



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

ANALISIS STRATEGI HARIAN PADANG EKSPRES DALAM RANGKA MENINGKATKAN PRESTASI PERUSAHAAN PADA INDUSTRI SURAT KABAR DI SUMATERA BARAT

SKRIPSI



**RAHMAT QADRI
06152056**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG 2012**

KATA PENGANTAR

Bismillaahirrahmaanirrahiim.

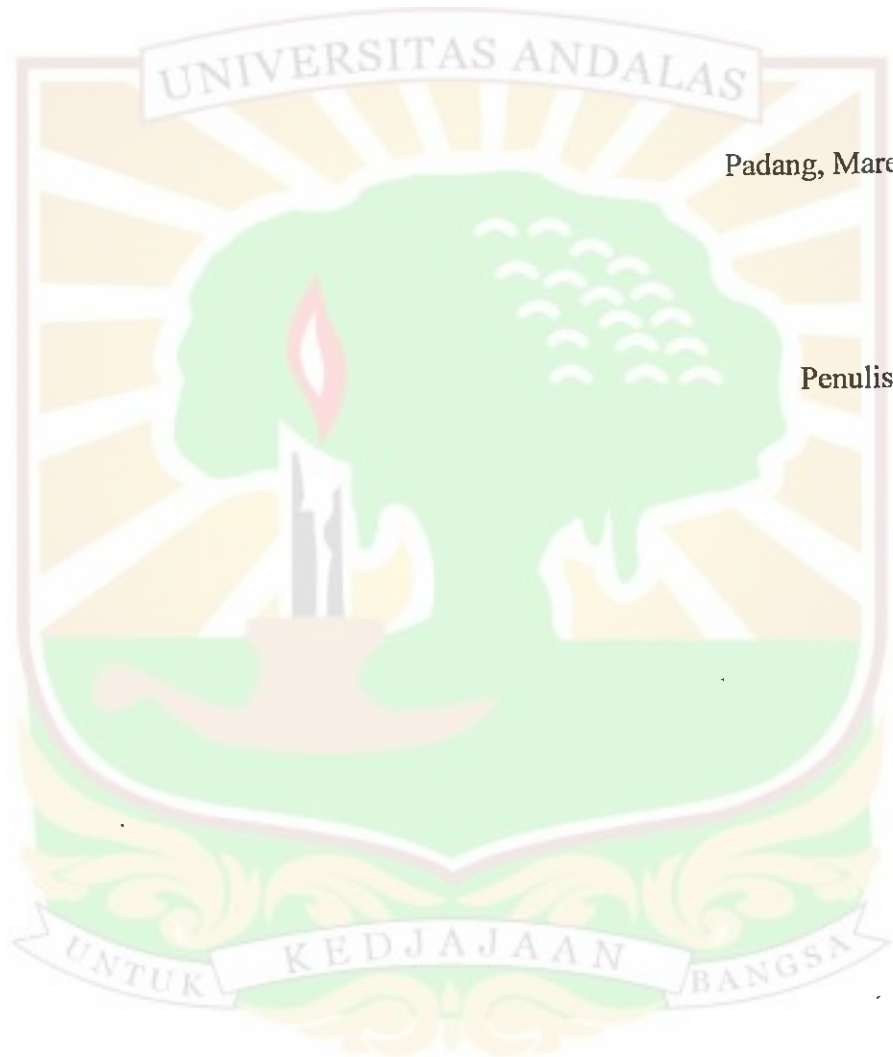
Alhamdulillah, segala puji bagi ALLAH SWT. Tuhan semesta alam yang memberikan segala kasih sayangNya pada hambanya, memberikan segenap cahaya ilmu pengetahuan untuk menerangi umat manusia agar terhindar dari kebodohan. Shalawat beserta salam semoga disampaikan kepada nabi akhir zaman, Rasul pembawa ajaran kebenaran. Berjuang ikhlas tanpa balas dan hanya satu harapan agar umatnya bersama-sama bergabung di surga ALLAH yang didambakan. Seharusnya kita menjadikan beliau tauladan sepanjang zaman.

Penulisan skripsi ini tidak lepas dari peran serta dan bantuan berbagai pihak yang bersedia menyumbangkan saran, ide, waktu dan dukungan sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini. Dengan kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang tulus kepada :

1. Ibu dan Ayah tercinta, terima kasih banyak atas doa dan nasehatnya selama ini sehingga penulis semakin bersemangat dalam menyelesaikan skripsi ini. Kepada kakakku Ns.Rahmawati, Skep dan adik-adik Lel, Ridwan dan Rani yang telah memberikan pengarahan kepadaku ketika ada masalah dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Prof.Dr. Herri, SE, MBA yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing penulis ditengah kesibukan beliau yang begitu padat.
3. Bapak Drs. Irsyal Ali, Msi dan Bapak Hendra Lukito, SE, MM sebagai tim penguji pada seminar hasil. Terima kasih atas saran dan kritik yang telah diberikan kepada penulis

4. Bapak Prof.Dr.H. Syafrudin Karimi, SE, MA selaku dekan Fakultas Ekonomi beserta jajaran pembantu dekan Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang
5. Bapak Dr. Harif Amali Rivai, SE, Msi selaku ketua Jurusan Manajemen
6. Bapak Hendra Lukito, SE, MM selaku Kepala Program Studi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang
7. Ibuk Vera Pujani, SE, M.Tech selaku sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang
8. Bapak Prof Niki Lukviarman dan Bapak Dudi Permana, ST, MM yang telah mengajarkan kepada penulis yang lebih mendalam tentang analisis strategi menggunakan matriks persaingan yang sangat penulis butuhkan serta kepada seluruh dosen di Fakultas Ekonomi UNAND yang tanpa pamrih telah memberikan bekal ilmu yang berguna bagi penulis
9. Staf biro administrasi Jurusan Manajemen FE Unand yang telah memudahkan penulis dalam urusan administrasi dan akademik
10. Kepada teman- teman angkatan 06,baik reguler maupun ekstensi, terima kasih atas kenangan dan motivasinya serta kepada para senior dan junior di jurusan Manajemen
11. Kepada Padang Ekspres yang telah memberikan izin bagi penulis untuk melakukan penelitian khususnya kepada Bapak Two E fly, Ibuk Weni kak(buk) Fitria dan Silvia yang banyak meluangkan waktunya di tengah kesibukan beliau
12. Kepada Teman ku, Ismail, ef,Eri, Diming, bayu, Roni, Mushendra,Dio,bang ul,yona ,randi terima kasih atas sarannya serta hidangannya.
13. Kepada keluarga besar Sanjar Pindo, terima kasih atas bantuan dan supportnya yang tak terlupakan suatu saat nanti.
14. Kepada seluruh pihak yang ikut membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini baik langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhirnya penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan. Tanggapan , kritikan, dan saran akan sangat berarti bagi penulis sangat berarti dalam skripsi ini. Dengan kerendahan hati, penulis harapkan semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak.



Padang, Maret 2012

Penulis

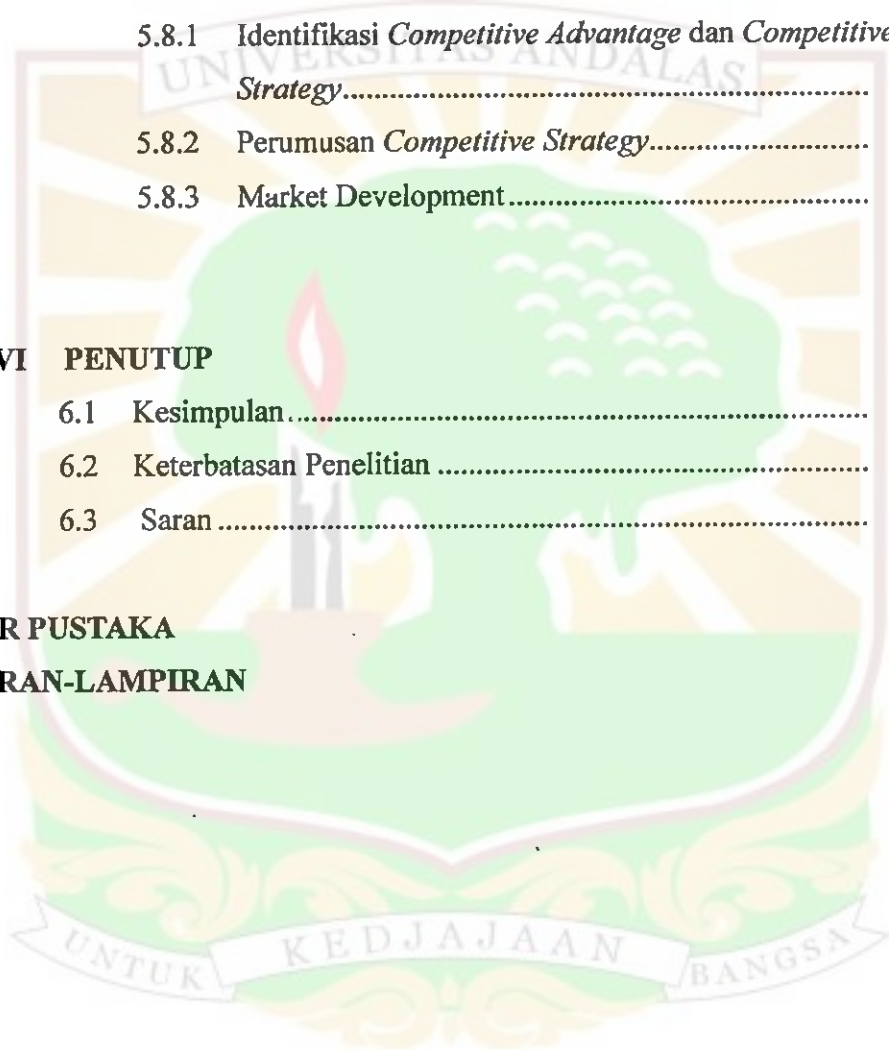
DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	3
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	3
1.6 Sistematika Penulisan	3
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Pengertian Strategi	5
2.2 Tingkatan Strategi	6
2.2.1 Strategi Korporasi	6
2.2.2 Strategi Bisnis	6
2.2.3 Strategi fungsional.....	7
2.3 Karakteristik Perusahaan Sebagai Market Leader	7
2.4 Karakteristik Keunggulan Bersaing	9
2.5 Strategi Perusahaan sebagai <i>Market Leader</i>	9
2.6 Jenis Keunggulan Bersaing Dalam Industri	13
2.7 Analisa Lingkungan Perusahaan	14
2.8 Prestasi Perusahaan	21
2.8.1 Return On Asset	22

2.9	Penelitian Terdahulu	23
BAB III	METODE PENELITIAN	
3.1	Sifat Penelitian	24
3.2	Objek Penelitian	24
3.3	Metode Pengumpulan Data	24
3.3.1	Data Primer	24
3.3.1.1	Wawancara	25
3.3.2	Data Sekunder	25
3.4	Variabel Penelitian	25
3.4.1	Metode Analisis Deskriptif.....	26
3.4.2	Matriks SWOT	26
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
4.1	Sejarah Singkat Harian Pagi Padang Ekspres.	28
4.2	Ideologi Harian Pagi Padang Ekspres	29
4.2.1	Visi Harian Pagi Padang Ekspres	29
4.2.2	Misi Harian Pagi Padang Ekspres	30
4.2.3	Tujuan Penerbitan	30
4.2.4	Motto Harian Pagi Padang Ekspres	31
4.3	Peranan Harian Pagi Padang Ekspres	31
4.4	Komitmen dan Dedikasi.....	32
4.5	Struktur Organisasi.....	32
4.6.	Deskripsi Pekerjaan / Posisi Jabatan	33
4.6.1	Divisi Usaha	33
4.6.2	Divisi Redaksi	36
4.6.3	Spesifikasi SDM	37
4.6.4	Kompensasi	37
BAB V	PEMBAHASAN	
5.1	Identifikasi Lingkungan Makro Yang Dihadapi Perusahaan Saat Ini	39

5.1.1	Analisis Lingkungan Makro	39
5.1.1.1	Lingkungan Politik dan Hukum	39
5.1.1.2	Lingkungan Demografi dan Ekonomi	40
5.1.1.3	Lingkungan Teknologi dan Energi	42
5.1.1.4	Lingkungan Sosial Budaya.....	43
5.1.2	Analisa Lingkungan Industri	44
5.1.2.1	Persaingan di Dalam Industri	45
5.1.2.2	Ancaman Perusahaan Baru yang Memasuki Industri.....	50
5.1.2.3	Kekuatan Pemasok	53
5.1.2.4	Kekuatan Pembeli.....	54
5.1.2.5	Dampak Produk Substitusi	56
5.1.3	Analisa Lingkungan Internal	56
5.1.3.1	Organisasi dan SDM.....	56
5.1.3.2	Operasional dan Produksi.....	58
5.1.3.3	Pemasaran.....	61
5.2	Identifikasi Pesaing	66
5.2.1	Tujuan Yang Akan Datang.....	68
5.2.2	Strategi Saat Ini	68
5.2.3	Kemampuan.....	69
5.2.4	Asumsi.....	69
5.3	Identifikasi Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan.....	70
5.3.1	Penentuan Visi	70
5.3.2	Misi.....	71
5.3.3	Penentuan Tujuan	72
5.4	Identifikasi Key Success Factor.....	73
5.5	Identifikasi Prestasi Perusahaan.....	74
5.5.1	Penjualan surat kabar dan iklan.....	74
5.5.2	Penyerapan tenaga kerja.....	75
5.5.3	Lingkup pemasaran	76

5.6.	Analisa SWOT Perusahaan	77
5.7	Identifikasi dan Evaluasi Alternatif Strategi	84
5.7.1	<i>Generic Strategy</i> (strategi bisnis)	84
5.7.2	<i>Functional Strategy</i> (strategi fungsional)	84
5.8	Perumusan Strategi.....	84
5.8.1	Identifikasi <i>Competitive Advantage</i> dan <i>Competitive Strategy</i>	85
5.8.2	Perumusan <i>Competitive Strategy</i>	87
5.8.3	Market Development.....	88
BAB VI	PENUTUP	
6.1	Kesimpulan.....	90
6.2	Keterbatasan Penelitian	91
6.3	Saran	92
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN-LAMPIRAN		



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	22
Tabel 5.1	Laju Inflasi Sumatera Barat 2007-2011	41
Tabel 5.2	Volume Penjualan Surat Kabar di Sumatera Barat 2010.....	49
Tabel 5.3	Komposisi Pemasangan Iklan Harian Pagi Padang Ekspres Edisi Harian	62
Tabel 5.4	Komposisi Pemasangan Iklan Harian Pagi Padang Ekspres Edisi Minggu	63
Tabel 5.5	Surat Kabar Yang di Baca Responden.....	67
Tabel 5.6	Jumlah penjualan harian pagi padang ekspres tahun 2007-2011	75
Tabel 5.7	Distribusi penjualan harian padang ekspres di sumatera barat.....	76
Tabel 5.8	Nilai aktifa tetap tahun 2010	77
Tabel 5.9	Matrik SWOT unuk harian padang ekspres	82
Tabel 5.10	Hasil identifikasi lingkungan makro	84
Tabel 5.11	Hasil identifikasi lingkungan industri	85



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Perbandingan strategi market leader, market challenger dan market follower.....	11
Gambar 2.2	Matrik strategi ansoff.....	12
Gambar 2.3	Tipe strategi generik.....	13
Gambar 2.4	Matrik analisis SWOT.....	20
Gambar 3.1	Matrik SWOT.....	26
Gambar 5.1	Matriks grand strategi harian pagi padang ekspres.....	48
Gambar 5.2	Strategi Generik Porter Harian Pagi Padang Ekspres.....	87



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peningkatan daya saing mendorong diperlukannya berbagai upaya untuk menata kebijakan di bidang industri dan teknologi. Seiring dengan kemajuan teknologi itu sendiri, tingkat kebutuhan masyarakat akan informasi dan berita mengenai kondisi yang terjadi di lingkungannya menjadi semakin tinggi pula. Masyarakat cenderung lebih cerdas dan kritis dalam memilih dan menilai media sebagai sumber informasi sekaligus wadah dalam menyalurkan aspirasi mereka.

Era reformasi telah mendorong tumbuhnya kebebasan pers, dimana dengan dikeluarkannya oleh Pemerintah Undang-undang No.40 tahun 1999 tentang pers atau lebih tepatnya kemerdekaan pers yang berakibat timbulnya berbagai macam media cetak, seperti surat kabar, tabloid dan majalah. Dengan keadaan demikian maka akses informasi semakin terbuka bebas, yang kemudian akan tetap menguntungkan konsumen (pembaca). Banyaknya surat kabar yang beredar dimasyarakat mengakibatkan tingkat persaingan dalam merebut pangsa pasar menjadi semakin tinggi. Oleh karena itu perusahaan pers yang ada harus merumuskan strategi bersaing yang tepat, agar memenangkan persaingan tersebut. Perumusan strategi bersaing yang tepat, serta selaras dengan kebijakan perusahaan dalam pengimplementasiannya, akan menciptakan keunggulan bersaing perusahaan pers tersebut.

Industri persuratkabaran juga berkembang pesat di Sumatera Barat. Hal ini terlihat dari banyaknya surat kabar lokal maupun nasional yang beredar di Sumatera Barat. Salah satu surat kabar lokal yang menonjol adalah Harian Pagi Padang Ekspres. Harian Pagi Padang Ekspres muncul untuk mengisi peluang dan menjawab tantangan pers di Sumatera Barat, dimana sebelumnya surat kabar yang ada di Sumatera Barat hanya menampilkan informasi sekitar Sumatera Barat saja. Tetapi Harian Pagi Padang Ekspres mampu merangkum berita lokal, nasional dan internasional yang diinformasikan dengan kolom berita yang beragam dan tampilan yang menarik. Harian Pagi Padang Ekspres merupakan salah satu anak

perusahaan dari Riau Pos Group yang meliputi Padang Ekspres, PosMetro Padang, Riau Pos serta Dumai Ekspres. Surat kabar yang berada dibawah naungan PT. Padang Intermedia Pers ini mulai diterbitkan pada tanggal 25 Januari 1999, telah mampu menjadi *market leader* di industri persuratkabaran Sumatera Barat. Hal ini dapat dilihat dari survey AC Nielsen, mengenai surat kabar yang paling banyak dibaca oleh masyarakat Sumatera tahun 2010 Dari survey AC Nielsen tersebut, dapat dilihat bahwa surat kabar Padang Ekspres merupakan surat kabar yang terbanyak dibaca di Sumatera Barat. Dan peringkat kedua ditempati oleh Pos Metro Padang, jadi surat kabar yang dimiliki oleh Riau Pos Group memiliki jumlah pembaca yang besar di Sumatera Barat. Sebagai perusahaan *market leader*, tentu saja Harian Pagi Padang Ekspres akan terus berusaha mempertahankan keunggulan bersaingnya.

Sebagai perusahaan yang menjadi *market leader*, tentu saja Harian Padang Ekspres akan terus berusaha mempertahankan keunggulan bersaingnya. Adapun tiga hal utama yang ingin dicapai oleh perusahaan *market leader*, yaitu :

1. Mempertahankan pangsa pasar
2. Mempertahankan tingkat laba.
3. Mempertahankan tingkat pertumbuhan perusahaan.

Keberhasilan Harian Padang Ekspres menjadi *market leader*, merupakan hasil dari perumusan strategi yang tepat serta didukung dengan kebijakan yang selaras dengan aktivitas operasionalnya. Dari uraian diatas, maka penulis tertarik untuk membahas lebih lanjut dalam bentuk skripsi, dengan judul :

ANALISIS STRATEGI BERSAING HARIAN PADANG EKSPRES DALAM RANGKA MENINGKATKAN PRESTASI PERUSAHAAN PADA INDUSTRI SURAT KABAR DI SUMATERA BARAT.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dan uraian diatas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah :

Bagaimanakah strategi bisnis Harian Pagi Padang Ekspres, supaya tetap menjadi *market leader* dalam industri surat kabar di Sumatera Barat ?.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

Untuk mengidentifikasi strategi bersaing yang akan diterapkan oleh manajemen Harian Pagi Padang Ekspres untuk dapat mempertahankan posisi sebagai *market leader*.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian yang dilakukan adalah :

1. Sebagai salah satu bahan pertimbangan bagi manajemen Harian Padang Ekspres untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan dalam rangka meningkatkan prestasi perusahaan
2. Menambah wawasan dan pengetahuan peneliti, serta dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian yang berkaitan dengan masalah yang sama.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk mencegah terjadinya perluasan pembahasan dan kerancuan pembahasan, maka penulis membatasi permasalahan yang akan di bahas pada strategi bersaing seperti apa yang diterapkan Harian Padang Ekspres agar mampu meningkatkan prestasi perusahaan pada industri surat kabar di Sumatera Barat. Disamping hal pokok tersebut, juga akan di analisis kegiatan pemasaran Harian Padang Ekspres yang mendukung usaha di atas serta penerapan konsep SWOT oleh perusahaan dalam menarik dan menentukan pembaca potensial.

1.6 Sistematika Penulisan

Secara garis besar pembahasan ini akan dibagi dalam enam bab, dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I. PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang landasan teori yang berisi tentang pengertian strategi, strategi generik dan strategi alternatif, persaingan dalam industri, dan keunggulan bersaing.

BAB 3. METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang sifat penelitian, objek penelitian dan metode pengolahan data.

BAB 4. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

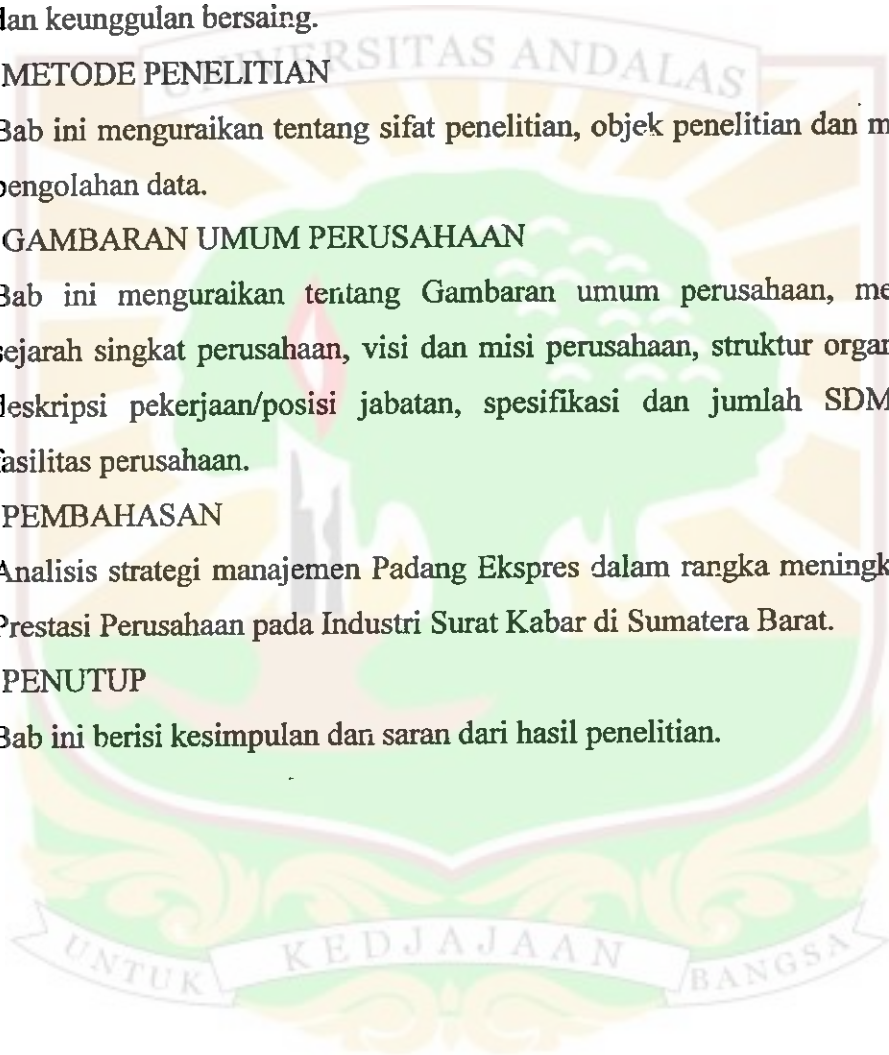
Bab ini menguraikan tentang Gambaran umum perusahaan, meliputi sejarah singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, deskripsi pekerjaan/posisi jabatan, spesifikasi dan jumlah SDM dan fasilitas perusahaan.

BAB 5. PEMBAHASAN

Analisis strategi manajemen Padang Ekspres dalam rangka meningkatkan Prestasi Perusahaan pada Industri Surat Kabar di Sumatera Barat.

BAB 6. PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian.



BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Strategi

Dimasa datang tingkat persaingan dalam suatu industri sudah semakin ketat apalagi mulai berlakunya era perdagangan bebas, dimana sudah tidak adanya batasan dari segi ruang dan waktu diantara masing-masing negara. Pesaing tidak hanya dari pihak lokal saja melainkan juga dari mancanegara. Untuk menghadapi tantangan tersebut setiap perusahaan membutuhkan strategi bersaing (*competitive strategy*) yang tepat. Tujuannya yaitu untuk memperoleh keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dalam suatu bidang industri tertentu yang dimasuki. Dengan adanya keunggulan bersaing tersebut diharapkan perusahaan bisa memenangkan persaingan serta mampu untuk *survive* dalam menghadapi pesaing.

Strategi memiliki banyak definisi, sehingga tidak ada definisi yang baku mengenai pengertian strategi tersebut.. Skinner (1978) juga menyebutkan bahwa strategi merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan. David (2004:12) mengemukakan bahwa strategi merupakan cara untuk mencapai sasaran jangka panjang.Sedangkan Chandler (1962) mendefinisikan strategi adalah tujuan jangka panjang dari perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Begitu juga Hayes dan Wright (1978) mengemukakan bahwa strategi mengandung arti semua kegiatan yang ada dalam lingkup perusahaan, termasuk di dalamnya pengalokasian semua sumber daya yang dimiliki perusahaan. Sedangkan Rangkuti (1999:183) mengemukakan bahwa strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditentukan Dalam mencapai keunggulan bersaing tersebut, diperlukan strategi yang tepat. Strategi merupakan alat atau cara mencapai tujuan serta adanya pengalokasian sumber daya.

Sedangkan Porter (1993) menyebutkan bahwa strategi merupakan alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Dari berbagai macam pengertian diatas, maka penulis mendefinisikan strategi merupakan perencanaan

yang kompleksitas dengan memadukan seluruh sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

2.2. Tingkatan Strategi

Banyak perusahaan yang mengembangkan usahanya dengan membentuk unit bisnis. Hal ini dilakukan dengan berbagai alasan dan tujuan. Ada yang untuk mengembangkan pasar yang akhirnya bertujuan untuk menguasai pasar. Perusahaan seperti ini merumuskan strategi jangka panjang yang umumnya dikenal dengan strategi korporasi. Untuk masing-masing unit bisnisnya yang terkadang berbeda satu sama lainnya, perusahaan menerapkan strategi yang disebut strategi bisnis.

Dalam arti yang luas strategi dapat diuraikan mulai dari tingkat korporasi sampai pada level pelaksana kegiatan, namun untuk tujuan jangka panjang dalam organisasi umumnya hanya mengenal Strategi Korporasi, Strategi Bisnis, dan Strategi Fungsional.

