

TRANSFORMASI BISNIS TEMPO MEDIA GROUP MENUJU KONVERGENSI MEDIA

Yohanes Ray Ginjara^{a)} & Widiartanto^{b)*}

Program Studi Magister Ilmu Komunikasi, Universitas Diponegoro, Indonesia

Departemen Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Diponegoro, Indonesia

*email: fafanabil@gmail.com

Abstract

The media industry revolution is quite large and the results are already visible. Some newspaper and magazine publishers eventually closed and stopped production, while others still survived by preparing a new strategy of migrating publishing platforms to digital space, because the use of internet technology so rapidly and become a new culture. Tempo Media Group has made several changes in its business strategy. This study aims to describe the steps taken by Tempo Media Group in carrying out its business transformation towards media convergence during 2012-2015. This study uses descriptive qualitative methods to find out in depth how Tempo Media Group's management strategy in developing Tempo.co online media. The results showed that Tempo Media Group used a strategy by transforming into digital media and by continuing to maximize revenue from the print media business. The steps taken include improving the appearance of the Tempo.co site and strengthening the content. This convergence strategy must be accompanied by changes in behavior of all corporate entities. Being adaptive, observing each change intelligently, is a prerequisite for winning competition in the current era of digital media. Company management must to maintain a commitment to the values of independence, professionalism, and integrity in reporting news.

Keywords: media industry revolution, business transformation, media convergence.

Abstrak

Revolusi industri media cukup besar dan hasilnya sudah terlihat. Beberapa penerbit koran dan majalah akhirnya menutup dan menghentikan produksinya, sementara yang lain tetap bertahan dengan menyiapkan strategi baru migrasi platform penerbitan ke ruang digital, karena pemanfaatan teknologi internet begitu pesat dan menjadi budaya baru. Grup Media Tempo telah melakukan beberapa kali perubahan dalam strategi bisnisnya. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan langkah-langkah yang dilakukan Tempo Media Group dalam melakukan transformasi bisnis menuju konvergensi media selama tahun 2012-2015. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk mengetahui secara mendalam bagaimana strategi manajemen Tempo Media Group dalam mengembangkan media online Tempo.co. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Tempo Media Group menggunakan strategi dengan bertransformasi menjadi media digital dan terus memaksimalkan pendapatan dari bisnis media cetak. Langkah yang dilakukan antara lain memperbaiki tampilan situs Tempo.co dan memperkuat konten. Strategi konvergensi ini harus dibarengi dengan perubahan perilaku seluruh entitas korporasi. Bersikap adaptif, mengamati setiap perubahan secara cerdas, merupakan prasyarat untuk memenangkan persaingan di era media digital saat ini. Manajemen perusahaan harus menjaga komitmen terhadap nilai-nilai kemandirian, profesionalisme, dan integritas dalam pemberitaan.

Kata kunci: revolusi industri media, transformasi bisnis, konvergensi media.

Pendahuluan

Media massa merupakan sebuah wadah bagi masyarakat untuk mendapatkan informasi. Saat ini ada tiga jenis media yaitu media cetak, elektronik, dan media online. Seiring dengan perkembangan teknologi dan penggunaan internet, telah terjadi kebutuhan pertukaran informasi yang begitu cepat. Jika dulu kita mendapatkan berita dari media-

media mainstream seperti media cetak, televisi, dan radio, dimana kita harus membeli koran atau duduk di suatu tempat sambil menonton televisi untuk mendapatkan sebuah berita, sekarang kita bisa mendapatkan informasi dengan mudah dari genggaman tangan kita dimanapun kita berada dengan perangkat mobile yang kita

miliki. Perkembangan teknologi internet saat ini mempengaruhi perilaku individu dalam mencari dan memuaskan kebutuhan akan informasi.

Kehadiran internet menjadi pengubah kontrol komunikasi yang dimiliki oleh media. Kehadiran internet saat ini telah menguntungkan bagi para penggunanya khususnya konsumen dari suatu produk atau

jasa. Masyarakat dapat memilih informasi yang sesuai dengan kebutuhannya dari berbagai macam sumber media yang tersedia di internet. Masyarakat dapat mengetahui review suatu produk secara langsung dari berbagai macam media di internet. Saat ini media bersaing secara ketat untuk memuaskan kebutuhan konsumen akan informasi yang *up to date*.

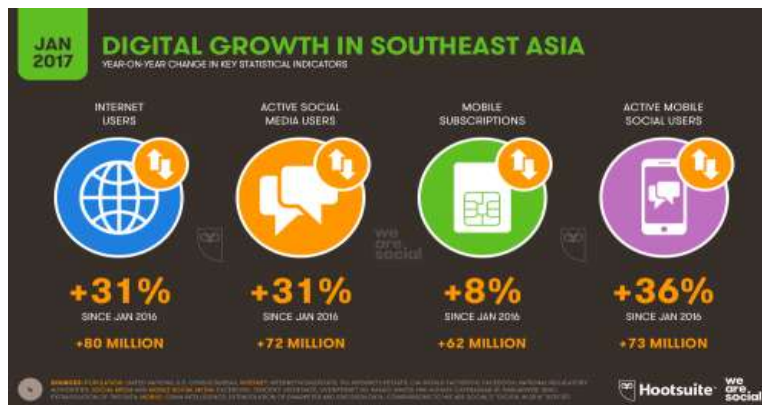


Gambar 1. Pengguna Internet di Seluruh Dunia

Sumber: <https://wearesocial.com>

Data di atas menunjukkan bahwa dari total populasi dunia sebanyak 7.4 milyar orang pada Januari 2017, ada sebanyak 3.7 milyar orang yang menjadi pengguna internet (50% dari total populasi dunia). Kemudian ada 2.7 milyar orang yang aktif menggunakan sosial media. Dan ada 2.5 milyar orang di dunia yang aktif menjadi pengguna sosial media melalui handphone. Dari 3.7 milyar orang yang menjadi pengguna internet di kawasan Asia Tenggara, terdapat 339 juta

orang yang menjadi pengguna aktif internet. Penulis juga mendapatkan data ada kenaikan sebanyak 31% atau sebanyak 80 juta orang yang menjadi pengguna internet dari Januari 2016 – Januari 2017. Dan dari data tersebut ada sebanyak 40% dari total penduduk di Indonesia yang aktif menjadi pengguna media sosial. Dalam hal ini Indonesia menempati posisi ke 7 (tujuh) dari seluruh negara-negara di Asia Tenggara.



