



Jurnal Ilmu Komunikasi
ULTIMACOMM

Vol 9, No. 2

ISSN: 2085 - 4609 (Print) Journal homepage: <http://ejournals.umn.ac.id/index.php/FIKOM>



De-convergence Newsroom Media di Indonesia Studi Kasus terhadap Tempo Inti Media

Lani Diana

To cite this article:

Diana, Lani (2017). De-convergence Newsroom Media di Indonesia: Studi Kasus terhadap Tempo Inti Media. Jurnal Ultima Comm, 9(2), 15-45



Submit your article to this journal [↗](#)

Published in Partnership with



Full Terms & Conditions of access and use can be found at
<http://ejournals.umn.ac.id/index.php/FIKOM/about>

De-convergence Newsroom Media di Indonesia Studi Kasus terhadap Tempo Inti Media

Lani Diana

Universitas Multimedia Nusantara

Email: lanidianasisters@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana resistensi kultur, kualitas produk berita, serta beban kerja wartawan memengaruhi perubahan model bisnis media Tempo dari newsroom terkonvergensi menjadi de-convergence. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan jenis dan sifat kualitatif deskriptif. Penelitian menggunakan paradigma konstruktivis di mana peneliti berusaha menilik konstruksi sosial yang diciptakan kelompok sosial atas teknologi. Teori dan konsep penelitian fokus pada Social Construction of Technology (SCOT) dan de-convergence dengan pengumpulan data berupa wawancara. Penelitian dilakukan dari Maret-Juli 2017.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa Tempo tidak lagi menerapkan konvergensi integrated newsroom (newsroom 3.0). Alasannya karena terdapat definisi ulang konsep konvergensi, resistensi kultur, dan bertambahnya beban kerja wartawan yang disertai dengan penurunan kualitas konten. Penurunan kualitas konten pun berdampak pada berkurangnya sirkulasi media cetak.

Di sisi lain, pendapatan iklan Majalah Tempo dan Koran Tempo merosot. Untuk mengantisipasi penurunan profit, Tempo memutuskan de-convergence dan mengimplementasikan strategi konvergensi baru. Strategi itu adalah mengembangkan platform digital Majalah Tempo dan Koran Tempo berupa aplikasi. Aplikasi tersebut tak sekadar menawarkan berita yang dikemas dalam format PDF, tetapi juga interaktivitas.

Kata Kunci: de-convergence newsroom, konvergensi media, Tempo, social construction of technology.

Abstract

This research aims to analyze the resistance of culture, news product quality, and the workload of journalists affecting the business model of Tempo – a national investigative media in Indonesia – mainly on its transition from newsroom convergence to deconvergence. Analyzing the problem through qualitative approach, this descriptive research use case study methods and constructivism paradigm in which researcher seek to find group social construction on technology. Therefore, researcher used the theory of Social Construction of Technology (SCOT) on analyzing the concept of deconvergence. The main methods of data collection was interview which conducted between March to July 2017. The result of this research shows that Tempo is no longer implement the convergence of integrated newsroom (newsroom 3.0). Among the reasons of the convergence are the redefinition of convergence, cultural resistance, and the increasing workload of journalist which went along with the decreasing content quality. The decreasing content quality has also lowered the circulation of its print media. On the other hand, the revenue of both Tempo magazine and newspaper kept on declining. In an attempt to anticipate decreasing profit, Tempo decided to carry out deconvergence and implement strategy of new convergence. The strategy is developing digital platform of Tempo magazine and newspaper in the form of application. It does not only offers news in PDF format, but promises interactivity.

Keywords: newsroom deconvergence, media convergence, Tempo, social construction of technology

Pendahuluan

Konvergensi media mulai diterapkan oleh beberapa media massa di Indonesia. Jenkins (2006, h. 104) menjelaskan, konvergensi media membuat alur konten berpindah ke banyak *platform* media tidak terhindarkan. Sebab, masa depan media adalah menerapkan kultur konvergensi yang sekarang ini sedang dibentuk (Jenkins, 2006, h. 260).

Setelah konvergensi media “menghebohkan” para pelaku dan peneliti media massa, model itu gagal memberikan efek sinergi dalam skala yang besar (Jin, 2012, h. 762). Pelbagai model konvergensi media yang telah diterapkan, mayoritas tidak memberikan keuntungan atau menghasilkan uang bagi perusahaan media tradisional, seperti surat kabar (Castells, 2001, h. 188-90 dalam Jin, 2012, h. 762).

Karenanya, konvergensi media memberikan jalan terjadinya penurunan (*divergence*) atau pemisahan diri (*de-merger*) (Albarran and Gormly, 2004 dalam Jin, 2012, h. 762). *De-convergence* secara cepat menggantikan model konvergensi media di tengah gagalanya konsep penggabungan dan akuisisi (*merger and acquisitions* atau M&As) lebih dari satu media dalam satu perusahaan di abad ke-21 ini (Jin, 2012, h. 762).

Kegagalan model konvergensi media itu misalnya dialami salah satu surat kabar nasional di Belanda bernama de Volkskrant. De Volkskrant mengimplementasikan model konvergensi terintegrasi atau *integrated cross-media newsroom* pada 2006 (Tameling dan Broersma, 2013, h. 20). Dengan model itu, berita yang dibuat wartawan de Volkskrant akan didistribusikan ke pelbagai outlet atau jenis media, seperti surat kabar, *website*, aplikasi *mobile* dan video, melalui sesuatu yang terpusat yang disebut *central desk* (Mooij, 2011 dalam Tameling dan Broersma, 2013, h. 20). Sayangnya, de Volkskrant tak lagi menggunakan model itu sejak 2011. De Volkskrant memutuskan bahwa media cetak dan media *online* memiliki dinamika yang khas.

De-convergence yang terjadi di de Volkskrant tampak pada pemisahan *newsroom* dan menghentikan konvergensi vertikal (*vertical convergence*) (Tameling dan Broersma, 2013, h. 31). Alasan utama kegagalan konvergensi media de Volkskrant adalah kurangnya model bisnis yang solid dengan kombinasi resistensi kultur di dalam *newsroom* (Tameling dan Broersma, 2013, h. 31).

Di Indonesia, hal serupa tampak terjadi pada Tempo Inti Media. Penelitian Adi Wibowo Octavianto, FX Lilik Dwi Mardjianto, dan Albertus Magnus Prestianta menemukan bahwa Tempo telah mencoba menerapkan

konvergensi media dengan mengadopsi model *newsroom* 3.0 atau disebut *integrated newsroom*. Dengan begitu, wartawan di setiap kompartemen (nama lain dari bidang liputan) harus mampu mengerjakan berita untuk setiap *outlet* yang dimiliki Tempo, yakni Majalah Tempo, Koran Tempo, dan Tempo.co.

Adapun penelitian itu mengacu pada tiga aspek yang ditemukan Aviles & Carvajal, yakni *newsroom workflow* (alur kerja *newsroom*), *degree of multi-skilling* (derajat multi keahlian), dan *integration of different journalistic cultures* (integrasi budaya-budaya jurnalistik yang berbeda).

Meski begitu, menurut salah satu informan, yakni M. Taufiqurohman yang saat itu menjabat sebagai anggota Dewan Eksekutif dalam keredaksian Tempo, *integrated newsroom* Tempo belum diterapkan secara utuh lantaran disesuaikan dengan kondisi dan kesiapan Tempo (Octavianto, Mardjianto, dan Prestianta, 2015, h. 11).

Namun, mengutip dari hasil wawancara Remotivi (2017, para. 26) dengan Redaktur Eksekutif Majalah Tempo Wahyu Dhyatmika, konvergensi tak lagi dipraktikkan Tempo.

Tempo mungkin langsung menyambut pola-pola baru dengan konvergensi dengan meminta wartawannya mengerjakan semua outlet (online, koran, majalah). Itu berdampak pada kualitas. Baru pada awal tahun ini kita mengembalikan outlet itu hanya satu. Jadi di Tempo tidak ada lagi konvergensi. (Remotivi, 2017, para. 26)

Masalah dan Tujuan Penelitian

Rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana resistensi kultur, kualitas produk berita, serta beban kerja wartawan berkontribusi pada perubahan model bisnis media Tempo dari *newsroom* konvergensi terintegrasi menjadi *de-convergence*.

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana resistensi kultur, kualitas produk berita, serta

beban kerja wartawan berkontribusi pada perubahan model bisnis media Tempo dari *newsroom* konvergensi terintegrasi menjadi *de-convergence*.

