



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**STRATEGI TRANSFORMASI KONVERGENSI MEDIA**

*Studi Kasus Grand Strategy Harian Kompas*

TESIS

ARITASIUS SUGIYA

1006744433

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM PASCASARJANA ILMU KOMUNIKASI  
MANAJEMEN KOMUNIKASI

JAKARTA

JUNI 2012



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**STRATEGI TRANSFORMASI KONVERGENSI MEDIA**

*Studi Kasus Grand Strategy Harian Kompas*

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Sains (M.Si) dalam Ilmu Komunikasi

**ARITASIUS SUGIYA**

1006744433

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM PASCASARJANA ILMU KOMUNIKASI  
MANAJEMEN KOMUNIKASI**

**JAKARTA**

**JUNI 2012**

**PERNYATAAN ORISINALITAS**

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri  
dan semua sumber yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Aritasius Sugiya

NPM : 1006744433

Tanda tangan



Tanggal : 20 Juni 2012

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI  
PROGRAM PASCASARJANA

**PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS**

Nama : Aritasius Sugiya

NPM : 1006744433

Judul Tesis : Strategi Transformasi Konvergensi Media  
*Studi Kasus Grand Strategy Harian Kompas*

Pembimbing Tesis



( **Dr. Irwansyah, MA** )

## PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
 Nama : Aritasius Sugiya  
 NPM : 1006744433  
 Program Studi : Ilmu Komunikasi  
 Judul Tesis : Strategi Transformasi Konvergensi Media  
*Studi Kasus Grand Strategy Harian Kompas*

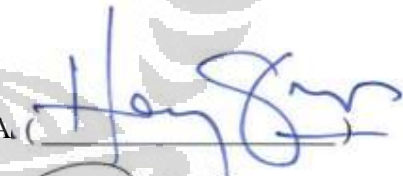
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Studi Pascasarjana, Kekhususan Manajemen Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

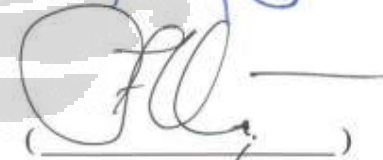
Ketua Sidang : Dr. Pinkey Triputra, M.Sc



Sekretaris : Drs. Henry Faizal Noor, MBA



Dosen Pembimbing : Dr. Irwansyah, MA



Dosen Penguji Ahli : Ir. Firman Kurniawan, M.Si



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 20 Juni 2012

## KATA PENGANTAR

Kerja keras itu akhirnya membuahkan keberhasilan dan kepuasan. Penyelesaian tesis ini begitu banyak hambatan yang bertubi-tubi dan belum pernah saya alami. Pada waktu bersamaan dengan mulainya penelitian ini, Simbok saya yang bermukim di Kulon Progo, Daerah Istimewa Yogyakarta, sakit. Tidak kurang dari tiga bulan sebagian besar waktu terkuras untuk mengupayakan pemulihan kesehatan Simbok. Di lain pihak, saya juga harus mencarikan SMA untuk anak pertama saya Bimo yang sudah berniat hati untuk bersekolah di Yogyakarta. Tidak kurang dari enam kali perjalanan Jakarta – Yogyakarta saya jalani dalam waktu empat bulan pertama di tahun 2012.

Hambatan untuk penyelesaian tesis ini belum berhenti sampai di sini. Peristiwa kecelakaan lalu lintas dan cideranya saya ketika bermain futsal muncul ketika *deadline* penyelesaian tesis tinggal satu setengah bulan. Perjuangan lebih keras lagi pun harus dilakoni. Tidak jarang meninggalkan tempat kerja untuk mempercepat menyelesaikan tesis ini. Bahkan tidur hanya satu hingga dua jam sehari pun saya jalani. Semuanya untuk satu target, wisuda tahun 2012.

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus dan Bunda Maria atas berkat dan doa-Nya, akhirnya saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini untuk memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Magister Sains (M.Si) Pascasarjana Kekhususan Manajemen Komunikasi, Jurusan Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Saya sadari sepenuhnya, tanpa bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak pada masa perkuliahan, penelitian, hingga penyusunan tesis ini, saya tidak mungkin dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Oleh karena itu, dari lubuk hati terdalam dan dengan tulus hati saya mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. PT *Kompas* Media Nusantara yang melalui Manajer Pusat Informasi *Kompas*, Mbak Sintha Ratnawati dan General Manager Litbang *Kompas*, Mas F Harianto Santosa memberikan kesempatan kepada saya untuk belajar di jenjang pascasarjana ini dengan beasiswa penuh dari *Kompas*.

2. Dr. Irwansyah, MA, selaku dosen pembimbing yang senantiasa dengan suka cita menerima berbagai bentuk alasan saya untuk tidak konsultasi. Dengan terbuka menerima segala keluh kesah kesulitan dan hambatan menyusun tesis ini. Dengan sabar membimbing dan mengarahkan saya dan membuat saya menjadi tercerahkan oleh diskusi dan *sharingnya*. Dengan tidak mengenal waktu, Mas Irwansyah memberikan kesempatan kepada saya dan teman-teman untuk konsultasi kapan saja, termasuk hari Minggu.
3. Para pimpinan *Kompas* Mas Agung Adiprasetyo (CEO *Kompas* Gramedia), Mas Rikard Bagun (Pemimpin Redaksi *Kompas*), Mas Budiman Tanuredjo (Redaktur Pelaksana *Kompas*), Mas Bambang Sigap Sumantri (Kepala Desk Multimedia *Kompas*), Mas Buyung Wijaya Kusuma (GM News *Kompas* TV), dan Mas Pepih Nugraha (Editor *Kompas.com*) yang dengan terbuka dan senang hati berkenan menjadi narasumber untuk berbagi pengalaman dan *sharing* dalam suasana diskusi yang hangat. Diskusi dan *sharing* yang sangat efektif memberikan pencerahan kepada saya tentang pentingnya beradaptasi, kreatif, dan berinovasi demi tercapainya *Enlightening People*. Kepada Mas Asmono Wikan (Direktur Eksekutif SPS Pusat), terima kasih atas kesempatan untuk berdiskusi menyoroti perkembangan industri media cetak terkini dalam suasana akrab dan nyaman.
4. Para Dosen Pascasarjana Manajemen Komunikasi Universitas Indonesia dan para karyawan yang dengan berbagai bentuk sapaan dan *sharingnya* membuat saya makin tercerahkan. Secara khusus untuk Mas Ir. Firman Kurniawan Sujono, M.Si selaku Pembimbing Akademik yang selalu memberikan *support* untuk menyelesaikan perkuliahan tepat waktu.
5. Teman-teman seperjuangan, mahasiswa Manajemen Komunikasi UI angkatan 2010 khususnya Kelas A yang dikenal cerdas dan humoris. Semangat kalian turut mengobarkan naluri juang saya untuk belajar dan belajar.
6. Kawan-kawan seperjuangan di Litbang *Kompas*, khususnya teman-teman Pusat Informasi *Kompas* yang dengan penuh pengertian memahami posisi saya, Mbak Sintha Ratnawati, Manajer PIK yang selalu memberikan *support* dan kebebasan dalam mengatur waktu antara bekerja dan belajar khususnya dalam menyelesaikan tesis ini. Teman-teman satu tim di Layanan Informasi

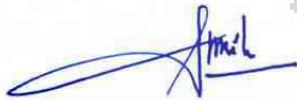
*Kompas*, Mas Teguh, Rendra, Inggra, dan Dewi, Yoga, Santi yang kini sudah menjadi peneliti *Kompas*, serta tak ketinggalan *trio new comers* Putu, Tia, dan Olen. Kalian semua menjadi satu keluarga yang dengan penuh pengertian memahami kondisi saya dan memberikan semangat tiada henti untuk segera menyelesaikan tesis ini. Tanpa bantuan dan pengertian kalian semua saya tidak dapat merampungkan tugas ini.

7. Untuk kedua orangtuaku, Paulus Tuginin Kertoinangun dan Lucia Saminem Kertoinangun, semangat dan nilai yang ditanamkan senantiasa menjadi pelita kehidupan yang tak pernah padam dalam hidupku. Terima kasih doanya dan semoga lekas sembuh Mbok. Untukmu, Endah, Bimo, dan Dewo. Pencapaian ini, untuk kalian. Terima kasih atas pengertian, *support*, dan doanya selama ini. Maafkan ayah yang sering mengecewakan kalian karena banyak menyita waktu kebersamaan dengan kalian.
8. Buat saudara-saudariku, teman-teman, dan sahabat-sahabat yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu, terima kasih atas pengertian dan dukungannya. Maafkan saya, dalam dua tahun terakhir merasa menjadi warga yang pasif.

Akhir kata, semoga Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang berkenan membalas kebaikan hati semua pihak yang telah membantu saya dalam menyelesaikan tugas belajar ini. Semoga tesis yang sangat sederhana ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu dan industri media di Indonesia.

Tangerang Selatan, 20 Juni 2012

Penulis



Aritasius Sugiya



PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aritasius Sugiya  
NPM : 1006744433  
Program Studi : Pascasarjana Kekhususan Manajemen Komunikasi  
Departemen : Ilmu Komunikasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Komunikasi  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Strategi Transformasi Konvergensi Media**  
**(Studi Kasus Grand Strategy Harian Kompas)**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia / formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 20 Juni 2012

Yang menyatakan



Aritasius Sugiya

Universitas Indonesia

## ABSTRAK

Nama : Aritasius Sugiya  
 Program Studi : Pascasarjana, Kekhususan Manajemen Komunikasi  
 Judul : Strategi Transformasi Konvergensi Media  
*Studi Kasus Grand Strategy Harian Kompas*

Tesis ini membahas strategi transformasi konvergensi dan implementasinya di harian *Kompas*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode diskriptif dan menggunakan teknis analisis naratif dan tematik. Hasil penelitian menyatakan bahwa *multimedia, multichannel, multiplatform* (3M) merupakan salah satu strategi transformasi konvergensi media; implementasi strategi transformasi konvergensi media disesuaikan dengan kemampuan berinvestasi, konteks kebutuhan, dan budaya, serta tidak terjebak pada persoalan teknis semata. Konvergensi kontekstual dan *repackaging* menjadi model baru strategi transformasi konvergensi media.

Kata kunci :

*Transformasi media, konvergensi, 3M, konvergensi kontekstual, konvergensi repackaging*

## ABSTRACT

Name : Aritasius Sugiya  
 Major : Postgraduate, Department of Communication Management  
 Title : The Strategy of Media Convergence Transformation  
*Case Study Grand Strategy Kompas Daily*

The thesis discusses about the strategy of media convergence and its implementation on “Harian Kompas”. The research uses qualitative approach with descriptive method, narrative analysis technique and thematic. The result of this research revealed that multimedia, multichannel, multiplatform (3M) is one of the strategy of media convergence transformation. The implementation of the strategy of media convergence transformation adapted with the ability to invest, the context of necessity and culture, and not trapped in a purely technical issue. The contextual convergence and repackaging becomes the new model of media convergence transformation strategy.

Keywords:

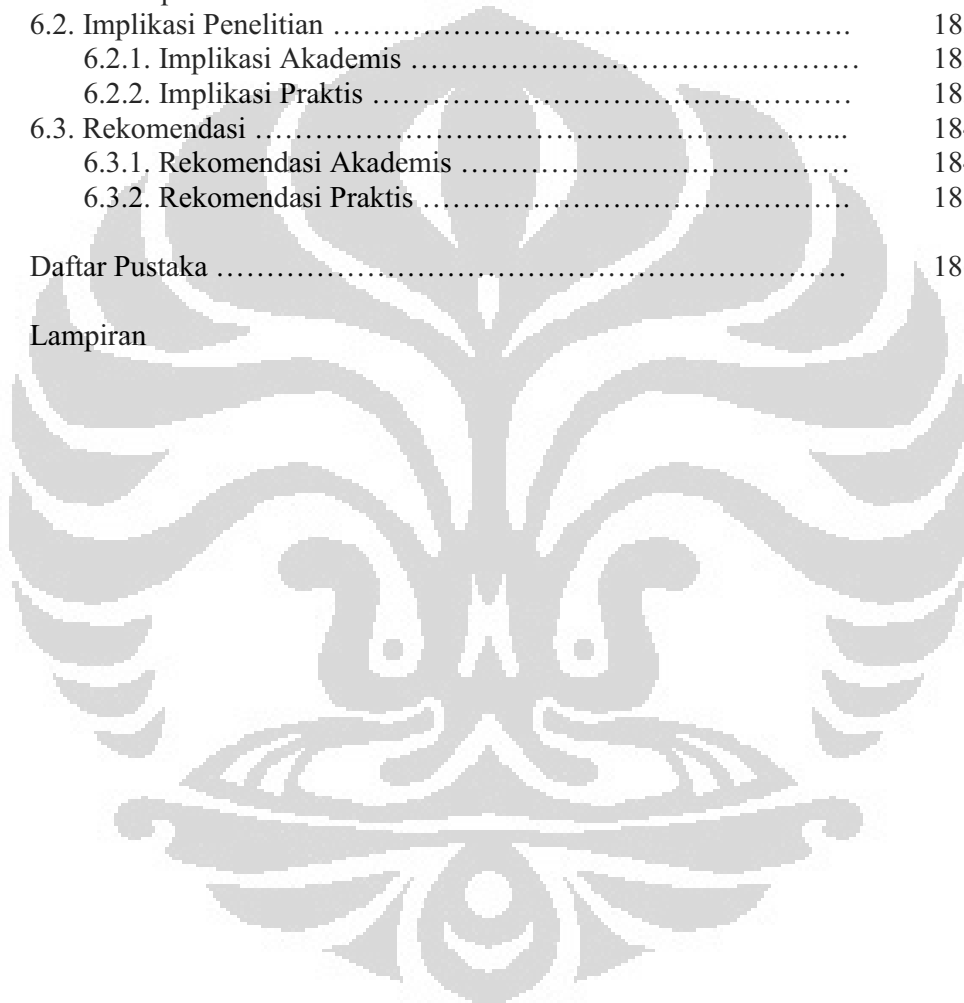
*Media transformation, media convergence, 3M, contextual convergence, repackaging convergence.*

## DAFTAR ISI

JUDUL .....	i
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS .....	iii
PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
PERSETUJUAN PUBLIKASI .....	viii
ABSTRAK .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTARLAMPIRAN .....	xv
<b>Bab I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Permasalahan Penelitian .....	13
1.3. Rumusan Masalah .....	16
1.4. Tujuan Penelitian .....	17
1.5. Manfaat dan Signifikansi Penelitian .....	18
1.5.1. Manfaat Akademis .....	18
1.5.2. Manfaat Praktis .....	18
1.6. Sistematika Penulisan .....	19
<b>Bab II KERANGKA PEMIKIRAN .....</b>	<b>21</b>
2.1. Konsep Teknologi dan Peradaban .....	21
2.2. Tantangan Industri Media .....	24
2.3. Strategi Transformasi Menuju Konvergensi Media .....	26
2.3.1. Strategi: Sebuah Pemahaman Dasar .....	26
2.3.2. Mediamorfosis: Sebuah Strategi Transformasi .....	31
2.3.3. Konvergensi Media, Sebuah Strategi Kebijakan .....	34
2.3.3.1. Sejarah Konvergensi Media .....	35
2.3.3.2. Dimensi-Dimensi Konvergensi .....	39
2.3.3.3. Konvergensi Kontinum .....	41
2.3.3.4. Perspektif Konvergensi .....	43
2.3.3.5. Strategi Baru Transformasi .....	47
2.3.4. Konvergensi Jurnalistik .....	51
2.4. Implementasi Strategi Transformasi Menuju Konvergensi .....	54
2.5. Kerangka Pemikiran .....	62
<b>Bab III METODOLOGI METODE PENELITIAN .....</b>	<b>58</b>
3.1. Pendekatan Kualitatif .....	59
3.2. Metode Deskriptif .....	61
3.3. Strategi Studi Kasus .....	62
3.4. Narasumber .....	63
3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	64

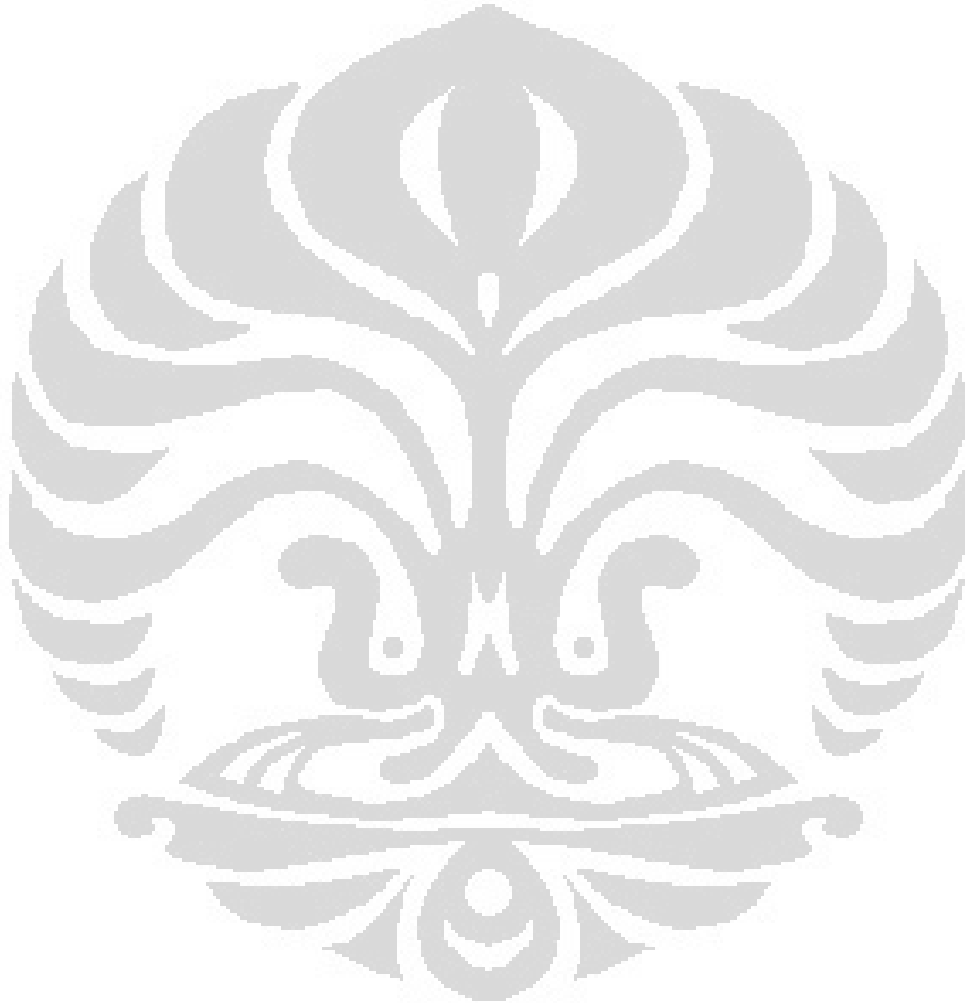
3.6. Keabsahan Data .....	71
3.7. Teknik Pengolahan Data .....	74
3.8. Teknik Analisis .....	75
3.8.1. Analisis Naratif .....	75
3.8.2. Analisis Tematik .....	76
3.9. Unit Pengamatan .....	78
3.10. Unit Analisis .....	79
<b>Bab IV PT KOMPAS MEDIA NUSANTARA .....</b>	<b>80</b>
4.1. Profil <i>Kompas</i> .....	80
4.1.1. Sejarah <i>Kompas</i> .....	81
4.1.2. Visi dan Misi .....	86
4.1.3. Struktur Organisasi .....	91
4.2. Sumber Daya Manusia .....	95
4.3. Transformasi dari Analog ke Digital .....	98
4.4. <i>Kompas</i> dan Konvergensi .....	106
4.4.1. Jati Diri <i>Kompas</i> : "Perubahan" .....	109
4.4.2. Strategi Transformasi <i>Kompas</i> : "Tripple M" .....	112
4.5. <i>Kompas</i> , Transformasi Media dan "TrippleM" .....	116
<b>Bab V ANALISIS DATA .....</b>	<b>119</b>
5.1. Profil Narasumber .....	119
5.1.1. Agung Adiprasetyo .....	119
5.1.2. Rikard Bagun .....	120
5.1.3. Budiman Tanuredjo .....	120
5.1.4. Bambang Sigap Sumantri .....	121
5.1.5. Buyung Wijaya Kusuma .....	122
5.1.6. Pepih Nugraha .....	123
5.1.7. Asmono Wikan .....	124
5.2. Strategi <i>Kompas</i> dalam Transformasi .....	124
5.2.1. Strategi Grup <i>Kompas</i> Gramedia .....	125
5.2.1.1. Visi Misi Grup <i>Kompas</i> Gramedia .....	125
5.2.1.1.1. Sinergi sumber daya dan bisnis .....	127
5.2.1.1.2. Produk dan layanan inovatif .....	127
5.2.1.1.3. Transformasi dan ekspansi bisnis .....	127
5.2.1.2. Menyadari Perubahan .....	128
5.2.1.3. Strategi 3M menjadi Fokus <i>Kompas</i> .....	131
5.2.1.4. <i>Kompas</i> dan Diversifikasi Produk .....	134
5.2.2. Strategi 3M <i>Kompas</i> : Bentuk Transformasi Media.....	135
5.3. Implementasi Strategi 3M .....	142
5.3.1. Masukan untuk Implementasi Strategi 3M .....	143
5.3.2. Proses Implementasi Strategi 3M .....	146
5.3.2.1. Pendukung Implementasi Strategi 3M .....	149
5.3.2.2. Penghambat Implementasi Strategi 3M .....	151
5.3.2.3. Tantangan Implementasi Strategi 3M .....	153
5.3.3. Pencapaian Implementasi Strategi 3M .....	157
5.3.3.1. Desk Multimedia .....	158
5.3.3.2. Pola Kerjasama .....	162

5.3.3.2.1. Kerjasama Internal .....	163
5.3.3.2.1.1. Agenda Mingguan .....	163
5.3.3.2.1.2. Agenda Harian .....	166
5.3.3.2.2. Kerjasama Eksternal .....	167
5.4. Diskusi dan Kesimpulan .....	172
5.4.1. Kompas Mentransformasikan Diri .....	172
5.4.2. Implementasi Strategi Transformasi <i>Kompas</i> .....	176
<b>Bab VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....</b>	<b>180</b>
6.1. Kesimpulan .....	180
6.2. Implikasi Penelitian .....	183
6.2.1. Implikasi Akademis .....	183
6.2.2. Implikasi Praktis .....	183
6.3. Rekomendasi .....	184
6.3.1. Rekomendasi Akademis .....	184
6.3.2. Rekomendasi Praktis .....	185
Daftar Pustaka .....	186
Lampiran	



**Daftar Tabel**

Tabel 1.1. Populasi Pengguna Internet di Indonesia 2010 – 2011.....	3
Tabel 1.2. Tiras Media Cetak 2008-2011.....	7
Tabel 2.1. The Landscape of Old and New Media .....	47
Tabel 3.1. Narasumber .....	68



## Daftar Gambar

Gambar 1.1. Siklus Konsumsi Media .....	5
Gambar 2.1. Konstruksi Konvergensi Laboratorium Media MIT.....	37
Gambar 2.2. News Cycle and Communicatio Media .....	49
Gambar 2.3. Implementasi dan Evaluasi Strategi .....	59
Gambar 2.4. Bagan Kerangka Pemikiran .....	62
Gambar 3.1. Triangulasi Data .....	72
Gambar 3.2. Triangulasi Metode .....	73
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Grup <i>Kompas</i> Gramedia .....	93
Gambar 4.2. Struktur Organisasi PT <i>Kompas</i> Media Nusantara .....	94
Gambar 5.1. Strategy Map <i>Kompas</i> Gramedia .....	126
Gambar 5.2. Pola Kerjasama .....	162
Gambar 5.3. Alur Kerja Agenda Mingguan .....	164
Gambar 5.4. Alur Kerja Agenda Harian .....	167
Gambar 5.5. Alur Perencanaan Hingga Pemuatan ECA .....	170

## Daftar Lampiran

Lampiran 1. Reka Penelitian

Lampiran 2. Pemetaan Implementasi Konvergensi di *Kompas*

Lampiran 3. Apresiasi terhadap Pencapaian Konvergensi *Kompas*

Lampiran 4. Laporan Observasi

Lampiran 5. Transkrip Wawancara dengan Agung Adiprasetyo

Lampiran 6. Transkrip Wawancara dengan Rikard Bagun

Lampiran 7. Transkrip Wawancara dengan Budiman Tanuredjo

Lampiran 8. Transkrip Wawancara dengan Bambang Sigap Sumantri

Lampiran 9. Transkrip Wawancara dengan Buyung Wijaya Kusuma

Lampiran 10. Transkrip Wawancara dengan Pepih Nugraha

Lampiran 11. Transkrip Wawancara dengan Asmono Wikan





## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Surat kabar atau koran merupakan salah satu dari *The “Big Five” Traditional Media* (Straubhaar, 2009:332). Kelima besar media tradisional tersebut adalah surat kabar, majalah, radio, televisi, dan iklan atau media luar ruang. Disebut sebagai lima besar media tradisional lantaran kelima media tersebut memiliki jangkauan audiens terbanyak. Dan surat kabar menjadi salah satu dari lima media tradisional terbesar tersebut. Media tradisional yang pada dasarnya masih menggunakan teknologi analog makin tersaingi dengan hadirnya media baru yang lahir sebagai dampak munculnya teknologi digital.

Kehadiran media baru yang dibungkus dengan teknologi baru dikhawatirkan akan menggantikan peran surat kabar. Namun hasil survei WAN-IFRA menunjukkan, bahwa koran masih lebih unggul daripada internet. Fakta tersebut ditegaskan CEO WAN-IFRA Christoph Riess (2011) di hari pembukaan *World Newspaper Congress* dan *World Editors Forum*, di Wina, Austria, 13 Oktober 2011. Kebesaran surat kabar masih terbukti.

Sejak 1988, WAN-IFRA selalu memonitor perkembangan industri koran di seluruh dunia. Tidak kurang dari 200 negara disurvei. Tahun 2011 ini WAN-IFRA memfokuskan diri pada 69 negara yang dianggap mewakili 90 persen nilai industri global, dalam hal sirkulasi dan perolehan iklan.

Survei menunjukkan bahwa koran masih menjangkau pembaca 20 persen lebih banyak setiap harinya bila dibandingkan dengan internet. Koran menjangkau total 2,3 miliar orang dan internet menjangkau 1,9 miliar orang. Kondisi ini sangat

didorong oleh kawasan Asia. Sirkulasi itu seperti matahari. Terus terbit di Timur dan terbenam di Barat. (Riess, 2011).

Meski demikian, penerbit surat kabar tetap mewaspadaikan perkembangan teknologi dan media baru yang nyaris tak terkendali lagi. Sebab bagi industri surat kabar, ancaman yang paling nyata adalah bergesernya para pembaca surat kabar ke media baru, yaitu *online*. Kedua media yaitu surat kabar dan *online*, memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Surat kabar memiliki keunggulan dalam hal kedalaman berita dan kearsipannya. Namun di sisi lain, surat kabar terkesan lambat, karena informasi yang sudah dibombardir melalui televisi dan media *online* baru dapat dinikmati pembaca pada keesokan harinya. Sementara untuk media *online* memiliki keunggulan cepat dan lengkap. Kelemahan media *online* antara lain soal akurasi berita. (WAN-IFRA, 2009)

Perbincangan mengenai surat kabar menjadi menarik lantaran berkaitan dengan perkembangan teknologi analog menjadi digital. Perkembangan teknologi yang ditandai dengan digitalisasi segala bentuk media analog ini membuat para pengelola industri media berbenah.

Berbagai bentuk media baru menjadi alternatif bagi masyarakat untuk mendapatkan informasi. Fenomena terkini dari perkembangan media, antara lain ditandai kehadiran teknologi multimedia. Teknologi inilah yang memungkinkan terjadinya konvergensi teknologi media, telekomunikasi, dan komputer. (Straubhaar, 2009)

Selain menantang produk dan layanan yang lebih dahulu berada di pasar, perkembangan teknologi informasi dan menjamurnya internet yang makin mudah diakses masyarakat telah memengaruhi kebiasaan manusia dalam mengonsumsi

media. Termasuk di antaranya adalah memengaruhi pola konsumsi media. Misalnya, beralihnya pembaca media cetak seperti surat kabar dan majalah ke media *online*.

Jumlah pengguna komputer untuk mengakses internet juga semakin bertambah seiring dengan kemudahan untuk mengaksesnya baik melalui komputer maupun alat komunikasi *gadget*. Dengan begitu, waktu yang digunakan untuk menonton televisi atau membaca koran atau majalah otomatis berkurang. Dengan perkembangan teknologi, maka orang juga sudah mulai beralih media.

Tabel 1.1. Populasi Pengguna Internet di Indonesia 2010 – 2011 (dalam juta)

Keterangan	2010	2011
Populasi urban	121,16	123,24
Populasi keluarga	30,29	30,81
Populasi <i>urban netizen</i>	37,56	50,53
Populasi pengguna internet	42,16	55,23
Populasi pengguna <i>mobile internet</i>	16,2	29

Sumber : MarkPlus Insight 2011

Catatan tambahan :

- Penetrasi internet di daerah rural = 4,1 persen
- Penetrasi mobile internet = 57,4 persen
- Angka populasi *mobile netizen* adalah angka user bukan angka gadget.

Penerbit media cetak sadar, bahwa media massa konvensional atau media cetak terancam eksistensinya lantaran berbagai informasi yang semula dikuasai oleh media cetak kini dengan mudah dapat diakses masyarakat tanpa terikat ruang dan waktu. Hal yang lebih menarik adalah adanya keunggulan dari segi kecepatan dan informasi variatif yang diramalkan bakal menggantikan media cetak.

Gaya hidup masyarakat metropolitan yang harus menghabiskan banyak waktu di jalan untuk beraktivitas banyak berpengaruh pada konsumsi media. Mereka yang tadinya bisa membaca koran atau menonton berita di televisi

sebelum berangkat kantor, sekarang tidak bisa lagi. Misalnya, membaca koran terpaksa harus dilakukan di kendaraan menuju tempat beraktivitas atau setelah sampai di kantor. Perubahan kebiasaan itu cukup signifikan, sehingga bila pengiklan ingin menjangkau target konsumen dari kategori perilaku tersebut, maka harus dijangkau lewat media lain juga agar efektif. (*Kompas*, 26 Januari 2005)

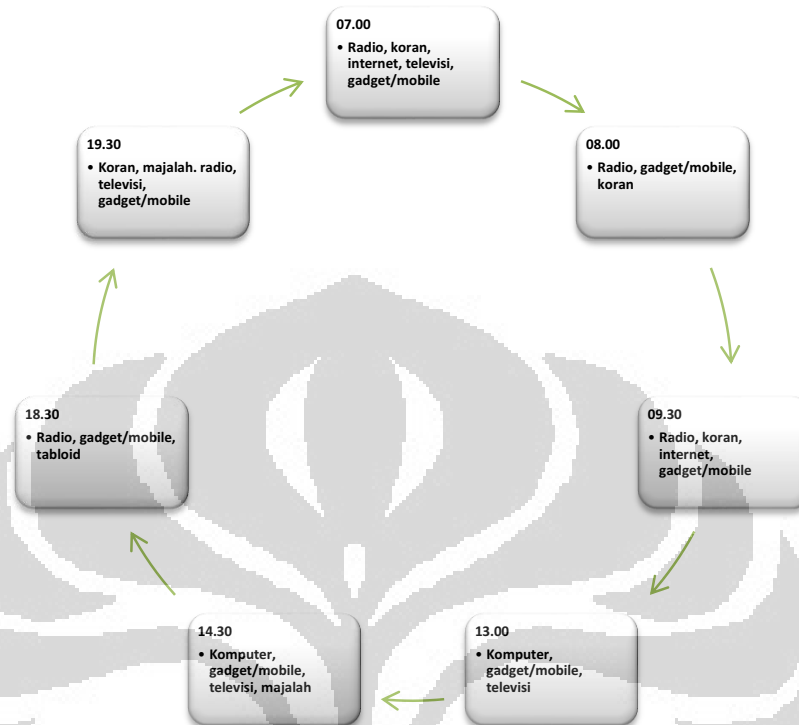
Dampak langsung dari perubahan pola konsumsi media tersebut adalah berkurangnya jumlah edar surat kabar. Secara keseluruhan dari 2009-2010, total sirkulasi koran dunia turun 2 persen. Dari 528 juta eksemplar per hari menjadi 519 juta per hari. Namun sebaliknya, oplah surat kabar di Asia masih tumbuh 7 persen dari 2009 ke 2010 dan tumbuh 16 persen dalam lima tahun terakhir. Amerika Latin tumbuh 2 persen, sedangkan Eropa dan Amerika masing-masing turun 2,5 persen dan 11 persen.

Hal senada diungkapkan Mario Garcia (2009) dalam memetakan siklus konsumsi media berdasarkan *life circle* manusia. Dalam rentang 24 jam, media yang selalu melekat dalam aktivitas manusia adalah media yang sifatnya mobile, seperti media gadget.

Perubahan ini dipengaruhi oleh makin berkembangnya internet dan kemudahan aksesnya. Tidak heran jika media konvensional mendapat porsi waktu lebih sedikit dibandingkan dengan media baru. (*Sosialisasi 3M Kompas*, 2011)

Meski demikian, tidak berarti tren *going digital* bisa diabaikan. Setidaknya hal itu terekam dari jumlah kunjungan terhadap *website Kompas.com* yang diluncurkan tahun 1995.

Gambar 1.1. Siklus Konsumsi Media



Sumber : Garcia (*Kompas*, 2009)

Berdasarkan data 21 Desember 2011, setiap hari situs *Kompas.com* dikunjungi 321.603 tamu, sementara *page-view* mencapai 3.111.448 setiap hari. Fakta ini menyiratkan bahwa di masa depan *new media* akan semakin berperan, dengan partisipasi masyarakat yang semakin besar. Namun, tidak berarti media cetak akan "mati".

Memang, media tradisional, khususnya cetak, sedang menghadapi cobaan berat. Kehadiran media baru (*new media*), seperti internet, telepon genggam, i-pad, radio satelit, dan munculnya sebuah generasi yang berbeda dalam mengonsumsi informasi telah memaksa media cetak untuk berpikir keras menata kembali posisinya agar tetap relevan bagi konsumennya. Datangnya era

jurnalisme warga (*citizen journalism*) juga 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 membubung, pemasukan iklan menurun drastis, dukungan distribusi semakin mahal, sementara sirkulasi umumnya stagnan atau bahkan anjlok.

Bila dianalogikan dengan badai, inilah "badai sempurna" (*perfect storm*) bagi industri media cetak ketika tiga gelombang menghantam sekaligus. Korban pun berguguran. Bangkrutnya sejumlah surat kabar besar di Amerika Serikat menjadi sinyal yang memilukan. Semua ini memunculkan pertanyaan, akan seperti apakah nasib media tradisional, khususnya media cetak Asia.

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 sebetulnya 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)

Melihat tren pembaca surat kabar di atas, menjadi masuk akal, kenapa oplah surat kabar dalam satu dekade ini stagnan dan cenderung turun. Pola konsumsi media menjadi alasan selain faktor ekonomi. Namun kalau dilihat dari data tiras media cetak, penurunan oplah media cetak di Indonesia tidak tercermin.

Yang terjadi tiras media cetak tahun 2011 justru meningkat dari 21,93 juta eksemplar menjadi 25,28 juta eksemplar atau meningkat 15 persen dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Tabel 1.2. Tiras Media Cetak 2008-2011

Jenis Media	(eksemplar)			
	2008	2009	2010	2011
Surat Kabar Harian	7.490.252	8.080.694	8.744.483	9.255.646
Surat Kabar Mingguan	1.039.853	1.063.353	1.084.075	991.716
Tabloid	4.621.055	5.427.955	5.832.803	6.593.112
Majalah	5.925.857	6.234.357	6.235.243	8.404.602
Buletin	7.809	7.809	33.809	33.809

Sumber : *Media Directory*, 2011

Ancaman lain yang membayangi industri surat kabar adalah rivalitas untuk mendapatkan “kue” iklan makin ketat seiring dengan bertambahnya jumlah media dan makin besarnya anggaran promosi para produsen. Pangsa pasar iklan masih dikuasai oleh televisi sebesar 62 persen, surat kabar 35 persen, dan 3 persen majalah dan tabloid.

Hasil riset Nielsen terhadap 24 stasiun televisi, 95 surat kabar, dan 163 majalah/tabloid, dalam kuartal I 2011 belanja iklan di media massa mencapai nilai Rp 15,6 triliun atau meningkat 20 persen dibandingkan periode yang sama tahun 2010. Pada tahun 2010, belanja iklan meningkat dari Rp 48,58 triliun menjadi Rp 59,83 triliun. (Bisnis Indonesia, 4 Mei 2011)

Industri telekomunikasi menjadi pemasang iklan terbesar. Pada kuartal 1/2011, nilai belanja iklan industri telekomunikasi mencapai Rp 1,2 triliun. Sektor telekomunikasi tercatat mengurangi belanja iklan, namun di surat kabar justru alokasi anggarannya meningkat 10 persen.

Jumlah pendapatan surat kabar dari iklan mendapat imbas negatif dengan makin dikenalnya media baru. Pada tahun 2006 misalnya, jumlah total pendapatan

iklan industri surat kabar mencapai 49,5 miliar dollar AS. Dua tahun kemudian anjlok 23 persen menjadi 38 miliar dollar AS. Proporsi ketergantungan terhadap pendapatan dari iklan mencapai lebih dari 80 persen. Dampak lebih jauh akhirnya merambah pada gelombang pemutusan hubungan kerja (PHK). Sejak Juni 2007 hingga Mei 2009 jumlah karyawan yang kena PHK sudah mencapai 28.177 orang. (Krisnawan, 2009)

Kondisi bertolak belakang terjadi pada media *online*. *Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism* melaporkan, pendapatan iklan *online* di Amerika Serikat menyalip pendapatan iklan di surat kabar pada tahun 2010. Penelitian ini juga menemukan sebanyak 46 persen responden Amerika Serikat menyatakan mendapatkan berita dari *online* setidaknya tiga kali seminggu. Sementara responden yang mendapatkan berita dari surat kabar dan situs pendampingnya sekitar 40 persen. Pendapatan iklan surat kabar tahun 2010 mencapai 22,8 miliar dollar AS dan media *online* mencapai 25,8 miliar dollar AS. (Reuters, 16 Maret 2011)

Ketergantungan media massa terhadap iklan telah lama menjadi perhatian pakar media Robert McChesney, dalam bukunya, *The Problem of the Media: US Communication Politics In The 21st Century* (2004). McChesney mengungkapkan bahaya komersialisasi berlebihan terhadap jurnalisme profesional. Dalam pusaran sistem ekonomi pasar bebas yang dianut AS, industri media menjadi salah satu industri penting. (Krisnawan, 2009)

Perusahaan surat kabar berubah menjadi sangat berorientasi mengejar keuntungan dan berkompetisi menguasai pasar. Tekanan kepentingan ekonomi dan politik neoliberal yang cenderung dominan kerap mengalahkan pertimbangan



etis yang melandasi praktik jurnalisme profesional. Apalagi pemerintah membuat undang-undang "kerahasiaan negara dan pencemaran nama baik", yang mempersulit pers melakukan investigasi terhadap penyimpangan atau mengungkap skandal korporasi dan pemerintahan.

Metamorfosis media baru tidak muncul begitu saja dan terlepas dari yang lain. Semua muncul secara bertahap dari metamorfosis media terdahulu. Ketika bentuk media baru muncul, maka media yang terdahulu beradaptasi dan terus berkembang, bukan mati. (Fidler, 2003)

Banjir informasi melalui internet membuat masyarakat tidak memiliki waktu lagi untuk menguji kebenaran informasi yang diterimanya. Salah satu cara yang paling mudah untuk konfirmasi kebenaran informasi adalah merujuk informasi dari media cetak dan elektronik atau media online dari media cetak. Keterbatasan waktu masyarakat dalam konfirmasi kebenaran informasi inilah yang memaksa masyarakat untuk kembali kepada media konvensional.

Untuk dapat tetap bertahan, media konvensional harus mampu mempertahankan kredibilitas dan kepercayaan atas informasi yang disajikan. Kredibilitas dan kepercayaan masyarakat ini hanya dapat dibangun oleh jiwa profesionalisme wartawan yang berpegang pada etika jurnalisme yaitu menyajikan informasi yang faktual dan terverifikasi dengan baik. Inilah tawaran yang sangat kuat bagi media cetak untuk dapat bertahan. Sementara media baru, dengan tawaran kecepatannya nyaris tidak mampu lagi mengimbangi media konvensional.

Tingkat persaingan yang begitu ketat memaksa industri penerbitan pers berusaha untuk melakukan penetrasi pasar seluas mungkin dengan harapan dapat

meningkatkan pangsa pasar pembeli dan kue iklan. Berbagai strategi pun dilakukan dalam bentuk inovasi dan adaptasi dengan kemajuan teknologi.

Industri media khususnya surat kabar, harus melakukan perubahan jika tidak ingin terpinggirkan. Salah satunya adalah perubahan strategi harus dilakukan agar surat kabar dapat tetap eksis. Surat kabar harus mampu mendefinisikan dirinya dari mediumnya. Surat kabar tidak boleh hanya sekedar kertas. Kekuatan dan nilainya tidak hanya datang pada kontrol konten dan distribusinya. (Jarvis, 2010)

Misalnya, perubahan format koran dari model *broadsheet* (sembilan kolom) menjadi *junior broadsheet* (tujuh kolom). Inovasi ini terjadi pada tahun 2005. Koran Tempo mengubah desain secara radikal menjadi bentuk tabloid pada tanggal 9 Mei 2005. *Kompas* menyusul dengan *redesign* secara terukur dengan format dari 9 kolom menjadi 7 kolom pada 28 Juni 2005. Kemudian disusul oleh Media Indonesia dua hari setelah *Kompas* terbit dengan format tujuh kolom.

Inovasi bentuk lainnya dimulai tahun 2008. Sejumlah koran harian merilis versi *e-papernya* melalui kanal internet. Hal ini menambah jumlah produk selain koran fisik dan versi *online* yang *update*. Inovasi yang ketiga dimulai tahun 2009. Sejumlah koran sudah membuka layanan *mobile newspaper*. *Kompas* dan Bali Post misalnya, menggandeng flexy Telkom untuk membuka layanan *mobile newspaper*.

Strategi lain yang dilakukan media cetak adalah dengan mengintegrasikan konten koran ke dalam iPad. Pola strategi bersaing dalam industri media cetak ini merupakan wujud inovasi dan adaptasi dengan kemajuan teknologi. (Wikan, 2011)

Industri media cetak memiliki dua peran dalam menghadapi berbagai perubahan yang tengah terjadi, khususnya di bidang teknologi informasi. Pertama, menjadikan perubahan itu untuk mengembangkan eksistensi media cetak. Kedua, memanfaatkan perubahan itu untuk memberikan informasi yang sekarang bersifat global dan serentak kepada masyarakat. Untuk itu diperlukan tenaga terampil, cerdas, dan terutama berkomitmen tinggi. Jakob Oetama, Pendiri dan Pemimpin Umum Harian *Kompas* menuturkan, untuk menghadapi berbagai perubahan yang tengah terjadi, industri media juga harus melakukan konvergensi. (*Kompas*, 14 November 2007)

Presiden Direktur Kelompok *Kompas* Gramedia Jakob Oetama (2007) menuturkan, masyarakat saat ini hidup di zaman yang baru, yaitu zaman multimedia. Di antaranya dengan merebaknya media elektronik, seperti televisi, yang pada perkembangannya makin menawarkan kultur *watching* atau peradaban menonton. "Apakah peradaban bisa dibangun hanya dengan budaya *watching*? Saya kira tidak. Dengan membaca, manusia mampu mengambil jarak untuk merefleksikannya," ujar Jakob Oetama. (*Kompas*, 4 September 2007)

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.

Media cetak tidak perlu terlalu khawatir. Selama mampu mengadopsi berbagai perubahan, media cetak tetap akan mampu bertahan. "Pemakaian telepon seluler dan *video conference* sekarang sudah banyak dan akan makin banyak, tetapi pertemuan secara fisik tetap dibutuhkan," ucapnya.

Untuk menjawab perubahan tersebut, kata Jakob (2007) dibutuhkan tenaga terampil, cerdas, dan terutama berkomitmen tinggi. Setiap pekerjaan membutuhkan komitmen, tetapi kerja media membutuhkan komitmen yang lebih besar. Komitmen itu terutama untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat, menguasai teknologi, dan mengatasi ketertinggalan. Dan kata kunci untuk menghadapi berbagai perubahan yang tengah terjadi, industri media juga harus melakukan konvergensi. (*Kompas*, 14 November 2007).

Kongres XXII Serikat Penerbit Surat Kabar atau SPS, Rabu (14/11) di Jakarta, memilih Pemimpin Grup Jawa Pos Dahlan Iskan sebagai ketua umum dewan pimpinan pusat organisasi tersebut untuk periode 2007-2011. Dari delapan rekomendasi yang dihasilkan, rekomendasi pertama menyatakan, konvergensi media adalah sebuah keniscayaan yang mutlak perlu diantisipasi para penerbit media cetak melalui peningkatan sumber daya manusia perusahaan pers dalam penguasaan informasi dan teknologi. (*Kompas*, 15 November 2011)

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)

Upaya untuk meningkatkan *revenue* industri media juga tercermin dari kegelisahan yang dialami para pemasar iklan industri media cetak yang sudah melakukan konvergensi ke *platform* berbeda, khususnya *online*. Larry Kilman, Deputy CEO dan Direktur Eksekutif Komunikasi dan Publik WAN IFRA menjelaskan bahwa hanya 10 persen pendapatan surat kabar yang diperoleh dari wilayah digital. (Wikan, 2011)

## 1.2. Permasalahan Penelitian

Pada usianya yang ke-47, Harian *Kompas* masih menempatkan diri sebagai *market leader* surat kabar nasional. Dengan tiras rata-rata 500.000 eksemplar per hari Harian *Kompas* masih menguasai pangsa pasar iklan sebesar 21 persen. Posisi ini sudah dipegang lebih dari 30 tahun. Distribusi Harian *Kompas* menjangkau seluruh wilayah Indonesia dengan mayoritas atau sebesar 86,3 persen tersebar di wilayah Pulau Jawa. Di tingkat nasional, Harian *Kompas* menguasai 14 persen pangsa pasar sirkulasi surat kabar. (Puslitbis *Kompas*, 2009)

Dalam lima tahun terakhir oplah atau tiras *Kompas* cenderung stagnan berada pada posisi 500.000 eksemplar. Bahkan untuk terbitan hari Sabtu dan Minggu yang rata-rata bisa mencapai 650.000 turun menjadi 550.000 eksemplar. Jika dilihat lebih dalam lagi, pada tahun 2005, satu eksemplar *Kompas* masih bisa

dibaca oleh 4,9 orang, pada tahun 2011 tinggal 3,6 orang dengan waktu baca rata-rata 28 menit perhari. (Puslitbis *Kompas*, 2011)

Melihat fakta di atas, surat kabar sebesar dan sekuat Harian *Kompas* pun tidak mampu melawan arus perubahan yang terjadi khususnya di bidang teknologi informasi dan komunikasi. Sejumlah parameter yaitu oplah atau tiras, pendapatan iklan, *readership* yang turun menjadi indikator makin kuatnya penetrasi media baru dalam kehidupan masyarakat.

