

**IMPLEMENTASI STRATEGI DIVERSIFIKASI PRODUK
PADA SURAT KABAR JAWA POS SURABAYA**

SKRIPSI



Oleh :

HARIS AL KHOERI

NIM : 12510011

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2016

**IMPLEMENTASI STRATEGI DIVERSIFIKASI PRODUK
PADA SURAT KABAR JAWA POS SURABAYA**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh:

HARIS AL KHOERI

NIM: 12510011

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2016**

LEMBAR PERSETUJUAN

**IMPLEMENTASI STRATEGI DIVERSIFIKASI PRODUK
PADA SURAT KABAR JAWA POS SURABAYA**

SKRIPSI

Oleh:

HARIS AL KHOERI
NIM: 12510011

Telah Disetujui, 13 Juni 2016
Dosen Pembimbing,

Muhammad Fatkhur Rozi, SE., MM
NIP. 19760118 200901 1 003

Mengetahui:
Ketua Jurusan,



Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei
NIP. 19750707 200501 1 005

LEMBAR PENGESAHAN

IMPLEMENTASI STRATEGI DIVERSIFIKASI PRODUK
PADA SURAT KABAR JAWA POS SURABAYA

SKRIPSI

Oleh:

HARIS AL KHOERI
NIM: 12510011

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada Tanggal 28 Juni 2016

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua Penguji
Yayuk Sri Rahayu, SE., MM :
NIP. 19970826 200801 2 011
2. Sekretaris/Pembimbing
Muhammad FatkhurRozi, SE., MM :
NIP. 19760118 200901 1 003
3. Penguji Utama
Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag :
NIP. 19711211 199903 1 003

(*Yayuk Sri Rahayu*)
(*Muhammad FatkhurRozi*)
(*Dr. H. Nur Asnawi*)

Disahkan Oleh :
Ketua Jurusan,



Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei[®]
NIP. 19750707 200501 1 005

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Haris Al Khoeri
NIM : 12510011
Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/ Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

IMPLEMENTASI STRATEGI DIVERSIFIKASI PRODUK PADA SURAT KABAR JAWA POS SURABAYA

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 13 Juni 2016

Hormat Saya,



Haris Al Khoeri
NIM. 12510011

SURAT PERNYATAAN

Nama : Haris Al Khoeri
NIM : 12510011
Jurusan/Prodi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Judul Skripsi : IMPLEMENTASI STRATEGI DIVERSIFIKASI PRODUK
PADA SURAT KABAR JAWA POS SURABAYA

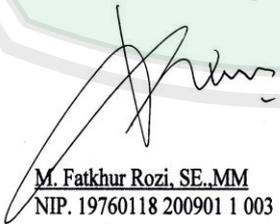
Mengizinkan jika karya ilmiah saya (skripsi) dipublikasikan melalui website perpustakaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang secara keseluruhan (*full teks*).

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 13 Juni 2016

Dosen Pembimbing

Mahasiswa


M. Fatkhur Rozi, SE.,MM
NIP. 19760118 200901 1 003



Haris Al Khoeri
NIM. 12510011

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ilmiah skripsi ini saya persembahkan kepada kedua orang tua saya Ayahanda Imam Zarkasih yang telah mengajarkan saya tentang nilai-nilai kehidupan yang hakiki.

Dan ibunda tercinta Nengsih yang tak pernah lelah menyayangi, membimbing dan memotivasi saya, terimakasih atas pengorbanan dan perjuanganmu, bu. Semoga engkau senantiasa diberi kesehatan dan umur yang barakah. Atas kebesaran jasmu, anakmu tak tahu lagi harus membalasnya dengan apa.

Serta adik tersayang Aimanul Hakim. Semoga kau bisa jadi pemimpin dan orang yang berguna di kemudian hari.

Dan semoga Allah SWT. membalas atas kebaikan mereka,
Amin....

MOTTO

**“SEMUA ORANG ADALAH GURU. SEMUA
TEMPAT ADALAH SEKOLAH”**

NILAI HIDUP

“Dikir, Fikir, dan Amal Shaleh”

**“Tidaklah Penting Berapa Lama Engkau Hidup. Satu
Hari, atau Bahkan Satu Juta Tahun Sekalipun.**

**Yang Benar – benar Penting adalah Apa yang Telah
Kau Lakukan dalam Hidupmu, dan Bermanfaat Bagi
Orang Lain”.**

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, atas puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufiq dan hidayah-Nya penelitian skripsi dengan judul “Implementasi Strategi Diversifikasi Produk Pada Surat Kabar Jawa Pos Surabaya” ini bisa terselesaikan dengan baik.

Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan Nabi kita Muhammad SAW., yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan. Semoga kita termasuk golongan umatnya dan mendapatkan syafa'atnya di yaumul qiyamah. Amiin.

Penulis menyadari bahwa penyusunan SKRIPSI ini tidak akan berhasil terselesaikan dengan baik tanpa adanya bimbingan dan dukungan baik berupa moral, materil maupun spiritual dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si., selaku Rektor UIN MALIKI Malang.
2. Bapak Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag, selaku Dekan Fakultas Ekonomi UIN MALIKI Malang.
3. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UIN MALIKI Malang.
4. Bapak Muhammad Fatkhur Rozi, SE.,MM selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan, saran, serta kesabaran dan ketulusan dari awal hingga akhir proses penulisan Skripsi.
5. Bapak Arif Santoso selaku Koordinator Liputan Jawa Pos dan Bapak Don Virgo selaku *General Manager* Radar Malang yang telah berkenan meluangkan waktunya untuk menjadi informan dalam penelitian ini, serta telah berkenan memberikan motivasi dan masukan untuk mempersiapkan masa depan kepada penulis.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmunya dengan tulus dan ikhlas.

7. Keluarga Tercinta Ayahanda Imam Zarkasih, Ibunda Nengsih, dan Nang Aiman yang telah menghiasi hari-hari penulis di rumah yang penuh dengan impian, serta keluarga besar Abah Tosin yang tak henti-hentinya memberikan dukungan dan motivasi.
8. Seluruh Sahabat-sahabati PMII Rayon Ekonomi “Moch. Hatta” dari semua angkatan, khususnya para sahabat terbaik angkatan 2012: Sahabat Galih Ramadha F. (Pakyon Terbaik), Joko Hadi, Azka Amanda, Azis Jupri, Deni Tri, Mbah Muhyidin (Ketua Angkatan Selamanya), Sauma, Haris Leak, Rian Basith, Ucup (Partner *Mbeling*), Rohman, Thobagus Janjoz, Asas, Handaria, Uki Syauki, dan yang lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.
9. Dua sahabat hebat yang penuh dengan inspirasi: Naely Eva Malichah dan M. Didi Khumaedi yang selalu memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis untuk menggapai mimpi dan cita.
10. Seluruh teman-teman yang pernah bekerjasama dengan penulis dalam komunitas dan organisasi. Di HMJ Manajemen 2014, SEMA-FE 2015, SEMA-U 2016, Keluarga Pelajar dan Mahasiswa Jawa Barat (KAMAPA JABAR), dan Sahabat-sahabat Gusdurian Malang.

Teriring do'a semoga Allah SWT membalas budi baik bapak-ibu dan saudara-saudari sekalian. Amiin.....

Akhirnya, dengan kerendahan hati penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan SKRIPSI ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak.

Amiin ya Robbal 'Alamiin....

Malang, 13 Juli 2016

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
HALAMAN MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab).....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	8
2.2 Kajian Teori.....	16
2.2.1 Strategi Pengembangan Produk.....	16
2.2.2 Diversifikasi Produk.....	23
2.2.3 Keunggulan Kompetitif.....	40
2.2 Kerangka Berfikir.....	43
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Lokasi dan Objek Penelitian.....	44
3.2 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	45
3.3 Subjek Penelitian.....	46

3.4 Data dan Sumber Data	47
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.6 Instrumen Penelitian	52
3.7 Analisis Data.....	54
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Paparan Data Hasil Penelitian.....	56
4.1.1 Latar Belakang Perusahaan	56
4.1.2 Paparan Data Hasil Wawancara dan Dokumentasi.....	71
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian	81
4.2.1 Ragam Produk	81
4.2.2 Cara Pengembangan Produk	84
4.2.3 Hubungan Antar Perusahaan.....	86
4.2.4 Konektifitas	89
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	92
5.2 Saran	93
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	11
--------------------------------------	----



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir	43
Gambar 4.1 Struktur Perusahaan	70



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran1 : Pedoman Wawancara

Lampiran2 : Lampiran Foto

Lampiran3 : Biodata Peneliti

Lampiran4 : Bukti Konsultasi



ABSTRAK

Haris Al Khoeri. 2016, Skripsi. Judul: “Implementasi Strategi Diversifikasi Produk Pada Surat Kabar Jawa Pos Surabaya”.

Pembimbing : Muhammad Fatkhur Rozi., SE, MM

Kata Kunci : Pengembangan Produk, Diversifikasi Produk, Jawa Pos

Dalam persaingan produk media massa yang semakin penuh tantangan, Jawa Pos merupakan satu dari sekian banyak media massa yang hingga kini terus bertahan dan berkembang di Indonesia. Hal ini didukung dengan pemuatan berita khusus kedaerahan dengan kolom “RADAR” yang menjadi strategi diversifikasi produk surat kabar Jawa Pos. Diversifikasi produk adalah upaya mencari dan mengembangkan produk atau pasar yang baru, atau keduanya, dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas, dan fleksibilitas. Yang menjadi bagian penting dari diversifikasi produk adalah ragam produk, carang pengembangan produk, hubungan antar produk, dan konektivitas.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap implementasi strategi diversifikasi produk pada surat kabar Jawa Pos. Penelitian ini dilakukan di kantor pusat Jawa Pos Surabaya. Dalam melakukan penelitian ini metode yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi.

Hasil yang diperoleh pada penelitian ini menyatakan bahwa surat kabar Jawa Pos melakukan implementasi strategi diversifikasi produk dengan ragam produk berupa koran Jawa Pos, Radar dan *Sportainment*, dimana ada terdapat 16 koran Radar yang tersebar di Jawa Timur, Jawa Tengah, Yogyakarta, dan Bali. Kemudian Jawa Pos menerapkan cara pengembangan produk hasil diversifikasi, hubungan antar perusahaan dengan melakukan laporan pertanggungjawaban koran-koran Radar kepada Jawa Pos, koordinasi, dan evaluasi, serta adanya konektivitas melalui portal internal yang membuat hubungan antar perusahaan tersebut lebih efektif.

ABSTRACT

Haris Al Khoeri. 2016, Thesis. Title: "Product Diversification Strategy Implementation In Surabaya JawaPos Newspaper".

Supervisor: Muhammad FatkhurRozi., SE, MM

Keywords: Product Development, Diversification, JawaPos

In the competition of mass media products are increasingly challenging, JawaPos is one of the many mass media, which continues to survive and thrive in Indonesia until today. This is supported by the loading of a special regional news with the "RADAR" which became a product diversification strategy of JawaPos newspaper. Product diversification is an effort to find and develop new products or new markets, or both, in order to pursue growth, increased sales, profitability, and flexibility. The most important part of the diversification of products is a range of products, product development branch, the relationship between the products, and connectivity.

The purpose of this study was to uncover the implementation of product diversification strategy on JawaPos newspaper. This study was to be done at the central office of JawaPos Surabaya. In conducting this research method used was descriptive method with data collection through interviews and documentation.

The results obtained in this study stated that the newspaper JawaPos implemented product diversification strategy with a range of products such as JawaPos newspaper, Radar and Sport, where there were 16 newspapers Radar spread in East Java, Central Java, Yogyakarta and Bali. Then JawaPos adopted the result of the diversification of product development, the relationship between the company by doing an accountability report newspapers to JawaPos Radar, coordination, and evaluation, as well as their connectivity through internal portal that made the relationship between the company in more effective.

مستخلص البحث

حاريس الخيري. ٢٠١٦. بحث جامعي. العنوان": التنفيذ استراتيجية تنوع المنتج في صحيفة جاوا فوس سورابايا."
المشرف: محمد فتح الرازي، الماجستير
كلمات الرئيسية: تطوير المنتج، التنوع، جاوا فوس

في منافسة المنتجات سائل الإعلام تمثل تحديا متزايد، جاوا فوس هي واحدة من وسائل الإعلام كثيرة، التي لا تزال حتى الآن من أجل البقاء والازدهار في اندونيسيا. ويؤيد ذلك التحميل من الأخبار الإقليمية خاص مع "رادار" التي أصبحت استراتيجية تنوع المنتجات صحيفة جاوا فوس. تنوع المنتج هو محاولة لإيجاد وتطوير منتجات جديدة أو أسواق جديدة، أو على حد سواء، من أجل تحقيق النمو، وزيادة المبيعات والربحية، والمرونة. وتشكل جزءا هاما من تنوع المنتجات هو مجموعة من المنتجات، فرع تطوير المنتجات، والعلاقة بين المنتجات، والاتصال.

وكان الغرض من هذه الدراسة للكشف عن تنفيذ استراتيجية تنوع المنتج على صحيفة جاوا نقاط البيع. هذه الدراسة إلى أن يتم ذلك في المقر الرئيسي لجاوا فوس سورابايا. في إجراء هذه الطريقة البحثية المستخدمة كان المنهج الوصفي في جمع البيانات من خلال المقابلات والوثائق.

ذكرت النتائج التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة أن صحيفة جاوا فوس تنفذ استراتيجية تنوع المنتجات مع مجموعة واسعة من المنتجات مثل جاوا بوس صحيفة، الرادار والرياضة، حيث توجد ١٦ صحيفات انتشار الرادار في جاوة الشرقية، جاوة الوسطى، يوجياكرتا وبالي. ثم جاوا فوس اعتماد نتيجة للتنوع وتطوير المنتجات، والعلاقة بين الشركة من خلال العمل على الصحف تقرير المساءلة لجاوا بوس الرادار والتنسيق والتقييم، فضلا عن التواصل فيما بينها من خلال البوابة الداخلية التي تجعل العلاقة بين الشركة أكثر فعالية.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Proses pemasaran saat ini sudah menjadi kebutuhan primer pada sebuah perusahaan, mengingat perkembangan pasar dan persaingan yang semakin ketat. Pemasaran merupakan fungsi bisnis yang mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan konsumen yang menjadi pasar sasaran sehingga dapat dilayani dengan baik oleh perusahaan. Dalam pemasaran juga terdapat proses merancang produk, jasa dan program yang tepat untuk melayani pasar tersebut. Oleh karena itu, pemasaran mengajak setiap orang yang ada dalam perusahaan untuk memikirkan konsumen dan melakukan apa saja untuk membantu menciptakan dan memberikan nilai serta kepuasan tertinggi bagi konsumen.

Media massa khususnya surat kabar kini tidak lagi dianggap sebagai entitas tunggal istitusi masyarakat. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya: pertama, perubahan media massa yang kini menjadi industri. Kedua, perubahan perilaku konsumen yang kini semakin beralih pada media online. Kedua, adanya revolusi teknologi yang turut mempengaruhi pertumbuhan dan penyebarluasan media massa. Dalam hal ini, Jawa Pos merupakan satu dari sekian banyak media massa yang hingga kini terus bertahan dan berkembang di Indonesia. Dari segi produk, surat kabar Jawa Pos selalu menampilkan halaman-halaman yang tidak dimiliki para pesaing. Hal ini juga didukung dengan adanya slogan “Selalu Ada yang Beda”.

Jawa Pos merupakan salah satu perusahaan media cetak yang lahir pada tahun 1949. Koran yang secara umur termasuk surat kabar senior ini, saat ini memiliki pembaca kurang lebih sekitar 1,4 juta orang. Sebagaimana hasil riset yang dilakukan oleh lembaga riset asal Australia, Roy Morgan bahwa Jawa Pos setiap hari dibaca 1,4 juta orang dan menjadi koran terbaik nasional dengan jumlah pembaca terbanyak mengalahkan para pesaing besar seperti Kompas, Pos Kota, Suara Merdeka, dan koran-koran nasional lainnya (www.jppn.com). Disisi lain, Jawa Pos juga menjadi salah satu grup perusahaan terbesar dengan memiliki 80 anak usaha media cetak, belasan televisi lokal, percetakan, dan pabrik kertas koran (Catatan Azrul Ananda, Mei 2013).

Dalam setiap hari penerbitannya, koran Jawa Pos dibagi menjadi tiga bagian. Bagian pertama dan ditempatkan paling depan memuat topik-topik utama seperti berita hangat nasional dan internasional, politik, ekonomi, kolom Jawa Timur dan Jawa Tengah yang menjadi pasar utama Jawa Pos, serta satu halaman khusus berisi opini dan tulisan pembaca. Selanjutnya di bagian kedua, diberi nama “RADAR” daerah tertentu tempat koran tersebut beredar seperti Radar Malang, Radar Surabaya, Radar Mojokerto, dan lain sebagainya. Bagian ini berisi berita terbaru tentang pendidikan, agenda pemerintah daerah, dan berita-berita lain yang khusus berasal dari daerah tersebut. Sedangkan di bagian ketiga yang ditempatkan paling belakang, memuat halaman-halaman yang berisi berita olahraga, kolom khusus remaja yang disebut Deteksi, dan kolom For Her yang diperuntukan kepada pembaca wanita.

Sebagaimana telah dipaparkan diatas, harian surat kabar yang berpusat di Kota Surabaya ini selalu memiliki halaman-halaman khusus yang tidak dapat ditemukan di surat kabar lain. Halaman-halaman seperti For Her, Deteksi, hingga halaman khusus yang memuat *lifestyle* merupakan strategi inovasi dan diferensiasi produk yang dilakukan oleh Jawa Pos. Selain itu, pemuatan berita khusus tentang kedaerahan yang dimuat dalam kolom “RADAR” dengan nama daerah masing-masing menjadi strategi diversifikasi surat kabar Jawa Pos sehingga mampu menjangkau berbagai daerah di Indonesia.

Sejalan dengan itu, Azrul Ananda sebagai CEO Surat Kabar Jawa Pos, memaparkan dalam tulisannya yang berjudul “Sejarah Jawa Pos”, bahwasanya satu hal yang membuat nama Jawa Pos berkibar adalah keberhasilannya dalam membalikkan sebuah teori tentang surat kabar. Seorang akademisi Amerika, pernah membuat penelitian yang menyimpulkan bahwa sebuah surat kabar lokal tidak akan pernah mampu untuk bisa bersaing dalam kompetisi media massa nasional. Namun Jawa Pos benar-benar telah membalikkan teori itu melalui pembentukan koran-koran lokal di berbagai daerah yang pada akhirnya menjadi batu sandungan untuk media cetak nasional (Catatan Azrul Ananda, Mei 2013).

Pembentukan koran-koran lokal yang disebut sebagai strategi diversifikasi inilah yang kemudian membuat surat kabar jawa pos memiliki keunggulan bersaing di banding surat kabar lainnya. Menurut Kotler & Amstrong (2005: 211) mendefinisikan keunggulan kompetitif sebagai

keunggulan diatas pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai kepada konsumen, baik melalui harga yang lebih rendah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang mendukung pendapatan harga lebih mahal.

Sedangkan Barney (2001 dalam Birdsall, 2004) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan sebuah strategi dalam menciptakan nilai untuk sebuah perusahaan dan saat ini tidak diterapkan oleh pesaing potensialnya. Strategi keunggulan bersaing ini harus memiliki karakteristik sebagai berikut: *rare* (jarang digunakan), *valuable* (nilai lebih), dan *not inimitable* (tidak bisa ditiru), dengan kata lain memiliki diferensiasi khusus dibandingkan dengan produk yang dikeluarkan oleh para pesaing.

Dalam bersaing memperebutkan pasar, saat ini persaingan media menjadi sangat ketat. Sementara media tidak hanya bisa hidup dari idealisme dan mengusung kepentingan publik, karenanya media harus memiliki basis ekonomi yang kuat. Untuk dapat bertahan, media perlu melakukan kreatifitas ekspansi. Tren yang tampak adalah media melakukan spesialisasi baik dalam bentuk integrasi horizontal maupun intergrasi vertikal (Masco, 2009: 159) dan dalam bentuk diversifikasi (Noor, 2010: 85).

Dalam konteks keunggulan kompetitif dengan melakukan pengembangan kreatifitas ekspansi ini, surat kabar Jawa Pos mengedepankan diversifikasi dalam produk surat kabarnya secara khusus. Diversifikasi produk merupakan salah satu cara untuk meningkatkan volume penjualan yang dapat dilakukan oleh perusahaan terutama jika perusahaan tersebut telah berada

dalam tahap kedewasaan. Menurut Kotler dan Amstrong (2008: 71) diversifikasi merupakan satrategi pertumbuhan perusahaan dengan cara memulai bisnis baru atau membeli perusahaan lain diluar produk dan pasar perusahaan sekarang.

Sejalan dengan itu, Tjiptono, Chandra dan Adriana (2008: 148) menyatakan bahwa diversifikasi yaitu strategi mengembangkan produk baru untuk pasar baru. Situasi yang mendukung strategi ini adalah jika sudah tidak ada lagi peluang pertumbuhan untuk produk atau pasar saat ini, lingkungan pasar yang dilayani sangat tidak stabil, dan berdampak pada fluktuasi penjualan atau laba, dan perusahaan bermaksud untuk mengoptimalkan kompetensi intinya. Hal inilah yang dilakukan oleh Jawa Pos yang sebelumnya hampir mati dengan oplah tinggal 6000 eksemplar pada 1982 menjadi perusahaan Surat Kabar yang besar dan agresif dengan oplah lebih dari 500.000 eksemplar per hari (www.jppn.com).

