

## ABSTRAK

Perkembangan teknologi digital membuat masyarakat dapat mengakses informasi dengan mudah, termasuk mengakses berita secara daring. Kemudahan ini menyebabkan perubahan preferensi dalam bermedia, dan kemudian menjadi salah satu penyebab penurunan industri media cetak. Penurunan industri ini telah terjadi setidaknya sejak lima tahun yang lalu. PT Kompas Media Nusantara (Kompas), sebagai salah satu perusahaan dalam industri media cetak, dituntut untuk menerapkan strategi untuk menyikapi penurunan industri yang tengah terjadi. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu struktural persaingan pada industri, mengidentifikasi posisi kompetitif Kompas, dan kemudian merumuskan strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh Kompas. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara pihak internal dan eksternal Kompas, serta mengumpulkan data sekunder. Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan dua kerangka kerja yaitu kerangka analisis strategi bersaing pada industri yang menurun milik Porter (1980) dan metoda ADL dengan matriks portofolio siklus hidup oleh Hax dan Majluf (1996). Hasil analisis menunjukkan bahwa industri berada pada fase penurunan yang tercermin dari penurunan jumlah media cetak, penurunan omset dan penurunan belanja iklan pada media cetak. Berdasarkan analisis menggunakan kerangka analisis Porter, Kompas dapat menerapkan strategi kepemimpinan. Berdasarkan analisis metoda ADL, posisi kompetitif Kompas di dalam industri masih tergolong kuat dan cenderung dominan. Dengan posisi tersebut, strategi yang dapat dilakukan Kompas adalah mempertahankan posisi, dengan memilih program implementasi berupa integrasi ke belakang dan fokus pada produk dan pasar yang telah ada. Perusahaan dapat menerapkan strategi ini, dengan catatan bahwa strategi ini harus dikaji ulang di masa depan, terutama ketika terjadi perubahan kondisi industri dan perubahan posisi perusahaan di dalam industri.

*Kata Kunci: Printed Media Industry, Declining Industry, Competitive Strategy in Declining Industries, The Life-Cycle Portfolio Matrix*

## ABSTRACT

The development of digital technology makes accessing information easier for anyone, including accessing online news. The ease of access causes change in media preference and also causes the declining in printed media industry. Industry decline has occurred at least since five years ago. PT Kompas Media Nusantara (Kompas), as one of the company in printed media industry, is required to implement a strategy to face the industry decline. This research is done to identify structural determinants of competition in the industry, to identify competitive position of Kompas and to formulate competitive strategy that can be implemented by Kompas. This research is a descriptive qualitative research. Data collection is done by interviewing the internal and external side of Kompas, and also by collecting secondary data. The data is analyzed with two framework, Porter's (1980) competitive strategy in declining industry framework and ADL method using the life-cycle portfolio matrix by Hax and Majluf (1996). The result shows that the industry is in declining phase, reflected by the decrease in the number of printed media, circulation and advertising expenditure in printed media. Based on Porter's framework analysis, Kompas can implement leadership strategy. Based on ADL method, Kompas' competitive position is still strong and tends to be dominant. With that position, strategy that can be implemented is holding position, by choosing backward integration program and focusing on existing product and market. Kompas can implement this strategy, but they need to notice that the strategy should be reanalyzed in the future, especially when there is change in industry condition and the company's position in the industry.

*Key Words: Printed Media Industry, Declining Industry, Competitive Strategy in Declining Industries, The Life-Cycle Portfolio Matrix*