Tentang masa depan surat kabar, Jakob Oetama menyatakan, koran tidak akan mati kendati serbuan dari medium lain seperti televisi dan internet kian gencar. Apa yang disajikan televisi dan internet itu sebagai tontonan. (*Bisnis Indonesia*, 18 Agustus 2010)

Di tengah dinamika persaingan ketat, upaya beradaptasi terhadap perkembangan teknologi media baru, dan perubahan sosial budaya, pers harus tetap menjaga dimensi spiritual jurnalisisme profesional. Mengungkap "kebenaran" dan menjadi "*Kompas*" bagi masyarakat.

Larry Kilman, *Deputy CEO* World Association of Newspaper (WAN) mengatakan bahwa pendapatan digital tidak akan menggantikan *print*. Sementara itu Eamonn Byrne, *Managing Director of The Byrne partnership* mengatakan dengan memiliki media cetak, penerbit punya kesempatan terbaik untuk menarik keuntungan dari ekspansi multimedia. Sebab media cetak merupakan jantung industri, sesuatu yang tidak dimiliki media lain. Dengan media cetak, penerbit memiliki akses untuk *mobile*, tablet, dan *website*. (Hadad, 2011). Meskipun tidak bisa dipastikan secara statistik, secara umum bisa diproyeksikan hingga

sekurangnya 20 tahun ke depan, media cetak tidak akan musnah dalam kehidupan manusia. (Wikan, 2010)

Media konvensional mau tidak mau harus melakukan transformasi ke media baru. Dalam melakukan transformasi ini media konvensional melakukan mediamorfosis dengan sejumlah prinsip yang harus dilakukan. Salah satu prinsip mediamorfosis adalah koevolusi dan koeksistensi. Semua bentuk media komunikasi hadir dan berkembang bersama dalam sistem yang adaptif dan kompleks, yang terus meluas. Begitu muncul dan berkembang setiap bentuk baru, dalam beberapa waktu dan hingga tingkat yang beraneka ragam, memengaruhi setiap bentuk yang lain.

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.

Demikian juga dengan *Kompas*, proses panjang harus dilalui untuk bertransformasi menuju konvergensi. Berbagai sikap pro dan kontra terus terjadi, namun tetap menjaga harmoni. Disadari sepenuhnya bahwa, perubahan apapun itu akan selalu membawa dampak baik bagi pembiayaan maupun sumber daya manusianya. Salah satu konsekuensi dengan adanya proses perubahan ini adalah makin terfokusnya pada budaya kompetensi dan kompetisi.

Pasar menjadi penentu hidup matinya industri media. Kondisi ini memungkinkan peluang industri media untuk saling 'kanibal'. Industri media

harus didukung oleh kapital yang kuat (untuk infrastruktur), sumber daya manusia berdaya saing tinggi (profesional – untuk produksi dan distribusi), dan manajemen yang profesional.

Instrumen untuk menghadapi kompetisi yang makin terbuka adalah konvergensi yang berorientasi pada kepentingan konsumen. Untuk itu diperlukan suatu kebangkitan dan semangat baru dengan revisi atau mengubah visi dan misi perusahaan (menyamakan persepsi), sinergisitas antarunit untuk menggarap potensi sumber pendapatan bersama, komitmen untuk saling mendukung.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Tidak mudah, media cetak, khususnya surat kabar berubah konsep dari konvensional menjadi konvergensi. Persoalan mendasar yang menjadi kendala berasal dari mentalitas sumber daya manusia, yaitu spirit untuk mau berubah. Kenyamanan selama berada dalam media konvensional sudah membuahkan budaya kerja yang akan menghambat transformasi di era digital. Cara kerja media konvensional sangat berbeda dengan media baru. Teknologi yang digunakan media baru menuntut sumber daya manusia untuk adaptif dengan perkembangan teknologi. Kompetensi sumber daya manusia dalam media baru dituntut untuk mampu melakukan pekerjaan yang bersifat *multitasking*. Sementara itu, dari sisi bisnis, media cetak dituntut untuk terus mempertahankan kepercayaan dan kredibilitasnya. Mempertahankan dan meningkatkan oplah menjadi salah satu pekerjaan rumah media cetak yang tidak ringan di tengah gempuran media baru yang mulai banyak diakses masyarakat. Maka bagi media cetak, perubahan adalah sebuah keniscayaan. Transformasi menuju konvergensi media menjadi sebuah



keharusan agar media cetak tetap *survival*. Pemilihan model transformasi media secara tepat dan disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi media cetak ikut menentukan tercapainya konvergensi media. Bagaimana strategi Harian *Kompas* dalam mentransformasikan dirinya menuju konvergensi media?

Harian *Kompas*, sebagaimana yang dinyatakan oleh Jakob Oetama, Pemimpin Umum Harian *Kompas*, untuk menghadapi berbagai perubahan yang tengah terjadi, industri media juga harus melakukan konvergensi. Semangat media cetak untuk berubah harus terus digelorakan. Persamaan persepsi terhadap visi misi dan *strategy map* perusahaan menjadi landasan penting yang akan mendukung transformasi menuju konvergensi media. Keberadaan pemimpin yang mampu memberikan motivasi dan menegakkan disiplin dalam proses transformasi akan sangat membantu pencapaian konvergensi media. Selain itu, seorang pemimpin dituntut harus memiliki kemampuan dalam mengelola manusia dan mengerti perkembangan teknologi informasi. Bagaimana implementasi strategi menuju konvergensi media di Harian *Kompas*?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan permasalahan yang diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah

1. Mengetahui strategi Harian *Kompas* dalam mentransformasikan dirinya menuju konvergensi media.
2. Mengetahui implementasi strategi Harian *Kompas* menuju konvergensi media.

## **1.5. Manfaat dan Signifikansi Penelitian**

### **1.5.1. Manfaat Akademis**

Bagi dunia akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu gambaran wajah industri media cetak tanah air yang bertransformasi menuju konvergensi. Hasil penelitian ini akan melengkapi sejumlah penelitian terdahulu yang mengulas seputar konvergensi media. Di antaranya Konvergensi Parsial di Media (Ariyanti, 2011), Adaptasi Organisasi *Newsroom* dan Proses Produksi Berita dalam media *Online* Berbasis Media Cetak (Priyambodo, 2008), dan Pengembangan Majalah Wanita di Indonesia pada Era Digital (Fatimah, 2008). Diharapkan strategi konvergensi Harian *Kompas* dapat menjadi salah satu model konvergensi yang dapat menjadi alternatif lain bagi media cetak yang akan melakukan konvergensi.

### **1.5.2. Manfaat Praktis**

Dari hasil penelitian ini, diharapkan industri media, khususnya media cetak, dapat belajar banyak dari pengalaman transformasi harian *Kompas* menuju konvergensi. Industri media makin menyadari, bahwa konvergensi adalah sebuah keharusan bagi industri media, khususnya media cetak jika ingin tetap eksis. Industri media cetak juga seharusnya menyadari bahwa proses menuju konvergensi membutuhkan perjuangan dan waktu yang panjang. Oleh sebab itu, bagi media cetak yang akan bertransformasi menuju konvergensi harus mempersiapkan diri secara matang.

Manfaat praktis lainnya yang dapat diambil dari penelitian ini adalah pengalaman yang dimiliki Harian *Kompas* juga dapat menjadi model bagi media

cetak lainnya dalam mensiasati berbagai gempuran lahirnya media baru yang memengaruhi performa media cetak.

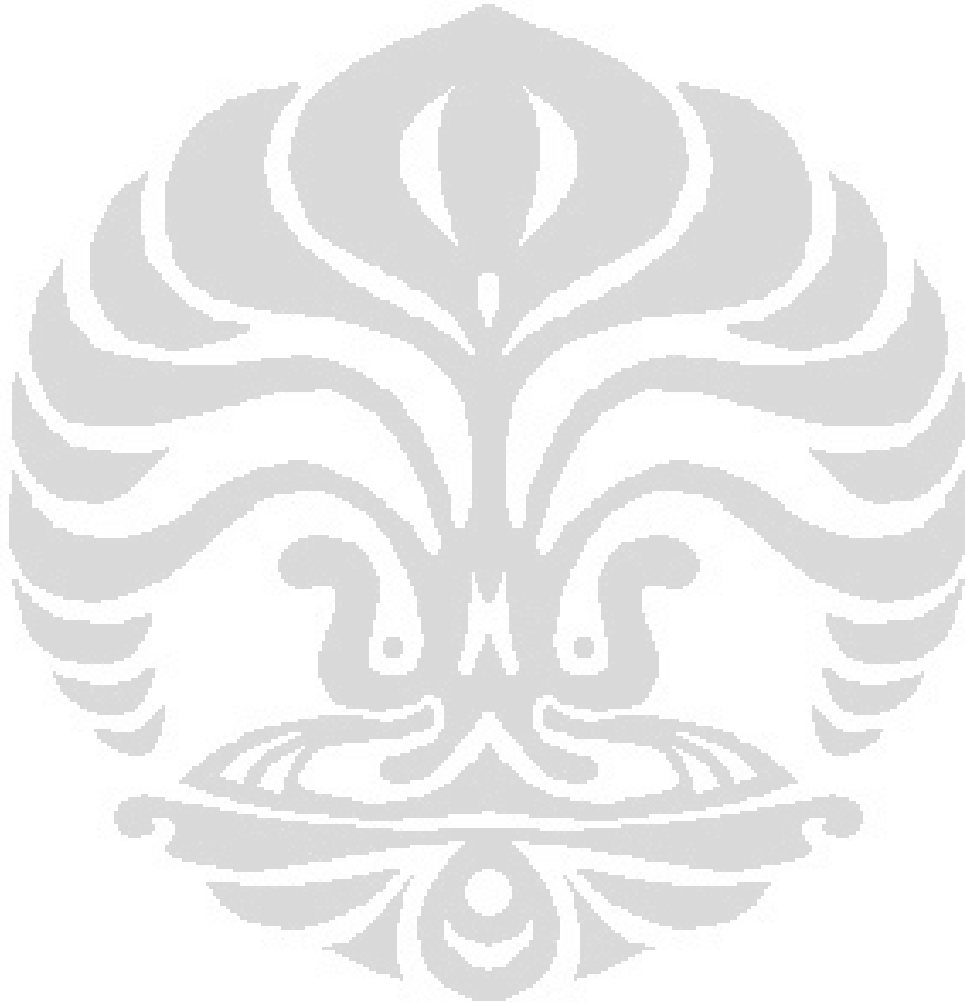
### **1.6. Sistematika Penulisan**

Tesis ini dipaparkan dalam enam bab. Pada bab pertama, diuraikan mengenai latar belakang permasalahan dengan memfokuskan diri pada dampak munculnya teknologi dan media baru terhadap industri surat kabar. Sejumlah perubahan yang dilakukan industri media cetak, khususnya surat kabar dalam menghadapi perkembangan teknologi yang begitu cepat serta uraian persaingan industri media cetak dan sejumlah fakta yang ada di industri surat kabar ikut melengkapi uraian pada bab ini.

Bab kedua menjelaskan kerangka konseptual yang menjadi dasar penelitian ini. Konsep dan teori yang diuraikan berfokus pada strategi konvergensi media. Selain berbagai bentuk strategi menuju konvergensi, peneliti juga memaparkan implementasi strategi transformasi media.

Bab ketiga, membahas metodologi yang digunakan dalam mendekati permasalahan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan mempelajari strategi yang diimplementasikan *Harian Kompas* dalam transformasi menuju konvergensi media. Pengumpulan data dengan melakukan studi dokumen strategi transformasi media dan dilengkapi dengan wawancara sejumlah pimpinan *Harian Kompas* sebagai bentuk konfirmasi atas kebijakan yang ditemukan peneliti. Bab keempat, dipaparkan profil *Harian Kompas* dalam kaitannya dengan strategi transformasi menuju konvergensi media.

Bab kelima berisi analisis data yang diuraikan secara naratif yang merupakan hasil sebuah penelitian. Dalam bab ini juga diuraikan jawaban atas pertanyaan dalam permasalahan penelitian ini. Bab keenam berisi uraian mengenai kesimpulan dan rekomendasi berdasarkan hasil penelitian. Manfaat penelitian bagi dunia akademis dan praktis juga dapat ditemui dalam bab ini.



## **BAB II**

### **KERANGKA PEMIKIRAN**

Dalam bab ini diuraikan seputar konsep teknologi dan peradaban, bisnis media, serta konsep dasar transformasi menuju konvergensi media. Namun, dua hal pokok yang dipaparkan secara berurutan di bawah ini adalah strategi transformasi menuju konvergensi media dan implementasinya. Bagan kerangka pemikiran akan menjadi penutup dalam bab ini.

#### **2.1. 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 extention 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)

McLuhan menyatakan, selama tahun 1960-an merupakan suatu masa yang berpihak pada teknologi cetak menuju teknologi media berbasis elektronik. Maka pertanyaan McLuhan adalah jika teknologi komunikasi memainkan peran yang sedemikian penting dalam munculnya tatanan sosial baru dan bentuk budaya yang baru, apa implikasi meninggalkan media cetak demi media elektronik? Maka McLuhan menggarisbawahi bahwa perubahan yang sedang berlangsung sebagai akibat dari penyebaran radio dan televisi.

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)

Di sisi lain, McLuhan menegaskan visinya mengenai perubahan yang sedang berlangsung itu sebagai akibat dari penyebaran radio dan televisi. McLuhan menyebutnya *medium is the message* atau medium adalah pesan itu sendiri. Bentuk-bentuk baru media mentransformasikan pesan pengalaman seseorang dan masyarakat, serta pengaruh ini sangat jauh lebih penting daripada konten yang ditransmisikan dalam pesan spesifiknya sendiri, jadi teknologi menentukan pengalaman.

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)

## **1.2. Tantangan Industri Media**

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang begitu pesat dalam dua dasa warsa 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 sindustri 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.

### **1.3. Strategi Transformasi Menuju Konvergensi Media**

Subbab ini akan berisi penjelasan mengenai strategi secara umum dan model transformasi media. Uraian tentang strategi ini hanya merupakan pemahaman dasar. Sementara model transformasi media akan berisi penjelasan mediamorfosis dan berbagai bentuk konvergensi media.

#### **2.3.1. Strategi: Sebuah Pemahaman Dasar**

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. (<http://jurnal-sdm, 2009>)

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 berintegritas 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).

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu: pertama, identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.

Kedua, melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya. Ketiga, merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya. Keempat, menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang

dihadapi. Kelima, memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. (Hariadi, 2005).

Meminjam istilah yang digunakan oleh James Brian 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)

Sebagai pembanding, Kenneth Andrews (1997) menyebutkan strategi merupakan bentuk dari tujuan-tujuan, kebijakan utama, dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut, yang dipaparkan sedemikian rupa sehingga dapat menerangkan dalam usaha apa organisasi tersebut bergerak atau seharusnya bergerak, dan apa jenis perusahaan tersebut dan apa macamnya.

Dengan merujuk pada pandangan Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins (1985) terdapat empat tingkatan strategi. Keseluruhannya disebut *master strategy*, yaitu: *enterprise strategy*, *corporate strategy*, *business strategy*, dan *functional strategy*. (Salusu, 1996:101)

Pada bagian pertama *master strategy* adalah *enterprise strategy*. Strategi ini berkaitan dengan respons masyarakat. Setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat. Masyarakat adalah kelompok yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol. Di dalam masyarakat yang tidak terkendali itu, ada

pemerintah dan berbagai kelompok lain seperti kelompok penekan, kelompok politik dan kelompok sosial lainnya. Jadi dalam strategi enterprise terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu akan dilakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi. Strategi itu juga menampakkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

*Master strategy* kedua adalah *corporate strategy*. Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut *grand strategy* yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi. Pertanyaan apa yang menjadi bisnis atau urusan kita dan bagaimana kita mengendalikan bisnis itu, tidak semata-mata untuk dijawab oleh organisasi bisnis, tetapi juga oleh setiap organisasi pemerintahan dan organisasi nonprofit. Bagaimana misi itu dijalankan juga penting. Ini memerlukan keputusan-keputusan stratejik dan perencanaan stratejik yang selayaknya juga disiapkan oleh setiap organisasi.

Bagian ketiga dari *master strategy* adalah *business strategy*. Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasaran di tengah masyarakat. Bagaimana menempatkan organisasi di hati para penguasa, para pengusaha, para donor dan sebagainya. Semua itu dimaksudkan untuk dapat memperoleh keuntungan-keuntungan stratejik yang sekaligus mampu menunjang berkembangnya organisasi ke tingkat yang lebih baik.

Bagian terakhir dari *master strategy* adalah *functional strategy*. Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain. Ada tiga jenis strategi fungsional. Pertama, strategi fungsional ekonomi yaitu mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu

kesatuan ekonomi yang sehat, antara lain yang berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian dan pengembangan. Kedua, strategi fungsional manajemen mencakup fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, implementing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, decision making, representing, dan integrating*. Ketiga, strategi isu stratejik, fungsi utamanya ialah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui atau yang selalu berubah.

Tingkat-tingkat strategi itu merupakan kesatuan yang bulat dan menjadi isyarat bagi setiap pengambil keputusan tertinggi bahwa mengelola organisasi tidak boleh dilihat dari sudut kerapian administratif semata, tetapi juga hendaknya memperhitungkan soal “kesehatan” organisasi dari sudut ekonomi (J. Salusu, 1996: 104).

Dalam sebuah strategi, kemenangan adalah segalanya. Sebab tujuan strategi adalah membantu kita untuk menang. Tujuan utama strategi adalah untuk membimbing keputusan manajemen dalam rangka membentuk dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan, sehingga perusahaan tersebut dapat mencapai sukses. (Grant, 1997: 3)

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.

### **2.3.2. Mediamorfosis: Sebuah Strategi Transformasi Industri Media**

Mediamorfosis adalah transformasi media komunikasi yang biasanya ditimbulkan oleh hubungan timbal balik yang rumit antara kebutuhan yang dirasakan, tekanan persaingan dan politik, serta berbagai inovasi sosial dan teknologi. (Fidler, 2003) Mediamorfosis bukan hanya sekedar cara berpikir tentang evolusi teknologi media komunikasi, namun mediamorfosis mendorong kita untuk memahami semua bentuk sebagai bagian dari sebuah sistem yang saling terkait dan mencatat berbagai kesamaan dan hubungan yang ada antara bentuk-bentuk yang muncul pada masa lalu, masa sekarang, dan yang sedang dalam proses kemunculannya. Dengan mempelajari sistem komunikasi secara menyeluruh, kita akan menemukan, bahwa media tidak muncul begitu lama. Ketika bentuk-bentuk media komunikasi yang lebih baru muncul, bentuk-bentuk terdahulu biasanya tidak mati, terus berkembang dan beradaptasi. (Fidler, 2003:35)

Sama-sama sebagai media konvensional, industri surat kabar, majalah, dan film tidak memiliki kemampuan untuk bersaing dengan citra televisi yang cepat, segar, dan memikat. Namun demikian kenyataannya, industri surat kabar, majalah, dan film semakin ulet dapat dapat beradaptasi. Dalam mediamorfosis, bentuk-bentuk media komunikasi yang ada harus berubah dalam menanggapi kemunculan medium baru. Dalam era sekarang ini hanya ada dua pilihan yang

sama-sama ekstrem. *Change or Die !* Berubah atau mati! Sebagai sebuah strategi untuk mempertahankan diri, prinsip mediamorfosis memiliki tiga konsep utama yaitu koevolusi, konvergensi, kompleksitas. (Fidler, 2003: 36)

Konsep prinsip mediamorfosis adalah koevolusi. Sudah menjadi norma, bahwa setiap kali muncul dan berkembang bentuk baru memengaruhi bentuk yang lain juga. Teknologi komunikasi yang ada sekarang tidak akan mungkin terwujud jika setiap kelahiran medium baru terjadi bersamaan dengan kematian medium terdahulu. Bentuk-bentuk media mempunyai siklus kehidupan dan akhirnya benar-benar punah, namun sebagian besar sifat dasarnya akan selalu menjadi bagian dari sistem.

Bentuk-bentuk khusus media, sama halnya dengan spesies, mempunyai siklus kehidupan dan akhirnya benar-benar punah. Namun, sebagian besar sifat dasarnya akan selalu tetap menjadi bagian dari sistem. Sejak kelahiran bahasa tulis, berbagai bentuk media terus berkeevolusi dalam tiga jalur yang berbeda, yang disebut sebagai domain. Kehadiran domain-domain ini telah menurunkan serangkaian sifat dasar media yang bersifat spesifik dan masih relatif stabil selama hampir enam milenium.

Konsep kedua dalam prinsip mediamorfosis adalah konvergensi. Hadirnya berbagai macam teknologi dan bentuk media secara bersamaan. CD-ROM merupakan perpaduan teks dan potongan-potongan gambar dengan klip-klip audio dan video. Nicholas Negroponte diyakini sebagai orang pertama yang mengakui konvergensi industri media dan teknologi digital pada akhirnya akan mengarah pada bentuk-bentuk yang dikenal sebagai komunikasi multimedia. Media



campuran atau multimedia ini didefinisikan sebagai medium yang mengintegrasikan dua bentuk komunikasi atau lebih.

Sebagian besar surat kabar dan majalah cetak tergolong bentuk multimedia karena keduanya menyuguhkan informasi dengan memadukan antara kata-kata tertulis, fotografi, dan grafis yang ditampilkan melalui medium kertas. Jika medium kertas merupakan dipandang sebagai medium lama, maka untuk medium baru adalah layar elektronis seperti monitor komputer atau layar televisi. Sistem multimedia baru mampu menyuguhkan informasi dengan berbagai perpaduan antara video, gambar hidup, animasi, suara, dan potongan-potongan gambar serta kata-kata tertulis.

Konvergensi bukan mengonsolidasikan atau menggantikan bentuk-bentuk terdahulu. Bentuk-bentuk yang lebih baru cenderung bersifat khas dan menambah pada media campuran. Sebenarnya, ketika menggambarkan tiga lingkaran yang tumpang tindih, Negroponte tidak sedang berupaya memprediksikan hasil-hasilnya sebagaimana dikesankan beberapa pihak. Dia hanya menunjukkan daerah-daerah peluang yang potensial untuk pengembangan media baru.

Konsep ketiga dalam prinsip mediamorfosis adalah kompleksitas. Persoalan konvergensi tidak jauh dari persoalan perubahan yang sering kali membawa situasi dalam keadaan kacau atau *chaos*. Untuk diketahui, *chaos* adalah komponen penting dalam perubahan. Tanpa *chaos*, alam semesta tidak mungkin menjadi tempat kematian dan kehidupan. Sebab dari kondisi *chaos* lahir gagasan-gagasan baru yang mentransformasikan dan menghidupkan sistem-sistem.

Kompleksitas mengacu pada peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam sistem-sistem tertentu yang tampak mengalami *chaos*. Perilaku sistem-sistem

yang kompleks bersifat adaptif, yaitu bahwa sistem-sistem itu hanya merespons kejadian-kejadian secara pasif seperti batu yang menggelinding karena gempa bumi. Maka, sudah sepantasnya kita memahami bahwa sistem komunikasi manusia merupakan sebuah sistem yang adaptif dan kompleks dan semua bentuk media hidup dalam dunia yang dinamis dan saling tergantung. (Fidler, 2003:44)

Roger Fidler (2003) mengatakan, sebelum kita mulai membuat penilaian yang masuk akal tentang kemunculan teknologi dan masa depan *media mainstream*, kita perlu mendapatkan pengetahuan yang luas dan utuh tentang berbagai komunikasi manusia dan pola-pola historis perubahan dalam keseluruhan sistem. Pengetahuan inilah yang oleh Fidler dinamakan sebagai mediamorfosis.

Dari uraian Fidler, makin jelas tampak, bahwa konvergensi merupakan salah satu bentuk mediamorfosis yang seharusnya juga menjaga dan mencermati prinsip-prinsip dasar mediamorfosis. Bahkan khusus media cetak, Fidler (2003:399) menyatakan, tidak disangsikan lagi, orang akan terus lebih menyukai publikasi-publikasi, buku-buku, dan dokumen-dokumen lain yang bisa mereka baca di manapun dan kapan pun.

### **2.3.3. Konvergensi Media, Sebuah Strategi Kebijakan**

Dalam subbab ini diuraikan dimensi dan perspektif dalam konsep konvergensi media. Konvergensi media yang akan diuraikan adalah konvergensi kontinum dan konvergensi jurnalistik. Sejarah konvergensi akan mengawali uraian konvergensi media ini.

### 2.3.3.1. Sejarah Konvergensi Media

Dalam kurun waktu lima tahun terakhir, konvergensi menjadi istilah paling populer di kalangan industri media. Seakan tak pernah ada habisnya bicara mengenai konvergensi. Namun, ditelisik dari sejumlah literature, definisi konvergensi masih beragam. Ikhwal beragamnya definisi konvergensi ini diakui oleh Justice Power Stewart yang mengatakan, “Saya tidak dapat mendefinisikan konvergensi, namun saya tahu ketika saya melihatnya”. Dari pernyataan tersebut dapat kita pahami bagaimana sulitnya mendefinisikan konvergensi. Tentu, kita tidak dapat meninggalkan konsep awal yang sudah dipelopori oleh Nicholas Negroponte dan Ithiel de Sola Pool. (Grant 2009:3)

Pada tahun 1979, ketika Nicholas Negroponte mulai memopulerkan istilah konvergensi dalam kuliah kelilingnya untuk mengumpulkan dana pembangunan gedung laboratorium Media di Massachusetts Institute of Technology (MIT), hanya segelintir orang yang mempunyai pemahaman tentang konvergensi. Para peserta kuliah sering kali terpana pada kenyataan yang diungkap Negroponte bahwa semua teknologi komunikasi bersama-sama sedang memasuki titik genting metamorfosis, yang hanya dapat dipahami dengan tepat jika didekati sebagai subjek tunggal. Untuk memberikan gambaran ini Negroponte membuat tiga lingkaran yang tumpang tindih yang diberi nama “industri penyiaran dan gambar hidup”, “industri komputer”, dan “industri percetakan dan penerbitan”. (Fidler, 2003).

Negroponte menjadi orang pertama yang mengakui bahwa konvergensi industri media dan teknologi digital pada akhirnya akan mengarah pada bentuk-bentuk yang dikenal sebagai komunikasi multimedia. Multimedia atau yang juga

dikenal sebagai media campuran, pada umumnya didefinisikan sebagai medium yang mengintegrasikan dua bentuk komunikasi atau lebih. Dalam definisi yang amat luas atas istilah itu, maka sebagian besar media cetak tergolong dalam bentuk multimedia karena keduanya menyuguhkan informasi dengan memadukan antara teks, fotografi, dan grafis yang ditampilkan melalui medium kertas.

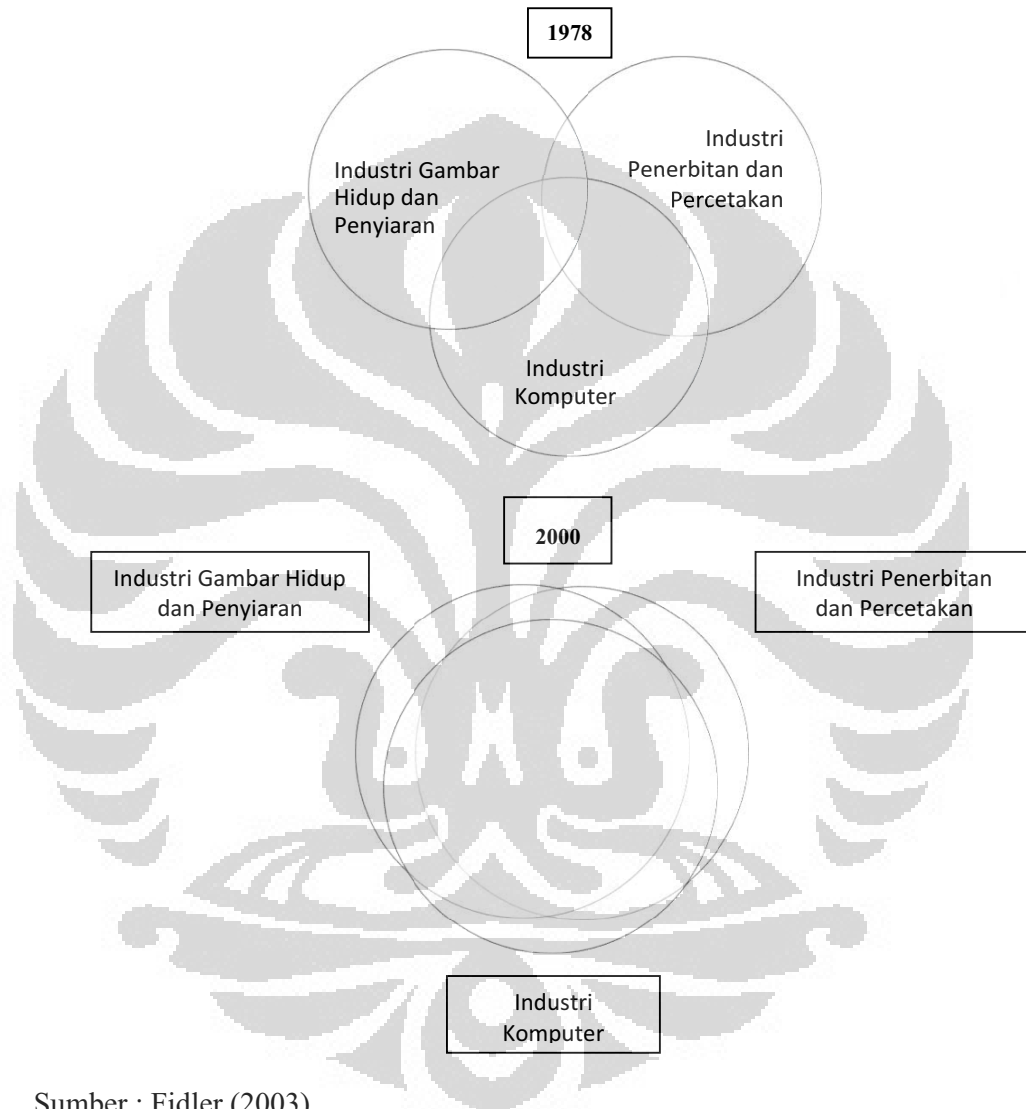
Namun dalam perkembangan selanjutnya, visi tentang multimedia yang dipopulerkan akhir-akhir ini mengabaikan kertas karena dipandang sebagai medium lama. Kecenderungan yang terjadi akhir-akhir ini memilih layar elektronik sebagai medium baru menggantikan kertas. Dengan medium tampilan elektronik seperti monitor komputer dan layar televisi, sistem multimedia baru mampu menyuguhkan informasi dengan berbagai perpaduan antara video dengan gambar hidup, animasi, dan suara, serta potongan-potongan gambar dan kata-kata tertulis.

Ketika menyampaikan konsep konvergensi, Negroponte tidak sedang meramalkan hasil-hasil media masa depan, tetapi hanya menunjukkan peluang yang potensial untuk pengembangan baru. Dan ternyata, konvergensi yang berkembang saat ini dengan memunculkan media baru yang makin memperbesar irisan ketiga lingkaran itu sudah diperkirakan sejak tahun 1978 oleh Negroponte dan timnya.

Pada kenyataannya, konvergensi itu selalu menjadi esensi evolusi pada masa ini dan proses mediamorfosis. Bentuk media baru yang begitu banyak saat ini merupakan hasil dari sebuah konvergensi berskala kecil yang tak terhitung banyaknya. Konvergensi lebih menyerupai sebuah perkawinan atau persilangan

yang menghasilkan transformasi atas masing-masing entitas yang bertemu dan penciptaan entitas baru.

*Gambar 2.1. Konstruksi Konvergensi Laboratorium Media MIT*



Sumber : Fidler (2003)

Jenkins (2006:10) menuliskan, pada awal tahun 1983 Ithiel de Sola Pool dalam bukunya berjudul *Technology of Freedom* telah menggunakan istilah konvergensi untuk menggambarkan kekuatan perubahan dalam industri media.

Sebuah proses yang disebut sebagai konvergensi itu mengaburkan batasan antara media. Misalnya komunikasi *point to point* (pos, telepon, dan telegraf) dan komunikasi massa (pers, radio, televisi). Perangkat fisik tunggal seperti kabel dan gelombang udara, yang pada masa lalu dalam bentuk terpisah, kini dapat diakomodir oleh satu medium seperti penyiaran, pers, dan komunikasi lewat telepon.

*A process called the 'convergence of modes' is blurring the lines between media, even between point-to-point communications, such as the post, telephone and telegraph, and mass communications, such as the press, radio, and television. A single physical means – be it wires, cables or airwaves – may carry services that in the past were provided in separate ways. Conversely, a service that in the past was provided by any one medium – be it broadcasting, the press, or telephony – can now be provided in several different physical ways. So the one-to-one relationship that used to exist between a medium and its use is eroding. (Pool 1983:23 (Jenkins, 2006:10)*

Definisi konvergensi lainnya yang lebih jelas adalah seperti yang dikatakan Jenkins (2001:93) yaitu konvergensi sebagai sebuah proses multidimensi teknologi, ekonomi, sosial, budaya global yang tidak berbeda dengan transisi dan transformasi periode Renaissance. Konvergensi media ibarat percikan api yang tersebar dan menjangkau ranah sosial, politik, ekonomi, dan perselisihan legal karena ada tujuan yang bertentangan dari sisi konsumen, produsen, dan *gatekeeper*.

*Media convergence is sparking a range of social, political, economic and legal disputes because of the conflicting goals of consumers, producers and gatekeepers . . . (Jenkins : Dwyer, 2010:25)*

Sementara 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 menyebarkan 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)

#### **2.3.3.2. Dimensi-Dimensi Konvergensi**

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.

Belajar dari proses konvergensi di Tampa News Center Amerika Serikat, maka dalam proses konvergensi media dapat dilakukan tiga langkah segera setelah *newsroom* terbentuk. Pertama, lakukan proses sosialisasi atau pengenalan antarstaf dan karyawan masing-masing *platform* media. Kedua, karyawan dari media-media yang bergabung dalam satu gedung dan satu *newsroom* itu harus selalu berkomunikasi. Ketiga, harus diadakan pelatihan silang bagi semua sumber daya manusia yang terlibat di dalam *newsroom*. Inti dari ketiga langkah ini adalah untuk menciptakan relasi hidup dan saling mengenal sehingga dalam melakukan



aktivitas sehari-hari semua memiliki tanggung jawab sama, meskipun bekerja untuk *platform* yang berbeda. (Thelen, <http://asne.org>, 2000)

### 2.3.3.3. Konvergensi Kontinum

Konsep *convergence continuum* ini diusung oleh Dailey, Demo, dan Spillman (dalam Grant 2009:205) yang mendefinisikan lima tahap konvergensi media yaitu *cross-promotion* (promosi silang), *cloning* (pengulangan atau penyalinan), *coopetition* (kolaborasi), *content sharing* (pembagian konten), *full convergence* (konvergensi).

Dalam kelima tahapan ini, pada dasarnya konten berita dalam sebuah media akan diduplikasi dan di-*repackage* agar dapat dimasukkan dalam media lain. Hal ini dianggap menguntungkan bagi perusahaan media, karena efisiensi tenaga dan biaya, waktu, serta adanya integrasi media. Dalam konteks kepemilikan, kegiatan konvergensi beberapa jenis media dapat berlangsung dalam dua cara, yaitu satu pemilik (*co-owner*) dan *partnership* (kerja sama antara satu pemilik satu jenis media dengan media lainnya).

Ada dua definisi dan konsep konvergensi yang menurut Grant (2009:4) sangat menonjol dan layak untuk diungkap karena sering dikutip. Pertama adalah definisi dan konsep konvergensi yang dikemukakan oleh Dailey, Demo, dan Spillman (2005). Dailey et al mengusulkan *kontinum konvergensi* dari organisasi berita yang dimulai dengan *cross-promotion* (lintas promosi), dan kemudian mengalami kemajuan untuk *cloning* atau penggandaan, *coopetition* atau kolaborasi, *content sharing* (berbagi konten), dan terakhir untuk mewujudkan konvergensi.

Terkait dengan proses konvergensi pemberitaan yang dilakukan, Dailey, Demo, dan Spillman (2005) mendefinisikan lima tahap aktivitas dalam konvergensi berita berdasarkan tingkat partisipasinya. Pertama, *cross-promotion* berarti memberikan ruang untuk saling memperkenalkan konten media lainnya. Misalnya, *Kompas* memuat iklan Ekspedisi Cincin Api yang memuat jadwal dan liputan sejenis yang terdapat di *Kompas.com*, dan *KompasTV*. Kedua, *cloning*, yaitu ketika konten media diperbanyak untuk dimuat di media lainnya. Kebanyakan surat kabar nasional seperti *Kompas* memperoleh berita internasional melalui *cloning* dari agen berita internasional seperti *Reuters*, *AP*, atau *Bloomberg*.

Ketiga, *'coopetition'* yaitu tahap ketika entitas media yang terkonvergensi saling bekerja sama dan berkompetisi di saat yang bersamaan. Contoh 'koopetisi' pada media di Indonesia dipertunjukkan oleh *Kompas.com* dan *Harian Kompas*. Kedua media ini, saat ini berada dalam satu kepemilikan namun masing-masing memiliki susunan redaksi dan *newsroom* sendiri. Seringkali performa dan kredibilitas *Harian Kompas* tereduksi oleh berita-berita yang ditayangkan di *Kompas.com*. Kedua media tersebut juga saling bekerja sama dalam hal produksi berita dan kegiatan promosional. Keempat, tahap *content sharing* yang memungkinkan kedua media yang berlainan saling berbagi konten dalam bentuk pengemasan ulang (*repackaging*) atau bahkan termasuk berbagi *budgeting*. Konvergensi media dalam tahap ini sebagian besar dilakukan oleh media yang berada di bawah satu kepemilikan. Misalnya, berita-berita yang terangkum dalam *Koran Tempo* dan *Tempo Interaktif* dikemas dan dimuat ulang sebagai bahan investigasi di *Majalah Tempo*.

Kelima, tahap *full convergence*, yaitu ketika media yang berbeda bekerja sama secara penuh, baik dalam hal pengumpulan, produksi, dan distribusi konten, dan bertujuan untuk memaksimalkan keunikan karakteristik masing-masing media untuk menyampaikan konten. *Full convergence* diimplementasikan dengan dibentuknya *single newsroom*. Di Indonesia, sistem *single newsroom* diterapkan oleh media-media dalam Tempo Inti Media. Konsep pembentukan Tempo Newsroom (TNR) adalah sebuah pusat produksi berita yang tidak hanya memasok berita bagi media cetak (Koran dan majalah), tetapi sekaligus memasok berita untuk situs *online* atau Tempo Interaktif. Seorang wartawan di TNR harus mampu menulis berita dengan standar penulisan media cetak (harian dan majalah) sekaligus menjadi penulis berita *online* yang bercirikan berita cepat, keterbaruan (*updating*) terus menerus, dan ringkas. (Priyambodo, 2008:41)

#### **2.3.3.4. Perspektif Konvergensi**

Dari perspektif Dailey dan Gordon tersebut, kemudian Grant membuat suatu perspektif konvergensi yang paling relevan dengan memadukan kedua perspektif terdahulu. Grant menyebutkan bahwa inovasi di bidang teknologi bukanlah motivasi di balik terciptanya konvergensi, namun inovasi teknologi memungkinkan terbentuknya berbagai konvergensi media. Lima dimensi Grant ini dapat dijadikan variabel analisis pelaksanaan konvergensi di sejumlah industri media. Kelima dimensi konvergensi versi Grant tersebut adalah teknologi, konten multimedia, kepemilikan, kolaborasi, dan koordinasi. Kelima dimensi ini tidak dapat terpisahkan satu sama lainnya, meskipun setiap muncul aplikasi baru memberikan kemungkinan untuk tercipta dimensi lain.

Pertama, konvergensi teknologi. Dalam konvergensi, teknologi tidak selalu dianggap sama pentingnya dengan faktor organisasi, faktor sosial, dan faktor pemakai (*user*) dalam analisis media (Grant, 2006). Perkembangan teknologi yang menjadi inti dari konvergensi media adalah teknologi digital dan jaringan komputer.

Munculnya teknologi digital dan komputer menghasilkan suatu format umum untuk mentransmisikan dan memanipulasi konten media. Dengan berdasarkan teknologi biner (*binary technology*), setiap informasi dari konten media akan disandikan sebagai suatu rangkaian “0” dan “1” atau “on” dan “off”. Revolusi utama dalam media terlihat jelas pada kenyataan teks, audio, video, dan gambar sekarang berada dalam suatu bentuk umum, yaitu “0” dan “1”. Ketika masalah kapasitas transmisi diselesaikan, koneksi tunggal (*single connection*) dapat mentransmisikan jenis informasi apa saja yang disandikan dalam bentuk digital. Misalnya dalam industri telekomunikasi, transmisi suara, data, dan video yang melalui koneksi tunggal (seperti DSL dan *fiber optics*) dianggap sebagai hal konvergensi (McElligott, 2006). Tahapan akhir dari dimensi konvergensi teknologi adalah saat sinyal digital apapun secara virtual dapat disimpan, dimanipulasi, dan diedit melalui komputer.

Perkembangan teknologi yang kedua adalah penyebaran internet dan jaringan komputer, mulai dari LANs (Local Area Networks) ke WiFi, hingga *home networks*. Aplikasi yang luas pada konvergensi mencakup fenomena yang berbeda dengan konvergensi teknologi. Hal yang menjadikannya sama adalah perubahan dari transmisi analog menjadi sistem transmisi digital yang bisa

menyampaikan, menyimpan, dan memanipulasi pesan melalui satu medium yaitu komputer.

Kedua, konten multimedia. Konten multimedia ini tercermin dalam pengelolaan *newsroom* dan *website*. Di sini telah terjadi revolusi mendasar, yaitu *outlet-outlet* media tradisional berubah menjadi *outlet* digital dalam bentuk *web*. Kondisi lainnya adalah bagaimana *newsroom* tradisional yang dipadati dengan beraneka mesin dan jurnalis menjadi *newsroom* yang lebih efisien dengan hasil berita yang lebih optimal dan dilengkapi dengan teknologi digital yang lebih canggih.

Saat ini, keberadaan konten media yang beragam telah mengubah jurnalisme tradisional menjadi jurnalisme konvergen (*convergent journalism*) yang mampu mendistribusikan konten menggunakan berbagai media. Bentuk konvergensi media antara lain repetisi konten dari media konvensional ke media baru (*website*). Hal ini menguntungkan dan memudahkan karena tidak memakan waktu dan biaya yang banyak. Sementara di sisi lain dapat meningkatkan *brand* dari media sebagai wujud perluasan dan perkembangan organisasi medianya. (Wilkinson, et al. 2008: Grant, 2009:7)

Ketika tahun 1990-an, pola yang dilakukan media cetak baik surat kabar maupun majalah dalam beradaptasi dengan teknologi adalah memindahkan isi edisi cetak ke dalam situs di internet dengan penyesuaian yang minimalis. Misalnya hanya persoalan panjang pendek berita sehingga editor hanya memotongnya. Chan-Olmsted dan Park (2000) menyebut fenomena ini sebagai tahap paling awal dalam pengembangan editorial dari media cetak ke situs.

*“First, newspapers started offering their own product through the internet but the same ‘look’. Second, newspapers added some new elements that fit*

*the new medium, while keeping the original format basically intact. More recently, newspapers have sought new ways to present content e.g the portal with its myriad links to other pages and other sites.”(Alexander, 2004: 270)*

Konvergensi media dapat memunculkan sikap saling melengkapi dan saling mendukung satu sama lain antara berbagai *platform*. Misalnya tim media cetak (koran) dapat membantu dan melengkapi data untuk televisi dan *online*.

Ketiga, kepemilikan. Dimensi ini membahas konvergensi media berdasarkan kepemilikan yang mengarah pada kesamaan entitas (*co-ownership*). Dengan adanya kepemilikan yang satu maka media-media yang bernaung di bawahnya dapat melakukan *content sharing* yang lebih efektif dan hal ini juga berkaitan dengan motif ekonomi-politik di mana setiap pemilik media memiliki keinginan untuk menjadi ‘pengaruh’ dalam masyarakat.

*Cross-ownership* masih menjadi polemik di dunia media global. Federal Communications Commission (FCC) di Amerika sempat mengeluarkan peraturan pembatasan kepemilikan stasiun radio dan televisi di pasar yang sama pada tahun 1975. Akan tetapi kemudian FCC juga lah yang memberikan pengecualian bagi beberapa media di Amerika untuk melakukan *cross-ownership*. Sampai sekarang FCC masih berkuat dengan kebijakan tersebut.

Keempat, kolaborasi. Tidak semua media melakukan *co-ownership* untuk menunjang performanya. Beberapa media memilih melakukan kolaborasi dengan media lainnya, seperti kolaborasi penerbit, editor dan *news director* dengan tujuan untuk memenangkan persaingan pasar. Hubungan kolaborasi yang terjadi adalah *one time cooperative relationship* di mana media saling berkolaborasi dan menjalin hubungan saling menguntungkan dalam waktu tertentu.

Dimensi kolaborasi ini dapat diartikan sebagai satu struktur organisasi yang menyatukan beberapa media dengan *platform* berbeda. Misalnya media cetak, media *online*, dan televisi. Dalam sistem media tradisional atau lama, setiap media dipimpin oleh seorang pemimpin redaksi. Namun dalam sistem konvergensi ini, organisasi media yang berbeda disatukan dengan adanya satu pemimpin redaksi. Sementara di setiap *platform* akan dipimpin oleh editor.

Kelima, koordinasi. Media-media yang tidak melakukan *co-ownership* dan kolaborasi biasanya menempuh langkah koordinasi yang didasari pada motif ekonomis, semata-mata demi memperkuat posisi media tersebut terhadap kompetitornya. Koordinasi yang dilakukan biasanya hanya pada momen-momen tertentu saja. Misalnya seorang wartawan surat kabar berkoordinasi dengan wartawan televisi dan online yang masih dalam satu perusahaan, mengenai isu tertentu di masyarakat. Dalam implementasinya, dimensi ini sering disebut sebagai *cross media*.

