Kajian Jurnalisme
ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

Manajemen Strategi Redaksi Dan Bisnis Koran Olahraga *Topskor* Dalam Menghadapi Persaingan Dengan Media *Online Di* Era Konvergensi Media

Nur Cholis dan Dian Wardiana
Program Studi Ilmu Jurnalistik, Fakultas Ilmu Komunikasi, Univeristas Padjadjaran
E-mail: ncholis47@gmail.com

Abstract

The aim of this research was to find out how Topskor *classified its rivalry and how the application of editorial and business management strategy in* Topskor. *This research was reviewed based on* Topskor's *reasons to stay using newspaper platform and based on the pattern of canvas business model. To elaborate, this research used the qualitative research method with explanatory case study of Robert K. Yin models approachment. The results showed that* Topskor*'s editorial has three methods facing its online media rivalry, such as making a long form of article and providing data by picture or infographic. Those ways were organized by editorial management so that the quality content can be maintained. In Business,* Topskor *has four sources of income which are newspaper, advertisement, and event. However, those strategies were rarely practiced by online media. The conclusion of this research were edtitorial dan business strategy of* Topskor *had been applied by online media. The speed of information in online media was difficult to be defeated by print media because of its periodical character. In terms of business, online media also did the same thing by creating advertising and event cooperation. Researcher suggests that* Topskor *can do media convergence so that it will create content innovation either in its newspaper or online. Beside that, marketing team of* Topskor *can open another business opportunity so that the company will not just stand in newspaper, advertisement, and event as sources of income. For example,* Topskor *can make the online form of* Topskor *and social media as another source of income.*

Keyword: Management, Strategy, Editoral, Business, Topskor, Online Media, Media Convergence.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengetahui bagaimana Harian *Topskor* memetakan pesaing mereka dan bagaimana penerapan manajemen strategi redaksi dan bisnis Harian *Topskor.* Diulas berdasarkan alasan Redaksi Harian *Topskor* tetap bertahan dalam platform koran dan berdasarkan pola bisnis *Topskor* berdasarkan model bisnis kanvas. Untuk menguraikannya, penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus eksplanatoris model Robert K. Yin.

Hasil penelitian menunjukan, secara redaksional Harian *Topskor* punya cara dalam menghadapi persaingan dengan media *online*, yaitu membuat tulisan *indepth* berupa berita atau analisis pertandingan disertai data dan infografis. Semuanya dilakukan atau diatur lewat manajemen redaksi agar kualitas konten dapat dipertahankan. Secara bisnis, *Topskor* punya empat pemasukan di antaranya lewat penjualan koran, iklan, rubrikasi, dan aktivasi.

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

Namun, secara tidak langsung, strategi-strategi tersebut sudah banyak dipraktikan juga oleh media *online*. Simpulan dari penelitian ini adalah strategi redaksi dan bisnis Harian *Topskor* turut diterapkan juga oleh media *online*. Kecepatan informasi di media *online* sulit ditandingi oleh media cetak karena sifatnya yang periodik. Dalam hal bisnis, media *online* juga melakukan hal yang sama dengan membuat kerja sama iklan dan event. Peneliti menyarankan koran *Topskor* segera konvergensi media, Harian *Topskor* dapat menciptakan inovasi konten di koran dan *Topskor.id*. Selain itu, tim marketing *Topskor* dapat membuka pintu bisnis lain agar perusahaan tidak bertumpu dari pengiklan yang membuat rubrikasi dan event sebagai pemasukan, contohnya membuat *Topskor.id* dan sosial media *Topskor* sebagai pintu pemasukan lainnya.
Kata Kunci: Manajemen, Strategi, Redaksi, Bisnis, *Topskor,* Media *online,* Konvergensi Medi

Pendahuluan

Olahraga adalah salah satu kegiatan yang cukup digemari oleh banyak orang, khususnya sepakbola. Menurut data Nielsen pada Juni 2014 tentang negara dengan ketertarikan terhadap sepakbola di dunia, Indonesia berada di peringkat 2 (77%), kalah dengan Nigeria (83%) yang berada di posisi paling atas. Unggul jauh dengan Brazil di peringkat 10 dengan persentase 67 persen. Padahal Brazil dikenal sebagai negara yang melahirkan bakat-bakat pemain sepakbola berbakat kelas dunia. Dalam laporan yang sama, ada beberapa cara penggemar sepakbola untuk mencari berita mengenai tim kesukaannya, yaitu lewat televisi (90%), internet (49%), koran (45%).

Informasi dunia olahraga pun juga tidak bisa dianggap remeh lagi. Senada dengan pernyataan itu, dalam buku *Jurnalistik: Teori dan Praktik*, dikatakan bahwa hampir setiap surat kabar sekarang punya halaman olahraga sendiri. Informasi olahraga selalu mengisi berbagai format media cetak, entah berbentuk berita artikel, atau tajuk rencana. Televisi dan radio pun menyediakan porsi khusus untuk berita-berita dan peristiwa olahraga dalam siaran beritanya (Kusumaningrat dan Kusumaningrat, 2005: 207).

Sejalan dengan bertambahnya olahraga di dunia, banyak media di Indonesia entah media cetak, elektronik, atau pun *online* punya rubrik khusus yang membahas olahraga. Setiap akhir pekan banyak pertandingan olahraga yang bisa ditonton. Televisi dan radio pun turut menyiarkan langsung pertandingan olahraga. Media cetak memberikan laporan pertandingan atau analisis sebelum dan sesudah pertandingan beserta statistiknya. Dalam media cetak, Harian *Kompas* memuat berita olahraga sebanyak tiga halaman atau *Jawa Pos* yang menempatkan olahraga dalam rubrik *Sportaiment*. Dalam ajang olahraga tertentu, seperti Piala Dunia, halaman dan porsi berita olahraga bisa ditambah lebih banyak, bahkan bisa menjadi *headline* atau laporan utama (Prarstya, 2014: 46). Selain hadir dalam bentuk rubrik atau halaman tertentu, saat ini hadir juga media yang khusus membahas dunia olahraga dengan berbagai format, misalnya Harian *Topskor* yang hadir dalam format cetak, Metro Sport dalam program televisi, dan Detiksport dalam bentuk situs berita *online*.

Khusus yang peneliti sebutkan pertama, Harian *Topskor* hadir sebagai pelopor terbitnya harian atau koran olahraga di Indonesia. Banyak anggapan bahwa media olahraga yang pertama ada di Indonesia adalah *Tabloid Bola*. Ternyata anggapan tersebut salah. *Tabloid Bola* baru

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

hadir dengan format koran atau harian pada tahun 2013. Sedangkan koran olahraga pertama adalah *Topskor* pada 6 Januari 2005 (Prarstya, 2014: 48).

Harian Topskor hadir sebagai pendobrak kehadiran koran olahraga yang memberikan berita dan informasi seputar dunia olahraga. Dengan *tagline* Harian Olahraga Nomor satu di Indonesia, *Topskor* menyajikan berita yang langsung, lugas, dan eksklusif.

Berdasarkan wawancara pra-riset peneliti dengan Wakil Pemimpin Redaksi *Topskor*, Irfan Sudrajat, *tagline* tersebut digunakan sebagai andalan *Topskor* dalam merebut hati pembaca. Hal tersebut dibuktikan atas kerja sama Harian *Topskor* dengan media olahraga asing *La Gazetta Dello Sport* (Italia) dan *Marca* (Spanyol). Sebenarnya, bentuk kerja sama ini bukan yang pertama ada di Indonesia. Sebelumnya ada Harian *Bola* yang bekerja sama dengan *Fourfourtwo,* media asing asal Inggris.

Kerja sama Harian *Topskor* dengan dua media tersebut sebatas kerja sama informasi, artinya pihak *La Gazetta Dello Sport* dan *Marca* akan memberikan berita dalam format tulisan dari wartawannya ke Harian *Topskor*. Tulisan tersebut bisa ditempatkan di *headline* atau halaman lainnya. Contohnya berita seputar Piala Dunia Rusia 2018 yang ada di Harian *Topskor* ditulis oleh salah satu wartawan dari dua media tersebut beserta kejadian yang ada di lapangan. Selain laporan pertandingan, wartawan juga bisa memberikan analisis sebelum atau setelah pertandingan.

Meskipun menganggap dirinya menjadi koran olahraga nomor 1 di Indonesia, Harian *Topskor* ternyata punya kendala berupa oplah koran yang turun dalam beberapa tahun terakhir. Menurut Manajer Sirkulasi dan Distribusi Harian *Topskor*, Fardan Mustika, oplah Harian *Topskor* terus mengalami penurunan setiap tahunnya.

Tabel 1. Oplah Harian *Topskor* dalam dua tahun terakhir

Tahun	Total Kirim ke Agen	Oplah
2016	154.000	138.600
2017	154.000	123.200

(Sumber: PT. *Topskor* Indonesia, 2018)

Namun, menurunnya oplah enggan membuat *Topskor* mengurangi jumlah koran yang dikirim ke agen. Karena banyak kegiatan olahraga tiap tahunnya yang bisa dibuat berita. Hal senada disampaikan juga oleh Manajer Marketing *Topskor*, Haderis Alkaf. Menurutnya salah satu pendapatan terbesar *Topskor* adalah dari koran. Selain iklan, pendapatan juga masih didominasi oleh penjualan koran.

Turunnya oplah tidak dirasakan oleh *Topskor* saja. Berdasarkan data Serikat Perusahaan Pers, sejak 2008-2014, oplah harian menunjukan tren naik, meski medianya naik turun. Namun, kenaikan itu berhenti pada 2014. Pada 2015, oplah mulai menurun di angka 8,79 juta atau turun sebesar 8,9 persen dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2015 oplah majalah, tabloid, dan mingguan juga ikut merosot sekitar 9,27 persen dibanding tahun 2014.