2.2.1 Strategi Korporasi

Menurut Andrews (1980) strategi korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi keunggulan bersaing. *Distinctive competence* sendiri menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Menurut Day dan Wensley (1988) dalam Rangkuti (1999:5), identifikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Dalam penyusunan strategi korporat, kita perlu mengetahui terlebih dahulu keunggulan bersaing yang dimiliki atau yang akan diciptakan dan menempatkannya pada masing-masing unit bisnis.

2.2.2 Strategi Bisnis

Perusahaan yang menghasilkan berbagai jenis produk, akan bersaing diberbagai tingkatan bisnis atau pasar. Dengan demikian strateginya dapat ditekankan pada *Strategic Business Units* (SBU). Menurut Hall (1978), pada prinsipnya SBU memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Memiliki misi dan strategi

2. Menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan strategi
3. Menghasilkan produk atau jasa secara spesifik
4. Bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas

Alternatif strategi bisnis adalah strategi bersaing. Strategi bersaing adalah pilihan kemampuan yang akan digunakan untuk bersaing. *Competitive Strategy* yang didefinisikan dalam perumusan strategi akan menjadi petunjuk untuk menemukan atau memilih area kritis yang perlu diperhatikan untuk membangun keunggulan bersaing.

2.2.3 Strategi fungsional

Strategi yang dirumuskan bersifat lebih spesifik tergantung pada kegiatan fungsional manajemen. Strategi fungsional lebih bersifat operasional karena akan diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada di bawah tanggung jawabnya, seperti fungsi Fokus utama perumusan strategi fungsional adalah untuk memaksimalkan produktivitas sumber daya yang dimiliki melalui penetapan tujuan dan rencana-rencana tindakan fungsional yang dapat mengarahkan kegiatan dan perilaku orang sehingga dapat mendukung pencapaian strategi yang lebih besar. Strategi yang dibuat oleh fungsi-fungsi dalam organisasi misalnya fungsi pemasaran, keuangan, organisasi, SDM, R & D, dan lain-lain.

2.3 Karakteristik Perusahaan Sebagai Market Leader

Sebuah perusahaan *market leader* mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi perusahaan lain dalam industri. Menurut Lubis (2001) sebuah perusahaan disebut *market leader* apabila mempunyai ciri-ciri:

1. Mempunyai segmen pasar, target dan posisi yang jelas terhadap produk dan perusahaannya.
 - ▶ Segmentasi pasar adalah pembagian yang bersifat heterogen dari suatu produk kedalam satuan pasar yang bersifat homogen.
 - ▶ Penentuan sasaran (target) adalah kegiatan yang berisi dan menilai satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki perusahaan.
 - ▶ Penempatan produk (posisi) mencakup penempatan produk dalam tercipta kesan tertentu yang akan diingat konsumen.
2. Mengetahui bauran pemasaran yang jelas.

Bauran pemasaran (*marketing mix*) yaitu strategi yang dijalankan perusahaan yang berkaitan dengan penentuan bagaimana perusahaan menawarkan produk pada segmen tertentu yang merupakan pasar sasarannya.

Bauran pemasaran mempunyai empat variabel yaitu :

- strategi produk
- strategi harga
- strategi distribusi
- strategi promosi

3. Menetapkan strategi perusahaan dan strategi persaingan dengan tepat.

- Penetapan strategi perusahaan dipengaruhi oleh lingkungan mikro dan makro perusahaan.

4. Mempunyai pangsa pasar yang jelas serta dapat diukur.

Pangsa pasar produk suatu perusahaan berhubungan dengan posisi perusahaan tersebut di dalam pasar. Ada empat posisi perusahaan didalam pasar, yaitu :

1. Market leader
2. Market challenger
3. Market follower
4. Market nitcher.

Sedangkan Ciptono (1997), mengemukakan karakteristik sebuah perusahaan market leader adalah :

1. Memiliki pangsa pasar yang terbesar (40 %) dalam pasar produk yang relevan.
2. Lebih unggul dibandingkan perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, cakupan saluran distribusi dan intensitas promosi.
3. Merupakan pusat orientasi pesaing (diserang, ditiru dan dijauhi).

2.4 Karakteristik Keunggulan Bersaing

Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing, jika memenuhi ciri- ciri berikut :

1. Kompetensi khusus, misalnya mempunyai mutu produk yang lebih baik, mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lebih cepat dan mempunyai merek produk yang lebih terkenal.
2. Menciptakan persaingan yang tidak sempurna.
Dalam pasar persaingan sempurna, setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah, sehingga perusahaan yang ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar persaingan sempurna.
3. Keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus bisa berlanjut dan tidak terputus- putus.
4. Cocok dengan lingkungan eksternal, lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu, suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing, tetapi juga harus memperhatikan kondisi pasar.
5. Laba yang diperoleh harus lebih tinggi dibandingkan laba rata-rata perusahaan lain.

2.5 Strategi Perusahaan sebagai *Market Leader*

a) Strategi Bisnis

Strategi bersaing tergantung dari pasar dan diposisi mana perusahaan tersebut berada dalam industri. Untuk mempertahankan keunggulan bersaing, maka sebuah perusahaan harus mampu menjadi *market leader* di dalam industrinya. Perusahaan *market leader* adalah perusahaan yang memegang bagian terbesar di dalam pasar dan menjadi patokan oleh perusahaan lain dalam hal perubahan harga, pengenalan produk baru, pencakupan saluran distribusi, dan intensitas promosi. Perusahaan *market leader* menjadi titik pusat orientasi para pesaing. Perusahaan *market leader* harus mempunyai tingkat kewaspadaan yang tinggi, karena pesaing selalu mencari kelemahan sekecil apapun. Perusahaan *market leader* akan selalu mendominasi pasar, oleh sebab itu perusahaan ini akan mengembangkan strategi (Arlina, 2001) :

1. Mengembangkan pasar keseluruhan, hal ini dapat dilakukan dengan cara :

● **Mencari konsumen baru .**

Setiap produk memiliki potensi untuk menarik pembeli yang sebelumnya atau yang menolak karena harga atau keisimewaannya kurang. Memperluas pasar dapat dilakukan dengan strategi penetrasi pasar, strategi segmen baru atau strategi ekspansi pasar geografis.

● **Penggunaan baru.**

Pasar bisa diperluas dengan menemukan dan mempromosikan penggunaan baru suatu produk.

2. Mempertahankan pangsa pasar

Sambil berusaha memperluas pasar keseluruhan. Perusahaan market leader harus terus mempertahankan bisnisnya saat ini dari serangan pesaing. Pemimpin pasar harus menjaga semua sisi utama agar tidak diserang. Pemimpin pasar harus mempertimbangkan dengan seksama wilayah mana yang penting untuk dipertahankan habis-habisan dan mana yang bisa dilepas dengan resiko yang kecil. Hal Ini terdiri dari pertahanan posisi dan pertahanan rusuk.

● **Pertahanan posisi.**

Ide dasar pertahanan adalah membangun benteng yang tidak tertembus disekitar produk sekarang.

● **Pertahanan rusuk.**

Pemimpin pasar perlu melindungi sisi yang lemah dengan membuat pos – pos penjagaan diluar.

3. Memperluas pangsa pasar.

Memperluas pangsa pasar dapat menjadi alternatif strategi bagi pemimpin pasar. Tidak setiap kenaikan pangsa pasar serta merta akan meningkatkan keuntungan perusahaan. Memperluas pangsa pasar akan memerlukan biaya untuk membeli tambahan pangsa pasar tersebut. Biaya yang dikeluarkan untuk menambah pangsa pasar akan lebih banyak daripada nilai yang akan diterima. Strategi yang digunakan untuk menambah pangsa pasar adalah :

- ❖ Melindungi bagian - bagian pasar yang telah dikuasai, serta berusaha memperkuat pasar yang telah dimasukinya. Perusahaan *market leader* tetap harus melindungi usahanya secara terus – menerus dari serangan pesaing. Untuk dapat terus mempertahankan pasarnya, perusahaan harus melakukan inovasi secara terus- menerus.
- ❖ Meningkatkan bagian pasar. Selain mencari konsumen baru pada pasar yang baru, perusahaan juga dapat meningkatkan jumlah konsumen pada bagian pasar yang dikuasainya.

Gambar 2.1

Perbandingan strategi *market leader*, *market challenger* dan *market follower*.

Posisi	Reaktif	Pro Aktif
Leader	- membalas - Persaingan harga	- pengembangan pasar - penelitian dan pengembangan
Challenger	- ikuti pemimpin pasar - me too	- menentang dan menyerang - pengembangan produk baru
Follower	- pertahankan status quo - me too	- cari pasar baru - cari segmen pasar baru - lakukan market niche

Sumber : Airlina

b) Strategi Bisnis Fungsional

Alternatif strategi bisnis didasarkan atas strategi Ansoff (1965). Strategi bisnis dibagi berdasarkan perubahan produk dan pasar yang dilayani perusahaan untuk bisnis tertentu, sehingga diperoleh empat strategi besar yaitu (Ansoff, 1965 dalam Tripomo dan Udan 2005):

1. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Dimana perusahaan berusaha meraih pasar yang saat ini dimasuki dengan menggunakan produk/jasa yang saat ini telah dihasilkan.

2. Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Dimana perusahaan berkembang dengan memperluas pasar (memasuki pasar baru) dengan menggunakan produk/jasa yang dimiliki saat ini.

3. Pengembangan Produk (*Produk Development*)

Dimana perusahaan berusaha bertahan/ memperkuat posisi/ memperoleh pangsa pasar yang lebih besar di pasar yang saat ini secara aktual telah berusaha dilayani dengan menggunakan produk baru/ pengembangan produk.

4. Diversifikasi (*Diversification*)

Dimana perusahaan berusaha berkembang dengan memperluas pasar (memasuki pasar baru) dengan menggunakan produk yang baru.

Gambar 2.2

Matriks Strategi Ansoff

		Pasar	
		LAMA	BARU
Produk	LAMA	MARKET PENETRATION	MARKET DEVELOPMENT
	BARU	PRODUCT DEVELOPMENT	DIVERSIFICATION

Sumber : Tripomo dan Udan (2005)

c) Strategi Bersaing Generik

Dalam menanggulangi kekuatan persaingan kompetitor didalam industri, Porter (1995), mengemukakan tiga strategi umum (generik) yang secara potensial mengguguli perusahaan lain didalam industri, yaitu :

1. Keunggulan biaya (*Low cost leadership*)

Dalam strategi keunggulan biaya, perusahaan berusaha menjadi produsen dengan menawarkan harga yang rendah di dalam industrinya, serta mempunyai cakupan pasar yang luas dan melayani banyak segmen perusahaan harus mencari dan memanfaatkan seluruh keunggulan biaya. Perusahaan yang memiliki keunggulan biaya akan mampu membuat produk dengan biaya yang lebih rendah dan menjualnya dengan harga yang lebih tinggi dibandingkan pesaing, maka perusahaan berada dalam posisi yang lebih baik, yaitu :

- Memungkinkan perusahaan bertahan dalam situasi persaingan
- Laba yang lebih tinggi dapat direinvestasikan untuk memperbaiki kualitas dan efisiensi.

- Menghalangi masuknya pesaing baru.
- Kenaikan bahan baku oleh supplier dapat ditekan dengan keunggulan biaya.

2. Differensiasi

Strategi differensiasi yaitu menciptakan sesuatu yang baru didalam industri dan dianggap unik yang dilihat dari sudut pandang para pembeli atau *stake holder* utama yang dilayani. Keunikan tersebut dapat berupa bentuk, fungsi, kecepatan, kualitas, citra dan layanan. Agar dapat menciptakan differensiasi, perusahaan perlu memahami nilai- nilai dan kebutuhan konsumen. Strategi differensiasi akan memberikan pembatas terhadap persaingan karena adanya loyalitas pelanggan serta melupakan perubahan harga.

3. Fokus

Strategi fokus adalah memusatkan (fokus) pada sekelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Dasar pemikiran dari strategi fokus adalah bahwa perusahaan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara efektif, dibandingkan melayani segmen atau lini yang lebih luas.

Strategi fokus dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

- Fokus keunggulan biaya, yaitu melayani sekelompok segmen dengan kepemimpinan harga dengan memanfaatkan perbedaan perilaku biaya.
- Fokus differensiasi, yaitu melakukan diferensiasi untuk melayani permintaan- permintaan khusus dari suatu segmen yang dipilih.

Gambar 2.3

Tipe strategi generik

Keunggulan Kompetitif

		Keunggulan Kompetitif	
		Biaya Rendah	Differensiasi
Skope Kompetitif	Target Luas	Kepemimpinan Harga	Differensiasi
	Target Sempit	Fokus pada Biaya	Fokus pada Differensiasi

Sumber : Porter (1995)

2.6 Jenis Keunggulan Bersaing Dalam Industri

Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktifitas berlainan yang dilakukan perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan,

menyerahkan dan mendukung produknya. Keunggulan bersaing perusahaan harus tetap dipertahankan oleh *stake holder* perusahaan tersebut. Ciptono (1996) mengemukakan beberapa cara mempertahankan keunggulan bersaing :

1. Keunggulan Operasional (*Operational Excellence*)

Tujuan dari keunggulan operasional ini adalah untuk menjadi pemimpin industri dalam aspek kualitas, harga dan kemudahan. Strategi ini cocok untuk segmen pasar yang memprioritaskan biaya total terbaik (*best total cost*), tetapi tetap memperhitungkan faktor kualitas dan kemudahan untuk mendapatkan produk tersebut.

2. Keunggulan Produk dan Teknologi (*Product and Technology Excellence*)

Untuk mencapai keunggulan produk, suatu perusahaan perlu secara terus menerus melakukan pengembangan dan inovasi produk yang dihasilkan. Dengan demikian diharapkan perusahaan selalu dapat memimpin dalam penciptaan *sense of art product or service*. Strategi ini sangat tepat ditujukan kepada pelanggan yang mengutamakan kinerja dan keunikan produk.

3. Kedekatan dengan Pelanggan (*Customer Intimacy*)

Kedekatan dengan pelanggan dalam hal ini perusahaan selalu menyesuaikan produk maupun jasanya dengan kebutuhan yang spesifik dan spesial setiap pelanggan. Jadi perusahaan tidak hanya sekedar menjual barang atau jasa, tetapi menjual solusi total dengan memberikan pelayanan dan *advice* yang bersifat personal.

2.7 Analisa Lingkungan Perusahaan

Banyak sekali faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam setiap sektor lingkungannya. Keseluruhan faktor ini saling berinteraksi satu dengan yang lain. Pearce (1995) membagi lingkungan perusahaan menjadi tiga jenis lingkungan, yaitu :

1. Lingkungan Mikro (*Controllable Internal Environment*)

Yaitu lingkungan internal yang berada dalam kendali perusahaan, yang mencakup tenaga kerja, modal dan skill. Lingkungan ini disebut juga lingkungan operasi. Dalam lingkungan internal perusahaan, pemimpin pasar melakukan strategi peningkatan kinerja perusahaan yang meliputi bidang produk dan sumberdaya manusia. Pada lingkungan internal ini, perusahaan dapat menerapkan strategi ini dalam bentuk pendidikan dan pelatihan menyangkut komunikasi, *salesmanship* dan *public relations* kepada pihak manajemen dan karyawan, memasukkan unsur kemampuan untuk memuaskan pelanggan kedalam sistem penilaian prestasi karyawan dan memberikan *empowerment* yang lebih besar kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

2. Lingkungan Industri (*Uncontrollable Eksternal Environment*)

Yaitu lingkungan luar yang paling dekat dengan perusahaan dan tidak dapat dikendalikan seperti supplier, pesaing, pelanggan dan barang substitusi. Lingkungan industri merupakan sarana penentuan posisi perusahaan dalam bersaing. Persaingan dalam lingkungan industri, dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan yang berasal dari pesaing, pemasok, pembeli serta barang substitusi. Untuk menghadapi kekuatan persaingan ini, pemimpin pasar harus menerapkan strategi bertahan dan mengembangkan pangsa pasar. Strategi ini dapat dilakukan dalam bentuk strategi generik dan strategi bisnis.

3. Lingkungan Makro (*Remote Environment*)

Adalah lingkungan eksternal yang tidak dapat dikendalikan, tetapi mempunyai pengaruh tidak langsung, seperti faktor ekonomi, sosial politik, demografi dan teknologi. Lingkungan makro meliputi seluruh faktor yang dikontrol oleh publik dan mempengaruhi semua lingkungan mikro dalam perusahaan. Strategi pemimpin pasar dalam ini adalah berusaha menyelaraskan strategi perusahaannya dengan kebijakan dan keputusan publik. Lingkungan makro sangat mempengaruhi input surat kabar (berita dan iklan), karena berita bersumber dari kehidupan masyarakat dan menjadi informasi bagi *stake holder* nya.

► Lingkungan Eksternal Perusahaan

1. Lingkungan Politik dan Hukum

Unsur lingkungan makro ini mencakup semua faktor yang dikontrol oleh otoritas publik. Lingkungan politik dan hukum adalah lingkungan yang terdiri dari undang-undang, peraturan pemerintah, tekanan kelompok yang mempengaruhi dan membatasi organisasi dan individu dalam suatu masyarakat serta keseriusan pemerintah untuk menindak pelanggaran undang-undang dan peraturan yang berlaku. Adapun yang dapat dilihat dari analisis lingkungan politik dan hukum adalah:

- Bentuk negara dan sistem pemerintahan
- Ideologi negara dan politik
- Kebijakan dalam dan luar negeri
- Peraturan-peraturan pemerintah

Surat kabar sebagai peranti kontrol sosial dalam kehidupan berbangsa dan bernegara sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan pemerintahan. Apalagi bagi pemerintah yang banyak melakukan kesalahan, kontrol sosial pers sangat fatal dan seringkali menggoyangkan kelangsungan pemerintahannya. Tetapi pemerintah mampu mempengaruhi pers dengan cara menggunakan peraturan, agar pers bisa di tundukkan.

Ini dapat dilihat dari kekuasaan pemerintah terhadap kontinuitas pers yang tergantung dari Surat izin usaha penerbitan pers yang dikeluarkan oleh pemerintah. Perusahaan surat kabar sangat mempengaruhi lingkungan politik dan hukum suatu negara atau daerah. Surat kabar dapat difungsikan menjadi apa saja tergantung kehendak pengelolanya. Surat kabar dapat menjadi mitra kerja atau menjadi lawan politik penguasa (Djuroto, 2002). Di Indonesia, lingkungan politik dan hukum pernah menjadi sandungan bagi perkembangan surat kabar, dengan dicabutnya beberapa SIUPP beberapa surat kabar yang dianggap melawan

pemerintah.

2.Lingkungan Demografi dan Ekonomi

Lingkungan demografi adalah telaah mengenai populasi manusia dalam arti jumlah, kepadatan, lokasi, umur, jenis kelamin, ras, jenis pekerjaan, dan angka statistik yang lain. Lingkungan demografi amat diperhatikan oleh pemasar karena melibatkan manusia, dan manusialah yang membentuk pasar. Sedangkan lingkungan ekonomi terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi daya beli dan pola membeli konsumen. Lingkungan ekonomi juga mempunyai pengaruh terhadap perusahaan. Tingkat bunga, tingkat inflasi, dan nilai kurs terhadap US Dollar dapat berdampak terhadap kegiatan bisnis perusahaan. Berikut ini yang dapat dilihat dalam menganalisis lingkungan demografi dan ekonomi, adalah:

- Tingkat pendidikan.
- Pertumbuhan ekonomi.
- Sistem perpajakan

3.Lingkungan Teknologi

Kekuatan teknologi mencakup pembuktian dalam bidang ilmu yang menjadi basis teknologi dan inovasi teknologi baru yang memberikan peluang dan hambatan atau ancaman bagi bisnis perusahaan. Teknologi merupakan salah satu unsur dalam menentukan strategi bersaing dalam perekonomian global saat ini. Perubahan teknologi berdampak terhadap operasi dan produk/jasa yang dihasilkan perusahaan. Kemajuan teknologi akhir-akhir ini di bidang komputerisasi, informasi dan telekomunikasi dan bidang lain yang berkaitan, telah memberikan peluang besar bagi perusahaan untuk memajukan usahanya. Teknologi mendorong pengembangan produk dan pasar baru, akan tetapi teknologi juga menjadi penyebab utama mengapa produk dan pasar lain menurun. Teknologi secara mendasar dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Selain menciptakan produk baru, teknologi juga mempengaruhi semua kegiatan pemasaran termasuk komunikasi dan distribusi. Dengan perkembangan teknologi, efisiensi dan

efektifitas dalam pembuatan berita, kualitas, serta distribusi dapat dicapai dengan baik.

4.Lingkungan Sosial dan Budaya

Kekuatan sosial mencakup tradisi, nilai, trend sosial, psikologi konsumen, dan harapan masyarakat terhadap bisnis. Tradisi membatasi praktek-praktek sosial untuk jangka waktu yang panjang, sepuluh sampai ratusan tahun. Nilai adalah sesuatu yang dihargai tinggi oleh masyarakat. Masyarakat yang menjunjung tinggi keakuratan informasi serta luasnya wawasan baik edukasi maupun hiburan akan berdampak besar terhadap bisnis media dan bisnis lain yang terkait dengan media seperti surat kabar. Lingkungan sosial budaya umumnya merupakan sumber berita utama dari sebuah surat kabar. Surat kabar sebagai piranti kemasyarakatan bisa mempengaruhi masyarakat karena ia bertindak sebagai komunikator massa. Agar dapat dipercaya, maka pers harus menyampaikan informasi sosial budaya yang benar dan baru serta sesuai dengan keinginan pembaca.

► Lingkungan Internal Perusahaan

Identifikasi lingkungan internal dimaksudkan untuk menganalisa gambaran kondisi internal perusahaan yang aktual pada saat ini. Dengan identifikasi lingkungan internal ini akan didapat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, yang nantinya akan berpengaruh dalam analisa SWOT yang akan dilakukan. Biasanya lingkungan internal masing-masing perusahaan berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Hal tersebut dipengaruhi dengan bidang-bidang fungsional yang dimiliki masing-masing perusahaan tersebut. Adapun faktor-faktor yang dapat dilihat dalam identifikasi lingkungan internal meliputi hal-hal sebagai berikut:

Organisasi dan SDM

- Struktur organisasi (bentuk, besar, fungsi, kelengkapan)
- Jumlah dan kualitas SDM
- Iklim dan budaya organisasi
- Kepuasan dan motivasi kerja

- Hubungan manajemen dengan karyawan

Produk/Jasa dan Pemasaran

- Harga dan kualitas
- Pelayanan
- Promosi
- Distribusi
- Riset pasar

Produksi dan Operasi

- Kapasitas produksi
- Teknologi yang digunakan
- Pengendalian mutu
- Fleksibilitas operasi

Keuangan

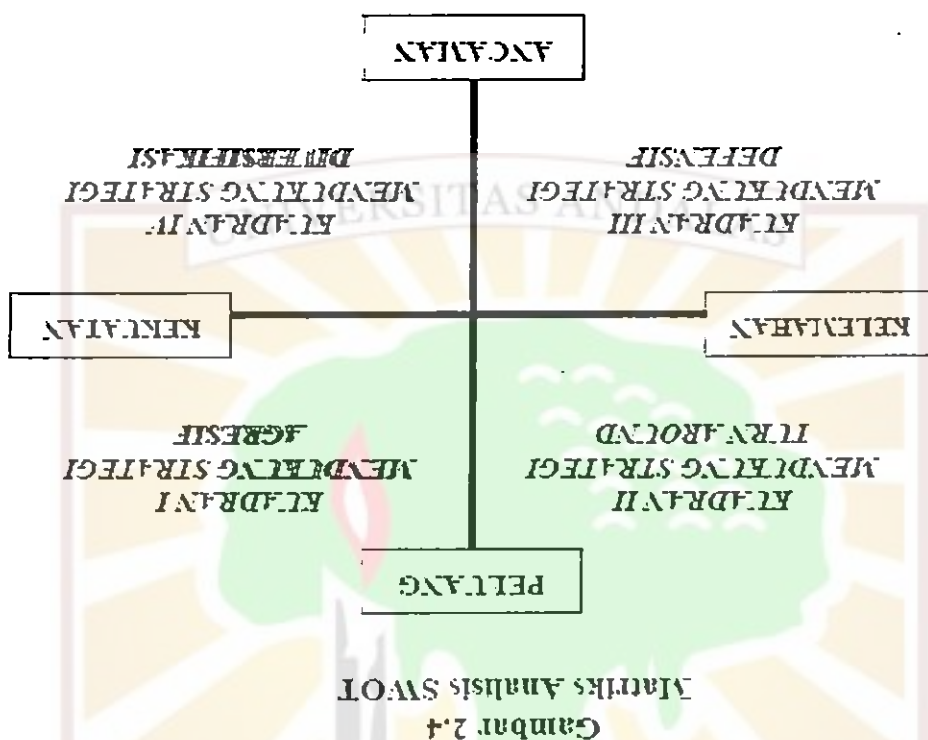
- Struktur modal
- Ketersediaan dana
- Biaya modal

Analisa lingkungan internal dan eksternal dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi perusahaan sehingga didapatkan strategi yang cocok dengan lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisa lingkungan internal dan eksternal dapat diukur dengan menggunakan Matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, dan Threat*). Matrix SWOT menentukan apakah suatu situasi dikategorikan ancaman, peluang, kekuatan atau kelemahan. Ancaman dan peluang (*opportunities and threat*) didasarkan dari analisa lingkungan eksternal sedangkan kekuatan serta kelemahan (*strength and weakness*) didasarkan dari analisa lingkungan internal. Kekuatan (*strengths*) adalah situasi internal organisasi yang beberapa kompetensi/kapabilitas/sumber daya yang dimiliki organisasi yang dapat dipergunakan sebagai alternatif untuk menangani peluang dan ancaman.

Kelemahan (*weaknesses*) adalah situasi internal organisasi dalam kompetensi/kapabilitas/sumber daya organisasi yang sulit digunakan untuk menangani peluang dan ancaman. Peluang (*opportunities*) adalah situasi eksternal

organisasi yang berpotensi menguntungkan. Organisasi-organisasi yang berada dalam suatu industri yang sama secara umum akan merasa diuntungkan bila dihadapkan pada kondisi eksternal tersebut. Ancaman (*threats*) adalah suatu keadaan eksternal yang berpotensi menimbulkan kesulitan. Organisasi-organisasi yang berada dalam suatu industri yang sama secara umum akan merasa dirugikan/dipersulit/terancam bila dihadapkan pada situasi eksternal tersebut. Setelah mengidentifikasi semua peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan, maka perusahaan dapat memulai menganalisis menggunakan alat analisis SWOT yang bertujuan untuk mengetahui alternatif strategi yang baik untuk perusahaan.

Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan peluang dan kekuatan, namun secara bersamaan dapat meminimalkan ancaman dan kelemahan. Dari analisis ini akan didapat empat kuadran yang menggambarkan situasi perusahaan saat itu, yaitu:



Sumber : David 2006

Kuadran I

Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran II

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran III

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Kuadran IV

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak ia menghadapi beberapa kendala dan kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah- masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar.

2.8 Prestasi Perusahaan

Setiap organisasi dalam perusahaan pasti memiliki tujuan tertentu yang hendak dicapai. Tujuan tersebut dapat dicapai dengan maksimalisasi laba, maksimalisasi harga pasar saham (nilai perusahaan), maksimalisasi stakeholder, atau tujuan lain seperti menjaga nama baik perusahaan.

Sebagai suatu konsep manajemen keuangan, tujuan maksimalisasi nilai pasar perusahaan memang sangat berguna. Untuk mengetahui sejauh mana perusahaan dapat mencapai tujuan itu, maka perlu adanya analisis terhadap prestasi yang bersangkutan. Adapun alat untuk analisa tersebut adalah dengan menggunakan alat analisa keuangan, seperti analisa rasio keuangan.

