

MANAJEMEN MEDIA DIGITAL

Media Sucahya

Dosen Universitas Serang Raya, Banten

Email: sucahya@yahoo.co.uk

Abstract. *Communication technology increasingly cement the role of information as a commodity that has high selling value, including information published print media. Technology not only affects the production and distribution of print media, but also pushes toward where the media business leads. Internet and multimedia technologies make the print media an added value and provide a foundation for the development of the media industry. Technology spawned convergence by bringing together old technology in new technology, where old technology adds value to new technologies. Convergence concept must be done by print media. Convergence creates a change in the foundations of people's lives in communicating, especially in the media industry. Tempo Media Group as one of the leading media in Indonesia, successfully transformed from traditional media into digital media. Tempo Media Group successfully mated Tempo magazine, Koran Tempo, Tempo.co, and Tempo digital shop. This study uses a descriptive qualitative approach that describes a problem with depth. Technique of collecting data using library study or documentation with research object of Tempo Media Group. The purpose of this research is to know how the strategy done by Tempo Media Group entering the digital media industry. The results revealed that the steps taken by Tempo Media Group from media organization side converged by forming a newroom together, increasing investment for communication technology, and creating an adaptive work culture to innovation.*

Keywords: *Communication Technology, Convergence, Newsroom Management*

Abstrak. Teknologi komunikasi semakin mengokohkan peran informasi sebagai komoditas yang memiliki nilai jual tinggi, diantaranya informasi yang dipublikasikan media cetak. Teknologi tidak hanya mempengaruhi produksi dan distribusi media cetak, tapi juga mendorong ke arah mana bisnis media itu mengarah. Teknologi internet dan multimedia menjadikan media cetak memiliki nilai tambah dan memberi pijakan dasar bagi berkembangnya industri media. Teknologi melahirkan konvergensi dengan menyatunya teknologi lama dalam teknologi baru, dimana teknologi lama memberikan nilai tambah terhadap teknologi baru. Konsep konvergensi wajib dilakukan oleh media cetak. Berbagai konvergensi menciptakan perubahan fondasi kehidupan masyarakat dalam berkomunikasi, terutama dalam industri media. Tempo Media Group sebagai salah satu media ternama di Indonesia, berhasil melakukan tranformasi dari media tradisional menjadi media digital. Tempo Media Group berhasil mengawinkan majalah Tempo, Koran Tempo, Tempo.co, dan toko digital Tempo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang menguraikan suatu masalah dengan mendalam. Teknik pengumpulan data menggunakan studi pustaka atau dokumentasi dengan objek penelitian Tempo Media Group. Tujuan penelitian untuk mengetahui bagaimana strategi yang dilakukan Tempo Media Group memasuki industri media digital. Hasil penelitian mengungkapkan, langkah yang dilakukan Tempo Media Group dari sisi organisasi media melakukan konvergensi dengan membentuk *newroom* bersama, menambah investasi untuk teknologi komunikasi, serta membuat budaya kerja yang adaptif terhadap inovasi.

Kata Kunci: *Teknologi Komunikasi, Konvergensi, Manajemen News Room*

Pendahuluan

Pada era moderen, pengelolaan media massa membutuhkan investasi yang cukup besar. Kondisi ini mensyaratkan bisnis media massa hanya bisa dilakukan para pemilik modal serta yang memiliki akses kepada lembaga keuangan untuk menopang keberlanjutan usaha. Investor menginvestasikan dana untuk mengembangkan perusahaan, serta memperkuat diri dalam menghadapi persaingan bisnis. Investor tidak hanya harus mengembalikan modal yang sudah ditanamkan, tetapi juga harus meraih keuntungan.

Revolusi industri dan teknologi telah mengubah cara kerja media dalam bisnis, pemberitaan, distribusi, dan iklan. Teknologi mengubah media dari kegiatan sambilan menjadi industri yang membutuhkan investasi cukup besar. Kemajuan teknologi telah meningkatkan ukuran, jangkauan, dan efisiensi dalam semua jenis usahanya untuk menghadapi persaingan industri media. Kemajuan teknologi juga memunculkan produk media baru yang memiliki nilai ekonomis seperti film, radio, dan televisi, dan internet. Lahirnya media baru tersebut, untuk melengkapi bisnis media tersebut.

Peralatan kerja yang dibutuhkan untuk menjalankan roda perusahaan media harus generasi terbaru. Karena karakter dari bisnis media harus memiliki kecepatan, keakuratan, dan ketepatan dalam menyampaikan informasi kepada khalayak. Untuk mendukungnya, harus menggunakan teknologi baru. Seperti yang diungkapkan Rivers, Peterson, Jensen, kemajuan teknologi memudahkan peliputan dan pemberitaan (2004:69).

Kemajuan teknologi komunikasi seperti internet memberikan dampak cukup besar bagi industri manajemen media cetak (surat kabar, majalah, dan tabloid). Internet mempengaruhi industri surat kabar mulai tahun 1991. Kehadiran internet membuat konten media dapat disatukan dalam satu perangkat. Konten media yang sebelumnya terpisah, seperti teks, gambar, video, dan suara kini dapat digunakan pada satu perangkat, tanpa tergantung waktu dan tempat. Konsumen juga menjadi aktif karena menerima informasi tambahan dan fitur pada topik tertentu. Misalnya, ketika mencari informasi di internet melalui smartphone, konsumen dapat melihat informasi teks, video, radio, musik, serta film sekaligus. Pavlik (2001:xiv) menyebut internet mengubah jurnalisme dalam empat cara. *Pertama*, sifat konten berita berubah sebagai hasil dari kemajuan teknologi media baru. *Kedua*, cara wartawan melakukan pekerjaan mengikuti karakter era digital. *Ketiga*, struktur ruang berita dan industri berita sedang mengalami transformasi mendasar. *Keempat*, media baru membawa tentang penataan kembali hubungan antara organisasi berita, wartawan, dan publik, termasuk penonton, sumber, pesaing, pengiklan, dan pemerintah.

