

## PENGEMBANGAN BISNIS MEDIA THE JAKARTA POST DIGITAL

### *BUSINESS MEDIA DEVELOPMENT OF THE JAKARTA POST DIGITAL*

Dandy Indriawijaya Koswaraputra<sup>\*1</sup>, Bonar M. Sinaga<sup>\*</sup>, dan Trias Andati<sup>\*\*</sup>)

<sup>\*</sup>) Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor (SB-IPB)

Jl. Raya Pajajaran Bogor 16151

<sup>\*\*</sup>) PPM Manajemen

Jl. Menteng Raya No. 9–19. Menteng Jakarta Pusat 10340

**Abstract:** *This research aimed to identify the existing business model implemented by The Jakarta Post Digital by using Business Model Canvas (BMC) approach in order to create a new business model after being analyzed by the SWOT method. The results of the analysis showed that the company's strength is on Key Resources and its weaknesses are on Key Activities and Value Proposition. Based on the results, it is necessary to improve the nine elements of the Business Canvas Model, especially for the three blocks. Therefore, this research concluded that there is a need for improvement in the business model of The Jakarta Post Digital on Value Proposition block by improving Multimedia products, such as infographic and short videos. The Key Activities block also need to be changed by focusing on multimedia development. The Key Resources need to be improved; including the studio, multimedia equipment and human resources. Therefore, the production process becomes more efficient, and the quality and quantity of the outputs are increasing, which implicate in the change of Revenue Stream.*

**Keywords:** *digital, media, business model canvas, SWOT, the jakarta post*

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi model bisnis yang saat ini digunakan oleh The Jakarta Post Digital dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) untuk kemudian menciptakan model bisnis baru atau perbaikan setelah dianalisis dengan metode SWOT. Hasil analisis menunjukkan bahwa kekuatan perseroan ada pada sumber daya kunci (*Key Resources*) dan kelemahannya ada pada kegiatan produksi (*key activities*) dan produk atau jasa yang ditawarkan (*value proposition*). Hasil identifikasi tersebut, maka diperlukan perbaikan pada kesembilan elemen yang terdapat pada model bisnis kanvas terutama pada 3 blok tersebut. Dengan demikian, penelitian menyimpulkan perlu adanya perbaikan pada model bisnis The Jakarta Post Digital pada blok *value proposition*, yaitu dengan meningkatkan produk Multimedia. Pada blok *key activities* juga mengalami perubahan dengan penambahan fokus pada pengembangan multimedia. Selain itu, *key resources* juga diperbaiki pembangunan studio beserta peralatan penunjang produksi multimedia, termasuk SDM. Dengan demikian, proses produksi menjadi lebih efisien yang berimplikasi pada perubahan *revenue stream*.

**Kata kunci:** *digital, media, business model canvas, SWOT, the jakarta post*

---

<sup>1</sup> Alamat korespondensi:

Email: [dandykoswaraputra@gmail.com](mailto:dandykoswaraputra@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Menurut data WeAreSocial yang bekerja sama dengan Hootsuite dalam rilisnya di Global Digital Report, jumlah pengguna Internet di Indonesia pada 2018 mencapai 132 juta orang. Sebesar 60% dari jumlah pengguna internet tersebut menggunakan ponsel pintar dalam mengaksesnya. Secara global, jumlah orang yang memanfaatkan jaringan internet sudah lebih dari 4 miliar atau setengah dari populasi penduduk dunia.

Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia mencatat jumlah portal internet di Indonesia saat ini sebanyak 43 ribu *website*. Data e-Marketer mengungkapkan nilai belanja iklan untuk digital di Indonesia ini sebesar Rp5 triliun pada tahun 2016. Sebesar 70% (Rp3,5 triliun) dari total nilai tersebut diambil oleh perusahaan platform berskala global, seperti Facebook dan Google. Beberapa media online di Indonesia, seperti Detik.com, Kompas.com, Okezone.com dan Kaskus, mendapat 10% dari nilai belanja iklan tersebut atau senilai Rp500 miliar. Sebesar 20% (Rp1 triliun) dari nilai tersebut juga dimanfaatkan oleh para *vlogger*, *buzzer* dan para pengola *website* yang berisikan berita-berita palsu.

The Jakarta Post Digital (PT Niskala Media Tenggara), sebagai divisi *online* dari The Jakarta Post holding (PT Bina Media Tenggara), memandang data tersebut, selain sebagai kenyataan yang harus dihadapi di mana biaya iklan digital sebagian besar dinikmati oleh para penyebar berita palsu, juga sebagai peluang bagi pengembangan model bisnis di divisi ini. Sejak The Jakarta Post Digital berdiri pada awal 2015 tren jumlah pengunjung tidak bertambah secara signifikan pada kisaran 350.000 kunjungan per hari. Dengan jumlah kunjungan situs yang stagnan berimplikasi pada pendapatan perusahaan yang tidak meningkat. Mengacu pada situasi tersebut, maka muncul permasalahan utama dalam penelitian kali ini, yaitu bagaimana gambaran kondisi bisnis The Jakarta Post Digital dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) untuk kemudian bagaimana membuat *New BMC* The Jakarta Post Digital.

