

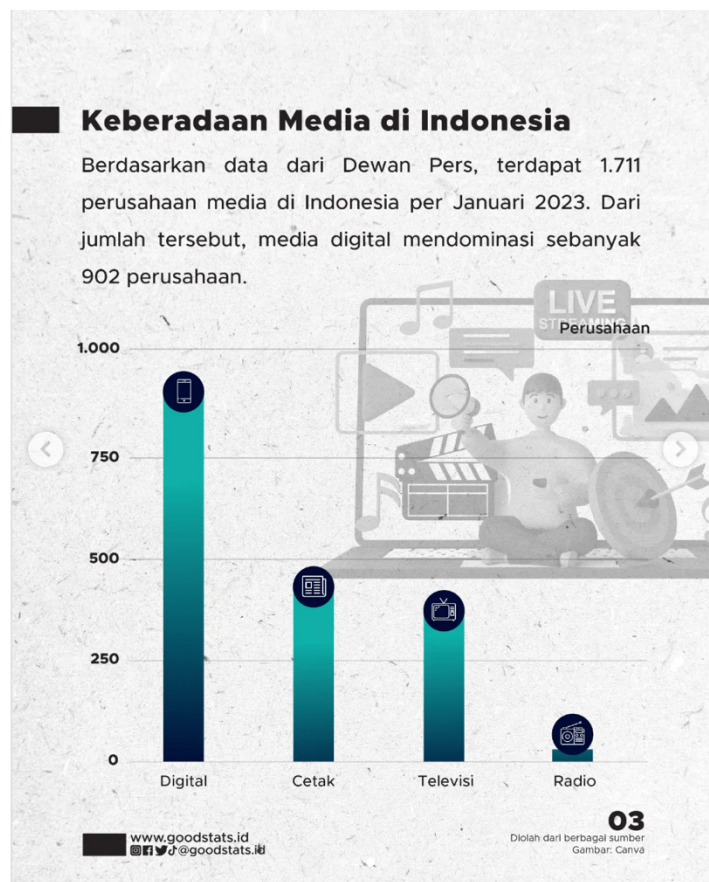
# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Saat ini, industri media cetak di Indonesia tengah menghadapi tekanan besar akibat pesatnya perkembangan teknologi digital. Seiring berkembangnya teknologi informasi dan meluasnya penggunaan internet, oplah dan pemasukan media cetak turun drastis hingga memicu satu per satu media cetak untuk mulai berguguran. Sebagian bertransformasi ke dalam format digital, sebagian lagi berhenti terbit sepenuhnya. Bahkan, jumlah perusahaan media cetak anggota Serikat Perusahaan Pers (SPS) terus menurun seiring berjalannya waktu. Pada tahun 2021, masih ada 593 media cetak yang terdaftar, namun merujuk pada data terkini hanya tersisa 399 media yang tergabung pada tahun 2022 (Putri, 2023). Penurunan ini semakin tergambar jelas dari data oplah secara nasional, di mana diungkap oleh Sekjen SPS sekaligus Anggota Dewan Pers tahun 2022–2025 yakni Asmono Wikan, oplah media cetak mengalami penurunan drastis dalam 10 tahun terakhir, dari 24 juta tiras pada tahun 2014 menjadi hanya 4,5 juta pada tahun 2024 (Yakub, 2024). Dampak penurunan ini jelas dirasakan oleh oplah, merujuk pada data tahun 2022 yang diungkap oleh Serikat Perusahaan Pers (SPS) pada tahun 2021 masih ada sekitar 7,5 juta eksemplar media cetak per terbit, tetapi angka ini turun anjlok menjadi sekitar 5 juta eksemplar per terbit pada tahun 2022 (Putri, 2023),

dengan tiras surat kabar harian sebesar 2,882 juta eksemplar, surat kabar mingguan 73.977 eksemplar, dan terakhir tiras majalah hanya sebesar 1,375 juta eksemplar (Kompas, 2024). Lebih lanjut, berdasarkan data tahun 2023 dari Dewan Pers, terdapat 1.711 perusahaan media terverifikasi dan media digital mendominasi sebanyak 902 perusahaan, diikuti oleh perusahaan media cetak yang berjumlah 423 perusahaan, perusahaan media televisi sebanyak 369 perusahaan, dan perusahaan radio yang hanya berjumlah 17 perusahaan (Putri, 2023).



Gambar 1. 1 Keberadaan Media di Indonesia Per Januari 2023

Sumber: GoodStats.id

Salah satu faktor terbesar yang mendorong banyak media cetak berhenti terbit dalam satu dekade ini adalah perubahan perilaku pembaca, khususnya generasi muda. Media cetak saat ini menghadapi tantangan berupa perubahan pola baca konsumen yakni generasi muda kini tidak lagi berminat membaca koran atau majalah dan lebih memilih media online atau bahkan media sosial (Putri, 2023). Hal ini ditunjukkan melalui survei yang dilakukan oleh IDN Times yang mencatat bahwa sebanyak 42% Gen Z mengaku telah menggunakan *outlet* media digital dalam satu bulan terakhir dan hanya 4% generasi muda khususnya Gen Z dengan rentang usia 21 hingga 24 tahun yang masih mengonsumsi media konvensional seperti koran dan majalah (Nurulihar, 2022). Semakin banyak orang yang lebih minat mengonsumsi berita dan informasi *online*, semakin menurun permintaan media cetak sehingga menyebabkan penurunan sirkulasi dan pendapatan iklan (Setiawan, 2023). Dalam menghadapi disrupsi digital ini, sejumlah media cetak nasional seperti Koran Tempo, Tabloid Nova, Koran Sindo, dan sebagainya terpaksa harus beralih ke format media digital (Yakub, 2024). Lebih parahnya, diikuti dengan media cetak anak-anak di bawah naungan Grup Kompas Gramedia seperti Majalah Mombi, Majalah Mombi Junior SD, dan Majalah Bobo Junior dinyatakan telah berhenti terbit (Setiawan, 2023). Keputusan ini diumumkan melalui surat edaran resmi bernomor 085/SirDis/XII/2022 kepada seluruh mitra distribusi. Bobo Junior beserta Majalah Mombi dan Mombi SD resmi berhenti terbit per Januari 2023 (Salsabilla, 2022). Tumbangnya para ikon media cetak anak ini menjadi pertanda bagi industri media bahwa media cetak khususnya pada bidang media anak-anak menjadi hal yang rentan untuk punah.

Media massa seperti media cetak konvensional, salah satunya majalah memiliki potensi besar sebagai wahana pembelajaran. Media massa berpotensi besar menjadi wahana pembelajaran masyarakat, mengubah perilaku tidak hanya dalam aspek pengetahuan, tetapi dalam sikap dan keterampilan, meningkatkan kualitas kehidupan ke arah yang lebih baik (Anwas, 2018). Namun potensi itu tidak terwujud dengan sendirinya. Untuk dapat mengubah perilaku tersebut, media massa harus dapat mudah diakses oleh sasaran, dilakukan secara kontinyu, memiliki substansi yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi sasaran, serta memiliki daya tarik bagi sasarannya (Anwas, 2018). Dalam ranah majalah yang menyasar segmen anak-anak dan remaja, dampak disrupsi digital terasa sangat nyata. Pada era 1990-an hingga 2000-an awal, ada banyak majalah anak seperti Bobo, Donal Bebek, Mentari, Ananda, dan Fantasi yang masing-masing memiliki rubrik beragam mulai dari cerpen, cergam, cerbung, hingga surat pembaca, sehingga pembaca anak-anak tidak merasa bosan. Namun seiring berjalannya waktu, peminat majalah untuk anak-anak terus berkurang (Pebrina, 2022). Gelombang penutupan majalah anak dimulai ketika majalah Kiddo mandek cetak pada Desember 2016 (Setiyawan, 2023). Kemudian pada pertengahan 2020, Album Donal Bebek yang telah diterbitkan oleh Kelompok Kompas Gramedia sejak tahun 1976 terpaksa berhenti terbit setelah 44 tahun menemani anak-anak Indonesia (Kusuma, 2020) yang kemudian disusul Bobo Junior beserta Majalah Mombi dan Mombi SD yang resmi berhenti terbit per Januari 2023 (Salsabilla, 2022).

Menurut Dr. Suko Widodo (dalam unairnews, 2022), hilangnya media cetak anak-anak merupakan konsekuensi dari transformasi media cetak ke media digital. Fenomena ini terjadi karena target pembacanya, yaitu anak-anak, tumbuh pada era digital yang membuat mereka sudah beradaptasi bahkan akrab dengan gawai. Namun, di sisi lain majalah anak-anak memiliki peran penting bagi tumbuh kembang anak. Peran tersebut berkaitan dengan proses pembentukan perilaku pada masa kanak-kanak. Tubbs dan Moss menjelaskan bahwa dalam mempelajari perilaku baru, seseorang tidak selalu harus melakukannya sendiri dan mendapat validasi; seseorang juga dapat mempelajari respons baru hanya dengan mengamati orang lain. Proses ini dikenal sebagai modeling atau imitasi dan berlangsung sepanjang hidup, tetapi menjadi sangat penting terutama pada masa-masa formatif di awal kehidupan anak. Berbagai bentuk media, salah satunya adalah media bacaan, menyajikan berbagai model perilaku kepada anak-anak. Melalui sumber itulah anak-anak memperoleh informasi tentang dunia dan mengembangkan konsepsi mengenai peranan mereka di masa depan (Tubbs & Moss, 2006, p. 533). Ketika majalah anak-anak satu per satu mulai gugur, muncul kekosongan pada ekosistem media baca untuk anak-anak yang kini sepenuhnya tergantikan oleh gawai dan platform digital.

Lebih lanjut, keberadaan majalah yang dikhususkan bagi anak-anak sejatinya bukan semata-mata soal bisnis atau selera pasar. Secara teoritis dalam ilmu komunikasi, majalah anak merupakan salah satu media yang turut andil membangun kesadaran anak atas realitas di sekitarnya (Setiyawan, 2023). Hal ini sejalan dengan

apa yang dikemukakan peneliti komunikasi Stewart Tubbs dan Sylvia Moss (dalam Setiyawan, 2023), bahwa anak-anak memperoleh informasi tentang dunia dan mengembangkan konsep mengenai peranan mereka pada masa depan salah satunya melalui media bacaan. Lebih jauh, mengingat anak-anak berada pada fase produktif dalam pembentukan segala hal, psikolog Albert Bandura menyebut anak sebagai “peniru ulung” yang berarti konten yang mereka konsumsi melalui majalah secara langsung membentuk cara berpikir, nilai, dan perilaku mereka. Majalah anak-anak dapat diidentifikasi sebagai media sosialisasi yang berpengaruh terhadap pembentukan perilaku anak. Anwas (2018) menegaskan bahwa media massa berpotensi besar mengubah perilaku tidak hanya dalam aspek pengetahuan, tetapi juga dalam sikap dan keterampilan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Tubbs dan Moss (2006) bahwa melalui media bacaan anak-anak memperoleh informasi tentang dunia dan mengembangkan konsepsi mengenai peranan mereka di masa depan. Pesan-pesan yang disampaikan melalui majalah anak secara langsung dapat mengarahkan mereka ke arah perilaku prososial maupun antisosial. Dari sudut pandang ini, idealnya majalah anak-anak seharusnya terus hadir dan berkembang sebagai media sosialisasi yang menyajikan konten edukatif dan membentuk karakter anak Indonesia sesuatu yang tidak bisa sepenuhnya digantikan oleh konten digital yang tidak tersaring dengan baik.

Fenomena bergugurannya majalah anak-anak Indonesia menjadi sebuah alarm penanda bagi masyarakat bahwa keberadaan media cetak untuk anak-anak di masa kini merupakan hal yang sulit untuk dipertahankan. Dengan terjadinya fenomena ini,

seharusnya seluruh majalah anak-anak termasuk yang telah berusia puluhan tahun juga menghadapi kesulitan untuk berkembang bahkan untuk memproduksi seperti majalah anak-anak lainnya. Mereka hanya memiliki pilihan berhenti terbit atau beralih ke platform digital. Namun, kondisi tersebut tidak terjadi pada Majalah Bobo (Kuark Internasional, 2020). Secara singkat, Majalah Bobo merupakan majalah anak-anak legendaris yang sudah diproduksi sejak 14 April 1973. Kemunculan Bobo berawal dari laman koran harian Belanda di rubrik anak-anak sebelum akhirnya menarik banyak perhatian pembaca dan diadaptasi menjadi majalah anak-anak sepenuhnya di Belanda (Zahara, 2026). Sedangkan di Indonesia sendiri, Bobo pertama kali muncul pada laman Harian Kompas yang dikhususkan untuk konten anak-anak pada tahun 1965. Bobo kemudian diangkat dan dikembangkan menjadi sebuah majalah anak-anak oleh kedua pendiri Kompas Gramedia, P.K Ojong dan Jakoeb Oetama (Bobo.id, 2023). Ide ini semakin diperkuat setelah P.K Ojong membaca majalah anak yang berasal dari Belanda berjudul Bobo dari CV Oberon (Rachmadita, 2023). Keinginan Kompas Gramedia untuk mengembangkan Bobo menjadi sebuah majalah anak-anak di Indonesia semakin tumbuh dan dibantu oleh dua tokoh penting lainnya yaitu Adi Subrata dan Tineke Latumeten yang senantiasa membantu perkembangan Majalah Bobo (Nafisah, 2025). Berawal dari kerja sama dengan Majalah Bobo Belanda, akhirnya Kompas Gramedia berhasil membawa Majalah Bobo dari Harian Kompas hingga menjadi Majalah Bobo yang dikenal hingga saat ini dan pertama kali diterbitkan di Indonesia pada 14 April 1973 (Siti, 2022).