Analisis rasio keuangan adalah analisis laporan keuangan dengan membandingkan 2 (dua) variabel keuangan yang terdapat dalam laporan rugi laba dan neraca. Analisis rasio keuangan merupakan salah satu alat analisis keuangan yang penting untuk mengetahui keadaan kesehatan keuangan perusahaan (Petty, Keown, Scott Jr, Martin, 2000 dan Arrizal, 1999).

2.8.1 Return On Asset

Return On asset (ROA) merupakan salah satu analisis rasio keuangan yang dapat mengukur bagaimana efektifnya asset digunakan dalam proses menghasilkan pendapatan atau keuntungan. Rasio ini menghubungkan keuntungan yang diperoleh perusahaan dari operasionalnya dengan investasi :

1. Rasio ROA bersifat menyeluruh, artinya manajemen dapat menggunakan teknis analisis *Return On Asset* untuk mengukur efisiensi penggunaan asset, produksi dan penjualan.
2. Selain untuk keperluan pengendalian, ROA juga sebagai dasar keputusan ekspansi usaha.

Rasio ROA yang positif menunjukkan bahwa dari total aktiva yang digunakan untuk operasional perusahaan mampu memberikan laba bagi perusahaan. Sebaliknya apabila ROA negatif menunjukkan bahwa dari total asset yang digunakan, perusahaan mendapat kerugian.

2.9 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.5
Penelitian Terdahulu

	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1.	Yusak Anshori (2005)	Analisis keunggulan bersaing melalui penerapan Knowledge management dan knowledge-based strategy di Surabaya Plaza hotel	*Diagnosa knowledge management *identifikasi knowledge sources	Perpaduan antara knowledge yang dimiliki, kapabilitas dan resources yang ada, digabungkan dengan strategi bisnis yang dimiliki telah menghasilkan competitive advantage yang menjadikan SPH memiliki performance lebih bagus dibandingkan kompetitor
2	Mohammad Arief Mintarti Rahayu Armanu Thoyib(2002)	Analisis strategi diferensiasi yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pada industri hotel melati di kota Malang	Uji empiris menggunakan metode analisa regresi berganda yang didukung dengan analisa lingkungan persaingan	Bahwa variabel harga, pelayanan, promosi dan lokasi berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing
3	Puti renosori, Nugraha, agam mulyawibawa (2009)	Analisis keunggulan bersaing untuk meningkatkan produk susu cair, di PT. Ultrajaya Milk industri	Analisis analisis SWOT yang berbasis analisa keunggulan Bersaing	Strategi pemasaran dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja PT. Ultrajaya Milk Industri & Trading Company. tbk

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Sifat Penelitian

Berdasarkan tingkat eksplanasinya (penjelasan), penelitian ini bersifat deskriptif. Dalam penelitian ini, digambarkan bagaimana perusahaan merumuskan strategi yang tepat dan kemudian merealisasikan dalam kebijakan. Dengan tujuan agar perusahaan terus menjadi *market leader* dengan mempertahankan *market share* yang diperolehnya.

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian skripsi ini adalah surat kabar Harian Pagi Padang Ekspres yang merupakan surat kabar yang paling banyak di baca di Sumatera Barat. Perusahaan ini beralamat di Jln. By Pass KM. 7 No. 2 Padang

3.3 Metode Pengumpulan Data

Data penelitian yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder yang digunakan untuk memperoleh kesimpulan tentang hasil penelitian.

3.3.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh melalui pendekatan riset lapangan, penelitian lapangan ini digunakan untuk memperoleh data primer langsung dari objek yang diteliti, data primer secara umum dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Gambaran umum perusahaan dan sejarah perusahaan.
2. Strategi dan kebijakan perusahaan.
3. Jumlah penjualan surat kabar perbulan dalam satu tahun.
4. Volume penjualan yang diperoleh pada tiap - tiap kabupaten dan kota di Sumatera Barat.
5. Distribusi koran Harian Padang Ekspres pada tiap-tiap kabupaten dan kota di Sumatera Barat.
6. Potensi pasar serta proyeksi perusahaan ke depannya.
7. Sumber daya dan fasilitas yang telah dimiliki perusahaan. .

8. Operasional perusahaan dalam hal berita serta teknologi yang digunakan.

Data primer ini didapat melalui :

3.3.1.1 Wawancara

Wawancara dilakukan kepada pihak- pihak yang terkait dengan objek penelitian, dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan dua pimpinan departemen, yaitu Departemen Administrasi, Umum dan SDM serta Departemen Pemasaran. Adapun data yang diperlukan dari wawancara, yaitu:

- ※ Berkaitan bagaimana proses perumusan strategi pada perusahaan, apakah melibatkan partisipasi bawahan atau tidak ?
- ※ Sejarah singkat, visi, misi, dan tujuan perusahaan
- ※ Potensi pasar serta proyeksi perusahaan ke depannya
- ※ Potensi pendapatan dan proyeksi perusahaan ke depannya
- ※ *Faktor kunci sukses* menurut perusahaan
- ※ Fasilitas yang dimiliki perusahaan saat ini
- ※ Operasional perusahaan dalam hal siaran serta teknologi yang digunakan

3.3.2 Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari riset kepustakaan dengan cara membaca literatur dan konsep yang berasal dari buku jurnal penelitian dan majalah. Data sekunder yang diperlukan dalam penelitian ini adalah :

- ※ Konsep dari strategi bersaing dan prestasi perusahaan.
- ※ Konsep *market leader*.
- ※ Analisis persaingan didalam industri.
- ※ Konsep lingkungan perusahaan.
- ※ Alat analisis lingkungan perusahaan dan analisis persaingan dalam industri yaitu : Matriks SWOT, strategi generik Porter dan strategi Ansoff.

3.4 Variabel Penelitian

Penelitian ini menguraikan variabel dari kasus penelitian, yang dilakukan pada Harian Padang Ekspres dalam meningkatkan *market share* surat kabarnya pada industri surat kabar di Sumatera Barat, antara lain bagaimana perusahaan menggunakan strategi bersaingnya untuk meningkatkan prestasi perusahaan, yang dalam penelitian ini dilihat dari *market share* surat kabarnya. Untuk menentukan strategi tersebut maka perlu diidentifikasi :

1. Input (berita dan iklan).
2. Pembaca.
3. Lingkungan eksternal yang mempengaruhi perusahaan
4. Lingkungan internal perusahaan
5. Visi, misi dan tujuan perusahaan.
6. Peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan..
7. Prestasi perusahaan
8. Peluang dan masalah utama perusahaan.
9. Strategi umum perusahaan.
10. Strategi bersaing perusahaan.

3.5 Analisis Data

3.5.1. Metode Analisis Deskriptif

Metode Analisis Deskriptif merupakan cara merumuskan dan menafsirkan data yang ada sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai perusahaan secara umum. Metode Analisis Deskriptif juga dilakukan untuk memahami karakteristik organisasi yang mengikuti praktik umum tertentu (Uma Sekaran : 2006).

3.5.2. Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks SWOT ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga dapat ditetapkan strategi bersaing yang tepat. Matriks ini dapat

menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategis :

	Kekuatan (Strenghts-S)	Kelemahan (Weakness-W)
Peluang (Opportunities-O)	Strategi SO	Strategi WO
Ancaman (Threats-T)	Strategi ST	Strategi WT

Gambar 3.1 Matriks SWOT Sumber : Fred R. David (2006: 287)

a. Strategi SO

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.

b. Strategi WO

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.

c. Strategi ST

Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal.

d. Strategi WT

Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Harian Pagi Padang Ekspres.

Surat Kabar Harian Pagi Padang Ekspres terbit untuk pertama kali pada tanggal 25 Januari 1999 atas prakarsa H. Rida K. Liamsi, MBA, salah seorang wartawan senior yang juga menjabat sebagai pemimpin umum Harian Riau Pos yang tergabung dalam usaha penerbitan Jawa Pos Media Group, salah satu group usaha penerbitan yang cukup berkibar didaerah Pulau Jawa dengan badan usaha bernama PT. Padang Intermedia Pers. Prakarsa ini didasari atas keinginan untuk mengembangkan serta memajukan penerbitan Pers di daerah Sumatera Barat khususnya.

Cikal bakal penerbitan ini sebenarnya sudah dimulai jauh sebelum tanggal penerbitan tersebut. Pada bulan Januari 1996, Riau Pos membuka kantor perwakilan untuk daerah Sumatera Barat yang dipimpin oleh Jayusdi Effendi, dimana tujuan dibukanya kantor perwakilan ini adalah untuk dapat meliput berita lebih baik dan juga untuk memperlancar distribusi pemasaran surat kabar Riau Pos didaerah Sumatera Barat.

Setelah perwakilan ini berdiri sekitar dua tahunan, H. Rida K. Liamsi berkeinginan untuk dapat lebih berperan dalam memajukan industri penerbitan didaerah Sumatera Barat ini. Bersama dengan H. Dahlan Iskan (Pimpinan Jawa Media Intermedia) dan bekerjasama dengan insan-insan pers yang ada di Sumatera Barat, pada bulan Juni 1998 mereka menerbitkan suatu Harian yang bernama Semangat Baru dengan sistem kerjasama dengan pihak Riau Pos dengan pimpinan M. S Sukma Jaya. Hanya saja setelah kerjasama ini berjalan enam bulan, pihak Riau Pos maupun pihak perusahaan ini tidak menemukan suatu format yang memungkinkan kerjasama ini dapat diteruskan Bapak H. Rida K. Liamsi tetap berusaha menjalin kerjasama dengan insan-insan pers yang ada di

Sumatera Barat ini dengan mencoba bekerjasama dengan surat kabar Harian Padang Pos. sayangnya dalam perencanaan lebih lanjut, mereka tidak menemukan kata sepakat dalam hal format pengelolaan usaha penerbitan tersebut.

Bapak H. Rida K. Liamsi mulai mengumpulkan putra-putra Minang yang sudah memilikipengalaman manajemen Pers dan kewartawanan, termasuk yang sudah berada di Riau Pos sendiri, ditambah sejumlah wartawan muda yang semula ikut bergabung dalam Tim Semangat Baru, untuk membuka suatu usaha penerbitan sendiri yangindependen dan menjadi anak perusahaan Riau Pos. Hal ini dipermudah karena dimasa reformasi sekarang ini, peluang mendirikan perusahaan penerbitan pers terbuka seluas-luasnya. Seperti dalam mendapatkan SIUP (Surat Izin Usaha Penerbitan) yang sangat dipermudah proses pengurusannya. Lalu didirikanlah PT. Padang Intermedia Pers (PIP), perusahaan menerbitkan surat kabar dengan nama Padang Ekspres, dengan motto : “Suara Reformasi dari Sumatera Barat”, dengan komisaris H. Dahlan Iskan (Pimpinan Jawa Pos Media Group) dan H. Busra Algarie (Tokoh Pers asal Agam).Sedangkan Rida sendiri menjabat sebagai direktur utama dalam perusahaan ini. Jabatan direktur dipegang oleh Amril Noor, Putera Pagaruyung yang telah lama merantau di Provinsi Riau.

Selain mereka sebagai pimpinan redaksi ditunjuk H. Sofyan Samsir.Sedangkan pimpinan perusahaan dipercaya kepada Zaili Asril, yang sudah malang melintang di dunia pers. Zaili Asril bukan hanya dipercayakan menduduki jabatan sebagai wakil pimpinan umum.

Jadi kemunculan Padang Ekspres bukanlah merupakan sebuah awal,tetapi lebih merupakan suatu sejarah sebuah komitmen untuk ikut mengembangkan penerbitan pers yang sehat serta mendorong kemajuan di Ranah Minang itu sendiri.

4.2 Ideologi Harian Pagi Padang Ekspres

4.2.1 Visi Harian Pagi Padang Ekspres

Visi dari Harian Pagi Padang Ekspres adalah ”mewujudkan Harian Pagi Padang Ekspres sebagai koran dari Sumatera Barat yang *smart* (yang

memenuhi, melayani kebutuhan pembaca), menjadi koran referensi dan membangkitkan inspirasi masyarakat pembacanya serta menjadi penggerak perubahan di propinsi Sumatera Barat”

4.2.2 Misi Harian Pagi Padang Ekspres

Pernyataan Misi Harian Pagi Padang Ekspres dengan sendirinya merupakan realisasi atau perjalanan (kalimat aktif) dari visinya, yaitu:

- Menegakkan esensi dan nilai-nilai falsafah negara pancasila, dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.
- Mengembangkan dan membangun nilai-nilai kebangsaan (nasionalisme yang terbuka termasuk Negara Kesatuan Republik Indonesia/NKRI, dan menghormati prinsip-prinsip pergaulan sebangsa Indonesia dan antara bangsa-bangsa di dunia).
- Revitalisasi dan modernisasi nilai-nilai budaya lokal (adat dan kebudayaan Minang Kabau) yang relevan dalam kehidupan yang berkemajuan dan beradab.
- Mendengarkan, mengerti, memahami, meneruskan, memperjuangkan aspirasi rakyat.
- Mengembangkan pola pikir yang mengacu pada unsur-unsur intelektualitas ilmu dan modernisasi.
- Mengembangkan peran tegaknya prinsip-prinsip akuntabilitas publik, khususnya bagi semua pejabat publik.

4.2.3. Tujuan Penerbitan

Tujuan Penerbitan Harian Pagi Padang Ekspres adalah :

- Membangun suatu penerbitan surat kabar yang sehat, maju, berkembang dan memenuhi harapan masyarakat dan para pemiliknya.
- Mengembangkan usaha penerbitan dengan merekrut, mendidik, dan mengarahkan semua SDMnya sehingga mampu memahami visi, misi dan tujuan penerbitan, menyusun program dan melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan program yang telah ditetapkan
- Ikut berperan serta dalam membangun masyarakat dan daerah propinsi Sumatera Barat. Dalam hal ini, Harian Pagi Padang Ekspres berperan

membangun opini yang kuat, objektif, terbuka, cerdas serta menyampaikan informasi secara objektif, berimbang, adil dan independen.

4.2.4. Motto Harian Pagi Padang Ekspres

Motto Harian Pagi Padang Ekspres adalah koran nasional dari Sumatera Barat. Artinya, pengasuh dan jajaran produksi Harian Pagi Padang Ekspres menyatakan bahwa, visi mereka adalah visi nasional yang memandang dan memperlakukan setiap peristiwa dan masalah yang berkembang serta materi yang digali dalam konteks visi nasional (bukan sentralistik). Memandang semua peristiwa/masalah yang berkembang sebagai bagian dari kepentingan bangsa Indonesia, dalam tata aturan dan ketentuan yang berlaku, aspirasi berkembang yang objektif dan proporsional, dan masyarakat dan daerah provinsi Sumatera Barat adalah bagian dari negara Indonesia.

4.3 Peranan Harian Pagi Padang Ekspres

Peranan adalah piranti organisasi produksi dan redaksi dalam proses dari visi dan misinya dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karena itu, visi dan misi serta tujuan surat kabar Harian Pagi Padang Ekspres dapat disejajarkan dalam beberapa peranan, yaitu sebagai berikut :

1. Melaksanakan salah satu amanat UUD 1945, yaitu memenuhi hak rakyat/masyarakat untuk mendapatkan informasi dengan berpedoman pada UU no.40 tahun 1999, Kode Etik Wartawan Indonesia, Peraturan Perusahaan dan Arah Kebijakan Redaksional yang telah ditetapkan.
2. Mencerdaskan kehidupan masyarakat daerah Sumatera Barat khususnya dan bangsa Indonesia umumnya.
3. Melakukan kontrol sosial berdasarkan peraturan dan undang –undang serta mendorong penegakan hukum dalam membangun masyarakat\ yang bermartabat dan berbudaya.
4. Menjadi referensi dan memberi inspirasi serta ikut menggerakkan perubahan di propinsi Sumatera Barat.
5. Memberikan semangat dan apresiasi pada setiap upaya memajukan daerah dan masyarakat Sumatera Barat dengan memberikan *reward* kepada tokoh

dan lembaga yang telah berhasil memajukan masyarakat dan daerah Sumatera barat.

4.4 Komitmen dan Dedikasi

Harian Pagi Padang Ekspres memiliki komitmen dan dedikasi untuk memajukan masyarakat dan daerah provinsi Sumatera Barat dalam berbagai aspek. Kehadiran Harian Pagi Padang Ekspres berorientasi pada masyarakat dan daerah Sumatera Barat sendiri. Khusus untuk redaksi, termasuk juga disini melihat masalah dari sudut kepentingan daerah dan menekankan nilai berita kedekatan (proximity, baik kedekatan secara fisik maupun kedekatan secara emosional/perhatian/kepedulian).

4.5 Struktur Organisasi

Struktur organisasi dalam suatu badan / lembaga memiliki peranan yang sangat penting. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memudahkan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Didalam Harian Pagi Padang Ekspres, struktur organisasi yang dipakai berbentuk organisasi fungsional, dimana wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan – satuan dibawahnya dalam bidang kerja tertentu ini mendapatkan hak untuk memerintah dan meminta pertanggungjawaban dari semua pimpinan satuan pelaksanaan yang ada, sepanjang itu menyangkut bidang kerjanya. Dalam manajemen PT. Padang Intermedia Pers, terdapat pembagian kerja secara garis besarnya terdiri atas Pimpinan umum, pimpinan perusahaan, pimpinan redaksi, departemen dan kepala bagian. Berikut adalah tingkatan aktivitas kerja pada perusahaan.

a. Penanggung jawab / Pemimpin Umum

Pemimpin Umum merupakan pemimpin puncak dalam struktur organisasi yang bertugas terhadap kelancaran unit divisi penerbitan surat kabar, meliputi;

- Membuat kebijakan, peraturan serta keputusan.
- Membimbing dan membina penyelenggaraan perusahaan.
- Mengangkat, memberhentikan, memutasikan serta membina kepangkatan setiap personil berdasarkan surat penetapan.
- Bertanggungjawab sepenuhnya kepada Dewan Redaksi.

b. Pemimpin Perusahaan

Pemimpin perusahaan bertugas sebagai pembantu utama penanggungjawab atau Pemimpin Umum dalam kegiatan memasarkan produksi, juga terhadap hal-hal yang berkenaan dengan organisasi dan manajemen.

c. Pemimpin Redaksi

Pemimpin Redaksi mempunyai kedudukan yang setara dengan pemimpin perusahaan. Pemimpin Redaksi ini bertugas dalam hal proses penerbitan surat kabar, mulai proses pencarian berita sampai kepada proses pencetakan. Disamping itu juga bertugas dalam hal mengawasi materimateri yang akan diterbitkan seperti gaya bahasa, garis politik, kode etik jurnalistik serta pelaksanaan pengembangan surat kabar ini.

d. Departemen

Departemen juga merupakan bagian divisi dari usaha yang bertugas dan bertanggungjawab dalam bidang-bidang kerja yang diberikan kepada mereka. Departemen produksi bertugas mencetak dan membuat koran, departemen pemasaran koran memastikan koran sampai kepada tangan konsumen.

e. Kepala Bagian

Kepala Bagian bertugas dan bertanggungjawab dalam bidang-bidang kerja yang digariskan kepadanya sesuai dengan job masing-masing dan namanya. Contoh Kepala Bagian pemasaran bertugas dalam hal distribusi dan kegiatan penjualan, Kepala Bagian Iklan bertugas dan bertanggungjawab atas kegiatan periklanan.

4.6. Deskripsi Pekerjaan / Posisi Jabatan

4.6.1. Divisi Usaha.

▪ Pemimpin Perusahaan

Pemimpin perusahaan pejabat yang mendapat kepercayaan penuh mengendalikan usaha untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya guna kesejahteraan seluruh karyawan. Pemimpin umum membawahi tiga departemen, yaitu departemen pemasaran; departemen administrasi, umum dan personalia serta departemen keuangan dan fiskal. Masing-masing departemen membawahi

beberapa sub departemen yang mengomandoi beberapa bagian. Berikut penjelasan dari masing – masing departemen tersebut beserta *job descriptionnya*.

I. Departemen Pemasaran

A. Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab Sub Departemen Pemasaran Koran

a). Kepala Bagian Pengembangan Pasar Koran Tugas, wewenang dan tanggung jawab

- Membangun dan membina hubungan bisnis dengan perwakilan, biro, agen loper di seluruh jaringan pemasaran koran harian Pagi Padang Ekspres di Propinsi Sumatera Barat;
- Mencatat perkembangan penjualan (monitor /evaluasi) di semua perwakilan.
- Berwenang mempertimbangkan jumlah koran dicetak setiap harinya.
- Bertanggung jawab kepada Kepala Departemen Pemasaran;

b). Kepala Sirkulasi (Distribusi dan Ekspedisi)

Tugas, wewenang dan tanggung jawab.

- Menangani order koran dari semua jaringan daerah koran setiap harinya.
- Mengkoordinasikan semua staf distribusi (ekspedisi).
- Membuat laporan perkembangan pelaksanaan kegiatan tiap minggu.
- Bertanggungjawab kepada Kepala Departemen Pemasaran;

B. Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab Sub SPB Departemen Iklan dan Event Organizer.

► Tugas-tugas pada bagian Sub-departemen Iklan / EO

a) Kepala Bagian Pengembangan Pasar Iklan

Tugas, wewenang dan tanggung jawab

- Mengkoordinasikan, mengontrol, mengevaluasi operasional kegiatan penggarapan order-order iklan.
- Mencatat agenda-agenda nasional, provinsi, kota-kabupaten, dan agenda lembaga, badan-badan lain, serta agenda perusahaan-perusahaan..
- Berwenang mempertimbangkan pemuatan materi iklan.
- Bertanggungjawab kepada Kepala Departemen Pemasaran.

b)Kapoltir/Account Executives (AE)

Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab

- Menggarap order iklan setiap harinya berdasarkan ketentuan iklan.
- Membina hubungan bisnis yang baik dengan semua klien iklan kapoltir yang bersangkutan.
- Melakukan penagihan untuk setiap order iklan yang sudah dimuat.

c) Kabag Administrasi dan Piutang Iklan

Tugas, wewenang dan tanggung jawab.

- Membangun dan membina hubungan baik dengan para pemasang iklan.
- Mengkoordinasikan dan mengontrol kegiatan-kegiatan administrasi penerimaan iklan.
- Berwenang melaksanakan dan mengontrol pelaksanaan sistem dan prosedur iklan..
- Berwenang menyusun daftar rangking perolehan iklan setiap bulannya.

d)Kabag Disain dan Kreatif iklan

Tugas, wewenang dan tanggung jawab

- Bertugas mendesain iklan-iklan yang disorder yang sudah diparaf .
- Mengkoordinasikan para disainer/kreatif iklan dalam pembuatan disain iklan.
- Berwenang mengontrol pelaksanaan tugas penanganan disain dan kreatif iklan.
- Bertanggung jawab kepada Kepala Departemen Pemasaran.

II. Departemen Keuangan

Departemen Keuangan dan Fiskal membawahi bagian keuangan dan pembukuan yang terdiri atas koordinator anggaran dan kasir. Departemen Keuangan dan Fiskal dipimpin oleh manajer keuangan dan fiskal.

a) Kepala Bagian Keuangan

Tugas, wewenang dan tanggung jawab.

- Merencanakan dan mengevaluasi semua kegiatan- kegiatan keuangan.
- Menegakkan pelaksanaan sistem dan prosedur keuangan dalam setiap kegiatan keuangan.
- Mempersiapkan laporan-laporan keuangan secara harian (jurnal).
- Bertanggung jawab Kepala Departemen Administrasi Umum dan Keuangan.

III. Departemen Administrasi, Umum dan SDM

Departemen Administrasi, Umum dan SDM membawahi bagian umum dan bagian SDM yang terdiri atas koordinator kendaraan, logistik, administrasi dan pengembangan SDM. Departemen Administrasi, Umum dan SDM dipimpin oleh seorang manajer

a) Kepala Bagian Umum

Tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab

- Menangani semua kegiatan-kegiatan pengelolaan kantor, pengamanan dan kebersihan kantor dengan segala isinya.
- Menangani perencanaan pembelian kebutuhan logistik. semua departemen dan bagian.
- Menangani pencatatan daftar inventaris perusahaan.

b) Kepala Bagian Sumber Daya Manusia Tugas, wewenang dan tanggung jawab.

- Menangani administrasi semua karyawan.
- Menangani pengontrolan pelaksanaan disiplin karyawan.
- Berwenang melakukan penilaian hasil kerja semua karyawan.
- Bertanggungjawab kepada Kepala Departemen Administrasi Umum dan Keuangan.

4.6.2. Divisi Redaksi

a) Koordinator Liputan

Tugas dan Tanggung Jawab

- Menyusun rencana kerja dari setiap reporter
- Menyusun rencana kerja Kepala Perwakilan.
- Membantu/ memberikan nasehat penyusunan rencana Pemimpin Redaksi.

b) Redaktur Pelaksana.

Tugas dan Tanggung Jawab

- Menyusun sasaran dan program untuk meminimalisasi kesalahan dalam pembuatan berita dan gaya penulisan.
- Meningkatkan kualitas produk.

c) Kepala Departemen Teknik/ SCJJ dan Perwajahan/ Pracetak serta *On line.*

Tugas dan Tanggung Jawab.

- Menjamin kesiapan dan pemeliharaan semua infrastruktur pada divisi redaksi.
- Menjamin suplai materi liputan dan foto dari JPNN dan kantor perwakilan.
- Menjamin hasil kualitas cetak Harian Pagi Padang Ekspres yang prima.
- Menjamin sistem komputerisasi Harian Pagi Padang Ekspres yang memenuhi kebutuhan proses kerja.
- Meningkatkan kualitas perwajahan dan *mounting* serta mengembangkan variasi perwajahan Harian Pagi Padang Ekspres.
- Meningkatkan penampilan www.padangekspres.co.id sebagai situs *on line* Harian Pagi Padang Ekspres

4.6.3 Spesifikasi SDM

Sumber daya Manusia pada Harian Pagi Padang Ekspres bertugas pada dua divisi, yaitu Divisi Usaha dan Divisi Redaksi. Divisi usaha bertugas menjalankan operasional perusahaan dibidang administrasi, sedangkan Divisi Redaksi menjalankan operasional perusahaan dibidang berita. Spesifikasi karyawan pada Harian Pagi Padang Ekspres, terdiri atas tenaga manajerial, tenaga teknis, tenaga operasional. Tenaga manajerial bertugas pada divisi usaha dan sebagian lagi berada pada divisi redaksi.

4.6.4. Kompensasi

Untuk meningkatkan motivasi kerja, maka perusahaan memberikan kompensasi kepada wartawan dan karyawan. Pemberian kompensasi berdasarkan keputusan manajemen PT. Padang Intermedia Pers yang membawahi Harian Pagi Padang Ekspres Bentuk dari kompensasi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Gaji and Tunjangan.

Gaji adalah imbalan finansial dan jasa yang diterima karyawan atas kontribusinya terhadap perusahaan. Gaji diberikan berdasarkan tingkat pendidikan, jabatan dan pengalaman di perusahaan. Sedangkan beberapa jenis tunjangan yang diberikan perusahaan adalah :

- Tunjangan perusahaan
- Tunjangan transportasi
- Tunjangan hari raya
- Tunjangan perumahan.

- Bonus, apabila perusahaan mengalami profit.

2. Jaminan Kesehatan

PT. Padang Intermedia Pers telah mempunyai program jaminan kesehatan untuk melayani karyawan yang semua biayanya ditanggung oleh perusahaan melalui program Jamsostek. Jaminan kesehatan ini terdiri dari biaya obatobatan, biaya persalinan dan perawatan di rumah sakit.



BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Identifikasi Lingkungan Makro Yang Dihadapi Perusahaan Saat Ini.

Untuk menentukan strategi apa yang dapat dihadapi perusahaan dalam menghadapi persaingan, maka terlebih dahulu kita identifikasi lingkungan yang dihadapi perusahaan. Terdapat dua jenis lingkungan yang mempengaruhi organisasi dan perusahaan yaitu lingkungan makro (lingkungan eksternal dan industri) serta lingkungan internal.

5.1.1 Analisis Lingkungan Makro

Lingkungan makro adalah lingkungan eksternal yang tidak dapat dikendalikan tetapi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap operasional perusahaan. lingkungan ini terdiri atas empat kondisi pokok, yaitu ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya serta teknologi. Manajemen strategi menjadi sangat penting untuk menghadapi perubahan lingkungan, karena cepatnya perubahan lingkungan tersebut yang akan mengakibatkan perusahaan yang jauh hari tidak siap menghadapi perubahan akan sulit berubah, dan pada saat perubahan itu benar-benar terjadi dan akhirnya mengalami kegagalan.

5.1.1.1 Lingkungan Politik dan Hukum

Lingkungan politik dan hukum adalah lingkungan yang terdiri atas peraturan dan undang-undang yang dikeluarkan pemerintah, baik pusat dan daerah serta keseriusan pemerintah menegakkan peraturan dan undang-undang tersebut di dalam masyarakat dan negara.

Berikut adalah gambaran dari kondisi lingkungan politik dan hukum di propinsi Sumatera Barat.

Sumatera Barat merupakan salah satu propinsi di Indonesia dengan luas daerah 42.224,62 KM² serta jumlah penduduk + 4,5 juta jiwa merupakan salah satu propinsi yang potensial di Wilayah Sumatera. Era reformasi telah membawa perubahan pada sistem politik, hukum dan pemerintahan. Dalam bidang politik, perubahan yang terjadi adalah kebebasan menyampaikan pendapat dimuka umum yang direalisasikan dengan Undang- undang no. 10 Tahun 2003, sedangkan dalam

bidang pemerintahan, dikeluarkan Undang- undang Otonomi Daerah No. 32 Tahun 2004 jo Undang – undang No. 8 tahun 2005, maka pemerintah daerah mempunyai kekuasaan untuk mengembangkan daerah, berdasarkan potensi yang dimiliki daerah tersebut. Dengan berlakunya otonomi , maka kekuasaan yang semula bersifat sentralistik kemudian berubah menjadi desentralisasi. Pengembangan selanjutnya dari otonomi daerah adalah pemekaran beberapa kabupaten dan kota yang semula berjumlah 14 Kabupaten dan Kota menjadi 19 wilayah.

Dengan dikeluarkan UU No. 40 tahun 1999, tentang pers, maka terbuka kesempatan kepada insan pers Sumatera Barat, untuk mengembangkan dunia pers Sumatera Barat yang selama ini cenderung kaku, khususnya bidang sosial budaya masyarakat Sumatera Barat . Hal tersebut juga didukung dengan dikeluarkan Perda No.9 Tahun 2001, memudahkan pers untuk menampilkan dan mengajak masyarakat Sumatera Barat untuk mengembalikan budaya yang telah banyak berubah. Untuk itu diperlukan sarana informasi yang mampu merangkum seluruh aspek kehidupan di Sumatera Barat. Hal ini dapat dilakukan karena dukungan *stake holder* daerah.

Dari identifikasi lingkungan hukum dan politik diatas, penulis menyimpulkan bahwa kondisi hukum dan perpolitikan Sumatera Barat cenderung stabil.

5.1.1.2 Lingkungan Demografi dan Ekonomi

Propinsi Sumatera Barat merupakan salah satu propinsi di Indonesia dengan luas daerah 42.224,62 KM² dengan jumlah penduduk + 4,5 juta jiwa disertaitingkat kepadatan 90 jiwa per km², merupakan potensi yang sangat besar dan potensial. Dibandingkan dengan kepadatan pulau Jawa yang mencapai 1000 jiwa per km². kondisi demografi daerah ini juga didukung oleh kondisi alam yang umumnya dataran rendah dan sebagian perbukitan, Lingkungan demografi adalah telaah mengenai populasi manusia dalam arti jumlah, kerapatan, lokasi, umur, jenis kelamin, ras, jenis pekerjaan, dan angka statistik yang lain. Lingkungan demografi amat diperhatikan oleh pemasar karena melibatkan manusia, dan manusialah yang membentuk pasar.

Sedangkan lingkungan ekonomi terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi daya beli dan pola membeli konsumen. Hal – hal yang akan disoroti dalam melihat lingkungan demografi dan ekonomi pada tahun 2010 ini adalah :

a. Pertumbuhan Ekonomi

Pada tahun 2010, inflasi yang terjadi di Propinsi Sumatera Barat lebih rendah daripada inflasi Indonesia, yaitu 5,21 % dibandingkan dengan inflasi nasional pada tahun yang sama yang mencapai 5,52 %. Sedangkan secara tahunan inflasi Sumatera Barat adalah 6,67 %.

Tabel 5.1.
Laju Inflasi Sumatera Barat 2007-2011
(dalam %)

Tahun	Inflasi
2007	6,60
2008	6,59
2009	6,06
2010	5,21
2011	4,98

Sumber : BPS Propinsi Sumatera Barat

Perkembangan investasi di Indonesia belum menunjukkan tanda yang signifikan. Padahal untuk merealisasikan pertumbuhan ekonomi sebesar 6,3 % dibutuhkan peningkatan investasi sekitar 13 % atau sama dengan Rp. 1.000 triliun rupiah. Pada tahun 2010 pertumbuhan investasi (pembentukan modal bruto) hanya 2,9 %. Peningkatan PDRB Sumatera Barat membawa iklim yang positif terhadap nilai investasi. Sejak tahun 2000, investasi di Sumatera Barat relatif stabil berkisar 7,63 % setiap tahun. Investasi pada periode 2009 / 2010 mengalami peningkatan yang tinggi sebesar 10,48 % dari periode 2008 / 2009, dengan nilai Rp. 7.154,39 miliar.

b. Sistem Perpajakan

Apabila Peraturan Direktorat Jenderal Pajak No. PER-70/PJ/2007 dan Perdirjen No.PER-178/PJ/2006 tentang Jenis Jasa Lain dan Perkiraan Penghasilan 66 Neto diberlakukan terhadap penjualan (sirkulasi dan iklan) sebesar 15 % dan 1,5%. Akibat diberlakukan peraturan ini, maka industri surat kabar Sumatera Barat akan mengalami kejatuhan (*kolaps*), karena perusahaan surat kabar tidak mampu lagi meningkatkan nilai penjualannya, baik dari sirkulasi maupun iklan, karena nilai penjualannya telah dihabiskan untuk membayar pajak. Selain itu perusahaan surat kabar di Sumatera Barat juga dikenai Bea Impor dan PPnBM impor bahan baku dan kertas dan tinta sebesar 17 %.

c. Tingkat Pendidikan

Secara umum tingkat pendidikan masyarakat Sumatera Barat mengalami peningkatan. Ini dapat dilihat dari jumlah penduduk yang buta huruf berkurang menjadi 3,66 % yang pada tahun sebelumnya sebesar 3,79 %. Pada tahun 2009/2010 terjadi peningkatan dalam penyediaan sarana dan fasilitas pendidikan negeri pada sekolah dasar sampai sekolah menengah. Peningkatan jumlah sekolah sebesar 1,2 % - 9,42 %. Jumlah murid dari tingkat SD sampai SMU juga meningkat pada tahun 2008 sebesar 1.015.620 orang. Untuk memperbaiki ceruk pasar Harian Pagi Padang Ekspres, pada pustaka dan taman bacaan, maka peningkatan jumlah sekolah ini akan mendorong peningkatan penjualan Harian Pagi Padang Ekspres. Jika jumlah SMU negeri dan swasta pada tahun 2010 berjumlah 379 unit, maka akan terdapat perpustakaan sebanyak 379 unit pula.

Harian Pagi Padang Ekspres dapat memperbaiki pasar dengan menambah jumlah pendistribusian surat kabarnya ke sekolah menengah tersebut. Misalkan pada saat ini, Harian Pagi Padang Ekspres hanya baru terdapat di perpustakaan sekolah di kota Padang, maka untuk dapat mempertahankan *market share*, Harian Pagi Padang Ekspres, harus meluaskan distribusi pada sekolah yang berprestasi di Payakumbuh, Pasaman Timur, Padang Panjang dan Bukittinggi. Padang Ekspres dapat memanfaatkan dan mengoptimalkan koresponden di sekolah untuk mempercepat distribusi dan promosi di sekolahnya sendiri.

5.1.1.3 Lingkungan Teknologi dan Energi

Lingkungan teknologi mencakup inovasi dan pembuktian terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi yang menciptakan ancaman dan peluang bagi perusahaan. Perubahan teknologi akan menciptakan produk dan pasar yang baru. Selain membawa perubahan positif, kemajuan teknologi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Luasnya wilayah Indonesia, menyebabkan distribusi produk dari Pulau Jawa (sebagai pusat perekonomian dan industri) ke daerah lain di Indonesia sedikit terhambat. Di bidang persuratkabaran, hambatan dalam distribusi juga merupakan kendala penyampaian informasi keseluruh daerah di Indonesia. Dengan didukung teknologi digital, beberapa perusahaan surat kabar nasional saat ini tengah mengembangkan teknologi cetak jarak jauh (SCJJ) sebagai solusi dari distribusi surat kabar tersebut. Surat kabar Kompas misalnya, telah mengimplementasikan teknologi SCJJ tersebut, di beberapa daerah di Sumatera dan Sulawesi. Dengan teknologi cetak jarak jauh tersebut, maka Kompas dapat mengembangkan pasarnya di daerah. Diantaranya adalah Harian Kompas mampu membuat surat kabar edisi daerah, selain surat kabar nasional. Di bidang teknologi informasi dan komunikasi, teknologi yang saat ini sedang dikembangkan adalah mobile TV melalui teknologi 3G. Pada telah meluaskan jangkauan 3G ke daerah Sumatera. Wilayah yang telah mendapatkan jaringan *mobile TV* dan *video call* adalah Medan, Padang , Bukittinggi Palembang, Pekanbaru dan Batam. *Mobile TV* ini didukung oleh teknologi HSDPA (*High Speed Downlink Packet Access*) dan frekuensi jaringan 1.181 node B. Dengan adanya fasilitas mobile TV ini diharapkan, masyarakat Indonesia, khususnya Sumatera Barat dapat mengakses informasi lebih cepat dan *up to date*, utamanya untuk masyarakat di daerah - daerah yang jauh dari pusat kota.

5.1.1.4 Lingkungan Sosial Budaya

Masyarakat Sumatera Barat umumnya bersuku Minangkabau dan mayoritas beragama islam. Suku bangsa lain yang menetap di Sumatera Barat adalah Jawa, Tionghoa , Batak dan suku lainnya. Alam merupakan inspirator utama dalam aktivitas kehidupan masyarakatnya. Keberadaan alam sebagai sumber inspirasi dituangkan dalam bentuk falsafah *Alam takambang manjadi guru*. Masyarakat Minangkabau sangat menjunjung tinggi adat istiadatnya, ini dapat

dilihat dari falsafahnya yaitu “*Adat basandi syarak, syarak basandi kitabullah*”. yang maksudnya bahwa adat dan agama sejalan dan dijadikan pedoman dalam kehidupan pribadi dan bermasyarakat. Keserasian antara adat dan agama ini telah direalisasikan dalam bentuk Perda No. 9 Tahun 2001 tentang babaliak ka surau, adat basandi sarak, sarak basandi kitabullah sebagai salah satu komponen pendukung pelaksanaan otonomi daerah. Falsafah alam takambang manjadi guru, menumbuhkan semangat untuk terus menuntut ilmu. Ini dapat dibuktikan dengan banyaknya tokoh nasional (cendikiawan, sastrawan dan politikus) dari Sumatera Barat. Pemikiran tokoh – tokoh tersebut mengantarkan bangsa Indonesia kepada kemerdekaan. Dengan berlakunya otonomi tersebut, maka informasi mengenai daerah lain sangat diperlukan, untuk itu diperlukan berbagai sumber informasi, salah satu manfaatnya adalah dapat membandingkan keberhasilan yang telah dicapai suatu daerah dengan daerah lainnya. Selain itu surat kabar juga dapat dijadikan sebagai sarana promosi seperti wisata dan peluang usaha daerah dalam menarik investasi.

5.1.2 Analisa Lingkungan Industri

Dalam merumuskan strategi, manajemen perlu menganalisis trend perubahan yang terjadi dalam industri tempat beroperasinya perusahaan, yang mungkin dapat dipengaruhi namun tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Menurut Porter (1995) ada lima kekuatan yang mempengaruhi industri:

- ※ Persaingan di dalam industri
- ※ Ancaman perusahaan baru yang memasuki industri
- ※ Kekuatan pemasok
- ※ Kekuatan pembeli
- ※ Dampak produk substitusi

Persaingan antar perusahaan di dalam industri akan meningkat apabila beberapa dari kondisi berikut muncul :

1. Jumlah pesaing bertambah dan mereka menjadi sama besarnya dalam hal ukuran perusahaan serta kapasitas.
2. Ketika permintaan terhadap produk tumbuh dengan lambat.

3. Ketika para pesaing tergoda oleh kondisi dalam pasar yang memaksa mereka untuk menurunkan harga secara signifikan serta dengan menggunakan cara lain yang bertujuan untuk meningkatkan volume penjualan.
4. Ketika barang dan jasa yang ditawarkan pesaing menjadi hampir serupa sehingga bagi pelanggan hanya memerlukan sedikit biaya untuk berpindah dari satu merek ke merek lain.
5. Ketika biaya untuk keluar dari bisnis menjadi lebih besar, daripada biaya untuk tinggal dan berkompetisi dalam bisnis.
6. Persaingan semakin sulit untuk diidentifikasi karena semakin terdiversifikasinya pesaing dalam hal strategi, prioritas, sumber daya, kemampuan personel dan asal negara dari pesaing.
7. Ketika perusahaan kuat di luar industri mengakuisisi perusahaan lemah di dalam industri dan melakukan strategi yang agresif dengan tujuan mengubah perusahaan yang baru diakuisisi menjadi perusahaan pemegang pangsa pasar terbesar.

Berikut adalah gambaran persaingan Harian Pagi Padang Ekspres dalam industri surat kabar Sumatera Barat.

5.1.2.1 Persaingan di Dalam Industri

► Persaingan Pada Industri Surat Kabar di Sumatera Barat

Industri surat kabar Indonesia mengalami fluktuasi. Hal ini berbanding terbalik dengan pertumbuhan surat kabar di daerah. Keadaan ini disebabkan oleh ekspansi surat kabar nasional ke daerah. Harian Pagi Padang Ekspres pun merupakan bentuk ekspansi Jawa Pos Group ke propinsi Sumatera Barat.

Pertumbuhan surat kabar di daerah, ikut mendorong pertumbuhan penjualan Harian Pagi Padang Ekspres. Hal ini dapat dilihat dari penjualan tahun 2010 sebesar Rp. 8.120.000.000. Pada akhir November tahun 2011, telah tercatat penjualan sebesar Rp. 8.808.000.000. Jika dilihat dari kondisi industri surat kabar Indonesia saat ini, yang mana jumlah penerbitan pers tinggal 106 penerbit, dengan total tiras hanya 4,3 juta eksemplar. Pertumbuhan penjualan ini merupakan

prestasi terbaik dari sebuah surat kabar di daerah. Dengan banyaknya bermunculan media cetak di Sumatera Barat pada tahun 2002-2004 menyebabkan pasar surat kabar di Sumatera Barat stagnan. Hal ini disebabkan karena pembaca Sumatera Barat sudah jenuh dengan berbagai sumber informasi yang beragam serta jarang berita eksklusif yang muncul di Sumatera Barat. Pembaca hanya mau membaca pada surat kabar yang sudah mempunyai *brand*.

1. Strategi dalam Industri.

Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (Porter, 1995). Sebuah surat kabar yang unggul harus sudah memiliki konsep produk yang jelas dan tidak hanya memformulasikan strategi dari A sampai Z, tetapi juga harus mampu mengatasi dan menjawab tantangan yang terjadi di daerahnya. Dalam menghadapi persaingan dalam industri surat kabar Sumatera Barat, Harian Pagi Padang Ekspres menggunakan dua bentuk strategi yaitu strategi berita dan strategi bisnis.

❖ Strategi Berita

Berdasarkan visi Harian Pagi Padang Ekspres yaitu "mewujudkan Harian Pagi Padang Ekspres sebagai koran dari Sumatera Barat yang *smart* (yang memenuhi, melayani kebutuhan/ kepentingan pembaca) yang menjadi koran referensi dan membangkitkan inspirasi masyarakat pembacanya serta menjadi penggerak perubahan di propinsi Sumatera Barat". Untuk mewujudkan visi tersebut Harian Pagi Padang Ekspres, mengimplementasikannya dalam bentuk strategi di bidang berita, yaitu sebagai berikut :

1) Strategi untuk peran koran nasional.

- ✘ Menyajikan informasi dari peristiwa yang menjadi perhatian dan perkembangan tentang sesuatu yang berskala nasional.
- ✘ Membuat masyarakat pembaca mengikuti informasi berskala nasional dan juga Nusantara sebagai bagian dari keberadaan masyarakat sebagai bangsa Indonesia dalam NKRI.
- ✘ Mengajak tokoh masyarakat daerah dan *resources* (pakar dan cendikiawan) daerah dalam memandang peristiwa yang berskala nasional.
- ✘ Menjadikan isu lokal daerah sebagai pemicu isu nasional.

2) Strategi sebagai koran *smart*

✘ Memenuhi kebutuhan masyarakat pembacanya yang mengambil posisi pada sudut pandang masyarakat (pembaca, pelanggan dan relasi bisnis) dan kepentingan daerah propinsi Sumatera Barat.

3) Strategi sebagai koran referensi.

- ⊙ Memilih dan menempatkan berita, foto dan grafik yang diperhitungkan dapat dijadikan dasar pertimbangan pembaca dalam mengambil posisi dan bertindak dalam bidang masing-masing.
- ⊙ Mengakomodasikan setiap perspektif untuk digunakan semaksimal mungkin bagi proses perubahan di Sumatera Barat.

4) Strategi sebagai koran inspirasi.

Mengembangkan hasil liputan yang mendorong dan meningkatkan inspirasi masyarakat daerah, khususnya semua potensi strategis daerah.

5) Strategi sebagai peran penggerak perubahan.

- ⊙ Mengarahkan peliputan berita untuk memaksimalkan semua *resources* strategis daerah (eksekutif, legislatif dan yudikatif).
- ⊙ Mendorong personel dan redaksi untuk memperkuat hubungan dengan *resources* strategis daerah.

6) Strategi sebagai pemberi semangat.

- ⊙ Mengemas liputan secara kritis yang dapat memberikan sosial control pada masyarakat Sumatera Barat.
- ⊙ Mempromosikan kader terbaik daerah yang mempunyai prestasi ditingkat nasional maupun internasional.
- ⊙ Memberikan penghargaan terhadap tokoh atau lembaga yang telah berjasa membangun daerah Sumatera Barat.

❖ **Strategi Bisnis.**

Surat kabar yang baik adalah surat kabar yang mampu menyeimbangkan antara idealisme dan bisnis. Dalam menjalankan bisnis surat kabar, Harian Pagi Padang Ekspres menggunakan strategi dalam bentuk *grand strategi* (strategi induk) yaitu : differensiasi, integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan pengembangan produk.

- ⊕ Differensiasi

Strategi differensiasi dilakukan dengan menciptakan surat kabar yang merangkum semua berita, baik berita nasional, lokal, internasional, olahraga dan hiburan secara berimbang.

☞ Integrasi kedepan

Merupakan strategi untuk memperoleh kendali atas pengecer dan distributor. Harian Pagi Padang Ekspres melakukan strategi integrasi kedepan dengan memperbanyak agen dan looper di kota Padang dan di Kabupaten/ Kota di Sumatera Barat.

☞ Integrasi ke belakang

Merupakan strategi mencari kepemilikan atau kendali lebih besar terhadap pemasok. Harian Pagi Padang Ekspres mempunyai kekuatan yang besar terhadap pemasok. Pemasok pada Harian Pagi Padang Ekspres adalah berita dan iklan. Pemasok berita pada Harian Pagi Padang Ekspres adalah wartawan dan Jawa Pos News Networking (JPNN) untuk berita nasional. JPNN sendiri merupakan pusat berita bagi Jawa Pos Media Group. Input berita dari JPNN merupakan keunggulan bersaing utama Harian Pagi Padang Ekspres.

☞ Pengembangan produk.

Selain memuat rubrik umum, Harian Pagi Padang Ekspres juga mempunyai koran khusus bagi pelajar, yaitu P'Mails, yang terdapat pada Padang Ekspres edisi Minggu.

Gambar 5.1
Matriks Grand Strategi Harian Pagi Padang Ekspres

		Pertumbuhan Pasar Cepat	
Posisi Kompetitif Lemah	KUADRAN II	KUADRAN I	Posisi Kompetitif Kuat
	<ol style="list-style-type: none"> 1. pengembangan pasar 2. penetrasi pasar 3. pengembangan produk 4. integrasi horizontal 5. divestiture 6. likuidasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. pengembangan pasar 2. penetrasi pasar 3. pengembangan produk 4. integrasi forward 5. integrasi backward 6. integrasi horizontal 7. diversifikasi konsentrik 	
		Pertumbuhan Pasar Lambat	
Posisi Kompetitif Kuat	KUADRAN III	KUADRAN IV	Posisi Kompetitif Lemah
	<ol style="list-style-type: none"> 1. retrenchment 2. diversifikasi konsentrik 3. diversifikasi horizontal 4. diversifikasi konglomerat 5. divestiture 6. likuidasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. diversifikasi konsentrik 2. diversifikasi horizontal 3. diversifikasi konglomerat 4. joint venture 	

1. 9.

Dari Matriks diatas dapat dilihat bahwa Harian Pagi Padang Ekspres berada pada pertumbuhan pasar yang cepat dengan posisi bersaing yang kuat.

2. Potensi Pasar

Potensi pasar masa depan difokuskan kepada perantau Minang di luar Sumbar, khususnya untuk Kota Pekanbaru. Hal ini dilakukan dengan membuka perwakilan di Pekanbaru. Untuk perantau diluar negeri atau daerah lain di Indonesia, pengembangan melalui Padang Ekspres *on line*.

3. Pangsa Pasar

Pangsa Pasar perusahaan adalah seberapa besar perusahaan dapat menguasai pasar dalam suatu industri. Adapun pangsa pasar beberapa surat kabar yang beredar di Sumatera Barat pada tahun 2010 adalah sebagai berikut:

Tabel 5.2
Volume Penjualan Surat Kabar di Sumatera Barat Tahun 2010

Surat kabar	Rata-Rata Penjualan Perbulan (Rp.000)	Penjualan dalam Satu Tahun (Rp.000)	Pangsa Pasar (%)
Padang Ekspres	Rp. 676.666,67	Rp. 8.120.000	43,58
Singgalang	Rp. 510.270	Rp. 6.123.240	32,86
Haluan	Rp. 240.000	Rp. 2.880.000	15,46
Media Indonesia	Rp. 40.500	Rp. 486.000	2,608
Republika	Rp. 22.500	Rp. 270.000	1,44
Kompas	Rp. 52.500	Rp. 630.000	3,38
Koran Tempo	Rp. 10.350	Rp. 124.200	0,66
Total		Rp. 18.633.440	

Sumber : Serikat Penerbit Surat Kabar

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa Harian Pagi Padang Ekspres menguasai 43,58 % pangsa pasar surat kabar di Sumatera Barat, diikuti oleh harian Singgalang sebesar 32,86 %. Sedangkan pada tahun Kuartal I-2006 terlihat,

nilai penjualan seluruh surat kabar mengalami penurunan yang disebabkan oleh kenaikan harga BBM pada Oktober 2005 yang berpengaruh terhadap daya beli konsumen. Sedangkan posisi pangsa pasar tetap (bertahan) untuk seluruh surat kabar. Melihat pertumbuhan ekonomi yang meningkat sebesar 6,8 %, maka tahun 2012 pangsa pasar Harian Pagi Padang Ekspres dapat ditingkatkan dengan melakukan perluasan pasar keluar daerah Sumatera Barat.

5.1.2.2 Ancaman Perusahaan Baru yang Memasuki Industri

Industri persuratkabaran saat ini mengalami fluktuasi, terutama surat kabar nasional yang sulit untuk mempertahankan oplahnya. Akan tetapi industri surat kabar lokal mengalami pertumbuhan. Ini disebabkan karena banyak dari koran nasional membidik pasar daerah dengan menerbitkan surat kabar tersebut di daerah atau dengan membuat surat kabar nasional dengan selera lokal. Harian Pagi Padang Ekspres yang merupakan bagian dari Jawa Pos Group dapat menjadi *market leader* dalam industri surat kabar Sumatera Barat. Masuknya Padang Ekspres dalam dunia pers Sumatera Barat tahun 1999, ikut mendorong pertumbuhan industri surat kabar yang sudah lama lesu. Melihat pertumbuhan ini, bukan tidak mungkin di masa depan akan banyak surat kabar baru yang ikut masuk kedalam industri surat kabar ini, baik oleh orang lokal sendiri, maupun dari nasional. Ada beberapa hambatan bagi perusahaan (surat kabar) yang akan masuk ke dalam industri, yang dapat dibangun oleh perusahaan (Harian Pagi Padang Ekspres) dengan kemampuan yang dimilikinya. Berikut uraiannya.

1. Peraturan Pemerintah

Dikeluarkannya Peraturan Direktorat Jenderal Pajak Nomor PER-70/PJ/2007 tentang Jenis Jasa Lain dan Perkiraan Penghasilan Neto, memberikan *barrier* yang sangat perlu diperhitungkan oleh pendatang baru. Dalam lampiran Peraturan Direktorat Jenderal Pajak itu diterangkan bahwa media termasuk usaha jasa yang dikenai pajak penghasilan 15 % dari penghasilan neto atau bersih. Industri media dalam peraturan itu diasumsikan pasti memperoleh penghasilan neto 10 % dalam industri. Selain itu peraturan tentang pajak iklan melalui Perdirjen No.PER-178 / PJ / 2006 tentang Jenis Jasa Lain dan Perkiraan Penghasilan Neto memberikan dampak semakin besarnya *barrier*, dengan

dikenakan pajak iklan sebesar 1,5 %. Melihat belanja iklan nasional surat kabar pada tahun 2006 sebesar Rp. 8 triliun dan didominasi oleh group media besar, seperti Jawa Pos, Kompas dan Media Group, akan sulit bagi pendaatang baru untuk mengambil jatah belanja iklan tersebut, ditambah lagi pajak daerah, seperti PPn yang harus dibayar oleh pemilik surat kabar. Di Sumatera Barat sendiri, terdapat peraturan yang bisa menjadi hambatan bagi perkembangan media cetak yaitu PPh pasal 25/29 yang dikenakan pada badan usaha, Bea impor dan PPnBM impor bahan baku kertas dan tinta.