Internet mengharuskan manajemen industri media melakukan konvergensi yaitu penggabungan teknologi media, telekomunikasi, dan komputer yang terintegrasi menjadi suatu sistem tunggal, sehingga disebut jaringan intelejen. Jaringan ini dinilai tidak hanya sebagai suatu teknologi, tapi juga sebagai sumber daya informasi. Pengertian konvergensi mulai berkembang pada tahun 1960-an ketika Departemen Pertahanan Amerika Serikat mulai bekerja sama melakukan penelitian dengan universitas untuk mengembangkan sistem jaringan sekarang yang dikenal sebagai Internet. Brigg (2006:326) menyebut kata konvergensi mulai dikenal tahun 1970-an, merujuk pada sebuah perkawinan antara komputer dan telekomunikasi yang dilanjutkan dengan bersatunya industri media dan telekomunikasi. Barulah tahun 1990-an, konvergensi mulai dikaitkan dengan perkembangan teknologi digital, integrasi teks, audio, video yang berbeda-beda dalam *platform* media.

Gustafsson & Schwarz (2013:12) menyebut konvergensi adalah produk ber-*platform* digital yang secara fisik mengintegrasikan dua atau lebih teknologi berplatform digital menjadi bentuk produk yang umum. Pengertian konvergensi semakin mengerucut yaitu bergabungnya layanan yang dahulu terpisah, termasuk internet, televisi, kabel, dan telepon. Sedangkan Borders (2006;5) menajamkan definisikan konvergensi sebagai ranah ketika kerjasama terjadi antara media cetak dan siaran untuk pengiriman konten multimedia melalui penggunaan komputer dan internet. Konvergensi didorong oleh persimpangan konten melalui berbagai *platform* dengan menggunakan komputer dan internet. Perusahaan media memaksimalkan penggunaan konten yang mereka hasilkan dan mendistribusikannya melalui berbagai platform.

Pemilik media pada akhirnya wajib mentransformasikan bisnisnya dari yang semula media cetak menuju media baru dengan melalui berbagai strategi konvergensi. Pentransformasian ini membutuhkan investasi baru yang cukup besar. Sehingga hanya perusahaan media yang sehat dan memiliki modal yang besar yang dapat beradaptasi dengan iklim bisnis di era teknologi.

Tempo Media Group yang memproduksi Majalah Tempo, Koran Tempo, Tempo.co merupakan salah satu perusahaan pers terbesar di Indonesia. Manajemen Tempo Media Group telah melakukan perubahan dari media cetak menjadi media digital. Dan kini dinilai sebagai rujukan bagi industri media berbasis digital. Pengunjung situs *Tempo.co* mencapai 40 juta per bulan pada 2014, melonjak 62,5 persen dibanding tahun 2013. Jumlah halaman yang dibuka (*page view*) meningkat dari 99,5 juta per bulan pada 2013 menjadi 137 juta per bulan pada 2014. Kinerja ini mencerminkan Tempo Media Group berhasil mengembangkan bisnis media searah dengan kemajuan teknologi dan tuntutan pembaca.

Dengan paparan diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pola transformasi media cetak, terutama Tempo Media Group sehingga menjadi perusahaan media digital yang dapat tumbuh dan profesional.

Kajian Pustaka Media Massa

Media massa berasal dari istilah Bahasa Inggris yaitu *media of communications* atau *media of mass communication*. Media massa diartikan sebagai komunikasi dengan menggunakan sarana atau peralatan yang dapat menjangkau massa sebanyak-banyaknya dan area yang seluas-luasnya. Liliweri (2011) menyebut media massa merupakan istilah yang digunakan untuk mempertegas suatu kelas, seksi media yang dirancang sedemikian rupa agar dapat mencapai audiens yang sangat besar dan luas. Media massa terkait erat dengan komunikasi massa yaitu komunikasi yang disampaikan melalui media massa. Komunikasi massa berarti proses penggunaan media massa untuk mengirim pesan kepada audien yang luas untuk tujuan memberi informasi, menghibur atau membujuk. Komunikasi massa melibatkan organisasi profesi besar, penonton ratusan atau ribuan atau jutaan orang, tidak ada umpan balik langsung antara sumber dan penerima.

Ada lima karakteristik terpenting dari komunikasi massa. *Pertama* sifat penyampaian pesan satu arah. Media sebagai pihak yang memproduksi pesan, tidak dapat dicampuri secara langsung oleh penonton atau pembaca. Media sebagai pihak yang aktif dan penonton sebagai pihak yang pasif. Meski televisi atau radio terkadang mengadakan dialog interaktif yang melibatkan khalayak secara langsung, namun itu hanya untuk kepentingan terbatas. *Kedua*, selalu ada proses seleksi. Sebuah surat kabar hanya akan menulis berita sesuai dengan target khalayak yang dibidik. Sebaliknya, masyarakat juga menseleksi surat kabar yang dibeli, dimana hanya akan membaca yang sesuai dengan kepentingannya. *Ketiga* media massa mampu menjangkau khalayak secara luas. Sebuah surat kabar yang dicetak di Jakarta langsung dapat disebarkan ke seluruh pelosok nusantara. Sehingga desa yang secara geografis berada ratusan kilometer dari Jakarta, tetap dapat menerima surat kabar. Demikian pula siaran televisi dapat diterima gambarnya di berbagai daerah, bahkan hingga pelosok desa terpencil sekalipun. *Keempat* untuk meraih khalayak sebanyak mungkin, harus berusaha membidik sasaran tertentu. *Kelima* komunikasi dilakukan oleh institusi sosial yang harus peka terhadap kondisi lingkungannya. Ada interaksi tertentu antara media dan masyarakat. Media tidak hanya mempengaruhi tatanan politik, sosial dan ekonomi dimana saja berada, tapi juga dipengaruhi olehnya. (Rivers et.al, 2004:20)