Terlepas dari eksistensinya sekarang, kondisi majalah anak-anak yang masih bertahan pun tidak sepenuhnya menggembirakan. Majalah-majalah anak yang masih ada mau bagaimanapun tetap tidak bisa menyaingi kecepatan era digital ini. Mereka yang masih dicetak secara rutin pun jumlahnya terbatas, karena peminatnya tidak sebanyak dulu. Mereka yang masih berlangganan umumnya adalah orang tua yang dahulunya sering membaca majalah anak dan mewariskan kebiasaan tersebut kepada anak-anaknya. Namun, dalam sepuluh tahun terakhir, jumlah oplah media cetak khususnya majalah anak-anak kian menurun drastis. Meskipun Kompas Gramedia tidak mempublikasikan angka pastinya, penurunan tersebut dapat dilihat dari penutupan majalah anak lainnya yang sama-sama dinaungi oleh Kompas Gramedia. Tercatat dari data oplah Majalah Bobo yang fluktuatif kian berjalannya waktu dan masa yang semakin modern. Pada awal kemunculannya, Majalah Bobo mencapai oplah sebesar 50.000 eksemplar per terbit di tahun 1975, kemudian di tahun 1980 meningkat menjadi 150.000 eksemplar, dan kian meningkat sampai 350.000 eksemplar pada tahun 1990 (Ayuningtyas & Utama, 2021). Bahkan pada masa kejayaannya, Benny Sumantri selaku perwakilan dari divisi bisnis Majalah Bobo, mengklaim bahwa Majalah Bobo pernah mencapai oplah tertinggi pada tahun 2013 yakni sebanyak 385.000 eksemplar per edisi terbit. Berbanding jauh dengan data tahun 2025 Majalah Bobo yang hanya memiliki oplah dengan rata-rata sebanyak 53.600 eksemplar per edisi terbit.

Terlepas dari drastisnya penurunan oplah, sejak pertama kali diterbitkan pada tahun 1973, Majalah Bobo berhasil bertahan dan tetap berkembang menjadi media anak andalan yang relevan di tengah perubahan (Napitupulu, 2020). Tepat di usia

Majalah Bobo yang ke-53 tahun, majalah ini masih terbit mingguan hingga sekarang, menjadikannya salah satu dari sedikit majalah cetak anak yang masih bertahan di Indonesia. Dalam menerjang arus disrupsi digital, David Togatorop selaku Editor in Chief Majalah Bobo mengungkapkan bahwa Majalah Bobo mengalami banyak perubahan. Mulai dari perubahan pada jumlah halaman majalah, visualisasi cover, desain karakter Bobo, dan lainnya. Perubahan ini dilakukan agar Majalah Bobo tetap relevan dan mengikuti perkembangan zaman yang semakin modern. Meskipun mengalami banyak perubahan, Majalah Bobo tetap memiliki visi dan misi yang sama, yaitu menjadi teman bermain dan belajar anak-anak Indonesia.

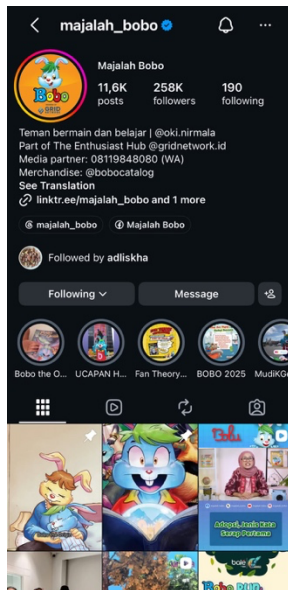


Gambar 1. 2 Evolusi Desain Karakter Bobo

Sumber: Bobo.id

Bertahannya Majalah Bobo dalam bentuk fisiknya di era digital ini menjadi sebuah kasus yang unik dalam lanskap industri majalah anak Indonesia di saat

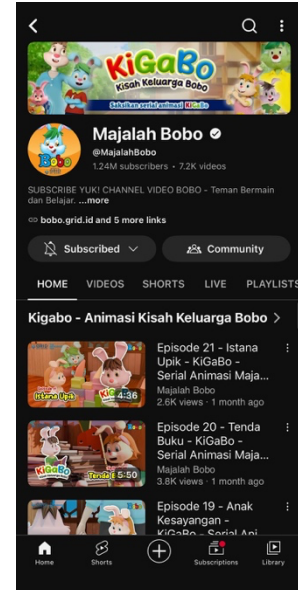
mayoritas majalah anak-anak Indonesia telah menyerah pada arus digitalisasi. Pun alasan Majalah Bobo masih mempertahankan bentuk fisiknya diungkap oleh David Togatorop selaku Editor in Chief Majalah Bobo. David mengatakan bahwasanya anak-anak membutuhkan pertumbuhan kognisi dan motorik yang bisa didapatkan dari membuka halaman majalah, menulis, dan mengisi permainan. Selain itu, David juga percaya bahwa *blueprint* akan selalu ada dan tetap dibutuhkan karena orang tua memiliki kecenderungan membatasi waktu anak di dunia digital. Di balik tangguhnya Majalah Bobo, Editor in Chief Majalah Bobo mengaku menghadapi banyak tantangan di era serba digital ini. David mengungkap ada banyak strategi bertahan yang dilakukan Majalah Bobo. Salah satunya adalah beradaptasi dengan platform digital seperti website (Bobo.id) dan media sosial (Instagram, X, TikTok, YouTube). Bahkan kini bentuk cetak Majalah Bobo reguler dapat ditemukan dengan mudah di berbagai *e-commerce*. Namun, strategi ini tidak sepenuhnya berjalan lancar untuk mengangkat nama Majalah Bobo di era digital seperti sekarang.



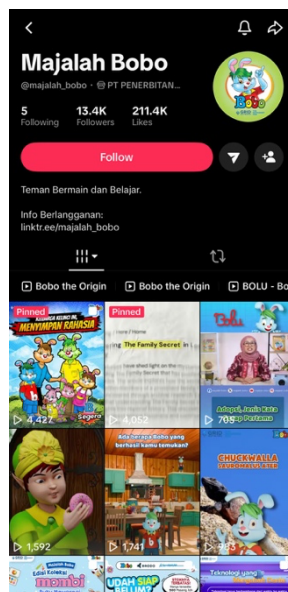
Gambar 1. 3 Akun Instagram Majalah Bobo



Gambar 1. 4 Akun X (Twitter) Majalah Bobo



Gambar 1. 5 Akun Youtube Majalah Bobo



Gambar 1. 6 Akun TikTok Majalah Bobo

Dualitas Majalah Bobo yang mempertahankan bentuk fisiknya sekaligus mengembangkan kehadirannya secara digital memperlihatkan bahwa Majalah Bobo berusaha keras untuk terus hidup dalam derasnya arus digitalisasi. Hal ini menjadikan

Majalah Bobo sebagai contoh dimana media yang bersifat “lawas” masih dapat beradaptasi tanpa harus meninggalkan identitas aslinya. Untuk bertahan di derasnya arus disrupsi digital selain dari adaptasi ke platform digital, Majalah Bobo juga melakukan banyak kolaborasi dengan *brand* lokal di antaranya adalah Wimcycle, Artch, Eboni, Soleram, Sancraft, Cotton Island, Prassaku, Ichinogami, Birth Beyond, Alunan, Special Day, CoreBrand, dan lainnya untuk memperluas *branding* Majalah Bobo. Hal ini diperkuat oleh pernyataan David Togatorop yang mengungkapkan bahwa Majalah Bobo di era sekarang bukan hanya ingin dikenal sebagai “karakter”, namun juga sebagai *intellectual property* (IP) atau brand. Adaptasi ke platform digital dan menjadikan Majalah Bobo dikenal sebagai sebuah *intellectual property* seperti yang diungkapkan oleh Editor in Chief Majalah Bobo hanya merupakan gambaran permukaan dari banyaknya strategi yang diterapkan untuk mempertahankan eksistensi Majalah Bobo di era serba digital ini.

Kondisi ini menciptakan sebuah kesenjangan yang menarik untuk dikaji lebih dalam. Di satu sisi, data dan fakta menunjukkan bahwa kondisi ideal bagi Majalah Bobo seharusnya adalah ikut tumbang atau setidaknya sepenuhnya beralih ke platform digital mengingat seluruh tren industri, perubahan perilaku pembaca, dan gugurnya sesama majalah di bawah naungan Kompas Gramedia sendiri mengarah ke sana. Namun di sisi lain, kenyataannya Majalah Bobo masih terbit dalam bentuk fisik hingga hari ini dan tetap memiliki pembacanya sendiri. Kesenjangan antara apa yang seharusnya terjadi dan apa yang nyatanya terjadi inilah yang menjadi inti permasalahan

dalam penelitian ini. Pertanyaan yang kemudian muncul adalah: Bagaimana strategi pengelolaan media yang diterapkan Majalah Bobo di era digital? Jika adaptasi digital hanyalah permukaan, maka ada strategi lainnya yang lebih dalam dan menyeluruh yang belum terlihat dan belum terdokumentasi secara akademis. Dengan demikian, penelitian ini berfokus untuk mengkaji strategi pengelolaan media yang diterapkan Majalah Bobo dalam mempertahankan eksistensinya sebagai majalah cetak anak di era digital.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan besar pada lanskap industri media, termasuk cara sebuah merek media mempertahankan posisinya di tengah pasar. Media cetak yang dulu menjadi tulang punggung industri informasi kini dihadapkan pada tekanan untuk terus mengelola relevansinya, sementara audiensnya satu per satu berpindah ke ekosistem digital baik media online, media sosial, maupun platform streaming. Pergeseran ini bukan sekadar soal selera pasar, melainkan sudah menyentuh keberlangsungan setiap entitas media sebagai sebuah brand. Dalam kajian komunikasi massa, fenomena ini dipahami sebagai bagian dari proses disrupsi media, di mana kehadiran platform digital secara perlahan menggeser peran dan fungsi media cetak yang selama ini menjadi tulang punggung industri informasi. Akibatnya, setiap merek media cetak dituntut untuk memikirkan ulang cara mereka dikelola sebagai sebuah entitas, mulai dari bagaimana membangun ulang positioning, menjaga loyalitas audiens, hingga meyakinkan pasar bahwa merek tersebut masih layak dipertahankan.

Kondisi ini terasa lebih berat lagi ketika berbicara tentang majalah anak-anak sebagai sebuah merek media. Selain harus bersaing dengan media digital secara umum, majalah anak juga berhadapan dengan tantangan pengelolaan merek yang lebih mendasar, yaitu bagaimana tetap relevan di mata target pembaca yang merupakan generasi yang sejak kecil sudah akrab dengan gawai. Hasilnya bisa dilihat dari apa yang terjadi dalam satu dekade terakhir. Kiddo berhenti cetak pada 2016, Album Donal Bebek tutup pada 2020, lalu Bobo Junior dan Mombi menyusul pada awal 2023. Dari empat majalah anak dan remaja Kompas Gramedia, hanya Hai dan Kawanku yang masih hidup meskipun dalam versi web bukan lagi cetak. Data ini menunjukkan bahwa mempertahankan sebuah merek majalah cetak anak di tengah tekanan digitalisasi adalah tantangan pengelolaan media yang telah terbukti sulit dihadapi oleh sebagian besar pemain di industri ini, bahkan oleh merek-merek yang berada di bawah naungan kelompok media yang sama.

Namun Majalah Bobo membuktikan sebaliknya. Di usianya yang ke-53 tahun, Bobo masih terbit mingguan, masih dicetak, dan masih dikelola sebagai merek yang punya pembaca setianya. Di saat merek-merek majalah sesama Kompas Gramedia satu per satu berhenti dikelola, Bobo justru bertahan sebagai entitas media yang hidup. Hal ini merupakan suatu keunikan yang layak untuk diteliti karena bagaimana Bobo dikelola sebagai sebuah merek media hingga mampu bertahan belum pernah dikaji secara akademis. Kesenjangan antara apa yang seharusnya terjadi berdasarkan tren industri dan apa yang nyatanya terjadi pada pengelolaan Majalah Bobo inilah yang

menjadi persoalan utama dalam penelitian ini. Berangkat dari fenomena ini, penelitian ini dilakukan untuk menjawab: Bagaimana strategi pengelolaan media yang diterapkan oleh Majalah Bobo di era digital?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana strategi pengelolaan media yang diterapkan oleh Majalah Bobo untuk tetap bertahan di era digital.

### **1.4. Signifikansi Penelitian**

Secara teoritis, penelitian ini penting karena Majalah Bobo merupakan kasus yang langka dalam lanskap media Indonesia sebuah majalah cetak anak yang tidak hanya bertahan tetapi tetap relevan di tengah derasnya arus digitalisasi yang telah menumbangkan banyak media sejenis. Kelangkaan kasus seperti ini justru menjadikannya objek yang sangat layak untuk dikaji secara ilmiah. Memahami bagaimana Majalah Bobo berhasil mempertahankan eksistensinya dapat menghasilkan temuan dan pengetahuan baru yang memperkaya kajian ilmu komunikasi, khususnya dalam memahami dinamika strategi pengelolaan media cetak di era digital.

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi para pengelola media cetak, khususnya majalah anak-anak, yang tengah berjuang mempertahankan eksistensinya di era digital. Strategi yang berhasil diterapkan Bobo dapat dipelajari dan

diadaptasi oleh media-media sejenis yang belum menemukan formula yang tepat untuk bertahan. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan masukan bagi industri media secara lebih luas tentang bagaimana sebuah merek media yang kuat dapat dikelola agar tidak hanya bertahan secara komersial, tetapi juga tetap relevan di mata audiensnya yang terus berubah.

Secara sosial, penelitian ini relevan dengan keprihatinan yang lebih besar: kekosongan ekosistem media bacaan berkualitas bagi anak-anak Indonesia. Ketika majalah anak satu per satu berguguran dan belum ada platform digital yang benar-benar mengisi kekosongan tersebut, keberhasilan Bobo bertahan bukan hanya soal bisnis media melainkan soal ketersediaan konten edukatif yang aman, terfilter, dan sesuai usia bagi generasi mendatang. Memahami strategi pengelolaan media yang membuat Bobo tetap hidup berarti turut berkontribusi pada upaya menjaga ekosistem literasi anak Indonesia.