Contoh, liputan khusus Ekspedisi Cincin Api di Harian *Kompas*. Liputan ini dikerjakan bareng oleh sebuah tim yang dibentuk berdasarkan proyek. Tim tersebut berasal dari wartawan *Kompas* cetak, *Kompas.com*, dan *Kompas TV*. Karena ini disebut sebagai sebuah proyek, maka mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penulisan, dan publikasi dikerjakan bersama. (Tanuredjo, 2012)

#### **2.3.3.5. Strategi Baru Transformasi**

Agar konvergensi sukses, perusahaan media harus menggunakan komunikasi berkualitas tinggi tentang apa yang sedang diujicoba oleh organisasi untuk menyelesaikan, berkomitmen untuk menemani konvergensi ke dalam misi

dan filosofi organisasi mereka, kerjasama promosi setiap orang, meninjau kembali kompensasi jurnalis multimedia yang *multiskill* secara terbuka, memfasilitasi pencampuran budaya yang berbeda dalam *newsroom* membangun strategi dan aliansi untuk berkompetisi dengan media lain, membangun strategi pelayanan global, dan mengembangkan kebutuhan konsumen dalam sebuah dinamika yang kompetitif.

Paradigma konvergensi mengasumsikan media lama dan media baru tetap akan hidup bersama dan berinteraksi dengan kecenderungan media lama yang harus beradaptasi dengan kemajuan teknologi. Fungsi dan status media lama bergeser karena masuknya teknologi baru. (Jenkins, 2006:14). Secara khusus Worlds Digital Media Trends (WAN) membedakan perubahan lanskap media lama dan baru, seperti yang tampak pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.1. *The Landscape of Old and New Media*

<b>Old Way</b>	<b>New Way</b>
Information age	Participation age
Media owners in control	Media consumers in control
Advertising to mass audience	Advertising to targeted audiences
One size fits all products	Customizable products
Publish once and distribute one way	Publish once and distribute many ways
Content is king (commoditized content)	Context is king (differentiated content)
Marketing focus on awareness and consideration	Marketing focus on preference, purchase and retention
Convenience is good	Convenience is essential

Sumber : World Digital Media Trends (Taslim & Subagyo, 2011)

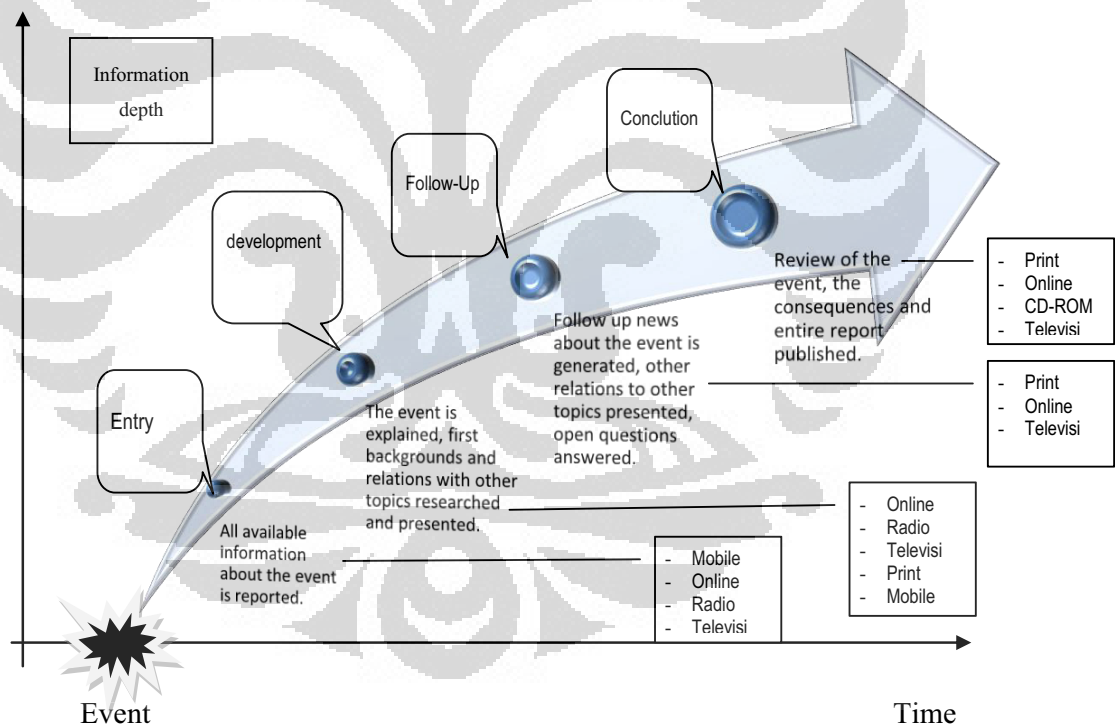
Selaku individu, audiens akan merasa puas kalau disentuh. Mereka tidak mau lagi membaca yang sifatnya massal, karena mereka sudah tahu informasi itu dari bermacam-macam media. Mereka ingin sesuatu yang menyentuh keinginan pribadinya. Selain itu, pada era baru ini audiens ingin diintegrasikan ke dalam.



Mereka dulu dikontrol oleh pemilik media dengan menentukan apa isi dari media tersebut. Namun sekarang yang menentukan isi media adalah audiens.

Apabila dahulu penerbit koran membuat produk untuk audiens massal, sekarang perlu memikirkan target audiens. Siapa yang akan ditembus? *One size for all products*. Kini eranya *customize, special, limited editions*. Dulu *distribute one way*, sekarang *distribute many ways*. Konten sekarang bisa dipakai beberapa kali dalam berbagai media. Dulu membuat konten untuk koran saja, namun sekarang membuat konten untuk koran, internet, gadeget, radio, dan televise.

Gambar 2.2. News Cycle and Communicatio Media



Sumber : Subagyo, 2011

Paradigma *content is king*, juga telah bergeser menjadi *context is king*. Setiap berita harus berisi sesuai konteksnya dengan kehidupan masyarakat. Dalam ranah pemasaran, bila sebelumnya berfokus kepada aspek membangun *awareness dan considerations*, kini beralih pada preferensi. (WAN-IFRA, 2009)

Dalam situasi dan kondisi persaingan industri surat kabar yang begitu ketat ini, *grand strategy* muncul untuk memberikan alternatif memperpanjang usia bisnis surat kabar. Keyakinan implementasi *grand strategy* ini muncul setelah melalui tahapan pendalaman mengenai siklus konsumsi media yang dipopulerkan oleh Mario Garcia (*lihat gambar 1.1, halaman 5*) dan siklus kedalaman berita dan media yang digunakan (*lihat gambar 2.2, halaman 49*)

*Multimedia* adalah membuat dan menyediakan informasi atau konten dalam berbagai format, seperti teks, foto, grafik, audio, dan video. Sistem produksi yang mengombinasikan antara teks, foto, gambar, grafik, video menjadi model utama. Bentuk ini dikategorikan sebagai *multimedia*. Dengan penguatan multimedia ini, audiens akan semakin tertarik dan kebutuhan akan informasinya semakin terpenuhi karena dengan sekali buka, maka sejumlah tipe informasi akan tersaji.

*Multichannel* adalah menggunakan dan memaksimalkan berbagai metode dan kanal distribusi informasi, baik melalui fisik maupun nonfisik (digital). Sistem distribusi dipersonifikasikan ke dalam *multichannel* lebih mengacu pada banyaknya kanal untuk mendistribusikan informasi. Misalnya, selain dalam wujud koran yang diperoleh melalui agen, informasi yang sama dapat juga diperoleh dalam bentuk digitalnya melalui jaringan internet. Sementara, *platform* audiens mengkonsumsi informasi juga beragam. Ini didukung dengan banyaknya alat

untuk mengkonsumsi berita. Di tengah beragamnya alat itu, yang harus diperhatikan di sini, adalah konsumen atau audiens. Konsumen sekarang menuntut sesuatu yang banyak dari sebuah berita, yaitu akurasi, lengkap, dan cepat.

*Multiplatform* adalah menggunakan berbagai tools dan perangkat untuk mengakses informasi. Misalnya kertas, komputer, smartphone, tablet, dan televisi. Multiplatform ini memberikan keleluasaan konsumen untuk menikmati produk informasi melalui berbagai perangkat yang dimilikinya. (Pirker, 2009)

#### **2.3.4. Konvergensi Jurnalistik**

Transformasi media cetak ke arah konvergensi dapat mengadopsi jenis konvergensi yang dikemukakan oleh Grant (2009:33). Konvergensi jurnalistik mensyaratkan perubahan cara berpikir media tentang berita dan peliputannya. Bagaimana media memproduksi berita dan bagaimana media menyampaikan berita kepada khalayaknya. Namun, praktik konvergensi saat ini masih sebatas pada cara menyampaikan berita melalui *platform* yang berbeda yaitu media cetak, penyiaran, dan *online*.

Suka atau tidak suka, ritual jurnalisme konvensional yang menjadi basis kerja di media cetak harus berhadapan dengan kenyataan baru, perubahan budaya jurnalisme digital. Kehadiran *devices* baru akan mengubah industri media secara keseluruhan. Di kalangan industri media harus ada keberanian untuk keluar dari jurnalisme *template* yang sudah mendarah daging.

Tahapan perkembangan isi berita dalam edisi online internet menurut Pavlik (1998) telah melewati tiga tahap. Pertama, surat kabar *online* hanya

memindahkan ulang versi cetaknya ke *online* (*repurpose content from their mother ship*). Kedua, surat kabar sudah membuat isi inovatif-kreatif dalam *websitenya* dengan fitur interaktif seperti *hyperlinks* dan *search engines*, yang dapat memudahkan pengguna mencari materi dengan topik-topik khusus yang sesuai dengan ukuran kebutuhannya, misalnya dengan katagori berita dan informasi yang dipilihnya.

*The journalists create original content and augment it with such additives as hyperlinks - with which a reader can instantly access another website; interactive features such as search engines, which seek out material on specific topics; and a degree of customization - the ability to choose what categories of news and information you receive. (Pavlik, 1998 dalam Hadi, 2009)*

Ketiga, isi berita telah didesain secara khusus untuk media *web* sebagai sebuah medium komunikasi. (Hadi, 2009)

Dalam konvergensi jurnalistik dikenal adanya tiga model, yaitu konvergensi *newsroom*, konvergensi *newsgathering*, dan konvergensi konten. Dalam konvergensi *newsroom*, jurnalis yang berbeda platform, misalnya dari surat kabar, online, dan televisi menyatukan dirinya dalam satu ruang produksi berita. Mereka mengerjakan tugas sesuai dengan platform medianya.

Sebagai contoh adalah Tampa News Center di Florida. Pada tahun 2000, seluruh staf dari Tampa Tribune, WFLA-TV, dan TBO.com yang semuanya dimiliki oleh Media general Inc, pindah ke sebuah fasilitas gedung baru yang bernilai 40 miliar dollar AS yang dilengkapi dengan studio TV di lantai pertama dan *newsroom* bersama di lantai atasnya. Mereka bekerja sama antar jurnalis dari media yang berlainan dalam bentuk *crossmedia*, yaitu liputan bersama dengan publikasi melalui *platform* masing-masing. Para editor dari berbagai platform

media duduk bersama dalam rapat perencanaan liputan. Selanjutnya meliput dan menuliskannya sesuai dengan segmen media masing-masing (Forrest Carr, 2011). Di Indonesia, contoh yang sering disebut adalah Tempo Newsroom (TNR) yang menjadi pusat produksi berita baik untuk cetak maupun *online*. Jadi seorang wartawan melakukan liputan dan menuliskannya untuk media cetak dan *online*. (Priyambodo, 2008)

Model kedua adalah konvergensi *newsgathering*. Dalam menjalankan model ini, seorang jurnalis dituntut untuk mampu mencapai tingkatan *multitasking*. Dengan melalui pelatihan atau training khusus, seorang jurnalis dituntut untuk dapat melakukan pekerjaan yang dilakukan oleh media dengan *platform* lain dalam satu grup. Misalnya, seorang wartawan cetak harus mampu membuat berita untuk cetak, *online*, dan sekaligus untuk televisi. Selain itu juga dituntut untuk mengambil foto atau video.

Model ketiga adalah konvergensi *content*. Berita akhirnya disuguhkan dalam bentuk multimedia, yang merupakan kombinasi antara teks, gambar, audio, video, blogs, podcasts, atau slideshows. Pilihannya terus berkembang. Saat ini, konvergensi isi masih sangat muda atau baru dimulai. Namun, kita dapat mengintip masa depan melalui website yang inovatif. Bayangkan beberapa tahun ke depan medium hybrid baru mengkombinasikan antara audio dan video tv, sifat responsif dan sumber dari website, kemudahan dibawa dan kualitas cetak dari koran. Editor dan reporter akan menjadi *content producer* yang dilatih untuk memilih cerita mana yang paling efektif, teknik yang paling menghibur dari menu biasa hingga pilihan multimedia. (Ariyanti, 2011:31-32)

## 2.4. Implementasi Strategi Transformasi Menuju Konvergensi Media

Implementasi adalah seperangkat kegiatan yang dilakukan menyusul suatu keputusan. Suatu kebijakan selalu dimaksudkan untuk mencapai sasaran tertentu. Guna merealisasikan pencapaian sasaran diperlukan serangkaian aktivitas. Jadi, implementasi adalah operasionalisasi dari berbagai aktivitas guna mencapai suatu sasaran tertentu. Dalam rumusan Higgins, implementasi adalah rangkuman dari berbagai kegiatan yang di dalamnya sumber daya manusia menggunakan sumber daya lain untuk mencapai sasaran dari strategi. Kegiatan ini menyentuh seluruh jajaran manajemen, mulai manajemen puncak sampai pada karyawan lini bawah.

Untuk menjamin bahwa strategi baru itu akan berhasil, diperlukan kebijaksanaan organisasi yang akan menyiapkan semua fasilitas yang diperlukan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang timbul selama implementasi. Kebijaksanaan itu berkaitan dengan pedoman pelaksanaan, metode kerja, prosedur, peraturan-peraturan, formulir-formulir, dan segala sesuatu yang diperlukan untuk memberikan dorongan dan motivasi bagi karyawan dalam menyukseskan pencapaian sasaran organisasi. (Salusu, 1996)

Kebijakan ini akan menjadi penting, ketika dalam implementasi strategi muncul sejumlah persoalan yang menuntut suatu keputusan yang memberikan kemudahan. Maka, sebagai suatu kebijakan yang sifatnya sebagai *tools* sudah seharusnya bersifat tidak birokratis. Selain itu, kebijaksanaan ini juga diperlukan untuk mencegah timbulnya praktik-praktik yang kontradiktif.

Apabila suatu keputusan strategik menghasilkan strategi induk atau *master strategy*, maka Higgins (dalam Salusu, 1996) mencoba menawarkan suatu sistem implementasi yang dianggapnya akan mampu menyelesaikan berbagai masalah

dalam pelaksanaannya. Pertama, perencanaan integral dan sistem pengendalian. Aktivitas ini dimulai dari pemahaman terhadap strategi induk, kemudian merumuskan semua rencana yang diangkat dari strategi induk itu. Sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh strategi tersebut, dijabarkan secara rinci lalu dibuatkan perencanaan antara dan perencanaan operasional.

Perencanaan antara adalah penghubung antara sasaran-sasaran strategi dan perencanaan operasional. Sedangkan perencanaan operasional pada umumnya berlaku untuk jangka waktu tertentu, misalnya satu tahun. Tugas perencanaan operasional adalah menerjemahkan perencanaan antara ke dalam rencana yang pasti yaitu kegiatan yang member hasil yang diinginkan.

Kedua, kepemimpinan, motivasi, dan sistem komunikasi. Sudah menjadi kewajiban bagi pucuk pimpinan mulai dari manajer hingga CEO untuk terus tanpa henti memberikan *support* dan motivasi terhadap semua lini karyawannya untuk menyamakan visi dan misi membangun masa depan yang lebih cemerlang melalui implementasi strategi. Gaya kepemimpinan juga menjadi faktor yang sangat penting untuk suksesnya *grand strategy* ini.

Ketiga, manajemen sumber daya manusia dan kultur organisasi. Komponen ini biasanya ditangani oleh bagian sumber daya manusia dan pendidikan pelatihan (diklat). Fungsi utamanya adalah menempatkan karyawan yang didahului dengan pemetaan karyawan, rekrutmen karyawan, pelatihan, orientasi karyawan. Fungsi lainnya adalah ketika karyawan sudah bergabung dan bekerja yaitu soal penggajian, remunerasi, gratifikasi, evaluasi, kinerja, produktivitas, dan perbaikan komunikasi.

Kunci sukses implementasi strategi seperti disampaikan oleh Thompson dan Strickland (dalam Salusu, 1996: 436) adalah menyatukan organisasi secara total untuk mendukung strategi dan melihat apakah setiap tugas administratif dan aktivitas dilakukan menurut cara yang memadukan secara tepat semua persyaratan pelaksanaan dari strategi itu dapat dinikmati. Pernyataan ini menyiratkan akan perlunya sebuah komitmen dari karyawan maupun pimpinan untuk bersinergi menyongsong masa depan dengan memberdayakan semua kemampuan.

Jadi suatu implementasi yang sukses membutuhkan dukungan, disiplin, motivasi, dan kerja keras dari semua lini. Isu penting yang berhembus berbarengan dengan implementasi strategi ini biasanya adalah bagaimana mencocokkan atau mensepadankan struktur organisasi dengan strategi, menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk menghadapi perubahan.

Titik kecocokan atau kesepadanan itu menurut Miles and Snow (1984: Salusu, 1996) adalah bertingkat. Pertama kecocokan yang minimal, yaitu yang diisyaratkan bagi semua organisasi yang bergerak dalam lingkungan kompetitif. Kedua, kecocokan yang ketat yang berhubungan dengan efektivitas jangka panjang. Ketiga, kecocokan yang retak, yang mengantar organisasi kepada kondisi yang terancam dari perubahan-perubahan eksternal dan ketidakefektifan internal.

Implementasi strategi adalah mengelola kekuatan yang mengelola semua hal selama tindakan dijalankan. Proses manajemen strategis tidak begitu saja berakhir saat perusahaan memutuskan strategi apa yang ingin diambil. Harus ada penerjemahan dari pemikiran strategis ke tindakan strategis. Penerjemahan tersebut akan lebih mudah dilakukan apabila semua karyawan suatu perusahaan mengerti bisnis tersebut, merasa menjadi bagian dari perusahaan.



Melalui keterlibatan dalam formulasi strategi menjadi berkomitmen membantu organisasi mencapai kesuksesan. Tanpa pemahaman dan komitmen, usaha implementasi strategi akan menghadapi masalah yang besar. Beberapa rambu-rambu dalam implementasi kebijakan strategis antara lain, pertama, berfokus pada efisiensi. Kedua, implementasi strategi merupakan proses operasional. Ketiga, implementasi strategi membutuhkan motivasi khusus dan keahlian kepemimpinan. Keempat, implementasi strategi membutuhkan koordinasi di antara banyak individu.

Implementasi strategi berbeda secara signifikan berdasarkan tipe dan ukuran organisasi. Implementasi membutuhkan tindakan seperti mengubah wilayah penjualan, menambah departemen baru, menambah fasilitas, merekrut karyawan baru, mengubah strategi harga, membuat anggaran keuangan, mengembangkan kebijakan pemberian kompensasi yang baru bagi karyawan, membuat prosedur pengawasan biaya, mengubah strategi iklan, membangun fasilitas baru, melatih karyawan baru, merotasi para manajer, membuat sistem informasi manajemen yang lebih baik. (David, 2005)

Setiap keputusan strategis, atau bahkan setiap strategi, menuntut implementasinya. Tanpa implementasi, ia tidak memiliki arti apa-apa. Suatu strategi yang telah diformulasikan dengan baik, belum menjamin bahwa implementasinya juga akan sukses atau memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan. Beberapa yang bisa disebutkan di sini adalah kegagalan Yaohan dalam implementasi strateginya di Indonesia. Demikian juga dengan General Motors, atau KAO Corporation yang keluar masuk ke dalam pasar mencoba

mengimplementasikan strategi yang terus mengalami penyesuaian, sebelum akhirnya mereka berhasil. (Dirgantoro, 2001:121)

Thomas V Bonoma mengemukakan empat hasil yang mungkin terjadi dari kombinasi antara formulasi strategi dengan implementasi. *Success*, apabila perusahaan mampu memformulasikan strategi dengan baik serta mampu mengimplementasikan dengan baik pula, maka outputnya dinamakan *success*. Hasil inilah yang paling diinginkan oleh perusahaan. *Roulette*, merupakan suatu kondisi di mana formulasi strategi yang dilakukan kurang baik atau cenderung buruk, akan tetapi dengan usaha dan penyesuaian di sana-sini perusahaan mampu mengimplementasikannya dengan baik. *Trouble*, situasi di mana strategi menjadi kacau karena strategi yang telah diformulasikan dengan baik tidak dapat diimplementasikan dengan baik pula. *Failure*, situasi yang paling tidak diinginkan karena strategi yang telah diformulasikan dengan buruk juga diimplementasikan secara kurang baik.

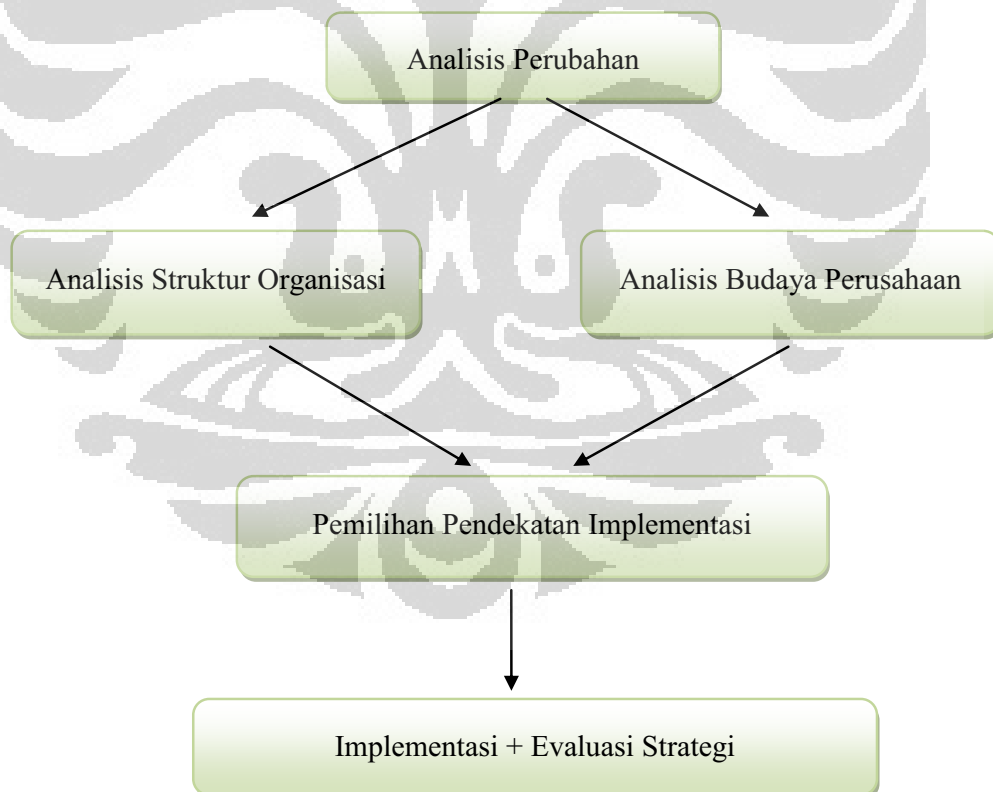
Makin jelas bahwa keberhasilan strategi tidak hanya terletak pada formulasi yang baik, tetapi implementasinya pun harus baik pula. Agar strategi dapat diimplementasikan lebih baik, Samuel Certo dan Paul Peter (dalam Dirgantoro, 2001) menawarkan sebuah model sederhana proses implementasi strategi.

Elemen pertama dari model implementasi strategi ini adalah analisa perubahan. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui berapa besar perubahan yang harus dilakukan agar implementasi strategi bisa dilaksanakan dengan baik. Beberapa implementasi strategi mungkin hanya memerlukan perubahan organisasi

yang bersifat radikal. Tingkat atau kondisi perubahan yang dilakukan akan menentukan pendekatan strategi perubahan yang diterapkan pada setiap kondisi.

Pertama, kondisi tidak ada perubahan yang cukup signifikan atau *continuation strategy*. Kondisi di mana strategi yang digunakan pada periode sebelumnya digunakan lagi. Pada kondisi ini tidak ada keahlian baru yang diperlukan dan tidak ada tugas-tugas yang sama sekali baru, sehingga keberhasilan implementasi akan banyak ditentukan oleh pemantauan jadwal implementasi.

Gambar 2.3. Implementasi dan Evaluasi Strategi



Sumber : Samuel Certo dan Paul Peter (dalam Dirgantoro, 2001)

Kedua, kondisi perubahan rutin atau *routine strategy change*. Kondisi ini menyangkut perubahan yang bersifat normal atau biasa di dalam *market appeal* dengan maksud untuk memikat pelanggan seperti iklan, memperbaharui dan menyesuaikan kemasan, perubahan taktik harga, mengganti distributor dan metode distribusi. Perubahan yang terjadi tidak sangat signifikan dan lebih banyak melibatkan positioning dan repositioning dari produk.

Ketiga, kondisi perubahan terbatas atau *limited strategy change*. Terjadi penawaran produk baru kepada pelanggan atau pasar yang baru di dalam kelas produk yang sama. Ada banyak variasi pada pendekatan strategi perubahan ini karena produk dapat menjadi baru dengan melakukan variasi-variasi yang dapat membawa perubahan pada format organisasi dalam lingkup yang terbatas.

Keempat, perubahan radikal atau *radical strategy change*. Kondisi ini seringkali dan biasanya merupakan suatu proses untuk melakukan reorganisasi perusahaan atau untuk merombak dan menata ulang lagi perusahaan. Kondisi ini biasanya terjadi pada perusahaan-perusahaan yang merger atau akuisisi tetapi masih berada dalam bisnis inti yang sama.

Kelima, *organizational redirection*. Kondisi ini terjadi pada perusahaan yang melakukan merger dan akuisisi pada industri dengan bisnis intinya berbeda. Misalnya perusahaan otomotif yang berpindah atau berubah menjadi penghasil produk makanan.

Elemen kedua adalah analisis struktur organisasi. Analisis ini perlu dilakukan untuk mengetahui bagaimana kebijakan akan disusun dan juga menjelaskan bagaimana sumber daya akan dialokasikan. Dalam analisis ini ada dua jenis struktur organisasi yang perlu diperhatikan. Pertama, struktur organisasi

formal. Pada struktur ini ditunjukkan hubungan antara sumber daya yang disusun oleh manajemen perusahaan. Kedua, struktur organisasi informal. Struktur ini lebih banyak menunjukkan hubungan sosial di antara orang-orang yang berada di dalam perusahaan.

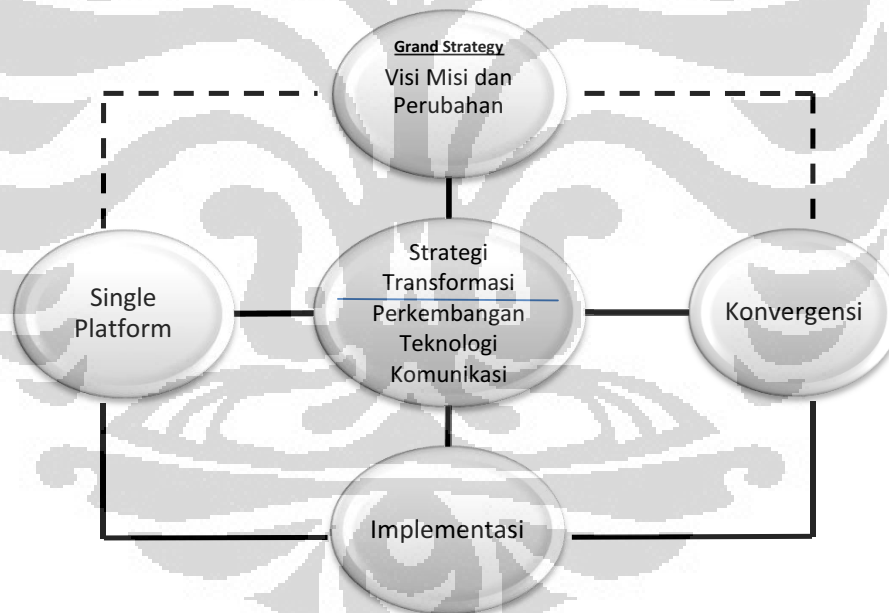
Dalam implementasi strategi, kedua jenis struktur ini harus diperhatikan untuk menjawab pertanyaan seperti, apakah struktur organisasi yang ada sekarang ini menjadi penghalang atau pendukung bagi implementasi strategi? Atau apakah ada kemungkinan untuk menggunakan organisasi informal untuk keberhasilan implementasi strategi?

Elemen ketiga, analisis budaya perusahaan. Secara formal budaya didefinisikan sebagai pola perilaku, seni, keyakinan, kelembagaan dan semua produk yang dihasilkan dari pekerjaan manusia dan karakteristik pemikiran masyarakat atau populasi. Budaya perusahaan dapat dibedakan menjadi dua. Jenis pertama adalah kebudayaan yang tingkatannya lebih dalam dan lebih sulit untuk dilihat. Budaya perusahaan mengacu pada nilai yang ada di antara orang-orang di dalam kelompok serta memiliki tendensi atau kecenderungan untuk tetap ada, meskipun anggota-anggota kelompok berganti – ganti. Jenis kedua adalah kebudayaan pada tingkatan yang lebih jelas untuk dilihat. Budaya merepresentasikan pola perilaku atau gaya dari perusahaan di mana pegawai baru akan secara otomatis terdorong untuk mengikuti apa yang dilakukan oleh pegawai lama.

## 2.5. Kerangka Pemikiran

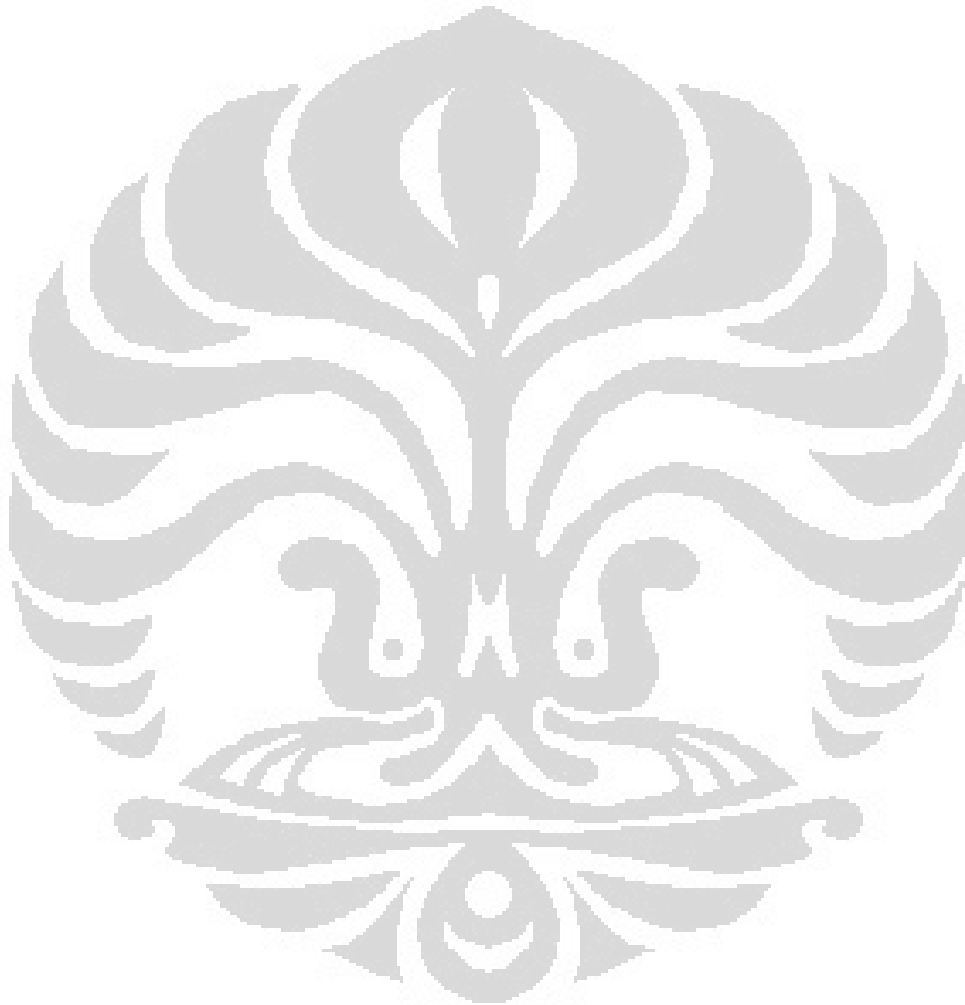
Strategi diartikan sebagai rencana yang disinergikan, luas dan berintegrasi, serta yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. *Grand strategy* atau disebut juga *corporate strategy* menjadi fokus penelitian ini lantaran strategi ini berkaitan dengan misi organisasi yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi.

Gambar 2.4. Kerangka Pemikiran



*Grand strategy* ini digunakan untuk menjalankan visi misi perusahaan yang sudah dielaborasi menjadi sebuah target bisnis yang harus dicapai bersama-sama. Visi misi Grup Kompas Gramedia yaitu *Enlightening People* mengilhami para pimpinan tingkat tinggi untuk menentukan target bisnis yang harus dicapai oleh setiap unit bisnis. Sebagai sebuah industri informasi, Grup Kompas Gramedia

mencanangkan komitmen untuk melaksanakan transformasi media untuk mencapai konvergensi. Diharapkan implementasi strategi baru dapat mewujudkan pencerahan kepada masyarakat atau *Enlightening People*.



## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1. Pendekatan Kualitatif**

Kata kualitatif menyiratkan penekanan pada proses dan makna yang tidak dikaji secara ketat atau belum diukur dari sisi kuantitas, jumlah, intensitas, atau frekuensinya. Para peneliti kualitatif menekankan sifat realita yang terbangun secara sosial, hubungan erat antara peneliti dengan subyek yang diteliti dan tekanan situasi yang membentuk penyelidikan. (Denzin, 2009)

John W Creswell (Patilima, 2011) mendefinisikan pendekatan kualitatif sebagai sebuah proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial atau masalah manusia berdasarkan pada penciptaan gambar holistic yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan informan secara rinci, dan disusun dalam sebuah latar ilmiah. Sementara itu, seorang guru besar sosiologi University of Illionis Norman K Denzin dan guru besar Higher Education Texas A & M University Yvonna S Lincoln (2009) mengartikan penelitian kualitatif merupakan fokus perhatian dengan beragam metode yang mencakup pendekatan interpretif dan naturalistik terhadap subyek kajiannya. Artinya, para peneliti kualitatif mempelajari benda-benda dalam konteks alaminya, yang berupaya untuk memahami dan menafsirkan, fenomena dilihat dari sisi makna yang dilekatkan manusia kepadanya. (Denzin, 2009)

Penelitian kualitatif mencakup penggunaan subyek yang dikaji dan kumpulan berbagai data empiris yang menggambarkan saat-saat dan makna keseharian dan problematik dalam kehidupan seseorang. Misalnya studi kasus,



pengalaman pribadi, introspeksi, perjalanan hidup, wawancara, teks-teks hasil pengamatan, historis, interaksional, dan visual.

Batasan lain tentang pendekatan kualitatif juga menyentuh tataran pertanyaan-pertanyaan yang harus diajukan sebagai pertanyaan penelitian. Tidak hanya menyangkut apa, siapa, di mana, kapan, bagaimana, tetapi yang terpenting harus mencakup pertanyaan penelitian mengapa.

Pendekatan kualitatif menekankan pada proses dan makna yang tidak dikaji secara ketat atau belum terukur. Peneliti yang menggunakan pendekatan kualitatif menekankan sifat realita yang terbangun secara sosial, hubungan erat antara peneliti dengan subyek yang diteliti, dan tekanan situasi yang membentuk penyelidikan yang sarat nilai. Menurut Becker (2009), peneliti kualitatif menganggap diri mereka mengetahui sesuatu tentang masyarakat yang layak diberitahukan kepada orang lain, dan lantas menggunakan beragam bentuk, media, dan sarana untuk menginformasikan gagasan dan temuannya. Pendekatan kualitatif juga mempertimbangkan sudut pandang individu, mempelajari tekanan hidup sehari-hari, dan mengupayakan deskripsi beragam. (Denzin, 2009)

Peneliti adalah bagian integral dari data, artinya peneliti ikut aktif dalam menentukan jenis data yang diinginkan. Peneliti menjadi instrumen penelitian yang harus terjun langsung di lapangan. Oleh karena itu, penelitian kualitatif bersifat subyektif dan hasilnya lebih kasuistik bukan untuk digeneralisasikan.

Secara umum, penelitian dengan pendekatan kualitatif memiliki ciri-ciri sebagai berikut. Pertama, intensif, partisipasi peneliti dalam waktu lama pada setting lapangan, peneliti adalah instrument pokok riset. Kedua, perekaman yang sangat hati-hati terhadap apa yang terjadi dengan catatan-catatan di lapangan dan

tipe-tipe lain dari bukti-bukti documenter. Ketiga, analisis data lapangan. Keempat, melaporkan hasil termasuk deskripsi detail, *quotes* (kutipan), dan komentar-komentar.

Kelima, tidak ada realitas yang tunggal. Setiap peneliti mengkreasi realitas sebagai bagian dari proses penelitiannya. Realitas dipandang sebagai dinamis dan produk konstruksi sosial. Keenam, subyektif dan berada hanya dalam referensi peneliti. Peneliti sebagai sarana penggalian interpretasi data. Ketujuh, peneliti memproduksi penjelasan unik tentang situasi yang terjadi dan individu-individunya. Kedelapan, yang ingin diungkap lebih pada kedalaman daripada keluasan. (Kriyantono, 2006)

### **3.2. Metode Deskriptif**

Penelitian kualitatif ini menggunakan metode deskriptif, yaitu mendeskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat tentang fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau subyek penelitian. Metode deskriptif diwujudkan dengan penggambaran secara mendalam tentang situasi dan proses yang diteliti. Karena sifat penelitiannya seperti ini, maka penelitian kualitatif tidak berusaha untuk menguji hipotesis. Menurut Idrus (2009), data penelitian bersifat deskriptif ini berwujud narasi cerita, penuturan informan, dokumen-dokumen pribadi seperti foto, catatan pribadi/ diari (buku harian), perilaku, gerak tubuh, dan mimik.

Laporan penelitian berisi kutipan-kutipan data untuk memberikan gambaran penyajian laporan. Data tersebut dapat berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, *videotape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya.

### 3.3. Strategi Studi Kasus

Studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pertama, pokok pertanyaan penelitian berkenaan dengan *how* atau *why*. Kedua, peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselediki, dan ketiga, bila fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer atau masa kini dalam konteks kehidupan nyata. (Yin, 1997).

Menurut Robert K Yin (1997) studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dan di mana multi sumber bukti dimanfaatkan.

Penggunaan studi kasus dalam penelitian ini karena peneliti yakin dengan metode studi kasus mampu menjelaskan keterkaitan kausal dalam intervensi kehidupan nyata yang terlalu kompleks bagi strategi *survey* atau eksperimen. Selanjutnya studi kasus juga dapat mendeskripsikan konteks kehidupan nyata di mana intervensi telah terjadi. Studi kasus juga dapat digunakan untuk mengeksplorasi situasi-situasi intervensi yang akan dievaluasi tidak memiliki struktur hasil yang tunggal dan jelas.

Dalam studi kasus, pada dasarnya ada dua desain besar, yaitu desain kasus tunggal dan multikasus. Dalam kedua tipe desain tersebut masing-masing juga dijelaskan unit analisis tunggal atau holistik dan unit multianalisis. Dikatakan kasus tunggal apabila kasus tersebut adalah kasus penting dalam menguji satu teori yang telah disusun dengan baik. Disebut kasus tunggal apabila kasus tersebut menyajikan suatu kasus ekstrem atau unik dan merupakan kasus penyingkapan.

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kasus tunggal. Sifat rawan desain kasus tunggal yang perlu diantisipasi adalah jika sebuah kasus bukanlah kasus seperti yang diharapkan. Oleh karena itu desain kasus tunggal menuntut penelitian yang sangat hati-hati guna meminimalkan peluang-peluang salah tafsir dan memaksimalkan akses yang diperlukan untuk pengumpulan bukti kasus yang bersangkutan.

### 3.4. Narasumber

Dalam pengumpulan data, Robert K Yin (1997) mengidentifikasi ada enam sumber bukti yaitu dokumen, rekaman arsip, wawancara, observasi langsung, observasi pemeran serta, dan perangkat fisik. Sehubungan dengan pengumpulan data primer, maka peneliti melihat sumber bukti wawancara menjadi salah satu pilihan. Sebab, salah satu sumber informasi studi kasus yang sangat penting adalah wawancara. Dalam kasus penelitian ini, sudah ditentukan sejumlah nara sumber informasi yang dengan berbagai pertimbangan sangat layak untuk dijadikan narasumber.

Tabel 3.1. Narasumber

No	Nama	Kapabilitas/Jabatan
1	Agung Adiprasetyo	CEO Grup Kompas Gramedia/Wakil Pemimpin Umum <i>Kompas</i>
2	Rikard Bagun	Pemimpin Redaksi
3	Budiman Tanuredjo	Redaktur Pelaksana
4	Bambang Sigap Sumantri	Kepala Desk Multimedia/Editor
5	Buyung Wijaya Kusuma	General Manager News <i>Kompas</i> TV/Editor
6	Pepih Nugraha	Editor <i>Kompas.com</i> /Editor
7	Asmono Wikan	Direktur Eksekutif SPS Pusat/Ahli

Prinsip pemilihan narasumber menggunakan parameter asas keterwakilan antara level pengambil kebijakan dan level pelaksana. Untuk melihat permasalahan secara obyektif, seorang ahli dan pengamat konvergensi dijadikan salah satu nara sumber yang diwawancarai.

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Yin (1997), bukti atau data untuk keperluan studi kasus dapat berasal dari enam sumber, yaitu dokumen, rekaman arsip, wawancara, pengamatan langsung. Dalam penelitian ini, data primer akan diperoleh dengan cara melakukan observasi dan wawancara. Selebihnya, data sekunder akan diperoleh dari referensi berupa dokumentasi teks, foto, dan grafis.

Guba dan Lincoln (Moleong, 1989) ada beberapa alasan menggunakan observasi dalam pengumpulan data. Pertama, teknik observasi didasarkan atas pengalaman secara langsung. Jika suatu data yang diperolehnya kurang meyakinkan, biasanya peneliti ingin menanyakannya kepada subyek. Tetapi karena peneliti ingin memperoleh keyakinan tentang keabsahan data tersebut, jalan yang ditempuhnya adalah mengamati sendiri dan mengalami langsung peristiwanya.

Kedua, teknik observasi juga memungkinkan melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya. Ketiga, observasi memungkinkan peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan proporsional maupun pengetahuan yang langsung diperoleh dari data. Keempat, sering terjadi keraguan tentang kekhawatiran data yang diperoleh bias.

Kelima, teknik observasi dimungkinkan mampu memahami situasi yang rumit. Keenam, dalam kasus tertentu ketika teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan, observasi akan menjadi alat yang sangat bermanfaat. Untuk itu, dalam penelitian ini diputuskan untuk menggunakan observasi partisipan. Dalam observasi ini tidak hanya menjadi pengamat yang pasif, melainkan juga mengambil berbagai peran dalam situasi tertentu dan berpartisipasi dalam peristiwa-peristiwa yang akan diteliti.

Teknik pengumpulan data berikutnya adalah wawancara. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak. Lincoln dan Guba (1989) mengatakan, tujuan dari wawancara adalah mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, dan kepedulian. Wawancara juga untuk merekonstruksi kebulatan-kebulatan yang dialami masa lalu. Wawancara digunakan untuk memproyeksikan kebulatan-kebulatan yang diharapkan untuk dialami di masa yang akan mendatang. Wawancara juga dapat digunakan untuk memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain.

Wawancara adalah sebuah bentuk perbincangan, seni bertanya, dan mendengar. Wawancara bukanlah sebuah perangkat netral dalam memproduksi realitas. Jadi wawancara merupakan perangkat yang memproduksi pemahaman situasional yang bersumber dari episode-episode interaksional khusus. Metode wawancara ini dipengaruhi karakteristik personal seorang peneliti, termasuk ras, kelas sosial, kesukaan, dan gender. (Denzin, 2009: 495)

Dalam penelitian ini digunakan wawancara tidak terstruktur dengan berstruktur. Pilihan ini dinilai tepat karena wawancara tipe ini memberikan ruang

yang lebih luas dibandingkan dengan tipe-tipe wawancara yang lain. Kelebihan lainnya adalah tipe wawancara ini dapat diterapkan bersama-sama dengan hasil observasi partisipan. Sebab menurut Lofland (1971) semua data yang terkumpul selama observasi partisipan berasal dari wawancara informal di lapangan. (Denzin, 2009:507)

Data sekunder diperoleh melalui dokumen, khususnya dokumen tertulis baik yang berupa *handout* resmi maupun buku. Dalam studi kasus, dokumen yang paling penting adalah mendukung dan menambah bukti dari sumber-sumber lain. Fungsi dokumen sebagai data sekunder adalah pertama, membantu verifikasi ejaan dan judul atau nama yang benar dari organisasi-organisasi yang telah disinggung dalam wawancara. Kedua, dokumen dapat menambah rincian spesifik lainnya guna mendukung informasi dari sumber-sumber lain. Ketiga, inferensi dapat dibuat dari dokumen-dokumen.

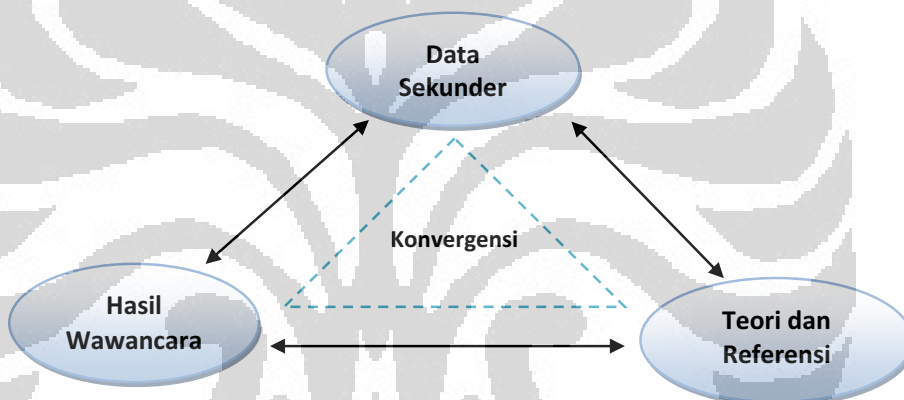
### **3.6. Keabsahan Data**

Keabsahan data dalam sebuah penelitian merupakan satu syarat untuk dapat melakukan analisis data sehingga data tersebut menjadi valid dan reliabel. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya. (Moleong, 1989). Dalam penelitian kualitatif, triangulasi dapat diartikan sebagai perolehan data dengan berbagai macam cara. Alasan menggunakan triangulasi adalah bahwa tidak ada metode pengumpulan data tunggal yang sangat cocok dan dapat benar-benar sempurna.