Media massa memiliki peran dalam mempengaruhi kehidupan masyarakat. Kehadiran media tidak hanya sebagai produk informasi yang didistribusikan secara luas. Wright (1974) menyebut peran media adalah: 1) *Surveillance* (pengawasan). Media menyampaikan berita untuk membantu masyarakat melakukan pengawasan terhadap lingkungan, memberi arahan bagaimana seseorang harus bertindak, serta mengingatkan para pihak untuk tidak melanggar berbagai peraturan; 2) *Interpretation* (menafsirkan). Media memberikan proses sebuah penafsiran dan menghubungkan peristiwa dengan konteks kekinian yang tengah terjadi di masyarakat. Juga mengomentari makna peristiwa dan informasi serta menentukan urutan prioritas yang harus dieksekusi masyarakat.; 3) *Values Transmission/Socialization* (pewarisan nilai-nilai). Peran penting media lainnya adalah mentransmisikan nilai-nilai yang ada di lingkungan dan masyarakat dari satu generasi ke generasi berikutnya. Ilmu pengetahuan, norma, nilai, kebiasaan, tata cara, etika dan pranata diturunkan kepada generasi berikutnya untuk diketahui dan dicontoh. Sehingga budaya antar generasi tidak terputus. Media telah menjalankan perannya sebagai orang tua, guru, dan pendidik; 4) *Entertainment* (hiburan). Media memiliki peran untuk menghibur pembaca dan penonton dengan membuat produk dalam bentuk film, musik, cerita pendek, humor, atau teka teki silang.

Kemajuan media massa sebagai institusi yang memproduksi informasi telah menciptakan terbentuknya masyarakat informasi, yaitu masyarakat yang seluruh kehidupannya tidak dapat terlepas dari informasi. Ada empat hal yang mendorong terbentuknya masyarakat informasi. *Pertama*, kemajuan teknologi komunikasi memudahkan masyarakat dalam menggunakan beragam data dan informasi untuk berbagai kepentingan. Penemuan mesin percetakan, telepon, televisi, satelit, kabel serat optik, serta internet memudahkan orang bekerja secara cepat, tepat, dan interaktif. Teknologi digital yang dapat menyatukan teks, gambar, foto, video, audio, dan animasi kian memudahkan proses transfer berbagai data dari satu media ke media lainnya.

Kedua, tumbuhnya industri televisi, film, radio, penerbitan serta bisnis telekomunikasi membutuhkan konten untuk disiarkan dan ditayangkan ke masyarakat. Masyarakat juga membutuhkan konten media untuk menjalankan berbagai aktivitasnya di sektor pertanian, penyiaran, pendidikan, manufaktur, serta penerbangan. Kemajuan industri media membuat perusahaan media membuat produk lain untuk mendukung bisnis inti medianya. Contoh perusahaan TV kabel menggandeng perusahaan internet untuk mendistribusikan program-programnya. Atau perusahaan perangkat lunak komputer Microsoft Corporations telah menginvestasikan dananya pada bisnis video games, televisi kabel, siaran televisi, serta industri internet.

Ketiga, budaya masyarakat informasi dimana masyarakat sebagai konsumen dan pengguna teknologi, serta munculnya isu-isu sosial yang dipublikasikan oleh media massa. Isu sosial yang terjadi misalnya iklim persaingan, perlindungan terhadap privasi, kebebasan menyatakan pendapat, serta kebebasan menyampaikan informasi. *Keempat*, regulasi yaitu pemerintah mengeluarkan berbagai aturan yang mengatur berjalannya sistem komunikasi dan telekomunikasi.

Konvergensi Media

Internet berasal dari jaringan komputer yang dibuat Departemen Pertahanan Amerika Serikat, Pentagon pada tahun 1969 yang disebut ARPANet (*Advanced Research Project Agency Network*). Pentagon menciptakan jaringan ARPANet untuk berkomunikasi dengan para kontraktor militer dan kampus yang melakukan riset dan penelitian militer. ARPANet merupakan jaringan yang menghubungkan 40 titik melalui berbagai macam jaringan komunikasi dan tahan terhadap berbagai gangguan alam. Aplikasi yang dikembangkan pada saat itu masih sebatas FTP (*File Transfer Protocol*), email, dan telnet. Pada perkembangannya, titik yang dihubungkan pada jaringan ARPANet terus bertambah sehingga protokol NCP (*Network Communication Protocol*), yang saat itu digunakan tidak mampu lagi menampungnya. Pada tahun 80-an, ARPANet menjadi dua kubu, yaitu MilNet untuk kepentingan militer dan internet untuk sipil. Nasib kubu MilNet tidak ada yang pernah mengetahui, karena selalu diliputi oleh kerahasiaan militer. Sebaliknya kubu internet yang penuh keterbukaan mempunyai banyak peminat mulai dari Hyper Qur'an Project, CIA, Perguruan Tinggi, lembaga bisnis, hingga jazz online (Daryanto, 2010:22).

Teori Konvergensi Media diperkenalkan Henry Jenkins dalam bukunya *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide* pada tahun 2006. Teori tersebut menyebutkan, teknologi baru membawa media yang berbeda secara bersamaan untuk menjalankan fungsi baru, sehingga media baru tersebut perlu mendefinisikan ulang lingkungan medianya. Perubahan komunikasi dan teknologi informasi membentuk kembali dan mengubah kehidupan sehari-hari, mengubah pola penciptaan pesan, konsumsi media, proses pembelajaran, dan interaksi interpersonal. Teknologi baru mengubah konten media dan mengubah interaksi manusia dengan lembaga-lembaga sosial seperti pemerintah, lembaga pendidikan, dan sistem perdagangan. Jenkins menyebut konvergensi merupakan fenomena sebuah proses dari atas ke bawah (*top-down*) dan dari bawah ke atas (*bottom-up*).