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

Menurut laporan *Tirto.id* pada 8 Februari 2017 yang ditulis oleh Wan Ulfa Nur Zuhra, dari tahun 2014-2016 terjadi peningkatan media cetak yang mati, entah koran, harian serta majalah mingguan. Total ada 16 media cetak yang tutup. Bahkan Harian *Bola* terbit kurang dari 4 tahun ikut gulung tikar. Media cetak besar seperti *Koran Tempo Minggu, Sinar Harapan, Tabloid Gaul, Soccer,* dan *Majalah Sastra Horison* ikut jejak yang sama. salah satu penyebabnya adalah penurunan oplah.

Gambar 1. infografis Tirto.id tentang media cetak yang gulung tikar

Sedangkan menurut laporan *Tirto.id* pada tanggal 8 Februari 2017 yang ditulis oleh Wan Ulfa Nur Zuhra, banyak media cetak yang turun oplahnya disebabkan kurangnya manajemen media dalam merespon khalayak dalam memperoleh informasi dan justru mengabaikan internet sebagai salah satu penggilas koran. Lebih dari itu, banyak media justru harus tutup dan tidak terbit lagi dalam bentuk cetak. Bukan media nasional saja yang tutup, tetapi media olahraga terkena imbasnya.

Dari data tersebut, apa yang ditulis oleh Wan Zulfa mungkin ada benarnya. Salah satu penyebabnya adalah karena manajemen yang tidak responsif saat semakin masifnya penggunaan internet. Berdasarkan dari data itu juga, peneliti beranggapan kematian media cetak mungkin bisa terjadi oleh Harian *Topskor* bila tidak merespon perkembangan teknologi. Di sisi lain, meskipun khalayak banyak yang mencari informasi olahraga, tetap saja membuat media cetak olahraga tutup. Harian *Bola* dan *Tabloid Soccer* adalah contoh media cetak olahraga yang tutup karena alasan bisnis dan oplah yang semakin menurun.

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

Banyak anggapan bahwa penyebab tersendatnya oplah media cetak adalah kehadiran media *online*. Pernyataan tersebut bisa terjadi dengan adanya internet, tempat bernaung media *online*. Media *online* memberikan kecepatan informasi dibandingkan dengan media cetak, termasuk berita olahraga. Banyak komentar lain bahwa berita olahraga tergolong cepat berubah, karena laporan pertandingan dapat diunggah secepat mungkin di situs-situs media *online*. Dalam buku *Jurnalistik Online*, James C. Foust mengemukakan keunggulan jurnalistik *online,* beberapa karakteristiknya adalah *immediacy* (kesegaran), artinya berita bersifat cepat dan langsung dan *Storage and retrieval,* berita dapat disimpan dan diakses lagi kapan pun (Romli, 2012: 6). Dalam konteks berita olahraga, khalayak tidak perlu menonton tv atau membeli koran untuk mengetahui hasil pertandingan. Di media *online*, semua laporan pertandingan dari berbagai negara di dunia bisa diketahui beserta video cuplikannya.

Pada tahun 2017, menurut data Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia, berdasarkan penetrasi pengguna internet berdasarkan usia, dari umur 13-18 tahun berada di angka 75,50% . Sedangkan umur 19-34 berada di angka 74,23%. Angka ini cukup besar dan didominasi oleh generasi milenial yang sudah terbiasa menggunakan internet. Sedangkan menurut komposisi pengguna internet berdasarkan usia, angka tertinggi ada di angka 49,52 persen dengan usia 19-34 tahun. Kedua ditempati usia 35-54 tahun dengan angka 29,55 persen.

Merujuk data yang sama, berdasarkan pemanfaatan internet di bidang edukasi, gaya hidup, sosial politik dan informasi kesehatan, pencarian informasi masih tergolong tinggi yaitu baca artikel (55,30%), media sosial (87,13%), dan berita sosial dan lingkungan (50,26%), serta cari informasi kesehatan (51,06%). Data ini menunjukan bahwa pencarian informasi atau berita tidak hanya di media berbentuk cetak, tetapi dalam bentuk digital.

Dengan data tersebut, peneliti beranggapan bahwa banyak orang saat ini sering menggunakan internet dalam berbagai hal, salah satunya mencari informasi atau berita. Dari data ini juga peneliti melihat adanya cara baru dalam masyarakat dalam mencari informasi. Ketika koran punya zaman kejayaannya sendiri dan diandalkan banyak orang sebagai penyedia informasi beberapa dekade lalu, sekarang internet hadir memberi tawaran lebih praktis guna meraih informasi.

Bukan itu saja, ditambah kehadiran telepon genggam atau *smartphone* semakin memanjakan para penggunanya agar mencari informasi yang diinginkan. Hanya dengan koneksi internet, para pengguna dapat menelusuri berita dengan mudah. Budaya membaca yang konvensional dengan buku dan kertas, sekarang bisa dikalahkan oleh sebuah teknologi *smartphone*.

Dengan keberadaan internet, hadir pula istilah *new media* atau media baru. Menurut Chun, *new media* merupakan pernyederhanaan istilah terhadap bentuk media di luar lima media massa konvensional, yaitu televisi, radio, majalah, koran, dan film. Sifat *new media* adalah cair (*fluids*), konektivitas individual dan menjadi sarana untuk membagi peran kontrol dan kebebasan (Romli, 2012:31).

New Media merujuk pada perkembangan teknologi digital, tetapi *news media* bukan berarti berbentuk digital. Teks, gambar, video, ataupun grafik diubah menjadi data-data (*byte*), hanya

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

merujuk pada sisi teknologi *multimedia.* Artinya, semua konten bisa ada di banyak platform, entah itu cetak atau digital.

Menurut McQuail (2011: 42), sejak tahun 1960-an, istilah *new media* sudah cukup terkenal. *New media* sudah mencakup seperangkat teknologi komunikasi terapan yang semakin berkembang dan beragam. Penyebab kemunculan media baru adalah teknologi digital yang semakin berkembang. Karakteristik media baru yang paling utama menurut McQuail adalah saling berhubungnya akses terhadap khalayak individu sebagai penerima maupun pengirim pesan, interaksinya, kegunaannya yang beragam sebagai karakter yang terbuka, dan sifatnya yang ada di mana-mana.

Bila merujuk istilah yang peneliti paparkan di paragraf sebelumnya, hal ini dapat dikaitkan dengan keberadaan media *online*. Dalam buku *Jurnalistik Online,* dijelaskan bahwa media *online* adalah produk jurnalistik *online* atau *cyber journalism* yang didefinisikan sebagai pelaporan fakta atau peristiwa yang yang diproduksi dan distribusikan melalui internet (Romli, 30: 2012).

Menurut Ward dalam buku *Journalism Online* (2002:9), kegiatan *online* adalah ketika khalayak sedang mengakses internet via modem atau telepon. Pun dengan koran yang memiliki versi *online* atau situsnya sendiri, bisa juga disebut sebagai koran *online.* Ward (2002:21-25) menjelaskan beberapa karakteristik yang ada pada jurnalisme *online,* yaitu pertama, *immediacy* atau kesegeraan. Karakteristik pertama yang terdapat pada jurnalisme *online* adalah kesegaran atau kecepatan dalam menyampaikan informasinya.

Kedua, *Multiple Pagination* atau pemberitaan halaman secara sekaligus. Sebuah *website* bisa memiliki ratusan halaman yang terpisah-pisah, tetapi halaman tersebut bisa memiliki koneksi dan bisa dibaca oleh khalayak karena adanya ketertarikan berita.

Ketiga, *Multimedia* atau menyajikan gabungan teks, gambar, audio, video, dan grafis secara sekaligus. Multimedia menyediakan berbagai jenis bentuk jurnalistik.

Keempat, *Archieving* atau mengarsipkan. Dengan adanya jurnalime *online*, berita dapat dikelompokan berdasarkan kategori (*rubric*) atau kata kunci (*keywords*) dan teks bisa tersimpan dan diakses kapan pun.

Kelima, *Relationship with reader, interactivity* atau interaksi dengan khalayak. Kontak atau interaksi dengan pembaca dapat terjadi secara langsung melalui kolom komentar lainnya.

Dengan karakteristik tersebut, ada kecenderungan orang lebih sering membuka media *online* dari pada membaca koran karena sifatnya yang perioditas dan kalah aktualitas dengan media *online*. Selain membaca teks, pembaca media *online* bisa mengakses audio dan video dalam waktu bersamaan. Tentu itu semua tidak bisa dilakukan oleh media cetak.

Pembaca koran yang biasanya harus beli beberapa koran untuk tahu sebuah peristiwa kini bisa membuka media *online* untuk baca berita. Khalayak tidak perlu berlangganan atau ke tukang koran untuk membeli koran. Dengan adanya media *online,* banyak berita dan informasi yang bisa dicari dalam waktu yang bersamaan. Singkatnya media *online* memberikan kemudahan mencari informasi bagi penggunanya. Dari beberapa data dan pernyataan tersebut, kehadiran media *online* di internet cukup memberikan dampak bagi turunnya oplah koran.

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

Dalam konteks media olahraga, menurut *Alexa.com*, situs media *online* olahraga yang sering diakses (dalam skala nasional) adalah *bola.com* (peringkat 27)*, bolasport.com* (peringkat 34)*,* dan *bola.net* (peringkat 40). Dalam survei berjudul 'The Browser Satiffactory Index' yang dilakukan Opera di situs *www.digitalnewsasia.com*, mengatakan salah satu kecenderungan lelaki dalam menggunakan internet adalah mengakses informasi atau berita olahraga. Seperti yang digambarkan dalam *company profile, Topskor* mengincar pembaca dari usia 20-29 tahun dan didominasi oleh pria, di sisi lain penetrasi internet juga didominasi dari umur yang sama. Ini menandakan *Topskor* harus bisa bersaing dengan khalayak yang lebih sering berselancar di dunia maya. *Topskor* harus memiliki keunggulan agar bisa dilirik terus oleh pembaca.

