

EDITOR:  
TOTOK AMIN SOEHIJANTO  
IKA KARLINA IDRIS



# INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS

KOMUNIKASI PEMASARAN  
DI INDONESIA



PENULIS:  
AG EKA WENATS • KURNIAWATI YUSUF • LEONITA K. SYARIF •  
PUTUT WIDJANARKO • RINI SUDARMAWATI • SURAYA • TRI WAHYUTI •  
WAHYUTAMA • RATNO SUPRATNO

# INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS

KOMUNIKASI PEMASARAN DI INDONESIA

*Success Story*

EDITOR:

TOTOK AMIN SOEFIJANTO

IKA KARLINA IDRIS

PENULIS:


A.G. EKA WENATS, KURNIAWATY YUSUF, LEONITA K.  
SYARIEF, PUTUT WIDJANARKO, RINI SUDARMANTI,  
SURAYA, TRI WAHYUTI, WAHYUTAMA, RATNO SUPRAPTO

Sanksi Pelanggaran Pasal 72  
Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002  
Tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).



Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama  
Jakarta

 KOMPAS GRAMEDIA

Integrated Marketing Communications  
Success Story

GM 208 01 12 0050

Editor:  
**Totok Amin Soefijanto**  
**Ika Karlina Idris**

Penerbit **PT Gramedia Pustaka Utama**  
Kompas Gramedia Building, Blok I Lantai 5  
Jl. Palmerah Barat 29-37  
Jakarta 10270

Desain Cover & Layout: **Ratno Suprpto**

Diterbitkan pertama kali oleh  
Penerbit **PT Gramedia Pustaka Utama**  
Anggota IKAPI, Jakarta  
[www.gramediapustakautama.com](http://www.gramediapustakautama.com)

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis Penerbit.

ISBN: 978-979-22-9060

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab Percetakan

"Yang mendorong orang untuk maju bukanlah menghafal, tetapi sikap kreatif yaitu kemampuan untuk menembus perbatasan ilmu pengetahuan atau *frontier*"

Ensiklopedia Nurcholish Madjid

[Untuk Bangsa dan Keluarga Kami]

Paramadina Public Policy Institute sponsor, sponsor, dan kontributor yang

Buku ini akan mendorong makin asaran di Indonesia. Buku teks tuhkan di negeri kita yang sedang terhadap kritik dan komentar dari menjanguk situs Internet program dina untuk memberikan komentar dan Twitter para editor dan penulis. n para pembaca.

## DAFTAR ISI

	Hal.
Buku Pengantar	vii
Dari Editor	xiii
Bagian 1: Pengantar	1
Bab 1: Sejarah dan Perkembangan IMC	1
Bab 2: Peranan IMC dalam Keberhasilan Perusahaan di Indonesia	21
Bagian 2: Manajemen IMC	34
Bab 3: Organisasi Periklanan dan Promosi dalam IMC	34
Bagian 3: Analisis Komunikasi dalam IMC	51
Bab 4: Proses Komunikasi Pemasaran Terpadu (IMC)	51
Bab 5: Efek Komunikasi Pemasaran	61
Bab 6: Proses Kreatif dalam Komunikasi Pemasaran Terpadu	73
Bab 7: Internet dan Media Interaktif	82
Bagian 4: Komponen Promosi dalam IMC	97
Bab 8: Periklanan dan IMC	97
Bab 9: Public Relations	106
Bab 10: Pemasaran Langsung	118
Bab 11: Jenis-Jenis Komunikasi Pemasaran Lainnya	129
Bagian 5: Evaluasi Kegiatan IMC	141
Bab 12: Mengukur Efektivitas Program IMC	141
Bab 13: Etika Periklanan di Indonesia	170
Bab 14: Iklan dan Norma dalam Masyarakat	179
Bab 15: Epilog: IMC Sebagai Strategi Masa Depan	187
Bagian 6: Kisah-Kisah Sukses IMC di Indonesia	207
Kisah 1: BMW Mini "Getaway!"	208
Kisah 2: Pond's	210
Kisah 3: Djarum Foundation	212
Kisah 4: BCA	216

# BAB XV

## EPILOG: IMC SEBAGAI STRATEGI MASA DEPAN

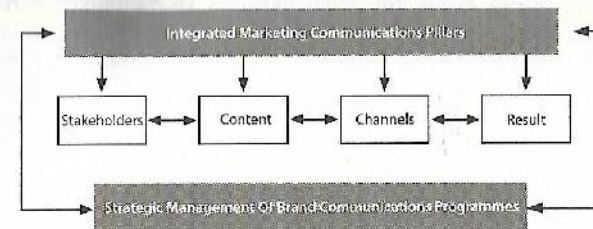
Oleh: Totok Amin Soefijanto  
dan Rini Sudarmanti

Tujuan pemahaman di Bab XV ini adalah:

- Memahami penerapan IMC di Indonesia
- Mengetahui empat tahap perkembangan dan pilar utama IMC
- Memahami kondisi sosial, ekonomi, dan politik Indonesia serta kaitannya dengan perkembangan IMC di Indonesia

Penggunaan strategi IMC (*Integrated marketing communications*) dalam kegiatan usaha memang masuk akal. Persoalannya, perusahaan yang menggunakan strategi komunikasi pemasaran, seperti iklan dan PR (*public relations*) merasa sudah melakukan IMC. Padahal, IMC bukan hanya penggunaan berbagai elemen komunikasi pemasaran, atau perpaduan berbagai elemen tersebut (iklan dan PR). Lalu, bagaimana IMC yang benar? Apakah perusahaan di Indonesia sudah benar-benar menerapkan IMC?

Menurut Kliatchko (2008), IMC mengandung dua bagian penting, yaitu (1) IMC sebagai proses bisnis yang didorong oleh khalayak pemirsanya, dan (2) empat pilar IMC. Di bagian pertama, khalayak pemirsa (*audience*) akan menjadi konsumen dan selanjutnya pelanggan yang loyal, apabila ditangani dengan baik. Di bagian kedua, ada empat pilar yang mendukung kiprah IMC yang berjalan seiring dan saling mendukung. Gambar 15.1 menunjukkan empat pilar yang menjadi kegiatan utama IMC. Keempat pilar tersebut adalah (a) Para pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang bersinggungan dengan kepentingan perusahaan, baik di dalam maupun di luar perusahaan, yang juga meliputi pasar yang majemuk (*multiple markets*). (b) Isi atau kandungan komunikasi (*content*) yang terdiri dari pesan dan insentif. Pesan yang bisa dikendalikan dan tidak bisa dikendalikan itu berupa konsep merek, ide, pikiran, persepsi yang muncul di benak konsumen. Sementara itu, insentif adalah tawaran atau penghargaan jangka pendek kepada konsumen atas jasanya memberi nilai kepada dirinya dan perusahaan penjual. (c) Saluran (*channels*) adalah semua titik sentuh antara konsumen dan calon konsumen dengan merek atau produk. Jadi, dengan konsepsi ini, saluran tidak hanya yang tradisional seperti radio, TV, atau surat kabar, tetapi juga wahana yang secara efektif dapat "memengaruhi" calon konsumen dan konsumen, seperti media sosial, *e-mail*, dan sebagainya. (d) Hasil (*results*) yang mengindikasikan orientasi manfaat dari sebuah kegiatan komunikasi pemasaran. Situasi masa kini menuntut hasil yang dapat diukur dan dipertanggungjawabkan, seperti naiknya pendapatan atau laba perusahaan dan bergesernya kebiasaan konsumen ke arah produk atau ide kita.



