



# Analisis Manajemen Strategi Harian Kompas dalam Menghadapi Transformasi Digital

Rinaya Triananda Saradewi\*, Pandan Yudhaprarnesti, Abie Besman

Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran

**Abstrak:** Koran Harian Kompas merupakan salah satu media cetak terbesar di Indonesia yang telah eksis selama hampir enam dekade. Dalam menghadapi tantangan era digital yang membawa perubahan perilaku konsumen dan pesatnya perkembangan teknologi, Harian Kompas dituntut untuk bertransformasi agar tetap relevan dan berdaya saing. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen strategi yang diterapkan Harian Kompas dalam menghadapi transformasi digital, serta bagaimana Kompas mampu mempertahankan eksistensinya di tengah persaingan media daring. Penelitian ini menggunakan konsep manajemen strategi media oleh Sylvia M. Chan- Olmsted, dengan pendekatan kualitatif melalui analisis deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Harian Kompas menghadapi tantangan baik dari faktor eksternal, seperti perubahan karakteristik khalayak dan kompetisi media digital, maupun faktor internal seperti adaptasi teknologi dan pengelolaan sumber daya manusia. Untuk menjawab tantangan tersebut, Kompas menerapkan berbagai strategi inovasi seperti transformasi konten ke *platform* digital, pengembangan Kompas.id, serta penyesuaian budaya kerja di ruang redaksi. Dengan langkah-langkah tersebut, Harian Kompas berhasil mempertahankan eksistensinya sebagai media terpercaya di era digital.

**Keywords:** Manajemen Strategi, Transformasi Digital, Media Cetak, Harian Kompas

DOI:

<https://doi.org/10.53697/jkomitek.v5i1.2432>

\*Correspondence: Rinaya Triananda Saradewi

Email: [rinaya21001@mail.unpad.ac.id](mailto:rinaya21001@mail.unpad.ac.id)

Received: 23-04-2025

Accepted: 10-05-2025

Published: 06-06-2025



**Copyright:** © 2025 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** *Harian Kompas is one of the largest print media outlets in Indonesia, which has maintained its existence for nearly six decades. In facing the challenges of the digital era, characterized by changing consumer behavior and rapid technological development, Harian Kompas is required to transform in order to remain relevant and competitive. This study aims to analyze the strategic management applied by Harian Kompas in addressing digital transformation and to understand how the newspaper maintains its existence amid the competition with online media. This research uses Sylvia M. Chan- Olmsted's media strategic management theory, with a qualitative descriptive analysis approach. Data collection techniques include interviews and literature studies. The research findings show that Harian Kompas faces both external challenges, such as shifting audience characteristics and competition from digital media, and internal challenges, such as technological adaptation and human resource management. To overcome these challenges, Kompas has implemented various innovation strategies, including content transformation to digital platforms, the development of Kompas.id, and adjustments to newsroom work culture. Through these efforts, Harian Kompas has successfully maintained its position as a trusted media outlet in the digital era.*