Perkawinan teknologi lama dengan teknologi baru, dimana penambahan teknologi lama menambah nilai tambah pada teknologi baru, terus berkembang mencari bentuk dan formatnya sendiri-sendiri. Produsen sebagai pemasok teknologi dan konsumen sebagai pengguna produk, saling mempengaruhi terutama dalam cara

penggunaan produk konvergensi. Fitur-fitur baru terus dicangkokkan untuk menambah fungsi produk yang mereka hasilkan. Perusahaan menentukan ke arah mana bentuk konvergensi teknologi komunikasi tersebut, berdasarkan kebutuhan dan selera konsumen. Produk yang dilengkapi dengan banyak fitur, akan memberikan nilai tambah terhadap produk tersebut. Banyaknya fitur, akan memudahkan tim marketing untuk melakukan penetrasi pasar. Karena itu, konvergensi media bukan hanya sekadar pergeseran teknologi. Tapi telah mengubah hubungan antara teknologi, industri, pasar yang sudah ada, genre dan penonton. Konvergensi merupakan kesempatan media tradisional untuk menyelaraskan diri dengan teknologi abad ke-21.

Konvergensi dapat terjadi karena didukung oleh tiga C yaitu *computing* (industri komputer dan teknologi informasi), *communications* (infrastruktur dan jaringan telekomunikasi), dan *content* (informasi, games, berita). Produk ketiganya saling bergabung untuk menghasilkan produk yang baru. Pertama pada saat *computing* menyatu dengan *content* media, akan menghasilkan DVD dan *compact disk room*. *Content* media seperti film, drama seri, pelajaran, informasi dapat disimpan dalam bentuk DVD dan dipasarkan ke konsumen. Kedua, *computing* bersatu dengan *communications* (jaringan infrastruktur telekomunikasi) akan menghasilkan telepon seluler. Ketiga, bersatunya *communication network* dengan *content* media, akan menghasilkan siaran untuk TV kabel. Keempat, bila *computing*, *communications network*, dan *content* media bergabung, maka akan menghasilkan internet. *Computing* berfungsi sebagai penyedia, pengolah, penyaji data dan informasi. *Communications* berfungsi menyediakan jaringan koneksi melalui kabel atau satelit agar komputer bisa saling terhubung. Sedangkan *content* media berfungsi menyediakan isi untuk kebutuhan internet seperti berita, informasi, perdagangan, atau games.

Konvergensi media memiliki tiga bentuk yaitu konvergensi layanan, konvergensi jaringan, dan konvergensi Pelaku Usaha. Konvergensi layanan adalah pelaku usaha menyatukan teknologi media dalam satu jaringan untuk memberikan berbagai layanan kepada konsumen. Perusahaan telepon berbasis jaringan kabel optik menawarkan layanan telepon, internet, dan televisi berbayar. Perusahaan ini memberikan beragam layanan, dengan memanfaatkan fungsi jaringan kabel yang sudah terpasang. Sehingga saat perusahaan menawarkan berbagai layanan, tidak perlu melakukan investasi baru. Tinggal menambahkan layanan pada jaringan kabel yang sudah tersedia. Konsumen yang sudah menjadi pelanggan perusahaan telepon, tidak dapat pindah ke perusahaan lain yang menawarkan produk lebih murah.

Konvergensi jaringan adalah sebuah layanan yang disalurkan melalui beragam jaringan. Konsumen dapat menelpon dengan menggunakan jaringan internet, tidak menggunakan jaringan kabel. Beberapa perusahaan internet, seperti skype

memberikan layanan suara dimana melalui situs tersebut, audiens dapat berbicara dengan pihak lain. Kelebihan konversi jaringan ini, tarif yang digunakan saat menelpon menggunakan jaringan internet yang lebih murah dibanding tarif telepon yang ditetapkan operator telepon. Karena tarif yang digunakan adalah sewa internet. Konvergensi jaringan memungkinkan aturan layanan yang independen dari jaringan maupun lokasi.

Konvergensi pelaku usaha adalah pelaku usaha melakukan akuisisi, merger, atau kolaborasi dengan pelaku usaha di sektor lain. Hal itu ditempuh untuk mengembangkan usaha. Penggabungan jenis usaha yang sama dalam satu perusahaan, menciptakan layanan baru dengan tarif yang lebih rendah dan meningkatkan *coverage* layanan. Merger akan mengakibatkan berkurangnya kompetisi, monopoli pasar dan kurang beragamnya konten. Merger menciptakan model bisnis yang baru, mengubah struktur pasar dan mengubah dinamika sektor telekomunikasi.