Gambar 15.1 Empat pilar IMC (Kliatchko, 2008).

### Rantai-Kebutuhan vs Rantai-Pasokan

Dengan demikian IMC bergerak dengan pusaran utamanya adalah konsumen atau pelanggan. Bahkan, Kliatchko (2008) secara berani menyebut proses bisnis IMC berfokus ke "demand-chain" (rantai-kebutuhan) dan bukan "supply-chain" (rantai-pasokan). Dengan demikian, perusahaan yang menerapkan IMC akan lebih peduli kepada kondisi konsumen dengan segala keinginannya. Seperti kata pepatah, "Jangan menawarkan apa yang kamu jual, tetapi pahami apa yang kamu jual." Sehingga, aktivitas komunikasi pemasaran akan lebih berfokus ke konsumen sebagai subjek utama dalam rantai-kebutuhan. Sebelumnya, rantai-pasokan lebih fokus ke proses produksi dan sisi perusahaan penjual barang, jasa, atau ide tersebut.

*"As may be seen from the differences in perspective between the old and the new paradigms listed above, the customer-centric and data-driven approach of the IMC business process begins and develops from a deep understanding of target audiences as a guiding principle in arriving at marketing and branding objectives and strategies. In this sense, the IMC business process focuses on the so-called 'demand chain' rather than the traditional emphasis given by firms to the 'supply chain' business model (Schultz 2004b). The focus IMC gives to the demand chain of the business process aims to strategically manage the total customer experience by understanding customer needs, wants, desires and behaviour in the marketplace, and align the entire organisation to meet those customer requirements." (Kliatchko, 2008: p. 143).*

(Seperti tampak dari perbedaan perspektif antara paradigma lama dan baru, proses bisnis IMC yang menggunakan pendekatan berpusat-konsumen dan ditunjang-data dimulai dan dikembangkan dari pemahaman yang mendalam tentang khalayak sasaran sebagai prinsip pemandu untuk

menjangkau strategi dan tujuan pemasaran dan pemerekan. Dalam pengertian ini, proses bisnis IMC lebih berfokus ke "rantai-kebutuhan" daripada penekanan tradisional banyak perusahaan ke model bisnis "rantai-pasokan" (Schultz 2004b). Fokus yang diberikan IMC ke rantai kebutuhan dalam proses bisnis secara strategis akan mengelola pengalaman konsumen secara total dengan memahami kebutuhan, keinginan, nafsu, dan kebiasaan mereka di pasar, dan menyatukan seluruh organisasi untuk memenuhi kemauan konsumen tersebut).

Pertanyaan berikutnya buat praktisi komunikasi pemasaran di Indonesia adalah: sudahkah kita menerapkan IMC? Kalau sudah, sampai tahap mana penerapan itu? Penerapan IMC di Indonesia sudah berlangsung sejak ide IMC muncul. Hal itu terjadi karena besarnya pengaruh bisnis dan ide IMC dari negara-negara maju di Amerika dan Eropa. Kebetulan banyak perusahaan multinasional dari kawasan maju tersebut yang beroperasi di Indonesia. Dan sejak reformasi sosial-politik pada tahun 2000-an, banyak perusahaan internasional di bidang periklanan, *public relations*, dan komunikasi pemasaran masuk secara "leluasa" ke Indonesia. Keleluasaan itu mengindikasikan kebebasan membuka dan menjangkau bisnis tanpa kewajiban bermitra dengan pebisnis nasional dan memenuhi etika atau peraturan secara ketat dalam meluncurkan program iklan. Kita sekarang terbiasa melihat iklan berbahasa Inggris dengan semua *setting* dan konteks yang asing buat budaya kebanyakan konsumen.

#### Perempuan sebagai Penguasa Pasar Terbesar

Golongan yang perlu pula mendapat perhatian adalah perempuan. Hasil sensus penduduk mencatat bahwa proporsi penduduk perempuan mencapai sekitar 49,7%. Angka itu merupakan gambaran bahwa perempuan merupakan potensi yang cukup besar. Ini merupakan peluang pasar yang menjanjikan karena menunjukkan *market size* yang besar. Pangsa pasar perempuan sama besar atau malah berlipat lebih besar daripada laki-laki.

Pada awalnya laki-laki dianggap memegang peranan utama untuk memutuskan penggunaan suatu produk di dalam rumah tangga. Namun disadari bahwa keputusan operasional rumah tangga justru didominasi perempuan. Sangat jarang laki-laki yang menentukan merek sabun cuci piring atau pakaian. Itu tidak mengherankan mengingat yang sering kali berperan mencuci piring dan pakaian adalah istrinya, ibu atau pembantu yang perempuan. Begitu pun ketika menentukan jenis sabun mandi, pasta gigi, bahan makanan, alat memasak, dan sebagainya, yang jauh dari kegiatan laki-laki sehari-hari. Pada segmen ini, peran perempuan

justu lebih dominan menggeser kedudukan laki-laki dalam memutuskan pembelian produk.

Memahami peran tersebut, perempuan boleh dianggap sebagai ratu rumah tangga. Ia lebih dominan dalam memutuskan segala hal yang terkait dengan pengelolaan keuangan keluarga. Dalam hal ini menentukan apa saja produk barang dan jasa yang akan digunakan oleh seluruh anggota keluarganya. Oleh karena itu, gaya hidup keluarga dapat diidentifikasi dari produk apa saja yang dipilih dan digunakan oleh sang ibu.