Dengan oplah yang semakin berkurang dan kehadiran media *online*, *Topskor* memiliki beberapa cara agar tetap bertahan. Beberapa di antaranya adalah mengadakan kompetisi sepakbola bertajuk Kompetisi Usia Muda Liga *Topskor* dan Nonton Bareng MotoGP.

Menurut Haderis Alkaf, kegiatan tersebut dilakukan demi menutupi dana operasional oplah koran. Dari kegiatan itu, *Topskor* bisa menggaet pengiklan dan membuat artikel *advertorial*. "Dua kegiatan itu salah satu cara supaya ongkos untuk menambal uang oplah," ujar Haderis Alkaf.

Dari sisi redaksi salah satu cara yang dilakukan *Topskor* untuk bertahan menghadapi persaingan dengan media *online* adalah konvergensi media, yaitu membuat situs *Topskor.id*. Menurut Manajer Marketing *Topskor*, Haderis Alkaf, meskipun pendapatan dari situs belum maksimal, tapi setidaknya bisa menambal pengeluaran lainnya. Menurut Wakil Pemimpin Redaksi Harian Topskor, Irfan Sudrajat praktik sistem cetak dan *online* (multiplatform) yang ada harus bisa disesuaikan dengan manajemen yang baik, khususnya di era digital. Harian *Topskor* adalah salah satu media yang masih beradaptasi dengan teknologi digital.

Dalam penelitian berjudul "Sejarah Konvergensi Media dalam Konteks Keindonesiaan", konvergensi adalah menggabungkan semua platform media dalam bentuk digital, kemudian bisa dikonsumsi lewat satu perangkat, entah itu gawai, komputer, atau laptop. Media massa di Indonesia yang sudah melakukan konvergensi adalah *Kompas* dengan membentuk *Kompas Gramedia Group* (*KGG*) dan mengusung semboyan 3M (Multimedia, Multiplatform, dan Multichannel).

Dalam penelitian tersebut, disebutkan juga konvergensi yang dilakukan secara vertikal dan horizontal. Secara vertikal, KGG melakukan konvergensi industri dengan membuka toko buku Gramedia tahun 1970 dan percetakan Gramedia tahun 1972. Secara horizontal *KGG* mendirikan unit bisnis radio *Sonora FM* dan *Otomotion FM*. Mereka juga melakukan digitalisasi media dengan membuat situs *www.kompas.com* dan menyediakan konten *online, e-paper,* dan *kompasiana* (Prasetyadi, 10-11: 2014).

Dari permasalahan yang peneliti paparkan sebelumnya, peneliti ingin mengetahui bagaimana manajemen redaksi dan bisnis dalam menghadapi persaingan dengan media *online* di era konvergensi media. Dari berbagai macam media olahraga yang ada di Indonesia, ada beberapa alasan peneliti memilih *Topskor* sebagai objek yang akan diteliti. Pertama, *Topskor* adalah koran olahraga pertama di Indonesia. Kedua, perbincangan senjakala media cetak sedang ramai diperbincangkan saat ini, termasuk dalam media cetak olahraga. Sebagai contoh, ada

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

beberapa media cetak olahraga yang sudah tutup seperti Harian *Bola*, *FourFourTwo* Indonesia, dan *Tabloid Soccer*. Ditambah persaingan dengan media *online* olahraga juga semakin ketat karena bertarung dalam menyampaikan informasi ter-*update*.

Dalam kecepatan, media cetak mungkin punya kelemahan. Tapi dalam urusan kepercayaan, media cetak masih dapat diandalkan. Berdasarkan survei yang dilaporkan pada tanggal 6 Desember 2017 oleh Nielsen Consumer & Media View (CMV), pada kuartal III 2017 yang dilakukan di 11 kota dan mewawancara 17 ribu responden. Hasilnya adalah saat ini media cetak (termasuk koran, majalah dan jabloid) memiliki penetrasi sebesar 8 persen dan dibaca oleh 4,5 juta orang. Dari jumlah tersebut, 83 persen membaca koran. Alasan utama para pembaca masih memilih koran adalah karena nilai beritanya yang dapat dipercaya. Menurut peneliti, pernyataan tersebut bisa menjadi peluang bagi *Topskor* untuk bertahan dan meraih hati pembaca. Tentu juga untuk meraih oplah dan pendapatan sebanyak-banyaknya.

Ketiga, belum ada media massa olahraga juga yang gencar mengadakan pola bisnis seperti yang dilakukan *Topskor* dengan membuat kompetisi liga usia muda untuk mempertahankan eksistensinya. Berdasarkan pra-riset yang dilakukan peneliti terhadap dua media *online* olahraga, *bola.com* dan *bolasport.com*, mereka membuat cara yang sama, tapi tidak konsisten setiap tahun.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana manajemen redaksi Harian *Topskor* menghadapi persaingan dengan media *online* di era konvergensi media. Selain itu, berbicara tentang media, kemungkinan besar ada aspek bisnis di dalamnya. Itu dibuktikan dengan pengaruhnya oplah *Topskor* yang turun, membuat mereka harus mengadakan kegiatan lain demi menutup ongkos kertas dan percetakan.

Untuk membedah itu semua tentu diperlukan sebuah metodologi penelitian sehingga penelitian yang dilakukan peneliti terarah. Peneliti akan menggunakan metode studi kasus. Studi kasus adalah salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial, secara umum studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan "how" dan "why", bila penelitian hanya sedikit dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer di dalam konteks kehidupannya (Yin, 2014: 1).

Yin membagi metodologinya ke dalam tiga hal berdasarkan tujuan dan tipe pertanyaan, di antaranya ada eksploratoris, deskriptif, dan eksplanatoris. Eksploratoris lebih menitikberatkan pada pertanyaan apa, deskriptif, pada pertanyaan "apakah, siapakah, dan di manakah", sedangkan ekslanatoris pada pertanyaan "bagaimana dan mengapa". Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis studi kasus eksplanatoris. Alasannya karena dasar pertanyaannya adalah bagaimana manajemen strategi redaksi dan bisnis Harian *Topskor* dalam menghadapi persaingan dengan media *online*.

Selain itu, untuk menganalisis manajemen redaksi *Topskor*, peneliti menggunakan konsep manajemen redaksi Conrad C. Fink. Fink (1998:136) yang berpendapat bahwa ada empat tahapan utama dalam manajemen redaksi untuk memproduksi materi pemberitaan berkualitas, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dalam konteks manajemen redaksional. Konsep tersebut biasa dikenal dengan *planning, organizing, actuating*, dan *controlling* (POAC).

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

Sedangkan untuk melihat aspek bisnis yang ada di Harian *Topskor*, peneliti menggunakan model kanvas. Menurut buku *Business Model Generation*, digunakan untuk menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi membuat, memberikan dan menangkap hal-hal, seperti ekonomi, sosial, dan lain sebagainya (Osterwalder & Pigneur, 2010). Artinya, dalam menanggapi perubahan baik di dalam maupun di luar, sebuah media dapat menentukan langkah dengan konsep model bisnis. Peneliti juga akan menggunakan konsep SWOT (*strength, opportunities, weaknesses, threaths*). Analisis SWOT menurut Philip Kotler (2009:63), diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Sedangkan menurut Freddy Rangkuti (2013:19), analisis SWOT diartikan sebagai analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Hasil Dan Pembahasan

Persaingan antara media cetak dan media *online* jadi isu yang sering dibahas oleh para pakar dan praktisi media. Harian *Topskor* sebagai salah satu media cetak olahraga di Indonesia kalah kecepatan dengan media *online*. Bukan itu saja, Harian *Topskor* harus bersaing di tengah pesatnya perkembangan internet.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Wakil Pemimpin Redaksi Harian *Topskor,* Irfan Sudrajat menganggap persaingan tersebut sebagai suatu hal yang harus dihadapi, karena saat ini informasi bisa dapatkan secara mudah di era digital. Informasi bisa diraih secara gampang. Pembaca tidak perlu membeli koran dan cukup mengakses media tertentu di gawai atau *smartphone*. Meskipun kalah cepat, Irfan punya pandangan sendiri agar punya ciri khas berbeda dengan media *online*.

"Kita harus kuat dengan tulisan yang beda. Itu memang tantangan yang susah secara pemikiran. Tapi karena kita sering kita jalanin, jadi tidak berasa. Karena memang sudah begitu. Karena tulisan di *Topskor* sudah menyongsong di era digital," kata Irfan Sudrajat.

Meskipun begitu, ada permasalahan yang dihadapi, salah satunya media bernaung di grup-grup tertentu. Sedangkan Harian *Topskor* masih bisa bertahan tanpa grup perusahaan tertentu. Peneliti melihat ada beberapa media, khususnya olahraga yang tergabung dalam grup perusahaan media, seperti *Super Ball* (dalam naungan Tribun Network) atau *bola.com* dan *bola.net* (dalam naungan KapanLagi Youniverse). Mereka disokong dana besar dan media yang ada hampir di setiap daerah di Indonesia.