Tabel 1 Bentuk Layanan Konvergensi

Item	Konvergensi Layanan	Konvergensi Jaringan	Konvergensi Pelaku Usaha
Definisi	Pelaku usaha menggunakan satu jaringan untuk memberikan multi layanan	Sebuah layanan yang disalurkan melalui beragam jaringan	Pelaku usaha melakukan akuisisi, merger, kolaborasi dengan pelaku usaha di sektor lain
Contoh	Pelaku usaha telekomunikasi yang menawarkan telepon, televisi dan internet menggunakan jaringan kabel dan wireless	Layanan Skype memberikan layanan <i>voice</i> melalui jaringan internet dan jaringan tradisional	Pelaku usaha telekomunikasi, <i>broadcast</i> dan internet yang melakukan akuisisi, merger maupun mengembangkan usahanya
Keuntungan	Penyedia layanan memberikan layanan baru, penggunaan jaringan yang efisien dan meningkatkan akses untuk layanan teknologi informasi dan komunikasi yang baru	Tarif lebih rendah dan jangkauan jaringan lebih besar	Merger menciptakan layanan baru, tarif yang lebih rendah dan meningkatkan <i>coverage</i> layanan
Risiko	Pelanggan akan	Investasi yang lebih	Merger akan

	terkunci di satu pelaku usaha, pelaku yang lebih kecil akan tersingkir	rendah pada jaringan	mengakibatkan berkurangnya kompetisi, monopoli pasar dan kurang beragamnya <i>content</i>
Implikasi regulasi	Konvergensi mengubah cakupan dan batas dari pasar dan mengurangi <i>entry barrier</i>	Konvergensi memungkinkan aturan layanan yang independen dari jaringan maupun lokasi	Merger menciptakan model bisnis yang baru, mengubah struktur pasar dan mengubah dinamika sektor

Sumber: Singh, 2010 dalam Rianto (2010, 32-33)

Metode Penelitian

Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menjelaskan dan menguraikan fenomena dengan sedalam-dalamnya dengan cara pengumpulan data. Penelitian menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan tentang orang-orang, perilaku yang dapat diamati. Sehingga menemukan kebenaran yang dapat diterima oleh akal sehat manusia. Pendekatan kualitatif suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia (Cresswell, 1998:15).

Teknik pengumpulan data dengan studi pustaka untuk mencari data mengenai hal-hal berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, dan dokumen lainnya. Metode ini untuk menggali data-data masa lampau secara sistematis dan objektif baik dokumen publik atau dokumen privasi. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen publik berupa Tempo Media Group dan Laporan Tahunan Tempo Media Group edisi tahun 2014. Dengan menggunakan dokumen tersebut, peneliti dapat menganalisa dan menginterpretasi data yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Adapun objek penelitian adalah Tempo Media Group yang mengawali bisnis media dengan menerbitkan Majalah Mingguan Berita Tempo pada 6 Maret 1971. Secara konsisten, Majalah Tempo mengungkap fakta dibalik berita-berita yang tidak terungkap. Berita yang dipublikasikan mengusung kedalaman pemberitaan dan prinsip liputan investigasi pada setiap rubrik. Liputan investigasi ditempuh untuk mengangkat isu politik, ekonomi, nasional, pendidikan, hukum, lingkungan, seni budaya, dan hak asasi manusia. Majalah Tempo pernah dibredel dua kali oleh pemerintahan Presiden Soeharto pada tahun 1982 dan 21 Juni 1994. Setelah Soeharto mengundurkan diri pada tahun 1998, Majalah Tempo kembali terbit menyambangi

pembaca pada 6 Oktober 1998. Kini Tempo Media Group menerbitkan Majalah Tempo, Tempo Edisi bahasa Inggris, Tempo.co, dan Koran Tempo.

Pembahasan

Mekanisme Kerja Media

Aplikasi teknologi dikembangkan untuk membantu kerja para jurnalis dalam mencari, mendapatkan, memiliki, menyimpan, mengolah, dan menayangkan berita di media massa dan internet. Jurnalis dalam memproduksi berita harus menggunakan teknologi generasi terbaru. Mengingat karakter bisnis media sangat mengandalkan kecepatan, kebaruan, dan ketepatan dalam menyampaikan informasi kepada khalayak. Kemajuan teknologi telah mengubah mekanisme kerja industri media. Peluang meningkatnya pasar media melalui digital, membuat Tempo Media Group mengembangkan berbagai aplikasi digital dengan membenamkan investasi pada infrastruktur *server*, peningkatan kapasitas *bandwidth* dan pengembangan situs Tempo.co. Seiring dengan penanaman investasi strategis di sektor produk digital, juga dilakukan penambahan jumlah berita yang ditayangkan setiap hari dan peningkatan frekuensi *update* berita.

Mengantisipasi kemajuan teknologi, Majalah Tempo melakukan berbagai inovasi dan perubahan manajemen. Dalam bidang produksi, Laporan Tahunan PT. Tempo Inti Media Tbk (Ardhi dan Darmawan, 2014: 18-19) menyebutkan Tempo Media Group memiliki visi menjadi acuan dalam usaha meningkatkan kebebasan publik untuk berpikir dan berpendapat serta membangun peradaban yang menghargai kecerdasan dan perbedaan. Visi tersebut diterjemahkan dalam enam misi yaitu: *Pertama*, menghasilkan produk multimedia yang independen dan bebas dari segala tekanan dengan menampung dan menyalurkan secara adil suara yang berbeda-beda. *Kedua*, menghasilkan produk multimedia bermutu tinggi dan berpegang pada kode etik. *Ketiga*, menjadi tempat kerja yang sehat dan menyejahterakan serta mencerminkan keragaman Indonesia. *Keempat*, memiliki proses kerja yang menghargai dan memberi nilai tambah kepada semua pemangku kepentingan. *Kelima*, menjadi lahan kegiatan yang memperkaya khazanah artistik, intelektual, dan dunia bisnis melalui peningkatan ide-ide baru, bahasa, dan tampilan visual yang baik. *Keenam* menjadi pemimpin pasar dalam bisnis multimedia dan pendukungnya.

Visi Tempo Media Group menjelaskan sebuah media akan terus berkembang dengan menggunakan teknologi baru. Tidak hanya itu, budaya kerja juga harus mengikuti karakter teknologi baru sehingga dalam mengaplikasikan teknologi, para jurnalis dapat menggunakan teknologi untuk memproduksi berita.