Dalam banyak penelitian kualitatif, para peneliti umumnya menggunakan teknik triangulasi dalam arti menggunakan interview dan observasi.

Dalam penelitian ini triangulasi data yaitu pertama, data sekunder yang berasal dari data internal perusahaan dan buku-buku yang mengulas tentang visi misi *Kompas*, pendiri *Kompas*, dan profil *Kompas*. Data kedua adalah data primer dari hasil wawancara narasumber. Data ketiga adalah teori-teori dari berbagai sumber referensi seputar konvergensi.

**Gambar 3.1. Triangulasi Data**



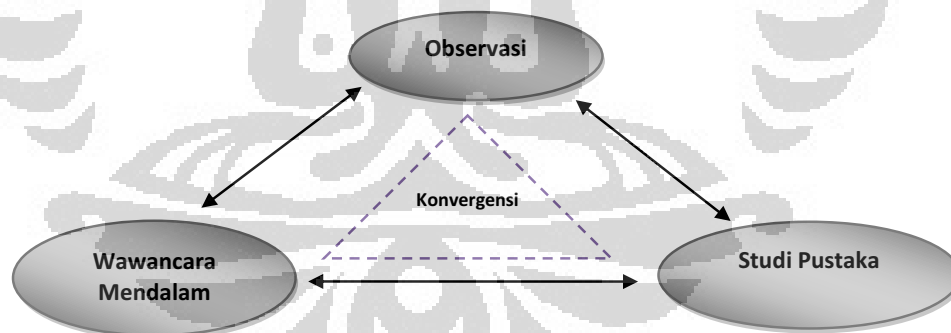
Sumber : Moleong, 1989

Teknik triangulasi biasanya merujuk pada suatu proses pemanfaatan persepsi yang beragam untuk mengklarifikasi makna, memverifikasi kemungkinan pengulangan dari suatu observasi maupun interpretasi, namun harus dengan prinsip bahwa tidak ada observasi atau interpretasi yang 100 persen dapat diulang. Teknik triangulasi juga dapat digunakan untuk mengklarifikasi makna dengan cara mengidentifikasi cara pandang yang berbeda terhadap berbagai fenomena. (Flick, 1992: Denzin, 2009)



Suatu teknik agar data dapat memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas adalah memperpanjang waktu tinggal, observasi lebih tekun, dan melakukan triangulasi. Denzin (2009) mengatakan, triangulasi meliputi menggunakan sumber lebih dari satu atau ganda, menggunakan metode lebih daripada satu, menggunakan peneliti lebih dari satu, dan menggunakan teori yang berbeda-beda. Dalam penelitian ini triangulasi metode yang dilakukan meliputi metode mengumpulkan data berupa studi pustaka dan dokumen baik di lingkungan Kompas dan Perguruan Tinggi, observasi di unit penelitian, dan wawancara mendalam. Untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas, maka dalam observasi selain fokus pada enam bulan sejak Desember 2011 – Mei 2012, juga dilaksanakan pengamatan sejak strategi transformasi media diimplementasikan di *Kompas* pada tahun 2010.

**Gambar 3.2. Triangulasi Metode**



Sumber : Moleong, 1989

### 3.7. Teknik Pengolahan Data

Setelah data diperoleh, langkah selanjutnya adalah mengorganisasi dan mengolah data sehingga hasil olahannya nanti dapat dianalisis. Menurut Lacey & Luff (2001), proses pengolahan data kualitatif ada empat tahapan. Pertama, transkripsi. Hasil pengamatan dan wawancara dicatatkan dalam bentuk narasi dan tersusun ke dalam bentuk transkrip. Semua jawaban maupun ekspresi narasumber atau responden tercatat secara rinci. Ketika dilakukan transkripsi data, ada kecenderungan, peneliti bias. Untuk mengurangi beban peneliti maka dianjurkan agar peneliti melibatkan seorang perekam proses. Untuk menjamin akurasi, dalam tahapan transkripsi dalam penelitian ini dilakukan dua kali. Setelah pihak ketiga melakukan transkripsi, maka pada tahap berikutnya dilakukan *cross check* untuk mendapatkan nuansa atau atmosfer serta konteks dengan tepat. Termasuk di dalamnya untuk melakukan *check* dan *recheck* ejaan dan kalimat.

Kedua, setelah mentranskrip selanjutnya adalah mengorganisasikan data. Dalam pengorganisasian data, perlu dicatat tanggal pengumpulan data, menandai data setiap informan. Ketiga, peneliti membaca kembali data, membuat memo, dan rangkuman sebelum analisis formal dimulai. Keempat, koding. Kategorisasi atau koding ini dilakukan berdasarkan kerangka teori, kemudian data diinterpretasikan untuk memahami fenomena yang diteliti.

Tahap pertama koding ini adalah *open coding*. Hasil wawancara diberi kode untuk mengkonsentrasikan data ke dalam kategori tertentu sesuai kerangka pemikiran. Pada tahap ini, peneliti mulai masuk ke dalam data yang diperolehnya. Kategori besar yang digunakan dalam *open coding* ini adalah strategi, transformasi media dan implementasi strategi. Ketiga kategori besar tersebut

diberi kode angka satu, dua, dan tiga. Tahap kedua setelah *open coding* adalah *axial coding*. Pada tahap ini peneliti lebih berkonsentrasi pada tema atau kategori yang sudah diberikan pada tahap pertama. Peneliti mulai mempertanyakan sebab dan konsekuensi, kondisi dan interaksi, strategi dan proses, dan mencari konsep yang dapat dikelompokkan bersama. Tahap ketiga adalah *selective coding*. Peneliti mulai mengidentifikasi tema penelitian secara selektif dan mencari perbandingan. Pada akhirnya, koding yang paling detail akan terdapat tiga digit dengan urutan digit pertama adalah konsep, digit kedua adalah subkonsep, dan digit terakhir adalah indikator. Misalnya, kode 1.2.1. adalah konsep strategi, subkonsep *grand strategy*, dan indikator misi organisasi.

### **3.8. Teknik Analisis Data**

Dalam subbab ini diuraikan tentang analisis naratif dan analisis domain. Kedua analisis ini akan digunakan dalam menganalisis data yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian dengan pendekatan kualitatif ini.

#### **3.8.1. Analisis Naratif**

Riessman (1993: dalam Denzin, 2009) mengatakan, analisis naratif adalah analisis yang tidak baku, hampir selalu intuitif dan menggunakan terma-terma ciptaan peneliti sendiri. Analisis naratif biasanya berpijak pada sudut pandang sang pencerita dan bukan masyarakat. Hasil wawancara yang sudah diberi kode dinarasikan kembali dengan bahasa peneliti. Dalam hal ada kalimat yang memiliki pesan kuat, maka kalimat langsung dari narasumberlah yang dituliskannya. Untuk menunjang obyektivitas dari narasumber internal yang terdiri dari para pengambil

kebijakan dan pelaksana kebijakan di *Kompas*, maka perlu ada narasumber ahli yang mampu melihat permasalahan secara jujur dan obyektif.

Konsep analisis narasi adalah menarasikan hasil penelitian ini dari sudut pandang orang-orang yang mengalami kondisi seperti apa yang sedang digali dalam penelitian ini. Dalam hal ini narasumber –narasumber yang dipilih diminta untuk menarasikan dan mengungkapkan dengan jelas seperti apa mereka menghadapi konvergensi di lingkungan kerja mereka. Peneliti merekonstruksikan menjadi sebuah narasi dengan mengikuti alur pikir narasumber.

Ada beberapa bentuk analitis di dalam analisis naratif. Salah satunya adalah analisis naratif dengan perspektif formalistik. Dalam perspektif formalistik ini teks memiliki koherensi internal yang disatupadukan dengan dasar kode, sintaksis, gramatika, dan bentuk. Menurut Johnston (2005), dalam analisis naratif data diperlakukan seperti pada penelitian kualitatif lainnya, yaitu dilakukan proses koding. Namun agak berbeda karena dalam proses koding, terdapat beberapa pertanyaan tertentu yang harus dijawab berdasarkan hasil wawancara.

Dalam penelitian ini, pemaparan hasil penelitian akan menggabungkan antara hasil wawancara yang sudah dikoding dan dinarasikan oleh peneliti dengan kutipan langsung narasumber sebagai penegas atau penguat.

### **3.8.2. Analisis Tematik**

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis tematik. Seperti yang disarankan oleh Bogdan dan Taylor (1975), dalam analisis tematik seorang peneliti harus melakukan sejumlah langkah, yaitu pertama seluruh catatan lapangan harus dibaca dengan cermat. Kedua, selanjutnya peneliti harus memberi

kode sesuai topik atau tema yang sudah ditentukan di tahap awal penelitian pada hasil pengumpulan data. Ketiga, menyusun tipologi dan keempat membaca literatur dan referensi yang berkaitan dengan masalah dan konteks penelitian. (<http://www.mudjiarahardjo.com>, 2012)

Selain menggunakan konsep analisis tematik dari Bogdan dan Taylor, analisis tematik dalam penelitian ini dipadukan dengan konsep analisis tematik yang dikemukakan oleh Moleong (2008). Pada dasarnya, hasil pengumpulan data di lapangan diolah dan diproses berdasarkan tema-tema yang sudah ditentukan sesuai dengan kerangka pemikiran. Maka, dalam analisis tematik ini, yang harus dilakukan adalah pertama, setelah semua data baik primer maupun sekunder dicek kualitasnya, maka data tersebut harus ditelaah dengan cermat sesuai tema yang sudah ditetapkan di depan. Dalam penelitian ini difokuskan pada strategi transformasi *Kompas* dan implementasinya.

Langkah kedua adalah mereduksi data dengan menyusun rangkuman data sehingga inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang diperlukan dapat diambil dan yang tidak penting dibuang. Selanjutnya hasil reduksi data tersebut diberi label sesuai dengan kategori-kategori yang disusun dalam reka penelitian. Kategori utama dalam penelitian ini adalah terfokus pada strategi Kompas dalam transformasi menuju konvergensi dan implementasi strategi transformasi tersebut. Kategorisasi dilakukan dengan sistem koding. Angka-angka koding diletakkan ke dalam transkrip wawancara. Setelah melakukan kategorisasi dengan koding, maka harus berhasil menemukan pola atau tema. Tema-tema tersebut harus mampu menjelaskan atau minimal dapat mendeskripsikan fenomena. Sebelum mengakhiri langkah analisis tematik ini, maka tahap terakhir adalah memeriksa

keabsahan data dengan melihat kontinuitas data antara satu informan dengan informan lainnya. Untuk mencegah *discontinuitas* maka sudah dirancang dari awal, bahwa dalam mengumpulkan data melalui wawancara mendalam ini harus menggunakan outline sebagai *guidance* pewawancara. Sejalan dengan tahapan analisis tematik, maka pada akhirnya hasil analisis tematik ini mengerucut pada dua tema yaitu, strategi transformasi dan implementasinya.

### 3.9. Unit Pengamatan

Pada penelitian ini, unit pengamatan yang digunakan adalah Harian *Kompas* yang menjadi salah satu *platform* media dalam satu unit sinergi bersama *Kompas.com* dan *Kompas TV*. Pemilihan Harian *Kompas* sebagai unit pengamatan memiliki beberapa alasan. Pertama, Harian *Kompas* menjadi contoh implementasi strategi transformasi media di lingkungan Grup *Kompas Gramedia*. Kedua, Harian *Kompas* merupakan surat kabar nasional yang sudah memiliki pengalaman 47 tahun dalam mempertahankan idealismenya. Ketiga, Harian *Kompas* memiliki *brand* sejenis yaitu *Kompas.com* dan *Kompas TV*. Keempat, Harian *Kompas* menjadi surat kabar nasional yang sudah berkomitmen melakukan konvergensi demi memenuhi kebutuhan pembaca akan informasi. Kelima, Harian *Kompas* menjadi satu-satunya media cetak yang sudah dengan tegas menyatakan diri sebagai media yang bertransformasi menuju konvergensi.

Kegiatan penelitian dilaksanakan selama delapan bulan dari Oktober 2011 - Mei 2012, termasuk observasi, wawancara, dan pengambilan data sekunder berupa dokumen. Selama observasi peneliti terlibat langsung dalam rangkaian kegiatan yang ada di Harian *Kompas*, khususnya yang berkaitan dengan strategi

transformasi media dan konvergensi. Namun untuk mempertajam hasilnya, pengamatan dilakukan sejak diluncurkan strategi transformasi *Kompas* dan dibentuknya desk multimedia tahun 2010.

### 3.10. Unit Analisis

Penentuan unit analisis ini sangat erat kaitannya dengan tujuan penelitian. Tema penelitian ini adalah transformasi *Kompas* menuju konvergensi media. Di dalam transformasi *Kompas* tersebut terdapat dua hal pokok yang terkandung di dalamnya yaitu strategi dan implementasi. Jadi analisis dalam penelitian ini adalah strategi dan implementasi transformasi *Kompas* menuju konvergensi media.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah mereka yang mengetahui strategi dan implementasi transformasi media di *Kompas*. Maka unit analisis yang diambil adalah mereka yang memiliki posisi sebagai pengambil kebijakan dan pelaksana kebijakan di lapangan. Yang dikelompokkan ke dalam level pengambil kebijakan adalah CEO, Pemimpin Umum, dan Pemimpin Redaksi. Sementara yang masuk level pelaksana kebijakan adalah editor berita, khususnya desk multimedia di bawah koordinasi Redaktur Pelaksana.

## BAB IV PT KOMPAS MEDIA NUSANTARA

Pada bab ini diuraikan mengenai profil Harian *Kompas* yang meliputi sejarah, visi misi, struktur organisasi, dan sumber daya manusia. Proses transformasi media juga dipaparkan pada bagian akhir bab ini.

### 4.1. Profil *Kompas*

PT *Kompas* Media Nusantara (KMN), yang untuk selanjutnya disebut *Kompas* atau Harian *Kompas* adalah satu bagian dari suatu  *Holding Company* yang bernama Grup *Kompas* Gramedia yang dipimpin oleh seorang Presiden Direktur Jakob Oetama dan CEO Agung Adiprasetyo. Saat ini *Kompas* Gramedia memiliki delapan *functional units*, enam *group of business units*, dan sembilan *business units*. PT KMN yang menerbitkan Harian *Kompas* merupakan salah satu *business unit* dan menjadi yang terbesar dibandingkan delapan unit bisnis lainnya. ([www.kompasgramedia.com](http://www.kompasgramedia.com), 2012)

Dari sisi produksi, oplah Harian *Kompas* saat ini rata-rata 500.000 eksemplar per hari dan tersebar di seluruh Indonesia yang dicetak di delapan lokasi *remote printing* atau cetak jarak jauh. Implementasi sistem cetak jarak jauh ini sebagai upaya *Kompas* untuk mempercepat koran sampai ke tangan pembacanya. Delapan lokasi tersebut adalah Medan, Palembang, Bandung, Semarang, Surabaya, Banjarmasin, Denpasar, dan Makassar. Surat kabar harian yang sekitar 65,1 persen sirkulasinya beredar di wilayah Jabodetabek ini memiliki karakteristik pembaca sebagian besar atau 71 persen dibaca oleh kaum laki-laki, 79,2 persen pembacanya berpendidikan tinggi dengan rentang usia 20 – 50 tahun



sebanyak 77,7 persen dan sebanyak 20,3 persen berusia di atas 50 tahun. Sekitar 60 persen pembacanya berpendapatan di atas Rp 2,5 juta perbulan dan 61,6 persen pembacanya berprofesi sebagai karyawan swasta, wiraswasta, dan PNS. (MediaKit *Kompas*, 2012).

#### 4.1.1. Sejarah *Kompas*

Terbitnya surat kabar harian *Kompas* tidak dapat dipisahkan dari faktor politik yang pada tahun 1965 sedang memanas. Helen Ishwara (2001) menuliskan, surat kabar milik partai Komunis Indonesia semakin mendominasi wacana perpolitikan Indonesia dan akan memengaruhi langkah politik Presiden Soekarno. Pada saat itu peta politik di Indonesia dikuasai oleh Partai Komunis Indonesia (PKI). Karena kekuatannya yang luar biasa, PKI mampu menekan presiden, masuk ke dalam lingkaran Tentara Nasional Indonesia, dan menguasai media massa. Atas kondisi ini, maka Jenderal Ahmad Yani selaku Menteri/Panglima TNI-AD mengusulkan kepada Frans Seda yang saat itu menjadi Menteri Perkebunan agar mendirikan surat kabar untuk menandingi kekuatan PKI di media massa.

Yayasan Bentara Rakyat, penerbit Harian *Kompas* didirikan oleh PK Ojong dan Jakob Oetama. Kedua jurnalis era tahun 1960-an ini membidani lahirnya Harian *Kompas* pada 28 Juni 1965 di tengah hiruk-pikuk politik. Dalam proses pembentukannya, menurut Frans Seda (Ishwara, 2001), hambatan datang justru dari Kodam V Jaya, yang mengharuskan adanya pelanggan 3000 orang. Setelah semua persyaratan dipenuhi, Frans Seda menghadap Presiden Soekarno untuk meminta restu menerbitkan Harian Bentara Rakyat. Soekarno tidak setuju

dengan nama koran itu. Penggunaan kata “Rakyat” masih berbau PKI. Maka Soekarno memberi nama *Kompas*, yang menurut dia artinya pemberi arah dan jalan dalam mengarungi lautan dan hutan rimba.

Sularto, Wakil Pemimpin Umum Kompas (2007) menegaskan, Harian *Kompas* didirikan di atas kemajemukan masyarakat. Kemajemukan sudah *taken for granted*, realitas yang harus diterima sebagai kenyataan yang perlu disyukuri. Kedua pendiri menyadari, kemajemukan membuat situasi di masyarakat rentan terhadap kemungkinan terjadinya konflik. Namun menurut mereka, realitas merupakan anugerah yang patut diperkaya dan dikembangkan sesuai dengan perkembangan zaman.

Pendiri *Kompas* menjadikan kemajemukan sebagai pilar utama dalam mengembangkan media. Menurut Sularto (2007), kemajemukan sudah dijadikan garis perjuangan yang dilandasi dengan nilai kemanusiaan yang imani dan menggunakan falsafah *humanisme transendental* yang ditimba dari pengalaman kehidupan dan realitas Indonesia sebagai sumber referensi dan inspirasi.

Dalam situasi politik yang panas, kondisi masyarakat Indonesia merupakan potret mimpi-mimpi para pemimpin dan elitnya yang sebagian besar hasil didikan Belanda dan Jepang yang mendukung kapitalisme. *Kompas* terbit dengan mimpi cita-cita besar yaitu *culture matters*. Materi yang akan dipublikasikan adalah produk kebudayaan, peradaban, kecerdasan manusia dengan pengetahuan humaniora dan *humanisme transendentalnya*. Sudah dipaparkan di atas bahwa *Kompas* berpandangan bahwa manusia tidak terikat satu lokalitas, karena perjalanan kehidupannya seperti di jalan tak berujung, di mana

hanya ada horizon dan cakrawala yang pada kenyataannya tanpa batas menembus keabadian. (Swantoro, 2007)

Visi duet PK Ojong dan Jakob Oetama dalam meletakkan dasar-dasar *Kompas* tercermin dalam kebijakan-kebijakan yang melandasi perkembangan *Kompas*. Pengelolaan keuangan berbasis menabung di bank. Dari modal menabung ini, menurut catatan Parera (Sularto, 2007) *Kompas* tumbuh sebagai perusahaan yang mampu hidup dari bunga bank. Kesadaran bahwa karyawan adalah aset perusahaan senantiasa tercermin dalam setiap kebijakan yang diperuntukkan bagi karyawannya. Misalnya, pendidikan menjadi kunci utama untuk berkembang. Maka setiap karyawan, khususnya wartawan harus memiliki kebiasaan membaca dan berkarakter sebagai manusia pembelajar.

Menurut Frans M Parera (Sularto, 2007), cinta terhadap bangsa dan negara, berwawasan kebangsaan, serta nasionalisme diupayakan terus agar menjadi jiwa setiap insan di *Kompas*. Itulah isi dan semangat *Kompas* sebagai Amanat Hati Nurani Rakyat, sebagai satu roh baru untuk penegakan hukum dalam konteks Indonesia masa kini dengan bersumber pada prinsip *salus populi suprema lex*, keselamatan atau kesejahteraan rakyat adalah hukum tertinggi.

Tidak banyak koran di Indonesia dapat bertahan lebih dari lima windu. Namun, *Kompas* hanya satu di antara koran yang sudah mapan dan matang. Konsistensi dalam berprinsip dan lentur dalam implementasi merupakan panduan bagi *Kompas* untuk dapat bertahan lama. Sikap untuk selalu bersyukur dalam kondisi apapun berperan bagi keberlangsungan perusahaan.

Jakob Oetama dalam buku *Kompas* “Menulis Dari Dalam” (2007) memaparkan bahwa *Kompas* menghindari sebagai perusahaan keluarga, sebab

tidak ingin gagal seperti perusahaan-perusahaan keluarga di Indonesia. Sebab perusahaan keluarga tidak dapat memisahkan antara kepentingan keluarga dengan kepentingan perusahaan. Hal ini menurut para pendiri sebagai cikal bakal korupsi yang berarti memperkaya diri sendiri. Perusahaan keluarga jika sudah besar juga akan dikelola dengan sistem keluarga.

Dalam usianya yang menginjak 47 tahun ini *Kompas* sudah melewati berbagai bentuk penyesuaian diri baik terhadap zaman maupun kemajuan teknologi. Frans M Parera (dalam Sularto, 2007) menjelaskan, pengembangan bisnis *Kompas* dilakukan sesuai tuntutan dan proses tumbuh dan berkembangnya modal, monetisasi, perkembangan finansialnya. *Kompas* Gramedia sebagai suatu *holding company* semula hanya memiliki satu penerbit yang mandiri tanpa bergabung dengan penerbitan lainnya dan memasarkan sendiri. Dalam perkembangannya pemasarannya dilakukan oleh pihak lain yaitu Intisari dan PT Kinta. Ini terjadi pada era 1960-an. Namun memasuki era tahun 1970-an *Kompas* Gramedia memiliki lebih dari satu penerbitan pers dengan pemasaran dilakukan sendiri. Selanjutnya *Kompas* Gramedia tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan pers yang menggurita dengan menerbitkan lebih dari satu penerbitan pers. Pemasaran dilakukan sendiri dan ekspansinya dengan mengakuisisi beberapa penerbitan lain. Bidang usahanya pun tetap pada *core business*nya, yaitu penerbitan pers. Hal ini terjadi pada era 1980-an. Pada tahun 2012, Grup *Kompas* Gramedia berkembang menjadi dua surat kabar nasional, 24 surat kabar regional, 17 stasiun radio, sembilan stasiun televisi lokal, 57 media online, 88 majalah, 102 toko buku, delapan percetakan, dan 42 hotel.

Kepiawaian *Kompas* dalam menghadapi perubahan zaman termasuk dalam perubahan politik diakui oleh kampion pers sekaliber Rosihan Anwar. Meski *Kompas* sudah pernah dicabut surat izin usahanya atau dibreidel dua kali yaitu tahun 1965 dan 1978, namun berkat “kepiawaian” nya maka *Kompas* menjadi satu-satunya media cetak yang tidak pernah berubah kepemilikan dan tidak pernah berganti nama. Rosihan Anwar menyebut *Kompas* menerapkan jurnalisme “kepiting”, maksudnya untuk menunjukkan cara bagaimana *Kompas* mampu menahan diri untuk kemudian maju lagi. *Kompas* berperan dalam masyarakat yang sistem demokrasinya masih dikembangkan. Komitmen pers dalam mengembangkan demokrasi dan kebebasan disesuaikan dengan perkembangan masyarakat, kultur politik serta nilai-nilai dasar masyarakat. (Oetama, 2001)

*Kompas* konsisten dengan komitmennya untuk selalu memberikan pencerahan terhadap masyarakat dan mengingatkan kepada pemerintah. Implementasi dari komitmen ini tertuang dalam jurnalisme fakta dan jurnalisme makna. Hal ini dimaknai, bahwa reportase bukan sekadar fakta menurut urutan kejadiannya, bukan fakta secara linier, melainkan fakta yang disertai latar belakang, proses, dan riwayatnya. Fakta tersebut dicari tali-temalnya dan diberi interpretasi atas dasar interaksi fakta serta latar belakangnya. Dengan cara itu berita bukan sekadar informasi tentang fakta, namun berita sekaligus menyajikan interpretasi akan arti dan makna peristiwa. Secara serius, jujur, benar, dan profesional mencoba mencari tahu secara selengkap-lengkapnyanya, mengapa peristiwa itu terjadi dan apa arti dan maknanya. (Oetama, 2003)

#### 4.1.2. Visi dan Misi

Ketika Harian *Kompas* berusia 45 tahun, tepatnya 28 Juni 2010, Jakob Oetama menuliskan tentang jati diri lembaga media massa, termasuk surat kabar - sebagai bagian dari ekstensi masyarakat (*de Volder*) - adalah berubah. Tidak hanya berubah dalam cara, menyampaikan kritik *with understanding*, teguh dalam perkara, lentur dalam cara (*fortiter in re suaviter in modo*), juga dalam sarana atau alat menyampaikan. (Oetama, 2010)

Sifat perusahaan Grup *Kompas* Gramedia mengandung nilai pedagogi atau ilmu mendampingi anak-anak atau generasi muda dalam proses belajar mengajar sudah menjadi visi dan misi, eksistensi, serta kesibukan sehari-hari. Inilah “roh” KKG yang selanjutnya disebut sebagai The KKG Way yang menurut Frans M Parera (Sularto, 2007) adalah temuan Jakob Oetama. Dalam manuskrip PK Ojong tentang Falsafah Perusahaan (1980) dikatakan, para pendiri *Kompas* berasal dari kalangan guru, pegawai negeri menengah dan wartawan, kalangan yang pada waktu itu berpenghasilan rendah, tidak bermodal dan tidak termasuk golongan ekonomi kuat. Mereka mau tidak mau hidup sederhana dan jujur. Mereka hanya kaya dalam hal cita-cita. Maka untuk dapat bertahan dan berkembang harus bekerja sama dan bersatu dan bersedia kerja keras.

*Kompas* Gramedia masih bertahan hingga sekarang diyakini karena tidak mengimplementasikan sistem perusahaan keluarga. Kekuatan ada pada visi perusahaan gotong royong, kooperasi dari individu yang lemah, bekerja sama dan saling membantu. Perusahaan dibangun atas dasar kasih. Kasih dipahami sebagai suatu perbuatan baik atau kebaikan yang berkeadilan. Tidak selalu sama rasa sama

rata tetapi berbeda karena bobot tanggung jawab masing-masing di tengah organisasi. (Parera dalam Sularto, 2007)

Manajemen penerbitan pers menyadari pelayan masyarakat (*servant of the public*) dan juga sebagai pelayan dari para pelayan (*servus servorum, the servant of the servants*) dalam konteks pengabdian dan loyalitasnya kepada negara dan masyarakat. Kondisi seperti ini menumbuhkan sikap untuk rendah hati dan bersedia menerima kritik. Termasuk di dalamnya siap berubah apabila diinginkan dari pihak luar maupun internal. (Oetama, 2001)

*Kompas* ingin mengajak dan membiasakan masyarakat hidup dalam kebedaan. Kemanusiaan dan memanusiakan merupakan dasar kesamaan yang diwujudkan dengan menyelenggarakan sebuah media. Dan yang utama adalah menempatkan manusia dan kemanusiaan dalam posisi sentral pemberitaan, nilai yang menjadi acuan insan pers, dalam mengumpulkan fakta, penulisan, penyuntingan, dan penyiaran berita. (Oetama, 2003)

*Kompas* dalam penyajian beritanya selalu diwarnai sikap tenggang rasa dan penuh pengertian. Sebab, *there's no angle in the world*. Keluhuran manusia dan hak asasi manusia diberi tempat dan dihargai. *Kompas* berusaha menjauhi cara-cara kritik dengan menyakiti hati orang. Sebaliknya *Kompas* membiarkan orang memperbaiki sendiri. Dalam mengkritik dan menggugat, *Kompas* berpedoman teguh dalam persoalan, lentur dalam cara. (Sularto, 2007)

Lantas Sindhunata, seorang rohaniwan Serikat Yesus yang sekaligus Pemimpin Redaksi Majalah Basis melengkapi dengan rumusan *humanism transcendental* sebagai humanisme yang historis. Dengan humanisme transcendental sesungguhnya bukan hanya berarti keterarahan manusia pada yang

transenden, tetapi juga keterbukaan manusia untuk selalu berani mengatasi dirinya sendiri. Dengan humanisme transendentalnya manusia rela untuk menggempur keterkungkungan dirinya, mengakui dan meninggalkan keterbatasannya, menjadi terbuka kepada dunia. Manusia humanis transendental mempunyai suatu struktur diri yang eksentris, struktur yang mengundang ia untuk tidak memusatkan diri pada dirinya sendiri, yang mengajak ia selalu keluar dari dirinya. Mengatasi isi pengalaman hidupnya yang terbatas kendati tak seluruhnya ia bisa terlepas dari keterbatasannya itu. Manusia inilah yang dinamakan dengan manusia yang terbuka pada dunia luas. (Swantoro, 2007).

Visi humanis transenden itu mempunyai dua unsur sekaligus, manusia sebagai pelaku yang berbuat, dan sejarah sebagai proses yang membentuk dirinya. Jadi manusia dibentuk oleh sejarah dan kemudian membentuk sejarah. Sejarah yang ditorehkan perusahaan maupun karyawan dipahami sebagai ketergantungan dengan yang Maha Pencipta. Apa yang dicapai oleh *Kompas* saat ini tidak lepas dari apa yang disebut sebagai penyelenggaraan ilahi atau *providential dei*.

Jakob Oetama dalam Upacara Bendera Grup *Kompas* Gramedia, 17 Agustus 1998 mengatakan bahwa pencapaian *Kompas* selama ini adalah sebuah pencapaian komunal. (Sularto, 2007). Prinsip yang selalu memberikan makna kerendahan hati adalah senang sama-sama senang, susah sama-sama susah. Dengan demikian, *Kompas* sebagai Indonesia Mini sangat jelas ciri khasnya sebagai patembayan, dengan penekanan pada kultur kekeluargaan.

Setiap media memiliki pegangan atau panduan *news valuenya* sendiri, yang secara periodik ditinjau untuk disesuaikan dengan perubahan dan tuntutan masyarakat. Sejalan dengan prinsip ini maka semua orang yang bekerja di



dalamnya wajib memahami pegangan itu. Pegangan atau falsafah perusahaan tidak bisa dipisahkan dari sejarah perusahaan, bahkan merupakan bagian utuh dari identitas perusahaan sekaligus jiwa perusahaan. Falsafah perusahaan akan tercermin dari suasana kerja harian, etika bisnis, sistem remunerasi, kesejahteraan karyawan, jenis produk yang dihasilkan, sistem nilai, ketaatan pada undang-undang, dan daya tahan perusahaan terhadap situasi ekonomi. (Sularto, 2007)

Visi Grup *Kompas* Gramedia tahun 2002 berbunyi, “menjadi agen pembaharu dalam rangka turut serta menciptakan masyarakat baru Indonesia”. Sedangkan misinya berbunyi: “mencerahkan dan memajukan kehidupan bangsa menuju masyarakat baru Indonesia”. (Isbagyo, 2002). Dari rumusan tersebut *Kompas* menyusun visi dan misinya sendiri. Sejak tahun 2002 *Kompas* mempunyai visi: ”menjadi institusi yang memberikan pencerahan bagi perkembangan masyarakat Indonesia yang demokratis dan bermartabat, serta menjunjung tinggi asas dan nilai kemanusiaan”. Sedangkan misi *Kompas* adalah: ”mengantisipasi dan merespons dinamika masyarakat secara profesional . sekaligus memberi arah perubahan (*trendsetter*) dengan menyediakan dan menyebarluaskan informasi yang terpercaya. (Santoso, 2004).

Sebelum ada visi dan misi *Kompas* tahun 2002 tersebut, sudah ada visi dan misi *Kompas*, seperti yang didokumentasikan oleh Pusat Informasi *Kompas*. Visi *Kompas* tersebut berbunyi:”berpartisipasi dalam membangun masyarakat Indonesia baru, yaitu masyarakat dengan kemanusiaan yang transcendental, persatuan dalam perbedaan, menghormati individu, dan masyarakat yang adil dan makmur. Sementara misi *Kompas* sebelum tahun 2002 adalah:”menjadi nomor satu dalam semua aspek usaha, di antara usaha-usaha lain yang sejenis dan dalam

kelas yang sama. Hal tersebut dicapai dengan melakukan etika usaha bersih dan melaksanakan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan lain”. (Pusat Informasi *Kompas*, 1996)

Tahun 2007, visi dan misi *Kompas* disatukan dan disempurnakan, sehingga berbunyi “menjadi agen perubahan dalam membangun komunitas Indonesia yang lebih harmonis, toleran, aman, dan sejahtera dengan mempertahankan *Kompas* sebagai *market leader* secara nasional melalui optimalisasi sumber daya manusia serta sinergi bersama mitra strategis”. Ketika merevisi visi dan misi ini, *Kompas* sekaligus mencanangkan target di akhir 2012 yaitu memantapkan *Kompas* sebagai sumber referensi, *trendsetter*, dan sumber informasi yang cepat, akurat, dan terpercaya. (Sularto, 2007)

Di *Kompas*, 14 nilai yang dirumuskan sebelum tahun 2006 yaitu kejujuran, watak baik, kebersamaan, profesionalisme, etik usaha bersih, terbuka, tanggung jawab sosial, etos kerja tuntas, bersyukur, menghargai prestasi, manajemen partisipatif, pengembangan individu, daya saing tinggi, layanan optimal kepada pelanggan diringkas menjadi enam nilai, yaitu menghargai manusia dan nilai-nilai kemanusiaan sesuai dengan harkat dan martabatnya, mengutamakan watak baik, profesionalisme, semangat kerja tim, berorientasi pada kepuasan konsumen (pembaca, pengiklan, mitra kerja penerima proses selanjutnya), dan tanggung jawab sosial. Nilai-nilai dasar kepribadian karyawan *Kompas* ini masih diyakini sebagai yang terbaik. (Sularto, 2007)

Dalam Grup *Kompas* Gramedia, termasuk di dalamnya adalah *Kompas*, untuk mencapai visi dan misi tersebut dilandasi dengan lima nilai (*5 values*) atau *5C* (*Caring, Credible, Competent, Competitive, Customer Delight*). Artinya

kualitas seorang karyawan *Kompas* adalah nilai tertinggi yang terus berkembang. Nilai-nilai tersebut adalah peduli terhadap sesama, berintegritas, berdaya saing, berprestasi, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. ([www.kompasgramedia.com](http://www.kompasgramedia.com), 2012)

#### 4.1.3. Struktur Organisasi

Seperti halnya perusahaan penerbitan lainnya khususnya media cetak, struktur organisasi *Kompas* nyaris tidak ada perubahan signifikan dalam kurun waktu 45 tahun sejak terbit pertama tahun 1965. Namun dengan mengikuti ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 1982 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Pers, maka *Kompas* melakukan perubahan. Pada 25 Juni 1987 status badan hukum berubah dari Yayasan Bentara Rakyat menjadi PT *Kompas* Media Nusantara. (Nainggolan dalam Sularto, 2007)

Perubahan riil dalam struktur organisasi *Kompas* terjadi secara simultan. Belum pernah ada catatan perubahan struktur organisasi secara radikal atau total. Yang terjadi hanyalah pergeseran atau mutasi orang yang duduk dalam struktur organisasi. Berdasarkan data Litbang *Kompas* (2012), di tingkat pucuk pimpinan, Jakob Oetama hingga saat ini masih duduk sebagai Pemimpin Umum yang dipegang sejak tahun 1980 sepeninggal PK Ojong. Sementara pemimpin redaksi sudah terjadi transisi mulai dari Jakob Oetama (1965-2000), Suryopratomo (2000-2008), Bambang Sukartiono (2008-2009), Rikard Bagun (2009 - sekarang).

Posisi Pemimpin Perusahaan berubah menjadi Direktur Bisnis pada tahun 2010. Posisi tertinggi ada pada Pemimpin Umum yang membawahi Pemimpin Redaksi dan Pemimpin Perusahaan atau Direktur Bisnis. Sebagai bagian dari

sebuah *holding company*, *Kompas* adalah salah satu bisnis unit *Kompas Gramedia* yang dipimpin oleh seorang Pemimpin Umum atau setingkat Presiden Direktur yang dari awal berdiri sampai sekarang masih dipegang oleh Jakob Oetama. Di bawah Pemimpin Umum terdapat dua direktorat yaitu Redaksi yang dipimpin oleh Pemimpin Redaksi, Rikard Bagun dan direktorat bisnis yang dipimpin seorang Direktur Bisnis, Hardanto Subagyo. Struktur di bawahnya terdapat tujuh divisi yang dipimpin oleh General Manager (GM). Di bawah Direktorat Bisnis terdapat tiga divisi yaitu *Marketing Communication*, *Strategic Management Office*, dan *Advertising*. Dalam Direktorat Redaksi terdapat dua divisi yaitu editorial dan litbang. Sementara itu dua divisi lainnya yaitu IT dan HRD berada langsung di bawah Wakil Pemimpin Umum. Tujuh divisi tersebut membawahi 38 departemen yang dipimpin oleh manager. (HRD *Kompas*, 2012)

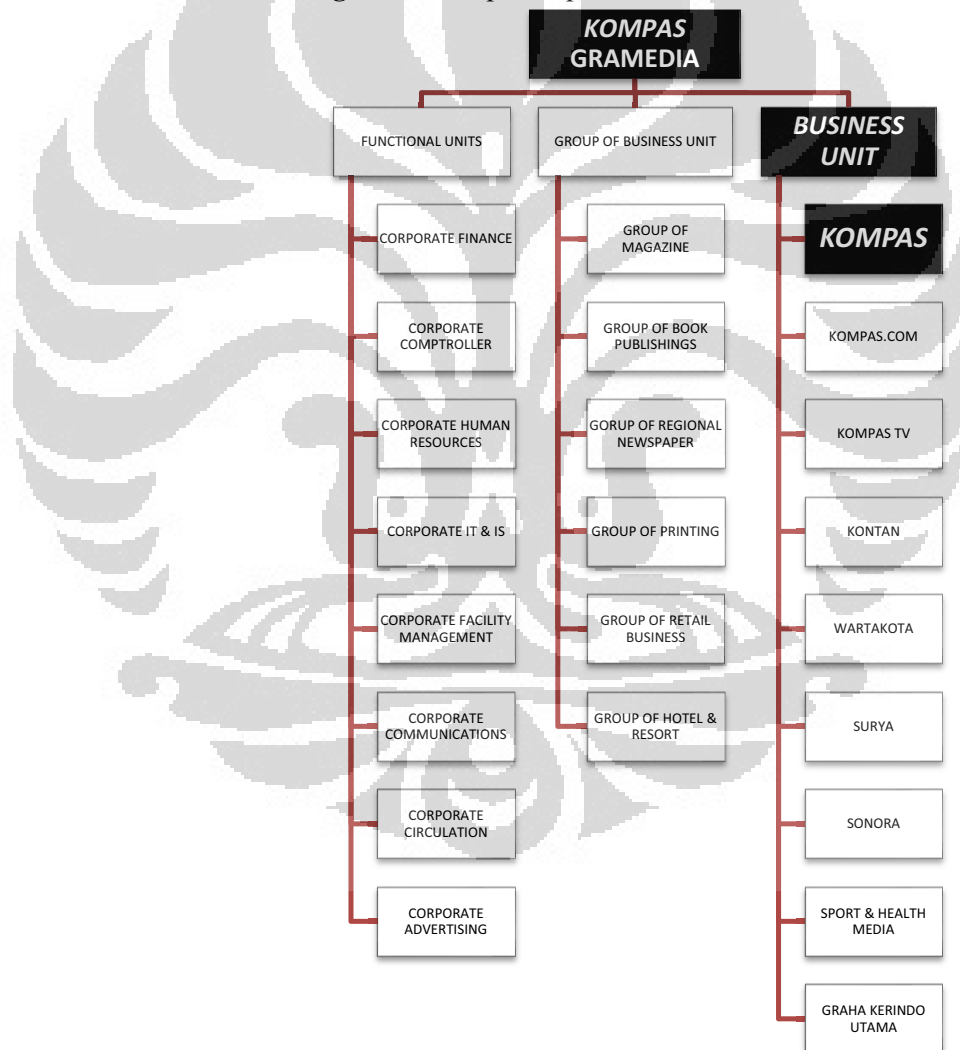
Perubahan struktur organisasi dari tahun 1996 hingga 2011 lebih mengarah pada penyempurnaan dan disesuaikan dengan kebutuhan bisnis dan redaksi saat itu. Misalnya, dari awal terbentuknya Litbang pada tahun 1989 berada langsung di bawah wakil pemimpin umum, mulai tahun 2010 berada langsung di bawah direktorat redaksi. Penyempurnaan ini semata-mata untuk kepentingan fokus *supporting* terhadap redaksi. Sementara satu departemen penelitian bisnis sudah berada langsung di bawah direktur bisnis sejak tahun 2002. (HRD *Kompas*, 2012)

Dalam hubungannya dengan implementasi strategi 3M, struktur organisasi *Kompas* nyaris tidak berubah. Namun di direktorat redaksi divisi editorial terjadi penambahan satu departemen atau dalam bahasa sehari-hari di redaksi *Kompas* disebut desk, yaitu desk multimedia. Dari yang semula berjumlah 12 berubah menjadi 13 desk. Dua belas desk lainnya adalah desk politik dan hukum,

humaniora, ekonomi, olahraga, metro, internasional, *Kompas* minggu, investigasi, artikel atau opini, muda, foto, dan desk nusantara. (HRD Kompas, 2012).

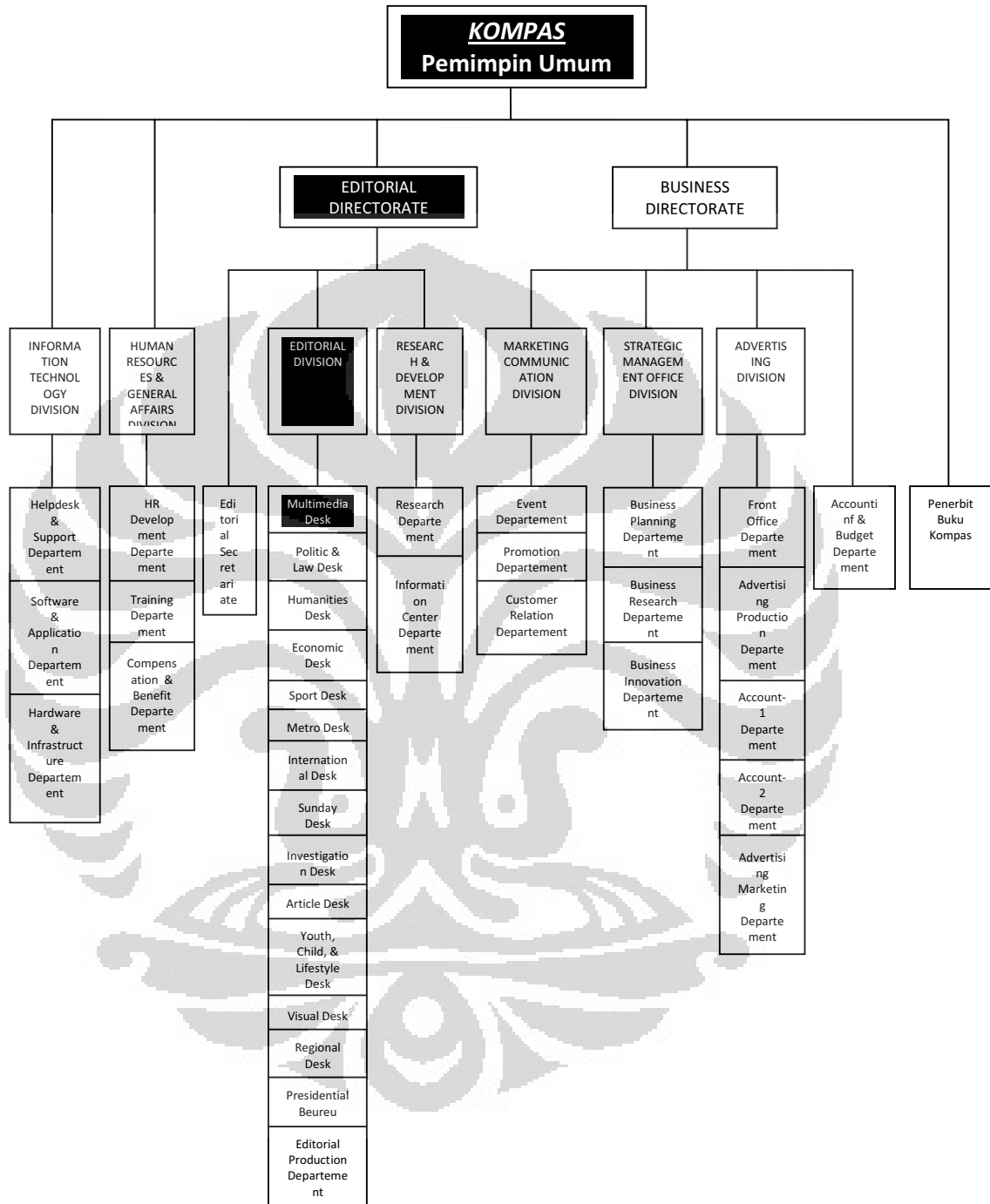
Penambahan Desk Multimedia menjadi salah satu tanda dimulainya transformasi media di *Kompas* secara serius. Desk Multimedia dimaksudkan untuk memperkuat *Kompas* cetak dengan mengembangkan produk konten ke dalam berbagai format yang dapat diakses melalui berbagai *platform*.

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Grup Kompas Gramedia



Sumber : [www.kompasgramedia.com](http://www.kompasgramedia.com), 2012

Gambar 4.2. Struktur Organisasi PT Kompas Media Nusantara



Sumber : Human Resources Departement Kompas, 2012

## 4.2. Sumber Daya Manusia

Berdasarkan Database Human Resources Development *Kompas* (2012), saat ini Harian *Kompas* didukung oleh sekitar 720 karyawan, sekitar 30 persen di antaranya adalah wartawan yang tersebar di seluruh Indonesia. Berdasarkan latar belakang pendidikannya, sekitar 70 persen karyawannya berpendidikan sarjana. Hampir tiga perempat dari jumlah karyawan tersebut berusia di bawah 45 tahun atau dalam kategori usia produktif.

