

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum mengenai Bisnis Indonesia Group, latar belakang dilakukannya penelitian, perumusan masalah penelitian, tujuan dilakukannya penelitian, manfaat penelitian dalam aspek akademis dan praktis serta sistematika penulisan tugas akhir.

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Gambaran Bisnis Indonesia Group

Bisnis Indonesia Group merupakan konglomerasi media yang didirikan oleh empat pengusaha, yakni Sukamdani Sahid Gitosardjono, Ciputra, Anthony Salim dan Eric F. H. Samola pada 14 Desember 1985. Bisnis Indonesia Group berawal dari koran berita dan ekonomi yang diterbitkan oleh PT Jurnalindo Aksara Grafika (JAG) (Djauhar, A., Budisusilo, A., Tangdialla, L., & Noerdjali, M., 2010).

Dalam buku *Bisnis Indonesia, 25 Tahun Menjadi Referensi Bisnis*, perkembangan Bisnis Indonesia Group banyak terbantu oleh kebijakan Badan Pengawas Pasar Modal (Bapepam) yang ketika itu menerbitkan paket deregulasi Oktober 1988 (Pakto 88). Dalam kebijakan tersebut, perusahaan yang sudah mencatatkan namanya di Bursa Efek Indonesia (pada masa itu bernama Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya) wajib mengumumkan laporan keuangannya serta rencana rapat umum pemegang sahamnya di surat kabar nasional. Selain itu, perusahaan yang akan masuk di bursa saham pun juga harus menyampaikan prospektus ringkasnya melalui iklan di surat kabar nasional.

Karena banyak menulis berita mengenai pasar modal dibandingkan dengan koran yang sudah ada, masih bersumber dari buku yang sama disebutkan bahwa, Bisnis Indonesia menjadi rujukan bagi pembaca yang ingin mengetahui lebih jauh mengenai topik tersebut. Pembaca yang ingin berinvestasi pun menjadikan Bisnis Indonesia sebagai panduannya. Demikian halnya dengan perusahaan di Bursa Efek Indonesia yang akan memasang pengumuman laporan keuangan maupun aksi korporasinya di koran memilih *Bisnis Indonesia* sebagai tempat publikasinya.

Semakin berkembang, dikutip dari *bisnisindonesiagroup.com*, Bisnis Indonesia Group melebarkan sayap bisnis medianya dengan mendirikan Solopos pada 19 September 1997 serta Harian Jogja pada 20 Mei 2008. Kedua anak usaha ini memiliki lini bisnis radio dan percetakan. Selain itu, JAG juga membangun percetakan di Pulogadung (2002), Solo (2002), Surabaya (2010), Makassar (2012) dan penambahan pabrik di Pulogadung (2014).

Menghadapi ekosistem digital, Bisnis Indonesia Group yang sudah memperkenalkan situs Bisnis.com sejak 2006, mulai serius mengembangkan layanan digitalnya. Koran cetak mulai dibuat versi digitalnya dalam bentuk e-Paper. Situs berita Bisnis.com juga dikembangkan dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada di kantor perwakilan dengan membuat *bisnis-jabar.com*, *bisnis-jateng.com*, *bisnis-jatim.com*, dan *bisnis-kti.com* (Djauhar, A., Budisusilo, A., Tangdialla, L., & Noerdjali, M., 2010).

Untuk membagi layanannya, Bisnis Indonesia Group kemudian membagi produknya menjadi dua lini bisnis, yakni *BIG MEDIA* dan *BIG SERVICES*. *BIG MEDIA* adalah kelompok usaha multimedia yang terdiri dari Bisnis Indonesia, Solopos dan Harian Jogja, yang terbit dan tayang dalam format media cetak, online, televisi dan radio. Sementara itu, *BIG SERVICES* adalah kelompok usaha yang melayani *data services*, *cyber techno*, *event networks*, *media services*, *book publishing*, dan *printing networks* (*bisnisindonesiagroup.com*).