Kerangka Teoritis

New Media

Teknologi tidak memiliki dampak langsung terhadap praktik budaya, karena efek yang timbul dimediasi melalui lembaga yang relevan. Dalam konteks ini lembaga tersebut adalah media massa (McQuail, 2012, h. 138).

Menurut McQuail (2012, h. 153), munculnya media baru membuat beberapa perubahan, seperti digitalisasi dan konvergensi atas segala aspek media serta interaktivitas dan konvektivitas jaringan yang semakin meningkat. Berkembangnya teknologi juga memengaruhi perubahan produk jurnalistik dan pertumbuhan kamera digital atau video (Merrin, 2014, h. 27-28).

Pembentukan Komponen Sosial (*Social Shaping*) dalam Perkembangan Teknologi

Pembentukan sosial biasanya dikaitkan dengan kritik terhadap determinasi teknologi (*technological determinism*) dan pergeseran menuju determinasi sosial (*social determinism*) di tahun 1970-an dan 1980-an (MacKenzie dan Wajcman, 1999 dalam Lievrouw dan Livistone, 2006, h. 4).

Dalam pemahaman determinasi teknologi, teknologi baru ditemukan dalam lingkup independen dan akan membentuk masyarakat atau kondisi kehidupan yang baru (Lievrouw dan Livistone, 2006, h. 4). Determinasi teknologi merupakan pemahaman bahwa teknologi memiliki kekuatan yang luar biasa dan tak terelakkan untuk mengendalikan tindakan manusia dan perubahan sosial (Lievrouw dan Livistone, 2006, h. 21).

Teknologi, aksi, dan konteks sosial adalah fenomena yang tak terpisahkan (Lievrouw dan Livistone, 2006, h. 4). Ketiga komponen tersebut ditempatkan dalam kerangka analitik yang lebih luas dari modernitas paling akhir, yakni sebuah kerangka yang mengidentifikasi beberapa perubahan vektor (Lievrouw dan Livistone, 2006, h. 4).

Social Construction of Technology (SCOT)

Social Construction of Technology (SCOT) merupakan hasil dari dokumen dan analisis tentang pembentukan sosial atas teknologi (*social shaping of technology*) yang ditemukan oleh Trevor Pinch dan Wiebe Bijker (Klein dan Kleinman, 2002, h. 28). Meski begitu, konsep SCOT memiliki keterbatasan dan hanya berkontribusi untuk memperjelas bagaimana struktur sosial dapat memengaruhi perkembangan teknologi (Klein dan Kleinman, 2002, h. 28).

Dalam konsep SCOT, proses perkembangan artefak teknologi dideskripsikan sebagai alternatif yang variatif dan selektif (Pinch dan Bijker, 1984, h. 411). Pinch dan Bijker menemukan empat komponen yang saling berkaitan dalam kerangka konseptual SCOT, yakni *interpretative flexibility* (fleksibilitas interpretasi), *relevant social groups* (kelompok relevan sosial), *closure and stabilization*, dan *wider context* (konteks yang lebih luas) (Klein dan Kleinman, 2002, h. 29).

Bijker (1995, h. 126 dalam Klein dan Kleinman, 2002, h. 31) menambahkan satu konsep ke dalam empat komponen tersebut. Konsep itu adalah kerangka teknologi (*technological frame*) yang dipahami sebagai sebuah kerangka berpikir yang menekankan aspek teknologi (*frame with respect to technology*).

Kerangka teknologi yang dimaksud merupakan kerangka kognitif untuk mendefinisikan kelompok sosial relevan dan membentuk interpretasi umum anggota terhadap artefak (Klein dan Kleinman, 2002, h. 31).

Relevant Social Group

Kelompok sosial relevan (*relevant social group*) adalah perwujudan dari interpretasi tertentu (Klein dan Kleinman, 2002, h. 29). Pinch dan Bijker (1987, h. 30 dalam Klein dan Kleinman, 2002, h. 29) menyatakan, semua anggota kelompok sosial memiliki pemahaman yang sama mengenai artefak tertentu. Anggota kelompok sosial tersebut merupakan agen di mana tindakan atau aksinya memperlihatkan makna yang diberikan pada artefak (Klein dan Kleinman, 2002, h. 29).

Perkembangan teknologi merupakan sebuah proses di dalam beberapa kelompok yang masing-masing mewujudkan interpretasi spesifik terhadap artefak. Kelompok tersebut juga melakukan negosiasi desain dengan kelompok sosial lain yang memiliki pemahaman berbeda, hingga keduanya menyetujui atau saling menerima satu desain tertentu (Klein dan Kleinman, 2002, h. 29).

Interpretative Flexibility

Konsep SCOT menjelaskan, artefak teknologi dikonstruksikan dan diinterpretasikan secara kultural (Pinch dan Bijker, 1984, h. 421). Hal itu berarti bahwa fleksibilitas interpretasi atas artefak teknologi harus diperlihatkan. Adapun hal-hal yang perlu ditinjau tidak hanya fleksibilitas dalam berpikir, tapi juga bagaimana artefak atau objek penelitian dibentuk (Pinch dan Bijker, 1984, h. 421).

Menurut Pinch dan Bijker (1984, h. 423), perbedaan interpretasi atas suatu konten artefak yang dipahami oleh kelompok sosial tertentu muncul akibat pembentukan makna yang berbeda atas masalah dan solusi untuk perkembangan selanjutnya, termasuk perbedaan memahami konten artefak itu sendiri.

Closure and Stabilizations

Komponen selanjutnya dalam konsep SCOT adalah penutupan (*closure*) dan stabilitas (*stabilization*) artefak (Klein dan Kleinman, 2002, h. 30). *Closure* (penutupan) muncul karena hubungan struktural antara dua kelompok sosial (Klein dan Kleinman, 2002, h. 39). Untuk mengamati konsep *closure and stabilizations*, peneliti perlu menganalisis stabilitas artefak kepada lebih dari satu kelompok (Pinch dan Bijker, 1984, h. 424).

Menurut Klein dan Kleinman (2002, h. 30), proses desain atau perancangan dalam banyak kelompok (*multigroup*) dapat menimbulkan kontroversi ketika interpretasi yang berbeda mengarahkan pada konflik atas penggambaran artefak.

Proses desain pun berlanjut hingga konflik seperti itu teratasi dan artefak tidak lagi menimbulkan masalah bagi kelompok sosial relevan manapun (Klein dan Kleinman, 2002, h. 30). Alhasil, proses *multigroup* akan

mencapai titik *closure* (penutupan), tidak ada lagi modifikasi desain, dan artefak stabil pada bentuk akhirnya (Klein dan Kleinman, 2002, h. 30). Pada tahapan ini, bagaimanapun juga keputusan akhir atau setidaknya penghentian keputusan lebih lanjut telah terjadi (Klein dan Kleinman, 2002, h. 30).

Pinch dan Bijker (1987 dalam Klein dan Kleinman, 2002, h. 30) melihat hal ini terjadi melalui dua mekanisme penutupan (*closure mechanisms*), yakni *rhetorical closure* dan *closure by redefinition*.

Dalam *rhetorical closure*, deklarasi dibuat bahwa tidak ada lagi masalah dan tak diperlukan penambahan desain (Klein dan Kleinman, 2002, h. 30). Sementara itu, *closure by redefiniton* muncul ketika masalah yang belum diselesaikan mengalami definisi ulang, sehingga tak lagi menimbulkan masalah bagi kelompok sosial (Klein dan Kleinman, 2002, h. 30). Dengan mendefinisikan kembali masalah utama artefak dan berharap akan ada solusi, *closure* telah dicapai untuk kelompok sosial relevan terkait (Pinch dan Bijker, 1984, h. 428).

Wider Context

Wider context membahas tentang lingkungan sosiokultural dan politik yang lebih luas di mana perkembangan artefak terjadi (Klein dan Kleinman, 2002, h. 30). Pinch dan Bijker tak banyak membahas *wider context* atau hanya dijadikan sebagai komponen minor, sehingga penjelasan mengenai latar belakang interaksi kelompok seperti hubungan satu dengan lainnya dan aturan atas tindakan kelompok sosial hampir tak tampak (Klein dan Kleinman, 2002, h. 30).