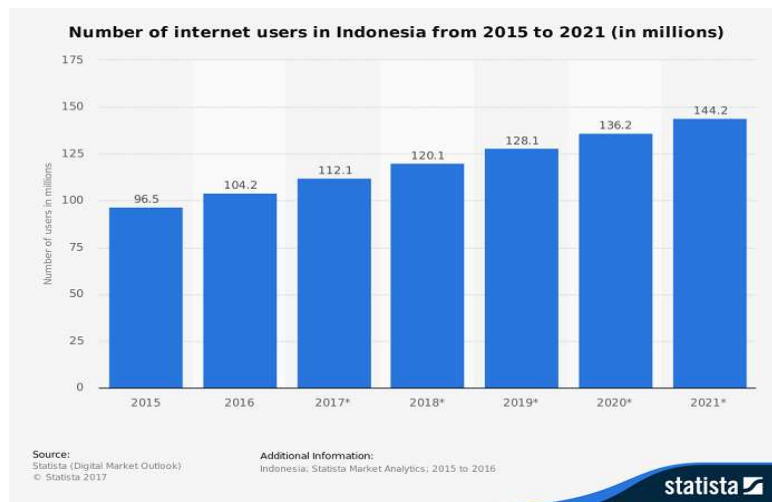
Gambar 2 Pertumbuhan Pengguna Digital Di Asia Tenggara

Sumber : <https://wearesocial.com>

Berdasarkan data di Gambar 1 dan 2, terdapat peluang dan tantangan dalam melakukan bisnis melalui teknologi internet. Hal ini menjadikan sebagai sesuatu yang baru bagi para pengusaha industri media dalam memasarkan produknya. Interaksi yang terjadi di media digital memungkinkan terjadinya arus informasi yang membuat para penggunanya dapat berpartisipasi dan memodifikasi isi dari informasi pada saat itu juga (Morissan, 2010:24). Kemampuan berinteraksi secara *real time* ini juga dimiliki oleh media sosial seperti Facebook, Instagram, Twitter, dan media sosial lainnya. Kondisi ini yang membuat media online mengungguli media tradisional karena media tradisional hanya bersifat satu arah dalam menyampaikan pesan komunikasinya. Adanya jeda waktu yang dimiliki oleh media tradisional menjadi salah satu penghambat dalam mendapatkan *feedback* atau respon perilaku dari masyarakat terhadap kualitas layanan yang diberikan.

Kehadiran era jurnalisme warga (*citizen journalism*) telah memaksa media

tradisional mengubah pola pikir sebagai satu-satunya alternatif penyampai “kebenaran”. Tantangan lain yang tidak kalah dahsyat adalah krisis ekonomi global. Dampak bagi media cetak adalah harga kertas impor terus melonjak tinggi, pemasukan iklan turun drastis, dukungan distribusi semakin mahal, sementara sirkulasi umumnya stagnan atau bahkan anjlok. Dalam Simposium Wartawan Asia yang berlangsung di Tokyo, 18 Maret 2009 terungkap bahwa di negara-negara Asia yang mayoritas penduduknya sudah akrab dengan teknologi tinggi, seperti Jepang dan Korea Selatan, kekhawatiran bahwa media cetak akan ditinggalkan mulai terasa. Terlebih di Jepang yang senantiasa berkiblat pada fenomena yang terjadi di Barat, walaupun sebenarnya tingkat sirkulasi media cetaknya sampai saat ini masih luar biasa. Oplah *Yomiuri Shimbun* misalnya, sekitar 10 juta eksemplar. Namun, menurut Editor Senior *Yomiuri Shimbun* Akira Fujino, saat ini pemasukan iklan untuk media-media cetak di Jepang umumnya turun 10-20 persen (Kompas, 25 Maret 2009).



Gambar 3. Jumlah Pengguna Internet di Indonesia

Sumber: <https://www.statista.com>

Kehadiran media baru (internet) juga memberikan kontribusi pemasukan media dari iklan. Menurut survei Nielsen yang dirilis pada tanggal 18 November 2015, media televisi menjadi media yang memiliki pertumbuhan positif dalam hal pemasukan

dari iklan. Tercatat pada periode Januari-September 2015 belanja iklan di televisi mengalami kenaikan sebesar 8 persen dari periode yang sama di tahun sebelumnya. Sementara untuk media cetak mengalami penurunan dalam belanja iklan koran turun

sebesar -6 persen dan majalah turun sebesar -13 persen dibandingkan periode yang sama dengan tahun lalu (Sumber: <http://www.nielsen.com/id/en/press-room/2015>).

Berbagai macam bentuk media baru menjadi alternatif bagi masyarakat untuk mendapatkan informasi. Hal ini dapat dilihat dari fenomena terbaru dari perkembangan media antara lain ditandai dengan kehadiran teknologi media. Teknologi inilah yang memungkinkan terjadinya konvergensi teknologi media, telekomunikasi, dan komputer (Straubhaar, 2009). Industri media massa, khususnya media cetak, saat ini dihadapkan pada perubahan yang amat kompleks dan terus-menerus. Untuk menangkap perubahan itu dibutuhkan tenaga yang terampil, cerdas, dan terutama berkomitmen tinggi. Menurut Mohammad Nuh (2007), perkembangan teknologi informasi memang membuat konvergensi media tak terhindarkan. Dalam jangka panjang, suara, gambar, dan data harus jadi satu kesatuan. Informasi kelak tak lagi mengarah ke single media, tetapi multimedia.