Gambar 1.1

Jejaring perusahaan yang ada di Bisnis Indonesia Group

Sumber: Bisnis Indonesia, 2022

Adapun, visi dan misi dari Bisnis Indonesia Group, sebagaimana dikutip dari *bisnisindonesiagroup.com* adalah sebagai berikut:

Visi: Menjadi perusahaan media informasi atau multimedia yang terpercaya dalam rangka ikut mencerdaskan bangsa.

Misi: Melakukan diversifikasi usaha multimedia, memberdayakan sumber daya manusia lebih optimal (competence base), menjaga dan mempertahankan kredibilitas usaha yang sehat (sound business), menghasilkan keuntungan yang wajar, serta memberikan manfaat bagi lingkungan dunia usaha.

Bisnis Indonesia Group juga memiliki budaya perusahaan yang tergambar dalam enam kata, yaitu:

Balance: menerapkan prinsip keseimbangan dalam segala aspek

Integrity: jujur dan bertanggung jawab sesuai etika dan aturan

Service excellence: memberikan solusi dan layanan prima

Networking: membangun kemitraan yang produktif

Innovations: kreatif untuk menghasilkan nilai tambah

Strive for success: semangat tinggi untuk menjadi yang terbaik

Secara legal, perusahaan yang menjadi induk Bisnis Indonesia Group adalah JAG. Adapun, anak usaha yang bergerak di layanan dalam jaringan, seperti pemasangan iklan digital, pengelolaan media digital hingga layanan *cyber techno* adalah PT Navigator Informasi Sibermedia (NIS). PT Bisnis Indonesia Gagasan Kreaitama (BIGK) bergerak di bidang *event network*, *media services*, hingga *book publishing*. Sementara itu, PT Bisnis Indonesia Konsultan (BIK) berhubungan dengan layanan data hingga konsultasi (bisnisindonesiagroup.com).

Saat ini, Bisnis Indonesia Group memiliki sembilan kantor perwakilan yang ada di Medan, Pekanbaru, Palembang, Bandung, Semarang, Surabaya, Bali, Balikpapan, dan Makassar. Kantor Perwakilan ini menjadi representasi Bisnis Indonesia Group di masing – masing daerah.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Pertumbuhan penggunaan internet dan kemajuan teknologi serta media digital mengubah industri koran di seluruh dunia. (Sparks, Katz, & Beile 2016). Karena itu, pendapatan perusahaan media yang memiliki produk koran juga ikut turun karena perubahan permintaan konsumen ke produk digital yang lebih sesuai (Chyi dan Ng, 2020).

Data dari Nielsen menyebutkan pangsa pasar iklan cetak hanya sebesar 4,8% dari nilai belanja iklan di Indonesia yang mencapai Rp135 triliun pada semester I/2022. Penurunan iklan cetak ini terjadi karena adanya kenaikan pada iklan televisi dan media digital. Data tersebut menyebutkan pangsa pasar belanja iklan televisi nasional mencapai 79,7% dan iklan digital sebesar 15,2%.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Supadiyanto (2020) menyebutkan bahwa pandemi Covid-19 yang mulai merebak di China pada akhir 2019 dan kemudian menyebar ke seluruh dunia menaikkan secara signifikan jumlah pengguna internet. Hal ini kemudian mendorong pertumbuhan iklan di media online karena dinilai menjadi *platform* masa depan bagi industri ini.

Berdasarkan survei Katadata Insight Center (KIC), media sosial juga masih menjadi sumber informasi. Selain itu, ada juga televisi dan berita dalam jaringan (daring/online) yang juga menjadi sumber informasi lain. *Platform* digital ini memiliki keunggulan karena dapat menampilkan produk yang sebelumnya tidak dapat tayang di produk cetak.

Kendati demikian, Direktur Pemasaran Bisnis Indonesia Group Heri Trianto berpendapat, perlu volume yang besar bagi produk digital untuk dapat menyamai pendapatan yang dihasilkan oleh produk cetak. Karena itu, beragam aktivasi digital juga perlu direncanakan agar kontribusi pendapatan dari sektor digital turut meningkat.

