

## **Transformasi Harian *Kompas* Menjadi Portal Berita *Digital Subscription Kompas.Id***

**Alfiyya Dhiya Haq dan Efi Fadilah,**  
Program Studi Jurnalistik, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran,  
E-mail: alfiyyadhiya@gmail.com

### **Abstract**

*Kompas daily newspaper started a digital media platform, Kompas.id, as a way to maintain their existence in the digital era. The beginning of Kompas.id gave some impacts to the internal of Kompas. In the editorial staffs, they had to add two desks to specifically handle the contents in the digital platform (Kompas.id), they were the desk for digital daily and weekly. Kompas.id tended to have more varied content than the newspaper; they also utilized the technology to make multimedia & interactive content. But, there was no difference between the newspaper and the digital because Kompas.id was created from the spirit of journalism value.*

*Kompas.id business strategy was designed with the concept of digital subscription. They provided several subscription packages according to the wishes and needs of its readers. Kompas became a pioneer newspaper in creating digital subscription media as an extension of its newspaper. This was done because Kompas wanted the readers to keep giving prices to the journalism value as in their newspapers.*

**Key Words:** *Kompas.id, digital media platform, business strategy, subscription*

### **Abstrak**

Kompas.id merupakan strategi harian *Kompas* dalam mempertahankan eksistensinya di tengah gempuran media digital dan menurunnya tiras surat kabar. Keberadaan Kompas.id tersebut berimplikasi pada internal *Kompas*, khususnya dari sisi redaksi dan konten. Redaksi harian *Kompas* kini menambah dua desk baru untuk menangani produksi berita di Kompas.id, yaitu desk digital harian dan desk digital mingguan. Sementara dari sisi konten, Kompas.id didesain lebih beragam dengan memanfaatkan teknologi untuk membuat konten multimedia dan interaktif. Namun, bukan berarti produk Kompas.id berbeda dengan koran harian *Kompas* karena berita-berita yang diterbitkan pada harian *Kompas* juga menjadi bagian dalam Kompas.id. Meski telah memasuki ranah digital, Kompas.id dibuat dengan semangat untuk tetap mempertahankan jurnalisme khas harian *Kompas*.

Strategi bisnis Kompas.id dirancang dengan konsep berlangganan atau dikenal dengan istilah *digital subscription*. Kompas menyediakan beberapa paket berlangganan sesuai keinginan dan kebutuhan pembacanya. Harian *Kompas* menjadi surat kabar pionir dalam menciptakan media *digital subscription* sebagai ekstensi dari korannya. Hal itu dilakukan lantaran Kompas ingin para pembaca tetap memberikan harga pada aspek jurnalisme seperti pada korannya.

Kata Kunci : Kompas.id, platform media digital, strategi bisnis, berlangganan

## Pendahuluan

Ekosistem media massa di Indonesia memang mengalami banyak perubahan sejak kehadiran internet. Namun, memahami eksistensi media tidak cukup dengan hanya mengerti perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Harus dilakukan pengkajian mendalam untuk melakukan sebuah perubahan, bukan hanya dari bentuk media, melainkan juga redaksi sebagai pemegang aktivitas kunci, konten yang diproduksi, hingga model bisnis untuk mendukung keberlangsungan sebuah media massa.

Media cetak, terutama surat kabar, telah diramalkan mati ketika media elektronik seperti radio dan televisi berkembang. Akan tetapi ramalan itu belum menjadi kenyataan, setidaknya sampai saat ini. Pasalnya, media cetak terus melakukan transformasi—entah dengan menambah, mengurangi, atau menata ulang kembali unsur-unsur medianya. Apalagi sejak internet berkembang, media cetak mulai membuka akses dalam jaringan (daring) sebagai bentuk pertahanannya terhadap teknologi berkembang cukup pesat. Di Indonesia, surat kabar *Republika* memprakarsai transformasi ke daring pada 1994, disusul oleh *Tempo*, *Kompas*, *Waspada*, serta surat kabar lainnya dari tahun ke tahun. Surat kabar sebagai bentuk media cetak tertua memang dituntut untuk terus beradaptasi atau mati.

Harian *Kompas* sebagai surat kabar kawakan di Indonesia turut merasakan penurunan tiras dan pelanggan yang beralih mengakses berita ke daring. Alhasil, *Kompas* meluncurkan *Kompas.id* sebagai ekstensi harian *Kompas*. Dalam situs perusahaannya, *kompasgramedia.com*, dikatakan bahwa inovasi ini dilakukan sebagai jawaban atas tantangan zaman dengan tetap menjaga nilai-nilai jurnalisme khas harian *Kompas*. Kualitas informasi menjadi hal yang krusial untuk berkomunikasi. Kecepatan, kemudahan, dan keindahan menjadi kehilangan maknanya ketika akurasi dan kebenaran informasi diragukan. Inovasi dan kreasi tiada henti pun terus dilakukan dengan tetap menjaga kualitas produk. (<https://korporasi.kompas.id/tarif-iklan-2017/> diakses pada 29 Oktober 2018 pukul 22.39 WIB)

Sebelumnya, PT *Kompas* Media Nusantara sebagai perusahaan yang menaungi harian *Kompas* sudah melahirkan *Kompas.com*—pada mulanya muncul dengan branding *Kompas Online*. Namun seiring dengan menjamurnya pengiklan di situs daring, *Kompas Online* akhirnya dilepas dari redaksi harian *Kompas*, ditandai dengan pembentukan PT *Kompas Cyber Media* pada 6 Agustus 1998. Kehadiran KCM memberi peluang lebih leluasa bagi pengasuhnya untuk mengeksplorasi teknologi internet. Sementara itu, harian *Kompas* tetap berada di bawah PT *Kompas* Media Nusantara.

“*Kompas Online* dalam perkembangannya mencoba mengikuti derap *continues deadline*, tetapi hambatan teknis dan psikologis yang inheren ada pada media cetak membuat laju berita *update* tak bisa dicapai. Bahkan ketika dorongan industri yang kondusif—pada saat itu, paruh kedua 1990-an—untuk mentransformasi *Kompas Online* menjadi satu unit bisnis tersendiri yang cukup besar, ditandai dengan kesediaan sejumlah vendor (industri) TI memasang iklan di situs [www.kompas.com](http://www.kompas.com), respons redaksi tidak sebesar yang diharapkan.” (Leksono, 2007:267)

Pasca berpisah dari Kompas.com, harian Kompas bertahan hanya dengan memproduksi surat kabar. Pada 2013, Kompas kembali meluncurkan print.kompas.com yang berisi e-paper harian Kompas. Namun rupanya hal itu tidak cukup. Oleh karena itu, tim marketing dan redaksi harian Kompas memutar otak untuk mengubah print.kompas.com, hingga semuanya sepakat untuk membentuk Kompas.id.

Secara garis besar, yang membedakan Kompas.id dengan surat kabar lain di Indonesia yang membuka portal berita digitalnya adalah akses Kompas.id yang dibuat berbayar. Namun, Kompas.id juga menyediakan akses gratis dalam menu “Bebas Akses”. Beberapa hal yang menjadi sorotan penelitian ini adalah latar belakang Kompas dalam menciptakan Kompas.id dengan akses berbayar; perubahan internal, khususnya redaksi, pasca adanya Kompas.id; hingga aspek bisnis Kompas.id.

## Metode

Penelitian ini berperspektif kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus intrinsik. Metode tersebut digunakan karena sesuai dengan penelitian ini, yaitu kasus transformasi media cetak ke media daring dengan menerapkan strategi konten berbayar, peneliti memiliki daya tarik langsung pada kasus tersebut. Stake berpendapat bahwa kasus bukan sekedar objek biasa, melainkan kasus diteliti karena karakteristiknya yang khas. Stake (dalam Denzin & Lincoln, 2009: 299) memaparkan, secara umum tidak semua peristiwa merupakan sebuah kasus. Menurutnya, kasus itu spesifik. Bahkan, kasus terkait dengan keberfungsian secara spesifik. Stake menjelaskan studi kasus bukan sebuah pilihan metodologis, melainkan lebih sebagai pilihan objek yang hendak diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha mendapatkan penjelasan spesifik mengenai latar belakang lahirnya Kompas.id dengan akses digital subscription, perubahan internal, khususnya redaksi, pasca adanya Kompas.id; hingga aspek bisnis Kompas.id.

Data yang didapat untuk penelitian ini didapat melalui wawancara dan studi dokumen. Peneliti mewawancarai informan kunci di harian Kompas untuk mendapatkan data primer, yakni: Wakil Redaktur Pelaksana Harian Kompas (kini Wakil Pemimpin Redaksi) Sutta Dharmasaputra, Editor Desk Digital Mingguan Kompas.id (kini Wakil Redaktur Pelaksana) Haryo Damardono, Wartawan Desk Digital Harian Kompas.id, Dhanang David Aritonang, General Manager Marketing Kompas, Titus Kitot, serta hasil presentasi Manajer Marketing Produk Kompas, Eko Prabowo dalam seminar Kompas Saba Kampus–Unpad. Selain itu, peneliti juga melakukan studi dokumen dan observasi melalui situs Kompas.id dan buku *Kompas: Menulis dari Dalam*. Peneliti berlangganan Kompas.id guna melakukan observasi perbandingan antara harian Kompas dan Kompas.id dari segi konten dan keuntungan yang didapat.

## Hasil Dan Pembahasan

### Latar Belakang Berdirinya Kompas.id

Upaya membuka akses berbasis digital untuk harian *Kompas* sebenarnya sudah dilakukan sejak 2013 dengan kemunculan print.kompas.com. Namun, General Manajer Marketing *Kompas* Titus Kitot mengatakan bahwa ide-ide untuk digital itu selalu “mentok”,

mengingat *Kompas Gramedia* juga sudah memiliki *Kompas.com* yang dapat diakses secara gratis (*freesite*). Alhasil, kondisi platform *print.kompas.com* pun tertatih-tatih, bahkan tertinggal dari surat kabar lain yang memiliki platform digital. Selain itu, Penggarapan konten *print.kompas.com* tidak disiapkan secara matang. Situs tersebut hanya berisi surat kabar yang dikonversi menjadi bentuk digital (e-paper).