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 yaitu melakukan migrasi platform penerbitan ke ruang digital. Keputusan tersebut sangat beralasan karena penggunaan teknologi internet yang berkembang sangat pesat telah menjadi sebuah budaya baru. Kondisi ini telah menggeser budaya membaca media cetak di seluruh dunia. Revolusi industri media telah mengubah karakter pembaca media dan mengenalkan cara baru dalam mengakses informasi sekaligus menawarkan pengalaman baru yang sangat personal. Dengan menggunakan *smartphone* seperti Blackberry, Iphone, dan *handphone* berbasis android, masyarakat dapat mengakses informasi secara mudah mulai dari berita ekonomi, politik, olahraga, sampai gaya hidup mutakhir. Semuanya ini dilakukan secara mobile, kapanpun waktunya dan dimanapun tempatnya cukup dengan

menggunakan jemari tangan pada perangkat *smartphone* yang dimiliki.

Transformasi media cetak menuju konvergensi ini juga sebagai bentuk reaksi sekaligus sikap antisipatif atas sejumlah prediksi para pakar tentang masa depan surat kabar. Ada kecenderungan, bahwa komputer tablet banyak dimanfaatkan bagi para penerbit media cetak di berbagai belahan dunia. Untuk itulah sangat diperlukan kreativitas mulai dari memikirkan konsep produknya, membuat prototipe, dan menjadikan lebih menghibur dalam penyampaian berita kepada pemirsanya. Kehadiran *devices* baru akan mengubah industri media secara keseluruhan. Bahkan untuk pertama kalinya satu media memiliki satu *platform* yang sama, yaitu video, foto, infografik adalah sesuatu yang terbaik dari tablet. (Trivino, 2011). Survei Nielsen yang dilakukan dari tahun 2010 sampai 2016 di 11 kota di Indonesia, hanya 9 persen dari generasi Z (generasi muda di rentang usia 10-19 tahun) yang saat ini masih membaca koran, majalah, atau tabloid dalam bentuk cetak. Sisanya lebih memilih mendapatkan informasi dari televisi atau internet. Setidaknya ada 17.000 responden berusia 10 sampai 19 tahun yang mengikuti survei ini (Sumber: <http://wolipop.detik.com/read/2016>).

Keputusan sebuah industri media untuk melakukan konvergensi bukanlah perkara yang mudah. Sebab sejumlah faktor saling terkait. Misalnya kesiapan infrastruktur (termasuk teknologi), sumber daya manusia, dan kesiapan budaya untuk berani berubah. Maka tidak heran, jika sebuah industri media membutuhkan waktu panjang untuk bertransformasi dari era media konvensional menjadi era media baru yang mengusung kekuatan teknologi digital. Seiring dengan revolusi industri media dan perubahan karakter pembaca media, Tempo Media Group telah melakukan beberapa perubahan dalam strategi bisnisnya. Untuk merespon perkembangan teknologi digital, Tempo Media Group merasa perlu untuk mengembangkan beberapa aplikasi digital seperti aplikasi digital untuk *platform* iOS dan Android di hampir semua produk cetak Tempo. Manajemen perusahaan meyakini bahwa setiap perubahan akan membawa

dampak yang positif bagi pembiayaan maupun sumber daya manusia. Salah satu konsekuensi dengan adanya proses perubahan ini adalah semakin terfokusnya pada budaya kompetensi dan kompetisi. Tempo Media Group menyadari ada sebuah proses yang panjang yang harus dilalui untuk bertransformasi menuju konvergensi. Penulis membatasi penelitian ini hanya pada pencarian informasi tentang perkembangan Tempo.co di bawah manajemen PT. Tempo Inti Media Tbk sebagai perusahaan *holding* dari Tempo Media Group dengan fokus permasalahan tentang strategi transformasi bisnis Tempo Media Group dalam situs Tempo.co pada tahun 2012-2015 menuju konvergensi media.

Tinjauan Pustaka

Konsep Teknologi dan Peradaban

Perkembangan teknologi telah memengaruhi peradaban manusia. Ada hubungan timbal balik antara peradaban dan teknologi. Arnold Pacey (2000) menjelaskan bahwa teknologi bukan hanya sebuah artefak atau alat saja. Teknologi diartikan sebagai hasil karya manusia yang tidak hanya berwujud material yang berdampak pada sistem dan budaya manusia, namun teknologi itu sendiri merupakan sebuah sistem nilai. Bagi Pacey, peradaban menentukan teknologi. Artinya masyarakat akan menentukan apakah sebuah teknologi baru bisa mereka terapkan dalam kehidupan keseharian manusia. Sehebat apapun, teknologi akan menjadi sia-sia belaka apabila di dalamnya tidak ada unsur sistem nilai yang sesuai dengan masyarakat yang menggunakan (Pacey, 2000: 1-2).

Pacey (2000), menjelaskan relasi timbal balik antara peradaban dan teknologi dengan membedakan konsep teknologi dalam tiga aspek. Aspek pertama, bahwa teknologi itu hanyalah aspek teknik saja. Manusia menghasilkan teknologi yang di dalamnya ada keterampilan, kemampuan untuk mempermudah kehidupan melalui bantuan peralatan mesin dan produk-produk mekanik serta teknik yang lain.