Melalui diversifikasi produk tersebut, media masa khususnya surat kabar dapat mengembangkan produk-produknya sehingga dapat menjangkau pasar sasaran. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Formas Juitan Lase dan Adde Oriza Rio (Jurnal Interaksi, 2014) yang berjudul “Ekonomi dan Diversifikasi Media Masa” bahwa media group melakukan diversifikasi sebagai revolusi teknologi yang menciptakan peluang pasar yakni khalayak yang telah tersegmentasi.

Mengamati industri surat kabar tentunya tidak akan terlepas dari persaingan ketat diantara beberapa surat kabar lain di Indonesia, misalnya: Kompas, Pikiran Rakyat, Media Indonesia, Koran Sindo dan lain sebagainya. Dengan semakin meningkatnya minat baca masyarakat Indonesia secara umum yang kemudian berdampak pada meningkatnya jumlah pelanggan surat kabar di berbagai daerah. Maka strategi diversifikasi produk dengan membentuk koran-koran lokal di berbagai daerah merupakan hal yang harus dilakukan perusahaan agar tetap menjaga keunggulan kompetitif dari produk yang dihasilkannya. Berangkat dari potret persaingan tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui penerapan atau implementasi strategi diversifikasi produk yang dilakukan oleh harian surat kabar Jawa Pos.

Dari latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **IMPLEMENTASI STRATEGI DIVERSIFIKASI PRODUK PADA SURAT KABAR JAWA POS SURABAYA.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka peneliti merumuskan pokok permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi strategi diversifikasi produk pada surat kabar Jawa Pos ?

1.3. Tujuan dan Kegunaan

Menurut rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui implementasi strategi diversifikasi produk pada surat kabar Jawa Pos.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil akhir yang hendak dicapai dalam penelitian ini, yakni manfaat yang meliputi:

1. Secara akademis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan dan kontribusi teoritis bagi ilmu manajemen pemasaran. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memperluas pengetahuan peneliti dalam bidang manajemen pemasaran.
3. Bagi perusahaan, sebagai bahan pertimbangan untuk manajemen surat kabar Jawa Pos dalam menerapkan strategi diversifikasi produk yang berhubungan dengan hasil penelitian ini.
4. Manfaat secara umum, hasil penelitian ini diharapkan memberikan gambaran, referensi dan evaluasi bagi semua pihak yang membutuhkan diversifikasi produk.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Dalam Bab II ini, akan dibahas dan dikaji lebih mendalam tentang berbagai teori yang berhubungan dengan diversifikasi produk dan strategi pengembangan produk. Namun sebelumnya akan dikaji pula tentang penelitian terdahulu untuk mendapatkan perbandingan dan untuk menghindari kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini.

2.1. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang memiliki kaitan dengan masalah yang akan diteliti akan dipaparkan berikut ini. Penelitian-penelitian tersebut juga akan digunakan sebagai bahan referensi untuk memahami bagian-bagian yang saling berkaitan dalam penelitian ini. Juga untuk membandingkan apa perbedaannya dengan penelitian ini.

Penelitian terdahulu yang pertama, dilakukan oleh Lucius Hermawan (2015) dalam Jurnal JIBEKA Volume 9 Nomor 2 Agustus 2015 dengan judul “Strategi Diversifikasi Produk Pangan Olahan Tahu Khas Kota Kediri”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus. Dari hasil penelitian, peneliti menemukan fenomena-fenomena yang mempengaruhi kedua partisipan untuk menerapkan strategi diversifikasi produk dalam usahanya. Kemudian diklasifikasi sehingga peneliti menemukan tiga identifikasi tema, yaitu alasan penerapan strategi diversifikasi produk, penerapan strategi diversifikasi produk, dan dampak penerapan strategi diversifikasi produk.

Selanjutnya dari tiga identifikasi tema tersebut, peneliti melakukan pembahasan dan menemukan hasil dari setiap identifikasi tema tersebut.

Penelitian yang kedua, dilakukan oleh Formas Juitan Lase dan Adde Oriza Rio (2014) dalam Jurnal INTERAKSI Januari 2014 dengan judul “Ekonomi dan Diversifikasi Media Masa”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif. Pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa media group melakukan diversifikasi sebagai konsekuensi logis dari determinisme ekonomi untuk meraih keuntungan iklan dari peluang pasar di media baru, konsekuensi kepemilikan media yang menjadikan media sebagai instrumen politik, dan konsekuensi revolusi teknologi yang menciptakan peluang pasar yakni khalayak yang telah tersegmentasi.

Penelitian yang ketiga, dilakukan oleh Wardatul Hasanah (2012) dalam skripsi yang berjudul “Pengaruh Diversifikasi Produk Terhadap Volume Penjualan Pada Industri Tape di Kabupaten Bondowoso Tahun 2010”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kuantitatif. Penentuan lokasi penelitian menggunakan metode *purposive*, sedangkan untuk menentukan jumlah responden menggunakan metode populasi sebanyak 33 pemilik industri tape yang melakukan diversifikasi di Kabupaten Bondowoso. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel diversifikasi produk yang terdiri dari ragam produk, pembungkusan, dan ukuran secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap volume penjualan sebesar 81,7%. Secara

parsial, proporsi sumbangan variabel ragam produk sebesar 40,78%, variabel pembungkusan sebesar 25,82%, dan variabel ukuran sebesar 15,10%.

Selanjutnya, penelitian yang keempat dilakukan oleh Huda Choirul Anam (2012) dalam skripsi yang berjudul “Analisis Pendekatan Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Telekomunikasi Tbk *Divisi Consumer Services (DCS) Area Kediri*”. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Data dari penelitian ini didapatkan dengan cara melakukan observasi langsung, wawancara dan dokumentasi. Untuk memperoleh hasil yang maksimal, keabsahan data dikembangkan dengan cara melakukan triangulasi. Hasil dari penelitian didapatkan bahwa PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Consumer Services (DCS) Area Kediri berdasarkan teori dari 5 force analisis yang dikemukakan oleh Michael Porter, didapatkan bahwa penerapan strategi bersaing menggunakan strategi cost leadership, differensiasi, focus, inovasi, dan persekutuan. Khusus pada strategi perkembangan tidak dilakukan karena perusahaan terkendala sistem birokrasi. Cost Leadership dengan melakukan promosi building dan promosi gratis modem. Strategi diferensiasi dengan cara membuat produk-produk yang bermacam-macam yang disesuaikan dengan teknologi yang dimiliki oleh Telkom. Strategi focus dilakukan dengan hanya berfokus pada produk tertentu yang dalam hal ini adalah internal speedy. Strategi inovasi diterapkan di bagian pemasaran dan layanan di plasa telkom. Dan strategi persekutuan dilakukan dengan menggandeng perusahaan atau instansi lain baik swasta maupun negeri untuk menjadi mitra telkom.

Penelitian terdahulu kelima, dilakukan oleh Oladele Olajide Patrick (2012) dalam jurnal yang berjudul “*Product Diversification and Performance of Manufacturing Firms in Nigeria*”. Kinerja perusahaan yang merupakan variabel dependen diukur dengan menggunakan ukuran berdasarkan akuntansi pengembalian aset. Sebuah variabel *dummy* diperkenalkan untuk memasukkan perusahaan yang berfokus pada segmen pasar tunggal. Data yang dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan analisis regresi Panel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan ukuran perusahaan menyebabkan perusahaan manufaktur untuk melakukan diversifikasi produk mereka. Hasil Variabel *Dummy* menunjukkan bahwa dengan diversifikasi, perusahaan memiliki tingkat ROA yang lebih tinggi.

Tabel 2.1

Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Metode	Perbedaan
1	Lucius Hermawan (2015)	Strategi Diversifikasi Produk Pangan Olahan Tahu Khas Kota Kediri	Kualitatif Studi Kasus	Peneliti menemukan fenomena-fenomena yang mempengaruhi kedua partisipan untuk menerapkan strategi diversifikasi produk dalam usahanya. Kemudian

				diklasifikasi sehingga peneliti menemukan tiga identifikasi tema, yaitu alasan penerapan strategi diversifikasi produk, penerapan strategi diversifikasi produk, dan dampak penerapan strategi diversifikasi produk
2	Formas Juitan Lase dan Adde Oriza Rio (2014)	Ekonomi dan Diversifikasi Media Masa	Kualitatif dengan <i>purposive sampling</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa media group melakukan diversifikasi sebagai konsekuensi logis dari determinisme ekonomi untuk meraih keuntungan iklah dari peluang pasar di media baru
3	Wardatul Hasanah (2012)	Pengaruh Diversifikasi Produk Terhadap Volume	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel diversifikasi produk yang terdiri dari ragam

		Penjualan Pada Industri Tape di Kabupaten Bondowoso Tahun 2010		produk, pembungkusan, dan ukuran secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap volume penjualan sebesar 81,7%. Secara parsial, proporsi sumbangan variabel ragam produk sebesar 40,78%, variabel pembungkusan sebesar 25,82%, dan variabel ukuran sebesar 15,10%
4	Huda Choirul Anam (2012)	Analisis Pendekatan Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Telekomunikasi Tbk <i>Divisi Consumer Services (DCS)</i>	Kualitatif Deskriptif	Hasil dari penelitian didapatkan bahwa PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Consumer Services (DCS) Area Kediri berdasarkan teori dari 5 <i>force analisis</i> yang dikemukakan oleh Michael Porter, didapatkan bahwa penerapan strategi bersaing

		Area Kediri		menggunakan strategi cost leadership, differensiasi, focus, inovasi, dan persekutuan. Khusus pada strategi perkembangan tidak dilakukan karena perusahaan terkendala sistem birokrasi
5	Oladele Olajide Patrick (2012)	<i>Product Diversification and Performance of Manufacturing Firms in Nigeria</i>	Analisis Regresi Panel	Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan ukuran perusahaan menyebabkan perusahaan manufaktur untuk melakukan diversifikasi produk mereka. Hasil Variabel <i>Dummy</i> menunjukkan bahwa dengan diversifikasi, perusahaan memiliki tingkat ROA yang lebih tinggi
6	Haris Al Khoeri	Implementasi Strategi	Kualitatif Deskriptif	Hasil yang diperoleh pada penelitian ini menyatakan

	(2016)	<p>Diversifikasi Produk Pada Surat Kabar Jawa Pos Surabaya</p>	<p>bahwa surat kabar Jawa Pos melakukan implementasi strategi diversifikasi produk dengan ragam produk berupa koran Jawa Pos, Radar dan <i>Sportaiment</i>, dimana ada terdapat 16 koran Radar yang tersebar di Jawa Timur, Jawa Tengah, Yogyakarta, dan Bali. Kemudian Jawa Pos menerapkan cara pengembangan produk hasil diversifikasi, hubungan antar perusahaan dengan melakukan laporanpertanggungjawaban koran-koran Radar kepada Jawa Pos, koordinasi, dan evaluasi, serta adanya konektifitas melalui portal internal.</p>
--	--------	--	--

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Strategi Pengembangan Produk

Menurut Muhardi (2007: 75) daya saing suatu perusahaan akan sangat ditentukan secara dominan oleh kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang dapat memenangkan hati konsumen atau pasarnya. Karena itu produk harus didesain sesuai kebutuhan konsumen, dikembangkan dengan sebaik-baiknya, dan berikan layanan yang superior kepada konsumen atau pelanggan.

Untuk menghasilkan output (produk) yang *marketable* dan *profitable* secara berkelanjutan, maka perusahaan baik itu manufaktur maupun nonmanufaktur harus memperhatikan arti pentingnya pengembangan produk. Produk yang itu-itu saja akan dinilai oleh konsumen sebagai produk yang membosankan dan mengalami keusangan serta kejenuhan. Oleh karena kreatifitas, modifikasi dan inovasi sangat dibutuhkan untuk pengembangan produk sehingga produk tersebut tetap mendapatkan penerimaan oleh konsumen. Dalam kondisi persaingan antar perusahaan yang semakin kompetitif, maka pengembangan produk tidak lagi menjadi anjuran, tetapi sudah menjadi suatu yang harus dilakukan (Muhardi: 2007, 75).

Secara definitif Efendy (1996: 84) menjelaskan bahwa pengembangan produk adalah suatu usaha yang direncanakan dan dilakukan dengan sadar untuk memperbaiki produk yang ada atau untuk menambah banyaknya ragam produk yang dihasilkan dan dipasarkan. Sejalan dengan itu, Chandra (2002: 131)

menyatakan bahwa pengembangan produk merupakan upaya teknis yang mengubah suatu konsep menjadi produk nyata.

Dalam strategi pengembangan produk, ada beberapa unsur yang terdapat di dalamnya. Diantaranya adalah faktor-faktor yang mempengaruhi dipilihnya pengembangan produk, tujuan pengembangan produk, bentuk-bentuk pengembangan produk, dan tahap-tahap pengembangan produk.

1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Pengembangan Produk

Banyak perusahaan yang memproduksi barang sejenis, kemudian didistribusikan ke pasar sasaran yang dapat terjadinya persaingan perusahaan. Setiap perusahaan pasti menginginkan produknya tetap bertahan di pasaran dan selalu berusaha untuk memperbaiki produknya yaitu dengan memperhatikan selera pasar yang mencakup bentuk, kualitas dan sebagainya. Dalam hal ini, Effendi (1996: 89) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang dapat dipakai sebagai motivasi perusahaan untuk melakukan program pengembangan produk antara lain:

- a. Tidak stabilnya posisi persaingan.
- b. Makin banyaknya variasi penggunaan suatu barang.
- c. Pemanfaatan kapasitas produksi.
- d. Munculnya persaingan.

2. Tujuan Pengembangan Produk

Pengembangan produk baru dilakukan perusahaan untuk berbagai tujuan. Jones dan George (2003) dalam Muhandi (2007: 76) menyatakan ada empat tujuan pengembangan produk baru. yaitu sebagai berikut:

a. Mengurangi Waktu Pengembangan

Waktu pengembangan produk dimulai dengan konsepsi awal dan diakhiri dengan memperkenalkan produk tersebut di pasar. Mengurangi waktu pengembangan produk menjadi salah satu prioritas persaingan kunci, bagi strategi operasi, sebab hal ini akan menawarkan tiga keunggulan bersaing. Pertama, produk baru yang dikembangkan secara relatif akan lebih cepat dipasarkan atau ditawarkan ke pasar dibandingkan produk pesaingnya, sehingga perusahaan dapat menentukan harga yang lebih baik dan mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi. Kedua, yakni keunggulan lainnya dari pengurangan waktu pengembangan produk adalah perusahaan dapat memodifikasi produk mereka secara lebih cepat, sehingga akan mampu melayani kebutuhan konsumen dengan produknya yang *up to date*, menciptakan loyalitas merek, dan berada satu langkah lebih maju dibandingkan dengan produk pesaing. Ketiga, bahwa perusahaan akan lebih mudah untuk melakukan uji pasar terhadap produk barunya, dan menempatkan kembali produknya jika produk tersebut tidak memenuhi kebutuhan konsumen, dengan suatu produk baru yang lebih baik.

b. Menyesuaikan Kesesuaian Produk dengan Kebutuhan Konsumen

Banyak produk baru yang gagal tatkala produknya ditawarkan ke pasar, sebab produk tersebut tidak didesain sesuai kebutuhan pasar atau konsumennya. Penyebab utama tidak diterimanya produk oleh pasar adalah karena ketidak-mengertian atau ketidak-pedulian perusahaan tentang kebutuhan konsumen mereka.

c. Memaksimalkan Kualitas Produk

Pengembangan produk baru ditujukan pula untuk menghasilkan kualitas produk yang lebih baik atau terbaik. Mengurangi waktu pengembangan produk merupakan sesuatu yang penting, tetapi walaupun demikian kualitas produk juga menjadi bagian yang tidak kalah penting. Karena itu yang dituntut oleh pasar adalah bagaimana perusahaan harus mampu mengembangkan produknya dalam waktu yang lebih cepat, dan juga produknya memiliki kualitas yang superior.

d. Memaksimalkan Kemampuan Produksi dan Efisiensi

Pengembangan produk baru juga bertujuan untuk memaksimalkan kemampuan perusahaan dalam memproduksi, dan dengan biaya seekonomis mungkin dalam arti efisien. Dengan kata lain, efektifitas dan efisiensi menjadi tujuan yang penting dalam pengembangan produk baru.

3. Bentuk-bentuk Pengembangan Produk

Menurut Effendi (1996: 86), bentuk-bentuk pengembangan produk adalah sebagai berikut:

- a. Pengembangan awal (*initial development*)
- b. Penyempurnaan produk (*product improvement*)
- c. Kegunaan produk baru dan penerapannya (*new use and applications*)

Effendi (1996: 86) menjabarkan bentuk-bentuk pengembangan produk diatas sebagai berikut:

- a. Pengembangan Awal (*initial development*)

Perusahaan dengan sengaja mulai mendesain suatu produk, yang memiliki karakteristik tertentu dan mampu memberikan kegunaan tertentu. Suatu keputusan mengikuti persaingan untuk pertama kalinya pada lapangan tertentu.

- b. Penyempurnaan Produk (*product improvement*)

Merupakan produk perencanaan yang menekankan kepada perubahan produk atau isi dengan tujuan agar mempunyai sifat baru. Dengan adanya perubahan ini, diharapkan mempunyai hasil yang lebih menekankan kepada keinginan dan kebutuhan konsumen.

Aktivitas yang akan dijalankan dalam product improvement adalah sebagai berikut:

- 1) Menganalisa produk dengan cara pencatatan kebutuhan apa yang akan diberikan kepada konsumen.
- 2) Mengadakan analisis terhadap konsumen secara langsung mengenai keinginan dan kebutuhan yang berhubungan dengan produk yang bersangkutan.
- 3) Mengubah produk sesuai dengan fakta-fakta yang terkumpul meliputi analisis terhadap kepentingan produk yang bersangkutan, analisa pasar secara kualitatif dan pengulangan desain produk.

c. Kegunaan Produk Baru dan Penerapannya (*new use and applications*)

Penentuan ini sebenarnya termasuk dalam product improvement, karena:

- 1) Kegunaan baru dapat ditawarkan kepada pembeli melalui pemunculan produk baru.
- 2) Produk tersebut boleh diubah untuk memberikan kegunaan baru.

4. Tahap-tahap Pengembangan Produk

Dalam strategi pengembangan produk, langkah-langkah yang menjadi tahapan merupakan konsep yang penting untuk mempertahankan produk. Dalam langkah tahapan ini, Chandra (2002: 125) menjabarkan bahwa ada enam tahap pokok pengembangan produk, yaitu:

a. Tahap Pemunculan Ide

Proses pengembangan produk berawal dari pencairan ide. Ide produk baru dapat berasal dari sejumlah sumber, misalnya departemen riset dan pengembangan, konsumen, ilmuwan, pesaing, karyawan (terutama wiraniaga), anggota saluran distribusi (distributor) dan manajemen puncak.

b. Tahap Penyaringan Ide

Tahap penyaringan ide terdiri atas sejumlah aktifitas yang dirancang untuk mengevaluasi suatu konsep produk baru. Kegiatan penyaringan dapat meliputi studi potensi pasar (*market potential studies*), pengujian konsep (*concept test*), dan model skor (*scoring model*).

c. Tahap Pengembangan Produk

ide-ide yang menarik harus disempurnakan mejadi konsep produk yang dapat diuji. Pengembangan produk merupakan upaya teknis yang mengubah suatu konsep menjadi produk nyata. Dalam hal ini ada tiga kegiatan utama yang saling berkaitan:

- 1) Pengembangan arsitektur produk (*product architecture*) yang merupakan rencana dasar yang memastikan bahwa konsep produk bakal diimplementasikan.

2) Aplikasi desain industri (*industrial design*) yaitu proses menciptakan dan mengembangkan spesifikasi produk yang dapat mengoptimalkan fungsi, nilai dan tampilan produk.

3) Penilaian atas persyaratan / kebutuhan manufaktur dan uji kinerja yang selanjutnya bermanfaat untuk memperoleh informasi berkenaan dengan keputusan penetapan harga dan biaya pemasaran lainnya.

d. Tahap Pengujian pasar / produk

Tujuan tahap ini adalah: (1) memberikan penilaian yang lebih rinci mengenai peluang sukses produk baru, (2) mengidentifikasi penyesuaian-penyesuaian akhir yang dibutuhkan untuk produk, (3) menetapkan elemen-elemen penting dalam program pemasaran yang akan digunakan untuk memperkenalkan produk dipasar.

e. Tahap Analisis Bisnis

Tujuan analisis bisnis adalah untuk mendapatkan gambaran sekomprensif mungkin tentang dampak finansial yang dapat diperoleh dari memperkenalkan suatu produk baru. analisis bisnis membutuhkan informasi rinci mengenai biaya manufaktur, biaya pemasaran, tingkat penjualan yang diperkirakan, dan tingkat kemungkinan kanibalisasi produk.

f. Tahap Komersialisasi

Tahap komersialisasi menyakut perencanaan dan pelaksanaan strategi peluncuran (*launching strategy*) produk baru ke pasar.

2.2.2. Diversifikasi Produk

Tjiptono (1997) memaparkan bahwa dalam strategi produk, terdapat strategi diversifikasi. Tjiptono (1997: 132) menjelaskan bahwa pengertian diversifikasi produk adalah upaya mencari dan mengembangkan produk atau pasar yang baru, atau keduanya, dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas, dan fleksibilitas. Diversifikasi dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu:

1. Diversifikasi Konsentris

Dimana produk-produk baru yang diperkenalkan memiliki kaitan atau hubungan dalam hal pemasaran atau teknologi dengan produk yang sudah ada. Contohnya Uniliver selain memproduksi pasta gigi, juga membuat sikat gigi. Ada dua cara yang dapat ditempuh untuk melakukan diversifikasi konsentris, yaitu mendirikan perusahaan baru atau bisa pula melalui merger dan akuisisi.