Terdapat banyak kesamaan dengan penelitian terdahulu, terutama dalam konteks penggunaan metode analisis. Terdapat juga beberapa penelitian yang menyangkut media, satu diantaranya menggunakan pendekatan BMC dan metode SWOT analisis. Basis analisis yang sama terletak pada analisis model bisnis perusahaan dimana manajemen strategik sebagai basis dari penelitian ini.

Dalam penelitian terdahulu ada beberapa peneliti yang telah melakukan penelitian dengan metode dan analisis yang sama.

Penelitian tentang media oleh Permana (2013) menyoroiti tentang tren menurunnya bisnis media cetak. Dian menggunakan pendekatan BMC dan analisis SWOT untuk menentukan strategi terbaik menghadapi memburuknya industri koran. Dalam kesimpulannya, peneliti menyoroiti pentingnya mengikuti perkembangan teknologi informasi dengan mengadopsi internet sebagai platform baru menggantikan media cetak. Dalam jurnalnya, Permana melakukan perubahan target dan penambahan *costumer segments* dengan tujuan meningkatkan *value proposition*, dengan mengoptimalkan pendapatan di sektor iklan sementara penjualan hanya sebagai pelengkap guna memperkuat jaringan.

Mengacu kepada beberapa penelitian terdahulu dengan pendekatan BMC, tema serupa agak sulit ditemukan. Namun, dari kesamaan pendekatan yang digunakan dalam beberapa penelitian sebelumnya, juga dapat membantu dalam mengidentifikasi permasalahan-permasalahan serupa yang muncul untuk kemudian ditemukan solusinya. Seperti pada penelitian dengan topik "Perancangan Model Bisnis UKM *Wheelhouse* dengan Menggunakan Pendekatan *Business Model Canvas*" yang ditulis oleh Caesario *et al.* (2016). Penelitian tersebut menganalisis sembilan komponen model bisnis UKM *Wheelhouse*, yaitu segmen pasar yang akan dilayani UKM *Wheelhouse*. Proposisi nilai yang ditawarkan ialah kualitas produk dan karakter merek. Saluran komunikasi dan distribusi yang akan digunakan. Sumber daya yang harus dimiliki ialah sumber daya manusia, fisik, dan intelektual. Mitra yang bekerja sama ialah penyedia bahan baku dan vendor produksi. Beberapa kegiatan utama UKM ialah proses produksi, pemasaran, dan menjalin kerja sama dengan mitra bisnis lainnya. Elemen-elemen yang diperbaiki dalam penelitian ini serupa dengan apa yang dilakukan di The Jakarta Post Digital.

Dalam penelitian yang berjudul: *The Canvas Model as a Strategy for Improving Financial Profits: A Case Study of Online Business in Indonesia* (2017), yang ditulis oleh Aba. peneliti memiliki tujuan mengidentifikasi bagaimana strategi bisnis online dapat ditingkatkan kinerjanya guna menaikkan keuntungan. Fokus penelitian ini mengenai bisnis *online* sebagai sarana menjual bunga mengingat kesegaran bunga tidak

bertahan lama dan dari sisi harga sangat berfluktuasi tergantung iklim. Metode SWOT analisis dengan pendekatan BMC yang digunakan dalam penelitian menemukan bahwa pilihan menggunakan metode tersebut untuk menganalisis model bisnis bunga potong dengan 9 elemen BMC dan proyeksi rugi-laba sangat tepat. Beda dengan kasus The Jakarta Post Digital, penelitian tiga orang tersebut menempatkan *website* hanya sebagai sarana (*platform*) menjual satu komoditas tertentu saja, tetapi The Jakarta Post Digital justru mengacu pada perbaikan produk-produk *website* untuk meningkatkan *revenue* perusahaan.

Penelitian berjudul: Evaluasi Model Bisnis Pada Perusahaan X Menggunakan BMC oleh Melina (2015) melakukan analisis SWOT pada masing-masing elemen BMC pada perusahaan tersebut. Pada elemen *constumer segments*, misalnya, penelitian menyimpulkan bahwa perusahaan X memiliki *constumer segments* yang termasuk dalam *niche market* yang dilihat dari kebutuhan pelanggan (*costumer needs*). Sementara itu, untuk elemen *value proposition*, perusahaan X memberikan nilai kemudahan bagi *member* MLM dalam memperoleh dan membeli perlengkapan pemasaran produk MLM.