Frans M Parera (Sularto, 2007) menuliskan tentang pola rekrutmen karyawan yang didasari filosofi bahwa karyawan adalah mitra bisnis. Karyawan berasal dari mereka yang belum pernah bekerja sehingga akan lebih mudah memahami etos kerja perintis yang berlandaskan pada etos kerja penuh kejujuran, menghargai uang sebagai sumber pokok kehidupan kaum urban dari usaha yang sehat dan bersih. Karyawan yang diterima diperlakukan sebagai rekan kerja dan merekalah yang memiliki karakter. (Parera: Sularto, 2007)

Pikiran dan kesadaran para karyawan sudah mengalami proses pencerahan akal budi dan moral kecendekiawanan yang benar, dan bersedia dan senang bekerja dalam tim, kelompok dengan spesialisasi dan kompetensi yang berbeda-beda untuk mencapai tujuan kolektif yang dicita-citakan perusahaan. Karyawan terpilih adalah mereka yang memiliki kemampuan membaca tinggi dan memahami *cultural* perusahaan.

Karyawan akrab dengan media cetak, perpustakaan, toko buku dan memiliki kepekaan sosial yang tinggi. Dia juga memiliki kemampuan mengantisipasi perubahan yang akan terjadi dalam dimensi kehidupan maupun bisnis. Maka, kualitas produk menjadi sangat penting sebagai *output* perusahaan.

*Content is the king*. Perubahan sistem rekrutmen yang semula dari kekeluargaan dan pertemanan kini menjadi profesional. Dalam rekrutmen karyawan lebih mengedepankan karakter daripada kecerdasan pikiran. Bukan latar belakang agama dan suku. *Kompas* sebagai Indonesia mini yang mengedepankan dimensi pluralitas. (Parera: Sularto, 2007)

Jakob Oetama dengan merujuk guru manajemen Stephen R Covey (Sularto, 2011) menggarisbawahi perkembangan konsep manajemen SDM yang meliputi *pay me well* (mendapat gaji baik), *treat me well* (diperlakukan dengan baik), *use me well* (ditempatkan sesuai dengan kemampuan atau *the right man on the right place*), dan *principle centered management* (manajemen yang berlandaskan dan berorientasi pada prinsip-prinsip). Konsep ini sudah dirumuskan PK Ojong. Konsep ini pula yang membuat pola manajemen partisipatif menguat. Karyawan turut diajak dalam perumusan visi, misi, dan perencanaan perusahaan.

Dalam menghadapi globalisasi, wartawan harus lebih profesional, pengetahuan umum tidak mencukupi, etika umum tidak memadai lagi. Wartawan perlu menekuni 1 atau 2, dan 3 masalah sekaligus. Dalam perubahan, ke depan arahnya tidak bisa lagi generalisasi. Jakob Oetama (dalam Sularto, 2011) mengatakan, pendidikan calon pekerja media yang sifatnya *prae-service* perlu lebih lengkap dan lebih disiapkan. Bahkan juga peningkatan kompetensi yang sifatnya *in-service* bagi mereka yang sudah terlebih dahulu terjun dalam ranah yang sebelumnya didominasi cetak. Perlu dicari terus cara dan jalan untuk memperkaya dalam peliputan dan pengetahuan. Semua ini ada dalam falsafah yang sudah disepakati.



Dalam bisnis informasi khususnya surat kabar, *Kompas* menyadari bahwa konsumen membutuhkan keyakinan yang pasti dan akurat dari produsen. Pasar menjadi tantangan sehingga dibutuhkan orang-orang yang lahir sebagai pekerja “gila-gilaan”, pekerja dengan watak *compulsiveness* pantang menyerah untuk sebuah mimpi dan keyakinan. (Parera: Sularto, 2007). *Kompas* menyeleksi karyawan yang berciri *compulsive* pantang menyerah karena memiliki intelegensi emosional yang tinggi, mampu berempati, berbicara dengan hati atau komunikator yang tulus, mau mendengar, peka, dan inspiratif.

Aset terpenting dari penerbitan pers ialah karyawan (Sularto, 2011). Secara khusus pengembangan sumber daya manusia menjadi tanggung jawab unit pendidikan dan latihan (Diklat) SDM. Seperti yang disampaikan Ayu Kartika, Staf Senior Diklat *Kompas* (2012) secara lisan kepada peneliti, untuk mempersiapkan tenaga terampil agar mampu mendukung implementasi strategi konvergensi, Unit Diklat *Kompas* memberlakukan sistem tunggu bola. Artinya ketika unit lain mengajukan permohonan penambahan kompetensi tertentu, maka Diklat bertugas merealisasikan. Namun sebelum masuk ke kebutuhan khusus unit, Diklat mengadakan sosialisasi program 3M pada tahun 2011 bagi seluruh karyawan *Kompas*. Hal ini sangat penting karena sebagai pengetahuan dasar dan untuk menyamakan persepsi.

Selanjutnya Diklat memfokuskan pada pendidikan pelatihan kekhususan yang diusulkan oleh unit yang membutuhkan dengan acuan untuk mendukung kinerja dalam strategi konvergensi. Misalnya, pendidikan multimedia bagi reporter, editor, bagian bisnis, litbang, dan grafis. Secara berkesinambungan kompetensi karyawan di*upgrade* disesuaikan dengan kebutuhan dengan mengacu

pada implementasi strategi konvergensi. Untuk menunjang tumbuhnya generasi terampil, maka diadakan pula pelatihan pengembangan kepemimpinan dan manajemen. Selain itu secara proporsional, setiap unit mengirimkan orang yang layak dikembangkan yang akan diberi beasiswa untuk meneruskan studi.

Pada era dengan tingkat persaingan yang sangat ketat, *Kompas* tidak dapat menoleransi adanya wartawan yang pas-pasan. Jika profil wartawan pas-pasan ini masih ada, maka *Kompas* hanya akan dibebani oleh wartawan yang tidak produktif, dan akhirnya menyulitkan untuk menghadapi persaingan. Maka *Kompas* memberikan pendidikan lanjutan bagi wartawan dan juga karyawan pendukung lainnya.

#### **4.3. Transformasi dari Analog ke Digital**

Dalam subbab ini, dijelaskan mengenai transformasi Kompas menuju era digital. Uraian ini dipaparkan dalam bentuk kronologi. Menurut Jakob Oetama (Sularto, 2011), strategi transformasi mengelola penerbitan pers dapat melalui tujuh fase. Pertama, tetap menjadi penerbit tunggal yang mandiri tanpa bergabung dengan penerbitan lain dan bisa memasarkan sendiri. Kedua, menerbitkan satu atau lebih dari satu penerbitan pers secara mandiri, tetapi pemasarannya dan penjualannya dilakukan pihak lain. Ketiga, menerbitkan lebih dari satu penerbitan pers dan pemasarannya dilakukan sendiri. Keempat, menerbitkan lebih dari satu penerbitan pers dengan pemasaran dilakukan sendiri dan berekspansi dengan mengakuisisi beberapa penerbitan lain dengan tetap di *core business* di bidang penerbitan pers.

Kelima, menerbitkan lebih dari satu penerbitan pers dan diverifikasi ke bidang usaha lain yang nonpenerbitan pers. Keenam, perusahaan nonpers mendirikan dan atau mengakuisisi penerbitan pers. Dan ketujuh adalah seiring dengan perkembangan teknologi dan situasi lingkungan bisnis di media cetak diarahkan untuk melakukan transformasi menuju era digital. Sosok media ditampilkan melalui multimedia, multichannel, multiplatform dengan strategi triple M.

Dalam pidato pengukuhan sebagai doktor kehormatan dari Fisipol UGM 17 April 2003, Jakob Oetama menegaskan sekurang-kurangnya ada dua faktor yang memengaruhi cara kerja media. Pertama, revolusi teknologi informasi. Kedua, perubahan dan perkembangan masyarakat yang kini berlangsung dalam interaksi global. Untuk membuat hubungan kejadian dan masalah menjadi bermakna, maka berkembanglah cara bermedia yang dikenal dengan jurnalisme *comprehensive*, jurnalisme *in depth*, dan jurnalisme *investigative*. (Sularto, 2011)

Pengaruh revolusi teknologi di bidang informasi sangat luar biasa. Semua dicirikan global, interaktif, dan serentak. Globalisasi memberikan pengaruh atau dampak pada bidang-bidang lain di seluruh dunia. Teknologi komunikasi akan menghasilkan 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 televisi disertai dengan ancaman persaingan. Selain itu juga berpengaruh terhadap eksistensi media cetak dalam hal isi, bentuk, distribusi, kebijakan harga, dan periklanan. Dalam setiap perubahan itu kata kuncinya adalah adaptasi, inovasi, atau meninggalkan atau ditinggalkan.

Setidaknya 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 ke menjemput bola. Khalayak, konsumen, dan pemakai semua aktif.

Teknologi informasi, khususnya internet memengaruhi industri penerbitan pers secara radikal. Revolusi teknologi telah memperkuat budaya nonton masyarakat Indonesia dan munculnya hambatan baru untuk tumbuhnya budaya membaca. Kemajuan teknologi telah membawa konsekuensi lain bagi media massa. Yakni kesempatan sekaligus tuntutan media berkembang dalam kelipatan sebagai *multiple media*.

*Kompas* terbit pertama kali tanggal 28 Juni 1965 dengan sistem analog. Sejumlah perubahan untuk menyesuaikan dengan perkembangan, baik teknologi maupun artistik dilakukan oleh *Kompas*. Tahun 1971 misalnya, *Kompas* melakukan perubahan desain secara sederhana, yaitu penghilangan garis batas kolom dalam satu berita. Perubahan karena faktor adaptasi dengan teknologi terjadi tahun 1990. (Litbang *Kompas*, 2012)

Proyek komputerisasi dimulai bersamaan dengan pembangunan gedung baru. Sistem editorial dibangun dengan sistem berbasis PC yang terhubung dalam jaringan dengan WS4 sebagai pengolah kata. Dengan *Macintosh* tidak ada lagi proses “cut and paste” secara manual. Tata letak “centerspread” menjadi utuh untuk dua halaman, tanpa sambungan di tengah. Ilustrasi penuh dengan permainan garis dan raster yang sangat halus. (Litbang *Kompas*, 2012)

Berdasarkan catatan Litbang *Kompas* (2012), setelah sistem komputerisasi atau digital mulai diimplementasikan di *Kompas* maka tahun 1995 mulai dilakukan transformasi media dengan membentuk *Kompas online* sebagai wujud *Kompas* cetak dalam versi *online* atau internet. *Launching Kompas online* diadakan pada tanggal 14 September 1995.

Perubahan yang dilakukan *Kompas* salah satu daya dukungnya adalah untuk memenuhi kepuasan konsumen yaitu pembaca *Kompas*. Maka pada tahun 1997, tepatnya tanggal 1 September, untuk mempercepat distribusi *Kompas* ke tangan pembaca di seluruh Indonesia, *Kompas* mulai melakukan cetak jarak jauh. Dengan sistem cetak jarak jauh ini *Kompas* tiba di tengah pembaca lebih pagi, karena *Kompas* dapat dicetak dalam waktu bersamaan di delapan lokasi tersebut. Saat ini sistem cetak jarak jauh *Kompas* sudah berada di delapan kota yaitu Bandung, Semarang, Surabaya, Makassar, Medan, Palembang, Denpasar, dan Banjarmasin. (Subagyo dalam Sularto, 2007)

Pada tahun 1998 *Kompas Online* merubah namanya menjadi *Kompas.com* dengan berfokus pada pengembangan isi, desain, dan strategi pemasaran yang baru. *Kompas.com* pun memulai langkahnya sebagai portal berita terpercaya di Indonesia. ([www.kompas.com](http://www.kompas.com), 2012)

Mengikuti perkembangan sistem editorial, pada tahun 2001 *Kompas* mengimplementasikan sistem Good News 3 (GN3) menjadi sistem editorial. Proses produksi lebih terintegrasi antara teks dan grafis, antara redaksi dan iklan. Sistem ini memungkinkan untuk melakukan penambahan halaman tanpa hambatan. (Subagyo dalam Sularto, 2007)

Di antara sejumlah perubahan yang dilakukan *Kompas*, perubahan terbesar terjadi pada 28 Juni 2005, ketika *Kompas* ulang tahun ke-40. *Kompas* melakukan redesigning dan resizing. Jumlah kolom berubah dari Sembilan menjadi tujuh kolom. Logo berubah dari warna hitam menjadi biru. Ada navigasi di sisi kiri. Halaman iklan terpisah menjadi klasika. *Kompas* melakukan resizing dengan dilengkapi *restructuring* dan *redesigning*. Resizing dari 84 sentimeter menjadi 76 sentimeter. Restrukturisasi yaitu perubahan jenis-jenis komponen, susunan baru komponen-komponen, dan sekaligus penataan kembali dari segi spasial, sistem ruang, susunan ruang, dan kemasan ruang-ruang di dalamnya.

Filosofi dasar perubahan *Kompas* 2005 adalah membuat semua lapisan informasi menjadi tampak (*visual*), gampang dikenal (*visible*), dan didukung metode jurnalistik post modern yaitu *visual thinking*. *Visuality*, *visibility*, dan dengan dukungan *visual thinking*. (Sularto, 2011)

Pada tahun 2007 itu, *Kompas* makin menyadari betapa dominannya kehandalan teknologi informasi (TI) dalam menyongsong masa depan media. Maka pada tahun 2007, *Kompas* berupaya meningkatkan kehandalan dan fleksibilitas sumber daya TI. Sementara di sisi lain *Kompas* juga meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dan kualitas layanan SDM melalui manajemen kinerja dan sistem remunerasi untuk memotivasi, menarik, dan mempertahankan karyawan. *Kompas* juga mendukung operasional bisnis, sinergi antara bisnis dan multimedia. (Sularto, 2007)

Inisiatif *Kompas* untuk menuju konvergensi media mulai diwujudkan dengan mengembangkan multiplatform *Kompas* dan *Kompas.com*. Dan yang menarik, mulai tahun 2008 tersebut, *Kompas* mencanangkan semangat untuk

mengembangkan unit multimedia sebagai pilar baru untuk memperkuat konvergensi media. Di Direktorat Redaksi muncul inisiatif untuk mengembangkan *Kompas* multimedia, mengembangkan produk sesuai dengan kebutuhan pembaca, dan memperbaiki kualitas produk dan desain harian. Sementara itu di direktorat bisnis berinisiatif untuk mengembangkan diversifikasi produk iklan. (*Kompas*, 2012)

Dalam situs *Kompas.com* disebutkan, pada 29 Mei 2008 *Kompas.com* hadir dengan format dan konsep baru, tampil dengan perubahan penampilan yang signifikan. Mengusung ide “Reborn”, *Kompas.com* membawa logo, tata letak, hingga konsep baru di dalamnya. Selanjutnya *Kompas.com* bisa diakses melalui handphone atau dapat diunduh sebagai aplikasi gratis di smartphone BlackBerry. *Kompas.com* juga tampil dalam format iPad dan akan terus tumbuh mengikuti teknologi yang ada. Pada bulan Juli tahun yang sama *Kompas* memproklamkan *Kompas Goes Digital*. *Kompas* mendeklarasikan sebagai surat kabar nasional dalam format ePaper. dalam format e-paper, sebuah replika digital di internet yang dapat diakses melalui *Kompas.com*. ([www.kompas.com](http://www.kompas.com), 2012)

*Kompas Online* diluncurkan kembali pada tahun 2008 dengan merek baru yang disebut *Kompas.com*. Ini diluncurkan kembali dengan beberapa perubahan dalam desain, isi, dan cara dikelola. Isi dari *Kompas.com* tidak lagi edisi online harian *Kompas*, tetapi mencakup berita terbaru dan banyak artikel yang berhubungan dengan khalayak yang lebih muda. ([www.kompas.com](http://www.kompas.com), 2012)

Direktur *Kompas.com*, Taufik H Mihardja dalam tulisannya di Kompas Edisi Khusus WAN-IFRA, 10 April 2012 mengungkapkan, dengan strategi ini, *Kompas* ingin mencapai dua hal. Pertama, merek *Kompas* diperluas dari khalayak

berusia tua ke yang lebih muda. Kedua, perluasan konten digital menciptakan lebih banyak pendapatan. *Kompas.com* telah berkembang dengan pesat dan menjadi salah satu sumber utama pendapatan. (Mihardja, 2012)

Setelah beberapa saat langkah ini sukses, tampaknya tidak cukup. *Kompas* memutuskan untuk menerapkan kebijakan *Tripple M*: multimedia, multichannel, dan multiplatform. Singkatnya, semua konten *Kompas* harus tersedia dalam berbagai format: teks, foto, grafis, animasi, audio, dan video. Ini harus didistribusikan secara digital dan fisik. Semua isi harus dapat diakses melalui berbagai media: cetak, komputer, ponsel pintar, tablet, dan bahkan televisi. Konsep dasar dari kebijakan *Triple M* adalah mengepak ulang konten yang akan dinikmati oleh audiens di mana saja, kapan saja, dengan perangkat apapun yang mereka miliki. (Mihardja, 2012)

Pada 15 Juni 2009, menurut Taufik H Mihardja (2012), *Kompas* menjadi koran multimedia pertama di Indonesia setelah menghadirkan inovasi terbaru dengan menggunakan teknologi QR Code (Quick Response Code). Pembaca dengan menggunakan kamera telepon selular dapat mengakses informasi lebih dalam dan mutakhir dalam bentuk teks, infografis, foto, serta video.

Tahun 2010 *Kompas* melakukan sejumlah inovasi dalam kaitannya dengan transformasi media. Tanggal 30 Januari, *Kompas* mengintegrasikan tulisan dengan “video on demand” melalui *vod.Kompas.com*. Tanggal 18 Mei pada tahun yang sama *Kompas* diperkaya dengan *Augmented Reality* (AR) dan menjadi Koran pertama di Asia yang menggunakan teknologi AR. Pada bulan yang sama *Kompas* melakukan inovasi dengan mendesain ulang format *ePaper* khusus untuk



perangkat iPad. Pada bulan Juni *Kompas* menghadirkan *Kompas editor's Choice* khusus iPad. (*Kompas*, 2010)

Pada tahun 2011, tanggal 6 April diperkenalkan *Kompas* dalam Format Digital. *KompasCetak.com*; *epaper.Kompas.com*; dan *reader.Kompas.com*. Pada tahun yang sama tepatnya 28 Juli, *Kompas* menerbitkan rubrik *Kompasiana Freez* setiap hari Kamis. Rubrik ini berisi tulisan para wartawan di blog sosial *Kompasiana*. (<http://digital.kompas.com>, 2012)

Melalui bendera PT Gramedia Media Nusantara, tanggal 9 September 2011, diluncurkan *Kompas TV* sebagai penyedia konten. Dengan konsep siaran digital, *Kompas TV* dengan tagline *Inspirasi Indonesia* dipancarluaskan melalui kerjasama atau jaringan dengan 10 televisi lokal. Sesuai dengan visi misi yang diusung, *Kompas TV* mengemas program tayangan *news, adventure & knowledge, entertainment* yang mengedepankan kualitas. Konten program tayangan *Kompas TV* menekankan pada eksplorasi Indonesia baik kekayaan alam, khasanah budaya, Indonesia kini, hingga talenta berprestasi. Tidak hanya berhenti pada program tayangan televisi, tersedia pula produksi film layar lebar dengan jalan cerita menarik dan didukung talenta seni berbakat Indonesia. ([www.kompas.tv](http://www.kompas.tv), 2012)

Pada tahun 2012, CEO *Kompas* Gramedia Agung Adiprasetyo mencanangkan sebagai tahun terakhir tahapan transformasi menuju era digital. Secara umum, tema yang diusung adalah *Sustainable growth with synergy*, bertumbuh secara berkesinambungan melalui sinergi. Fokus terhadap sinergi sumber daya dan bisnis ini diharapkan dapat mendapatkan hasil yang jauh lebih berkualitas dan dengan biaya yang lebih efisien. *Kompas* menjadi salah satu

kelompok sinergi bersama *KOMPAS.com* dan *Kompas TV* dalam wadah media nasional. (Business Process Management, 2011)

Tema transformasi, khususnya unit bisnis media ditetapkan untuk menghadapi perubahan industri yang luar biasa. *Kompas* berupaya agar dampak dari perubahan industri yang terjadi bukan menjadi ancaman namun menjadi peluang pertumbuhan unit usaha, sehingga perlu dirumuskan strategi transformasi bisnis MMM atau Tripple M atau 3M. Melalui strategi tersebut setiap konten informasi dapat disampaikan kepada audience dalam berbagai media (audio, video, teks, grafis), saluran (fisik dan nonfisik), dan platform (cetak, elektronik, digital). (Business Process Management, 2011)

#### **4.4. *Kompas* dan Konvergensi**

*Kompas* dengan tekun menyimak perkembangan Indonesia dan dunia, menjadikan yang baik sebagai inspirasi, dan yang buruk sebagai peringatan. Sularto (2011) menyatakan, salah satu komitmen yang ingin terus dikembangkan *Kompas* sejak tahun 2008 adalah mendorong upaya menemukan kembali Indonesia, dengan capaian ekonomi yang belum kunjung mampu mengangkat kesejahteraan rakyat secara meyakinkan, dengan penegakan hukum yang antara ya dan tidak.

Ketika faktor kemasan apik menjadi daya tarik dalam konteks cara menyampaikan yang lebih produktif dan ketika faktor kenikmatan membaca menjadi tuntutan masyarakat, *Kompas* di tahun 2005 mengubah format dan penampilan. Pengecilan ukuran, penyajian dengan visualisasi lebih atraktif dan

menggigit dilakukan untuk meningkatkan potensi tersampainya pesan-pesan lebih produktif kepada khalayak. (Sularto, 2011)

Harian *Kompas* menghadapi tantangan berat dengan makin populernya media baru, online, dan mobile, serta makin menguatnya generasi digital. Kemudahan masyarakat dalam mengakses komunikasi ikut memberikan dampak bagi perkembangan media cetak. Kini tugas dan tantangan media cetak adalah memperluas kehadirannya ke ranah media baru, sambil terus mengawal akurasi dan kredibilitas yang selama ini menjadi ciri khasnya. (Sularto, 2011)

Dalam usianya yang hampir setengah abad, *Kompas* tumbuh menjadi Koran terbesar dan paling berpengaruh di republik ini. Di sisi lain, tulis Sularto (2011), kini masyarakat menuntut adanya interaktivitas antara produsen dan konsumen. Tidak heran jika saat ini pun berkembang jurnalisme partisipatif, seperti halnya dalam wujud jurnalisme warga. Kecepatan menjadi karakter dominan yang harus dilayani. Namun, upaya memenuhinya harus tetap mengedepankan akurasi dan kredibilitas yang selama ini menjadi kekuatan media cetak atau konvensional.

Pada tahun 2010, bertepatan ulang tahun ke-45, *Kompas* semakin sadar, masyarakat makin mudah dalam mengakses informasi. Tidak hanya dari media cetak dan elektronik (televisi), tetapi melalui beragam sarana alat komunikasi, mulai dari yang paling sederhana dan murah hingga yang paling rumit, pintar (*smart*), dan dengan harga yang relatif tetap terjangkau. Saat ini tidak kurang dari 40 juta orang Indonesia mengakses internet. Jumlah itu terus bertambah sejalan dengan semakin murahnya harga alat teknologi. (Sularto, 2011)

Semangat *Kompas* untuk berubah beradaptasi dengan perkembangan teknologi digagas oleh Jakob Oetama. Gagasan tersebut tertuang dalam tulisan khusus menyambut ulang tahun ke-45 *Kompas* yang dimuat di *Kompas* 28 Juni 2010. *Kompas* cetak dengan sarana utama kertas tidak menempatkan perkembangan hasil teknologi informasi sebagai pesaing. Tidak melejitnya jumlah oplah cetak justru memompa adrenalin dan semangat memutar otak melakukan penyesuaian-penyesuaian. Tidak hanya dalam hal peningkatan kompetensi di ranah sumber daya manusia, tetapi juga pengembangan sarana noncetak menjadi komplementer menyampaikan misi *Merajut Nusantara, Menghadirkan Indonesia*. (Oetama, 2010)

Perilaku dinamis dalam memperoleh informasi mendorong *Kompas* melakukan "*revolusi*" *internal*. Karena itu, sejak awal tahun 2010 - sesuai tema korporat *Kompas* Gramedia (KG) "*Membawa Kompas Gramedia ke Dunia Digital*" - *Kompas* menerapkan kebijakan 3M (*triple M*): *multichannel, multiplatform, dan multimedia*. Singkatnya, konten *Kompas* harus bisa dibaca melalui segala wahana (kertas, komputer, televisi, mobile phone, dan lain-lain). Bentuk konten yang akan di-deliver ke berbagai jenis media tidak hanya berupa teks dan foto, tetapi juga grafis, video, atau gabungan dari semuanya. (Sularto, 2011)

Selain dalam bentuk cetak, *Kompas* juga memiliki wahana internet, *Kompas.com*-portal berita yang telah melesat lebih dahulu. Satu *platform* yang tidak dimiliki *Kompas* secara penuh, tetapi masih sangat penting sebagai *content delivery channel* adalah TV. Menurut Sularto (2011), untuk melengkapi kebijakan *multiplatform*, *Kompas* sedang merintis industri televisi yang diberi nama

*KompasTV*, lantaran didorong faktor keharusan dan kecepatan menyampaikan misi pencerahan lebih produktif, efisien, dan cepat. Industri televisi yang dibangun berbasis televisi digital dengan konten informasi standar *Kompas*.

Dengan *platform* yang lengkap, *Kompas* sebagai *content provider* atau penyedia konten, dapat bergerak lincah dalam menyampaikan konten-kontennya yang unggul ke semua segmen masyarakat. Tidak hanya terbatas kepada masyarakat pembaca, tetapi juga kepada masyarakat pendengar dan masyarakat penonton, dan tidak tersekat oleh faktor ruang dan waktu.

Kehadiran *Kompas* secara multimedia adalah niscaya dan mutlak. Bukan besok, tetapi hari ini. *Kompas* masa depan hadir secara multimedia. Lewat beragam sarana dan saluran itu, niscaya semakin produktif, efektif, dan efisien upaya *Kompas* sebagai lembaga yang organik dan organis, ekstensi masyarakat yang punya misi Merajut Nusantara, Menghadirkan Indonesia. (Sularto, 2011). Di bawah kepemimpinan Jakob Oetama sebagai Pemimpin Umum, *Kompas* melakukan “revolusi” internal untuk menyongsong era digital dengan konvergensi dan tetap mempertahankan akurasi dan kredibilitas *Kompas*.

#### **4.4.1. Jati Diri *Kompas*: “Perubahan”**

Dalam pengantar sebuah rapat rencana kerja internal *Kompas* 2009, Jakob Oetama mengingatkan, perubahan adalah jati diri media. Perubahan adalah hakikat eksistensi media. Koran berkembang lewat interaksi setiap hari dengan masalah yang terjadi dan visi misi yang dikembangkan. Koran-koran yang serius memiliki kerangka referensi, punya falsafah, punya outlook tetaplah profesional. (Oetama, 2009)

Perubahan besar juga menyangkut keserentakan dan kecepatan penyampaian informasi, tetapi juga peningkatan mutu dan pencarian kiat-kiat baru. Seiring dengan perubahan itu *Kompas* terus bergerak semakin jauh memasuki proses pengembangan yang berbasis teknologi dengan penguatan program multimedia, multichannel, multiplatform. Namun di balik itu semua, di atas segalanya adalah moto Amanat hati Nurani Rakyat tetap menjadi batu penjur. Jati diri *Kompas* adalah perubahan, sehingga yang tetap adalah perubahan itu sendiri. (Oetama dalam Sularto, 2011)

Pemilik *Kompas* sepakat bahwa perubahan besar pertama kali adalah ketika *Kompas* memasuki usia 40 tahun yaitu tahun 2005. Ukuran *compact* dan penuh warna menjadi ciri khas khusus *Kompas* baru atau setelah tahun 2005. Dengan redesigning dan resizing ini *Kompas* ingin memberikan pelayanan terbaik kepada tiga kelompok pembaca sekaligus yaitu, pembaca tradisional yang serius, yang ingin membaca koran dengan lebih santai. Pembaca selintas (*scanner*) yang hanya melihat judul, foto, dan membaca potongan-potongan baris, serta berita sekilas. Dan ketiga pembaca yang sangat cepat (*supersonic readers*) yang hanya memiliki waktu lima menit di pagi hari untuk melihat sekilas berita-berita yang ada. Bagi *Kompas*, menurut Oetama (dalam Sularto, 2011) apapun perubahannya tetapi ada dua hal yang tetap dipertahankan. Pertama *content is the king*. Kedua, cara penyampaian berpedoman pada *language is the queen*.

Dalam mengungkapkan betapa pentingnya sebuah sinergi, Jakob (dalam Sularto, 2011) mengatakan, bahwa surat kabar itu organik sekaligus organis. Organik karena terdiri dari redaksi, percetakan, dan keuangan-bisnis. Bidang-bidang itu organik, tetapi menjadi organis. Ada tangan, kepala, mata, bisa menjadi

berarti kalau organis. Ini sebuah kekuatan, maka bersinergilah. Surat kabar adalah hasil karya kolektif dan hasil kerjasama sinergi sejumlah unit.

Setiap perubahan mengalami tantangan dan persoalan, tetapi itulah hidup. Lagi-lagi sinergi dalam proses perubahan itu justru membuat efektif dan efisien. Dalam sebuah pengantar rapat Desk Nusantara 2006, Jakob, mengutarakan (dalam Sularto, 2011), pegangan dalam perubahan :

- a. Kelebihan dan sifat kerja profesi dalam media adalah bekerja dalam tim.
- b. Media harus punya outlook, falsafah dengan mengembangkan karier masing-masing lewat karya yang bermartabat dalam konteks falsafah perusahaan.
- c. Tantangan dan kompetitor makin luar biasa.
- d. Kedudukan iklan itu luar biasa, posisinya tidak kalah strategis dibanding redaksi.

Untuk meraih kemajuan, persoalan kultur perlu diatasi dengan loncatan perubahan besar yang sedikit banyak bisa dilakukan media. Media berperan sebagai sarana mendidik dan sarana demokratisasi. Dengan nilai-nilai *Kompas* yang menjadi dasar dan dirumuskan dalam visi dan misi yang perlu didialogkan terus menerus sebagai sesuatu yang menyejarah.

Perubahan teknologi komunikasi cepat terjadi. Tetapi, apa pun yang terjadi, media cetak tidak akan mati diterpa kemajuan teknologi elektronik dan internet. Rupert Murdoch mengingatkan, media cetak tetap akan *survive* asal memberi perhatian psada kepentingan kaum muda. Masyarakat masih membutuhkan informasi berdasarkan kebenaran dan dikemas secara menarik. (Sularto, 2011)

#### 4.4.2. Strategi Transformasi *Kompas*: “Tripple M”

Makin populernya media baru, *online*, dan *mobile* serta makin kukuhnya generasi digital seolah-olah masa depan surat akabar ada di bibir jurang. Padahal tidak hanya surat kabar saja yang terancam, tetapi masa depan jurnalistik juga khawatir. Nasihat yang jitu akhir-akhir ini muncul yaitu *writing for print and digital media*. (Sularto, 2011)

Perkembangan teknologi informasi sudah membuat orang berubah pula cara mendapatkan infomasinya. Informasi tidak hanya melalui media cetak yang digeluti *Kompas* 40 tahun, tetapi sejak tahun 1990 sudah dapat diperoleh melalui internet. Speed atau kecepatan menjadi karakter paling dominan dalam era digital ini. Meskipun kecepatan menjadi karakter baru, Sularto (2011) menyatakan, untuk pencapaiannya *Kompas* tetap mengedepankan akurasi dan kredibilitas. Inilah ciri khas media cetak yang mencoba beradaptasi dengan perkembangan dunia digital teknologi informasi.

Tidak kurang dari 40 juta orang di Indonesia tahun 2011 mengakses internet. Perilaku yang dinamis dari masyarakat dalam mencari informasi ini mendorong *Kompas* untuk melakukan “revolusi”. Maka sejak 2010, sesuai tema korporat “membawa *Kompas* Gramedia ke dunia digital” *Kompas* mengimplementasikan strategi 3M. Intinya konten *Kompas* harus bisa dibaca melalui segala wahana seperti kertas, komputer, televisi, *mobile phone* dan *gadget* lainnya. Bentuk konten yang disajikan melalui berbagai wahana itu bukan hanya teks dan foto, tetapi juga bentuk grafis, video, atau gabungan dari semuanya. (Sularto, 2011)



*Kompas* sudah berhasil menjadi nomor satu di media cetak. *Kompas* juga sudah berhasil muncul di dunia digital melalui *Kompas.com*. Sedangkan untuk televisi setelah TV7 bergabung dengan Trans Corp, mulai September 2011 *Kompas* meluncurkan Konten Provider bernama *Kompas* yang dapat diakses melalui jaringan televisi berbayar. Dengan platform yang lengkap *Kompas* mampu bergerak lincah dalam mendeliver konten ke semua segmen pembacanya. Bukan hanya ke masyarakat pembacanya, tetapi juga ke masyarakat pendengar dan pemirsa. Dan audiens *Kompas* pun tidak lagi dibatasi secara geografis.

*Kompas* memiliki harta karun berupa arsip digital yang dimilikinya sejak pertama kali terbit hingga terakhir. Catatan peristiwa yang pernah dimuat dirangkai menjadi sebuah informasi yang menarik dalam bentuk film dokumenter. Inilah salah satu konten yang akan ditayangkan dengan strategi 3M yang dikemas kembali dari sumber informasi yang dimiliki *Kompas* ke dalam bentuk yang lebih visual, bergerak, dan menarik. (Sularto, 2011)

*Brand Kompas* dengan karakter yang sangat kuat terus dipelihara, diperkuat, di *update* sesuai kebutuhan dan perilaku masyarakat dalam memperoleh informasi. *Kompas* tetap ingin berdiri di depan, ingin *leads the way*. *Kompas* beranggapan, masa depan adalah *today*. Bukan hanya dalam menyajikan konten, tetapi bisnisnya, *Kompas* juga ingin nomor satu. Maka disiapkan konsep pengelolaan bisnis multimedia *Kompas*.

Demikian juga dengan iklan, selain menawarkan untuk pelanggan cetak *Kompas*, juga harus berani mengajukan proposal tentang *media solution* multimedia, multichannel, dan multiplatform. Implementasi 3M sebagai upaya untuk menangkap peluang transformasi media dari cetak ke digital. Bagi *Kompas*,

Sularto (2011) menyatakan, multimedia adalah mutlak dan tidak bisa ditunda. *Kompas* ingin menjadi *content provider* yang dapat disajikan oleh media-media lain, tidak hanya *Kompas.com*, tetapi unit-unit industri di lingkungan *Kompas Gramedia*.

Keinginan *Kompas* menjadi *content provider* menegaskan bahwa keharusan perubahan sebagai jati diri media. Media cetak (*single media*) harus berubah menjadi multimedia. Kematian media cetak seperti yang disampaikan Philip Meyer, Murdoch, dan Noam Chomsky (dalam Sularto, 2011) akan terhindarkan jika media cetak tidak arogan, dalam arti menutup diri terhadap perkembangan teknologi informasi yang meniadakan periodisasi media cetak dengan cara menerobos dengan kedalaman dan kekhasan peliputan. Selain itu media cetak hendaknya tidak merasa jumawa setelah ratusan tahun menguasai dunia sarana informasi dan mau memberikan perhatian kepada anak muda.

Jurnalisme di masa yang akan datang dan sudah dimulai sekarang adalah jurnalisme multiplemedia. Terjadi hubungan simbiosis mutualistik di antara media elektronik, digital, dan cetak. Hubungan simbiosis mutualistik ini dibangun melalui strategi 3M. Multimedia artinya membuat dan menyediakan informasi / konten dalam berbagai format teks, gambar, grafik, video, animasi, dan audio berkembang menjadi gambar. Multichannel, menggunakan dan memaksimalkan kelebihan teknologi informasi untuk menjangkau khalayak lebih luas dengan berbagai sambungan / kanal yang bisa mendistribusikan informasi secara fisik dan nonfisik (digital). Multiplatform, menggunakan berbagai *tools* dan perangkat untuk mengakses informasi, seperti kertas, TV, komputer, dan *smartphone*, serta *gadget* lainnya. (Sularto, 2011)

*Kompas* berkomitmen akan terus mengimplementasikan strategi 3M sehingga bisa mengubah ancaman yang datang dari teknikal dan sosiokultural menjadi peluang. Selanjutnya mengusahakan agar tetap menjadi sarana demokratisasi di segala bidang, antara lain kebutuhan dasar yang asasi dengan kemampuan dan kesempatan yang ada dan tidak lepas dari visi dan misi *Kompas* dari awal.

Implementasi 3M juga ingin menunjukkan kesiapan melakukan perubahan dan kesiapan masuk dalam strategi *survival*. Tidak dalam kecemasan mengenai stagnasi oplah dan stagnasi bisnis, tetapi lebih dari itu yaitu terhadap benturan-benturan komplementer yang bisa terjadi karena nafsu bisnis yang memomorduakan idealisme. Cita-cita untuk menjadi Indonesia Mini disesuaikan dengan perubahan-perubahan dan diharapkan semakin intensif dengan implementasi strategi 3M.

Dalam berbagai kesempatan diskusi baik lokal, nasional, regional, maupun internasional tema masa depan media cetak sangat hangat dan menarik dibicarakan. Apalagi sejumlah media cetak besar di negara maju banyak yang sudah tidak terbit. Topik pembicaraan yang hangat dibicarakan antara lain *survival* media cetak dan upaya menemukan kiat baru membangun sebuah sinergi konvergensi melalui strategi 3M. (Sularto, 2011)

Dalam Sosialisasi Strategi 3M, Hardanto Subagyo (2011) mengatakan, *Kompas* sebagai *market leader* menetapkan diri untuk menjadi terdepan dalam industri media baik cetak maupun digital. *Kompas* berkomitmen untuk menjadi yang pertama dalam inovasi dan penerapan digital (*internet dan mobile*) di Indonesia. Pembentukan desk multimedia untuk mewadahi inisiatif digital oleh

redaksi. Selain itu *Kompas* memelopori KG Inc yang meliputi KGwire dan newsroom multimedia yang terintegrasi. Semuanya ini akan terwujud dengan bersinergi bisnis antara tim cetak dan dotcom dalam mengkomersialisasikan inisiatif digital dan sinergi TI antara tim cetak dan dotcom untuk mengakselerasi inisiatif digital. (Sularto, 2011)

Bukan perkara mudah untuk merealisasi impian di atas. Pekerjaan rumah yang berat. Mindset sumber daya manusia menjadi faktor strategis yang harus terus menerus diperjuangkan. Perubahan pola pikir, tidak lagi hanya industri cetak tetapi juga digital. Setiap sumber daya manusia harus siap akan perubahan dinamis yang cepat dan terus menerus yang disebabkan oleh faktor teknologi dan new media. Yang tidak kalah penting adalah proaktif untuk mengenal dan menggunakan prroduk digital *Kompas* 3M dan menjadi promotor *Kompas* 3M di lingkungan masing-masing. (Subagyo, 2011)

#### **4.5. *Kompas*, Transformasi Media dan “Tripple” M**

Perubahan adalah jati diri media. Perubahan tidak saja demi *survival*, tetapi juga demi pelayanan yang lebih baik, dipicu oleh kondisi sosial ekonomi budaya masyarakat, tetapi juga terutama oleh perkembangan pesat teknologi informasi. Media yang menyadari jati diri tersebut akan selalu membaca perkembangan zaman dan beradaptasi untuk mempertahankan dirinya. Bersamaan dengan perkembangan teknologi informasi, tidak hanya bentuk dan gaya media cetak yang perlu berubah, tetapi cara menyampaikannya pun harus berubah. Media cetak yang ratusan tahun sebagai satu-satunya *platform* tidak memadai.

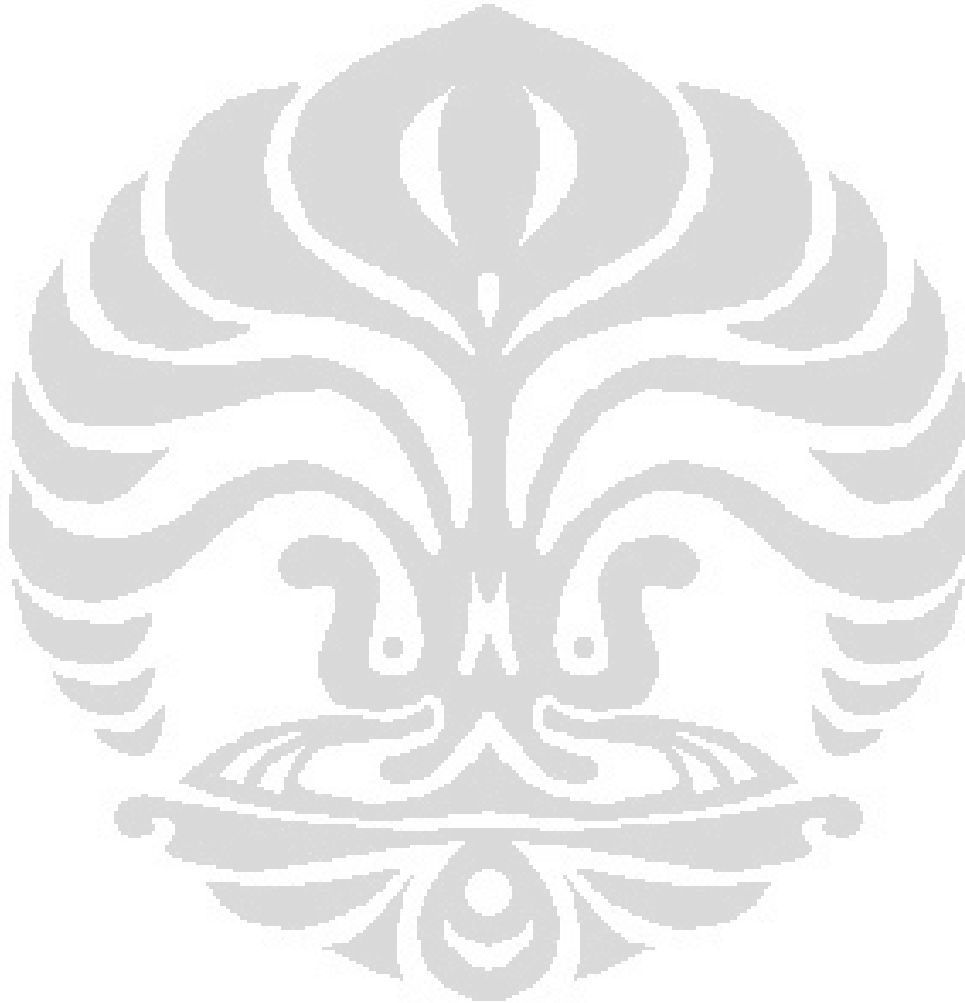
*Single media* dalam bentuk cetak mendapat pesaing dari elektronik dan digital. (Oetama: Sularto, 2011)

Untuk mengantisipasi perkembangan maka diperlukan revolusi dalam industri media melalui konvergensi. Namun agar peranan tetap produktif, ketiga wahana itu harus bekerja sama. Media digital tidak sebagai pesaing, tetapi komplementer bersama media elektronik dan cetak. Sebab, media digital dalam industri media adalah keniscayaan, mau tidak mau harus dilakukan. Melalui ketiga wahana itu, konten dan cara penyampaian tetaplah “raja” atau dalam istilah Jakob Oetama (2011) adalah *content is the king* dan cara menyampaikan berpedoman pada *language is the queen*. Maka konten dan cara penyampaian itulah oleh *Kompas* ditempatkan dalam koridor visi misi dan roh media cetak, yaitu akurasi, kredibilitas, dan kepercayaan.

Beruntung, sejak awal, para pendiri *Kompas* sudah meletakkan dasar bagi dibangunnya multimedia. Selain pengembangan surat kabar, investasi di bidang radio, internet, dan televisipun dilakukan. Keempat media yang merupakan pilar dari multimedia sudah dimiliki oleh *Kompas*. (Suryopratomo dalam Sularto, 2007)

Media cetak mengalami transformasi dramatis dan masa depannya seolah-olah di tepi jurang. Hal ini dipicu oleh makin populernya media baru, *online*, dan kukuhnya generasi digital. Tuga dan tantangan media cetak, termasuk *Kompas* adalah memperluas kehadirannya ke ranah media baru, sambil terus mengawal akurasi, kredibilitas, dan kepercayaan yang selama ini menjadi cirri khas media cetak. Maka perilaku yang dinamis dalam cara orang memperoleh informasi mendorong *Kompas* melakukan “revolusi” internal.

Sejak tahun 2010, *Kompas* mengimplementasikan strategi *triple M* atau 3M yang intinya konten Kompas harus bisa dibaca melalui segala wahana yaitu kertas, komputer, televisi, mobile phone, dan gadget lainnya. Jadi bagi *Kompas*, kehadirannya secara multimedia adalah mutlak. Bukan besok, tetapi hari ini.



## **BAB V ANALISIS DATA**

### **5.1. Profil Narasumber**

Penentuan narasumber yang dijadikan narasumber dalam penulisan ini didasarkan pada keterwakilan sebagai pengambil kebijakan dan pelaksana kebijakan masing- masing tiga orang. Sedangkan untuk melihat potret sebuah industri media cetak yang sedang merintis konvergensi, penulis memilih seorang pengamat media cetak. Tujuh narasumber penulisan ini adalah sebagai berikut.

#### **5.1.1. Agung Adiprasetyo (AA), CEO *Kompas* Gramedia / Wakil Pemimpin Umum *Kompas***

Agung Adiprasetyo atau yang biasa disebut AA atau Mas Agung ini bergabung di Harian *Kompas* sejak tahun 1983. Mengawali kariernya sebagai karyawan di bagian iklan *Kompas*. Menduduki puncak pimpinan Grup *Kompas* Gramedia sebagai Chief Executive Officer (CEO) sejak tahun 2006. Selain itu AA juga menjabat sebagai Wakil Pemimpin Umum Harian *Kompas* sejak tahun 2000.

Tentu, prosedur formal dengan mengirimkan surat dan materi pertanyaan via email juga dilakukan. Dengan bantuan sekretaris CEO, satu pekan kemudian ada kabar kalau esok harinya Mas Agung menyediakan waktu untuk wawancara langsung. Maka Rabu, 9 Mei 2012 pukul 14.00 – 15.20 wib terjadilah wawancara dengan CEO di ruang kerjanya dalam suasana santai. Pertanyaan-pertanyaan yang disampaikan dijawab secara panjang lebar dan menjadi diskusi yang sangat menarik.

### **5.1.2. Rikard Bagun (RIK), Pemimpin Redaksi/Penanggung Jawab *Kompas***

Bergabung dengan Harian *Kompas* sejak tahun 1981 dengan mengawali kariernya di dunia jurnalistik sebagai wartawan *Kompas*. Kariernya mencapai puncaknya ketika pada bulan Februari 2009 ditugaskan menjadi Pemimpin Redaksi/Penanggung Jawab harian *Kompas* menggantikan rekannya Bambang Sukartiono. Sama halnya dengan pimpinan lainnya, Rikardus Bagun atau biasa disapa dengan Mas RIK ini dekat dengan karyawan baik redaksi maupun nonredaksi.

