

MODEL BISNIS MEDIA ONLINE NYTIMES.COM

nytimes.com Online Media Business Model

AB Sarca Putera

Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang
email: absarcaputera@fis.unp.ac.id

ARTICLE INFO

Keywords:

*Business Model;
Online Media; Digital
Journalism; Service
Journalism.*

Kata Kunci:

*Model Bisnis; Media
Online; Jurnalisme
Digital; Service
Journalism*

How to cite:

*Putera, A. S. (2022).
Model Bisnis Media
Online nytimes.com.
Kareba: Jurnal Ilmu
Komunikasi, 11(1), 1-
18.*

ABSTRACT

Today's most fundamental problem with online media is finding a suitable business model to adapt to the digital world. This study aims to determine how nytimes.com applies the implementation of the business model. Using a qualitative approach, this research applies the case study method with literature studies, literature analysis, and audio-visual material as the data collection techniques. In the first stage, disruptive innovation theory is used to read the pattern of online media development. The next stage, the nytimes.com business model is analyzed using a four-element business model: value proposition, resources, processes, and profit formula. This study found that nytimes.com embodies the value proposition in the practice of service journalism with the orientation of providing services and guidance for readers. Meanwhile, the collaboration between the quality of newspaper journalists and the digital team in the Interactive News Team, Beta Team, and Express Team units supports nytimes.com's resources. Furthermore, in the component process, nytimes.com prioritizes collaboration between departments. Finally, in formulating the profit formula, nytimes.com adheres to three revenue models: subscription, advertising, and transactional

Abstrak

Masalah paling mendasar dari media online saat ini adalah menemukan model bisnis yang tepat untuk beradaptasi dengan dunia digital. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi model bisnis yang diterapkan oleh nytimes.com. Penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif ini menerapkan metode studi kasus dengan studi pustaka, analisis literatur, dan materi audio-visual sebagai teknik pengumpulan data yang digunakan. Pada tahap pertama, disruptive innovation theory digunakan untuk membaca pola perkembangan media online. Tahap berikutnya, model bisnis nytimes.com dianalisis dengan menggunakan empat elemen model bisnis, yaitu value proposition, resources, processes, dan profit formula. Dari penelitian ini ditemukan hasil bahwa nytimes.com mewujudkan value proposition dalam praktik service journalism dengan orientasi memberikan layanan dan panduan untuk para pembaca. Sementara itu, kolaborasi antara kualitas jurnalis surat kabar dengan tim digital yang berada dalam unit Interactive News Team, Beta Team, dan Express Team menunjang resources yang dimiliki nytimes.com. Selanjutnya, pada komponen processes, nytimes.com lebih mengutamakan kolaborasi antar departemen. Terakhir, dalam merumuskan profit formula, nytimes.com berpegang pada tiga model pendapatan, yaitu: Subscription Model, Advertising Model, dan Transactional Model.

PENDAHULUAN

Pertengahan 2016, beberapa media *online* di Amerika Serikat mengalami guncangan. Situasi ini tercatat dalam beberapa laporan terpisah yang dirilis pada bulan April hingga Juni 2016 oleh The Poynter Institute. Catatan tersebut dibuka dengan kegagalan *BuzzFeed* dalam meraih 80 juta dolar guna memenuhi target pendapatan tahun 2015 yang dicanangkan sebesar 250 juta dolar (Mullin, 2016). Dalam laporan yang sama, Alan Mutter, seorang konsultan surat kabar, analis media, dan pengajar di Graduate School of Journalism, University of California, menyebut situasi yang menimpa *BuzzFeed* ini sebagai sebuah alarm. Jika menyebut senjakala media *online* dinilai terlalu gegabah, maka alarm ini perlu diwaspadai oleh industri media, khususnya media *online*.

Alarm serupa juga muncul dari beberapa media *online* lainnya di tahun yang sama. *Vice News* pada bulan Mei 2016 merumahkan 20 orang karyawannya. Diikuti oleh *Mashable* yang juga merumahkan 30 orang karyawan (Mullin, 2016). Sebagai pionir penerbitan digital, *Salon* juga dilaporkan melakukan pemotongan anggaran dan merumahkan 10 orang karyawannya pada April 2016 (Sutton and Sterne, 2016). Namun di tahun yang sama, *The New York Times* justru sukses meraih profit dari pendapatan digital hingga 500 juta dolar. Angka ini jauh lebih besar dari profit yang diperoleh *Washington Post*, *Buzzfeed*, dan *Guardian* jika digabungkan (Utomo, 2017). Berkaca dari pencapaian *The New York Times* tersebut, setidaknya, ada empat tonggak utama yang harus diraih oleh surat kabar yang akan bertransisi ke platform digital agar dapat tetap sukses, yaitu: Menghasilkan lebih banyak pendapatan dari sumber digital daripada dari cetak; Menghasilkan lebih banyak pendapatan dari pembaca daripada dari iklan; Mencapai pertumbuhan pendapatan bersih, dengan kenaikan dolar digital yang lebih cepat daripada turunnya dolar cetak; dan Memiliki lebih banyak pelanggan digital daripada pelanggan cetak (Benton, 2020).

Artikel *Digital Revenue Exceeds Print for 1st Time for New York Times Company* yang dirilis oleh *nytimes.com* menunjukkan keberhasilan *The New York Times* dalam meraih empat tonggak utama keberhasilan bertransisi ke platform digital tersebut (Tracy, 2020). Pencapaian ini sekaligus menguatkan posisi *The New York Times* sebagai surat kabar Amerika Serikat pertama yang berhasil bertransisi ke platform digital dengan sangat baik. Atas pencapaian tersebut, secara tidak langsung semakin memperlebar jarak antara *The New York Times* dengan media-media di Amerika Serikat.

Timbangnya situasi dan kondisi industri media di Amerika Serikat, khususnya dari sisi bisnis, dapat dijadikan sebagai titik balik untuk memeriksa ulang masa depan jurnalisme yang terlanjur digantungkan pada media *online*. Maka, menemukan cara beradaptasi dan bertahan di dunia digital adalah satu-satunya jalan bagi organisasi media maupun jurnalisme itu sendiri. Secara khusus, persoalan tersebut berada dalam ranah kajian model bisnis media. Kajian ini mendapat perhatian khusus oleh para akademisi dan praktisi sejak internet dan teknologi digital pertama kali hadir dan memberi dampak pada praktik jurnalistik dalam lingkup terkecil, sekaligus industri media dalam skala luas hingga hari ini (Steensen dan Ahva, 2015; Evens, Raats, dan Rimscha, 2018). Hal inilah yang kemudian membuat literatur model bisnis berkembang signifikan. Secara sederhana, kajian model bisnis media memiliki titik tekan pada tantangan yang dihadapi oleh organisasi media dan jurnalisme dalam menjalankan dan mengelola transisi serta transformasi ke platform digital agar dapat berjalan dengan baik, sehingga pendanaan untuk jurnalisme yang berkualitas tetap terjamin.

Beberapa penelitian terdahulu telah mencoba mengulas bagaimana media massa menemukan model bisnis yang tepat di tengah perkembangan internet dan teknologi digital agar tetap relevan dan dapat bertahan di masa depan. Secara garis besar, penelitian terdahulu tentang model bisnis media dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu kajian yang parsial dan kajian yang holistik. Kajian model bisnis media yang parsial meletakkan titik tekannya pada elemen-elemen model bisnis yang terpisah dan

berdiri sendiri seperti: a) Perubahan platform dan distribusi konten (Wikström dan Ellonen, 2012; Ju, Jeong, & Chyi, 2014; Villi dan Hayashi, 2015; Myllylahti, 2016); b) Arus Pendapatan (*revenue stream*) baik itu *advertising*, *freemium*, *paywall*, *metered model*, *premium model*, maupun *subscription model* (Brandstetter dan Schmalhofer, 2014; Ripollés dan Castillo, 2015; Sjøvaag, 2015; Holm, 2016; Olsen dan Solvoll, 2018), dan c) Hubungan dengan pembaca (Chyi, 2012; Kammer, et al, 2015; Fletcher dan Nielsen, 2016; Silva dan Sanseverino, 2020). Dari sudut pandang sistem, kajian yang parsial semacam ini mengerdilkan konsep “model bisnis” itu sendiri. Di mana model bisnis adalah sebuah sistem yang terstruktur untuk memetakan tujuan dan peluang bagi perusahaan agar dapat bertahan dalam jangka panjang (Picard 2011, 33).