Dalam menghadapi tantangan ini, Bisnis Indonesia Group membentuk *Integrated Marketing Solution* (IMS) sebagai wadah bagi seluruh tenaga pemasaran di seluruh grup perusahaan dalam menjual produk. IMS yang mulai diterapkan sejak 2018 tersebut dinilai berhasil menjalankan *cost leadership* karena tenaga pemasar yang sebelumnya tersebar pada banyak perusahaan berkumpul pada satu departemen (*Bisnis Indonesia, 2018*).

Kendati demikian, penilaian yang dilakukan pada IMS masih secara parsial karena baru pada sisi kinerja yang tercermin dalam capaian *key performance indicators* (KPI). Proses untuk mengevaluasi kinerja merupakan elemen penting dan memainkan peran yang krusial dalam tata kelola yang efektif. Evaluasi kinerja dilakukan untuk mengukur produktivitas mulai dari awal sampai akhir proses bisnis. Richard, Devinney, Yip, & Johnson (2009) mendefinisikan kinerja sebagai seperangkat indikator keuangan dan non keuangan yang mampu menilai sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi yang telah tercapai. Sementara itu, Singh, Darwish & Potočnik (2015) menyebutkan kinerja sebagai variabel hasil utama mulai dari sumber daya manusia, pemasaran, manajemen operasi, hingga strategi.

Kaplan & Norton (2001) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja penting dilakukan untuk memberikan informasi yang dapat membantu meningkatkan kualitas produk dan jasa yang diberikan. Kaplan dan Norton (1996) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja penting dilakukan karena dapat mendiagnosis lingkungan internal dan eksternal serta merumuskan rencana untuk meningkatkan

keberhasilan strategi perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja akan menyediakan data dan informasi yang menjadi sumber untuk mengambil keputusan terbaik bagi perusahaan. Proses pengukuran kinerja juga akan membuat kesesuaian antara tujuan individu masing-masing karyawan dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Waterman, Peters, & Phillips (1980), indikator keuangan tidak dapat menggambarkan kinerja pada elemen yang tak berwujud (*intangible*). Elemen *intangible* ini berpengaruh besar bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Waterman, Peters & Phillips kemudian menggagas *McKinsey 7S Framework* yang merupakan pendekatan holistik untuk melihat efektivitas organisasi atau perusahaan yang menyelidiki apakah perusahaan mampu mencapai tujuan yang diinginkan. *McKinsey 7S Framework* membantu memperjelas status melalui penerapan untuk mendapatkan temuan yang benar (Waterman, Peters, & Phillips, 1980).

Choerudin (2019) berpendapat *McKinsey 7S Framework* adalah model manajemen yang dapat melihat seberapa efektif organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkannya. Konsep ini menganalisis faktor eksternal dan internal yang perlu diselaraskan agar organisasi ingin sukses (Adityo, Suharnomo, & Rahardjo, 2015).

Karena itu, penting untuk melihat bagaimana implementasi *McKinsey 7S Framework* pada IMS yang sudah dijalankan oleh Bisnis Indonesia Group karena penilaian yang dilakukan melalui KPI selama ini masih fokus pada sisi finansial. Dengan menggunakan *McKinsey 7S Framework* yang melibatkan 7 elemen, yakni strategi (*strategy*), struktur (*structure*), sistem (*system*), keterampilan (*skill*), staf (*staff*), gaya kepemimpinan (*style*), dan nilai bersama (*shared value*) akan dapat diketahui secara holistik bagaimana IMS berjalan.

