



PROSIDING

Konferensi Nasional Komunikasi

Konvergensi Media dan Mediamorfosis: Evaluasi Strategi Digitalisasi Media Cetak di Majalah Tempo

Fransisca Hana¹ Cici Eka Iswahyuningtyas²

¹²Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Pancasila, Jakarta, Indonesia

¹fransiscahana@gmail.com, ²ciciekaiswahyuningtyas@yahoo.com

Abstract

Changes in consumption patterns of media and communication technology make the media convergence as one of the solutions for the print media to survive in digital era. The expansion of the platform into digital media is an unavoidable choice as the number of print media readers continue to show significant decline. Now the biggest challenge the print media industry is what kind of steps should be taken to maintain readers and compete with the new media. This research aims to reevaluate media convergence and mediamorphosis strategies that have been implemented by the print media industry. This research is conducted qualitatively by conducting interviews and literature studies on similar research. This research refers to the concept of media convergence and mediamorphosis strategies. The research findings show that print media mediamorphose by extending the platform to digital. Mediamorphosis is done through by coevolution, convergence and complexity. To realize convergence, print media use single newsroom strategy through tactical convergence, jobdesc redesign, structural convergence, information gathering convergence and storytelling convergence.

Key Words: mediamorphosis, media convergence, media digitalization, print media, new media

Abstrak

Perubahan pola konsumsi media dan teknologi komunikasi menjadikan konvergensi media sebagai salah satu solusi bagi media cetak untuk bertahan di era digital. Perluasan platform ke media digital merupakan pilihan yang tidak bisa dihindari mengingat jumlah pembaca media cetak terus menunjukkan penurunan yang signifikan. Tantangan terbesar industri media cetak saat ini adalah langkah apa yang harus diambil untuk mempertahankan jumlah pembaca dan bersaing dengan *new media*. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kembali strategi konvergensi media dan mediamorfosis yang telah diimplementasikan oleh industri media cetak. Penelitian ini dilakukan secara kualitatif dengan melakukan wawancara dan studi kepustakaan pada penelitian sejenis. Penelitian ini mengacu pada konsep strategi konvergensi media dan mediamorfosis. Temuan penelitian menunjukkan bahwa media cetak melakukan mediamorfosis dengan memperluas platform ke digital. Mediamorfosis dilakukan melalui koevolusi, konvergensi dan kompleksitas. Untuk mewujudkan konvergensi, media cetak menggunakan strategi *single newsroom* melalui *tactical convergence*, *redesign jobdesc*, *structural convergence*, *information gathering convergence* dan *storytelling convergence*.

Kata kunci: mediamorfosis, konvergensi media, digitalisasi media, media cetak, *new media*

Copyright © 2017 Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia. All rights reserved

Pendahuluan

Revolusi industri media di dunia sedang berlangsung. Skalanya cukup besar dan hasil

dari revolusi tersebut sudah terlihat. Beberapa penerbit surat kabar dan majalah akhirnya tutup dan menghentikan produksi, sementara beberapa penerbit yang lain masih bertahan dengan menyiapkan strategi baru: melakukan migrasi *platform* penerbitan ke ruang digital.

Kemajuan teknologi dan informasi menjawab kebutuhan masyarakat akan kebutuhan informasi. Perkembangan informasi yang berjalan begitu cepat membuat manusia semakin ingin tahu keadaan sekitarnya. Setiap peristiwa maupun kejadian yang sedang terjadi menyebar dengan cepat. Era kecepatan ini membuat persaingan media semakin ramai. Media berlomba-lomba menyajikan berita aktual dan bisa dijangkau masyarakat secepat mungkin. (*Annual Report Tempo*, 2013)

Berdasarkan survei yang dilakukan lembaga survei Nielsen, konsumsi masyarakat terhadap surat kabar konvensional terus menurun. Hasil survei Nielsen menunjukkan perubahan yang sangat signifikan terhadap pembaca surat kabar, yakni dari perolehan 28% pada kuartal pertama tahun 2005 menjadi hanya 19% pada kuartal kedua tahun 2009. Penetrasi penurunan ini juga terjadi pada majalah cetak. Hasilnya pada kuartal kedua tahun 2009, majalah hanya memperoleh 12%. Angka ini menurun jika dibandingkan pada kuartal pertama tahun 2005 yang mencapai 20%. (<http://kesehatan.kompas.com/read/2009/07/16/1601575/survei.nielsen.pembaca.media.cetak.makin.turun>. Diakses 10 September 2014)

Menjamurnya media baru seperti media *online* sebagai dampak perkembangan internet, teknologi dan komunikasi di Indonesia menjadi persaingan dan tantangan tersendiri bagi media konvensional agar mampu bertahan dan bersaing di era digitalisasi media. Di zaman teknologi yang berkembang pesat persaingan media pun semakin tak terelakkan. Untuk memperkuat posisinya dalam persaingan, perusahaan media berusaha membuat strategi inovasi agar mampu menarik perhatian dan melakukan metamorfosis demi menjangkau pasar yang lebih luas. Mediamorfosis dengan memperluas *platform* ke *online* (digital) adalah

strategi umum digunakan media konvensional. Contohnya, media massa pertama di Indonesia yang hadir dalam format digital adalah majalah *Tempo*. *Tempo* meluncurkan majalah digital dengan nama *Tempo Interaktif* melalui situs www.tempo.co.id pada tahun 1995. *Tempo Interaktif* (sekarang *Tempo.co*) terbit pertama kali setelah majalah *Tempo* versi cetak dibredel (*Company profile Tempo*). Kemudian disusul *Harian Kompas* yang merilis *Kompas.com* pada tahun yang sama. Strategi inovasi lainnya yang dilakukan media cetak adalah meluncurkan *e-paper* melalui kanal internet pada tahun 2008. Hal ini merupakan salah satu awal mula dampak dari perkembangan teknologi dan media.