Pinch dan Bijker (1984, h. 428) mengungkapkan, peran *wider context* dalam konteks teknologi terlihat sama seperti fungsinya untuk penelitian ilmu pengetahuan, yakni mengkaitkan konten artefak teknologi dengan lingkungan sosiopolitik yang lebih luas. Situasi sosiokultural dan politik dalam kelompok sosial tampak dengan jelas membentuk norma dan nilai yang dapat memengaruhi pemberian makna pada artefak (Pinch dan Bijker, 1984, h. 428).

Definisi Konvergensi Media

Konvergensi media memiliki beragam definisi seperti banyaknya organisasi yang mencoba untuk mendefinisikan atau mempraktikkannya (Quinn dan Quinn-Allan, 2005, h. 5). Tujuan konvergensi media adalah menyediakan konten yang diperlukan audiens, dengan format yang disukai audiens, dan melalui cara yang dapat diterima audiens (Filak, 2015, h. 2).

Konvergensi media pun terintegrasi dengan kultur konvergensi yang dipahami sebagai sebuah interaksi di antara media baru (*new media*) dan media tradisional (*traditional media*) (Jenkins, 2001 dalam Drula, 2015, h. 132). Definisi yang diutarakan Jenkins memperlihatkan kepercayaannya bahwa konvergensi media adalah sebuah proses ketimbang efek (Appelgren, 2004, h. 242).

Selain itu, konvergensi memiliki beberapa model, di antaranya yang menyerupai konsep kerja sama (*cooperation*), promosi silang (*cross-promotion*), berbagi konten (*sharing content*), integrasi (*integration*) atau kombinasi (*combination*) (Appelgren, 2004, h. 244).

Adapun Aviles dan Carvajal (2008, h. 224) menjelaskan bahwa konsep konvergensi media yang luas dibicarakan adalah kolaborasi jurnalis dari *platform* berbeda, promosi antar konten (*content cross-promotion*), dan berita multimedia untuk liputan *breaking news* atau acara yang terencanakan. Penelitian Aviles dan Carvajal terkait konvergensi *newsroom* di La Verdad Multimedia dan Novotecnica menemukan tiga aspek, yakni alur kerja *newsroom* (*newsroom workflow*), tingkat keahlian yang beragam (*degree of multi-skilling*), dan integrasi budaya jurnalistik yang berbeda (*integration of different journalistic cultures*).

Konvergensi media memperkenalkan adanya rangkaian perubahan dalam praktik jurnalistik. Tantangan utama yang dihadapi adalah *multi-skilling* di mana wartawan dapat mengelaborasi atau menggarap sebuah cerita untuk media cetak, radio, televisi, internet, dan *platform* berita lainnya (Aviles dan Carvajal, 2008, h. 232).

Model Newsroom

Pada 2009, publikasi Newsplex menjelaskan bahwa terdapat tiga model *newsroom* yang dipengaruhi konsep organisasi dalam *editorial department*, yakni *Multiple-Media Newsroom (Newsroom 1.0)*, *Cross-Media Newsroom (Newsroom 2.0)*, dan *Media-Integrated Newsroom (Newsroom 3.0)*.

Di dalam *Newsroom 1.0* jurnalis media cetak dan media *online* bekerja dalam satu lingkungan. Namun, jurnalis media cetak tidak diharuskan memproduksi berita untuk media *online*, dan sebaliknya. Tanggung jawab media cetak dan media *online* dikerjakan oleh orang yang berbeda. Konsep ini dapat ditemukan seperti surat kabar *Osterreich* di *Austrian* (WAN-IFRA, h. 8).

Newsroom 2.0 jurnalis sebagai pelaku yang mengumpulkan konten berita sekaligus menghasilkan berita untuk semua *channel*. Tanggung jawab masing-masing divisi (*olahraga*, *berita*, *features*) berbeda-beda dan menghasilkan konten untuk media cetak, media *online*, serta menyediakan konten dalam format lain seperti video. Terdapat satu editor yang bertugas untuk masing-masing *platform*. Penanggung jawab untuk konten yang dihasilkan media cetak, *online*, radio, dan TV diberi nama *Superdesk* (WAN-IFRA, h. 9).

Newsroom 3.0 atau disebut *integrated newsroom* bertujuan untuk menyediakan konten ke dalam banyak *channel (multiple channels)* dengan mengintegrasikan alur berita cetak dan digital dari perencanaan hingga produksi (WAN-IFRA, h. 9).

Dalam model ini, tidak ada penanggung jawab untuk setiap *channel*. Sebab, tanggung jawab peliputan untuk media cetak dan digital dipegang oleh kepala bagian (WAN-IFRA, h. 9). Karena itulah tidak ada departemen *online* atau editor *online* seperti yang dijelaskan dalam model *Newsroom 1.0* dan *Newsroom 2.0*.

Model inilah yang diadopsi *Tempo Inti Media*. *Tempo Inti Media* sudah mencoba menjalani konvergensi media dengan model *Newsroom 3.0* atau disebut *integrated newsroom* (Octavianto, Mardjianto, dan Prestianta, 2015, h. 11).

Konvergensi Multimedia

Konvergensi multimedia (*multimedia convergence*) mengacu pada kemampuan seorang wartawan melakukan reporting, menulis, dan menyebarkan konten berita untuk lebih dari satu *platform* (Dailey, Demo, dan Spillman, 2003, h. 11). Konsep ini disebut juga sebagai konvergensi pengumpulan bahan (*information-gathering convergence*) atau jurnalisme multimedia (*multimedia journalism*) (Dailey, Demo, dan Spillman, 2003, h. 11).

Selain itu, wartawan multimedia perlu memiliki kemampuan untuk mengerjakan banyak pekerjaan (*multitask*) (Filak, 2015, h. 189). Editor CBS *Interactive* Tim Stephens mengatakan perlunya mengubah perspektif tentang berita (Filak, 2015, h. 191). Untuk sukses dalam industri media saat ini, hal yang perlu diperhatikan adalah menyediakan konten yang diinginkan audiens, bukan apa yang dibutuhkan (Filak, 2015, h. 191).

De-convergence

De-convergence dapat didefinisikan sebagai model bisnis media ketika perusahaan media yang besar menjual, memisahkan, atau melepaskan sebagian perusahaan untuk meningkatkan keuntungan dan pendapatan (Jin, 2012, h. 762).

De-convergence yang terjadi di de Volkskrant tampak pada pemisahan *newsroom* dan menghentikan konvergensi vertikal (*vertical convergence*) (Tameling dan Broersma, 2013, h. 31). Alasan utama kegagalan konvergensi media de Volkskrant adalah kurangnya model bisnis yang solid dengan kombinasi resistensi kultur di dalam *newsroom* (Tameling dan Broersma, 2013, h. 31).

De-convergence dijadikan sebagai strategi model bisnis media yang baru bagi de Volkskrant yang didorong oleh motif ekonomi dan fokus pada efisiensi (Tameling dan Broersma, 2013, h. 26). Tujuan utama bisnis ini untuk menghasilkan uang dengan aktivitas *online* yang selalu merugikan (Tameling dan Broersma, 2013, h. 26).

Tameling dan Broersma (2013, h. 29) menemukan adanya konsekuensi dari *de-convergence* terhadap praktik jurnalistik de Volkskrant. Pertama,

newsroom media *online* memiliki editor sendiri dan menyiratkan bahwa Pemimpin Redaksi surat kabar de Volkskrant tak lagi bertugas untuk *platform online* bernama vk.nl (www.volkskrant.nl).

Konsekuensi kedua adalah terjadinya pemisahan pengetahuan di mana wartawan cetak mayoritas menjadi spesialis. Artinya, wartawan cetak memiliki pengetahuan di bidang yang spesifik, seperti keuangan, kesehatan, dan politik, yang memungkinkan mereka memberikan konteks pada berita (Tameling dan Broersma, 2013, h. 30). Hal itu membuat konten berita menjadi lebih unik dan khusus ketimbang sumber lain yang dapat diperoleh secara cuma-cuma.

Sementara itu, editor media *online* mayoritas memiliki pengetahuan yang general. Bekerja untuk membuat satu berita dalam sehari layaknya yang dilakukan wartawan media cetak tidak cocok dengan praktik jurnalisme dan kultur *newsroom* media *online* (Tameling dan Broersma, 2013, h. 30).

Konsekuensi ketiga adalah *de-convergence* menantang munculnya keberagaman berita dan mungkin dapat menghilangkan perbedaan informasi atau opini yang menjadi dasar (penting) untuk masyarakat (Tameling dan Broersma, 2013, h. 30).