Melalui sekretarisnya permohonan wawancara pun disampaikan. Dua pekan kemudian didapatkan kepastian dari sekretaris Mas RIK, bahwa jawaban tertulis sudah dikirimkan. Namun, sehari kemudian melalui sekretarisnya pula Mas RIK menyampaikan keinginannya untuk bertemu langsung. Segera setelah wawancara dengan CEO, pada Rabu, 9 Mei 2012 selesai, pada pukul 15.30 – 16.20 wib wawancara dengan Mas RIK dilaksanakan di ruang kerjanya. Pertemuan kali ini untuk mempertajam jawaban-jawaban tertulis Mas RIK yang masih bersifat umum.

### **5.1.3. Budiman Tanuredjo (BDM), Redaktur Pelaksana *Kompas***

Mulai bergabung sebagai wartawan *Kompas* pada tahun 1991. Budiman Tanuredjo atau biasa dipanggil Mas BDM, lebih banyak berkecimpung di dunia politik dan hukum hingga mencapai jabatan Kepala Desk Politik dan Hukum. Pada tahun 2007, Mas BDM menduduki jabatan sebagai Wakil Redaktur Pelaksana. Satu tahun kemudian, Mas BDM naik jabatan menjadi Redaktur Pelaksana menggantikan Taufik H Mihardja.



Permohonan untuk wawancara dilakukan secara informal. Mas BDM menyatakan siap setiap saat dan dapat diatur waktunya. Beberapa kali mencoba sms, namun belum ketemu waktunya yang pas. Seminggu setelah pertemuan informal itu, Mas BDM menelpon, bahwa beliau menyediakan waktu untuk berbincang-bincang. Sehari kemudian, melalui pesan singkat di telepon selular, Mas BDM memberikan waktu Minggu, 6 Mei 2012, pukul 19.00 wib. Di tengah il wawancara dengan Redaktur Pelaksana Harian *Kompas*, yang lima hari setelah wawancara, Mas BDM naik jabatan menjadi Wakil Pemimpin Redaksi *Kompas*. Di tengah wawancara, sejumlah kru *Kompas* TV memberikan tanda, bahwa Mas BDM harus bersiap-siap untuk “taping” acara *Kupas Kompas* untuk edisi Senin, 7 Mei 2012. Mas BDM menjadi narasumber kunci karena jalan tidaknya implementasi strategi 3M di *Kompas* ada di tangan Mas BDM.

#### **5.1.4. Bambang Sigap Sumantri (SIG), Kepala Desk Multimedia**

Bambang Sigap Sumantri atau biasa dipanggil Mas Sigap ini mulai bergabung menjadi wartawan *Kompas* sejak tahun 1988. Mengawali kariernya sebagai wartawan *Kompas* di Yogyakarta, Mas Sigap ini pernah bertugas di Biro *Kompas* Bali dan Nusa Tenggara. Namun, sebagian besar waktunya di *Kompas* habis di Biro *Kompas* Yogyakarta. Sejak tahun 2009 Mas Sigap menjabat sebagai Kepala Desk Multimedia *Kompas*.

Permohonan untuk wawancara dengan Mas Sigap pun disampaikan secara informal melalui telpon. Beliau menyatakan siap sewaktu-waktu jika diperlukan. Setelah sekitar dua minggu waktu yang tepat untuk wawancara disepakati. Ada

yang membedakan narasumber kali ini dengan narasumber lainnya. Jika enam narasumber lainnya memberikan waktu dan tempat di sekitar meja kerjanya, maka Mas Sigap ini berbeda.

Pada hari Rabu, 2 Mei 2012, pukul 19.00 wib wawancara dilakukan di ruang baca perpustakaan *Kompas* lantai empat. Mas Sigap menjadi orang yang tepat menjadi narasumber karena beliau ikut membidani lahirnya Desk Multimedia hingga menemukan bentuknya. Pemahaman Mas Sigap terhadap perkembangan dunia digital makin lengkap setelah belajar selama hampir tiga bulan di China dan Amerika Serikat.

#### **5.1.5. Buyung Wijaya Kusuma (BOY), General Manager News *Kompas* TV**

Bergabung dengan *Kompas* sebagai wartawan pada tahun 1999. Setelah malang melintang di sejumlah daerah, wartawan yang akrab dipanggil BOY ini, tahun 2009 diminta untuk ikut mengembangkan Desk Multimedia *Kompas* bersama Mas Sigap. Untuk meningkatkan kemampuan dan pengembangan pemahaman tentang dunia digital, maka BOY ditugaskan oleh *Kompas* untuk mengikuti pendidikan singkatnya selama satu bulan di Belanda. Namun dalam perjalanan waktu, setelah kurang dari setahun ikut membidani Desk Multimedia sebagai Wakil Kepala Desk, BOY ditugaskan ke *Kompas.com* dan ikut membidani kelahiran atau embrio *Kompas* TV.

Ketika *Kompas* TV diluncurkan pada 9 September 2011, BOY menjadi salah satu motor penggerak lahirnya institusi terbaru di lingkungan Grup *Kompas* Gramedia ini. Saat ini BOY menduduki posisi sebagai General Manager News *Kompas* TV. Pada hari Jumat, 4 Mei 2012, sekitar pukul 14.00 – 15.30 wib,

wawancara berlanangung di Java Coffee Gramedia. Pertemuan dalam suasana santai ini berhasil membeberkan semua hal seputar kebijakan konvergensi dan *tripple M* di *Kompas*.

#### **5.1.6. Pepih Nugraha (PEP), Editor *Kompas.com***

Pepih Nugraha atau yang biasa dipanggil Kang PEP ini mulai bergabung dengan *Kompas* tahun 1990 di bagian Pusat Informasi *Kompas* Litbang *Kompas*. Tahun 1995 narasumber yang satu ini lolos dan mengikuti pendidikan jurnalistik selama setahun di *Kompas*. Bidang politik dan hukum turut membesarkan PEP sebagai wartawan *Kompas*. PEP pun ditugaskan di Desk Politik dan Hukum dan ngepos di gedung DPR. Namun di sisi lain, wartawan yang memiliki hobi main catur ini mencoba untuk terus mengembangkan dirinya dengan menggeluti dunia digital. Maka, tahun 2003, PEP ditugaskan di *Kompas.com*. Dunia digital makin digeluti secara total. Hingga akhirnya, membidani lahirnya dan mengelola *Kompasiana*. Akhirnya *Kompasiana* menjadi wadah penulis di luar *Kompas* dan menjadi besar. Kini PEP menjadi “penjaga gawang” rubrik *Kompasiana* Freez yang dimuat di *Kompas* setiap hari Kamis.

Permohonan wawancara disampaikan secara informal melalui telepon. Seminggu setelah itu narasumber memberitahukan bahwa wawancara diadakan pada hari Selasa, 1 Mei 2012. Pada hari yang disepakati sekitar pukul 19.00 – 20.30 wib wawancara berlangsung di Ruang rapat *Kompas.com* Gedung *Kompas* Unit II lantai 5.

### **5.1.7. Asmono Wikan (AW), Direktur Eksekutif Serikat Perusahaan Pers Pusat**

Narasumber yang satu ini adalah Direktur Eksekutif Serikat Perusahaan Pers (SPS) Pusat di Jakarta sejak Oktober 2005. Berbagai ulasannya mengenai kondisi media cetak saat ini dan tantangannya ke depan selalu muncul dalam buku “Media Directory” yang terbit setiap tahun. Dari tulisan-tulisannya tampak sekali narasumber ini menguasai potret kondisi media cetak saat ini dan mampu memberikan sejumlah solusi bagi media cetak agar tetap mampu bertahan hidup. Narasumber yang juga penulis buku “Masa Depan Pers Indonesia: Tantangan Ekonomi, Politik, dan Teknologi” (2009) ini memahami persoalan dan tantangan industri media cetak. Buku-buku lainnya yang pernah ditulisnya antara lain “Era Baru Surat Kabar Indonesia: Inovasi atau Mati” (2006) dan “Menggarap Pasar Media Lokal: Tantangan Profesionalisme di Era Hyper Competition” (2008).

Pada hari Kamis, 2 Mei 2012 disepakati untuk wawancara dengan Asmono Wikan. Wawancara berlangsung dalam suasana santai dan penuh persahabatan. Gedung Pers Jalan Kebon Sirih 32-34 Jakarta Lantai 6 menjadi lokasi wawancara, tepatnya di Ruang Tamu Mas Asmono pada pukul 13.00 – 14.30 wib.

## **5.2. Strategi *Kompas* dalam Transformasi Menuju Konvergensi Media**

Dalam subbab ini, penulis menjawab pertanyaan penelitian pertama yang diajukan dalam Bab I mengenai strategi Harian *Kompas* dalam mentransformasikan dirinya menuju konvergensi media. Selain berisi uraian jawaban atas pertanyaan tersebut, dalam bagian ini juga akan memuat diskusi yang berkaitan dengan jawaban pertanyaan pertama.

Dalam menjawab pertanyaan tersebut, penulis membagi atas dua bagian. Pertama, strategi Grup *Kompas* Gramedia. Kedua, strategi *Tripple M* di Harian *Kompas*.

### **5.2.1. Strategi Grup *Kompas* Gramedia**

Sebelum masuk ke dalam strategi *Kompas* dalam transformasi menuju konvergensi perlu diuraikan strategi Grup *Kompas* Gramedia. Secara khusus strategi Grup *Kompas* Gramedia yang ada kaitannya dengan transformasi media.

*Kompas* adalah salah satu dari sembilan unit bisnis yang berada dalam naungan Grup *Kompas* Gramedia. Segala bentuk strategi yang dilakukan oleh *Kompas* merupakan penjabaran atau elaborasi dari strategi besar yang dijalankan oleh Grup *Kompas* Gramedia.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, sebuah strategi transformasi media menuju konvergensi perlu mempertimbangkan empat faktor yaitu visi misi perusahaan, kesadaran akan perubahan yang selalu ada, fokus, dan diversifikasi produk.

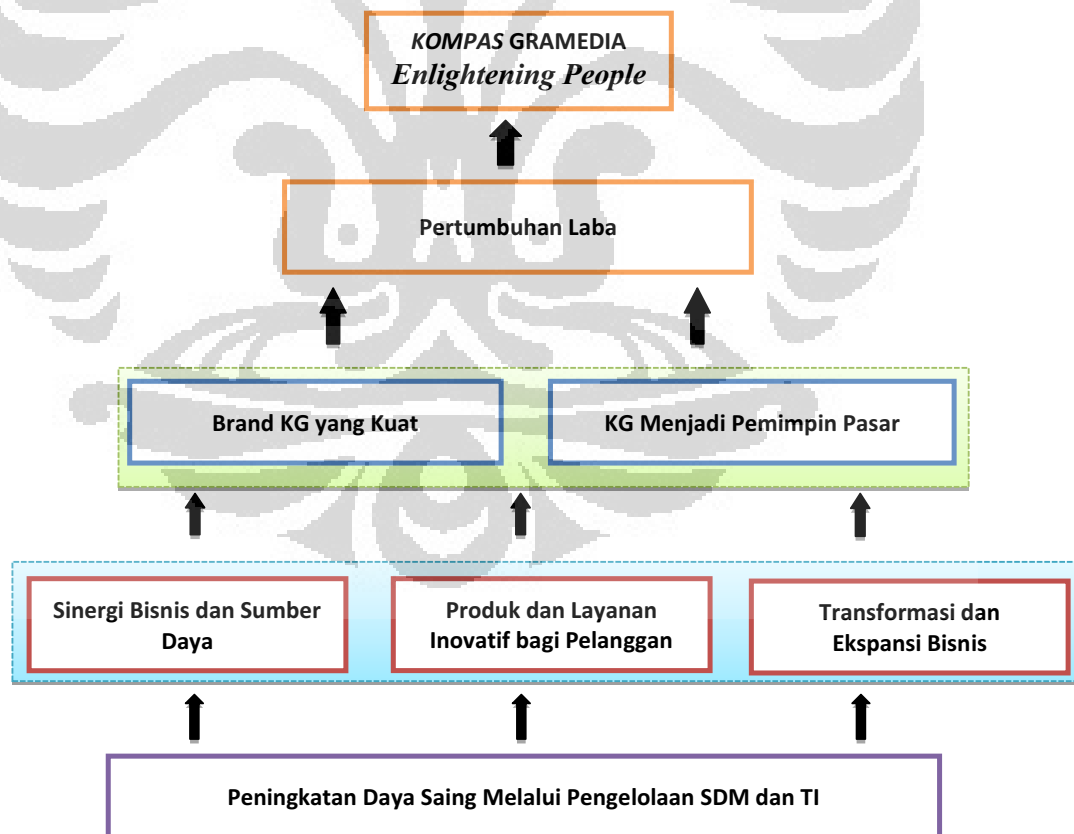
#### **5.2.1.1. Visi Misi Grup *Kompas* Gramedia: "Enlightening People"**

Munculnya strategi menuju konvergensi media di Grup *Kompas* Gramedia ini salah satunya disebabkan karena visi misinya. Sesuai dengan cita-cita pendiri, keberadaan Grup *Kompas* Gramedia ini hendaknya mampu memberikan pencerahan bagi masyarakat atau *enlightening people* melalui produk dan jasa yang dikembangkan Grup *Kompas* Gramedia. Untuk mewujudkan cita-cita tersebut maka Grup *Kompas* Gramedia membuat peta strategi. Peta strategi yang

sudah diperbaharui dan disesuaikan dengan perkembangan teknologi yang terjadi ini digunakan untuk mempermudah mencapai harapan para pendiri tersebut.

Cita-cita pendiri tersebut akan semakin mudah dicapai apabila dari sisi keuangan, Grup *Kompas* Gramedia menjadi perusahaan nomor satu atau dua di industrinya. Dilihat dari perspektif pelanggan, Grup *Kompas* Gramedia harus memperkuat identitas *brand*-nya sehingga diakui oleh masyarakat sebagai kelompok perusahaan yang diperhitungkan. Maka dari itu, Grup *Kompas* Gramedia telah menetapkan tiga tema besar dalam mewujudkan cita-cita pendiri tersebut.

Gambar 5.1. Strategy Map Kompas Gramedia



Sumber : Business Process Management Kompas Gramedia, 2011

#### 5.2.1.1.1. Sinergi sumber daya dan bisnis

Tema sinergi dimaksudkan untuk mendapatkan hasil yang jauh lebih berkualitas dan dengan biaya yang lebih efisien. *Business Process Management Kompas* Gramedia (2011) membagi empat sinergi yang sudah ditetapkan dalam lingkungan bisnis media adalah :

- a. *National media*, terdiri dari *Kompas* (cetak), *Kompas.com*, dan *Kompas TV*
- b. *Regional media*, terdiri dari *Group of regional Newspaper*, *Warta Kota*, dan *Sonora*
- c. *Special interest media*, meliputi *Group of Magazine*, *Kontan*, *Sport & Health Media*
- d. *Book Value Chain* terdiri dari *Group of Book Publishing*, *Group of Retail Business*, dan *Group of Printing*

Dengan ditetapkannya empat sinergi tersebut, maka fokus pengembangan sudah makin jelas dan terfokus pada kelompok masing-masing.

#### 5.2.1.1.2. Produk dan layanan inovatif bagi pelanggan.

Untuk siap berkompetisi dengan industri di luar, maka setiap unit bisnis dituntut untuk mengidentifikasi peluang-peluang improvemen dan inovasi dalam proses bisnisnya, sehingga menghasilkan produk yang inovatif sesuai dengan kebutuhan pelanggan maupun proses bisnis yang lebih efisien.

#### 5.2.1.1.3. Transformasi dan ekspansi bisnis

Tema transformasi, khususnya unit bisnis media, penerbitan buku, toko buku dan percetakan ditetapkan untuk menghadapi perubahan industri yang luar biasa terkait dengan perkembangan teknologi. Grup *Kompas* Gramedia

berpandangan, dampak dari perubahan industri yang terjadi bukan menjadi ancaman namun menjadi peluang pertumbuhan unit usaha. Maka Grup *Kompas Gramedia* mengimplementasikan rumusan strategi transformasi bisnis MMM (*multimedia, multichannel, dan multiplatform*). Melalui strategi tersebut setiap konten informasi dapat disampaikan kepada audiens dalam berbagai media (audio, video, teks, grafis), saluran (fisik dan nonfisik), dan *platform* (cetak, elektronik, digital).

#### **5.2.1.2. Menyadari Adanya Perubahan**

Perubahan adalah jati diri media. Perubahan tidak saja demi survival, tetapi juga demi pelayanan yang lebih baik, dipicu oleh kondisi sosial ekonomi budaya masyarakat, tetapi juga terutama oleh perkembangan pesat teknologi informasi. Media yang menyadari jati diri tersebut akan selalu membaca perkembangan zaman dan beradaptasi untuk mempertahankan dirinya. Bersamaan dengan perkembangan teknologi informasi, tidak hanya bentuk dan gaya media cetak yang perlu berubah, tetapi cara menyampaikannya pun harus berubah. Media cetak yang ratusan tahun sebagai satu-satunya platform tidak memadai. *Single media* dalam bentuk cetak mendapat pesaing dari elektronik dan digital. (Oetama: Sularto, 2011)

Untuk mengantisipasi perkembangan maka diperlukan revolusi dalam industri media melalui konvergensi. Namun agar peranan tetap produktif, ketiga wahana itu harus bekerja sama. Media digital bukan sebagai pesaing, tetapi komplementer bersama media elektronik dan cetak. Sebab, bagi media cetak, transformasi ke media digital adalah keniscayaan, mau tidak mau harus dilakukan.



Melalui ketiga wahana itu, konten dan cara penyampaian tetaplah “raja” atau dalam istilah Jakob Oetama (2011) adalah *content is the king* dan cara menyampaikan berpedoman pada *language is the queen*. Maka konten dan cara penyampaian itulah oleh *Kompas* ditempatkan dalam koridor visi misi dan roh media cetak, yaitu akurasi, kredibilitas, dan kepercayaan.

*Kompas*, sebagai salah satu media konvensional sangat menyadari kondisi perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat. *Kompas*, seperti halnya surat kabar lainnya tidak memiliki kemampuan melawan atau bersaing dengan citra televisi yang memikat secara visual dan media baru yang memiliki kehandalan dalam hal kecepatan. Maka *Kompas* dengan penuh keyakinan harus melakukan perubahan. Sebab jati diri sebuah media adalah perubahan itu sendiri. Media yang tidak berubah akan tergilas oleh perkembangan teknologi. *Kompas* menyikapi perubahan itu dengan mengimplementasikan strategi 3M.

*“Sadar akan perubahan, Kompas telah mengembangkan media digital melalui Kompas.com, media online, dan Kompas TV sebagai penyedia konten. Sasarannya adalah untuk menciptakan sinergi media sebagai bagian dari upaya Kompas untuk mempertahankan bisnis kita dan idealisme untuk memberikan kontribusi kepada masyarakat kita.” (Jakob Oetama, Kompas Edisi Khusus WAN-IFRA, 10 April 2012)*

Perubahan yang dilakukan oleh *Kompas* sebagai upaya untuk dapat tetap bertahan selama mungkin. Perubahan yang terjadi merupakan bentuk adaptasi dengan kemajuan teknologi. Maka implementasi strategi 3M diyakini akan mampu membuat *Kompas* dapat bertahan dan mampu menjadi pencerah masyarakat. Visi para pendiri untuk menjadi *enlightening people* pun tercapai. Konvergensi *Kompas* dengan format 3M inilah yang justru akan memperkuat *Kompas* cetak. Seperti halnya yang dikatakan Fidler (2003), konvergensi bukan

menggantikan bentuk terdahulu. *Kompas* yakin, dalam konvergensi itu saling menguatkan di antara berbagai bentuk media sehingga tidak akan ada yang mati.

Jenkins (2006) menuliskan, pada awal tahun 1983 Ithiel de Sola Pool dalam bukunya berjudul *Technology of Freedom* telah menggunakan istilah konvergensi untuk menggambarkan kekuatan perubahan dalam industri media. Sebuah proses yang disebut sebagai konvergensi itu mengaburkan batasan antarmedia.

Industri media khususnya surat kabar, harus melakukan perubahan jika tidak ingin terpinggirkan. Salah satunya adalah perubahan strategi harus dilakukan agar surat kabar dapat tetap eksis. Surat kabar harus mampu mendefinisikan dirinya dari mediumnya. Surat kabar tidak boleh hanya sekedar kertas. Kekuatan dan nilainya tidak hanya datang pada kontrol konten dan distribusinya. (Jarvis, 2010)

Untuk menjawab perubahan tersebut, kata Jakob (2007), dibutuhkan tenaga terampil, cerdas, dan terutama berkomitmen tinggi. Setiap pekerjaan membutuhkan komitmen, tetapi kerja media membutuhkan komitmen yang lebih besar. Komitmen itu terutama untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat, menguasai teknologi, dan mengatasi ketertinggalan. Dan kata kunci untuk menghadapi berbagai perubahan yang tengah terjadi, industri media juga harus melakukan konvergensi.

*“Hal penting lain lagi adalah, sebelum memutuskan strategi, wajib disiapkan infrastruktur, sumber daya manusia, dan kultur. Kultur menjadi hal yang paling berat. Semua orang harus menerima perubahan budaya kerja, termasuk di dalamnya pemahaman jam kerja yang berbeda dengan konvensional (cetak).” (PEP, 1 Mei 2012, pukul 19.00)*

*“... media yang menganggap perubahan menuju konvergensi sebagai sebuah keharusan. Kelompok ini diwakili oleh Kompas. Sikap ini menjadi*

*bagus karena menganggap bahwa semua transformasi itu adalah sebagai sebuah proses, bukan perubahan yang mendadak. (AW, 3 Mei 2012, pukul 13.00)*

### 5.2.1.3. Strategi 3M menjadi Fokus *Kompas* Menuju Konvergensi Media

Strategi *Tripple M* atau 3M yang diimplementasikan di *Kompas*, merupakan elaborasi dari strategi besar yang dicanangkan oleh Grup *Kompas* Gramedia. *Kompas* sebagai pemilik konten dinilai tepat mengimplementasikan strategi 3M.

*“Proyek 3M itu adalah kebijakan yang berasal dari Holding Company Kompas Gramedia. Kompas cetak bersama Kompas.com, dan Kompas TV menjadi salah satu unit media nasional yang diharapkan mampu mengimplementasikan Strategi 3M. Intinya bagaimana konten yang dimiliki Kompas cetak itu dapat diperkaya platformnya agar pembaca makin mendapat sesuatu yang lebih.” (SIG, 2 Mei 2012, pukul 19.00)*

*“... triple M merupakan suatu keniscayaan. Jadi, Kompas tidak bisa sendirian, harus ada Kompas.com dan Kompas TV. Bagaimana satu konten bisa hadir di tiga tempat dengan strategi 3M itu.” (PEP, 1 Mei 2012, pukul 19.00)*

Untuk mengimplementasikan strategi dibutuhkan kesepahaman persepsi mengenai strategi. Dalam banyak hal, terjadi ketidاكلancaran implementasi disebabkan oleh tidak adanya kesamaan persepsi di antara pelaksana. Begitu juga di *Kompas*, tidak semua pimpinan dan juga karyawan sama pandangan dan persepsinya. Maka untuk mengantisipasi persoalan-persoalan itu muncul, maka dilakukan pendekatan personal. Paling tidak dengan pendekatan ini akan meminimalisir resistensi yang muncul akibat implementasi strategi 3M itu.

*“Di Kompas, di level pimpinannyapun punya pikiran yang berbeda-beda soal 3M. Sudah pasti, di level pimpinanpun akan berbeda, berbeda pandangan. Di level pimpinan akan berbeda dan pasti akan terbawa ke level bawah.” (BDM, 6 Mei 2012, pukul 19.00)*

*“Di sini di Kompas ini, hal-hal resistensi itu ada dan kuat. Tetapi yang menarik, sekalipun ada pada tahap awalnya, lama-lama memang ada komitmen dan kesadaran, dan itu yang diajak dulu untuk mencoba. Tidak ada yang revolusioner. Dan sekarang irisannya atau yang bergabung makin banyak. Dan sebagian besar mereka adalah yang dibesarkan dari cetak yang memiliki fanatisme dan mindset cetak yang merasa terganggu dengan hadirnya media baru. Kita tidak melakukan pemaksaan, tetapi dengan sabar menunggu kesadaran diri mereka muncul dan menunggu kesiapan mereka untuk berubah.” (RIK, 9 Mei 2012, pukul 15.30)*

Tujuan utama strategi adalah untuk membimbing keputusan manajemen dalam rangka membentuk dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan, sehingga perusahaan tersebut dapat mencapai sukses. 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.

Perilaku dinamis dalam memperoleh informasi mendorong *Kompas* melakukan "*revolusi*" internal. Karena itu, sejak awal tahun 2010 - sesuai tema korporat *Kompas* Gramedia (KG) "*Membawa Kompas Gramedia ke Dunia Digital*" - *Kompas* menerapkan kebijakan 3M (*triple M*): *multichannel, multiplatform, dan multimedia*. Singkatnya, konten *Kompas* harus bisa dibaca melalui segala wahana (kertas, komputer, televisi, *mobile phone*, dan lain-lain). Bentuk konten yang akan di-*deliver* ke berbagai jenis media tidak hanya berupa

teks dan foto, tetapi juga grafis, video, atau gabungan dari semuanya. (Sularto, 2011). Jadi bagi *Kompas*, kehadirannya secara multimedia adalah mutlak. Bukan besok, tetapi hari ini.

Jurnalisme di masa yang akan datang dan sudah dimulai sekarang adalah jurnalisme multiplemedia. Terjadi hubungan simbiosis mutualistik di antara media elektronik, digital, dan cetak. Hubungan simbiosis mutualistik ini dibangun melalui strategi 3M. *Multimedia* artinya membuat dan menyediakan informasi / konten dalam berbagai format teks, gambar, grafik, video, animasi, dan audio berkembang menjadi gambar. *Multichannel*, menggunakan dan memaksimalkan kelebihan teknologi informasi untuk menjangkau khalayak lebih luas dengan berbagai sambungan / kanal yang bisa mendistribusikan informasi secara fisik dan nonfisik (digital). *Multiplatform*, menggunakan berbagai tools dan perangkat untuk mengakses informasi, seperti kertas, TV, computer, dan smartphone, serta gadget lainnya. (Sularto, 2011)

*Kompas* berkomitmen akan terus mengimplementasikan strategi 3M sehingga bisa mengubah ancaman yang datang dari teknikal dan sosiokultural menjadi peluang. Selanjutnya mengusahakan agar tetap menjadi sarana demokratisasi di segala bidang, antara lain kebutuhan dasar yang asasi dengan kemampuan dan kesempatan yang ada dan tidak lepas dari visi dan misi *Kompas* dari awal.

*“Kompas itu kan raja konten. Kita punya majalah, punya radio, punya koran, punya tv (video). Kemudian dotcom, nah itu multimedia itu. Radio suara audio, cetak ini teks (expose) konten. Bagaimana konten ini di-repackaging menjadi bentuk baru. Nah maka muncullah 3M untuk merealisasikan impian itu dan untuk memperkuat surat kabar Kompas.”*  
(BOY, 4 Mei 2012, pukul 14.00)

#### 5.2.1.4. *Kompas* dan Diversifikasi Produk

Inisiatif *Kompas* untuk menuju konvergensi media mulai diwujudkan dengan mengembangkan multiplatform *Kompas* dan *Kompas.com*. Dan yang menarik, mulai tahun 2008 tersebut, *Kompas* mencanangkan semangat untuk mengembangkan unit multimedia sebagai pilar baru untuk memperkuat konvergensi media. Di Direktorat Redaksi muncul inisiatif untuk mengembangkan *Kompas* Multimedia, mengembangkan produk sesuai dengan kebutuhan pembaca, dan memperbaiki kualitas produk dan desain harian. Sementara itu di direktorat bisnis berinisiatif untuk mengembangkan diversifikasi produk iklan. (*Kompas*, 2012)

*“Setelah tahun 2008, Kompas.com mulai memikirkan untuk selalu update informasi. Esensi keberadaan strategi 3M itu adalah bahwa Kompas adalah sumber konten. Bagaimana konten tersebut dikemas dengan berbagai macam platform. Konten tersebut tidak selalu berbayar. Jika koran berbayar premium, maka produk diversifikasi konten Kompas tidak harus berbayar.” (PEP, 1 Mei 2012, pukul 19.00)*

*“... Kita terlibat dalam 3M untuk memperkuat yang sudah ada dan mengeksplor bidang baru. Karena ini brandingnya akan bertambah dan akan menjadi ekstensi dari Kompas cetak.” (RIK, 9 Mei 2012, pukul 15.30)*

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*. 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.

*“Nah bendungan besar yang bernama KG Inc ini adalah yang kemudian harus bisa dimanfaatkan sebagai aset 3M yang terbesar di perusahaan ini. Karena siapapun juga bisa mengemas kembali atau repackaging, bisa mengambil apa yang ada di sini, orang bisa berlangganan di sini. Bisa jadi menjadi pusat informasi terbesar di Indonesia. Tinggal kemudian saya mau dapatnya bagaimana, saya mau langganan lewat mana atau langganan lewat teks cara lama, atau langganan korannya”.*(AA, 9 Mei 2012, pukul 14.00)

*“Desk Multimedia inikan sebenarnya dibentuk juga untuk pertama menangani produk-produk wartawan cetak yang mengirim berita ke Kompas.com. Yang kedua adalah melakukan dan menampung product development terhadap produk-produk dari Kompas. Repackaging product, atau apa pun yang mentreat pendekatan multimedia itu tadi.”* (BDM, 6 Mei 2012, pukul 19.00)

*“Dan memang akhirnya konvergensi yang terjadi adalah konvergensi by project. Dan intinya kan one source, many products. Konten Soekarno dan Megawati bisa jadi produk radio bisa jadi produk televisi, produk Kompas, gitukan. Mau bikin kuliner nusantara, tinggal ambil materi dari DAM dan diolah menjadi buku baru. Jadi satu orang bisa memproduksi banyak konten. Di Kompas harus konvergensi punya tv, punya radio, punya apa ketika multimediasikan. Ya sama aja sebenarnya konvergensi dan multimedia itu kan? Dalam koran itu ada audionya, videonya, dan grafik, maupun foto.”* (BOY, 4 Mei 2012, pukul 15.30)

### **5.2.2. Strategi 3M Kompas : Bentuk Transformasi Media**

*Kompas* menjadi salah satu kelompok sinergi yang akan mengimplementasikan strategi 3M bersama *Kompas.com* dan *Kompas TV*. Strategi 3M merupakan strategi yang dimunculkan oleh Grup *Kompas Gramedia*. *Kompas* sebagai salah satu bagian dari Grup KG ini merasa memiliki kewajiban untuk mengimplementasikan.

*“Kehadiran Kompas secara multimedia adalah niscaya dan mutlak. Bukan besok, tetapi hari ini. Kompas masa depan hadir secara multimedia. Lewat beragam sarana dan saluran itu, niscaya semakin produktif, efektif, dan efisien upaya Kompas sebagai lembaga yang*

*organik dan organis, ekstensi masyarakat yang punya misi memberikan pencerahan bagi masyarakat.” (Jakob Oetama, Kompas, 28 Juni 2012, halaman 1)*

Untuk menumbuhkan keyakinan akan masa depan implementasi strategi ini, secara khusus *Kompas* telah mempelajari hal-hal yang memperkuat bahwa Strategi 3M adalah sebuah keharusan.

Pertama, perkembangan teknologi baru khususnya *new media* sering dipersepsikan sebagai sebuah ancaman bagi media cetak. Padahal, di sisi lain, ancaman ini justru merupakan sebuah tantangan bagi media cetak untuk membuat peluang baru. Paling tidak peluang baru yang diciptakan ke depannya mampu menggantikan posisi media cetak kalau benar-benar akan berakhir.

*“Sehingga pikirannya adalah daripada kita hanya diskusi, satu pilar itu akan tergantikan dengan pilar yang baru kenapa kita gak berpikir kalau saya punya tiga atau empat pilar saja gitu? Nah sehingga kita harus reinvest baru dan harus mengembangkan yang namanya multimedia itu tadi.” (AA, 9 Mei 2012, pukul 14.00)*

Untuk melangkah dan mewujudkan keinginan membangun pilar baru yang berbasis multimedia ini didukung adanya keyakinan, bahwa di dunia baru tersebut akan ada peluang. Selain itu, optimisme harus selalu dibangun ketika kita mencoba suatu strategi baru.

*“Di sisi lain harus menyakinkan banyak orang, bahwa membangun pilar yang lebih banyak itu penting. Anggaphlah di depan, surga itu ada. Kalau seandainya kita yakin bahwa di depan itu ada surga, maka kita ini harus melakukan semua yang baik. Sehingga ketika surga itu ada kita masuk saja ke surga, tapi seandainya surga itu gak ada ya gak masalah kan. Melakukan hal yang baik tidak ada salahnya. Daripada kita hari ini tidak melakukan apa-apa, eh ternyata surga itu ada jadi kita gak bisa masuk ke sana.” (AA, 9 Mei 2012, pukul 14.00)*

Kedua, perkembangan teknologi yang berdampak pada munculnya *new media*, secara tidak langsung memengaruhi perilaku dan gaya hidup masyarakat.



Budaya baca yang masih belum memasyarakat kini menipis lantaran hadirnya media baru yang mengedepankan visualisasi. Selain itu kecepatan dan kemudahan masyarakat untuk mengakses sumber informasi telah membuat kondisi media cetak jika dilihat dari oplahnya mengalami tren menurun. Namun di sisi lain ada sesuatu yang dimiliki oleh media cetak tidak dimiliki oleh media baru. Ya, media cetak itu memiliki roh. Roh yang ada di dalam media cetak, *Kompas* misalnya, adalah variabel yang membuat masyarakat ingin selalu mencari dan membaca *Kompas* di manapun mereka berada.

*“Saya menyakini bahwa setiap koran itu memiliki roh tertentu yang kemudian orang, eh kemudian jika saya mengambil itu saya merasa bahwa saya merasa cocok. Kenapa? Misalnya, karena Kompas independen, gak partisan, karena Kompas kredibel, karena Kompas itu selalu balance selalu cover both side gitu. Nah roh ini itukan bisa saja dibawa ke media lain entah ke online, entah itu ke tv bahwa ketika saya lihat di tv dan di situ ada logonya Kompas maka itu namanya Kompas televisi. Kalau saya harus dapat yang ini, bisa di mana saja maka saya harus dapat itu. Maka ke depannya, visi besarnya adalah from news paper to news brand.” (AA, 9 Mei 2012, pukul 14.00)*

Sebagai bentuk konsekuensi lainnya, jika *newsbrand* ini terbentuk, maka *platform* lain yang menggunakan nama *brand Kompas* harus terlebih dahulu menyamakan persepsi dan memahami visi, misi, dan roh yang sudah dimiliki *Kompas Cetak* dan dipertahankan selama hampir setengah abad ini. Salah satu upaya untuk memasukkan roh ke dalam *platform* di luar *Kompas cetak* adalah dengan menugaskan editor yang dimiliki *Kompas cetak* ke *platform* lain seperti *Kompas.com* dan *Kompas TV*. Namun harus diakui, efektivitas penugasan ini masih kurang. Ancaman bahwa editor malah menjadi berubah sering kita dengar. Seharusnya hal yang mungkin dilakukan adalah proses pendidikan atau diklat lah yang harus disatukan dan disamakan misi dan visinya.

*“Platform lain dengan branding Kompas, oleh masyarakat dan sesuai dengan impian kita menjadi refleksi filosofi Kompas cetak yang sudah kita bangun hampir setengah abad. Maka platform lain dengan brand Kompas wajib memahami visi dan misi Kompas cetak yang sudah terlebih dahulu menjadi saudara tua dan dikenal masyarakat.” (RIK, 9 Mei 2012, pukul 15.30)*

Perkembangan dunia digital dan munculnya media baru menuntut adanya sebuah perubahan bagi industri media cetak. Media baru tidak hanya memberikan informasi. Media baru memiliki karakteristik yang kuat dan bergantung pada interaksi dan partisipasi audiens. Pemilik atau pemegang saham tidak lagi memiliki kekuatan yang utuh terhadap arus informasi. Audiens adalah sebagai pengendali.

Maka, perubahan adalah sebuah keharusan jika media cetak ingin terus mencoba bertahan selama mungkin. Dari sisi media cetak, banyak hal yang harus berubah. Mulai dari budaya kerja, *mindset*, infrastruktur, maupun sumber daya manusia. Namun demikian perubahan radikal tetap tidak menjadi pilihan terbaik. Tentang ketidaksetujuannya *Kompas* melakukan perubahan radikal, Agung Adiprasetyo dan Rikard Bagun mengungkapkan pendapat yang sama.

*“Kalau seandainya saya melakukan perubahan radikal hari ini, ujung-ujungnya cita-cita luhurnya itu gak tercapai.” (AA, 9 Mei 2012, pukul 14.00)*

*“Perubahan radikal selalu dapat dilakukan, tetapi proses keberadaan Kompas dan unit lain tidak memudahkan pelaksanaan strategi konvergensi.” (RIK, 9 Mei 2012, pukul 15.30)*

Dalam sebuah konvergensi jurnalistik, menurut Harrower (Ariyanti, 2011) salah satu bentuk konvergensinya adalah dengan membangun sebuah *single newsroom*. Namun hal demikian belum dilakukan oleh *Kompas*. Sebab, pilihan terhadap strategi 3M merupakan target antara sebelum nantinya mencapai sebuah

model yang disebut KG Inc. Dalam KG Inc ini, semua produk usaha Grup *Kompas* Gramedia akan ada dalam satu “wadah besar” yang dapat diakses melalui kanal-kanal yang disiapkan. Namun saat ini *Kompas* masih mengimplementasikan strategi 3M.

*“Sebenarnya begini, ke depannya ini kita mau adanya KG Inc. Nah strategi besarnya kita mau ke arah sana gitu. KG Inc itu lebih gampang lagi itu sebenarnya adalah sebuah bendungan besar yang mau kita bangun. Bendungan besar itu isinya adalah bahwa keyakinan kalau Kompas itu hebat, online hebat, radio hebat, televisi hebat segala macam, tapi masing-masing bergerak sendirikan? Sehingga kita pikir, coba bayangkan kata orang perusahaan atau lembaga yang memiliki konten paling hebat di Indonesia itu siapa sih mas? Bahkan kalau dibandingkan dengan Bappenas saja, Kompas Gramedia ini berani kok.” (AA, 9 Mei 2012, pukul 14.00)*

Jika strategi 3M ini hanya mampu menyatukan media dengan *brand* sama, maka KG Inc untuk menyatukan semua unit bisnis di *Kompas* Gramedia. Jika ini berhasil, maka strategi 3M yang dijalankan *Kompas* saat ini akan menjadi salah satu bagian di dalam KG Inc itu.

*“Kalau multimedia mungkin hanya sebagai ide awal yang memelopori bagaimana kita berkerjasama itu tadi. Kemudian untuk tingkat Holding Company Kompas Gramedia yang KG Inc itu yang akan mampu menyatukan berbagai unit bisnis media. KG Inc lah yang akan melembagakan 3M itu.” (SIG, 2 Mei 2012, pukul 19.00)*

Bagi *Kompas*, strategi 3M saat ini adalah yang paling tepat diimplementasikan. Strategi ini muncul ketika diskusi di berbagai media yang mengatakan media cetak terancam mati. Ancaman itu masuk akal lantaran sirkulasi mengalami tren menurun. Tren penurunan ini seiring dengan perkembangan teknologi komunikasi yang berdampak pada munculnya media baru. Dengan makin mudahnya masyarakat mengakses sumber informasi melalui internet, maka ada perubahan perilaku mengonsumsi media informasi. Secara

praktis masyarakat melek teknologi akan memilih media baru daripada membaca koran.

Namun sesungguhnya, media cetak akan bertahan karena memiliki konsumen sendiri, membaca jauh lebih memuaskan daripada menonton, atau mengakses digital lainnya (media *online*). Media cetak akan memuaskan rasa lapar pembacanya untuk pemahaman yang lebih dalam. Televisi dan media *online* tidak dapat memberikan keuntungan ini.

Setiap media baik cetak, maupun televisi, dan *online* memiliki kelemahan dan keunggulan masing-masing. Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut maka dibutuhkan simbiose mutualisme dari semua media untuk menciptakan sinergi. Sinergi dapat dibentuk dari media cetak, elektronik, dan digital.

*"Saya termasuk orang yang meyakini, bahwa 3M hanya cara penyampaian pesan, dan yang paling penting adalah konten. Konten! Konten! Konten! Apa itu konten? Demokratisasi dan humanisasi. Semua media inheren memiliki status klasik dan peran sebagai bisnis dan idealisme. Menggunakan 3M untuk membuat orang lebih manusiawi seperti ditunjukkan oleh Steve Jobs yang saya rumuskan sebagai demi memberikan kontribusi untuk kebaikan yang lebih besar dari manusia dan kemanusiaan". (Jakob Oetama, Kompas Edisi Khusus WAN-IFRA, 10 April 2012)*

Roh yang dimiliki *Kompas* harus terus dipertahankan hingga tercapai cita-cita untuk membangun Indonesia. Menghadapi sirkulasi lemah koran dan penurunan pendapatan iklan, *Kompas* dipengaruhi oleh keberadaan media elektronik dan digital. Dengan situasi ini, *Kompas* memandang bahwa kekuatan konten yang dimiliki *Kompas* harus diperkuat. Maka muncullah strategi 3M yang diikuti dengan pembentukan Desk Multimedia. Desk Multimedia dan 3M ini menjadi harapan yang dapat memperkuat *Kompas* cetak. Konten yang berasal dari *Kompas* cetak dapat diakses melalui berbagai platform. Sehingga masyarakat

yang berubah kebiasaan konsumsi media tetap mendapat layanan dari *Kompas* dalam melalui platform ipad, QR Code, e-paper, dan lainnya.

*“Desk Multimedia itu lahir untuk memperkuat konten Kompas cetak. Dengan mengusung Konsep 3M, maka Desk Multimedia membuat beberapa terobosan untuk memberikan bentuk lain konten yang dimiliki Kompas. QR Code atau Quick Respons Code menjadi produk pertama yang dibuat Desk Multimedia. QR Code ini berisi foto, grafis, data, dan artikel terkait dengan berita yang diberikan QR Code ini. Dan Kompas pun menjadi Koran pertama yang menggunakan teknologi QR Code. Ini upaya bagaimana asset digital yang dimiliki Kompas daily harus disinergikan menjadi kekuatan yang utuh untuk makin memperkuat cetak”.* (SIG, 2 Mei 2012, pukul 19.00)

*“Tripple M dalam arti itu sebagai latarbelakang, kemudian bagaimana kita masuk kepada platform-platform media lain dengan karakter yang berbeda tetapi juga dengan tujuan itu semua harus memperkuat posisi media cetak. Sehingga platform-platform yang lain apakah dalam format ipad, apakah itu dalam format Kompas.com, ataukah dalam format twitter dalam upaya memperkuat posisi media cetak itu sendiri.”* (BDM, 6 Mei 2012, pukul 19.00)

Dari berbagai model konvergensi strategi 3M dinilai paling cocok untuk diimplementasikan di *Kompas* yang kaya akan konten. Strategi 3M adalah sebuah pilihan dari sejumlah model yang lain. Namun karena filosofi implementasinya adalah untuk memperkuat *Kompas* cetak, maka pilihan paling tepat saat ini adalah strategi 3M.

*“Jawa Pos memilih bahwa mereka akan mengarah sebagai single media, media cetak. Mereka hanya bertahan pada media cetak. Tetapi Kompas memilih ke arah 3M, dengan asumsi 3M itu untuk memperkuat posisi media cetak dan juga sekaligusantisipasi kalau betul era ini tuh era declining newspaper. Sehingga untuk sumber daya manusia yang ada di Kompas, kita telah menyiapkan platform-platform yang lain, sebagai sebuah langkah kalau terjadi sesuatu. Tapi asumsi awalnya adalah bagaimana memanfaatkan social media, memanfaatkan Kompas.com, memanfaatkan ipad, itu untuk memperkuat Kompas cetak. Bukan untuk saling melemahkan, apapun sekarang kita harus sadar bahwa platform-platform di luar cetak itu memiliki kekuatan dan kelemahan sendiri.”* (BDM, 6 Mei 2012, pukul 19.00)

*“... Perilaku yang begitu dinamis dalam cara orang memperoleh informasi mendorong Kompas melakukan "revolusi" internal. Kompas*

menerapkan kebijakan 3M (triple M): multichannel, multiplatform, dan multimedia. Singkatnya, konten Kompas harus bisa dibaca melalui segala wahana (kertas, komputer, televisi, mobile phone, dan lain-lain). Bentuk konten yang akan di-deliver ke berbagai jenis media tidak hanya berupa teks dan foto, tetapi juga grafis, video, atau gabungan dari semuanya. (Jakob Oetama, Kompas, 28 Juni 2010)

### 5.3. Implementasi Strategi 3M

Mengapa media harus berubah? Suatu fakta bahwa media cetak tidak bisa lagi menghindari perubahan, kalau ingin berumur lebih panjang daripada yang diprediksikan. Dan sekali lagi, menyesuaikan dengan kebutuhan pembaca yang menginginkan informasi cepat dan mudah aksesabilitasnya. Dan yang tidak bisa dikesampingkan adalah persaingan industri media yang makin sengit. Hanya media yang mau berubahlah yang akan tetap mendapatkan tempat di hati pembacanya.

Strategi 3M sudah diputuskan untuk diimplementasikan di *Kompas*. Implementasi ini merupakan sebuah keharusan. Sebab perubahan adalah sebuah keniscayaan. Jati diri sebuah institusi media massa, termasuk surat kabar, adalah berubah.

Dalam subbab ini dipaparkan jawaban atas pertanyaan kedua dari penelitian ini, yaitu mengetahui implementasi strategi 3M di *Kompas* dalam transformasi menuju konvergensi media. Uraian jawaban ini disajikan dalam tiga segmen yaitu masukan untuk strategi 3M, proses implementasi strategi 3M, dan pencapaian implementasi 3M.

### 5.3.1. Masukan untuk Strategi 3M

Dampak langsung dari perubahan pola konsumsi media adalah berkurangnya jumlah edar surat kabar. Perubahan ini dipengaruhi oleh makin berkembangnya internet dan makin mudahnya sumber informasi diakses oleh masyarakat. Industri media khususnya surat kabar, harus melakukan perubahan jika tidak ingin terpinggirkan. Salah satunya adalah perubahan strategi harus dilakukan agar surat kabar dapat tetap eksis.

Industri media cetak memiliki dua peran dalam menghadapi berbagai perubahan yang tengah terjadi, khususnya di bidang teknologi informasi. Pertama, menjadikan perubahan itu untuk mengembangkan eksistensi media cetak. Kedua, memanfaatkan perubahan itu untuk memberikan informasi yang sekarang bersifat global dan serentak kepada masyarakat. Untuk itu diperlukan tenaga terampil, cerdas, dan terutama berkomitmen tinggi. Jakob Oetama (2007) pendiri dan Pemimpin Umum Harian *Kompas* menuturkan, untuk menghadapi berbagai perubahan yang tengah terjadi, industri media juga harus melakukan konvergensi.

