

**RESILIENSI INDUSTRI MEDIA CETAK DI INDONESIA  
(STUDI KASUS MEDIA CETAK *JAWA POS KORAN*)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister  
Ilmu Komunikasi**



**SEPTIANI DEVI**

**2231023030**

**PROGRAM STUDI  
MAGISTER ILMU KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS BAKRIE  
JAKARTA  
TAHUN 2026**

**RESILIENSI INDUSTRI MEDIA CETAK DI INDONESIA  
(STUDI KASUS MEDIA CETAK *JAWA POS KORAN*)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister  
Ilmu Komunikasi**



**SEPTIANI DEVI**

**2231023030**

**PROGRAM STUDI  
MAGISTER ILMU KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS BAKRIE  
JAKARTA  
TAHUN 2026**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Septiani Devi

NIM : 2231023030

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Septiani Devi'.

Tanda Tangan :

Tanggal : 31 Agustus 2026

## HALAMAN PENGESAHAN

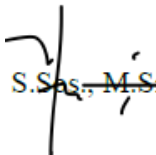
Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Septiani Devi  
NIM : 2231023030  
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi  
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial Magister Ilmu Komunikasi  
Judul Tesis : Resiliensi Industri Media Cetak di Indonesia (Studi Kasus Media Cetak *Jawa Pos Koran*)

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Komunikasi pada Program Studi Magister Ilmu Komunikasi – Universitas Bakrie**

## DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Aryo Subarkah Eddyono,

  
S.Sos., M.Si ( ..... )

Penguji 1 : Prof. Dr. Septiawan Santana Kurnia,

  
S.Sos., M.Si ( ..... )

Penguji 2 : Eli Jamilah Mihardja,

  
Ph. D ( ..... )

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 24 Agustus 2026

## UNGKAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah rabbil ‘alamin. Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, kasih sayang, kekuatan, dan kemudahan yang diberikan. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan kita, Nabi Besar Muhammad SAW, suri teladan terbaik bagi umat manusia, beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya hingga akhir zaman.

Tesis yang berjudul “**Resiliensi Industri Media Cetak di Indonesia (Studi Kasus Media Cetak Jawa Pos Koran)**”, disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat akademis guna meraih gelar Magister Ilmu Komunikasi (M.I.Kom.) pada Program Studi Magister Ilmu Komunikasi, Universitas Bakrie, Jakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa perjalanan penyusunan tesis ini tidak akan berjalan lancar tanpa bimbingan, dorongan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati dan rasa hormat yang mendalam, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. **Kedua orang tua tercinta**, yang terus mendoakan, menguatkan, serta menjadi *support system* terbaik, bahkan ketika perjalanan ini terasa begitu panjang dan melelahkan.
2. **Suami dan yang terpenting anak-anak tercinta**, Semesta dan Laut, terima kasih telah menjadi alasan bagi Bunda untuk terus belajar, bertumbuh, dan menyelesaikan apa yang telah dimulai.
3. Kepada **dosen pembimbing**, Dr. Aryo Subarkah Eddyono, S.Sos., M.Si, terima kasih atas waktu, ilmu, arahan, kritik, dan kepercayaan yang diberikan kepada penulis selama proses penelitian dan penyusunan tesis ini.
4. **Para Dosen Penguji Sidang Tesis**, Prof. Dr. Septiawan Santana Kurnia, S.Sos., M.Si & Eli Jamilah Mihardja, Ph. D, yang telah berkenan meluangkan waktu untuk menguji, mencermati, serta memberikan kritik, koreksi, dan masukan konstruktif yang sangat tajam demi menyempurnakan kualitas keilmuan dan kedalaman analisis dalam tesis ini.
5. **Seluruh Dosen dan Staf Pengajar Program Pascasarjana Magister Ilmu Komunikasi Universitas Bakrie**, yang telah membekali penulis dengan wawasan keilmuan komunikasi yang luas dan bermakna selama masa perkuliahan. Setiap

pembelajaran yang diperoleh akan menjadi bekal berharga bagi perjalanan penulis setelah menyelesaikan pendidikan ini.