Tidak hanya itu, konvergensi vertikal yang mengintegrasikan antar *platform* dalam satu *newsroom* dan menerapkan ragam *outlet* untuk target audiens yang berbeda telah dihentikan. Konvergensi vertikal merepresentasikan proses produksi sedari awal hingga akhir dan berhubungan dengan konsep keahlian yang multi atau *multi-skilling* (Bromley, 1997; Cottle dan Ashton, 1999 dalam Erdal, 2011, h. 217).

Alhasil, de Volkskrant mengimplementasikan model baru, yakni konvergensi horizontal (*horizontal convergence*) dengan mengelompokkan *outlet* yang berbeda seperti surat kabar dan *website* (Tameling dan Broersma, 2013, h. 30). Konvergensi horizontal dibuat oleh *platform* media yang berbeda atau disebut *cross-media* (Erdal, 2011, h. 217).

Definisi konvergensi horizontal adalah perusahaan media memproduksi berita di dalam *newsroom* yang diperuntukan satu *platform* spesifik (koran, televisi, radio, *website*, dan lainnya), tetapi mengerjakan berita untuk pelbagai merek media (*multiple brands*) (Tameling dan Broersma, 2013, h.

21). Hal itulah yang terjadi ketika de Volkskrant mengubah model konvergensinya.

Perubahan dari konvergensi vertikal menjadi konvergensi horizontal di de Volkskrant tampak dari satu *newsroom* yang kini memproduksi konten untuk berbagai judul di media cetak. Tak hanya itu, *website* yang berbeda juga diproduksi dalam satu *newsroom online* (Tameling dan Broersma, 2013, h. 21).

Resistensi Kultur

Konvergensi media mengakibatkan perubahan-perubahan terjadi di perusahaan media. Hal itu diungkapkan dalam beberapa studi tentang konvergensi media seperti yang disampaikan *World Association of Newspaper and News Publisher* (WAN-IFRA) dalam publikasi *Newsplex Europe Special*. Misalnya, konvergensi perusahaan media Nottingham Evening Post telah mengubah kultur, alur kerja *newsroom*, dan peran individu serta tanggung jawabnya (WAN-IFRA, h. 12). Selain itu, wartawan Nottingham Evening Post diberi pelatihan baru agar memiliki kemampuan dasar terkait multimedia.

Peneliti lain menganggap bahwa adanya penolakan terhadap kultur yang baru (*cultural resistance*) menjadi tantangan terbesar konvergensi media (Thelen, 2002 dalam Huang, dkk., 2006, h. 87). Bahkan, menurut Thelen, orang-orang yang mempelajari jurnalistik pun harus belajar bekerja sama dan kolaborasi. Organisasi media yang kompleks mengandung budaya yang berbeda-beda (Kung Shankleman, 2000; Singer, 2004 dalam Erdal, 2009, h. 216).

Selain itu, kerja sama beda *platform* antar media tradisional yang dulunya terpisah sering kali menimbulkan konflik, kesalahpahaman, dan resistensi terhadap perubahan (Cottle dan Ashton, 1999, h. 29 dalam Erdal, 2009, h. 217). Sementara keengganan untuk berkolaborasi antar media tradisional yang berbeda *platform* juga muncul (Deuze, 2004, h. 141 dalam Erdal, 2009, h. 217) hingga terjadi bentrokan kultur (Dailey et al, 2005, h. 13 dalam Erdal, 2009, h. 217).

Penyatuan dua media tradisional yang berbeda kultur dan adanya tradisi persaingan memunculkan permusuhan antara kultur produksi serta mempersulit pembentukan kultur dalam model media baru, yakni *cross-media* (Erdal, 2009, h. 227). Adapun faktor lain yang mempersulit terciptanya kultur *cross-media* dalam *newsroom* konvergensi adalah ketegangan di antara kerja sama dengan kompetisi internal (Erdal, 2009, h. 227).

Kualitas Produk dan Beban Kerja Wartawan

Kebanyakan penelitian menemukan, lingkungan media baru (*new media*) secara negatif memengaruhi kualitas jurnalisme dan mengarahkan pada produksi dengan standar yang lebih beragam (Tameling dan Broersma, 2013, h. 32). Kovach dan Rosenstiel (1999, h. 3 dalam Tameling dan Broersma, 2013, h. 32) berpendapat bahwa budaya media yang bercampur (*mixed media culture*) melemahkan aliran informasi yang akurat dan dapat diandalkan.

Apa pun jenis *newsroom* konvergensi media yang diterapkan perusahaan menantang beberapa praktik jurnalistik tradisional (Aviles dan Carvajal, 2008, h. 227). Pertama, konvergensi media mendorong beragam derajat keterampilan (*multi-skilling*), di mana ini hal yang berbeda dengan menjadi spesialisasi dalam medium tunggal.

Arti *multi-skilling* adalah setiap wartawan diharapkan mampu mengerjakan beberapa pekerjaan untuk lebih dari satu *platform* berita. Pekerjaan yang dimaksud, yakni mengumpulkan fakta, merakit konten berita, mengedit foto dan suara, serta menyalurkan berita melalui pelbagai *platform* (Aviles dan Carvajal, 2008, h. 227).

Tantangan kedua konvergensi media adalah mempercepat proses produksi untuk memenuhi tenggat waktu *deadline* siklus berita yang lebih ketat, di mana pertanyaan mengenai standar jurnalistik dan prosedur pengeditan pun muncul (Singer, 2006 dalam Aviles dan Carvajal, 2008, h. 227). Alhasil, konflik antara rutinitas dan praktik yang berlaku dalam kultur jurnalistik (cetak, televisi, dan internet) muncul ketika ketiganya bekerja bersama-sama (Huang et al., 2006 dalam Aviles dan Carvajal, 2008, h. 227).

Kritikus mengeluhkan bahwa wartawan tidak akan menguasai atau ahli di bidang apa pun bila diwajibkan mengerjakan dua pekerjaan di media cetak dan media siar (Huang, dkk., 2006, h. 85). Menurut Robert J. Haiman, konvergensi media adalah musuh dari kualitas jurnanisme (Anderson, 2002 dalam Huang, dkk., 2006, h. 86).

Padahal, menurut Quinn (2005 dalam Aviles dan Carvajal, 2008, h. 223), konvergensi media diadopsi dengan dua tujuan utama, yakni meningkatkan kualitas jurnanisme dan memperketat biaya produksi.

Metodologi

Jenis penelitian adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif mementingkan kedalaman data (kualitas data) yang tidak terbatas, meskipun sasaran penelitiannya terbatas (Bungin, 2013, h. 29). Artinya, peneliti dapat menggali data atau bahan sebanyak mungkin lantaran terbatasnya sasaran penelitian. Semakin berkualitas bahan yang dikumpulkan, penelitian juga semakin berkualitas (Bungin, 2013, h. 29).

Sifat penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif bertujuan “memberikan gambaran” yang disampaikan menggunakan kata-kata dan angka (Neuman, 2013, h. 44). Adapun penelitian deskriptif menyajikan gambaran spesifik tentang situasi, penataan sosial, hubungan, jenis orang atau aktivitas sosial yang berfokus pada pertanyaan “bagaimana” dan “siapa” (Neuman, 2013, h. 44).

Penelitian ini akan menggunakan paradigma konstruktivis. Konstruktivis sosial yang sering kali dikombinasikan dengan interpretasi adalah suatu perspektif (Creswell, 2009, h. 8). Paradigma konstruktivis sosial memiliki asumsi bahwa masing-masing orang mencari pemahaman di dunia tempat mereka tinggal dan bekerja (Creswell, 2009, h. 8).

Metode penelitian ini menggunakan studi kasus yang dikemukakan oleh Robert E. Stake. Stake melihat, studi kasus merupakan metode yang sesuai untuk mengajukan pertanyaan bagaimana dan mengapa (Boblin, dkk., 2013, h. 1268). Stake mengadopsi paradigma konstruktivis dengan asumsi bahwa penemuan dan interpretasi terjadi secara bersamaan (Boblin, dkk., 2013, h. 1269). Metodologi penelitian pun bersifat induktif dan fleksibel.

Tujuannya untuk memahami apa yang terjadi dengan alat utama berupa interpretasi (Boblin, dkk., 2013, h. 1269).