Irfan Sudrajat mengatakan, persaingan tersebut harus dijaga demi terciptanya persaingan bisnis yang sehat. Jangan saling menjatuhkan sama lain antar media. Semua media harus menyajikan konten menarik untuk pembaca.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Irfan Sudrajat, *Topskor* turut membandingan kekurangan dan kelebihan mereka agar dapat terus bersaing dengan media *online*. Perbandingan ini berfungsi untuk meninjau kelebihan dan kekurangan *Topskor* dari beberapa sisi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti, inilah kelebihan koran *Topskor*:

- Ketenaran Nama

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

Harian *Topskor* adalah salah satu media cetak olahraga yang punya nama cukup terkenal di kalangan penyuka olahraga, khususnya sepakbola nasional. Hal ini dikarenakan pendiri Harian *Topskor* yang terkenal seperti Rony Pangemanan dan Yusuf Kurniawan. Mereka berdua adalah orang yang sering tampil di televisi nasional menjadi komentator di pertandingan olahraga nasional atau pun internasional. Bukan itu saja, *Topskor* juga memiliki liga usia muda yang aktif melahirkan pesepakbola yang berkualitas dan juara di kompetisi internasional.

- Mendalam

Media cetak memiliki kelebihan yaitu mampu membuat berita atau tulisan panjang. Media *online* sebenarnya bisa melakukan hal serupa. Tapi mereka dibatasi waktu yang cepat (*deadline*) untuk menerbitkan berita tersebut. Sifatnya yang selintas membuat media *online* jarang menyajikan berita mendalam. Hal ini yang selalu menjadi kekuatan Harian *Topskor*. Tulisan mendalam harus dimanfaatkan karena halaman koran yang wajib diiisi. Bila halaman tersebut diisi dengan tulisan pendek akan menjadi mubazir karena banyak informasi bernilai tinggi yang bisa ditulis.

- Akurat

Harian *Topskor* memiliki unsur akurat yang lebih baik dibandingkan dengan media *online*. Akurat bisa dinilai dari analisis dan fakta yang bisa dipertanggungjawabkan kebenarannya. Berbeda dengan media pada umumnya, media olahraga punya konten berisi informasi laporan dan ulasan pertandingan olahraga. Analisis atau ulasan berfungsi agar pembaca punya gambaran atau prediksi sebelum melihat pertandingan. Tetapi, tidak semua prediksi benar karena hasil akhir pertandingan ditentukan di lapangan.

Media cetak juga memiliki lebih banyak waktu untuk melakukan proses penulisan berita mulai dari meliput, mengedit, menyaring, hingga waktu terbit koran, sehingga jumlah kesalahan dapat diminimalisir.

- Data

Menurut Irfan, salah satu kekuatan Harian *Topskor* adalah data. Hal ini dibuktikan lewat infografis dan gambar di halaman harian *Topskor*. Infografis dan gambar biasanya berisi data yang berisikan *head to head* antar klub, statistik pemain, dan laporan pertandingan. Data adalah elemen penting karena khalayak suka tulisan analisis beserta data. Meskipun media *online* olahraga banyak melakukan cara serupa, tetapi kecepatan berita di media *online* sulit ditandingi. Media *online* biasanya hanya melaporkan pertandingan, jarang disertai data dan analisis mendalam. Terlebih *Topskor* bekerja sama dengan media asing, *La Gazetta Dello Sport* dan *Marca*, sehingga data yang disajikan lebih akurat.

Namun Harian *Topskor* tetap tidak memungkiri masih terdapat kekurangan dibanding media *online*. Kekurangan tersebut adalah:

- Kecepatan berita

Kecepatan adalah salah satu kekurang Harian *Topskor* yang sulit dihindar. Harian *Topskor* butuh distribusi panjang untuk menerbitkan berita guna sampai ke khalayak. Apalagi untuk mengolah data menjadi sebuah tulisan analisis membutuhkan waktu yang lama. Wartawan harus meliput dan mengumpulkan informasi lengkap serta verifikasi kepada informan. Informasi kemudian diolah, diedit, dan disaring agar menjadi tulisan atau berita. Sedangkan

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

media *online* tidak mengalami proses yang panjang. Media *online* perpacu dengan waktu untuk menerbitkan berita secepat mungkin sehingga proses penyaringan informasi menjadi kurang ketat, bahkan kadang diabaikan. Kadang tak jarang berita yang salah atau kurang akurat dihapus demi kebaikan nama media tersebut.

- Kemudahan akses berita

Media *online* lebih mudah diakses dengan perangkat keras seperti komputer, laptop, atau gawai yang terhubung koneksi internet. Khalayak dapat mengakses berita olahraga atau *streaming* pertandingan olahraga. Khalayak juga tidak perlu mengeluarkan tenaga lebih ke loper atau penjual koran untuk membeli dan membaca sebuah koran dan tentunya hal tersebut juga mengeluarkan uang

- Multimedia

Media *online* dengan segala keberagamannya mampu menyajikan berbagai konten, contohnya video, tulisan, dan gambar dalam satu halaman atau satu berita. Hal ini tentu berbeda dengan media cetak yang tidak bisa menyertakan video di dalamnya. Kelebihan ini menjadi salah satu nilai jual media cetak bagi khalayak.

Dari segi kecepatan dan kemudahan, Harian *Topskor* kalah bersaing dengan media *online*. Namun, bukan berarti Harian *Topskor* menyerah dengan keadaan. Agar bisa terus bersaing dalam menyajikan informasi dengan media *online* Harian *Topskor* punya strategi yaitu, tulisan berita *indepth* atau analisis yang disisipi data dan infografis.

Hal senada pun disampaikan oleh Redaktur Pelaksana Harian *Topskor*, Tri Cahyo Nugroho. Menurut Tri, Harian *Topskor* mencoba berita berbeda dari media lain. Strategi ini sudah dipraktikan sejak Harian *Topskor* pertama terbit. Tulisan tidak hanya sekedar laporan pertandingan, tapi menggali sisi lain.

Agar praktik tersebut berjalan lancar, tentu dibutuhkan sebuah manajemen redaksi agar strategi yang dijalankan *Topskor* dapat berjalan dengan lancar. Dalam media massa, dikenal juga sebuah konsep bernama manajemen redaksi. Manajemen redaksi memiliki penerapan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan di dalam kerja redaksi. Menurut Conrad C. Fink, keempat fungsi itu harus ada dalam kerja redaksi agar bisa memproduksi konten berita yang berkualitas.

1. Perencanaan

Sebelum membuat perencanaan, tim redaksi *Topskor* melakukan evaluasi konten dan kinerja wartawan. Evaluasi jadi agenda prioritas *Topskor* demi kelancaran dan ketahanan kualitas redaksi *Topskor*. Evaluasi biasanya membahas konten dari edisi sebelumnya, misal pada 19 Agustus 2018, Irfan Sudrajat sebagai Wakil Pemimpin Redaksi *Topskor* menyampaikan evaluasi konten tentang ASIAN Games. Hasilnya semua konten bagus dan semuanya harus bisa dipertahankan.

Perencanaan dibutuhkan oleh redaksi untuk menyusun konten berita. Perencanaan dalam redaksi *Topskor* sifatnya penting. Penentuan konten, pembagian kerja, dan evaluasi dilakukan dalam tahap perencanaan.

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

Sebagai media olahraga, Harian *Topskor* harus memiliki rencana untuk menentukan berita olahraga apa yang akan ditulis dan dimuat. Apalagi berita olahraga setiap harinya selalu berubah dengan cepat, terlebih memasuki akhir pekan.

Di Harian *Topskor*, perencanaan termasuk dalam rapat redaksi. Setiap hari harus dibahas dan dikoordinasikan kepada staf redaksi yang lain. Rapat redaksi dilaksanakan setiap hari pukul 17.00 WIB yang dihadiri oleh pemimpin pedaksi (tentatif), wakil pemimpin redaksi, redaktur pelaksana, redaktur, dan wartawan. Hal yang dibahas adalah evaluasi dan penentuan konten. Menurut Wakil Pemimpin Redaksi *Topskor,* Irfan Sudrajat, seminggu sebelum pertandingan berlangsung, konten sudah harus dirancang. Hal ini dikarenakan pertandingan olahraga yang sudah memiliki jadwal yang jelas. Jadi, semua redaksi *Topskor* punya persiapan dan isu masing-masing ketika rapat dimulai.

"Sehari sebelumnya sudah harus mulai. Karena enggak mungkin jam 4 baru mulai, bahkan sebelum seminggu sebelumnya sudah fokus akan yang akan kita bikin. Dalam rapat redaksi semua disiapkan, harus rancang," kata Irfan Sudrajat.

Rapat dipimpin oleh wakil pemimpin redaksi. Diawali dengan pembahasan berita untuk edisi selanjutnya. Tak lupa juga membahas dan membandingkan *headline* di koran atau media *online* lainnya. Prinsip yang digunakan oleh Harian *Topskor* adalah jangan sampai ada berita yang asal-asalan. Konten dan isi berita harus selalu diperhatikan karena bisa berdampak bagi orang banyak atau Harian *Topskor* sendiri. Berita harus seimbang dan sesuai fakta serta data. Analisis pertandingan juga harus mengacu pada kompetisi atau pertandingan selanjutnya. Penulis harus mampu berimprovisasi dengan apa yang akan dia tulis.

Setelah perencanaan edisi selanjutnya selesai, semua jajaran redaksi membuat proyeksi liputan yang kemudian akan ditugaskan kepada wartawan. Proyeksi liputan dilakukan untuk melihat pertandingan atau kegiatan olahraga apa yang bisa dimuat dan dijadikan laporan utama. Namun, bila ada laporan pertandingan besar atau isu dari luar negeri (seperti *big match* atau *derby*), tulisan dari wartawan *La Gazetta Dello Sport* dan *Marca* bisa ditempatkan di halaman pertama. Misalnya berita laporan transfer Cristiano Ronaldo dari Real Madrid ke Juventus ditulis oleh wartawan *La Gazetta Dello Sport*. Bukan hanya itu, penulisnya juga memberikan analisis pemain dari klub apa saja yang bisa menjadi pesaing Ronaldo selama bermain di Juventus.