## **1.5. Kerangka Teori**

### **1.5.1. State of the art**

Ramdan (2024) dalam kajiannya menyatakan bahwa strategi Komunikasi Pemasaran Terpadu (IMC) memiliki peran krusial dalam mempertahankan sirkulasi surat kabar cetak di tengah gempuran media digital yang semakin masif. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode

studi fenomenologi melalui wawancara mendalam kepada pimpinan redaksi dan tim jurnalis Bandung Express Networking sebagai informan utama. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi IMC diterapkan oleh Bandung Express Networking dalam mempertahankan sirkulasi harian surat kabarnya serta mengidentifikasi hambatan yang dihadapi dalam implementasinya. Hasilnya menyatakan bahwa Bandung Express Networking menerapkan lima dimensi IMC secara bersamaan, yakni periklanan melalui media elektronik dan media sosial Instagram, promosi penjualan berupa diskon dan merchandise, hubungan masyarakat melalui program Goes to School dan kerja sama dengan mitra pemerintah, personal selling yang dimaksimalkan melalui tim jurnalis secara langsung, serta direct marketing berbasis website resmi sebagai saluran pemesanan dan transaksi. Penerapan strategi IMC yang konsisten ini terbukti mampu menjaga stabilitas sirkulasi harian Bandung Express Networking di angka 60.000 eksemplar per hari yang tersebar di enam wilayah distribusi. Penelitian ini menggunakan paradigma post-positivistik dengan fokus pada satu objek media lokal di Bandung, sehingga temuannya bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasikan pada jenis media cetak lain seperti majalah anak yang memiliki target pasar, dinamika sosial, dan model bisnis yang berbeda.

Penelitian kedua dari Putra, Patak, dan Korompot (2025) dalam kajiannya menyatakan bahwa strategi komunikasi memiliki peran penting

dalam menarik dan mempertahankan minat nasabah di tengah persaingan industri keuangan yang semakin ketat. Peneliti menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode wawancara semi-terstruktur kepada karyawan dan nasabah PT. Pegadaian (Persero) CP Pelita Makassar untuk memperoleh dua sudut pandang secara objektif. Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan strategi komunikasi yang digunakan PT. Pegadaian (Persero) CP Pelita Makassar dalam menarik minat nasabah serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keputusan nasabah untuk menjadi pelanggan. Hasilnya menyatakan bahwa PT. Pegadaian (Persero) CP Pelita Makassar menerapkan tiga strategi komunikasi utama, yaitu Word of Mouth, Advertising melalui media cetak seperti banner dan flyer, serta Direct Selling dengan metode Host atau Party-plan Sales, yang secara keseluruhan berkontribusi pada peningkatan omzet hingga 80%. Namun terdapat kesenjangan antara strategi yang dijalankan perusahaan dengan faktor yang sesungguhnya mendorong nasabah memilih outlet tersebut, karena keputusan nasabah lebih dipengaruhi oleh kebutuhan pribadi dan kedekatan lokasi outlet dengan tempat tinggal mereka. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan analisis model interaktif Miles dan Huberman, tetapi hanya melibatkan empat informan nasabah sehingga generalisasi temuan masih terbatas, dan belum mengeksplorasi potensi media sosial sebagai saluran pemasaran langsung yang lebih efektif.

Kemudian penelitian ketiga yaitu Wardana, Handayani, Kaunang, dan Parani (2024) dalam penelitiannya yang berjudul “Komunikasi Pemasaran Terpadu dalam Era Digital: Peran Teknologi dan Respons Masyarakat” menyatakan bahwa Komunikasi Pemasaran Terpadu (IMC) memiliki peran yang semakin sentral dalam memastikan konsistensi pesan dan pengalaman merek yang kohesif di tengah perkembangan teknologi digital yang pesat. Peneliti menggunakan metode tinjauan literatur sistematis berbasis panduan PRISMA 2020 melalui analisis dan sintesis terhadap studi-studi relevan di bidang IMC dan teknologi komunikasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi bagaimana integrasi teknologi dan respons masyarakat membentuk dinamika IMC serta memberikan landasan bagi pengembangan strategi pemasaran yang lebih efektif di era digital. Hasilnya menyatakan bahwa teknologi digital seperti platform media sosial, situs web, dan aplikasi seluler telah mengubah cara organisasi menyampaikan pesan pemasaran secara langsung dan personal kepada audiens target, sementara analisis data memungkinkan pemasar meramalkan perilaku konsumen dan menyesuaikan konten secara hiper-relevan. Faktor sosial dan budaya turut memengaruhi cara masyarakat menginterpretasikan pesan pemasaran, sehingga strategi IMC yang efektif harus mempertimbangkan nilai, norma, dan dinamika kelompok sosial konsumen. Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur yang bersifat teoritis dan konseptual, tetapi tidak melakukan studi empiris lapangan

sehingga belum dapat menguji secara langsung efektivitas strategi IMC pada konteks organisasi atau industri tertentu.

Penelitian selanjutnya, Rehman, Gulzar, dan Aslam (2022) dalam kajiannya menyatakan bahwa media sosial memiliki peran transformatif dalam membentuk dan mengembangkan strategi Komunikasi Pemasaran Terpadu (IMC) di era digital. Peneliti menggunakan metode tinjauan literatur sistematis dengan menganalisis dan mensintesis 300 artikel dari sekitar 130 jurnal berbeda yang bersumber dari basis data WoS, Scopus, Google Scholar, EBSCO, dan ProQuest. Tujuan penelitian ini adalah untuk menelusuri evolusi konsep IMC dan mengintegrasikannya dengan media sosial sebagai elemen baru dalam bauran promosi modern, serta membangun kerangka konseptual yang menggambarkan sinergi keduanya. Hasilnya menyatakan bahwa media sosial telah merevolusi IMC dengan membuka jalur komunikasi tiga arah antara perusahaan dan konsumen, memperkuat identitas merek secara virtual maupun fisik, serta meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan brand equity, loyalitas pelanggan, dan return on investment. Media sosial bukan sekadar pelengkap IMC, melainkan telah menjadi komponen inti yang menentukan efektivitas strategi pemasaran modern, karena konsumen kini berperan aktif sebagai pembentuk pesan merek melalui consumer-generated media. Penelitian ini menggunakan pendekatan konseptual berbasis tinjauan literatur yang komprehensif, tetapi tidak melakukan pengujian empiris langsung di lapangan

dan belum mengeksplorasi secara mendalam konteks penerapan IMC-media sosial pada industri media atau penerbitan secara spesifik.

Terakhir, Riyantie, Alamsyah, dan Pranawukir (2021) dalam kajiannya menyatakan bahwa digital marketing memiliki peran strategis dalam mempertahankan dan mengembangkan bisnis kedai kopi di tengah tekanan pandemi Covid-19. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus serta teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam kepada karyawan outlet Kopi Janji Jiwa di wilayah Depok dan Jakarta Selatan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan strategi komunikasi pemasaran yang diterapkan Kopi Janji Jiwa melalui digital marketing selama masa pandemi. Hasilnya menyatakan bahwa Kopi Janji Jiwa memaksimalkan strategi komunikasi pemasaran digital dengan mengacu pada kerangka konsep PENCILS, yang mencakup publikasi aktif melalui Instagram, penyelenggaraan event bulanan bertema milenial, penyebaran berita melalui press release digital, pembangunan komunitas pelanggan loyal bertajuk #TemanSejiwa, penguatan identitas merek melalui atribut visual, serta aktivitas lobbying dan investasi sosial. Digital marketing membuka peluang bagi Kopi Janji Jiwa untuk tetap menjangkau konsumen milenial dan mempertahankan posisi sebagai merek kopi nomor satu di Indonesia versi Top Brand Award 2021, meskipun di tengah pembatasan mobilitas akibat pandemi. Penelitian ini menggunakan konsep PENCILS dan strategi media digital sebagai kerangka analisis, tetapi terbatas

pada outlet di wilayah Depok dan Jakarta Selatan serta tidak menjangkau perspektif konsumen secara langsung.

### **1.5.2. Paradigma Penelitian**

Post-positivisme merupakan paradigma penelitian yang lahir sebagai koreksi atas positivisme klasik yang dianggap terlalu kaku dalam memandang realitas. Jika positivisme meyakini bahwa realitas dapat diketahui secara pasti dan objektif, post-positivisme justru mengakui bahwa kemampuan manusia untuk memahami realitas selalu memiliki keterbatasan. Guba dan Lincoln menjelaskan bahwa post-positivisme tetap meyakini adanya realitas yang objektif di luar sana, tetapi mengakui bahwa manusia tidak pernah bisa menangkap realitas tersebut secara sempurna karena selalu ada keterbatasan pada persepsi dan alat yang digunakan (Denzin & Lincoln, 1994, pp. 105–117). Dengan demikian, tujuan penelitian dalam paradigma ini bukan untuk menemukan kebenaran yang mutlak, melainkan untuk mendekati pemahaman yang paling dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan bukti-bukti yang berhasil dikumpulkan. Lebih lanjut, Phillips dan Burbules memperkuat hal ini dengan menyatakan bahwa peneliti post-positivis percaya bahwa realitas itu nyata dan ada secara independen dari pikiran manusia, namun realitas tersebut

hanya bisa dipahami secara tidak sempurna dan selalu bersifat tentatif (Phillips & Burbules, 2000, p. 26).

Dalam penelitian kualitatif, post-positivisme memberi ruang bagi peneliti untuk menggali suatu fenomena secara mendalam sekaligus tetap berpijak pada bukti empiris yang sistematis. Creswell menjelaskan bahwa peneliti dengan paradigma post-positivis biasanya bertolak dari teori yang sudah ada, kemudian turun ke lapangan untuk mengumpulkan data guna menguji atau memperdalam pemahaman atas teori tersebut (Creswell, 2009, p. 7). Paradigma ini dipilih dalam penelitian ini karena strategi komunikasi pemasaran Majalah Bobo adalah fenomena nyata yang dapat diamati melalui bukti-bukti konkret, seperti program pemasaran yang dijalankan, keputusan strategis yang diambil redaksi, hingga dampaknya terhadap keberlangsungan majalah di era digital.

### **1.5.3. Komunikasi Organisasi**

Secara kepemilikan, Majalah Bobo berada di bawah naungan Kompas Gramedia, namun secara operasional produksi dijalankan oleh GRID Network, salah satu unit bisnis media di bawah Kompas Gramedia yang berfokus pada penerbitan berbagai majalah dan platform digital. Hal ini membuat Majalah Bobo tidak bisa dilepaskan dari praktek komunikasi organisasi dalam menjalankan seluruh aktivitasnya. Pace dan Faules (2010) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-

unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu, di mana organisasi tersebut terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Kemudian Goldhaber (1993) melengkapi definisi ini dengan menegaskan bahwa komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling bergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah. Definisi Goldhaber ini secara langsung menggambarkan situasi yang dihadapi Majalah Bobo sebagai organisasi yang terus-menerus harus menciptakan dan menukar pesan di tengah lingkungan industri media yang berubah akibat disrupsi digital.

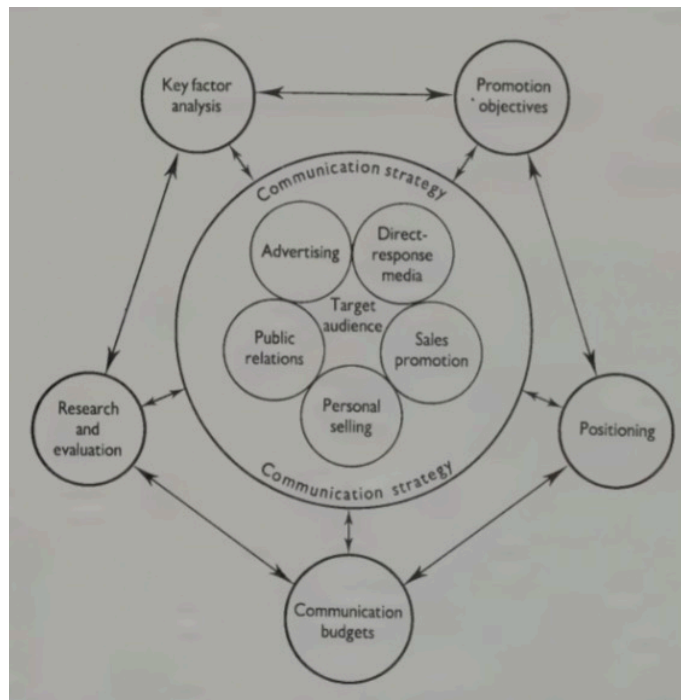
Dalam praktiknya, komunikasi organisasi tidak hanya berlangsung di dalam internal organisasi, tetapi juga ke arah publik di luar organisasi. Zelko dan Dance (dalam Pace et al., 2010) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi mencakup dua dimensi sekaligus, yaitu komunikasi internal yang terjadi di antara anggota organisasi, dan komunikasi eksternal yang menjangkau pihak-pihak di luar organisasi termasuk konsumen, mitra bisnis, dan masyarakat luas. Namun, tidak semua komunikasi eksternal bersifat strategis dibutuhkan orientasi yang lebih terarah agar komunikasi tersebut benar-benar memajukan tujuan organisasi.