Sebagai sebuah sistem, semestinya model bisnis tidak dilihat sebagai sebuah konsep yang tunggal. Hal inilah yang terjawab dalam beberapa penelitian terdahulu yang mencoba mengkaji model bisnis media secara holistik. Penelitian-penelitian ini menemukan bahwa elemen-elemen yang membangun sebuah model bisnis saling berkaitan dan tarik menarik. Penelitian tersebut di antaranya adalah: a) Günzel dan Holm (2013) menemukan bahwa *value proposition* merupakan elemen utama yang perlu diperhatikan dalam merancang model bisnis; b) Andersson dan Lyckyik (2017) menggaris bawahi *customer relationship* dan *channels* yang menjadi pendorong industri surat kabar untuk bertransformasi ke digital; c) Hognaland (2014) dan Silva (2015) menemukan bahwa *customer relationship* merupakan faktor kunci dalam merancang model bisnis media.

Secara umum, penelitian-penelitian tersebut semakin mempertegas bahwa satu elemen akan saling memengaruhi satu sama lain, sehingga pada akhirnya akan menentukan model bisnis seperti apa yang dijalankan oleh media tersebut. Hal ini dimungkinkan karena penelitian-penelitian tersebut menggunakan teori desain model bisnis yang dikemukakan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010) yaitu *Business Model Canvas* (BMC) yang terdiri dari sembilan elemen model bisnis, seperti *customer segment*, *value proposition*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resource*, *key activities*, *key partnership*, dan *cost structure*. Melalui teori BMC yang digunakan sebagai pisau analisis, ditemukan bahwa model bisnis canvas adalah model yang bisa digunakan secara partikularistik. Sehingga, kesembilan elemen yang dimiliki memberi ruang pada peneliti untuk menentukan elemen mana yang ingin digunakan yang sesuai dengan kebutuhan dan fokus penelitian.

Pada titik inilah terletak kesamaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu, yaitu bertujuan untuk mengkaji model bisnis media *online* dengan menggunakan sudut pandang holistik. Namun yang menjadi pembeda utama penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada teori model bisnis yang digunakan. Pada penelitian ini, teori model bisnis yang digunakan adalah empat elemen model bisnis yang dikemukakan oleh Clayton M. Christensen, Jerome H. Grossman, & Jason Hwang (2009). Teori ini menempatkan model bisnis sebagai sebuah produk dari proses sinergitas empat elemen penting yang saling berkaitan satu sama lain dan tidak bisa berdiri sendiri. Sinergitas di sini tergambar dari kata *interdependent* dan *interlocking* untuk menggambarkan empat elemen model bisnis yang saling bergantung dan saling mengunci satu dan lainnya (Johnson, Christensen, dan Kagerman, 2008; Christensen, Grossman dan Hwang 2009, 9). Sehingga, empat elemen tersebut harus dikaji secara menyeluruh dan seksama, tidak dapat dipisahkan, dan diperlakukan secara partikular.

Elemen-elemen tersebut adalah *value proposition*, *resources*, *processes*, dan *profit formula* (Christensen, Grossman dan Hwang 2009, 9). Dalam konteks model bisnis media, maka jurnalisme berbicara nilai, olehnya *value proposition* pada model bisnis ini menjadi komponen pertama dan utama untuk melihat dan menganalisis bagaimana model bisnis media hari ini dijalankan. Setelah itu, *resource* adalah kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi media, kemudian *processes* adalah alur kerja dan budaya kerja yang dijalankan. Terakhir, barulah keuntungan dari model bisnis media dianalisis dengan menggunakan komponen *profit formula*.

Selain itu, penelitian ini juga melihat upaya *The New York Times* khususnya pada *nytimes.com* untuk lepas dari pusaran disrupsi yang diakibatkan oleh *digital-native news/digital-only media*, atau yang dalam dunia digital dikenal dengan istilah *start-up* (rintisan digital)—lahir, tumbuh dan berkembang di dunia digital (*born on the web*). Idealnya, deretan *digital-native news* tersebut lebih fleksibel dalam menghadapi ekosistem digital yang dinamis. Mereka lebih cepat menyerap perkembangan dan lincah dalam menghadapi perubahan. Inilah yang kemudian membuat *digital-native news* mampu bersaing dengan media *online* yang dimiliki oleh media konvensional. Oleh karena itu, analis dan para peneliti media sering menyebut *digital-native news* sebagai *disruptor* (pengganggu).

Namun faktanya, seperti yang dipaparkan pada bagian awal, diseminasi berita, kekuatan multiplatform dan multimedia, jangkauan pembaca yang tidak pernah terjadi di abad sebelumnya masih belum mampu menghadirkan keuntungan bagi industri media. Model bisnis media yang telah bertahan selama berabad-abad sudah tidak lagi relevan, namun model bisnis baru yang berkelanjutan juga masih belum ditemukan. Para disruptor yang telah menggoyang pemain lama yang sudah mapan, justru menghadapi kondisi yang tidak lebih baik, tidak berhasil secara bisnis sekaligus membahayakan nilai ideal jurnalisme.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini dipilih satu kasus yang menjadi fenomena dalam industri media *online* saat ini. Kasus ini penting untuk diteliti karena sebagai *legacy media* yang ikut bermain di ranah digital, *The New York Times* justru mampu membuktikan diri untuk beradaptasi dengan dunia digital. Dalam daftar *legacy media* di Amerika Serikat, *The New York Times* sampai saat ini adalah satu-satunya yang berhasil meraih kesuksesan di dunia digital, baik dari jumlah pelanggan digital maupun pendapatan digital (Benton, 2020).

Pemaparan di atas diharapkan dapat menunjukkan latar permasalahan penelitian ini. Penerapan model bisnis yang dilakukan oleh *The New York Times* pada *nytimes.com* akan menjadi fokus utama penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menjawab satu permasalahan utama, yaitu: bagaimana penerapan model bisnis yang dijalankan oleh media *online nytimes.com*? Deskripsi yang menyeluruh terhadap penerapan model bisnis yang dilakukan oleh *The New York Times* pada *nytimes.com* diharapkan dapat menjadi jawaban atas permasalahan yang telah dielaborasi di atas..

KAJIAN LITERATUR

Industri Media Massa di Era Disrupsi

Dalam konteks industri media, disrupsi adalah kata yang tepat untuk menggambarkan apa yang terjadi dalam kurun waktu 20 tahun terakhir. Perkembangan teknologi, khususnya sejak kehadiran internet hingga era telepon pintar sekarang ini menciptakan banyak kesempatan untuk mengembangkan produk baru serta strategi dalam bisnis media. Secara tidak langsung, perkembangan teknologi ini juga telah mendisrupsi pola-pola yang sudah mapan maupun aturan main yang berjalan sejak lama. Maka, *disruptive innovation theory* yang dikembangkan oleh Clayton M. Christensen dapat digunakan sebagai kerangka teoretis untuk memahami perkembangan dan perubahan yang sangat cepat dalam industri media saat ini, khususnya model bisnis media online. Dengan tegas Christensen mengatakan “*newsrooms should embrace this disruption head-on and look for other avenues within the value network that are ripe for growth and innovation*” (Christensen, Skok, dan Allworth, 2012). Disrupsi yang tengah terjadi dalam industri media harus dihadapi dengan mencari jaringan nilai (*value network*) yang tepat dan sejalan dengan pertumbuhan dan inovasi yang terus berkembang. *Disruptive innovation theory* ini pula yang digunakan di dalam penelitian ini untuk membaca pola perkembangan media online hari ini.