**Keywords:** Strategic Management, Digital Transformation, Print Media, Harian Kompas

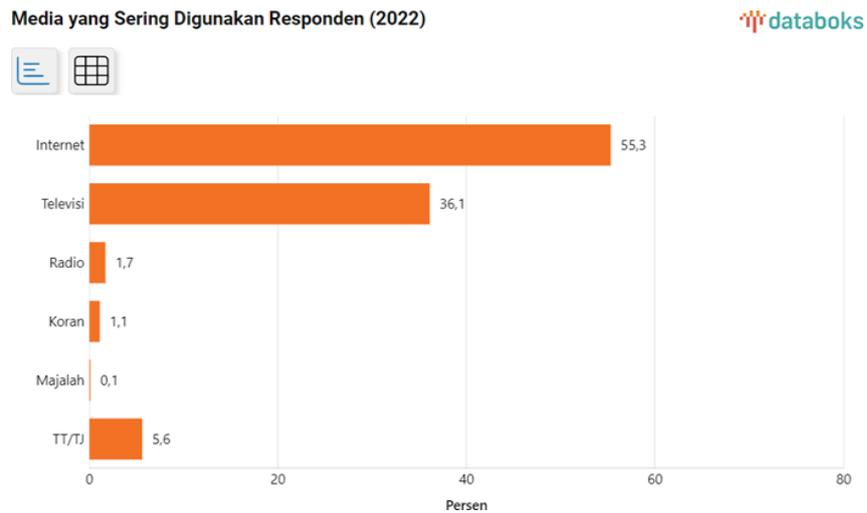
## Pendahuluan

Harian Kompas merupakan salah satu media cetak terbesar dan tertua di Indonesia yang telah berkiprah sejak tahun 1965. Selama hampir enam dekade, Kompas berhasil mempertahankan posisinya sebagai media yang menjunjung tinggi prinsip jurnalistik berkualitas, objektif, dan berimbang. Namun, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang sangat pesat menghadirkan tantangan besar bagi media massa, termasuk Kompas, untuk tetap relevan di tengah pergeseran preferensi masyarakat menuju konsumsi informasi berbasis digital (Khaer et al., 2021). Sebagai bagian dari industri media cetak nasional, Harian Kompas tidak terlepas dari dinamika ini. Seperti media cetak lainnya, Kompas menghadapi tekanan akibat perubahan pola konsumsi informasi yang semakin mengarah ke platform digital, khususnya di kalangan generasi muda yang lebih akrab dengan teknologi (Suhadi, 2022)

Sejak internet masuk ke Indonesia dan mulai digunakan secara umum, media cetak dinilai sudah kurang relevan dan mulai digantikan oleh media digital yang menawarkan kemudahan akses, kecepatan penyampaian informasi, serta fleksibilitas dalam format penyajian (Mr.Koneru Tatikonda, 2023). Pergeseran preferensi ke arah komunikasi dan informasi dalam jaringan (daring) dinilai lebih praktis dan tidak membutuhkan bentuk fisik. Hal itu memaksa media cetak untuk mengadopsi model bisnis dan distribusi berbasis digital (Widagdhaprasana et al., 2024). Akibatnya, banyak media cetak harus melakukan transformasi pada strategi konten, platform, maupun pendekatan terhadap audiens (Suryawati et al., 2023). Media cetak yang dahulu menjadi rujukan utama kini mulai terpinggirkan oleh kehadiran media online yang tidak hanya cepat, tetapi juga terintegrasi dengan algoritma, personalisasi, dan ekosistem digital yang lebih luas (Khaer et al., 2021).

Berdasarkan laporan *Reuters Institute Digital News Report 2023*, lebih dari 80% masyarakat Indonesia mengakses berita melalui media digital dengan sebagian besar mengandalkan media sosial dan portal berita daring. Sementara itu, di tahun 2023 hanya sekitar 15% masyarakat yang masih mengakses berita dari koran cetak berkurang 5% dari tahun sebelumnya (Nic Newman with Richard Fletcher, Kirsten Eddy, Craig T. Robertson, 2023). Temuan mendorong media cetak seperti Kompas untuk segera bertransformasi agar tetap relevan. Transformasi ini bukan sekadar kehadiran secara digital, melainkan mencakup perubahan menyeluruh dalam model bisnis, strategi distribusi, dan pendekatan terhadap konten dan audiens (Suhadi, 2022).

Tantangan yang dihadapi Kompas tidak terlepas dari realitas penurunan jumlah pembaca media cetak di Indonesia. Menurut Good Stats (2022), jumlah anggota Serikat Perusahaan Pers (SPS) dari media cetak menurun dari 593 pada 2021 menjadi 399 pada 2022. Sirkulasi media cetak juga anjlok dari sekitar 7,5 juta menjadi 5 juta eksemplar per edisi. Selain itu, hasil survei yang dilakukan oleh Indikator Politik dan dipublikasikan oleh KataData pada tahun 2022 memperlihatkan adanya perubahan besar dalam pola konsumsi media masyarakat Indonesia. Dalam temuan tersebut, tercatat bahwa sebanyak 55,3% responden lebih memilih untuk mendapatkan informasi melalui internet dibandingkan media lainnya. Sebaliknya, hanya 1,1% responden yang masih menggunakan koran sebagai sumber informasi, dan jumlah pembaca majalah bahkan lebih kecil lagi, yaitu hanya 0,01%. Data ini menunjukkan bahwa media daring kini jauh lebih dominan dibandingkan media cetak dalam memenuhi kebutuhan informasi masyarakat.



**Gambar 1.** Data media yang sering digunakan responden (Sumber: KataData)

Hasil survei tersebut menunjukkan bahwa terdapat perubahan pada cara masyarakat mencari sumber berita. Kondisi ini semakin mempertegas bahwa media cetak menghadapi tantangan yang sangat berat dalam mempertahankan pembacanya di tengah maraknya platform digital yang terus tumbuh (Khaer et al., 2021). Meskipun jumlah pembaca media cetak sempat mengalami peningkatan, Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa pengguna koran menurun drastis setelah Indonesia memasuki transformasi digital. Di tahun 2006, penduduk berusia 10 tahun ke atas yang membaca koran turun sebesar 0,3% menjadi 23,0%. Menurunnya jumlah pembaca koran ini berlanjut hingga tahun 2009, dengan jumlah pembaca surat kabar turun lagi menjadi 18,4% dan semakin menurun di tahun 2012 menjadi 17%.