Perkembangan teknologi dan mediamorfosis pada akhirnya berujung pada konvergensi media, yakni segala fungsi media berkolaborasi dalam satu perangkat media. Konvergensi adalah kata untuk menggambarkan perubahan teknologi, industri, budaya dan sosial yang datang bersama-sama dari industri yang sebelumnya terpisah (komputasi, dicetak, film, audio, dan sejenisnya) yang semakin menggunakan teknologi yang sama atau terkait dan pekerja terampil (Jenkins dalam Priyambodo, 2013:17). Hal ini berarti konvergensi media dapat digunakan sebagai penanda perubahan elemen komunikasi: media, kultur, khalayak, teknologi, dan industrinya.

Terminologi “Konvergensi Media” merupakan sebuah konsep yang multidimensional dan interdisipliner. Proses konvergensi media mengubah pola-pola hubungan produksi dan konsumsi, yang penggunaannya berdampak serius pada berbagai bidang seperti ekonomi, politik, pendidikan dan kebudayaan (Zakiah, 2012:323). Dalam bukunya, *Digital Journalism: Emerging Media and The Changing Horizons of Journalism*, Rich Gordon menjelaskan bahwa konvergensi media meliputi lima dimensi besar, yaitu *ownership convergence*, *tactical convergence*, *structural convergence*, *information gathering convergence*, dan *storytelling convergence* (Gordon, 2003:63). Namun, pada kenyataannya kelima dimensi ini tidak dapat dipandang secara

statis dan eksklusif, karena inti dari konvergensi sebenarnya adalah perubahan.

Konvergensi berdampak pada media konvensional yang tidak bisa lagi berdiri sendiri. Media cetak harus memanfaatkan teknologi dan kawin dengan versi *online*-nya (Siregar, 2013:13). Di sinilah terjadi mediamorfosis. Media harus mampu bertransformasi dan berkolaborasi. Kolaborasi menekankan pada kerja sama oleh media yang berada dalam kepemilikan atau *platform* berbeda. Cara-cara yang dilakukan misalnya, *sharing content*, kerja sama promosi (*cross-promotion*), atau koordinasi antarmedia (Grant and Wilkinson, 2009). Dari segi operasional, konvergensi media menuntut pekerja media menjadi *multitasking* karena hasil satu peliputan berita dimuat di berbagai jenis media sehingga lebih efisien.

Mengingat pentingnya strategi konvergensi bagi media saat ini, maka untuk mampu bertahan dan unggul di tengah persaingan ketat industri media, para pemilik media dituntut untuk memiliki kekuatan untuk mengatur strategi konvergensi media secara tepat dan efisien. Sehingga pada akhirnya, fungsi strategi konvergensi media adalah agar audiens tetap setia pada media massanya (Zakiah, 2012:328).

Pada tataran internasional, sejumlah media massa menjalankan konvergensi. Hal tersebut dijalankan semata-mata agar media mampu bertahan dan bersaing dengan media lain. Adapun pionir-pionir media massa yang melakukan konvergensi media adalah *Tribune Company*, *Belo*, dan *Media General*. Media massa tersebut menjalankan konvergensi dengan cara memperluas *platform*-nya yakni, mulai dari surat kabar harian konvensional, stasiun televisi, hingga *website* (Lawson-Borders, 2006:20).

Di Indonesia sejumlah media konvensional berlomba untuk melaksanakan konvergensi melalui serangkaian strategi. Sebagai contoh, strategi konvergensi media yang dilakukan oleh surat kabar *Pikiran Rakyat* yang merupakan surat kabar lokal terbesar di Jawa Barat. Di tengah revolusi industri media, surat kabar *Pikiran Rakyat* ini melakukan berbagai strategi konvergensi media antara lain,

melalui *multi-channel publishing*, *social media integration*, perubahan paradigma jurnalistik, dan *redesign newsroom: intergration* (Zakiah, 2012:329).

Tak jauh berbeda dengan surat kabar *Pikiran Rakyat*, media massa konvensional seperti majalah *Femina* pun melaksanakan strategi konvergensi agar tetap mampu bersaing dan eksis di industri media. Adapun strategi konvergensi media yang dilakukan oleh majalah *Femina*, meliputi *marketing tools*, *working tools*, dan *timely feedback* (Zakiah, 2012:329-330).

Beragam strategi konvergensi dilakukan oleh sejumlah media konvensional. Surat kabar harian *Kompas* yang diteliti oleh Aritasius Sugiya pada tahun 2012 pun melakukan strategi konvergensi. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bagaimana *Kompas*, sebagai *market leader* surat kabar nasional, tetap mempertahankan eksistensinya dan mampu bersaing dengan media-media lain dengan mencanangkan komitmen untuk melaksanakan transformasi media untuk mencapai konvergensi. Adapun strategi konvergensi yang dijabarkan adalah melalui strategi Tripple M: *multimedia*, *multichannel*, dan *multiplatform* (Sugiya, 2012:104).