2. Identitas Merek

Harian Pagi Padang Ekspres, telah dikenal oleh seluruh masyarakat Sumatera Barat dari berbagai kalangan seperti : para tokoh masyarakat, pakar, politisi, eksekutif bisnis, dan eksekutif pemerintahan, serta masyarakat umum. Mereka menunjukkan apresiasi tinggi terhadap keberadaan dan perkembangan Padek -- begitu masyarakat pelanggan, pembaca dan mitra bisnis di Ranah Minang ini menyebut akrab Harian Pagi Padang Ekspres. Apresiasi yang tinggi juga ditunjukkan oleh masyarakat di luar Sumbar dan luar negeri, ini dapat dilihat dari jumlah pengunjung pada situs Harian Pagi Padang Ekspres, yaitu www.padangekspres.co.id. Sejak tahun 2008 sampai bulan Juli 2011 tercatat pengunjung situs mencapai + 50.300 orang, dengan rata- rata pengunjung 80 orang setiap hari. *Brand image* Harian Pagi Padang Ekspres, sebagai koran nasional dari Sumatera Barat telah mampu dibuktikan surat kabar ini dengan konsep *three in one*, yaitu menggabungkan berita lokal dengan berita nasional secara objektif , independen, kritis dan netral serta berpihak pada daerah dan masyarakat Sumatera Barat yang ditampilkan dalam satu media. *Image* ini telah melekat pada pembaca Sumatera Barat dan luar Sumbar .

Keunggulan berita ini didukung oleh cara memperoleh berita dari luar daerah dengan memaksimalkan *networking* JPNN (Jawa Pos News Networking) - keunggulan yang tak dimiliki suratkabar harian Padang lainnya.. Untuk distribusi surat kabar, manajemen Harian Pagi Padang Ekspres, selain menggunakan fasilitas sendiri, juga menggunakan tenaga agen, depo dan loper. Distribusi ini banyak dipengaruhi oleh *direct selling* yang dilakukan oleh pelanggan Harian Pagi Padang Ekspres kepada pembaca lainnya.

Dari gambaran diatas, untuk dapat bersaing dan memenangkan persaingan dalam industri surat kabar Sumatera Barat , pendatang (surat kabar), harus mempunyai jaringan berita yang kuat misalnya dengan Media Group ,Kompas atau dengan jaringan berita internasional misalnya CNN atau NewsCorporation.

3. Differensiasi dan Diversifikasi Produk

Differensiasi produk adalah sesuatu yang baru, baik produk, cara atau sumberdaya yang unik dari sebuah perusahaan dan belum dimiliki perusahaan lain dalam industrinya. Keunikan Harian Pagi Padang Ekspres adalah mampu menggabungkan berita nasional dan berita lokal yang dapat ditampilkan dalam satu koran. Setiap hari terbit 24 halaman dengan tiga muka (muka dan belakang) berwarna penuh (*full colour*), menerapkan konsep *three in one*. Yaitu:

Koran satu : menampilkan hasil-hasil liputan yang aktual, kritis dan eksklusif mengenai peristiwa nasional dan luar negeri.

Koran dua : menampilkan hasil-hasil liputan daerah Sumatera Barat yang dalam, komprehensif dan berani serta berpihak pada kepentingan masyarakat dan daerah, dan

Koran tiga : menampilkan hasil-hasil liputan olahraga yang diperluas, dunia pendidikan dan ilmu pengetahuan-teknologi serta laporan khusus.

Sedangkan diversifikasi produk dilakukan pada edisi Minggu, Harian Pagi Padang Ekspres menampilkan kreatifitas pelajar dalam satu koran khusus yang disebut P'Mails, misalnya cerpen, tulisan dan puisi serta menempatkan beberapa pelajar sebagai koresponden untuk meliput kegiatan yang diadakan oleh sekolah-sekolah di Sumatera Barat. Jadi untuk mengetahui informasi daerah dan nasional tidak perlu membeli dua koran, cukup membaca Harian Pagi Padang Ekspres saja. Dengan differensiasi seperti ini, maka akan sulit bagi pendatang baru untuk bersaing, karena pendatang baru sangat sulit menghimpun berita apalagi membuat keunikan. Salah satunya disebabkan karena belum dekat dengan pembaca.

4. Biaya Modal.

Modal untuk mendirikan perusahaan surat kabar yang baru, sangat besar. Biaya tersebut termasuk pembelian aktiva, biaya produksi dan pajak. Sementara penjualan surat kabar yang baru masuk pasar, sangat berpotensi rugi karena biaya

operasional surat kabar berasal dari penjualan dan iklan . Sedangkan belanja iklan dikuasai oleh media yang besar dan oplah surat kabar mengalami penurunan, karena perubahan selera pembaca dan penetrasi internet kedalam media cetak.

5. Akses Kepada Distribusi

Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Harian Pagi Padang Ekspres dalam distribusinya menggunakan fasilitas sendiri seperti mobil untuk wilayah Kota Padang serta jasa agen, depo dan loper untuk Kota/ Kabupaten di Sumatera Barat. Untuk luar Sumatera Barat, manajemen membuka kantor perwakilan untuk sirkulasi surat kabar. Kantor perwakilan ini terdapat Jakarta. Saluran distribusi lancar, karena segmentasi pembacanya sudah jelas, yaitu :

- | | |
|--|----------|
| 1. Pedagang/Perajin/Usaha Rumah Tangga | 24,50 % |
| 2. Pengusaha/Ekskutif/Profesional | 22,50 % |
| 3. Pejabat-birokrat PNS/TNI/Polri | 20,50 % |
| 4. Guru/Dosen/Ulama/Mahasiswa | 20,50 % |
| 5. Umum/lain-lain | 12,00 %. |

Dari gambaran diatas, segmentasi dan pendistribusian surat kabar merata untuk seluruh masyarakat. Bagi pendatang baru, sangat sulit untuk menyeimbangkan segmentasi pembaca seperti yang dilakukan oleh Padang Ekspres, karena pendatang baru belum mempunyai *brand*, sedangkan saat ini loyalitas pembaca Sumatera Barat tergantung pada *brand* surat kabar.

5.1.2.3 Kekuatan Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatannya dengan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok berada dalam posisi kuat apabila :

1. Masukkan input menjadi bagian yang sangat penting bagi pembeli. .
2. Pemasok didominasi oleh sekelompok kecil produsen yang menikmati keuntungan akibat posisinya yang unggul dalam pasar.
3. Pemasok terhadap suatu produk sangat unik sehingga sangat sulit untuk berpindah dari satu pemasok ke pemasok lain. Pemasok bagi surat kabar adalah

berita, percetakan (bagi perusahaan yang tidak memiliki percetakan), dan alat tulis kantor (ATK). Pemasok berita terbesar bagi Harian Pagi Padang Ekspres adalah dari Jawa Pos News Networking, yang merupakan pusat berita bagi surat kabar yang berada di bawah Jawa Pos Media Group. Selain mengandalkan berita dari wartawan sendiri, Harian Pagi Padang Ekspres juga menerima opini, tulisan, karikatur dari pakar, birokrat dan masyarakat umum yang sesuai dengan kriteria redaksi. Sumber berita dari luar ini ditujukan sebagai perwujudan misi Harian Pagi Padang Ekspres, yaitu membuat berita yang berkualitas dan memenuhi kepentingan serta memenuhi dan melayani kebutuhan masyarakat agar membangkitkan inspirasi masyarakat pembacanya. Untuk percetakan surat kabar, Harian Pagi Padang Ekspres tidak memiliki percetakan sendiri. Percetakan surat kabar dimiliki oleh Harian Pos Metro Padang, yang masih satu grup Riau Pos dengan Padang Ekspres, yang bernama PT. Padang Graindo Mediatama.

Sedangkan untuk alat tulis kantor, misalnya komputer dan aksesorisnya Perusahaan juga memiliki alternatif pilihan berkaitan dengan pemasok perlengkapan kantor, dimana proses pengadaan perlengkapan tersebut diambil dengan kriteria tingkat harga paling minimum yang ditawarkan pemasok, sehingga perusahaan memiliki kekuatan yang cukup tinggi. Dengan memperhatikan kondisi pemasok diatas, *bargaining power* perusahaan terhadap pemasok cukup tinggi, karena pemasok berasal dari grup dan lingkungan internal sendiri.

5.1.2.4 Kekuatan Pembeli

Akibat krisis ekonomi yang diikuti oleh kenaikan harga kebutuhan pokok, daya beli masyarakat terhadap surat kabar menjadi menurun, penurunan daya beli koran ini terjadi di berbagai strata, antara lain :

- (*) Pembaca kelas atas, yang semula berlangganan dua sampai tiga koran, menyeleksi kembali langganannya dan hanya memilih berlangganan satu surat kabar saja.
- (*) Pembaca kelas menengah, memilih surat kabar yang murah, karena sadar akan penghematan pengeluaran.

(*) Pembaca kelas bawah, meninggalkan langganannya, memilih membeli koran eceran. Itupun, jika mereka perlu informasi dari media cetak yang tidak diperoleh dari media elektronika. melihat kondisi diatas, kekuatan tawar pembeli sangat kuat, tetapi Harian Pagi Padang Ekspres dengan membuat konsep koran *three in one*, menggabungkan berita lokal dengan nasional sesuai dengan kondisi pembeli (pembaca) saat ini. Jadi pembeli dapat melakukan penghematan. Selain itu berita yang disajikan adalah berita yang sangat menyentuh kehidupan masyarakat Sumatera Barat khususnya. Untuk mengurangi *bargaining power* pembeli, kebijakan tersebut dapat ditambahkan oleh Harian Pagi Padang Ekspres dalam pemasarannya dengan membagi pembaca kepada tiga kelompok sekaligus, yaitu :

(*) Pembaca tradisional yang serius, yang ingin membaca koran dengan lebih santai. Untuk itu berita perlu dilengkapi hierarki dan navigasi yang beragam. Bagi pembaca tradisional, Harian Pagi Padang Ekspres sangat perlu meningkatkan kualitas berita, karena loyalitas terhadap Harian Pagi padang Ekspres banyak berasal dari pembaca yang tradisional ini. Untuk itu Harian Pagi Padang Ekspres perlu untuk memberikan *award* kepada pembaca ini, karena secara tidak langsung meningkatkan prestasi perusahaan. *Reward* bisa berbentuk bonus berlangganan, mengundang pembaca tersebut untuk melihat operasional Harian Pagi Padang Ekspres. Strategi lain yang dapat dilakukan adalah membentuk komunitas, baik komunitas baca atau komunitas menulis pada pembaca tradisional ini.

(*) Pembaca selintas (*scanner*), yang hanya melihat judul, foto dan membaca potongan-potongan baris, serta berita sekilas. Adanya kata kunci memberi kemungkinan membaca lebih cepat. Pembaca seperti ini adalah pelajar, mahasiswa serta intelektual lainnya yang menggunakan surat kabar sebagai sumber informasi pertama sebelum melakukan aktivitas.

(*) Pembaca yang sangat cepat (*supersonic readers*), yang hanya memiliki waktu lima menit di pagi hari untuk melihat sekilas berita yang ada. Untuk pembaca yang seperti ini, ketepatan surat kabar sampai ketangannya sangat

dipermasalahan. Karena pembaca ini sangat menghargai waktu, maka loper yang bertugas mendistribusikan surat kabar kepada pembaca ini harus mempunyai sikap disiplin serta mampu menjawab pertanyaan dan komentar pelanggan dengan baik apabila sewaktu – waktu terjadi keterlambatan distribusi.

5.1.2.5 Dampak Produk Substitusi.

Surat kabar merupakan sumber informasi yang tertua dalam sejarah manusia. Munculnya bentuk surat kabar yang gratis, seperti buletin dan majalah yang dikeluarkan oleh lembaga tertentu, merupakan substitusi dari surat kabar umum. Buletin ini juga menampilkan berita aktual dan dikeluarkan dalam waktu-waktu tertentu, misalnya hari Jum'at. Bentuk substitusi lainnya adalah berita *on line* yang dimiliki oleh beberapa surat kabar. Untuk saat ini, berita *on line* memang harus dimiliki oleh setiap perusahaan surat kabar. Dampak dari buletin dan majalah ini, tidak terlalu besar karena dari segi *lay out* dan pengemasan berita, masih jauh kualitasnya dibandingkan dengan surat kabar biasa. Dari segmen pembaca, buletin dan majalah lembaga hanya diperuntukkan bagi segmen tertentu dengan tujuan tertentu pula. Sedangkan berita *on line* dapat menjadi referensi bagi pembaca dalam melihat surat kabar tersebut.

5.1.3. Analisa Lingkungan Internal

5.1.3.1 Organisasi dan SDM

Didalam manajemen Harian Pagi Padang Ekspres, struktur organisasi yang dipakai berbentuk organisasi fungsional, wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan di bawahnya dalam bidang kerja tertentu ini mendapatkan hak untuk memerintah dan meminta pertanggungjawaban dari semua pimpinan satuan pelaksana yang ada, sepanjang itu menyangkut bidang kerjanya. Dilihat dari struktur organisasinya, Harian Pagi Padang Ekspres memiliki struktur yang besar, dimana manajemen dibagi menjadi dua divisi yang terbagi atas beberapa departemen, sub departemen, bagian, koordinator sampai sub koordinator. Dengan struktur sebesar itu menunjukkan kompleksitas bagian fungsional yang ada pada perusahaan. Divisi redaksi menangani semua aktivitas

yang berkaitan dengan berita, yang terdiri atas redaktur pelaksana, koordinator liputan, redaktur pelaksana Minggu, departemen *lay out*, EDP dan *Padek on line*. Sedangkan Divisi usaha menangani administrasi sumberdaya manusia, pemasaran dan keuangan.

Secara struktural, PT. Padang Intermedia Pers sudah sangat baik (sesuai dengan aturan manajemen), karena telah terdapat pembagian kerja yang jelas dan SOP yang sudah distandarkan. Tetapi dengan besarnya struktur organisasi menjadikan jalur koordinasi semakin melebar, sehingga menyulitkan perusahaan dalam mengsinergikan komunikasi antar karyawan. Kesulitan mensinergikan komunikasi tersebut dapat dilihat dari sistim kerja yang tumpang tindih pada hari hari tertentu yang merupakan hari sibuk, misalnya Hari Senin sampai Rabu dan akhir bulan. Tumpang tindih Akibat hal ini, maka banyak biaya untuk lapangan yang tidak tercatat pada bagian administrasi, umum dan SDM yang menyebabkan pemborosan biaya.

Selain itu, terlalu banyak staf penagihan pada Departemen Pemasaran. Seharusnya penagihan piutang koran hanya dilakukan oleh loper atau agen yang telah ditunjuk, sedangkan penagihan iklan dapat dilakukan oleh tiga orang staf di Departemen Pemasaran Iklan untuk Kota Padang, dan untuk luar kota dilakukan oleh pihak ke tiga yang telah ditunjuk. Walaupun standar kerja sudah ditetapkan, tetapi mobilitas yang sangat tinggi pada Harian Pagi Padang Ekspres menyebabkan standar kerja tersebut sulit untuk dipedomani. Untuk mengatasi masalah tersebut, setiap karyawan dan wartawan sebisa mungkin berkerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan serta mengembangkan spesialisasi yang dimilikinya. Dari segi latar belakang pendidikan, rata- rata SDM Harian Pagi Padang Ekspres berpendidikan adalah strata 1, khususnya untuk bidang redaksi. Hal ini ditujukan untuk menciptakan wartawan yang profesional, memiliki semangat dan kreatifitas yang tinggi dalam meliput dan membuat berita secara cerdas, kritis dan mendalam, sehingga dapat bersaing dan meningkatkan produktifitas perusahaan.

Seleksi untuk divisi redaksi (khususnya wartawan) dilakukan dengan beberapa tahap penerimaan yang diserahkan kepada lembaga psikologi profesional. Sedangkan untuk karyawan pada divisi usaha tamatan strata 1 dan

diploma ditempatkan pada bagian teknis yang mengurus administrasi yang berhubungan dengan keuangan dan pemasaran serta bertugas melakukan analisis pembaca dengan tujuan agar tiras koran meningkat. Dilihat dari jumlah SDM secara keseluruhan mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki jumlah yang cukup memadai untuk beroperasi. Dari segi peningkatan keahlian, perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan dan wartawan secara bertahap, mulai dari awal masuk sampai beberapa tahun bekerja di Harian Pagi Padang Ekspres. Pelatihan kepada wartawan dilakukan pada dua tingkatan yaitu tingkat perusahaan dan tingkat group. Untuk tingkat perusahaan, pelatihan dilakukan sejak awal masuk Padang Ekspres. Sedangkan untuk tingkatan group, dengan melatih melalui Jawa Pos Media Group.

Dengan latar pendidikan SDM yang strata 1 ini, maka efektifitas kerja dapat dilakukan, baik dalam pembuatan berita yang berkualitas, maupun dalam menjalankan operasional perusahaan.

5.1.3.2 Operasional dan Produksi

Usaha penerbitan surat kabar (pers) pada prinsipnya merupakan perpaduan dari tiga bidang kegiatan, yaitu bidang redaksional, percetakan dan Bidang usaha. Ketiga bidang usaha itu dalam melaksanakan kegiatannya harus saling terkait dan terikat pada penyelesaian pekerjaan masing –masing sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan. Untuk jadwal kerja, Harian Padang Ekspres beroperasi selama 24 jam penuh selama tujuh hari dalam satu minggu. Kecuali untuk beberapa bagian pada divisi usaha yaitu keuangan umum dan SDM, ditetapkan jadwal kerja yaitu masuk kantor pukul 08.00 WIB dan keluar pada pukul 16.30 WIB. Dengan demikian dapat dilihat bahwa mobilitas pada perusahaan sangat tinggi, khususnya pada divisi redaksi.

Berikut adalah proses pemberitaan, pencetakan Harian Pagi Padang Ekspres dan sampainya surat kabar ke tangan konsumen.

1. Peliputan dan penulisan berita

Untuk meliput dan menulis berita dilakukan oleh wartawan Harian Pagi Padang Ekspres. Dalam meliput berita setiap wartawan dilengkapi fasilitas, seperti perekam, alat komunikasi dan kartu pers. Dalam meliput berita, seorang wartawan harus berpedoman pada konsep 5W + 1H, yaitu *who* (siapa), *what* (apa)

when (kapan), *where* (dimana), *why* (mengapa) ditambah *how* (bagaimana). Selain itu, dalam meliput seorang wartawan juga dibantu oleh fotografer yang bertugas mengambil gambar yang berhubungan dengan berita. Wartawan Harian Pagi Padang Ekspres dapat meliput berita dari seluruh daerah Sumatera Barat. Untuk daerah diluar Sumatera Barat, berita diliput oleh koresponden yang ditugaskan di daerah tersebut. Seorang koresponden selain menjadi wartawan juga dapat menjadi perwakilan Harian Pagi Padang Ekspres di daerah dimana dia ditugaskan.

2. Editing berita

Setelah berita ditulis oleh wartawan, kemudian disampaikan kepada redaktur pelaksana. Redaktur pelaksana kemudian menyeleksi berita yang akan dimuat (untuk hari itu) dan mana berita yang ditunda pemuatannya. Karena banyaknya bahan berita yang diterima redaktur setiap harinya, maka seorang redaktur dibantu oleh asisten (sub editor) yang bertugas mengedit kata – kata, memberikan tambahan data dan literatur agar sesuai dengan gaya penulisan pada surat kabarnya. Redaktur pelaksana tidak berhak menentukan berita tersebut dimuat atau tidak. Keputusan pemuatan berita ditentukan oleh pimpinan redaksi.

3. Cek dan ricek berita

Berita yang telah siap diedit oleh redaktur pelaksana, diajukan kepada pimpinan redaksi. Pimpinan redaksi kemudian melakukan konfirmasi Kembali kepada sumber berita melalui wartawan yang meliput, apakah berita sudah objektif. Cek dan ricek berita bertujuan agar tidak terjadi kesalah pahaman antara sumber berita, redaksi dan pembaca nantinya. Setelah berita dinyatakan benar, maka pemimpin redaksi menentukan apa berita utamanya, dihalaman berapa berita tersebut dimuat dan apa editorial redaksi untuk hari ini.

4. Lay out berita dan pra cetak.

Berita yang sudah menjadi naskah kemudian di *input* ke bagian layout dan pra cetak Batas akhir penyerahan naskah berita besok kepada bagian lay out adalah sore hari. Pada bagian *lay out* ini, berita (yang terdiri atas tulisan, foto, grafik dan tabel) dan iklan sama- sama disetting agar dapat dimuat ada halaman yang sudah ditentukan. Penempatan iklan didesain supaya menarik, dengan berkonsultasi denagan Departeman iklan. Setelah semuanya selesai dan dirasakan

tidak dan kesalahan, naskah tersebut dicetak sesuai ukuran surat kabar yang akan memuatnya, dan siap dijadikan *plate* untuk keperluan percetakan. Naskah yang telah berbentuk koran kemudian dijadikan film. Film dibuat dalam dua bagian, yaitu positif dan negatif. Film positif adalah film warna putih tulisan hitam, sedangkan film negatif adalah film hitam dengan tulisan putih. Film- film tersebut diserahkan kepada bagian *plate* untuk dibuatkan master cetak berupa *plate* baja untuk diputar pada mesin cetak.

5. Percetakan surat kabar

Harian pagi Padang Ekspres tidak memiliki percetakan sendiri. Percetakan dimiliki oleh grup Riau Pos wilayah Sumatera Barat yaitu PT. Padang Graindo Mediatama. Percetakan ini mempunyai manajemen sendiri. Sebelum percetakan dilakukan, mesin cetak harus dibersihkan terlebih dahulu, khususnya bagian mekanik. Kemudian *master plate* dipasang pada mesin cetak sesuai dengan tempatnya. Mesin cetak kemudian diisi tinta sesuai dengan jumlah warna yang ada. Kalau cetak warna separasinya ada empat, yaitu *Black* (hitam), *Yellow* (kuning), *Cyan* (biru kehijauan) dan *Magenta* (merah kekuningan). Jika semuanya sudah siap, mesin baru diputar. Kecepatan putar mesin sesuai dengan yang dikehendaki. Rata- rata kecepatan mesin cetak adalah 1000 eksemplar tiap jam. Waktu percetakan biasanya dilakukan pada pukul 00.00 WIB sampai pukul 03.00 WIB. Bidang cetak umumnya ditangani dua bagian yaitu operator cetak dan bagian pengepakan hasil penerbitan. Tiap ukuran tertentu surat kabar harus dimiringkan. Biasanya tiap 25 eksemplar produk akan miring satu sehingga setiap bagian *packaging* menghitung untuk diikat tiap seratus eksemplar.

6. Sirkulasi koran.

Bagian sirkulasi merupakan satu dari tiga komponen penjualan yang khusus menjual koran. Komponen lain adalah bagian iklan dan layanan pelanggan (*customer care*). Karena menjual produk hasil penerbitan, bagian sirkulasi mengurus perjalanan produk penerbitannya, mulai dari keluar percetakan sampai pada tangan pembaca. Sirkulasi koran pada Harian Pagi Padang Ekspres dilaksanakan oleh Departemen Pemasaran Koran, bagian pasar koran dan distribusi. Bagian sirkulasi ini ditangani oleh beberapa tenaga seperti bagian langganan dalam kota yang ditangani oleh bagian distribusi Padang, luar kota

dan eceran oleh ekspedisi dan distribusi daerah.dalam menyebarkan surat kabarnya, Departemen Pemasaran membuka agen – agen baik didalam dan luar kota maupun diluar daerah. Agen- agen ini mengelola loper yang akan mengirimkan surat kabar ke pelanggan atau pembacanya.

Untuk wilayah kota Padang, pengiriman koran dilakukan oleh loper. Dimulai pada pukul 05.00 WIB sampai pukul 06.30 WIB. Sedangkan untuk daerah luar kota Padang , pengiriman koran dilakukan pada pukul 04.00 WIB sampai pukul 05.00 WIB tergantung jarak daerahnya. Pengiriman akan tertunda jika terjadi hal –hal bersifat teknis, misalkan kerusakan mesin cetak.Pengiriman keluar kota dilakukan dengan menggunakan kendaraan mini bus milik Padang Ekspres sendiri. Sistem Operasional yang dilakukan oleh Harian Pagi Padang Ekspres ini telah mampu menciptakan surat kabar yang sesuai dengan selera konsumen.

5.1.3.3 Pemasaran

Harian Pagi padang ekspres terdiri atas 28 halaman untuk edisi reguler dan 24 halaman untuk edisi Minggu. Karakteristik rubrik berita pada Harian Pagi Padang Ekspres, yang memenuhi unsur –unsur seperti, aktual dan berimbang (transparan dan proporsional, liputan nasional yang kritis dan eksklusif serta berita daerah yang aktual dan dekat dengan kehidupan masyarakat), cerdas (memberikan pendidikan dan membangkitkan inspirasi pada masyarakat dalam melakukan perubahan di propinsi Sumatera Barat) dan *entertainment* (menampilkan hasilhasil liputan selebritis, hiburan, olahraga serta IPTEK yang diperluas). Adapun komposisi rubrik berita tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 5.4
Komposisi Pemasangan Iklan Harian Pagi Padang Ekspres
Edisi Harian

Halaman	Berita	Iklan
1.	Berita aktual lokal dan nasional. Opini nasional.	Ada
2.	Berita aktual lokal dan nasional	Ada
3	Ekonomi Bisnis	Ada
4	Tajuk rencana Opini masyarakat Surat pembaca	Tidak ada.
5	Berita internasional	Ada
6 dan 7	Info iklan	Ada
8	Berita daerah Pesisir Selatan*	Ada
9	Berita daerah kota Solok*	Ada
10	Berita Hiburan	Ada
11	Sambungan berita	Ada
12, 13, 14	Berita Metropolis (Padang)	Ada
15	Layanan SMS Padek	Ada
16	Berita daerah Bukittinggi dan Agam*	Ada
17	Berita daerah 50 Kota*	Ada
18, 19, 20	Berita seputar SUMBAR	Ada
21, 22, 23	Berita olahraga	Ada
24	Berita daerah*	
25	Berita daerah Padang Panjang*	Ada
26	Info iklan	Ada
27	Bursa kerja	Ada
28	Iklan penuh 1 halaman	Ada

* untuk rubrik berita daerah, halamannya tidak selalu tetap.

Sumber : *Harian Pagi Padang Ekspres*

Tabel 5.5
Komposisi Pemasangan Iklan Harian Pagi Padang Ekspres
EdisiMinggu

Halaman	Berita	Iklan
1.	Berita aktual lokal dan nasional. Opini nasional.	Ada
2.	Berita aktual lokal dan nasional	Ada
3	Pustaka	Ada
4	Seputar nagari	Tidak ada.
5	Berita kampus	Ada
6	Seputar Sumbar	Ada
7	Sambungan berita	Ada
8	Seputar Sumbar	Ada
9	Berita Hiburan	Ada
10	Sosok	Ada
11,12, 13, 14	Seni, sastra dan sosial budaya	Tidak ada
15	Info iklan	Ada
16	<i>Life style</i>	Ada
17, 18	Berita olahraga	Ada
19	Berita seputar SUMBAR	Ada
20	Konsultasi	Tidak ada
21, 22	Berita daerah	Ada
23	Wisata	Ada
24	Seputar Sumbar	Ada
Edisi Khusus 16 halaman	P' Mails	Ada

Sumber : Harian Pagi Padang Ekspres

Dari tabel diatas, terlihat perimbangan berita yang cukup baik, dimana berita difokuskan pada berita seputar Sumatera Barat yang ditujukan untuk seluruh segmen. Melihat dan mempelajari format serta komposisi berita, Harian Pagi Padang Ekspres memberikan berita yang seimbang antara lokal dan nasional, umum dan hiburan serta sosial budaya. Keunggulan tersebut sangat sulit dipenuhi oleh pesaing surat kabar yang lain, karena keterbatasan sumber berita. Sehingga surat kabar lain tidak dapat menyeimbangkan antara berita lokal, nasional, internasional dan hiburan dalam satu tempat. Sedangkan pembaca ingin surat kabar yang lengkap dengan tampilan yang menarik. Dengan kondisi demikian, Harian Pagi Padang Ekspres dapat mempertahankan posisinya sebagai *market leader* dan meningkatkan *market share*nya di industri surat kabar Sumatera Barat. Pemasaran juga dilakukan melalui periklanan. Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa setiap halaman pada Harian Pagi Padang Ekspres dimuat iklan. Pendapatan perusahaan dari iklan sendiri sebesar 75 – 80 %, sangat tinggi dibandingkan dengan pendapatan dari penjualan (sirkulasi) surat kabar yang hanya 20 -25 %.