Wakil Redaktur Pelaksana *Kompas* Sutta Dharmasaputra juga mengakui bahwa *print.kompas.com* jalan di tempat. Mulanya, kata Sutta, harga langganan e-paper adalah Rp98000, sudah termasuk *Kompas* cetak. Jadi, dengan membayar sebesar Rp98000, pelanggan sudah mendapat dua akses: cetak dan digital. Kemudian pada 2016, orang-orang di harian *Kompas* mulai berpikir, mestinya ada orang yang tidak mau membeli koran, tapi hanya e-papernya. *Kompas* akhirnya memberikan layanan berlangganan e-paper saja sebesar Rp50.000. Akan tetapi, usaha itu juga belum cukup karena konsumsi produk di masyarakat juga ikut berubah. Masyarakat membutuhkan sesuatu yang lebih dari sekedar e-paper.

Titus mengatakan, pembuatan *print.kompas.com* mengundang pergulatan dalam internal *Kompas*. Kemampuan *Kompas* untuk menuju ke digital saat itu tidak fleksibel, bahkan *Kompas* cenderung tidak memiliki kemampuan tersebut. Padahal, harian *Kompas* sebagai surat kabar kawakan harus melompat jauh untuk mengejar ketertinggalan. Hal ini terjadi karena kondisi harian *Kompas* yang telah hidup puluhan tahun di zona nyaman dengan kultur cetaknya. Titus menganggap upaya mendigitalkan harian *Kompas* ke dalam *print.kompas.com* gagal. Namun, ia dan jajarannya di marketing lantas belajar banyak dari kegagalan itu.

Pada 2016, Titus menginisiasi sebuah tim digital untuk merancang dan mengkaji platform *Kompas* dengan sungguh-sungguh. Dari hasil kajian, tim digital mendapati bahwa *Kompas* harus menuju ke bisnis konten berbayar (*paid-content*) karena bisnis digital tidak bisa mengandalkan pendapatan dari iklan saja. Platform *Kompas* kemudian muncul dengan alamat [www.kompas.id](http://www.kompas.id). Namun, rancangan tersebut tidak langsung berjalan mulus karena terkendala masalah IT, konten, bisnis, dan sumber daya manusia (SDM). *Kompas* lantas melakukan perombakan besar-besaran untuk itu.

“Dari sisi redaksi, konten-kontennya kita kembangkan yang lebih multimedia, lebih interaktif. Lalu bisnis modelnya juga begitu, kita fokus dulu ke *paid-content*nya, iklannya nggak kita pertimbangkan dulu karena kalau jadi satu itu repot. Belum dapat *audience*, masih kecil, iklannya buru-buru aja gitu kan repot malahan. Yasudahlah ini bikin *audience* dulu aja. Makanya bisnisnya juga sekarang berubah”. (Manajer Marketing *Kompas*, Titus Kitot)

Manajer Marketing Produk *Kompas* Eko Prabowo menyadari bahwa *Kompas* terlambat masuk ke bisnis media *paid-content* (selanjutnya disebut *digital subscription*). Dalam acara *Kompas Saba Kampus – Unpad*, ia menceritakan bahwa *Kompas* sebenarnya mempunyai angket pembaca yang digelar rutin setiap 2-5 tahun sekali sejak 1985. Namun pada 2016, *Kompas* baru mengakui bahwa 70,1% pembaca Harian *Kompas* sudah mengakses internet. Eko menyatakan bahwa harian *Kompas* mengalami difusi inovasi.

Hal tersebut mendukung pernyataan Sutta Dharmasaputra mengenai salah satu alasan Harian *Kompas* membuka akses digital karena penurunan tiras yang terus terjadi. Hal ini tidak hanya terjadi di Indonesia, tapi di seluruh dunia. Bahkan media cetak terbesar di Amerika

Serikat, seperti *Newyork Times*, *Washington Post*, dan *Wall Street Journal* sudah lebih dulu menerapkan *digital subscription* pada media daringnya karena pesatnya penurunan tiras koran.

Belum lagi, harga produksi satu eksemplar koran *Kompas* (Rp15000) lebih mahal daripada harga jual ecerannya (Rp4500). Artinya, harian *Kompas* tidak mendapat keuntungan dari hasil penjualan –malah rugi. Akan tetapi, kerugian tersebut dapat ditutupi oleh pemasukan dari iklan.

*Kompas* memiliki visi, *Kompas.id* dibuat bukan untuk menggantikan surat kabar dan beralih total ke digital, melainkan ingin membuat pilihan untuk para pembacanya.

[...] kita bukan mau menggantikan koran, kita mau membuat semacam alur, memberikan semacam pilihan apakah dia mau langganan koran saja atau karena tidak terjangkau sirkulasi koran, dia mau ambil digitalnya saja, atau mau dua-duanya. Kemudian digitalnya juga bukan sebuah produk yang berbeda dengan korannya, tetapi merupakan ekstensi dari koran itu sendiri. Rohnya juga sama. (Waredpel Kompas Sutta Dharmasaputra)

Penyataan serupa juga dikatakan oleh Eko Prabowo, terkait alasan menerapkan *digital subscription* pada *Kompas.id*. Awalnya, *Kompas.id* dibuat untuk menyelamatkan semangat dan idealisme jurnnalisme *ala* Harian *Kompas*. Sejalan dengan misi harian *Kompas* untuk mencerdaskan para pembacanya. Oleh karena itu, produk jurnalsime dalam *Kompas.id* tidak boleh mendegradasi standar kualitas jurnalisme yang telah diciptakan oleh Harian *Kompas*, yakni berkualitas dan berpihak pada rakyat, sesuai dengan taglinenya “Amanat Hati Nurani Rakyat”.

Sebelum lebih jauh, peneliti ingin menegaskan kembali bahwa harian *Kompas* dan *Kompas.id* bukan dua media yang berbeda. Harian *Kompas* dan *Kompas.id* merupakan satu media dengan satu newsroom, satu pemimpin redaksi, satu kebijakan, dengan dua bentuk media yang berbeda. Tidak seperti *Kompas.com* yang memiliki kebijakan dan manajemen yang berbeda.

Pada Februari 2017, situs versi beta —“beta” mengacu pada produk yang sedang dalam tahap pengembangan— *Kompas.id* dipublikasikan. Namun, saat itu *Kompas.id* belum dijalankan secara kontinu karena belum ada divisi khusus yang menanganiinya. Hingga pada pertengahan 2017 dibuat dua desk baru yang fokus menangani konten berita di *Kompas.id*. Kedua desk itu adalah Desk Digital Harian dan Desk Digital Mingguan. Keduanya bertanggung jawab untuk “menghidupkan” *Kompas.id*. Beberapa wartawan yang sebelumnya menggarap berita untuk surat kabar pun ditarik untuk menjadi wartawan di desk digital – perubahan keredaksian ini akan dibahas lebih komprehensif pada sub-bab selanjutnya.– Kemudian pada awal Maret 2018, aplikasi mobile *Kompas.id* untuk *android* dan *apple* diluncurkan.

Dalam bisnis *digital subscription*, *Kompas.id* termasuk media yang menerapkan *hard paywall*, hal ini juga dikatakan oleh Sutta dan Titus. Setiap orang yang ingin membaca berita di *Kompas.id* harus mendaftarkan emailnya terlebih dahulu. Pembaca yang mendaftar hanya dapat menikmati berita di kanal “Bebas Akses”. Dengan demikian, *Kompas.id* menawarkan beberapa pilihan harga dan layanan kepada para pembacanya. Pilihan tersebut adalah *Kompas Digital 3 Rubrik Pilihan* seharga Rp19.900 perbulan, *Kompas Digital Dasar* Rp40.000

perbulan, Kompas Digital Premium Rp50.000 perbulan, dan Kompas Digital Premium dan Koran Rp98.000 perbulan.

Eko mengatakan, Kompas Digital Premium merupakan layanan yang paling banyak diminati saat ini karena dapat menikmati semua akses berita yang ada di *Kompas.id* mulai dari berita format teks hingga multimedia interaktif, e-paper koran, dan beberapa buku terbitan Kompas Gramedia.

Sebagai media yang baru saja muncul kurang dari dua tahun, *Kompas.id* sudah berhasil memiliki sekitar 70.000 pelanggan dan 350.000 pendaftar. Sutta mengatakan, jumlah pelanggan *Kompas.id* tersebut sudah mengalahkan tiras surat kabar lain di Indonesia, meskipun *Kompas.id* tidak hadir dalam bentuk koran, tetapi digital berlangganan. Hal itu mengindikasikan bahwa ada masyarakat yang membutuhkan informasi yang layak dan kredibel pada platform daring di tengah banjir informasi saat ini, meski jumlah pembaca tersebut belum sebanyak media-media gratis (*freesite*).

*Kompas.id* berani melangkah untuk menjadi surat kabar yang menerapkan model *digital subscription* pertama di Indonesia. Hal ini didukung oleh keadaan media-media di Indonesia yang terpengaruh oleh *clickbait* karena bergantung dengan iklan. Alih-alih membuat berita penting, berita-berita di media daring gratis didominasi oleh berita menarik dan mengesampingkan berita yang penting diketahui publik.