Berdasarkan fenomena-fenomena yang ada, mau tidak mau, cepat atau lambat semua media konvensional wajib melakukan konvergensi media karena tanpa konvergensi, 5 tahun hingga 10 tahun ke depan, media akan sulit untuk bersaing dan bertahan hidup (*Bisnis Indonesia*, 5 Mei 2009). Berdasarkan penjelasan tersebut penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana mediamorfosis dan strategi majalah *Tempo* dalam melakukan konvergensi media? Penelitian ini dilakukan secara kualitatif dengan melakukan wawancara mendalam pada Direktur Utama PT Tempo Inti Media, Pemimpin Redaksi Majalah *Tempo*, Redaktur Eksekutif *Tempo.co*, Pemimpin Riset dan Digital PT Tempo Inti Media, serta Redaktur Desain Majalah Digital *Tempo*.

Kerangka Teoritis

1. Strategi Menuju Konvergensi Media

Banyaknya pemahaman mengenai definisi konvergensi dalam beberapa konteks menjadikan definisi konvergensi ini ambigu dan sulit dipahami. Namun, untuk memperjelas makna konvergensi, dalam pembahasan subbab ini, definisi konvergensi akan dijabarkan menurut Lawson-Borders dan Gunter. Menurut Lawson-Borders (2006:4), secara umum konvergensi media didefinisikan sebagai ranah kemungkinan untuk bekerja sama antar cetak dan penyiaran (digital) untuk pengiriman konten atau informasi multimedia melalui sejumlah perangkat berupa komputer dan internet. Sedangkan Gunter (2003:7) mendefinisikan konvergensi sebagai sebuah proses komunikasi dengan membuat dan berbagi informasi antar individu yang satu dengan individu lainnya untuk mencapai sebuah pengertian yang sama. Jadi, konvergensi media dapat disimpulkan sebagai pertukaran informasi ke berbagai *device* yang menggunakan teknologi sebagai perantara untuk memudahkan seseorang dalam mencari informasi.

Konvergensi dalam buku *Digital Journalism*, Rich Gordon membagi konvergensi ke dalam lima dimensi (Gordon, 2003:63). Adapun lima dimensi konvergensi yaitu, *ownership convergence*, *tactical convergence*, *structural convergence*, *information gathering convergence*, dan *storytelling convergence*.

Dalam subbab ini akan diuraikan mengenai dimensi dalam konsep konvergensi. Dimensi dan konsep konvergensi dalam pembahasan ini akan penulis gunakan untuk menelaah strategi konvergensi apa saja yang digunakan oleh majalah *Tempo*.

2. Ownership Convergence

Pada dimensi konvergensi ini, *ownership convergence* berfokus pada konvergensi kepemilikan perusahaan media besar atau beberapa jenis media. *Ownership convergence* merupakan bentuk strategi konvergensi dalam rupa konglomerasi, dimana sebuah perusahaan

media menjadi induk dari media cetak, media *online*, dan media penyiaran (Gordon, 2003:63).

Seperti yang sudah dijabarkan pada subbab sebelumnya, konglomerasi adalah pemusatan kepemilikan beberapa media yang tak dapat dihidari. Hal ini dapat dilihat dari kenyataan bahwa media cetak zaman sekarang pasti memiliki media *online*. Di Indonesia, *ownership convergence* sudah banyak diterapkan di perusahaan-perusahaan media besar. Misalnya, MNC yang memiliki media cetak (Koran *Sindo*, *Sindo Weekly*, Tabloid *Genie*), media *online* (*okezone.com*), media penyiaran (*Trijaya FM*, *Women Radio*, *ARH Global*). *Kompas* Gramedia memiliki media cetak (Koran *Kompas*, *Warta Kota*, *Tribun*), media *online* (*Kompas.com*), dan media penyiaran (*Sonora*, *Motion FM*) (Kansong, 2009:26).

3. Tactical Convergence

Merupakan strategi konvergensi yang mengacu pada bentuk trik atau cara kerjasama dengan melakukan promosi silang serta pertukaran informasi yang diperoleh dari media-media yang bekerja sama (Gordon, 2003:65). Banyaknya *platform* yang digunakan dalam penyebaran informasi, menjadikan media harus pandai dalam mengatur strategi promosi silang secara maksimal agar efektif sehingga konvergensi dapat terwujud. Selain itu, melalui promosi silang, biaya produksi dapat dihemat atau dikurangi dan hal ini membawa keuntungan bagi para industri media. (Jenkins, 2004:33)

Pertukaran informasi atau berita juga termasuk dalam lingkup taktikal konvergensi ini. Melalui konvergensi, kedalaman isi informasi di berbagai *platform –online*, koran, majalah– yang diproduksi oleh jurnalis dapat dipadukan menjadi satu. Media dengan berbagai *platform* tetap dapat memproduksi isi berita sesuai karakter *platform* itu sendiri melalui kerja sama (Setianto, 2008:251). Dengan adanya pertukaran informasi melalui kerja sama antar-*platform*, pembaca tetap dapat menikmati informasi yang disajikan dengan berbagai cara.

Adapun contoh promosi silang yang diterapkan *Tempo* adalah promosi majalah

Tempo yang akan terbit dengan isu terbaru dipromosikan melalui pemasangan iklan di media cetak koran atau media *online*. Sedangkan contoh pertukaran informasi lewat berbagai *platform* adalah ketika *Tempo* menerbitkan investigasi AirAsia #QZ8501 pada majalah, lalu berita-berita perkembangannya hadir pada *platform* koran, dan *breaking news* AirAsia #QZ 8501 pada *platform online*.