2. Diversifikasi Horisontal

Dimana perusahaan menambah produk-produk baru yang tidak berkaitan dengan produk yang telah ada, tetapi dijual kepada pelanggan yang sama. Contoh klasik mengenai diversifikasi horisontal adalah ketika *Procter* dan *Gamble* (yang secara tradisional merupakan perusahaan penghasil sabun) memasuki berbagai bisnis yang berbeda, seperti keripik kentang (*Pringle's*), pasta gigi, kopi, dan lain-lain.

3. Diversifikasi Konglomerat

Dimana produk-produk yang dihasilkan sama sekali baru, tidak memiliki hubungan dalam hal pemasaran maupun teknologi dengan produk yang sudah ada dan dijual kepada pelanggan yang berbeda. Contohnya canon yang memproduksi mesin fotokopi juga memasuki pasar kamera, komputer, dan printer.

Tjiptono (1997: 132) melanjutkan bahwa secara garis besar, strategi diversifikasi dikembangkan dengan berbagai tujuan, diantaranya:

1. Meningkatkan pertumbuhan bila pasar/produk yang ada telah mencapai tahap kedewasaan dalam *Product Life Cycle* (PLC)
2. Menjaga stabilitas, dengan jalan menyebarkan risiko fluktuasi laba.
3. Meningkatkan kredibilitas di pasar modal.

Selanjutnya, Tjiptono (1997: 133) menyatakan bahwa untuk mengurangi risiko yang melekat dalam strategi diversifikasi, unit bisnis seharusnya memperhatikan hal-hal berikut:

1. Mendiversifikasi kegiatan-kegiatannya hanya bila peluang produk/pasar yang ada terbatas.
2. Memiliki pemahaman yang baik dalam bidang-bidang yang didiversifikasi.
3. Memberikan dukungan yang memadai pada produk yang diperkenalkan.
4. Memprediksi pengaruh diversifikasi terhadap lini produk yang ada.

Selanjutnya, Porter (2008: 398) menjelaskan bahwa saat ini sejumlah faktor pendorong semakin bermunculan, yang berarti bahwa perusahaan harus mengkaji kembali sikap mereka terhadap sinergi. Perkembangan ekonomi, teknologi dan persaingan meningkatkan keunggulan kompetitif yang dapat diperoleh perusahaan yang mampu mengetahui dan memanfaatkan saling keterhubungan diantara sejumlah bisnis yang berbeda tetapi saling berkaitan.

Pernyataan diatas, dilanjutkan oleh Porter (2008: 464) dalam bab setelahnya bahwa diversifikasi berdasarkan saling keterhubungan adalah bentuk diversifikasi yang paling mungkin mempertinggi keunggulan kompetitif dalam industri yang ada atau menimbulkan keunggulan kompetitif yang bertahan lama dalam industri baru. Baik saling keterhubungan nyata maupun saling keterhubungan tak nyata memiliki peran penting dalam strategi diversifikasi. Saling keterhubungan nyata seharusnya merupakan titik tolak perumusan strategi diversifikasi. Sedangkan saling keterhubungan tak nyata memiliki dampak yang kurang pasti atas keunggulan kompetitif dan lebih sukar dicapai dalam praktik dibandingkan dengan saling keterhubungan nyata. Porter (2008: 465) menjabarkan dua jenis diversifikasi tersebut sebagai berikut.

1. Diversifikasi Berdasarkan Saling Keterhubungan Nyata

Strategi diversifikasi dapat dilakukan untuk memperluas setiap jenis saling keterhubungan nyata. Arah yang paling diinginkan bagi diversifikasi adalah yang menimbulkan saling keterhubungan yang menawarkan dampak terbesar bagi keunggulan kompetitif. Dalam hal-hal tertentu, diversifikasi akan memperkuat posisi perusahaan terhadap pesaing utama, sedangkan dalam hal-

hal lain ia akan menimbulkan kebutuhan mengimbangi diversifikasi pesaing secara defensif. Perusahaan dapat juga memasuki industri dimana ia dapat menggunakan saling keterhubungan untuk mengatasi pesaing bisnis tunggal atau pesaing yang susunan unit usahanya tidak tertata rapi. Manfaat keterhubungan nyata dapat mengacu ke dua arah. Meningkatkan posisi unit yang ada sekarang, sama saja nilainya dengan menggunakan posisi unit yang sekarang untuk meningkatkan unit usaha baru.

Tiga dari jenis saling keterhubungan nyata yang luas ini diperlihatkan dalam pasar, produksi, dan teknologi yang mewakili tiga jalur diversifikasi yang luas.

- a. Strategi diversifikasi berorientasi pasar bertujuan menjual produk baru kepada pembeli, saluran, atau pasar geografis bersama untuk meraih manfaat saling keterhubungan pasar.
- b. Strategi diversifikasi berorientasi produksi bertujuan menghasilkan produk serupa dengan pemanfaatan bersama aktivitas nilai produksi. Saling keterhubungan pembeli seringkali berasal dari keterhubungan produksi.
- c. Strategi berorientasi teknologi bertujuan mengembangkan atau memasuki industri baru berdasarkan kesamaan teknologi inti, yang melibatkan produk apakah yang dijual ke pasar yang sekarang atau ke pasar yang baru.

Ketiga jalur diversifikasi yang luas ini seringkali mengarahkan perusahaan ke arah yang berbeda. Memperluas jajaran produk yang dijual kepada pembeli, saluran, atau wilayah geografis yang sama serta melibatkan teknologi dan proses produksi yang berbeda, sedangkan memperluas jajaran produk dengan teknologi atau proses produksi serupa menyiratkan upaya memasuki pasar yang baru.

Diversifikasi akan menawarkan potensi terbesar untuk meningkatkan posisi perusahaan secara menyeluruh apabila beberapa aktivitas nilai yang penting dapat dimanfaatkan bersama. Perusahaan yang paling berhasil berdiversifikasi tidak memandang diversifikasi yang berorientasi pada pasar, produksi dan teknologi sebagai hal yang berdiri sendiri, tetapi berusaha menggabungkan ketiga jalur itu.

2. Diversifikasi Berdasarkan Saling Keterhubungan Tak Nyata

Apabila pelaku berdiversifikasi dalam saling keterhubungan nyata sedikit atau tidak ada, perusahaan seharusnya mempertimbangkan diversifikasi berdasarkan saling keterhubungan tak nyata. Karena saling keterhubungan tak nyata melibatkan pengalihan keterampilan generik dan bukan pemanfaatan bersama. Aktivitas yang sesungguhnya, biasanya akan terdapat lebih banyak industri dengan saling keterhubungan tak nyata potensial dengan unit usaha yang sekarang daripada dengan industri yang memiliki saling keterhubungan nyata. Akan tetapi, upaya menemukan peluang saling keterhubungan tak nyata akan keunggulan kompetitif merupakan proses yang sulit karena mengharuskan

perusahaan cukup memahami industri baru dengan baik untuk mengetahui apakah pengalihan keterampilan akan benar-benar menghasilkan nilai tambah.

Diversifikasi berdasarkan saling keterhubungan tak nyata seharusnya tidak hanya dipandang sebagai peluang yang berdiri sendiri, tetapi juga sebagai lini terdepan yang potensial. Apabila suatu perusahaan memasuki suatu industri baru berdasarkan saling keterbukaan tak nyata, ia mungkin dapat menggunakan lini terdepan ini sebagai dasar untuk meraih peluang baru berdiversifikasi berdasarkan saling keterbukaan tak nyata.

Hitt dkk. (1997: 183) juga memaparkan tentang diversifikasi bahwa perusahaan yang terdiversifikasi bervariasi tergantung pada tingkat diversifikasi dan hubungan antar bisnis mereka. Selain kategori bisnis tunggal dan dominan, perusahaan yang terdiversifikasi diklasifikasikan menjadi kategori berubungan dan tidak berhubungan. Sebuah perusahaan berhubungan melalui diversifikasinya ketika terdapat beberapa hubungan antara unit usahanya. Melalui hubungan ini, unit-unit berbagai produk atau jasa, teknologi, maupun saluran distribusi. Berikut adalah tingkatan diversifikasi menurut Hitt dkk. (1997: 183):

1. Tingkat Diversifikasi Rendah

Suatu perusahaan yang menerapkan diversifikasi tingkat rendah memfokuskan usahanya pada bisnis tunggal atau dominan. Suatu perusahaan diklasifikasikan sebagai usaha tunggal saat penerimaan yang dihasilkan oleh usaha dominan tersebut lebih besar 95 persen dari total penjualan. Usaha

dominan adalah perusahaan yang menghasilkan antara 70 persen sampai 95 persen dari total penjualan dalam satu kategori. Seringkali perusahaan dengan bisnis dominan memiliki integrasi vertikal. Dari sudut pandang evolusioner, banyak perusahaan memulai usahanya sebagai bisnis tunggal dan bergerak menjadi bisnis dominan melalui integrasi vertikal.

2. Tingkat Diversifikasi Tinggi (Berhubungan dan Tidak Berhubungan)

Saat suatu perusahaan memperoleh lebih dari 30 persen volume penjualannya diluar bisnis dominan, dan saat bisnisnya berhubungan satu dengan lainnya dalam cara tertentu, maka perusahaan tersebut diklasifikasikan sebagai perusahaan yang terdiversifikasi berhubungan. Dengan hubungan yang lebih terbatas antar bisnis, perusahaan didefinisikan sebagai berhubungan terbatas (*related constrained*). Perusahaan yang berhubungan terbatas berbagi sejumlah sumberdaya dan aktifitas antar bisnis. Akan tetapi, perusahaan yang berhubungan lebih sedikit berbagi sumberdaya dan aset aktual dan relatif lebih banyak transfer pengetahuan serta kompetensi antar bisnis. Perusahaan yang terdiversifikasi secara luas, yang tidak memiliki hubungan antar bisnisnya disebut perusahaan terdiversifikasi tidak berhubungan (*lated diversified*).

Selain itu, Hitt dkk. (1997: 186) memparkan bahwa terdapat banyak alasan mengapa perusahaan menerapkan strategi diversifikasi sebagai strategi tingkat perusahaan mereka. Kebanyakan perusahaan menerapkan strategi diversifikasi untuk meningkatkan daya saing strategis perusahaan secara keseluruhan. Apabila ini tercapai, nilai total perusahaan akan meningkat. Nilai diciptakan melalui baik diversifikasi berhubungan maupun diversifikasi tidak

berhubungan saat strategi tersebut memungkinkan unit usaha perusahaan meningkatkan penerimaan atau mengurangi biaya saat menerapkannya. Alasan lain diversifikasi adalah untuk mendapatkan pangsa pasar relatif terhadap pesaing.

Alasan lain diversifikasi mungkin tidak menciptakan nilai, tetapi lebih bernilai netral atau malah meningkatkan biaya atau menurunkan pendapatan perusahaan. Alasan diversifikasi adalah (1) menetralkan kekuatan pasar pesaing (misalnya menetralkan keunggulan perusahaan lain dengan mengakuisisi outlet distribusi yang mirip dengan perusahaan tersebut) (2) memperluas portofolio perusahaan untuk mengurangi risiko pekerjaan manajerial (misalnya jika bisnis tunggal gagal, manajer puncak tetap dapat bekerja dalam perusahaan terdiversifikasi). Karena diversifikasi dapat meningkatkan skala perusahaan, manajer mungkin memiliki motif untuk mendiversifikasi perusahaan. Jenis diversifikasi ini dapat menurunkan kekayaan pemegang saham dan nilai perusahaan.

Sementara itu, Kuncoro (2006: 116) menjelaskan bahwa ketika suatu perusahaan memilih mengerjakan produk yang berbeda dengan pasar yang berbeda itu merupakan usaha untuk melakukan diversifikasi. Strategi diversifikasi adalah strategi pertumbuhan sebuah korporasi dimana perusahaan memperluas operasionalnya dengan berpindah ke industri yang berbeda. Terdapat dua tipe utama diversifikasi, yaitu terkait dan tidak terkait. Diversifikasi terkait (*concentric*) adalah usaha diversifikasi dalam industri yang berbeda tetapi salah satunya masih berkaitan dengan suatu cara pada operasional perusahaan yang

masih berlangsung. Diversifikasi tak terkait (konglomerat) adalah usaha diversifikasi operasional perusahaan yang dilakukan ke dalam industri yang sama sekali berbeda. Segala bentuk perpindahan dalam industri yang berbeda (terkaitan atau tak terkait) secara otomatis membuat suatu perusahaan menjadi sebuah organisasi bisnis ganda karena ia tidak lagi beroperasi hanya dalam satu industri saja.

Perusahaan melakukan diversifikasi karena beberapa alasan, terutama sebab dari dalam dan luar perusahaan. Edith Penrose (1959) dalam Kucoro (2006: 117) menyebutnya sebagai faktor eksternal dan internal yang mendorong pertumbuhan.

1. Faktor Pendorong Eksternal

Adalah dorongan kesempatan yang lebih menjauh ke dalam dari luar perusahaan yang membawanya melakukan diversifikasi masuk ke bisnis baru. Hal tersebut mungkin merupakan posisi yang menarik bagi perusahaan untuk didapatkan. Misalnya surat kabar atau majalah yang memasuki bisnis dengan menyediakan jasa informasi online.

Faktor pendorong eksternal bisa juga muncul dari adanya ancaman, misalnya turunnya permintaan terhadap pasar utama suatu perusahaan yang mendorongnya untuk mencari keberuntungan di tempat lain.

2. Faktor Pendorong Internal

Faktor pendorong internal adalah kondisi-kondisi di dalam perusahaan itu sendiri yang mendesaknya untuk melakukan diversifikasi. Sebagai contoh

adalah defensif diversification, mungkin mengikuti suatu penilaian bahwa keahlian suatu perusahaan tidak sesuai dengan perkembangan yang diinginkan oleh pasar permulaannya. Namun kebanyakan faktor pendorong internal mempunyai sifat ofensif, dan muncul dari keinginan perusahaan untuk sepenuhnya lebih mempekerjakan dan mengeksploitasi basis sumberdayanya. Hal tersebut umumnya menjadi alasan suatu perusahaan melakukan diversifikasi.

Dalam praktiknya, efektif atau tidaknya penerapan diversifikasi dapat diukur dari perusahaan atau produk yang menjadi hasil dari diversifikasi tersebut. Sebagaimana dipaparkan oleh Kuncoro (2006: 121) bahwa ada tiga hal yang menjadi bagian dari diversifikasi dan kinerja perusahaan. Yaitu sebagai berikut:

1. Tingkat Keluasan Diversifikasi

Pada suatu waktu tertentu, perusahaan-perusahaan berada pada tempat yang berbeda dalam suatu jalur ekspansi diversifikasi. Beberapa baru saja mulai, lalu kemudian menjauh dari bisnis awalnya. Yang lain sudah sangat jauh, dengan seperangkat bisnis yang mungkin sudah menjangkau banyak industri. Yang lainnya lagi tengah melakukan restrukturisasi dan melepaskan bisnis. Meskipun saat ini, berita yang populer sedang menyoroti aktivitas divestasi diantara perusahaan-perusahaan besar, perubahan terhadap margin harus mengaburkan kenyataan bahwa banyak diversifikasi perusahaan besar masih sebatas retorika.

Para pemain utama melakukan berbagai tingkat dan jenis diversifikasi sebagai berikut:

a. Diversifikasi Tingkat Rendah

- 1) Bisnis tunggal: dimana lebih besar dari 95% penghasilan berasal dari unit bisnis tunggal
- 2) Bisnis dominan: dimana antara 70% dan 95% penghasilan berasal dari unit bisnis tunggal

b. Diversifikasi Tingkat Moderat samapai Tinggi

- 1) *Related constrained*: dimana lebih kecil dari 70% penghasilan berasal dari bisnis dominan; semua unit bisnis berbagai produk, teknologi dan kaitan distribusi
- 2) *Related linked (mixed)*: dimana lebih kecil dari 70% penghasilan berasal dari bisnis dominan, dan hanya ada *links* terbatas

c. Diversifikasi Tingkat Sangat Tinggi

- 1) *Unrelated-Diversified*: Unit Bisnis tidak berhubungan dekat

2. Implikasi Kinerja

Banyak peneliti tertarik meneliti masalah kinerja perusahaan, tetapi hasil penelitian mereka tidak sepakat dalam menentukan apakah diversifikasi secara universal menguntungkan atau merugikan. Hal tersebut disebabkan oleh kompleksitas masalah yang melatarbelakangi fenomena tersebut. Kompleksitas yang melingkupi analisis tersebut berasal dari beberapa faktor: pertama, sukar untuk mengukur diversifikasi dengan suatu cara yang memudahkan perbandingan antar perusahaan. Kedua, kinerja sukar untuk diukur terutama

ketika membandingkan lintas industri dan paa periode waktu yang lama. Ketiga, dan yang paling penting, adalah hubungan antar diversifikasi dan kinerja perusahaan dibatasi oleh sekumpulan variabel yang lain, khususnya kualitas dan kuantitas sumberdaya yang mendasari suatu perusahaan.

Untuk mengevaluasi efisiensi dari bermacam diversifikasi, penting untuk mempertimbangkan sumberdaya pendukung dan kesempatan bisnis yang ada di sebuah perusahaan. Penting juga untuk mempertimbangkan bahwa hubungan antar diversifikasi dan kinerja perusahaan tidak harus bersifat linier, meskipun kebanyakan studi mengasumsikan bentuk tersebut. Untuk itu ia membuat perbedaan yang kritis diantara apa yang diistilahkan dengan diversifikasi yang terbatas (constrained) dan diversifikasi yang terkait (linked).

Dalam diversifikasi terbatas, mayoritas bisnis perusahaan membagi seperangkat sumberdaya khususnya, menjadi riset, operasional, atau pemasaran. Diversifikasi berantai juga memiliki kaitan diantara bisnis-bisnisnya, namun dengan profil yang sedikit berbeda. Dalam diversifikasi berantai, bisnis baru ditambahkan pada bisnis lama dengan cara membuat bermacam koneksi, sehingga masing-masing bisnis baru terkait dengan sekurang-kurangnya satu bisnis yang lain, namun secara keseluruhan tidak nyata-nyata berkaitan.

3. Pentingnya Dampak Industri

Secara terpisah, terlihat bahwa industri dimana perusahaan menerapkan strategi diversifikasi terbatas saling bersaing, dalam rata-rata lebih profitabel daripada perusahaan lain yang berkompetisi. Sedangkan industri dimana

perusahaan penganut diversifikasi yang tidak terkait berkompetisi, dalam rata-rata berada diantara yang terkecil profitabilitasnya. Kesimpulan ini menganjurkan bahwa korelasi yang diobservasi lebih luas antara bermacam tipe diversifikasi yang berbeda dengan kinerja perusahaan, dalam suatu bagian, menjadi sifat dan profitabilitas dari industri-industri dimana perusahaan-perusahaan berlokasi.

Sedangkan Drucker (dalam William F. Glueck, 1994: 239) menyediakan suatu daftar yang sama baiknya seperti yang dilakukan orang lain tentang mengapa perusahaan mau melakukan strategi diversifikasi. Dia mencatat faktor internal dan eksternal sebagai berikut:

1. Tekanan dari dalam (internal)
 - a. Secara psikologis, manusia menjadi bosan melakukan hal yang sama berulang kali. Mereka juga percaya bahwa diversifikasi akan membantu mereka menghindari bahaya terlampau terspesialisasi.
 - b. Diversifikasi dilihat sebagai salah satu cara untuk mengembangkan kerawanan akibat ukuran yang salah.
 - c. Diversifikasi dipandang sebagai cara untuk mengubah pusat biaya internal yang sekarang menjadi penghasil laba.
2. Tekanan eksternal (lebih penting dari tekanan internal)
 - a. Perekonomian (pasar) dimana perusahaan beroperasi ternyata terlampau kecil dan terbatas untuk memungkinkan pertumbuhan.
 - b. Teknologi dan riset perusahaan menimbulkan pengembangan produk yang kelihatannya memberi harapan.

- c. Pengaturan pajak mendorong penanaman produk kembali (reinvestment) dalam riset dan pengembangan bukannya pembayaran dividen, dan ini menimbulkan produk baru yang biasanya menjadi dasar untuk diversifikasi.

Pada penelitian tentang implementasi strategi diversifikasi produk pada surat kabar Jawa Pos ini, peneliti mengambil poin – poin penting dari teori yang telah dipaparkan oleh para ahli diversifikasi produk. Poin-poin tersebut menjadi beberapa aspek penting dalam penerapan strategi diversifikasi produk yaitu adanya ragam produk, cara pengembangan produk yang terdiversifikasi, hubungan antar perusahaan, dan konektifitas yang dilakukan oleh perusahaan yang menerapkan diversifikasi produk.