“Iklan di digital itu semakin *page view*-nya besar, iklannya semakin besar. Iklannya semakin mahal. Tanpa sadar, jurnalisme *online* akhirnya mengejar *page view* itu. Kalau ditanya berita menarik dan berita penting, dia pasti akan pilih berita menarik. Kalau bisa judulnya dibikin menarik, sehingga orang ramai, sehingga iklan tumbuh. Itu agak bertolak belakang dengan jurnalistik. Jurnalistik itu belum tentu menarik, tapi kalau penting mesti harus kita angkat. Meski di jurnalistik pun harus dikemas menjadi menarik, tetapi kita nggak boleh terpaku oleh *clickbait* itu”. (Waredpel Kompas, Sutta Dharmasaputra)

Oleh karena itu, salah satu perusahaan media cetak terbesar di Indonesia ini memilih menerapkan *digital subscription* daripada *digital ad* seperti dominasi media daring di Indonesia saat ini. Sutta berpendapat, model berlangganan ini dapat menunjang kerja jurnalistik karena tidak terpengaruh oleh iklan digital yang mengandalkan kuantitas tampilan halaman (*page view*). Selama ada orang yang mau menjadi pelanggan, media dengan model *digital subscription* dapat hidup, bahkan mendorong jurnalistiknya lebih berkembang. Kualitas konten ini memang harus dikembangkan agar banyak orang yang mau berlangganan.

Editor Desk Digital Mingguan (*Kompas.id*), Haryo Damardono juga menceritakan pengalamannya mengikuti sebuah forum *digital subscription media* di Kuala Lumpur. Berbagai pembicara dari negara-negara barat datang dana menceritakan tren media digital di dunia. Mereka mengatakan bahwa saat ini media memang sedang bergerak ke arah *subscription* (berlangganan) karena media tidak cukup dengan hanya mengandalkan koran atau revenue dari iklan digital.

Belum genap dua tahun, *Kompas.id* sudah mendapat penghargaan dari beberapa ajang bergengsi. Pada Mei 2018, *Kompas.id* mendapat penghargaan *ID Website Award 2018* kategori berita dan media yang diselenggarakan oleh Pengelola Nama Domain Internet Indonesia (Pandi). (<https://Kompas.id/baca/utama/2018/05/04/Kompas-id-raih-id-website-awards->

2018). Selain itu, Kompas.id juga meraih dua penghargaan internasional dalam *Asian Media Digital Award 2018* yang diselenggarakan asosiasi media dunia WAN IFRA. Pada kategori *Reader Revenue Initiative* untuk inisiatif portal berita berbayar, Kompas.id meraih piala emas. Sementara itu, dalam kategori *Best News Website or Mobile Service*, Jelajah Terumbu Karang “*Beyond Coral Reef*” meraih perunggu. (<https://Kompas.id/baca/utama/2018/11/09/Kompas.id-raih-piala-emas-dan-perunggu/> (diakses pada 2 Desember 2018)

### **Perubahan Pengelolaan Redaksi dan Konten Harian Kompas dan Kompas.id**

Transformasi dengan menambah platform digital juga berpengaruh pada kondisi redaksi harian *Kompas*. Pasalnya, redaksi harian *Kompas* harus menyesuaikan diri dengan keadaan terbarunya memiliki Kompas.id dan meninggalkan kultur produksi media cetak. Berdasarkan hasil kajian tim digital, harian *Kompas* harus melakukan perombakan besar-besaran baik dari sisi susunan organisasi maupun kelola operasionalnya.

Meski Kompas.id memiliki roh yang sama dengan harian *Kompas*, tetapi ada hal yang harus diubah dan dibenahi sebagai bentuk adaptasi harian *Kompas* terhadap era digital. Pasca Kompas.id dirilis pada awal tahun 2017, awak redaksi memutuskan untuk membuat dua desk baru yang khusus menangani Kompas.id. Hal tersebut dilakukan guna membuat Kompas.id hidup karena kultur cetak yang lambat dan satu arah tidak dapat diterapkan untuk konten di platform digital. Dua desk tersebut adalah Desk Digital Harian dan Desk Digital Mingguan, keduanya memegang peranan penting untuk menghidupkan platform baru harian *Kompas* tersebut.

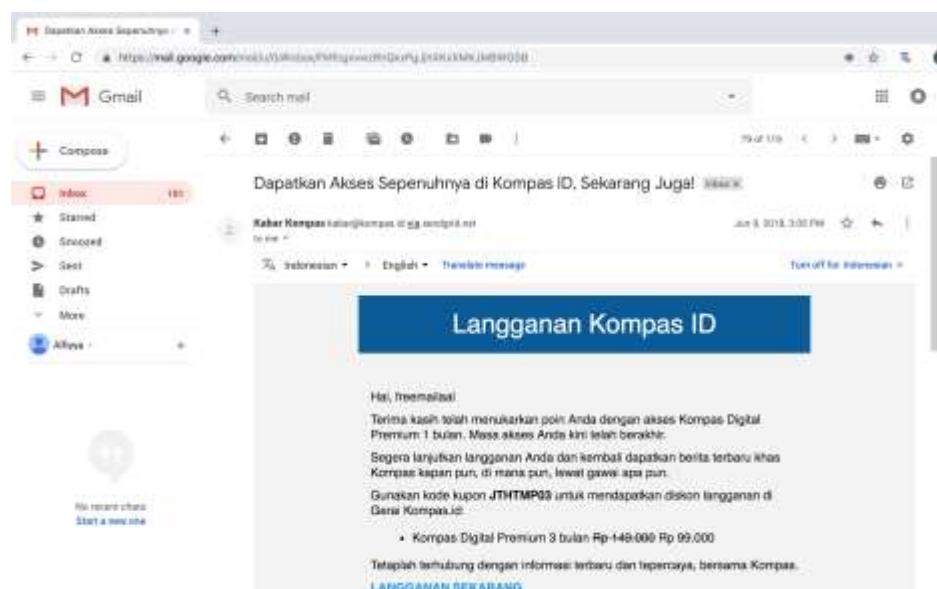
Desk Digital Harian dibuat khusus untuk memproduksi berita-berita *hardnews* atau *straight news* yang dapat diterbitkan setiap waktu, setiap hari, tanpa deadline seperti halnya koran harian. Sedangkan Desk Digital Mingguan fokus menangani konten multimedia sebagai produk *longform* Kompas.id. Sementara itu, Harian *Kompas* masih bekerja dengan desk yang sama seperti sebelumnya, yaitu politik hukum, metropolitan, ekonomi, nusantara, olahraga, internasional, humaniora, opini, muda, dan foto.

### **Strategi Bisnis Digital Subscription pada Kompas.id**

Pada seminar Kompas Saba Kampus – Unpad, Manajer Marketing Produk Kompas Eko Prabowo memaparkan bahwa dari semua entitas digital, *digital subscription* adalah pola yang baru, khususnya di Indonesia. Dalam pola *digital subscription*, orang yang ingin mengakses konten dalam sebuah situs web harus membayar untuk berlangganan. Model bisnis *digital subscription* sebenarnya sudah banyak dipakai oleh media di dunia barat. Hanya saja, di Indonesia, *digital subscription* menjadi hal yang baru.

Dalam model bisnis *digital subscription*, platform daring media menerapkan *paywall* untuk membatasi akses konten kepada pembaca. *Paywall* terbagi dua, yakni *soft paywall* dan *hard paywall*. *Soft paywall* memberikan beberapa tingkatan akses ke semua konten sebelum mendorong pembaca untuk berlangganan dan membayar. Sementara itu, *hard paywall* bekerja lebih ketat dibanding *soft paywall*. Pebaca biasanya tidak dapat mengakses konten tanpa menjadi pelanggan/membayar.

Dikonfirmasi oleh Titus Kitot, Kompas.id termasuk media dengan penerapan strategi *hard paywall*. Suta Dharmasaputra menjelaskan, Kompas.id termasuk golongan *hard paywall* karena sebelum pembaca bisa mengakses konten Kompas.id, pembaca harus mendaftarkan email (register) terlebih dahulu. Setelah mendaftar, barulah pembaca dapat mengakses berita. Namun akses itu pun dibatasi hanya konten dalam laman Bebas Akses. Sambil pembaca menikmati konten, Kompas.id akan mendorong pembaca untuk berlangganan. Dorongan tersebut dilakukan melalui e-mail pembaca yang didaftarkan, biasanya pembaca juga akan mendapatkan email berupa promo-promo berlangganan Kompas.id.



**Gambar 4.5** Email dari Kompas.id kepada Pembaca untuk Mendorong Pembaca Berlangganan Kompas.id.

**Sumber:** email pribadi peneliti.

Alasan *Kompas* menerapkan pola bisnis *digital subscription* adalah karena pendapatan dari iklan digital yang sudah tidak relevan dengan kondisi saat ini. Pertanyaan besar yang mendorong Kompas.id menggunakan bisnis *digital subscription* adalah: apakah betul ke depan kalau *Kompas* masuk ke digital, *revenue* dari iklan itu masih akan bisa didapat?

Titus menjelaskan bahwa bisnis iklan digital pada situs-situs gratis (*freesite*) sejatinya mendapat ancaman dari *google* dan *facebook*. Kedua raksasa perusahaan teknologi itu mendapat perolehan iklan dari berbagai pihak, hingga akhirnya kebanyakan media daring gratis memasang *google adsense* untuk berkolaborasi dengan *google*. Namun, pembagian pendapatan dari iklan untuk media hanya beberapa persen, sebagian besar masuk ke kantong *google*. *Google* dan *facebook* memang memiliki kemampuan untuk membaca perilaku pengunjung situs. Misalnya, ketika pembaca mengunjungi suatu situs, *google* akan mengeluarkan iklan berdasarkan hasil pencarian barang yang pernah pembaca kunjungi di situs-situs e-commerce.

Berdasarkan hasil kajian tim marketing *Kompas* tersebut, mereka berpikir bahwa satu-satunya cara untuk beralih ke bisnis digital adalah dengan menerapkan model bisnis digital

subscription. Kompas.id tidak hanya mendapat penghasilan dari iklan, tetapi juga dari pembaca seperti sebagaimana bisnis jurnalisme seharusnya.