#### Perempuan dan Gaya Hidup

Isu kesetaraan mendorong perempuan mendapatkan pendidikan yang lebih baik. Kesempatan perempuan meraih pendidikan yang lebih tinggi pun semakin menentukan bagaimana mereka memandang gaya hidup, termasuk menentukan barang-barang apa saja yang digunakannya. Pemilihan produk bukan hanya berdasarkan manfaat dan harganya, tetapi juga dari bagaimana barang meningkatkan prestise pemakainya. Contohnya sabun Lux produksi Unilever. Produk ini bisa bertahan lama dengan cara selalu memberikan berbagai inovasi, bukan hanya pada wangiannya, tetapi juga pada kemasannya. Pertimbangan perempuan memilih sabun mandi tidak hanya dari apakah sabun itu dapat menghilangkan kuman, wangi, dan menghasilkan busa yang banyak, tetapi juga apakah produk itu dikemas secara eksklusif. Ada juga yang memperkaya kemampuan sabun dalam memberikan pesona bersih putih dengan mengidentikkan dengan perempuan Indonesia yang kulitnya putih bersih.

Membidik pasar perempuan memang sering kali dilakukan. Banyak produk yang awalnya dibuat untuk memenuhi kebutuhan laki-laki, kemudian diperluas agar juga dapat memenuhi kebutuhan perempuan. Produk tersebut diupayakan sedemikian rupa agar memenuhi, paling tidak mendekati, kebutuhan perempuan. Antara lain dengan diberi warna *pink* atau merah muda yang disukai perempuan. Namun kebutuhan perempuan tidak sebatas warna, akibatnya produk tidak mengalami pengembangan berarti.

Karya iklan sering kali memilih perempuan sebagai model bila produk menasar target perempuan. Namun bila tidak sensitif dengan norma dan nilai budaya target pasar, produk yang diiklankan malah bisa dituding mengeksploitasi perempuan. Ambil contoh iklan kopi susu yang sering kali mengidentikkan kata "susu" dengan bagian dada perempuan yang sama tidak ada hubungannya. Begitupun iklan motor yang memajang perempuan sebagai model. Padahal motor itu sama sekali tidak didesain untuk perempuan. Hanya untuk menggambarkan kejantanan laki-laki ketika mengendarai sepeda motor.

Perempuan pun sering kali digambarkan sebagai orang bodoh. Contoh produk sabun mandi. Banyak orang meyakini bahwa sabun yang baik adalah sabun yang busanya berlimpah. Semakin banyak busa, segala macam kotoran akan ikut luntur bersama busa, persis seperti sabun cuci. Sementara kotoran daki di atas kulit tidak sama dengan kotoran yang menempel pada pakaian. Bagaimana mungkin daki akan luntur seperti noda pakaian? Selain itu, iklan kosmetik juga sering mengiming-imingi perempuan dengan kulit cantik mulus bak sutra. Padahal kulit orang Indonesia asli berwarna sawo matang. Perempuan yang dikatakan cantik adalah perempuan putih, tinggi, langsing, dan berambut panjang. Mereka yang berkulit coklat, berambut pendek apalagi keriting, tinggal gigit jari. Ini mengajarkan hal yang tidak sehat. Perempuan diajari untuk bersikap konsumtif, hanya mempercantik diri, bukannya membekali diri dengan kemampuan serta keterampilan.

Tokoh ibu juga sering kali menjadi pusat perhatian. Ibu menjadi penentu pilihan susu yang akan diberikan kepada anak-anaknya. Peran ibu dibatasi sebagai sang pembuat susu. Ibu juga bisa dianggap bodoh bila tidak mampu memilih susu yang tepat. Padahal susu ibu jauh lebih baik daripada susu formula. Selain itu, pernahkah dipikirkan bahwa meskipun ibu memilih dan membeli susu, kenyataannya yang membuat dan menghadirkan susu itu pembantunya.

Perempuan dan laki-laki memang memiliki karakteristik yang berbeda. Masing-masing memiliki ketertarikannya sendiri. Namun perempuan menjadi primadona, bukan karena secara fisik lebih menarik, tetapi kebutuhan dan keinginannya yang khas dan lebih variatif memberikan banyak peluang bagi produsen untuk memenuhi kebutuhan itu. Perempuan memerlukan produk bukan hanya untuk dirinya sendiri tetapi juga untuk anak-anak, suami, saudara serta kawan-kawannya, karena perempuan memiliki sifat welas asih senang memperhatikan kebutuhan orang lain untuk menjaga hubungan sosialnya. Untuk menghindari konflik, perempuan akan selalu berusaha menyenangkan orang lain.

Perempuan juga memiliki kekuatan memengaruhi orang lain untuk membeli, merekomendasikan, bahkan menentukan citra produk. Ketaguanannya terhadap kandungan gizi yang terdapat di dalam suatu produk, meskipun itu hanya gosip yang belum tentu benar, sangat mempengaruhi kepercayaan pada produk tersebut. Bila hal itu dibiarkan, citra produk akan turun. Perempuan yang berpotensi melakukan pemasaran pesan perantara dari mulut ke mulut akan segera menjatuhkan citra produk tersebut.

Mengingat peran perempuan dalam segmen pemasaran ini, terbuka kemungkinan untuk mempelajari perilaku konsumen secara khusus. Dengan mengetahui karakteristik perempuan, akan diperoleh pola perilaku berbelanja yang khas perempuan. Mereka memiliki perilaku yang berbeda ketimbang laki-laki. Mereka memang tidak sembarangan memilih dan membeli produk, tetapi mereka juga bisa menjadi gila belanja, bahkan sulit untuk kendalikan. Mereka akan terus membeli produk yang disukainya dan terus merekomendasikannya pada orang lain yang berada di sekitarnya. Semua itu memberi alternatif strategi komunikasi pemasaran yang tepat sehingga memberikan hasil maksimal, efektif, dan efisien.

### Penerapan IMC di Indonesia

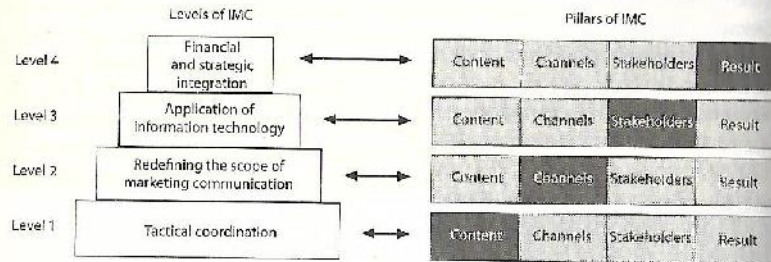
Keberadaan IMC di Indonesia telah hampir 13 tahun. Menurut Estaswara (2009), survei terhadap 120 responden menunjukkan bahwa: (1) IMC sudah diterima dan dipahami; (2) IMC sebagai proses bisnis strategis dipahami dengan berbagai pengertian, antara lain "IMC secara utuh mengoordinasikan pesan dan semua media", "IMC menjadi cara untuk mengorganisasikan bisnis", "IMC akan mengubah perilaku konsumen", "IMC membutuhkan riset dan investasi untuk basis data konsumen", dan "IMC mensyaratkan struktur organisasi yang dapat bereaksi dengan cepat". Dalam studi ini, Estaswara (2009) mengambil responden dari empat kelompok profesi, yaitu profesional PR di perusahaan dan agensi, profesional PR yang tergabung dalam Perhumas, profesional pemasaran yang tergabung dalam IMA (*Indonesian Marketing Association*), dan profesional periklanan yang tergabung dalam PPPI (Persatuan Perusahaan Periklanan Indonesia). Semua responden tinggal di Jakarta.

