

DAFTAR ISI

TESIS	i
SURAT PERMOHONAN PEMUATAN ARTIKEL.....	ii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR THESIS	iv
PERSETUJUAN TIM PENGUJI TESIS	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	10
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	16
1.4. Tujuan Penelitian.....	17
1.5. Signifikansi Penelitian.....	17
1.5.1. Manfaat Akademisi.....	18
1.5.2. Manfaat Sosial	18
BAB II KERANGKA TEORI	19
2.1. Teori determinasi Teknologi dan Konsep Media Baru.....	19
2.2. Konsep Teknologi Sebagai Produk dan Budaya	22
2.3. Tantangan Industri Media	26
2. 4. Konvergensi Media	28
2.4.1 Perspektif Konvergensi Sebagai Sebuah kebijakan	28
2.4.2 Konvergensi	32
2.4.3 Dimensi-Dimensi Konvergensi.....	35
2.4.3.1 Dimensi Teknologi.....	36
2.4.3.2 Dimensi Pasar/Ekonomi.....	38

2.4.3.3 Dimensi Regulasi	39
2.4.3.4 Dimensi Budaya.....	40
2.5. Transformasi Media.....	42
2.6. Mediamorfosis	47
2.6.1. Mediamorfosis Sebagai Sebuah Strategi Transformasi Media.....	47
2.6.2. Implementasi Proses Transformasi Menuju Media Baru	52
2.7. Kerangka Berpikir	55
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	58
3.1. Paradigma Penelitian.....	58
3.2. Metode Penelitian.....	62
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	65
3.4. Keabsahan Penelitian.....	69
3.5. Analisa Data.....	70
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	73
4.1. Hasil Penelitian.....	73
4.1.1. Dilema Menggunakan Model Bisnis Media Baru	75
4.1.2. Pesaing Dunia Digital.....	78
4.1.3. Pola Kerja Media Digital.....	79
4.1.4. Tantangan Dalam Transformasi Digital	81
4.1.5. Strategi Transformasi Digital.....	83
4.2. Pembahasan	88
4.2.1. Migrasi Produksi Konten	89
4.3.2. Strategi Melalui Proses Pembelajaran	94
4.2.3. E-Strategi Sebagai Solusi.....	104
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	119
5.1. Kesimpulan	119
5.2. Saran.....	121
5.3. Rekomendasi	122
DAFTAR PUSTAKA.....	123
LAMPIRAN A	127

Struktur Organisasi Grup Kompas Gramedia (sumber : Dokumentasi HR GOM, 2012).....	127
LAMPIRAN A (Sambungan).....	128
, LAMPIRAN A (Sambungan).....	129
Struktur Organisasi Grid Network(sumber : HR Grid Network, 2022)	129
LAMPIRAN B.....	130
DAFTAR PERTANYAAN	130
LAMPIRAN B (Sambungan)	133
TRANSKRIP & CODING	133
LAMPIRAN C.....	148
Curriculum Vitae.....	148

DAFTAR GAMBAR

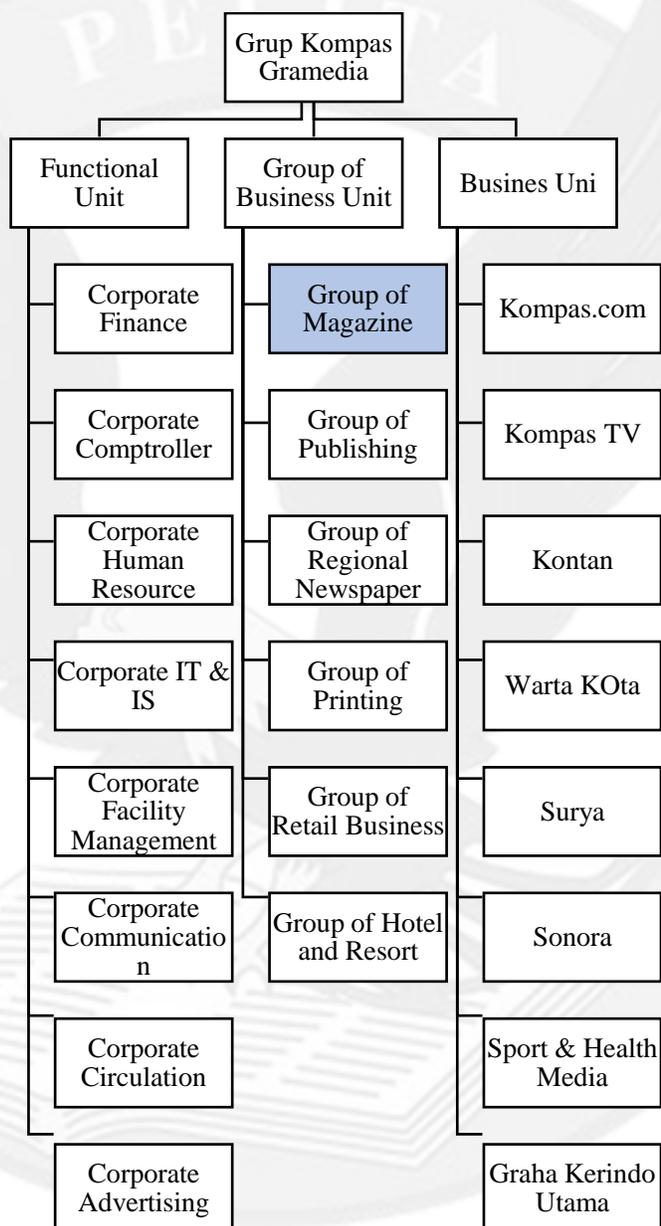
Gambar 2. 1 Konstruksi Konvergensi MIT	33
Gambar 2. 2 Diagram Perubahan Konvergensi Media Pada Institusi Medid	42
Gambar 2. 3 Kerangka Pemikiran	56
Gambar 3. 1 Analisa Studi Kasus	63
Gambar 3. 2 Proses Mediamorfosis	65
Gambar 3. 3 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data	70
Gambar 3. 4 Metode Penelitian Kualitatif	71
Gambar 4. 1 Pertumbuhan Oplah vs Iklan GoM (sumber : GoM).....	92
Gambar 4. 2 Proses Produksi Konten (Sumber: Grid Network).....	97
Gambar 4. 3 Perilaku Pengguna Internet di Indonesia (Sumber : APJII 2020).....	100

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 The landscape of old and new media (Sumber: World Digital Media Trend)	52
Tabel 3. 1 Daftar Informan.....	67
Tabel 4. 1 Data Domain Media GoM.....	77
Tabel 4. 2 Komposisi Pendapatan Cetak vs Digital GoM.....	78
Tabel 4. 3 Tabel Media Online Grid Network (Sumber : <i>Grid Network</i>).....	86
Tabel 4. 4 Daftar Media Cetak Produksi GoM.....	87