Dari pemikiran itu, nggak ada cara lain, kita harus balik ke kitab. Harus memberi nilai pada aspek jurnalismenya, itu harus ada harganya. Itu harus ada orang yang mau membayar atas itu. (Manager Marketing Kompas, Titus Kitot)

Eko dalam presentasinya juga menyebutkan bahwa semangat Kompas.id awalnya bukan berasal dari bisnis, tetapi dari keinginan menyelamatkan jurnalismenya. *Kompas* mempunyai misi berita-beritanya dapat mencerahkan dan menambah pengetahuan pembaca. Menurut Eko, jurnalisme berkualitas seharusnya tidak menempel pada platform, seperti pada koran saja. Mengingat pembaca koran yang sudah mulai beranjak tua dan generasi selanjutnya yang identik dengan digital, *Kompas* mencoba memindahkan semangat idealisme jurnalisme Harian *Kompas* cetak ke digitalnya (Kompas.id) sehingga generasi baru bisa mendapat akses berita yang berkualitas.

Dengan menerapkan pola bisnis digital subscription, Kompas.id mendapat penghasilan (*revenue*) dari dua arah: Pertama, *subscription fee* (pelanggan yang membayar). Kedua, *digital advertising* (iklan digital). *Subscription fee* didapat ketika pembaca mau membayar berlangganan untuk dapat mengakses konten berita lebih banyak. Untuk paket berlangganan dan kelebihan setiap paketnya dapat dilihat pada Gambar 4.3 dan penjelasannya.

Iklan digital Kompas.id direncanakan sestrategis mungkin. Kompas.id tidak membuat iklan berbentuk *banner* atau *pop-up (intrusive advertisements)* seperti kebanyakan media daring gratis. Maka dari itu, tim marketing bekerja sama dengan tim IT menggunakan *marketing automation machine*. Mesin tersebut bekerja dengan mengirimkan iklan melalui *web push notification* (notifikasi dari website), *mobile app notification* (notifikasi dari aplikasi android/apple), dan *email marketing*. *Kompas* juga sedang merancang bisnis iklan seperti google yang bisa mengenali perilaku pelanggan. Dengan catatan, bentuk pengirimannya tidak seperti banner dan pop-up yang notabene mengganggu lalu lintas pelanggan ketika membaca berita.

Penghasilan Kompas.id memang belum menguntungkan secara keseluruhan jika dibandingkan dengan Harian *Kompas*. Namun, Titus mengatakan bahwa penghasilan Kompas.id sudah cukup signifikan jika diandaikan sebagai sebuah *start up*. Meski begitu, Kompas.id menjadi bisnis digital yang menjanjikan jika terus dirawat, Kompas.id menjadi harapan baru bagi *Kompas*.

### **Mediamorfosis Harian Kompas**

Selama lebih dari setengah abad, dari zaman ke zaman, hingga melalui era teknologi yang semakin berkembang, Harian *Kompas* bisa mempertahankan eksistensinya sebagai koran nasional kawakan. Demi mempertahankan kredibilitas tersebut, Harian *Kompas* tidak gegabah dalam melakukan perkembangan. Bahkan, Harian *Kompas* terkesan “nekat” karena memilih untuk berpisah dengan *Kompas Online* (Kompas.com) karena nilai-nilai yang dianut oleh

Kompas.com untuk mengikuti derap *continue deadline* tidak sesuai dengan nilai yang diterapkan Harian *Kompas*.

Hingga saat ini, Harian *Kompas* memiliki Kompas.id sebagai ekstensi dari korannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Roger Fidler bahwa media baru tidak muncul secara spontan dan independen –mereka muncul bertahap dari metamorfosis media yang lebih lama. Dan ketika bentuk-bentuk media komunikasi yang lebih baru muncul, bentuk-bentuk terdahulu biasanya tidak mati, tetapi terus berkembang dan beradaptasi. (Fidler, 2003: 35)

Sejak berpisah dengan Kompas.com, Harian *Kompas* memang tergolong lambat dalam melakukan transformasi digital. Hal ini karena keadaan tiris Harian *Kompas* yang masih menjanjikan. Namun, bukan berarti Harian *Kompas* tidak melakukan transformasi sama sekali. Jauh sebelum meluncurkan Harian *Kompas* dalam bentuk e-paper di print.kompas.com. Sebuah penelitian berjudul “Penerapan Jurnalisme Presisi di Harian *Kompas*” yang dilakukan oleh Nurul Nurmala, mahasiswa Jurnalistik Fikom Unpad 2012 mengatakan bahwa penerapan jurnalisme presisi di *Kompas* adalah salah satu bentuk strategi *Kompas* untuk mempertahankan eksistensinya.

Jurnalisme presisi/jurnalisme data juga diafirmasi Sutta sebagai salah satu keunggulan *Kompas*. Mereka memiliki tim penelitian dan pengembangan (litbang) independen dalam naungan *Kompas*. Meski Litbang *Kompas* menjadi divisi sendiri, tetapi litbang masih merupakan bagian dari redaksi *Kompas*. Dalam penelitian Nurmala dipaparkan bahwa jurnalisme presisi mampu memenuhi keinginan atau preferensi pembaca *Kompas* karena jurnalisme presisi memberikan nilai tambah terhadap suatu konten berita. (Nurmala, 2017:75).

Dalam laman Kompas.id, konten jurnalisme presisi bahkan dijadikan rubrik tersendiri. Terdapat tulisan yang didasari data-data yang diperoleh tim litbang *Kompas*.



**Gambar 4.6** Rubrik Riset pada Laman Kompas.id

**Sumber:** [www.Kompas.id](http://www.Kompas.id)

Di bawah rubrik riset terdapat sub-rubrik lagi (kotak merah), yakni Survei, Linimasa, dan Kajian Data. Jurnalisme presisi juga menjadi salah satu kelebihan Kompas.id dibanding media-media daring lain di Indonesia. Selain jurnalisme presisi, terdapat banyak

pengembangan-pengembangan konten yang dilakukan harian *Kompas* untuk tetap mempertahankan eksistensinya, terlepas dari transformasi menuju digital.

Setelah memasuki platform digital, *Kompas* semakin leluasa membuat varian kontennya. Meski begitu, *Kompas.id* tidak dibuat dengan konsep dominasi media daring kebanyakan yang mementingkan kecepatan dan melupakan akurasi. *Kompas.id* tetap mempertahankan kualitas jurnalisme ala harian *Kompas*. Tidak cepat, yang penting akurat dan berisi informasi yang penting diketahui oleh publik, bukan sekedar informasi yang menarik.

Banyak dan cepatnya informasi yang tersebar, tak selalu berhubungan dengan penyajian inti dari suatu masalah (Haryanto, 2014: 37). Hal itu juga diakui Dhanang David sebagai wartawan desk digital harian yang sebelumnya juga pernah menjadi wartawan koran *Kompas*. Ia mengatakan, meski berada di desk digital, wartawan digital harian dituntut harus membuat berita yang komprehensif dengan beberapa sumber/narasumber seperti halnya di koran *Kompas*. Berbeda dengan dominasi media daring gratis akses yang menyajikan konten *talking news* hanya dari satu sumber/narasumber.

Haryanto (2014) menyebutkan, tak ada artinya sebuah media daring (atau media yang merupakan perpanjangan dari media cetak dalam bentuk daring) menghasilkan ratusan item berita perharinya, jika hal tersebut tak memiliki makna bagi penggunanya. Menurut Haryanto, surat kabar, radio, televisi, atau media siber sekalipun hanyalah mediumnya. Medium bisa berubah-ubah, tapi jurnalisme yang mendasarinya tak perlu berubah. Justru ia harus jadi lebih kuat. (Haryanto, 2014: 38)

Kualitas jurnalisme di era digital menjadi penting ketika masyarakat tengah kebanjiran informasi di tengah maraknya media daring dan media sosial. Oleh karena itu, *Kompas.id* terus bergerak mengikuti kebutuhan pembaca *Kompas* yang beralih ke digital. Picard (2006) berpendapat, masyarakat kontemporer telah melihat pertumbuhan perusahaan media dengan menyediakan konten hiburan, berita, dan informasi secara terus-menerus, bahkan secara gratis. Hal itu menjadi pengaruh perubahan pola konsumsi media di masyarakat. Dengan begitu, media berlomba-lomba menciptakan nilai yang bisa dijual kepada masyarakat. (Picard, 2006:19)

Secara umum, penciptaan nilai merupakan suatu usaha penjual atau produsen untuk menghasilkan atau membuat produk menjadi begitu dibutuhkan dan menarik di mana calon konsumen. Artinya, bagaimana produsen berusaha agar produk atau jasanya dipilih oleh konsumen daripada produk yang lain. Hit dan Hoskisson (2005) menjelaskan bahwa nilai dapat diciptakan dengan cara inovasi dengan mengoptimalkan sumber-sumber dan kemampuan. Inovasi merupakan salah satu alternatif bagi organisasi untuk berkembang dan bertahan hidup dalam lingkungan yang dinamis dan bergejolak (Cottam, 2010 dalam Totanan, 2004)

Seperi halnya harian *Kompas* menciptakan *Kompas.id*. Dengan memakai strategi bisnis yang mengharuskan pelanggan membayar, maka *Kompas.id* harus membuat konten yang bernilai, konten yang membuat orang-orang berpikir harus berlangganan media daring berbayar, mengingat pola konsumsi daring di Indonesia telah dikuasai media daring gratis akses.