Profesional PR di perusahaan memandang tujuan IMC adalah perubahan perilaku (*behavior change*). Sementara itu, profesional pemasaran di perusahaan menganggap tujuan IMC adalah untuk penjualan yang berulang (*repeat sales*). Yang menarik, profesional PR di agensi memandang ekuitas merek (*brand equity*) sebagai tujuannya. Temuan itu, menurut Estaswara (2009) membuktikan bahwa IMC sudah dikenal sebagai pemasaran dari luar ke dalam (*outside-in marketing*). Model pemasaran demikian, menurut konsepsi Schultz & Schultz (2004), merupakan ciri khas IMC tahap 2. Dari riset ini, dapat disimpulkan bahwa:

"IMC adalah suatu konsep dan proses untuk koordinasi dan sinergi dari berbagai elemen komunikasi pemasaran dalam suatu perencanaan yang komprehensif untuk membangun hubungan yang menguntungkan dengan konsumen" (Estaswara, 2009: p. 80).

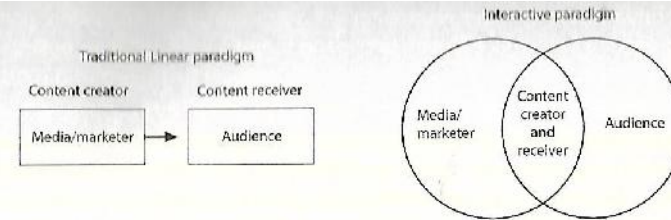


Peneritian ini menyimpulkan bahwa IMC yang dijalankan di Indonesia, menurut persepsi responden, adalah sampai tahap 2 dari keseluruhan empat tahapnya. Jika perusahaan di negara maju sudah beranjak dari tahap 3 ke 4, maka perusahaan di Indonesia masih berkatut di tahap 2. Hal ini disebabkan profesional komunikasi pemasaran di Indonesia memiliki persepsi bahwa IMC lebih menitikberatkan perhatiannya ke isi (*content*) dan saluran (*channels*). Gambar 15.2 tahap IMC dan empat pilar IMC.



Gambar 15.2. Pertautan antara tahap dan pilar IMC (Kliatchko, 2008: p. 153).

Kita memang masih berkatut dengan isi dan saluran, dan belum mengeksplorasi pemangku kepentingan dan hasil. Apakah ada peluang kita akan naik kelas ke tahap 3 dan 4? Sebelum ke tahap yang lebih tinggi, ada baiknya kita perkuat dulu tahap 1 dan 2. Artinya, profesional komunikasi pemasaran Indonesia harus piawai mengelola isi dan saluran. Sekali lagi Kliatchko (2008) menunjukkan model kreasi isi (*content creation model*) yang menggambarkan perbedaan antara paradigma linear tradisional dan paradigma interaktif. Menurut model ini, isi yang baik menerapkan sistem interaktif, bukan linear. Gambar 15.3 menunjukkan model penyusunan isi yang linear dan interaktif, di mana pemasar dan khalayak bertemu dalam irisan penerima dan pencipta isi.



Gambar 15.3. Model kreasi isi (Kliatchko, 2008)

Menurut Kliatchko (2008), maraknya media non-tradisional dan saluran komunikasi, seiring dengan berubahnya pola konsumsi media di kalangan konsumen, maka konsumen memiliki kebebasan untuk memilih media yang ingin digunakannya, termasuk waktu dan informasi sesuai dengan keinginannya. Dengan kata lain, konsumen sekarang "mengambil-alih" peran penyedia informasi dan pemasar dalam menyediakan informasi. Semakin banyak yang mampu menjadi penyedia informasi berkat teknologi informasi yang semakin mudah dan murah. Contohnya, Briptu Norman, anggota Brimob di Gorontalo, yang dapat menjadi penyanyi dan penari lagu India yang ngetop berkat video buaatannya muncul di Youtube. Sang polisi telah mendemonstrasikan munculnya fenomena konsumen sebagai produsen juga dalam hal informasi.

#### **Multimedia, Multichannels, dan Multiplatforms**

Beberapa kalangan profesional di Indonesia menyebutkan bahwa komunikasi pemasaran dan media massa harus siap menghasilkan konten dan saluran untuk tiga "medan" persaingan, yaitu *multimedia*, *multichannel*, dan *multiplatform*. *Multimedia* seperti gambar diam, gambar bergerak, animasi, suara, dan—mungkin suatu saat—aroma. *Multichannels* berupa ragam saluran yang akan menjadi jalan bagi isi untuk mencapai benak konsumen secara efektif. Saluran dapat berupa televisi atau papan luar ruang, bisa juga berupa rekaman video yang muncul di Youtube atau celotehan di Twitter. *Multiplatforms* mengindikasikan di dalam format video sekalipun, para pemasar atau perusahaan pengiklan dapat menyesuaikan video tersebut untuk ditampilkan di Apple I-pad, Blackberry Playbook, Samsung Galaxy Tab, atau E-book yang saja menggunakan sistem operasi komputer yang berbeda-beda.

Belum lagi apabila kita mempertimbangkan konsumen dari kalangan muda yang terbiasa *multitasking* atau melakukan berbagai kegiatan dalam waktu yang bersamaan. Bukan sesuatu yang aneh apabila kalangan muda yang disebut *digital native* tersebut membuka banyak sekali aplikasi di

laptopnya dalam waktu bersamaan: *word-processing*, musik, video, *game*, *chatting*, dan *blogging*. Bahkan, tak jarang mereka mengerjakan pekerjaan rumah di laptopnya—yang sudah berisi berbagai aktivitas—masih sempat menonton televisi dan ber-bbm dengan teman-temannya.