#### 1.5.4. *Systems Theory*

*Systems Theory* adalah teori yang dikembangkan oleh Katz dan Kahn (1978) dimana mereka memandang organisasi sebagai *open social system* yang bersifat interaktif dan interdependen dengan lingkungannya. Artinya, organisasi tidak bisa dipahami sebagai entitas yang tertutup dan berdiri sendiri, melainkan sebagai sistem yang terus-menerus berinteraksi dengan dan dipengaruhi oleh lingkungan di sekitarnya (Katz & Kahn dalam Fill, 1995, p. 18). Hal ini dapat membantu memahami bagaimana komunikasi organisasi dan komunikasi pemasaran dapat berhubungan, dimana dalam pandangan ini, setiap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal akan berdampak pada sistem internal organisasi, dan sebaliknya. Fill (1995, p. 18) menerapkan logika *systems theory* ini secara langsung pada komunikasi pemasaran, dengan menegaskan bahwa komponen-komponen komunikasi pemasaran sebuah organisasi juga bersifat interaktif dan saling bergantung satu sama lain. Mengubah satu elemen akan berdampak pada elemen-elemen lainnya; menetapkan anggaran tanpa mengetahui strategi, atau memilih alat promosi tanpa memahami ke mana pesan diarahkan, akan menghasilkan komunikasi yang tidak koheren dan tidak efektif.

*Systems theory* menjadi acuan yang memandu cara peneliti memandang Majalah Bobo sebagai sebuah sistem komunikasi yang terbuka dan dinamis. Majalah Bobo tidak bisa dipahami hanya dari satu elemen komunikasi

pemasarannya saja, tetapi sebagai *open system* yang mana Majalah Bobo juga terus-menerus berinteraksi dengan lingkungannya yang terus berubah seperti disrupsi digital, pergeseran perilaku pembaca, dan gugurnya kompetitor dan juga harus merespons perubahan tersebut secara adaptif agar tetap bertahan.



Gambar 1. 7 Systems Theory

#### 1.5.5. Strategi Pengelolaan Perusahaan Media

Sebagai sebuah sistem terbuka yang terus berinteraksi dengan lingkungannya, organisasi media pada akhirnya harus diterjemahkan pengelolaannya ke dalam praktik manajemen yang konkret. Küng (2017, dalam Maijanen, 2018, p. 81) menegaskan bahwa tugas inti dari manajemen media adalah menjembatani disiplin ilmu manajemen secara umum dengan

kekhususan yang dimiliki industri media, mengingat produk media memiliki sifat ganda sebagai komoditas ekonomi sekaligus produk budaya dan informasi publik. Sifat ganda inilah yang kemudian membuat pengelolaan sebuah perusahaan media tidak bisa dipandang sebagai satu kesatuan tunggal, melainkan perlu dipahami melalui dua bidang kerja yang berjalan berdampingan namun memiliki logika dan tujuan yang berbeda.

Djuroto (2002, dalam Santosa, n.d., p. 16) menjelaskan bahwa secara struktural, perusahaan media umumnya terbagi menjadi beberapa bidang kerja utama, yaitu pemilik (*owner*), manajemen puncak (*top manager*), pemimpin umum, bidang redaksi, bidang percetakan atau produksi, dan bidang usaha. Dari keenam bidang tersebut, pembagian yang paling mendasar dan paling menentukan arah pengelolaan sebuah perusahaan media terletak pada pemisahan antara bidang redaksi dan bidang usaha. Bidang redaksi bertanggung jawab atas seluruh proses produksi konten, mulai dari perencanaan liputan atau materi, penyuntingan, hingga penentuan apa yang layak dan tidak layak dipublikasikan kepada khalayak. Sementara itu, bidang usaha bertanggung jawab atas keberlangsungan bisnis media tersebut, termasuk di dalamnya pemasaran, periklanan, dan hubungan dengan mitra maupun pengiklan. Kedua bidang ini idealnya berjalan secara independen satu sama lain agar independensi redaksional tetap terjaga, namun keduanya tetap harus terkoordinasi agar organisasi media dapat bertahan secara bisnis sekaligus tetap menjaga kualitas dan integritas kontennya.

Pembagian dua bidang kerja ini relevan dengan struktur pengelolaan Majalah Bobo di bawah GRID Network, di mana kewenangan strategis atas arah konten, positioning, dan identitas merek dipegang oleh Editor in Chief sebagai representasi bidang redaksi, sementara perumusan dan pelaksanaan program pemasaran didelegasikan kepada divisi Marketing Communications sebagai representasi bidang usaha. Dengan demikian, penelitian ini memandang strategi pengelolaan Majalah Bobo di era digital sebagai dua strategi besar yang berjalan beriringan, yaitu strategi pengelolaan media redaksi yang berkaitan dengan bagaimana konten dan identitas Majalah Bobo dijaga serta dikembangkan, dan strategi pengelolaan media bisnis yang berkaitan dengan bagaimana Majalah Bobo dipasarkan dan dipertahankan keberlangsungannya secara komersial.

#### **1.5.6. Strategi Pengelolaan Media Redaksional**

Bidang redaksi memikul tanggung jawab dalam menjaga kualitas dan arah konten yang dihasilkan. Djuroto (2002, dalam Santosa, n.d., p. 16) menjelaskan bahwa bidang redaksi dalam struktur perusahaan media bertanggung jawab atas keseluruhan proses produksi konten, mulai dari perencanaan materi, penugasan, penyuntingan, hingga keputusan akhir mengenai apa yang layak dipublikasikan kepada khalayak. Berbeda dengan bidang usaha yang berorientasi pada pasar dan pendapatan, pengelolaan bidang

redaksi berorientasi pada menjaga kualitas, akurasi, dan kesesuaian konten dengan visi serta segmentasi pembaca media tersebut.

Pengelolaan bidang redaksi pada dasarnya adalah pengelolaan atas proses pengambilan keputusan mengenai konten, yaitu bagaimana sebuah organisasi media secara konsisten memilih, menyaring, dan mengurasi informasi atau materi yang akan disampaikan kepada khalayaknya. Dalam konteks Majalah Bobo, tanggung jawab pengelolaan bidang redaksi ini dipegang oleh Editor in Chief, yang menentukan arah konten, positioning, dan identitas merek Majalah Bobo secara keseluruhan, sebelum arah tersebut kemudian menjadi acuan bagi Divisi Marketing Communications dalam menjalankan program pemasarannya.

Untuk memahami secara sistematis bagaimana Editor in Chief dan tim redaksi Majalah Bobo mengelola dan menjaga kualitas kontennya, penelitian ini menggunakan serangkaian konsep yang saling berkaitan, yaitu manajemen redaksional sebagai landasan struktural dan operasional kerja redaksi, *gatekeeping* sebagai proses pengambilan keputusan dalam menyaring konten, serta *news values* sebagai kriteria yang mendasari keputusan tersebut.

### **1.5.7. Manajemen Redaksional**

Secara struktural, kerja redaksi dalam sebuah organisasi media umumnya dijalankan secara berjenjang, mulai dari Pemimpin Redaksi yang memegang wewenang tertinggi dalam menentukan arah dan kebijakan konten, Redaktur Pelaksana yang menjembatani kebijakan tersebut dengan pelaksanaan harian, hingga redaktur dan reporter atau kontributor yang menjalankan proses produksi konten di lapangan (Djuroto, 2002, dalam Santosa, n.d., p. 16).

Secara prosedural, alur kerja redaksi ini umumnya dapat dipetakan ke dalam lima tahapan produksi konten, yaitu perencanaan (*planning*), pengumpulan materi (*gathering*), penulisan (*writing*), penyuntingan (*editing*), dan penerbitan (*publishing*) (Ginting, 2020, dalam Kompas.com, 2022). Tahap perencanaan berlangsung melalui rapat redaksi, di mana tim redaksi menentukan materi atau tema yang akan disajikan pada edisi mendatang dengan mengacu pada visi, misi, dan segmentasi pembaca media tersebut, sekaligus membagi tugas di antara anggota tim. Tahap pengumpulan materi adalah proses menghimpun bahan konten sesuai perencanaan yang telah ditetapkan, baik melalui penugasan kepada penulis dan ilustrator internal maupun melalui kiriman dari pembaca. Materi yang telah terkumpul kemudian masuk ke tahap penulisan, di mana bahan mentah diolah menjadi naskah yang siap disunting. Tahap penyuntingan dilakukan oleh redaktur, mencakup penyuntingan dari sisi kebahasaan maupun substansi, termasuk kesesuaian isi dengan kebijakan

redaksional. Tahap terakhir, penerbitan, adalah proses akhir sebelum konten sampai ke tangan pembaca, baik dalam bentuk cetak maupun digital.

Meskipun kerangka lima tahap ini pada mulanya dikembangkan dalam konteks produksi berita, alur dasarnya, yaitu perencanaan, pengumpulan, penulisan, penyuntingan, dan penerbitan, tetap relevan diterapkan pada produksi konten media non-berita seperti majalah anak, dengan penyesuaian pada jenis materi yang diproses. Dalam konteks Majalah Bobo, kelima tahap ini menjadi dasar bagaimana konten seperti cerita, komik, rubrik pengetahuan, dan aktivitas kreatif diproduksi secara konsisten dan berkala setiap minggunya.

Alur kerja berjenjang dan bertahap semacam ini memungkinkan organisasi media menjaga konsistensi kualitas dan arah kontennya meskipun melibatkan banyak pihak dengan latar belakang dan gaya kerja yang berbeda-beda. Setiap tahapan dalam alur tersebut pada dasarnya adalah titik pengambilan keputusan, di mana pihak yang berwenang pada tahap itu menentukan apakah sebuah materi layak diteruskan ke tahap berikutnya, direvisi, atau bahkan tidak digunakan sama sekali. Dalam konteks Majalah Bobo, alur kerja ini melibatkan Editor in Chief sebagai pemegang kebijakan tertinggi, yang keputusannya kemudian menjadi acuan bagi tim redaksi dalam memproduksi konten setiap edisi.

Rangkaian pengambilan keputusan berjenjang inilah yang menjadi inti dari manajemen redaksional, dan pada tingkat yang lebih mendasar, merupakan bentuk konkret dari proses yang dalam kajian komunikasi massa dikenal

sebagai *gatekeeping*, yaitu proses penyaringan informasi atau materi sebelum sampai ke khalayak.

#### **1.5.8. *Gatekeeping***

Inti dari manajemen redaksional terletak pada proses penyaringan konten yang dalam kajian komunikasi massa dikenal sebagai *gatekeeping*. Shoemaker dan Vos (2009, dalam Ati & Dharmawan, 2025, p. 188) menjelaskan bahwa *gatekeeping* adalah proses di mana miliaran peristiwa dan informasi di dunia disaring oleh media menjadi sejumlah pesan yang dapat dikonsumsi khalayak, dan proses ini menentukan bukan hanya informasi apa yang dipilih, tetapi juga bagaimana bentuk dan sifat akhir dari pesan tersebut. Shoemaker dan Vos membagi proses *gatekeeping* ke dalam lima level analisis, yaitu level individual yang berkaitan dengan latar belakang dan preferensi personal jurnalis atau editor, level rutinitas media yang berkaitan dengan kebiasaan kerja standar dalam ruang redaksi, level organisasi yang berkaitan dengan kebijakan dan struktur perusahaan media, level ekstramedia yang berkaitan dengan pengaruh dari luar organisasi seperti pengiklan atau regulator, serta level sistem sosial yang berkaitan dengan nilai dan norma masyarakat secara luas (Shoemaker & Vos, 2009).

Dari kelima level tersebut, level organisasi dan level rutinitas media menjadi yang paling relevan untuk memahami pengelolaan redaksional

Majalah Bobo. Sebagai majalah yang secara khusus menyasar pembaca anak-anak, kebijakan redaksional Bobo tidak semata-mata soal aktualitas atau nilai berita sebagaimana pada media jurnalistik pada umumnya, melainkan lebih menekankan pada kesesuaian usia, muatan edukatif, dan keamanan konten bagi anak. Hal ini tercermin dari pernyataan David Togatorop selaku Editor in Chief Majalah Bobo yang menekankan pentingnya konten yang mendukung pertumbuhan kognisi dan motorik anak melalui aktivitas membuka halaman, menulis, dan mengisi permainan. *Gatekeeping* pada Majalah Bobo dapat dipahami sebagai proses penyaringan dan kurasi konten yang secara konsisten mengacu pada nilai edukatif dan keamanan bagi pembaca anak, sekaligus mempertahankan identitas dan *positioning* Bobo sebagai media bacaan anak yang dapat dipercaya lintas generasi.

Kebijakan redaksional semacam ini pada akhirnya menjadi pondasi yang menentukan bagaimana Majalah Bobo mampu terus memproduksi konten yang relevan meskipun formatnya telah bertransformasi dari cetak konvensional menuju format cetak yang dilengkapi kehadiran digital. Strategi pengelolaan media redaksi ini kemudian berjalan beriringan dengan strategi pengelolaan media bisnis, di mana konten yang telah disaring dan dikurasi oleh redaksi menjadi materi yang kemudian dikomunikasikan kepada pembaca dan pasar melalui berbagai strategi komunikasi pemasaran.

### 1.5.9. *News Value*

Salah satu unsur yang memengaruhi proses *gatekeeping*, khususnya pada level rutinitas media, adalah nilai berita atau news values, yaitu kriteria yang digunakan pekerja media untuk menentukan layak tidaknya sebuah informasi atau materi dipilih dan diteruskan kepada khalayak. Galtung dan Ruge (sitasi 1965) mengidentifikasi dua belas faktor yang memengaruhi tingkat kelayakan sebuah peristiwa untuk diberitakan, di antaranya frekuensi, ambang batas, ketidakmenduaan (*unambiguity*), kebermanaknaan (*meaningfulness*), konsistensi, kejutan, kontinuitas, komposisi, serta personifikasi peristiwa ke dalam sosok atau tokoh tertentu. Semakin banyak faktor yang dipenuhi oleh sebuah peristiwa atau materi, semakin besar pula peluangnya untuk dipilih dan dipublikasikan oleh media.