1. Ragam Produk. Dalam ragam produk ini, Efendy (1996: 84) menjelaskan bahwa pengembangan produk adalah usaha yang direncanakan dan dilakukan dengan sadar untuk memperbaiki produk yang ada atau untuk menambah banyaknya ragam produk yang dihasilkan dan dipasarkan. Sajalan dengan itu, Tjiptono (1997: 132) menjelaskan bahwa diversifikasi adalah upaya mencari dan mengembangkan produk atau pasar yang baru, atau keduanya.
2. Cara Pengembangan Produk. Cara pengembangan produk ini menjadi bagian penting bagi perusahaan yang akan melakukan diversifikasi produk. Dalam hal ini, Chandra (2002: 125) menjelaskan bahwa ada tiga langkah utama yang saling berkaitan dalam melakukan pengembangan

produk yaitu pengembangan arsitektur produk, aplikasi desain industri, dan penilaian atas persyaratan.

3. Hubungan Antar Perusahaan. Dalam diversifikasi, Porter (2008: 398) menjelaskan bahwa faktor pendorong semakin bermunculan dalam melakukan diversifikasi, artinya bahwa perusahaan harus mengembangkan dan mengkaji ulang langkah mereka dalam melakukan sinergi antar perusahaan. Sejalan dengan itu, Tjiptono (1997: 132) memaparkan bahwa produk-produk yang terdiversifikasi memiliki hubungan dalam hal pemasaran atau teknologi dengan produk yang sudah ada.
4. Konektifitas. Dalam konektifitas antar bisnis yang terdiversifikasi ini, Kuncoro (2006: 122) menjelaskan bahwa diversifikasi berhubungan memiliki kaitan diantara produk-produknya. Dalam diversifikasi berhubungan, produk baru dihubungkan dengan produk lama dengan cara membuat berbagai macam koneksi, sehingga masing-masing produk baru terkait dengan produk-produk yang lain.

Dalam melakukan berbagai strategi terutama strategi diversifikasi produk, perlu kiranya melakukan perencanaan yang matang. Karena dengan rencana yang baik arah dan langkah penerapan strategi tersebut akan bisa dikalkulasikan sampai kemudian mencapai keberhasilannya. Sebagaimana Firman Allah SWT. dalam surat Al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍّ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا

تَعْمَلُونَ ١٨

Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”*.

Dalam Ayat diatas, secara tersirat Allah mengingatkan kita untuk melakukan persiapan sebelum melangkah menghadapi tantangan yang akan dihadapi perusahaan di masa depan. Selain itu, setelah kita merencanakan apa yang ingin kita tuju, langkah selanjutnya adalah memilih dan menerapkan strategi di lapangan. Untuk lebih memahami intisari dari ayat yang sangat futuristik diatas, ada beberapa penafsiran dari para mufassir.

Al-Imam Jalaluddin Muhammad bin Ahmad (2010: 643) menjelaskan secara singkat tafsir dari ayat diatas bahwa (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ) *“Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah”*, (وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ) *“dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah dia perbuat”*, (لِغَدٍ) *“untuk hari esok (akhirat)”*, yakni untuk Hari Kiamat, (وَآتُوا اللَّهَ) *“dan bertakwalah kepada Allah!”*, (إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ) *“sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”*.

Prof. Dr. KH. M. Quraish Shihab di era modern memaparkan dalam tafsir Al-Misbah volume 14 (2003: 120) bahwa kelompok ayat-ayat yang sebelumnya berbicara tentang orang-orang Yahudi dan munafik yang kesudahan mereka adalah siksa duniawi dan ukhrawi. Ayat diatas mengajak kaum muslimin untuk berhati-hati jangan sampai mengalami nasib seperti mereka itu.

Allah SWT berfirman, *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah* yakni hindarilah siksa yang dapat dijatuhkan Allah dalam kehidupan dunia dan akhirat dengan jalan melaksanakan perintahNya dan laranganNya *dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah dikedepankannya* yakni amal shaleh yang telah diperbuatnya untuk *hari esok* yang dekat yakni akhirat.

Setelah memerintahkan bertakwa didorong oleh rasa takut, atau dalam rangka melakukan amalan positif, perintah tersebut diulang lagi agaknya agar didorong oleh rasa malu, atau untuk meninggalkan amalan negatif. Allah berfirman: Dan sekali lagi kami pesankan, *bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah menyangkut apayang* senantiasa dan dari saat ke saat *kamu kerjakan Maha Mengetahui* sekecil apapun.

Kata *tuqaddimu/dikedepankan* digunakan dalam arti amal-amal yang dilakukan untuk meraih manfaat di masa datang, ini seperti hal-hal yang dilakukan terlebih dahulu guna menyambut tamu sebelum kedatangannya.

Penggunaan kata nafs/diri yang berbentuk tunggal dari satu sisi untuk mengisyaratkan bahwa tidaklah cukup penilaian sebagian atau sebagian yang lain, tetapi masing-masing harus melakukannya sendiri-sendiri atas dirinya, dan disisi lain ia mengisyaratkan bahwa dalam kenyataan otokritik ini sangatlah jarang dilakukan.

2.2.3. Keunggulan Kompetitif

Menurut Kotler & Amstrong (2005: 211) mendefinisikan keunggulan kompetitif sebagai keunggulan diatas pesaing yang diperoleh dengan

menawarkan nilai kepada konsumen, baik melalui harga yang lebih rendah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang mendukung pendapatan harga lebih mahal.

Sedangkan Barney (2001 dalam Birdsall, 2004) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan sebuah strategi dalam menciptakan nilai untuk sebuah perusahaan dan saat ini tidak diterapkan oleh pesaing potensialnya. Strategi keunggulan bersaing ini harus memiliki karakteristik sebagai berikut: *rare* (jarang digunakan), *valuable* (nilai lebih), dan *not inimitable* (tidak bisa ditiru), dengan kata lain memiliki diferensiasi khusus dibandingkan dengan produk yang dikeluarkan oleh para pesaing.

Keunggulan kompetitif dapat dimiliki oleh perusahaan apabila perusahaan mau dan sadar akan perubahan lingkungan sekitar dan terus melakukan adaptasi dan motivasi mengenai kekuatan serta peluang yang ada. Disaat perusahaan dapat melakukan hal itu, maka perusahaan akan mampu meminimalkan segala kelemahannya serta ancaman yang ada dari lingkungan perusahaan, sehingga perusahaan memiliki daya saing daripada pesaing-pesaing lainnya.

Selanjutnya, analisis dan diagnosis keunggulan strategis adalah suatu proses dimana penyusun strategi memeriksa faktor-faktor keunggulan strategi suatu perusahaan untuk menentukan dimana kekuatan dan kelemahan perusahaan sehingga penyusun strategi dapat memanfaatkan secara efektif kesempatan lingkungan dan menghadapi tantangan lingkungan (Kuncoro, 2005:

23). Jika penyusun strategi tidak sepenuhnya menyadari kekuatan-kekuatan atau keuntungan-keuntungan strategi perusahaan maka mereka tidak dapat memilih berbagi kesempatan lingkungan yang tersedia untuk pencapaian tujuan perusahaan dengan lebih sukses.

Suatu perusahaan memiliki banyak kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan para pesaingnya. Dan jenis dasar keunggulan bersaing digabungkan dengan cakupan aktifitas yang berusaha dicapai oleh sebuah perusahaan, maka akan menghasilkan 3 (tiga). Strategi generik untuk mencapai kinerja diatas rata-rata dalam suatu industri. Pada pendekatan yang dikemukakan Porter (dalam Kuncoro, 2005: 90), terdapat dua faktor yang diperhitungkan dalam menciptakan strategi yang tepat. Pertama, didasarkan pada keunggulan kompetitif organisasi. Porter melanjutkan bahwa keunggulan kompetitif hanya akan diperoleh lewat salah satu sumber: bisa dari keunggulan menciptakan biaya yang rendah (*cost leadership*), atau dari kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (*diferensiasi*) dibandingkan para pesaingnya. Faktor kedua dalam pendekatan ini adalah cakupan produk pasar dimana organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit.

Sementara itu, strategi bersaing tergantung pada besarnya pasar dan posisi masing-masing perusahaan dalam pasar tersebut. Kotler dan Keller (2007: 421) mengungkapkan bahwa keunggulan kompetitif diklasifikasikan berdasarkan peran perusahaan dalam pasar sasaran yaitu strategi pemimpin (*leader strategy*), strategi penantang (*challenger strategy*), strategi pengikut (*follower strategy*), dan strategi penceruk (*nicher strategy*).

Dalam keunggulan kompetitif, strategi perusahaan berdasarkan tingkatan tugas dapat diklasifikasikan menjadi strategi generik (*generic strategy*) yang akan dikembangkan menjadi strategi utama atau induk (*grand strategy*). Dimana salah satu diantaranya adalah strategi diversifikasi produk (David, 2006) sebagaimana strategi tersebut sudah dipaparkan di sub bab sebelumnya.

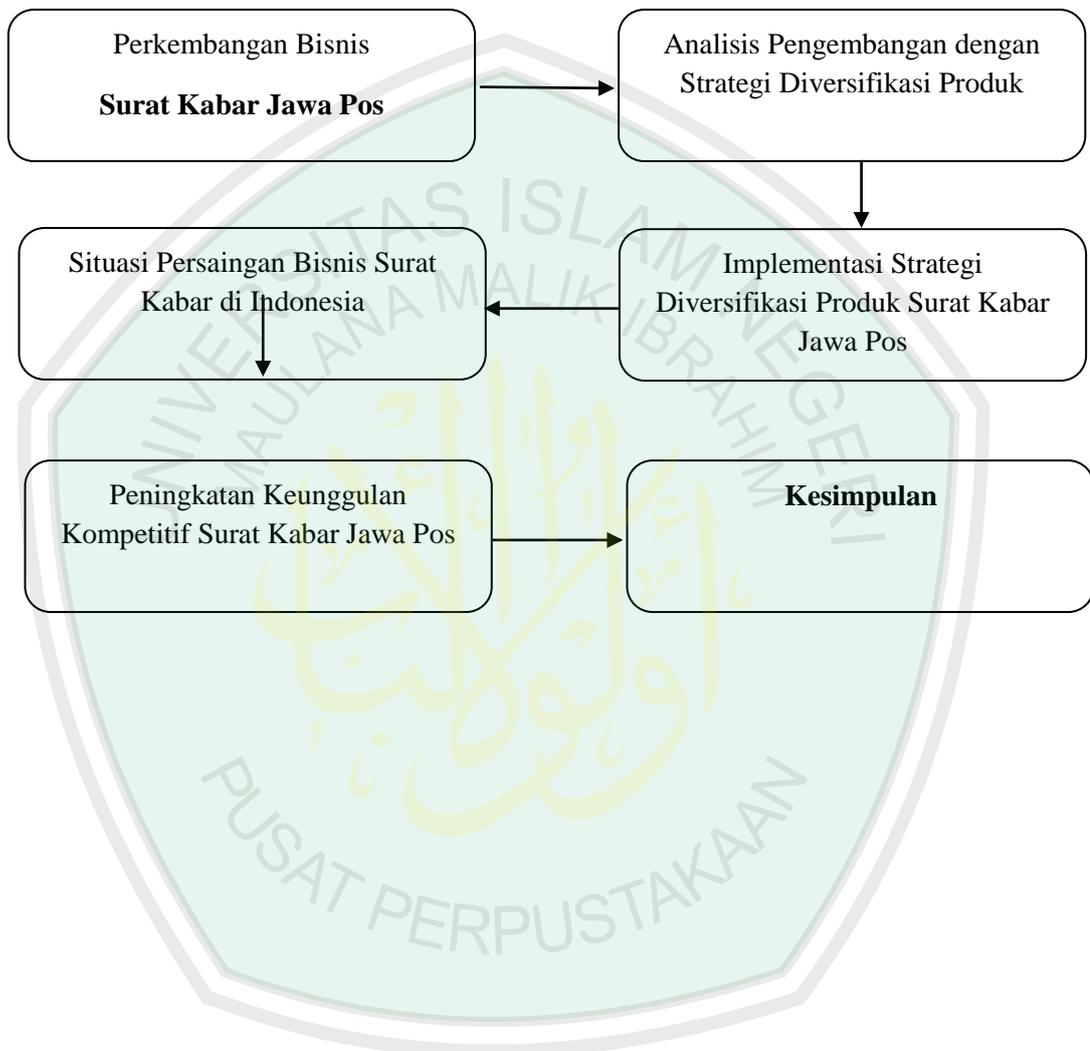
Dari rangkaian paparan kajian teori yang dimulai dari strategi pengembangan produk, strategi diversifikasi produk, hingga penjabaran tentang keunggulan kompetitif, pada penelitian kali ini, untuk mendapatkan hasil dari kajian implementasi strategi diversifikasi produk pada Surat Kabar Jawa Pos, peneliti mengambil tiga rangkaian teori tersebut dengan penekanan terhadap teori diversifikasi produk yang menjadi inti dari penelitian dengan mengacu pada tiga aspek sebagaimana sudah dipaparkan yaitu ragam produk, cara pengembangan produk, hubungan antar perusahaan yang terdiversifikasi, dan konektivitas.

2.4. Kerangka Berfikir

Berangkat dari kajian teori diatas, maka peneliti menggambarkan alur kerja penelitian ini sebagaimana gambar 2.1 dibawah ini. Penelitian dilakukan dengan mencari tahu strategi pengembangan produk surat kabar Jawa Pos melalui strategi diversifikasi produk yang kemudian dilakukan analisa lingkungan untuk menelaah lebih jauh tentang strategi diversifikasi produk surat kabar Jawa Pos dalam meningkatkan *Competitive Advantage* (Keunggulan Kompetitif).

Gamabar 2.1

Kerangka Berfikir



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini dipaparkan mengenai metode dan langkah-langkah yang dilakukan peneliti dalam melakukan penelitian. Diawali dengan lokasi dan objek penelitian, jenis dan pendekatan penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

3.1. Lokasi dan Objek Penelitian

Lokasi penelitian merupakan objek sekaligus tempat dimana peneliti melakukan penelitian guna untuk memperoleh data-data yang diperlukan. Adapun lokasi penelitian ini dilaksanakan di Kantor Jawa Pos Radar Malang Jl. Arjuno No. 23 Kauman, Klojen, Kota Malang. Dan di Kantor Pusat Jawa Pos Gedung Graha Pena Jl. Ahmad Yani No. 88 Surabaya, Jawa Timur sebagai tempat informan utama dari manajemen redaktur surat kabar Jawa Pos pusat. Penentuan lokasi ini berdasarkan pertimbangan untuk mengetahui informasi utama tentang strategi diversifikasi produk surat kabar Jawa Pos. Karena Jawa Pos Surabaya merupakan kantor Pusat Surat Kabar Jawa Pos dan dinilai paling representatif untuk mendapatkan informasi tentang penerapan strategi diversifikasi produk surat kabar Jawa Pos dan diperkuat dengan Kantor Jawa Pos Radar Malang sebagai lokasi tempat informan perusahaan yang menjadi hasil diversifikasi produk Jawa Pos.

3.2. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*Field Research*) tentang implementasi strategi diversifikasi yang dilakukan oleh surat kabar Jawa Pos dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Untuk itu penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Taylor (1993: 30) dalam Prastowo (2011: 22) adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif kualitatif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Penelitian tentang realitas strategi pemasaran diversifikasi produk serta dampaknya terhadap peningkatan keunggulan kompetitif surat kabar Jawa Pos dapat diteliti dengan metode kualitatif. Karena dalam penelitian kualitatif ini memberikan peluang untuk memahami fenomena menurut pandangan aktor setempat. Menurut David Williams (1995) dalam Prastowo (2011: 23) penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dengan metode alamiah dan dilakukan oleh orang atau peneliti yang tertarik secara alamiah. Sementara itu, Moeloeng (2006: 6) dalam Prastowo (2011: 24) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian (contohnya: perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain sebagainya) secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Menurut Arikunto (1993: 234) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan. Penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan apa adanya tentang suatu variabel, gejala, atau keadaan.

Sementara itu, Bungin (2007: 68) memaparkan bahwa penelitian yang menggunakan format deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi atau berbagai fenomena realitas yang ada di masyarakat (dalam hal ini perusahaan) yang menjadi objek penelitian, dan berupaya menarik realitas itu ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, situasi, maupun fenomena tertentu.

3.3. Subjek Penelitian

Moloeng (2010: 132) mendeskripsikan bahwa subjek penelitian sebagai informan, yang artinya orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk membarikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Berdasarkan pengertian tersebut, peneliti mendeskripsikan subjek penelitian sebagai pelaku yang merupakan sasaran pengamatan atau informan pada suatu penelitian yang didasarkan oleh peneliti.

Subjek pada penelitian ini adalah Koordinator Liputan Surat Kabar Jawa Pos Surabaya dan *General Manager* Jawa Pos Radar Malang Sebagai dua informan yang memahami penerapan diversifikasi produk Jawa Pos

3.4. Data dan Sumber Data

Sumber data menurut Arikunto (2005: 107) adalah objek data tersebut diperoleh. Lebih lanjut disebutkan bahwa secara garis besar ada tiga jenis sumber data yang disingkat 3P, yaitu:

1. *Person* (orang) : tempat peneliti bertanya mengenai variabel yang akan diteliti.
2. *Paper* (kertas) : berupa dokumen arsip, pedoman surat keputusan, dan lain sebagainya tempat peneliti membaca dan mempelajari sesuatu yang berhubungan dengan data penelitiannya.
3. *Place* (tempat) : ruang berlangsungnya antara pemilik dan konsumen bertemu serta kantor dimana tempat berlangsungnya suatu kegiatan yang berhubungan dengan penelitian.

Penelitian ini menggunakan dua jenis data yakni data primer dan data sekunder :

3.3.1. Data Primer

Data primer (*primary data*), merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui media perantara).

Data primer secara khusus dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer diperoleh dengan melakukan observasi dan wawancara dengan informan yang berhubungan dengan judul penelitian. Untuk mendapatkan data yang valid tentang strategi diversifikasi surat kabar Jawa Pos, dua informan dalam penelitian ini. Informan yang pertama dan menjadi informan yang paling utama adalah dari pimpinan manajemen perusahaan Jawa Pos atau bagian dari perusahaan yang dipercaya oleh pimpinan dan dianggap memahami tentang kegiatan dan praktik diversifikasi yang dilakukan oleh surat kabar Jawa Pos. Dalam hal ini adalah Arif Santoso selaku Koordinator Liputan Surat Kabar Jawa Pos. Informan yang kedua adalah *General Manager* Jawa Pos Radar Malang sebagai salah satu hasil dari strategi diversifikasi produk perusahaan. Selain itu, data primer dapat diperoleh dari hasil wawancara yang berupa penjelasan dan keterangan yang dibutuhkan peneliti dari pihak manajemen surat kabar Jawa Pos serta hasil pengamatan secara langsung di lapangan mengenai strategi diversifikasi produk surat kabar Jawa Pos.

3.3.2. Data Sekunder

Data Sekunder (*Secondary Data*) menurut Moeloeng (2007: 26) merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara.

Ranah data ini, dapat diperoleh dari pihak manajemen perusahaan surat kabar Jawa Pos sendiri yang tentunya dibutuhkan peneliti dan sangat

berkaitan dengan apa yang akan diteliti. Selain itu, data sekunder juga dapat diperoleh dari literatur yang berupa buku-buku dan majalah.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan bagian dari proses pengujian data yang berkaitan dengan sumber dan cara untuk memperoleh data penelitian. Jenis data yang digunakan oleh peneliti adalah jenis data kualitatif (data berbentuk data, informasi, dan gambar), dimana data kualitatif yang digunakan adalah data tentang visi dan misi perusahaan, tujuan perusahaan, dan data mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan, serta beberapa data lain yang mungkin ditemui di lapangan yang mungkin dirasa peneliti penting dijadikan data penelitian.

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

3.3.3. Wawancara

Wawancara menurut Sugiyono (2007: 72) adalah pertemuan antara dua orang atau lebih untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

Pedoman wawancara digunakan untuk mengingatkan interviewer mengenai aspek-aspek apa yang harus dibahas, juga menjadi daftar pengecek (check list) apakah aspek-aspek relevan tersebut telah dibahas atau ditanyakan. Dengan pedoman demikian interviewer harus memikirkan bagaimana pertanyaan tersebut akan dijabarkan secara konkrit dalam kalimat

tanya, sekaligus menyesuaikan pertanyaan dengan konteks aktual saat wawancara berlangsung (Potton dalam Poerwandari, 1998).

Kerlinger (dalam Hasan, 2000) menyebutkan 3 hal yang menjadi kekuatan metode wawancara:

1. Mampu mendeteksi kadar pengertian subjek terhadap pertanyaan yang diajukan. Jika mereka tidak mengerti bisa diantisipasi oleh interviewer dengan memberikan penjelasan.
2. Fleksibel, pelaksanaannya dapat disesuaikan dengan masing-masing individu.
3. Menjadi satu-satunya hal yang dapat dilakukan disaat teknik lain sudah tidak dapat dilakukan.

Dalam melakukan wawancara, dibutuhkan materi pertanyaan yang sudah disiapkan sebelumnya. Menurut Bungin (2007: 108) materi wawancara adalah tema yang ditanyakan kepada informan, berkisar antara masalah atau tujuan penelitian. Materi wawancara yang baik terdiri dari: pembukaan, isi, dan penutup. Pembukaan wawancara adalah kata-kata tegur sapa. Isi wawancara sudah jelas, yaitu pokok pembahasan yang menjadi masalah atau tujuan penelitian. Sedangkan penutup adalah bagian akhir dari wawancara dengan ditandai kalimat-kalimat penutup wawancara.