The New York Times di Era Digital

Kehadiran *The New York Times* dalam bentuk digital sebenarnya sudah dimulai sejak tahun 1994 lewat *America Online* (AOL), sebuah perusahaan media yang bergerak dalam distribusi konten digital (Lewis, 1996). Pengunjung situs *American Online* dapat mengakses @times untuk membaca berita terbaru yang telah diseleksi, forum diskusi, dan materi lainnya dari *The New York Times*. Fungsi utama dari versi digital awal @times ini adalah sebagai panduan hiburan, menawarkan berbagai ulasan, artikel, dan informasi mengenai budaya, seni, dan aktivitas bersantai di kota New York (AdAge, 1995). Di samping keterbatasan kontennya, versi digital awal ini terbatas pula pada jumlah pelanggan *America Online* saja. Hal ini membuat *The New York Times* tidak memiliki kuasa penuh atas versi digitalnya dan kesulitan menjangkau pembaca potensial yang lebih luas.

The New York Times pertama kali muncul dan dapat diakses secara online melalui website *www.nytimes.com* pada 22 Januari 1996 (Lewis, 1996). Pada versi awal ini, konten yang dimuat dalam laman website berdasarkan pada konten surat kabar. Namun, tidak sekedar memindahkan cetak ke digital, pengunjung website juga dapat mengakses arsip surat kabar, mendapat update berita, dan berinteraksi dalam forum *online*. Beberapa bagian yang tersedia pada versi digital awal ini adalah *CyberTimes*, konten khusus yang dibuat untuk website setiap harinya. Kemudian juga terdapat bagian lain seperti; *Front Page, Editorial and Op-Ed, Politics, Arts & Leisure and Travel*. Tahun 2012 adalah titik balik di mana *The New York Times* secara resmi membangun sebagian besar strateginya terkait inovasi teknologi dengan berfokus pada inovasi *mobile*, video, dan sosial media seiring dengan meluaskan jangkauan secara global (Coddington, 2014).

Perubahan *The New York Times* yang paling menonjol dalam bentuk digital ditandai dengan laporan yang berjudul *Snow Fall*. Laporan tersebut berbentuk multimedia yang naratif dengan mengintegrasikan tulisan, video, foto dan grafik yang memukau. Laporan berjudul *Snow Fall* ini kemudian mengantarkan *The New York Times* memenangkan penghargaan *Pulitzer* dan *Peabody Award* pada tahun 2013. Laporan tersebut diakui sebagai contoh spektakuler dari model bercerita yang potensial di era digital, yaitu dengan menggabungkan antara laporan berita tradisional dengan topografi video, foto, dan grafis yang menarik (Williams, 2013).

Model Bisnis

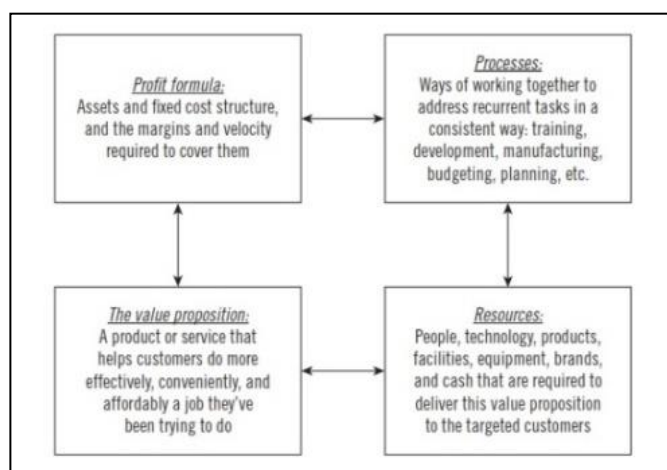
Konsep tentang model bisnis sering kali sulit untuk dipahami. Hal ini karena tidak sedikit istilah yang justru hanya mempersulit pemahaman di era riuhnya digitalisasi. Namun, Mitchell Stephens dalam *Beyond News: The Future of Journalism* (2014) mencoba menegaskan dua hal penting, yaitu: *pertama*, tidak ada aktivitas bisnis jika semua produk dibagikan secara gratis; *kedua*, dibutuhkan model bisnis yang baik jika masih ingin bertahan dalam sebuah industri. Maka, model bisnis dapat dilihat sebagai sebuah metode yang dipakai oleh perusahaan guna merancang dan memanfaatkan sumber dayanya untuk memberikan nilai yang lebih baik kepada konsumen dan sekaligus menghasilkan uang (Afuah dan Tucci 2003, 4). Metode ini memungkinkan perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, serta memiliki kinerja yang lebih baik dibanding kompetitornya dalam jangka panjang.

Merujuk pada kerangka yang lebih luas, model bisnis dipahami sebagai upaya untuk menjelaskan “*the logic of the firm, the way it operates, and how it creates and captures value for its stakeholders*” (Demil et al, 2015). Selain menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan beroperasi, model bisnis juga memiliki titik tekan pada nilai sebagai sebuah komponen sentral yang menjadi acuan dalam menjalankan keseluruhan aktivitas bisnis.

Maka, secara tegas dapat dikatakan bahwa tidak ada bisnis tanpa pendefinisian nilai. Nilai dalam konteks model bisnis adalah perbandingan antara kebermanfaatannya dan harga dari suatu produk atau jasa. Selisih antara dua aspek inilah yang sebenarnya dibeli atau dibayar oleh konsumen. Pemahaman terkait model bisnis juga tidak bisa dilepaskan dari lingkungan di mana perusahaan tersebut beroperasi. Hal ini disebabkan karena perubahan lingkungan industri secara langsung berdampak pada model bisnis. Sehingga, model bisnis yang dulu berhasil mungkin saja saat ini tidak lagi berjalan dengan baik atau bahkan ditinggalkan. Maka, dalam industri media yang mengalami banyak perubahan dalam beberapa tahun terakhir, mengubah dan menemukan model bisnis yang tepat adalah sebuah tuntutan bagi perusahaan agar tetap kompetitif.

Robert G. Picard dalam bukunya *The Economics and Financing of Media Companies* menilai bahwa model bisnis sangat berhubungan dengan “*the conception of how the business operates, its underlying foundations, and the exchange activities and financial flows upon which it can be successful*” (Picard 2011, 33). Ada empat hal yang digarisbawahi oleh Picard di sini, yaitu bagaimana bisnis beroperasi, landasannya, aktivitas pertukaran, dan arus keuangan. Maka, guna merangkum definisi yang telah dijabarkan di atas, model bisnis dalam perspektif yang lebih luas dapat dilihat sebagai platform yang menghubungkan antara sumber daya, proses, dan penawaran produk atau jasa dengan tujuan akhirnya mendapatkan keuntungan yang berkelanjutan bagi perusahaan (Nielsen dan Lund 2014, 13). Definisi ini menekankan pada perlunya pemahaman terkait hubungan antara komponen-komponen yang membangun sebuah model bisnis sehingga mampu memberikan nilai pada perusahaan.

Hal ini yang tergambar dalam empat elemen model bisnis yang dikemukakan oleh Clayton M. Christensen, Jerome H. Grossman, & Jason Hwang (2009). Teori ini menempatkan model bisnis sebagai sebuah produk dari proses sinergitas empat elemen penting yang saling berkaitan satu sama lain dan tidak bisa berdiri sendiri. Elemen-elemen ini mengamini bahwa model bisnis bukanlah sebuah konsep tunggal. Olehnya, sebagai sebuah rangkaian yang sebangun, model bisnis perlu dipahami secara menyeluruh, seperti yang terlihat dalam gambar di bawah ini:



Gambar 1. *Elements of Business Model* (Christensen, Grossman dan Hwang, 2009)

Gambar di atas menunjukkan rangkaian elemen model bisnis, mulai dari *value proposition*, *resources*, *processes*, hingga *profit*. Elemen pertama dan utama dalam model bisnis ini adalah *value proposition*. Elemen ini secara tegas menunjukkan bahwa dalam bisnis sekalipun jurnalisme berbicara nilai, sehingga *value proposition* dapat membantu untuk melihat dan menganalisis bagaimana nilai

bekerja dalam bisnis media yang dijalankan hari ini. Rangkaian elemen berikutnya adalah *resource*, yaitu berkaitan dengan kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi media. Kemudian, *processes* sebagai elemen yang menggambarkan alur dan budaya kerja yang dijalankan dalam sebuah bisnis media. Terakhir, elemen *profit formula* yang akan berbicara tentang keuntungan dalam sebuah bisnis media.