Stake (1995 dalam Boblin, dkk., 2013, h. 1268) mengarahkan peneliti menggunakan sebuah kerangka konseptual yang fleksibel sebagai panduan. Asumsi konstruktivis Stake (1995, 2005 dalam Boblin, dkk., 2013, h. 1269) bahwa realitas adalah subjektif. Subjektivitas itu menjadi aspek utama dalam memahami fenomena yang perlu dilihat dari pelbagai konteks, seperti temporal (berhubungan dengan waktu), spasial (berkenaan dengan ruang atau tempat), ekonomi, sejarah, politik, sosial, dan kepribadian (Boblin, dkk., 2013, h. 1269).

Informan atau responden yang diperlukan dalam penelitian ini adalah pihak yang menjalani konvergensi media di Tempo. Informan yang tepat adalah pihak yang mengalami bagaimana berjalannya konvergensi Tempo, direktur utama Tempo, beserta pemimpin redaksi atau redaktur eksekutif Majalah Tempo, Koran Tempo, dan Tempo.co.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumen yang diperlukan. Peneliti akan menggunakan teknik observasi langsung. Artinya, peneliti melihat langsung bagaimana aktivitas individu dalam *newsroom* konvergensi Tempo. Dokumen yang dapat dikutip peneliti dapat berupa laporan tahunan Tempo atau artikel di media massa.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis naratif. Analisis naratif perlu mencari bentuk dan fungsi narasi itu sendiri (Bryman, 2016, h. 460). Analisis naratif merupakan sebuah pendekatan yang menekankan pada cerita untuk menjelaskan kejadian tertentu (Bryman, 2016, h. 462). Analisis naratif juga berpotensi digunakan untuk menganalisis dokumen (Bryman, 2016, h. 462).

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Relevant Social Group

Peneliti melakukan percakapan dan pembahasan seputar konvergensi media kepada enam informan. Informan tersebut terdiri dari redaktur internasional Maria Hasugian, redaktur nasional Abdul Manan, redaktur pelaksana investigasi Setri Yasra, redaktur pelaksana ekonomi dan bisnis Yandhrie Arvian, redaktur eksekutif Koran Tempo Lestantya R. Baskoro, redaktur eksekutif Majalah Tempo Wahyu Dhyatmika, dan redaktur pelaksana Superdesk Tempo Yudono Yanuar.

Informan-informan tersebut Peneliti bagi menjadi dua kelompok, yakni pihak yang merasakan dan menjalankan konvergensi Tempo (eksekutor) serta pihak yang dianggap terlibat dalam pengambil kebijakan seperti apa model *newsroom* Tempo (*decision maker*) sesudah tidak lagi menerapkan konsep konvergensi.

Klein dan Kleinman (2002, h. 29) menjelaskan, anggota kelompok sosial merupakan agen di mana tindakan atau aksinya memperlihatkan makna yang diberikan pada artefak. Dalam hal ini, agen merupakan kelompok-kelompok di Tempo yang merasakan sebelum, saat, dan setelah konvergensi. Artinya, mereka yang tergolong kelompok sosial relevan pernah merasakan masa ketika konvergensi Tempo belum dimulai dan bertahan hingga Tempo tak lagi menerapkan *newsroom* terkonvergen. Hal ini lantaran kelompok sosial relevan mewujudkan interpretasi spesifik terhadap artefak (Klein dan Kleinman, 2002, h. 29).

Secara umum, masing-masing Informan memiliki definisi yang sama tentang konvergensi media. Intinya, konvergensi media merupakan suatu konsep dengan tujuan efisiensi wartawan tetapi dapat menciptakan produk untuk lebih dari satu *outlet* atau *platform* yang bukan *core* (inti) pekerjaannya.

Peneliti mendapati dua kelompok sosial relevan konvergensi Tempo, yakni kelompok pertama yang menganggap konvergensi diperlukan dengan menambahkan definisi baru. Sementara kelompok kedua memiliki ciri menolak konvergensi karena dianggap tidak relevan dan melebihi batas kemampuan wartawan sebagai individu.

Kelompok pertama adalah Redaktur Nasional Majalah Tempo Abdul Manan dan Redaktur Pelaksana Investigasi Majalah Tempo Setri Yasra. Sementara kelompok kedua terdiri dari Redaktur Internasional Tempo.co Maria Hasiguan dan Redaktur Ekonomi Bisnis Majalah Tempo Yandhrie Arvian. Pada bagian ini, Peneliti akan menjelaskan tanggung jawab dan peran masing-masing kelompok sosial relevan dalam konvergensi media di Tempo

Bagi kelompok sosial relevan selevel redaktur Tempo, konvergensi media dipandang sebagai sebuah konsep *newsroom* demi penghematan tenaga kerja atau sumber daya manusia, khususnya wartawan. Sebab dengan konvergensi, wartawan tidak hanya bekerja untuk satu *outlet*, melainkan juga berkontribusi untuk *outlet* lain. Redaktur Tempo di tingkat majalah bertugas melakukan *reporting* dan menulis berita.

Interpretative Flexibility

Kelompok sosial relevan tertentu sepakat bahwa konvergensi dapat berjalan mulus di Tempo. Namun, harus ada perubahan konsep agar tujuan konvergensi terwujud. Kelompok sosial relevan lainnya menganggap konvergensi media tidak diperlukan dan lebih baik wartawan fokus pada tugas utamanya.

Masing-masing kelompok sosial relevan telah mengidentifikasi berhasil atau tidaknya konvergensi media saat penerapannya berlangsung. Hal itu tampak pada pemahaman Informan yang dapat menjelaskan seperti apa gambaran ketika konvergensi terjadi, penyebab konvergensi terhenti, dan makna yang terbentuk.

Closure and Stabilizations

Transformasi konvergensi Tempo memperlihatkan bahwa Tempo mengalami dua kali fase pendefinisian ulang atau *closure by redefinition*. Pendefinisian ulang itu berupa pemaknaan kembali arti konvergensi dan seperti apa konsep yang tepat diterapkan redaksi.

Untuk permulaan, Tempo memulai konvergensi dari tingkat pengumpulan bahan demi memenuhi kebutuhan banyak *outlet*. Namun, terjadi pendefinisian ulang atas makna konvergensi. Menurut Klein dan Kleinman

(2002, h. 30), *closure by redefinition* muncul ketika masalah yang belum diselesaikan mengalami definisi ulang, sehingga tak lagi menimbulkan masalah bagi kelompok sosial.

Pada akhirnya, makna dan desain yang tetap mengenai konvergensi sulit mencapai stabilitasnya. Hal ini pun diperkuat dengan pernyataan Direktur Utama Tempo Toriq Hadad (komunikasi personal, 4 Juli, 2017) yang menganggap konvergensi Tempo akan selalu mengalami perubahan. Tempo tidak menutup diri untuk melakukan evaluasi atas konsep konvergensi yang sedang berjalan. Selain itu, Tempo tidak memiliki media pebanding di Indonesia yang sama-sama menerapkan konvergensi. Alhasil, Tempo terus melakukan inovasi, evaluasi, dan perubahan bila konvergensi yang sedang dijalaninya dirasa tidak sesuai dengan *newsroom* Tempo. Modifikasi konsep konvergensi pun sangat dimungkinkan.

Kita kan ga statis ya. Kita tetap mau evaluasi apa (konvergensi) seperti ini sudah pas. Di Indonesia ini kita ga punya pebanding. Jadi kita harus coba sendiri-sendiri yang paling pas, paling enak. Sangat memungkinkan (modifikasi konvergensi). Ini konsep yang belum pernah selesai. Masih akan terus bergerak. (Direktur Utama Tempo, Toriq Hadad, komunikasi personal, 4 Juli, 2017)

Konvergensi terintegrasi Tempo kemudian mencapai tahap bahwa perusahaan memerlukan strategi lain untuk menjalankan *newsroom* Tempo. Strategi itu, menurut Toriq (komunikasi personal, 4 Juli, 2017), dengan meninggalkan konvergensi terintegrasi dan masing-masing *outlet* berfokus pada pengembangan format digitalnya.

Closure tercapai dengan mendefinisikan kembali masalah utama artefak dan berharap akan ada solusi (Pinch dan Bijker, 1984, h. 428). Definisi ulang konsep konvergensi Tempo memunculkan *closure* bahwa Tempo memerlukan strategi baru, yakni mengembangkan aplikasi digital Majalah Tempo dan Koran Tempo.