Metode pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengungkapkan pertanyaan-pertanyaan pada informan. Untuk mendapatkan informasi yang relatif

objektif maka wawancara disini dilakukan dua orang atau lebih responden/individu. dari pimpinan manajemen perusahaan Jawa Pos atau bagian dari perusahaan yang dipercaya oleh pimpinan dan dianggap memahami tentang kegiatan dan praktik diversifikasi yang dilakukan oleh surat kabar Jawa Pos. Dalam hal ini adalah Bapak Arif Santoso selaku Koordinator Liputan Surat Kabar Jawa Pos. Informan yang kedua adalah *General Manager* Jawa Pos Radar Malang sebagai salah satu hasil dari strategi diversifikasi produk perusahaan.

3.3.4. Observasi

Menurut Arikunto (1998: 146) observasi adalah pengamatan yang meliputi perbuatan pemantauan terhadap suatu objek yang menggunakan seluruh alat indra atau pengamatan langsung.

Sedangkan observasi menurut Sugiyono (2007: 226) adalah metode pengumpulan data dimana penyelidik mengadakan pengamatan secara langsung terhadap suatu benda, kondisi atau situasi, proses atau perilaku. Dengan metode observasi, peneliti terjun secara langsung dalam upaya-upaya meningkatkan penerapan dan pemasaran dalam menghadapi persaingan, diantaranya menggunakan paca indra dalam mengamati dan memperhatikan objek yang diteliti kemudian mencatat kejadian yang dianggap penting.

Disisi lain, menurut Bungin (2007: 115) metode observasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan. Suatu kegiatan pengamatan

baru dikategorikan sebagai kegiatan pengumpulan data penelitian apabila memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Pengamatan digunakan dalam penelitian dan telah direncanakan secara tertulis.
2. Pengamatan harus berkaitan dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan.
3. Pengamatan dicatat secara sistematis dan dihubungkan dengan proporsisi umum dan bukan dipaparkan sebagai suatu yang hanya menarik perhatian.
4. Pengamatan dapat dicek dan dikontrol mengenai keabsahannya.

Hasil data yang akan diperoleh dengan observasi ini adalah yang berkaitan dengan penerapan strategi diversifikasi produk yang dilakukan oleh surat kabar Jawa Pos dengan potret yang terjadi di lapangan, baik dari proses memproduksi maupun dalam distribusi produk kepada para konsumen.

3.3.5. Metode Dokumenter

Menurut Sugiyono (2008: 82) dokumen adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Sedangkan Guba dan Lincoln dalam (Moeloeng, 2005: 216) mendefinisikan bahwa dokumenter adalah setiap bahan tulis atau film dari record yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan dari seorang penyelidik. Sejalan dengan itu Bungin (2007: 121) memaparkan bahwa metode dokumenter adalah metode yang digunakan untuk menelusuri data historis.

Dalam penelitian ini, dokumentasi sebagai data pendukung dalam mendukung informasi yang telah diberikan informan. Data-data ini tentunya juga sangat berguna bagi peneliti dalam mencapai tujuan penelitian.

3.6. Instrumen Penelitian

Dalam melakukan penelitian kualitatif maupun kuantitatif terdapat instrumen berbeda yang digunakan. Penelitian kuantitatif sebagai aktifitas untuk mengukur variabel memerlukan instrumen (alat) yang disebut kuisioner. Dan kuisioner yang benar adalah kuisioner yang valid dan reliabel (Hamidi, 2007: 148). Sedangkan dalam penelitian kualitatif seorang peneliti menjadi aspek paling penting dalam penelitian tersebut, peneliti adalah instrumen kunci dalam penelitian kualitatif (Herdiansyah, 2012: 15).

Sejalan dengan itu, Moeloeng (1988: 103) menyatakan kedudukan peneliti dalam metode penelitian kualitatif merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analis, penafsir data, dan pada akhirnya peneliti menjadi pelopor hasil penelitiannya. Instrumen peneliti yang digunakan dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri dikarenakan penelitian ini bersifat kualitatif dan kehadiran peneliti di lapangan menjadi syarat mutlak dalam memenuhi persyaratan reliabilitas.

Sebagai instrumen penelitian dalam penelitian ini, peneliti berperan penting dalam seluruh rangkaian penelitian. Terutama pada pengumpulan data di lapangan dan analisis data setelahnya. Dalam pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, peneliti mengarahkan pencarian

informasi pada bentuk dan ragam produk atau diversifikasi, langkah pengembangan produk dalam melakukan diversifikasi produk, hubungan antar perusahaan dalam diversifikasi produk, dan konektivitas perusahaan yang terdiversifikasi, serta keunggulan kompetitif yang kemudian dimiliki oleh surat kabar Jawa Pos.

3.7. Metode Analisis Data

Menurut Arikunto (2005; 19) Analisis data adalah sebagai bagian dari proses pengujian data yang hasilnya digunakan sebagai bukti yang memadai untuk menarik kesimpulan penelitian sedangkan menurut Sugiyono (2007; 88) Analisa data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.

Adapun langkah-langkah teknis analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.7.1. Pengumpulan Data

Seperti yang telah ada di teknik pengumpulan data, penelitian ini menggunakan wawancara dan observasi untuk mendapat data yang diperlukan. Pada saat peneliti melakukan pendekatan dan menjalin hubungan dengan subjek penelitian itu juga merupakan proses pengumpulan data yang nantinya akan diolah. Sebab pada penelitian kualitatif, bahkan proses pre-

eliminary yang berfungsi untuk pembuktian awal sudah termasuk dalam proses pengumpulan data (Herdiansyah, 2012: 164).

3.7.2. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Data yang diperoleh di lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Dengan itu, dilakukan analisis data melalui reduksi data. Menurut Sugiyono (2007: 92) mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, lalu dicari tema dan polanya.

Menurut Herdiansyah (2010: 165) inti dari reduksi data adalah proses penggabungan dan penyeragaman segala bentuk data yang diperoleh menjadi satu bentuk tulisan (*script*) yang akan dianalisis. Hasil dari wawancara, observasi dan hasil dokumentasi diubah menjadi bentuk tulisan sesuai dengan formatnya masing-masing.

3.7.3. *Data display* (Penyajian Data)

Setelah semua data telah diformat dalam bentuk tulisan, selanjutnya adalah melakukan *display* data. *Display* data adalah mengelola data setengah jadi hasil dari reduksi data menjadi data yang dikategorikan sesuai tema-tema yang lebih sederhana. Menurut Herdiansyah (2012: 176) dalam *display* data terdapat beberapa tahapan, yaitu:

1. Kategori tema, mengelompokkan tema-tema yang telah disusun dalam tabel akumulasi tema wawancara.

2. Subkategori tema, mengkategorikan data pada pecahan atau bagian tema yang lebih kecil, dan lebih mudah dimengerti.

3.7.4. *Conclusion drawing/verification*

Langkah ketiga dalam analisa data kualitatif menurut Sugiyono (2007: 99) adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi bila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Maksud bab IV ini adalah untuk memaparkan data hasil penelitian dan sekaligus membahas hasil penelitian tersebut dengan teori-teori sebagaimana dijelaskan pada bab II. Adapun sub-sub pada bab IV ini meliputi paparan data hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian.

4.1. Paparan Data Hasil Penelitian

Dalam skripsi ini sudah dijelaskan pada bab III bahwa sumber data diperoleh dari dua sumber yaitu data primer dan data sekunder. Data primer didapat dengan melakukan wawancara langsung terhadap sumber informasi atau subjek wawancara dan untuk sumber data sekunder peneliti menggunakan situs web resmi maupun web lain yang menjelaskan tentang perusahaan surat kabar Jawa Pos serta jurnal-jurnal maupun media lain untuk menggali lebih dalam tentang surat Kabar Jawa Pos.

4.1.1. Latar Belakang Perusahaan

A. Sejarah dan Profil Jawa Pos

Azrul Ananda selaku CEO Jawa Pos (Catatan Azrul Ananda, Mei 2013) memaparkan tentang profil Jawa Pos bahwa Jawa Pos sendiri pada awalnya didirikan oleh The Cung Sen (Soesono Tedjo) pada 1 Juli 1949. Soesono Tedjo sendiri pada mulanya adalah seorang pebisnis yang bergerak di bidang perfilman. Untuk mendukung usahanya, dia menjalin hubungan

baik dengan beberapa penerbit yang ada di Jawa Timur. Sehingga akhirnya penciuman bisnisnya melihat berusaha di bidang media bisa menjadi lahan baru yang bisa menjadi simbiosis mutualisme dengan perusahaan filmnya selama ini.

Pada 1 Juli tersebut Soesono mendirikan PT. Perusahaan Penerbitan dan Percetakan Djawa Post Concern Limited. Perusahaan ini adalah yang pertama kali menerbitkan surat kabar harian Java Post yang merupakan cikal bakal kelahiran Jawa Pos. Nama Java Post sendiri, mengalami beberapa kali perubahan seperti menjadi Java Post, JAVA POST, Djawa Post, dan terakhir kali menjadi Jawa Pos hingga sekarang ini.

Pada tahun 1982, kepemilikan Jawa Pos ini berpindah pada PT. Grafitti yang merupakan penerbit majalah Tempo. Pada saat itu, Dahlan Iskan adalah orang yang ditugaskan membenahi Jawa Pos secara keseluruhan. Baik dalam masalah manajemen perusahaan hingga di bidang keredaksian. Diluar dugaan ternyata di tangan Dahlan Iskan ini, penerbitan Jawa Pos mampu menunjukkan perkembangan yang menggembirakan.

Seiring dengan perkembangan usia dan di tangan Dahlan Iskan itulah, Jawa Pos berkembang secara pesat dengan menciptakan beberapa terobosan. Termasuk diantaranya adalah strategi membentuk Koran lokal untuk mendukung ekspansi Jawa Pos ke berbagai daerah di Indonesia. Dan pada tahun 2005, kepemimpinan Dahlan Iskan berpindah kepada Azrul Ananda yang merupakan putra dari Dahlan Iskan.

Selama ini, masyarakat Indonesia menyebut Kompas sebagai penguasa media massa di Indonesia. Jika ukuran lain yang berbeda dijadikan indikator, mungkin jawaban itu kurang tepat karena ada grup media lain yang besarnya tak kalah dari Kompas, yaitu Jawa Pos. Bayangkan, selain memiliki 80 anak media cetak, mereka juga memiliki belasan televisi lokal, percetakan, pabrik kertas Koran, serta terakhir mendirikan perusahaan penyuplai tenaga listrik. Berikut adalah proses perjalanan dan perkemabangan Jawa Pos:

1. Berawal dari Bioskop

Jawa Pos berdiri setelah Agresi Militer Belanda di Indonesia, tepatnya pada tanggal 1 Juli 1949. Oleh seorang pegawai Bioskop di Surabaya yaitu The Cung Shen. Pekerjaan sehari-hari pendiri Jawa Pos ini hanyalah penempel iklan. Namun dengan keberaniannya hardirlah Jawa Pos dan mampu bertahan sampai akhir tahun 1970an. Akibat persaingan dan tak ada penerus yang mengurus bisnis korannya, pada 1982 Shen menjual Jawa Pos kepada sesama pengusaha media, Eric Samola.

Dari sinilah sukses Jawa Pos bermula. Samola menunjuk seorang wartawan muda Dahlan Iskan untuk memimpin Jawa Pos dalam kondisi kritis. Kala itu, oplahnya hanya 6000 eksemplar per hari. Jauh dibawah oplah normal diatas puluhan ribu eksemplar. Namun dengan berbagai langkah dan strategi, Dahlan Iskan sukses besar menjadikan Jawa Pos menghasilkan oplah 300.000 lebar per hari selama kurun waktu lima tahun.

2. Kepemimpinan Dahlan Iskan

Dahlan Iskan memang bertangan dingin dalam mengelola Jawa Pos. Hanya dengan tempo belasan tahun, Jawa Pos menjadi gurita bisnis media massa. Anda mungkin pernah mendengar dan membaca Koran dengan nama Radar baik di kota besar, sedang, maupun kecil. Di Tangerang, ada Radar Tangerang. Di Bogor, ada Radar Bogor. Di wilayah manapun di Pulau Jawa, pasti ada Koran Radar disana. Itulah salah satu hasil kecerdasan Dahlan Iskan, dengan menciptakan harian Radar di berbagai wilayah.

Kehebatan Dahlan Iskan baru mendapatkan pengakuan lebih ketika Jawa Pos merambah Jakarta pada awal tahun 2000 lewat Indo Pos dan Graha Pena. Indo Pos merupakan Jawa Pos versi Jakarta Raya dan mendapatkan sambutan positif dari pembaca. Sedangkan Graha Pena adalah simbol konglomerasi Jawa Pos dalam bentuk gedung megah milik PT. Jawa Pos Group.

3. Perkembangan Jawa Pos

Tak hanya disitu, PT. Jawa Pos Group pun merambah usaha lain yang masih berkaitan dengan berita. Hanya saja medianya yang berbeda. Yaitu mendirikan beberapa stasiun televisi lokal di hampir seluruh kota besar di Indonesia. Salah satunya adalah MKtv (Mahkamah Konstitusi Televisi). MKtv ini berkantor di gedung Mahkamah Konstitusi Jakarta dan khususnya menyiarkan kegiatan lembaga tertinggi di bidang hukum tersebut.

Selanjutnya, PT. Jawa Pos Group kembali menggebrak dengan membuka lini usaha baru dibidang yang jauh dari lini usaha utamanya. Yaitu dengan mendirikan Independent Power Plant. Sebuah perusahaan pembangkit tenaga listrik. Proyek pertama mereka yang dimulai di Kabupaten Gresik pada tahun 2003 mendapatkan kesuksesan. Selanjutnya perusahaan itu merambah ke Kalimantan dengan menggandeng pemerintah Kalimantan Timur. Berkat kesuksesannya membangun tenaga listrik baru, dahlan iskan ditunjuk sebagai Direktur Utama PT. PLN Indonesia.

Berikut nama perusahaan yang menjadi bagian dari PT. Jawa Pos Group beserta keberadaannya :

1. Sumatera

- 1) Riau Pos (Pekanbaru)
- 2) Pekanbaru Pos (Pekanbaru)
- 3) Radar Pat Petulai (Bengkulu/Rejang Lebong)
- 4) Dumai Pos (Dumai)
- 5) Sumut Pos (Medan)
- 6) Metro Siantar (Siantar)
- 7) Pos Metro Medan (Medan)
- 8) Padang Ekspres (Padang)
- 9) Pos Metro Padang (Padang)
- 10) Batam Pos (Batam)
- 11) Pos Metro Batam (Batam)

- 12) Sumatera Ekspres (Palembang)
- 13) Palembang Pos (Palembang)
- 14) Radar Palembang (Palembang)
- 15) Palembang Ekspres (Palembang)
- 16) Palembang Independent (Palembang)
- 17) Jambi Independent (Jambi)
- 18) Jambi Ekspres (Jambi)
- 19) Pos Metro Jambi (Jambi)
- 20) Radar Sarko (Bangko)
- 21) Radar Bute (Bungo)
- 22) Rakyat Jambi (Jambi)
- 23) Radar Tanjab (Kuala Tungkal)
- 24) Sarolangun Ekspres (Sarolangun)
- 25) Bungo Pos (Muara Bungo)
- 26) Linggau Pos (Lubuk Linggau)
- 27) Bangka Belitung Pos (Pangkalpinang)
- 28) Rakyat Bengkulu (Bengkulu)
- 29) Bengkulu Ekspres (Bengkulu)
- 30) Radar Lampung (Lampung)
- 31) Rakyat Lampung (Lampung)
- 32) Rakyat Aceh (Banda Aceh)
- 33) Radar Bute (Bungo)

2. Jakarta

- 1) Indopos
- 2) Rakyat Merdeka
- 3) Bibir Merah
- 4) Bollywood
- 5) Sinar Glodok
- 6) Lampu Hijau
- 7) Guo Ji Ri Bao
- 8) Pos Metro
- 9) Non Stop
- 10) Indonesia Bisnis Today

3. Banten dan Jawa Barat

- 1) Radar Banten (Banten)
- 2) Satelit News (Banten)
- 3) Banten Raya Post (Banten)
- 4) Radar Bandung (Bandung)
- 5) Radar Bogor (Bogor)
- 6) Radar Cirebon (Cirebon)
- 7) Pasundan Ekspres (Purwakarta, Karawang & Subang)
- 8) Karawang Ekspres (Karawang)
- 9) Radar Tasikmalaya (Tasikmalaya)
- 10) Radar Bekasi (Bekasi)
- 11) Radar Sukabumi (Sukabumi)
- 12) Bandung Ekspres (Bandung)

13) Sumedang Ekspres (Sumedang)

14) Cianjur Ekspres (Cianjur)

4. Jawa Tengah dan DIY

1) Meteor (Semarang)

2) Radar Tegal (Tegal)

3) Radar Pekalongan (Pekalongan)

4) Radar Banyumas (Purwokerto)

5) Radar Semarang (Semarang)

6) Radar Kudus (Kudus)

7) Radar Solo (Solo)

8) Radar Jogja (Yogyakarta)

9) Semarang Post (Semarang)

5. Jawa Timur

1) Radar Blitar (Blitar)

2) Radar Banyuwangi (Banyuwangi)

3) Radar Mojokerto (Mojokerto)

4) Radar Jember (Jember)

5) Radar Madiun (Madiun)

6) Radar Bromo (Probolinggo)

7) Radar Kediri (Kediri)

8) Radar Bojonegoro (Bojonegoro, Lamongan, Tuban, Blora)

9) Radar Surabaya (Surabaya)

- 10) Malang Post (Malang)
- 11) Radar Malang (Malang)
- 12) Memorandum (Surabaya)
- 13) Rek Ayo Rek (Surabaya)
- 14) Radar Madura (Pulau Madura)
- 15) Radar Tulungagung (Tulungagung)

6. Bali dan Nusa Tenggara

- 1) Lombok Post (Mataram)
- 2) Timor Ekspres (Kupang)
- 3) Radar Bali (Bali)
- 4) Bali Express (Bali)

7. Kalimantan

- 1) Pontianak Pos (Pontianak)
- 2) Harian Equator (Pontianak)
- 3) Kapuas Pos (Kapuas)
- 4) Metro Pontianak (Pontianak)
- 5) Kalteng Pos (Palangkaraya)
- 6) Radar Banjarmasin (Banjarmasin)
- 7) Samarinda Pos (Samarinda)
- 8) Kaltim Post (Balikpapan)
- 9) Bontang Post (Bontang)
- 10) Post Metro Balikpapan (Balikpapan)

11) Radar Tarakan (Tarakan)

12) Radar Sampit (Sampit)

8. Sulawesi

1) Fajar (Makassar)

2) Berita Kota Makassar (Makassar)

3) Pare Pos (Pare Pare)

4) Palopo Pos (Palopo)

5) Radar Sulbar (Sulawesi Barat)

6) Ujungpandang Ekspres (Makassar)

7) Kendari Pos (Kendari)

8) Kendari Ekspres (Kendari)

9) Radar Sulteng (Palu)

10) Manado Post (Manado)

11) Posko (Manado)

12) Tribun Sulut (Manado)

13) Gorontalo Post (Gorontalo)

14) Radar Gorontalo (Gorontalo)

15) Luwuk Post (Luwuk)

9. Maluku

1) Ambon Ekspres (Maluku)

2) Malut Pos (Ternate)

10. Papua

- 1) Cendrawasih Pos (Jayapura)
- 2) Radar Timika (Timika)
- 3) Radar Sorong (Sorong)

11. Tabloid dan Majalah

- 1) Komputek
- 2) Nyata
- 3) Posmo
- 4) Cantiq
- 5) Bunda
- 6) Koki
- 7) Tunas
- 8) Modis
- 9) Hikmah
- 10) Ototrend
- 11) Nurani
- 12) Agrobisnis
- 13) Zigma
- 14) Gloria
- 15) Mentari
- 16) Liberty
- 17) Ultima

18) OMEGA

19) Haji

20) Lowongan Kerja

12. Stasiun Televisi

1) JTV

2) Jawa Pos TV

3) Riau TV

4) Batam TV

5) Pal TV

6) Pont TV

7) Fajar TV

8) SBO TV

9) Simpanglima TV

10) Malioboro TV

11) Pajajaran TV

12) CB Chanel

13) Radar Cirebon TV

14) Bogor TV

15) Padang TV

13. Media Online

1) Jawapos.com

2) Jawa Pos National Network

14. Kerja sama Surat Kabar Asing

- 1) *Los Angeles Times* (Amerika Serikat)
- 2) *Chicago Tribune* (Amerika Serikat)
- 3) *Baltimore Sun* (Amerika Serikat)
- 4) *Orlando Sentinel* (Amerika Serikat)
- 5) *The Hartford Courant* (Amerika Serikat)

Sumber: wikipedia.org/group/jawa_pos dan buku profil Jawa Pos

C. Visi dan Misi Jawa Pos

PT. Jawa Pos mempunyai reputasi sebagai *news paper of the year*.

Sebagai usaha untuk mendukung pondasi bagi industri media cetak, PT. Jawa Pos bekerja keras untuk menyampaikan pengetahuan, berita aktual dan teknologi untuk masyarakat luas dari berbagai kalangan. Usaha ini telah menjadi relevan sebagai pemegang kunci untuk meningkatkan industri media cetak nasional. Pengenalan lebih luas di pasar global telah menjadi inspirasi PT. Jawa Pos untuk memelihara berita - berita yang berkualitas dan informasi yang aktual dan terpercaya.