Aspek kedua adalah teknologi sebagai aspek organisasi dan kelembagaan. Teknologi memberikan dampak pada

kehidupan baik manusia sebagai individu maupun kelembagaan. Kehidupan kelembagaan itu akan menentukan apakah sebuah teknologi baru akan sesuai untuk digunakan atau tidak. Maka sebuah sistem sosial akan memengaruhi kapan suatu teknologi itu diterima atau ditolak. Aspek ketiga adalah teknologi merupakan aspek kultural atau budaya. Teknologi akan membentuk sistem nilai, namun sebaliknya masyarakat memiliki sistem nilai yang akan menentukan teknologi itu diterima atau ditolak. Bagi Pacey, teknologi itu erat kaitannya dengan dimensi budaya, organisasi, dan teknis. Dalam penelitian ini, konsep konvergensi tidak bisa lepas dari ketiga dimensi teknologi Pacey tersebut. Sebab, latar belakang dan perkembangan konvergensi tidak dapat dipisahkan dari ketiga aspek teknologi Pacey tersebut (Pacey, 2000: 6).

Konsep teknologi dan peradaban yang dikemukakan oleh Pacey ini sedikit berbeda dengan apa yang dikatakan oleh McLuhan, bahwa teknologi merupakan sebuah faktor determinan kemajuan peradaban. Bagi McLuhan, *Medium is extension of man (personal)*. Teknologi adalah media, dan media adalah perpanjangan tangan kemampuan manusia untuk memenuhi kebutuhannya. Media memanjangkan pandangan, pendengaran, serta sentuhan melalui ruang dan waktu. Media elektronik membuka panorama baru bagi kebanyakan orang dan memungkinkan kita untuk berada di mana-mana pada saat bersamaan. Maka, sebuah teknologi mampu menciptakan sistem nilai baru yang tidak hanya mengubah kehidupan manusia, tetapi mampu memberi perspektif, sistem nilai, dan lingkungan yang baru. McLuhan menggunakan istilah *desa global* untuk menggambarkan konsep bentuk baru organisasi sosial yang muncul ketika media elektronik secara bersamaan mengikat seluruh dunia menjadi satu sistem sosial, politik, dan kultural yang besar (Baran, 2010 : 273).

Gagasan paling sentral dari Marshall McLuhan adalah perubahan dalam teknologi komunikasi secara tidak terhindarkan menghasilkan perubahan mendalam, baik

dalam tatanan budaya maupun sosial. Meskipun McLuhan menggunakan teori-teori budaya kritis seperti teori ekonomi politik untuk mengembangkan perspektifnya, karyanya ditolak oleh para ahli ekonomi politik karena gagal memberikan basis di mana perubahan sosial positif mulai dapat diciptakan. McLuhan tidak mempunyai hubungan dengan gerakan sosial atau politik apapun. Ia tampak siap untuk menerima perubahan apapun yang didiktekan dan inheren dalam teknologi komunikasi. Oleh karena McLuhan berargumen bahwa teknologi secara tidak terhindarkan menyebabkan perubahan tertentu dalam cara orang berpikir, dalam cara masyarakat dibangun, dan dalam bentuk budaya yang diciptakan, McLuhan disebut sebagai determinisme teknologi (Baran, 2010: 271).

Media elektronik telah mengubah masyarakat secara radikal. Masyarakat sangat bergantung pada teknologi yang menggunakan media dan ketertiban sosial suatu masyarakat didasarkan pada kemampuannya untuk menghadapi teknologi tersebut. Media, secara umum, bertindak secara langsung untuk membentuk dan mengorganisasikan sebuah budaya. Saat ini, elektronik dan otomatisasi mengharuskan semua orang menyesuaikan diri terhadap lingkungan global yang membentang luas, seakan lingkungan ini merupakan kota kecil kediamannya atau *global village* (McLuhan, 2002: 5).

Tantangan Industri Media

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang begitu pesat dalam dua dasa wara terakhir telah mengubah secara drastis paradigma banyak orang dalam memandang berbagai sisi kehidupan. Ditinjau dari sisi bisnis media, konvergensi teknologi dan komunikasi telah menghasilkan suatu produk yaitu internet, yang memberikan sebuah dunia dengan pilihan tanpa batas menunggu untuk dieksplorasi dan dieksploitasi. Bagaimanapun industri media harus siap dan mau berubah untuk mempertahankan intensitas aktivitas ekonomi media. Beberapa tantangan ke depan di industri media sehubungan dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi antara lain

kesiapan menghadapi perubahan teknologi, perubahan budaya masyarakat, dan penerapan kode etik para pelaku bisnis media (Noor, 2010: 309).

Selain menjadi sebuah tantangan, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dapat dilihat sebagai sebuah peluang bisnis dan akan memperbesar kapasitas industri media. Sebab dampak dari perkembangan teknologi informasi dan komunikasi adalah makin banyaknya masyarakat yang menggunakan produk teknologi tersebut. Secara umum hal ini mengindikasikan adanya prospek industri media yang semakin besar. Kemajuan teknologi juga dinilai dapat meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan. Teknologi yang pada hakikatnya ada untuk mempermudah aktivitas manusia akan membuat industri media mendapatkan efisiensi biaya, waktu, dan proses komunikasi sehingga dapat meningkatkan produktivitas ekonomi. Melalui teknologi pula, makin terbuka akses ke sumber informasi dan pengetahuan dari berbagai penjuru yang dapat meningkatkan kualitas komunikasi dan kemampuan kompetisi perusahaan (Noor, 2010: 314).

Salah satu syarat agar industri media dapat lebih berkembang di masa depan adalah mengganti strategi atau *change strategy*. Globalisasi telah mengubah cara-cara orang berbisnis. Salah satunya adalah perlunya transformasi dari model bisnis konvensional menuju *e-Business*. Dalam melakukan transformasi perlu diperhatikan risiko yang harus dihadapi perusahaan dalam masa transisi tersebut, misalnya dengan model bisnis baru yang ingin diimplementasikan. Beberapa hasil penelitian terkait menunjukkan banyak perusahaan mulai menerapkan *e-Business* secara bertahap dan tampaknya cukup efektif, karena memiliki risiko kegagalan yang relatif kecil (Noor, 2010: 333).