### IMC dan pertumbuhan New Media

Kehadiran *new media* dalam IMC tidak dapat dimungkiri membawa banyak perubahan dalam kehidupan dan budaya masyarakat. Begitupun dalam dunia pemasaran, media baru mengindikasikan adanya pola perubahan baru yang berbeda dari sebelumnya, baik ketika menggunakan media tradisional maupun media massa umum. Meski perubahan tersebut belum merata di setiap aspek kehidupan. Memang masyarakat yang belum banyak berinteraksi dengan media baru menyatakan media massa masih memiliki kekuatan terbesar. Namun, setidaknya hingga saat ini, belum ada yang menyatakan bahwa perubahan itu tidak ada.

Dahulu untuk memasarkan produk tidak memerlukan usaha lebih jauh untuk mendekati target pasar. Penjual cukup menawarkan dagangannya di dalam etalase toko atau memajangnya di pasar tempat pembeli dan penjual bertemu. Saat ini memasarkan produk memerlukan pendekatan yang lebih dari sekadar itu. Penjual harus memahami kebutuhan pembeli bahkan hingga benar-benar memahami sifat dan perilakunya. Mereka pun harus mengetahui cara jitu mendekati potensi pembeli.

Informasi produk dan promosi yang dilakukan melalui media massa atau ponsel menjadi tidak efektif dengan kehadiran media seperti *Facebook* dan *Twitter*. Iklan yang ditayangkan di televisi, surat kabar, atau radio, meskipun memakan banyak biaya, belum tentu memberikan *feedback* yang pasti dan terukur. Memasang gambar sehalaman penuh atau durasi tayangan yang panjang pun tidak menjamin efektivitasnya. Begitu pun melalui ponsel. Biasanya informasi melalui sms diberikan dalam ruang terbatas, dan tidak mungkin dikonfirmasi ulang, sehingga mendorong penerima untuk langsung memijit tombol "delete". Jika hal itu terjadi, usaha yang dilakukan penjual pun pupus sudah.

Namun, tidak demikian bila menggunakan *Facebook* atau *Twitter*. Penjual tidak lagi perlu terlalu aktif melakukan pendekatan yang menghabiskan biaya dan waktu seperti ketika menggunakan media massa. Mereka cukup memberikan informasi yang dibutuhkan karena calon pembeli yang tentu akan lebih aktif lagi melakukan pencarian produk yang diminatinya. *Facebook* dan *Twitter* menawarkan pola pemasaran yang lebih personal sehingga membangun hubungan yang lebih erat dengan calon

pembeli. Penawaran langsung masuk ke ruang pribadi sehingga lebih tepat sasaran. Bersamaan dengan kehadiran pola pemasaran seperti ini, terbuka peluang wilayah garapan baru pemasaran media sosial.

Pendekatan personal melalui jejaring sosial memang memberi angin segar bagi para pemasar. Namun, perlu diwaspadai bahwa tidak semua target market dapat digarap melalui pendekatan seperti itu. Jejaring sosial erat kaitannya dengan keterbukaan pengguna dalam memanfaatkan teknologi dan mereka yang saat ini berada pada garda depan adalah kawula muda (*youth*). Kemampuan orang muda ini lebih baik daripada mereka yang lebih tua dalam menerima perubahan dan mengadopsi teknologi baru. Mereka lebih aktif dan tidak terlalu merespon konvensionalisme. Mereka boleh dikatakan lebih menguasai *trend* pasar. Ini dapat dilihat dari bagaimana mereka merespons lebih cepat terhadap kehadiran produk-produk baru. Mereka bahkan mampu saling memengaruhi kaum muda lainnya sehingga menjadi kekuatan besar untuk menguasai pasar. Golongan ini boleh dikatakan sebagai penentu apakah suatu produk dapat diterima masyarakat atau tidak.

### Mampukah IMC di Indonesia mencapai tahap 3 dan 4?

Para praktisi IMC dan komunikasi pemasaran umumnya harus introspeksi. Tantangan untuk menaikkan proses bisnis berbasis IMC dari tahap 2 ke 3 memang tidak mudah. Di tahap 3, komunikasi pemasaran harus menggunakan teknologi informasi secara intensif untuk membangun data mengenai konsumen. Dari data konsumen yang terorganisasi dan terkelompok dengan berbagai faktor tersebut, perusahaan dapat memahami kebutuhan konsumen secara akurat dan efektif. Itu berarti penghematan miliaran bahkan triliunan rupiah per tahun. Pada kondisi itu, perusahaan dapat mendeteksi kebutuhan konsumen dan pergeserannya, mendaftarkan pelanggan yang loyal, dan memahami pola konsumsi mereka terhadap produk, jasa, dan ide dari perusahaan tersebut. Proses migrasi data manual ke sistem informasi digital akan menempatkan perusahaan pada posisi kontrol penuh dalam "melayani kebutuhan konsumen".

Maraknya jejaring sosial memaksa perusahaan memikirkan ulang konsep IMC yang sudah dijalkannya. Apakah ada penyesuaian yang harus dilakukan? Media sosial seperti *Facebook* dan *Twitter* memang berkembang pesat akhir-akhir ini. Sayangnya, migrasi yang terjadi hanyalah bersifat fisik, hanya di permukaan, dan tidak esensial. Perusahaan atau organisasi hanya sebatas beramai-ramai membuat akun FB, *Twitter*, blog, dan sebagainya.

Kemudian, dengan bangga memajang akun tersebut di media promosi dan komunikasi pemasarannya. Yang tidak berubah adalah perilaku perusahaan dalam berinteraksi dengan konsumennya. Kehadiran media sosial dan jejaring publik itu semestinya diimbangi dengan pergeseran paradigma komunikasi pemasaran dari alur "perusahaan ke konsumen" ke "perusahaan bermitra dengan konsumen". Bagaimana caranya mendekati konsumen dan mengajak mereka untuk menciptakan produk dan jasa yang memuaskan kebutuhan mereka? Perusahaan harus memahami kebutuhan konsumen dengan lebih baik di era yang sebenarnya memberi kemudahan kepada siapa saja untuk membagi informasi. Hanya perusahaan yang siap dan kreatif saja yang akan bertahan dan berkembang di era digital dan media sosial ini.