Visi :

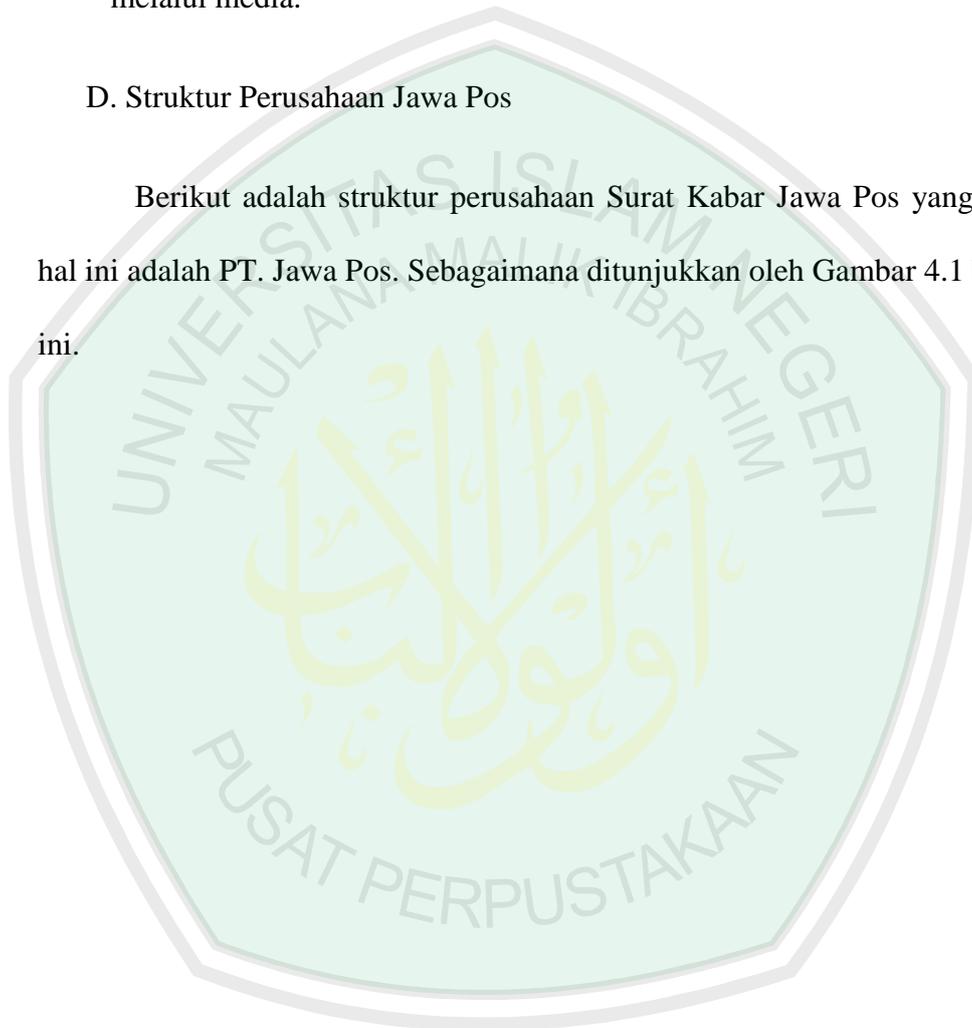
“Menjadi perusahaan media cetak maupun online dunia yang dihormati disegani dan patut dicontoh.”

Misi :

1. Meningkatkan kesejahteraan bangsa melalui pemuasan pelanggan dan mencerdaskan bangsa dengan adanya informasi yang aktual.
2. Menjadi bagian penting dalam mendukung perkembangan nasional melalui media.

D. Struktur Perusahaan Jawa Pos

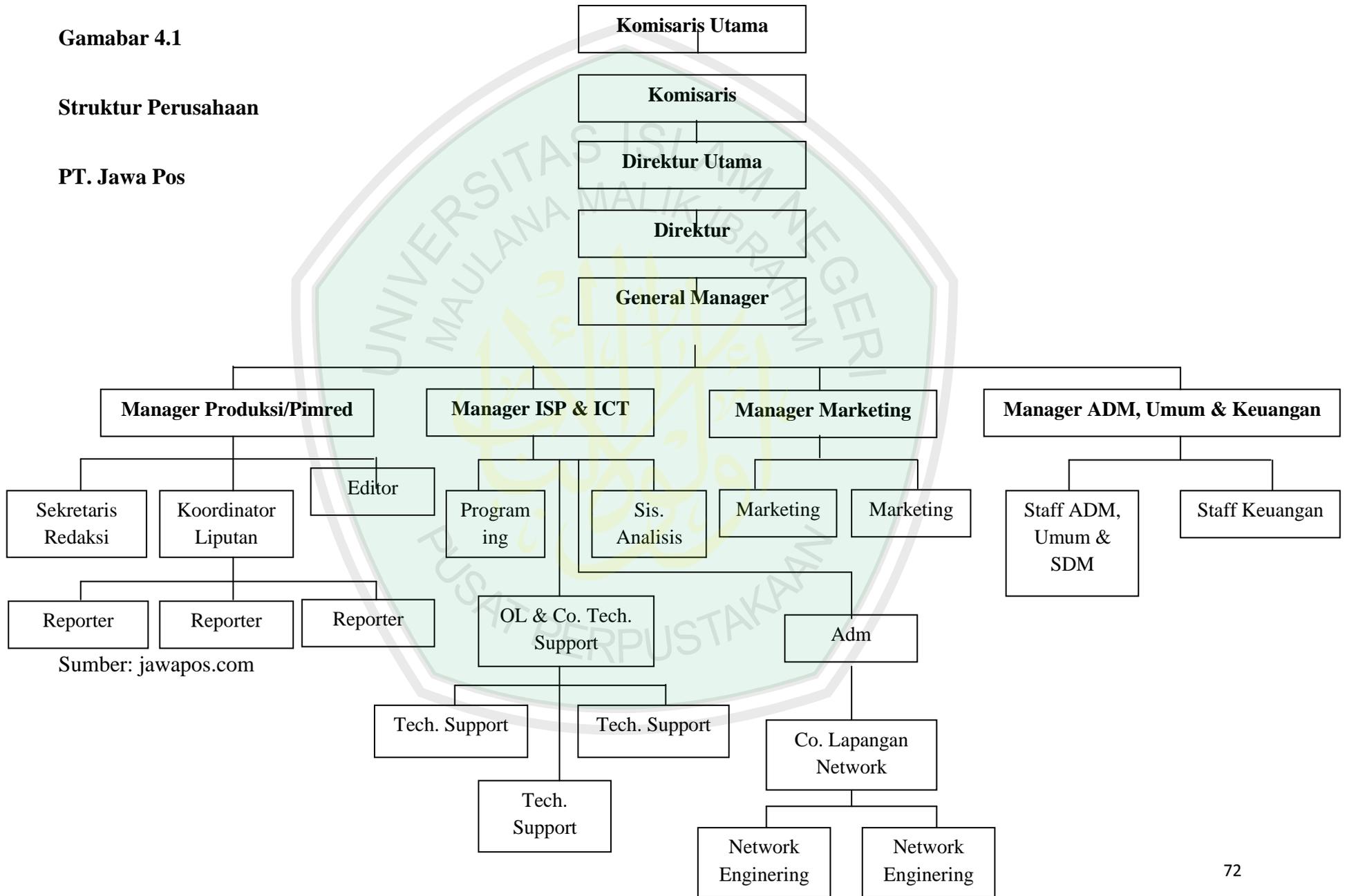
Berikut adalah struktur perusahaan Surat Kabar Jawa Pos yang dalam hal ini adalah PT. Jawa Pos. Sebagaimana ditunjukkan oleh Gambar 4.1 berikut ini.



Gambar 4.1

Struktur Perusahaan

PT. Jawa Pos



4.1.2. Paparan Data Hasil Wawancara dan Dokumentasi

Peneliti memperoleh data penelitian dari wawancara yang dilakukan bersama dengan Arif Santoso selaku koordinator liputan redaksi surat kabar Jawa Pos dan Don Virgo selaku *General Manager* Jawa Pos Radar Malang. Langkah selanjutnya yang dilakukan adalah mereduksi data. Dari hasil reduksi data, peneliti menemukan fenomena-fenomena yang mempengaruhi dan mendasari PT. Jawa Pos Group maupun surat kabar Jawa Pos dalam menerapkan strategi diversifikasi produk. Dari hasil rumusan fenomena-fenomena yang disajikan, peneliti menemukan klasifikasi hasil penelitian yang mengarah pada implementasi strategi diversifikasi produk pada surat kabar Jawa Pos.

Berikut adalah paparan data hasil wawancara dengan Arif Santoso pada tanggal 7 April dan 20 Mei 2016 serta Don Virgo pada tanggal 4 Mei 2016 yang dilakukan oleh peneliti tentang implementasi strategi diversifikasi produk pada surat kabar Jawa Pos. Wawancara ini mencakup aspek-aspek penting dalam diversifikasi produk yaitu ragam produk, cara pengembangan produk, hubungan antar perusahaan, dan konektivitas.

1. Ragam Produk

Dalam melakukan usaha untuk mengembangkan produknya melalui diversifikasi produk, yang dilakukan oleh suatu perusahaan adalah menambah banyaknya ragam produk yang dihasilkan dan dipasarkan. Adanya varian produk itu adalah bukti bahwa perusahaan telah menerapkan praktik

diversifikasi produk. Ragam produk inilah yang kemudian menjadikan perusahaan dapat menjangkau pasar yang baru baik secara demografis maupun geografis.

Dalam ragam produk ini, Jawa Pos menerapkannya sebagaimana dijelaskan oleh Arif Santoso (wawancara, 7 April 2016):

“Kalau dihitung secara keseluruhan, jumlah usaha Jawa Pos lebih dari 200, mas. Dengan 160 media cetak, 25-30 televisi lokal. Dan usaha-usaha lain seperti Percetakan, Pabrik Kertas, Hotel, Property, dan bahkan perkebunan. Untuk di media juga bukan hanya koran. Ada Majalah, Tabloid, dan media Online”.

Dalam paparan diatas, Arif Santos (Koordinator Liputan) memaparkan secara menyeluruh tentang seluruh produk perusahaan Jawa Pos. Kemudian beliau melanjutkan paparannya pada produk media cetak koran Jawa Pos (wawancara, 20 Mei 2016):

“Untuk produk koran sendiri.. dalam setiap hari terbit, sebagaimana anda tahu, Jawa Pos terdapat tiga kopel. Untuk kopel Jawa Pos itu, yang Nasional. Itu memang meliputi berita-berita berat. Nasional, internasional, Jawa Timur, Nusantara, ada opini juga. Dan ekonomi bisnis. Ini kopel nasional namanya. Itu kopel pertama. Kemudian kopel kedua itu.. kalo di Surabaya ada metropolitan. Kalo di Malang, ya Radar Malang. Itu yang lokal. Lokal kota itu. Jadi yang dikonsumsi oleh pembaca itu berita-berita lokal. lalu kopel ketiga sportainment. Sport dan entertainment. Jadi yaa ada sportnya, ada hiburannya. Ada For Her dan ada Deteksi juga. Jadi dimaksudkan agar satu keluarga itu.. ayah misalnya membaca halaman nasional. Anaknya membaca sportainment. Ibunya membaca metropolis. Seperti itu. Biar satu koran itu tidak berada di satu tangan. Bisa gantian”.

Dengan adanya ragam produk dalam koran Jawa Pos, Arif Santoso menjelaskan lebih mendalam tentang tim yang menyusun bagian-bagian koran tersebut sebagai pelaksana dari banyaknya ragam produk (wawancara, 20 Mei 2016):

“Kemudian untuk timnya. Ada tanggungjawabnya masing-masing. Misalnya kalau di Radar ya Radar. Kalau halaman nasional itu bagian teman-teman di Jakarta. Kalau ekonomi bisnis ya yang faham ekonomi bisnis. Olahraga pun demikian. Sesuai dengan bagiannya. Jadi ada namanya itu kompartemen. Itu tim yang mengumpulkan dan menyeleksi berita-berita tersebut. memilih mana yang pas dimuat. Tim ini juga disebut Redaktur. Tugasnya menyeleksi dan mengemasnya di halaman koran. Jadi berita-berita yang ditampilkan itu menjadi tanggungjawab redaktur. Mekanismenya itu nanti dirapatkan. Yang dibahas adalah berita apa yang besok keluar”.

Selanjutnya Arif Santoso menjelaskan lebih mendalam tentang koran-koran yang dalam penerbitannya terdapat tiga kopel tadi. Beliau menjelaskan sebagai berikut (wawancara, 20 Mei 2016):

“Yang terdapat tiga kopel koran itu (Jawa Pos, Radar, dan Sportainment), mas.. Hanya beberapa wilayah saja. Yaitu mencakup Jawa Tengah, Yogyakarta, Jawa Timur, dan Bali. Yang tergabung dalam kelompok Jawa Pos Radar. Selain yang saya sebutkan tadi, muatan beritanya tidak diseragamkan dengan Jawa Pos. Muatan konten dan model korannya disesuaikan dengan lokalitas daerah dimana koran tersebut terbit. Seperti di Jakarta ada Indo Post, Rakyat Merdeka, dan lain sebagainya”.

Dengan adanya perbedaan produk tiap wilayah tersebut, Arif Santoso memaparkan koran-koran Radar yang tergabung dalam Jawa Pos Radar. Radar-radar tersebut sebagaimana dipaparkan oleh Arif Santoso (wawancara, 20 Mei 2016):

“Untuk Koran Jawa Pos Radar itu ada 16. Radar Surabaya, Radar Mojokerto, Radar Tulungagung, Radar Madiun, Radar Kediri, Radar Bojonegoro, Radar Bromo, Radar Malang, Radar Jember, Radar Banyuwangi, Radar Madura, Radar Bali, Radar Solo, Radar Jogja, Radar Semarang, dan Radar Kudus. Untuk Radar-radar itu Jawa Posnya sama. Dan yang saya sebutkan tadi itu Radar induknya. Karena tiap Radar itu bisa membawahi Radar yang kecil-kecil”.

Penerapan varian produk tersebut merupakan bukti bahwa Jawa Pos melakukan diversifikasi produk. Baik secara jejaring usaha, dengan ragam

usaha yang dimiliki. Maupun dalam produk korannya, sebagaimana dipaparkan terdapat tiga kopel koran dalam setiap kali penerbitan. Dan dalam salah satu dari tiga kopel tersebut terdapat bagian Radar. Dimana pada 16 Radar yang tersebar di empat provinsi, bagian tersebut berbeda meski dengan bagian Jawa Pos dan Sportainment yang sama.

2. Cara Pengembangan Produk

Diversifikasi produk merupakan cara pengembangan produk melalui ragam produk sebagaimana dipaparkan sebelumnya. Cara pengembangan produk adalah langkah dimana perusahaan memulai, melakukan, dan mengembangkan ragam produk yang menjadi bagian dari perusahaannya. Langkah-langkah ini dilakukan agar praktik diversifikasi produk bisa berjalan dengan baik dan terstruktur.

Langkah pengembangan produk ini juga dilakukan oleh Jawa Pos sebagaimana dipaparkan oleh Arif Santoso (wawancara, 7 April 2016):

“Langkah pengembangannya dilakukan oleh Jawa Pos seperti ini, mas. Ada perusahaan yang sudah ada, tapi mau kolaps. Oplahnya sedikit. Banyak utang. Meminta bergabung dengan Jawa Pos ataupun Jawa Pos yang menolong. Teknisnya ada dari manajemen Jawa Pos menurunkan tim untuk membenahi dan mengobati surat kabar tersebut. Secara bertahap. Dengan juga menyekolahkan karyawan dan manajemen disana di Surabaya. Dan kasus seperti ini banyak”.

Arif Santoso melanjutkan dalam pemaparannya (wawancara, 7 April 2016):

“Tetapi tidak sedikit perusahaan yang didirikan. Disertai dengan produknya yang baru tentunya. Seperti contohnya Radar-radar. Namun dimulai dengan kondisi yang perihatin. Awalnya morat marit agar tahu

proses dari awal. Ada ceritanya pendirian media yang awalnya nyewa rumah untuk dijadikan kantor, dan sebagainya. Tapi masih tetap berada dalam pantauan. Itu yang menjadi model pengembangan manajemen. Setelah kemudian media itu tumbuh, kami biarkan berkembang sendiri”.

Kemudian Arif Santoso menjelaskan terkait tim yang menjadi pemulihan maupun pengembang awal dalam perusahaan tersebut. sebagaimana pemaparan beliau (wawancara, 7 April 2016):

“Untuk Radar-radar itu tim intinya dari sini. Di Radar-radar itu pimpinannya dari Jawa Pos. semuanya. Pimpinan di Radar itu dulunya tim di Jawa Pos. kita kasih penilaian. Kalau dianggap pantas, kita jadikan pimpinan di Radar”.

Pernyataan dari Arif Santoso tentang pimpinan Jawa Pos Radar tersebut juga dibenarkan oleh Don Virgo selaku *General Manager* Jawa Pos Radar Malang (wawancara, 4 Mei 2016):

“Jawa Pos yang menentukan direktur di Radar-radar tersebut. Karena Direktur kan kebanyakan dari Jawa Pos. misalkan dari Jawa Pos ditugaskan di Malang, Jember, Kediri. Itu kewenangannya Jawa Pos”.

Paparan data tersebut merupakan proses dan langkah yang dilakukan oleh Jawa Pos dalam mengembangkan produknya. cara pengembangan ini yang terus dilakukan oleh Jawa Pos hingga tetap berkembang sampai sekarang.

3. Hubungan Antar Perusahaan

Dalam penerapan diversifikasi produk, diperlukan adanya hubungan antar perusahaan dan produk yang terdiversifikasi. Hubungan antar perusahaan ini dilakukan melalui komunikasi yang baik, koordinasi, maupun evaluasi. Hal ini dilakukan agar setiap perusahaan yang terdiversifikasi bisa tetap menjaga stabilitas produk atau bahkan mengembangkannya.

Dalam diversifikasi yang dilakukan Jawa Pos, hubungan antar perusahaan dan produknya ini dilakukan dengan sinergi dan komunikasi sebagaimana dipaparkan oleh Arif Santoso (wawancara, 7 April 2016):

“Setiap perusahaan kita beri kewenangan masing-masing untuk memanager perusahaannya. Tapi kita tetap punya manajemen khusus untuk menyatukan grup tersebut. Misalnya untuk mengatur pembagian posisi dari tiap-tiap daerah. Dengan adanya jejaring perusahaan ini, kita seperti memiliki hubungan batin. Misalkan dari koran daerah mau menimba ilmu ke Jawa Pos. Karena kita terus meng-upgrade kualitas dari tiap karyawan. Mereka yang dari daerah kesini (Graha Pena) dipersilahkan. Belajar wawancara, fotografer, layout, dan sebagainya”.

Dalam hal hubungan antar perusahaan ini, Arif Santoso melanjutkan pemaparannya (wawancara, 7 April 2016):

“Begitu pula sebaliknya. Misalkan pada waktu terjadi gerhana matahari. Ketika wartawan dan peliput dari Jawa Pos ke palu, ternate, dan daerah lain (yang dilalui gerhana matahari) mereka berhubungan baik dengan partner yang menjadi tuan rumah. Saling membantu”.

Di waktu yang berbeda Don Virgo mengatakan hal yang selaras dengan Arif Santoso tentang sinergi dan komunikasi antar perusahaan yang terdiversifikasi. Sebagaimana berikut (wawancara, 20 Mei 2016):

“Sangat membantu, mas. Kita kalo ketemu. Misalkan.. dari mana. Dari Lombok post, atau Cendrawasih Post dan sebagainya. Kita sinerginya enak. Katakanlah kita ada pertandingan Arema dimana.. di Papua misalkan. Yaa misalkan numpang ruangan untuk ngetik-ngetik dan internet di kantornya Cendrawasih Post. Itu enak. Atau ada yang dari Malang mau pasang iklan di Cendrawasih Post. Itu bisa. Bisa dikomunikasikan. Jadi mempermudah, mas. Mau pasang iklan di Papua. Jadi orang tidak perlu pergi ke Papua”.

Dalam pengelolaan komunikasi dan evaluasi, Arif Santoso menjelaskan bahwa Jawa Pos melakukan hal khusus. Sebagaimana dipaparkan (wawancara, 20 Mei 2016):

“Kemudian untuk mengelolanya agar tetap efektif. Setiap wilayah itu ada kelompok-kelompoknya sendiri. Ada grupnya Riau Post. Ada grupnya Rakyat Aceh. Kalau di Kalimantan itu ada grupnya Kaltim Post. Ada grupnya sendiri. Kemudian Radar Cirebon punya grup. Radar Bogor punya grupnya sendiri. Itu simpul-simpulnya. Nanti kalau evaluasi ya per grup-grup itu juga. Grup-grup tersebut melakukan evaluasi setiap tiga bulan sekali”.

Dalam hal ini, Arif Santoso melanjutkan pemaparannya sebagai berikut

(wawancara, 20 Mei 2016):

“Kalo di Radar-radar tadi. Itu kumpul sendiri. Begitupun kelompok lain. Nanti pada saatnya kumpul semuanya. Nanti juga diranking. Kelompok satu pasti ingin lebih unggul dibanding yang lain. Produk juga dikompetisikan. Foto terbaik. Dan Tulisan terbaik”.

Disamping adanya evaluasi, dilakukan pula pelaporan perusahaan-perusahaan Radar kepada Jawa Pos. sebagaimana dipaparkan oleh Arif Santoso

(wawancara, 7 April 2016):

“Untuk sistem kerja dan manajemen Radar-radar itu sudah mandiri. Tapi mereka harus melakukan Laporan Pertanggungjawaban kepada Jawa Pos. Ada persentasi dan rapat evaluasi. Tapi untuk keseharian mereka dibebaskan mandiri. Walaupun ada beberapa yang meniru sistem kerja Jawa Pos”.