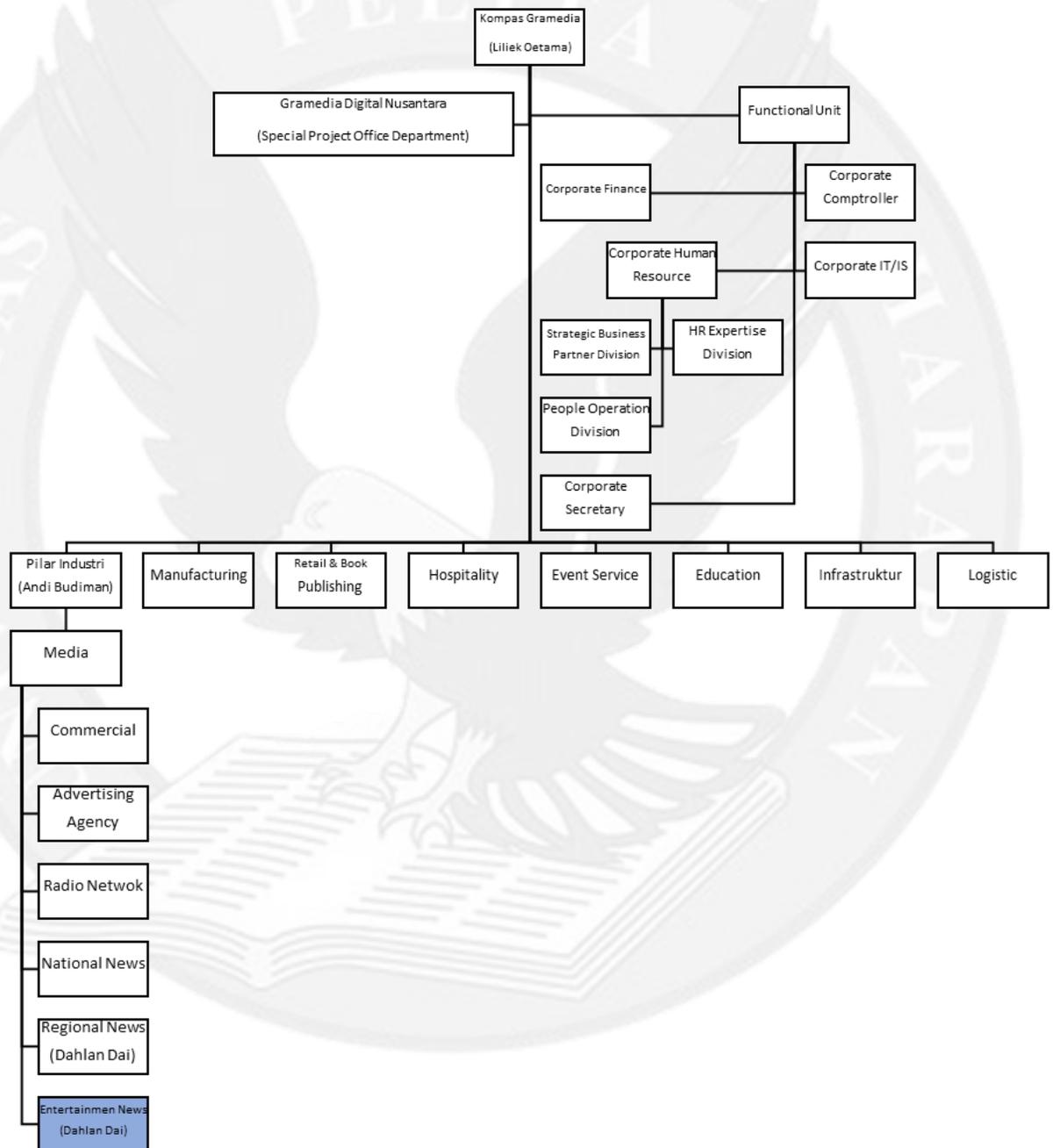
LAMPIRAN A

Struktur Organisasi Grup Kompas Gramedia (sumber : Dokumentasi HR GOM, 2012)



LAMPIRAN A (Sambungan)

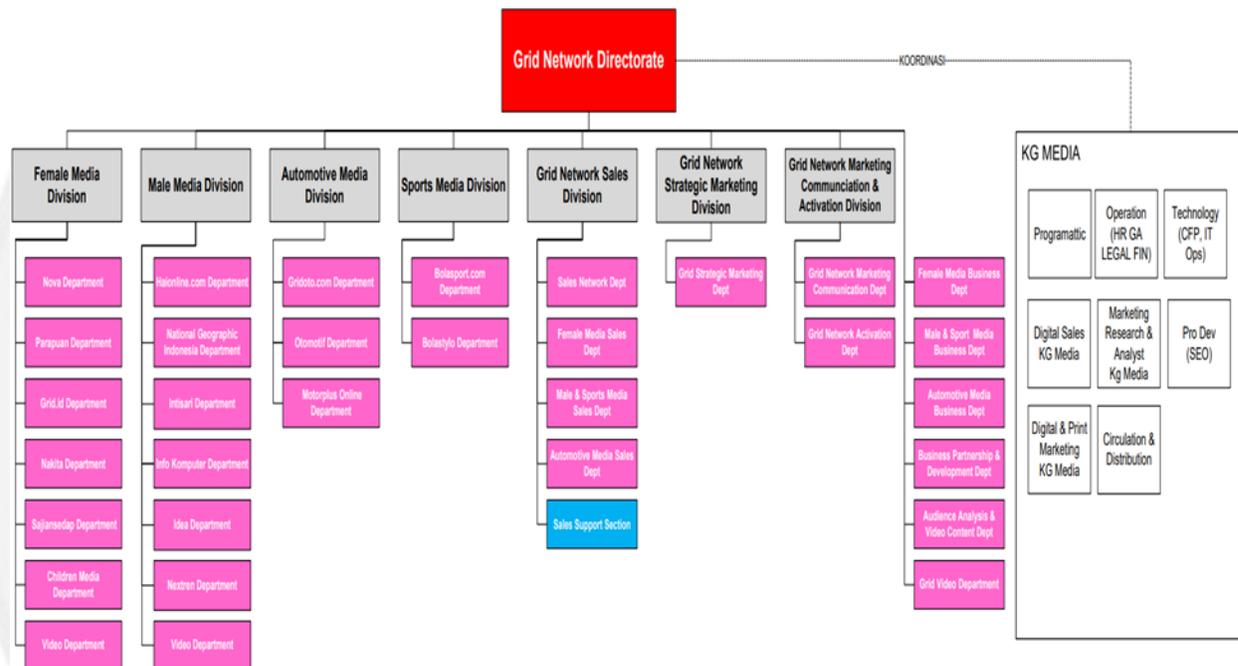
Struktur Organisasi Kompas Gramedia (Sumber : Internal KG, 2018)



, LAMPIRAN A (Sambungan)

Struktur Organisasi Grid Network(sumber : HR Grid Network, 2022)

Organisasi KG Media – GRID Network
Organization Structure



LAMPIRAN B

DAFTAR PERTANYAAN

NO	Pertanyaan Utama	Sub Pertanyaan	Ditujukan kepada
1	Apa misi dan Visi perusahaan dalam meyongsong era digital	Dengan perubahan menjadi Grid Network apa misi dan visi dari Grid Network? Bagaimana visi Kompas Gramedia sebagai umbrella brand	CEO
		Bagaimana Group Kompas Gramedia sekarang mohon dijelaskan	
2	Mengapa Baru melakukan transformasi dan berubah format menjadi grid network	Mengapa harus berubah menjadi Grid Network, manfaatnya apa, dan apa tujuan berubah menjadi Grid Network	Vice President
		Kapan GoM melakukan perubahan secara menyeluruh	SMO/Vice President
		Media cetak apa saja yang masih dipertahankan, dan mengapa masih mempertahankan media tersebut	
		Apa saja kebijakan yang diberlakukan setelah menjadi Grid Network	
		Bagaimana sistem data yang dilakukan (storage, jaringan)	
3	Posisi GoM	Bagaimana posisi Grid Network sekarang? Siapa para pesaingnya?	SMO
		Bagaimana peleburan beberapa PT dari medium2 di GoM setelah menjadi Grid Network	
4	Tantangan terbesar dalam melakukan	Bagaimana perkembangan GoM 5-10 tahun terakhir?	Vice President/SMO

proses transformasi Gramedia majalah menuju Grid NetWork	Bagaimana GoM menghadapi tantangan persaingan media di era dot.com?	Publisher
	Faktor apa saja yang dianggap paling berat diatasi dan belum ada solusinya sampai sekarang	
	Mohon dijelaskan apa saja yang dilakukan saat gelombang dotcom menyerbu media?	
	Apa saja tantangan yang dihadapi GoM? Baik dari sisi redaksi maupun sisi bisnis	
	Faktor apa saja yang dianggap paling berat diatasi dan belum ada solusinya sampai sekarang	
	Bagaimana GoM mengatasi dan mencari solusi atas tantangan2 baik internal maupun eksternal	
	Apa saja dampak yang terjadi atas perubahan menjadi grid network	
	Bagaimana bisnis media cetak saat gelombang dot.com dan media sosial mulai ramai dilirik para pengiklan/sponsorship/komunitas/pelanggan?	
	Mengapa harus melakukan konvergensi? Konvergensi apa saja yang dilakukan baik dengan internal maupun eksternal?	