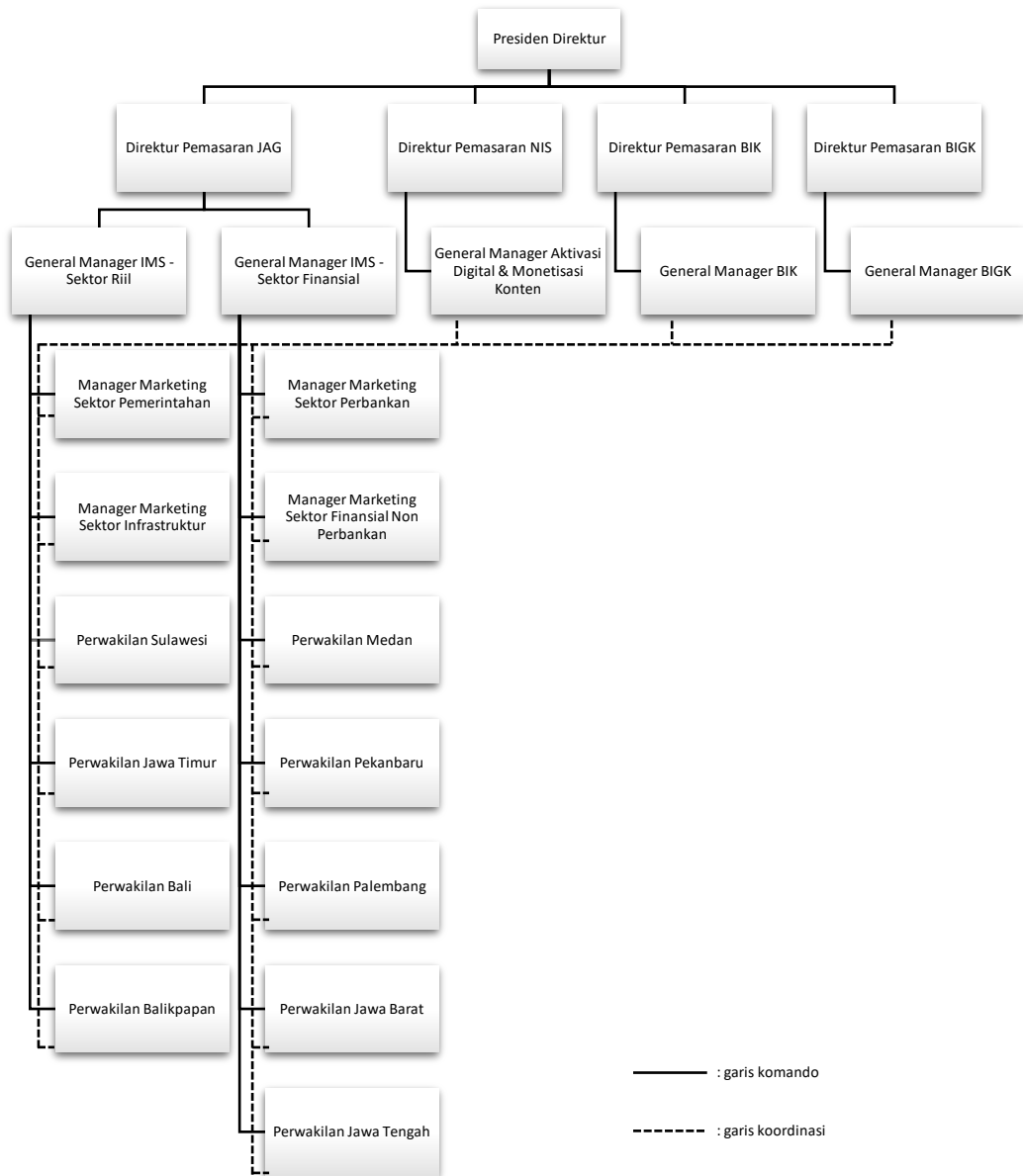
Bisnis Indonesia Group pun menjadi pilihan karena telah menjalankan IMS sejak 2018, termasuk ketika terjadi pandemi Covid-19. Dengan demikian, penelitian diambil dengan judul *Implementasi McKinsey 7S Framework Pada Integrated Marketing Solution Dalam Transformasi Bisnis di Bisnis Indonesia Group*.