4. *Structural Convergence*

Pada dimensi konvergensi ini, *redesign* pembagian kerja dan strukturisasi organisasi menjadi kata kunci. *Structural convergence* berfokus pada pembagian kerja dan strukturisasi organisasi di tiap media yang sudah menjadi bagian dari konvergensi. Penataan ulang struktur organisasi dan pembagian kerja dilakukan untuk penyesuaian dengan kebutuhan konvergensi. (Gordon, 2003:68)

Penataan ulang struktur organisasi dan pembagian kerja yang dilakukan demi konvergensi tak semata-mata langsung berubah. Perubahan ini harus dilakukan secara gradual, hal ini dikarenakan adanya *mindset* lama dan pemahaman karyawan akan konvergensi yang masih kurang. Dengan adanya pemahaman mengenai *mindset* terkait konvergensi, maka diharapkan *redesign* dalam pembagian kerja serta restrukturisasi lebih mudah dilaksanakan sehingga strategi konvergensi pada tingkat ini pun mudah dilaksanakan. (Quinn, 2002:33)

Pada majalah *Tempo*, penataan ulang struktur organisasi dan pembagian kerja telah dilakukan sebagai salah satu strategi konvergensi. Restrukturisasi organisasi dan *redesign jobdesc Tempo* dibarengi dengan sosialisasi mengenai perubahan pembagian pekerjaan terkait konvergensi. Hal ini bertujuan untuk merubah *mindset* setiap karyawan *Tempo* agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan baru, yakni konvergensi.

5. *Information Gathering Convergence*

Konvergensi ini merupakan bentuk di mana pekerja dalam sebuah media, terutama jurnalis memiliki ketrampilan bekerja dilebih dari satu

jenis media (Gordon, 2003:69). Para jurnalis diharapkan dapat mengumpulkan data, mengolah, dan menyajikan data dalam berbagai *platform* yang berbeda.

Terlepas dari lewat *platform* mana informasi itu dapat disebar, jurnalis atau wartawan akan tetap memiliki peran sebagai penggerak penting dalam industri media. Kini melalui konvergensi, seorang jurnalis dituntut untuk *multitasking*, yakni memiliki ketrampilan lebih dari satu *platform* dan mengelolanya sesuai *platform* tersebut. Jadi, seorang jurnalis bagian ekonomi bisnis, dituntut untuk mampu menyajikan informasi ke *platform online*, cetak, maupun penyiaran. (Carey, 2009:5)

Namun, di era konvergensi ini perdebatan dan kekhawatiran terkait kualitas isi informasi sebuah media kini bermunculan. Sebagai industri media yang harus tetap mengutamakan isi informasi menghadapi tantangan tersendiri ketika jurnalis yang dituntut memproduksi berita ke berbagai *platform*. Hal ini akan berakibat pada terpecahnya konsentrasi jurnalis sehingga kualitas berita menurun. (Quinn, 2002:59)

Jadi, dalam strategi ini hal yang paling penting agar *multitasking* dan kualitas berita dapat terjaga dengan baik adalah dengan menanamkan konsep belajar seumur hidup dan fleksibilitas. Fleksibilitas merupakan hal penting yang wajib dimiliki tiap media sebagai salah satu jalan agar tetap mampu bertahan hidup di industri media. (Quinn, 2002:88)

6. *Storytelling Convergence*

Dalam konvergensi ini, menekankan pada pekerjaan jurnalis dalam mengemas berita sesuai dengan segmen pasar media yang bersangkutan dan dilengkapi dengan foto, video, maupun grafis (Gordon, 2003:70).

Pada strategi ini jurnalis wajib mengemas berita yang berbeda sesuai segmen pasar. Pengemasan berita yang sesuai segmen pasar dapat dilakukan dengan memperhatikan karakter-karakter *platform* dan kualitas berita. Sehingga publik akan memilih berita apa saja yang akan dikonsumsi sesuai kepentingan dan kebutuhannya. (Widodo, 2008:250)

Pengemasan berita dengan foto, video, serta grafis juga merupakan strategi konvergensi dalam dimensi ini. Pengemasan berita yang multimedia akan memperkaya informasi yang disajikan dan juga memberikan pilihan kepada pembaca atau publik untuk memilih informasi yang sesuai dengan selera mereka. Konvergensi memberikan kesempatan baru bagi jurnalis untuk dapat mengemas berita dilengkapi foto, video, audio dan grafis. (Preston dalam Setianto, 2008:251)

Jadi, dapat disimpulkan bahwa strategi konvergensi media dalam dimensi *storytelling convergence* akan berjalan sempurna jika muncul kesadaran untuk saling berbagi kemampuan pada setiap individu maupun peralatan untuk dapat mengemas berita yang sesuai dengan segmentasi pasar.

Berdasarkan uraian mengenai strategi konvergensi menurut Rich Gordon, maka penulis akan menggunakan konsep tersebut sebagai bahan kajian untuk meneliti strategi konvergensi pada majalah *Tempo*. Pada penelitian ini, penulis hanya akan mengkaji empat dari lima dimensi konvergensi ini, yakni *tactical convergence*, *structural convergence*, *information gathering convergence*, dan *storytelling convergence*.