Kebiasaan konsumen sudah bergeser, demikian juga budaya dan peradaban. Indonesia saat ini sedang berada di persimpangan jalan yang sangat menentukan di masa depan, mau naik kelas menjadi negara maju atau turun kelas menjadi negara gagal. Beberapa aspek sosial ekonomi politik negeri ini yang akan memengaruhi strategi IMC adalah:

### 1. Pertumbuhan generasi *digital native*

Menurut Prensky (2001), kaum muda yang berada di kelompok ini sering juga disebut D-gen (generasi digital) atau N-gen (generasi Net)—memiliki preferensi dan cara sendiri untuk mendapatkan informasi. Mereka tidak lagi senang dengan isi yang dianggapnya kuno (istilahnya: *legacy*), seperti membaca buku teks atau mendengarkan ceramah. Mereka lebih senang berinteraksi dengan *game*, diskusi, dan materi dalam format digital yang mudah diutak-atik sesuai keinginannya. Sampai saat ini, definisi "*digital native*" sendiri belum disepakati, termasuk riset di Berkman Center for Internet & Society di Harvard University yang menyatakan bahwa umur bukan satu-satunya kategori. Ada beberapa atribut yang dimiliki para *digital natives* ini, yaitu pengalaman tumbuh di lingkungan yang padat-teknologi dan dampaknya terhadap cara mereka berhadapan dengan teknologi informasi, dengan informasi itu sendiri, antara TI dan informasi, serta berinteraksi dengan orang dan lembaga lain. Menurut laporan ITU pada Desember 2010, pengguna Facebook di Indonesia mencapai 32 juta orang, dengan tingkat penetrasi 14,5% dari populasi. Russel (2011) bahkan menyebut Jakarta sebagai "ibukota" dunia untuk facebook dengan jumlah pemilik akun mencapai 17,5 juta; mengalahkan Istanbul, Mexico City, London, dan Bangkok.

### 2. Majunya teknologi komunikasi bergerak (*mobile telecommunications*)

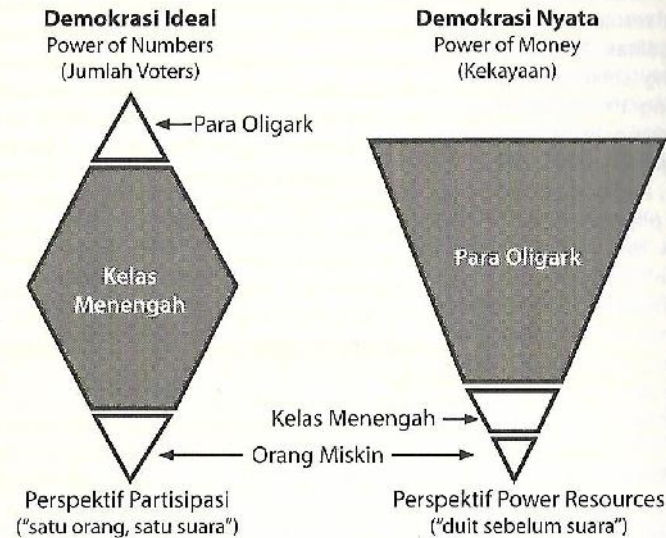
Teknologi telekomunikasi bergerak sangat cepat seiring meningkatnya animo konsumen untuk membelinya. Sangat disayangkan, pertumbuhan

pasokan perangkat keras ini sebagian besar diimpor dan tidak diimbangi dengan pasokan isi yang memadai. Akhirnya, generasi muda Indonesia yang masih naif itu diserbu isi yang tidak layak, khususnya pornografi. Temuan Barendregt (2006) menunjukkan adanya "pemberontakan" dari kaum muda di tanah air terhadap nilai-nilai ketimuran yang dianggap tidak sesuai dengan aspirasi mereka yang cenderung longgar terhadap seksualitas. Apalagi proses kreatif dan produksi isi yang bermutu sangat kurang sehingga pasokan isi yang baik ini tergusur oleh pasokan isi pornografi dan pornoaksi yang memang sangat berlimpah di tingkat internasional. Jumlah pengguna telepon seluler saat ini mencapai 168 juta dengan penetrasi sekitar 73% dari populasi penduduk (Mei 2009). Di akhir 2011, angka itu diperkirakan mencapai 246 juta dengan penetrasi hampir 98% populasi. Pada 2013, ada harapan Indonesia dapat meraih penetrasi 172% dan menjadi negara dengan telepon mobil terbesar ke-4 dunia setelah China, India, dan Amerika Serikat. Laporan Nielsen Company (2011) menunjukkan bahwa pengguna telepon seluler di Indonesia semakin muda usianya. Jumlah remaja berusia antara 10—14 tahun yang menggunakan telepon seluler naik lima kali lipat dalam lima tahun terakhir. Sebagian besar dari mereka lebih banyak menggunakannya untuk *instant messaging* dan *chatting*, bukan untuk suara dan SMS.

### 3. Berlanjutnya proses demokrasi dan desentralisasi

Indonesia memiliki sekitar 400 kabupaten dan 33 provinsi yang tersebar dari Sabang sampai Merauke. Sejak 1999, Indonesia berhasil menyelenggarakan pemilihan Presiden secara langsung, dengan masa jabatan dibatasi dua periode (2 x 5 tahun) saja. Mekanisme pemerintahan berjalan dengan proses cek dan keseimbangan yang terus membaik, khususnya dengan kehadiran Mahkamah Konstitusi dan Komisi Yudisial. Ramalan yang di akhir 1998-an menyebutkan akan terjadi "Balkanisasi" yaitu terpecah-pecahnya negeri kepulauan dan bhinneka ini menjadi puluhan negara kecil, tak terbukti. Bahkan, konflik berkepanjangan di Aceh dan konflik sektarian di Maluku dan Sulawesi Tengah reda dan masyarakat kembali ke kehidupan normal. Sistem politik yang makin demokratis dan desentralisasi sampai ke tingkat kabupaten dengan indikator pemilihan langsung untuk kepala daerah, menunjukkan semakin matangnya warga negara dalam mengatasi persoalan publik secara beradab dan rasional. Walaupun demikian, Winters (2011) mengingatkan bahwa demokrasi di Indonesia masih dikuasai oligarki atau kelompok orang kaya. "Ada 40 orang kaya Indonesia yang menguasai perekonomian nasional secara signifikan," kata ahli ekonomi politik dari Northwestern University, AS itu. Gambar 15.4 menunjukkan pengamatan Winters terhadap peran orang kaya dalam demokrasi di

Indonesia, khususnya periode setelah reformasi 1998. Kekuatan oligarki lama yang berlandung di bawah kekuasaan otoriter Suharto berhasil melakukan konsolidasi dan ikut berperan dalam demokrasi pascareformasi saat ini.



Gambar 15.4. Perbandingan perspektif partisipasi dan kekuasaan dari kelas bawah, menengah, dan atas di Indonesia (Winters, 2011: p. 14).