Jika strategi konvergensi yang sebelumnya itu kan mengasumsikan yang digital itu hanya online, hanya Tempo.co. Tapi dengan de-convergence ini setiap outlet harus memikirkan strategi digitalnya sendiri. Majalah harus memikirkan bagaimana nanti format

digitalnya, koran harus memikirkan bagaimana format digitalnya, online juga begitu. Jadi, justru ada akselerasi. (Redaktur Eksekutif Majalah Tempo, Wahyu Dhyatmika, komunikasi personal, 14 Juni, 2017)

Wider Context

Tempo tidak menutup mata bahwa bisnis media cetak mengalami penurunan, baik di dalam maupun luar negeri. Toriq (komunikasi personal, 4 Juli, 2017) mengatakan, "*dari data yang kita alami sendiri bahwa ga bisa lah kita berbohong bahwa sirkulasi cetak kita menurun.*" Kemewahan untuk menggaji wartawan yang hanya menulis di outlet cetak pun sulit diberikan.

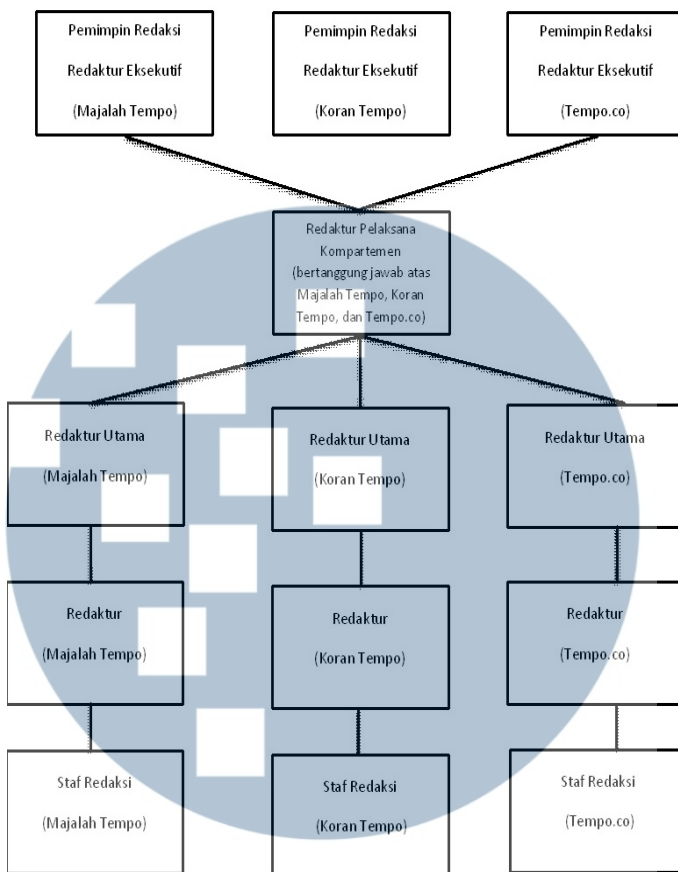
Adapun *wider context* terhentinya konvergensi terintegrasi Tempo adalah penurunan bisnis media cetak, kultur jurnalistik cetak yang masih melekat, dan keinginan memproduksi konten untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Untuk bertahan, Tempo menerapkan strategi baru, yakni pengembangan *platform* digital Majalah Tempo dan Koran Tempo.

De-convergence Newsroom Tempo

Tempo Inti Media Harian mencoba konvergensi media dengan menerapkan model *newsroom* terintegrasi (*integrated newsroom*) atau disebut *newsroom 3.0* (Octavianto, Mardjianto, dan Prestianta, 2015, h. 18). Akan tetapi, sejak Januari 2017 Tempo menghentikan penerapan konvergensi terintegrasi

UMN

Struktur *integrated newsroom* Tempo

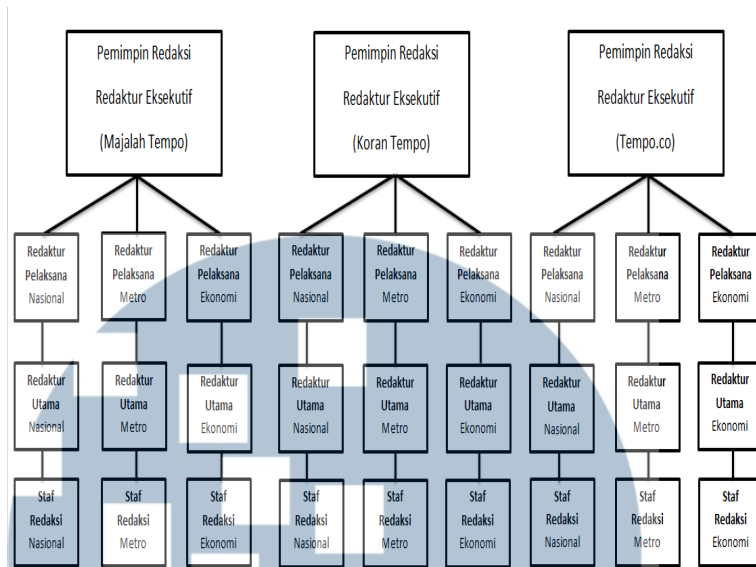


Sumber: wawancara dengan Redaktur Nasional Majalah Tempo

Abdul Manan



Struktur *de-convergence newsroom* Tempo



Sumber: wawancara dengan Redaktur Nasional Majalah Tempo Abdul Manan

De-convergence juga terjadi di salah satu media surat kabar nasional di Belanda bernama *de Volkskrant*. *De Volkskrant* mengubah strategi bisnis mediana pada 2011 dengan membuat *newsroom* yang terpisah untuk media cetak dan media *online* (Tameling dan Broersma, 2013, h. 31). *De-convergence* merupakan sebuah model bisnis media di mana perusahaan media yang besar menjual, memisahkan, atau melepaskan sebagian perusahaan untuk meningkatkan keuntungan dan pendapatan (Jin, 2012, h. 762).

De-convergence *de Volkskrant* tampak pada pemisahan *newsroom* dan menghentikan konvergensi vertikal. Kini model *newsroom* yang diadopsi adalah konvergensi horizontal, di mana perusahaan media memproduksi berita di dalam *newsroom* yang diperuntukan satu *platform* spesifik, tetapi mengerjakan berita untuk pelbagai merek media (*multiple brands*).

Tempo tampak mengalami hal serupa. Tempo memisahkan tiga *outlet* yang tidak lagi bekerja bersama-sama. Setiap *outlet* memiliki tanggung jawab masing-masing dan tak perlu memikirkan, apalagi bekerja untuk *outlet* lainnya.

Direktur Utama Tempo Toriq Hadad (komunikasi personal, 4 Juli, 2017) tak memungkirinya. Menurut Toriq, kini pembagian tugas di masing-masing *outlet* menjadi lebih jelas. Maksudnya adalah wartawan Majalah Tempo, Koran Tempo, dan Tempo.co hanya fokus mengerjakan *outlet* masing-masing.

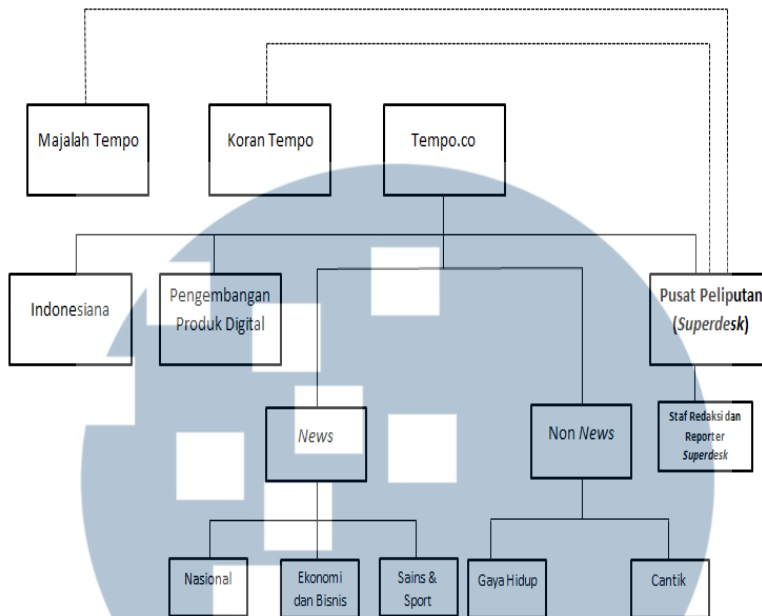
Mereka pun bertanggung jawab mengembangkan *outlet* utamanya ditambah versi digital. Misalnya, wartawan Koran Tempo bertanggung jawab mengerjakan penugasan cetak dan Koran Tempo digital. Begitu juga dengan Majalah Tempo dengan versi digitalnya. Sementara Tempo.co yang tidak diproduksi secara fisik tetap fokus di *platform online* dengan target produktivitas yang lebih tinggi.