1.3 Perumusan Masalah

Komposisi pendapatan yang masih didominasi dari iklan cetak meskipun diversifikasi produk dan saluran pemasaran sudah dilakukan, membuat Bisnis Indonesia Group membentuk *Integrated Marketing Solution* (IMS) yang mulai diinisiasi pada 2018. IMS merupakan upaya mengintegrasikan seluruh saluran pemasaran yang dimiliki Bisnis Indonesia Group dengan fokus pada sektor usaha pelanggan (Bisnis Indonesia, 2018).

Dari empat perusahaan yang sahamnya dimiliki secara penuh oleh pemegang saham, yakni JAG, NIS, BIGK, hingga BIK, produknya seluruhnya dijual oleh tenaga penjual yang ada di IMS. Integrasi produk ini berada pada level manager yang berada di bawah koordinasi General Manager IMS di JAG.

Masing – masing perusahaan memiliki direktur yang bertanggung jawab akan target yang sudah ditetapkan setiap tahunnya. Selanjutnya, direktur mendelegasikan tugasnya kepada general manager untuk memastikan strategi penjualan yang disusun dapat merealisasikan target yang sudah ditetapkan. Untuk general manager anak usaha, dapat berkoordinasi langsung dengan manajer IMS terkait dengan programnya. Namun, arah tanggung jawab masing-masing manajer IMS berada pada general manager di bawah JAG. Untuk lebih jelasnya, struktur organisasi IMS dapat dilihat pada Gambar 1.2.



Gambar 1.2

Struktur Tim IMS yang ada di *Bisnis Indonesia Group*

Sumber: Bisnis Indonesia, 2022

IMS dibagi menjadi dua kelompok besar, yakni sektor finansial dan sektor riil yang masing – masing sektor dipimpin oleh seorang General Manager IMS di JAG. Dua kelompok besar ini dibagi lagi masing-masing sebanyak dua sektor menjadi sektor perbankan dan finansial non perbankan untuk sektor finansial serta

sektor pemerintahan dan infrastruktur untuk sektor riil. Gambar 1.2 menunjukkan struktur organisasi di dalam IMS.

Untuk menilai kinerja dari masing-masing manajer, JAG memberikan *key performance indicator* (KPI) dengan penilaian setiap bulan untuk kemudian dievaluasi setiap enam bulan sekali. Dalam KPI tersebut terdapat target dari masing-masing produk anak usaha yang dibebankan kepada IMS. Pembagian targetnya dihitung dari histori data pemasangan di masing-masing sektor yang menentukan bobot targetnya.

Keberadaan IMS membuat biaya pemasaran di *Bisnis Indonesia Group* yang sebelumnya tersebar menjadi berada pada satu departemen. Calon klien dan klien pun diharapkan memiliki *user experience* yang lebih baik karena tak harus berhubungan dengan banyak orang ketika memerlukan jasa dari Bisnis Indonesia. Selain itu, strategi ini bertujuan untuk memperkuat tenaga penjual yang dimiliki oleh Bisnis Indonesia.

Koran *Bisnis Indonesia* memiliki karakteristik pelanggan yang khas karena jumlah pelanggan mencapai 92,4% dari total oplah yang ada (Bisnis Indonesia, 2022). Strategi ini menguntungkan bagi *Bisnis Indonesia Group* karena koran yang diedarkan oleh JAG ini sudah pasti terjual dan hanya menyisakan sedikit *waste*.