Sejalan dengan itu, Don Virgo (*General Manager Radar Malang*) menjelaskan perihal hubungan antar perusahaan Radar dengan Jawa Pos.

sebagaimana dijelaskan (wawancara, 4 Mei 2016):

“Kita tetep berhubungan. Dan yang dari 16 Radar itu Jawa Posnya satu. Bagian Jawa Posnya sama. Kemudian kenapa ada Radar-radar itu ? kita lebih fokus di berita lokal. Karena efek dari kebijakan otonomi daerah itu lho, mas. Karena di daerah mengelola sendiri-sendiri. jadi potensinya juga muncul. Jadi korelasinya sangat erat, mas. Tapi yaa itu kita berbeda di bagian Radar. Misalkan Malang dan Kederi. Itu Jawa Posnya sama. Cuma isi dari Koran Radarnya beda-beda. Berita yang disampaikan yaa berita daerah masing-masing. Gitu aja”.

Don Virgo juga melanjutkan pemaparannya terkait hubungan dan pertanggungjawaban yang dilakukan oleh Perusahaan-perusahaan Radar terhadap Jawa Pos. sebagaimana dijelaskan (wawancara, 4 Mei 2016):

“Kalo manajemennya sendiri-sendiri, mas. Kita pikir sendiri-sendiri. Tapi kaitannya dengan Jawa Pos, yaa terkait dengan laporan, dan pertanggungjawaban dari Radar Malang itu tetep kita sampaikan ke Jawa Pos. sama. Semua Radar yang 16 itu muaranya ke Jawa Pos. Cuma di daerah dikelola sendiri-sendiri. Kalo Radar Batu kan masih ikut sini. Karena mereka belum bisa menggaji karyawannya sendiri. Kalo disini (Radar Malang) kan kita gaji karyawan sendiri. Nyetak sendiri. Lain-lain sendiri”.

Selanjutnya, Arif Santoso (Koordinator Liputan Jawa Pos) menjelaskan tentang apa saja yang dibahas saat koordinasi dan evaluasi bersama antar perusahaan tersebut (wawancara, 20 Mei 2016):

“Dalam kelompok Radar itu ada evaluasi setiap triwulan. Yang disampaikan dalam evaluasi tersebut antara lain ya konten. Bagaimana kualitas beritanya. Kualitas fotonya. Kualitas perwajahnya. Kualitas infografisnya. Bagaimana iklannya. Berapa oplahnya. Itu yang dilaporkan. Disimpulkan. Pada triwulan ini oplahnya berapa”.

Sementara itu Don Virgo (*General Manager* Radar Malang) juga memaparkan seperti halnya yang dijelaskan oleh Arif Santoso tentang koordinasi dan evaluasi antar perusahaan-perusahaan Radar. Sebagaimana berikut (wawancara, 4 Mei 2016):

“Tiap 3 bulan sekali kita ada kumpul, mas. Karena kita ada rapat evaluasi triwulanan. Kita juga memaparkan terkait dengan hasil kinerja. Contohnya oplah yang paling besar mana. Iklan, dan efisiensi perusahaan yang mana. Pemaparan itu yang kita sampaikan. Yaa semua Radar itu berlomba-lomba, mas. Berlomba untuk jadi yang terbaik. Manajemennya masing-masing. Tapi kita ada koordinasi. Misalkan iklan tentang kampus UNMUH. Mau pasang di Malang, Jember, Kediri, itu bisa lewat Radar Malang. Regane ikut Malang. Kita tetep komit”.

Don Virgo melanjutkan dalam hal hubungan antar perusahaan ini. Bagaimana perusahaan-perusahaan Radar itu saling berkomunikasi dalam menyelesaikan masalah. Sebagaimana dipaparkan (wawancara, 4 Mei 2016):

“Kita dikasih kebebasan mengatur sendiri. Tetapi tetap ada acuan tertentu yang terus dievaluasi. Misalkan oplah menurun. Kita dari Radar-radar yang 16 itu manajemen pemasarannya berkumpul bersama. Rapat di Bali. Membahas gimana caranya oplah bisa naik lagi”.

Hubungan antar perusahaan yang dilakukan oleh Jawa Pos dengan perusahaan dengan produknya yang terdiversifikasi tersebut merupakan praktik diversifikasi. Cara-caranya adalah melalui komunikasi antar perusahaan, koordinasi, dan evaluasi. Hubungan antar perusahaan ini turut mendukung semakin berkembangnya perusahaan dan ragam produk yang dimiliki oleh Jawa Pos.

4. Konektifitas

Dalam era teknologi dan informasi seperti sekarang ini, perusahaan yang melakukan diversifikasi membutuhkan adanya konektifitas antar perusahaan dan konektifitas antar manajemen produk. Koneksi antar perusahaan ini dilakukan agar penerapan diversifikasi produk bisa berjalan dengan baik, efektif, dan efisien. Konektifitas ini pula yang akan mempermudah perusahaan yang terdiversifikasi dalam mengembangkan produknya. Perusahaan surat kabar seperti Jawa Pos tentunya sangat memerlukan adanya konektifitas antar perusahaan ini. Praktiknya sebagaimana dipaparkan oleh Arif Santoso (wawancara, 7 April 2016) :

“Untuk koran-koran Radar khususnya, maupun koran-koran diluar kelompok Radar. Walaupun tidak ada sisipan Koran Jawa Pos, strategi diversifikasi produk itulah yang membuat pemberitaan di daerah-daerah bisa efektif. Karena asupan beritanya dari kita (Jawa Pos Pusat). Oleh karenanya koran-koran daerah tersebut tidak perlu menempatkan wartawannya ke daerah-daerah lain atau bahkan dunia. Mereka akan mendapatkannya dari Jawa Pos. Pun mereka tidak perlu nyewa kantor berita yang harganya relatif mahal. Itulah yang menjadi elemen keunggulan dari strategi diversifikasi produk. Sehingga perusahaan media cetak tersebut tidak terbebani”.

Dalam menjalankan koneksi anatar perusahaan ini, Jawa Pos juga didukung oleh portal internal. Sebagaimana dipaparkan oleh Arif Santoso (Koordinator Liputan Jawa Pos) dalam wawancara (7 April 2016) berikut:

“Darimana asupan berita itu di dapatkan? Kami punya portal internal yaitu jpgnewsroom.com. di dalam portal ini setiap hari berseliweran ratusan bahkan ribuan berita dari teman-teman baik di tingkat Nasional maupun Internasional. Saya contohkan, misalkan Radar Cendrawasih (Papua) membutuhkan berita dari Jakarta, tinggal diakses di portal tersebut. Begitupun dengan daerah-daerah lain. Inilah yang menjadi kelebihan strategi diversifikasi secara konten yang berdampak pada efisiensi”.

Don Virgo selaku General Manager Jawa Pos Radar Malang juga membenarkan apa yang dipaparkan oleh Arif Santoso tentang jejaring portal internal dan cara kerjanya. Sebagaimana dipaparkannya dalam wawancara (4 Mei 2016):

“Kalo jpgnewsroom itu. enaknya itu gini, mas. Jadi semua media yang ada di grup Jawa Pos. termasuk Radar Malang juga dituntut untuk upload beritanya. Itu semua grup di Indonesia itu melihat. Wah, iki beritane apik iki. Tak jupuk ae. Misalkan dulu ada berita bom di Malang. Dr. Azhari. Cendrawasih Post, Lombok Post, dan sebagainya kan terlalu jauh kalo dia kesini. Ambil aja beritanya Radar Malang. Diketik disana. Nanti ditulis sumbernya dari Radar Malang. Mulai berita, foto-fotonya juga. Yang jelas lebih efisien, mas. Beritanya tinggal nyomot, tinggal nyomot. Kalau berangkat ke tempatnya kan perjalannya terlalu jauh. Mahal baiyanya, mas”.

Demikianlah koneksifitas antar perusahaan yang terdiversifikasi yang dilakukan oleh Jawa Pos. Koneksi ini sangat mendukung strategi diversifikasi surat kabar Jawa Pos. Efeknya adalah bahwa penerapan diversifikasi produk Jawa Pos berjalan semakin efektif dan efisien dengan mempermudah jejaring hubungan antar perusahaan.

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Telah dibahas pada bab metode penelitian, bahwa penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan judul penelitian implementasi strategi diversifikasi produk pada surat kabar Jawa Pos. Oleh karenanya, pada bagian ini akan dibahas secara mendalam tentang tema penelitian tersebut dengan dilandasi data yang telah dipaparkan, dan kemudian dikorelasikan dengan teori pengembangan dan diversifikasi produk.

Ada empat aspek penting yang akan dibahas dalam implementasi strategi diversifikasi produk surat kabar Jawa Pos ini. Yaitu adalah ragam produk, cara pengembangan produk, hubungan antar perusahaan, dan konektifitas yang dilakukan oleh surat kabar Jawa Pos.

4.2.1. Ragam Produk

Secara definitif Efendy (1996: 84) menjelaskan bahwa pengembangan produk adalah suatu usaha yang direncanakan dan dilakukan dengan sadar untuk memperbaiki produk yang ada atau untuk menambah banyaknya ragam produk yang dihasilkan dan dipasarkan. Sebagaimana dipaparkan dalam deskripsi tersebut bahwa yang menjadi bagian dari pengembangan produk

adalah dengan melakukan ragam produk atau dalam hal ini adalah diversifikasi produk.

Diversifikasi produk atau dalam hal ini ragam produk diterapkan oleh perusahaan Jawa Pos dengan berbagai macam jenis produk. Dalam hal ini, Jawa Pos memiliki produk yang sangat beragam. Yaitu dengan 160 media cetak, lebih dari 25 televisi lokal, dan produk-produk dalam usaha lain seperti percetakan, pabrik kertas, perusahaan yang menghasilkan produk *property*, dan perkebunan. Dan dalam ranah media, Jawa Pos juga memiliki produk majalah, tabloid, dan juga koran.

Sebagaimana di sebutkan tadi, itu merupakan ragam produk perusahaan Jawa Pos secara luas. Kemudian dalam produk surat kabarnya, yaitu koran Jawa Pos. perusahaan Jawa Pos melakukan ragam laman produk dalam setiap kali penerbitannya. Dimana produk koran surat kabar Jawa Pos dalam setiap kali penerbitannya dibagi menjadi tiga bagian yaitu bagian Jawa Pos, bagian Radar dan bagian *Sportaiment*.

Dalam tiga bagian itu terdapat halaman-halaman produk yang bareagam, yaitu bagian pertama dan ditempatkan paling depan memuat topik-topik utama seperti berita hangat nasional dan internasional, politik, ekonomi, kolom Jawa Timur dan Jawa Tengah yang menjadi pasar utama Jawa Pos, serta satu halaman khusus berisi opini dan tulisan pembaca. Selanjutnya di bagian kedua, diberi nama “RADAR” daerah tertentu tempat koran tersebut beredar seperti Radar Malang, Radar Surabaya, Radar Mojokerto, dan lain sebagainya.

Bagian ini berisi berita terbaru tentang pendidikan, agenda pemerintah daerah, dan berita-berita lain yang khusus berasal dari daerah tersebut. Sedangkan di bagian ketiga yang ditempatkan paling belakang, memuat halaman-halaman yang berisi berita olahraga, kolom khusus remaja yang disebut Deteksi, dan kolom For Her yang diperuntukan kepada pembaca wanita.

Dalam bagian Radar, pemuatan berita khusus tentang kedarahan dengan nama yang beragam yaitu dengan nama daerah masing-masing menjadi menjadi strategi diversifikasi produk surat kabar Jawa Pos sehingga mampu menjangkau berbagai daerah. Dalam hal praktik diversifikasi produk yang dilakukan oleh Jawa Pos ini, secara selaras Tjiptono (1997: 132) menjelaskan bahwa diversifikasi adalah upaya mencari dan mengembangkan produk atau pasar yang baru, atau keduanya, dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas, dan fleksibilitas.

Dalam data yang didapatkan oleh peneliti, bahwasanya walaupun Jawa Pos memiliki koran lokal di berbagai wialayah di Indonesia, tetapi yang memuat tiga bagian koran (Jawa Pos, Radar dan *Sportainment*) hanya mencakup wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah, Yogyakarta, dan Bali. Yang tergabung dalam kelompok Jawa Pos Radar. Dimana koran yang menjadi bagian dari kelompok tersebut yaitu sejumlah 16 koran. 16 koran Radar itu adalah:

1. Radar Surabaya
2. Radar Mojokerto
3. Radar Tulungagung

4. Radar Madiun
5. Radar Kediri
6. Radar Bojonegoro
7. Radar Bromo
8. Radar Malang
9. Radar Jember
10. Radar Banyuwangi
11. Radar Madura
12. Radar Bali
13. Radar Solo
14. Radar Jogja
15. Radar Semarang
16. Radar Kudus

16 koran Radar tersebut merupakan koran Radar induk. Karena setiap Radar ada yang membahwahi Radar kecil. Contohnya Radar Malang yang membawahi Radar Kanjuruhan dan Radar Batu. Demikianlah ragam produk yang dimiliki oleh perusahaan Jawa Pos dan lebih khusus lagi surat kabar Jawa Pos. Penerapan ragam produk tersebut merupakan bukti bahwa perusahaan Jawa Pos melakukan strategi diversifikasi produk.

4.2.2. Cara Pengembangan Produk

Pengembangan produk merupakan upaya teknis yang mengubah suatu konsep menjadi produk nyata. Dari pengembangan produk tersebut kemudian

akan memunculkan produk-produk yang beragam. Dalam pengembangan produk ini, ada cara ataupun langkah yang harus diambil. Dalam hal ini, Chandra (2002: 125) menjelaskan bahwa ada tiga langkah utama yang saling berkaitan dalam melakukan pengembangan produk, yaitu:

1. Pengembangan arsitektur produk (*product architecture*) yang merupakan rencana dasar yang memastikan bahwa konsep produk bakal diimplementasikan.
2. Aplikasi desain industri (*industrial design*) yaitu proses menciptakan dan mengembangkan spesifikasi produk yang dapat mengoptimalkan fungsi, nilai dan tampilan produk.
3. Penilaian atas persyaratan / kebutuhan manufaktur dan uji kinerja yang selanjutnya bermanfaat untuk memperoleh informasi berkenaan dengan keputusan penetapan harga dan biaya pemasaran lainnya.

Dalam cara dan langkah pengembangan produk ini, Perusahaan Jawa Pos mengembangkan produk medianya dalam beberapa tahap, yaitu mulai dari kelompok media di Jawa Pos, pengembangan produk bergerak ke Indonesia Timur (Sulawesi, NTB, NTT, Bali, sampai Papua). Setelah itu, dilanjutkan ke Sumatera dan Kalimantan, sambil tetap memperluas industri di wilayah utamanya, yaitu Jawa Timur dan Jakarta. Perusahaan Jawa Pos melakukan pengembangan dengan mengambil alih koran-koran kecil yang hampir mati, melakukan akuisisi, penggabungan (*merger*), dan mendirikan sendiri perusahaan media baru.

Dan dalam pengembangan awalnya, Jawa Pos juga melakukan tahap-tahap tertentu khususnya pada produk yang baru dimunculkan. Sebagaimana disebutkan dalam teori yaitu melalui pengembangan arsitektur produk, aplikasi desain industri, dan dan penilaian atas kelayakan perusahaan. Dimulai dengan tahap awal penurunan tim yang menguji kelayakan produk dan perusahaan, diuji dalam kondisi awal yang mulai dari nol dan dalam kondisi perihatin, namun tetap dalam pantauan, sampai kemudian produk atau perusahaan tersebut tumbuh mandiri dan berkembang.

Dalam pengembangan awal, baik perusahaan yang sebelumnya sudah ada maupun baru didirikan, tim pengelola intinya berasal dari Jawa Pos. dan sampai berkembangnya pun di Radar-radar khususnya pimpinannya dalam hal ini Direktur perusahaan tersebut berasal dari manajemen Jawa Pos. Melalui uji kelayakan. Kemudian setelah dianggap mampu, dijadikan pimpinan di Radar-radar tersebut.

Begitulah cara dan tahap pengembangan produk yang dilakukan oleh Jawa Pos. Cara pengembangan produk tersebut yang secara berkelanjutan diterapkan hingga sekarang. Sehingga Jawa Pos mampu terus berkembang.

4.2.3. Hubungan Antar Perusahaan

Hubungan antar perusahaan sangat diperlukan dalam penerapan strategi diversifikasi produk. Praktik hubungan antar perusahaan ini dilakukan melalui komunikasi yang baik, koordinasi dan evaluasi antar perusahaan. Hal ini

dilakukan agar setiap perusahaan yang terdiversifikasi bisa menjaga stabilitas produk atau bahkan mengembangkannya.

Untuk mencapai keunggulan kompetitif, dalam diversifikasi Porter (2008: 398) menjelaskan bahwa saat ini faktor pendorong semakin bermunculan, artinya bahwa perusahaan harus mengembangkan dan mengkaji ulang sikap mereka terhadap sinergi antar perusahaan. Sejalan dengan itu Hitt dkk. (1997: 183) menjelaskan bahwa perusahaan yang terdiversifikasi bervariasi tergantung pada tingkat diversifikasi dan hubungan antar bisnis mereka.

Dalam praktiknya diversifikasi produk yang dilakukan oleh surat kabar Jawa Pos membuat perusahaan-perusahaan yang terdiversifikasi tersebut memiliki hubungan baik atau bahkan sampai pada hubungan emosional yang kuat. Walaupun perusahaan-perusahaan tersebut di beri kewenangan mengatur manajemennya secara mandiri, strategi diversifikasi tersebut membuat hubungan antar perusahaan berjalan dengan baik. Contohnya adalah suberdaya dari koran-koran daerah tersebut dipersilahkan untuk menimba ilmu di Jawa Pos. Belajar wawancara, layout, fotografer, dan lain sebagainya. Begitupun sebaliknya, ketika wartawan dari Jawa Pos ditugaskan di wilayah tertentu mereka berhubungan baik dengan partner yang menjadi tuan rumah. Bahkan seandainya ingin memasang iklan di suatu daerah tertentu, tidak perlu jauh-jauh datang ke tempatnya, bisa dikomunikasikan dengan koran Radar terdekat.

Dalam pengelolaannya, agar hubungan antar perusahaan tersebut bisa berjalan dengan efektif, Jawa Pos membagi produk ataupun perusahaan-perusahaannya dengan kelompok di tiap-tiap wilayah. Selain ada kelompok Jawa Pos Radar di empat wilayah tersebut, Ada pula grup Riau Pos dan Rakyat Aceh di Sumatera, grup Kaltim Pos di Kalimantan, grup Radar Cirebon dan Radar Bogor di Jawa Barat, dan lain sebagainya. Dan masing-masing grup itu melakukan evaluasi setiap tiga bulan sekali. Tapi pada waktu tertentu akan dikumpulkan secara keseluruhan.

Selain itu, dalam hubungan antar perusahaan ini walaupun dikelola dengan manajemen masing-masing secara mandiri, perusahaan di daerah-daerah tersebut harus melakukan laporanpertanggungjawaban kepada Jawa Pos. dilalui dengan persentasi tiap-tiap perusahaan dan rapat koordinasi bersama untuk mengevaluasi kinerja.

Dalam rapat koordinasi dan evaluasi tersebut, disampaikan dan dievaluasi secara konten produk, kualitas foto, kualitas perwajahan, dan kualitas infografisnya. Begitupula dievaluasi secara oplah, selama triwulan tersebut masing-masing Radar dalam Jawa Pos Radar maupun wilayah lain menyampaikan berapa jumlah oplahnya. Jika menurun, dievaluasi bersama apa yang menjadi kendala kemudian dicari jalan keluarnya.

Selanjutnya, dalam penerapan diversifikasi yang produknya sejenis atau dalam hal in diversifikasi produk konsentris seperti halnya yang dilakukan oleh Jawa Pos, Tjiptono (1997: 132) menjelaskan bahwa produk-produk yang

terdiversifikasi memiliki hubungan dalam hal pemasaran atau teknologi dengan produk yang sudah ada. Hubungan yang dalam kaitannya dengan pemasaran dan teknologi diterapkan oleh Jawa Pos melalui koordinasi yang dilakukan oleh sesama manajemen pemasaran secara berkala. Khususnya koran-koran yang tergabung dalam Jawa Pos Radar.

4.2.4. Konektifitas

Hubungan dalam hal konektifitas antar perusahaan dilakukan agar penerapan strategi diversifikasi bisa berjalan dengan baik, efektif, dan efisien. Dalam konektifitas antar bisnis ini, Kuncoro (2006: 122) menjelaskan bahwa diversifikasi berhubungan memiliki kaitan diantara produk-produknya. dalam diversifikasi berhubungan, produk baru dihubungkan dengan produk lama dengan cara membuat berbagai macam koneksi, sehingga masing-masing produk baru terkait dengan produk-produk yang lain.

Dalam sisi konektifitas, strategi diversifikasi produk yang dilakukan oleh Jawa Pos menjadikan pemberitaan di koran-koran daerah tersebut bisa berjalan dengan efektif. Karena koran-koran daerah tersebut juga mendapatkan berita dari Jawa Pos. Mereka tidak perlu menyewa kantor berita yang harganya relatif mahal. Itulah yang menjadi salah satu elemen keunggulan dari strategi diversifikasi produk, sehingga perusahaan-perusahaan tersebut tidak terlalu terbebani.