6. Kepada **seluruh informan dan pihak Jawa Pos Koran** dan informan ahli, Rektor Stikosa AWS, yang telah bersedia meluangkan waktu, berbagi pengalaman, pemikiran, serta informasi yang sangat berarti bagi penelitian ini, penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang sebesar-besarnya.

7. Kepada **keluarga, sahabat, rekan kerja, dan teman-teman seperjuangan**, terima kasih untuk setiap bentuk dukungan, percakapan, doa, bantuan, dan kalimat sederhana yang sering kali datang pada waktu yang tepat. Terima kasih telah menjadi bagian dari perjalanan yang tidak selalu mudah ini.

8. **Teman-teman seperjuangan MIKOM batch 4**, terima kasih atas kebersamaan, dinamika diskusi, saling menguatkan di masa-masa perkuliahan hingga penyusunan tesis, serta canda tawa dan persahabatan yang tulus selama menempuh perjalanan studi ini bersama.

9. Dan yang terakhir, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada **diri sendiri**. Terima kasih karena telah memilih untuk tetap berjalan ketika lelah, tetap mencoba ketika ragu, dan tetap menyelesaikan apa yang telah dimulai meskipun perjalanan ini tidak selalu berjalan sesuai harapan. Tesis ini menjadi pengingat bahwa setiap proses memiliki waktunya sendiri, dan bahwa tidak apa-apa berjalan perlahan selama tetap melangkah.

Surabaya, 31 Agustus 2026



Septiani Devi

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai civitas akademik Universitas Bakrie, saya bertandatangan di bawah ini :

Nama : Septiani Devi  
NIM : 2231023030  
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi  
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Jenis Tugas Akhir : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Noneksklusiv** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

### **Resiliensi Industri Media Cetak di Indonesia (Studi Kasus Media Cetak Jawa Pos Koran)**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai peneliti/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Surabaya

Pada tanggal : 31 Agustus 2026

Yang Menyatakan,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Septiani Devi'.

(Septiani Devi)

# **RESILIENSI INDUSTRI MEDIA CETAK DI INDONESIA (STUDI KASUS MEDIA CETAK JAWA POS KORAN)**

SEPTIANI DEVI

## **ABSTRAK**

Disrupsi digital dan tekanan pasca-pandemi COVID-19 telah memicu fenomena “senjakala” media cetak secara global dan nasional di Indonesia, ditandai dengan penutupan berbagai harian ternama serta lonjakan biaya produksi kertas hingga lebih dari 60%. Di tengah krisis eksistensial ini, harian *Jawa Pos Koran* hadir sebagai anomali yang berhasil mempertahankan kelangsungan bisnis dan pengaruh jurnalistiknya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam strategi resiliensi *Jawa Pos Koran* melalui integrasi dua perspektif teoritis mendasar: Konsep Manajemen Media dari Eli M. Noam (2010) dan Teori Resiliensi Komunikasi dari Patrice M. Buzzanell. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal teknik *multistage* (Robert E. Stake, 1995), data dihimpun melalui studi dokumen ekstensif, analisis laporan keuangan/ekonomi, riset sirkulasi Nielsen, serta pemetaan praktik redaksional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa resiliensi *Jawa Pos Koran* merupakan bentuk adaptasi selektif berbasis kekuatan internal organisasi yang diwujudkan melalui hiper-lokalitas, diferensiasi produk, integrasi vertikal, konvergensi *platform*, model bisnis hibrida, dan mekanisme editorial. Strategi tersebut tidak hanya mempertahankan keberlangsungan organisasi, tetapi juga mengubah praktik jurnalisme melalui penguatan kedalaman, akurasi, konteks, visual, serta mekanisme pemeriksaan editorial. Di sisi lain, transformasi menuntut perluasan kompetensi pekerja dan kemampuan *multiplatform*, yang memunculkan ketegangan antara efisiensi organisasi dan kesejahteraan pekerja. Pemilihan strategi didukung oleh sumber daya internal berupa kekuatan jaringan dan hiper-lokalitas, integrasi vertikal, reputasi jurnalistik, serta pemanfaatan teknologi digital. Temuan penelitian menegaskan bahwa resiliensi *Jawa Pos Koran* bukan sekadar kemampuan mempertahankan operasi media cetak, melainkan proses mempertahankan identitas melalui perubahan