Hasil Penelitian

1. Mediamorfosis dan Konvergensi Media di Majalah *Tempo*

Berdasarkan hasil temuan data, dapat dicermati bahwa *Tempo* merupakan salah satu media yang turut berpartisipasi menjalani keharusan bermediamorfosis di era perkembangan teknologi dan informasi yang tumbuh pesat. Mediamorfosis membawa media cetak konvensional mengalami transformasi. Jika ditelaah dari hasil penelitian ini pula, *Tempo* merupakan salah satu pelopor konvergensi media yang terjadi di Indonesia. *Tempo* bermediamorfosis diawali dengan membentuk *Tempo* digital yang dapat diakses melalui *Tempo.co.id* (sekarang *Tempo.co*) pada awal tahun 1995. Hingga kini

Tempo terus bermediamorfosis ke bentuk digital lainnya seperti majalah digital *Tempo* versi iPad.

Hasil temuan data yang menarik dalam perkembangan konvergensi dan proses mediamorfosis di majalah *Tempo* adalah adanya sistem pemberitaan dengan menghadirkan *single newsroom* yang berdampak efektifitas pada pekerjaan jurnalis. *Single newsroom* merupakan pusat atau tempat sumber semua berita yang nantinya akan didistribusikan ke *platform-platform* yang dimiliki *Tempo*. Melalui *single newsroom*, pekerjaan jurnalis di *Tempo* menjadi lebih efektif, karena jurnalis tidak lagi bekerja pada masing-masing *platform*, namun bekerja pada kompartemennya. Jadi, dengan hadirnya konvergensi dalam bentuk *single newsroom* semua berita mampu terintegrasi dengan baik dan konvergensi berjalan maksimal.

Adanya mediamorfosis dari cetak ke digital ini pula, memunculkan pola baru dalam mengkonsumsi media. Penurunan jumlah pembaca media massa cetak menimbulkan kekhawatiran akan matinya media cetak secara perlahan. Namun, hal ini ditepis oleh hasil riset Meiky Sofyan. Ia menyatakan bahwa tiap *platform* atau produk *Tempo* memiliki segmentasinya tersendiri sehingga industri media tidak perlu khawatir akan kehilangan segmentasinya ataupun mematikan *platform* cetak. (Meiky, hasil wawancara, 12 Januari 2015)

Hal ini terkait dengan teori koevolusi Fidler yang menyatakan bahwa media atau *platform* baru mustahil hadir jika media lama mati begitu saja (Fidler, 2003:37). Fuady juga menyatakan bahwa surat kabar dan radio tetap eksis karena memiliki segmennya masing-masing sesuai karakter media tersebut. Perbedaan karakter inilah yang justru menjadi pelengkap (Fuady, 2002:59). Oleh karena itu, dalam proses bermediamorfosis, *Tempo* harus terus menerus berinovasi di era konvergensi sehingga dapat mengagregasi jumlah pembaca dan tetap eksis di industri media. Karena jika tidak, *Tempo* akan kehilangan pembaca dan tenggelam dalam arus perkembangan konvergensi.

Sehingga berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan, dapat dimaknai bahwa *Tempo* sudah melakukan mediamorfosis dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya dua tujuan yang dicapai secara internal dan eksternal ketika *Tempo* bermetamorfosis dan berkonvergensi. Secara internal, melalui mediamorfosis dan konvergensi tercapai tujuan efektivitas dalam berbagi pekerjaan di mana efektivitas pekerjaan tercipta tak terlepas dari peran *single newsroom*. Sedangkan secara eksternal, mediamorfosis dan konvergensi yang dilakukan *Tempo* memiliki tujuan dalam mengagregasi pembaca. Jadi, dengan banyaknya berita yang didistribusikan ke berbagai *platform* yang dimiliki *Tempo* akan semakin banyak pula pembaca yang mengkonsumsi informasi atau berita lewat *Tempo*.

Hasil penelitian di atas senada dengan penelitian Sugiya tentang strategi transformasi konvergensi pada harian *Kompas*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa di era konvergensi *Kompas* harus bermediamorfosis dengan memperluas *platform*-nya ke digital. *Kompas* meyakini bahwa dengan mediamorfosis dan konvergensi dapat menciptakan eksistensi *Kompas* di industri media dan mampu menjadi pencerah masyarakat sehingga tujuan konvergensi tercapai. (Sugiya, 2012:129)

Hasil penelitian lain mengenai analisis strategi majalah *GADIS* yang mengalami perluasan ke media digital oleh Ibtisam. Hasil penelitiannya mengungkapkan perluasan ke media digital harus dilakukan *GADIS* guna mengagregasi pembaca. Sehingga melalui *platform-platform* digital, misi *GADIS* tetap bisa terlaksana. (Ibtisam, 2012:50)

Penelitian sebelumnya menguatkan hasil penelitian penulis bahwa media cetak dalam hal ini *Tempo* harus bermediamorfosis. Keharusan ini dipandang agar dengan adanya perluasan *platform* ke arah digital dapat mengagregasi pembaca serta menciptakan eksistensi di era revolusi media ini.

2. Strategi Konvergensi Media pada Majalah *Tempo*

Dari hasil temuan data terkait konvergensi majalah *Tempo*, dapat disimak bahwa selain *Tempo* bermetamorfosis dan berkonvergensi, *Tempo* juga memiliki strategi konvergensi untuk mencapai tujuan konvergensi itu sendiri. *Tempo* sebagai salah satu media massa yang ada di Indonesia menjalankan strategi konvergensi yang telah penulis sesuaikan dengan konsep dimensi konvergensi menurut Rich Gordon, yakni *tactical convergence*, *structural convergence*, *information gathering convergence*, dan *storytelling convergence* (Gordon, 2003:63).