Meskipun konsep ini pada awalnya dikembangkan dalam konteks pemberitaan berita luar negeri, prinsip dasarnya tetap relevan untuk memahami bagaimana redaksi media non-berita seperti Majalah Bobo menentukan materi yang layak dimuat. Beberapa faktor dalam kerangka Galtung dan Ruge (1965) memiliki relevansi yang lebih besar dibandingkan yang lain untuk konteks majalah anak. Faktor kebermanaknaan misalnya berkaitan dengan sejauh mana sebuah materi relevan dan dapat dipahami oleh khalayak sasarannya, dalam hal ini anak-anak dengan rentang usia dan kemampuan literasi tertentu. Kemudian juga faktor personifikasi mengingat Majalah Bobo secara konsisten

menghadirkan konten melalui tokoh-tokoh karakter seperti Bobo, Coreng, Upik, dan Paman Gembul sebagai cara menyampaikan pesan edukatif kepada pembaca anak. Sementara itu, faktor kontinuitas turut menjelaskan mengapa rubrik-rubrik tertentu, seperti dongeng, komik, atau pengetahuan populer, dipertahankan secara konsisten dari masa ke masa sebagai identitas konten Majalah Bobo.

Meskipun Majalah Bobo bukan media jurnalistik yang memproduksi berita dalam pengertian konvensional, prinsip-prinsip dalam *news values* tetap dapat digunakan sebagai pisau analisis untuk memahami kriteria seleksi konten yang diterapkan oleh redaksi Majalah Bobo, khususnya dalam menentukan materi seperti apa yang dianggap layak dan sesuai untuk terus dihadirkan kepada pembaca anak di setiap edisinya. Kriteria seleksi ini pada akhirnya menyatu dengan proses *gatekeeping* yang telah dibahas sebelumnya, membentuk keseluruhan mekanisme manajemen redaksional yang menjaga konsistensi identitas dan kualitas konten Majalah Bobo selama lebih dari lima dekade.

#### **1.5.10. Strategi Pengelolaan Media Bisnis**

Jika bidang redaksi bertanggung jawab menjaga kualitas dan arah konten, maka bidang usaha dalam sebuah perusahaan media bertanggung jawab menjaga keberlangsungan organisasi tersebut sebagai entitas bisnis. Djuroto

(2002, dalam Santosa, 2014., p. 16) menjelaskan bahwa bidang usaha dalam struktur perusahaan media mencakup seluruh aktivitas yang berkaitan dengan pemasaran, periklanan, distribusi, serta hubungan dengan mitra dan pengiklan, yang kesemuanya diarahkan untuk memastikan bahwa organisasi media memiliki sumber daya yang cukup untuk terus beroperasi dan berkembang. Berbeda dengan bidang redaksi yang berorientasi pada kualitas dan kesesuaian konten, bidang usaha berorientasi pada keberlangsungan finansial dan daya saing organisasi media di tengah pasar yang terus berubah.

Pengelolaan bidang usaha inilah yang kemudian melahirkan kebutuhan akan strategi komunikasi pemasaran sebagai instrumen utamanya. Fill (1995) memandang komunikasi pemasaran sebagai bentuk aktivitas komunikasi organisasi yang diarahkan untuk membangun dan memelihara hubungan antara organisasi dengan pasarnya, sehingga pengelolaan bidang usaha pada dasarnya adalah pengelolaan bagaimana organisasi media mengomunikasikan nilai dan keunggulannya kepada pembaca, mitra, serta pemangku kepentingan lain agar keberlangsungan bisnisnya tetap terjaga. Dalam konteks Majalah Bobo, tanggung jawab pengelolaan bidang usaha ini didelegasikan kepada Divisi Marketing Communications, yang menjalankan seluruh program komunikasi pemasaran berdasarkan arah konten dan positioning yang telah ditetapkan oleh Editor in Chief pada bidang redaksi.

Untuk memahami secara sistematis bagaimana Divisi Marketing Communications Majalah Bobo merancang dan menjalankan strategi

pengelolaan media bisnisnya, penelitian ini menggunakan serangkaian konsep yang saling berkaitan, yaitu marketing communication sebagai landasan konseptual, communication strategy sebagai penentu arah pesan, integrated marketing communication sebagai filosofi yang menjamin konsistensi pesan lintas alat promosi, hingga *Decision Sequence Framework* sebagai kerangka analisis yang memandu keseluruhan proses pengambilan keputusan komunikasi pemasaran dari tahap analisis situasi hingga evaluasi.

#### **1.5.11. Marketing Communication**

Fill (1995) memandang komunikasi pemasaran sebagai bentuk aktivitas komunikasi organisasi yang menggunakan prinsip-prinsip *relationship marketing* sebagai dasarnya, di mana komunikasi pemasaran dan komunikasi korporat dipandang sebagai bagian dari aktivitas komunikasi organisasional yang lebih luas (*marketing and corporate communications are considered as a form of organisational communication activity*).

Dengan kata lain, komunikasi pemasaran bukan sesuatu yang terpisah dari komunikasi organisasi ia adalah manifestasi spesifik dari komunikasi organisasi yang diarahkan untuk membangun dan memelihara hubungan antara organisasi dengan pasarnya. Fill (1995) lebih lanjut menjelaskan bahwa pada dasarnya komunikasi pemasaran digunakan untuk mengkomunikasikan elemen-elemen penawaran organisasi kepada audiens target, baik itu berupa

produk, jasa, maupun organisasi itu sendiri dalam upaya membangun reputasinya. Dalam konteks Majalah Bobo, komunikasi pemasaran mencakup seluruh upaya yang dilakukan untuk mengkomunikasikan nilai dan keunggulan Majalah Bobo kepada pembaca, orang tua sebagai pengambil keputusan berlangganan, dan berbagai pemangku kepentingan lainnya. Namun, menjalankan komunikasi pemasaran secara efektif membutuhkan sebuah kerangka kerja yang dapat memandu proses pengambilan keputusan secara sistematis dari tahap analisis situasi hingga evaluasi.

Namun, karena kompleksitas komunikasi pemasaran Majalah Bobo yang berlangsung selama lebih dari lima dekade dan melibatkan jaringan pemangku kepentingan yang jauh lebih luas dari sekadar hubungan dua arah, pendekatan relational dipakai sebagai kerangka berpikir. Menurut Fill (1995), *relational approach* memandang peristiwa-peristiwa komunikasi sebagai sesuatu yang saling terhubung satu sama lain dalam cara yang terorganisir bukan kejadian-kejadian yang berdiri sendiri, melainkan serangkaian interaksi yang membentuk pola hubungan yang berkelanjutan dari waktu ke waktu. Hubungan dalam pendekatan ini tidak harus bersifat diadik, relasi ini juga bisa bersifat triadik atau bahkan mencakup jaringan peserta yang jauh lebih luas. Rogers mendefinisikan jaringan komunikasi sebagai “*interconnected individuals who are linked by patterned communication flows*”, jaringan individu yang saling terhubung melalui arus komunikasi yang berpola (Rogers dalam Fill, 1995). Jaringan komunikasi melampaui batas-batas organisasi: pola

komunikasi tidak hanya berkembang di antara individu dalam satu organisasi, tetapi juga di antara individu lintas organisasi yang berpartisipasi satu sama lain melalui pertukaran dan menggunakan jaringan komunikasi untuk mencapai tujuan mereka masing-masing.

Kemudian dalam penelitian ini, *relational approach* menjadi perspektif utama yang digunakan untuk memahami komunikasi pemasaran Majalah Bobo. Keberhasilan Majalah Bobo mempertahankan eksistensinya selama lebih dari 52 tahun tidak bisa dijelaskan hanya dari satu momen interaksi atau satu kampanye promosi, melainkan dari bagaimana jaringan komunikasi yang terbangun antara Majalah Bobo, pembaca anak-anak, orang tua sebagai pengambil keputusan berlangganan, mitra distribusi, pengiklan, dan berbagai pemangku kepentingan lainnya menciptakan pola komunikasi yang konsisten dan berkelanjutan lintas generasi. Komunikasi pemasaran Majalah Bobo dalam perspektif ini dipahami sebagai sebuah hubungan jangka panjang yang terus berlangsung dan dirawat bukan sekadar rangkaian transaksi promosi yang berdiri sendiri-sendiri di mana setiap elemen komunikasi yang dijalankan berkontribusi pada penguatan jaringan relasional yang menjadi fondasi keberlangsungan Majalah Bobo. Komunikasi pemasaran dengan demikian mencakup seluruh upaya yang dilakukan untuk mengkomunikasikan nilai dan keunggulan Majalah Bobo kepada pembaca, orang tua sebagai pengambil keputusan berlangganan, dan berbagai pemangku kepentingan lainnya secara terpadu dan berkelanjutan. Namun, menjalankan komunikasi pemasaran yang

relasional dan terpadu secara efektif membutuhkan sebuah kerangka kerja yang dapat memandu proses pengambilan keputusan secara sistematis dari tahap analisis situasi hingga evaluasi.

#### **1.5.12. *Strategic Communication***

Komunikasi organisasi yang dilakukan secara bertujuan dan terencana untuk memajukan misi organisasi dikenal sebagai *strategic communication*. Hallahan et al. (2007) mendefinisikan *strategic communication* sebagai “*the purposeful use of communication by an organization to fulfill its mission*”. Penggunaan komunikasi secara bertujuan oleh sebuah organisasi untuk memenuhi misinya (Hallahan et al., 2007, p. 3). Yang membedakan *strategic communication* dari komunikasi organisasi biasa adalah aspek kesengajaan dan orientasi tujuan yang melekat di dalamnya, yang mana setiap tindakan komunikasi dirancang dan dijalankan dengan maksud yang jelas untuk mendukung pencapaian misi organisasi tersebut.

Hallahan et al. (2007) mengidentifikasi enam bidang yang terlibat dalam pengembangan, implementasi, dan evaluasi komunikasi organisasi secara strategis, yaitu manajemen komunikasi, komunikasi pemasaran (*marketing communication*), hubungan masyarakat (*public relations*), komunikasi teknis, komunikasi politik, dan kampanye pemasaran sosial (Hallahan et al., 2007, p. 4). Keenam bidang ini tidak berdiri sendiri-sendiri,

melainkan saling berkaitan dan bermuara pada satu tujuan yang sama: memajukan misi organisasi melalui komunikasi yang terencana (*strategic communication*).

*Strategic communication* kemudian menjadi kerangka yang akan menjelaskan mengapa setiap langkah komunikasi yang dilakukan bukan sebatas aktivitas promosi biasa, melainkan juga sebagai bagian dari upaya yang lebih besar untuk mempertahankan eksistensi dan relevansi majalah anak-anak di era digital. Dari keenam bidang yang diidentifikasi Hallahan et al., komunikasi pemasaran adalah bidang yang paling relevan dengan fokus penelitian ini, karena tujuan utamanya adalah menciptakan kesadaran dan mendorong penjualan produk serta mempertahankan audiens (Hallahan et al., 2007, p. 5).

#### **1.5.13. *Integrated Marketing Communication***

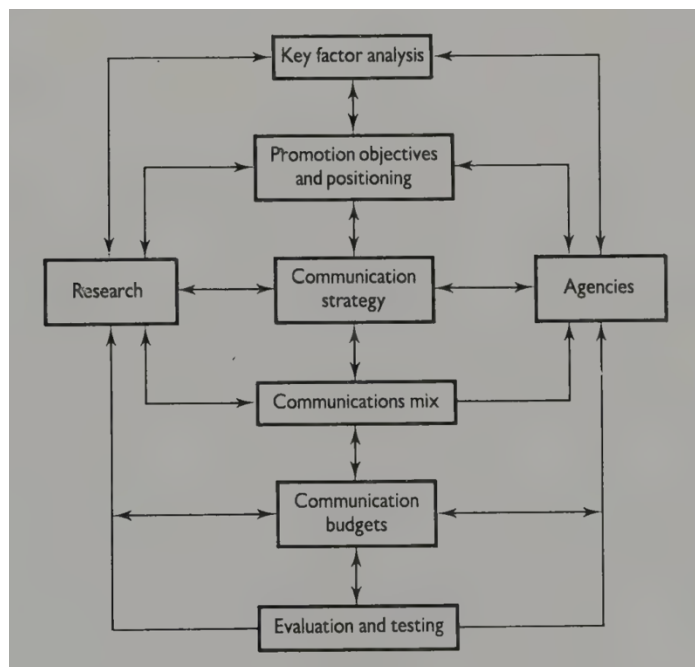
Setelah memahami bahwa komunikasi pemasaran Majalah Bobo dijalankan melalui pendekatan relasional yang melibatkan banyak pihak sekaligus dari pembaca anak-anak, orang tua, mitra distribusi, hingga pengiklan, dari hal tersebut muncul pertanyaan mendasar yaitu bagaimana memastikan bahwa semua pesan yang disampaikan kepada pihak-pihak tersebut tersampaikan secara konsisten dan tidak saling bertentangan? Inilah yang dijawab oleh *Integrated Marketing Communication* (IMC). Caywood,

Schultz, dan Wang mendefinisikan IMC sebagai konsep perencanaan komunikasi pemasaran yang mengevaluasi peran strategis dari berbagai disiplin komunikasi termasuk periklanan, respons langsung, promosi penjualan, dan hubungan masyarakat lalu menggabungkan semuanya untuk memberikan kejelasan, konsistensi, dan dampak komunikasi yang maksimal (Caywood, Schultz & Wang dalam Kliatchko, 2005, p. 8). Kotler dan Keller (2016, p. 272) mempertegas bahwa IMC adalah proses yang memastikan semua bentuk pesan dan komunikasi yang dipilih untuk konsumen pada suatu merek tersampaikan secara konsisten dan kohesif satu sama lain. Dalam konteks penelitian ini yang digunakan adalah filosofi IMC yang mengharuskan kohesifitas pesan yang mengalir melalui semua alat tersebut. IMC digunakan sebagai filosofi yang melatarbelakangi cara Majalah Bobo memandang dan menjalankan komunikasi pemasarannya secara keseluruhan dan menjawab pertanyaan mengapa; mengapa seluruh elemen komunikasi pemasaran Bobo harus diintegrasikan dan dijalankan secara konsisten demi mempertahankan eksistensinya di era digital.