		Bagaimana kerjasama promosi dan kerja sama konten yang dilakukan	
5	Konvergensi	Bagaimana proses atau tahapan atau langkah yang dilakukan dalam proses perubahan media menjadi Grid Network	Pemred
		Dengan jumlah website yang semakin banyak dan masih ada cetak juga bagaimana cara kerja para wartawan dan bagian bisnis?	
		Bagaimana kerja sama yang terjalin dengan sesama media di Grid Network dan bagaimana kerja sama dengan media lain di luar Grid Net work namun masih dalam kelompok Kompas Gamedia	
		bagaimana mengemas SDM dengan organisasi Grid network yang baru	SDM

LAMPIRAN B (Sambungan)

TRANSKRIP & CODING

No.	Dilema Kebijakan Model Bisnis Baru	Sumber Wawancara
1	<p>“Multichannel itu, iya itu sudah disadari tapi tadi yang Mbak Susi bilang, ini Innovator's Dilemma 101 lah ya eh bukunya siapa sih, Clayton Christensen itu tahun berapa ya, tahun 90an kan itu, kan sudah membahas mengenai innovator's dilemma, jadi ketika sebuah perusahaan sudah punya main business yang successful kemudian terjadi yang namanya disrupti iya kebanyakan mereka berdilema begitu kan, apakah mereka meninggalkan bisnis lamanya untuk masuk ke dunia yang bertumbuh, growth engine baru tapi kemudian bisnis lamanya mereka harus tinggalkan atau mereka menetap di bisnis lama, nah saya pikir itu yang kita berdilema cukup lama ya di KG ya?”</p> <p>“kalau cetak itu mungkin kita tahu ada akhirnya sebagai produk life cycle ya dia sudah decline sudah sunset, tapi tadi ketika bahteranya belum, bahtera barunya belum ada kan jadi masih megangin, masih megangin kejayaan masa lalu....”</p> <p>jadi memang juga nggak bisa juga begitu berpegang lagi pada bisnis masa lalu, produk dan model bisnis masa lalunya kan karena memang audience-nya sudah pindah begitu. Bahtera barunya belum ada, jadi masih megangin kejayaan masa lalu</p>	AB
2	<p>“2000 – 2015 bisnis cetak masih gede banget, kontribusi cetak masih gede banget, kecenderungan management masih memprioritaskan yang yang kontribusinya gede banget, masuk akal sih, cetak masih 80%, sisanya lain2 (termasuk digital), meskipun tahu akan decline tapi, decline nya gramed majalah sampe 2010 kontribusinya masih gede banget cetaknya masih punya profit gede, kenapa kita sudah mulai tapi karena memang ga ada focus, ga punya konten unik yang memang khusus kita produce untuk konten itu, nova juga sama, karena perhatian kita di cetak, jadi tempelin aja, itu kenapa sudah mulai dari awal tapi ga terlalu kelihatan...”</p>	HK
3	<p>“dari sisi bisnis, tahun 2007-2008 memang di indonesia media cetak itu masih cukup kuat bisnisnya baik dari oplah maupun dari pengiklan, sehingga kalau dibandingkan klo harus memilih konsentrasi kemana ya milih media cetak karena bisnisnya masih disitu, Cuma ga bisa mengabaikan bahwa ini</p>	GW

	bakal tumbuh. Surevi 2008 trend pertumbuhan audience digital itu 20%, sedangkan audience cetak klo dilihat dari sisi oplah sdh turun	
4	Setelah scr org terpisah, spy masing2 bs lari sesuai speednya tanpa distract fokusnya, kmd diskusi GOM mau kemana, lalu jd lah GRID: Gramedia untuk Indonesia pasti printnya didahulukan n digital belakangan apalagi GOM waktu itu merasa 80% msh datang dari print,	DS
5	Eh saya rasa, saya rasa kesadaran untuk masuk ke digital itu kan bukan hal yang baru, yang baru apa, kesadaran bahwa masa depan bisnis itu ada di digital , karena itu konteksnya berbeda begitu cara pandang itu, kalau dulu digital ada untuk melengkapi print, jadi next to it. Iya kalau update syukur tidak update juga nggak apa-apa , kalau ada ya syukur kalau tidak ada nggak apa-apa juga, kan print-nya kan masih sangat menghasilkan, masih sangat powerful, brand-nya juga masih positif begitu kan. Nah, jadi sebenarnya yang dilakukan cuma memberi tahu, 'Eh kita harus menghadapi, bukan menyadari, kita harus menyatakan, mengakui bahwa print akan habis' , tahun itu fokus resources kita tidak di print tapi ke digital, ini membawa perbedaan yang besar Mbak, karena selama kita tidak mengakui bahwa kita punya masalah cara main kita kita tidak akan melakukan penanganan yang serius . Misalnya kayak gini, denial, 'Mbak sakit lho', 'Nggak saya sehat kok', lha terus dikasih obat kan juga nggak mau kan, 'Ngapain berobat wong saya sehat' begitu. Nah begitu juga lho yang terjadi juga di kebanyakan tipikal media tradisional, ketika diberitahu, 'Eh kamu sakit lho', 'Oh saya sehat', 'Ini ada ancamannya lho nanti ini, ini orang transiting ke digital', 'Nggak, nggak apa-apa kita ini kuat kok, buktinya masih gini'. Nah denial ini sebenarnya yang memblok semuanya satu perubahan, begitu.	DD

No	Pesaing Semakin banyak	Sumber Wawancara
1	<p>“kalau ngomong digital ga boleh liat pesaing horizontal, gw produce konten dan gw under publishing company KG, gw liat pesaing gw itu MNC ga boleh kaya gitu semua yang masuk dalam ekosistem digital itu pesaing, mungkin sekarang bukan pesaing tp soon to be pesaing. Karena semua sadar seperti e commerce spt tookpedia, shoppe mereka juga produce content, kalua udah ngomongin konten itu ranah kita itu semua pesaing kita, mereka bisa dapetin bisnis baru juga mereka bisa over ke klien bahkan klien ghari ini demand content, persoalannya seberapa mampu n konsisten mrk thd konten</p> <p>Ones elu punya volume, ketika toped generate orang yang mau transaksi disana, jual paling gampang dia punya official Samsung gw punya data orang2 yang shopping di toped 5 menit, gw bisa jual langsung ke orang2 yang potensial beli Samsung karena hari ini dia kepo in hp mulu nih. Itu realita harus siap dengan pesaing yang sangat ketat, kuenya segitu2 aja yang diperebutkan</p> <p>Ketika di masa awal publishing company udah main website, hari ini kue ini juga diperebutkan oleh perusahaan teknologi. youtube, google itu punya team sales sendiri, dia bisa nawarin ke unilever ga Cuma nawarin yang programmatic nongol2 yang bs di skip tapi tim directnya punya targetnya. Saingan terberat hari ini adalah perusahaan teknologi, kita pakai platform mrk, tapi mrk menguasai teknologi n bisa mengatur makin punya posisi tawar di mata pengiklan</p>	HK
2	<p>Itu adalah tantangan bisnis semua organisasi yang mengandalkan bisnis modelnya pada advertising. Google menghadapi masalah itu, dia bukan media, tapi dia itu adalah teknologi company yang salah satu sumber bisnisnya eh revenue modelnya adalah advertising. Facebook menghadapi masalah itu, iya kan, karena dia hampir sama, di YouTube juga menghadapi persoalan itu, media lebih-lebih lagi menghadapi persoalan itu, dan selalu tantangannya adalah memelihara keseimbangan antara pendapatan yang cukup untuk running bisnis sama kenyamanan pembaca, menemukan formula ini saya rasa tidak gampang dan itu dinamis. masuk ke digital begitu ya,</p>	DD