METODE

Objek dari penelitian ini adalah *nytimes.com* yang berada di bawah manajemen perusahaan *The New York Times Company*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan studi pustaka, analisis literatur, dan materi audio-visual sebagai teknik pengumpulan data. Dalam praktiknya, data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari rilis resmi *The New York Times Company* yang membawahi *nytimes.com*, baik berupa laporan internal seperti memo, riset internal, laporan keuangan, dan laporan tahunan. Data-data resmi ini yang kemudian diperiksa ulang dengan membandingkannya dengan data yang digunakan oleh lembaga riset jurnalisme seperti *Columbia Journalism Review* (Columbia University Graduate School of Journalism), *Nieman Journalism Lab* (Harvard University), *Reuters Institute for the Study of Journalism* (University of Oxford) dalam setiap laporan dan riset yang dilakukan. Di samping itu, data yang sama juga diperiksa ulang dengan cara yang serupa pada organisasi nirlaba dan non-partisan yang memfokuskan diri pada bidang jurnalisme seperti *The Poynter Institute* (non-profit), *The American Press Institute* (non-profit, berafiliasi dengan News Media Alliance), dan *Pew Research Center* (non-partisan fact tank).

HASIL PENELITIAN

Media Online *nytimes.com* dalam Pusaran Disrupsi

Nytimes.com sebagai perusahaan yang mapan (*incumbent*) melakukan *sustaining innovation*, yaitu inovasi yang bersifat berkelanjutan (Christensen, Horn, dan Johnson 2011, 46). Tujuan utama dari *sustaining innovation* ini agar perusahaan terus memperbaiki kualitas produknya, sehingga tetap kompetitif dan memimpin pasar. Salah satu puncak pencapaian *nytimes.com* dalam dunia digital adalah laporan berjudul *Snow Fall: The Avalanche at Tunnel Creek* yang mendapat penghargaan Pulitzer pada tahun 2013. Laporan tersebut dinilai sebagai pendobrak dalam gaya *narrative digital storytelling*. Hadir dalam bentuk *long-form*, laporan ini mengintegrasikan unsur-unsur multimedia seperti, gambar, video, peta, grafis, dalam narasi yang memikat. Paradigma kompetisi *nytimes.com* sebagai *incumbent* terletak pada kualitas konten.

Sementara itu, BuzzFeed dan The Huffington Post sebagai perusahaan baru (*new entrants*) muncul dengan *disruptive innovation*, yaitu inovasi yang mengganggu dan bertolak belakang dengan *sustaining innovation*. *Disruptive innovation* menghasilkan produk yang secara kualitas dan biaya lebih rendah dari *sustaining innovation*. Namun yang perlu diperhatikan adalah titik tolak perusahaan baru ini berada pada konsumen kelas bawah, yang selama ini tidak dipenuhi kebutuhannya oleh perusahaan mapan. Poin pentingnya di sini adalah BuzzFeed dan The Huffington memulai dengan kualitas dan biaya yang rendah untuk kontennya dengan tujuan membangun basis pembaca yang luput digarap oleh *nytimes.com*.

Disrupsi dalam industri media online tidak hanya datang dari *digital-native news* seperti BuzzFeed dan The Huffington Post lewat praktik agregasinya. Namun disrupsi juga disebabkan oleh platform yang menyangga dunia digital. Platform ini dikuasai oleh perusahaan teknologi dan media sosial seperti Google dan Facebook. Kekuatan utamanya adalah jaringan pengguna yang luas dan algoritma sebagai aturan main yang ditetapkan oleh platform digital. Kondisi ini yang membuat posisi

media online dalam ranah digital sering kali diibaratkan seperti "*building your house on someone else's land*" (Bell dan Owen, 2017)

Eksistensi *nytimes.com* dihadapkan pada konsep *digital darwinism*, yaitu "*the evolution of consumer behavior when society and technology evolve faster than some companies' ability to adapt*" (Solis, 2011). Konsep ini merujuk pada era di mana teknologi dan masyarakat berkembang lebih cepat daripada kemampuan bisnis untuk beradaptasi. Pilihan untuk beradaptasi menjadi sebuah kewajiban, karena "*you can't build a future based on past strength and future weakness. You'll just end up being beaten by everyone else, and that's generally what's happened to most of the industry*" (Kueng 2017, 15). Kondisi inilah yang dihadapi oleh *nytimes.com* sebagai salah satu perusahaan media massa tertua dan terbesar di dunia dalam berkompetisi dengan perusahaan teknologi, platform media sosial, dan *digital-native news*. Maka, di tengah industri media *online* yang terdisrupsi saat ini, pilihan untuk mengubah model bisnis menjadi keharusan. Perubahan model bisnis secara mendasar dilakukan oleh *nytimes.com* pada setiap komponen-komponen model bisnis yaitu; *value proposition*, *resources*, *processes*, dan *profit formula*.

Penerapan Model Bisnis yang Dijalankan Media Online *Nytimes.com*

Pertama, *value proposition* yang dimiliki oleh *nytimes.com* lahir dari pemahaman terhadap pembaca dan kebutuhan pembacanya. Pemahaman terhadap pembaca ini terwujud dalam unit *Reader Center* yang memperkuat hubungan pembaca dengan *nytimes.com*. Praktik *Reader Center* ini tidak saja menguntungkan *nytimes.com* lewat keterlibatan pembaca dalam proses kerja jurnalistiknya, namun juga meningkatkan kuantitas sekaligus kualitas pembacanya. Sementara itu pemahaman terhadap kebutuhan pembaca, membuat *nytimes.com* menemukan kembali praktik *service journalism* yang dulu pernah diterapkan oleh surat kabarnya. *Service journalism* inilah yang dimodernisasi melalui produk-produk digital *nytimes.com*. Sehingga semakin memperkuat posisi *nytimes.com* dalam kehidupan pembaca sehari-hari.

Kedua, *resources* yang dimiliki oleh *nytimes.com* dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu *people*, *technology*, dan *brands*. Aspek *people* sebenarnya menjadi titik kelemahan bagi *nytimes.com* dalam beradaptasi dengan dunia digital. Aset jurnalis surat kabar yang dimiliki *nytimes.com* pada satu sisi unggul secara kualitas, di sisi lain kalah dalam beradaptasi dengan alur kerja dunia digital. Namun kelemahan ini diatasi dengan dua cara, pengembangan kemampuan digital untuk jurnalis tradisionalnya serta merekrut karyawan berdasarkan *digital talent* yang dimiliki. Sementara pada aspek *technology*, *nytimes.com* memiliki tiga tim yang bekerja pada masing-masing bidang khusus. *Interactive News Team* mengurus produksi konten yang dilengkapi dengan elemen multimedia. *Beta Team* mengeksekusi ide dan inisiatif yang diwujudkan dalam bentuk produk-produk digital. *Express Team* bertugas untuk mengejar ketertinggalan *nytimes.com* dalam hal kecepatan dibandingkan kompetitor lainnya, khususnya dalam membaca isu yang sedang *viral* di internet. Terakhir adalah *brands*, *nytimes.com* sebenarnya diuntungkan dengan kekuatan merek yang melekat pada surat kabarnya yang dijuluki sebagai "*The Paper of Record*" dan "*The Old Grey Lady*". Kekuatan merek surat kabarnya inilah yang membuat pembaca dan pelanggan tetap bertahan. Namun, dalam menghadapi kompetisi dunia digital, kekuatan merek yang dibangun oleh *nytimes.com* mulai bergeser ke arah *consumer brands*. Ini bertujuan untuk menyelaraskan kekuatan mereknya dengan *value proposition* yang dimiliki, yaitu *service journalism*.

Ketiga, *processes*. Selama ini *nytimes.com* terjebak pada paradigma pemisahan antara *newsroom* dan sisi bisnis lewat konsep *State and Church*. Paradigma pemisahan ini tidak lagi relevan dengan alur kerja dalam dunia digital, di mana tuntutan untuk saling berkolaborasi semakin tidak terhindarkan.