Hal ini mengidentifikasikan Harian Pagi Padang Ekspres sebagai surat kabar yang terluas jangkauan distribusinya serta dengan jumlah pembaca yang banyak hal ini merupakan suatu bentuk kepercayaan masyarakat Sumatera Barat terhadap Harian Pagi Padang Ekspres. serta telah mempunyai *brand image* di Sumatera Barat. Pendapatan perusahaan dari iklan sendiri sebesar 75 – 80 %. Pembuatan dan promosi melalui iklan dibawah kendali Departemen Pemasaran Iklan. Departemen ini membawahi bagian pengembangan pasar iklan, bagian administrasi piutang dan bagian kreatif. Proses penjualan iklan adalah langsung antara tim pengembangan iklan dengan pihak *advertiser*. Sistem periklanan ini disebut dengan *direct advertising*. Jadi setiap pihak pengiklan , baik itu perusahaan, pemerintah ataupun masyarakat bisa langsung menghubungi pihak perusahaan dan bagian ini yang akan melayani. Dimana proses transaksi bisa dilakukan secara langsung tanpa adanya pihak perantara. Dengan sistem *direct* pihak *advertiser* lebih dimudahkan dalam melakukan transaksi dimana segala informasi langsung diterima tanpa melalui perantara, dalam hal ini adalah perusahaan *agency*. Hal tersebut merupakan keunggulan perusahaan karena perusahaan bisa memiliki *bargaining power* yang tinggi terhadap konsumen yaitu

pihak *advertiser*. Harian Pagi Padang Ekspres menetapkan tarif dasar iklan berdasarkan ukuran milimeter kolom, letak halaman dan warna. Tarif iklan harian Pagi Padang Ekspres dapat dikelompokkan sebagai berikut : (lampiran)

Dari gambaran tarif iklan harian Pagi Padang Ekspres dapat dilihat bahwa banyak terdapat pilihan bagi pengiklan dalam memasang iklannya. Untuk iklan perusahaan dan bisnis, pengiklan biasanya memilih iklan display dan iklan berwarna penuh. Umumnya perusahaan yang baru beroperasi di Sumatera Barat, memanfaatkan iklan satu halaman berwarna penuh yang ditempatkan pada halaman terakhir (halaman 28) atau pada halaman tiga atau empat. Hal ini dilakukan mengingat pembagian segmentasi yang berimbang pada Harian Pagi Padang Ekspres, diharapkan akan dapat menjangkau pembeli potensial dari produk tersebut dengan cepat. Sedangkan untuk iklan keluarga, seperti ucapan selamat atau ucapan berduka cita, pemasang iklan pada umumnya menggunakan iklan paket. Pada iklan keluarga atau iklan mini, perhitungan iklan diatas jarang digunakan biasanya hanya memakai ukuran cm, berapa cm x cm iklan yang akan dimuat. Ini tujuannya agar mudah pemuatannya dalam kolom iklan dan menghemat biaya pemasangan iklan.

Adapun perhitungan order penerbitan iklan tersebut meliputi lamanya iklan, penetapan tarif tersebut masih dikategorikan harga yang standar melihat kriteria ukuran yang digunakan untuk menentukannya. Untuk menghadapi persaingan antar sesama surat kabar, penetapan tarif iklan dengan ukuran mm kolom ini akan menyulitkan konsumen, selain akan mahal pemasangan iklannya, pemasang iklan pun akan enggan memasang iklan, karena melihat tarif ini. Sebaiknya Harian Pagi Padang Ekspres menentukan tarif iklan berdasarkan cm saja atau sesuai kebutuhan pengiklan.

Cara lain yang dapat dilakukan adalah barter, yaitu biaya iklan dapat ditukar dengan produk yang diiklankan. Adakalanya pihak *advertiser* dalam melakukan pembayaran tidak berupa uang tunai. Alternatif yang ditawarkan bisa berupa pemberian sejumlah *voucher* dengan nilai tertentu senilai besarnya nilai transaksi, dan proses penggunaan atau pemakaian *voucher* tersebut nantinya dikondisikan sesuai keputusan pihak manajemen perusahaan, dalam hal ini yaitu bagian *finance/keuangan* dan keputusan dewan direksi.

Harian Pagi Padang Ekspres juga memiliki variasi dalam sistem pembayaran atas transaksi yang dilakukan dengan pihak *advertiser*. Pembayaran tersebut bisa berbentuk *cash*, barter, atau *revenue sharing*.

Cash, bentuk pembayaran tunai berupa uang yang bisa ditransfer ke rekening pimpinan atau bendahara perusahaan ataupun melalui cek bilyet/giro.

Barter, bentuk lain seperti pembayaran melalui iklan (pasang iklan, kemudian pengiklan berlangganan gratis sampai tidak lagi memasang iklan).

Revenue sharing, yaitu berupa bagi hasil dimana perusahaan mendapat bagian tertentu dari keuntungan yang didapat pihak pengiklan setelah melakukan order penayangan iklannya. Tentunya sesuai kesepakatan bersama sebelumnya.

Dengan adanya variasi sistem pembayaran tersebut akan memudahkan bagi pihak *advertiser* yang tidak bisa melakukan pembayaran secara tunai, dan hal tersebut merupakan keunikan perusahaan yang bisa dijadikan suatu kekuatan untuk bersaing.

Selain penjualan kegiatan lain yang dilakukan untuk mempertahankan *market share* Padang Ekspres dapat dilakukan dengan adalah kegiatan promosi yaitu :

1. Ikut mensponsori acara – acara diskusi, pameran dan pelatihan yang dilakukan oleh lembaga pemerintah, sekolah dan perusahaan dengan prinsip bagi hasil.
2. Mengadakan kunjungan ke sekolah, lembaga pemerintah dan perusahaan, untuk menjalin kerjasama dengan lembaga tersebut.
3. Mengadakan lomba dalam even –even tertentu, misalnya dalam rangka HUT Padang Ekspres.
4. Memberikan *award* pada hari – hari tertentu kepada tokoh yang dianggap berperan besar membangun daerah Sumatera Barat. Misalnya dalam dalam HUT RI.

5.2. Identifikasi Pesaing

Persaingan dalam suatu industri dapat memberikan dua efek pada perusahaan yaitu menguntungkan dan merugikan. Menguntungkan karena dapat meningkatkan keunggulan bersaing, memperbaiki struktur industri serta membantu perkembangan pasar sedangkan merugikan apabila perusahaan tidak

dapat melihat kondisi industri, sehingga merumuskan perusahaan itu sendiri. Pesaing tidak hanya datang dari satu kategori produk /segmen, tetapi pesaing dapat berasal dari pasar yang sama, teknologi yang berhubungan serta target konsumen yang sama.

Pesaing dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu *real competitor* dan *latent competitor*. *Real competitor* yaitu pesaing yang secara terbuka sebagai lawan bagi perusahaan, baik dalam bentuk produk, pasar maupun teknologi. Sedangkan *latent competitor* adalah pesaing yang memasuki celah pasar potensial yang tidak terlayani oleh perusahaan. *Latent competitor* disebut juga sebagai pengacau (*insurgent*). Dalam melakukan identifikasi pesaing Harian Pagi Padang Ekspres pada industri surat kabar di Sumatera Barat, didasarkan atas penelitian Fransiska (2007), mengenai segmentasi dan positioning surat kabar harian di kota Padang. Kota Padang dianggap sebagai dasar identifikasi, karena merupakan pusat pemerintahan dan perekonomian propinsi Sumatera Barat. Identifikasi pesaing dilakukan untuk melihat siapa pesaing utama (*market challenger*), pengikut (*market follower*), dan pengisi ceruk pasar (*market nitcher*). Yang dikatakapesaing langsung Harian Pagi Padang Ekspres adalah surat kabar yang memuat rubrik secara umum dan terbit secara harian. Hasil dari penelitian itu dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel 5.5
Surat Kabar Yang Dibaca Responden

Merek Surat Kabar	Jumlah	Persentase (%)
Padang Ekspres	25	25
Kompas	19	19
Singgalang	16	16
Haluan	14	14
Bisnis Indonesia	10	10
Media Indonesia	9	9
Pos Metro Padang	7	7
Total	100	100

Sumber : Fransiska (2007)

Dari tabel diatas, terlihat bahwa penantang (*market challenger*) bagi harian pagi Padang Ekspres adalah Kompas (nasional) dan Singgalang (lokal). Penantang pasar dibagi menjadi dua, karena kedua surat kabar mempunyai segmentasi dan pusat peredaran yang berbeda. Selanjutnya *market follower* adalah Harian Haluan dan *market nitcher* adalah Media Indonesia. Pos Metro Padang dan Bisnis Indonesia tidak dapat diidentifikasi sebagai pesaing langsung karena kedua surat kabar tersebut termasuk dalam koran khusus. Untuk dapat menganalisis pesaing digunakan kerangka analisis pesaing. Berikut uraiannya.

5.2.1. Tujuan Yang Akan Datang

Setiap pesaing tidak akan puas akan posisinya saat ini. Tujuan pesaing yang utama adalah merebut posisi dan pangsa pasar yang saat ini dimiliki oleh *market leader*. Kompas sebagai *market challenger* nasional berusaha untuk melakukan diversifikasi produk dengan menerbitkan koran Kompas edisi Sumatera Tengah yang bertujuan untuk mengimbangi penjualannya yang turun secara nasional dan mengembangkan distribusinya di daerah Sumatera Barat. Melihat tiras Kompas di DKI Jakarta yang mencapai 509.000 perhari dan di Sumatera Barat sendiri, Kompas pada tahun triwulan I-2011, mencapai 700 eksemplar perhari dan total pembaca 2.386.000

Sedangkan Harian Singgalang, bertujuan untuk merebut posisi Harian Pagi Padang Ekspres sebagai *market leader*. Tujuan tersebut dapat dicapai, dilihat dari pertumbuhan nilai penjualan Harian Singgalang yang naik sebesar Rp.2.277.000.000 pada Triwulan III tahun 2011 serta oplah yang mencapai 12.000 eksemplar perhari. Dilihat dari pangsa pasar tahun 2010, Harian Singgalang menguasai 32,86 % pasar surat kabar di Sumatera Barat. Sedangkan Harian Haluan dan Media Indonesia hanya bertujuan untuk mempertahankan surat kabar tersebut supaya tetap dibaca oleh masyarakat di Sumatera Barat.

5.2.2 Strategi Saat Ini

Strategi saat ini yang digunakan Harian Padang Ekspres adalah memperkuat saluran distribusinya serta melakukan integrasi ke belakang atas percetakan surat kabar yang merupakan milik Harian Padang Ekspres Sedangkan Kompas dapat melakukan strategi pengembangan produk dengan melakukan promosi yang gencar atas koran edisi daerahnya kepada pembaca Sumatera Barat.

Strategi Harian Haluan dan Media Indonesia adalah mengisi ceruk pasar yang kurang dilayani oleh Padang Ekspres dan Singgalang, yaitu taman bacaan dan perpustakaan.

5.2.3 Kemampuan

Dari segi berita, kemampuan yang dimiliki oleh Kompas sebagai *challenger* nasional adalah rubrik berita internasional serta artikel nasional dan internasional yang cukup beragam. Selain itu Kompas mempunyai keunggulan pada rubrik artikel dan ulasan baik nasional dan internasional. Ini sesuai dengan tradisi Kompas yang telah digariskan oleh Jacob Utama (Pendiri Kompas), yang mengutamakan kreatifitas. Dilihat untuk pangsa pasar di Sumatera Barat, Kompas memang mempunyai pangsa pasar untuk surat kabar nasional yaitu 3,38 %. Untuk memuaskan pembaca pada sisi tampilan fisik, Harian Pagi Padang Ekspres harus mempertimbangkan Harian Haluan, karena pembaca menganggap tampilan Harian Haluan lebih menarik .Untuk itu Harian Pagi Padang ekspres harus menempatkan secara tepat iklan – iklan tersebut agar tidak mengganggu tampilan berita. Dari segi distribusi, Harian Pagi Padang Ekspres, harus sangat mempertimbangkan distribusi Harian Singgalang, karena Harian Singgalang sangat memperhatikan distribusi diluar Kota Padang, sedangkan Harian Pagi Padang Ekspres sering bermasalah distribusinya di luar kota Padang. Selain itu, Harian Singgalang juga mempunyai distribusi di Pekanbaru, Medan, Jambi, Kerinci, Bengkulu, Bandung dan Surabaya (termasuk dalam wilayah distribusi VIII). Sedangkan Harian Pagi Padang Ekspres, hanya berdistribusi di daerah Sumatera Barat. Untuk itu Harian Padang Ekspres harus memperbaiki distribusinya di luar Sumbar, bisa dengan menambah agen dan depo atau membuka jalur distribusi yang baru.

5.2.4 Asumsi

Asumsi yang saat ini tepat digunakan untuk melihat selera pembaca pada masa mendatang adalah perkiraan pertumbuhan ekonomi yang naik pada tahun 2012 sebesar 6,4 - 6,8 % dan naiknya belanja iklan nasional sebesar Rp.8 triliun,, maka Harian Padang ekspres akan menerapkan strategi pengembangan pasar. Apalagi mengingat Harian Singgalang adalah surat kabar pertama dari Sumatera Barat dan telah melakukan promosi *above the line* melalui media cetak dan

elektronik baik nasional maupun lokal. Belanja iklan yang didominasi surat kabar nasional seperti Dengan asumsi, pengeluaran masyarakat akan bertambah seiring baiknya perekonomian, perusahaan surat kabar nasional akan gencar membidik pasar daerah pada tahun 2012. Apalagi Kompas telah memiliki sistem cetak jarak jauh, memudahkan distribusi serta perbaikan kualitas untuk surat kabar di daerah. Salah satu mesin tersebut terdapat di Kota Medan. Diperkirakan untuk tahun mendatang, Harian Singgalang akan menambah pelanggannya di luar Sumatera Barat, misalnya Pekanbaru dan Jambi. Hal ini dapat dilakukan Harian Singgalang, mengingat mempunyai distribusi yang cukup baik di luar kota Padang .

5.3 Identifikasi Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan.

5.3.1 Penentuan Visi

Visi organisasi menggambarkan posisi atau peluang besar yang mungkin diraih di masa depan. Peluang tersebut mungkin diraih dengan syarat harus benar benar bekerja keras dan konsisten karena hasilnya baru bisa dirasakan dalam jangka panjang.

Visi dapat diartikan sebagai bayangan, keinginan atau cita-cita akan menjadi apa organisasi dimasa depan. Visi pada Harian Padang Ekspres adalah "mewujudkan Harian Pagi Padang Ekspres sebagai koran dari Sumatera Barat yang *smart* (yang memenuhi/melayani kebutuhan/ kepentingan pembaca) yang menjadi koran referensi dan membangkitkan inspirasi masyarakat pembacanya serta menjadi penggerak perubahan di propinsi Sumatera Barat". Visi Harian Pagi Padang Ekspres tersebut berlandaskan pada:

- Falsafah negara Pancasila
- Nilai-nilai kebangsaan (nasionalisme termasuk NKRI, dan bangsa-bangsa di dunia/kehidupan antar bangsa)
- Sistem nilai budaya lokal (Adat dan Kebudayaan Minang Kabau)
- Aspirasi rakyat yang hidup, berkembang berdasar proporsional (kepekaan sosial yang *Alert* atau *responsibilitive*).
- Unsur-unsur intelektualitas atau disiplin ilmu dan modernisasi.

Bangunan dan kemajuan masyarakat atau daerah Sumatera Barat.

Akuntabilitas publik.

Dari landasan pernyataan visi tersebut dapat dilihat bahwa Harian Pagi Padang Ekspres sejak awal berdirinya telah berkomitmen untuk membangun masyarakat Sumatera Barat yang cerdas, bermoral dan berbudaya.

5.3.2 Misi

"Misi adalah pernyataan yang menunjukkan maksud didirikannya/ dibentuknya organisasi dan lingkup bisnis atau kegiatan yang harus dijalankan atau yang justru tidak boleh dijalankan oleh organisasi" (Tripomo dan Udan, 2005). Misi menurut Harian Pagi Padang Ekspres adalah memperlakukan setiap peristiwa, masalah dan perkembangannya (politik-pemerintahan-hukum, ekonomi-bisnis, kesejahteraan masyarakat, dan lingkungan hidup) yang diformulasikan dalam berbagai pilihan, liputan/riset foto dan dokumentasi.

Berdasarkan keterangan diatas, maka pernyataan misi Harian Pagi Padang Ekspres dapat dijabarkan sebagai berikut :

- Menegakkan esensi dan nilai-nilai falsafah negara pancasila, dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, termasuk disini taat asas (pola-pola yang sudah baku dan atau disepakati) dan taat hukum (semua produk hukum dasar dan hukum yang berada dibawahnya sampai ketinggian paling rendah).
- Mengembangkan dan membangun nilai-nilai kebangsaan (nasionalisme yang terbuka termasuk Negara Kesatuan Republik Indonesia/NKRI, dan menghormati prinsip-prinsip pergaulan sebangsa Indonesia dan antara bangsa-bangsa di dunia).
- Revitalisasi dan modernisasi nilai-nilai budaya lokal (adat dan kebudayaan Minang Kabau) yang relevan dalam kehidupan yang berkemajuan dan beradab.
- Mendengarkan, mengerti, memahami, meneruskan, memperjuangkan aspirasi rakyat yang hidup, berkembang dan proporsional dengan tingkat kepekaan sosial yang responsif/alertif (tinggi).

- Mengembangkan pola pikir yang mengacu pada unsur-unsur intelektualitas/disiplin ilmu dan modernisasi.
- Membangun dan memajukan masyarakat/daerah Sumatera Barat.
- Ikut berperan dalam menciptakan perdamaian dan ketentraman kehidupan masyarakat.
- Mengembangkan peran tegaknya prinsip-prinsip akuntabilitas publik, khususnya bagi semua pejabat publik

5.3.3 Penentuan Tujuan

”Tujuan adalah kondisi yang lebih spesifik yang ingin dicapai pada suatu periode tertentu. Tujuan merupakan suatu tahapan ke depan untuk mencapai visi organisasi. Strategi dirumuskan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati” (Tripomo dan Udan, 2005).

Tujuan dari Harian Pagi Padang Ekspres dapat dibagi menurut wilayah kerja yang ada pada Harian Pagi Padang Ekspres, yaitu :

a) Tujuan Divisi Redaksi.

- (*) Menjadikan Harian Pagi Padang Ekspres sebagai salah satu pilar demokrasi dan berusaha menjadikan setiap informasi yang disajikan menjadi referensi terhadap pandangan, sikap, tindakan yang dilakukan oleh masyarakat dan pemimpin daerah serta menjadikan muatan surat kabar untuk mendorong dan membangkitkan inspirasi terhadap kemajuan masyarakat dan daerah dalam melakukan perubahan di propinsi Sumatera Barat.
- (*) Menerbitkan Harian Pagi Padang Ekspres secara teratur pada setiap edisinya dengan muatan yang berkualitas dan memenuhi kepentingan serta melayani kebutuhan masyarakat terhadap informasi yang disajikan.
- (*) Menciptakan Harian Pagi Padang Ekspres yang muatannya memenuhi prinsip dan kaidah jurnalistik dan setiap personalnya selalu berdisiplin, profesional dan mempertimbangkan perasaan masyarakat dalam meliput dan menulis berita berdasarkan kaidah jurnalistik, peraturan pers khususnya UU No.40/1999 dan KEWI, sehingga dapat mengurangi resiko perusahaan dan

personel redaksi berhadapan dengan tuntutan hukum, baik secara perdata maupun pidana.

b) Tujuan Divisi Usaha

- (*) Membuat Harian Pagi Padang Ekspres untuk mencapai jumlah tiras dengan jangkauan peredaran yang intensif, mampu mencapai penjualan yang ditetapkan baik dari penjualan koran maupun dari penjualan iklan, sehingga mencapai hasil usaha yang ditetapkan.
- (*) Mengelola administrasi keuangan yang disiplin, sesuai dengan sistem dan prosedur yang ditetapkan sehingga mampu mengamankan kekayaan perusahaan.
- (*) Mengembangkan SDM yang memiliki tingkat kecakapan dan sikap profesionalitas yang baik, sehingga mampu melaksanakan tugas, tanggung jawab dan wewenang sesuai kedudukan dan tugas masing-masing.

5.4 Identifikasi Key Success Factor.

Key success factor dapat dibentuk apabila ada *core competencies* dan *core behaviour*. *Core competencies* adalah kemampuan perusahaan yang berkaitan dengan skill, knowledge dan teknologi yang sulit ditiru oleh pesaing. *Core competencies* muncul setiap waktu melalui proses organisasi dalam mengakumulasi dan mempelajari bagaimana menggunakan sumber daya dan kapabilitas yang berbeda. Sedangkan *core behaviour* adalah aktivitas yang mendorong perusahaan untuk berbeda dengan pesaing (*customer driven, profesional, global perspective and people driven*) (Dirgantoro,1999).

Dari pernyataan diatas dan dengan memperhatikan kondisi lingkungan internal serta lingkungan eksternal, dapat diidentifikasi *core competencies* dari Harian Pagi Padang Ekspres adalah mampu menyajikan berita yang berimbang dengan konsep *three in one*. Sedangkan *core behaviour* dari Harian Pagi Padang Ekspres adalah SDM yang profesional, jaringan berita yang luas serta hubungan yang baik dengan *stake holder* daerah. Berdasarkan penjelasan dari *core competencies* dan *core behaviour* dari Harian Pagi Padang Ekspres tersebut, maka *key success factor* dalam industri surat kabar kualitas berita serta distribusi surat

keberhasilan melihat dari perkembangan industri surat kabar di Sumatera Barat saat ini, maka *Key Success Factor* yang harus dikembangkan oleh Harian Pagi Padang Ekspres adalah kedekatan dengan pelanggan.

5.5. Identifikasi Prestasi Perusahaan

Prestasi sebuah perusahaan diukur dari analisis rasio keuangan dan pertumbuhan penjualan. Indikator yang digunakan oleh peneliti dahulu dalam menilai prestasi perusahaan adalah *Return On asset* (ROA) yang merupakan salah satu analisis rasio keuangan yang dapat mengukur bagaimana efektifnya asset digunakan dalam proses menghasilkan pendapatan atau keuntungan. Penunjuk prestasi yang digunakan untuk melihat prestasi perusahaan adalah :

1. Penjualan, peningkatan penjualan dilihat dari persentase kenaikan penjualan setiap tahun.
2. Penyerapan tenaga kerja yang dilihat dari besarnya kenaikan jumlah penyerapan tenaga kerja.
3. Lingkup pemasaran, membandingkan perubahan lingkup pemasaran produk usaha terjadi.

Berikut uraian dari prestasi surat kabar Harian Pagi Padang Ekspres

5.5.1 Penjualan surat kabar dan iklan

Harian Pagi Padang Ekspres mengalami pertumbuhan penjualan yang pesat sejak tahun 2007 sampai triwulan III 2011 baik secara produk (redaksional), penjualan koran dan iklan, *event organizer* dan peningkatan kualitas SDM. Pendapatan usaha berasal dari sirkulasi sebesar 20-25 % dan iklan sebesar 75 – 80 %. Pertumbuhan penjualan koran dan iklan pada tahun 2010 tumbuh sebesar 21,28 % (penjualan 36 % dan iklan 2,89 %), naik pada tahun 2009 sebesar 31,97 (penjualan 13,75 % dan iklan 18,22 %) dan tahun 2011 tumbuh di perkirakan 36,85 % (secara fisik, koran yang dicetak tumbuh 24,94 % dan koran terjual tumbuh 18,42 %). Pertumbuhan hanya naik sedikit pada tahun 2008 sebesar 4,16 %. Dan pada triwulan III tahun 2011, oplah Harian Pagi Padang Ekspres mencapai 13.000 eksemplar perhari dengan tiras mencapai 52.000 eksemplar setiap harinya sedangkan surat kabar yang terjual berkisar 12.500 sampai 12.650 eksemplar setiap harinya. Mengalami kenaikan tiras sebesar 51,92 % sejak tahun

2007. Pada triwulan III-2011 ini, pertumbuhan penjualan surat kabar merupakan nilai yang tertinggi semenjak tahun 2004 yaitu mencapai Rp. 2.808.000.000 atau rata-rata Rp. 936.000.000 setiap bulannya. Nilai itu merupakan 25 % dari total pendapatan usaha Harian Pagi Padang Ekspres. Jika pendapatan iklan adalah 75 %, maka pendapatan yang diterima adalah Rp. 2.808.000.000 per bulannya. Pendapatan dari iklan diperkirakan akan mengalami peningkatan, mengingat belanja iklan nasional yang naik sebesar Rp. 8 triliun pada tahun 2012. Belanja iklan ini didominasi oleh Jawa Pos Media Group dan Kompas Group.

Tabel 5.6

**Jumlah Penjualan Harian Pagi Padang Ekspres tahun 2007 –2011
(dalam Rp.000.000)**

Tahun	Nilai Penjualan
2007	2.372
2008	3.504
2009	5.475
2010	6.348
2011	7.782

Sumber : PT. Padang Intermedia Pers

Dari gambaran diatas, dapat diketahui bahwa peningkatan penjualan didominasi oleh pertumbuhan iklan.

5.5.2 Penyerapan tenaga kerja

Dilihat dari SDM, terjadi peningkatan produktifitas sebesar 42,05 %, peningkatan biaya per tenaga kerja hanya bertambah 7,48 % dan indeks efektifitas karyawan naik 32,17 %. Seiring dengan meningkatnya jumlah pelanggan, Departemen Pemasaran menambah agen dan loper di Kota Padang dan luar kota Padang, Selain memperbaiki status karyawan, perusahaan juga melakukan peningkatan kualitas SDM melalui *learning growth* dan mengikuti pendidikan di Jakarta, Surabaya dan mengirim tenaga wartawan meliput ke luar negeri. Tahun 2007, karyawan telah mendapatkan profit sharing. Untuk tahun 2009, telah diberangkatkan karyawan ke luar negeri dan pada tahun 2011 dilanjutkan dengan memberangkatkan agen koran berprestasi keluar negeri.

5.5.3 Lingkup pemasaran

Segmentasi Harian Pagi Padang Ekspres adalah segmentasi geografis. Hal ini sesuai dengan strategi Jawa Pos Media Group yang memusatkan segmentasinya di ibukota propinsi. Ini dapat dilihat dari proporsi penjualan Harian Pagi Padang Ekspres sebesar 45 % dari total penjualan di Sumatera Barat. Perluasan lingkup pemasaran juga disebabkan oleh kenaikan jumlah pelanggan. Pada tahun 2009 -2010, rata rata kenaikan pelanggan sejumlah 50 eksemplar perminggu. Sedangkan pada tahun triwulan III- 2011, kenaikan pelanggan rata-rata hanya 10 eksemplar perminggu.