No.	Perubahan Pola Kerja	Sumber Wawancara
1	<p>kalau di kami nyebutnya pilar ya, jadi di KG itu eh iya pertama ada pilar media dimana itu penggabungan dari semua unit-unit, kalau dulu kan namanya apa itu ya, grup ya, jadi grup director, ada grup director majalah, grup director Kompas, grup director Kompas TV begitu, nah itu sekarang tidak lagi sebagai grup yang terpisah-pisah tapi menjadi satu pilar yang disebut KG Media. Nah selain KG Media, selain media kan ada pilar retail publishing, ada pilar manufaktur, ada pilar edukasi, ada pilar eh hotel and resort begitu ya. Jadi kita nyebutnya kalau di KG itu sebagai pilar.</p> <p>KG Media terbentuk memang yang kita, kita susun adalah pertama struktur organisasinya, Sehingga tadi kalau ada kebutuhan cross selling, kalau sebelumnya kan menyabungkan itu nggak gampang ya, misalnya Kompas.com mau cross selling ke teman-teman majalah, wah itu ngomongnya bisa sebulan.</p> <p>karena teknologinya ada tapi merubah cara kerja teman-teman untuk, 'Eh Elo kalau upload video jangan upload di YouTube', uploadnya di konten hub kita, di konten hub kita itu sebenarnya sudah ada teknologi untuk itu habis itu distribusikan ke YouTube, ke Facebook segala macam begitu. Tapi harus dipakai begitu, karena kalau Elo cemplunginnya di YouTube iya nggak ada di konten hub kita, nggak ada di rumah kita. Ini lagi proses sosialisasi, kebetulan yang masih yang challenging ini teman-teman Grid</p> <p>kalau Grid ada teman-teman otomotif ada teman-teman lifestyle, entertainment, wah pusing begitu, tapi harus sih, kita monitor terus berapa banyak yang sudah masuk ke rumah kita berapa banyak yang belum itu kita monitor terus dan kasih feedback terus, ini harus masuk. Itu aset apalagi kalau kemudian kita bisa bikin machine learning di dalam, nanti keluaranya adalah content recommendation kalau kita mau bikin platform sendiri nih seperti YouTube. Misalnya konten videonya KG Media begitu, nah kan pertama kontennya harus ada dong kalau kontennya di YouTube kan platform kita isinya kosong dong.</p> <p>Gramedia kaya sekali kontennya, nah tapi karena saking kayanya pusing kan karena kalau di YouTube kan dengan algoritma dipilihin, dia tahu nih Si Andi sukanya gadget komputer teknologi, kontennya di YouTube itu banyak banget sedunia begitu kontennya kan, tapi di situ dia punya mesin untuk meseleksi, mengkurasi, memprioritaskan konten apa yang menurut mesin ini akan disukai oleh si Andi. nah Google bisa melakukan itu, kenapa? Karena tadi, kontennya ada di rumahnya dia dan ada mesin yang kemudian me, mempelajari konten itu dan mempelajari behaviornya si user kan, kemudian</p>	AB

	<p>dilakukan matching kan. Nah bayangin kalau kontennya nggak ada mesinnya mau belajar apa, orang isinya datanya nggak ada, heheh.</p> <p>Akhirnya kita juga tarikin nih, jadi teman-teman teknologi mereka mulai dari yang paling konten paling baru dulu itu ditarik dari YouTube bukan, bukan dicabut dari YouTube ya tapi kita punya mesin untuk mendownloadin video-video yang ada di YouTube dan masukin ke rumah kita sendiri. Tapi kita itu kan nggak ngobati masalah karena harusnya kan dari awalnya itu sudah di awal. kenapa teman-teman suka dengan YouTube karena kan disrupsi ini menyebabkan tekanan finansial yang besar kan, tekanan finansial yang harus di-solve jangka pendek, nah jangka pendek bisa ngasih duit siapa, Google, Facebook, naruh konten di sana besok dapat views, dapat 3 perak per video view, dapat tiap bulan tuh transferan dari AdSense-nya YouTube, sehingga sudah kita keenakan dengan pola itu, sebenarnya pola itu nggak bukan artinya harus dihentikan nggak, tapi kita harus membangun alternatif di rumah kita sendiri.</p>	
2	<p>waktu kita bicara digital satu jam sudah 90% kita bicara digital sudah, print satu persen saja, sudah, kalau nggak ada, kalau nggak ada ketegasan kayak gitu iya sudah print yang akan mati menguasai 90% pembicaraan, digital Cuma 10% padahal ini masa depan”</p> <p>Bagaimana media2 itu tidak sekedar koran lagi bahkan sudah setengah broadcasting, media-media digital kita sekarang tidak sekedar koran lagi, mereka harus belajar produksi video, suara, kualitas gambar, video, sesuatu yang seblmnya klo kita di industry cetak gak kebayang sama sekali itu, hari ini kita sudah punya harus studio. Reporter harus punya talenta yang tdk sekedar menulis tapi juga bisa melaporkan scr digital, Over all justru dengan digital kita bisa mendapatkan berbagai hal.</p>	DD
3	<p>kalua nova sebenarnya lbh mudah karena seblm ada grid network basic platformnya sdh ada namun dulu tabloidnova.com masih seperti cetak dipindah ke online sehingga gak bsa ngikut kecepatan berita yang ada, kecepatannya tdk sama dg pace pear yang lain yang dibutuhkan masyarakat, nova ga bisa cepet.</p> <p>Waktu Dahlan datang banyak hal yang diubah misalnya gimana cara perjalanan editorial prosesnya berubah, kalau dulu selalu hrs menunggu semua secomprehensip betul misal nara sumber 2 maunya kek gitu, karena dibutuhkan cepat ringkas dan padat, shingga yang biasanya nulis 1 halaman nova akhirnya bis akita pecah menjadi 3 artikel online.</p>	IS

Setiap bagiannya bisa dipecah lagi. Sebetulnya diawal pecah biasa karena blm terbiasa **harus menulis konten yang beda, materi sama tapi nulisnya beda**. Harusnya di rewrite tapi dulu karena belum bisa secepat tribune maka dipecah2 biasa dulu sambil menyesuaikan diri. Kemudian ada logika penulisan editoril akhirnya terbangun, ketika **1 artikel aku pecah untuk konsumsi online jd 3-4 artikel ternyata kalau ms 5w 1h dipadatkan disetiap artikel online dan setiap diulang ternyata audience merasa sudah cukup**

Kalua di **artikel cetak suka ada topik/sub title maka dionline dipecah2 namun intinya 5w 1 h kita adjust lagi** kan ga mungkin audience kita paksa nih ada 4 artikel baca biar lengkap masih akan milih mana yang dia suka, jadi esensinya kita masukin perlu, akhirnya lama2 terbangun.

Diawal rasanya ga rela namun ya audience berubah ga butuh dalem please kasih tahu sekarang, karena orang sudah ngobrolin ,masalah lebih dalam akan kucari lagi. 2017 **pindah ke print, butuh mmbiasakan diri untuk cepat Orang yang biasanya ngerjain cetak kaya ga berkualitas dengan click bite, disitu belajar audiencenya memang berbeda mereka butuh sesuatu yang lbh membuat mrk berhenti**, banyak banget pilihan di luar sana, mata akan cari yang lebih menarik, bikin mata mereka berhenti, harus kasih kek gitu, maka nova pernah masa click bite, yang pasti waktu itu mulai dg bedah produk eksisiting produknya kaya apa, print n digital, kmd liat market n audience sekarang, kemudian cari ceruk yang mau disasar kemudian bandingkan competitor yang ada main dimana, Kemudian susun pilar editorial apakah sama dengan tabloid atau malah beda. Di awal waktu itu masih disamaain menjalankan yang ada aja dulu. Misal lebih banyak berita artis.

Peringkat kontennya topiknya apa aja sih kemudian supaya tahu kanal mana aja yang jadi pilar utama. Kemudian secara editorial kemudian atur jumlah orang, **waktu beberes karena ga lama harus cepat, Langkah idealnya ga gini sebnernya harusnya kan bikin guidelinenya ulang lagi, tp karena butuh cepet akhirnya lsng beberes orang**. Cari **orang2 yang punya capability yang bisa ngerjain online**, mana ya g kita kasih ilmu dia bisa menyerap paling cepet meski kita kasih ilmunya ke semua, karena butuh orang yang ngerti tabloid n bisa ngerjain online. Kita tahu kita **ga bisa ngandelin orang2 existing akhirnya rekrut baru orang2 yang ga banyak turun lapangan tapi banyak di belakang meja**, sesuai arahan bang Dahlan, jadi pilihnya yang jago nyadur terbiasa nyari dari mana2 kemudian olah langsung berita baru, nyadur dari medsos yang udah jamak dilakukan sambil liat artikel lama untuk jadi background. **Jadi berusaha nyampur in apa yang kita punya sbl liat yyang baru dari luar**, dan orangnya rekrut baru, ada beberapa yang ngerjain print akhirnya tetep liatin online jaga rohnya, ada