Di sisi lain, saat Indonesia memasuki transformasi digital, angka penggunaan media online terus meningkat. Di tahun 2005, persentase pengguna media online berada di angka 3,34% dan meningkat hampir sepuluh kali lipat dalam waktu sembilan tahun 35,64% pada tahun 2014. Angka tersebut terus bertambah seiring berjalannya waktu. Data dari Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) menunjukkan bahwa tingkat penggunaan internet di Indonesia terus mengalami peningkatan yang konsisten dalam beberapa tahun terakhir. Pada tahun 2018, persentase pengguna internet tercatat sebesar 64,8%. Angka ini kemudian meningkat secara signifikan menjadi 73,7% pada tahun 2020, lalu naik kembali menjadi 77,01% pada tahun 2022, dan mencapai 78,19% pada tahun 2023. Untuk tahun 2024, APJII melaporkan bahwa jumlah pengguna internet di Indonesia mencapai sekitar 221.563.479 orang dari total populasi sebesar 278.696.200 jiwa. Tingkat penetrasi internet pada tahun yang sama tercatat sebesar 79,5% (APJII Jumlah Pengguna Internet Indonesia Tembus 221 Juta Orang, 2024). Kenaikan yang stabil ini menandakan adanya pergeseran preferensi masyarakat dari media cetak ke media digital, yang berpotensi memengaruhi kelangsungan industri media cetak secara signifikan di masa mendatang (Khalid, 2019).

Sebagai respons terhadap tantangan tersebut, Kompas menjadi salah satu media cetak yang tanggap terhadap perubahan teknologi. Sebagai langkah awal memasuki era digital, Kompas meluncurkan portal berita daring Kompas.com pada tahun 1995 yang menjadikannya salah satu pelopor media online di Indonesia (Maulana & Prasetijowati, 2022). Langkah ini menunjukkan keseriusan Kompas dalam mengantisipasi perubahan ekosistem media (About Us - Kompas.Com, n.d.). Di samping itu, Kompas juga meluncurkan Kompas.id yang berfokus pada konten berbayar (premium) dan mendukung

jurnalisme mendalam (in-depth reporting). Kehadiran Kompas di berbagai platform digital seperti media sosial dan layanan newsletter menjadi bentuk adaptasi media cetak ini untuk menjangkau audiens digital yang lebih luas dan beragam (Sejarah Kompas - Korporat, n.d.). Seiring berjalannya waktu, Kompas terus berinovasi untuk menyesuaikan diri dengan ekosistem digital yang semakin kompleks. Fenomena disrupsi ini memaksa Kompas untuk beradaptasi melalui strategi transformasi digital yang menyeluruh. Kini Kompas tidak hanya hadir dalam format cetak, tetapi juga mengembangkan berbagai platform digital seperti Kompas.com, Kompas.id, media sosial, serta konten multiformat guna menjangkau audiens yang lebih luas dan beragam.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana Kompas merespons tantangan perubahan teknologi dan perilaku audiens serta bagaimana perusahaan ini menerapkan manajemen strategi untuk mempertahankan eksistensinya sebagai media cetak di tengah dominasi platform digital. Dengan pendekatan deskriptif kualitatif, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi tantangan dan strategi, tetapi juga menelaah sejauh mana Kompas berhasil memanfaatkan teknologi untuk tetap relevan dan berdaya saing di era digital.

## Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menganalisis manajemen strategi yang diterapkan oleh Harian Kompas dalam mempertahankan eksistensinya di tengah disrupsi digital yang semakin masif. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali secara mendalam proses strategis yang berlangsung dalam organisasi media, termasuk dinamika internal dan eksternal yang memengaruhi pengambilan keputusan.