Pada saat memasuki dunia digital, Tempo Media Group yang awalnya memiliki media cetak yaitu majalah Tempo, mulai memasuki ranah digital dengan membuat

media online bernama Tempo Interaktif.com. Pada 23 November 2011, Tempo Interaktif berganti nama menjadi Tempo.co dengan konsep sebagai portal berita yang menjadi referensi berita dunia siber. Perubahan konsep dengan desain baru ditujukan agar nama situs Tempo.co sejajar dengan produk-produk dari perusahaan lain. Tempo.co pun melakukan inovasi konten, menambahkan tampilan audio, video dan sajian infografis yang memikat. Dengan memperbanyak dan memperkaya konten berita, Tempo.co dapat meningkatkan kinerjanya.

Setiap berita yang ditayangkan di Tempo Media Group harus memiliki nilai berita (*news value*). Tempo menulis berita politik, ekonomi, metropolitan, gaya hidup, dan wisata dengan pola seleksi yang harus memenuhi sepuluh layak berita Tempo dan harus melalui keputusan yang dibuat dalam rapat redaksi. Kesepuluh *news value* yang mengandung makna: kehangatan, pertama kali, *magnitude*, menyangkut tokoh atau nama besar, menjadikan tren baru yang bernuansa dramatis, unik, prestisius, angle berita, dan misi. Berita yang terbit di majalah Tempo harus memenuhi paling tidak lebih dari separuh butir kriteria itu (Setyarso, 2011:ix). Berita yang ditayangkan dalam Tempo.co ada dua jenis.

Pertama jurnalisme online aktual yaitu berita yang ditayangkan baru saja terjadi, aktual, singkat, padat, dan berkesinambungan. Rata-rata jumlah kata yang dimuat antara 200-300 kata. Jurnalisme online aktual dilengkapi dengan foto berita dan ilustrasi. Secara khusus berita yang ditayangkan pada Tempo.co memiliki ciri: 1) Konten berita baru, aktual, dan informative; 2) Konten berita yang ditayangkan sudah diverifikasi kebenarannya, memiliki tingkat keakuratan yang tinggi, sehingga dapat dipercaya; 3) Menyajikan layar situs menarik dan atraktif dengan menggunakan teks berjalan, grafis, dan audio video; 4) Berita langsung ke jantung pembaca dengan format *who* (siapa), *what* (apa), *when* (dimana), *where* (dimana), *why* (mengapa), dan *how* (bagaimana) dengan alur piramida terbalik; 5) Menjalankan kontekstualisasi liputan berita online melalui *link* yang ada. Sehingga pembaca mendapatkan latar belakang peristiwa, serta informasi tambahan lainnya yang membantu memahami berita tersebut secara lengkap; 6) Pembaca dapat menavigasi dengan mudah dan sederhana. Sehingga pembaca dapat meng-klik headline dan aneka grafis lainnya tanpa kesulitan. Pembaca tidak lagi perlu membaca buku panduan untuk membuka situs tersebut; 7) Mengidentifikasi berita populer dan berita terhangat di situs layar utama, sehingga memudahkan pembaca untuk mengetahuinya dan meng-klik; dan 8) Mengajak keterlibatan pemirsa, dimana pemirsa bisa ikut aktif berkomunikasi baik kepada pengelola media atau dengan sesama pengguna.

Kedua membuat jurnalisme multimedia longform yaitu menulis berita untuk ditayangkan di media online dengan menggunakan teknik laporan mendalam dengan menggunakan bahasa yang cair dan dinamis dengan menggabungkan elemen-elemen

multimedia (foto, video, peta, infografis, ilustrasi). Tempo menggunakan jurnalisme multimedia longform, untuk menyajikan laporan investigasi yang menjadi andalan Tempo. Jurnalisme multimedia longform dilakukan Tempo.co salah satunya berjudul "Tipu Muslihat Calon Abdi Negara" (<https://investigasi.tempo.co/cpns/2014>). Artikel yang ditulis dengan gaya naratif dan teknik laporan investigasi ini mengungkapkan bagaimana para pejabat di Kudus, Jawa Tengah memproses penerimaan CPNS. Tentu saja penerimaan CPNS dengan menyuap pejabat yang berwenang.

Tulisan Tempo berjudul "Tipu Muslihat Calon Abdi Negara" sebanyak 3.000 kata dengan 4 (empat subjudul) yaitu "Cerita Pulu dari Kudus, Kongkalikong di Seluruh Nusantara, Godaan Tim Sukses Bupati, dan Surat Bodong di Tanah Toba". Bagan tulisan dan bahasa narasi yang digunakan adalah sebagai berikut:

Subjudul: Cerita Pulu dari Kudus

"Tangan Mohammad Saifuddin bergetar. Matanya nanar menatap layar telepon seluler dalam genggamannya. Guru honorer di Kudus Jawa Tengah itu merasa seolah jantungnya berhenti berdetak ketika membaca selarik pesan pendek yang baru saja dia terima. Isinya mengancam, "pilih berhenti mengusut K2 atau nyawa."

Subjudul : Godaan Tim Sukses Bupati

Saifuddin tergolong sebagai tenaga honorer K2. Dia menjadi guru teknologi informasi dan komunikasi di SMP 1 Mejobo, Kudus, Jawa Tengah, pada pertengahan 2004. Kepada Tempo, dia mengaku amat berharap bisa jadi pegawai negeri sipil. Pendapatannya akan lebih baik dan hari tuanya terjamin dengan pensiun dari negara. Semua seharusnya berjalan mulus buat Saifuddin. Namanya sudah masuk database CPNS K2 di Badan Kepegawaian Daerah dan dia tinggal menunggu jadwal tes yang akan berlangsung pada Oktober 2013. Tapi sebuah insiden mengubah semuanya. Beberapa hari menjelang tes CPNS, Habib Ali Subkhi mengajaknya bertemu. Habib adalah guru honorer di SD 1 Karangrowo, Kudus. Tapi dia lebih dikenal sebagai politikus Partai Demokrasi Indonesia Perjuangan (PDIP) di kabupaten itu. Habib dekat dengan Bupati Kudus, Musthofa. Melalui telpon, Habib meminta Saifuddin datang ke kantor DPC PDIP Kudus saat itu juga. Di sana, dia menawarkan "jasa" meluluskan Saifuddin dalam seleksi PNS. Untuk itu, dia minta imbalan Rp 100 juta.