Demikian halnya dengan sebuah industri surat kabar, agar mampu berkembang sesuai dengan tuntutan perkembangan teknologi harus mentransformasikan dirinya dari *single platform* menjadi konvergensi.

Strategi Transformasi Menuju Konvergensi Media

Meminjam istilah yang digunakan oleh Quinn (1997), strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan, dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi yang diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh mata-mata musuh. (Grant, 1997:10)

Secara umum, strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Sedangkan dalam pengertian khusus, strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Strategi didefinisikan sebagai cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi, dan joint venture (David, 2004: 15). Dalam kaitannya dengan penelitian ini, strategi lebih tepat diartikan sebagai rencana yang disatukan, luas, dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh

organisasi seperti konsep dari Glueck dan Jauch (1991: 9).

Elemen yang menyebabkan sebuah kesuksesan adalah strategi yang diformulasikan dengan baik dan dijalankan secara efektif. Meskipun dapat membantu pencapaian suatu keberhasilan, strategi tidak menjamin keberhasilan. Paling tidak ada empat elemen penting yang membantu implementasi strategi. Pertama, tujuan yang sederhana, konsisten, dan berjangka panjang. Kedua, pemahaman yang baik mengenai lingkungan persaingan. Ketiga, penilaian yang obyektif mengenai sumber daya yang dimiliki dengan memahami kekuatan dan kelemahannya. Dan yang terakhir, pelaksanaan yang efektif dengan penuh ketetapan hati, konsisten, dan dengan komitmen yang sungguh-sungguh.

Konvergensi Media, Sebuah Kebijakan

Burnett dan Marshall (2003:1) mendefinisikan konvergensi media sebagai penggabungan industri media, telekomunikasi, dan komputer menjadi sebuah bentuk yang bersatu dan berfungsi sebagai media komunikasi dalam bentuk digital. Berkembangnya dimensi-dimensi dalam konvergensi media disebabkan oleh penemuan dan perkembangan *www (world wide web)* dan jaringan komputer berkecepatan tinggi. Teknologi media digital ini pun dipasarkan dan dimiliki oleh masyarakat luas, sehingga masyarakat dapat menikmati, menghasilkan, dan menyebarluaskan konten dari media tersebut. Dalam hal ini, konten memiliki arti sangat luas, yang mencakup berbagai bidang pengetahuan, bukan hanya bidang jurnalisme dan komunikasi massa (Grant, 2009:100).

Dalam bukunya yang berjudul *The Meaning of Convergence*, Rich Gordon (Quinn, 2004:112) membagi konvergensi ke dalam lima dimensi atau level. Pertama, *ownership convergence*. Konvergensi ini mengacu pada kepemilikan perusahaan media besar atas beberapa jenis media. Misalnya sebuah perusahaan media yang menjadi induk dari media cetak, media online, dan media penyiaran.

Kedua, *tactical convergence*. Konvergensi ini merupakan bentuk trik atau cara kerjasama dengan melakukan promosi

silang serta pertukaran informasi yang diperoleh dari media-media yang berkonvergen atau bekerja sama. Misalnya, liputan khusus sebuah surat kabar dipromosikan di televisi atau sebaliknya, program khusus televisi diiklankan di surat kabar dan online.

Ketiga, *structural convergence*. Konvergensi ini membutuhkan *redesign* pembagian kerja dan strukturisasi organisasi di tiap media yang sudah menjadi bagian dari konvergensi. Struktur organisasi dan *job description* yang sudah mengimplementasikan konvergensi ditata ulang dan disesuaikan dengan kebutuhan konvergensi.

Keempat, *information gathering convergence*. Jenis konvergensi ini terjadi ketika para jurnalis yang sering disebut sebagai *backpack journalist* atau jurnalis yang memiliki keterampilan bekerja di lebih satu jenis media diharapkan dapat mengumpulkan data, mengolah, dan menyajikan data dalam berbagai platform. Dengan kata lain, jurnalis wajib melaporkan hasil liputannya ke dalam platform yang berbeda. Bisa ke platform cetak, televisi, maupun online.

Kelima, *storytelling convergence*. Bentuk konvergensi ini menuntut keterampilan jurnalis dalam mengemas berita sesuai dengan segmen pasar media yang bersangkutan dan dilengkapi dengan foto, video, maupun grafis.

Dalam konvergensi media, ada klausul mendasar yang harus dilakukan, yaitu harus muncul kesadaran untuk saling berbagi sumber daya manusia maupun peralatan. Hal ini sangat penting untuk menciptakan konvergensi dalam *newsroom* yang menghasilkan proses produksi konten yang lebih baik daripada ketika sebelum konvergensi.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk mengetahui secara mendalam yang menggambarkan bagaimana strategi manajemen Tempo Media Group dalam mengembangkan media online Tempo.co. Metode penelitian kualitatif deskriptif merupakan suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat

postpositivisme yang biasanya digunakan untuk meneliti pada kondisi objektif yang alamiah di mana peneliti berperan sebagai instrumen kunci (Sugiyono, 2008:15). Metode deskriptif merupakan metode yang menggambarkan suatu keadaan objektif atau peristiwa tertentu berdasarkan fakta-fakta yang terlihat atau sebagaimana mestinya yang kemudian diiringi dengan upaya pengambilan kesimpulan umum berdasarkan fakta-fakta historis tersebut (Nawawi dan Martini, 1994:73).