Selain menjadi pilar keempat demokrasi, media juga tidak lepas dari aspek bisnis yang menopangnya. *Kompas* mampu memenuhi kebutuhan tersebut karena *Kompas* memakai pola <http://jurnal.unpad.ac.id/kajian-jurnalisme>

bisnis *digital subscription*. Dalam pola bisnis tersebut, *Kompas* tidak mengejar *traffic*, tetapi melakukan persuasi kepada orang-orang, baik individu maupun kelompok, untuk berlangganan *Kompas.id* melalui kualitas kontennya.

“Di dunia, ternyata model *subscribe* itu yang lebih menunjang jurnalistik. Dia tidak terpengaruh oleh iklan digital yang *page view*. Kalau ada orang yang membutuhkan konten berlangganan, dia bisa hidup. Sehingga model *subscribe* itu mendorong jurnalistiknya justru lebih berkembang. Semakin membuat konten yang bagus, orang semakin mau berlangganan. Kalau kontennya tidak berkualitas, orang tidak mau berlangganan”. (Waredpel *Kompas*, Sutta Dharmasaputra)

Pernyataan Sutta tersebut menjawab prediksi *survey Reuters Institute for Study of Journalism* (RISJ) mengenai *Journalism, Media, and Teknologi Trends and Predictions* 2018. Bawa tren *reader payment* akan berkembang mulai tahun ini, tidak hanya di Amerika dan Eropa, tetapi juga Asia. Ada empat model *reader payment* yang dikaji oleh RISJ, yakni *digital subscription, membership, donation, dan micropayment*. Opsi digital subscription menempati urutan pertama. Artinya, digital subscription akan banyak diterapkan di berbagai media mulai tahun ini.

Hal ini didorong oleh kesuksesan *New York Times* yang saat ini sudah memiliki 2,9 juta pelanggan digital ([nytimes.com](http://nytimes.com)) per-Agustus 2018. Jika ditotal dengan langganan korannya, maka *New York Times* memiliki 3,8 juta pelanggan. *New York Times* juga merupakan salah satu perusahaan media yang menjadi benchmark bagi harian *Kompas*. Saat ini, sudah hampir dua tahun *Kompas.id* berjalan dan sudah mendapat 70 ribu pelanggan dan 350 ribu pendaftar.

Peralihan *Kompas* ke digital mengisyaratkan bahwa ada celah untuk meneruskan bisnis jurnalisme pada media cetak ke media daring dengan model bisnis yang sama. General Manajer Marketing *Kompas* Titus Kitot mengatakan, pembaca harus memberi nilai pada aspek jurnalisme, harus ada orang yang mau membayar atas itu.

Dalam buku *Funding Journalism in the Digital Age* (Kaye & Quinn, 2010) disebutkan, diskusi mengenai bagaimana perusahaan media akan bertahan di era digital menjadi pembicaraan serius. Hal ini disebabkan oleh kondisi penurunan finansial yang cukup memprihatinkan. Bagaimana jurnalisme akan dibiayai ketika model bisnis yang sudah diterapkan selama berabad-abad runtuh begitu memasuki era digital? Kaye & Quinn mengatakan, sebenarnya ada banyak harapan untuk bersikap optimis menghadapi perubahan.

Kemajuan teknologi memungkinkan jurnalisme berkembang hebat dengan berbagai cara meliputi distribusi informasi global secara instan, partisipasi komunitas, teknik menulis berita yang lebih kuat, menarik, dan variatif, serta adanya bukti bahwa pembaca telah menunjukkan kesiapan untuk membayar konten berita digital. Beberapa model bisnis digital di antaranya adalah *paywall, free access, hyperlocal coverage, search engine optimization, dan niche content*. (Kaye & Quinn, 2010: 1)

Penerapan model dan strategi bisnis konvensional tidak akan cukup untuk mendukung keberlangsungan jurnalisme di era digital. Pengumpulan, pengemasan, dan pendistribusian berita merupakan hal yang tidak murah dan mudah. Oleh karena itu, strategi bisnis seperti

*digital subscription* telah menjadi nafas baru untuk mendukung pendapatan andalan seperti yang didapat oleh media cetak sebelumnya, yaitu melalui iklan dan berlangganan.

Peneliti melakukan triangulasi kepada pengamat media, Andreas Harsono mengenai peluncuran brand baru *Kompas* (*Kompas.id*) sebagai ekstensi dari harian *Kompas*. Ia mengatakan, bagaimanapun usaha *Kompas*, termasuk membuat *Kompas.id*, membuat blunder bagi masyarakat dan perusahaan itu sendiri. Penyebabnya adalah sudah ada *Kompas.com* yang memiliki standard mutu jurnalisme yang jauh berbeda dari harian *Kompas*.

Meski secara operasional dan perusahaan yang membawahinya memang berbeda, tetapi pemakaian brand yang sama, kata Andreas, akan merusak brand *Kompas* itu sendiri. Tidak banyak orang yang bisa mengerti bahwa harian *Kompas* dan *Kompas.com* merupakan dua perusahaan dan standard yang berbeda.

“Menurut saya, keputusan manajemen *Kompas* untuk menciptakan *Kompas.com* yang secara operasional berbeda dengan harian *Kompas*, standard liputan, penulisan, editing juga beda itu akan merusak brand *Kompas*. Jadi kalau brand ini punya masalah, di satu sisi harian *Kompas*, satunya *Kompas.com*, tentu akan memengaruhi kepercayaan publik kepada mereka”. (Andreas Harsono)

Andreas berpendapat, *Kompas* seharusnya menetapkan strategi seperti pada *Kompas.id* di *Kompas.com* sejak awal tanpa harus memisahkan diri. Kemunculan brand baru *Kompas* sejatinya membuang waktu, uang, dan energi. *Kompas* dapat melakukan transformasi ke era digital tanpa harus membeda-bedakan standard operasional dan jurnalismenya, termasuk *Kompas.com*.

### **Analisis Pengelolaan Perubahan Harian *Kompas* dalam Meluncurkan *Kompas.id***

Karmasin, et al (2016) mengatakan, tren organisasi mengubah cara informasi diproses dan ditangani dalam perusahaan. Sebagaimana konvergensi telah menuju informasi berlebihan yang sulit untuk diatasi, struktur organisasi dipengaruhi oleh perubahan-perubahan tersebut dan perlu disesuaikan. Dengan munculnya saluran media baru, informasi tidak hanya dapat didistribusikan beberapa kali tetapi juga dapat digunakan pada banyak platform. Konsekuensinya, redaksi perlu mengembangkan cara baru untuk berhadapan dengan penyajian berita.

Peneliti menggunakan konsep perubahan dari Richard Luecke dari bukunya yang berjudul *Managing Change and Transition* (2003) sebagai pisau analisis perubahan struktur redaksi sebagai organisasi dalam memproduksi konten Harian *Kompas* dan *Kompas.id*. Luecke (2003) mengatakan, indikator organisasi perusahaan akan berubah adalah: “adanya sebuah merger/penggabungan, penambahan, atau pelepasan/pengurangan; peluncuran produk atau layanan baru; pemimpin baru; teknologi baru”.

Harian *Kompas* sejatinya mengalami indikator seperti kata Luecke di atas. Ditandai dengan peluncuran produk baru *Kompas.id*, pengurangan halaman pada koran Harian *Kompas* sejak awal tahun 2018, serta teknologi-teknologi baru yang mendukung kerja awak redaksi untuk menciptakan konten yang lebih bervariasi.

Perubahan secara terus-menerus tidak serta-merta membuat orang-orang di bawah organisasi perusahaan menikmati prosesnya atau menganggap perubahan sebagai sesuatu yang

menyenangkan. Perubahan justru lebih sering menurunkan semangat bekerja dan membuat frustasi. Perubahan hampir selalu disruptif dan traumatis. Oleh karena itu, banyak orang yang menghindarinya. Meski begitu, perubahan adalah bagian dari kehidupan sebuah organisasi, dan pada dasarnya, perubahan adalah untuk kemajuan. Mereka yang mengetahui bagaimana mengantisipasi, mengkatalisasi, dan mengelola perubahan akan membuat karir dan perusahaan mereka lebih berhasil dan memuaskan. (Luecke, 2003: 3)

Organisasi merespons tantangan-tantangan dari teknologi baru, komepetitor baru, pasar baru, dan kebutuhan untuk hasil yang lebih baik dengan berbagai program. Masing-masing didesain untuk mengatasi rintangan dan meningkatkan dayaguna bisnis. Umumnya, program-program tersebut termasuk dalam salah satu kategori berikut:

- ***Structural change (perubahan struktur)***

Dalam kasus struktur organisasi redaksi, perubahan struktur ini ditandai dengan adanya *desk* baru yang dibuat khusus untuk menangani produksi konten Kompas.id. Seperti yang sudah peneliti paparkan dalam hasil penelitian, dua *desk* baru tersebut adalah *desk digital* harian dan mingguan. *Desk digital* harian dibuat khusus untuk memproduksi konten berita harian untuk Kompas.id, *desk* ini berbeda dengan *desk-desk* koran. Dalam *desk digital* harian terdapat lagi sub-desk metropolitan, politik hukum, dan ekonomi. Sedangkan *desk digital* mingguan dibuat khusus untuk memproduksi konten *soft news* dan *longform* seperti pada rubrik Di Balik Berita, Tutur Visual, Infografik, Kendara, Gawai, dan lain sebagainya.

- ***Cost cutting (potongan biaya)***

Potongan biaya menurut Luecke (2003) berfokus pada penyisihan kegiatan-kegiatan yang tidak penting atau penekanan biaya operasional. Harian Kompas memangkas biaya melalui pengurangan jumlah halaman untuk korannya. Saat ini, halaman harian *Kompas* hanya berjumlah 28 halaman dari yang sebelumnya mencapai 40 halaman. Namun, dari sisi sumber daya manusia, harian *Kompas* malah melakukan penambahan/pembaharuan divisi-divisi dan sumber daya yang diperlukan untuk menunjang transisi ke digital.