Landasan yang mendorong kolaborasi ini adalah karena sumber pendapatan *nytimes.com* telah bergeser dari iklan ke pembaca. Maka, penting untuk menciptakan alur kerja yang lebih berorientasi pada pembaca. Ini tercermin dalam ungkapan “*product first, department second*”. Penekanannya terletak pada alur kerja yang lebih cair, sehingga sekat antara jurnalis dengan karyawan yang memiliki *digital talent* tidak lagi menghambat proses produksi berita. Lebih jauh lagi, ini turut merubah budaya kerja yang selama ini masih terpaku pada sistem kerja media cetak. *Newsroom* yang terintegrasi pada satu sisi juga memberi ruang yang cukup bagi *digital talent* untuk bereksplorasi dengan cara-cara baru dalam memproduksi, mengemas, menyajikan berita dan mencari sumber pendapatan baru.

Keempat, *profit formula*. Terdapat tiga model pendapatan yang digunakan oleh *nytimes.com* yaitu *Subscription Model*, *Advertising Model*, dan *Transactional Model*. Dua model pendapatan yang pertama merupakan adaptasi dari model pendapatan media konvensional. *Subscription model* mengandalkan pendapatan dari pembaca yang membayar biaya langganan. Secara khusus, *nytimes.com* menerapkan praktik *metered paywall*. Sementara itu, *Advertising Model* yang dijalankan oleh *nytimes.com* mengeksplorasi jenis iklan digital baru, yaitu *native advertising* lewat praktik *Paid Post* yang dikerjakan oleh agensi digital *T Brand Studio* milik *nytimes.com*. Model pendapatan terakhir adalah *Transactional Model*. Di sini *nytimes.com* mulai merambah praktik *e-commerce* lewat kolaborasi antara *cooking.nytimes.com* dengan *Wirecutter*. Pada *Transactional Model* ini *nytimes.com* berperan sebagai perantara dari pembeli dan situs-situs *marketplace*. Keuntungan didapatkan dari komisi untuk setiap transaksi jual beli.

PEMBAHASAN

Penerapan Model Bisnis yang Dijalankan Media Online *Nytimes.com*

Value Proposition

Pemahaman dasar pada dunia digital adalah jurnalisme berkualitas itu penting. Namun, hal lain yang lebih dibutuhkan adalah bagaimana jurnalisme tersebut dapat menjangkau pembacanya. Sebagai media konvensional (*legacy media*) yang beralih ke digital, *nytimes.com* menyusun strategi yang disebut sebagai *Audience Development* untuk mewujudkan cetak biru *value proposition*.



Gambar 2. Cetak Biru *Value Proposition nytimes.com* (Ellick et al 2014, 25)

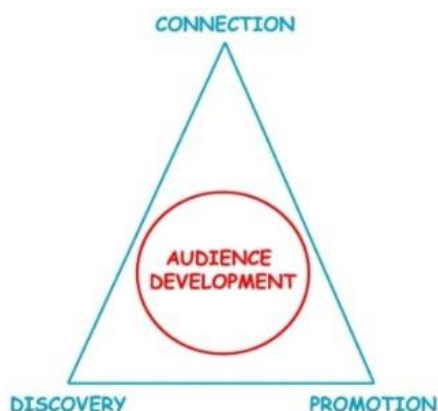
Tujuan utamanya adalah untuk memperluas jangkauan pembaca yang akan digiring pada tingkatan akhir pembacanya yaitu menjadi loyalis *nytimes.com*. Walaupun strategi ini menjadi domain utama dari sisi bisnis, namun tetap berada di bawah pengawasan editorial untuk menjaga kualitas

jurnalismenya. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Alexandra MacCallum, *Head of Audience Development* bahwa:

"It isn't chasing clicks; it's making people loyal to the Times specifically. The Times has had the luxury of readers coming direct for many years. As readers move from search to social, we haven't been as in front of them. The whole mission of BuzzFeed is to get people to share. That is not the mission of The New York Times. The mission of The New York Times is about the best journalism in the world and giving people accurate, timely information. I don't think that BuzzFeed is competing in that space" (MacCallum dalam Moses, 2015)

Poin utama yang perlu dicatat dari pernyataan MacCallum di atas adalah *nytimes.com* tidak mengejar klik dan tetap berpegang pada kualitas jurnalisme. Ini menunjukkan upaya dari *nytimes.com* untuk mengambil jarak dengan aturan main bisnis media *online* selama ini, yaitu *traffic*. Secara sederhana, *audience development* ini bertumpu pada tingkatan pembaca, jadi pembaca tidak hanya dipahami sebatas angka-angka yang dihasilkan oleh *traffic*.

Sebagai sebuah strategi, *audience development* terdiri dari tiga aspek yaitu: "*discovery, promotion and connection*" (Ellick et al 2014, 23). *Discovery* bertujuan untuk mengemas ulang dan mendistribusikan konten. *Promotion* bertujuan untuk menarik perhatian pembaca, dan *connection* bertujuan untuk menciptakan hubungan dua arah dengan pembaca yang pada akhirnya menjadi loyal pada *nytimes.com*. Hubungan antara *Audience Development* dan tiga aspek tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3. Strategi Audience Development
(Diolah kembali oleh peneliti dari Ellick et al 2014, 26-54)

Ketiga aspek inilah yang menopang keberhasilan Audience Development. Hal ini ditegaskan oleh Amy O'Leary yang pernah menjabat sebagai Deputy Digital The New York Times bahwa "I think now most of the media industry understands that you can't be content just to make a great story, you also have to aid that story's ability to travel in digital space" (O'Leary dalam O'Donovan, 2015). Dalam praktik jurnalistik yang dijalankan *nytimes.com*, dapat dipahami bahwa memproduksi konten yang bagus dan menarik saja tidak cukup, melainkan konten juga membutuhkan bantuan agar dapat menjangkau pembaca yang lebih luas.

Resources

Resources dibutuhkan untuk mewujudkan *value proposition*. Dalam praktiknya, *nytimes.com* memiliki tiga *resources* yang paling menonjol yaitu: *people, technology, dan brands*. Seiring berjalannya waktu, ketiga *resources* tersebut terakumulasi dan berinteraksi dengan bagian lain dalam struktur *nytimes.com*.

Pertama, *people* sebagai aset utama *nytimes.com* yang sebelumnya berada dalam wilayah tradisional karena bekerja dalam tuntutan media konvensional, pada akhirnya mampu ditransformasikan sebagai aset digital lewat serangkaian pelatihan maupun perekrutan *digital talent*. Kedua, *technology* di sini dilihat sebagai alat yang dimanfaatkan dengan baik oleh *nytimes.com* melalui: *Interactive News Team* yang bertugas mengolah berita berdasarkan data yang diberikan oleh jurnalis atau dari sumber lainnya dengan penyajian multimedia yang menarik; *Beta Team* yang bertugas untuk mengembangkan inisiatif digital *nytimes.com* lewat produk-produk baru agar pelanggan yang telah ada tetap bertahan dan juga mencari pelanggan baru; dan *Express Team* yang bertugas untuk mencari dan menulis ulang informasi atau berita yang sedang *viral* di internet.

Terbentuknya beberapa tim tersebut juga tidak bisa dilepaskan dari kualitas *people* yang dimiliki. Maka, saling ketergantungan dan kombinasi antar *resources* ini menghasilkan apa yang disebut sebagai “*the firm’s idiosyncratic bundle of capabilities that differentiate it from others in its sector*” (Demil dan Lecocq, 2010). Inilah yang membuat *nytimes.com* lebih unggul dibanding media *online* lain dalam pemanfaatan dan pengembangan teknologi, setidaknya untuk dua hal yaitu, *digital storytelling* dan produk digital. *Digital storytelling* dapat dilihat dari laporan multimedia yang diproduksi setiap harinya oleh *nytimes.com*.