Setelah adanya proyeksi liputan, dibuatlah *budgeting* berita. *Budgeting* merupakan istilah ketika redaksi akan memilah dan menentukan berita apa yang layak dimuat di halaman pertama. Berita yang layak muat akan ditulis supaya semuanya tahu dengan apa yang akan diliput esok hari. Laporan rapat ini nantinya akan ditulis oleh sekretaris redaksi.

2. Pengorganisasian

Setelah tahap perencanaan, tahap berikutnya adalah pengorganisasian. Di dalam tahap ini, masing-masing jajaran redaksi mulai melaksanakan tugasnya setelah membuat perencanaan. Untuk pembagian penulisan berita dibahas dalam tahap pengorganisasian.

Setelah *budgeting,* ada yang disebut *plotting* atau penempatan wilayah liputan atau tanggung jawab rubrik. Dalam *plotting* ini juga, semua tulisan dan konten akan dipetakan sesuai tugas masing-masing. Dalam *plotting* wapemred dan redaktur bisa memiliki jabatan ganda atau

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

double job karena adanya kompetisi atau ada agenda olahraga tertentu yang punya nilai pasar atau jual yang tinggi. Misalnya ASIAN Games atau Piala Dunia. Jadi dibutuhkan seseorang yang bisa mengurusi rubrik tambahan tersebut. "Ketika ada Asian games, berita bisa ada di halaman dua sampai empat,. Artinya apa yang masyarakat lagi ramai dibahas, itulah yang akan ditulis," kata Irfan Sudrajat.

Xaveria Yunita, salah satu wartawan Harian *Topskor* juga pernah mengemban bertanggung jawab tambahan di rubrik Piala Dunia 2018 lalu. Sejatinya, dia menulis berita dan analisis khusus rubrik Liga Italia. Meskipun begitu, Xave harus menulis berita di rubrik Liga Italia dan Piala Dunia selama dan pasca piala dunia.

3. Penggerakan

Penggerakan berarti saatnya pemimpin redaksi atau wakil pemimpin redaksi untuk mengarahkan staf redaksi bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang sudah dibahas dalam perencanaan dan pengorganisasian. Kegiatan yang dilakukan dalam tahap penggerakan ini adalah memproduksi berita dari peliputan hingga siap terbit.

Kegiatan produksi naskah berita dilakukan oleh semua redaksi Harian *Topskor*, termasuk wakil pemimpin redaksi. Wartawan tetap menulis berita. Tulisan dihasilkan dari liputan ke lapangan dan analisis data serta statistik permainan. Naskah yang sudah selesai kemudian diperiksa oleh redaktur atau editor masing-masing rubrik. Hasil akhir nanti akan diberi ke wakil pemimpin redaksi. Setelah selesai, tulisan kemudian dikirim ke tim desain untuk dimasukan ke dalam *layout*. Siklus ini menunjukan semua anggota redaksi, termasuk tim desain punya tanggung jawab untuk membuat konten.

Pada tahap ini, peneliti juga mengikuti salah satu kegiatan wartawan Harian *Topskor* yaitu Xaveria Yunita Melinda. Peneliti mengikuti Xave karena ingin melihat sudut pandang wartawan *Topskor* ketika menunaikan tugasnya. Dia adalah wartawan yang sudah bekerja di *Topskor* dari tahun 2011. Dia menulis di rubrik Liga Italia, tapi bisa bertambah bila ada kompetisi bergengsi seperti Piala Dunia.

Dia mulai datang ke kantor pukul 14.00 WIB dikarenakan dia tidak ke lapangan dan harus menulis berita dan analisis pertandingan. Wartawan lain biasanya datang pukul 15.00 atau 16.00. Xaveria menyusun sekitar dua sampai tiga tulisan yang akan dimuat esok hari. Selama menulis mata Xaveria fokus tertuju pada layar laptop dengan *earphone* di telinganya untuk mendengar penyataan atau komentar pelatih atau pemain usai pertandingan. Cara itu membuat Xave lebih leluasa membuat tulisan karena *deadline* cepat dan menerjemah tulisan. Kadang Xave menulis di *online* (*Topskor.id*) juga, tapi porsinya tidak banyak hanya dua sampai tiga tulisan. Biasanya tulisan Xave di *Topskor.id* lebih singkat. Semua tulisan ini sudah harus kelar dan selesai pukul 21.00 WIB agar tulisan bisa masuk dalam proses *editing* dan *layout.*

Ada pula wartawan yang bekerja di lapangan beritanya ditulis di laptop atau *handphone*. Kemudian dikirim via surat elektronik pukul 15.00 WIB. Tulisan ini akan diperiksa setelah rapat redaksi.

4. Pengawasan

Pengawasan adalah suatu usaha guna mengetahui kondisi dari kegiatan yang sedang dilaksanakan. Pengawasan bertujuan untuk menjelaskan sepanjang atau sejauh apa tingkat

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

capaian yang sudah atau dapat diraih dari kegiatan itu. Pengawasan dijalankan agar target yang diharapkan bisa berjalan dengan lancar.

Wakil pemimpin redaksi dan redaktur mengawasi wartawan ketika liputan dalam bentuk laporan kejadian di lapangan. Selain dalam bentuk laporan kejadian, ada pula pengawasan dalam bentuk konten. Menurut Irfan jangan sampai ada berita yang berat sebelah karena berpotensi merugikan Harian *Topskor* sendiri. Selain itu, integritas mereka ikut tercoreng.

Pengawasan dilakukan via grup *Whatsapp* agar memudahkan koordinasi antar anggota redaksi. Wapemred dan redaktur akan terus memantau kegiatan wartawan selama di lapangan. Ketika narasumber sulit dihubungi oleh wartawan, biasanya redaktur langsung menghubungi narasumber demi kemudahan penulisan berita.

Pengawasan dalam hal ini bukan hanya sekadar dalam dunia keredaksian. Secara alur kerja, redaksi Harian *Topskor* punya peraturan tertentu bagi seluruh awak redaksinya, yaitu wajib menulis berita, wajib datang ke kantor, berita harus berimbang, dan menjaga nama baik Harian *Topskor*. Sebagai media olahraga, Harian *Topskor* tidak punya ideologi media tertentu karena tujuan mereka melahirkan informasi olahraga yang mendalam, aktual dan eksklusif.

Pengawasan berlaku juga di media sosial. Bila ada anggota redaksi Harian *Topskor* yang berkilah dan mengunggah sesuatu yang membuat kegaduhan di media sosial, maka akan mendapat sanksi teguran bahkan pemecatan. Bukti tersebut benar adanya di mana wartawan Harian *Topskor* yang membuat kicauan di Twitter mengenai Ustad Abdul Somad. Wartawan tersebut bernama Zulfikar Akbar. Meskipun kasusnya berada di luar keredaksian, tapi apa yang diunggah oleh Fikar terlanjur viral. Setelah itu, warganet heboh dan ramai tagar #boikottopskor. Redaksi kemudian mengambil keputusan tegas dengan menonaktifkan Fikar sehingga tidak bisa bekerja lagi di Harian *Topskor*.

Secara bisnis, *Topskor* juga empat pemasukan untuk perusahaan, yaitu penjualan koran, iklan, program rubrikasi, dan integrasi event. Meskipun punya tiga platform media (koran, *website*, dan *e-paper*), Harian *Topskor* punya fokus lini bisnis di koran, meskipun tidak mengesampingkan platform lainnya.

Elemen pertama adalah koran. Sulit dipungkiri bahwa salah satu pemasukan terbesarnya melalui koran. Pernyataan itu dibenarkan oleh Manajer Sirkulasi dan Distribusi Fardan Mustika dan Manajer Marketing Haderis Alkaf. Lewat penjualan koran, Harian *Topskor* dapat meraih pemasukan. Koran dijual seharga Rp 5.000 (Jabodetabek dan Bandung) dan Rp 5.500 (Luar Jabodetabek dan Bandung).

Elemen kedua adalah iklan. Iklan ada di media cetak dan *online Topskor*. Iklan berasal dari berbagai sponsor dan pengiklan yang sudah terikat kontrak kerja sama dengan Harian *Tospkor*. Ada beberapa pengiklan konsisten seperti Corsa, Hansaplas, obat kesehatan, dan lainnya. Iklan ini sifatnya ada yang konsisten dan periodik atau hanya mengikuti event *Topskor*, seperti ban mobil Corsa yang sudah cukup lama bekerja dengan *Topskor* dari tahun 2016 yang tergolong konsisten. Beberapa pengiklan cenderung tidak konsisten karena hanya mengikuti event atau kegiatan yang diselenggarakan *Topskor* contohnya Hansaplas.

Elemen ketiga adalah program rubrikasi. Rubrikasi adalah rubrik berisi kegiatan atau kompetisi besar berskala panjang. Program rubrikasi mengikuti permintaan sang klien. Klien

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

jenis ini biasanya butuh media olahraga agar kegiatannya terus diberitakan selama kompetisi berlangsung, contoh kompetisi regular seperti Liga Indonesia (Liga 1).

Keempat adalah aktivasi atau event. Event adalah kerja sama antara pihak *Topskor* dan pihak klien atau pengiklan dalam bentuk kegiatan. Kegiatan yang biasa dilaksanakan adalah nonton bareng atau membuat kompetisi usia muda. Tidak seperti media pada umumnya, media olahraga punya acara nonton bareng atau kumpul komunitas tertentu. Nonton bareng biasanya juga bekerja sama tempat dengan cafe atau mal tertentu. Event atau kegiatan diharapkan bisa memberikan pemasukan bagi *Topskor* sebanyak-banyaknya. Event biasanya mengikuti lomba atau pertandingan dari kompetisi tertentu, misalnya kompetisi sepakbola besar seperti Liga Inggris, Liga Spanyol, Liga Italia, Liga Champions, atau MotoGP. Nonton bareng selanjutnya dikerucutkan lagi menjadi pertandingan besar (*big match*) agar meraih penonton yang besar, apalagi pertandingan tersebut melibatkan kedua pendudukung. Pendukung atau penonton banyak yang hadir di acara nonton bareng, tentu memberi pemasukan besar bagi *Topskor*.