Dari pengamatan Winters (2011), kita dapat belajar mendorong penguatan masyarakat madani agar dapat berperan efektif mengendalikan proses demokrasi. Termasuk mengontrol pasar dan kinerja perusahaan yang menyediakan kebutuhan barang dan jasa sehari-hari melalui mekanisme IMC. Untuk itu rakyat Indonesia harus mampu meningkatkan pemahamannya akan etika dan moral berpromosi dalam strategi IMC yang bertanggung jawab.

Apabila rakyat mampu berperan aktif menjaga ritme menuju demokrasi yang solid, dan menghasilkan peraturan dan hukum yang konsisten maka efek sosial-ekonomi akan secara signifikan mendorong ke arah yang positif. Negeri yang bhinneka ini akan lebih percaya diri mengembangkan sistem ekonomi yang kuat dengan potensi terbesar pada populasi penduduknya, bukan hanya sumber daya alam.

#### 4. Tuntutan etika dan integritas yang semakin tinggi

Pertumbuhan tingkat pendidikan dan makin terbukanya kebebasan pers membuat bangsa Indonesia semakin mudah menerapkan nilai etika dan moral yang tinggi. Berbagai kasus korupsi dan penyimpangan terungkap dengan cepat berkat teknologi informasi dan kesigapan kelompok masyarakat madani (*civil society*) yang terus aktif memantau kehidupan berbangsa dan bernegara. Semangat anti-korupsi terus dihidupkan, bahkan diajarkan sebagai mata pelajaran wajib di universitas. Kehadiran Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dan Pengadilan Tindak Pidana Korupsi (Tipikor) memberi harapan kepada masyarakat akan bersihnya sistem pemerintahan dari penyimpangan jabatan dan amanah. Tuntutan integritas bukan hanya ditujukan pada pejabat pemerintah, namun juga para pengusaha dan tokoh masyarakat. Kita semua harus menjunjung tinggi kepercayaan yang sudah diberikan publik dalam bentuk pembelian produk, jasa, dan ide. Kondisi masyarakat yang menjunjung tinggi nilai kebenaran seperti itulah yang akan menjadi lahan subur tumbuhnya kepercayaan sosial (*social trust*) yang merupakan modal penting bagi kemajuan peradaban bangsa.

#### 5. Bertambahnya kelas sosial ekonomi di tingkat menengah dan atas

Penambahan lapisan menengah memang penting, tidak hanya dalam arti ekonomi, tetapi juga sosial politik. Di sinilah sebuah masyarakat mulai membebaskan diri dari ketergantungannya kepada pemerintah dan layanan sosial. Mereka mampu memenuhi kebutuhannya sendiri. Lapisan menengah ini sanggup mendukung pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan publik yang bermutu tinggi. Kita masih berharap berkembangnya layanan pendidikan, kesehatan, dan transportasi publik yang baik. Semua itu hanya mungkin dengan kelas menengah yang kuat, yang mampu memikul beban bersama, baik melalui kontribusi pribadi, maupun kontribusi sosial melalui lembaga swadaya masyarakat dan partai politik. Walaupun menurut Winters (2011), kelas menengah dan bawah belum benar-benar kuat dalam menghadapi kelas atas, elite politik, dan kelompok sangat kaya, yang cenderung membentuk oligarki.

Kelas bawah sendiri masih sangat lemah, meskipun daya beli dan jumlah mereka cukup penting untuk industri rumah tangga. Menurut Bank Dunia (2010), ada 32 juta orang yang hidup di bawah garis kemiskinan (definisi: pendapatan Rp200-an ribu per tahun), dan hampir separuh keluarga Indonesia berada di sekitar garis kemiskinan tersebut. Padahal, jumlah orang Indonesia yang sangat kaya, dengan kekayaan nonrumah di atas 1 juta dolar AS (sekitar Rp9 triliun), mencapai 43.000 orang, naik dari tahun 2004 yang tercatat sekitar 34.000 orang (Winters, 2010). Jumlah itu memang

hanya 0,02% dari populasi, namun menguasai 25% Pendapatan Domestik Bruto negeri ini. Riset Winters dari Northwestern University, Chicago, AS ini sangat penting disimak oleh para praktisi dan akademisi bidang Integrated Marketing Communications (IMC). Pendekatan iklan atau promosi yang melihat konsumen secara tunggal dan tanpa identitas itu sudah usai. Kalau ingin sukses, kita harus benar-benar memanfaatkan teknologi, khususnya komputer dan internet, untuk dapat menjangkau konsumen secara efektif di masa depan.

#### 6. Konsumen yang semakin cerdas, merdeka, dan artikulatif

Perusahaan dan lembaga masyarakat yang kuat membutuhkan konsumen yang kuat pula. Dalam konteks ini, dunia usaha di Indonesia harus mendorong konsumen menjadi lebih cerdas dan peduli demi kemajuan bisnis yang berkelanjutan. Konsumen yang cerewet sebenarnya pertanda bahwa mereka peduli dan senang dengan produk, jasa, atau ide yang ditawarkan. Keberhasilan tripartit masyarakat madani, pemerintah, dan dunia usaha dalam mengelola interaksi mereka, termasuk dalam melayani ketidakpuasan mereka, merupakan pertanda kokohnya proses berbisnis di tanah air. Konsumen dan produsen dapat hidup saling menguntungkan, dengan pengawasan pemerintah yang adil dan bijaksana. Contoh kasus Prita Mulyasari yang menghebohkan membuat masyarakat sadar akan pentingnya akuntabilitas pelayanan rumah sakit. Soal keluhan konsumen bukan monopoli lembaga tertentu seperti YLKI (Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia) dan sejenisnya. Konsumen kini memiliki keberanian membela hak-haknya sendiri. Di sisi lain, perusahaan juga sudah mulai aktif dan proaktif mendengarkan masukan dari konsumen, misalnya dengan membuka jalur komunikasi khusus untuk keperluan itu. Kemampuan mengelola konflik dalam mekanisme pasar yang bertanggung jawab ini akan membuat sistem ekonomi Indonesia berdiri kokoh di era global yang serba tidak pasti ini.

#### 7. Sistem perekonomian nasional yang penuh tantangan

Menurut UNCTAD (2008), Indonesia termasuk Negara "ekonomi berkembang" dengan akses radio mencapai 70%, televisi 65%, telepon sambungan tetap 14%, komputer 3%, dan listrik 91%. Indonesia juga sudah menjadi anggota aktif *World Trade Organization* (WTO) dan Kelompok G-20. Ada spekulasi yang menyatakan bahwa Indonesia termasuk negara dengan ekonomi yang tumbuh dengan baik dan layak masuk dalam kelompok BRICS bersama Brazil, Russia, India, China, dan Afrika Selatan.

Posisi ini memang menguntungkan, namun juga menuntut Indonesia untuk lebih terbuka dalam lalu lintas barang, jasa, dan tenaga kerja.