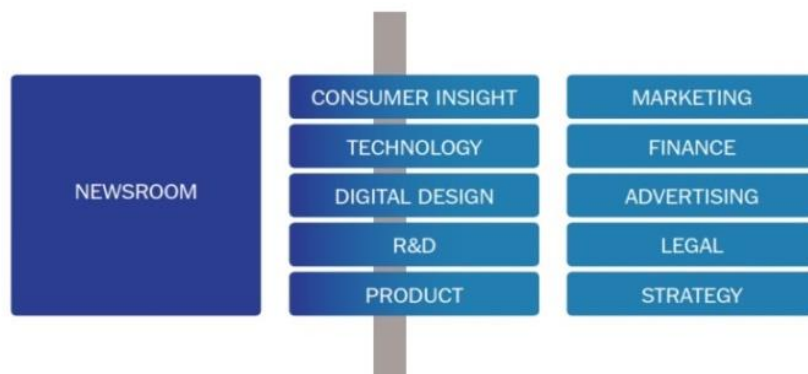
Terakhir adalah *brands*, kekuatan merek yang dibangun *nytimes.com* berdasarkan keterikatan pada pembacanya (*consumer brand*) ini menunjukkan keterkaitan antara *value proposition* dan *resources*. Nilai-nilai *service journalism* yang dibangun oleh *nytimes.com* didukung oleh produk digital yang dihasilkan oleh Beta Team, seperti *NYT Cooking*, *NYT Watching*, dan *NYT Real Estate*. Maka, pada titik inilah relasi dan interaksi antara *resources* yang dimiliki oleh *nytimes.com* menjadi penting karena berhasil menjadi jembatan bagi *value proposition* yang ingin disampaikan kepada pelanggan dan pembacanya.

Processes

Komponen ketiga dari model bisnis adalah *processes*, yaitu cara atau kebiasaan yang telah terbentuk dalam kerjasama yang dilakukan oleh karyawan ketika menghadapi tuntutan tugas rutin. Oleh karena itu, *processes* juga dipahami sebagai alur kerja (*workflows*), tanggung jawab (*responsibilities*), atau dalam kacamata yang lebih luas dapat dilihat sebagai budaya kerja (*work culture*) dalam sebuah perusahaan. Dalam industri media massa, *processes* ini terlihat dalam tarik-menarik antara kepentingan jurnalisme dan kepentingan bisnis media. Maka, dalam jurnalisme profesional di Amerika Serikat dikenal istilah “*separation between state and church*” (Pavlik, 2000; McChesney, 2003). *State* di sini merujuk pada bisnis, sementara *church* merujuk pada editorial.

Gagasan tersebut dibangun dengan asumsi bahwa para jurnalis memiliki otonomi dalam membuat editorial berdasarkan profesionalisme, bukan tunduk pada kepentingan politik pemilik media, dan kepentingan komersial. Pemisahan antara sisi jurnalisme dan sisi bisnis ini juga diasumsikan dapat memberikan jaminan agar praktik jurnalisme berjalan independen.

Pemisahan antara sisi jurnalisme dan sisi bisnis ini telah berlangsung lama dari era surat kabar. Untuk menghadapi kondisi ini, maka *nytimes.com* menjalankan kolaborasi dan kerjasama antara sisi *newsroom* dan sisi bisnis. Konsep penggabungan antara *newsroom* dan bisnis ini disebut dengan “*Reader Experience*” (Ellick et al 2014, 60). Tujuan utama dari konsep *Reader Experience* ini adalah agar *newsroom* dan sisi bisnis saling membantu untuk memahami pembaca dengan menyeluruh. Untuk itu dibutuhkan interaksi dan koordinasi lintas departemen, seperti gambar berikut:



Gambar 4. Penggabungan *Newsroom* dan Bisnis (Ellick et al 2014, 61)

Merujuk pada gambar 4, sebenarnya konsep *Reader Experience* tidak serta merta membuat *newsroom* berhubungan langsung dengan iklan dan pengiklan. Poin pentingnya adalah memberi ruang pada *digital talent* untuk bekerja dengan lebih efektif. Para jurnalis yang berada di dalam *newsroom* dapat bekerja sama dengan *digital talent* untuk menghasilkan laporan yang lebih baik. Jurnalis dapat bekerja berdampingan dengan para *developer*, *digital design*, *product manager*, *data analyst*, dan bagian *research and development* untuk menghasilkan produk-produk digital yang sesuai dengan kebutuhan pembaca.

Penggabungan *newsroom* dan bisnis ini juga bertujuan untuk mendorong hadirnya apa yang disebut sebagai “*cross-functional teams*” (Baquet, 2015). Yaitu tim yang terdiri dari beragam divisi, bekerja sama untuk memahami perilaku pembaca, memahami arah kompetisi dalam industri media *online*, dan mencari posisi kuat untuk *nytimes.com* di tengah industri media *online*.

Titik balik *nytimes.com* atas pentingnya penyatuan antara jurnalis dan *digital talent* ini adalah laporan panjang mereka yang berjudul “*Snowfall*” mendapat penghargaan Pulitzer pada tahun 2013 untuk kategori *Feature Writing* yang mendapat pujian sebagai “*a project enhanced by its deft integration of multimedia elements*” (pulitzer.org, 2013). Maka, poin utama dari penggabungan antara *newsroom* dan sisi bisnis di sini adalah kerja-kerja kolaborasi yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas laporan yang dihasilkan baik dari sisi jurnalisme maupun penyajiannya secara digital.

Profit Formula

Esensi dari *profit formula* adalah bagaimana perusahaan menghasilkan uang, semacam cetak biru bagi model pendapatan yang digunakan oleh perusahaan. Dalam penelitian ini, *profit formula* dipahami dengan menggunakan metafora formula kimia bukan formula matematika, karena menjelaskan dengan ringkas dalam bentuk kata-kata, bukan penjelasan yang menggunakan angka-angka dalam lembar penjualan atau penjumlahan biaya (Muegge, 2012). Penekanannya terletak pada *revenue model* (model pendapatan) yang digunakan oleh *nytimes.com* dalam meraih pendapatan dan keuntungan.

Dalam upayanya untuk mempertahankan misi “*quality journalism*” di tengah kompetisi media *online*, *nytimes.com* memiliki tiga *revenue model* utama, yaitu: *Subscription Model*, *Advertising Revenue*, dan *Transactional Model*.

a) Subscription Model

Subscription (berlangganan) sebenarnya adalah model pendapatan yang umum digunakan oleh media cetak seperti surat kabar dan majalah. Kemudian ditransformasikan ke dunia digital dalam bentuk: *hard paywalls*, *soft paywalls*, and *metered paywalls* (Pickard & Williams, 2014).

Model berlanggan ini merupakan langkah yang diambil oleh *nytimes.com* untuk

menghadapi perebutan kue iklan digital yang semakin meminggirkan industri media *online*. Karena pendapatan iklan digital sejauh ini dikuasai oleh perusahaan teknologi dan media sosial, khususnya Google (Ingram, 2017). Dengan menerapkan model berlangganan ini, *nytimes.com* memiliki kekuatan yang unik dibanding media *online* pesaingnya. Maka, model berlangganan memiliki dua keunggulan, pertama sebagai sumber pendapatan baru bagi *nytimes.com* dan kedua untuk mempertahankan dan meningkatkan pendapatan iklan digital.

Tabel 1. Pendapatan The New York Times dari tahun 2011-2016 (ribuan dolar)

Revenue	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Circulation	705.163	795.037	824.277	836.822	845.504	880.543
Advertising	756.148	711.829	666.687	662.315	638.709	580.732
Other	93.263	88.475	86.266	89.391	95.002	94.067
Total Revenue	1.554.574	1.595.341	1.577.230	1.588.528	1.579.215	1.555.342

Sumber: Annual Report The New York Times Company, 2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016, dan diolah kembali oleh peneliti

b) Advertising Revenue

Media *online* tidak mungkin hanya mengandalkan pendapatan dari iklan digital. Oleh karena itu, *nytimes.com* mendirikan unit periklanan digitalnya yang bernama *T Brand Studio*. Tujuan utama dibentuknya *T Brand Studio* adalah "*providing a broader array of marketer products and services around content ideation, creation and distribution*" (Baquet, 2015). Sederhananya, *T Brand Studio* adalah agensi yang dimiliki oleh *nytimes.com* untuk melayani pengiklan secara langsung dengan memotong peran pihak ketiga yang biasanya diwakili oleh agensi periklanan digital.