Penelitian yang dilakukan oleh Sitio (2017) dengan judul: Strategi Bisnis Model Dengan Pendekatan BMC: Studi Kasus di Industri Kecil dan Menengah Bir Pletok Bu Lina di Kelurahan Ciracas menganalisis gambaran model bisnis canvas saat ini dan mengetahui perancangan model bisnis canvas sebagai bentuk strategi pengembangan bisnis yang sesuai dan disarankan untuk diterapkan. Metode pengolahan data yang digunakan melalui pendekatan metodologi kualitatif melalui analisis SWOT dengan menggabungkan sembilan elemen model bisnis kanvas analisis *Blue Ocean Strategy* untuk pengembangan usaha.

Penelitian dengan topik Analisis Model Bisnis Pada KNM Fish Farm dengan Pendekatan Business Model Canvas yang ditulis Solihah (2014) menganalisis model bisnis yang diterapkan dengan alat ukur 9 elemen bisnis kanvas. Penelitian menyimpulkan ke-9 elemen dari model bisnis yang saat ini berjalan perlu diperbaiki, sehingga tercipta model bisnis perbaikan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kondisi The Jakarta Post Digital menggunakan Business Model Canvas. Selanjutnya, untuk membuat *New Business Model Canvas* The Jakarta Post Digital. Ruang lingkup

penelitian ini difokuskan pada analisis model bisnis kanvas beserta faktor-faktor internal (kepentingan dan kinerja) dan eksternal (persaingan industri) divisi digital PT Niskala Media Tenggara, serta pembentukan model bisnis baru menggunakan BMC yang didasari oleh industri masa depan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di PT Niskala Media Tenggara, kantor The Jakarta Post Digital selama bulan April 2017 hingga Maret 2018. Penentuan responden pada penelitian ini dilakukan dengan *purposive sampling*, dengan pertimbangan responden yang dipilih memiliki kapasitas serta kemampuan dalam melihat tren bisnis media *online* thejakartapost.com. Menurut David (2013), dalam menentukan responden tidak diperlukan jumlah minimum sepanjang responden yang dipilih merupakan ahli (*expert*) di bidangnya.

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari Data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui FGD, kuesioner dan wawancara mendalam (*in-depth interview*) pada beberapa *key informants*. Pada penelitian ini terdapat tujuh responden dari internal yang merupakan ahli yaitu, Chief Executive Officer The Jakarta Post Digital, Direktur The Jakarta Post Digital, Chief Technology Officer The Jakarta Post Digital, General Manager Finance The Jakarta Post, Managing Editor The Jakarta Post Digital, Managing Editor The Jakarta Post dan Senior Editor The Jakarta Post. Selanjutnya, data sekunder berupa data laporan keuangan PT Niskala Media Tenggara dan target pencapaian selama lima tahun ke depan.

Data yang diperoleh dilakukan pengolahan dan analisis dengan analisis deskriptif dengan tahapan sebagai berikut: melakukan analisis/identifikasi BMC The Jakarta Post Digital yang saat ini diterapkan. Analisis SWOT dari masing-masing elemen model bisnis yang digunakan untuk mengetahui peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan untuk selanjutnya dapat dibuat langkah perbaikan. Selanjutnya, merancang model bisnis baru yang merupakan perbaikan dan penyempurnaan dari model bisnis The Jakarta Post Digital yang terdahulu.

Strategi yang dirancang dalam penelitian ini diawali dengan menganalisis model bisnis The Jakarta Post Digital yang saat ini digunakan (*existing*) menggunakan

BMC kemudian dianalisis dengan pendekatan internal dan eksternal. Masing-masing elemen BMC dianalisis dengan metode SWOT untuk menentukan mana elemen yang tetap dipertahankan dan mana yang perlu dikembangkan. Tahapan akhir dari penelitian ini adalah menyusun New BMC The Jakarta Post Digital dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat dijelaskan dalam Gambar 1.

## HASIL

### Analisis Deskripsi Sembilan Elemen BMC dari The Jakarta Post Digital

Masing-masing elemen memetakan apa yang menjadi fokus utama kegiatan bisnis yang saat ini dijalankan The Jakarta Post Digital. Paparan Sembilan Elemen BMC dari The Jakarta Post Digital tersebut sebagai berikut.

#### Customer Segment

Konsumen yang membutuhkan informasi akurat dengan kedalaman analisis mengenai Indonesia dalam bahasa Inggris. Hasil FGD menunjukkan pembaca luar negeri lebih sanggup membayar untuk berita-berita premium di thejakartapost.com ketimbang pembaca dalam negeri. Sementara mahasiswa dan peneliti memerlukan berita-berita dari thejakartapost.com dalam rangka aktivitas akademik.