Untuk lingkup pemasaran iklan, pada tahun 2011 ini, Harian Pagi Padang Ekspres membuka kerjasama dengan pihak ketiga. Sebelumnya pemasaran iklan dilakukan oleh Departemen Pemasaran Iklan dan Kantor perwakilan. Pihak ketiga dapat berupa instansi (lembaga) dan perorangan. Kerjasama didasarkan atas permohonan lembaga atau perorangan dan atas permintaan dari Harian Pagi Padang Ekspres. Kerjasama dengan pihak ketiga mempertimbangkan faktor *brand* dan lokasi. Tujuannya supaya pemasang iklan terjangkau dari tempat tinggal konsumen. Untuk tahun 2011 ini, yang merupakan pihak ke tiga di Kota Padang adalah Optik Mandiri, Bimbel Ganesha, Racinda Selluler dan LPK Quantum. Untuk menambah distribusi iklan, maka pihak ketiga harus ditambah pada daerah yang potensial, misalnya : Lubuk Alung dan Padang Panjang.

Tabel 5.7
Distribusi Penjualan Harian Pagi Padang Ekspres di Sumatera Barat.

Daerah Penjualan	% Penjualan
Kota Padang	45 %
Payakumbuh dan 50 Kota	15 %
Bukittinggi	12 %
Kota Pariaman dan Kab.Padang Pariaman	5 %
Kota Solok, Kab. Solok, dan Kab. Solok Selatan	6%
Agam Barat dan Pasaman Barat	5 %

Tanah Datar dan Pasaman Timur	6 %
Kota Sawahlunto, Sijunjung dan Dhamasraya	6 %
Painan dan Mentawai	4 %

Sumber : PT. Padang Intermedia Pers

Asset PT. Padang Intermedia Pers terdiri atas aktiva tetap (*fixed assets*) dan aktiva lancar (*current assets*) yang meliputi alat –alat kantor, kendaraan, aliran kas dan piutang. Nilai aset tetap pada tahun 2004 sebesar Rp.1.202.050.000. Nilai aset mengalami kenaikan pada tahun 2004-2005, karena penambahan beberapa sarana pada bagian redaksi. Pada saat ini nilai aset tetap pada PT. Padang Intermedia Pers adalah . Rp.1.234.550.000. Nilai aktiva tetap yang terdata adalah sebagai berikut :

Tabel 5.8
Nilai Aktiva Tetap Tahun 2010

Aktiva Tetap	Nilai
Komputer dan Laptop	Rp. 420.000.000
Mesin Fotocopy	Rp. 80.000.000
Telepon dan Faximile	Rp. 5.750.000
Mesin Macsetter	Rp. 50.000.000
Printer dan Scanner	Rp. 16.100.000
Furniture	Rp. 30.000.000
Gengset dan listrik	Rp. 10.000.000
AC dan TV	Rp. 22.500.000
Mobil minibus	Rp. 600.000.000
Total	Rp. 1.234.550.000

Sumber : PT. Padang Intermedia Pers

5.6 Analisa SWOT Persahaan

Analisa Lingkungan terhadap Harian pagi Padang Ekspres meliputi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (ancaman dan peluang) perusahaan. Alat analisa yang digunakan adalah Analisa SWOT yaitu suatu cara yang dilakukan oleh pihak manajemen untuk mengetahui

bagaimana potensi suatu perusahaan dalam kegiatan pemasaran. Sangatlah penting untuk menganalisa lingkungan sebaik mungkin, sehingga strategi untuk masa yang akan datang dapat direncanakan dengan baik. Untuk itu dapat dilihat analisa SWOT Harian Pagi Padang Ekspres sebagai berikut :

1. Kekuatan (*strengths*)

Adalah situasi internal organisasi yang beberapa kompetensi/kapabilitas/sumber daya yang dimiliki organisasi yang dapat dipergunakan sebagai alternatif untuk menangani peluang dan ancaman seperti:

- ❖ Harian pagi Padang Ekspres adalah *market leader* pada industri surat kabar di Sumatera Barat. Hal ini dapat dilihat dari persentase pangsa pasar Harian Pagi Padang Ekspres sebesar 43,58 %.
- ❖ Karakteristik rubrik berita pada Harian Pagi Padang Ekspres, yang memenuhi unsur –unsur seperti, aktual dan berimbang (transparan dan proporsional, liputan nasional yang kritis dan eksklusif serta berita daerah yang aktual dan dekat dengan sosial budaya masyarakat), cerdas (memberikan pendidikan dan membangkitkan inspirasi pada masyarakat dalam melakukan perubahan di propinsi Sumatera Barat) dan *entertainment* (menampilkan hasil-hasil liputan selebritis, hiburan, olahraga serta IPTEK yang diperluas).
- ❖ Pengelolaan yang seimbang antara idealisme dan bisnis. Harian Pagi Padang Ekspres dikelola sebagai institusi bisnis yang efisien. Di satu sisi terdapat kebebasan pers. Dan di sisi lain terdapat efisiensi dalam pengelolaannya.
- ❖ Input berita dari Jawa Pos News Networking (JPNN) yang merupakan keunggulan utama Harian Pagi Padang Ekspres.
- ❖ Sumber daya manusia yang profesional dan punya spesialisasi.
- ❖ Segmentasi pembaca Harian Pagi Padang Ekspres yang jelas dan berimbang.
- ❖ Pertambahan pengunjung Padang Ekspres *on line* di www.padangekspres.co.id.
- ❖ Loyalitas pembaca dan pemasang iklan.

- ❖ Pertumbuhan penjualan dan ROA setiap tahun, sejak tahun 2007 sampai triwulan III-2011.
- ❖ Hubungan yang baik dengan *stake holder* daerah baik pada propinsi maupun *stake holder* di kota dan kabupaten di Sumatera Barat.
- ❖ Adanya koresponden di sekolah menengah di Sumatera Barat. Dengan adanya koran khusus pelajar P'Mails pada edisi Minggu, maka direkrut beberapa pelajar untuk menjadi koresponden untuk meliput berita yang terjadi di sekolah masing-masing.

2. Kelemahan (*weakness*)

Adalah situasi internal organisasi dalam kompetensi/kapabilitas/sumber daya organisasi yang sulit digunakan untuk menangani peluang dan ancaman, seperti:

- ❖ PT. Padang Intermedia Pers tidak memiliki percetakan sendiri.
- ❖ Struktur organisasi terlalu lebar sehingga, efisiensi biaya sulit dilakukan. Aset-aset perusahaan banyak yang disewa, hanya sedikit yang milik sendiri.
- ❖ Distribusi Harian Pagi Padang Ekspres tidak ada di luar Sumbar, khususnya untuk daerah Medan, Pekanbaru, Jambi, Bengkulu dan Batam.
- ❖ Aset-aset perusahaan banyak yang disewa, hanya sedikit yang milik sendiri.
- ❖ Proporsi penjualan sangat kurang di luar Kota Padang, sedangkan loyalitas pembaca banyak berasal dari luar kota Padang.
- ❖ Distribusi koran sering terlambat untuk daerah luar kota Padang.
- ❖ Tampilan fisik yang kurang menarik karena, halaman koran didominasi oleh iklan.
- ❖ Harian Pagi Padang Ekspres kurang berpromosi secara *above the line* (promosi langsung)

3. Peluang (*opportunity*)

Adalah situasi eksternal organisasi yang berpotensi menguntungkan. Organisasi-organisasi yang berada dalam suatu industri yang sama secara umum

akan merasa diuntungkan bila dihadapkan pada kondisi eksternal. Adapun peluang yang dimiliki Harian Pagi Padang Ekspres seperti:

- ❖ Menurunnya oplah surat kabar nasional dan tumbuhnya surat kabar di daerah.
- ❖ Penggunaan teknologi cetak jarak jauh (SCJJ) yang telah dikembangkan di Indonesia, salah satunya Harian Kompas.
- ❖ Pertumbuhan ekonomi nasional dan Sumatera Barat pada tahun 2010 dan 2011 sebesar 6,8%. Serta meningkatnya belanja iklan surat kabar nasional tahun 2011.
- ❖ Gerakan mari gemar membaca yang dicanangkan oleh Badan Perpustakaan Propinsi Sumatera Barat.
- ❖ Meningkatnya pengguna internet, khususnya di Sumatera Barat.
- ❖ Penggunaan teknologi koran dan majalah digital baik berbentuk *online* maupun PDF.
- ❖ Kenaikan gaji PNS tahun 2012, memungkinkan penambahan pelanggan dari PNS

4. Ancaman (*threats*)

Adalah suatu keadaan eksternal yang berpotensi menimbulkan kesulitan. Organisasi-organisasi yang berada dalam satu industri yang sama secara umum akan merasa dirugikan/dipersulit/terancam bila dihadapkan pada situasi eksternal tersebut. Dalam operasionalnya Harian Pagi Padang Ekspres menghadapi ancaman seperti:

- ❖ Naiknya Pajak Pertambahan nilai (PPn) surat kabar dan iklan sebesar 15 % dan 1,5 %.
- ❖ Kurangnya budaya membaca dalam masyarakat, lebih banyak budaya menonton.
- ❖ Penetrasi surat kabar nasional dengan mengembangkan segmen daerah, misalnya yang dilakukan oleh Kompas dan Seputar Indonesia.
- ❖ Minat pembaca muda pada majalah dan tabloid olahraga lebih besar.
- ❖ Pengembangan *mobil TV* melalui teknologi 3G di Sumatera Barat.
- ❖ Nilai pengeluaran masyarakat untuk surat kabar dan majalah yang kecil.

- ❖ Pasar surat kabar Sumbar stagnan, karena pembaca mulai jenuh dengan banyaknya surat kabar di Sumatera Barat.

Dalam bukunya, Rangkuti (1999) mengemukakan alat yang dipakai untuk menganalisis atau menyusun faktor-faktor strategis perusahaan, yaitu analisis dengan matriks SWOT. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

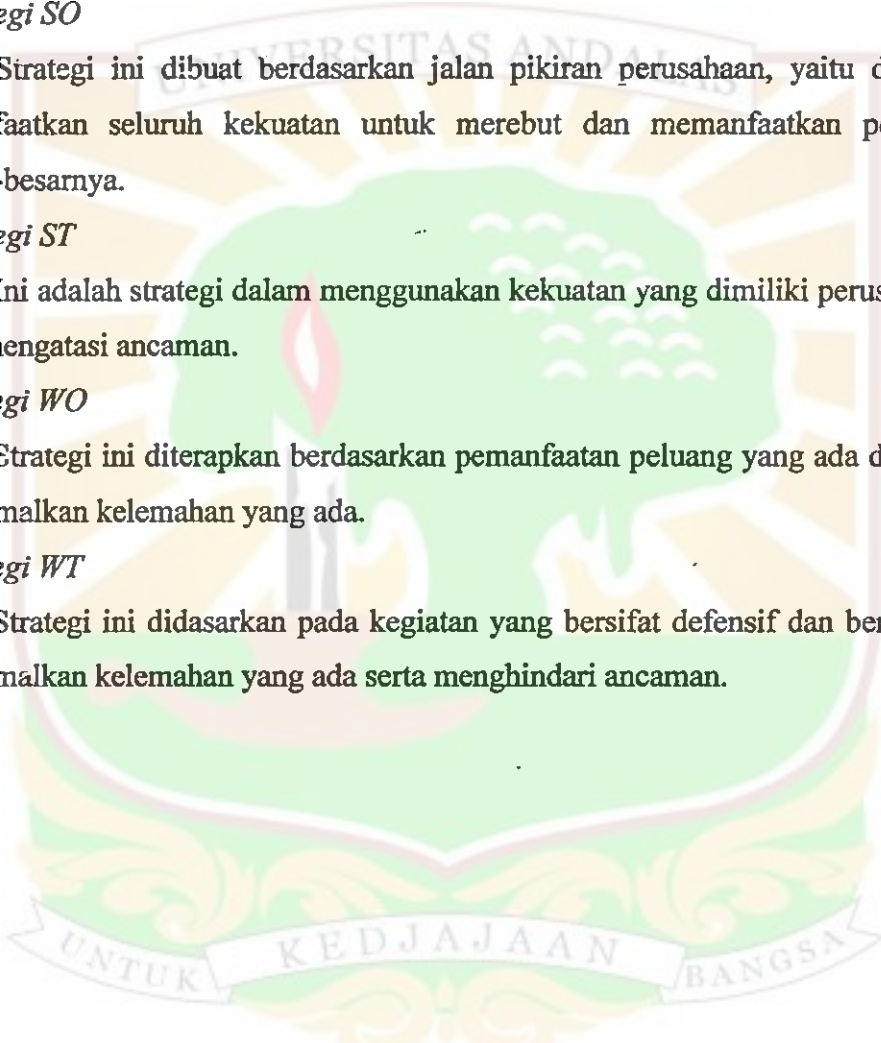
Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.



Tabel 5.9
Matriks SWOT untuk Harian Pagi Padang Ekspres

<p align="center">Internal</p> <p align="center">Eksternal</p>	<p>STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Harian pagi Padang Ekspres adalah <i>market leader</i> pada industri surat kabar di Sumbar. 2. Berita yang berimbang dan cerdas 3. Keseimbangan antara idealisme dan bisnis. 4. Input berita dari JPNN. 5. SDM yang profesional dan mempunyai spesialisasi. 6. Segmentasi pembaca yang jelas dan berimbang. 7. Pertumbuhan pengunjung Padang Ekspres on line. 8. Loyalitas pembaca dan pemasang iklan. 9. Hubungan yang baik dengan stakeholder daerah. 10. Pertumbuhan ROA dan penjualan setiap tahun. 11. Adanya koresponden di sekolah-sekolah menengah di Sumbar. 	<p>WEAKNESSES (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak memiliki percetakan sendiri. 2. Struktur organisasi terlalu lebar sehingga efisiensi biaya sulit untuk dilakukan. 3. Distribusi koran tidak ada diluar Sumbar, khususnya di Pekanbaru, Jambi, Bengkulu dan Batam. 4. Aset banyak yang disewa. Proporsi penjualan sangat kurang di daerah. 5. Proporsi penjualan sangat kurang di daerah. 6. Distribusi sering terlambat untuk daerah di luar kota Padang. 7. Tampilan fisik yang kurang menarik, karena halaman didominasi oleh iklan.
<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menurunnya oplah surat kabar nasional dan tumbuhnya surat kabar daerah. 2. Pertumbuhan ekonomi nasional dan Sumatera Barat serta meningkatnya belanja iklan surat kabar. 3. Pengembangan teknologi cetak jarak jauh, contoh : Kompas. 4. Gerakan mari gemar membaca yang dicanangkan oleh Badan Perpustakaan Propinsi Sumbar. 5. Meningkatnya pengguna internet di Sumatera Barat. 6. Penggunaan teknologi koran dan majalah digital baik <i>on line</i> maupun berbentuk PDF. 7. Kenaikan gaji PNS tahun 2012 	<p>SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkuat hubungan dengan JPNN dan JPMG. 2. Memaksimalkan Padang Ekspres on line dengan memperbaiki berita dan tampilan. 3. Memperkuat hubungan dengan <i>stake holder</i> daerah. 4. Membuat koran dengan format PDF. 5. Meluaskan distribusi koran keluar Sumbar. 6. Menjadikan perantau sebagai pembaca potensial yang baru. 7. Bekerjasama dengan Badan Pustaka Daerah Sumbar untuk mengadakan sosialisasi dan pelatihan khususnya untuk pelajar sekolah menengah. 	<p>WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuka kantor perwakilan di luar Sumbar seperti: Pekanbaru, Jambi dan Batam. 2. Membuka percetakan di Bukittinggi dengan teknologi cetak jarak jauh. 3. Mempercepat pengiriman keluar kota Padang dengan menambah kendaraan. 4. Menambah bonus bagi agen dan loper di daerah. 5. Menambah loper di daerah. 6. Mendistribusikan sebagian karyawan kantor perwakilan.
<p>THREATS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Naiknya PPN surat kabar dan iklan sebesar 15% dan 1,5 %. 2. Penetrasi surat kabar nasional dengan mengembangkannya di daerah. 3. Kurangnya budaya membaca pada masyarakat, lebih banyak budaya menonton. 4. Minat pembaca muda pada majalah dan tabloid olahraga lebih besar. 5. Pengembangan mobil TV melalui teknologi 3 G di Sumatera Barat. 6. Nilai pengeluaran masyarakat untuk majalah dan surat kabaryang kecil. 7. Pasar surat kabar Sumbar stagnan. 	<p>ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkuat loyalitas pembaca, pelanggan dan pemasang iklan. 2. Menambah persentase berita olahraga dan hiburan. 3. Bekerjasama dengan operator seluler untuk menampilkan berita melalui SMS. 4. Menambah halaman dan rubrik. 5. Memberikan kesempatan magang di Padang Ekspres kepada pelajar SMK. 	<p>WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangi iklan komersil dan perbanyak iklan keluarga. 2. Melakukan penghematan penggunaan asset. 3. Menghilangkan kejenuhan kerja bagi karyawan dengan mengadakan refreshing untuk karyawan. 4. Memanfaatkan ceruk pasar yang dikuasai oleh harian Haluan. 5. Kembangkan bisnis yang lain seperti Padang TV.

Dengan menggunakan matrik SWOT tersebut dapat kita lihat peluang , ancaman, kekuatan, kelemahan serta alternatif strategis bagi Harian Pagi Padang Ekspres dalam menghadapi persaingan pada industri surat kabar di Sumatera Barat.

PT. Padang Intermedia Pers melalui produknya Harian Pagi Padang Ekspres merupakan perusahaan *market leader* kekuatannya dan memiliki peluang yang cukup besar dalam mempertahankan usahanya menghadapi persaingan pada industri surat kabar di Sumatera Barat, maka Harian Pagi Padang Ekspres harus mendukung strategi agresif. Alasan utama dilakukan strategi agresif adalah melihat pangsa pasar surat kabar di Sumatera Barat yang saat ini stagnan, maka Harian Pagi Padang Ekspres melakukan pengembangan pasar karena tidak ada distribusi Harian Pagi Padang Ekspres. Apabila kondisi ini tetap dipertahankan, maka Harian Pagi Padang Ekspres akan turun posisinya sebagai *market leader*.

Hal yang harus dilakukan Harian Pagi Padang Ekspres ke depannya adalah bagaimana meluaskan pembaca ke luar daerah Sumatera Barat, yang difokuskan pada perantau Minang di dalam dan luar negeri. Melihat trend pembaca ke depan dan perkembangan teknologi, maka pengembangan Harian Pagi Padang Ekspres diarahkan pada berita *online* melalui situs www.padangekspres.co.id. Target berita *on line* ini yang utamanya adalah para perantau yang ada di luar Sumatera Barat dan luar negeri, karena perantau ini membutuhkan informasi tentang perkembangan Sumatera Barat. Berita *on line* juga sangat dibutuhkan oleh pembaca di Sumatera Barat. Hal ini didukung dengan perkembangan pengguna internet di Sumatera Barat serta penggunaan *mobile TV* yang sudah dikembangkan pada bulan Agustus – September 2010. Sedangkan untuk pembaca yang kontemporer, berita tetap ditampilkan dengan surat kabar dengan menambah halaman untuk memperbanyak berita dan memperindah tampilan fisik surat kabar yang saat ini didominasi oleh iklan. Sedangkan masalah utama yang harus dibenahi adalah masalah internal, yang berhubungan dengan SDM. Pada saat ini struktur organisasi PT. Padang Intermedia Pers sangat lebar, sehingga sangat sulit dilakukan efisiensi biaya. Sedangkan untuk kualitas SDM sudah cukup bagus, perusahaan hanya perlu meningkatkan *skill* SDMnya, terutama di bidang redaksi.

5.7 Identifikasi dan Evaluasi Alternatif Strategi

Setelah mengidentifikasi peluang dan masalah utama, maka tim perumus strategi harus mulai mengidentifikasi alternatif strategi yang tepat agar peluang utama dapat dicapai, dan masalah utama dapat diatasi. Ada beberapa strategi yang dapat dirumuskan, yaitu:

5.7.1 *Generic Strategy* (strategi bisnis)

Secara umum, strategi bisnis berisi strategi bersaing. Strategi bersaing adalah pilihan kemampuan yang akan digunakan untuk bersaing. Strategi bersaing akan menjadi petunjuk untuk menemukan atau memilih area kritis yang perlu diperhatikan untuk membangun keunggulan bersaing.

5.7.2 *Functional Strategy* (strategi fungsional)

Fokus utama perumusan strategi fungsional adalah untuk memaksimalkan produktivitas sumber daya yang dimiliki melalui penetapan tujuan dan rencana-rencana tindakan fungsional yang dapat mengarahkan kegiatan dan perilaku orang sehingga dapat mendukung pencapaian strategi yang lebih besar. Strategi yang dibuat oleh fungsi-fungsi dalam organisasi misalnya fungsi pemasaran, keuangan, organisasi, SDM, R & D, dan lain-lain. Setelah dilakukan identifikasi lingkungan, maka dapat digambarkan hasil analisis lingkungan makro dan lingkungan industri dari Harian Pagi Padang Ekspres sebagai berikut :

Tabel 5.10
Hasil Identifikasi Lingkungan Makro

No.	Faktor-faktor Lingkungan Makro	Situasi Sekarang
1.	Lingkungan Politik dan Hukum	Stabil
2.	Lingkungan Demografi dan Ekonomi: Pertumbuhan Ekonomi - Laju inflasi Investasi dalam dan luar negeri Sistem Perpajakan	Meningkat 6 % dari tahun 2010 Naik secara nasional Meningkat Cenderung meningkat Meningkat.
3.	Lingkungan Teknologi	Berkembang pesat
4.	Lingkungan Sosial	Stabil

Tabel 5.11
Hasil Identifikasi Lingkungan Industri

No.	Faktor-faktor Lingkungan Industri	Situasi Sekarang
1.	Ancaman perusahaan baru yang memasuki industri - Hambatan dan peraturan pemerintah - Ada tidaknya kemampuan melawan persaingan - Modal atau capital - Akses pada saluran distribusi - Identitas merek - Differensiasi dan Diversifikasi	Ada hambatan berarti Sangat besar Tinggi/Sangat besar Baik Baik Sangat jelas Tepat
2.	Bargaining Power dengan supplier	Tinggi
3.	Bargaining Power dengan pembeli	Rendah
4.	Ada tidaknya produk substitusi	Ada
5.	Persaingan antar perusahaan dalam industri <input type="checkbox"/> Persaingan - Jumlah pesaing - Bentuk persaingan	Persaingan Sempurna Banyak Persaingan industri dan persaingan bentuk

Setelah dilihat dari hasil identifikasi lingkungan makro dan lingkungan industri perusahaan serta hasil analisa SWOT, maka dapat diketahui:

1. Pertumbuhan pasar surat kabar di Sumatera Barat saat ini stagnan, karena telah banyak surat kabar yang tumbuh, serta hambatan untuk masuk industri surat kabar sangat tinggi.
2. Persaingan dalam industri tinggi, karena pasar sasaran dari industri surat kabar ini yaitu periklanan mengalami pertumbuhan yang tinggi, sehingga akan menarik masuknya pesaing baru ke dalam industri surat kabar, khususnya surat kabar nasional.

5.8 Perumusan Strategi.

5.8.1 Identifikasi *Competitive Advantage* dan *Competitive Strategy*

Porter (1995) menunjukkan bahwa dilihat dari produk atau jasa (keunggulan kompetitif) yang dihasilkan suatu organisasi, pada dasarnya hanya ada beberapa cara utama/ strategi untuk menjadi 'superior' (memperoleh keunggulan bersaing) di bidang industri yang dimasuki organisasi, yaitu:

1. Menjadi penghasil produk/jasa dengan **biaya terendah** karena dapat mencapai keunggulan biaya menyeluruh (*overall low-cost leadership*).
2. **Mendiferensiasikan** produk/jasa sedemikian rupa sehingga menjadi produk/jasa dambaan, dianggap unik oleh konsumen sehingga konsumen mau memberikan nilai lebih.
3. Melayani kebutuhan khusus satu atau beberapa kelompok konsumen atau pembeli industrial, dengan **fokus** pada segi biaya atau diferensiasi (keunikan) konsumen.

Dengan demikian ada tiga bidang strategi yang mungkin diterapkan oleh organisasi yaitu Kepemimpinan Harga, Diferensiasi, dan Fokus Biaya serta Fokus Diferensiasi. Berdasarkan analisa pada lingkungan industri, maka penulis akan mencoba mengidentifikasi keunggulan kompetitif Harian Pagi Padang Ekspres.

1) Keunggulan kompetitif dari Harian Pagi Padang Ekspres adalah diferensiasi, karena:

- ❖ Dari sisi berita, berita dibuat secara seimbang dengan konsep *three in one*. Berita nasional (hasil liputan nasional/internasional yang eksklusif, aktual dan tajam), berita daerah (menampilkan liputan daerah yang komprehensif, kritis dan berpihak pada daerah dan masyarakat Sumatera Barat) dan *entertainment* (*life style*, olahraga, dan IPTEK diperluas) digabungkan dalam satu surat kabar. Keunggulan ini diperoleh dari maksimalisasi *networking* dengan Jawa Pos Networking.
- ❖ Dari teknologi, Padang Ekspres *On line*, merupakan sarana komunikasi antara perantau dengan daerah yang dibuat dengan tampilan menarik. Hanya Padang Ekspres yang terus aktif memperbaiki tampilan dan beritanya.

Ketika identifikasi diatas dimatrikskan pada matriks Strategi Generik Porter, maka strategi generik yang cocok untuk Harian Pagi Padang Ekspres adalah adalah Diferensiasi. Jadi untuk strategi generik masa depan, Harian Pagi Padang Ekspres harus tetap mempertahankan differensiasi surat kabarnya.

Gambar 5.2
Strategi Generik Porter untuk Harian Pagi Padang Ekspres

		Keunggulan Kompetitif	
		Biaya Rendah	Differensiasi
Skope	Target Luas	Kepemimpinan Harga	Differensiasi
	Target Sempit	Fokus pada Biaya	Fokus pada Differensiasi

Sumber : Porter(1995)

5.8.2 Perumusan *Competitive Strategy*

Kerangka strategi dari Ansoff bisa digunakan sebagai kerangka untuk merumuskan strategi korporat maupun strategi bisnis. Sebagai kerangka untuk merumuskan strategi bisnis, kerangka tersebut harus digunakan untuk tujuan memenangkan persaingan suatu bisnis yang telah ditetapkan oleh korporat. Ansoff membagi strategi berdasarkan perubahan produk dan pasar yang dilayani oleh perusahaan untuk bisnis tertentu, sehingga diperoleh empat strategi besar berikut ini:

1. Penetrasi Pasar
2. Pengembangan Pasar
3. Pengembangan Produk
4. Diversifikasi

Dari penjelasan diatas maka, dapat diidentifikasi strategi bersaing Harian Pagi Padang Ekspres dengan menggunakan kerangka strategi Ansoff. Kondisi industri surat kabar di Sumatera Barat sudah menghadapi pasar terbuka. Akibatnya menimbulkan banyak bermunculan surat kabar dengan berbagai jenis rubrik, tampilan dan harga. Keadaan ini sangat menguntungkan pembaca karena pembaca mempunyai banyak pilihan dalam mendapatkan informasi. Akibatnya saat ini kondisi persaingan sudah bersifat stagnan. Untuk mempertahankan posisi di pasar, Harian Pagi Padang Ekspres perlu memperluas distribusinya keluar Sumatera Barat, dengan membidik perantau Minang yang ada di Pekanbaru, Jambi, Bengkulu dan Batam. Selain itu pemasaran perlu difokuskan juga pada perantau yang ada di luar negeri. Dengan menggunakan strategi Ansoff, bisa

diidentifikasi bahwa Harian Pagi Padang Ekspres dapat menerapkan strategi *Market Development*.