Sebagai kerangka teoritik utama, penelitian ini mengadopsi teori manajemen strategi dari Sylvia M. Chan-Olmsted (2006) yang dijelaskan dalam *Handbook of Media Management and Economics*. Kerangka ini diperkaya dengan referensi tambahan dari buku *Manajemen Strategi: dari Teori ke Praktek* oleh Sembiring dan Fatihudin yang memberikan pendekatan praktis dan kontekstual terhadap proses penyusunan strategi di lingkungan bisnis yang kompetitif (Sembiring & Fatihudin, 2020). Chan-Olmsted mendefinisikan manajemen strategi dalam konteks industri media sebagai upaya sistematis untuk menyelaraskan sumber daya internal organisasi dengan tekanan dan peluang dari lingkungan eksternal, demi menjaga atau meningkatkan kinerja institusi media (Chan-Olmsted, 2006). Teori ini menempatkan organisasi media sebagai entitas yang tidak hanya reaktif terhadap perubahan, tetapi juga proaktif dalam menyusun strategi berbasis pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam kerangka ini, terdapat dua pendekatan utama manajemen strategi pendekatan preskriptif (rational planning) yang menekankan perencanaan sistematis berdasarkan analisis lingkungan dan tujuan organisasi; serta pendekatan evolusioner (adaptive learning) yang melihat strategi sebagai hasil dari proses adaptasi yang berkelanjutan terhadap perubahan lingkungan

Lebih lanjut, kerangka ini juga mencakup teori Structure-Conduct-Performance (SCP) dan Resource-Based View (RBV). Pendekatan SCP memandang bahwa struktur industri memengaruhi perilaku organisasi dan kinerjanya, sedangkan RBV menekankan pentingnya sumber daya internal yang mampu menciptakan keunggulan bersaing jangka panjang. Dalam konteks Kompas, RBV dapat digunakan untuk menganalisis bagaimana kekuatan

seperti reputasi jurnalistik, kualitas SDM, dan independensi editorial berkontribusi pada strategi bertahan di tengah tekanan digital (Chan-Olmsted, 2006).

Subjek penelitian ini adalah Harian Kompas sebagai salah satu media cetak di Indonesia. Sedangkan objek penelitian difokuskan pada strategi-strategi spesifik yang digunakan perusahaan dalam merespons perubahan perilaku konsumen serta perkembangan teknologi digital, mulai dari transformasi platform distribusi hingga perubahan kultur kerja redaksi. Selanjutnya, data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara dengan sejumlah informan di internal Harian Kompas, seperti redaktur dan jurnalis senior yang turut merasakan perubahan teknologi dan manajemen perusahaan.

## Hasil dan Pembahasan

Transformasi digital telah memaksa media cetak melakukan penyesuaian mendalam, tidak hanya dari segi distribusi dan teknologi, tetapi juga dari sisi kultur kerja dan cara memahami audiens. Harian Kompas, sebagai media cetak nasional yang berdiri sejak tahun 1965, menghadapi tekanan besar dari perubahan konsumsi masyarakat yang kini lebih memilih informasi melalui media daring. Sejak pertama kali berdiri, Kompas terus menghadapi berbagai tantangan dalam menjaga relevansi dan kredibilitasnya di tengah perubahan zaman.

Memasuki tahun 90-an, Kompas merasa bahwa transformasi digital memberikan banyak perubahan terhadap cara kerja jurnalistik karena adanya perubahan teknologi. Hal tersebut mendorong Kompas untuk meluncurkan situs Kompas.com pada 14 September 1995 (Sularto, 2007). Meskipun platform digital sudah diluncurkan, isi berita di Kompas Online pada awalnya masih sama dengan yang ada di koran cetak dan belum ada perubahan signifikan dalam cara penyajian informasi. Media Kompas Online saat itu ritmenya masih mirip dengan media cetak di mana berita yang diterbitkan hari ini baru diterbitkan keesokan harinya. Peluncuran Kompas Online pada saat itu ditujukan untuk memberikan fasilitas kepada pembaca Harian Kompas di daerah-daerah yang sulit terjangkau oleh jaringan distribusi koran Harian Kompas. Dengan adanya Kompas Online, pembaca harian Kompas di wilayah Timur Indonesia dan negara-negara lain bisa menikmati edisi harian Kompas tepat waktu, tanpa harus menunggu beberapa hari seperti biasanya (About Us - Kompas.Com, n.d.).

Menyadari adanya potensi besar dari dunia digital, Kompas Online mulai berkembang menjadi unit bisnis baru di bawah nama PT Kompas Cyber Media (KCM) pada 6 Agustus 1998. Sejak itu, Kompas Online dikenal dengan nama KCM. Dalam fase ini, KCM tidak hanya menyajikan versi digital dari Harian Kompas, tetapi juga menyediakan berita terbaru yang diperbarui sepanjang hari. Jumlah pengunjung KCM melonjak seiring dengan peningkatan pengguna internet di Indonesia (About Us - Kompas.Com, n.d.).