Masuk pada bagian analisis, pada bagian ini peneliti akan menjabarkan terlebih dahulu perbandingan karakteristik cetak dan *online*. Menurut Elvinaro dkk, (2014:112), mengatakan bahwa media cetak bersifat periodesitas. Periodesitas menunjukan pada keteraturan terbitnya, bisa harian, mingguan, atau dwi mingguan. Peneliti melihat, karakteristik priodesitas menjadi kekurangan Harian *Topskor* dibanding media *online.* Mike Ward dalam bukunya berjudul *Journalism Online* (2002:19-26), menjelaskan bahwa kelebihan media *online* adalah (1) kemudahan akses, (2) jumlah berita yang diakses, (3) kecepatan akses, dan (4) mudah untuk disimpan atau sebarkan.

Kemudahan akses yang diberikan media *online* membuat penggunanya senang mencari berita di internet. Menurut Ward (2002), khalayak secara mudah dapat mengakses dokumen, berita, dari mana saja dan dari siapa saja dan kapan saja. Untuk mengakses media *online,* khalayak hanya butuh komputer, laptop, gawai atau *smartphone* yang terkoneksi internet agar dapat membaca berita secara digital. Berbeda dengan media cetak di mata pembacanya harus membeli korannya terlebih dahulu.

Media *online* punya kecepatan akses yang sulit disamakan oleh media cetak. Dalam Ward (2002), dijelaskan bahwa kecepatan yang dimaksud bukan hanya kecepatan internet saja, tapi juga dalam sekali waktu, khalayak bisa membaca berita dari berbagai sumber secara sekaligus, sehingga tidak butuh waktu lama. Menurut Ward (2002), media *online* punya karakteristik *immediacy* atau kesegeraan. Dengan kesegaran ini, maka kelebihan dari jurnalisme *online* adalah fleksibel dalam memuat berita. Namun, kesegaran kadang tidak diimbangi dengan verifikasi yang bagus. Media *online* sering mengabaikan kualitas isi berita dibandingkan kecepatan berita.

Media *online* punya karakteristik mudah untuk disimpan atau disebarkan. Menurut Ward (2002), berita yang didapat melalui media *online* akan dengan mudah disebarluaskan secara *online*, seperti *e-mail*, *group discussion,* sehingga khalayak saling berdiskusi bersama orang lain. Lebih lanjut James C. Froust (dalam Romli 2012:16) menjelaskan bahwa media *online* punya karakteristik *storage an retrieval* atau pengambilan penyimpanan berita tersimpan dan terarsipkan. Karakteristik tersebut sebenarnya bisa juga diterapkan dalam media cetak, tapi

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

butuh proses panjang dan butuh waktu yang lama agar koran bisa disimpan dan dilihat lagi dalam bentuk pertamanya. Sebab, kondisi kertas bisa berubah, entah karena sobek atau rusak.

Secara strategi redaksi *Topskor* dalam bersaing menyajikan konten, sebenarnya sudah banyak diterapkan juga oleh media *online*. Menurut Aun Rahman, strategi yang diterapkan oleh *Topskor* seperti tulisan atau berita panjang yang berisi data dan disertai gambar atau infografis sudah banyak ditulis oleh media *online* olahraga lain, seperti *Panditfootball.com.*

Secara manajemen redaksi, apa yang sudah diterapkan Harian *Topskor* sudah tepat sesuai dengan konsep manajemen redaksi Conrad C. Fink. Mereka membuat perencanaan sebelum konten dibuat jauh-jauh hari. Kemudian diorganisir agar setiap awak redaksi *Topskor* dapat bekerja sesuai dengan tugasnya membuat tulisan yang sudah disepakati dalam perencanaan.

Setelah ditentukan pembagian tugasnya, kemudian awak redaksi *Topskor* bekerja sesuai tugasnya. Mereka meliput, menulis, mengedit, dan menerbitkan berita. Dalam hal ini, seluruh divisi yang berkaitan dengan redaksi (seperti desain dan layout) ikut terlibat. Mereka membuat gambar yang berisi data dan fakta pertandingan atau profil pemain.

Kemudian, tiga hal tersebut dirangkum dalam bagian pengawasan, di mana seluruh anggota redaksi *Topskor* akan dievaluasi kinerjanya. Evaluasi ini dilakukan agar semua bagian redaksi *Topskor* dapat melaksanakan kewajibannya tanpa melanggar aturan yang ada.

Selanjutnya masuk dalam pembahasan sembilan elemen model kanvas. Pada analisis kali ini, peneliti akan menganalisis apakah *Topskor.id* bisa jadi salah satu lini bisnis lain perusahaan. Peneliti menggunakan model bisnis yang sama dengan analisis sebelumnya yaitu model bisnis kanvas Alexander Ostelwalder. Peneliti menggali bagaimana *Topskor.id* sebagai salah satu pemasukan *Topskor* di masa depan. Hal ini peneliti pilih karena melihat oplah koran *Topskor* yang semakin menurun, namun di sisi lain angka pengguna internet dan media *online* terus meningkat.

1. *Customer Segment* (Segmentasi Konsumen)

Harian *Topskor* mengincar generasi milenial dan kelas A-B. Menurut Haderis Alkaf, generasi milenial adalah generasi yang butuh informasi menarik. Harian *Topskor* sebagai media olahraga membikin diferensiasi dengan konten berita panjang dan ulasan pertandingan. Karena banyak media *online* hanya membuat berita singkat atau laporan saja.

Tetapi menurut Aun Rahman dan Ipe Islaminur, bisa jadi sebenarnya mengincar segmentasi yang berbeda. Aun berpendapat, dari konten, Harian *Topskor* hanya membuat konten yang selalu itu saja. Sedangkan Ipe beranggapan, segmentasi *Topskor* bisa dilihat dari iklan. Bila iklannya sedikit, berarti memang bukan kelas A-B. Bila kelasnya A dan B, iklannya harus premium (seperti iklan mobil, motor, atau barang mahal lainnya).

Dengan memanfaatkan kanal, *Topskor.id,* perusahaan punya target pembaca jelas. Menurut data APJII, penetrasi pengguna internet berdasarkan usia, dari umur 13-18 tahun berada di angka 75,50% . Sedangkan umur 19-34 berada di angka 74,23%. Angka ini cukup besar dan didominasi oleh generasi milenial yang terbiasa dengan internet.

Dari data tersebut, dapat dilihat ada korelasi antara temuan APJII dan target pembaca *Topskor* (15-29 tahun/46 persen total pembaca). Menurut *company profile Topskor*, berdasarkan demografi pembaca *Topskor.id,* usia 25-34 tahun atau 59,25 persen dominan

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

mengakses dari total 3.292.576 pengakses. Bila digabungkan dari rentan usia 18-44 tahun, total pengakses mencapai 90,31 persen.

Data ini bisa menjadi rujukan *Topskor* guna memanfaatkan kanal *Topskor.id.* Dewasa ini, khalayak berbagai usia pandai memanfaatkan gawai, sehingga *Topskor* bisa menggaet khalayak lebih luas. Dengan berkonvergensi media pula, *Topskor* punya pesebaran wilayah lebih luas ke seluruh Indonesia, bahkan seluruh dunia.

2. *Value Proposition* (Proposisi Nilai)

Salah satu proposisi nilai yang dijual oleh Harian *Topskor* adalah berita yang eksklusif dan panjang**.** Sebagai media cetak olahraga, Harian *Topskor* menyajikan ulasan dan data sebagai penunjang informasi.

Menurut Aun Rahman, hal ini sebenarnya kurang efektif karena media *online* juga melakukan hal yang sama. Tapi *Topskor* sebagai media yang terkenal punya nilai lebih dan dikenal oleh masyarakat luas. *Topskor* memang dikenal selalu menyajikan konten yang penjang dan mendalam, sehingga dipercaya oleh masyarakat.

"Masalahnya media *online* melakukan hal yang sama. Dan lebih cepat. Masalahnya kan gini. Yang jadi masalah media cetak tuh, gimana caranya *ngeluarin*-nya lebih cepat dari media *online*. Beberapa jam setelah kejadian kemaren (suporter Persija yang tewas) *Tirto* dan beberapa media lain sudah bikin infografisnya. Sementara koran kayak PR, *Tribun, Jawa Pos* baru besoknya gitu," kata Aun Rahman.

Untuk selanjutnya, perusahaan harus memanfaatkan kanal *Topskor.id* sebagai saluran konten. Menjaga kualitasnya adalah salah satu cara terbaik. *Topskor* sudah dikenal masyarakat, hal itu dibuktikan dengan portofolio *Topskor* sebagai salah satu koran olahraga pertama di Indonesia.

3. *Channels* (Saluran)

Bila Harian *Topskor* punya saluran banyak seperti agen koran dan jasa cetak yang membutuhkan pengeluaran banyak, maka *Topskor.id* hanya butuh internet dan sosial media sebagai saluran. Semua konten dapat dimasukan ke dalam *website*.

Sama seperti Harian *Topskor, Topskor.id* menggunakan sosial media sebagai saluran penyebaran konten, di antaranya *Facebook, Twitter, Youtube,* dan *Instagram*. Untuk mengakses berita, khalayak tidak perlu membeli koran. Hanya dengan mengklik konten yang diinginkan, berita tersebut dapat dinikmati dalam gawai.