#### Value Proposition

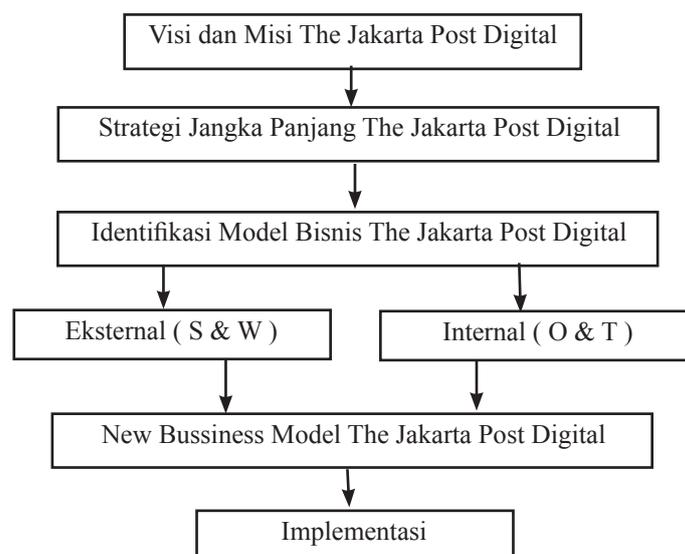
Produk yang disajikan adalah berita-berita khas thejakartapost.com, seperti berita-berita analisis, rubrik wawancara eksklusif, opini, dan berita ekonomi dan bisnis. Opini yang dibuat oleh jurnalis di Jakarta Post sendiri sangat diminati pembaca sebagai referensi.

#### Channels

Berdasarkan FGD dan hasil wawancara serta pengamatan langsung, konten The Jakarta Post Digital dipromosikan atau disebarluaskan melalui platform sosial media, seperti Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp dan Line.

#### Customer Relationships

Hubungan dengan pembaca yang dibangun oleh The Jakarta Post Digital antara lain melalui seminar *off-line*, mengirimkan berita terbaru melalui email dan memberikan informasi tambahan secara rutin melalui yang juga melalui email. The Jakarta Post Digital juga membuat *channel* komentar bagi pembaca untuk memantau suara *audience* dan menindaklanjutinya dengan melakukan perbaikan konten.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

*Revenue Streams*

Pendapatan The Jakarta Post Digital dari beberapa sumber seperti, *display adv* (iklan tampilan); *content creation* (pesan sponsor yang bersifat iklan); *community engagement* (pengiklan mendanai kegiatan *online* maupun *offline* dari komunitas); *community insight* (produk atau *brand* tertentu menjadikan komunitas dari sebuah media *online* lebih sebagai obyek riset); *sponsored contents* (konten yang disponsori merek); *production house* (rumah produksi); dan *premium content subscription* (konten premium berbayar).

*Key Resources*

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya utama perusahaan. Pencapaian suatu perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, di mana jumlah karyawan The Jakarta Post Digital saat ini mencapai 30 orang ditambah lebih dari 150 orang yang bekerja di koran The Jakarta Post. Sumber daya manusia di The Jakarta Post Digital mengisi posisi-posisi seperti, jurnalis, *web designers*, *web developers*, tim sosial media, tim multimedia dan *photographers*.

*Key Activities*

Kegiatan The Jakarta Post Digital meliputi kajian berbagai isu terkini. Untuk mendukung kedalaman

kajian yang dilakukan tim editorial The Jakarta Post Digital, perusahaan melakukan kerja sama dengan lembaga-lembaga think tank. Upaya tersebut dilakukan untuk mendorong tim penulis memproduksi konten atau informasi yang mendalam. The Jakarta Post Digital juga secara berkala melakukan wawancara eksklusif dengan berbagai narasumber terkait memperkaya wawasan tim editorial dan juga terkait produksi berita.

*Key Partnership*

The Jakarta Post Digital saat ini memiliki mitra utama yang menjadi penunjang produksi konten, yaitu agency iklan, lembaga think tank, para analis dan pakar serta pejabat publik.

*Cost Structure*

Struktur biaya yang ada pada The Jakarta Post Digital terdiri dari, gaji karyawan, biaya promosi, dan biaya operasional.

**Identifikasi Elemen BMC The Jakarta Post Digital**

Hasil pengamatan, pengisian kuesioner, wawancara dan FGD yang dilakukan, maka diperoleh gambaran pada setiap blok elemen BMC The Jakarta Post Digital saat ini. Adapun hasil identifikasi dapat dilihat pada Gambar 2.