Memasuki bulan Mei di tahun 2008, portal berita Kompas melakukan rebranding menjadi Kompas.com. Hal ini dilakukan sebagai upaya memperkuat identitasnya dengan kembali merujuk pada merek Kompas yang telah dikenal luas sebagai media yang menjunjung jurnalistik berkualitas. Langkah ini diiringi dengan penambahan kanal-kanal berita serta peningkatan produktivitas konten demi menyajikan informasi yang lebih aktual dan relevan bagi pembaca. Melalui rebranding ini, Kompas.com menegaskan posisinya

sebagai rujukan jurnalisme berkualitas di tengah arus informasi digital yang kerap kali tidak terverifikasi.

Melihat potensi dunia digital yang besar, *Kompas Online* kemudian dikembangkan menjadi sebuah unit bisnis tersendiri di bawah bendera PT Kompas Cyber Media (KCM) pada 6 Agustus 1998. Sejak saat itu, *Kompas Online* lebih dikenal dengan sebutan KCM. Di era ini, para pengunjung KCM tidak lagi hanya mendapatkan replika harian *Kompas*, tapi juga mendapatkan *update* perkembangan berita-berita terbaru yang terjadi sepanjang hari.

Pengunjung KCM meningkat pesat seiring dengan tumbuhnya pengguna Internet di Indonesia. Mengakses informasi dari Internet kini telah menjadi bagian tak terpisahkan dari hidup kita sehari-hari. Dunia digital pun terus berubah dari waktu ke waktu. KCM pun berbenah diri.

Pada 29 Mei 2008, portal berita ini me-*rebranding* dirinya menjadi *Kompas.com*, merujuk kembali pada brand Kompas yang selama ini dikenal selalu menghadirkan jurnalisme yang memberi makna. Kanal-kanal berita ditambah. Produktivitas sajian berita ditingkatkan demi memberikan sajian informasi yang *update* dan aktual kepada para pembaca. *Rebranding Kompas.com* ingin menegaskan bahwa portal berita ini ingin hadir di tengah pembaca sebagai acuan bagi jurnalisme yang baik di tengah derasnya aliran informasi yang tak jelas kebenarannya.

**Gambar 2.** Kompas mendirikan media online sebagai langkah awal mengikuti transformasi digital (About Us - Kompas.Com, n.d.)

Saat perkembangan teknologi semakin pesat, Kompas dihadapkan dengan tantangan dalam mempertahankan oplah koran cetak. Penggunaan media cetak terus mengalami penurunan karena pembaca beralih ke e-paper dan berita digital yang dinilai lebih praktis dan efisien. Untuk memperpanjang masa hidup, koran Kompas menerapkan strategi "prolong print", yaitu dengan mengandalkan pendapatan dari pelanggan digital untuk menopang biaya produksi cetak. Strategi ini mirip dengan yang dilakukan oleh *New York Times* dan *Financial Times* yang sukses beralih ke model berbasis langganan.

*"Transformasi digital itu salah satu bentuk strateginya juga. Ada yang namanya prolong print, bagaimana memperpanjang lifetime-nya koran. Hopefully, ketika secara bisnis transformasi digital ini berjalan, artinya Kompas.id, yang mengandalkan subscriber tadi, mendatangkan untung. Keuntungan ini bisa menopang masa hidupnya koran. Jadi kalau bisa dibilang gini, digital subscriber itu salah satu tujuan utamanya juga adalah memperpanjang masa hidup koran. Artinya jangan sampai juga koran tutup. New York Times melakukan itu, berhasil melakukan itu. Financial Times berhasil melakukan itu."* (Informan 1, BK)

Selain tantangan perubahan format konsumsi, Kompas juga menghadapi tekanan dari sisi algoritma dan kebijakan platform digital. Banyak media yang kini menyesuaikan produksinya dengan algoritma mesin pencari seperti Google atau sistem AdSense sehingga konten yang seharusnya pendek dipecah-pecah menjadi beberapa *page* agar bisa menampilkan lebih banyak iklan. Kompas memilih jalur yang berbeda: mempertahankan berita panjang dan mendalam sebagai pembeda utama. Selain itu, Kompas juga menghadapi tekanan besar dari ekosistem media sosial dan fenomena yang mereka sebut sebagai "*homeless media*" — media yang hidup hanya dari platform milik orang lain, seperti Instagram, Facebook atau media sosial lainnya tanpa memiliki rumah digital sendiri. Kompas merespons ini dengan memperkuat *Kompas.id* sebagai rumah digital mereka.

Fenomena ini juga menunjukkan pentingnya memiliki platform sendiri agar media tidak hanya menjadi “penumpang” dari sistem yang dikendalikan pihak luar.