#### **1.5.14. *Decision Sequence Framework***

Menjalankan komunikasi pemasaran secara efektif tidak cukup hanya dengan memilih alat promosi yang tepat, karena tetap membutuhkan sebuah kerangka kerja yang dapat memandu seluruh proses pengambilan keputusan secara sistematis dan integratif. Fill (1995) merespons kebutuhan ini dengan

memandang organisasi sebagai sistem sosial terbuka yang seluruh komponennya bersifat interaktif dan saling bergantung satu sama lain, mengacu pada konsepsi Katz dan Kahn (dalam Fill, 1995) tentang *open systems theory*. Dalam pandangan ini, setiap perubahan pada satu elemen komunikasi akan berdampak pada elemen-elemen lainnya; organisasi tidak bisa menetapkan anggaran tanpa mengetahui strategi, tidak bisa memilih alat promosi tanpa mengetahui ke mana pesan diarahkan, dan tidak bisa menentukan tujuan tanpa memahami situasi lingkungan tempat ia beroperasi. Dari logika inilah Fill mengembangkan *Decision Sequence Framework* (DSF) sebagai kerangka kerja pengembangan komunikasi pemasaran yang terintegrasi.



Gambar 1. 8 Decision Sequence Framework

Fill (1995, h. 19) mendefinisikan DSF sebagai representasi dari “*the logical sequence of decisions marketing managers undertake when preparing, implementing and evaluating communication strategies and plans.*” Kerangka ini bukan dimaksudkan sebagai cerminan faktual dari realitas. Fill sendiri mengakui bahwa banyak keputusan *marketing* terjadi di luar kerangka yang dapat dikenali, tetapi sebagai alat untuk memahami berbagai komponen dalam proses komunikasi pemasaran beserta cara mereka saling berkaitan. DSF terdiri dari enam tahap berurutan yang dimulai dari *Key Factor Analysis* (KFA), yaitu analisis mendalam terhadap tujuh faktor situasional yang mempengaruhi komunikasi organisasi, meliputi *marketing strategy*, *buyer information processing*, *buyer decision-making processes*, *stakeholders*, *intraorganisational issues*, *marketing research*, dan *environmental issues*. Hasil KFA kemudian menjadi dasar penetapan *promotional objectives* dan *positioning*, dilanjutkan dengan perumusan *communication strategy* yang menentukan arah keseluruhan pesan; apakah diarahkan kepada konsumen akhir (*pull strategy*), anggota jaringan distribusi (*push strategy*), atau seluruh stakeholder organisasi (*profile strategy*). Dari strategi inilah kemudian dipilih *communications mix* yang sesuai, ditetapkan *communication budgets*-nya, dan terakhir dilakukan *evaluation and testing* untuk mengukur efektivitas seluruh program.

Yang membedakan DSF dari *framework* komunikasi pemasaran sebelumnya, seperti yang dikembangkan Ray (1973) dan Engel et al. (1991)

adalah posisi *communication strategy* sebagai tahap tersendiri yang berdiri di antara penetapan tujuan dan pemilihan alat promosi. *Framework* terdahulu lainnya, menurut Fill (1995), gagal menempatkan strategi sebagai bagian integral dari proses karena mengandalkan pendekatan *objective and task*, di mana rencana disusun terpisah untuk masing-masing alat promosi dan baru kemudian digabungkan untuk membentuk strategi. DSF membalikkan logika ini dimana strategi ditetapkan lebih dulu, dan pilihan alat promosi mengikutinya. Selain itu, Fill menegaskan bahwa proses komunikasi pemasaran pada hakikatnya “*not linear... but integrative and interdependent*” (Fill, 1995, p. 20) yang diwujudkan dalam DSF melalui peran *research* sebagai elemen yang bekerja di seluruh tahap, peran *agencies* yang terlibat dari tahap strategi hingga eksekusi, serta arus feedback dari hasil evaluasi yang kembali masuk ke KFA sehingga membentuk siklus pembelajaran yang berkelanjutan.

DSF digunakan sebagai kerangka analisis untuk menelaah bagaimana Majalah Bobo merancang dan menjalankan komunikasi pemasarannya di tengah tekanan disrupsi digital. Dengan mengikuti alur DSF dari analisis faktor kunci situasi yang dihadapi Majalah Bobo, tujuan dan positioning yang ingin dicapai, strategi komunikasi yang dipilih, bauran alat yang digunakan, hingga bagaimana hasilnya dievaluasi. Dengan demikian, penelitian ini dapat mendeskripsikan proses pengambilan keputusan komunikasi pemasaran Majalah Bobo secara sistematis dan menyeluruh.

#### **1.5.15. *Resource-Based View (RBV)***

Penelitian ini menggunakan Resource-Based View (RBV) sebagai kerangka penutup yang menyintesisakan bagaimana pengelolaan redaksi dan bisnis Majalah Bobo pada akhirnya bermuara pada keunggulan kompetitif organisasi. RBV adalah pendekatan strategi yang berfokus pada bagaimana perusahaan dapat meraih keunggulan kompetitif melalui kombinasi sumber daya yang dimilikinya, dengan argumen inti bahwa keunggulan kompetitif berasal dari kepemilikan kapabilitas yang unik, bernilai, sulit ditiru, dan tidak tergantikan, sehingga memungkinkan perusahaan menawarkan nilai yang lebih baik kepada pelanggannya dibandingkan pesaing (Küng, 2017, p. 97). Agar dapat dianggap strategis, sebuah sumber daya perlu memenuhi empat kriteria yang dikenal sebagai VRIN, yaitu *valuable* atau bernilai dalam artian menghasilkan keunggulan biaya atau diferensiasi yang berarti bagi perusahaan; *rare* atau langka dalam artian kepemilikannya bersifat pengecualian, bukan sesuatu yang lazim dimiliki setiap pemain di industri yang sama; *inimitable* atau sulit ditiru karena pesaing tidak memahami atau tidak mampu mereplikasi proses terbentuknya; dan *non-substitutable* atau tidak tergantikan karena tidak tersedia alternatif setara yang bebas diakses pesaing (Barney, 1991, dalam Küng, 2017, p. 98). Kombinasi sumber daya yang memenuhi kriteria ini kemudian dikelola secara berkelanjutan sebagai kapabilitas dinamis, yakni kemampuan perusahaan memanfaatkan dan mengonfigurasi ulang sumber dayanya untuk

merespons perubahan lingkungan bisnis yang terus bergerak (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2010, dalam Mierzejewska, 2018, p. 24).

RBV digunakan untuk memahami bahwa keberhasilan bertahan bukan semata-mata hasil dari satu keputusan atau satu momen adaptasi, melainkan akumulasi dari sumber daya unik yang dimiliki dan dikelola secara strategis sesuai kriteria VRIN, baik sumber daya tidak berwujud seperti reputasi dan kepercayaan merek yang terbangun lintas generasi, kekuatan karakter dan identitas visual Bobo, maupun sumber daya berwujud seperti dukungan infrastruktur redaksional dan distribusi dari Kompas Gramedia serta GRID Network. Kombinasi sumber daya inilah yang diasumsikan membedakan Majalah Bobo dari majalah anak sejenis yang menghadapi tekanan lingkungan serupa namun tidak berhasil bertahan. Dengan demikian, RBV menjadi kerangka yang menghubungkan kembali temuan dari bidang redaksi dan bidang bisnis yang telah dibahas sebelumnya, untuk menjelaskan bagaimana kedua bidang tersebut secara bersama-sama membentuk sumber daya strategis yang menjadi kunci keberlangsungan Majalah Bobo di era digital.

## **1.6. Asumsi Penelitian**

Asumsi dari penelitian ini yakni pertama, Majalah Bobo dilihat sebagai sebuah sistem sosial terbuka yang senantiasa berinteraksi dengan lingkungannya, sehingga perubahan pada lingkungan eksternal seperti disrupsi digital diasumsikan turut membentuk strategi pengelolaan media yang dijalankan secara internal, baik pada bidang redaksi maupun bidang bisnis (Katz & Kahn dalam Fill, 1995).

Kedua, mengikuti pembagian struktural yang dikemukakan Djuroto (2002), penelitian ini berasumsi bahwa keberlangsungan Majalah Bobo ditopang oleh dua bidang pengelolaan yang berjalan secara independen namun saling melengkapi, yaitu bidang redaksi yang menjaga kualitas dan arah konten, serta bidang bisnis yang menjaga keberlangsungan komersial organisasi. Independensi antara kedua bidang ini diasumsikan tetap diperlukan agar kualitas konten tidak semata-mata didikte oleh pertimbangan pasar, sekalipun pada praktiknya kedua bidang tetap membutuhkan koordinasi yang erat.

Ketiga, pada bidang redaksi, penelitian ini berasumsi bahwa proses penyaringan dan kurasi konten Majalah Bobo tidak berlangsung secara acak, melainkan mengikuti pola pengambilan keputusan berjenjang yang dipengaruhi oleh rutinitas kerja redaksi dan kebijakan organisasi, dengan orientasi utama pada kesesuaian usia, muatan edukatif, dan keamanan konten bagi pembaca anak (Shoemaker & Vos, 2009, dalam Ati & Dharmawan, 2025).

Keempat, pada bidang bisnis, mengikuti pendekatan relasional (Fill, 1995), penelitian ini berasumsi bahwa keberlangsungan eksistensi Majalah Bobo selama lebih dari lima dekade turut dibentuk melalui jaringan hubungan jangka panjang dengan pembaca, orang tua, mitra distribusi, dan pemangku kepentingan lainnya, bukan hanya melalui kampanye atau transaksi yang berdiri sendiri. Sejalan dengan Decision Sequence Framework (Fill, 1995), proses pengambilan keputusan komunikasi pemasaran pada bidang ini diasumsikan bersifat integratif dan tidak linear, di mana setiap tahap saling berkaitan dan hasil evaluasi menjadi masukan bagi siklus pengambilan keputusan berikutnya.

Kelima, mengikuti Resource-Based View (Barney, 2001, dalam Albarran et al., 2018), penelitian ini berasumsi bahwa keberhasilan Majalah Bobo bertahan selama lebih dari lima dekade, sementara majalah anak sejenis di bawah naungan Kompas Gramedia yang sama justru berhenti terbit, disebabkan oleh kepemilikan dan pengelolaan sumber daya unik baik yang berwujud maupun tidak berwujud, yang terakumulasi dari pengelolaan bidang redaksi dan bidang bisnis secara bersamaan. Sumber daya ini diasumsikan membentuk kapabilitas dinamis yang memungkinkan Majalah Bobo terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan digital, sesuatu yang tidak dimiliki atau tidak berhasil dikelola secara setara oleh majalah anak lain yang menghadapi tekanan serupa.

## 1.7. Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan tiga kerangka analisis untuk menelaah pengelolaan Majalah Bobo secara menyeluruh, yaitu manajemen redaksional untuk bidang redaksi, Decision Sequence Framework (DSF) yang dikembangkan oleh Fill (1995) untuk bidang bisnis, serta *Resource-Based View* (RBV) sebagai kerangka penutup yang menghubungkan keduanya. Manajemen redaksional digunakan untuk menelaah bagaimana struktur kewenangan, proses penyaringan, dan kriteria pemilihan konten dijalankan oleh redaksi Majalah Bobo. Fill (1995, p. 19) mendefinisikan DSF sebagai representasi dari “*the logical sequence of decisions marketing managers undertake when preparing, implementing and evaluating communication strategies and plans*”, yakni urutan logis keputusan yang diambil manajer komunikasi pemasaran dalam mempersiapkan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi dan rencana komunikasi, yang dalam penelitian ini digunakan untuk menelaah bagaimana Majalah Bobo merancang dan menjalankan komunikasi pemasarannya secara sistematis di tengah tekanan disrupsi digital. Sementara itu, RBV digunakan untuk menelaah bagaimana sumber daya yang dihasilkan dari pengelolaan kedua bidang tersebut dikonfigurasi menjadi kapabilitas dinamis yang menjadi kunci keberlangsungan Majalah Bobo. Ketiga kerangka ini dioperasionalkan sebagai berikut.

### **1.7.1 Decision Sequence Framework**

*Key Factor Analysis* adalah tahap analisis mendalam terhadap faktor-faktor situasional yang mempengaruhi komunikasi pemasaran organisasi sebelum keputusan apapun diambil (Fill, 1995). KFA mencakup tujuh faktor situasional yaitu *marketing strategy*, *buyer information processing*, *buyer decision-making processes*, *stakeholders*, *intraorganisational issues*, *marketing research*, dan *environmental issues* (Fill, 1995, p. 19). Dalam konteks Majalah Bobo, KFA dioperasionalkan sebagai pemahaman menyeluruh tentang situasi yang dihadapi Majalah Bobo sebelum merancang strategi komunikasi pemasarannya. Ini mencakup: bagaimana Majalah Bobo membaca kondisi industri media cetak yang terus merosot; bagaimana Bobo memahami perilaku pembacanya yang terus berubah dari generasi ke generasi; siapa saja pemangku kepentingan yang terlibat mulai dari pembaca anak-anak, orang tua sebagai pengambil keputusan berlangganan, hingga mitra distribusi dan pengiklan; serta bagaimana perubahan lingkungan digital mempengaruhi posisi Majalah Bobo di pasar. KFA dalam penelitian ini akan diteliti melalui bagaimana pengelola Majalah Bobo membaca dan menginterpretasikan situasi yang dihadapi sebagai dasar dari seluruh keputusan komunikasi pemasaran yang mereka ambil.

Kedua, *promotional objectives dan positioning* adalah tahap penetapan tujuan komunikasi pemasaran dan posisi yang ingin dicapai oleh organisasi di

benak audiens sebagai hasil dari analisis KFA (Fill, 1995). Tujuan promosi menentukan apa yang ingin dicapai melalui keseluruhan program komunikasi pemasaran, sementara *positioning* menentukan bagaimana organisasi ingin dipersepsikan oleh audiensnya dibandingkan dengan alternatif lain yang tersedia (Fill, 1995). Dalam konteks Majalah Bobo, tahap ini dioperasionalkan sebagai: tujuan apa yang ingin dicapai Majalah Bobo melalui komunikasi pemasarannya; apakah mempertahankan basis pelanggan yang sudah ada, menarik generasi pembaca baru, mempertegas relevansi di era digital, atau kombinasi dari ketiganya; serta bagaimana Majalah Bobo ingin diposisikan di benak pembaca dan orang tua apakah sebagai majalah anak yang edukatif dan terpercaya, sebagai bagian dari kenangan lintas generasi, atau sebagai media anak yang mampu bersanding dengan konten digital. Tahap ini akan diteliti melalui bagaimana pengelola Majalah Bobo merumuskan dan mengartikulasikan tujuan serta positioning mereknya.