4. *Costumer Relationship* (Hubungan Pelanggan)

Di dalam situs *Topskor.id*, khalayak bisa memberikan tanggapan atau *like* di kolom komentar pada tiap berita atau ulasan yang ada. Berbeda dengan Harian *Topskor* di mana khalayak sulit berhubungan dengan *Topskor* karena tidak ada kolom opini pembaca.

Selain melalui situs, tentu saja interaksi dapat terjadi di media sosial. Pengguna *Topskor.id* dapat berinteraksi bersama pihak *Topskor* langsung melalui berbagai fitur yang disediakan media sosial. Fitur umum yang ada misalnya *share* (bagikan), berkomentar, dan menyukai *posting*-an dari *Topskor*.

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

Untuk menambah kepecerayaan pembaca, semua akun media sosial *Topskor* bisa terverifikasi atau diberi tanda centang. Tanda tersebut berguna agar pembaca mengetahui *Topskor* sebagai media yang sudah resmi dan terkenal.

5. *Revenue Stream* (Arus Pendapatan)

Dengan menjadikan *Topskor.id* sebagai salah satu pemasukan, maka perusahaan punya lima lini pemasukan, yaitu koran, iklan, aktivasi, rubrikasi, dan *online*. Bukan tidak mungkin ke depannya bila Harian *Topskor* tidak terbit, maka akan memangkas anggaran dan didistribusikan ke *Topskor.id*.

Topskor sebagai salah satu media olahraga terkenal bisa memanfaatkan *website* tersebut sebagai ladang bagi pengiklan. Terlebih iklan di Harian *Topskor* tidak banyak. Di masa depan, kemungkinan jumlah iklan terus bertambah dan lebih besar jumlah penawaran iklannya disebabkan segmentasi yang jelas.

6. *Key Resource* (Sumber Daya Utama)

Tidak banyak perubahan dalam sumber daya utama. Hanya peralihan secara digital dan membutuhkan internet agar bisa terus dikembangkan.

Topskor adalah media yang produknya informasi seputar olahraga. Maka sumber daya utamanya adalah sumber informasi itu sendiri. Konten yang biasanya fokus ke cetak, ke depannya dapat diutamakan di konten digital. Kerja sama dengan *La Gazetta Dello Sport* atau *Marca* pun harus dipertahankan guna informasi yang eksklusif.

Sumber daya manusia di dalam Topskor sekarang adalah pemimpin redaksi, redaktur pelaksana, redaktur, dan reporter. Dengan mengembangkan *Topskor.id,* awak redaksi turut fokus dan bertranformasi ke versi digital.

7. *Key Activities* (Aktivitas Kunci)

Aktivitas kunci adalah aktivitas yang harus diambil persusahaan agar beroperasi dengan sukses. Aktivitas kunci *Topskor.id* adalah membuat konten berita dan analisis. Salah satunya kelebihannya adalah eksklusifitas yang bekerja sama dengan media luar negeri.

Event yang diselenggarakan *Topskor* juga dapat dilaporkan lebih cepat lewat *Topskor.id.* Secara tidak langsung perubahan dari cetak menuju digital membuat pesebaran informasi juga lebih cepat dan pengeluaran yang sedikit.

8. *Key Partnership* (Kemitraan Utama)

Sejak pertama kali terbit, *Topskor* sudah memiliki relasi hubungan keredaksian dengan media asing, yaitu *La Gazetta Dello Sport* dan *Marca.* Khusus untuk kerja sama dengan media asing, Aun beranggapan belum tentu beritanya eksklusif karena banyak media nasional secara tidak langsung mengutip informasi yang sama. Sebuah berita dinilai eksklusifitas bila berita atau informasinya hanya diketahui oleh media tersebut.

"Sebenernya tidak signifikan. Kecuali ada berita yang bener-bener eksklusif dan Cuma *Marca* aja yang punya. Misalnya kayak, yang soal liga diberhentikan. Liga bener-bener diberhentikan bila bener-bener referendum Catalan. Tahun lalu. Itu yang dapet info awal-awal banget di Indonesia itu *Topskor*. Seinget saya. Masih *fresh* infonya. Salah satunya *Topskor,*" kata Aun Rahman.

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

Sedangkan pendistribusian, perusahaan berelasi dengan para agen atau loper koran. Untuk *printing* bermitra dengan Trio Wahana Green Printing. Konvergensi media yang dilakukan *Topskor* secara langsung menghapus dua kemitraan tersebut dan menghapus pengeluaran biaya kertas serta pengiriman barang.

9. *Cost Sturcture* (Struktur Biaya)

Struktur biaya adalah biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk produksi yang meliputi kegiatan media massa. Dalam struktur biaya termasuk gaji wartawan, perawatan inventaris barang, relasi kerja sama *La Gazetta* dan *Marca,* serta pengeluaran lainnya.

Struktur biaya juga harus ditekan sebesar mungkin agar pendapat bisa lebih banyak dari pengeluaran. Hal tersebut sangat bisa dilakukan dengan memfokuskan *Topskor.id* sebagai pemasukan. Banyak pengeluaran dipotong dan dialokasikan ke dana lain seperti membayar programer atau ahli IT dan pemasangan internet.

Agar analisis bisnis ini semakin dalam, peneliti juga menggunakan konsep SWOT (*strength, weakness, opportunity, threath*). Peneliti telah memetakan Harian *Topskor* melalui konsep tersebut guna menganalisis apa saja yang bisa menjadi kekuatan, peluang, ancaman, dan kelemahan bagi Harian *Topskor* dalam bersaing dengan media *online*. Peneliti juga akan memilah analisis tersebut secara internal dan eksternal.

Secara internal:

1. *Strength*

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, peneliti melihat *Topskor* punya beberapa kekuatan dan dapat dipertahankan dalam persaingan dengan media *online*, di antaranya punya *brand* atau nama yang kuat, punya kekuatan tulisan mendalam atau *indepth*, dan event terkenal seperti nonton bareng dan Liga Topskor

Pertama, *brand* yang sudah terkenal. Harian *Topskor* sudah bertahan selama 14 tahun, itu bertanda bahwa Harian *Topskor* sudah punya *brand* yang dikenal oleh masyarakat luas.

Kedua, kekuatan tulisan. Hal tersebut dibuktikan lewat menjaga kualitas tulisan *indepth* disertai data dan infografis. Bukan itu saja, *Topskor* juga bekerja sama dengan *La Gazetta Dello Sport* dan *Marca* demi informasi yang lebih variatif dan beragam. Ketika Harian *Topskor* suatu saat berubah bentuk dalam versi digital, kekuatan ini senantiasa dipertahankan agar ciri khas tulisan *indepth Topskor* dapat terjaga.

Ketiga, kegiatan yang terkenal. Peneliti melihat kegiatan yang diselenggarakan *Topskor* dapat jadi peluang karena kegiatan tersebut sudah dikenal oleh khalayak luas. Apalagi kegiatan tersebut sudah memberikan efek, misalnya pemanggilan pemain Liga Topskor ke Timnas U-16. Secara tidak langsung, hal tersebut juga menjadi daya jual *Topskor* kepada pengiklan.

2. *Weakness*

Peneliti melihat Harian *Topskor* punya kelemahan dari sisi konten dan bisnis. Secara konten, meskipun punya tulisan *indepth* dan data, Harian *Topskor* hanya menyajikan berita dan analisis pertandingan. Pasalnya, media *online* menerapkan cara serupa, bahkan lebih cepat dan jumlah berita lebih banyak.

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

Secara bisnis, Harian *Topskor* belum berani mencoba membuka lini usaha bisnis lain, misalnya aktif di sosial media dan membuat konten digital.

Secara eksternal:

1. *Opportunity*

Sebagai media cetak, Harian *Topskor* harus melihat peluang ke depan agar dapat terus bersaing dengan media *online*. Peneliti melihat ada beberapa peluang dapat diterapkan *Topskor* ke depannya, di antaranya kepercayaan pembaca, membuat konten baru, dan menjaga kegiatan yang ada.

Pertama, kepercayaan pembaca. Berdasarkan riset Nielsen Consumer & Media View (CMV), pada kuartal III 2017 yang dilakukan di 11 kota dan mewawancara 17 ribu responden. Hasilnya adalah saat ini media cetak (termasuk koran, majalah dan jabloid) memiliki penetrasi sebesar 8 persen dan dibaca oleh 4,5 juta orang. Dari jumlah tersebut, 83 persen membaca koran. Alasan utama para pembaca masih memilih koran adalah karena nilai beritanya yang dapat dipercaya. Riset tersebut bisa diolah Harian *Topskor* agar kontennya terus dibaca oleh khalayak luas. Apalagi media *online* yang dikenal kurang verifikasi dan komprehensif dalam menyampaikan berita, membuat tingkat kepercayaannya masih diragukan.

Kedua, membuat konten baru. Peneliti melihat Harian *Topskor* dapat membuat konten-konten (berita, analisis, atau infografis) baru. Konten tersebut bisa berupa analisis simulasi gim atau membuat konten digital. Pasalnya, banyak media *online* aktif menciptakan konten digital dan bekerja sama dengan pengiklan. Peneliti melihat Harian *Topskor* punya peluang tersebut, terlebih sudah bekerja sama dengan *La Gazetta Dello Sport* dan *Marca,* sehingga informasi yang didapat lebih banyak dan beragam.