*“Ini bagian dari survival of the fittest, nih. Supaya bisa bertahan, ya mereka ngikutin gaya dan ketentuan-ketentuan algoritmanya Google, ketentuan SEO-nya, search engine optimization-nya Google. Nah, tapi secara tidak sadar, itu pada akhirnya melemahkan jurnalisme. Jadi, belum tentu mereka sadar, loh. Lebih ke... yaudah, yang penting bisnis jalan dulu. Karena posisinya sekarang semuanya lagi belajar sama Google. Begitu situasinya menghamba pada algoritma Google, ya sudah, berarti home-nya punya situs, tapi home-nya sebenarnya nggak di situs. Pemilik teknologinya Google. Itu yang disebut homeless media. Kompas, kita subscribe, kita punya home. Aplikasi sendiri, itu kan Kompas.id.”* (Informan 2, BS)

Memasuki tahun 2010, mulai muncul kesadaran bahwa tantangan besar bagi media cetak ke depan adalah kehadiran media sosial, yang perlahan mulai mengambil perhatian publik. Tantangan yang lebih berat muncul ketika perusahaan-perusahaan teknologi besar mulai menyedot belanja iklan dari media massa. Kondisi ini mendorong pemikiran untuk segera melakukan transformasi ke arah digital. Detik awal dari langkah transformasi tersebut dimulai sekitar tahun 2017–2018, ketika media mulai mengaktifkan mesin digitalnya secara lebih serius. Transformasi digital juga berdampak ke dalam struktur kerja redaksi. Perubahan dari sistem kerja cetak ke digital bukan hal mudah. Perubahan ritme kerja menjadi tantangan tersendiri, khususnya bagi generasi wartawan senior yang terbiasa dengan jadwal kerja koran.

*“Risiko yang dirasakan sama Kompas dalam beradaptasi dengan media digital. Sebenarnya risikonya juga itu tadi, salah satu risikonya ya—yang kultur kerja itu, yang merubah. Perubahan di mana-mana, perubahan nggak hanya di Kompas ya, hampir di seluruh dunia. Ketika terjadi disrupsi digital itu, newsroom yang paling susah berubahnya. Apalagi dengan kondisi newsroom yang sudah terlalu nyaman dengan proses kerja ataupun kultur kerja koran. Ya itu tantangan sebenarnya. Tapi ketika harus berhadapan dengan kenyataan, kamu kalau nggak berubah, pilihanmu adalah mati, bangkrut, perusahaanmu bangkrut, perusahaanmu mati, atau kamu dipecat. Pilihannya itu. Dihadapkan pada pilihan kayak gitu, ya mau tidak mau kan harus berubah. Adaptasi itu yang dilakukan oleh perusahaan sekarang.”* (Informan 1, BK)

Untuk menjawab tantangan ini, Kompas membentuk desk khusus berisi wartawan muda dengan nama *Desk Digital Harian* yang kemudian berkembang menjadi *General News*. Wartawan muda ini langsung dibentuk dengan pola kerja digital sejak awal, dan hasil kerja mereka digunakan baik untuk *Kompas.id* maupun koran cetak. Pada tahun 2019, fokus manajemen strategi *Harian Kompas* diarahkan pada penguatan konten digital. Dalam proses ini, wartawan dari berbagai desk mulai didorong untuk berkolaborasi dalam menghasilkan berita untuk *Kompas.id*. Meski pada awalnya terdapat tantangan dalam mengubah pola pikir dari orientasi cetak ke digital, perlahan perubahan ini mulai berjalan. Produksi konten yang relevan dan menarik menjadi prioritas utama, dengan penekanan pada kekuatan investigasi dan analisis mendalam sebagai nilai tambah yang membedakan Kompas dari media digital lainnya.

Sebagai bentuk lanjutan dari transformasi tersebut, pada tahun 2021 *Kompas.id* meluncurkan inovasi baru melalui pembentukan desk khusus yang berfokus pada Jurnalisme Investigasi dan Jurnalisme Data. Kedua jenis produk jurnalistik ini terbukti

menjadi favorit di kalangan pembaca dan bertahan hingga saat ini. Jurnalisme investigasi dipandang sebagai salah satu bentuk jurnalisme dengan tingkat kesulitan tinggi karena memerlukan keterampilan khusus, mitigasi risiko, serta waktu pengerjaan yang tidak sebentar. Ia diibaratkan sebagai pasukan komando dalam dunia jurnalisme, sebuah unit khusus yang menangani peliputan dengan pendekatan mendalam dan kompleks.