Subjudul: Kongkalikong di Seluruh Nusantara

Laporan mengenai pemalsuan surat pengangkatan calon pegawai negeri sipil datang dari seluruh Indonesia. Di semua daerah, ratusan tenaga honorer yang sebenarnya tidak memenuhi syarat, berusaha menyasati peraturan. Modusnya nyaris serupa: memundurkan surat keputusan pengangkatan sebelum Januari 2005.

Subjudul: Surat Bodong di Tanah Toba

Ratusan pencari kerja antre untuk membuat Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK) di Markas Kepolisian Resor (Mapolres) Jakarta Timur, Kamis, 5 September 2013. Mereka rela antre berjam-jam saat membuat SKCK untuk melengkapi persyaratan melamar calon pegawai negeri sipil (CPNS).

Artikel “Tipu Muslihat Calon Abdi Negara” menggunakan lima foto dan tiga audio yaitu (1) rekaman wawancara Saifuddin, (2) rekaman pembicaraan Robert waktu menyerahkan uang agar diterima sebagai PNS. (3) rekaman suara Robert yang mengatakan uang dikasih oleh Bupati Tobasa.

Konsep berita yang disajikan dengan format jurnalisme online aktual dan jurnalisme multimedia longform disalurkan melalui kanal-kanal berita seperti Bisnis, Politik, Dunia, Bola, Olahraga, Otomotif, Gaya, Seleb, Investigasi, serta Travel memudahkan masyarakat dalam mengakses konten yang tersedia. Jumlah pengunjung *Tempo.co* mencapai 40 juta per bulan pada 2014, melonjak 62,5 persen dibanding tahun 2013. Jumlah halaman yang dibuka (*page view*) meningkat dari 99,5 juta per bulan pada 2013 menjadi 137 juta per bulan pada 2014.

Konvergensi Tempo

Revolusi industri media yang ditandai dengan internet dan teknologi digital disikapi Tempo Media Group dengan mengembangkan produk berbasis *digital*, melakukan migrasi *platform* penerbitan ke ruang digital, dan menerapkan konvergensi media. Bagi Tempo Media Group, konvergensi adalah sinergi lini produksi (Laporan Tahunan PT Tempo Inti Media Tbk, 2012:19). Proses transformasi menjadi media digital ini, diikuti dengan perubahan perilaku, bersikap adaptif, serta mengamati perubahan dengan cerdas. Secara garis besar, konvergensi dilakukan untuk menghasilkan sinergi di seluruh lini produksi, meningkatkan mutu produk, memperbanyak jumlah berita di setiap produk, menghasilkan peningkatan intensitas dalam penggarapan isu. Dan yang terpenting pula, konvergensi dilakukan untuk efisiensi biaya, agar memiliki daya saing. Keuntungan yang dipetik saat melakukan konvergensi diantaranya dapat mempertahankan keunggulan yang menjadi *trademark* Tempo Media Group yaitu mengungkap fakta dibalik berita melalui reportase investigasi. Selain itu juga mendorong kualitas liputan serta menjalankan peran kontrol sosial.

Tempo Media Group mengembangkan infrastruktur digital dengan konsep 3M, yakni *pertama* multimedia yang berarti konten harus dapat disajikan dalam bentuk teks, foto, dan video. *Kedua*, multiplatform yaitu materi konten yang ada di produk Tempo Media Group harus bisa diakses dari aneka *platform*, seperti komputer, netbook, laptop, tablet, gawai, telepon seluler, dan televisi. *Ketiga*, multiscreen adalah

seluruh produk Tempo Media Group harus bisa dijalankan di berbagai ukuran layar dengan resolusi yang baik, jernih, dan mudah.

Tempo Media Group membuat Pusat Data & Analisa Tempo (PDAT) sebagai pusat data seluruh penerbitan Tempo Media Group mulai dari data teks, foto, infografis, dan video pada tahun 1971. Hingga tahun 2014, koleksi foto digital 1,2 juta foto lebih. PDAT juga menerbitkan beragam judul buku, seperti profil badan usaha milik negara, profil bank, panduan wisata, dan panduan memilih magister manajemen. PDAT juga membuat edisi digital untuk produk majalah Tempo, Koran Tempo, Tempo English maupun buku digital dalam format *web base*.

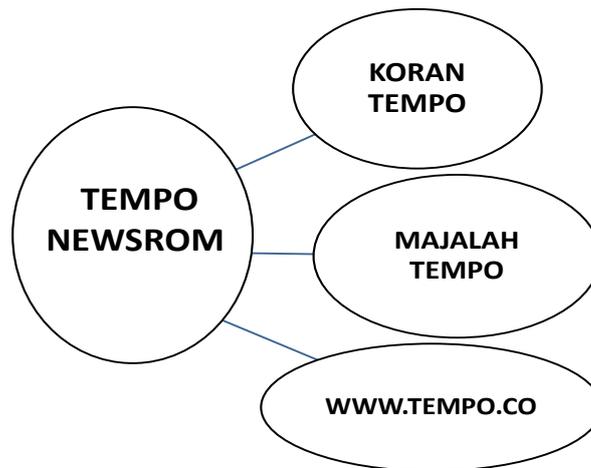
Agar masyarakat dapat mengakses koleksi digital PDAT, Tempo Media Group membuat toko *online* dengan nama Tempo Store. Toko ini memosisikan diri sebagai *one-stop shopping for digital products*. Masyarakat yang ingin berlangganan semua produk cetak Tempo Media Group seperti majalah Tempo, Koran Tempo, Tempo English dalam aplikasi digital dapat melalui Tempo Store. Produk digital Tempo Media Group dikemas dalam format PDF via tablet dan komputer. Juga tersedia format *reader* dalam Tempo Media Apps di Apple Store. Tempo Store dilengkapi *payment gateway* untuk memudahkan transaksi berlangganan.