Ketiga, *Communication Strategy* adalah tahap perumusan arah keseluruhan pesan komunikasi pemasaran yang menentukan kepada siapa komunikasi diarahkan dan dengan pendekatan seperti apa (Fill, 1995). Fill (1995) mengidentifikasi tiga pilihan strategi komunikasi: *pull strategy* yang mengarahkan pesan langsung kepada konsumen akhir untuk mendorong permintaan; *push strategy* yang mengarahkan pesan kepada anggota jaringan distribusi untuk mendorong mereka mempromosikan produk; dan *profile strategy* yang mengarahkan pesan kepada seluruh pemangku kepentingan

organisasi untuk membangun reputasi dan citra secara menyeluruh (Fill, 1995, p. 19). Kemudian pada tahap *communication strategy*, tahap ini dioperasionalkan sebagai: pilihan strategi komunikasi apa yang digunakan Majalah Bobo, apakah lebih berfokus pada pembaca dan orang tua secara langsung (*pull*), pada jaringan distribusi dan agen penjualan (*push*), pada seluruh pemangku kepentingan termasuk mitra dan pengiklan (*profile*), atau kombinasi dari ketiganya; serta bagaimana arah strategi tersebut tercermin dalam seluruh aktivitas komunikasi pemasaran yang dijalankan. Tahap ini akan diteliti melalui bagaimana pengelola Majalah Bobo menentukan arah dan orientasi komunikasi pemasarannya.

Kemudian keempat *communications mix* adalah tahap pemilihan kombinasi alat-alat komunikasi pemasaran yang paling tepat untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan (Fill, 1995). Alat-alat dalam *communications mix* mencakup periklanan (*advertising*), promosi penjualan (*sales promotion*), hubungan masyarakat dan publisitas (*public relations and publicity*), acara dan pengalaman (*events and experiences*), pemasaran langsung (*direct marketing*), pemasaran interaktif (*interactive marketing*), pemasaran dari mulut ke mulut (*word-of-mouth marketing*), dan penjualan personal (*personal selling*) (Kotler & Keller, 2016, p. 582). Pemilihan alat-alat ini tidak dilakukan secara acak, melainkan mengikuti strategi yang telah ditetapkan pada tahap sebelumnya dan dirancang agar saling memperkuat satu sama lain sesuai filosofi IMC (Fill, 1995). Dalam konteks

Majalah Bobo, tahap ini dioperasionalkan sebagai: alat-alat komunikasi pemasaran apa saja yang dipilih dan digunakan oleh Majalah Bobo dalam menjalankan strategi komunikasinya; bagaimana kombinasi alat-alat tersebut dirancang agar bekerja secara sinergis; serta mengapa alat-alat tertentu dipilih sementara yang lain tidak. Tidak semua *tools* diasumsikan digunakan dengan bobot yang sama, karena nantinya temuan penelitian ini yang akan menentukan kombinasi *tools* mana yang paling dominan diterapkan oleh Majalah Bobo.

Kelima adalah *communications budget* yang merupakan tahap penetapan anggaran yang dialokasikan untuk menjalankan seluruh program komunikasi pemasaran (Fill, 1995). Anggaran bukan hanya sekadar angka finansial, namun juga dapat merepresentasikan prioritas strategis organisasi dan menentukan seberapa intensif setiap elemen *communications mix* dapat dijalankan. Dalam bukunya, Fill (1995) juga menekankan bahwa penetapan anggaran tidak bisa dilakukan secara terpisah dari strategi dikarenakan keduanya harus saling berkaitan karena anggaran yang tidak selaras dengan strategi akan menghasilkan komunikasi yang tidak efektif. Dalam konteks Majalah Bobo, tahap ini dioperasionalkan sebagai: bagaimana Majalah Bobo menentukan alokasi sumber dayanya untuk kegiatan komunikasi pemasaran; pertimbangan apa yang mendasari keputusan tersebut; serta bagaimana keterbatasan anggaran sebagai majalah cetak yang bertahan di era digital mempengaruhi pilihan-pilihan strategis dalam *communications mix* yang dijalankan. Tahap ini akan diteliti melalui bagaimana pengelola Majalah Bobo

menggambarkan proses penetapan prioritas dan alokasi sumber daya dalam program komunikasi pemasarannya.

Keenam adalah *evaluation and testing* merupakan tahap pengukuran efektivitas seluruh program komunikasi pemasaran yang telah dijalankan, yang hasilnya menjadi umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki keputusan pada tahap-tahap sebelumnya (Fill, 1995). Fill (1995, p. 20) menegaskan bahwa proses komunikasi pemasaran pada hakikatnya bersifat “*not linear... but integrative and interdependent*” hasil evaluasi tidak berhenti sebagai laporan akhir, melainkan kembali masuk ke tahap KFA dan membentuk siklus pembelajaran yang berkelanjutan. Tanpa adanya evaluasi, strategi komunikasi tidak akan pernah bisa diperbaiki dan disesuaikan dengan perubahan lingkungan yang terus terjadi. Tahap ini dioperasionalkan sebagai: bagaimana Majalah Bobo mengukur keberhasilan program komunikasi pemasarannya, indikator apa yang digunakan, baik yang bersifat kuantitatif seperti angka penjualan dan jumlah pelanggan aktif, maupun yang bersifat kualitatif seperti loyalitas pembaca dan kekuatan identitas merek; serta bagaimana hasil evaluasi tersebut digunakan untuk memperbaiki dan menyesuaikan strategi komunikasi pemasaran Majalah Bobo secara berkelanjutan dalam menghadapi perubahan ekosistem media digital.

### **1.7.2 Manajemen Redaksional**

Manajemen redaksional adalah pengelolaan struktur dan alur kerja redaksi yang dijalankan secara berjenjang dalam sebuah organisasi media, mulai dari Pemimpin Redaksi yang memegang wewenang tertinggi dalam menentukan arah dan kebijakan konten, Redaktur Pelaksana yang menjembatani kebijakan tersebut dengan pelaksanaan harian, hingga redaktur dan reporter atau kontributor yang menjalankan proses produksi konten di lapangan (Djuroto, 2002, dalam Santosa, n.d., p. 16). Secara prosedural, alur kerja ini dapat dipetakan ke dalam lima tahapan produksi konten, yaitu perencanaan, pengumpulan materi, penulisan, penyuntingan, dan penerbitan (Ginting, 2020, dalam Kompas.com, 2022). Setiap titik dalam jenjang kerja dan tahapan proses tersebut pada dasarnya adalah titik pengambilan keputusan mengenai konten, yang dalam kajian komunikasi massa dikenal sebagai gatekeeping, yaitu proses penyaringan informasi atau materi oleh media sebelum sampai kepada khalayak (Shoemaker & Vos, 2009, dalam Ati & Dharmawan, 2025, p. 188). Keputusan pada setiap titik penyaringan ini kemudian didasarkan pada kriteria tertentu, atau news values, yaitu faktor-faktor yang digunakan pekerja media untuk menilai layak tidaknya sebuah materi diteruskan kepada khalayak (Galtung & Ruge, 1965).

Dalam konteks Majalah Bobo, manajemen redaksional dioperasionalkan sebagai satu kesatuan proses yang mencakup: bagaimana

jenjang kewenangan dalam redaksi Majalah Bobo dijalankan, mulai dari peran Editor in Chief dalam menentukan kebijakan dan arah konten secara keseluruhan, hingga bagaimana kebijakan tersebut diterjemahkan secara berjenjang oleh tim redaksi dalam memproduksi konten setiap edisi; bagaimana kelima tahap produksi konten, yaitu perencanaan materi atau tema melalui rapat redaksi, pengumpulan bahan baik dari penulis dan ilustrator internal maupun kiriman pembaca, penulisan naskah, penyuntingan dari sisi kebahasaan maupun substansi, hingga penerbitan dalam bentuk cetak maupun digital, dijalankan secara konsisten dan berkala setiap minggunya; bagaimana proses penyaringan atau gatekeeping berlangsung pada setiap titik pengambilan keputusan di sepanjang tahapan tersebut, dengan penekanan pada level organisasi dan rutinitas media, yaitu bagaimana kebijakan redaksional dan kebiasaan kerja sehari-hari membentuk keputusan konten apa yang diteruskan dan apa yang tidak; serta kriteria atau news values apa yang menjadi acuan dalam proses penyaringan itu, khususnya faktor kebermaknaan yakni sejauh mana materi relevan dan dapat dipahami oleh pembaca anak, faktor personifikasi yakni bagaimana pesan disampaikan melalui tokoh-tokoh karakter seperti Bobo dan kawan-kawannya, serta faktor kontinuitas yakni bagaimana rubrik-rubrik tertentu dipertahankan secara konsisten sebagai identitas konten Majalah Bobo dari masa ke masa. Tahap ini akan diteliti melalui bagaimana Editor in Chief dan tim redaksi Majalah Bobo menggambarkan struktur kewenangan, alur

tahapan produksi, proses penyaringan, dan pertimbangan di balik pemilihan konten yang mereka jalankan secara berkelanjutan.

### **1.7.3 Resource-Based View**

*Resource-Based View* (RBV) mengakui pentingnya sumber daya bagi keunggulan kompetitif sebuah perusahaan, di mana perusahaan yang memiliki sumber daya yang *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* (VRIN) akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditandingi pesaingnya (Barney, 1991, dalam Küng, 2017, p. 98). Kemampuan mengonfigurasi ulang sumber daya tersebut untuk merespons perubahan lingkungan bisnis dikenal sebagai kapabilitas dinamis atau *dynamic capabilities* (Eisenhardt & Martin, 2000, dalam Mierzejewska, 2018, p. 24).

Dalam penelitian ini, RBV dioperasionalkan sebagai sumber daya tidak berwujud (*intangible*) apa saja yang dimiliki Majalah Bobo dan sejauh mana sumber daya tersebut memenuhi kriteria VRIN, mencakup reputasi dan kepercayaan merek yang terbangun lintas generasi pembaca, kekuatan karakter dan identitas visual seperti Bobo, Coreng, Upik, dan Paman Gembul, serta pengetahuan dan pengalaman institusional tim redaksi yang terakumulasi selama lebih dari lima decade. Kemudian sumber daya berwujud (*tangible*) apa saja yang dimiliki, mencakup dukungan infrastruktur dari Kompas Gramedia

dan GRID Network baik dari sisi jaringan distribusi, percetakan, platform digital, maupun sumber daya finansial, dan sejauh mana sumber daya tersebut tergolong langka dan sulit ditiru oleh majalah anak sejenis; serta bagaimana kombinasi sumber daya tersebut dikonfigurasi ulang dari waktu ke waktu sebagai kapabilitas dinamis untuk merespons perubahan lingkungan digital, dibandingkan dengan majalah anak sejenis di bawah naungan yang sama namun tidak berhasil bertahan. Tahap ini akan diteliti melalui bagaimana Editor in Chief dan Divisi Marketing Communications Majalah Bobo menggambarkan sumber daya yang dimiliki serta cara sumber daya tersebut dikelola dan dikonfigurasi ulang dalam menghadapi tekanan disrupsi digital.

## **1.8. Metode Penelitian**

### **1.8.1 Tipe dan Desain Penelitian**

Penelitian kualitatif merupakan sebuah pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan oleh individu atau kelompok terhadap suatu permasalahan sosial atau kemanusiaan. Proses penelitiannya bersifat fleksibel, di mana pertanyaan dan prosedur penelitian dapat berkembang seiring berjalannya proses, data umumnya dikumpulkan langsung dari konteks atau lingkungan partisipan, dan analisis data dilakukan secara induktif (Creswell, 2009). Pendekatan kualitatif dipilih dalam penelitian ini karena fokus utamanya

adalah memahami secara mendalam proses serta makna yang melatarbelakangi setiap keputusan strategi pengelolaan media yang diambil oleh Majalah Bobo, dengan tetap memerhatikan konteks sosial dan situasional di mana keputusan tersebut berlangsung.

Creswell dan Poth (2018, p. 155) menjelaskan bahwa penelitian studi kasus dimulai dengan identifikasi sebuah kasus spesifik yang akan dideskripsikan dan dianalisis, di mana kasus tersebut dapat berupa individu, komunitas, proses pengambilan keputusan, maupun sebuah peristiwa. Kunci dari identifikasi kasus adalah sifatnya yang bounded atau dibatasi, baik dari segi tempat, kerangka waktu, maupun pihak-pihak yang terlibat di dalamnya. Dalam penelitian ini, kasus yang dipilih adalah Majalah Bobo, yang dibatasi secara organisasional (di bawah PT Kompas Gramedia), temporal (kondisi dan strategi komunikasi pemasaran pada era digital saat ini), serta dari segi pihak yang terlibat (tim redaksi dan pemasaran Majalah Bobo sebagai informan utama).

Lebih lanjut, Creswell dan Poth (2018, p. 156) menjelaskan bahwa terdapat tiga variasi studi kasus berdasarkan intensinya, yaitu *single instrumental case study*, *collective* atau *multiple case study*, dan *intrinsic case study*. Pada *single instrumental case study*, peneliti berfokus pada suatu isu atau persoalan tertentu, kemudian memilih satu kasus yang dibatasi untuk mengilustrasikan isu tersebut. Stake (1995, dalam Creswell & Poth, 2018, p. 157) menggambarkan pendekatan ini sebagai upaya peneliti yang memiliki pertanyaan penelitian dan kebutuhan untuk memahami suatu fenomena secara

umum, dengan keyakinan bahwa pemahaman tersebut dapat diperoleh melalui penelaahan terhadap satu kasus tertentu.

