g/pandemi-covid-19-buat-bisnis-media-lesu-hingga-rumahkan-karyawan.html>

- Ambar. (2013, March 21). *7 Teori Komunikasi Media Baru Menurut Para Ahli – Pengertian dan Karakteristiknya*. Pakarkomunikasi.Com. <https://pakarkomunikasi.com/teori-media-baru>
- Amelia, R. (2008). *ANALISA GENERIC STRATEGY DARI MICHAEL R PORTER BESERTA STRATEGY LAIN BESERTA PRO DAN KONTRA (Manajemen Strategik Rumah Sakit)*.
- Astutik, Y. (2021). *Begini Perubahan Pola Belanja di Toko Online Selama Pandemi*. <https://www.cnbcindonesia.com/tech/20210329124334-37-233619/begini-perubahan-pola-belanja-di-toko-online-selama-pandemi>
- Badan Pusat Statistik. (2022). *PERILAKU MASYARAKAT PADA MASA PANDEMI COVID-19 [Tempat], [Tanggal]*. www.freepik.com,
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Perilaku Masyarakat Di Masa Pandemi Covid-19*.
- Badan Pusat Statistik. (2021a). *Hasil Survei Kegiatan Usaha Pada Masa Pandemi COVID-19*.
- Badan Pusat Statistik. (2021b). *Statistik Telekomunikasi Indonesia 2021*.
- Bimo. (2017a, September 6). *8 Teori New Media Menurut Para Ahli*. Pakarkomunikasi.Com. <https://pakarkomunikasi.com/teori-new-media-menurut-para-ahli#:~:text=Lev%20Manovich%20dalam%20bukunya%20The%20New%20Media%20Reader,melalui%20data%20digit>
- al%20yang%20dikendalikan%20oleh%20aplikasi%20tertentu.
- Bimo. (2017b, October 11). *13 Fungsi Media Massa Menurut Para Ahli*. Pakarkomunikasi.Com. <https://pakarkomunikasi.com/fungsi-media-massa>
- Cholis, N., & Wardiana, D. (2018). *Manajemen Strategi Redaksi Dan Bisnis Koran Olahraga Topskor Dalam Menghadapi Persaingan Dengan Media Online Di Era Konvergensi Media*. *Kajian Jurnalisme*, 01(02). <http://jurnal.unpad.ac.id/kajian-jurnalisme|124>
- Damayanti, A. A. (2023). *Strategi Bisnis Media Tempo Inti Media Harian Pada Masa Pandemi Covid-19*. Universitas Padjadjaran.
- Dewan Pers. (2020, May 4). *Wajah Perusahaan Pers Cetak di Masa Pandemi Covid-19 Pendapatan Turun Drastis, Hingga Merumahkan Karyawan*. *Dewanpers.Go.Id*.
- Dewan Pers. (2022, February 8). *Media Online Perlu Berbenah Diri*. *Dewanpers.Go.Id*.
- Ekarina. (2020). *Transformasi Bisnis Media di Era Digital Terus Bergulir*. <https://katadata.co.id/ekarina/band/5fcfc332efab0/transformasi-bisnis-media-di-era-digital-terus-bergulir>
- Elvira, V. (2021, April 27). *Ini penyebab pendapatan Tempo Inti Media (TMPO) merosot tahun 2020*. *Kontan.Co.Id*.
- Fauzan, R. (2021). *Belanja Iklan 2020 Moncer, Nielsen Ini Proyeksi untuk 2021*.

- <https://ekonomi.bisnis.com/read/20210422/12/1384960/belanja-iklan-2020-moncer-nielsen-ini-proyeksi-untuk-2021>
- Febriansyah, M. R. (2017). *UNIVERSITAS INDONESIA STRATEGI BISNIS MEDIA CETAK DI ERA KONVERGENSI MEDIA (Studi Kasus Kelompok Kompas Gramedia)*.
- Febrianto, F. (2020). *Surve ICI: 70,2 Persen Bisnis Media Terdampak Covid-19*. <https://bisnis.tempo.co/read/1368513/surve-ici-702-persen-bisnis-media-terdampak-covid-19>
- Hasan, B. (2006). *Ekonomi Media: Perlukah? Mediator*, 7(2).
- Hasni, N., Cangara, H., & Fatimah, J. M. (2019). *DAYA TAHAN BISNIS MEDIA CETAK DITENGAH MARAKNYA PENGGUNAAN MEDIA ONLINE DI KOTA MAKASSAR (SKH FAJAR DAN SKH TRIBUN TIMUR)*. *MEDIALOG: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 11(1), 41–53.
- Hestanto. (n.d.). *Pengertian Strategi Bisnis Menurut Para Ahli*. Retrieved December 18, 2022, from <https://www.hestanto.web.id/pengertian-strategi-bisnis-menurut-para-ahli/>
- Hs. (2021). *PT. TEMPO INTI MEDIA, Tbk BANGKIT KEMBALI SETELAH PANDEMI*. <https://hariandetik.net/2021/04/27/pt-tempo-inti-media-tbk-bangkit-kembali-setelah-pandemi/>
- Humas Indonesia. (2021, February 21). *Adaptasi untuk Hadapi Transformasi Media. Humasindonesia.Co.Id*.
- Ikhsan. (2022, August 12). *Apa Itu Era Disrupsi? Berikut Dampak serta 5 Contohnya!* <https://sasanadigital.com/apa-itu-era-disrupsi-digital-dan-teknologi/>
- Jayani, D. H. (2021, October 6). *Penetrasi Internet Indonesia Meningkat saat Pandemi Covid-19*. Databoks.Katada.Co.Id. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/10/06/penetrasi-internet-indonesia-meningkat-saat-pandemi-covid-19>
- jbptppolban-gdl-lindamarya-9938-3-bab2--8*. (n.d.). Retrieved December 12, 2022, from <http://digilib.polban.ac.id/files/disk1/199/jbptppolban-gdl-lindamarya-9938-3-bab2--8.pdf>
- jiunkpe-is-s1-2017-31412165-39336-strategi-chapter2*. (n.d.). Retrieved December 12, 2022, from <https://dewey.petra.ac.id/repository/jiunkpe/jiunkpe/s1/mbis/2017/jiunkpe-is-s1-2017-31412165-39336-strategi-chapter2.pdf>
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2020). *KEPUTUSAN MENTERI KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA*.
- Kementerian Komunikasi dan Informasi. (2021, November 8). *Internet, Primadona Kala Pandemi Kategori Artikel*. Kemkominfo.Go.Id. <https://www.kominfo.go.id/content/detail/36448/internet->