Ketiga, mempertahankan kegiatan. *Topskor* punya kegiatan yang dikenal masyarakat luas, misal seperti Liga Topskor atau nonton bareng. Peneliti melihat kegiatan tersebut bisa jadi peluang mengenalkan *Topskor* kepada khalayak luas. Apalagi, Harian *Topskor* sudah mulai konvergensi dengan hadir dalam platform digital bernama *topskor.id*. Kegiatan tersebut bisa jadi peluang untuk mengenalkan Harian *Topskor* dan *topskor.id* kepada khalayak. Selain itu, prestasi dan kegiatan yang sudah terlaksana dapat ditingkatkan guna menggaet pengiklan lebih banyak lagi. *Topskor* juga dapat mengintegrasikan semua lini bisnis yang ada dalam bentuk konten digital sehingga pemasukan keuangan dapat ditingkatkan.

2. *Threath*

Peneliti melihat ancaman terbesar Harian *Topskor,* beberapa di antaranya adalah kecepatan media *online* dan kegiatan yang sama. sulit dipungkiri bahwa kecepatan media *online* adalah salah satu kekurangan juga untuk media cetak. Karena media *online* punya kemudahan memberikan informasi. Selain itu, internet dan media *online* juga sering diakses oleh milenial, di mana milenial termasuk target pembaca Harian *Topskor.*

Selain itu, kegiatan yang sudah dilaksanakan *Topskor* banyak dilakukan oleh media *online*. Dalam pembahasan sebelumnya, ada beberapa media *online* yang menyelenggarakan kegiatan seperti nonton bareng dan liga usia muda. Akan tetapi, *Topskor* sebenarnya punya konsistensi.

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

Namun, banyaknya kegiatan yang sama, secara tidak langsung *Topskor* harus membuat diferensiasi. Dan, kegiatan yang sama itu jadi ancaman bagi *Topskor*.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan manajemen strategi redaksi dan bisnis *Topskor* dalam menghadapi persaingan dengan media *online* di era konvergensi media, yaitu: (1) Harian *Topskor* mendefinisikan media *online* sebagai pesaing dari sisi informasi dan bisnis. Media *online* memiliki kecepatan yang sulit ditandingi Harian *Topskor*. Secara bisnis, media cetak dan *online* ada yang tergabung dalam grup perusahaan, sehingga dana media tersebut menjadi berlimpah. (2) Persaingan tersebut membuat Harian *Topskor* menyusun strategi, di antaranya tulisan *indepth* yang berisi berita dan analisis pertandingan dengan data dan infografis atau gambar. Strategi tersebut kemudian dipraktikan lewat manajemen redaksi. Manajemen strategi tersebut di antaranya adalah evaluasi dan perencanaan konten, pengorganisasian wilayah liputan dan pembagian jumlah tulisan, penggerakan meliput dan menulis berita, dan pengawasan kinerja atau sikap seluruh redaksi Harian *Topskor. (3)* Dalam menghadapi persaingan dengan media *online* dari sisi bisnis, *Topskor* menyusun strategi bisnis lewat beberapa cara, di antaranya iklan, rubrikasi, dan aktivasi. Iklan yang ada di Harian *Topskor* adalah hasil kerja sama dengan para klien. Iklan tersebut terintegrasi dengan program rubrikasi sehingga pengiklan bisa mendapatkan diskon ketika bekerja sama dengan Topskor. Hasilnya bisa berupa promo, teaser atau berita pesanan di halaman Harian Topskor. Aktivasi berupa kegiatan atau event yang diselenggarakan Topskor seperti liga usia muda dan nobar.

Daftar Pustaka

Ardianto, Elvinaro, Lukiati Komala & Siti Karlina. (2014). *Komunikasi Massa: Suatu Pengantar*. Bandung: Simbiosa Rekatama Media.

Biagi, Shirley. (2013). *Media/Impact An Introduction to Mas Media Tenth Edition*. Boston: Wadsworth.

Diyah, Ramitasari. (2010). *Potret Manajemen Media di Indonesia*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.

Djuroto, Totok. (2004). *Manajemen Penerbitan Pers*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Fink, Conrad C. (1998). *Strategic Newspaper Manajement*. New York: Random

Hae, Nur Zaen, Rusdi Marpaung dan Hawe Setiawan. (2000). *Konflik Multikultural Panduan Meliputi Bagi Jurnalis. Jakarta: Lembaga Studi Pers dan Pembangunan (LSPP)* bekerjasama dengan The Asia Foundation dari USAID.

Hasibuan, Malayu S.P. (2008) *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah.* Jakarta: Buki Aksara.

Hunger, David J. dan Thomas L. (1996). Wheelen. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi

Kartikawangi, Dorien. (2013). *Strategi Komunikasi Bisnis Perusahaan Multinasional*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta:Indeks

Kovach, B., & Rosentiel. T. (2006). *Sembilan Elemen Jurlatisme*. Jakarta: Yayasan Pantau, ISAI, dan Kedutaan Besar Amerika Serikat di Jakarta.

Kusumaningrat, Hikmat, dan Purnama Kusumaningrat. (2005). *Jurnalistik Teori dan Praktik*. Bandung: Rosda

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

Leivrouw, Leah A. & Sonia Livingstone. (2006). *Handbook of New Media*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage Publication Ltd.

Liliweri, Alo. (1991). *Memahami Peran Komunikasi Massa dalam Masyarakat*. Bandung: Citra Aditya Bakti.

Littlejohn, S. W., & Fross, K. A. (2009). *Teori Komunikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.

McQuail, Dennis. (2011). *Teori Komunikasi Massa*. Jakarta: Salemba Humanika

Moleong, J Lexy, Prof. Dr. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.

Mulyana, Deddy. (2005). *Ilmu Komunikasi, Suatu Pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mulyana, Deddy. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja

Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: Hoboken.

Pujileksono, Sugeng. (2015). *Metode Penelitian Komunikasi*. Malang: Intrans Publishing.

Purwanto, Iwan. (2012). *Manajemen Strategi.* Bandung: Yrama Widya

Rangkuti, Freddy. (2013). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Romli, Asep Syamsul M. (2012). *Jurnalistik Online*. Bandung: Nuansa Cendikia Rosdakarya.

Santana, Septiawan K. (2005). *Jurnalisme Kontemporer*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.

Santana, Septiawan K. (2007). *Menulis Ilmiah Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.

Severin W. J., & Tankard Jr., J. W. (2011). *Teori Komunikasi: Sejarah, Metode, dan Terpaan di dalam Media Massa*. Jakarta: Kencana. .

Siagian, Sondang P. (2000). *Manajemen Strategik*. Jakarta : PT Bumi Aksara.

Stoner, A.F. (1996). *Manajemen: Edisi Bahasa Indonesia*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Sumandiria, AS Haris. (2005). *Jurnalistik Indonesia, Menulis Berita dan Feature, Panduan Praktis Jurnalis Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Ward, Mike. (2002). *Journalism Online*. Oxford: Focal Press.

Yin, Robert K. (2014). *Studi Kasus Desain dan Metode*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Sumber jurnal:

Hasbi, Sirajjudin. (2014). "Jejak Sepakbola Dalam Media". *Pindai.org*.

Prarstya, Nayarana Mahendra. (2014). "Geliat Surat Kabar Harian Olahraga di Indonesia". *Jurnal Komunikator*, *Vol* 6, 45-58.

Irwansyah, Ahmad Prasetyadi. (2014). "Sejarah Konvergensi Media dalam Konteks Keindonesiaan". *Jurnal Komunikasi Universitas Indonesia*.

Modul:

Nugraha, Rahmadya Putra. (2012). "New Media and Society". *Jakarta: Universitas Mercu Buana.*

Sumber *website*:

http://fandom.id/feature/kultur/karena-sepak-bola-adalah-budaya-populer-yang-paling-populer/, diakses pada 30 Oktober 2018 pukul 14.20 WIB

http://wartakota.tribunnews.com/2017/12/27/wartawan-koran-olaharga-hina-ustaz-abdul-somad-dipecat-setelah-itu-ini-yang-dia-tulis-lewat-twitter, diakses pada tanggal 2 November 2018 pukul 15.31 WIB

ISSN 2549-0559 (cetak) ISSN 2549-1946 (online)
Volume 01 Nomor 02 Tahun 2018

https://www.digitalnewsasia.com/tags/mobile-browser-satisfactory-index-survey, diakses pada 9 Agustus 2018 pukul 01.00 WIB

https://www.goal.com/id/berita/resmi-cristiano-ronaldo-hijrah-kejuventus/1pwdlozqkboqs1xe39h2me6iyz diakses pada 26 Oktober 2018 pukul 10.31 WIB

https://www.indosport.com/sepakbola/20180527/keseruan-acara-nobar-final-liga-champions-bareng-indosport?image=12 diakses pada 2 November 2018 pukul 13.15 WIB

https://www.liputan6.com/bola/read/3586190/pemenang-dan-pecundang-terkait-kepindahan-cristiano-ronaldo-ke-juventus, diakses pada 26 Oktober 2018 pukul 13.14 WIB

https://www.merdeka.com/peristiwa/harian-bola-tutup-diganti-mingguan-bola-sabtu.html, diakses pada 23 Mei 2018 pukul 11:45

https://www.nielsen.com/id/en/press-room/2017/MEDIA-CETAK-MAMPU-MEMPERTAHANKAN-POSISINYA.html, diakses pada 2 November 2018 pada pukul 11.12 WIB

https://www.panditfootball.com/analisa-pertandingan/211697/ANS/180711/menanti-kebangkitan-serie-a-setelah-ronaldo-ke-juventus, diakses pada 2 November 2018 pada 19.10 WIB

https://www.topskor.id/detail/77753/Nobar-Final-Piala-Dunia-2018-di-Kemenpora-Berlangsung-Meriah, diakses pada 2 November 2018 pukul 18.31 WIB

https://www.topskor.id/page/index/6/Tentang-Kami, diakses pada 28 Mei 2018 pukul 14.08 WIB