	<p>yang ngerjain online n print juga dengsn topik beda karena ketika berita udah nyampenya di C tp di print masih mendalami A, berita online tiap jam bisa berubah lagi. Teknisnya itu ada pelatihan menulis khusus digital, karena ada teknik SEO dan belajar tools untuk mengukur google analitik, ada tambahan ilmu, create kursus-kursusnya yang kasih materi bang Dahlan, sapa yang ngerjain online, selama 1 minggu pelatihan dari tribune intensif.</p> <p>Semua tulisan harus menyesuaikan google analitic. Seorang reporter juga harus dapat membuat materi yang dapat digunakan untuk semua platform, baik website, face book, youtube, Instagram, dan twitter.</p>	
4	<p>awalnya sulit, kemudian membuat dengan cara target yang disesuaikan, misalnya diawal hanya sanggup 5 berita, hari ini 1 orang menulis 10 berita tp dulu nova hanya 5 (2006-2007) itu 5 aja udah hemm, kemudian bertahap nambah, berita apa sih yang disukai. Prosesnya belajar dari situ, klo ubah minset secara mendadak butuh 6 bulan</p>	GW
5	<p>meng-hire orang-orang baru begitu ya, terus men-train orang-orang lama yang kira-kira bisa jadi kepala untuk transformasi. Karena gini, rohnya medianya kan ada di orang-orang lama tuh, iya kan, yang tahu konten ini, eh media ini tuh spesifik kontennya apa, interest-nya kemana itu kan hanya di orang-orang lama begitu kan. Orang-orang lama ini ditransformasikan, diajari begitu ya, kayak dikursuskan pokoknya dibentuk untuk melek melek, bisa memegang produk digital, nah nanti tim di bawahnya itu memang nyari darah segar semua lah begitu, kayak gitu.</p> <p>lalu kalau SDM sih sekarang lebih ke shifting, double shifting baru Mbak, kalau dulu print ke digital sekarang digital ke audio visual, sudah harus mindsetnya harus beda lagi. Kalau dulu harus elo harus punya, punya skill nulis sekarang gimana Elo bisa punya skill video yang mendatangkan audience, ditonton orang, bikin video yang ditonton orang, begitu. walaupun nggak semua ya ada beberapa yang memang Elo difokusin untuk nulis saja, karena website ini harus tetap berjalan, ada beberapa sudah harus shifting ke audio visual tadi, bikin videonya gimana. Nah, di kursus, digeser, karena memang difokuskan untuk shifting itu ya memang digenjot terus tuh, sehari 5 video, sehari 5 video, sehari 5 video, untuk dikirim untuk topiknya apa begitu.</p>	AA

No.	Tantangan Dalam Proses Transformasi	Sumber Wawancara
1	<p>Bagaimana Membuat Konten yang Mempunyai nilai tambah</p> <p>Karena kebesaran itulah yang mendatangkan monetisasi dan mendatangkan semangat, karena kalau kecil-kecil uangnya nggak ada itu susah itu, nanti balik lagi oh ini future kita adalah tetap di print, begitu masih megangin barang masa lalunya tapi kalau mereka lihat, 'Ih kita punya wesbite terbesar di Indonesia lho, its our dream' begitu, membuat orang semangat begitu, menjadikan motivasi baru bahwa, 'Oh kita ternyata transformasi kita berhasil ya, kita bisa besar'.</p> <p>fokus kita adalah bagaimana men-create konten yang punya nilai tambah. Kenapa harus punya nilai tambah? Karena sekarang saat ini nggak perlu media sudah bisa bikin konten, bikin konten bagus. Nah media apalagi KG ya yang tadi basisnya adalah jurnalis sama pencerahan itu harus punya nilai tambah, kalau cuma bikin konten yang komoditas kita akan bersaing dengan content creator seluruh dunia</p> <p>sekarang kan demokratisasi media, demokratisasi konten semua orang bisa bikin konten dan bisa distribusi konten, nah kalau perusahaan medianya masih menganggap dirinya hebat karena bisa bikin konten dan distribusi konten eh, iya jadi nggak hebat lagi sebetulnya, kecuali kontennya memang lebih hebat. Karena perusahaan media punya kemampuan, punya tadi ya punya sejarah, punya library konten sedemikian besar, nah bagaimana itu bisa meng-create konten-konten yang lebih relevan dan punya nilai tambah untuk bersaing dengan seribu satu, lebih dari 1001 ya, 1.000.001 content creator begitu.</p> <p>Dan di Indonesia sendiri kan kecenderungannya mereka lebih suka menonton daripada membaca. Sedunialah, tapi memang literasi beda-beda ya tapi kecenderungannya tontonan itu selalu lebih massed daripada bacaan, terutama mungkin di negara yang literasinya juga agak jebot begitu, heh, agak terbelakang itu seperti Indonesia, tapi umumnya sih tontonan selalu lebih punya mass appeal daripada bacaan. Nah jadi yang pertama harus kita kuasai adalah bagaimana mentransform kemampuan dari teks foto menjadi audio visual, supaya kita punya market yang besar nih, kalau nggak kita akan selalu ada di niche kan, di bacaan tadi. Padahal konten jurnalisme, pencerahan itu punya tempat kok di dunia audio visual kok, nggak ada masalah, cuma tadi, dulu terlalu mahal untuk memproduksi dan mendistribusikan, kalau sekarang kan murah banget, tinggal punya handphone hari ini bikin apa, konten eh individu begitu asal bisa ngomong</p>	AB

	dengan fasih ngerti ini, upload, punya penonton. Nah itu harus bergerak dulu ke situ.	
3	<p>Meyakinkan semua orang bahwa kalian sakit dan kita harus berobat dan ini obatnya, tidak gampang lho bahkan ketika orang sakit dia nggak mau bilang dia sakit, iya kan? Nah bagaimana meyakinkan orang bahwa kamu sakit dan ini obatnya. Saya merasa bahwa reputasi pemimpinannya menjadi krusial dalam transformasi ini. Jadi ini tantangan terbesar di transformasi itu di orangnya, Karena kalau komputer, eh komputer gampang kau pindahkan dari merek A ke merek B, lokasi kantor gampang kau pindahkan dari A ke B, itu semua itu gampang, organisasi kau bisa bikin gampang sekali satu hari itu sudah bikin sudah lama itu satu hari, bisa semua begitu. Yang susah adalah mengubah kebiasaan dari selalu memegang dengan tangan sekarang harus memegang dengan tangan kiri, itu tidak gampang, itu yang harus terus menerus dikontrol dan diyakinkan, ini benar, ini benar, ini benar.</p> <p>Tapi di digital beda, Google memperantarai pembaca dengan publisher tapi mengambil datanya dan first sampai data itu punya Google dan dia monetisasi ini, dia yang nyari uangnya dan dia kemudian yang ngontrol publisher, itu bedanya ya. Jadi eh betul bahwa tantangan media hari ini adalah ketergantungan kepada Google sangat tinggi. Nah ini salah atau ini benar? Tergantung, kalau kita medianya masih kecil ini menolong, kenapa, karena ada teknologi yang mestinya kamu provide, mesti investasi tapi ini nggak perlu karena Google sudah ada di situ. Platform untuk advertising-nya sudah ada, platform untuk reach out kepada customer dari sisi konten sudah ada, kamu nggak perlu bangun apa-apa, yang perlu dilakukan cuma memproduksi konten dimana itu adalah expertise-nya daripada publisher. Jadi bayangkan kalau kita punya bus ya, kita yang punya, kita publisher ini punya busnya tapi kita nggak punya penumpangnya, Google nyariin penumpang tuh, menolong nggak?</p> <p>GN menghadapi challenge yang beda dengan koran kenapa? Majalah itu kan bukan media public tidak seperti koran untuk public, majalah tidak ada majalah umum tapi lebih dari itu semua segmented. Jarang mencoba mereach out audinec umum. Pada puncaknya KG pernah Kelola 100 lebih item dg 1000 lebih sdm, ketika masuk ke digital tinggal 15 kenapa hantaman daripada berformat majalah n tabloid lebih dahsyat karena salah satu trigernya media yang berbasis majalah itu audinecenya kecil², dulu nova jaman jayanya bisa 500 rb kemudian menjadi 200 ribu setelah dirupsi, jaman dulu 200 ribu juga masih besar tapi 200 ribu dibandingkan dengan 10 juta pembaca digital sudah ga ada artinya, itu akar masalahnya kenapa banyak majalah kemudian kehilangan market</p>	DD