<p><b>Key Partners</b></p> <p>Agency iklan; Think tank; analis; pakar; pejabat</p>	<p><b>Key Activities</b></p> <p>Kajian isu-isu terkini; Kerja sama dengan lembaga think tank; tulisan insight bisnis; wawancara eksklusif</p>	<p><b>Value Propositions</b></p> <p>Berita analisis; wawancara eksklusif; opini; berita ekonomi dan bisnis</p>	<p><b>Customer Relationships</b></p> <p>Off-line seminar, Kirimkan berita via email, Informasi tambahan rutin</p>	<p><b>Customer Segments</b></p> <p>Peneliti; Jurnalis; Pelajar; Mahasiswa; Pembaca luar negeri</p>
	<p><b>Key Resources</b></p> <p>Website; Tim IT; Jurnalis; Penulis</p>		<p><b>Channels</b></p> <p>Instagram; Twitter; Whatsapp; Line; Facebook</p>	
<p><b>Cost Structure</b></p> <p>Gaji karyawan; Biaya marketing; Biaya operasional</p>			<p><b>Revenue Streams</b></p> <p>Pendapatan dari iklan; Pendapatan dari berlangganan</p>	

Gambar 2. BMC existing The Jakarta Post Digital

Setelah mengidentifikasi elemen model bisnis kanvas yang selama ini dilakukan oleh The Jakarta Post Digital, maka tahap selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT pada setiap elemen model bisnis kanvas. Menurut Rangkuti (2017), SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor

untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini mengacu pada pemikiran bagaimana memaksimalkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT (TOWS) terangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1. Analis SWOT pada ke-9 elemen BMC

Aspek	Ancaman	Peluang	Kekuatan	Kelemahan
<i>Costomer Segment</i>	Lebih memilih berita dari media internasional atau regional	Kebutuhan tinggi dari informasi dalam negeri dan pemasang iklan berkelas	Konsumen para ekspatriat yang berposisi atau jabatan berkelas	Lemahnya jaringan internet kurang mendorong konsumen membaca berita dari jakartapost.com terutama berita visual
<i>Value Proposition</i>	Karya-karya jurnalistik media internasional dan regional dengan dilengkapi elemen visual	Pengguna Internet di Indonesia sangat besar, 132 juta orang	Karya jurnalistik bercita rasa khas Indonesia untuk disajikan secara internasional	Produksi kurang massif karena kekurangan sumber daya dan fasilitas serta infrastruktur karya jurnalistik
<i>Channels</i>	Pesaing, terutama media internasional, lebih cepat meningkatkan kemampuan mengelola channel	Pengguna media sosial di Indonesia 100 juta lebih	Secara regular pengguna media sosial berkontak langsung	Kurangnya SDM dalam mengelola media sosial
<i>Customer Relationships</i>	Kompetitor menawarkan produk yang menarik	Masih banyak potensi pelanggan baru di dunia digital	Pelanggan iklan sudah mengenal lama	Kurang melakukan promosi untuk mempertahankan ingatan pelanggan
<i>Revenue Streams</i>	Dana iklan digital banyak masuk ke media internet palsu	Kesadaran berita palsu naik. Masih banyak ruang untuk bisa meraih dana iklan	Kebanyakan pembaca dan pemasang iklan kalangan berkelas	Iklan masih ditentukan oleh banyaknya jumlah klik ketimbang kualitas konten
<i>Key Resources</i>	Peluang berkerja di perusahaan lain mengurangi jumlah tenaga handal	Teknologi informasi dapat meningkatkan pendapatan perusahaan	Citra media berbahasa Inggris berkelas dengan pelanggan berkelas	Kurang memanfaatkan nama besar dan meningkatkan kemampuan pegawai
<i>Key Activities</i>	Pesaing mampu meniru produk dalam waktu cepat	Pembuatan konten yang khas lokal dengan cita rasa internasional	SDM yang berpengalaman dan berpendidikan rata-rata dari luar negeri	SDM handal sering keluar dari perusahaan lain
<i>Key Partnership</i>	Ketergantungan pada individu dalam mengelola hubungan dengan mitra kunci	Kemudahan kerja sama dengan mitra kunci karena nama besar dan reputasi	Kedekatan SDM dengan mitra kunci memicu kerja sama lebih baik	Sebagian mitra kunci merasa lebih eksis jika menulis atau kerjasama dengan yang bukan media online
<i>Cost Structure</i>	Biaya SDM terus meningkat	Pemanfaatan teknologi untuk efisiensi	Permodalan yang cukup kuat	Total biaya operasional semakin meningkat

Hasil analisis SWOT diperoleh faktor internal berupa kekuatan terbesar ada pada elemen *key resources* dan kelemahan pada *key activities* dan *value proposition*. Sementara itu, faktor eksternal berupa peluang pada elemen *customer segments* dan ancaman pada elemen *revenue stream*.