Pertama, *tactical convergence*. Berdasarkan hasil penelitian, penulis mencermati bahwa ada dimensi ini *Tempo* menggunakan *platform* majalah *Tempo*, koran *Tempo*, *Tempo.co*, dan pengadaan *event* sebagai sarana promosi silang. Selain itu fasilitas media sosial dan media *chatting* berupa *Twitter*, *Facebook*, *WhatsApp*, *Line*, *Jongla*, dan *BBM* hingga mengeluarkan paket berlangganan cetak dan *online* (*bundling*) digunakan *Tempo* sebagai saran untuk mempromosikan atau memperkenalkan kontennya. Serta pertukaran informasi antar-*platform* dilakukan melalui *single newsroom*.

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan, penulis menilai *Tempo* merupakan media yang selalu unggul dan menjadi *pioneer* dalam melakukan strategi konvergensi melalui *tactical convergence*. Hal ini dibuktikan bahwa *Tempo* memiliki cara memperkenalkan konten atau isu berita *Tempo* melalui *WhatsApp*. *Tempo* menjadi pelopor berbagi konten di media *chatting* tersebut. Terbukti dalam berbagi konten melalui *WhatsApp*, hanya dimiliki oleh tiga media di dunia dan salah satunya adalah *Tempo*. (Meiky, hasil wawancara, 12 Januari 2015)

Namun, bila dicermati lebih lanjut, penulis memandang bahwa *Tempo* dalam menjalankan strategi konvergensi terkait promosi silang masih belum menjalankannya secara maksimal. Dilihat dari promosi silang yang terjadi pada media cetak. *Tempo* hanya beriklan seputar *awareness* dan iklan promosi memperkenalkan *platform* dalam jumlah terbatas. Harusnya

dengan jumlah *platform* yang banyak, *Tempo* bisa memaksimalkan promosinya dengan beriklan di tiap *platform* yang ada. Contohnya, *Tempo* belum memasang iklan internalnya pada majalah digital *Tempo*. Hal ini dapat disayangkan karena jika saja *Tempo* memaksimalkan promosi silang antar-*platform* tujuan konvergensi dengan meningkatkan agregasi dapat cepat terwujud.

Meski promosi silang belum dilaksanakan secara maksimal, *Tempo* tetap mencapai tujuan strategi konvergensi melalui promosi silang, yakni menghemat biaya secara produksi dan distribusi. Hal ini seperti yang diungkapkan Jenkins, bahwa konvergensi dapat menghemat biaya produksi dan distribusi. (Jenkins, 2004:33)

Sedangkan pertukaran informasi yang terjadi di *Tempo* melalui *single newsroom*, menurut pandangan penulis merupakan hal yang baik. Karena seperti yang sudah penulis jabarkan mengenai *single newsroom* pada subsubbab sebelumnya, *single newsroom* merupakan suatu bentuk efektivitas dalam strategi konvergensi sehingga tujuan konvergensi tercapai.

Berdasarkan hasil penelitian yang ada, maka penulis menilai secara keseluruhan *Tempo* sudah melakukan salah satu strategi konvergensi melalui taktikal konvergensi. Di mana taktikal konvergensi dilakukan dengan melakukan promosi silang dan pertukaran informasi secara maksimal ke berbagai *platform* yang dimiliki serta bekerja sama dengan baik kepada media-media lainnya (Gordon, 2003:65).

Kedua, *structural convergence*. Hasil temuan penelitian yang dapat penulis amati adalah *Tempo* melaksanakan strategi ini dengan melakukan *redesign jobdesc* serta restrukturisasi organisasi dengan terlebih dahulu melakukan pendekatan melalui perubahan *mindset* kepada setiap karyawan seputar konvergensi. Namun terkait hal ini, *redesign jobdesc* yang dijalankan *Tempo* berbeda dari media-media massa di Indonesia pada umumnya.

Jika *redesign jobdesc* biasanya hanya terjadi pada divisi yang secara langsung terlibat dalam konvergensi yakni redaksi. Divisi di *Tempo* yang turut berubah dalam *redesign jobdes*

adalah divisi desain. *Tempo* melihat bahwa yang bersinggungan langsung pada konvergensi bukan hanya terjadi pada divisi redaksi, namun divisi desain pun berbenturan dengan konvergensi. *Redesign jobdesc* redaksi diterapkan dengan penambahan pekerjaan di *platform* lainnya. Redaksi wajib bekerja untuk dua *platform*. Pada divisi desain diberlakukan hal yang sama. Desainer diwajibkan untuk mampu mengerjakan pekerjaan pada dua *platform*.

Begitu pula restrukturisasi organisasi pada divisi redaksi dan desain. Restrukturisasi pada redaksi terwujud dalam redaksional yang menyatu antar-*platform*, jurnalis bekerja pada komunitas atau bagiannya sesuai dengan rubrik yang ada di majalah *Tempo*. Sedangkan restrukturisasi desain terjadi dengan penyatuan komando melalui satu kepala yang dipimpin oleh redaktur kreatif.

Perbedaan ini ditunjukkan pada hasil penelitian Ibtisam yang melihat bahwa *redesign jobdesc* majalah *GADIS* hanya terjadi pada tingkatan jurnalis (Ibtisam, 2012:51). Dan pada hasil penelitian Sugiya juga menekankan bahwa *redesign jobdesc* harian *Kompas* juga hanya terjadi pada divisi redaksi. (Sugiya, 2012:134). Kedua penelitian tersebut menekankan pada divisi redaksi yang harus mampu bekerja secara multimedia, tidak hanya pada satu *platform* melainkan lebih dari satu *platform* itu.