*Single instrumental case study* dipilih sebagai pendekatan dalam penelitian ini. Isu yang ingin dipahami secara umum adalah bagaimana strategi pengelolaan media dapat menjadi faktor penentu keberlangsungan sebuah majalah cetak anak di tengah disrupsi digital, masalah yang relevan bagi industri majalah anak di Indonesia. Majalah Bobo dipilih sebagai kasus tunggal yang dibatasi untuk memberikan pemahaman dan insight terhadap isu tersebut, mengingat posisinya sebagai salah satu dari sedikit majalah anak yang masih bertahan ketika sebagian besar majalah sejenis di bawah Kompas Gramedia telah berhenti terbit (Creswell & Poth, 2018, p. 157) Oleh karena itu, pendekatan studi kasus instrumental dipilih karena mampu mendeskripsikan secara mendalam strategi pengelolaan media yang diterapkan oleh pengelola Majalah Bobo, dengan kasus ini berfungsi sebagai instrumen untuk memahami fenomena keberlangsungan media cetak anak di era digital secara lebih luas.

## **1.8.2 Jenis dan Sumber Data**

### **1.8.2.1 Jenis Data**

Merujuk pada definisi yang dikemukakan Bogdan dan Taylor, penelitian kualitatif merupakan salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan lisan maupun tulis dan perilaku yang diamati (dalam

Leksono, 2013, p. 197). Data dalam penelitian ini hadir dalam beragam wujud, mulai dari tuturan lisan, teks tertulis, hingga isyarat-isyarat komunikatif, baik yang muncul dalam ungkapan perseorangan maupun dalam percakapan dan diskusi kelompok. Keseluruhan informasi tersebut diperlakukan sebagai bahan baku (*raw material*) yang bersifat konkret dan empiris, untuk selanjutnya diproses dan dianalisis guna membangun kerangka pengetahuan serta menghasilkan teori yang berakar pada realitas sosial yang sesungguhnya (Leksono, 2013, p. 201).

#### **1.8.2.2 Sumber Data**

##### **1.8.2.2.1 Data Primer**

Data primer adalah data asli yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumber pertama melalui interaksi langsung, seperti wawancara atau observasi lapangan yang bersifat mentah karena belum melalui pengolahan. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui in depth interview (wawancara mendalam) terhadap informan yang disesuaikan dengan kriteria dari subjek penelitian.

##### **1.8.2.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang tidak diperoleh secara langsung oleh peneliti dari lapangan. Data ini dikumpulkan dari sumber yang sudah tersedia atau dipublikasikan sebelumnya oleh individu, lembaga, atau organisasi. Sumber data sekunder bisa berupa buku, laporan resmi,

artikel ilmiah, maupun media digital seperti situs web dan media sosial yang dapat memberikan informasi relevan untuk mendukung penelitian.

### **1.8.3 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara merupakan salah satu metode pengumpulan data yang paling banyak digunakan dalam penelitian kualitatif karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh informasi secara langsung dari sudut pandang informan (Alshenqeeti, 2014). Wawancara mendalam dilakukan melalui interaksi dialog yang bersifat terbuka, di mana peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang tidak terbatas pada jawaban tertutup, sehingga informan dapat mengungkapkan pengalaman, pandangan, dan pemaknaan mereka secara lebih bebas dan terperinci terhadap fenomena yang diteliti.

Selain wawancara tatap muka, penelitian ini juga mempertimbangkan penggunaan wawancara daring (*online interview*) sebagai alternatif dalam proses pengumpulan data. Seiring perkembangan teknologi informasi selama beberapa dekade terakhir, wawancara berbasis teknologi digital telah mampu mengatasi berbagai hambatan yang selama ini melekat pada wawancara konvensional, seperti keterbatasan jarak geografis, kendala waktu, dan biaya yang tidak sedikit (Janghorban et al., 2014). Wawancara daring dapat dilakukan

melalui berbagai sarana, mulai dari konferensi video, pesan teks, hingga platform komunikasi berbasis internet secara sinkron (*real-time*) maupun asinkron. Pendekatan ini membuka peluang yang lebih fleksibel bagi peneliti untuk menjangkau informan tanpa terkendala batas wilayah, sekaligus tetap menghasilkan data yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis.

#### **1.8.4 Subjek Penelitian**

Dalam kerangka komunikasi organisasi dan *strategic communication*, perumusan strategi komunikasi pemasaran umumnya merupakan kewenangan pihak yang berada pada level manajemen puncak (*top level management*), karena pihak inilah yang secara struktural memegang kendali atas arah strategis organisasi secara keseluruhan, termasuk bagaimana organisasi berkomunikasi dengan pasarnya (Hallahan et al., 2007; Pace et al., 2010).

Namun, struktur pengambilan keputusan strategi komunikasi pemasaran di bawah naungan GRID Network tidak sepenuhnya berada pada level manajemen puncak. Kewenangan dan tanggung jawab atas perumusan serta pelaksanaan strategi komunikasi pemasaran didelegasikan secara khusus kepada Divisi Marketing Communications, sementara Pemimpin Redaksi (*Editor in Chief*) tetap memegang peran strategis dalam menentukan arah konten, *positioning*, dan identitas Majalah Bobo secara keseluruhan, yang

menjadi acuan bagi Divisi Marketing Communications dalam menjalankan program-programnya.

Berdasarkan kondisi struktural tersebut, subjek penelitian ini ditentukan sebagai Pemimpin Redaksi Majalah Bobo dan *Marketing Communication Director*. Kedua pihak ini dipilih karena secara langsung memiliki kewenangan, pengetahuan, dan pengalaman dalam proses pengambilan keputusan strategi komunikasi pemasaran Majalah Bobo, mulai dari tahap analisis situasi (*Key Factor Analysis*) hingga evaluasi program (*Evaluation and Testing*) sebagaimana dijelaskan dalam *Decision Sequence Framework* (Fill, 1995) sampai ke manajemen redaksionalnya. Pemilihan subjek ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang representatif terhadap keseluruhan proses pengambilan keputusan komunikasi pemasaran Majalah Bobo, tanpa dibatasi pada perspektif satu divisi saja.

#### **1.8.5 Lokus Penelitian**

Lokus penelitian ini adalah Majalah Bobo yang diterbitkan oleh PT Kompas Gramedia, mencakup tim redaksi dan pemasaran Majalah Bobo sebagai sumber data primer, serta platform digital resmi Majalah Bobo sebagai sumber data sekunder yang diobservasi.

### **1.8.6 Teknik Analisis Data**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus (case study), sehingga teknik analisis data yang digunakan mengacu pada strategi analisis data studi kasus yang dikembangkan oleh Yin (2018), yang menekankan pentingnya menghubungkan bukti-bukti empiris yang diperoleh di lapangan dengan proposisi teoretis yang telah dirumuskan sejak tahap desain penelitian. Berbeda dengan model analisis data kualitatif secara umum yang bersifat generik untuk seluruh jenis penelitian kualitatif, analisis data dalam penelitian studi kasus dituntut untuk tetap berpegang pada batasan kasus (case boundaries) yang telah ditetapkan sejak awal, sembari tetap terbuka terhadap pola-pola baru yang muncul dari data selama proses penelitian berlangsung. Untuk mengoperasionalkan proses analisis tersebut secara sistematis, peneliti mengadaptasi prosedur coding yang meliputi open coding dan selective coding sebagai instrumen untuk mereduksi, mengategorikan, dan mengorganisasi data mentah, sebelum pada akhirnya dibandingkan dengan proposisi teoretis melalui teknik pattern matching sebagaimana disarankan oleh Yin (2018) untuk sampai pada tahap penarikan kesimpulan.

#### **1.8.6.1 *Open Coding***

Tahap pertama dalam analisis data penelitian ini adalah open coding, yaitu tahap awal analisis data kualitatif di mana data mentah yang diperoleh dari hasil

wawancara, observasi, maupun dokumentasi dipecah (broken down) ke dalam satuan-satuan atau segmen-segmen kecil untuk kemudian diperiksa, dibandingkan, dan diberi label secara konseptual (Strauss & Corbin, 1998). Pada tahap ini, peneliti melakukan analisis kata demi kata dan baris demi baris (word-by-word and line-by-line analysis) terhadap transkrip wawancara maupun catatan lapangan guna menemukan, menamai, dan mendefinisikan sebanyak mungkin konsep yang relevan dengan fokus kasus yang diteliti, tanpa terlebih dahulu membatasi diri pada bagaimana konsep tersebut akan digunakan pada tahap analisis selanjutnya (Strauss & Corbin, 1998). Kode-kode awal yang dihasilkan pada tahap ini kemudian dikelompokkan ke dalam kategori-kategori awal berdasarkan kemiripan sifat dan dimensinya, sehingga data yang semula bersifat mentah dan tidak terstruktur berangsur-angsur menjadi lebih ringkas dan bermakna. Proses open coding dalam penelitian ini tetap diikat pada batasan kasus yang telah ditetapkan dalam desain penelitian, sehingga kategori yang terbentuk benar-benar merepresentasikan fenomena yang terjadi dalam konteks kasus yang diteliti dan tidak melebar keluar dari fokus penelitian (Yin, 2018).

#### **1.8.6.2 *Selective Coding***

Setelah kategori-kategori awal terbentuk melalui open coding, tahap berikutnya dalam analisis data penelitian ini adalah selective coding, yaitu tahap analisis lanjutan di mana peneliti memilih satu kategori inti (core category) yang

dipandang paling mampu menjelaskan fenomena yang diteliti, kemudian menghubungkan kategori inti tersebut secara sistematis dengan kategori-kategori lain yang telah diidentifikasi sebelumnya (Strauss & Corbin, 1998). Pada tahap ini, kategori-kategori yang dianggap kurang relevan atau tidak cukup didukung oleh data akan disaring, sementara kategori-kategori yang memiliki keterkaitan kuat dengan kategori inti akan diperdalam dan disempurnakan hingga mencapai titik jenuh (*saturation*), yaitu kondisi ketika tidak lagi ditemukan informasi baru yang dapat memperkaya pemahaman atas kategori tersebut (Strauss & Corbin, 1998). Dalam konteks penelitian studi kasus, *selective coding* berperan penting untuk memastikan bahwa narasi kasus yang dibangun bersifat koheren, saling terkait secara logis, dan konsisten dengan seluruh data yang telah dianalisis, sehingga siap dibandingkan dengan proposisi teoretis penelitian pada tahap analisis berikutnya.

#### **1.8.6.3 *Pattern Matching* dan Penarikan Kesimpulan**

Tahap terakhir dalam analisis data penelitian ini adalah *pattern matching*, yaitu teknik analisis yang menurut Yin (2018) merupakan salah satu strategi yang paling disarankan dalam penelitian studi kasus. Teknik ini dilakukan dengan membandingkan pola yang secara empiris ditemukan dari hasil *open coding* dan *selective coding* dengan pola yang telah diprediksi berdasarkan proposisi teoretis yang dirumuskan sejak tahap desain penelitian. Apabila pola-pola tersebut menunjukkan kesesuaian, temuan penelitian dapat dikatakan memiliki

validitas internal yang baik, karena hasil analisis tidak sekadar bersifat deskriptif, melainkan juga dapat dijelaskan secara teoretis (Yin, 2018). Sebaliknya, apabila ditemukan pola yang tidak sesuai dengan proposisi awal, peneliti perlu kembali menelaah data dan mempertimbangkan penjelasan tandingan (*rival explanations*) sebelum menarik kesimpulan akhir. Proses ini bersifat iteratif dan dapat melibatkan proses bolak-balik antara tahap open coding, selective coding, dan pattern matching hingga peneliti memperoleh pemahaman yang utuh dan koheren mengenai kasus yang diteliti, sehingga mampu menjawab pertanyaan penelitian secara menyeluruh..

### **1.9. Goodness Criteria**

Dalam rangka mengevaluasi kualitas dan keabsahan data, penelitian ini mengacu pada dua kriteria utama yang diusulkan oleh Lincoln dan Guba, yakni *confirmability* dan *credibility*, yang merupakan bagian dari kerangka *trustworthiness* dalam penelitian kualitatif (Shenton, 2004).

*Confirmability* berkaitan dengan upaya memastikan bahwa temuan penelitian benar-benar bersumber dari data yang diperoleh di lapangan, bukan dari kecenderungan subjektif atau praduga peneliti. Menurut Shenton (2004, p. 72) *confirmability* merupakan padanan kualitatif dari konsep objektivitas dalam penelitian kuantitatif, dimana langkah-langkah konkret harus diambil untuk menunjukkan bahwa temuan yang dihasilkan lahir dari data informan, bukan dari

preferensi pribadi peneliti. Dalam penelitian ini, *confirmability* diwujudkan melalui penggunaan kutipan langsung dari hasil transkripsi wawancara mendalam dengan para informan, yang berfungsi sebagai konfirmasi eksplisit bahwa interpretasi peneliti memiliki keterkaitan yang kuat dan dapat diverifikasi dengan data aslinya.

Kemudian *credibility* mengacu pada sejauh mana temuan penelitian mencerminkan gambaran yang akurat dan dapat dipercaya atas realitas yang dipahami oleh partisipan (Shenton, 2004, p. 64). *Credibility* berposisi setara dengan validitas internal dalam penelitian kuantitatif. Peneliti dituntut untuk menunjukkan bahwa gambaran yang disajikan benar-benar merepresentasikan fenomena yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini, *credibility* diperkuat melalui penyertaan kutipan langsung narasumber dan bukti visual sebagai pendukung eksplisit temuan, sehingga memastikan bahwa hasil penelitian berpijak pada data empiris dan terdokumentasi secara memadai untuk dapat diverifikasi, bukan semata-mata pada subjektivitas peneliti.