Dalam melakukan konektifitas antar perusahaan ini, Jawa Pos didukung dengan adanya portal internal. Portal internal tersebut yaitu jpgnewsroom.com.

di dalamnya terdapat ratusan bahkan ribuan berita dari teman-teman Radar maupun koran lain yang tergabung dalam Jawa Pos di tingkat nasional. Setiap koran termasuk yang tergabung dalam kelompok Jawa Pos Radar dituntut untuk memposting beritanya. Portan internal ini pula yang membuat pemberitaan dalam perusahaan yang terdiversifikasi menjadi lebih efisien. Karena setiap koran yang berada di suatu wilayah tertentu tidak perlu datang ke wilayah yang terdapat berita penting untuk.

Demikianlah implementasi strategi diversifikasi produk yang dilakukan oleh surat kabar Jawa Pos. dimana di dalamnya terdapat aspek-aspek penting dalam diversifikasi produk seperti ragam produk, cara pengembangan produk, hubungan antar perusahaan, dan konektifitas yang semakin mempermudah hubungan antar perusahaan tersebut. Dengan diterapkannya aspek-aspek tersebut dengan baik maka strategi diversifikasi yang dilakukan oleh surat kabar Jawa Pos bisa berjalan dengan efektif dan efisien.

Efektifitas pelaksanaan diversifikasi ini dibuktikan dengan keunggulan kompetitif yang didapatkan oleh surat kabar Jawa Pos dibandingkan dengan surat kabar lain. Sebagaimana hasil riset yang dirilis oleh lembaga riset Roy Morgan bahwa dalam periode Maret 2014 hingga September 2015, Jawa Pos menjadi koran yang menduduki peringkat pertama pembaca terbanyak di Indonesia (*Source Roy Morgan Single Source Indonesia September 2015*).

Penerapan strategi pengembangan produk melalui diversifikasi produk yang dilakukan oleh surat kabar Jawa Pos ini sejalan dengan Firman Allah

SWT. yang sangat futuristic bahwa setiap individu maupun kelompok hendaknya terus merencanakan apa yang akan terjadi di kemudian hari. sebagaimana FirmanNya dalam Al-Qur'an surah Al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍّ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ
بِمَا تَعْمَلُونَ ۝ ١٨

Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.*

Apabila ayat ini kita perhatikan secara seksama, ada poin penting yang patut kita cermati. Yaitu adalah bahwa kita harus memperhatikan atau dalam hal ini merencanakan apa yang diperbuat untuk hari esok. Baik di dunia maupun di akhirat. Dan penerapan strategi diversifikasi produk surat kabar Jawa Pos yang semakin berkembang merupakan hasil dari perencanaan dan manajemen yang matang.

BAB V

PENUTUP

Dalam Bab V ini berisi tentang kesimpulan dan saran secara garis besar atas hasil penelitian yang telah dilakukan. Bab ini merupakan bagian akhir penelitian setelah dilakukan analisis data dan pembahasan hasil penelitian. Kemudian selanjutnya digunakan untuk memberikan saran bagi perusahaan untuk perubahan yang lebih baik dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan berupa data-data dari wawancara, dokumentasi dan observasi sehingga diperoleh hasil seperti yang telah dibahas pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa surat kabar Jawa Pos melakukan implementasi strategi diversifikasi produk dengan ragam produk berupa koran Jawa Pos, Radar dan *Sportainment*, dimana ada terdapat 16 koran Radar yang tersebar di Jawa Timur, Jawa Tengah, Yogyakarta, dan Bali. Kemudian Jawa Pos menerapkan cara pengembangan produk hasil diversifikasi, hubungan antar perusahaan dengan melakukan laporanpertanggungjawaban koran-koran Radar kepada Jawa Pos, koordinasi, dan evaluasi, serta adanya konektifitas melalui portal internal yang membuat hubungan antar perusahaan tersebut lebih efektif.

5.2. Saran

Setelah peneliti mengadakan penelitian tentang implementasi strategi diversifikasi produk pada surat kabar Jawa Pos, peneliti memberikan saran-saran yang kemungkinan dapat menjadi bahan masukan pada surat kabar Jawa Pos dan penelitian selanjutnya. Adapun saran-saran peneliti adalah sebagai berikut:

1. Diversifikasi produk pada surat kabar Jawa Pos hendaknya terus dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi. Hal itu disebabkan karena kegiatan yang positif dapat memberikan dampak hasil yang positif juga bagi perusahaan. Dengan ragam produk yang sangat banyak, langkah pengembangan dan hubungan perusahaan yang sudah tersistem dengan baik sudah semestinya surat kabar Jawa Pos tetap mengadakan riset dan pengembangan agar tetap diminati oleh pembaca. Dan juga bisa mempertahankan posisinya sebagai koran dengan pembaca terbanyak.
2. Bagi perusahaan lain, penerapan strategi diversifikasi yang dilakukan oleh surat kabar Jawa Pos dapat menjadi inspirasi yang perlu diterapkan dalam pengembangan produk dengan berbagai macam inovasi. Hal itu terbukti telah meningkatkan keunggulan kompetitif pada surat kabar Jawa Pos.
3. Bagi penelitian selanjutnya, hendaknya menambah kualitas dan kuantitas informan. Sehingga dapat yang didapatkan bisa lebih baik lagi. Kemudian diharapkan dilakukan penelitian dari sudut pandang konsumen terhadap strategi diversifikasi produk menggunakan penelitian kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an al-Karim dan Terjemah.
- Adde Oriza Rio. (2014). *Ekonomi dan Diversifikasi Media Masa*, Jurnal Interaksi Universitas Kristern Indonesia.
- Arikunto, Suharsimi. (1998). *Penelitian Kualitatif*, Rineka Cipta, Jakarta.
- _____. (2005). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Barney, Jay. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management. Vol. 17. No. 1
- Buku Profil Jawa Pos. *Jawa Pos For Indonesia*, Surabaya.
- Chandra, Gregorius. (2002). *Stretegi dan Program Pemasaran*, Andi Offset, Yogyakarta.
- David, Fred R. (1998). *Manajemen Strategis Konsep*, PT. Prehallindo, Jakarta.
- Effendi, Rustam. (1996). *Marketing Management* Cetakan I, IKIP Malang, Malang.
- F. Glueck, William & R. Jauch, Lawrence. (1994). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hamidi. (2007). *Metode Penelitian dan Teori Komunikasi*, UMM Press, Malang.
- Herdiansyah, Haris. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu sosial*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Hermawan Lucius. (2015). *Strategi Diversifikasi Produk Pangan Olahan Tahu Khas Kota Kediri*, Jurnal JIBEKA Volume 9 Nomor 2 Agustus 2015.
- Hitt A., Michael, Ireland, R. Dune, & Hoskisson E. Robert. (1997). *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip & Gary Amstrong. (2005). *Manajemen Pemasaran*, Terjemahan oleh Alexander Sindoro, Erlangga, Jakarta.
- _____. (2008). *Prinsip-prinsip Pemasaran*, Terjemahan oleh Alexander Sindoro, Jilid 1, Edisi 12, Erlangga, Jakarta.

- Masco, Vincent. (2009). *The Political Economy of Communication*, SAGE Publication, London.
- Moeloeng, Lexi J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosyada Karya, Jakarta.
- _____. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosda Karya, Jakarta.
- _____. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosda Karya, Jakarta.
- Muhardi. (2007). *Strategi Operasi: untuk Keunggulan Bersaing*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Noor, Henry Faizal. (2010). *Ekonomi Media*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Poerwandari, E. Kristi. (1998). *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi*, Penerbit Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3), Jakarta.
- Porter, Michael. E. (2008). *Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing)*, Kharisma Publishing, Tangerang.
- Santoso, Arif. Wawancara 07 April 2016
- _____. Wawancara 20 Mei 2016
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.
- _____. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Tjiptono, Fandy. (1997). *Strategi Pemasaran*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy, Gregorius, Chandra, dan Adriana, Dedi. (2008). *Pemasaran Strategik*, Edisi 1, Andi Offset, Yogyakarta.
- Virgo, Don. Wawancara 4 Mei 2016
- <https://catatanazrulananda.wordpress.com/>. Diakses Mei 2013.
- <http://www.jpnn.com/read/2015/4/16/298324/Inilah-Koran-dengan-Pembaca-Terbanyak/>. Diakses 16 April 2016.
- <http://wikipedia.org/groupjawapos>. Profi Jawa Pos. Diakses 16 April 2016.

PEDOMAN WAWANCARA

IMPLEMENTASI STRATEGI DIVERSIFIKASI PRODUK PADA SURAT KABAR JAWA

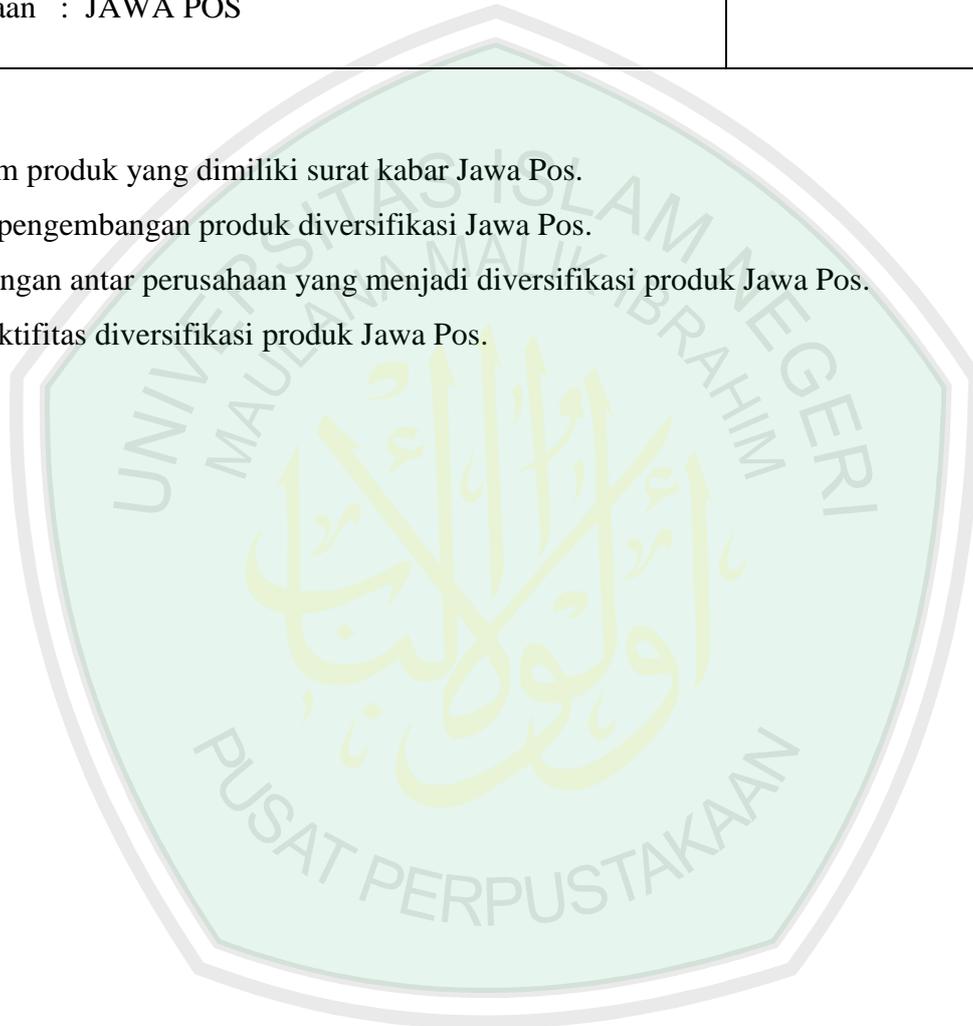
POS

LAMPIRAN 1

INFORMAN 1

Nama : ARIF SANTOSO	
Jabatan : KOORDINATOR LIPUTAN JAWA POS	
Perusahaan : JAWA POS	

1. Ragam produk yang dimiliki surat kabar Jawa Pos.
2. Cara pengembangan produk diversifikasi Jawa Pos.
3. Hubungan antar perusahaan yang menjadi diversifikasi produk Jawa Pos.
4. Konektivitas diversifikasi produk Jawa Pos.



PEDOMAN WAWANCARA

IMPLEMENTASI STRATEGI DIVERSIFIKASI PRODUK PADA SURAT KABAR JAWA

POS

LAMPIRAN 2

INFORMAN 2

Nama : DON VIRGO	
Jabatan : <i>GENERAL MANAGER</i>	
Perusahaan : JAWA POS RADAR MALANG	

1. Pengembangan awal Jawa Pos Radar Malang.
2. Hubungan produk Radar Malang dengan produk Jawa Pos.
3. Hubungan produk Radar Malang dengan Radar-radar lain.
4. Konektifitas diversifikasi produk Jawa Pos.

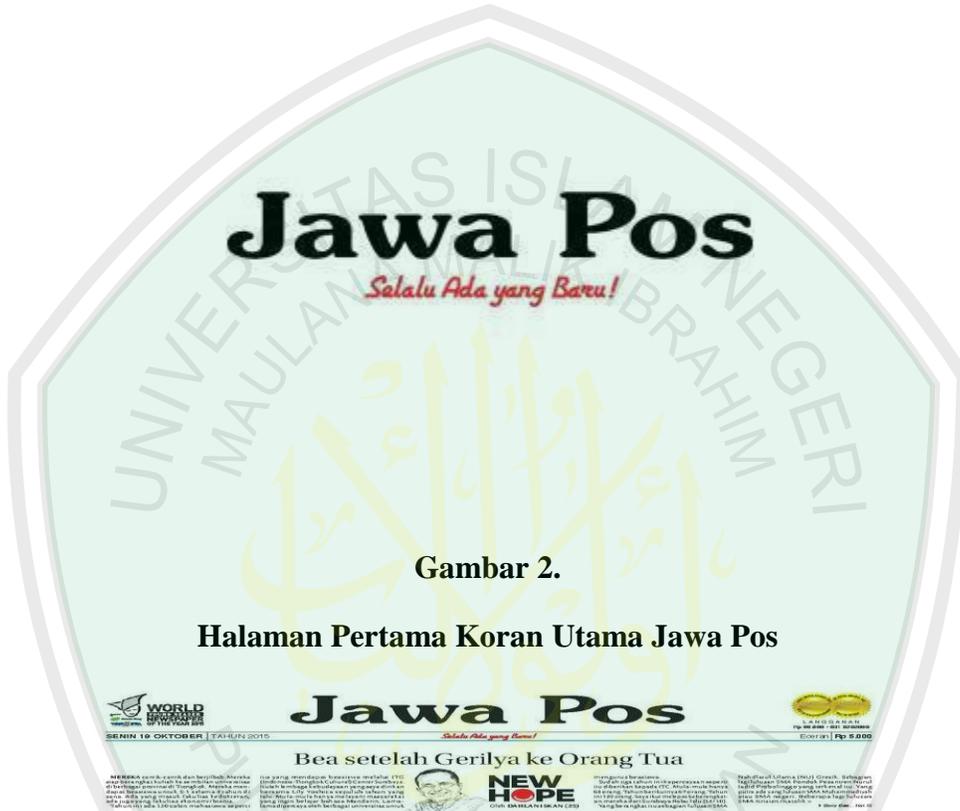


LAMPIRAN 3

Gambar Produk Surat Kabar Jawa Pos

Gambar 1.

Logo dan Jargon Produk Jawa Pos



Gambar 2.

Halaman Pertama Koran Utama Jawa Pos



Gambar 3.

Halaman Awal Koran Radar (Radar Malang)



Gambar 4.

Halaman Awal Koran Sportainment



LAMPIRAN 4

Dokumentasi Foto Wawancara Penelitian

Gambar 1.

Peneliti (Kanan) Saat Wawancara dengan Informan



Gambar 2.

Peneliti dan Infroman di Ruang Tunggu Gedung Graha Pena



LAMPIRAN 5

BIODATA PENELITIAN

Nama Lengkap : Haris Al Khoeri
Tempat, Tanggal Lahir : Subang, 06 Juni 1994
Alamat Asal : Dusun Karang Jaya RT. 01 RW. 04 Desa Blanakan Kec. Blanakan
Kab. Subang Jawa Barat
Alamat di Malang : Jln. Raya Candi III No. 454 Karangbesuki Malang
Jenis Kelamin : Laki - Laki
Status : Belum Kawin
Agama : Islam
Nomer Telepon : 085724123969
Email : harisalkhoeri@gmail.com

RIWAYAT PENDIDIKAN

Pendidikan Formal

1. (2006) Lulus SDN Sukajadi, Subang Jawa Barat
2. (2009) Lulus MTsS Bakti Satria, Subang Jawa Barat
3. (2012) Lulus MAN Ciwaringi, Cirebon
4. (2016) Lulus Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan non formal

1. (2009) Pelatihan MS World, MS Exel, Powerpoint Mekarsari Center, di Subang Jawa Barat
2. (2013) Pendidikan tambahan Bahasa arab, di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

3. (2014) Pengembangan Bahasa Inggris ELC di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
4. (2015) Pelatihan pemrograman SPSS, di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pengalaman Organisasi

1. (2011) Kelompok Ilmiah Remaja (KIR) MAN Ciwaringin Cirebon
2. (2013) Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen (HMJ-M) *Staff Entrepreneur Department*
3. (2014) Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen (HMJ-M) sebagai Ketua Umum
4. (2015) Senat Mahasiswa Fakultas Ekonomi (SEMA-FE) sebagai Ketua Umum
5. (2016) Senat Mahasiswa Universitas (SEMA-U) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai Ketua Komisi C
6. (2014 - 2015) Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Rayon Ekonomi Moch.Hatta sebagai Koordinator Biro Penalaran
7. (2015 - 2016) Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Komisariat Sunan Ampel Malang sebagai Koordinator Biro Kajian Islam
8. (2015 - 2016) Keluarga Mahasiswa dan Pelajar Jawa Barat (KAMAPA JABAR) sebagai Koordinator Hubungan Masyarakat

Pengalaman kerja

Periode 22 Juni 2015 s/d 15 Agustus 2015, Praktik Kerja Lapangan (PKL) di Kantor pusat Bank Syariah Mandiri (BSM) Cabang Malang

Keahlian lain

Keahlian komputer: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Powerpoint, Menulis.

LAMPIRAN 5

BIODATA PENELITIAN

Nama Lengkap : Haris Al Khoeri
Tempat, Tanggal Lahir : Subang, 06 Juni 1994
Alamat Asal : Dusun Karang Jaya RT. 01 RW. 04 Desa Blanakan Kec. Blanakan
Kab. Subang Jawa Barat
Alamat di Malang : Jln. Raya Candi III No. 454 Karangbesuki Malang
Jenis Kelamin : Laki - Laki
Status : Belum Kawin
Agama : Islam
Nomer Telepon : 085724123969
Email : harisalkhoeri@gmail.com

RIWAYAT PENDIDIKAN

Pendidikan Formal

1. (2006) Lulus SDN Sukajadi, Subang Jawa Barat
2. (2009) Lulus MTsS Bakti Satria, Subang Jawa Barat
3. (2012) Lulus MAN Ciwaringi, Cirebon
4. (2016) Lulus Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan non formal

1. (2009) Pelatihan MS World, MS Exel, Powerpoint Mekarsari Center, di Subang Jawa Barat
2. (2013) Pendidikan tambahan Bahasa arab, di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

3. (2014) Pengembangan Bahasa Inggris ELC di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
4. (2015) Pelatihan pemrograman SPSS, di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pengalaman Organisasi

1. (2011) Kelompok Ilmiah Remaja (KIR) MAN Ciwaringin Cirebon
2. (2013) Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen (HMJ-M) *Staff Entrepreneur Department*
3. (2014) Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen (HMJ-M) sebagai Ketua Umum
4. (2015) Senat Mahasiswa Fakultas Ekonomi (SEMA-FE) sebagai Ketua Umum
5. (2016) Senat Mahasiswa Universitas (SEMA-U) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai Ketua Komisi C
6. (2014 - 2015) Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Rayon Ekonomi Moch.Hatta sebagai Koordinator Biro Penalaran
7. (2015 - 2016) Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Komisariat Sunan Ampel Malang sebagai Koordinator Biro Kajian Islam
8. (2015 - 2016) Keluarga Mahasiswa dan Pelajar Jawa Barat (KAMAPA JABAR) sebagai Koordinator Hubungan Masyarakat

Pengalaman kerja

Periode 22 Juni 2015 s/d 15 Agustus 2015, Praktik Kerja Lapangan (PKL) di Kantor Pusat Bank Syariah Mandiri (BSM) Cabang Malang

Keahlian lain

Keahlian komputer: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Powerpoint, Menulis.

LAMPIRAN 6

BUKTI KONSULTASI

Nama : Haris Al Khoeri

NIM/Jurusan : 12510011/Manajemen

Pembimbing : Muhammad Fatkhur Rozi, SE., MM

JudulSkripsi : Implementasi Strategi Diversifikasi Produk Pada Surat Kabar Jawa Pos.

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	12 November 2015	BAB I	1
2	17 Januari 2016	BAB I	2
3	21 Januari 2016	BAB II	3
4	27 Januari 2016	BAB III	4
5	18 Februari 2016	Revisi & Acc Pengajuan Proposal	5
6	8 Maret 2016	Acc Proposal Skripsi	7
7	09 Mei 2016	BAB IV	8
8	26 Mei 2016	Skripsi BAB I – V	9
9	29 Mei 2016	Revisi & Acc Skripsi	10
10	31 Mei 2016	Acc keseluruhan	11

Malang, 12 Juli 2016

Mengetahui :
Ketua Jurusan,

Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei
NIP 197507072005011005