Hal ini didukung oleh kekuatan harian *Kompas* secara finansial. Meski memang mengalami penurunan, harian *Kompas* tidak mengalami krisis finansial yang krusial. Hal ini diakui oleh GM Marketing Titus Kitot bahwa pendapatan koran harian *Kompas* masih mencapai angka trilyun rupiah, meski Titus tidak menyebut angka pasti berapa pendapatan belanja iklan dan jumlah tiras Harian *Kompas*. Menurut Nielsen, belanja iklan di koran seluruh Indonesia pada tahun 2017 mencapai Rp28,5 trilyun. Harian *Kompas* pernah diklaim sebagai bisnis media cetak terbesar di Asia Tenggara dengan oplah 500 ribu eksemplar setiap hari dan 600 ribu eksemplar untuk hari Minggu. (<https://www.kompasiana.com/berthybrahawarin/54ffa5f5a33311764c510cb8/catatan-atas-kongkow-bareng-jakob-oetama> (diakses pada 2 Desember 2018, pukul 16.20)

*Nielsen Consumer & Media View (CMV)* memublikasikan hasil survei mereka pada 2017 lalu. Survei yang diselenggarakan di 11 kota di Indonesia itu menyebutkan bahwa *Kompas* merupakan koran dengan pembaca terbanyak kedua setelah Jawa Pos.

Nielsen mengatakan, jumlah pembaca *Kompas* mencapai 751.000. (<https://www.pressreader.com/indonesia/jawa-pos/20171207/281496456617467> (diakses pada 2 Desember, pukul 16.40)

Jika disrupsi teknologi mendorong terjadinya perubahan/pemotongan biaya, dalam hal ini peneliti mengambil contoh gaji wartawan, maka itu tidak terjadi di harian *Kompas*. Aliansi Jurnalis Independen (AJI) mengeluarkan standard gaji wartawan pemula di Jakarta 2018 yakni Rp7,96 juta. Dari 31 media yang disurvei dan diverifikasi oleh AJI, hanya harian *Kompas* yang memberikan upah yang layak kepada jurnalis pemula, yakni Rp8,7 juta per-bulan.

Sebagai triangulasi, peneliti mewawancara Wartawan *Kompas* tajuk 17, Dhanang David. Meski secara implisit, Dhanang membenarkan survei AJI tersebut. Hal tersebut merupakan salah satu aspek yang membuat Harian *Kompas* memiliki kredibilitas tinggi jika dibandingkan dengan media-media lain. AJI Jakarta menyatakan, jurnalis yang memperoleh upah secara layak bisa bekerja profesional dan tidak tergoda menerima amplop yang merusak independensi jurnalis dan media. Dengan begitu, upah layak akan meningkatkan mutu produk jurnalisme. (<https://aji.or.id/read/press-release/757/aji-jakarta-upah-layak-jurnalis-pemula-di-jakarta-2018-rp-796-juta.html> (diakses pada 29 November 2018, pukul 20.50)

Dhanang mengatakan, besaran gajinya di *Kompas* sepadan dengan tuntutan kerjanya sebagai wartawan yang harus memproduksi foto dan/atau video selain teks yang komprehensif dari multi sumber/narasumber. Sebab, gaji wartawan *Kompas* lebih besar daripada wartawan-wartawan media lain di Jakarta. Dhanang mengaku kadang akan merasa malu dengan wartawan media lain apabila kinerjanya sedang tidak baik.

Transformasi *Kompas* ke digital sejatinya mengeluarkan dana yang tidak besar. Selain ada penambahan divisi dan sumber daya, *Kompas* juga harus menambah peralatan untuk mendukung perubahan ini. Dari sejumlah data dan fakta yang peneliti dapatkan di lapangan, alih-alih mengurangi pengeluaran, *Kompas* malah cenderung menambah pengeluaran mereka sebagai upaya adaptasi dengan teknologi.

- ***Process change (perubahan proses)***

Perubahan proses bertujuan untuk membuat proses menjadi lebih mudah, cepat, efektif, lebih dapat diandalkan, dan lebih murah. Peneliti mengkategorikan perubahan proses ini menjadi dua: perubahan proses untuk khalayak dan perubahan proses pada sistem kerja redaksi.

Seperti halnya akses berita harian *Kompas* yang dulunya hanya bisa dibaca melalui koran. Kemudian berkembang ke situs [print.kompas.com](http://print.kompas.com) yang berbayar. Namun ternyata perubahan-perubahan itu tidak cukup untuk menjangkau sirkulasi. Lalu harian *Kompas* membuat situs *Kompas.id* di mana pembaca harus mendaftarkan email terlebih dahulu, baru kemudian bisa mengakses berita di menu Bebas Akses. Jika ingin mendapat informasi lebih, pembaca harus berlangganan dan harian *Kompas* menyediakan paket-paket berlangganan tersebut yang mana lebih murah daripada langganan koran.

Perubahan proses yang menyangkut redaksi adalah kemudahan dalam mengirim berita melalui surat elektronik atau aplikasi pesan instan. Redaksi juga dapat dengan

mudah mengakses berita-berita lampau melalui Kompas.id apabila ingin membuat berita yang koheren dengan berita yang sebelumnya. Selain itu, pemeriksaan dan perbaikan kesalahan penulisan pada portal Kompas.id dapat dengan mudah dilakukan. Berbeda dengan koran yang hasilnya bersifat absolut dan tidak dapat diubah/diperbaiki.

Namun, tidak semua proses itu menjadi lebih mudah karena tantangan membuat konten yang variatif juga sesungguhnya menyulitkan para awak redaksi. Andreas Harsono sebagai orang yang sudah lama berkecimpung di dunia media mengatakan, memang sudah seharusnya kemampuan wartawan saat ini diperkaya. Andreas menyebutkan, wartawan di era digital harus mempelajari hal-hal yang memiliki pendekatan dengan teknologi, seperti *coding* dan *hyperlink*, juga video dan foto. Hal-hal seperti itu, kata Andreas, bukan sesuatu yang menuntut waktu banyak. Hal itu juga merupakan bagian dari disiplin jurnalisme dan transparansi informasi.

- ***Cultural change (perubahan kultur)***

Perubahan kultur ini berkaitan dengan perubahan struktur yang sudah dipaparkan sebelumnya. Perubahan struktur merupakan strategi redaksi harian *Kompas* untuk menghindari *chaos* karena adanya perbedaan kultur antara cetak dan digital. Hal pertama yang dilakukan adalah membentuk dua desk baru yang dibuat khusus untuk menangani Kompas.id.

Transformasi tidak lepas dari keluh para wartawan dan editor seperti yang sudah peneliti paparkan pada kendala-kendala transformasi harian *Kompas*. Beberapa wartawan cetak, misalnya, masih keberatan atau tidak punya waktu untuk mengisi Kompas.id. Pada kemunculannya, Kompas.id memang mengharuskan kerja-kerja lebih kepada awak redaksi.

Awalnya, tidak semua orang bisa langsung menerima perubahan. Namun, transformasi digital juga tidak dapat dihindari. Redaksi pun harus melakukan rekrutmen wartawan baru–tajuk 17 yang masuk pada 2017– yang memang ditujukan khusus untuk menangani Kompas.id. Doktrin Kompas.id ditanamkan pada wartawan-wartawan baru sebagai langkah *Kompas* mengatasi perubahan kultur. Sedangkan wartawan lama tetap memegang perannya di koran Harian *Kompas*. Akan tetapi, wartawan koran juga didorong untuk mengisi platform digital *Kompas*, meskipun tidak diwajibkan.

Yang terpenting adalah redaksi tidak menginginkan adanya perbedaan kualitas antara koran dan digitalnya. Dalam laman Kompas.id dikatakan:

Dalam euforia “digitalisme”, satu ciri utama informasi yang tak boleh dilupakan adalah kredibilitas. Kecepatan, kemudahan dan keindahan menjadi kehilangan maknanya ketika akurasi dan kebenaran informasi diragukan. Kualitas informasi menjadi hal yang krusial pada era digital. Kecepatan, kemudahan, dan keindahan tak semestinya mengorbankan kualitas informasi. Itu sebabnya, dalam transformasinya untuk tetap hadir di dunia digital, *Kompas* tidak melupakan ciri utama yang membuatnya dipercaya, yakni kredibilitas. Oleh karena itu, ketika *Kompas* mulai menghadirkan informasi dalam multimedia, multichannel, dan multiplatform (3M), faktor kedalaman dan akurasi tetap dipertahankan. (<https://korporasi.Kompas.id/tarif-iklan-2017/> diakses pada 30 November 2018, pukul 18.28)

Oleh karena itu, wartawan baru tetap mendapat pelatihan sebagaimana wartawan sebelumnya, tetapi dengan teknologi yang lebih memadai. Hal tersebut dilakukan untuk menghasilkan produk jurnalisme sesuai dengan standard harian *Kompas*. Selain itu, semua wartawan—termasuk wartawan lama—difasilitasi ponsel pintar sebagai alat pendukung memproduksi berita mulai dari teks, foto, dan video.