Selain investigasi, jurnalisme data juga dianggap sebagai produk jurnalisme tingkat lanjut yang menawarkan pendekatan berbasis bukti dan visualisasi data untuk menjelaskan isu-isu kompleks secara lebih akurat. Kombinasi kedua pendekatan ini memperkuat posisi *Kompas.id* sebagai media digital yang tidak hanya cepat, tetapi juga mendalam dan kredibel. Transformasi yang dijalani Kompas mencerminkan pendekatan preskriptif (*rational planning*) ketika mereka merencanakan peluncuran *Kompas Online* pada 1995, meskipun awalnya masih mereplikasi isi koran cetak. Keputusan ini menandakan kesadaran strategis terhadap peluang eksternal yaitu perluasan distribusi informasi ke wilayah-wilayah yang sulit dijangkau koran fisik. Namun, strategi tersebut belum sepenuhnya menyentuh inti transformasi digital hingga muncul tekanan yang lebih besar pada kisaran tahun 2010-an. Pada fase berikutnya, strategi Kompas berkembang ke arah pendekatan evolusioner (*adaptive learning*) saat mereka menyadari bahwa transformasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyentuh kultur kerja redaksi. Perubahan ini tampak dalam pembentukan *Desk Digital Harian* dan inovasi konten investigatif serta berbasis data yang muncul dari pembelajaran berkelanjutan terhadap dinamika digital dan kebutuhan audiens. Adaptasi ini dilakukan secara progresif, mulai dari perubahan ritme kerja wartawan hingga reposisi strategi konten *Kompas.id*.

Lebih lanjut, kerangka *Structure-Conduct-Performance* (SCP) menjelaskan bagaimana struktur industri media yang didominasi oleh platform teknologi global memengaruhi perilaku Kompas dalam menanggapi algoritma dan iklan digital. Ketika media lain menyesuaikan diri dengan aturan Google demi trafik dan monetisasi, Kompas memilih untuk mempertahankan jurnalisme mendalam sebagai bentuk diferensiasi. Hal ini menunjukkan bahwa struktur industri memaksa media untuk bereaksi, namun respons yang dipilih Kompas justru memperlihatkan sikap strategis yang tidak semata reaktif.

Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), keberhasilan Kompas dalam bertahan dan berinovasi sangat dipengaruhi oleh sumber daya internal yang unik dan sulit ditiru, seperti reputasi jurnalistik yang sudah dibangun selama puluhan tahun, kapasitas wartawan investigatif serta independensi editorial. Sumber daya ini menjadi pondasi utama dalam membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan, terutama ketika media lain mengalami homogenisasi konten akibat tekanan platform.

Seluruh langkah strategis Kompas ini selaras dengan konsep dari Sembiring dan Fatihudin, bahwa strategi bisnis harus disusun berdasarkan pemahaman akan posisi perusahaan dalam industri, perubahan eksternal, serta kemampuan internal untuk beradaptasi. Kompas menunjukkan bahwa keberhasilan bertahan di era digital tidak hanya bergantung pada kecepatan adopsi teknologi, tetapi juga pada konsistensi dalam menjaga nilai jurnalistik dan keberanian mengambil posisi berbeda dari arus utama. Keputusan Kompas untuk tetap menghadirkan jurnalisme mendalam di tengah era *clickbait*

menunjukkan adanya kesadaran untuk membangun loyalitas pembaca melalui kualitas, bukan hanya sekadar mengejar viralitas.

## Kesimpulan

Transformasi digital telah menjadi keniscayaan bagi media cetak, termasuk Harian Kompas dalam menghadapi perubahan perilaku konsumsi informasi masyarakat dan tekanan dari perkembangan teknologi. Untuk menjawab tantangan ini, Kompas menerapkan strategi prolong print dengan memperkuat basis langganan digital sebagai penopang eksistensi koran cetak. Di saat banyak media tunduk pada logika algoritma platform digital, Kompas memilih jalur berbeda dengan mempertahankan jurnalisme mendalam dan membangun rumah digitalnya sendiri melalui Kompas.id. Selain transformasi platform, Kompas juga melakukan perubahan struktur organisasi dan pola kerja redaksi, termasuk membentuk desk digital khusus yang beranggotakan wartawan muda. Perubahan ini dilakukan secara menyeluruh, mulai dari cara produksi hingga cara evaluasi konten, yang kini berbasis data. Strategi Kompas mencerminkan upaya menyelaraskan tekanan eksternal dengan kemampuan internal secara adaptif. Konsistensi dalam menjaga nilai jurnalistik serta keberanian untuk tidak sekadar mengikuti arus menjadikan Kompas sebagai contoh media cetak yang mampu bertahan dan tetap relevan di era digital.