Sumber daya utama yang dimiliki The Jakarta Post Digital berupa tim IT, jurnalis dan penulis merupakan orang-orang yang memiliki kualifikasi di atas rata-rata. Para jurnalis di The Jakarta Post Digital kebanyakan memegang gelar magister dari berbagai universitas di Amerika dan Eropa. Tim IT yang dimiliki perusahaan juga merupakan individu-individu *web developer* yang berpengalaman. Para penulis di The Jakarta Post Digital adalah para senior di media tersebut, sebagian besar adalah senior editor di koran The Jakarta Post yang sudah bergabung dengan media tersebut lebih dari dua dekade. Dengan latar tersebut, *key resources* menjadi kekuatan terbesar The Jakarta Post Digital.

Kelemahan utama pada *key activities* adalah proses produksi (berita) tidak bermuara pada *output* yang mudah terserap pasar (pembaca) karena tidak dikemas sesuai perkembangan zaman atau *trend* kekinian (digital). Kelemahan pada aktivitas utama tersebut menyebabkan lemahnya elemen *value proposition* di mana produk-produk yang berkualitas tersebut tidak serta merta diminati pembaca karena kemasannya masih cenderung konvensional. Meskipun begitu, sudah dalam platform digital, serta secara kuantitas produksi masih relatif kecil sehingga tidak mampu menghasilkan *revenue* yang dapat menutup biaya produksi.

Dua elemen, *key activities* dan *value proposition*, menjadi blok-blok yang paling krusial mendapat prioritas untuk disempurnakan. Karena dua blok ini saling terkait satu sama lain. Meskipun demikian, penyempurnaan pada *key activities* dan *value proposition* akan menuntut penyesuaian pada tujuh blok lainnya dalam BMC, seperti dijelaskan pada bagian perbaikan model bisnis.

### Perbaikan Masing-masing Elemen BMC

Perancangan perbaikan model bisnis The Jakarta Post Digital di masa yang akan datang berpedoman pada hasil FGD yang telah dilakukan dengan tokoh-tokoh kunci di perusahaan. Tokoh tersebut seperti *Chief Technology Officer* (CTO), *ex-Chief Executive Officer* (CEO), *ex-Chief Operating Officer* (COO), *Managing Editor*, *Senior Editor*, dan *Editorial Secretary*. Di samping

itu, dengan mempertimbangkan visi perusahaan, yaitu menjadi pemain media di tingkat kawasan, serta hasil analisis SWOT sehingga menghasilkan model bisnis perbaikan (seperti pada Gambar 3).

Perbaikan *customer segment* (target pelanggan utama): Hasil FGD dan wawancara, perusahaan perlu memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan. Setelah itu, barulah organisasi dapat merancang model bisnis dengan pemahaman yang tepat mengenai kebutuhan spesifik pelanggan. Dengan demikian, terdapat berbagai segmen pasar yang telah diidentifikasi, yaitu Generasi Z atau orang-orang yang lahir setelah generasi Milenial. Generasi ini diidentifikasi sebagai orang-orang yang lahir dalam kurun waktu 1995–2014; Pelajar di tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Sekolah Menengah Atas (SMA) yang mengikuti kursus bahasa Inggris di beberapa lembaga bahasa; Para pembaca luar negeri yang menurut data jumlahnya 51 persen dibanding pembaca lokal; Kampus merupakan institusi yang vital untuk diajak kerja sama guna mendistribusikan produk kepada para mahasiswa serta para akedemisi.

Perbaikan *value proposition* (keunggulan yang ditawarkan): The Jakarta Post Digital memiliki keunggulan dalam memproduksi konten-konten bermutu. Namun, perlu adanya penyesuaian produk sesuai dengan permintaan pasar dan target *customer segments*. Beberapa *value proposition* baru yang bisa ditawarkan kepada pelanggan yang lebih luas antara lain, meningkatkan produk multimedia sebagai upaya mengikuti perkembangan kebutuhan pelanggan di mana aspek visual sangat diminati, seperti infografis dan video pendek berisikan informasi singkat tentang berita tertentu sehingga lebih mudah dipahami pelanggan. Multimedia dalam model bisnis yang sekarang belum menjadi andalan thejakartapost.com dalam menghasilkan *revenue*.

Perbaikan *channels* (media yang digunakan untuk menjangkau *customer segment*): Perusahaan dan pelanggan dihubungkan melalui saluran komunikasi, distribusi dan penjualan. Saluran memiliki beberapa fase yang berbeda, yaitu dengan lebih mengaktifkan media sosial, seperti Twitter, Facebook, Instagram, Line, dan lain-lain, terutama untuk berita '*Breaking News*'. Perbaikan pada elemen ini menguatkan strategi pengelolaan media sosial agar konten dapat lebih masif didistribusikan melalui kanal tersebut.