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Dampak dari pengaruh revolusi teknologi di bidang informasi sangat luar biasa. Semuanya dapat dicirikan global, interaktif, dan serentak. Globalisasi memberikan pengaruh atau dampak pada bidang-bidang lain di seluruh dunia. Teknologi komunikasi akan menghasikan medium baru, media baru. Kemajuan teknologi mutakhir melahirkan new media, media digital yang sebenar-benarnya menaklukkan ruang dan waktu. Setiap medium baru berpengaruh terhadap media cetak. Pengaruh itu sejak munculnya teknologi internet disertai dengan ancaman persaingan media-media online. Selain itu juga berpengaruh terhadap eksistensi media cetak dalam hal isi, bentuk, distribusi, kebijakan harga, dan periklanan. Kata kunci dalam setiap perubahan itu adalah adaptasi, inovasi, atau meninggalkan atau ditinggalkan.

Ada empat pengaruh media digital dan media internet. Isi media bergeser dari seragam ke personal. Siklus publikasi berkembang dari *periodic* menuju *up to date* atau *actual*. *Volume* bergeser dari *overload* berlebihan menuju selektif. Arah berubah dari menunggu menjadi menjemput bola. Khalayak, konsumen, dan pemakai semua aktif.

Sejalan dengan perkembangan teknologi komunikasi yang semakin pesat, Tempo Media Group melangkah memasuki bisnis media digital. Perusahaan sangat serius dan fokus dalam merancang aplikasi digital, diantaranya untuk platform iOS dan Android untuk semua produk cetak Tempo. Selain itu perusahaan juga menyediakan tenaga kerja

yang kompeten di bidangnya dan terus menerus melakukan inovasi di bidang teknologi digital. Perusahaan juga menanamkan investasi untuk menambah dan melengkapi infrastruktur *server*.

Transformasi Konvergensi Tempo.co

Pada tahun 1996, pada awalnya Tempo.co bernama tempointeraktif.com dan didirikan oleh Yusril Djalinus Dari, Bambang Bujono, S. Prinka, dan Saiful B di bawah naungan PT. Tempo Inti Media. Pada saat itu Tempo terbit secara bergerilya karena masih dalam bayang-bayang pembredelan oleh penguasa Orde Baru. Tempointeraktif.com menyajikan informasi yang dapat dibaca, diunduh, kemudian di foto copy dan dijual kepada masyarakat yang tidak memiliki internet. Tujuan utamanya agar apa yang Tempo tulis di website dapat dibaca oleh seluruh masyarakat Indonesia. Semua artikel ini dapat diperoleh secara gratis. Sepanjang tahun 1998 yang penuh gejolak, masyarakat lebih memperhatikan berita yang tersedia di internet karena jumlah informasi yang beredar sangat banyak.

Manajemen melakukan perbaikan proses kerja yang melibatkan seluruh bagian dari unit kerja di Tempo Media Group. Manajemen membuat kebijakan baru yang dijalankan oleh redaksi dengan mekanisme konvergensi. Jika selama ini majalah Tempo, Koran Tempo, Tempo.co dan *brand-brand* lainnya memiliki organisasi liputan masing-masing, maka sejak tahun 2012 seluruh kegiatan produksi berita disatukan dalam satu organisasi besar yaitu Tempo News Room. Konvergensi media ini bertujuan untuk meningkatkan mutu dan jumlah berita di setiap Tempo. Dengan strategi ini diharapkan akan menghasilkan sinergi di seluruh lini produksi, dan juga menghasilkan peningkatan intensitas dalam penggarapan isu berita, serta efisiensi biaya. Mekanisme kerja yang dijalankan oleh Tempo diharapkan akan dapat terus mempertahankan *trade mark*-nya sebagai

media investigasi. Hal ini juga meningkatkan kualitas liputan untuk melayani hak informasi publik dan menjalankan peran kontrol sosial.

Tempo.co menjadi *trendsetter* berita online sejak diluncurkan pada tanggal 23 November 2011 dengan menggantikan Tempo Interaktif. Strategi konvergensi media yang diterapkan pada website Tempo.co ini menghasilkan suatu hal yang membanggakan bagi seluruh entitas perusahaan. Tercatat sejak diluncurkan, situs berita Tempo.co yang menampilkan 250 berita setiap hari mengalami peningkatan jumlah pengunjung. Sampai dengan Oktober 2012 jumlah pengunjung mencapai 10,7 juta orang/bulan. Ada kenaikan sekitar 1,5 juta pengunjung pada website Tempo.co dari tahun sebelumnya. Diketahui pula terjadi peningkatan jumlah halaman (*page per view*) yang dikunjungi oleh masyarakat dari 48,4 juta halaman pada September 2011 menjadi 51 juta halaman pada 2012. Kerja keras tim Tempo Digital membuahkan hasil dengan menempatkan situs Tempo.co pada posisi 5 besar dalam kelompok portal berita di situs pemeringkat Alexa pada tahun 2012. Sementara itu diketahui bahwa pengunjung situs Tempo.co kebanyakan adalah laki-laki yang memiliki pendidikan minimal S-1 dan mengakses Tempo.co dari tempat mereka bekerja.

Angka pertumbuhan pengunjung di situs Tempo.co terus meningkat dengan mencapai 40 juta pengunjung per bulan pada tahun 2014, atau naik sebanyak 62,5% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Begitu juga dengan jumlah halaman (*page per view*) yang dikunjungi oleh masyarakat meningkat dari 99,5 juta per bulan pada tahun 2013 menjadi 137 juta per bulan pada tahun 2014. Sementara pada tahun 2015 jumlah pengunjung Tempo.co naik menjadi 44 juta orang.



Gambar 4. Profil Pembaca Online Tempo
 Sumber: <https://www.tempo.co/>

Pembahasan

Tampilan situs Tempo.co

Setelah mengganti nama dari tempointeraktif.com menjadi Tempo.co, dapat dilihat pada situs terbarunya hampir tidak ada banyak perubahan dengan tampilan barunya. Situs Tempo.co masih didominasi dengan background putih dengan header khas warna Tempo yaitu merah. Tampilan yang mengandung kesan sederhana ini sesungguhnya memiliki tujuan lain.