dengan tetap menjaga lokalitas, kualitas jurnalistik, kredibilitas, dan kedekatan dengan pembaca. Resiliensi media perlu dipahami secara multidimensional yang mencakup keberlangsungan organisasi, kualitas konten, independensi editorial, profesionalisme, dan kondisi pekerja. Penelitian ini mengidentifikasi resiliensi *Jawa Pos Koran* sebagai resiliensi adaptif yang memungkinkan organisasi bertransformasi sekaligus mempertahankan nilai-nilai inti, meskipun di dalamnya terdapat kontradiksi dan batas yang terus dinegosiasikan.

**Kata Kunci:** Resiliensi Media, *Jawa Pos Koran*, Disrupsi Digital, Manajemen Media, Eli M. Noam, Resiliensi Komunikasi, Patrice M. Buzzanell, *Hyper-local*.

**RESILIENCE OF THE PRINT MEDIA INDUSTRY IN  
INDONESIA: A CASE STUDY OF THE JAWA POS  
NEWSPAPER**

SEPTIANI DEVI

**ABSTRACT**

*Digital disruption and post-pandemic pressures have intensified the phenomenon of the “decline” of print media globally and in Indonesia, marked by the closure of several prominent newspapers and a substantial increase in paper production costs. Amid this existential crisis, Jawa Pos Koran represents an anomaly, having maintained its business sustainability and journalistic influence. This study aims to examine in depth the resilience strategies of Jawa Pos Koran by integrating two fundamental theoretical perspectives: Eli M. Noam’s Media Management concept and Patrice M. Buzzanell’s Communication Resilience Theory. Employing a qualitative approach with a single-case study design and a multistage technique, data were collected through extensive document analysis, financial and economic reports, circulation data, and an examination of editorial practices. The findings reveal that the resilience of Jawa Pos Koran constitutes a form of selective adaptation based on the organization’s internal strengths, manifested through hyper-localization, product differentiation, vertical integration, platform convergence, a hybrid business model, and editorial mechanisms. These strategies not only sustain organizational continuity but also transform journalistic practices by strengthening depth, accuracy, contextualization, and visual presentation, supported by systematic editorial review mechanisms. At the same time, the transformation requires broader employee competencies and multiplatform capabilities, creating tensions between organizational efficiency and employee well-being. The adoption of these strategies is supported by internal resources, including an extensive network and hyper-local orientation, vertical integration, journalistic reputation, and the utilization of digital technologies. The findings*

*further demonstrate that the resilience of Jawa Pos Koran is not merely the capacity to sustain print-media operations, but rather a process of maintaining organizational identity through change while preserving locality, journalistic quality, credibility, and proximity to readers. Accordingly, media resilience should be understood multidimensionally, encompassing organizational sustainability, content quality, editorial independence, professionalism, and working conditions. This study identifies the resilience of Jawa Pos Koran as adaptive resilience, enabling the organization to transform while maintaining its core values, despite the contradictions and limitations that continuously require negotiation.*

**Keywords:** *Media Resilience, Jawa Pos Koran, Digital Disruption, Media Management, Eli M. Noam, Communication Resilience, Patrice M. Buzzanell, Hyper-local.*