Untuk menjawab perubahan tersebut, kata Jakob (2007) dibutuhkan tenaga terampil, cerdas, dan terutama berkomitmen tinggi. Setiap pekerjaan membutuhkan komitmen, tetapi bekerja di media membutuhkan komitmen yang lebih besar. Melihat fakta di atas, surat kabar sebesar dan sekuat *Kompas* pun tidak mampu melawan arus perubahan yang terjadi khususnya di bidang teknologi informasi dan komunikasi. Sejumlah parameter yaitu oplah atau tiras, pendapatan iklan, *readership* yang turun menjadi indikator makin kuatnya penetrasi media baru dalam kehidupan masyarakat.

Disadari sepenuhnya bahwa, perubahan apapun itu akan selalu membawa dampak baik bagi pembiayaan maupun sumber daya manusianya. Salah satu konsekuensi dengan adanya proses perubahan ini adalah makin terfokusnya pada budaya kompetensi dan kompetisi. Tingkat atau kondisi perubahan yang dilakukan akan menentukan pendekatan strategi perubahan yang diterapkan pada setiap kondisi.

Perubahan adalah jati diri media. Perubahan tidak saja demi *survival*, tetapi juga demi pelayanan yang lebih baik, dipicu oleh kondisi sosial ekonomi budaya masyarakat, tetapi juga terutama oleh perkembangan pesat teknologi informasi. Media yang menyadari jati diri tersebut akan selalu membaca perkembangan zaman dan beradaptasi untuk mempertahankan dirinya. (Oetama:Sularto, 2011)

*“Proyek 3M itu adalah kebijakan yang berasal dari Holding Company Kompas Gramedia. Kompas cetak bersama Kompas.com, dan Kompas TV menjadi salah satu unit media nasional yang diharapkan mampu mengimplementasikan Strategi 3M. Intinya bagaimana konten yang dimiliki Kompas cetak itu dapat diperkaya platformnya agar pembaca makin mendapat sesuatu yang lebih.” (SIG, 2 Mei 2012, pukul 19.00)*

*“Akhirnya menurut saya kenapa kita harus buang waktu untuk berdiskusi tentang itu. Kenapa pikiran kita gak kita balik saja? Kalau seandainya new media ini berkembang, lalu bagi Kompas apakah tidak berarti bahwa itu pilar baru. Istilahnya sebuah meja saya punya kaki satu, kemudian punya dua atau bahkan tiga atau empat itukan harusnya lebih kuat yang kakinya banyak.”(AA, 9 Mei 2012, pukul 14.00)*

CEO *Kompas* Gramedia menegaskan bahwa, perdebatan tentang masa depan media cetak tidak akan pernah berakhir. Begitu pula perdebatan mengenai strategi apa yang harus dilakukan media cetak menghadapi revolusi teknologi informasi ini. Mau tidak mau media cetak harus melakukan antisipasi. Dengan



bekal keyakinan bahwa di era digital itu ada “surga”, maka media cetak harus membangun pilar lain untuk memperkuat media cetak atau jika dalam kondisi tragis dapat dijadikan sekoci atau penyelamat bisnis media. Namun toh jika “surga” itu tidak ada, ya media cetak tidak akan rugi apa-apa.

*“Kalau seandainya kita yakin bahwa di depan itu ada surga, maka kita ini harus melakukan semua yang baik. Sehingga surga itu ada kita masuk saja ke surga, tapi seandainya surga itu gak ada ya gak papa kan melakukan hal yang baik gak ada salahnya. Daripada kita hari ini gak melakukan apa-apa, atau kita bejajikan (red. ribut) gak karu-karuan eh ternyata surga itu ada jadi kita gak bisa masuk ke sana.” (AA, 9 Mei 2012, pukul 14.00)*

Bagi industri media khususnya cetak, perubahan itu tidak dapat ditawar lagi. Perubahan adalah suatu keharusan yang harus dilakukan saat ini juga. Tidak ada waktu untuk menunda. Gelombang perubahan ini terjadi di semua industri media. Termasuk penerbitan buku. Maka bagi *Kompas*, implementasi strategi 3M sangat tepat, sebab sejalan dengan fokus tema pengembangan bisnis di Grup *Kompas* Gramedia yang salah satunya berbunyi bahwa transformasi bisnis media ditetapkan untuk menghadapi perubahan industri yang luar biasa.

*“Gini, apa gelombang ini terjadi untuk semua industri media. Perusahaan ini punya percetakan, penerbitan buku, punya medianya, punya distribusinya, seharusnya ketika kita mau membangun pilar yang baru itu kita akan lebih cepat dan kuat. Ketika Kompas mengelola konten, teman-teman di Kompas berkeyakinan, valuenya bisa berkali-kali lipat bila tidak hanya menggunakan satu media. Orang hanya membaca di koran ya sudah begitu. Tapi kalau sekarang nature manusia gambar melihat tulisan panjang-panjang dia phobia, melihat grafis itu sangat penting, maka dari itu dari mencoba untuk mencocokkan maka Kompas sendiri mencoba mencocokkan dan memakai strategi 3M. Memang kemudian ketika Kompas mengimplementasikan 3M, unit lain yang mengelola konten seperti majalah itu melihat, kayaknya cocok juga, apalagi ketika infrastukturnya sudah dibangun satu oleh perusahaan. Jadi rumah besarnya, rumah infrastukturnya sudah dibangun oleh perusahaan jadi saya tinggal mengelola konten jadi saya kan melihat bahwa beberapa teman unit lain ini merasa cocok begitu.” (AA, 9 Mei 2012, pukul 14.00)*

“Saya menyakini bahwa setiap koran itu memiliki roh tertentu. Orang mengambil Kompas karena merasa cocok. Kenapa? Karena Kompas independen, gak partisan, karena Kompas kredibel, karena Kompas itu selalu balance selalu cover both side gitu. Nah roh ini bisa saja dibawa ke media lain entah ke online, entah itu ke tv bahwa ketika saya lihat di tv dan di situ ada logonya Kompas maka itu namanya Kompas televisi. Kalau saya harus dapat yang ini, bisa di mana saja maka saya harus dapat itu. Sekarang visi besarnya adalah from news paper to news brand. Jadi yang menjadi bagian dari hidup saya adalah brand. Medianya apapun juga gak masalah yang penting rohnya, yaitu kebenaran, kepercayaan, balance, tidak partisan segala macam itu harus terbawa gitukan di mediana.” (AA, 9 Mei 2012, pukul 14.00)

Tahun 2007, visi dan misi *Kompas* tidak dipisah, namun disatukan dan disempurnakan, sehingga berbunyi “menjadi agen perubahan dalam membangun komunitas Indonesia yang lebih harmonis, toleran, aman, dan sejahtera dengan mempertahankan *Kompas* sebagai *market leader* secara nasional melalui optimalisasi sumber daya manusia serta sinergi bersama mitra strategis”. Ketika merevisi visi dan misi ini, *Kompas* sekaligus mencanangkan target di akhir 2012 yaitu memantapkan *Kompas* sebagai sumber referensi, *trendsetter*, dan sumber informasi yang cepat, akurat, dan terpercaya. (Sularto, 2007)

### 5.3.2. Proses Implementasi Strategi 3M

Sudah menjadi kewajiban bagi pucuk pimpinan mulai dari manajer hingga CEO untuk terus tanpa henti memberikan *support* dan motivasi terhadap semua lini karyawannya untuk menyamakan visi dan misi membangun masa depan yang lebih cemerlang. Gaya kepemimpinan dinilai menjadi faktor yang sangat penting untuk suksesnya implementasi strategi. Hal lain yang harus diperhatikan adalah fungsi dan peran manajemen sumber daya manusia dan kultur organisasi yang biasanya ditangani oleh bagian sumber daya manusia dan pendidikan pelatihan

(diklat). Fungsi utamanya adalah menempatkan karyawan yang didahului dengan pemetaan karyawan, rekrutmen karyawan, pelatihan, orientasi karyawan.

*“ ... Saya selalu mau bilang kuncinya itu ada di pimpinan. Tekun, jujur, latihan mana yang gak ngerti supaya tidak tertinggal kan begitu. Itu fungsi pimpinannya begitu, Sehingga kalau saya bilang konsep strategi ini bagus dan mau dijalankan di lapangan dengan baik menurut saya ini implementasinya harus dibenahi dahulu. Ketika pimpinan unitnya tidak mau mengawali dengan baik ya yang terjadi ya polemik lagi, diskusi lagi. Kalau pimpinannya tidak pintar menjelaskan bagaimana duduk perkara, maka yang akan muncul adalah gosip, rumor, kekecewaan kan gitu to mas? Tapi niat baik itu kadang malah dianggap jelek. Persoalannya komunikasi dari atas turun ke layer-layer di bawahnya itu memang tidak pintar, tidak pintar berkomunikasi. Nah kalau pimpinan bukan tipe pemimpin yang mudah menyerap pesan dan sulit menyampaikannya ke bawah kan akan sulit. Ada pimpinan unit yang tadinya merasa oksigennya itu tidak mengalir ke bawah. Oke akhirnya saya potong dan ada sukarelawan-sukarelawan yang membantu ini dan membentuk champion team untuk itu. Ada yang namanya the best employee of the year maksud saya bukan hanya sekadar terima award dan syukuran, tetapi harus mampu menjadi agent of change terhadap lingkungan sekitarnya.” (AA, 9 Mei 2012, pukul 14.00)*

*“Sekarang saya ini teriak di mana-mana. Pimpinan harus punya dua kompetensi, yaitu harus mengenal orang dan mengenal teknologi. Kalau kurang salah satunya saja, cuma jadi begitu saja, kemudian pelan-pelan kita mulai menyadari bahwa ini memang harus jadi baik. Dan gak bisa ikut kapal besar yang cepet mas, kok gak bisa ngejak anak buahnya. Daripada frustasi, ayo jalan pelan-pelan lah ini masih kampanye. Tapi saya at least saya berusaha terus mas, meskipun pontang-panting untuk mengikuti teknologi.” (AA, 9 Mei 2012, pukul 14.00)*

*“Kita masih membutuhkan sistem yang berjalan secara ideal. Yang ada selama ini sistem sudah ada namun kurang masimal jalannya. Fungsi board dan ambassador dalam newsroom kurang berjalan maksimal. Pimpinan yang dapat menyatukan ketiga platform tetap dibutuhkan. Jika ini terwujud, maka imlementasi strategi 3M semakin ideal dan proses menuju full convergence akan lancar. Tinggal bagaimana transformasi ini dapat dikomunikasikan ke audiens pemasang iklan sehingga dapat menjadi sumber pendapatan.” (BOY, 3 Mei 2012, pukul 14.00)*

*Kompas* berkomitmen akan terus mengimplementasikan strategi 3M sehingga bisa mengubah ancaman yang datang dari teknikal dan sosiokultural

menjadi peluang. Selanjutnya mengusahakan agar tetap menjadi sarana demokratisasi di segala bidang, antara lain kebutuhan dasar yang asasi dengan kemampuan dan kesempatan yang ada dan tidak lepas dari visi dan misi *Kompas* dari awal.

Tanpa pemahaman dan komitmen, usaha implementasi strategi akan menghadapi masalah yang besar. Jadi suatu implementasi yang sukses membutuhkan dukungan, disiplin, motivasi, dan kerja keras dari semua lini. Dengan kata lain, komitmen dari karyawan maupun pimpinan untuk bersinergi menyongsong masa depan dengan memberdayakan semua kemampuan menjadi kunci sukses implementasi strategi.

Pemimpin Redaksi *Kompas*, Rikard Bagun (2012) menuturkan, bahwa *Kompas* sudah berkomitmen untuk merealisasikan visi pendiri yaitu membuat pencerahan kepada masyarakat dengan selalu beradaptasi dengan teknologi dan melakukan inovasi dan kreasi untuk memenuhi harapan masyarakat. Maka implementasi strategi 3M adalah sebuah keniscayaan yang harus dijalankan.

Dalam implementasi strategi 3M, *Kompas* mendasarkan pada pola sinergi, koordinasi, dan sinkronisasi. Sejumlah harapan pengembangan dan penguatan sinergi ini terus dilakukan.

*“Kita harus mempertahankan konsistensi sinergi ini dengan menambah sejumlah proyek sebagai bentuk implementasi 3M. Sejumlah proyek yang akan dilaksanakan dalam waktu dekat antara lain Pilkada DKI, Olimpiade, Piala Eropa, dan Piala Thomas-Uber.” (BOY, 4 Mei 2012, pukul 14.00)*

Dalam jawaban tertulisnya, Rikard Bagun juga menyatakan bahwa, dengan mempertimbangkan sejarah dan eksistensi setiap platform yang dibangun bukan dalam satu konfigurasi, *Kompas* cenderung mendorong dan mengembangkan

sinergi, koordinasi dan sinkronisasi dalam interaksi dengan platform lainnya seperti *Kompas* TV dan *Kompas.com*. Artinya, sinergi yang dilengkapi dengan koordinasi dan sinkronisasi sudah menjadi roh implementasi strategi 3M di *Kompas*.

### 5.3.2.1. Pendukung Implementasi Strategi 3M

Setelah implementasi strategi 3M dijalankan selama hampir tiga tahun, maka dapat dicermati adanya faktor pendukung dan penghambat dilaksanakannya strategi 3M. Faktor pendukung, bahwa implementasi ini tidak bisa ditunda antara lain, adanya keyakinan dan kesadaran kita bahwa media itu harus berubah. Berubah untuk menyesuaikan diri, berubah untuk beradaptasi dengan teknologi dan gaya hidup masyarakat.

Kata perubahan menjadi bermakna luas ketika yang harus berubah tidak semata-mata bentuk medianya tetapi mindset pemimpin dan karyawan, serta perubahan budaya kerja. Kalaupun mau berubah, *mindset* pimpinan harus terlebih dahulu berubah. Ketika pimpinan sudah berubah mindset terhadap perkembangan teknologi, maka dengan mudah akan memberikan contoh kepada para karyawannya.

*“Pimpinan harus punya dua kompetensi, yaitu harus mengenal orang dan mengenal teknologi. Kalau kurang salah satunya saja, cuma jadi begitu saja, kemudian pelan-pelan kita mulai menyadari bahwa ini memang harus jadi baik. Dan gak bisa ikut kapal besar yang cepet mas, kok gak bisa ngejak anak buahnya. Daripada frustasi, ayo jalan pelan-pelan lah ini masih kampanye. Tapi saya at least saya berusaha terus mas, meskipun pontang-panting untuk mengikuti teknologi.”(AA, 9 Mei 2012, pukul 14.00)*

Kesediaan melakukan perubahan juga harus muncul terhadap perubahan budaya kerja. Tuntutan masyarakat semakin kompleks. Selain harus mempertahankan apa yang disebut roh media cetak yaitu akurasi, kemajuan teknologi memaksa industri media harus mampu menyajikan informasi secara cepat dan lengkap. Hampir tidak mungkin menjadikan media baru memiliki ketiga roh tersebut. Artinya ketiga roh media yaitu akurasi, kredibilitas, dan kepercayaan, akan terwujud jika terjadi konvergensi dalam hal konten atau sinergi dalam hal kerjasama untuk mencapai sebuah visi bersama.

*“Yang paling aman di Kompas adalah tidak melakukan apa-apa. Karena tidak harus selalu melakukan inovasi begitu dan mungkin culture yang seperti ini yang menguasai, sehingga tidak pernah ada inovasi produk di Kompas.” (BDM, 6 Mei 2012, pukul 19.00)*

Hal lain yang mendorong segera diimplementasikan strategi 3M adalah makin gencarnya media pesaing lainnya menyediakan konten 3M. Selain itu media – media lain juga makin sering mencari peluang bisnis dan makin gencar menggarap konvergensi. Hal lain yang tidak dimiliki media lain adalah brand image *Kompas* yang sangat kuat di lingkungan industri media dan masyarakat. Tingkat readership yang menduduki posisi teratas lagi menjadi faktor pemicu segera diimplementasikannya strategi 3M.

Persamaan persepsi mengenai pencapaian visi yang dicita-citakan pendiri menjadi modal dasar untuk segera meraih harapan dengan mengimplementasikan strategi 3M. dengan demikian, berbekal keyakinan dan keniscayaan, maka *enlightening people* akan terwujud bersamaan dengan dimplementasikannya strategi 3M.

*“Konvergensi terhambat kemungkinan karena adanya visi yang dipersepsikan belum sama. Faktor kedua adalah modal untuk investasi.*

*Kalau sekarang mencari yang sempurna ini memang belum ada karena semua masih mencoba.”(AW, 3 Mei 2012, pukul 13.00)*

### 5.3.2.2. Penghambat Implementasi Strategi 3M

Sejarah tidak akan mudah dilupakan ketika sudah mengukir sisi kehidupan manusia. Media cetak sudah membentuk budaya dan perilaku karyawan dan wartawannya. Mereka berkarya dan dibesarkan di industri media cetak. Adalah wajar, ketika wartawan bersikap apatis terhadap perubahan yang digulirkan. Apalagi perubahan yang digulirkan berhubungan dengan ancaman terhadap kenyamanan mereka. Posisi zona nyaman menjadi benteng penolakan terhadap perubahan itu.

*“Kalau mau dipilah, memang ada kelompok yang sudah bisa diajak hidup di dunia baru. Namun ada juga yang sudah tidak bisa diajak hidup di dunia baru. Mereka ini yang sudah merasa hidup di dunia cetak, biarlah tetap berada di dunia lama. Sekarang ini kan menginjak dunia baru. Ada yang mau tinggal di dunia lama, ada yang masih mau tinggal dua kakinya itu di dua dunia tadi. Ke depan, perubahan itu pasti terjadi gak ada tawar-tawaran. Sudah total. Dan untuk survival dan eksistensi ke depan memang harus multitasking. Dalam multitasking itu mungkin ada yang full multitasking, tetapi ada juga yang kita wajibkan minimal dua yaitu cetak dan di online. Sementara yang senior-senior dan super senior ini tidak bisa kita wajibkan. Dari dunia-duniannya yang dibawa dalam perjalanan yang cukup panjang, dalam dua tahun ini mereka belum bisa melihat dunia maya dan 3M, karena belum tergugah perhatiannya. Tapi ke depan sudah kita canangkan tidak ada yang lain, wartawan muda dan baru harus masuk ke dalam 3M.” (RIK, 9 Mei 2012, pukul 15.30)*

Merasa diri sebagai orang yang paling berjasa di media cetak membuahkan kepribadian orang yang menjadi ego. Egoisme sektoral muncul ketika diri merasa paling benar, paling hebat, dan paling mengerti terhadap bidang yang digelutinya. Sifat atau kepribadian yang difensif ini justru mampu menghambat implementasi strategi 3M. Setidaknya implementasi strategi 3M justru membuat mereka merasa terbebani dengan tugas baru.

*“Memang paling ideal ketika ada sebuah event dapat diliput hanya oleh seorang wartawan yang memiliki kapabilitas untuk menulis, mengambil gambar, dan video, serta laporan langsung. Namun wartawan yang ideal ini masih sangat jarang. Dan yang menghambat yaitu egoisme sektoral.” (BOY, 4 Mei 2012, pukul 14.00)*

*“... kunci utama adalah sumber daya manusia. Harus mau mengubah mindset dan ruangan. Semuanya dimulai dari pendidikan. Kalau mulai dari men-drill wartawan yang sudah lama tetap mengalami kesulitan. Hanya mereka yang mau memperkaya diri dan mengubah mindset dan cara kerja yang akan tetap dipakai di era digital dan konvergensi. Egoisme sektoral antara wartawan cetak, online, dan televisi juga menjadi persoalan penting. Maka jika konsep single newsroom dilaksanakan, maka identitas wartawan cetak, online, televisi tidak akan pernah ada lagi.” (PEP, 1 Mei 2012, pukul 19.00)*

Selain ego sektoral, krisis kepemimpinan juga dapat menjadi penghambat implementasi 3M. Pemimpin yang benar-benar ideal di era digital ini belum ada. Mereka yang layak dijadikan figure atau contoh pemimpin ideal belum ada. Sementara pemimpin yang ada banyak diketahui sebagai pemimpin yang gagap teknologi. Pemimpin yang demikian harusnya bersikap legowo untuk menyerahkan estafet kepemimpinannya kepada mereka yang lebih muda dan *mindsetnya* terbuka terhadap perubahan teknologi.

*“Pertama, mindset sumber daya manusia baik internal maupun eksternal menjadi hal utama yang harus ditangani. Kedua pihak baik internal maupun eksternal harus maju bersama. Internal, misalnya, harus ada penambahan skill dan adanya keteladanan dari pemimpin. Memberikan peluang besar bagi karyawan untuk mengembangkan diri dalam hal memahami dunia digital. Dari pihak eksternal, edukasi terhadap mereka baik agen maupun klien iklan harus secara kontinyu dilakukan.” (AW, 3 Mei 2012, pukul 13.00)*

*“Pemimpin-pemimpin kita juga selain harus yang mengerti IT tapi juga yang berselera IT. Kunci mengembangkan 3M ini adalah membuka diri dan siap mengubah kultur kerja. Pola kepemimpinan juga harus terbuka terhadap perubahan dan teknologi.” (BOY, 4 Mei 2012, pukul 14.00)*



Sejumlah faktor yang menghambat proses konvergensi di media juga disampaikan oleh Budiman Tanuredjo, Redaktur Pelaksana *Kompas*.

*“Memadukan dan menciptakan konvergensi media itu tidak mudah. Arogansi platform terjadi hampir di setiap media. Mereka mengatakan bahwa print is the best, media cetak itu yang terbaik, sehingga media dot com itu hanya sebagai waste dan sekedar second, dan hanya sekedar what dan who. Faktor lain adalah kepemilikan platform yang berbeda-beda. Masa kerja seseorang di media juga menimbulkan ego tersendiri dan cenderung menciptakan zona aman.” (BDM, 6 Mei 2012, pukul 19.00)*

Asmono Wikan, dalam kesempatan wawancara secara eksplisit menyatakan ada dua faktor yang dapat menghambat implementasi strategi 3M di *Kompas* maupun di media lain pada umumnya.

*“ ... visi yang dipersepsikan belum sama. Faktor kedua adalah modal untuk investasi. Kalau sekarang mencari yang sempurna ini memang belum ada karena semua masih mencoba.” (AW, 3 Mei 2012, pukul 13.00)*

### **5.3.2.3. Tantangan Implementasi Strategi 3M**

Menemukan model bisnis yang tepat menjadi tantangan terberat dalam implementasi strategi 3M. Sebagaimana layaknya sebuah industri, bisnis media memerlukan nilai investasi yang tidak kecil. Apalagi, implementasi strategi 3M ini yang syarat akan teknologi terbaru. Sudah selayaknya, nilai investasi akan selalu dihitung kapan balik modal dan sejauh mana nilai *revenue*nya. Tidak terkecuali, bisnis media di Grup *Kompas* Gramedia pun selalu mendapat pertanyaan tentang kejelasan *break event point*. Bahkan ketika ada rencana melakukan perubahan yang membutuhkan investasi besar, hambatan pertama yang muncul adalah berapa nilai investasi dan kapan balik modal.

*“Nah cuman ketika kita bilang kita harus mengembangkan multimedia itu tadi kita harus investasi baru segala macam. Orang-orang yang biasa menganalisis investasi tadi, seperti orang keuangan akan bertanya feedbacknya akan kembali kapan, investasinya tiga tahun akan kembali*

*atau tidak gitukan? Sementara dari sisi yang lain, yang namanya industri new media itukan belum matang betul Karena belum matang, perubahannya kan cepat sekali.” (AA, 9 Mei 2012, pukul 14.00)*

Jakob Oetama, dalam tulisannya di *Kompas* Edisi Khusus WAN-IFRA, 10 April 2012 menyatakan, “Tantangan implementasi strategi 3M adalah bagaimana mendapatkan keuntungan dari kemajuan teknologi informasi dan komunikasi sehingga koran dapat memainkan peran lebih besar dan lebih konstruktif sebagai pendidik dan penghibur. Konten tersebut masih merupakan inti dari sebuah industri media. Selama beberapa tahun terakhir, pengiriman konten dapat dilakukan melalui multimedia, lebih populer sebagai Tripple M. Melalui 3M, pengiriman konten dapat dilakukan secara massal, simultan, efektif, efisien, dan cara intensif.”

*“Sebab sampai saat ini model bisnisnya masih belum ketemu secara pas. Uji coba terus dilakukan untuk mendapatkan formulasi secara tepat dan terukur. Sementara itu kemajuan teknologi terus menerus maju berkembang. Sehingga pola yang kita dapatkan itu belum sepenuhnya ketemu, tapi lagi-lagi Kompas sudah memiliki komitmen.” (RIK, 9 Mei 2012, pukul 15.30)*

*“Problem yang terjadi di multimedia itu tadikan pada bisnis model yang belum ketemu. Bisnis model inilah yang belum ketemu, yang membuat banyak orang menjadi ragu-ragu investasi besar-besaran di era multimedia. Sementara belum ada sesuatu yang sangat jernih, iklan-iklan dan advertising di internet itukan paling banyak digunakan, 67 persen dikuasai oleh search engine, seperti google dan yahoo. Nah inilah yang menciptakan, bahwa bisnis model di internet ini yang belum semuanya bisa ditemukan.” (BDM, 6 Mei 2012, pukul 19.00)*

Harian *Kompas* mencoba memenuhi harapan masyarakat dan beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Terwujudlan harian *Kompas* dalam bentuk digital atau ePaper. Selama masa sosialisasi, ePaper *Kompas* yang dapat diakses secara gratis itu sudah diakses oleh 300.000 pembaca terdaftar. Namun, segera

setelah akses gratis berakhir dan pembaca diminta membayar untuk berlangganan, jumlah pengakses tinggal 3.000 pembaca setia.

Taufik H Mihardja dalam tulisan di *Kompas* Edisi Khusus WAN-IFRA, 10 April 2012 menyebutkan, bahwa transisi dari akses gratis ke berlangganan dirancang untuk melihat dua hal. Pertama, untuk menguji apakah publik benar-benar menghargai konten digital yang baik dengan membayar biaya berlangganan. Kedua, jika strategi ini berjalan, maka ini akan meningkatkan pendapatan *Kompas*.

Tantangan lain yang tidak kalah pentingnya adalah persepsi mengenai konvergensi yang belum satu suara. Hal ini dapat berdampak pada keputusan dan kebijakan yang saling bertentangan karena belum ada kesepemahaman tentang konsep konvergensi. Menyamakan persepsi mengenai konvergensi menjadi hal yang penting. Sebab sampai sekarang masih ada perbedaan sudut pandang mengenai konvergensi. Seperti yang tampak dalam wawancara di bawah ini.

*“Jadi konvergensi itu akan berjalan apabila berawal dari media baru. Artinya konvergensi akan lebih mudah diimplementasikan bersamaan dengan dibentuknya media baru daripada menggabungkan media yang sudah berjalan dengan sejarahnya masing-masing. Kalaupun dipaksakan untuk konvergensi, tentu membutuhkan suatu perjuangan dan kesadaran bersama.” (RIK, 9 Mei 2012, pukul 15.30)*

*“ ... untuk sementara sulit melakukan konvergensi. Kenapa? Karena ini lahir dengan sejarahnya sendiri-sendiri. Mereka bukan derivasi utuh turunan Kompas, sehingga sinergi. Sehingga pilihan 3M itu merupakan salah satu jalan keluar untuk memenuhi tuntutan tadi dan di sana sini sebagian ada yang bisa ditangani tapi ada beberapa juga yang tidak bisa, sehingga kita tetap butuh sinergi saja. Jadi bukan konvergensi, kita lebih mendorong sinergi, sinkronisasi, dan koordinasi.”(RIK, 9 Mei 2012, pukul 15.30)*

Dalam jawaban tertulisnya, Rikard Bagun menegaskan,” Sesungguhnya belum ada media di Indonesia melakukan konvergensi media secara utuh. Prinsip konvergensi mengharuskan manajemen terpadu untuk berbagai *platform*. Sejauh ini media di Indonesia baru dalam tahap koordinasi, sinkronisasi, dan sinergi, bukan konvergensi, termasuk *Kompas*.”

Tentang pendapat yang mengatakan *Kompas* belum menjalankan konvergensi juga dinyatakan oleh Pepih Nugraha, Editor *Kompas.com* dengan perspektif lain.

*“Konvergensi itu lebih pada individu atau pekerja dan pekerjaannya. Pekerja atau SDM harus memiliki mindset yang sama. Yang dibutuhkan untuk mencapai konvergensi harus satu komando. Jika antara cetak, online, televii belum ada satu komando ya akhirnya hanya akan melakukan cross media atau sinergi media. Jadi satu komando harus ada.” (PEP, 1 Mei 2012, pukul 19.00)*

Sementara, Bambang Sigap Sumantri, kepala Desk Multimedia meyakini, apa yang *Kompas* lakukan saat ini adalah bentuk konvergensi.

*“Jelas sudah. Apa yang dilakukan selama ini secara sengaja sudah melakukan konvergensi. Dari sisi SDM sudah dilakukan, bagaimana menempatkan orang-orang cetak di dotcom dan televisi. Di dotcom, kita memiliki beberapa orang. Ketika rapat sore kita harus memunculkan ide yang akan dimunculkan sebagai berita utama. Dari segi yang membuka belum banyak, tapi produk Desk Multimedia ini sebagai bentuk konvergensi. Bagaimana mengupdate konten-konten cetak yang ada di dotcom. Saya kira konvergensinya semakin kuat, jelas, dan tegas.” (SIG, 2Mei 2012, pukul 20.00)*

Pendapat Bambang Sigap Sumantri tersebut sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Asmono Wikan, bahwa *Kompas* sudah menjalankan konvergensi.

*“Di Indonesia itu tidak banyak yang melakukan konvergensi. Kompas menjadi salah satu media yang melakukan konvergensi. Sebab dari dulu sangat konsen bertransformasi ke digital. Ketika media lain sedang berpikir tentang konvergensi, Kompas sudah melakukannya.” (AW, 3 Mei 2012, 13.00)*

### 5.3.3. Pencapaian Implementasi Strategi 3M

Beberapa implementasi strategi memerlukan perubahan organisasi. Seberapa jauh organisasi harus diubah, tergantung dengan kondisi strategi yang akan diimplementasikan. Sebuah organisasi akan berubah secara radikal, apabila perusahaan tersebut sedang dalam penataan ulang organisasi.

*Kompas* dalam mengimplementasikan strategi 3M melakukan perubahan organisasi., namun bentuknya bukan radikal. Sebab, menurut Agung Adiprasetyo dalam wawancara menyatakan, jika *Kompas* melakukan perubahan radikal, maka ujung-ujungnya cita-cita luhurnya tidak tercapai. Sebab kultur di *Kompas* sangat berbeda dengan kultur di perusahaan pada umumnya. Sebagai lembaga bisnis, *Kompas* masih mengedepankan bisnis beretika dan santun. Humanisme transendental menjadi roh segala kebijakan bisnis *Kompas*. Agung (2012) meyakini, jika fundamental perusahaan kuat maka optimismelah yang akan hadir dalam setiap perubahan.

Menyikapi perubahan dengan mengimplementasikan strategi 3M, *Kompas* melebarkan sayap organisasinya dengan menambah satu desk yang dinamakan Desk Multimedia. *Kompas* masuk dalam kategori perubahan ketiga yaitu *limited strategy change*. Dengan penambahan Desk Multimedia *Kompas* menawarkan produk baru kepada pelanggan atau pasar yang baru di dalam kelas produk yang sama.

*“Kompas membentuk Desk Multimedia tahun 2009 sebetulnya untuk mengantisipasi sebuah perubahan. Ke depan, perubahan itu pasti terjadi gak ada tawar-tawaran. Sudah total. Dan untuk survival dan eksistensi ke depan memang harus multitasking. Dalam multitasking itu mungkin ada yang full multitasking, tetapi ada juga yang kita wajibkan minimal dua yaitu cetak dan di online.. ” (RIK, 9 Mei 2012, pukul 15.30)*

### 5.3.3.1. Desk Multimedia

Selain analisis perubahan, tahap implementasi juga harus melakukan analisis struktur organisasi. Analisis ini perlu dilakukan untuk mengetahui bagaimana kebijakan disusun dan juga menjelaskan bagaimana sumber daya akan dialokasikan. Jenis struktur organisasi yang perlu diperhatikan adalah organisasi formal dan informal. Organisasi formal menunjukkan hubungan antara sumber daya yang disusun oleh manajemen perusahaan. Struktur ini lebih banyak menunjukkan hubungan sosial di antara orang-orang yang berada di dalam perusahaan. Sementara kalau organisasi informal lebih banyak menunjukkan hubungan sosial di antara orang-orang yang berada di dalam perusahaan.

*“Sebagai pengjowantahannya di Kompas dibentuk Desk Multimedia. Jadi sebuah rangkaian dengan korporat. Kompas Gramedia punya ide, punya gagasan yang menjadikan sebuah keharusan, suatu keniscayaan, yaitu menyikapi perubahan dengan strategi 3M.” (PEP, 1 Mei 2012, pukul 19.00)*

*“... kita butuh suatu yang baru yang merupakan satu bagian integral dari Kompas, yaitu multimedia. Keberadaan Desk Multimedia diperlukan untuk mendorong sinergi antara media cetak, online dan TV” (RIK, 9 Mei 2012, pukul 15.30)*

*“Desk Multimedia dibentuk bukan semata-mata untuk implementasi 3M, tetapi untuk menservice audiens yang mengalami pergeseran perilaku dan gaya hidup. Maka produk Desk Multimedia ini adalah membuat konten cetak ke dalam platform dan channel yang berbeda dari yang konvensional. Platform yang digunakan antara lain televise, tablet, dan mobile. Dengan demikian pembaca Kompas tidak hanya memperoleh konten dari distributor atau agen, melainkan juga melalui channel internet. Dan yang lebih penting, kehadiran Desk Multimedia adalah untuk memperkuat cetak.” (BOY, 4 Mei 2012, pukul 15.30)*

Dalam implementasi strategi, kedua jenis struktur yakni struktur organisasi formal dan informasl harus diperhatikan, apakah struktur organisasi yang ada sekarang ini menjadi penghalang atau pendukung bagi implementasi strategi. Atau

ada kemungkinan untuk menggunakan organisasi informal untuk keberhasilan implementasi strategi.

*Kompas* mulai mempersiapkan diri untuk implementasi strategi 3M. Langkah pertama yang dilakukan adalah pembentukan Desk Multimedia. Desk ini mendapat tugas pokok merealisasikan apa yang diharapkan dari implementasi strategi 3M. Semua produk hasil inovasi yang dihasilkan Desk Multimedia harus bermuara untuk memperkuat *Kompas* cetak. Konten diproduksi hanya sekali oleh *Kompas* cetak, tetapi dapat dikemas ulang dan didistribusikan dalam bentuk lain dan dapat dinikmati dengan nyaman di *platform* yang berbeda oleh audiens.

Saat ini personel di Desk Multimedia terdiri dari lima editor yang merangkap sebagai editor *news* untuk *Kompas.com*, Sembilan desainer grafis, dua juster foto, dua kameramen video dan foto, seorang tenaga penyalaras bahasa. Dengan kekuatan penuh, tim ini bekerja untuk menghasilkan produk inovatif yang dapat diakses melalui sejumlah *platform* yang berbeda.

Desk Multimedia memang bukanlah tujuan akhir. Desk Multimedia merupakan sarana untuk mencapai sebuah *grand design* yang akan menyatukan seluruh konten yang dimiliki oleh Grup *Kompas Gramedia*. *Kompas* sebagai salah satu fokus implementasi 3M mencoba untuk merintis ke arah mimpi besar tersebut.

*“Mimpinya, suatu saat kita akan melakukan apa yang dinamakan full convergence yang didukung oleh personalia yang main power dan teknologi. Saya melihat bahwa di Kompas ini mempunyai kemampuan seperti itu mulai teknologi, dari kemampuan litbang, newsroomnya makin lama makin masuk ke integrasinya, gagasan, dan sinergi.”*(RIK, 9 Mei 2012, pukul 15.30)

Dalam jawaban wawancara tertulisnya Rikard Bagun juga menjelaskan, keberadaan Desk Multimedia memang antara lain untuk mempersiapkan kemungkinan pelaksanaan strategi konvergensi. Ketrampilan teknis multimedia memang dipelajari. Sekalipun konvergensi belum dilaksanakan, keberadaan Desk Multimedia diperlukan untuk mendorong sinergi antara media cetak, online dan TV.

Sejak tahun 2009, Desk Multimedia telah menghasilkan sejumlah produk inisiatif digital. Konten tersebut dapat diakses melalui iPad Apple, iPhone BlackBerry, Android, Windows Phone 7, dan iPod Touch. *Kompas* juga menggunakan semua teknologi komunikasi baru untuk memuaskan pembacanya seperti QR Code, layanan yang memberikan konten tambahan digital bagi pembaca harian *Kompas*. *Video-on-Demand* juga disediakan sehingga pembaca dapat mengakses konten visual tambahan digital pada artikel tertentu. *Kompas* juga telah memperkenalkan teknologi *Augmented Reality* sehingga pembaca dapat memiliki pengalaman baru.

Meskipun berbagai bentuk inisiatif digital yang dilakukan Desk Multimedia ini belum mendapatkan respons signifikan oleh audiens dari kalangan pemasang iklan, namun hasil kerja ini telah mendapatkan apresiasi positif dari berbagai lembaga. Tahun 2010, antara lain Pemenang Infografik Center Spread, Silver Awards atau nomor dua terbaik untuk Kategori Best in eReader/Tablet, Silver untuk kategori Best in Cross Media Editorial Coverage melalui liputan "Jelajah Musi 2010", Silver untuk kategori Best in User Generated Content. Ketiganya dari ajang bergengsi Asian Digital Media Awards 2010.



Pada tahun 2011, produk inisiatif digital ini mendapatkan apresiasi antara lain Penghargaan WAN IFRA dalam bidang Public Service untuk kategori World Young Reader Prize 2011, Penghargaan Asian Digital Media Awards 2011 dari Wan Ifra terdiri dari *Gold award* untuk liputan Ekspedisi Citarum dalam kategori Cross Media Editorial Coverage. *Silver award* untuk situs *Kompas.com* dalam kategori Best Newspaper Website in Asia, *Bronze award* untuk aplikasi *Kompas Editors' Choice for PlayBook* untuk kategori Best eReader/Tablet in Asia. (Lihat Lampiran 3)

Tahun 2012 yang baru berlangsung bulan April yang lalu, *Kompas* mendapatkan penghargaan dari Wan IFRA. Apresiasi tersebut berupa medali emas, perak, dan perunggu untuk kategori foto olahraga terbaik Asia Media Awards 2012, serta medali perunggu Kategori pelayanan komunitas terbaik Asia Media Awards 2012. Masih pada tahun yang sama *Kompas* juga mendapatkan penghargaan dari Indonesia Print Media Awards 2012 dan Indonesia Inhouse Magazine Awards 2012, masing-masing medali emas.

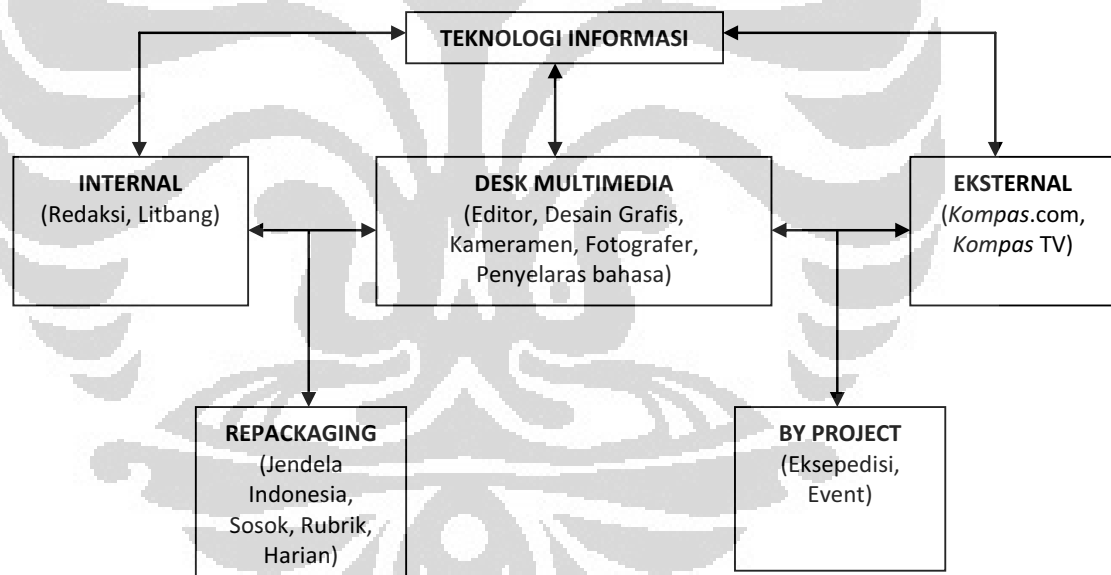
Pada saat ini *Kompas* juga sedang mengembangkan pengepakan ulang konten yang akan ditampilkan lebih menarik secara visual. Nantinya produk ini dapat disiarkan melalui jaringan televisi nasional melalui *Kompas TV*. Dengan pola kerjasama *Kompas* cetak bersama *Kompas.com*, *Kompas TV* diharapkan dapat membantu perluasan audiens *Kompas* sehingga *Kompas* cetak pun justru makin kuat.

*“Karena siapapun juga bisa mengemas kembali atau repackaging, bisa mengambil apa yang ada di sini, orang bisa berlangganan di sini. Bisa jadi menjadi pusat informasi terbesar di Indonesia. Tinggal kemudian saya mau dapatnya bagaimana, saya mau langganan lewat mana atau langganan lewat teks cara lama, atau langganan korannya.”*(AA, 9 Mei 2012, pukul 14.00)

### 5.3.3.2. Pola Kerjasama

Dalam menjalankan fungsinya Desk Multimedia bekerjasama dengan sejumlah desk atau departemen. Hasil dari observasi penulis, Divisi Teknologi Informasi (TI) memiliki relasi khusus dengan Desk Multimedia. Divisi TI selalu dilibatkan dalam setiap perencanaan dan eksekusi program yang dirancang oleh Desk Multimedia. Bahkan dalam berbagai kesempatan, Divisi TI memberikan presentasi mengenai perkembangan teknologi terbaru dan memberikan rekomendasi peluang pengembangan bagi Desk Multimedia.

Gambar 5.2. Pola Kerjasama



Sumber : Pengamatan Lapangan, 2012

Pembuatan program dan uji coba produk sebelum *launched* juga menjadi kegiatan yang dilakukan oleh Divisi TI. Paling tidak Divisi TI lah yang menjamin aksesibilitas produk melalui jaringan internet. Divisi TI juga membantu

membuat sistem *upload* data baik dalam pola kerjasama dengan pihak internal maupun eksternal.

#### **5.3.3.2.1. Kerjasama Internal**

Strategi 3M di *Kompas* nyaris tidak bisa berjalan jika tidak terjadi proses kerjasama. Salah satu kerjasama yang dijalankan oleh Desk Multimedia adalah dengan departemen yang berada dalam satu naungan PT *Kompas* Media Nusantara atau *Kompas*. Relasi dan kerjasama internal ini terjadi untuk produk digital yang mengandung unsur repackaging atau pengemasan ulang konten *Kompas*. Produk-produk tersebut dapat berupa teks, data, grafis, foto, maupun video yang dapat diakses melalui platform yang berbeda-beda. Misalnya *Kompas* Cetak, *Mobile Platform* (*iPad*, *iPhone*, *galaxy tab*, *laptop*, *windows phone7*, *android*, *mobile phone*, *blackberry*), *e-Paper*, maupun *platform web*.

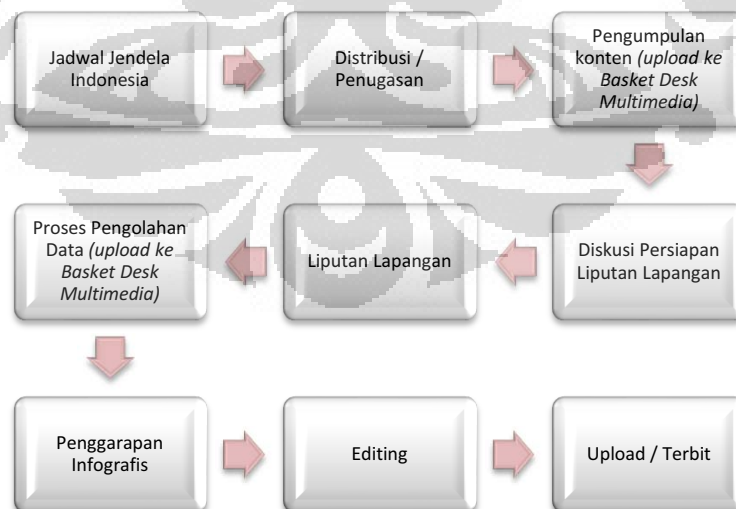
##### **5.3.3.2.1.1. Agenda Mingguan**

Pola kerjasama internal ini terjalin dengan seluruh desk di redaksi ditambah dengan divisi Litbang. Pola kerjasama yang dilakukan adalah pola agenda rutin dan agenda harian. Untuk pola kerjasama agenda rutin, Desk Multimedia menyelenggarakannya setiap akhir tahun. Selain berisi mengenai evaluasi kerja tahun berjalan, pertemuan tersebut juga digunakan sebagai sarana sosialisasi program kerja pada tahun yang akan datang. Salah satunya adalah agenda rutin yang akan dijalankan bersama. Yang termasuk dalam agenda rutin antara lain, *Jendela Indonesia* dan *Ekspedisi*. *Jendela Indonesia* merupakan hasil

kerjasama internal yang melibatkan berbagai desk di redaksi ditambah dengan divisi Litbang.

Jendela Indonesia merupakan *repackaging* konten yang pernah dimuat di rubrik Tanah Air yang muncul di *Kompas Cetak* setiap hari Sabtu. Berdasarkan tema-tema yang pernah dimuat di *Kompas Cetak* tersebut, maka Desk Multimedia secara bersama mengemas ulang konten Tanah Air dan dikembangkan dengan penambahan konten lainnya. Misalnya data lapangan yang lebih detail, infografis tiga dimensi, video, foto, peta, dokumen teks yang pernah dimuat di *Kompas Cetak*. Apa yang ingin diungkapkan di Jendela Indonesia ini adalah menyuguhkan kekayaan alam, budaya, nilai luhur bangsa Indonesia yang dapat diakses melalui i-Pad. Pemilihan terbit setiap hari Sabtu juga membantu pembaca untuk menentukan alternatif berakhir pekan.