"Pelayanan publik masih belum layak untuk ukuran kelas menengah. Alhasil, Indonesia mungkin gagal mencapai sasaran Millennium Development Goals (MDGs)" (World Bank, 2010: p.1). Dua sasaran yang diprediksi tak tercapai adalah: (1) Jumlah kematian ibu saat melahirkan masih sekitar 307 per 100.000 kelahiran (2008), padahal target MDGs adalah sepertiganya, atau 105 pada tahun 2015; dan (2) Akses ke fasilitas sanitasi yang sehat masih sekitar 68% dari populasi, dengan target MDGs mencapai 86% di tahun 2015. Tantangan itu menjadi peluang buat semua perusahaan di Indonesia untuk mulai memikirkan program Corporate Social Responsibility (CSR) mereka yang cocok buat masyarakat bawah dan efektif untuk strategi IMC yang berkelanjutan. Menurut studi Purwanto & Mayasari (2010), program CSR yang memiliki efek penggandaan (*multipplier effects*) ekonomi terbesar dan langgang adalah di bidang pendidikan, kesehatan, dan pelestarian lingkungan.

Iklan dan berbagai elemen IMC adalah produk peradaban masyarakat atau negara bangsa. Sejarah IMC yang dimulai dengan pamflet penawaran di era Yunani kuno menggambarkan naluri manusia untuk berpromosi dan memamerkan diri, baik untuk menjual sesuatu ataupun sekadar kebanggaan pribadi. Sebagai produk peradaban, iklan dan IMC secara luas mencerminkan kreativitas dan kelenturan masyarakat tersebut dalam menghadapi perubahan dan dinamika sosial yang setiap saat mengancam keamanan dan kepuasan. Masyarakat harus menyediakan ruang bagi terobosan baru, menembus batas kepuasan tadi, dan menemukan cara dan strategi baru yang lebih sesuai dengan zamannya. Kita harus biasa bermimpi membayangkan masa depan.

Mimpi itu tidak perlu membayar. Namun, mimpi itu membutuhkan visi ke depan yang berani. Para praktisi komunikasi pemasaran umumnya, dan IMC khususnya boleh optimistis bahwa dalam waktu yang tidak terlalu lama—paling lama 10 tahun lagi—strategi IMC akan mendaki ke tahap 3 dan 4 dengan pemakaian teknologi informasi yang masif dan dapat diandalkan. Kita sudah melihat posisi Indonesia dalam penetrasi telepon seluler dan jejaring media sosial. Kaum muda yang adalah para *digital natives* akan merangsek maju membawa bangsa Indonesia menjadi negara terdepan di abad informasi ini. Seperti konsep Arnold J. Toynbee (1947) tentang peradaban luhur yang tak lekang ditelan zaman. Adalah kelompok

minoritas kreatif yang akan menghasilkan ide terobosan, dan selanjutnya ditiru oleh kelompok mayoritas, sehingga keseluruhan peradaban ikut berkembang mengatasi tantangan tersebut. Mampukah para praktisi komunikasi pemasaran di Indonesia menjadi kelompok minoritas kreatif tersebut? *Wallahu'alam bissawab.*

#### Daftar Pustaka:

Barendregt, Bart 2006. Seks, Phones and Youth Culture: Pornoaksi and the fear of new media in present day Indonesia. Asia Culture Forum 2006: Mobile and Popular Culture, Session 1: "Mobile and Pop in Asia". Available on-line at [http://www.cct.go.kr/data/acf2006/mobile/mobile\\_0102\\_Bart%20Barendregt.pdf](http://www.cct.go.kr/data/acf2006/mobile/mobile_0102_Bart%20Barendregt.pdf)

Estaswara, B. Helpris. 2009. The Implementation Process of Integrated Marketing Communications (IMC) and Its Future Prospect in Business Practice in Indonesia: An Exploratory Comparative Study toward Four Profession Groups. The Indonesian Journal of Communication Studies (IJCS) Volume 1: p. 73—83.

Kartajaya, Hermawan. 2005. *Winning The Mom Market in Indonesia: Strategi Membidik Pasar Ibu*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Kliatchko, Jerry. 2008. Revisiting the IMC Construct: A Revised Definition and Four Pillars. *International Journal of Advertising*, 27 (1): p. 133-160.

Nielsen Company. 2011. Mobile Phone Penetration in Indonesia Triples in Five Years. Nielsen Wire, February 23, 2011. Available on-line at <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/global/mobile-phone-penetration-in-indonesia-triples-in-five-years/>

Prensky, Mark. 2001. Digital Natives, Digital Immigrants. In "On the Horizon", MCB University Press, Vol. 9, No. 5, October 2001. Available on-line at <http://www.marcprensky.com/writing/prensky%20-%20digital%20natives,%20digital%20immigrants%20-%20part1.pdf>

Purwanto, S. & I. Mayasari. 2010. The Study on Economic Value per Unit Corporate Social Responsibility in Indonesia. PA-CSR and Universitas Paramadina joint-research. Unpublished report. Jakarta, Indonesia: Universitas Paramadina.

Russel, Jon. 2011. Jakarta named world's Facebook capital. Asian Correspondent.com March 18, 2011 edition. Available on line at <http://asiancorrespondent.com/50592/jakarta-recognised-as-the-worlds-facebook-capital/>

Toynbee, Arnold J. 1947. *A Study of History*, abridged edition by D. C. Somervell (2 volumes). Available on-line at <http://www.questia.com/read/98819969?title=A%20Study%20of%20History%20-%20Vol.%201>

UNCTAD. 2008. *The Global Information Society: a Statistical View*. New York, NY: United Nations Publication. Available on-line at [http://www.unctad.org/en/docs/LCW190\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/LCW190_en.pdf)

Winters, Jeffrey. 2011. *Indonesia tanpa Hukum: Indonesia Menghadapi Oligarki*. Kuliah umum di Paramadina Graduate Schools, 12 April 2011. Jakarta, Indonesia: Universitas Paramadina.

World Bank. 2010. *Indonesia: Improving Development Outcomes through Better Institutions*. IBRD Results, March 2010. Available on-line at [http://siteresources.worldbank.org/NEWS/Resources/Indonesia\\_Improving\\_Dev\\_Results\\_4-7-10.pdf](http://siteresources.worldbank.org/NEWS/Resources/Indonesia_Improving_Dev_Results_4-7-10.pdf)

—————. 2011. *Digital Media in Indonesia*. *Digital Media Asia*, 3 April 2011. Singapore Management University (SMU). Available on-line at <https://wiki.smu.edu.sg/digitalmediaasia/Digital>