## Referensi

About Us - Kompas.com. (n.d.). <https://inside.kompas.com/about-us>

APJII Jumlah Pengguna Internet Indonesia Tembus 221 Juta Orang. (2024). 07 February 2024. <https://apjii.or.id/berita/d/apjii-jumlah-pengguna-internet-indonesia-tembus-221-juta-orang>

Assyakurrohim, D., Ikhrum, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2023). Metode studi kasus dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(01), 1-3.

Cetak Di Era Konvergensi. *Prosisko: Jurnal Pengembangan Riset dan Observasi Sistem Komputer*, 4(1).

Chan-Olmsted, S. M. (2006). *Handbook of Media Management and Economics*. In

Danuri, M. (2019). Perkembangan dan transformasi teknologi digital. *Jurnal ilmiah infokam*, 15(2).

Erwin, E., Pasaribu, A. W., Novel, N. J. A., Thaha, A. R., Adhicandra, I., Suardi, C., ... & Syafaat, M. (2023). *Transformasi Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

*Handbook of Media Management and Economics*. <https://doi.org/10.4324/9781410615589>

Haq, A. D., & Fadilah, E. (2018). Transformasi Harian Kompas Menjadi Portal Berita Digital Subscription Kompas. Id. *Jurnal Kajian Jurnalisme*, 1(2).

- Hutomo, M. S. (2020). Bertahan untuk hidup: konvergensi pers cetak dalam industri digital media. *CARAKA: Indonesia Journal of Communication*, 1(1),
- Khaer, A., Khoir, N., & Hidayati, Y. A. (2021). Senjakala Media Cetak: Tantangan Jurnalisme Cetak di Era Digital. *TRILOGI: Jurnal Ilmu Teknologi, Kesehatan, Dan Humaniora*, 2(3), 324–331. <https://doi.org/10.33650/trilogi.v2i3.3080>
- Khalid, I. (2019). KREDIBILITAS MEDIA CETAK DAN MEDIA ONLINE. *Jurnal Penelitian*
- Maulana, A. H., & Prasetijowati, T. (2022). Analisis Bisnis Media Online “Kompas.Com.” Prosiding Seminar Nasional & Call for Paper “Peran Perempuan Sebagai Pahlawan Di Era Pandemi” PSGESI LPPM UWP, 9(01), 223–232. <https://doi.org/10.38156/gesi.v9i01.148>
- Mr.Koneru Tatikonda. (2023). Print Media v/s Electronic Media: A Need for Introspection. *Apricus Journals*, 2(3), 1–9. <https://doi.org/10.1080/14241277.2013.785883>
- Nahla Hutama, D., & Asriwandari, H. (n.d.). THE EXISTENCE OF PRINT NEWSPAPER IN THE MIDDLE OF MEDIA DIGITALIZATION IN TWO NEWSPAPER COMPANIES IN PEKANBARU (Vol. 10)
- Nic Newman with Richard Fletcher, Kirsten Eddy, Craig T. Robertson, and R. K. N. (2023). Reuters Institute Digital News Report. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Oktaviani, E., Asrinur, A., Prakoso, A. W. I., & Madiistriyatno, H. (2023). Transformasi Digital Dan Strategi Manajemen. *Oikos Nomos: Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis*, 16(1), 16- 26.
- Panggabean, A. N. (2021). Memahami dan mengelola transformasi digital.
- Sejarah Kompas - Korporat. (n.d.). <https://korporasi.kompas.id/tentang-kompas/sejarah-kompas/>
- Sembiring, J., & Fatihudin, D. (2020). Manajemen Strategi. [www.google.com](http://www.google.com)
- Siswanto, S. (2017). Efek Perkembangan Teknologi Informasi Komunikasi (Ict) Pada Media Sosial Keagamaan, 9, 84–105. [www.ejournal.annadwahkualatungkal.ac.id](http://www.ejournal.annadwahkualatungkal.ac.id)
- Suhadi, A. (2022). Eksistensi Koran Cetak Di Tengah Digitalisasi Media Pada Dua Perusahaan Koran Di Pekanbaru. *Jom Fisip*, 9(2), 1–15.
- Sularto, S. (Ed.). (2007). Kompas: Menulis dari Dalam. Kompas Media Nusantara, 2007.
- Widagdhaprasana, M., Syahadin, A., Dahana, B., Malang, K., Depok, K., Sleman, K., & Yogyakarta, D. I. (2024). Transformasi Model Bisnis Media Di Era Digital : Dari Konvergensi ke Digitalisasi. *Jurnal Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas BSI Bandung*, 11(2), 9–10.