Namun, dari semua perubahan-perubahan yang ada ini, yang paling utama untuk diubah adalah *mindset* para pekerjanya. Pola pikir untuk bekerja secara konvergensi menjadi landasan utama agar strategi konvergensi mudah terwujud sehingga dapat dengan mudah diterapkan (Quinn, 2002:33). Berdasarkan penjabaran teori oleh Quinn, penulis menemukan kesamaan dengan strategi yang dilakukan oleh *Tempo*. Di *Tempo* perubahan *mindset* dengan cara sosialisasi dilakukan bersamaan dengan *redesign jobdesc* serta restrukturisasi organisasi. Hal ini baik dilakukan agar para karyawan tidak merasa mengalami perubahan secara drastis namun gradual.

Dari hasil pengamatan tersebut, maka penulis berpandangan bahwa *redesign jobdesc* serta restrukturisasi organisasi harus terus diimbangi dengan sosialisasi yang dapat mengubah *mindset* karyawannya *Tempo* ke arah konvergensi. Sehingga strategi konvergensi dapat dilaksanakan secara maksimal guna efisiensi dalam meningkatkan produktivitas. Efisiensi yang terjadi di beberapa divisi, menciptakan produktivitas yang tinggi sehingga memberikan nilai yang besar atau keuntungan dalam industri media.

Ketiga, *information gathering convergence*. Menurut Gordon (2003:69) *information gathering convergence* merupakan strategi yang menekankan kepada ketrampilan jurnalis yang dimiliki untuk berbagi informasi lebih dari satu media atau *platform*. Berdasarkan hasil penelitian penulis, pada strategi yang ketiga ini, *Tempo* mempersiapkan jurnalis dan desainernya untuk mampu bekerja secara *multitasking*. Serta menemukan kekhawatiran yang dialami oleh *Tempo* mengenai penurunan kualitas berita terkait kompetensi *multitasking* yang dimiliki oleh jurnalis *Tempo*.

Sejauh hasil pengamatan, penulis menilai bahwa strategi konvergensi terkait *information gathering convergence* menimbulkan polemik antara cara dan hasil ketika ketrampilan jurnalis bertambah. *Information gathering convergence* ditempuh dengan cara mempersiapkan jurnalisnya yang *multitasking*. Namun dalam menciptakan jurnalis yang *multitasking*, *Tempo* dihadapkan pada kekhawatiran penurunan kualitas berita. Sebagai industri media yang harus tetap mengutamakan isi informasi, kini *Tempo* dihadapi tantangan tersendiri, yaitu ketika jurnalis yang dituntut memproduksi berita ke berbagai *platform*. Hal ini akan berakibat pada terpecahnya konsentrasi jurnalis sehingga kualitas berita menurun.

Untuk mengatasi hal tersebut, berdasarkan temuan yang penulis amati, *Tempo* memiliki solusi yang cukup baik. *Tempo* memperketat *quality control* pada setiap informasi yang akan di-*publish* di masing-masing *platform* serta diberikan edukasi atau pemahaman kepada

setiap jurnalis untuk mengetahui lebih dalam karakter sebuah *platform* sehingga penurunan kualitas berita dapat diminimalisir.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Quinn (2002:88) bahwa *multitasking* dan kualitas berita dapat terjaga dengan baik adalah dengan menanamkan konsep belajar seumur hidup dan fleksibilitas. Fleksibilitas merupakan hal penting yang wajib dimiliki tiap media sebagai salah satu jalan agar tetap mampu bertahan hidup di industri media. Meski fleksibilitas belum nampak terlihat, setidaknya konsep belajar seumur hidup sudah diterapkan oleh *Tempo*.

Keempat, *storytelling convergence*. Berdasarkan hasil penelitian yang dicermati penulis, *Tempo* belum sepenuhnya menjalankan strategi konvergensi melalui *storytelling convergence*. Hal ini dapat dilihat jurnalis yang tak sepenuhnya memiliki kompetensi dalam menghadirkan informasi disertai foto ataupun video.

Terbatasnya kemampuan belum diimbangi dengan pelatihan-pelatihan dan kesiapan *Tempo* menyiapkan peralatan peliputan menjadi kendala dalam menjalankan strategi konvergensi ini. Mengatasi keterbatasan tersebut, menurut hasil pengamatan penulis, *Tempo* memiliki solusi yang solutif dalam pemecahan masalah ini. Untuk melengkapi pengemasan berita dengan foto, video, serta grafis, *Tempo* membentuk tim *digital development product*. Hal ini dilakukan demi menyempurnakan strategi konvergensi. Sehingga konvergensi dapat tetap dijalankan. Dan pembaca tetap dapat menikmati sajian berita yang multimedia melalui pilihan *Tempo.co* dan majalah *Tempo* digital versi iPad.

Strategi konvergensi terkait pengemasan berita secara multimedia yang dijalankan *Tempo* tetap sejalan dengan Preston dalam Setianto (2008:251) yakni, pengemasan berita yang multimedia akan memperkaya informasi yang disajikan dan juga memberikan pilihan kepada pembaca atau publik untuk memilih informasi yang sesuai dengan selera mereka. Konvergensi memberikan kesempatan baru bagi jurnalis

untuk dapat mengemas berita dilengkapi foto, video, audio dan grafis.