Luecke (2003) juga memaparkan tingkatan reaksi orang-orang terhadap perubahan. Kebanyakan orang beradaptasi dan berrekonsiliasi terhadap perubahan. Dengan catatan, mereka harus melewati berbagai tahapan psikologi. Ada empat tahapan yang biasanya harus dilewati sebelum akhirnya bisa berdamai dengan perubahan, pertama diawali dengan terkejut (*shock*), retret defensif (*defensive retreat*), kemudian mulai ada pengakuan (*acknowledgement*), setelah itu baru penerimaan dan pengadaptasian (*acceptance and adaptation*). (Luecke, 20013: 86-87)

**Tabel 1. Kanvas Model Bisnis Kompas**

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationship	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Institusi Akademik</b> (UGM, UI, Unair, Unika Atma Jaya, UMN)</li> <li>- <b>Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI)</b></li> <li>- <b>Perusahaan Swasta:</b> Garuda Indonesia, Bank Mandiri</li> <li>- <b>E-commerce</b></li> <li>- <b>Perusahaan milik grup Kompas Gramedia</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liputan</li> <li>- Rapat redaksi</li> <li>- Membuat konten berita multimedia</li> <li>- Survei</li> <li>- Ekspedisi Kompas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surat kabar pioneer di Indonesia yang telah meraih banyak penghargaan</li> <li>- Produk jurnalisme yang komprehensif dan mendalam, mementingkan akurasi dan kebenaran informasi.</li> <li>- Berita didukung dengan data dari litbang internal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chat Bot di beberapa aplikasi</li> <li>- Mengadakan berbagai event seperti Kelas Cerpen, Gerakan Literasi #AkuBaca, Festival Fotografi, CEO Forum, dll.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelanggan Harian Kompas yang telah berpindah ke digital</li> <li>- Pemerintah</li> <li>- Akademisi</li> <li>- Perusahaan swasta</li> </ul>
	<b>Key Resources</b>  Wartawan, Editor, Penyelaras bahasa, Redaktur Pelaksana, Wakil Redpel, Redaktur Senior, Pemimpin Redaksi, Wakil Pemred, Litbang, Desainer Grafis, Motion Grapher, Programmer, IT, Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh yang kuat terhadap kebijakan pemerintah.</li> <li>- Informasi Harian Kompas merupakan rujukan bagi berbagai instansi pemerintah maupun swasta, bahkan rujukan sesama media massa.</li> <li>- Menghadirkan informasi dalam multimedia, multichannel, dan multiplatform</li> </ul>	<b>Channels</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Website Kompas.id, Kompasdata.id</li> <li>- Surat kabar harian Kompas</li> <li>- Media sosial (instagram, facebook, twitter, youtube)</li> </ul>	
<b>Cost Structure</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaji staff</li> <li>- Biaya penelitian/survei</li> <li>- Biaya maintenance alat/teknologi</li> <li>- Biaya percetakan</li> <li>- Event</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iklan</li> <li>- Pelanggan harian Kompas</li> <li>- Pelanggan Kompas.id</li> <li>- Pembeli harian Kompas eceran</li> <li>- Penjualan merchandise di e-commerce</li> </ul>		

**Sumber:** diolah dari : Alfiyya (2019).

### **Penjelasan Kanvas Model Bisnis *Kompas*:**

- ***Customer Segments***

Peneliti membagi segmentasi pelanggan menjadi empat, yakni:

- **Pelanggan harian *Kompas* yang telah berpindah ke digital.** Setiap dua tahun sekali, harian *Kompas* mengadakan survei pembaca *Kompas*. Mereka menyadari bahwa sebagian pembaca mereka telah beralih ke platform digital untuk mengakses internet. Oleh karena itu, *Kompas.id* menjadi upaya harian *Kompas* untuk tetap ada dan melayani pelanggan harian *Kompas* tersebut.
- **Pemerintah.** Harian *Kompas* merupakan koran yang menjadi pioneer dari berbagai koran yang ada di Indonesia. Oleh karena itu, kebijakan-kebijakan pemerintah biasanya dapat dipengaruhi dari pemberitaan harian *Kompas*. Hal senada dikatakan oleh Dhanang David sebagai wartawan *Kompas*.
- **Akademisi.** Segmentasi ini berdasar dari upaya partnership yang dilakukan oleh harian *Kompas* dengan institusi-institusi pendidikan. Di beberapa perguruan tinggi yang bekerja sama dengan *Kompas*, mahasiswa, dosen, hingga staff dapat mengakses *Kompas.id* secara gratis selama terkoneksi dengan wifi kampus. *Kompas* juga seringkali memuat artikel opini dari kalangan akademisi.

Peneliti bertanya langsung kepada 12 mahasiswa di salah satu perguruan tinggi swasta, Universitas Multimedia Nusantara (UMN). Dari 12 orang, 8 orang mengatakan mengetahui mereka sudah melakukan registrasi *Kompas.id*, sedangkan 4 orang lainnya belum, tetapi mereka mengakui tahu *Kompas.id* sebagai harian *Kompas* versi digital.

- **Perusahaan swasta.** Meski segmentasi ini terlalu luas, tetapi harian *Kompas* memang membidik para perusahaan swasta karena mereka.

- ***Value Propositions***

Proposisi nilai merupakan hal yang paling disoroti dalam menciptakan sebuah produk. Peneliti akan menjelaskan secara rinci proposisi nilai harian *Kompas* berdasarkan hasil riset peneliti:

- **Harian *Kompas* merupakan surat kabar pioneer di Indonesia yang telah meraih banyak penghargaan.** Meski bukan surat kabar yang paling pertama, tetapi harian *Kompas* merupakan surat kabar tertua yang masih bertahan sampai saat ini. Beberapa penghargaan nasional maupun internasional telah kerap dianugerahkan kepada harian *Kompas*. Kabar terbaru, *Kompas.id* yang belum genap dua tahun beroperasi juga sudah mendapat penghargaan seperti *ID Website Award 2018* oleh Pandi. *Kompas.id* juga meraih dua penghargaan internasional dalam *Asian Media Digital Award 2018*. Pertama, untuk kategori *Reader Revenue Initiative* (inisiatif portal berita berbayar), *Kompas.id* meraih piala emas. Kedua, kategori *Best News Website or Mobile Service*, Jelajah Terumbu Karang “*Beyond Coral Reef*” meraih perunggu.
- **Produk jurnalisme yang komprehensif dan mendalam, mementingkan akurasi dan kebenaran informasi.** Hal ini berulang kali dikatakan oleh para

informan yang peneliti wawancarai. Meski telah membuat portal berita digital, *Kompas* tidak mengandalkan kecepatan dalam memberitakan sesuatu. Hal itu juga yang menjadi pembeda harian *Kompas*/*Kompas.id* dengan media berita digital lain. *Kompas* juga menjelaskan misinya ini dalam portal berita digitalnya, *Kompas.id*.

- **Berita didukung dengan data dari litbang internal.** *Kompas* menyatakan bahwa redaksinya menerapkan jurnalisme presisi dalam beberapa pemberitaannya. Penelitian tentang jurnalisme presisi di harian *Kompas* telah dilakukan oleh Nurul Nurmala, mahasiswa alumni Jurnalistik Fikom Unpad yang lulus pada tahun 2016. Penelitian tersebut berjudul “Penerapan Jurnalisme Presisi di Harian *Kompas*”. Saat ini, harian *Kompas* menyediakan portal khusus untuk mempermudah akses data *kompas* dalam jaringan internet.



**Gambar 4.7** Portal untuk Mengakses Data dari Litbang Internal *Kompas*

**Sumber:** [www.kompasdata.id](http://www.kompasdata.id)

Data-data berdasar survei litbang *Kompas* itu dapat diakses jika telah berlangganan *Kompas.id*. Berbagai metode survei dilakukan *Kompas* untuk mendapatkan data yang valid. Dengan begitu, *Kompas* sebagai media dapat menjaga independensinya.

- **Pengaruh yang kuat terhadap kebijakan pemerintah.** Aspek ini dijelaskan oleh Dhanang tentang kekuatan sebuah headline media massa—dalam hal ini *Kompas*—ketika mempublikasikan pemberitaan mengenai tol becak kayu dan pemberitaan soal kurangnya stok beras.
- **Informasi Harian *Kompas* merupakan rujukan bagi berbagai instansi pemerintah maupun swasta, bahkan rujukan sesama media massa.** Salah satu pemberitaan yang memengaruhi fokus negara dan media massa adalah tentang gizi buruk di kabupaten Asmat pada awal tahun 2018. *Kompas* merupakan media massa pertama yang memberitakan soal hal itu. Pasca kejadian di Asmat menjadi headline koran *Kompas*, berbagai media massa mulai ikut menyoroti kasus tersebut.
- **Menghadirkan informasi dalam multimedia, multichannel, dan multiplatform.** *Kompas* kini memiliki dua platform media, yakni cetak dan digital. Koran *Kompas* dijual eceran dan juga dapat berlangganan dengan harga Rp98.000 per-bulan. Platform digital *Kompas* dapat diakses melalui

[www.kompas.id](http://www.kompas.id). Platform digital *Kompas* hanya dapat diakses jika pembaca mendaftarkan emailnya terlebih dahulu. *Kompas* juga menyajikan beritanya dalam format multimedia. Di koran, misalnya, selain ada teks, juga ada foto dan kadang-kadang infografis. Pada Kompas.id, *Kompas* membuat rubrik sendiri khusus untuk berita multimedia, yakni *Tutur Visual* dan *Infografis*. *Kompas* memublikasikan beritanya pada beberapa channel, seperti *Youtube*, *Twitter*, *Facebook*.

- ***Channels***

Channels merupakan saluran di mana *Kompas* memublikasikan beritanya. Pertama, di situs Kompas.id dan Kompasdata.id. Kedua, surat kabar harian *Kompas*. Ketiga, media sosial seperti *Instagram*, *Facebook*, *Twitter*, dan *Youtube*. Keempat, *Chat Bot* di aplikasi *LINE*, *Slack*, *Telegram*, *Skype*, dan *Microsoft Teams*. Selain sebagai saluran mendapat artikel *Kompas*, layanan Chat Bot juga dibuat sebagai upaya menjaga hubungan dengan pelanggan (<https://kb.kompas.id/kategori/chat-bot/> diakses pada 3 Desember, pukul 01.58) yang akan peneliti jelaskan di poin selanjutnya.