Meskipun tampilannya sangat interaktif dan menarik, sesungguhnya bobot situs Tempo.co sangat ringan. Dengan demikian proses muat akan lebih cepat. Ketika penulis mencoba berselasar pada situs Tempo.co, penulis tidak menemui hambatan ketika membuka isi kanal-kanal berita yang ada pada laman situs tersebut. Aksesnya sangat cepat dan tidak berat ketika berpindah dari satu laman konten ke konten lainnya.



Gambar 5. Tampilan Halaman Home Tempo.co
 Sumber: <https://www.tempo.co/>

Konten Tempo.co

Peningkatan jumlah pengunjung situs Tempo.co terjadi seiring dengan pengayaan content yang membuat pengakses Tempo.co mempunyai banyak pilihan. Tidak hanya dapat menikmati informasi terkini melalui kanal-kanal berita pilihan seperti Nasional, Bisnis, Metro, Dunia, Bola, Gaya, Seleb, Cantik, Tekno, Otomotif, Travel, Foto,

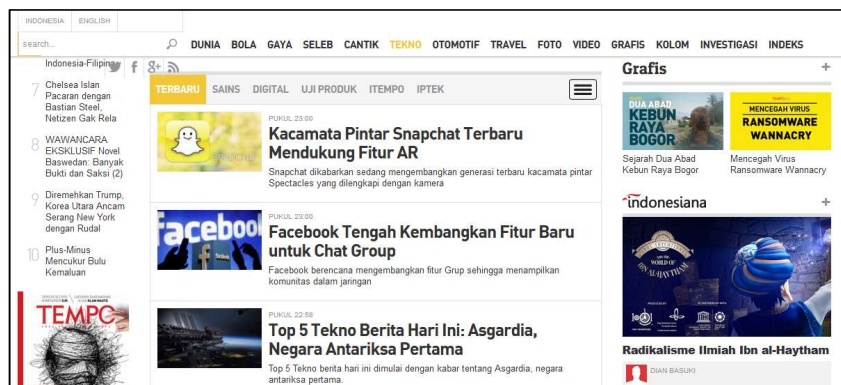
Video, Grafis, Kolom, Investigasi, tetapi juga tampilan infografik yang menarik serta tampilan audio dan video yang memikat. Ketika faktor kemasan menjadi daya tarik dalam konteks cara menyampaikan yang lebih produktif dan ketika faktor kenikmatan membaca menjadi tuntutan masyarakat, Tempo mengubah tampilan dan format situs Tempo.co. Pengecilan ukuran, penyajian

dengan visualisasi lebih atraktif dan menggigit dilakukan untuk meningkatkan potensi tersampainya pesan-pesan yang lebih produktif kepada khalayak.

Untuk setiap rubrik berita yang ditampilkan oleh Tempo.co, pihak manajemen redaksi menampilkan pilihan 10 berita terpopuler dan 10 berita top yang ada pada rubrik tersebut. Kemudian pada bagian bawah setiap rubrik berita, Tempo.co menampilkan segmentasi pilihan berita yang dapat memudahkan kita untuk memilih berita yang dapat memuaskan rasa keingintahuan kita akan informasi. Contoh untuk rubrik

teknologi seperti pada gambar diatas, dapat dilihat Tempo.co menampilkan pilihan berita terbaru, sains, digital, uji produk, itempo, dan iptek. Pilihan segmentasi ini ada pada setiap rubrik berita yang ditampilkan oleh Tempo.co.

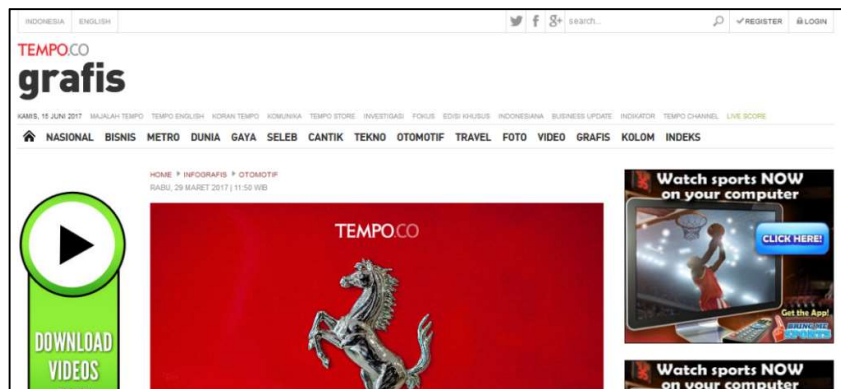
Manajemen redaksi Tempo melakukan kerja sama dengan Tabloid Bintang.Com yang merupakan portal hiburan dalam hal pengelolaan iklan online. Juga untuk merilis dan mengelola bersama kanal Cantik.Tempo.co untuk membidik segmen perempuan, kalangan muda, urban, dan modern.



Gambar 6. Tampilan Konten Rubrik Nasional dan Tekno pada Tempo.co
Sumber: <https://store.tempo.co>

Di bawah kolom berita Top 10 pada setiap rubrik berita, terdapat rubrik grafis. Informasi yang tersedia dalam rubrik grafis menginformasikan perkembangan informasi terkait dalam rubrik berita yang dipilih. Namun sayang ketika penulis membuka laman grafis tersebut, pada bagian kolom kiri

dan kanan masih terdapat iklan-iklan dari berbagai macam produk yang tidak ada hubungannya dengan Tempo. Penulis merasa sedikit terganggu dengan kehadiran iklan tersebut karena tidak ada hubungannya dengan berita yang sedang mau dibaca.