- primadona-kala-pandemi/0/artikel
kompas.com. (2021). *Konvergensi Media: Pengertian dan Dampaknya*.
<https://www.kompas.com/skola/read/2021/12/27/090000369/konvergensi-media--pengertian-dan-dampaknya?page=all>
- Komunikasi Praktis. (2019, April 2). *Media Massa: Pengertian, Karakteristik, Fungsi, Jenis-Jenis*. Komunikasipraktis.Com.
<https://www.komunikasipraktis.com/2019/04/pengertian-dan-jenis-jenis-media-massa.html>
- komunikasiuinsgd. (2013, May 25). *Pengertian Media Massa*. Fakultas Ilmu Komunikasi UIN SGD.
<https://komunikasi.uinsgd.ac.id/pengertian-media-massa/>
- Koran SINDO. (2020). *Pandemi Percepat Disrupsi Digital*.
<https://ekbis.sindonews.com/read/95000/34/pandemi-percepat-disrupsi-digital-1594249628>
- Koran tempo. (2020). *Survei: 70,2 Persen Media Terkena Dampak Covid-19*.
<https://koran.tempo.co/read/peistiwa/455889/media-covid-19-bisnis>
- Mahdi, I. (2022, February 22). Media Online, Sumber Berita Utama Masyarakat Indonesia. *DataIndonesia.Id*.
- Manajemen Strategik*. (n.d.). Retrieved January 18, 2023, from
https://repository.uksw.edu/bitstream/123456789/15380/2/T2_942012010_BAB%20II.pdf
- Maulana, Y. S., Munawar, A. H., & Nurjanah, D. S. (2019). Analysis of Porter's Generic Strategies in Enhancing Competitiveness in Retail Industry (A Survey on Pajajaran Sindangkasih Minimarket, Ciamis). *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 15(3), 175–184.
<https://doi.org/10.31940/jbk.v15i3.1472>
- McGee, J. (2015). *Encyclopaedic Dictionary of Strategic Management*. 12.
<https://doi.org/DOI:10.1002/9781118785317>
- Mulachela, H. (2022). *Media Massa Adalah Alat Penyampaian Informasi*.
<https://katadata.co.id/agung/berita/6246b4e49be16/media-massa-adalah-alat-penyampaian-informasi-ini-penjelasan>
- Mulyana, D. (2000). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Remaja Rosdakarya.
- Newman, N., Fletcher, R., Schulz, A., Andi, S., Robertson, C. T., & Kleis Nielsen, R. (n.d.). *The Reuters Institute Digital News Report 2021*.
- Oliver, J. J. (2018). Strategic transformations in the media. *Journal of Media Business Studies*, 15(4), 278–299.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1546088>
- pakarkomunikasi. (2017, June 21). *Pengertian Media Massa Menurut Para Ahli*. Pakarkomunikasi.Com.
<https://pakarkomunikasi.com/media-massa-menurut-para-ahli>
- pakaromunikasi.com. (2017, May 9). *Konvergensi Media Menurut Para Ahli dan*