Dalam praktiknya, *Nytimes.com* membingkai *native advertising* dengan garis warna biru di situsnya agar berbeda dengan konten berita. Di bagian paling atas artikel *native advertising* juga terdapat tulisan "*Paid Post*". Ini adalah bentuk *Firewall* (pagar api) yang memisahkan produk jurnalistik dengan iklan.

Sementara itu, konten yang dihasilkan oleh *T Brand Studio* berhasil meningkatkan 361 persen *unique visitor* dan 526 persen *active time on a page* bagi *nytimes.com* (Wegert, 2015). Hasil ini menunjukkan bahwa *Paid Post* yang diproduksi oleh *T Brand Studio* setara dengan artikel-artikel berkualitas di *nytimes.com* dalam mengikat pembaca. Inilah yang membuat *T Brand Studio* berhasil memperoleh pendapatan sebesar 13 juta dolar pada tahun pertamanya, 2014. Pendapatan ini meningkat menjadi 35 juta dolar pada tahun 2015 (Main, 2017).

c) Transactional Model

Model pendapatan ini bermula ketika *The New York Times* mengakuisisi situs *Wirecutter* dan *Sweethome* pada Oktober 2016 dengan harga 30 juta dollar (Guaglione, 2017). Langkah akuisisi ini yang kemudian diintegrasikan dengan produk *nytimes.com* lainnya, seperti *Cooking*.

Praktik *transactional model* ini tergambar dalam integrasi antara *Cooking* dan *Wirecutter*. Melalui integrasi ini, para pelanggan *nytimes.com* mengunjungi *Cooking* untuk mendapatkan

resep masakan dan panduan memasaknya. Ketika pelanggan tidak memiliki peralatan memasak yang dibutuhkan, maka *Cooking* menyediakan tautan untuk mendapatkan peralatan masak tersebut. Pelanggan akan diarahkan ke situs *Wirecutter* untuk membeli peralatan memasak yang mereka butuhkan.

Integrasi *Cooking* dan *Wirecutter* ini sejalan dengan *value proposition* yang dimiliki oleh *nytimes.com*, yaitu *service journalism*. Penekanannya terletak pada melayani kebutuhan pembaca dan pelanggan *nytimes.com* dalam menjalankan kehidupan sehari-hari. Inilah yang semakin mempertegas *value proposition nytimes.com*, sekaligus menjadi sumber pendapatan baru.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa *nytimes.com* dalam perkembangannya menggunakan model bisnis *value proposition*, *resource*, *processes*, dan *profit formula*. *Nytimes.com* menerapkan *value proposition* dalam praktik *service journalism* dengan orientasi memberikan layanan dan panduan untuk para pembaca. Sementara itu, kolaborasi antara kualitas jurnalis surat kabar dengan tim digital yang berada dalam unit *Interactive News Team*, *Beta Team*, dan *Express Team* menunjang *resources* yang dimiliki *nytimes.com*. Selanjutnya, pada komponen *processes*, *nytimes.com* lebih mengutamakan kolaborasi antardepartemen. Terakhir, dalam merumuskan *profit formula*, *nytimes.com* berpegang pada tiga model pendapatan, yaitu: *Subscription Model*, *Advertising Model*, dan *Transactional Model*.

Disrupsi yang melanda industri media tidak lagi dapat dihindari. Hal ini dapat dilihat dari aturan main yang selama ini berlaku dalam industri media yang semakin tidak relevan. Khususnya terkait dengan sumber pendapatan yang selama ini menjadi tumpuan perusahaan media dalam urusan keuangan, yaitu pembaca dan iklan. Maka, disrupsi yang telah mengancam industri media *online* ini adalah alasan mendasar bagi perusahaan media *online* untuk memeriksa ulang dan mengubah model bisnis yang selama ini dijalankan. Dalam sudut pandang yang lebih luas, kelindan antara komunikasi massa dengan teknologi semakin tidak terbantahkan. Mulai dari titik di mana informasi tersebut diproses sampai pada informasi tersebut dikonsumsi. Maka, penting untuk dipahami bahwa teknologi akan selalu berubah bentuk, namun jurnalisme akan selalu sama.

REFERENSI

- AdAge. (1995, November 22). *NYT Redesigns @Times AOL Site*. <http://adage.com/article/news/nyt-redesigns-times-aol-site/17323/>
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases (2nd ed.)*. Mc-Graw-Hill.
https://www.researchgate.net/publication/215915163_Internet_Business_Models_and_Strategies_Text_and_Cases
- Andersson, J., & Lyckvik, L. (2017). *Business Model Innovation-Challenges and Opportunities in The Swedish Newspaper Industry*. [Master Thesis, Lund University]. Department of Design Science Faculty of Engineering LTH
- Baquet, D. (2015). *Our Path Forward*. The New York Times
- Bell, E., & Owen, T. (2017, March 29). The Platform Press: How Silicon Valley Reengineered Journalism. *Columbia Journalism Review*. https://www.cjr.org/tow_center_reports/platform-press-how-silicon-valley-reengineered-journalism.php

- Benton, J. (2020, August 5). It Continues to Be Very Good to Be The New York Times. *NiemanLab*.
<https://www.niemanlab.org/2020/08/it-continues-to-be-very-good-to-be-the-new-york-times/?relatedstory>
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (Januari-Februari 1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>
- Brandstetter, B., Schmalhofer, J. (2014). Paid Content A Successful Revenue Model For Publishing Houses In Germany?. *Journalism Practice Jurnal*, 8, 499–507.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2014.895519>
- Christensen, C. M., Grossman, J. H., dan Hwang, J. (2009). *The Innovator's Prescription: A Disruptive Solution for Health Care*. McGraw Hill.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=35729>
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (March-April 2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2000/03/meeting-the-challenge-of-disruptive-change>
- Christensen, C. M., Horn, M. B., & Johnson, C. W. (2011). *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*. MCGrawHill
- Christensen, C. M.; Skok, D., & Allworth, J. (2012). Be the Disruptor. *Nieman Reports*, 66.
https://niemanreports.org/wp-content/uploads/2014/04/be_the_disrutpor.pdf
- Chyi, Iris, Hsiang. (2012). Paying for What? How Much? And Why (Not)? Predictors of Paying Intent for Multiplatform Newspapers. *The International Journal on Media Management*, 14, 227–250. <https://doi.org/10.1080/14241277.2012.657284>
- Coddington, M. (2014). *The New York Times*. Nieman Journalism Lab. <http://www.niemanlab.org/encyclo/new-york-times/?=fromembed>
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). Introduction to The SEJ Special Issue on Business Models: Business Models Within the Domain of Strategic Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 1–11. <https://doi.org/10.1002/sej.1194>
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43, 227-246
- Ellick, A. B., Sulzberger, A.G., Phelps, A., Story, L., Galinsky, J., Bryant, A., O'Leary, A., Gianni, E., Duhigg, C., & Peskoe, B. (2014). *Innovation: Executive Summary*. The New York Times.
<https://www.slideshare.net/SeanSmith12/224608514-the-full-new-york-times-innovation-report>
- Evens, T., Raats, T., & Rimscha, V, B, M. (2018). Business Model Innovation in News Media Organisations-2018 Special Issue of The European Media Management Association. *Journal of Media Business Studies*, 14, 167-172, <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1445164>
- Fletcher, R., Nielsen, K, R. (2017). Paying for Online News. *Digital Journalism Journal*, 5, 1173-1191.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1246373>
- Guaglione, S. (2017, September 13). 'NYT' Creates Product Team, Combines 'Wirecutter,' 'Sweethome' Brands. *MediaPost*. <https://www.mediapost.com/publications/article/307288/nyt-creates-product-team-combines-wirecutter.html>