Gambar 7. Tampilan Rubrik Grafis pada Berita Otomotif
Sumber: <https://store.tempo.co>

Sumber Pendapatan Digital

Kenaikan jumlah pengunjung pada situs Tempo.co berbanding lurus dengan jumlah pendapatan melalui iklan. Sampai dengan tahun 2012 website Tempo.co mencatat pertumbuhan iklan sebesar 50 persen dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Salah satu faktor kenaikan ini dikarenakan Tempo Media Group memiliki toko online yaitu Tempo Store. Laman Tempo Store dapat dibuka secara langsung dari laman Tempo.co. Toko online ini memposisikan diri sebagai *one stop shopping for digital products*. Tempo Store dihadirkan untuk memudahkan pembaca berlangganan semua produk cetak Tempo dalam aplikasi digital. Konten berita yang

paling murah adalah Koran Tempo versi digital yaitu Rp 4.000,- (empat ribu rupiah). Sementara konten berita paling mahal adalah konten video yang harganya mencapai Rp 350.000 (tiga ratus lima puluh ribu rupiah).

Hasil sirkulasi ini sangat menggembirakan. Pada tahun 2014, Tempo Media Group berhasil membukukan kenaikan pendapatan sirkulasi digital sebesar lima persen (Rp 2,13 milyar). Dengan memberikan perhatian khusus pada bidang digital, Tempo Media Group berharap meraih pendapatan lebih tinggi pada tahun-tahun mendatang.



Gambar 8. Tampilan Tempo Store

Sumber: <https://store.tempo.co>

Simpulan dan Saran

Kehadiran media baru (internet) dan perubahan perilaku masyarakat dalam menggunakan media membuat Tempo harus melakukan perubahan untuk mengikuti perkembangan zaman. Berkat kepercayaan masyarakat yang tinggi, Tempo Media Group menjadi semakin berkembang. Pencapaian ini meneguhkan keyakinan Tempo Media Group untuk terus menghasilkan produk multimedia berkualitas tinggi kepada masyarakat. Sukses perusahaan di masa yang akan datang terletak pada pilihan strategi terbaik untuk menggarap peluang di era baru bisnis media ini. Tempo Media Group menggunakan strategi dengan melakukan transformasi menjadi media digital dan dengan terus memaksimalkan pendapatan dari bisnis media cetak. Langkah-langkah

strategis yang dilakukan antara lain memperbaiki tampilan situs Tempo.co dan memperkuat konten Tempo.co.

Saran yang bisa diberikan adalah strategi konvergensi ini harus diiringi dengan perubahan perilaku seluruh entitas perusahaan. Dengan bersikap adaptif, mengamati setiap perubahan dengan cerdas, menjadi syarat untuk memenangkan persaingan di era transisi media cetak menjadi media digital saat ini. Manajemen perusahaan harus senantiasa menjaga komitmen atas nilai-nilai independensi, profesionalitas, dan integritas dalam peliputan berita. Tempo Media Group juga harus menjalankan prinsip tata kelola perusahaan yang baik, berhati-hati, dan disertai kontrol yang ketat terhadap penggunaan sumberdaya dan dana. Hal ini

perlu dilakukan agar perusahaan dapat berjalan dengan efisien dan fokus dalam menjalankan rencana kerja. Seiring dengan pertumbuhan dunia digital yang spektakuler dan sejalan dengan pertumbuhan ekonomi, Tempo Media Group harus selalu melahirkan inovasi-inovasi terbaru dan tetap menjadi *pioneer* dalam peliputan berita investigatif. Manajemen perusahaan harus konsisten untuk tetap mengembangkan produk-produk media digital dan menjalankan konvergensi media untuk merespon perkembangan zaman.

Daftar Pustaka

- Baran, S.J., & Davis, D.K. 2010. *Teori Komunikasi Dasar: Dasar Pergolakan, dan Masa Depan*. Edisi kelima. Jakarta: Salemba Humanika.
- Gluek, W.F., & Jauch, L.R. 1991. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Grant A. E., & Wilkinson, J.S 2009. *Understanding Media Convergence: The State of The Field*. NY: Oxford University Press.
- Grant, R.M. 1997. *Contemporary Strategy Analysis*. Edisi Kedua. Blackwell Publisher Inc.
- <http://www.nielsen.com/id/en/press-room/2015/Nielsen-Program-Hiburan-dan-Serial-Paling-Banyak-Menyerap-Belanja-Iklan-TV.html>, diakses pada tanggal 9 Juni 2017 jam 21:50.
- <https://korporat.tempo.co/>, diakses pada tanggal 9 Juni 2017 jam 21:30.
- <https://www.tempo.co/>, diakses pada tanggal 9 Juni 2017 jam 22:15.
- <http://republikpos.com/2016/01/tempo-hari-ini-dan-sejarahny>, diakses pada tanggal 10 Juni 2017 jam 17:05 WIB.
- <https://wearesocial.com>, diakses pada tanggal 9 Juni 2017 jam 21:20
- <http://wolipop.detik.com/read/2016/10/19/184850/3324740/860/survei-nielsen-hanya-9-remaja-indonesia-yang-masih-baca-media-cetak>, diakses pada tanggal 9 Juni 2017 jam 21:37.
- McLuhan, M. 2002. *Understanding Media, the Extension of Man*. Edisi pertama. London: Routledge Classics.
- Morissan, M.A. 2010. *Periklanan: Komunikasi Pemasaran Terpadu*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Noor, H.F. 2010. *Ekonomi Media*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Pacey, A. 2000. *The Culture of Technology*. Edisi kesembilan. Massachusetts: The MIT Press Cambridge.
- Straubhaar, J, Larose, R., & Davenport, L. 2009. *Media Now: Understanding Media, Culture, and technology*. Edisi keenam. USA: Wadsworth.
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta
- Wikan, A. 2009. *Masa Depan Pers Indonesia: Tantangan Ekonomi, Politik, dan Teknologi*. Jakarta: SPS Pusat dan Friedrich Ebert Stiftung.