## DAFTAR ISI

|                                                       |      |
|-------------------------------------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL.....                                    | i    |
| HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....                  | ii   |
| HALAMAN PENGESAHAN.....                               | iii  |
| UNGKAPAN TERIMA KASIH.....                            | iv   |
| HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....         | vi   |
| ABSTRAK.....                                          | viii |
| <i>ABSTRACT</i> .....                                 | x    |
| DAFTAR ISI.....                                       | xii  |
| DAFTAR TABEL.....                                     | xiv  |
| DAFTAR GAMBAR.....                                    | xv   |
| DAFTAR BAGAN.....                                     | xvii |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                                  | xvi  |
| BAB 1 PENDAHULUAN.....                                | 1    |
| 1.1 Latar Belakang.....                               | 1    |
| 1.2 Rumusan Masalah.....                              | 8    |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                            | 8    |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....                           | 9    |
| BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....                           | 10   |
| 2.1 Tinjauan Teoritis.....                            | 10   |
| 2.2 Teori Resiliensi.....                             | 18   |
| 2.3 Media Cetak di Era Digital.....                   | 24   |
| 2.4 Jurnalisme Kontemporer: Cetak di Era Digital..... | 26   |
| 2.5 Penelitian Sebelumnya.....                        | 30   |
| 2.6 Sintesis Teoretis Noam dan Buzzanell.....         | 37   |
| 2.8 Model Kerangka Pemikiran.....                     | 39   |

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| BAB 3 METODE PENELITIAN.....                                                  | 40  |
| 3.1 Desain dan Pendekatan Penelitian.....                                     | 40  |
| 3.2 Obyek dan Subjek Penelitian.....                                          | 45  |
| 3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....                              | 60  |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....                                              | 67  |
| 4.1 Gambaran Konteks Penelitian.....                                          | 68  |
| 4.2 Profil Umum <i>Jawa Pos Koran</i> .....                                   | 70  |
| 4.3 Gambaran Umum <i>Jawa Pos Koran</i> .....                                 | 73  |
| 4.4 Penyajian Data.....                                                       | 78  |
| 4.5 Integrasi Temuan dengan Resiliensi Komunikasi (Perspektif Buzzanell)..... | 109 |
| 4.6 Pembahasan dan Diskusi.....                                               | 117 |
| BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....                                                 | 135 |
| 5.1 Simpulan.....                                                             | 135 |
| 5.2 Kendala dan Keterbatasan.....                                             | 137 |
| 5.3 Saran .....                                                               | 138 |
| 5.4 Matriks Rekomendasi Strategi Resiliensi <i>Jawa Pos Koran</i> .....       | 139 |
| DAFTAR PUSTAKA.....                                                           | 141 |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                                                          | 156 |
| Lampiran 1. Transkrip Wawancara.....                                          | 156 |
| Lampiran 2. Dokumentasi <i>In-depth Interview</i> .....                       | 192 |

## DAFTAR TABEL

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 1. Penelitian Terdahulu .....                             | 35  |
| Tabel 2. Model Integrasi Resiliensi <i>Jawa Pos Koran</i> ..... | 119 |
| Tabel 3. Matriks Strategi Operasional.....                      | 139 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 1. <i>The Three Legs Of Media</i> .....                                                                               | 13 |
| Gambar 2. Logo <i>Jawa Pos</i> .....                                                                                         | 46 |
| Gambar 3. Sejak 1949, <i>Jawa Pos</i> berkembang dari media lokal menjadi jaringan media nasional.....                       | 47 |
| Gambar 4. Dahlan Iskan, Former CEO.....                                                                                      | 48 |
| Gambar 5. <i>Jawa Pos Holding</i> merambah ke beberapa sektor .....                                                          | 49 |
| Gambar 6. Pembaca Muda Zetizen & Merangkul suara perempuan lewat <i>Jawa Pos For Her</i> .....                               | 51 |
| Gambar 7. Leak Kustiyo.....                                                                                                  | 52 |
| Gambar 8. David Arya.....                                                                                                    | 53 |
| Gambar 9. Eko Priyono.....                                                                                                   | 54 |
| Gambar 10. Agung Kurniawan .....                                                                                             | 55 |
| Gambar 11. Achmas Santoso.....                                                                                               | 55 |
| Gambar 12. Wahyu Zanura Bustomi .....                                                                                        | 56 |
| Gambar 13. Alfian Rizal.....                                                                                                 | 57 |
| Gambar 14. Dr. Jokhanan Kristiyono, ST.,M.Med.Kom .....                                                                      | 58 |
| Gambar 15. Oplah ratusan ribu per hari, menjangkau jutaan pembaca.....                                                       | 72 |
| Gambar 16. Didirikan pada 24 Juni 1949 dengan nama <i>Java Pos</i> .....                                                     | 72 |
| Gambar 17. <i>Jawa Pos Koran</i> membangun kedekatan lokal lewat jaringan <i>Radar</i> untuk menjaga loyalitas pembaca ..... | 74 |
| Gambar 18. Perubahan format edisi <i>weekend</i> menjadi tabloid <i>full color</i> (2020).....                               | 76 |
| Gambar 19. Pembaruan desain 2024 mengikuti pengadaan mesin cetak baru .....                                                  | 76 |
| Gambar 20. Struktur organisasi <i>Jawa Pos Koran</i> .....                                                                   | 78 |
| Gambar 21. Desain halaman depan & dalam <i>Jawa Pos Koran</i> .....                                                          | 80 |
| Gambar 22. Desain halaman depan & dalam <i>Kompas</i> .....                                                                  | 80 |
| Gambar 23. Desain halaman depan & dalam <i>Bisnis Indonesia</i> .....                                                        | 80 |
| Gambar 24. <i>Indonesia's Biggest Media Network</i> .....                                                                    | 81 |
| Gambar 25. Stempel Penghargaan Emas, <i>Asian Media Awards</i> 2013, <i>Best Design</i> .....                                | 82 |
| Gambar 26. Mekanisme VAR .....                                                                                               | 83 |