- Günzel, F; Holm, B, A. (2013). One Size Does Not Fit All — Understanding The Front-End And Back-End Of Business Model Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 17. <https://doi.org/10.1142/S1363919613400021>
- Hognaland, Ingrid. (2014). *How Business Models in the Newspaper Industry are Selected and Innovated*. [Master Thesis, Norwegian School of Economics].
- Holm, B, Anna. (2016). Could Freemium Models Work for Legacy Newspapers?. *Nordicom-Information*, 38, 83-87. https://www.researchgate.net/publication/305724599_Could_Freemium_Models_Work_for_Legacy_Newspapers
- Ingram, M. (2017, April 27). Google and Facebook Account For Nearly All Growth in Digital Ads. *Yahoo!Finance*. <http://fortune.com/2017/04/26/google-facebook-digital-ads/>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008, December). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>
- Johnson, M. W. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Harvard Business School Publishing
- Ju, A., Jeong, H, S., & Chyi, I, H. (2014). Will Social Media Save Newspapers?. *Journalism Practice*, 8, 1-17. <https://doi.org/10.1080/17512786.2013.794022>
- Kammer, A., Boeck, M., Hansen, V, J., & Hauschildt, H, J, L. (2015). The Free-to-Fee Transition: Audiences' Attitudes Toward Paying for Online News. *Journal of Media Business Studies*, 12, 107-120. <https://doi.org/10.1080/16522354.2015.1053345>
- Kueng, L. (2017). *Going Digital: A Roadmap for Organisational Transformation*. Reuters Institute & University of Oxford. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2017-11/Going%20Digital.pdf>
- Lewis, P, H. (1996, January 22). The New York Times Introduces a Web Site. *The New York Times*. <http://www.nytimes.com/1996/01/22/business/the-new-york-times-introduces-a-web-site.html>
- Lu, K. (2017, June 12). Growth in Mobile News Use Driven by Older Adults. *Pew Research Center*. <http://www.pewresearch.org/fact-tank /2017 /06/12/growth-in-mobile-news-use-driven-by-older-adults/>
- Main, S. (2017, February 10). How The New York Times Is Building the Ideal Branded. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2015/03/19/technology/personaltech/digital-media-darlings-unfazed-by-the-fall-of-the-news-site-gigaom.html>
- McChesney, R, W. (2003). The Problem of Journalism: A Political Economic Contribution to An Explanation Of The Crisis In Contemporary US Journalism. *Journalism Studies*, 4, 299-329. <https://doi.org/10.1080/14616700306492>
- Meyer, P. (2009). *The Vanishing Newspaper: Saving Journalism in the Information Age*. University of Missouri Press
- Moses, L. (2015, January 14). Inside the NY Times' Audience Development Strategy. *Digiday*. <https://digiday.com/media/inside-ny-times-audience-development-strategy/>
- Muegge, S. (2012, April). Business Model Discovery by Technology Entrepreneurs. *Technology Innovation Management Review*. https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Muegge_TIMReview_April2012.pdf

- Mullin, B. (2016, October 25). A.G. Sulzberger On His New Job, Transforming The New York Times and The Thing That Keeps Him Up at Night. *Poynter*. <https://www.poynter.org/news/ag-sulzberger-his-new-job-transforming-new-york-times-and-thing-keeps-him-night>
- Myllylahti, M. (2016). What Content is Worth Locking Behind a Paywall?. *Digital Journalism*, 5, 460-471. <https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1178074>
- O'Donovan, C. (2015, January 14). Q&A: Amy O'Lary on Eight Years Of Navigating Digital Culture Change At The New York Times. *Nieman Lab*. <http://www.niemanlab.org/2015/01/qa-amy-oleary-on-eight-years-of-navigating-digital-culture-change-at-the-new-york-times/>
- Olsen, K. R., & Solvoll, K. M. (2018). Reinventing The Business Model for Local Newspapers by Building Walls. *Journal Of Media Business Studies*, 15, 24-41. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1445160>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visonaries, Games Changes, and Challangers. *John Wiley & Sons, Hoboken, NJ*
- Pavlik, John. (2000). The Impact of Technology on Journalism. *Journalism Studies*, 1, 229-237. <https://doi.org/10.1080/14616700050028226>
- Pew Research Center. (2021, April 7). *Mobile Fact Sheet* [Press release]. <http://www.pewinternet.org/fact-sheet/mobile/>
- Pew Research Center. (2021, April 7). *Social Media Fact Sheet* [Press release]. <http://www.pewinternet.org/fact-sheet/social-media/>
- Pickard, V., & Williams, A. T. (2014). Salvation or Folly?: The Promises and Perils of Digital Paywalls. *Digital Journalism*, 2, 195-213. <https://doi.org/10.1080/21670811.2013.865967>
- Pulitzer. (2013). *2013 Pulitzer Prizes Journalism* [Press Release]. <http://www.pulitzer.org/prize-winners-by-year/2013>
- Ripollés, C. A., Castillo, I. J. (2015). Between Decline and a New Online Business Model: The Case of the Spanish Newspaper Industry. *Journal of Media Business Studies*, 10, 63-78. <https://doi.org/10.1080/16522354.2013.11073560>
- Silva, G. C. D. (2015). *Business Model Innovation In The Online News Industry: Differentiation as A Strategy for Sustainable Revenues*. [Master Thesis, Erasmus School of History, Culture, and Communication]. Erasmus University Rotterdam
- Silva, D, C, G; Sanseverino, G, G. (2020). Business Model Innovation in News Media: Fostering New Relationships to Stimulate Support from Readers. *Media and Communication*, 8, 28–39. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i2.2709>
- Solis, B. (2011). Digital Darwinism and Why Brands Die. *The Washington Post*. https://www.washingtonpost.com/national/on-innovations/digital-darwinism-and-why-brands-die/2011/11/20/gIQAR2jqIN_story.html
- Sjøvaag, H. (2016). Introducing The Paywall A Case Study Of Content Changes In Three Online Newspapers. *Journalism Practice*, 10, 304-322. <https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1017595>
- Steensen, S., & Ahva, L. (2015). Theories of Journalism in a Digital Age: An Exploration and Introduction. *Journalism Practice*, 9, 1-18, <https://doi.org/10.1080/17512786.2014.928454>
- Stephens, M. (2014). *Beyond News: The Future of Journalism*. Columbia University Press

- Sutton, K., & Sterne, P. (2016). *Layoffs Hit Salon*. <https://www.politico.com/media/story/2016/05/the-fall-of-saloncom-004551/>
- The New York Times Company. (2011-2016). *Annual Report The New York Times Company*. http://s1.q4cdn.com/156149269/files/doc_financials/annual/2011NYTAnnual.pdf
- Tim Peneliti ICJR, LBH Pers, dan IJRS. (2021). *Penelitian Situasi Kebebasan Pers, Keselamatan Jurnalis, dan Pemenuhan Hak-Hak Ketenagakerjaan Selama Masa Pandemi*. <https://icjr.or.id/wp-content/uploads/2021/03/Penelitian-Situasi-Kebebasan-Pers-Keselamatan-Jurnalis-dan-Pemenuhan-Hak-Hak-Ketenagakerjaan-Selama-Masa-Pandemi.pdf>
- Tracy, M. (2020, August 5). Digital Revenue Exceeds Print for 1st Time for New York Times Company. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2020/08/05/business/media/nyt-earnings-q2.html>
- Utomo, W. P. (2017, February 21). Ketika Jurnalisme Beradaptasi Dengan Teknologi. *Remotivi*. <http://www.remotivi.or.id/kabar/362/Ketika-Jurnalisme-Beradaptasi-dengan-Teknologi>
- Villi, M., Hayashi, K. (2017). The Mission is To Keep This Industry Intact. *Journalism Studies*, 18, 960-977. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2015.1110499>
- Wegert, T. (2015, March 27). Why The New York Times' Sponsored Content Is Going Toe-to-Toe With Its Editorial. *Contently*. <https://contently.com/strategist/2015/03/27/why-the-new-york-times-sponsored-content-is-going-toe-to-toe-with-its-editorial/>
- Wikstrom, P., & Ellonen, H. K. (2012). The Impact of Social Media Features On Print Media Firms' Online Business Models. *Journal of Media Business Studies*, 9, 63-80. <https://doi.org/10.1080/16522354.2012.11073552>
- Williams, P. (2013, March 29). Inside "Snow Fall," The New York Times Multimedia Storytelling Sensation. *Nieman*. <http://niemanstoryboard.org/stories/inside-snow-fall-the-new-york-times-multimedia-storytelling-sensation/>