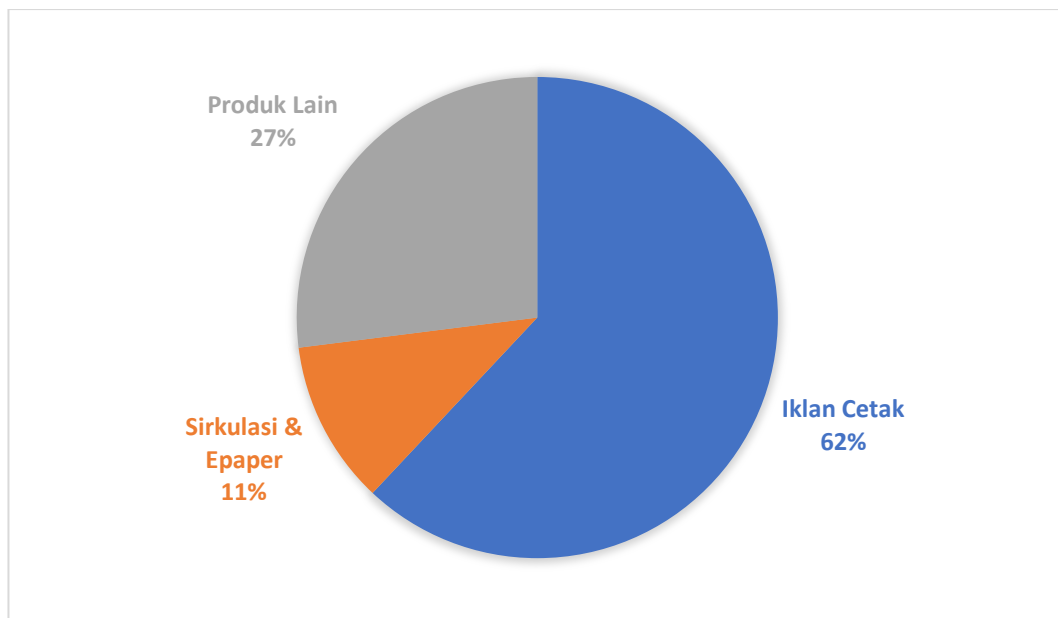
Supadiyanto (2020) mengatakan bisnis media cetak terus turun apalagi ditambah dengan adanya pandemi Covid-19 yang masuk ke Indonesia pada awal 2020. Menurut Supadiyanto (2020), terdapat dua belas langkah untuk dapat dilakukan untuk menyelamatkan industri cetak yang berada dalam kondisi yang sulit, yang salah satunya adalah mengadopsi bisnis model baru yang mampu memberdayakan sumber daya manusia dan dana yang efektif dan efisien. Peluang matinya industri media cetak selalu terbuka setiap saat apabila tidak diantisipasi dengan baik.

Keberadaan IMS bagi *Bisnis Indonesia Group* juga mampu menjadi upaya melakukan *cost leadership* karena dapat menghemat biaya pemasaran dan penjualan baik untuk produk iklan cetak maupun produk baru yang berbasis digital. Dalam ilmu manajemen, *cost leadership* adalah upaya untuk memunculkan

keunggulan kompetitif dengan menekan biaya operasi dan produksi (Kaplan & Johnson, 1987).

IMS juga mampu menjaga kinerja finansial perusahaan secara keseluruhan di tengah disrupsi digital pada industri media cetak. Upaya transformasi bisnis oleh Bisnis Indonesia Group juga sudah dijalankan dengan menghadirkan produk digital dan juga produk lain yang berkaitan dengan *core* bisnis perusahaan. Namun, basis pendapatan perusahaan sebagian besar masih berasal dari pendapatan iklan cetak yang merupakan bisnis konvensional Bisnis Indonesia Group.

Data yang dimiliki Bisnis Indonesia Group mencatat, hingga enam bulan pertama 2022, kontribusi penjualan iklan cetak mencapai angka 62% dari total pendapatan perusahaan. Pendapatan dari langganan koran mencapai maksimal 11% dari total pendapatan perusahaan. Sisanya, sebesar 27% merupakan pendapatan dari produk pengembangan. Manajemen Bisnis Indonesia Group berharap kontribusi penjualan dari produk lain, utamanya digital, terus naik untuk memitigasi risiko apabila terjadi penurunan penjualan iklan cetak. Adapun untuk iklan cetak, kontribusinya diharapkan maksimal sebesar 50% dari total pendapatan. (Bisnis Indonesia, 2022).