Namun, interaksi antar ketiga *outlet* seperti bersepakat memainkan isu yang sama masih dapat terjalin. Wartawan dari tiga *outlet* juga tetap bekerja di dalam satu *newsroom*. Bahkan, wartawan Majalah Tempo, Koran Tempo, dan Tempo.co untuk kompartemen ekonomi bisnis tetap duduk berdekatan. Kadang kala mereka saling berinteraksi dan bertukar pikiran soal isu tertentu.

Dalam *de-convergence*, peran dan fungsi *superdesk* tidak mengalami perubahan. Redaktur Eksekutif Majalah Tempo Wahyu Dhyatmika (komunikasi personal, 14 Juni, 2017) mengatakan, secara teori kini *superdesk* hanya mengerjakan berita untuk Tempo.co.

De-convergence mengubah posisi *superdesk* yang kini berada dalam naungan Tempo.co. Karenanya, *superdesk* fokus berkontribusi bagi Tempo.co, meski masih dapat melayani pesanan dari Majalah Tempo dan Koran Tempo. Menurut Wahyu (komunikasi personal, 14 Juni, 2017), secara anggaran pun *superdesk* didanai Tempo.co.

Struktur *de-convergence superdesk* yang kini berada dalam naungan Tempo.co



Sumber: wawancara dengan Redaktur Eksekutif Majalah Tempo, Wahyu Dhyatmika

Strategi Baru: Versi Digital Majalah Tempo dan Koran Tempo

Redaktur Eksekutif Majalah Tempo Wahyu Dhyatmika (komunikasi personal, 14 Juni, 2017) mengatakan Tempo tak lagi menerapkan konvergensi media terintegrasi, sehingga ketiga *outlet* fokus pada tugasnya masing-masing. Penyebabnya adalah konvergensi telah berpengaruh pada menurunnya kualitas produk di setiap *outlet*.

Tempo dianggap perlu mengganti model *newsroom* untuk mempertahankan bisnis media. Perolehan sirkulasi dan iklan untuk *outlet* cetak Tempo pun menurun 5-10%. Dari situlah Tempo menyadari perlu mempersiapkan strategi baru di mana produk cetak bertransformasi ke *platform* digital. Satu wartawan yang mengerjakan berita untuk banyak

outlet terkesan tidak memberikan kontribusi maksimal. Alhasil, konvergensi *integrated newsroom* atau *newsroom 3.0* Tempo diterjemahkan sebagai keputusan yang setengah-setengah.

Menurut Wahyu (komunikasi personal, 14 Juni, 2017), *de-convergence* menjadi penting agar wartawan Tempo dari pelbagai *outlet* dapat berkonsentrasi pada kompetensinya yang paling utama.

Dengan pengembangan konsep digital pun, wartawan majalah dan koran harus menargetkan jumlah pelanggan digital (*digital subscriber*). Karenanya, wartawan majalah dan koran bekerja mencari bahan, menulis berita, dan mengejar peningkatan jumlah pelanggan digitalnya.

Resistensi Kultur

Berdasarkan keterangan beberapa Informan, tampak adanya konflik kultur. Ketiga *outlet* berita Tempo memiliki karakteristik atau kultur yang berbeda, sehingga konvergensi sulit tercapai. Pada akhirnya, perbedaan tersebut membuat redaktur pelaksana kompartemen hanya fokus mengerjakan *outlet* utamanya. Keengganan untuk berkolaborasi antar media tradisional yang berbeda *platform* muncul (Deuze, 2004, h. 141 dalam Erdal, 2009, h. 217) hingga terjadi bentrokan kultur (Dailey et al, 2005, h. 13 dalam Erdal, 2009, h. 217).

Adanya resistensi kultur menjadi salah satu penyebab implementasi konvergensi terintegrasi Tempo terhambat. Di tengah perjalanannya, muncul ketidakyakian apakah wartawan *online* dan koran dapat menulis berita sesuai karakteristik majalah. Kemampuan wartawan Koran Tempo dan Tempo.co dirasa belum memenuhi standar yang sama dengan wartawan Majalah Tempo. Sebab, wartawan Majalah Tempo perlu memiliki kemampuan khusus.

Walau begitu, Direktur Utama Tempo Toriq Hadad (komunikasi personal, 4 Juli, 2017) menyatakan, wartawan Tempo, baik yang tergabung dalam majalah, koran, *online*, harus memiliki sikap dasar seperti jujur dan keinginan mengubah keadaan. Artinya, wartawan Tempo tidak hanya sekadar menulis berita, tapi juga memikirkan dampaknya.

Kualitas Produk dan Beban Kerja Wartawan

Hal ini juga diungkapkan oleh informan dalam penelitian Erdal (2009, h. 223) bahwa bekerja untuk *platform* lain bukan prioritas utama. Alasannya karena ada keterbatasan kapasitas untuk mengerjakan semua hal. Beban kerja (*workloads*) dan tekanan waktu (*time pressure*) tidak memungkinkan wartawan berpikir banyak hal lain di luar *platform* utamanya.

Redaktur Pelaksana Investigasi Majalah Tempo Setri Yasra (komunikasi personal, 12 Juni, 2017) merasakan hal serupa. Konvergensi terintegrasi Tempo tidak memengaruhi kualitas produk. Faktor penyebabnya adalah implementasi konvergensi terintegrasi belum sepenuhnya berjalan.

Padahal, kemunculan beban kerja dan tekanan waktu bertentangan dengan kemampuan dan kompetensi yang diperlukan untuk membuat sebuah produk berkualitas di medium tertentu (Erdal, 2009, h. 224). Artinya, kualitas produk cetak atau *online* Tempo mungkin saja menurun bila konvergensi berjalan utuh.

Simpulan

Penelitian ini bermaksud menggambarkan perubahan newsroom Tempo yang mengalami *de-convergence*. Penelitian ini memperlihatkan bahwa model konvergensi newsroom 3.0 tidak tepat untuk diterapkan Tempo.

Hasil penelitian memperlihatkan konvergensi newsroom Tempo mengalami perubahan model sejak Januari 2017. Awalnya, Tempo mengadopsi model *integrated newsroom* atau *newsroom 3.0* yang dimulai pada 2011. Konvergensi terintegrasi itu dirasakan oleh tingkatan reporter, staf redaksi, redaktur, dan redaktur pelaksana kompartemen di tiga *outlet* berbeda.

Kini, Tempo mengalami *de-convergence newsroom*. Perubahan tampak pada adanya pemisahan *outlet* sehingga ketiga *outlet* tak lagi bekerja bersama-sama. Dengan begitu, saat ini masing-masing *outlet* berita Tempo memiliki *strategic business unit* (SBU). Hal ini menjelaskan bahwa secara struktur, ketiga *outlet* Tempo tak lagi ditempatkan dalam satu sistem, tetapi mulai bekerja secara terpisah.

Alhasil, pembagian tugas di masing-masing *outlet* menjadi lebih jelas. Wartawan Majalah Tempo, Koran Tempo, dan Tempo.co tidak lagi memiliki tanggung jawab untuk berkontribusi di *outlet* lain.

Selain itu, penurunan kualitas produk dan beban kerja wartawan tak terhindarkan. Banyak keluhan atas kualitas konten. Hasil riset Tempo pun memperlihatkan bahwa konsumen merasa Koran Tempo atau Majalah Tempo tidak banyak menyuguhkan informasi baru. Memburuknya kualitas konten juga berpengaruh pada sirkulasi media cetak.

Oleh karena itu, Tempo menetapkan langkah *de-convergence* dan mencari strategi bisnisnya yang baru. Strategi tersebut adalah mengembangkan *platform* digital Koran Tempo dan Majalah Tempo berbentuk aplikasi.

Pendefinisian kembali makna konvergensi menyimpulkan, Majalah Tempo, Koran Tempo, dan Tempo.co harus fokus mengembangkan *platform* digitalnya masing-masing dengan struktur yang terpisah.