- ***Customer Relationships***

Untuk menjaga hubungan dengan pelanggan, *Kompas* memasang layanan Chat Bot di beberapa aplikasi. Kegunaan chat bot pada masing-masing aplikasi berbeda, tetapi satu kesamaan yang dimiliki aplikasi dengan layanan chat bot harian *Kompas* adalah interaksi dengan layanan pelanggan dan *Frequently Ask Questions* (FAQ). Selanjutnya, *Kompas* juga kerap mengadakan acara sebagai salah satu upaya *Kompas* menjaga dan memperluas relasi/penyebaran *Kompas*. Beberapa acara tersebut adalah Kelas Cerpen, Gerakan Literasi #AkuBaca, Festival Fotografi, CEO Forum, Kompas Bike, Liga Kompas Gramedia, *Tambora Challenge*, Borobudur Marathon, Posko Mudik Gesit, Kompas Travel Fair, dan Indeks Kota Cerdas. (<https://korporasi.kompas.id/signature-event/> diakses pada 3 Desember 2018, pukul 02.06). Event lain yang peneliti ketahui sebagai marketing *Kompas* adalah *Kompas Saba Kampus* yang pada September 2018 lalu pernah diadakan di Unpad.

- ***Revenue Streams***

Peneliti membagi penghasilan *Kompas* ke dalam lima (5) bagian.

- **Iklan.** Harian *Kompas* masih mengandalkan pemasukan iklan di Koran sebagai penghasilan utamanya. Sebab, iklan di koran dapat menutup semua pengeluaran *Kompas*.
- **Pelanggan harian *Kompas*:** orang-orang yang berlangganan koran *Kompas*. Untuk umum, tarif langganan harian *Kompas* adalah Rp98.000 per-bulan (sudah mendapat akses Kompas.id), sedangkan langganan untuk mahasiswa dihargai Rp60.000 per-bulan.

- **Pelanggan Kompas.id:** orang-orang yang berlangganan platform digital *Kompas*. Pilihan berlangganan dibuat bervariasi sesuai paket yang ingin diambil oleh pelanggan.
  - **Pembeli harian *Kompas* eceran:** harian *Kompas* masih memproduksi koran ecerannya yang dihargai Rp4.500 per-eksemplar. Harga tersebut sejatinya tidak menutup harga produksi koran *Kompas* yang berharga Rp15.000 per-eksemplar. Titus Kitot selaku GM Marketing *Kompas* mengatakan bahwa kerugian tersebut dapat ditutupi melalui iklan di koran. Saat ini, dari total ratusan ribu eksemplar, produksi koran untuk dijual eceran hanya sebesar 20%, sedangkan 80% disebarluaskan kepada pelanggan.
  - **Penjualan merchandise di e-commerce.** Saat ini, harian *Kompas* juga memiliki akun resmi di berbagai e-commerce seperti Shopee, JD.ID, Tokopedia, dan lain sebagainya. Toko online tersebut digunakan *Kompas* sebagai pemasaran *Kompas.id*. Namun, *Kompas* juga menjual berbagai merchandise seperti TTS, buku, dan kaos.
- **Key Resources**

Sumber daya manusia harian *Kompas* adalah orang-orang yang termasuk dalam susunan redaksi seperti wartawan, editor, penyelaras bahasa, redaktur senior, redaktur pelaksana, wakil redpel, wakil pemimpin redaksi, pemimpin redaksi. Tim kreatif: desainer grafis, motion grapher, programmer. Divisi Litbang, Divisi IT, Divisi SDM, Divisi Bisnis: iklan, marketing, event.
  - **Key Activities**

Peneliti memfokuskan aktivitas kunci ini pada pembuatan produk jurnalisme saja, tidak pada aspek lain seperti bisnis, rekrutmen, pengembangan teknologi, dan lain sebagainya. Aktivitas kunci sebagai pembuat produk utama *Kompas* adalah jurnalisme seperti: liputan, rapat redaksi, membuat konten berita multimedia, survei, dan ekspedisi *Kompas* yang menghasilkan produk berita mendalam (indepth-report).
  - **Key Partnerships**

Dalam situs *Kompas.id*, *Kompas* memiliki menu sendiri untuk intansi-instansi yang menjadi mitra harian *Kompas*, di antaranya adalah: institusi akademik (UGM, UI, Unair, Unika Atma Jaya, UMN), Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI), Perusahaan Swasta (Garuda Indonesia, bank Mandiri), E-commerce, dan perusahaan-perusahaan milik Grup *Kompas Gramedia*.
  - **Cost Structure**

Biaya yang dikeluarkan oleh harian *Kompas* juga peneliti fokuskan dalam ranah jurnalismenya seperti: gaji staff, biaya penelitian/survei, biaya maintenanse alat/teknologi seperti komputer, kamera, dsb, kemudian biaya percetakan koran, dan biaya mengadakan event.

Penjelasan sembilan *building blocks* di atas adalah sebagai rangkuman dari hasil penelitian peneliti terhadap transformasi harian *Kompas* menjadi media digital berlangganan Kompas.id.

## Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, berikut simpulan mengenai transformasi Harian *Kompas* menjadi Portal Digital Subscription Kompas.id, yaitu: (1) Kompas.id diakui sebagai ekstensi harian *Kompas*. Keduanya merupakan media dengan manajemen dan redaksi yang sama, hanya menggunakan platform yang berbeda. Kompas.id **bukan** dibuat untuk menggantikan koran *Kompas* dengan beralih total ke digital, melainkan ingin membuat pilihan untuk para pembacarnya—apakah ingin berlangganan koran, digital, atau keduanya. *Kompas* memang sangat hati-hati dalam menjalankan transformasi ke digital. Terbukti dari lamanya harian *Kompas* membuka akses Kompas.id. Mereka tidak terburu-buru dan sangat memikirkan secara matang perihal transformasi ke dalam jaringan, terutama soal bisnis dan kualitas jurnalismenya. *Kompas* merupakan surat kabar yang memiliki idealisme tinggi terhadap jurnalisme. Hal itu penting mengingat banjirnya informasi dalam platform daring. *Kompas* dengan kualitas jurnalismenya dapat menjadi antitesis berita bohong dan berita-berita *talking news* yang tidak substansial. (2) Transformasi harian *Kompas* ini berimplikasi pada pengelolaan redaksi harian *Kompas*. Saat ini, *Kompas* memiliki dua desk bar yang dikhususkan untuk menangani produksi berita pada Kompas.id. Desk itu adalah desk digital harian dan desk digital mingguan. Selain itu, terdapat perbedaan penyajian konten pada harian *Kompas* dan Kompas.id. Konten harian *Kompas* dibuat lebih ringkas guna memberikan ruang pada pembaca yang singkat waktu bacanya. Sedangkan Kompas.id dibuat lebih komprehensif dan variatif dengan sajian multimedia. Konten pada Kompas.id dapat diakses ketika pembaca sudah mendaftarkan email. Jika ingin mengakses lebih banyak konten, pembaca harus berlangganan. *Kompas* sudah menyiapkan paket-paket berlangganan sesuai keinginan pembaca. Perbedaan konten antara cetak dan digital itu mendatangkan simpulan bahwa media yang memasuki ranah dalam jaringan juga harus menyesuaikan konten-kontennya dengan khalayak era digital. Sifat media cetak yang hanya satu arah tidak relevan lagi dengan konsep digital yang interaktif. Oleh karena itu, *Kompas* berusaha menyediakan konten-konten visual interaktif, multimedia, dan disajikan semenarik mungkin. (3) Kompas.id memutuskan untuk menerapkan pola bisnis *digital subscription*. Pembaca yang ingin mengakses konten Kompas.id harus membayar untuk berlangganan. Alasan *Kompas* menerapkan pola bisnis itu adalah karena pendapatan dari iklan digital yang sudah tidak relevan dengan kondisi saat ini. Dengan menerapkan pola bisnis digital subscription, Kompas.id mendapat penghasilan (*revenue*) dari dua arah: pertama, *subscription fee* (pelanggan yang membayar). Kedua, *digital advertising* (iklan digital). Sampai saat ini, Kompas.id merupakan satu-satunya media arus utama yang berawal dari koran, yang menggunakan model bisnis digital subscription. *Kompas* menginginkan para pelanggan *Kompas* menghargai jerih payah

jurnalis melalui berlangganan Kompas.id. Sebab, kesejahteraan jurnalis berbanding lurus dengan kualitas berita yang dihasilkan.

## Daftar Pustaka

- Denzin & Lincoln. 2009. *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Fidler, Roger. 2010. *Mediamorfosis: Memahami Media Baru*. Yogyakarta: Bentang Budaya.
- Kaye, Jeff and Stephen Quinn. 2010. *Funding Journalism in the Digital Age*. New York: Peter Lang Publishing.
- Luecke, Richard. 2003. *Managing Change and Transition*. Boston, Massachusetts: The Harvard Business School Press.
- Newman, Nic. 2018. Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions. Reuters Institute for the Study of Journalism
- Osterwalder, Alexander dan Yves Pigneur. 2012. *Business Model Generation*.
- Picard, Robert G., 2016. *Journalism, Value Creation, and The Future of News Organizations*. Jonkoping Sweden: Jonkoping International Business School.
- Sularto, St.. 2007. *Kompas Menulis dari Dalam*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Totanan, C., 2004. "Peranan Intellectual Capital dalam Penciptaan Nilai untuk Keunggulan Bersaing", Usahawan, No. 1, Tahun XXXIII, Januari: 27-31. <https://korporasi.kompas.id/tarif-iklan-2017/> diakses pada 29 Oktober 2018 pukul 22.39 WIB
- <https://Kompas.id/baca/utama/2018/05/04/Kompas-id-raih-id-website-awards-2018/> (diakses pada 2 Desember 17.20)
- <https://Kompas.id/baca/utama/2018/11/09/Kompas-id-raih-piala-emas-dan-perunggu/> (diakses pada 2 Desember 2018, pukul 17.31)