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gambar 27. Ikon Paper Mill (PT Adiprima) dan Ikon Printing Plants (PT Temprina).....       | 84  |
| Gambar 28. Slogan <i>World Class Newspaper</i> .....                                       | 84  |
| Gambar 29. <i>Paper Mill, Printing Plants &amp; Power Plant</i> .....                      | 85  |
| Gambar 30. Sebaran 54 lokasi percetakan PT Temprina .....                                  | 86  |
| Gambar 31. Oplah harian <i>Jawa Pos Koran</i> dan grup di area Jawa-Bali 2022 .....        | 87  |
| Gambar 32. Jangkauan pembaca.....                                                          | 87  |
| Gambar 33. Internal Perusahaan (2023).....                                                 | 88  |
| Gambar 34. <i>Middle Socio-Economic</i> .....                                              | 90  |
| Gambar 35. <i>Working Age Reader</i> .....                                                 | 90  |
| Gambar 36. Laporan Jangkauan Digital .....                                                 | 91  |
| Gambar 37. Profil Pembaca <i>Jawa Pos</i> Tahun 2023 ( <i>Multiplatform</i> ).....         | 94  |
| Gambar 38. Tokoh Kunci & Latar Belakang Penunjukan.....                                    | 96  |
| Gambar 39. Indonesia's Biggest Media Network .....                                         | 97  |
| Gambar 40. 60 Network .....                                                                | 97  |
| Gambar 41. <i>Readership Koran Jawa Pos Q2 2023</i> " (706.000 pembaca per hari).....      | 97  |
| Gambar 42. <i>Persentase, Stay Trusted</i> .....                                           | 98  |
| Gambar 43. Oplah <i>Jawa Pos</i> di Area Edar Jawa-Bali .....                              | 98  |
| Gambar 44. <i>Traffic Source / Diseminasi Informasi Jawa Pos</i> .....                     | 100 |
| Gambar 45. <i>Leader in Innovations and Awards</i> .....                                   | 101 |
| Gambar 46. Reinvention <i>Jawa Pos Koran</i> .....                                         | 102 |
| Gambar 47. <i>Independent Power Plant</i> .....                                            | 104 |
| Gambar 48. Model Grafis Sintesis Teori Manajemen Media & Teori Resiliensi Komunikasi ..... | 122 |

## DAFTAR BAGAN

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Bagan 1. Kerangka Pemikiran Penelitian..... | 39 |
|---------------------------------------------|----|

## DAFTAR LAMPIRAN

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| Lampiran 1. Transkrip Wawancara.....                    | 156 |
| Lampiran 2. Dokumentasi <i>In-depth Interview</i> ..... | 192 |