Model Newsroom

Dalam industri media, keberadaan *newsroom* (ruang berita) adalah mutlak. Karena di *newsroom* inilah para wartawan, reporter, editor, redaktur, produser, pemimpin redaksi, bekerja bersama-sama untuk mengumpulkan berita yang selanjutnya dipublikasikan dan ditayangkan media massa. Kehadiran internet, membuat pengelola media harus mentransformasikan mekanisme kerja *newsroom*. *Newsroom* harus direstrukturisasi dan diintegrasikan untuk memproduksi konten yang akan diberikan kepada media cetak, media online, radio dan televisi.

Konvergensi pada tubuh Tempo Media Group terjadi dibidang produksi dengan membuat mekanisme kerja baru dalam bidang redaksi. Jika selama ini produk Tempo Media Group yaitu majalah Tempo, Koran Tempo, Tempo.co, dan brand lainnya memiliki organisasi liputan masing-masing. Maka sejak ditetapkan migrasi menuju media digital, seluruh produksi berita disatukan dalam satu organisasi besar: Tempo News Room. Para reporter memburu berita, kemudian hasil reportase dari lapangan diserahkan ke Tempo News Room. Lalu berita yang disuplai ke Tempo News Room, didistribusikan kepada Majalah Tempo, Koran Tempo, Tempo.co serta unit bisnis media lainnya. Berita yang ada di Tempo News Room akan dikirim ke setiap produk media dengan penyesuaian format dan konten sesuai ciri dan kebutuhan setiap media.

Contoh Tempo.co lebih membutuhkan isu dan berita terhangat, tidak mendalam, singkat, dan dikemas dengan ringkas. Koran Tempo yang memposisikan dirinya sebagai koran ekonomi, sosial, dan politik membutuhkan berita liputan-liputan mendalam serta reportase investigasi. Berita yang diberikan untuk Koran Tempo harus lengkap dengan konteksnya dan eksklusif sehingga pembaca dapat memahami berita tersebut. Dengan memperjelas konteks berita atas suatu peristiwa pembaca tidak tersesat dan dapat memahami dengan jelas. Adapun Majalah Tempo lebih membutuhkan berita dengan mengedepankan kedalaman pemberitaan dan prinsip liputan investigasi pada setiap rubrik.



Gambar 1 Tempo News Room

Sumber: Laporan Tahunan PT Tempo Inti Media Tbk 2004

Simpulan

Kemajuan teknologi mengharuskan pengelola media melakukan perubahan mendasar dalam sisi pencarian berita, produksi, distribusi, dan organisasi media. Tempo Media Group yang semula menekuni bisnis media cetak, melakukan restrukturisasi organisasi dan investasi teknologi guna memasuki dunia digital, sambil tetap memproduksi berita dengan berpegang pada kode etik jurnalistik. Transformasi yang dilakukan dimulai dengan mempersiapkan sumberdaya manusia untuk siap menerima berbagai inovasi yang dilakukan akibat penggunaan teknologi. Sehingga mampu memproduksi berita berbasis multimedia, digital, dan internet. Media online tempo.co mengusung konsep jurnalisme online aktual dan jurnalisme multimedia longform yang disajikan melalui *multimedia*, *multiplatform*, dan *multiscreen*.

Daftar Pustaka

Briggs, Asa & Burke, Peter. 2006. *Sejarah Sosial Media*. Jakarta: Yayasan Obor.

- Borders, Gracie Lawson. 2006. *Media Organizations and Convergence*, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Daryanto, (2010), *Teknologi Jaringan Internet*, Satu Nusa, Bandung
- Erich Schwarz J, dan Gustafsson Veronika. 2013. "Business Modelling and Convergence" dalam *Media and Convergence Management*. New York: SpringerHeidelberg.
- Gracie, Lawson-Borders. 2006. *Media Organizations and Convergence: Case Studies of Media Convergence Pioneers*. USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Liliweri, Alo. 2011. *Komunikasi Serba Ada Serba Makna*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Ludes, Peter. 2008. *Convergence and Fragmentation Media Technology and the Information Society*. USA: Intellect Books.
- Pavlik John V. 2001. *Journalism and New Media*. New York: Columbian University Press.
- Pavlik, John. 2004. *Converging Media, An Introduction to Mass Communication*. Boston: Allyn & Bacon.
- Rianto, Yan dkk. 2010. *Potret Kondisi Teknologi Informasi & Komunikasi 2010*. Jakarta: Pusat Data Kementerian Komunikasi dan Informatika.
- Rivers, William L, Peterson Theodore, Jensen Jay W. 2004. *Media Massa dan Masyarakat Modern*. Jakarta: Prenada Media.
- Setyarso. 2011. *Cerita di Balik Dapur Tempo*. Jakarta: KPG Tempo.
- Wright, Charles R. 1988. "Mass Communications: Sociological Perspective" dalam Lilawati Trimo. *Penerjemah Sosiologi Komunikasi Massa*. Bandung: Remaja Karya.

Media Massa

- Nugroho Adhi dan Ardi Darmawan. 2014. *Laporan Tahunan PT Tempo Inti Media Tbk Jakarta*
- Artikel "Tipu Muslihat Calon Abdi Negara" (<https://investigasi.tempo.co/cpns/2014>)