Perbaiki *customer relationship* (cara menjaga hubungan baik dengan *customer*): Hubungan dengan pembaca yang dibangun oleh The Jakarta Post Digital antara lain melalui seminar *off-line*, mengirimkan berita terbaru melalui email dan memberikan informasi tambahan secara rutin melalui email lebih ditingkatkan lagi. *Channel* komentar bagi pembaca untuk memantau suara *audience* lebih dikelola secara khusus.

Perbaiki *revenue stream* (arus pendapatan): Dengan ada perbaikan pada *value proposition* maka blok ini juga mendapatkan efek dari perubahan pada elemen tersebut dimana arus pendapatan selain dari iklan dan berlangganan, pendapatan juga datang dari pemasukan dari kanal Youtube dan *AdSense*-program kerja sama periklanan melalui media internet yang diselenggarakan oleh Google.

Perbaiki *key activities* (kegiatan operasional utama yang dilakukan): Blok ini juga mengalami perubahan akibat adanya tambahan produksi yang dituangkan dalam *value proposition*. Artinya, kegiatan produksi menjadi bertambah karena adanya produksi multimedia berupa konten video dan infografis.

Perbaiki *key resources* (sumber daya utama yang dimiliki): Blok ini mengalami perubahan seiring dengan munculnya produksi baru, seperti multimedia

dan produk visual lainnya yang ditawarkan. Artinya, karyawan yang memiliki keahlian visual dapat lebih dimanfaatkan untuk memproduksi produk multimedia. Selain itu, salah satu eks ruangan direksi dijadikan studio.

Perbaiki *key partnerships* (mitra kerja utama): Selain mitra utama yang telah dimiliki, mitra utama yang perlu dimiliki juga adalah konsultan digital *marketing* yang berfungsi sebagai pemberi masukan kepada pemangku kepentingan di perusahaan untuk menghadapi permintaan dari agensi iklan yang semakin kompleks. Konsultan media siber yang dapat memetakan kebutuhan pasar digital mutakhir.

Perbaiki *cost structure* (struktur biaya): Perbaiki di delapan blok yang lainnya tidak menambah biaya (*zero cost*) karena memakai SDM yang ada dan fasilitas kantor yang sudah tersedia. Jadi struktur biaya tetap, seperti: gaji karyawan, biaya promosi dan biaya operasional.

Perbedaan antara Business Model Canvas yang sebelumnya dan yang disempurnakan adalah pada aktivitas kunci perseroan di mana fokus penekanan lebih kepada aktivitas yang berkaitan dengan produksi visual.

<i>Key Partners</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Propositions</i>	<i>Customer Relationships</i>	<i>Customer Segments</i>
<i>Agency</i> iklan; <i>Think tank</i> ; analisis; pakar; pejabat	Kajian isu-isu terkini; Kerjasama dengan lembaga <i>think tank</i> ; tulisan insight bisnis; wawancara eksklusif; <b><u>Fokus pengembangan multimedia</u></b>	Berita analisis; wawancara eksklusif; Opini; Berita ekonomi dan bisnis; <b><u>Clip berita visual; Infografis</u></b>	<i>Off-line</i> seminar, Kirimkan berita via email, Informasi tambahan rutin	Peneliti; Jurnalis; Pelajar; Mahasiswa; Pembaca luar negeri
	<i>Key Resources</i>		<i>Channels</i>	
Website; Tim IT; Jurnalis; Penulis, <b><u>Tim sosial media</u></b>		Instagram; Twitter; Whatsapp; Line; Facebook		
<b><i>Cost Structure</i></b> Gaji karyawan; Biaya <i>marketing</i> ; Biaya operasional		<b><i>Revenue Streams</i></b> Pendapatan dari iklan; Pendapatan dari berlangganan; <b><u>Pendapatan dari kanal Youtube dan Google AdSense</u></b>		

Gambar 3. Perbaikan BMC The Jakarta Post Digital

## Implikasi Manajerial

Perbaiki suatu model bisnis pada penelitian di suatu perusahaan memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja perseroan tersebut baik dari sisi komersial maupun operasional, yang juga bisa berdampak kepada sisi keuangan perusahaan. Hasil penelitian ini adalah menghasilkan model bisnis baru atau perbaikan pada usaha The Jakarta Post Digital. Model bisnis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Business Model Canvas (BMC). Hasil analisis tingkat kepentingan dan kinerja pada identifikasi awal BMC menghasilkan bahwa ada elemen yang menjadi prioritas untuk diperbaiki, yaitu *value proposition*, *key activities* dan *key resources*.