Gambar 1.3

Struktur Pendapatan di *Bisnis Indonesia Group*

Sumber: Bisnis Indonesia, 2022

Produk cetak masih menjadi andalan bagi Bisnis Indonesia Group karena harga jual yang tinggi dan biaya yang lebih kecil sehingga menjadi pilihan utama bagi tenaga pemasar perusahaan. Namun, kondisi ini tidak boleh terus dipertahankan karena bagaimanapun preferensi pelanggan berubah dan mendorong Bisnis Indonesia Group ikut berubah menyesuaikan diri dengan kondisi di sekitarnya. IMS sudah berjalan *on the track* tetapi perlu penguatan dalam pelaksanaannya (Trianto, 2022).

Diversifikasi produk yang dilakukan oleh Bisnis Indonesia Group merupakan upaya untuk menjalankan transformasi bisnis perusahaan agar dapat terus berjalan. Transformasi bisnis merupakan perubahan organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi (Putri, Herding, Suharya, & Munawar, 2021). Upaya transformasi bisnis dilakukan Bisnis Indonesia Group karena melihat ekosistem bisnis saat ini berubah, khususnya di bisnis koran. IMS dinilai mampu mempertahankan kinerja bisnis yang selama ini mengandalkan penjualan iklan koran (Bisnis Indonesia, 2022).

Bisnis Indonesia Group telah menjalankan transformasi dengan menerapkan IMS. Pada elemen orang, jumlah personel menjadi efisien dengan tetap memerhatikan kemampuan, pengalaman, pengetahuan serta sikap dan budaya perusahaan. Untuk proses, dari sisi konsumen, IMS mengurangi *cycle times* karena calon klien yang akan bekerja tidak harus bertemu dengan orang baru untuk memulai proyek. Adapun, secara internal, pesanan yang diterima akan langsung diteruskan oleh IMS kepada tim *back office* untuk diproses sesuai dengan kebutuhannya. Untuk elemen teknologi, IMS dibekali dengan sistem terintegrasi sehingga proses pemesanan ke *back office* dapat dikontrol.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, implementasi *McKinsey 7S Framework* menjadi pendekatan holistik untuk melihat efektivitas organisasi atau perusahaan yang menyelidiki apakah perusahaan mampu mencapai tujuan yang diinginkan (Waterman, Peters, & Phillips, 1980).

Karena itu, rumusan pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pola IMS diterapkan di *Bisnis Indonesia Group*?

2. Bagaimana penerapan *McKinsey 7S Framework* pada IMS dalam transformasi bisnis di *Bisnis Indonesia Group*?
3. Elemen mana dari *McKinsey 7S Framework* yang masih dapat dikembangkan di IMS?

1.4 Tujuan Penelitian

Dari pemaparan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui bagaimana pola penerapan IMS di *Bisnis Indonesia Group*
2. Mengetahui penerapan *McKinsey 7S Framework* pada IMS dalam transformasi bisnis di *Bisnis Indonesia Group*.
3. Mengetahui elemen mana dari *McKinsey 7S Framework* yang masih dapat dikembangkan.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, baik untuk peneliti selanjutnya maupun pencari referensi, untuk menjadi bahan penelitian selanjutnya. Penelitian ini menganalisis implementasi manajemen strategis menggunakan *McKinsey 7S Framework* pada perusahaan media di bidang pemasaran. Model 7S McKinsey digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui implementasi manajemen strategi dalam upaya diversifikasi bisnis media.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan media arus utama, khususnya bagi *Bisnis Indonesia Group*, dalam beradaptasi dengan era disrupsi digital saat ini. Penelitian ini dapat menjadi evaluasi strategi apakah yang dijalankan perlu perbaikan atau sudah sesuai dengan kondisi bisnis.

Selain itu, melalui penelitian ini perusahaan media arus utama juga dapat mengambil manfaat dari strategi yang sudah dijalankan oleh *Bisnis Indonesia Group* da

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Bab ini berisi tentang sistematika dan penjelasan ringkas laporan penelitian yang terdiri dari Bab I sampai Bab V dalam laporan penelitian.

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi Gambaran Umum Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel, Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisis Data.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian, yakni bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian - penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.