3	<p>Kita mempersiapkan diri, bukan harus jd perusahaan teknologi juga tapi kita harus makin creative di mata klien Semua yang ada di digital harus creative parameter paling gampang ada alexa, comcors, dll</p> <p>Security yang utama bagaimana melindungi akun2 kita, karena beberapa akun kita di hack (bobo) dipakai buat streaming crypto. Itu tantangan yang memang yang hrs dipersiapkan.</p> <p>Tantangan teknologi ada 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana kita membuat inisiatif yang masih ada investasinya, missal kita bangun server di awal karena 24 jam ada yang terbakar dan makin lama makin ga cukup n mahal maintenance maupun listrik, sekarang kita partneran ga kita bangun sendiri, partner sama aws (jangan disebutkan)/amazon, jauh lebih efisien daripada kelola sendiri, tapi kan ga perlu bangun Gedung atau taruh orang, ini dari sisi cost efisiensi 2. Dari sisi security jangan sampai dibajak/conten diambil itu nakutin. Improvement terhadap akun jadi concern, di bagian tecknik ada satu depart khusus yang bantu secara terus menerus untuk meningkatkan kualitas perlindungan dari KG media 	HK
4	<p>dari sisi SDM cara kerjanya beda, hari ini kita butuh kecepatan bukan keakuratan yang 100% itu yang kemudian cara nulisnya beda, itu tantangan di awal memang berat, makin banyak yang kita produksi makin mengundang pembaca, dan butuh waktu, di awal 1 hari 5 berita karena cara menulis berita beda ga bisa sama dengan cetak, audience ga butuh berita seperti itu yang dibutuhkan keragaman, Cuma kita butuh proses baru nyaman setelah 6 bulan sebenarnya mau seperti apa, bench marknya siapa bagaimana update sebuah berita perlu dipelajari, online kebutuhannya untuk menginformasikan sedetail apapun iya namun dengan cara menulis yang berbeda.</p>	GW
5	<p>target page view menjadi tantangan yang belum sesuai harapan, karena page view ditangan mesin n audience, klo di tangan audience kita ga tahu, tapi ketika andalkan google ketika dia update itu berakibat terhadap page view itu yang akhirnya bisa turun yang sampai saat ini blm dapat solusi terbaiknya. Karena itu punya eksternal, butuh barrier to entry masih ada wacana di kominfo</p>	IS
6	<p>bagaimana memenangkan website-website begitu ya, nggak usah sama netizen yang, sama website lain gitu-gitu, kita harus main secara group begitu ya, kalau main sendiri-sendiri tidak semua namanya besar begitu, kalau Hai! kalau maju sebagai media, mungkin top of mind tapi ketika Grid</p>	AA

	Health, Stylo begitu kan Mbak pasti kan agak asing begitu kan?. Sementara, kalau kita berdiri sebagai group, Grid Network begitu, as a network, semua cukup tayang begitu, nah itulah, strategi, salah satu strateginya adalah kita harus membungkusnya jadi sebuah network, jangan berperang di masing-masing brand sendiri. Memang itu kemarin eh PR 2 tahun itu kalau tim, ada lah sebuah tim untuk gimana kita bisa menyatukan network dan menjual kita menjual identity kita secara network baik ke pembaca maupun ke pengiklan. Dengan kekayaan kita punya, selain punya media yang segmennya kaya banget kita juga punya komunitas begitu kan ya, audience dan komunitas bukan cuma audience yang baca tapi komunitas yang terbentuk karena media kita begitu, kayak ibu-ibu masak itu kan ada komunitasnya sendiri.	
7	Bikin webnya musti Mudah dipelajari penggunaannya oleh pengunjung, Mudah diingat dan digunakan navigasinya oleh pengunjung, Dapat digunakan secara efisien, Memperkecil tingkat kesalahan pemakaian oleh pengunjung dalam mengoperasikan web, Memuaskan pengunjung hingga akhirnya tertarik untuk kembali lagi, Navigasi yang mudah dipahami oleh pengunjung secara keseluruhan. Pemilihan grafis, layout, warna, bentuk maupun typografi yang menarik visual pengunjung untuk menjelajahi website. Konten bermanfaat, Kompetibel dgn flatform lain , browser, gadget, plugin dll, Kecepatan web, ama fungsinya aapan tuh..	S

No	Strategi	Sumber Wawancara
1	<p>KG Media terbentuk memang yang kita, kita susun adalah pertama struktur organisasinya, Sehingga tadi kalau ada kebutuhan cross selling, kalau sebelumnya kan menyambungkan itu nggak gampang ya, misalnya Kompas.com mau cross selling ke teman-teman majalah, wah itu ngomongnya bisa sebulan. Jika ada program2 yang harus di <i>support</i> oleh produk di KG yang lain, akan menjadi lebih mudah misal dibantu oleh Kompas.com atau Kompas TV</p> <p>syndication content itu untuk mem-boosting, ngegendong lah istilahnya, gendong property-property baru yang mungkin tadi di mata Google belum, belum karena website baru ya belum punya apa-apa tapi itu digendong sama kakak-akak, kakak-kakaknya itu ya Kompas, Kompas sama Tribun News ya yang sudah lebih dulu dan lebih besar</p> <p>kalau mau besar itu harus jadi satu, karena kalau ini website printil-printil ada 50 biji itu, itu akan kecil kecil kecil, sedangkan untuk punya daya jual baik itu ke programmatic maupun ke direct ke pengiklan agency dan brand itu harus besar secara traffic. tapi ketika digabungin tiba-tiba Grid.id jadi</p>	AB

	<p>website ranking nomor, saya nggak tahu sekarang, nomor 10 di Indonesia begitu. Karena kebesaran itulah yang mendatangkan monetisasi dan mendatangkan semangat, karena kalau kecil-kecil uangnya nggak ada itu susah itu, nanti balik lagi oh ini future kita adalah tetap di print, begitu masih megangin barang masa lalunya tapi kalau mereka lihat, 'eh kita punya wesbite terbesar di Indonesia lho, its our dream' begitu, membuat orang semangat begitu, menjadikan motivasi baru bahwa, 'Oh kita ternyata transformasi kita berhasil ya, kita bisa besar'.</p> <p>Untuk lifestyle entertainment dia website nomor satu di Indonesia, coba kalau itu berjalan sendiri-sendiri, Bobo, Nakita, National Geographic, Intisari itu nggak akan punya skala yang sebesar itu.</p> <p>YouTube dan Instagram dan semua yang berbasis sosial media, advertising based kan itu gratis, tapi yang kita lihat yang punya pertumbuhan lebih bagus secara persentase itu adalah OTT sebetulnya. Dimana OTT pasti tadi, kontennya harus punya nilai tambah kalau nggak ngapain orang bayar untuk OTT kalau kontennya sama kayak di YouTube. Nah disitulah tadi yang Mbak Susy bilang, di situ harus punya nilai, nilai keindahan, nilai pencerahan yang harus, yang harus punya nilai tambah.</p>	
2	<p>strategi, setelah kamu rumusin strategi baru nanti kita rumusin resources. Jadi tidak dimulai dari kau punya apa lalu kita bisa bikin apa, mestikan kita mulai dari kita mau kemana, terus siapa yang bisa membantu kita menuju kemana begitu lho, nah itu, itu saya rasa eh kesalahan yang dari awal kita mesti pecahkan begitu, iya tho. Nah saya melihat bahwa GoM memiliki brand vertikal yang bagus, ada NOVA, ada Saji Sedap, ada Nakita, ada Bobo untuk anak-anak, ada National Geographic ada tabloid Otomotif, itu fakta ya, tapi persoalan dia adalah volumenya kecil, jadi bahkan digabung semuanya itu waktu itu cuma sekitar 800.000 page view per bulan sudah, sangat kecil, nggak kompetitif di market. Jadi yang perlu dilakukan adalah bagaimana meningkatkan volume daripada pembaca itu. Jadi akhirnya tahu yang dimaksud Mbak, dia nggak bisa stuck dan itu berarti tahu, dia harus mulai dari masif, dan habis itu bicara vertikal, begitu lho.</p> <p>Kalau majalah dia mulai dari vertikal sehingga dia kehilangan kompetisi karena volumenya nggak cukup. Nah itulah kenapa inisiatif kita kita mulai dari grid.id, brand-nya luas karena itu volumenya lebih besar begitu lho. Nah setelah kita dapati sukses dengan Grid.id, volumenya lebih besar baru kita masuk ke kompetisi di industri media digital</p>	DD