Namun, bukan berarti Tempo meninggalkan konvergensi media. Tempo memaknai bahwa pengembangan *platform* digital majalah dan koran sebagai bentuk baru konvergensi Tempo. Adapun Tempo kini menuju pada penerapan konvergensi multimedia yang tampak dari keinginan Tempo untuk mengembangkan Koran Tempo dan Majalah Tempo digital.

Penelitian lanjutan juga dapat menelaah bagaimana perkembangan konsep baru konvergensi Tempo yang mengembangkan aplikasi digital Majalah Tempo dan Koran Tempo. Perkembangan atau perubahan konsep konvergensi Tempo akan selalu menarik lantaran media massa di Indonesia masih mencari cara yang tepat untuk beradaptasi dan bertahan di era digitalisasi.

Daftar Pustaka

- Appelgren, Ester. 2004. *Convergence and Divergence in Media: Different Perspectives*. *Convergence*. E-book. Sweden: International Conference on Electronic Publishing. Diakses 24 April 2017. <http://elpub.scix.net/data/works/att/237elpub2004.content.pdf>
- Aviles, J. A. Garcia dan Carvajal, Miguel. 2008. "Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence: Two Models of Multimedia News

- Production-The Cases of Novotecnica and La Verdad Multimedia in Spain". *SAGE Publication*, vol. 14, no. 2, h. 221-239. Diakses 24 April 2017.
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1354856507087945>
- Boblin, S. L., Ireland, S., Kirkpatrick, H., Robertson, K. 2013. "Using Stake's Qualitative Case Study Approach to Explore Implementation of Evidence-Based Practice". *Qualitative Health Research*, vol. 23, no. 9, h. 1267-1275. Diakses 10 Mei 2017.
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1049732313502128?journalCjou=qhra>
- Bull, Andy. 2016. *Multimedia Journalism: A Practical Guide, Second Edition*. New York: Routledge.
- Bungin, Burhan. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Bryman, Alan. 2016. *Social Research Methods (International Edition)*. United States of America: Oxford University Press.
- Creswell, John W. 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (Third Edition)*. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Creswell, John W. 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches (Vol. Third Edition)*. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Dailey, L., Demo, L., & Spillman, M. 2003. "The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms". *Newspaper Division of the Association for Education in Journalism and Mass Communication*, h. 1-25. Diakses 28 Juli 2017.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.130.4530&rep=rep1&type=pdf>
- Drula, Georgeta. 2015. "Forms of Media Convergence and Multimedia Content – A Romanian Perspective". *Media Education Research Journal*, vol. 22, no. 44, h. 131-140. Diakses 2 Agustus 2017.
<http://dx.doi.org/10.3916/C44-2015-14>
- Erdal, Ivar J. 2009. "Cross-Media (Re) Production Cultures". *SAGE Publication*, vol. 15, no. 2, h. 215-231. Diakses 24 April 2017.
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1354856508105231>

- Erdal, Ivar J. 2011. "Coming To Terms With Convergence Journalism: Cross-Media As A Theoretical And Analytical Concept". *SAGE Publication*, vol. 17, no. 2, h. 213-223. Diakses 24 April 2017. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1354856510397109>
- Filak, Vincent F. 2015. *Convergent Journalism: An Introduction (Second Edition)*. Burlington, MA: Focal Press.
- Huang, E., Davison, K., Shreve, S., Davis, T., Bettendorf, E., dan Nair, A. 2006. "Facing the Challenges of Convergence". *SAGE Publication*, vol. 12, no. 1, h. 84-98. Diakses 7 Maret 2017. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1354856506061557?journalCode=cona>
- Jenkins, Henry. 2004. "The Cultural Logic of Media Convergence". *SAGE Publication*, vol. 7, no. 1, h. 34-42. Diakses 7 Maret 2017. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1367877904040603?journalCode=icsa>
- Jenkins, Henry. 2006. *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. United States: New York University Press.
- Jin, Dal Y. 2012. "The New Wave Of De-convergence: A New Business Model Of The Communication Industry In The 21st Century". *SAGE Publication*, vol. 34, no. 6, h. 761-772. Diakses 7 Maret 2017. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0163443712448952?journalCode=mcsa>
- Klein, Hans K., dan Kleinman, Daniel L. 2002. "The Social Construction of Technology: Structural Considerations". *SAGE Publication*, vol. 27, no. 1, h. 28-52. Diakses 24 Mei 2017. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/016224390202700102>
- Korporat Tempo Inti Media. 2015. "*Laporan Tahunan PT Tempo Inti Media Tbk 2016*". Diakses 9 Juli 2017. <https://korporat.tempo.co/uploads/tentang/ea763be2c0cf3cf71cd01c749261e949.pdf>
- Lievrouw, Leah A. & Livistone, S. 2006. *The Handbook of New Media: Updates Student Edition*. London: SAGE Publications Ltd.
- Margianto, J. Heru, Saefullah A. 2012. *Media Online: Pembaca, Laba dan Etika*. AJI Indonesia dan Ford Foundation: Jakarta.
- McQuail, Dennis. 2012. *Teori Komunikasi Massa McQuail*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Merrin, William. 2014. *Media Studies 2.0*. New York: Routledge.

- Mulyana, Deddy. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nesya. 2015. *Dimensi Konvergensi Jurnalistik Pada BeritaSatu Media Holdings: Sebuah Studi Kasus*. Tangerang: Universitas Multimedia Nusantara
- Neuman, W. Lawrence. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif (Edisi 7)*. Jakarta: PT Indeks Permata Puri Media.
- Octavianto, Adi W. 2011. *Media Sosial dan Budaya Komunikasi: (Studi Kasus Terhadap Penggunaan Media Sosial Oleh Generasi Digital)*. Depok: Universitas Indonesia.
- Octavianto, Adi W., Mardjianto, F. D., & Prestianta, A. M. 2015. "Praktik Newsroom Terkonvergensi di Indonesia (Studi Kasus Terhadap Tempo Inti Media)". *The 2nd Indonesia Media Research Awards & Summit (IMRAS) 2015: Tren Pola Konsumsi Media Di Indonesia Tahun 2015*, h. 1-20.
- Oliver, Laura. 2008. "'Since Integration We've Seen Traffic Grow By 90 Per Cent' Nottingham Evening Post Dep Editor". Journalism.co.uk. 18 Januari. Diakses 13 Maret 2017. <https://www.journalism.co.uk/news/-since-integration-we-ve-seen-traffic-grow-by-90-per-cent-nottingham-evening-post-dep-editor-/s2/a530942/>
- Pinch, Trevor J., dan Bijker, Wiebe E. 1984. "The Social Construction of Facts and Artefacts: or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology might Benefit Each Other". *SAGE Publication*, vol. 14, h. 399-441. Diakses 24 Mei 2017. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/030631284014003004>
- Punch, Keith F. 2005. *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches (Second Edition)*. Singapore: SAGE Publications Asia-Pacific Pte Ltd.
- Quinn, S., dan Quinn-Allan, D. 2005. "The world-wide spread of journalism convergence". *Griffith University, School of Arts*, h. 1-23. Diakses 28 Juli 2017. <http://dro.deakin.edu.au/view/DU:30005866>
- Remotivi. 2017. "Wahyu Dhyatmika: Sekarang Era Media Berkolaborasi, Bukan Berkompetisi". Diakses 20 Maret 2017.

- [http://www.remotivi.or.id/wawancara/364/Wahyu-Dhyatmika:-
Sekarang-Era-Media-Berkolaborasi,-Bukan-Berkompetisi](http://www.remotivi.or.id/wawancara/364/Wahyu-Dhyatmika:-Sekarang-Era-Media-Berkolaborasi,-Bukan-Berkompetisi)
- Tameling, K., dan Broersma, M. 2013. "De-converging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice". *SAGE Publication*, vol. 75, no. 1, h. 19-34. Diakses 6 Maret 2017.
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1748048512461760?journalCode=gazb>
- WAN IFRA Newsplex Europe. Newsroom 1-2-3. Diunduh pada 13 Maret 2017, dari www.wan-ifra.org
- Yazan, Bedrettin. 2015. "Three Approaches To Case Study Methods In Education: Yin, Merriam, And Stake". *The Qualitative Report*, vol. 20, no. 2, h. 134-152. Diakses 30 April 2017.
<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR20/2/yazan1.pdf>

A large, semi-transparent watermark of the UMN logo is centered on the page. It consists of a blue circle containing a white stylized 'U' shape formed by several small squares, with the letters 'U', 'M', and 'N' arranged vertically within it.

UMN