- Pengaruhnya kepada Khalayak.*
Pakarkomunikasi.Com.
<https://pakarkomunikasi.com/konvergensi-media>
- Pamuji, E. (2019). *MEDIA CETAK vs MEDIA ONLINE (Perspektif Manajemen dan Bisnis Media Massa)*.
- Porter, M. E. (1990). *Strategy Competitive Generic Porter*.
- Porter, M. E. . (2007). *Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction. (2007). Strategi bersaing: (competitive strategy): Michael E. Porter (L. Saputra & S. Suryanto, Eds.)*. Karisma Publishing Group.
- Poti, J. (2019). *EKONOMI POLITIK, MEDIA DAN RUANG PUBLIK* (Vol. 13, Issue 2). <http://journal.ubm.ac.id/>
- Priyasmoro, M. R. (2022). *Menkominfo: Disrupsi Media, Konsumsi Cetak Turun 50 Persen 1 Dekade Ini*. <https://www.liputan6.com/news/read/4882493/menkominfo-disrupsi-media-konsumsi-cetak-turun-50-persen-1-dekade-ini>
- Pusparisa, Y. (2020a). *Covid-19 Berpotensi Menciptakan Jutaan Angka Kemiskinan dan Pengangguran*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/06/05/covid-19-berpotensi-menciptakan-jutaan-angka-kemiskinan-dan-pengangguran>
- Pusparisa, Y. (2020b). *Masyarakat Paling Banyak Mengakses Informasi dari Media Sosial*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/11/23/masy>
- arakat-paling-banyak-mengakses-informasi-dari-media-sosial
- Rakhmat, J. (1996). *Psikologi Komunikasi*. Remaja Rosdakarya;
- Redaksi Tempo.co. (2022). *Tantangan Bisnis Media ke Depan, Harus Berani Berinovasi*. <https://bisnis.tempo.co/read/1560138/tantangan-bisnis-media-ke-depan-harus-berani-berinovasi>
- Rizkinaswara, L. (2021). *Menkominfo Sebut Pandemi Mempercepat Transformasi Digital*. In *kominfo.go.id*. <https://aptika.kominfo.go.id/2021/12/menkominfo-sebut-pandemi-mempercepat-transformasi-digital/>
- Romeltea. (2012, October 23). *Media Massa: Pengertian, Karakteristik, Jenis, Fungsi, dan Peran*. Romeltea.Com. <https://romeltea.com/media-massa-makna-karakter-jenis-dan-fungsi/>
- Saputra, E. Y. (2022). *Tempo Inti Media Raup Laba Rp 3,99 Miliar pada 2021*. https://bisnis.tempo.co/read/1592346/tempo-inti-media-raup-laba-rp-399-miliar-pada-2021?page_num=3
- Saputra, F. A., & Suluh Gembyeng Ciptadi. (2019). *KOMIK DIGITAL SEBAGAI STRATEGI BISNIS MEDIA ONLINE OLAHRAGA: STUDI PADA GORILASPORT.COM FANDI AKBAR SAPUTRA & SULUH GEMBYENG CIPTADI*. *Journal of Strategic Communication*, 9(2), 11–19.

- Septiani, L. (2022). *AMSI Dorong Ekosistem Bisnis Media Online*.
<https://katadata.co.id/yuliawati/berita/637ca2f1de9f0/amsi-dorong-ekosistem-bisnis-media-online> Penulis: Lenny Septiani Editor: Yuliawati
- Serikat Perusahaan Pers. (2020). *Wajah Perusahaan Pers Cetak di Masa Pandemi Covid-19 Pendapatan Turun Drastis, Hingga Merumahkan Karyawan*.
- Tempo Inti Media. (2020a). *LAPORAN TAHUNAN PT TEMPO INTI MEDIA Tbk 2020 ANNUAL REPORT OF PT TEMPO INTI MEDIA Tbk*.
- Tempo Inti Media. (2020b). *LAPORAN TAHUNAN PT TEMPO INTI MEDIA Tbk 2020 ANNUAL REPORT OF PT TEMPO INTI MEDIA Tbk*.
- Tempo Inti Media. (2021). *Laporan Keuangan Tahunan 2021*.
- Tempo Media Group. (n.d.). *Tentang Kami*. Tempo Media Group. Retrieved January 10, 2023, from <https://www.tempo.co/about>
- Viranda, L., Rahmat Hidayat, D., & Yudhapramesti, P. (2018). *Manajemen Produk Media Kompas.Com Untuk Bersaing Di Era Generasi Milenial. Kajian Jurnalisme, 02(01)*. <http://jurnal.unpad.ac.id/kajian-jurnalisme>
- Wadud, M. (2018). *Analisis Strategi Generik Porter Kajian Perusahaan IKEA: Teknik Analisis Tows (Konsep, Teoritik dan Empirik)*. 9(1).
- Wantiknas. (n.d.). *Akses Digital Meningkatkan Selama Pandemi*. Retrieved January 11, 2023, from <http://www.wantiknas.go.id/id/berita/akses-digital-meningkat-selama-pandemi>
- Yu, S. S. (2018). The Commercialization of Journalism: Ethnic media, news production, and business strategies in the digital era. *Journalism Studies, 19(16)*, 2433–2450.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2017.1350116>
- Yunianto, T. K. (2020). *Asosiasi Pengusaha Prediksi 15 Juta Pekerja Kena PHK Akibat Pandemi*.
<https://katadata.co.id/febrinaiskana/berita/5eda3c7080eaf/asosiasi-pengusaha-prediksi-15-juta-pekerja-kena-phk-akibat-pandemi>