Namun, di lain sisi strategi konvergensi yang juga menekankan pada pengemasan berita yang disesuaikan dengan segmen pasar. Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, penulis menilai pengemasan berita sudah sangat baik dilakukan *Tempo*. *Tempo* mampu mengemas berita ke berbagai *platform* sesuai dengan segmen pasarnya. Melalui pengemasan berita ke berbagai *platform* sesuai segmen, *Tempo* mampu membuat pembaca memiliki hak untuk memilih berita yang ingin dikonsumsi melalui pilihan *platform* tersebut. Hal ini sesuai dengan pernyataan Widodo (2008:250) pengemasan berita yang sesuai segmen pasar dapat dilakukan dengan memperhatikan karakter-karakter *platform* dan kualitas berita. Sehingga publik akan memilih berita apa saja yang akan dikonsumsi sesuai kepentingan dan kebutuhannya.

Berkaitan dengan latar belakang pada bab I, kajian terdahulu pada bab II, serta hasil penelitian yang ada pada subbab pembahasan ini, seperti ingin membuktikan strategi konvergensi media harus dijalankan oleh semua media cetak konvensional di era konvergensi ini. Walaupun pada hakekatnya tiap media tidak memiliki pedoman yang baku dalam menjalankan strategi konvergensi.

Hal ini dibuktikan ketika penulis melakukan penelitian di majalah *Tempo*, strategi konvergensi lebih menekankan pada *single newsroom* sebagai kunci konvergensi. Sedangkan hasil lain dibuktikan dari hasil penelitian yang dilakukan Sugiya tentang strategi transformasi konvergensi pada harian *Kompas*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dalam menjalankan strategi konvergensi *Kompas* menekankan pada 3M, yakni *multichannel*, *multiplatform* dan *multimedia* (Sugiya, 2012:132)

Berdasarkan penelitian sebelumnya membuktikan bahwa strategi konvergensi dirancang dan disesuaikan dengan kebutuhan serta tujuan masing-masing media dalam berkonvergensi. Oleh karena itu, masing-masing

media sebelum melaksanakan konvergensi sebaiknya memahami karakter dan misi medianya. Sehingga pada akhirnya media strategi konvergensi dapat terwujud dengan baik sesuai misi media tersebut.

Kesimpulan

Tempo melakukan Strategi konvergensi dengan menerapkan *single newsroom*. Melalui penerapan *single newsroom* sejumlah model konvergensi dapat dicapai, yaitu pertukaran informasi (*tactical convergence*), *redesign jobdesk* dan strukturisasi organisasi (*structural convergence*), penyajian informasi ke berbagai *platform* (*Information gathering convergence*) dan pengemasan berita sesuai segmen dengan audio, video dan grafis (*Storytelling convergence*) dapat dicapai sekaligus.

Selanjutnya, mediamorfosis yang dilakukan oleh *Tempo* melalui koevolusi, konvergensi dan kompleksitas berdampak pada meningkatnya jumlah pembaca karena karakter masing-masing *platform* mampu menciptakan segmen tersendiri. Melalui strategi *single newsroom* yang diterapkan, *Tempo* juga mampu mencapai efisiensi dan efektifitas pekerjaan sehingga produktivitas dapat ditingkatkan.

Hasil penelitian ini merekomendasikan strategi konvergensi melalui *single newsroom* perlu dikembangkan melalui perubahan *mindset*, sosialisasi, dan pelatihan jurnalis ke arah *multitasking* dan *multimedia* sehingga konvergensi dapat diwujudkan.

Daftar Pustaka

- Caray, John. 2009. *Convergence. Ebcyclopedia of Journalism*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Fidler, Roger. 2003. *Mediamorfosis: Memahami Media Baru*. Jogjakarta: Bentang Budaya.
- Fuady, Muhhamad E. 2002. *Surat Kabar Digital sebagai Media Konvergensi di Era Digital*. Mediator. Vol. 3. No. 2. Hlm. 55-61.
- Grant, A. E & Wilkinson J.S. 2009. *Understanding Media Convergence: The State of the Field*. New York: Oxford University Press.

Gordon, Rich. 2003. *The Meaning of Implication of Convergence*. Kevin Kasmawoto (ed). *Digital Journalism: Emerging Media and The Changing Horizons of Journalism*. Lanham: Rowman & Little Field Erlbaum Associates Inc.

Gunter, Barrie. 2003. *New and Net*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Jenkins, Henry. 2004. *The Cultrure Logic of Media Convergence*. *International Journal of Cultural Studies*, volume 7 (1), pp.33-43.

Lawson-Borders, Gracie. 2006. *Media Organizations and Convergence: Case Studies of*

Media Convergence Pioneers. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Quinn, Stephen. 2002. *Knowledge Management in the Digital Newsroom*. Oxford: Focal Press.

Siregar, A. E. 2013. *Berselancar di atas Gelombang Perubahan: Model Bisnis Baru Media Cetak*. *Journal Dewan Pers*. Edisi No 7. Hlm. 9-14.

Setianto, Widodo A. 2008. *Konvergensi Media Periklanan dalam Konstelansi Perkembangan Teknologi Media*. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. Vol. 12, No. 2. Hlm 237-256.

Sugiya, Aritasius. 2012. *Strategi Transformasi Konvergensi Media*. Universitas Indonesia.

Survei Nielsen. 2009. *Pembaca Media Cetak Makin Turun*.

Tempo. 2013. *Annual Report Tempo*.

Zakiah, Kiki. 2012. *Perubahan Media dalam Konstalasi Perubahan Sosial*. Diah Wardani dan Afdal M.P (ed). *Reposisi Komunikasi dalam Dinamika Konvergensi*. Jakarta. Kencana.