5.8.3 Market Development

Strategi pengembangan pasar berupaya untuk memasarkan produk lama, dengan melakukan sedikit modifikasi tampilan kepada pelanggan di wilayah pasar yang terkait dengan menambah saluran distribusi atau dengan mengubah isi iklan, yang perlu dilakukan oleh Harian Pagi Padang Ekspres adalah menambah jumlah pembaca. Setelah dirumuskan strategi bersaing Harian Pagi Padang Ekspres, yaitu pengembangan pasar, maka tindakan yang diperlukan oleh Harian pagi Padang Ekspres sebagai *market leader* dalam mempertahankan *market share*nya adalah :

1. Mengembangkan pasar secara keseluruhan

Harian Pagi Padang Ekspres dapat mengembangkan pasar keseluruhan. Dalam hal ini adalah pasar surat kabar di Sumatera Barat. Dilihat dari segmentasi pembaca Harian Pagi Padang Ekspres yang berimbang Mengembangkan pasar keseluruhan dapat dilakukan dengan cara :

- ❖ Mencari konsumen baru dengan membidik perantau sebagai pembaca potensial yang baru yang berada di Pekanbaru. Penambahan konsumen baru dapat dilakukan dengan cepat, untuk mempercepatnya, maka Harian Pagi Padang Ekspres dapat melakukan kerjasama dengan maskapai penerbangan , khususnya rute Padang- Jakarta, dengan menitipkan Harian Pagi Padang Ekspres dan dibagikan secara gratis kepada penumpang.
- ❖ Mencari konsumen baru dengan membuka kantor perwakilan di luar Sumatera Barat, seperti Pekanbaru, Jambi dan Batam.
- ❖ Agar pembaca tidak ketinggalan informasi, maka Harian Pagi Padang Ekspres harus menyediakan *library on line* (berfungsi sebagai arsip) yang ditempatkan pada *web site* Harian Pagi Padang Ekspres, yang berfungsi sebagai penyimpanan dokumen atau berita yang *out of date*. Pembaca yang ingin mencari berita terdahulu bisa mendownloadnya pada *library on line* tersebut.

2. Mempertahankan pangsa pasar dan meluaskan pangsa pasar.

Mempertahankan pangsa pasar dapat dilakukan dengan cara :

- ❖ Memperkuat kerjasama dengan *stake holder* dan pelaku bisnis di daerah.
Kerjasama dapat berupa :
- ✘ Sponsor acara, pelatihan serta memberikan penghargaan kepada tokoh masyarakat.
- ✘ Harian Pagi Padang Ekspres dapat ikut serta dalam kunjungan kerja yang dilakukan oleh eksekutif dan legislatif daerah.
- ✘ Memaksimalkan Departemen EO (acara, personil dan tema) dalam kerjasama dengan *stake holder*.
- ❖ Menciptakan eksklusifitas dari Harian Pagi Padang Ekspres dengan membentuk komunitas (misalnya komunitas sastra, komunitas membaca, komunitas gemar menulis) atau *fans club* dan menjalin hubungan yang baik dengan komunitas tersebut dengan melibatkan komunitas tersebut dalam “kehidupan” Harian Pagi Padang Ekspres (menyumbangkan tulisan, mengomentari berita yang telah diterbitkan, memberikan kritik dan saran).
- ❖ Mempertahankan loyalitas pembaca dan pemasang iklan di Sumatera Barat, dengan memperbaiki distribusi di luar Kota Padang dan perimbangan berita antara lokal dan nasional.
- ❖ Memaksimalkan Padang Ekspres *on line* baik dalam bentuk berita maupun tampilannya. Karena target utama dari Padang Ekspres *on line* adalah pembaca di luar Sumatera Barat.
- ❖ Memperbaiki relung pasar yang dikuasai oleh Harian Haluan, seperti perpustakaan, taman bacaan dan pom bensin.
- ❖ Memanfaatkan hubungan baik dengan pembaca dengan lakukan strategi pemasaran secara *direct selling*.

BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Setelah melakukan identifikasi dan analisis terhadap penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Industri surat kabar di daerah mengalami peningkatan, karena penetrasi surat kabar nasional ke daerah. Baik dengan membuat unit bisnis yang baru atau pun memperluas pasar di daerah tersebut.
2. Input utama surat kabar adalah berita dan iklan. Input berita Harian Pagi Padang Ekspres berasal dari wartawan dan Jawa Pos News Networking yang merupakan keunggulan bersaing yang utama dari Harian Pagi Padang Ekspres, sedangkan iklan disebabkan oleh segmentasi yang luas dan *image* berupa kepercayaan pembaca dan pemasang iklan terhadap Harian Pagi Padang Ekspres.
3. Harian Pagi Padang Ekspres telah menjadi *market leader* pada industri surat kabar di Sumatera Barat. Keberhasilan tersebut karena keunggulan bersaingnya dalam berita berdasarkan konsep *three in one* dengan karakteristik aktual dan berimbang (transparan dan proporsional, liputan nasional yang kritis dan eksklusif serta berita daerah yang aktual dan dekat dengan sosial budaya masyarakat), cerdas (memberikan pendidikan dan membangkitkan inspirasi pada masyarakat dalam melakukan perubahan di propinsi Sumatera Barat) dan *entertainment* (menampilkan hasil-hasil liputan selebritis, hiburan, olahraga serta IPTEK yang diperluas).
4. Harian Pagi Padang Ekspres menggunakan dua bentuk strategi dalam menghadapi persaingan industri surat kabar Sumatera Barat yaitu strategi berita yang terdiri atas (strategi *smart* dan strategi inspirasi) dan strategi bisnis (differensiasi, integrasi kedepan, integrasi kebelakang dan pengembangan produk).
5. Prestasi Harian Pagi Padang Ekspres adalah pertumbuhan penjualan surat kabar setiap tahun dan Return on Asset yang tinggi. Pertumbuhan penjualan surat kabar tidak selalu tinggi dan sering berfluktuasi,

tergantung keadaan perekonomian. Walaupun berfluktuasi, *market share* Harian Pagi Padang Ekspres tetap yang tertinggi.

6. Dilihat dari segi Return On Investment, PT Padang Intermedia Pers, mengalami ROA yang sangat tinggi, karena seringnya perputaran aktiva yang terjadi pada perusahaan, bisa terjadi setiap jam hari atau setiap hari.
7. Peluang utama dari Harian Pagi Padang Ekspres untuk masa mendatang adalah pembaca potensial yang baru yaitu perantau Minang yang tersebar diseluruh Indonesia dan di luar negeri.
8. Setelah dilakukan analisis terhadap lingkungan industri, maka strategi differensiasi masih dibutuhkan untuk menghadapi persaingan di masa yang akan datang.
9. Setelah diidentifikasi, maka didapat *Key Success Factor* yang harus dikembangkan oleh Harian Pagi Padang Ekspres adalah kedekatan dengan pelanggan (*costumer intimacy*). *Key Success Factor* ini didukung oleh *core competencies* dari Harian Pagi Padang Ekspres yaitu mampu menyajikan berita yang berimbang dengan konsep *three in one*. Dan *core behaviour* dari Harian Pagi Padang Ekspres yaitu SDM yang profesional, jaringan berita yang luas serta hubungan yang baik dengan *stake holder* daerah.
10. Setelah dilakukan perumusan strategi dan analisis strategi bersaingnya, maka *competitif strategy* yang tepat untuk menghadapi persaingan dan meningkatkan *market share* di masa depan adalah pengembangan pasar (*market development*).

6.2 Keterbatasan Penelitian.

1. Data aktiva tetap yang diperoleh pada Harian Pagi Padang Ekspres adalah aktiva (*asset*) yang bisa digunakan oleh perusahaan, sedangkan yang rusak, disewa dan dalam perhitungan penyusutan tidak dapat dihitung.
2. Data penjualan triwulan III-2011, adalah data pembulatan, karena merupakan hasil wawancara langsung penulis dengan Departemen pemasaran serta data asli tidak seluruhnya dapat diperoleh.
3. Data tentang kondisi sosial masyarakat Sumatera Barat adalah data statistik tahun 2010, sedangkan data tahun 2011 tidak bisa diperoleh,

karena data 2011 belum di input oleh BPS Sumbar sebab data belum lengkap dari Kabupaten dan Kota.

4. Selain pertumbuhan penjualan dan ROA, sebenarnya masih banyak ratio keuangan yang lain yang bisa menggambarkan kondisi kinerja perusahaan dan indikator yang menunjukkan prestasi yang dicapai perusahaan. Mungkin dengan menggunakan variabel ini belum cukup mewakili dan menggambarkan pengaruh strategi bersaing sepenuhnya.

6.3. Saran

Adapun saran yang dapat diberikan penulis, setelah melakukan penelitian ini adalah :

1. Mengingat pasar surat kabar Sumatera Barat yang stagnan, maka Harian Pagi Padang Ekspres secepatnya melakukan strategi pengembangan pasar ke luar Sumatera Barat. Target dari pengembangan pasar adalah perantau Minang, yang utamanya berada di Pekanbaru, Jambi dan Medan. Untuk itu maka kantor perwakilan harus berada di daerah tersebut.
2. Harian Pagi Padang Ekspres harus memperkuat hubungan dengan agen dan looper serta mempertahankan loyalitas mereka, agar tidak pindah kepada surat kabar lain. Harian Pagi Padang Ekspres dapat memberikan tambahan bonus dan kompensasi lainnya.
3. Harian Pagi Padang Ekspres harus memperkuat hubungan dengan *stake holder* dan pelaku bisnis di daerah. Kerjasama dapat berupa sponsor acara, pelatihan serta memberikan penghargaan kepada tokoh masyarakat.
4. Memaksimalkan Padang Ekspres *on line* baik dalam bentuk berita maupun tampilan. Karena target utama dari Padang Ekspres *on line* adalah pembaca diluar Sumatera Barat.
5. Untuk penelitian selanjutnya agar lebih fokus pembahasannya dengan variabel lain yang mempengaruhi prestasi perusahaan, seperti perubahan aset dan perubahan lokasi ruang lingkup pemasaran.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Bray, David A. 2007. *"Literature Review - Knowledge Management Research at the Organizational Level"*. SSRN-ID991169
- Baker, M.J. and Churchill, G.A. Jr (1977), *"The impact of physically attractive models on advertising evaluations"*, *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, pp. 538-55.
- Ciptono, Fandy. 1996. *Strategi Bisnis dan Manajemen*. Yogyakarta : Penerbit ANDI.
- Ciptono, Fandy. 1997. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta. Penerbit ANDI.
- David, Fred. R.2004. *Manajemen Strategis*. Jakarta : PT.INDEX.
- Dirgantoro, Crown. 2000. *Keunggulan Bersaing Melalui Proses Bisnis*. Jakarta. Grafindo.
- Dirgantoro ,Crown. 2001. *Manajemen Strategi. Konsep, Kasus dan Implementasi*.Jakarta : Grasindo.
- Din, RossenidanAidah Abdul Karim. (2005). *"Development Of Human Potential Through Knowledge Management: The Hybrid Strategy"*.
- Fransiska, Yovi. 2007. *Analisa Segmentasi dan Positioning Surat Kabar Harian di Kota Padang*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas, Padang
- Hartarti,Nani.2010.*Analisi strategi pemasaran media massa islam pada majalah syiar islam*.Jurnal Ilmiah Ekonomi Akuntansi Manajemen Pelita Ilmu
- Hartarto ,Airlangga. 2004. *Strategi Clustering dalam Industrialisasi Indonesia*. Yogyakarta : Penerbit ANDI.
- Harvey, F. Ronald. 1982. *Bussiness Policy and Strategic Management*. Ohio : Charles. E Meril Publishing Co
- Harper, W Boyd.Orvile C Walker and Jean Claude Larrece *Marketing Strategy: Planning and Implementation*, Third McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kartajaya, Hermawan. 2003. *Marketing in Venus*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, Rhenald. 1999. *Membidik Pasar Indonesia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kaur, Parvinraj. 2003. *Strategi Bersaing Dalam Memenangkan Pasar PT. Kompas Media NusantaraCabang Medan*.Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara, Medan
- Kotler Philip. 2000. *Marketing Management: The Millenium Edition*, New Jersey USA, Prentice Hall inc.

- McDaniel, S.R. (1999), "An investigation of match-up effects in sport sponsorship advertising: the implications of consumer advertising schemas", *Psychology & Marketing*, Vol. 16, pp. 163-84.
- Till, B.D. and Busler, M. (2000), "The match-up hypothesis: physical attractiveness, expertise, and the role of fit on brand attitude, purchase intention and brand beliefs", *Journal of Advertisement*, Vol. 29, pp. 1-13.
- Porter, Michael. (1993). *Keunggulan Bersaing*. Jakarta : Erlangga.
- Rangkuti, Freddy, 1999. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta.
- Rangkuti, Freddy, 2001. *Bussiness Plan : Teknik Membuat Perencanaan Bisnis dan Analisis Kasus*. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
- Sekaran, Umar. 2006. *Metode Penelitian*. Jakarta : airlangga
- Shih-Mei Chen and Patricia Huddleston, 2008. *A comparison of four strategies to promote fair trade products*. *Journal of Advertising Research*, Vol. 23, pp. 337-345
- Siagian, Sondang. P. 2003. *Manajemen Strategik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. ALFABETA
- Situs-situs Web :**
www.aflynn@ism.ws Judul : *Knowledge Management Process: The Care and Feeding of Knowledge Workers*, April 2004.
www.inf.vtt.fi/pdf/TimoKucza, Judul : *Knowledge Management Process Model*, 2001
www.km.it.co.id Connie Moore, Judul *Process Knowledge*, 2005
www.WordPress.com, oleh Aji Setiakarya, Judul : *Menyambut Strategi Bersaing*
www.WordPress.com, oleh Vinsensius, Judul : *Menakar bisnis di Medan*. 2007
Situs Web :
www.spsindonesia.or.id.
www.padangekspres.com
www.pikiranrakyat.com.
www.fiskal.depkeu.go.id.
www.wartaekonomi.com

DAFTAR TARIF IKLAN HARIAN PAGI PADANG EKSPRES

Iklan Display1. Iklan display berwarna penuh (Full Colour)

- a. Halaman Depan (halaman 1) : Rp.16.000/mmk
- b. Halaman Depan II dan III (Halaman 9 dan 19) : Rp.13.000/mmk
- c. Halaman Belakang (Halaman 8, 16, 24) : Rp.10.000/mmk
- d. Halaman Dalam : Rp.10.000/mmk

2. Iklan display satu warna (Spot Colour)

- a. Halaman Depan (halaman 1) : Rp.12.000/mmk
- b. Halaman Depan II dan III (Halaman 9 dan 19) : Rp.10.000/mmk
- c. Halaman Belakang (Halaman 8, 16, 24) : Rp. 8.000/mmk
- d. Halaman Dalam : Rp. 8.000/mmk

3. Iklan display hitam putih (Black White)

- a. Halaman Depan (halaman 1) : Rp. 10.000/mmk
- b. Halaman Depan II dan III (Halaman 9 dan 19) : Rp. 8.000/mmk
- c. Halaman Belakang (Halaman 8, 16, 24) : Rp. 6.000/mmk
- d. Halaman Dalam : Rp. 6.000/mmk

II. Tarif/Harga Iklan Kolom/Paket *)

1. Iklan Kolom/Paket Hitam Putih (Black White)

a. Ukuran 1 kali 50 mm

- 1). Halaman Depan II dan III (Halaman 9 dan 19) : Rp. 65.000/muat
- 2). Halaman Belakang (Halaman 8, 16, 24) : Rp. 60.000/muat
- 3). Halaman Dalam : Rp. 50.000/muat

b. Ukuran 1 kali 100 mm

- 1). Halaman Depan II dan III (Halaman 9 dan 19) : Rp. 120.000/muat
- 2). Halaman Belakang (Halaman 8, 16, 24) : Rp. 100.000/muat
- 3). Halaman Dalam : Rp. 90.000/muat

c. Ukuran 1 kali 150 mm

- 1). Halaman Depan II dan III (Halaman 9 dan 19) : Rp. 170.000/muat
- 2). Halaman Belakang (Halaman 8, 16, 24) : Rp. 140.000/muat
- 3). Halaman Dalam : Rp. 130.000/muat

2. Iklan Kolom/Paket Khusus ukuran 2 kali 100 mm (Minimal 10 kali muat)

a. Hitam Putih (Black White)

- 1). Halaman Depan II dan III (Halaman 9 dan 19) : Rp 200.000/muat
- 2). Halaman Belakang (Halaman 8, 16, 24) : Rp 180.000/muat
- 3). Halaman Dalam : Rp 150.000/muat

b. Satu Warna

- 1). Halaman Depan II dan III (Halaman 9 dan 19) : Rp 250.000/muat
- 2). Halaman Belakang (Halaman 8, 16, 24) : Rp 200.000/muat
- 3). Halaman Dalam : Rp 180.000/muat

c. Berwarna Penuh (Full Colour)

- 1). Halaman Depan II dan III (Halaman 9 dan 19) : Rp 300.000/muat
- 2). Halaman Belakang (Halaman 8, 16, 24) : Rp 250.000/muat
- 3). Halaman Dalam : Rp 200.000/muat

3. Tarif/Harga Iklan Mini dan Tidak Berwarna *)

- a. Halaman Depan II dan III (Halaman 9 dan 19) : Rp 30.000/muat
- b. Halaman Belakang (Halaman 8, 16, 24) : Rp 25.000/muat
- c. Halaman Dalam : Rp 20.000/muat

LAMPIRAN

TRANSKRIP PERTANYAAN WAWANCARA

I. Wawancara dengan Pemimpin Perusahaan

1. Apa strategi yang digunakan Harian Pagi Padang Ekspres, pada awal memasuki pasar Sumatera Barat pada tahun 1999 ?

Melalui kualitas, baik dari produk maupun pemasaran. Dengan produk, Harian pagi Padang Ekspres membuat surat kabar dengan berita yang berimbang. Pemasaran dengan melakukan integrasi pada semua aspek usaha yang meliputi produksi sampai kepada distribusi surat kabar ke pelanggan.

2. Apa hubungan Harian Pagi Padang Ekspres dengan Jawa Pos News Networking (JPNN)?

JPNN adalah bank berita untuk seluruh anak perusahaan yang berada dalam lingkungan Jawa Pos. Jadi JPNN merupakan sumber berita utama bagi Harian Pagi Padang Ekspres.

3. Apa hubungan Harian Pagi Padang Ekspres dengan Riau Pos Group ?

Riau Pos merupakan induk perusahaan yang membuka cabang di Padang. Jadi Harian Pagi Padang Ekspres adalah anak perusahaan Riau Pos.

4. Menurut Padang Ekspres, pengertian kebijakan itu apa ? dan kebijakan apa yang telah diterapkan manajemen di lapangan ?

Kebijakan menurut Padang Ekspres adalah tindakan di lapangan berupa program kerja. Contohnya : Gebyar pelanggan Padang Ekspres.

5. Apa yang diunggulkan Harian Pagi Padang Ekspres / faktor apa yang menyebabkan Harian Pagi Padang Ekspres itu unggul, sehingga dapat menjadi *market leader* dalam industri surat kabar Sumatera Barat?

Integrasi pada semua aspek usaha yang meliputi produksi sampai kepada distribusi surat kabar ke pelanggan.

6. Bagaimana Harian Pagi Padang Ekspres melihat pesaing (surat kabar lain yang beredar di Sumatera Barat) ?

Harian Pagi Padang Ekspres tidak pusing (tidak peduli) terhadap pesaing. Pesaing tidak mempunyai pengaruh terhadap perkembangan Harian Pagi Padang Ekspres. Jadi dalam menghadapi persaingan surat kabar di Sumatera barat, Harian Pagi Padang Ekspres fokus pada lingkungan internalnya saja, seperti memperbaiki lingkungan internal (SDM, pemasaran, keuangan) dan produknya.

7. Bagaimana tanggapan Harian Pagi Padang Ekspres terhadap perubahan ? (misalkan terjadi perubahan peraturan yang berhubungan dengan surat kabar, contohnya: SIUPP).

Perubahan lingkungan tidak mempengaruhi Harian Pagi Padang Ekspres. Dari segi peraturan / undang-undang, peraturan tidak mencegah karena Harian Pagi Padang Ekspres tidak memihak siapapun, sebab Harian Pagi Padang Ekspres menampilkan berita didasari oleh cek dan ricek terhadap berita tersebut.

8. Siapa pesaing utama Harian Pagi Padang Ekspres ?

Bisa dilihat sendiri di pasar, surat kabar apa yang banyak dibaca selain Harian Pagi Padang Ekspres.

9. Apakah ada rencana Harian Pagi Padang Ekspres (PT. Padang Intermedia Pers), untuk mengembangkan bisnis, khususnya yang berhubungan dengan media, misalnya pertelevisian?

Pengembangan bisnis tergantung pemegang saham, apabila pengembangan bisnis dirasakan menguntungkan pemegang saham maka akan dilakukan pengembangan bisnis. Salah satu bisnis yang sedang dikembangkan adalah Padang TV. Padang TV merupakan grup Padang Ekspres, tetapi PT nya terpisah.

10. Seberapa besar pengaruh Padang Ekspres *on line* terhadap pertumbuhan pembaca?

Dapat dilihat pada situs www.padangekspres.co.id . Rata rata pengunjung perhari sekitar 80 orang. Pada tahun 2010 pengunjung mencapai 4000 orang per hari. Kebanyakan pengunjung berasal dari luar Sumatera Barat.

11. Bagaimana dengan komposisi SDM apakah sudah ideal atau belum ?

Komposisi SDM sudah bisa dikatakan ideal untuk saat ini, namun akan berusaha memberikan hal terbaik untuk kedepannya.

12. Bagaimana spesifikasi SDM di Harian Pagi Padang Ekspres (latar belakang pendidikan, umur, pengalaman) ? Dan bisa diberikan data rinci mengenai spesifikasi SDM tersebut ?

Untuk bagian redaksi (wartawan) minimal latar pendidikan adalah Strata I, sedangkan untuk bagian administrasi adalah Diploma III. Untuk peningkatan keahlian wartawan, dilatih secara bertahap mulai dari masuk kedalam lingkungan Harian Pagi Padang Ekspres. Peningkatan karir karyawan dilakukan berdasarkan pengalaman kerjanya.

13. Apa kompensasi yang diberikan kepada karyawan ?

Kompensasi yang utama adalah gaji. Kompensasi yang lain dapat diberikan dalam bentuk asuransi dan tunjangan hari raya. Bonus diberikan apabila perusahaan mengalami profit.

14. Apakah ada dilakukan pelatihan untuk wartawan ?

Ada. Pelatihan dapat dilakukan dari saat awal bekerja di Padang Ekspres dan pelatihan yang diadakan oleh Jawa Pos atau Riau Pos Group.

15. Apa saja fasilitas yang dimiliki oleh Harian Pagi Padang Ekspres ? dan bisa diberikan data mengenai nilai dari fasilitas tersebut ?

Fasilitas yang dimiliki perusahaan saat ini adalah mesin Mac setter, komputer, mesin foto copy, alat tulis kantor, scanner, telepon dan faksimile, AC, genset dan mobil.

(Data di lampiran)

16. Bagaimana jadwal kerja di Harian Pagi Padang Ekspres ?

Padang Ekspres beraktivitas 24 jam penuh terutama untuk redaksi.

Sedangkan jam kantor dimulai dari pukul 08.00 WIB – 15.30 WIB.

17. Kapan dilakukan pencetakan surat kabar ?

Pencetakan biasanya dilakukan pada pukul 00.00 atau 00.30, selama 3 jam.

18. Kapan dilakukan pengiriman surat kabar kepada pelanggan ?

Untuk wilayah kota Padang dilakukan pada pukul 05.00 – 06.00 WIB dan di luar kota Padang dilakukan pada pukul 04.00 -05.00 WIB.

19. Pendapatan surat kabar didapat dari penjualan (sirkulasi) surat kabar dan iklan, berapa nilai pendapatan Harian Pagi Padang Ekspres dari sirkulasi dan iklan ?

Persentase pendapatan iklan sebesar 75 – 80 %, sedangkan pendapatan dari sirkulasi sebesar 20 – 25 %.

20. Berapa persentase pemuatan iklan dalam setiap penerbitan Harian Pagi Padang Ekspres ?

Persentase pemuatan iklan menurut ketentuan adalah 10 -20 %.

21. Bagaimana proses pemasangan iklan dan pembayarannya pada Harian Pagi Padang Ekspres ?

Pemasangan iklan dapat dilakukan dengan menghubungi langsung Harian Pagi Padang Ekspres. Sedangkan pembayaran iklan dapat dilakukan dengan cara cash, barter dan bagi hasil antara pengiklan dengan Harian Pagi Padang Ekspres.

II. Wawancara dengan Kepala Bagian Pemasaran

1. Berapa jumlah (volume) penjualan pada tahun, 2007,2008,2009,2010, Januari – November 2011 ? (dalam bentuk grafik dan angka).

Untuk tahun tersebut data sudah dilampirkan sedangkan untuk tahun 2011 diperkirakan 13000 eksemplar per hari.

2. Berapa pembagian penjualan untuk masing - masing kabupaten/kota di Sumatera Barat ?

Penjualan Harian Pagi Padang Ekspres di Sumatera Barat.

Daerah Penjualan	% Penjualan
Kota Padang	45 %
Payakumbuh dan 50 Kota	15 %
Bukittinggi	12 %
Kota Pariaman dan Kab.Padang Pariaman	5 %
Kota Solok, Kab. Solok, dan Kab. Solok Selatan	6%
Agam Barat dan Pasaman Barat	5 %
Tanah Datar dan Pasaman Timur	6 %
Kota Sawahlunto, Sijunjung dan Dhamasraya	6 %
Painan dan Mentawai	4 %

3. Berapa pembagian volume penjualan di Pekanbaru, Jakarta dan Batam ?
Tidak ada. Untuk saat ini hanya beredar di wilayah Sumatera Barat.
4. Apa saja potensi pasar yang dilihat oleh Harian Pagi Padang Ekspres dan proyeksi perusahaan kedepan bagaimana ?

Proyeksi perusahaan untuk kedepannya mempertahankan *market leader* dan lebih meningkatkan *market share* sesuai penelitian lembaga

Independen survei Ac Nielsen dan Hasil survei Esia yang terbaru 2011 sehingga Prestasi perusahaan lebih baik untuk tahun berikutnya.

5. Berapa nilai penjualan surat kabar per bulan dalam satu tahun ?

nilai penjualan surat kabar per bulan dalam satu tahun rata-rata Rp. 600 juta sampai Rp. 900 juta perbulan.

6. Berapa jumlah koran yang dicetak setiap hari ?.

jumlah koran yang dicetak setiap hari + 20.000 eksemplar

7. Peningkatan penjualan setiap tahun disebabkan oleh faktor apa?

Faktor internal dan faktor eksternal. Secara khusus disebabkan oleh :

- Peningkatan kualitas
- Peningkatan pelayanan.
- Pembukaan jalur distribusi yang baru.
- Pemberian insentif pada agen.
- Memberikan *reward* kepada pelanggan.

8. Apa strategi pemasaran Harian Pagi Padang Ekspres ?

Menjadikan surat kabar Harian Pagi Padang Ekspres sebagai milik pembaca, sehingga diharapkan *direct selling* dari satu konsumen ke konsumen lain.