	<p>Iya, mereka harus mengandalkan kekuatan mereka pada komunitas, itu event yang bisa menggerakkan sekitar 12.000 orang untuk membayar, jadi bukan event yang gratis tapi event yang berbayar dan orang willing to pay, mau bayar karcis begitu ya. Eh ada bentuk-bentuk event yang lain tapi bukan dari margin antara cost production dengan pendapatan dari tiket misalnya, tapi lebih kepada event yang mne-trigger advertising.</p> <p>bagaimana menemukan sumber mode revenue lain di laur advertising, oke. Nah bagaimana teorinya, atau jangan teori deh lebih susah, saya bikin perumpamaan saja lebih gampang, konten kita taruhlah adalah konser musik, itu konten, konser musik, mediumnya adalah Stadion Senayan, sudah, jadi sekarang kita konser musik di Stadion Senayan datang 100.000 orang, apa bisnis kita? Advertising, pasang iklan di seluruh stadion, tapi kita nggak pungut bayaran lho kepada orang yang masuk, begitu kan, karena kalau kita pungut bayaran nggak ada orang yang mau datang, benar kan, itulah model yang tadi kenapa subscription business model itu jalan tapi sangat lambat, karena kalau gratis banyak orang datang begitu dipasang paywall, wah sedikit yang datang. Dari yang sedikit ini tidak cukup untuk running business begitu, jadi eh jurnalistik dengan nilai adiluhung itu nggak bisa jalan, kan gitu. Oke, kalau gitu gimana ya coba bayangkan, orang nggak mau bayar tapi orang mau lihat advertising, tapi coba Mbak Susy, kalau ada penonton 100.000 orang misalnya jualan air mineral yang beli tidak 100.000 orang tapi 10% berarti 10.000 dan margin dari setiap botol air mineral adalah 1000, berarti 10.000 dikali 1000, sepuluh juta dapatnya, itulah sumber pendapatan lain di luar advertising. So kalau gitu challenge-nya adalah bagaimana menemukan metode monetisasi yang nyaman bagi pembaca tapi juga nyaman bagi public,</p>	
3	<p>sampai 2016 kalau meeting lsgg ketemu BOD, dimasa 2016 sudah terbentuk pilar-pilar di KG sudah ada group manufacturing seperti tissue n tissue, kemudian hotel punya ceo sendiri, group of retail publishing : penerbit dan toko buku, pilar terakhir yang jadi tonggak berdirinya KG kan pilar media, yang di launch official januari 2019 dengan CEO andi Budiman, dari percetakan kemudian ke kompas.com kemudian Kompas TV dan menjadi CEO pilar media yang terdiri dari komersial, transito agency, national news (harian Kompas, Kompas.com, Kompas id, Kompas tv, kontan), regional news : tribune news (23 site koran daerah, percetakan, tiap tahun ekspansi, tribune gayo, tribune papua), enterteinmen news (grid network), radio (Sonora, smart, motion)</p> <p>Setelah KG media di launch reportnya sudah ga ke Pak lilik tapi sampai ke Andi Budiman ceo saja, sudah lebih mandiri maka forum2 kepemimpinan di Pilar media jadi lebih intens untuk membahas banyak isu</p>	DS

4	<p>Dahlan bekal cukup kuat di tribune, ketika handle Grid, tribune sudah menjadi portal no. 1 di Indonesia, punya value cukup kuat tidak sekedar teori. Yang tidak punya pengalaman di vertical media, murni wartawan news/wartawan perang. Tapi pemahaman n pengetahuan tentang digital strategi yang bs membuat GN menjadi spt sekarang ini Karena kenapa Dahlan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produknya banyak harus bisa memikirrkan berbagai segment 2. Kombinasi dari paham strategi digital dan paham produk 3. Yang membedakan profesional luar adalah orang KG yang paham corporate culture KG bagaimana melakukan pendekatan ke individu2 yang buat orang luar belum tentu bisa melakukannya 4. Profesional yang bertahan mereka yang mempunyai value yang sama, masalah kebiasaan, budaya Corporate culture menentukan orang bertahan kerja di KG, tdk semua orang bisa fit dg corp culture ttt <p>Maka pasca itu mulai set up, strategi pertama harus punya dulu portal gede karena itu ukurannya maka dibuat grid.id , ga sampe satu tahun menjadi portal entertainment nomor satu di Indonesia, yang merupakan kombinasi orang-orang lama plus anak-anak baru di jakarta solo</p> <p>Kenapa solo :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. lebih murah, dan ada khusus ngurusin digital ga ada yang ngurusin print semua untuk digital 2. memikat lulusan terbaik anak-anak universitas diseputar jateng jatim kembali dapatkan fresh graduate terbaik, UGM, undip, unbraw, uksw, waktu itu ada mindset di kalangan anak2 millenial Jakarta bukan lagi jadi tujuan, dengan digital klo bisa kerja dengan kesempatan yang sama jika ada perusahaan besar seperti KG bangun markas di solo dengan mudah mereka ambil keputusan mau gabung Mulai dari situ Grid Network mulai perjalanan transformasi mulai dari orang-orang baru karena mereka juga ga kenal dengan brand-brand cetak seperti otomotif, nova dan seterusnya. 	HK
5	<p>Website harus punya medosnya karena <i>audience</i> caranya dalam konsumsi media, ada yang lewat web ada yang lewat medsos, audience makin menjadi penentu jadi ngikutin pola mereka, mereka nyaman di platform mana</p>	GW
6	<p>Fbnya di kebut dalam satu tahun mencapai satu juta page like, paling besar FB paling berpengaruh untuk membangun awareness traffic</p>	DS

7	<p>Pertama yang dilakukan adalah mengembangkan grid id dengan mengambil wartawan dari mana, kmd grid id tersebut diduplikasi ke web2 lain seperti nova id dll, domain yang lama ketika ketik larinya ke nova id. Audience lama tahunya tabloid nova maka larinya ke nova id.</p> <p>nova pernah masa click bite, lambat laun media online makin banyak audience jenuh makin pinter dg click bite, kemudian nova berubah buat judul yang lebih (bukan audience friendly) tapi morally and jurnalistik friendly yang lebih acceptable dan tidak membuat jengah.</p> <p>Kolaborasi dilakukan missal saat redaksi media wanita membuat sesuatu, kemudian membutuhkan dorongan media lain bagaimana agar semakin banyak orang terlibat</p>	IS
8	<p>Terus ada kebijakan karena spirit digital itu kan efisiensi ya Mbak ya, kita bikin kantor di Solo. kantor cabang di Solo Mbak, untuk apa, untuk efisiensi Resource sebenarnya, kan gajinya Solo setengahnya gaji Jakarta begitu, gue hire 1 di sini gue bisa dapat 2 di sana. Pimpinan-pimpinan itu ke Solo nyari, ngerekrut, bikin pelatihan, bagaimana logistik di digital.</p> <p>bagaimana memenangkan website-website begitu ya, nggak usah sama netizen yang, sama website lain gitu-gitu, kita harus main secara grup begitu ya, kalau main sendiri-sendiri tidak semua namanya besar begitu, kalau Hai! kalau maju sebagai mungkin top of mind tapi ketika Grid Health, Style begitu kan Mbak pasti kan agak asing begitu kan?. Sementara, kalau kita berdiri sebagai grup, Grid Network begitu, as a Network, semua cukup tayang begitu, nah itulah, strategi, salah satu strateginya adalah kita harus membungkusnya jadi sebuah network, jangan berperang di masing-masing brand sendiri. Memang itu kemarin eh PR 2 tahun itu kalau tim, ada lah sebuah tim untuk gimana kita bisa menyatukan Network dan menjual kita menjual identity kita secara Network baik ke pembaca maupun ke pengiklan. Dengan kekayaan kita punya, selain punya media yang segmennya kaya banget kita juga punya komunitas begitu kan ya, audience dan komunitas bukan cuma audience yang baca tapi komunitas yang terbentuk karena media kita begitu, kayak ibu-ibu masak itu kan ada komunitasnya sendiri.</p>	AA

LAMPIRAN C

Curriculum Vitae

EDUCATION SUMMARY

TARUMANEGARA UNIVERSITY JAKARTA
Magister Management (S2) | 2003

GADJAH MADA UNIVERSITY YOGYAKARTA
Sarjana (S-1), Communication Department, Social & Politic Faculty | 1990

STELLA DUCE HIGH SCHOOL YOGYAKARTA
1985

MARDI YUANA JUNIOR HIGH SCHOOL DEPOK
1982

TRAINING/SEMINAR

National Geography International Forum, Washington DC
Mass Media Management, Kuala Lumpur
Online Business, Jakarta
Marketing Management, Jakarta
Sales Management, Jakarta,
Presentation, Negotiation skill, Jakarta
Advertising & Promotions, Jakarta

WORK HISTORY

ASSOCIATE BUSINESS DIRECTOR OF BUSINESS DEVELOPMENT

Sept 1st – Present, **Gradien Content Strategy**

Responsibilities include:

To develop & implement plans, strategies and policies of Marketing and business development for strategic partner of Gradient Consultant for strategy communication, content strategy, and develop digital marketing for government and companies

LECTURER OF COMMUNICATION DEPARTMENT

March 1st, 2020 – Present, **Universitas Pramita Indonesia**

- Designing to The Lesson for subjects of Advertising Planning, Marketing Public Relation, Customer Relation, Marketing Management, Advertising Management
- Encourage students for a critical thinking of The Subjects above

TRAINER OF PUBLIC SPEAKING

Oct 1st, 2020 – Present, **Brainy Indonesia**

- Designing to The Lesson for helping students to be a better public speaker
- Encourage students for a confidence performance

GENERAL MANAGER of TEMPO CHANNEL

Sept 1st, 2015 – 31 August 2019, **Tempo Media Group**

Responsibilities include:

Maintain and develop synergy with strategic partner

To develop & implement plans, strategies and policies of management in Marketing Department of Tempo Channel as a part of Tempo Media Group

Maintained sales growth in every month period for Tempo Production House

Managed crews of Tempo Production House they are: Creative, Editor, Cameramen, copy writer, producers, sales and marketing Coordinating Production, from pre- production-Production-Postproduction of audio-visual platform

DIGITAL ADVERTISING DIRECTOR OF DIGITAL DEPARTMENT, GRAMEDIA OF MAGAZINE

July 1st, 2014 – 31 August 2015, **PT Gamedia- Jakarta**

Responsibilities include:

Managed revenue for 14 website unit in Digital Department

To develop & implement plans, strategies and policies sales activities in digital department both internal and external in order to increase the revenues of Digital Department as a new media department in Group of Magazine

Maintained the relationship with synergy partner of Gamedia Magazine

Maintained sales growth in every month period
 To develop and implement the collaboration between print media and digital media
 Maintained and implement integrated projects in Gramedia of Magazine

STATION MANAGER OF KG RADIO NETWORK

July 1st, 2013 – 30 June 2014 **Kompas Gramedia Group- Jakarta**

Responsibilities include:

Maintain and develop synergy with strategic partner
 Maintain and develop new synergy with radio group in Group of Radio
 To develop & implement plans, strategies and policies of management in Motion Radio Department as a part of Group of Radio Division with the goal for blending each other
 Maintained sales growth in every month period
 Managed 30 crews of Motion Radio as a part of Group of Radio Division, they are :
 announcer, technicians, program director, creative director, copy writer, producers, sales and marketing, promotion for collaborating with others radio in group

MANAGING DIRECTOR OF MOTION RADIO

Jan1st 2009– 30 June 2013 **Kompas Gramedia Group - Jakarta**

Responsibilities include:

Managed 30 crews of Motion Radio as a part of Magazine Division, they are: announcer, technicians, program director, creative director, copy writer, producers, sales and marketing, promotion for collaborating with Print Media in Group of Magazine
 To develop & implement plans, strategies and policies of collaboration project activities between Print Media and Radio Events in order to increase the revenues of Radio Division
 Maintain and develop synergy with strategic partner
 Maintained the relationship with synergy partner of Gramedia Magazine
 Maintained revenue growth in every month period
 Maintain and develop synergy with strategic partner

MARKETING DIRECTOR OF RADIO DIVISION

Reporting to Managing Director

Responsibilities include:

To build brand of Radio Otomotion 97.5 FM through Integrated Marketing Communications plan to develop & implement plans, strategies and policies of marketing activities in Radio division both internal and external in order to increase the revenues of Radio Division
 To translate marketing strategy into innovative and creative Marketing Communications plan and to build a strong marketing Communications team

Managed 5 Advertising Sales & Promotion in Marketing Department of Radio
 Implemented training course for new recruits
 Maintained the relationship with synergy partner of Motion Radio Maintained sales growth in every month period

BUSINESS MANAGER OF TECHNOLOGY & SCIENCE MAGAZINE-MAGAZINE DIVISION

Feb 1st, 2002 - June 30th, 2008, **PT. Gramedia-Jakarta**

Responsibilities include:

To build brand of Technology & science Magazines through Integrated Marketing Communications plan

Manage revenue stream of 6 magazine unit (Idea, Flona, Intisari, Ide Bisnis, What Hi Fi, Digital Camera, and by products)

To Build high quality communications in internal & external organization

To develop & implement plans, strategies and policies of all marketing activities in order to increase the revenues of each magazine brand

To propose & create new product derivatives of Technology & Science Magazine with new positioning through integrated marketing Communications plan

MARKETING MANAGER OF ONLINE MAGAZINE- MAGAZINE DIVISION

August 1st 2000 – Jan 30th 2002 **PT.Gramedia -Jakarta**

Responsibilities include:

To build brand of online Magazines through Integrated Marketing Communications plan

To develop & implement plans, strategies and policies of marketing activities in online division both internal and external in order to increase the revenues of online division

Maintain and develop synergy with strategic partner

To translate marketing strategy into innovative and creative Marketing Communications plan and to build a strong marketing Communications team

ADVERTISING SALES MANAGER-KIDS MAGAZINE GROUP

May 15th' 1999 – July 30th' 2000 at **PT.Gramedia-JAKARTA**

Responsibilities include Managed 5-7 Advertising Sales

Executive in Advertising Department of Magazine

Implemented training course for new recruits

Maintained the relationship with synergy partner of Gramedia Magazine

Maintained sales growth in every month period

ADVERTISING SALES EXECUTIVE

For Citra Tabloid from April 15th'1992to Feb 28th'1994,
For Tiara Magazine from March 1st'1994 to March 30th'1996

Responsibilities include:

Conducted professional Advertising advisory to Advertiser of Citra & Tiara Magazine
Achieved monthly sales target Maintained relationship with Clients Of Gramedia Magazine

EXPORT MARKETING EXECUTIVE-STATIONARIES MANUFACTURING DIVISION

April 1st' 1991- March 30th'1992 at **PT. Wicaksana Overseas Import-JAKARTA**

Responsibilities include:

Conducted professional product advisory to buyers from overseas Achieved monthly sales target Maintained relationship with buyers Of Pelican brand
Coordinated to productions for processing order

SERVICE ASSISTANT- MELAWAI BRANCH OFFICE

Dec 1st'1990- March 30th' 1991 at **PT. Bank Tiara Asia**

Responsibilities include Conducted professional product advisory to customers Conducted professional

Administration of customer accounts Maintained relationship with Customers of Bank Tiara
Coordinated to operations for processing administration of accounts

LAMPIRAN C (Sambungan)

Turnitin

The image shows two screenshots of a Turnitin submission interface. The top screenshot displays the document title "STRATEGI GRAMEDIA MAJALAH DALAM TRANSFORMASI DIGITAL" and a "Match Overview" sidebar on the right showing a 7% similarity score. The sidebar lists eight sources, each with a 1% similarity score. The bottom screenshot shows the document content, including the title "BAB I PENDAHULUAN" and the section "1.1. Latar Belakang". The text in the bottom screenshot discusses the development of internet technology and its impact on media.

**STRATEGI GRAMEDIA MAJALAH
DALAM TRANSFORMASI DIGITAL**

Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik
guna memperoleh gelar Magister Ilmu Komunikasi

Oleh
NAMA: CATHARINA SUSY TRIPUTRANTI
NIM: (01689210007)

Page: 1 of 119 Word Count: 22485 Text-Only Report High Resolution On

Match Overview

7%

Rank	Source	Similarity
1	www.researchgate.net Internet Source	1%
2	repository.unpas.ac.id Internet Source	<1%
3	es.scribd.com Internet Source	<1%
4	fr.scribd.com Internet Source	<1%
5	illham21.blogspot.com Internet Source	<1%
6	Submitted to Sullivan U... Student Paper	<1%
7	123dok.com Internet Source	<1%
8	www.neliti.com Internet Source	<1%
9	Submitted to Universitas Student Paper	<1%

Page: 1 of 118 Word Count: 22448 Text-Only Report High Resolution On

**BAB I
PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi internet membuat media massa berbasis internet mampu menjangkau audiens yang lebih luas, karena tidak terbatas pada ruang dan waktu. Hal ini membuat banyak media mengubah bentuk informasi dari media konvensional menjadi media baru yang terhubung dengan internet dan saling berkonvergen satu sama lain. Oleh karena itu, internet memudahkan masyarakat dalam mengonsumsi informasi.