Implikasi pada *value proposition*, perusahaan dapat menambah produk berita dengan mengadopsi perkembangan media digital, seperti membuat info grafis dan klip berita visual pendek untuk di-viralkan melalui *platform* YouTube atau media sosial lainnya agar pada gilirannya dapat menghasilkan revenue. Perubahan pada elemen *value proposition* berimplikasi pada *key activities* dengan ada tambahan kegiatan pegawai terkait proses produksi untuk menghasilkan berita-berita dalam bentuk info grafis dan klip visual. Implikasi pada *key resources*, perusahaan menambah porsi kerja karyawan yang sudah ada dengan diberikan fasilitas studio agar proses kerja menjadi lebih terintegrasi dan jumlah produksi menjadi lebih meningkat. Sebelum adanya studio, produksi multimedia sebanyak tiga konten video perhari, dan setelah ada studio maka jumlah produksi naik rata-rata 10 konten video per hari. Jumlah produksi meningkat karena segala kegiatan terkait pembuatan berita menjadi lebih terintegrasi di satu tempat sehingga koordinasi antar kru dalam melakukan pra-produksi, produksi dan pasca-produksi dikerjakan di studio tersebut.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Identifikasi BMC The Jakarta Post Digital berhasil dilakukan yang terdiri sembilan elemen blok, yaitu *customer segment*, *value proposition*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnership*, dan *cost structure*. Hasil BMC yang baru The Jakarta Post Digital melalui analisis SWOT guna mengidentifikasi faktor

internal dan eksternal dari model bisnisnya. Setelah melakukan analisis SWOT pada kesembilan blok BMC maka terdapat tiga elemen penting, yaitu *value proposition*, *key activities* dan *key resources* yang perlu diubah atau dikembangkan. Perubahan pada blok *value proposition*, yaitu dengan meningkatkan produk multimedia sebagai upaya mengikuti perkembangan kebutuhan pelanggan di mana aspek visual sangat diminati, seperti infografis dan video pendek berisikan informasi singkat tentang berita tertentu sehingga lebih mudah dipahami pelanggan. Pada blok *key activities* juga mengalami perubahan dengan penambahan fokus pada pengembangan multimedia. Selain itu, *key resources* juga diperbaiki yang meliputi fisik kantor, yaitu dengan adanya studio The Jakarta Post Digital beserta peralatan penunjang produksi multimedia dan teknologi informasi lainnya, termasuk SDM. Dengan demikian, proses produksi menjadi lebih efisien dan kualitas serta kuantitas produksi lebih meningkat. Hal ini berimplikasi pada perubahan *revenue stream* karena sumber pendapatan juga akan bertambah, yaitu dari kanal YouTube dan Google AdSense.

### Saran

Perusahaan perlu mengikuti lebih intens perubahan *trend* industri media digital global yang sangat cepat dengan fokus pada perbaikan pada tiga elemen penting, yaitu keunggulan yang ditawarkan, kegiatan operasional utama dan sumber daya utama. Penelitian selanjutnya perlu melakukan penelitian mengenai strategi pengembangan bisnis model yang bertumpu pada produk multimedia berdasarkan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- David A. 2013. *Manajemen Pemasaran Strategis*. Jakarta: Salemba Empat
- Caesario E, Chumaidiyah E, Widyastuti L. 2016. Perancangan model bisnis UKM wheelhouse dengan menggunakan pendekatan business model canvas. *e-Proceeding of Engineering* 3(2): 2795–2803.
- Aba FXL. 2017. The canvas model as a strategy for improving financial profits: a case study of online businesses in Indonesia. <https://ssrn.com/abstract=3147479> [December 17, 2017].
- Permana DJ. 2013. Analisis peluang media cetak melalui pendekatan business model canvas untuk menentukan strategi bisnis baru. *Faktor Exacta*

- 6(4): 309–319.
- Rangkuti F. 2017. *Teknik Membedah Kasus Bisnis; Analisis SWOT*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Melina S. 2015. Evaluasi model bisnis pada perusahaan x menggunakan business model canvas. *Agora* 3(1): 305–312.
- Sitio VSS. 2017. Strategi bisnis model dengan pendekatan business model canvas: studi kasus di industri kecil dan menengah bir pletok Bu Lina di Kelurahan Ciracas, Jakarta Timur. *Journal of Economics and Business Aseanomics (JEBA)* 2 (1): 36–51. <http://dx.doi.org/10.33476/jeba.v2i1.380>
- Solihah E, Hubeis AV, Maulana A. 2014. Analisis model bisnis pada knm fish farm dengan pendekatan business model canvas (BMC). *Jurnal Sosial Ekonomi Kelautan dan Perikanan* 9(2): 185–194. <http://dx.doi.org/10.15578/jsekp.v9i2.1220>