Gambar 5.3. Alur Kerja Agenda Mingguan



Sumber : Pengamatan Lapangan, 2012

Proses penggarapan Jendela Indonesia dimulai dari *Launching* Jadwal Jendela Indonesia yang diadakan pada pertemuan tahunan tersebut. Dari sana pembagian tugas pun dimulai baik di Desk Multimedia maupun Divisi Litbang. Tugas pertama dilakukan oleh Tim Divisi Litbang. Tim ini mulai mengumpulkan konten berupa teks, data, foto, dan referensi yang pernah dimuat di *Kompas* Cetak. Dari kumpulan materi ini, tim dari Divisi Litbang dan Desk Multimedia merancang liputan langsung ke obyek yang akan dimuat sesuai jadwal.

Dalam diskusi tersebut diputuskan fokus liputan, rencana dan agenda liputan bersama antara tim Desk Multimedia dan Divisi Litbang. Setelah perencanaan yang biasanya dilaksanakan satu bulan sebelum jadwal terbit, maka tim turun ke lapangan untuk melengkapi data dan mengupdate data visual dan data sekunder lainnya. Dengan berbekal kamera, GPS, *handycame* tim menuju target.

Liputan lapangan selesai, maka tugas berikutnya menyusun outline materi yang akan dipublikasikan dalam Jendela Indonesia. Proses pengemasan dan pembuatan infografis harus selsai dalam waktu satu minggu. Maka paling lambat satu minggu sebelum dimuat, seluruh materi harus sudah selesai dan di tangan editor Desk Multimedia. Meski berasal dari desk dan divisi berbeda, baik lokasi maupun bidangnya, sistem *sharing* data yang sudah berjalan akan mempermudah koordinasi pelaksanaan kerja tim ini. Di sinilah peran Divisi TI yang akan selalu *mensupport* segala keluhan yang muncul. Sistem yang dibuat dalam bentuk *basket* bersama ini mempermudah sistem *upload* dari berbagai divisi dan desk ke dalam *basket* Desk Multimedia.

### 5.3.3.2.1.2. Agenda Harian

Pola kerjasama untuk menyelesaikan agenda harian ini, Desk Multimedia bekerjasama dengan desk yang ada di redaksi, termasuk desk foto, dan Divisi Litbang. Disebut pola kerjasama agenda harian karena pola kerjasamanya menyelesaikan tugas harian untuk melengkapi *Kompas* Cetak yang dapat berupa *QR Code*, *Augmented Reality*, maupun data yang dapat diakses melalui iPad.

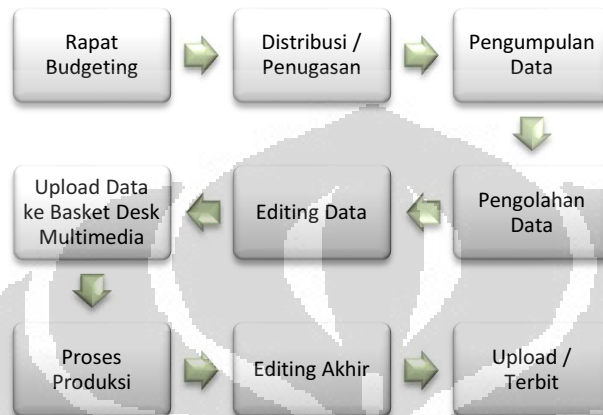
Rapat *budgeting* harian Redaksi *Kompas* yang diselenggarakan setiap pukul 16.00 – 17.00 menjadi titik awal dimulainya kerjasama untuk agenda harian. Dalam rapat tersebut disepakati berita utama dan menarik *Kompas* cetak yang akan dilengkapi dengan *QR Code*, *video on demand*, dan i-Pad. Berita pilihan atau *editor choise* yang akan ditampilkan dalam *platform* i-Pad pun ditentukan dalam rapat ini.

Setelah rapat *budgeting* selesai, maka penugasanpun dimulai. Di sini peran editor yang bertugas akan mendistribusikan tugas. Mereka yang terlibat dalam penugasan ini adalah desk yang memiliki berita dan video untuk dijadikan berita pilihan. Selanjutnya ada desk foto untuk menyiapkan foto yang akan melengkapi berita-berita pilihan tersebut. Masih ada divisi Litbang yang memiliki tugas untuk menyusun data baik yang akan dimuat di cetak, *QR Code*, maupun i-Pad. Dalam waktu paling lambat empat jam setelah rapat *budgeting* selesai, semua materi harus sudah diupload ke basket Desk Multimedia. Di sanalah pengemasan dengan dilengkapi infografis menarik akan dilakukan di bawah koordinasi editor Desk Multimedia.

Selanjutnya setelah semua proses produksi selesai, maka peran Divisi TI mulai diperlukan untuk mengupload materi yang sudah dikemas oleh Desk

Multimedia ke internet melalui *Kompas.com*. Di sinilah pola kerjasama internal untuk agenda harian berakhir.

Gambar 5.4. Alur Kerja Agenda Harian



Sumber : Pengamatan Lapangan, 2012

#### 5.3.3.2.2. Kerjasama Eksternal

Pola kerjasama eksternal yang dimaksud adalah pola kerjasama antara *Kompas* dengan pihak di luar *Kompas*. Misalnya dengan pihak *Kompas.com* dan *Kompas TV*. Meski barnd-nya masih sama yaitu *Kompas*, namun berada dalam manajemen dan pimpinan yang berbeda. Tiga institusi dengan tiga kebijakan dan tika kepemimpinan. Kondisi demikian yang oleh narasumber dinilai akan menyulitkan terjadinya konvergensi yang nyata. Maka diambil keputusan untuk melakukan sinergi, koordinasi, dan sinkronisasi.

*“Kita pernah mencoba membahasnya belum ada kesimpulan akhir, ini masih terbuka. Bahwa untuk sementara sulit melakukan konvergensi. Kenapa? Karena ini lahir dengan sejarahnya sendiri-sendiri. Mereka bukan derivasi utuh turunan Kompas, sehingga sinergi. Sehingga pilihan 3M itu merupakan salah satu jalan keluar untuk memenuhi tuntutan tadi.dan di sana sini sebagian ada yang bisa ditangani tapi ada beberapa juga yang tidak bisa, sehingga kita tetap butuh sinergi saja. Jadi bukan*

*konvergensi, kita lebih mendorong sinergi, sinkronisasi, dan koordinasi.” (RIK, 9 Mei 2012, pukul 15.30)*

Dalam jawaban tertulisnya, Pemimpin Redaksi *Kompas*, Rikard Bagun mengemukakan, “*Kompas* pernah memikirkan dan merencanakan secara serius pola konvergensi, tetapi sulit dilaksanakan karena setiap platform terbentuk secara terpisah, bukan dalam satu desain. Dengan mempertimbangkan sejarah dan eksistensi setiap platform yang dibangun bukan dalam satu konfigurasi, maka *Kompas* cenderung mendorong dan mengembangkan sinergi, koordinasi, dan sinkronisasi dalam interaksi dengan platform lainnya seperti *Kompas* TV dan *Kompas.com*.”

Untuk itulah sampai sekarang bukan *full convergence* yang dilakukan *Kompas*, tetapi mengimplementasikan strategi 3M dengan mengedepankan pola kerjasama sinergi, koordinasi, dan sinkronisasi. Pola kerjasama ini dimulai ketika sudah ada kesepakatan antara pihak redaksi dan bisnis masing-masing platform. Pola kerjasama yang dijalankan akan mudah tergambarkan jika menggunakan satu kasus, misalnya ekspedisi cincin api (ECA).

ECA adalah salah satu contoh nyata hasil implementasi 3M yang melibatkan pihak eksternal *Kompas*. *Kompas* secara rutin mengadakan rapat kerja tahunan yang mengundang semua pihak yang dalam aktivitasnya berhubungan dengan redaksi. Mereka yang tergabung dalam acara itu adalah redaksi dan litbang. Meskipun dalam struktur litbang itu adalah satu bagian dari redaksi, namun pada kenyataannya Litbang masih berdiri sendiri terlepas dari redaksi.

Dalam acara setahun sekali dan diselenggarakan setiap akhir tahun, *Kompas* mengevaluasi kegiatan yang sudah berjalan dan merancang atau lebih



tepatnya sosialisasi rencana kerja tahun yang akan datang. ECA menjadi salah satu produk pertemuan tahunan ini. Ekspedisi Cincin Api (ECA) ini menjadi salah satu agenda terencana *Kompas* yang dimaksudkan sebagai bentuk inisiatif strategis redaksi untuk mengembangkan produk 3M.

Ketika *Kompas* menyatakan akan mengembangkan produk 3M dengan menggarap ekspedisi, yaitu ECA ini maka, platform terkait mulai diajak bicara, berembung bersama mengenai rencana pelaksanaan proyek ini dan peluang mendapatkan pendapatan dari iklan. Setelah ditemukan kesepakatan bersama, maka dibentuklah tim yang dipimpin redaktur pelaksana *Kompas*. Setiap platform menyiapkan tenaga masing-masing yang akan bergerak bersama melaksanakan ekspedisi ini. Secara khusus Litbang diminta kontribusi tenaga untuk ikut ekspedisi. Sebab Litbang bertanggung jawab atas materi grafis dan peta ekspedisi. Dalam pelaksanaan ekspedisi, anggota tim melaporkan liputannya kepada masing-masing platform. Namun demikian, ada kalanya tim platform tertentu tidak ada, maka laporannya dapat dirangkap oleh anggota tim lainnya.

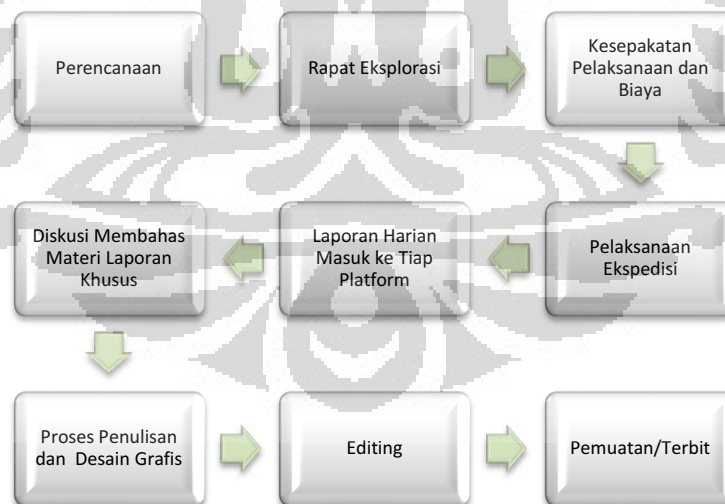
Dalam hal laporan naratif, ini dapat dikerjakan oleh anggota tim lainnya. Namun jika untuk pengambilan gambar khususnya video, ini membutuhkan anggota tim yang memang memiliki ketrampilan khusus. Ada kalanya juga untuk efisiensi, maka yang berangkat adalah tim dari cetak dan *Kompas TV*. Sebab dalam beberapa kasus, laporan untuk *Kompas.com* dapat tercover oleh wartawan dari *Kompas* cetak.

Laporan perjalanan harian sudah dilaporkan ke platform masing-masing, dan pelaksanaan ekspedisi pun berakhir. Tim ECA kembali merancang laporan khususnya secara bersama-sama. Kemudian laporan naratif yang dibuat oleh

wartawan cetak akan dimuat di cetak, *Kompas.com*, dan *Kompas TV*. Sementara mengenai gambar dan video menjadi tanggung jawab anggota tim dari masing-masing *platform*. Demikian juga halnya dengan pendapatan iklan dari ECA. Tiap *platform* memiliki hak menerima iklan. Sehingga pendapatan dari iklan masing-masing *platform* akan berbeda. *Tag line* yang digunakan adalah baca liputannya di *Kompas*, ikuti jejaknya di *Kompas.com*, dan saksikan aksinya di *Kompas TV*.

Selain di tiga *platform* di atas, proyek bersama ini dapat dinikmati melalui i-Pad dan [www.cincinapi.com](http://www.cincinapi.com). Sementara bentuk interaktif nya dapat diikuti di twitter @ekspedisiKompas dan facebook di ekspedisi *Kompas*. Untuk meningkatkan interaktivitas audiens dengan tim, maka diadakan lomba blog di [http://www.Kompasiana.com/topics /cincinapi](http://www.Kompasiana.com/topics/cincinapi) dan kuis online-nya di <http://apps.Kompas.com/quiz/cincinapi>.

Gambar 5.5. Alur Perencanaan Hingga Pemuatan ECA



Sumber : Pengamatan Lapangan, 2012

Dalam proyek seperti ECA, tim Desk Multimedia juga dilibatkan terutama dalam mengemas informasi yang akan diupload ke i-Pad dengan harapan makin variatif sajiannya maka peluang untuk mendapat iklan pun makin besar.

*“Belum begitu menggembirakan. Meskipun sudah mulai ada yang mau pasang iklan, namun tidak secepat gempita yang cetak. Meskipun baru sebatas sponsor, namun bagi Kompas, branding itu tetap penting. Dan apresiasi yang mengalir untuk upaya Kompas ini sangat melegakan dan memberikan prospek cerah di masa mendatang. Berita paling baru, readership Kompas saat ini 1,5 juta orang, meninggalkan Jawa Pos yang mencapai 790.000 orang.” (BOY, 4 Mei 2012, pukul 14.00)*

Terhadap implementasi 3M dalam ECA ini masih memerlukan penyempurnaan. Sehingga hasil proses belajar mencari kesempurnaan dalam implementasi strategi 3M ini akan segera terwujud. Bahkan kalau bisa tidak hanya sekedar seperti sekarang tetapi memiliki ekspektasi yang lebih besar. Pernyataan ini diungkapkan oleh Pepih Nugara, Editor *Kompas.com*.

*“Liputan bersama ECA menjadi contoh model implementasi 3M di Kompas. Satu konten dimuat di platform yang berbeda, yaitu cetak, online, dan televisi. Namun, menurut saya model ECA ini adalah jenis konvergensi yang cross media yang saling memperkaya. Namun bagi saya, apakah hanya begitu saja implementasi 3M? Menurut saya, masih dapat dikembangkan lagi lebih dari sekadar cross media. Konten Kompas harus mampu menjangkau pembaca muda dan masyarakat yang mindsetnya digital.” (PEP, 1 Mei 2012, pukul 19.00)*

Dalam mengembangkan produk 3M, *Kompas* melakukan tiga hal. Pertama pengembangan produk berdasarkan proyek Contohnya ekspedisi, pestra olahraga seperti olimpiade dan Piala Eropa. Kedua pengembangan berdasarkan rubrik. Misalnya rubric sosok, *Kompas* Kita, dan Klinik Fotografi. Ketiga, mengembangkan produk 3M berdasarkan event seperti Job Fair, CEO Forum, dan Muda Creativity.

## 5.4. Diskusi dan Kesimpulan

Subbab ini berisi pembahasan secara naratif inti dari penelitian dalam bentuk diskusi dan kesimpulan. Terdapat dua bagian besar dalam subbab ini yaitu mengenai transformasi *Kompas* menuju konvergensi media dan implementasi strategi transformasi *Kompas*.

### 5.4.1. *Kompas* Mentransformasikan Diri Menuju Konvergensi Media

Strategi dipahami sebagai cara untuk mencapai tujuan jangka panjang yang dapat berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi, dan *joint venture* (David, 2004). Strategi juga dapat diartikan sebagai 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. (<http://jurnal-sdm>, 2009).

*Kompas* dengan sadar telah mengambil sebuah keputusan untuk melakukan perubahan dengan mentransformasikan dirinya menuju konvergensi media. Keyakinan *Kompas* untuk berubah ini didasarkan pada pendapat Fidler (2003) yang mengatakan ketika bentuk-bentuk media komunikasi yang lebih baru muncul, bentuk-bentuk terdahulu biasanya tidak mati, terus berkembang dan beradaptasi.

Faktor lain yang melatarbelakangi *Kompas* melakukan perubahan adalah adanya visi misi perusahaan yang ingin mencapai *Enlightening People* dengan melakukan sinergi bisnis dan sumber daya, produk dan layanan inovatif bagi pelanggan, dan transformasi dan ekspansi bisnis. Filosofi yang dianut adalah dari

*newspaper* berubah menjadi *newsbrand*. Kesepemahaman visi misi oleh pimpinan dan karyawan memberikan kekuatan dan dorongan untuk berubah. Apalagi *Kompas* sadar, bahwa jati diri sebuah industri media adalah perubahan.

Meski melakukan perubahan, *Kompas* yakin bahwa setiap koran itu memiliki roh tertentu yang membuat masyarakat memilih media yang tepat. Akurasi, kredibilitas, dan kepercayaan dari masyarakat merupakan roh media yang oleh *Kompas* akan dijadikan roh setiap brand *Kompas*, baik cetak, dot com, maupun televisi. (Adiprasetyo, 2012). *Kompas* harus berani keluar dari zona nyaman dengan cara berubah.

Perubahan yang dilakukan *Kompas* demi *survival* dan demi pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik. Perubahan itu harus disesuaikan dengan perkembangan teknologi dengan melakukan adaptasi dan mengedepankan karya inovatif dan kreatif. Jakob Oetama mengatakan, *Kompas* harus melakukan konvergensi.

Pada hakekatnya sebuah transformasi tidak meniadakan produk terdahulu. Dengan kata lain produk terdahulu terus berkembang bersamaan dengan produk baru. Artinya, produk baru media tidak menggantikan produk lama. Filosofi ini mendasari *Kompas* untuk melakukan perubahan. Dan upaya *Kompas* melakukan transformasi ini benar-benar dilandasi semangat bahwa media baru yang dimanfaatkan untuk transformasi ini justru harus mampu memperkuat media atau produk lama. Pemimpin Redaksi *Kompas*, Rikard Bagun menyebut, produk baru *Kompas* menjadi ekstensa produk *Kompas* cetak.

Pergeseran perilaku masyarakat bermedia, menjadi pemicu bagi *Kompas* untuk melakukan terobosan, tanpa meninggalkan produk lama. *Kompas* berupaya

untuk men-deliver konten yang ada di cetak melalui *platform* lain yang mulai banyak digunakan masyarakat. Artinya, *Kompas* ingin melayani pelanggannya untuk tetap dapat mengakses konten *Kompas* cetak melalui media lain yang sesuai dengan perkembangan teknologi.

Semangat inilah yang membawa *Kompas* akhirnya memutuskan untuk mengimplementasikan strategi MMM atau Tripple M atau 3M, yaitu multimedia, multichannel, multiplatform. Artinya produk *Kompas* cetak dapat dilengkapi dengan foto, grafis, video, teks dan dapat diakses melalui koran maupun internet dengan menggunakan media komputer, internet, kertas, radio, televisi, laptop dan gadget lainnya.

Setelah mengimplementasikan strategi 3M, muncullah berbagai peluang untuk lebih maju dan berkembang. Apalagi *Kompas* memiliki harta karun berupa konten dan *Kompas* memiliki media baik itu elektronik maupun digital yang sangat berpotensi dapat mendeliver konten kepada masyarakat luas. Transformasi yang dilakukan *Kompas* didasari semangat kerjasama antarplatform. Sinergi, sinkronisasi, dan koordinasi selalu hadir dan melekat dalam setiap perubahan menuju kesempurnaan mencapai *enlightening people*.

*Kompas* memahami, konvergensi dapat dilakukan dalam kondisi apapun tanpa harus melakukan perubahan radikal yang mensyaratkan adanya *single newsroom*. Dengan kata lain konvergensi sudah dilaksanakan di *Kompas* dan disesuaikan dengan visi misi lembaga untuk meraih *enlightening people*. Bagi *Kompas*, konvergensi media diimplementasikan dan disesuaikan dengan kemampuan berinvestasi dan kebutuhan dan tidak terjebak pada persoalan teknis

semata. Jadi konvergensi secara utuh dapat dilakukan oleh media disesuaikan dengan konteksnya, atau konvergensi kontekstual.

Dari berbagai pendapat dan teori, *Kompas* sudah mencapai konvergensi dengan mengimplementasikan strategi 3M. Implementasi strategi 3M ini secara langsung membuat *Kompas* sudah mencapai konvergensi kontinum yang di antaranya berupa *cross promotion*, *cloning*, *content sharing*, dan konvergensi *repackaging*.

Implementasi strategi 3M mendorong *Kompas* melakukan diversifikasi dan memperbaiki kualitas produk disesuaikan dengan kebutuhan pembaca. Pola ini sangat memungkinkan berkembang, karena *Kompas* memiliki harta karun berupa konten yang setiap saat dapat dimanfaatkan bersama *Kompas.com* dan *Kompas TV*.

Dampak implementasi strategi ini membuahkan hasil. Penghargaan atas pencapaian itu diperoleh dalam kurun waktu 2010 – 2012. Entah berhubungan langsung atau tidak, *readership Kompas* naik peringkat dari kedua menjadi pertama dengan tingkar *readership*nya 1.402.000 menurut Nielsen Media Indeks 2012.

Belajar dari apa yang dilakukan oleh *Kompas*, konvergensi media menjadi kenyataan ketika industri media melakukan sinergi, koordinasi, dan sinkronisasi antarplatform yang berbeda dalam satu kepemilikan. Sehingga yang dihasilkan dari pola kerjasama tersebut adalah konvergensi utuh, karena konvergensi yang dilakukan bukan parsial. Kalaupun mau disebut dengan kata lain adalah konvergensi dengan skala besar, sedang, atau kecil. Jadi apa yang dikatakan sebagai konvergensi partial (Ariyanti, 2011) adalah konvergensi *by project*. Jika

disebut sebagai konvergensi parsial menyiratkan bahwa konvergensi itu tidak utuh atau belum merupakan satu kesatuan. Jadi, sekarang yang ada dan nyata dalam industri media adalah konvergensi kontekstual dengan skala tertentu, Disebut kontekstual karena implementasinya disesuaikan dengan kebutuhan, kondisi, dan budaya.

#### **5.4.2. Implementasi Strategi Transformasi *Kompas***

Hal pokok yang harus disiapkan untuk implementasi strategi adalah mentalitas untuk siap berubah. Perubahan akan terjadi apabila pimpinan dan karyawan memahami visi dan misi perusahaan. Kesamaan persepsi akan memudahkan implementasi strategi perubahan. Dan yang paling penting setiap pimpinan dan karyawan harus memiliki komitmen untuk melakukan sinergi, koordinasi, dan sinkronisasi. Implementasi yang sukses membutuhkan dukungan, disiplin, motivasi, dan kerja keras semua lini. (Thompson dan Strickland :Salusu, 1996).

Implementasi strategi dapat berjalan apabila ada fungsi dan peran pemimpin yang dapat diandalkan. Maka bagi *Kompas*, seorang pimpinan harus menguasai dua hal yaitu kemampuan untuk mengelola karyawan dan mengerti teknologi. Sebab implementasi strategi *Kompas* ada kaitannya dengan perkembangan teknologi. (Adiprasetyo, 2012) Di sisi lain dalam implementasi strategi perubahan ini dibutuhkan tenaga kerja yang terampil, cerdas, dan berkomitmen tinggi. (Oetama, 2007). Dengan berketetapan hati, konsisten, dan komitmen yang sungguh-sungguh, maka arogansi sektoral atau arogansi *platform*



yang sering muncul atau resistensi yang timbul akibat implementasi strategi ini dapat diatasi.

Kesiapan dalam implementasi strategi transformasi *Kompas* adalah kemauan untuk membuka diri terhadap perubahan. *Open mindset* dan *culture* menjadi prasyarat untuk mencapai hasil implementasi yang sempurna. Semangat pimpinan dan karyawan juga harus sama, dalam arti terbuka terhadap perubahan karena perkembangan teknologi dan memahami perkembangan teknologi itu sendiri. Dorongan untuk mencapai kesuksesan dalam implementasi strategi ini juga dapat berasal dari pimpinan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada pelaksana untuk mengeksplorasi dan berinovasi.

Implementasi strategi 3M di *Kompas* masih belum membuahkan hasil maksimal. Maka tantangan ke depan bagi *Kompas* adalah bagaimana dapat menemukan dan memformulasikan peluang bisnis dan pendapatan dari produk-produk yang berasal karena implementasi strategi 3M. Selain persoalan bisnis, kemampuan wartawan untuk melakukan peliputan juga terus dikembangkan. Misalnya, pendidikan khusus fotografi, video, dan penulisan media online untuk karyawan dan wartawan. Sehingga tuntutan *multitasking* untuk wartawan dan karyawan akan segera tercapai.

Pencapaian *Kompas* dalam implementasi strategi 3M membentuk desk khusus multimedia untuk mewujudkan 3M dan mendorong sinergi dengan *Kompas.com* dan *Kompas TV*. *Kompas* melakukan terobosan dengan mengeluarkan produk diversifikasi. Misalnya, *Kompas* cetak dapat dinikmati melalui platform *e-Paper*, *i-Pad*, *web*, *Samsung Galaxy Tab*, dan *desktop*. Menemukan bentuk baku pola kerjasama antar desk, unit, dan platform. Jika hal

ini sudah terbentuk dan dibakukan, maka ini merupakan langkah yang sangat signifikan untuk dapat mengembangkan pola yang lain.

Ekspedisi cincin api (ECA) contoh tepat sebagai proyek rintisan 3M. Selanjutnya implementasi 3M itu dapat menghasilkan produk-produk serupa dengan ECA. Memang akhirnya konvergensi yang terjadi adalah konvergensi *by project*. Pola pengembangan ke depan adalah *one source, many products*.

Konvergensi kontinum atau konvergensi *repackaging* sudah dijalankan *Kompas*. Meski masih dalam taraf berbasiskan proyek, namun ini sebuah fakta, *Kompas* sudah mengimplementasikan konvergensi yang didukung dengan strategi 3M. Dengan demikian pola yang dilakukan *Kompas* saat ini dapat terus dikembangkan dengan sejumlah pembenahan. Antara lain komunikasi intensif yang harus terus dilakukan untuk meningkatkan dan mengembangkan model konvergensi ini. Hal ini dianggap menguntungkan bagi perusahaan media, karena efisiensi tenaga dan biaya, waktu, serta adanya integrasi media.

Jika dipetakan lebih jauh, *Kompas* sudah menjalankan apa yang disebut konvergensi. Jadi konvergensi bukan sebuah mimpi lagi, tetapi sudah menjadi fakta. Dalam konsep transformasi atau mediamorfosis, misalnya *Kompas* sudah mengimplementasikan konvergensi dan koevolusi. Konvergensi dalam transformasi media dimaknai sebagai komunikasi multimedia dengan mengintegrasikan dua bentuk komunikasi atau lebih. Sementara koevolusi dipahami jika sebuah produk baru memengaruhi produk atau bentuk lainnya. Salah satu contoh yang menonjol saat ini adalah ECA. Melalui publikasi di *platform* cetak, online, dan televisi, ECA telah menginspirasi produk baru melalui

keaktivitas dan inovasi lainnya. Namun betapapun *Kompas* melakukan terobosan atau perubahan, *Kompas* masih stabil dan tidak terbawa dalam situasi *chaos*.

Dari konsep konvergensi, *Kompas* sudah mengimplementasikan sejumlah model antara lain *storytelling convergence*, *cross promotion*, *content sharing*, *coopetition*, dan *cross media*. Bebrbagai model konvergensi yang dijalani *Kompas* ini terbungkus dalam satu strategi yang namanya 3M. Dengan mengimplementasikan 3M maka secara perlahan model-model dalam konvergensi akan menjadi kenyataan. Dengan kata lain, *Kompas* menemukan satu konsep yang tepat dalam menstransformasikan dirinya menuju konvergensi media. (*Lihat lampiran 4*)



## BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1. Kesimpulan

Jati diri media adalah perubahan. Perubahan tidak hanya untuk *survival*, tetapi juga demi pelayanan yang lebih baik, dipicu oleh kondisi sosial ekonomi budaya masyarakat, tetapi juga terutama oleh perkembangan pesat teknologi informasi. Media yang menyadari jati diri tersebut akan selalu membaca perkembangan zaman dan beradaptasi untuk mempertahankan dirinya. Bersamaan dengan perkembangan teknologi informasi, tidak hanya bentuk dan gaya media cetak yang perlu berubah, tetapi cara menyampaikannya pun harus berubah.

Media cetak yang selama ratusan tahun sebagai satu-satunya *platform* tidak memadai lagi. *Single media* dalam bentuk cetak mendapat pesaing dari elektronik dan digital. Untuk mengantisipasi perkembangan maka diperlukan revolusi dalam industri media melalui konvergensi. Namun agar peranan tetap produktif, ketiga wahana itu harus bersinergi. Media digital bukan sebagai pesaing, tetapi komplementer bersama media elektronik dan cetak. Sebab, bagi media cetak, transformasi ke media digital adalah keniscayaan, mau tidak mau harus dilakukan. Media digital harus menjadi ekstensa media cetak. Media digital harus memperkuat media cetak. Roh media cetak, yaitu akurasi, kredibilitas, dan kepercayaan harus hadir di dalam berbagai *platform*. Melalui ketiga wahana itu *content is the king* dan cara menyampaikan berpedoman pada *language is the queen*.

Perubahan yang dilakukan harus disesuaikan dengan perkembangan teknologi dengan melakukan adaptasi dan mengedepankan karya inovatif dan kreatif. Konvergensi menjadi jawaban bagi media yang akan melakukan

perubahan. Media harus melakukan revolusi agar dapat mempertahankan hidupnya selama mungkin. Melalui strategi transformasi media, konvergensi dapat tercapai.

Pada hakekatnya sebuah transformasi tidak meniadakan produk terdahulu. Dengan kata lain produk terdahulu terus berkembang bersamaan dengan produk baru. Produk baru media tidak menggantikan produk lama. Ketika bentuk-bentuk media komunikasi yang lebih baru muncul, bentuk-bentuk terdahulu biasanya tidak mati, tetapi terus berkembang dan beradaptasi.

Keputusan untuk melakukan konvergensi merupakan satu langkah lebih maju daripada media yang ingin terus eksis dan berjuang memperbaiki pelayanan kepada masyarakat. Strategi *Tripple M (multimedia, multichannel, multiplatform)* menjadi salah satu bentuk alternatif strategi untuk mentransformasikan dirinya menuju konvergensi. Strategi 3M disebut menjadi salah satu alternatif karena masih banyak implementasi konvergensi. Melalui implementasi strategi 3M itu sejumlah model konvergensi dapat tercapai. Konvergensi kontinum yang berupa *cross media, cross promotion, cloning, content sharing, dan coopetition* dapat dicapai sekaligus.

Mengimplementasikan strategi konvergensi harus bijak. Konvergensi media diimplementasikan dan disesuaikan dengan kemampuan berinvestasi, kebutuhan, dan tidak terjebak pada persoalan teknis semata. Jadi konvergensi secara utuh dapat dilakukan oleh media, disesuaikan dengan konteks kebutuhan dan budaya perusahaan media tersebut. Persepsi yang memandang konvergensi sulit diterapkan di Indonesia karena terjebak pada persepsi bahwa konvergensi lebih dekat pada urusan teknis yaitu *single newsroom*. Padahal, tanpa melakukan

perubahan radikal dengan menyatukan *newsroom*, media tetap dapat melakukan konvergensi.

Konvergensi berbasis budaya menjadi kunci implementasi konvergensi di Indonesia. Budaya korporat dan budaya masyarakat turut menentukan model konvergensi yang akan diimplementasikan. Konvergensi kontekstual akan menjawab sejumlah keraguan bahwa media tidak akan mungkin melakukan konvergensi tanpa menyatukan *newsroom* terlebih dahulu. Lebih dari hanya sekadar *newsroomnya* yang menyatu tapi spirit akan kesatuan dalam media itu justru paling penting. Satu hal yang mampu menyatukan berbagai *newsroom platform* dalam satu industri media adalah visi misi yang kuat yang harus dicapai secara bersama. Di sinilah kompetensi dari seorang pemimpin yang harus mampu mengelola manusia dan memahami teknologi harus dipenuhi.

Dengan mengimplementasikan konvergensi berbasis kebutuhan, kondisi, dan budaya ini maka tidak ada yang disebut sebagai konvergensi parsial. Yang ada adalah konvergensi kontekstual dengan skala tertentu. Misalnya konvergensi *by project*. Seluruh rangkaian dan elemen dalam sebuah konvergensi terpenuhi, namun skalanya masih terbatas pada proyek yang disepakati oleh media dengan platform berbeda.

Konvergensi kontekstual dapat berbentuk konvergensi *repackaging*. Konvergensi ini didasarkan pada prinsip *one resource many products*. Kekuatan yang mendukung konvergensi *repackaging* ini adalah banyaknya konten yang dimiliki oleh media cetak yang lebih dahulu ada. Ada keleluasaan yang dimiliki media cetak untuk mengolah dan mengemas ulang konten yang dimilikinya ke

dalam *platform* lain seperti digital dan elektronik. Strategi 3M dapat menjadi contoh pola konvergensi yang dapat disebut sebagai konvergensi *repackaging*.

## 6.2. Implikasi Penelitian

Dari hasil penelitian ini dapat dilihat beberapa implikasi yang bersifat akademis maupun praktis.

### 6.2.1. Implikasi Akademis

Penelitian mengenai strategi transformasi media menuju konvergensi ini memberikan suatu gambaran wajah industri media cetak tanah air yang bertransformasi menuju konvergensi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa konvergensi tidak harus dipersepsikan dengan penyatuan *newsroom* atau membangun *single newsroom* sebelum melakukan konvergensi. Konvergensi dapat diimplementasikan oleh media manapun tanpa harus menyatukan *newsroom*. Yang lebih penting adalah spirit bahwa merasa menjadi satu meski *newsroom* berbeda tetapi merasa satu visi misi. Dari penelitian ini terungkap bahwa konvergensi yang dapat dilakukan di Indonesia adalah konvergensi kontekstual yaitu konvergensi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi budaya perusahaan dan masyarakat. Salah satu model yang dapat digunakan adalah strategi *Tripple M* atau disebut sebagai konvergensi *repackaging*.

### 6.2.2. Implikasi Praktis

Pemaparan hasil penelitian ini dapat menjadi gambaran bagi pengelola industri media cetak, bahwa perubahan adalah keniscayaan dan tidak dapat

ditunda. Semangat yang mendorong konvergensi adalah semangat *survival* untuk pelayanan yang lebih baik terhadap masyarakat. Industri media cetak hendaknya semakin menyadari, bahwa konvergensi adalah sebuah keharusan bagi industri media, khususnya media cetak jika ingin tetap eksis.

Penyatuan visi dan misi dan penyamaan persepsi akan konvergensi menjadi pintu masuk yang sangat penting bagi industri media cetak untuk melakukan konvergensi, ditambah semangat pemimpin dan para karyawan antarplatform untuk melakukan sinergi, koordinasi, dan sinkronisasi. Strategi 3M dapat dijadikan model konvergensi dapat diimplementasikan di industri media cetak saat ini.

### **6.3. Rekomendasi**

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, maka penulis dapat merekomendasikan beberapa hal sehubungan dengan konvergensi media.

#### **6.3.1. Rekomendasi Akademis**

- a. Perlu diadakan penelitian lanjutan untuk mengevaluasi efektivitas implementasi strategi 3M.
- b. Perlu diadakan penelitian sejenis dengan unit pengamatan dan unit penelitian yang berbeda untuk meyakinkan konsep strategi 3M layak untuk dijadikan model transformasi konvergensi media.
- c. Perlu diadakan penelitian lebih dalam untuk menemukan model bisnis bagi media yang sudah melakukan konvergensi di era digital.



### 6.3.2. Rekomendasi Praktis Penerbit Media Cetak

- a. Bagi industri media cetak, perubahan adalah sebuah keniscayaan dan tidak dapat ditunda. Maka langkah awal menyamakan persepsi pimpinan dan karyawan harus dilakukan terlebih dahulu untuk mengimplementasikan strategi konvergensi.
- b. Mentalitas untuk *open mindset* terhadap perkembangan teknologi sangat penting dimiliki oleh setiap pimpinan dan karyawan.
- c. Tidak ada alasan untuk tidak melakukan konvergensi ketika belum memiliki *single newsroom*. Sebab konvergensi dapat dilakukan dan disesuaikan dengan kebutuhan, kondisi, dan budaya perusahaan dan masyarakat tanpa harus memiliki *single newsroom*.
- d. Semangat untuk melakukan sinergi, koordinasi, dan sinkronisasi menjadi dasar kesuksesan implementasi strategi transformasi konvergensi.
- e. Untuk mengimplementasikan strategi transformasi konvergensi ini dibutuhkan pemimpin dan karyawan yang memiliki komitmen, disiplin, motivasi, dan semangat kerja keras yang tinggi, serta pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengelola karyawan dan mengerti teknologi.

## DAFTAR PUSTAKA

### I. BUKU

- Alexander, Alison, et all. 2004. *Media Economics, Theory and Practice* 3<sup>rd</sup> edition. Lawrence Erlbaum Associates: London
- Baran, Stanley J & Davis, Dennis K. (2010). *Teori Komunikasi Massa: Dasar, pergolakan, dan Masa Depan*. (Edisi Kelima) (Afrianto Daud & Putri Iva Izzati, Penerjemah). Jakarta: Penerbit Salemba Humanika
- Denzin, Norman K & Lincoln, Yvonna S. (2009). *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dunn, William N. (1984). *Analisa Kebijakan Publik*. Yogyakarta: PT Hanindita Offset
- Dwyer, Tim. (2010). *Media Convergence, Issues in Cultural and Media Studies*. London : McGraw Hill & Open University Press
- Fidler, Roger. (2003). *Mediamorfosis*. Yogyakarta: Bentang Budaya
- Glueck, William F dan Lawrence R. Jauch. (1991). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. (Murad dan Henry Sitanggang, Penerjemah). 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, Robert M. (1997). *Contemporary Strategy Analysis*. 2<sup>nd</sup> . Blackwell Publisher Inc
- Hariadi, Bambang. (2005). *Manajemen Strategi*. Malang : Bayu Media Publishing.
- Harvey, David. (2007). *A Brioef History of Neoliberalism*. Oxford : Oxford University
- Isbogyo, FX. (2002). *Falsafah Perusahaan*. (Draft)
- Ishwara, Helen. (2001). *PK Ojong: Hidup Sederhana, Berpikir Mulia*. Jakarta : Penerbit Buku Kompas.
- Jenkins, Henry. (2006). *Convergence Culture, Where Old and New Media Collide*. New York University
- Jhonston, L. M. (2005), *Chapter 10: Narrative Analysis*. Druckman, D.(2005). *Doing Research: Methods of Inquiry for Conflict Analysis*. London: Sage Publications.
- Kasali, Rhenald. (2005). *Change!* Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Kasali, Rhenald. (2011). *Cracking Zone*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Kriyantono, Rachmat. (2008). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group

- McLuhan, Marshall. (2002). *Understanding Media, The Extensions of Man*. (1<sup>st</sup> Edition). London: Routledge Classics
- Muhammad, Suwarsono. (2008). *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: STIM YKPN
- Moleong. (1989). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : CV Remadja Karya
- Noor, Henry Faizal. 2010. *Ekonomi Media*. Jakarta: Rajawali Pers
- Oetama, Jakob. (2001). *Berpikir Ulang tentang Keindonesiaan*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Oetana, Jakob. (2001). *Dunia Usaha dan Etika Bisnis*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Oetama, Jakob. (2009). *Bersyukur dan Menggugat Diri*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas
- Pacey, Arnold. (2000). *The Culture of Technology*. (9<sup>th</sup> Editions). Massachusetts: The MIT Press Cambridge
- Philip Meyer. 2004. *The Vanishing Newspaper: saving journalism in the information age*. Columbia: University of Missouri Press
- Patilima, Hamid. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Penerbit Alfa Beta
- Straubhaar, J. & LaRose, R. 2008. *Media Now: Understanding Media, Culture, and Technology*. 5<sup>th</sup> Ed. Update. CA: Thomson.
- Straubhaar, J; Larose, Robert, & Davenport, Lucinda. 2009. *Media Now: Understanding Media, Culture, and Technology*. 6<sup>th</sup> Ed. USA: Wadsworth
- Sularto, St. (2007). *Kompas, Menulis dari Dalam*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas
- Sularto, St. (2011). *Syukur Tiada Akhir*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Swantoro, P. (2006). *Masa lalu Selalu Aktual*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas
- WAN IFRA, *World Press Trends 2010*, halaman 629 – 636
- Wikan, Asmono. (2009). *Masa Depan Pers Indonesia: Tantangan Ekonomi, Politik, dan Teknologi*. Jakarta: SPS Pusat dan Friedrich Ebert Stiftung
- Yin, Robert K. (1997). *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

## II. JURNAL

- Alfredi Trivino dalam Asmono Wikan, *Digitalisasi mengubah Ritual Jurnalisme*, Media Directory, 2011
- Ali Sugihardjanto, *Model Pembangunan versi Bank Dunia: Sebuah Kritik Awal*, Prisma 9 September 1994.

- Asmono Wilkan (Direktur Eksekutif SPS), *Inovasi Produk Tiada Henti*, dalam Media Directory 2011
- Garrison, Bruce & Dupagne, Michel. (\_\_\_\_). *A Case Study of Media Convergence at Media General's Tampa News Center*. University of Miami.
- Jurnal Ilmu Sosial & Ilmu Politik, Vol 7, No. 1, Juli 2003
- Jurnal Ilmiah SCRIPTURA, Vol. 3, No. 1, Januari 2009: 69 – 84
- Larry Kilman, Deputy CEO dan Direktur Eksekutif Komunikasi dan Publik WAN IFRA, dalam Asmono Wikan, *Digitalisasi Mengubah Ritual Jurnalisme*, Media Directory, 2011
- McChesney, Robert W. (2001). *Global Media, Neoliberalism, and Imperialism*. Monthly Review, Vol. 52
- Narendra, Pitra. *Media Massa: Dalam Jerat Jaring Neoliberalisme*. Jurnal Ilmu Sosial & Ilmu Politik, Vol 7, No. 1, Juli 2003
- Pirkir, Horst, et.all. (2009). *The MMM Strategy*. IFRA, Report No. 10 February 2009.
- Quinn, Stephen. (2004). *Convergence : The Journal Research Into New Media Technologies*. London: Sage Publication Inc. Vol. 10.
- Wikan, Asmono. *Tahun-Tahun yang Menantang bagi Media Cetak*. Media Directory 2010.

### III. PUBLIKASI ELEKTRONIK

- Cahyadi, Firdaus. (2010). *Telematika di Bawah Cengkeraman Neoliberal*. Yayasan Satudunia
- Dalam Meraup Iklan, Terbukti Media Online Menyalip Media Cetak*. Reuters, 16 Maret 2011, diunduh 31 Oktober 2011, pukul 14.17 wib
- Martinez, Elizabeth dan Arnoldo Garcia. *What is Neoliberalism? A Brief Definition for Activists*. <http://www.corpwatch.org/article.php?id=376> download 12 November 2011, pukul 14.00.
- Model dan Rancangan Evaluasi Program. <http://husnulkhotimah5.blogspot.com/2010/02/>
- Pengertian Strategi. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/08>
- Priyono, B Herry. *Neoliberalisme*. <http://www.unisosdem.org>. Download 12 November 2011, pukul 13.00
- Rahardjo, Mudjia .(2010). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. <http://www.mudjiarahardjo.com/materi-kuliah>
- Riess, Christoph. (2011). *Oplah Koran bak Matahari Terbit*, [www.fajar.co.id](http://www.fajar.co.id), 15 Oktober 2011

- Rahardjo, Mudjia .(2010) *Analisis Data Penelitian Kualitatif*.  
<http://www.mudjiarahardjo.com/materi-kuliah>
- Thelen, Gill. (2000). *Convergence*. <http://asne.org/kiosk/editor/00.july/>

## V. TESIS

- Ariyanti, Dian Metha. (2011). *Konvergensi Parsial di Media (Studi Kasus di Media Group)*. Pascasarjana UI
- Daru Priyambodo. (2008). *Adaptasi Organisasi Newsroom dan Proses Produksi Berita dalam Media Online Berbasis Media Cetak (Studi Kasus Tempo Newsroom)*, Pascasarjana UI
- Petty S. Fatimah. (2008). *Pengembangan Majalah Wanita di Indonesia Pada Era Digital, Studi kasus Majalah Femina, Gadis, Ayahbunda*, Pascasarjana UI

## V. BLOG, KORAN, SUMBER LAIN

- Jusuf Kalla : Pasar Tentukan perkembangan Pers*. Kompas, 25 Juli 2002
- Kompas. (2012). *Mediakit 2012*. Jakarta: Kompas
- Krisnawan, Yohanes. *Krisis Surat Kabar: Pelajaran di Tengah Prahara*. Kompas, 28 Juni 2009
- Kue Iklan Media Massa Rp 15,6 Triliun*. Bisnis Indonesia, 4 Mei 2011.
- Martin Manurung. *Neoliberalisme Kena Batunya*, Kompas 8 Oktober 2008 halaman 6.
- Mihardja, Taufik M. *Repacking Newspaper Content for Higher Revenue* . Kompas Special Editions WAN-IFRA, 10 April 2012
- Oetama, Jakob. *The Future of Newspapers: Symbiosis of Creativity and Technology*. Kompas Supplement WAN-IFRA, 10 April 2012.
- Pattitadjawane, Rene L. *Koran Web, Gabungan Antara Tradisi dan Inovasi Teknologi*. Kompas, 23 Juni 2000, halaman 26.
- Perubahan Pola Konsumsi Media, Tantangan Baru Periklanan*, Kompas, 26 Januari 2005
- Ratna, Myrna. *Transisi di Asia: Media Tradisional vs “New Media”*. Kompas, 25 Maret 2009
- Taslim, Edi & Subagyo, Hardanto. *Sosialisasi Kompas MMM*. Diklat Kompas, 19-26 Januari 2011
- Toriq Hadad, Kepala Pemberitaan Korporat TEMPO dalam sebuah Workshop Creative Newsroom & Advertising in Digital Era yang diselenggarakan Serikat Perusahaan Pers (SPS) Pusat di Surabaya pada 3 Oktober 2011

Wibowo, I. *Globalisasi, Kapitalisme Global, dan Matinya Demokrasi*. Kompas, 3 Mei 2002

Workshop Creative Newsroom & Advertising in Digital Era yang diselenggarakan Serikat Perusahaan Pers (SPS) Pusat di Surabaya pada 3 Oktober 2011

## VI. WAWANCARA

Adiprasetyo, Agung. (2012, Mei 9). *Strategi Transformasi Konvergensi Kompas dan Implementasinya*. (Aritasius Sugiya, Pewawancara)

Bagun, Rikard. (2012, Mei 9). *Strategi Transformasi Konvergensi Kompas dan Implementasinya*. (Aritasius Sugiya, Pewawancara)

Kusuma, Buyung Wijaya. (2012, Mei 4). *Strategi Transformasi Konvergensi Kompas dan Implementasinya*. (Aritasius Sugiya, Pewawancara)

Nugraha, Pepih. (2012, Mei 1). *Strategi Transformasi Konvergensi Kompas dan Implementasinya*. (Aritasius Sugiya, Pewawancara)

Sumantri, Bambang Sigap. (2012, Mei 2). *Strategi Transformasi Konvergensi Kompas dan Implementasinya*. (Aritasius Sugiya, Pewawancara)

Tanuredjo, Budiman. (2012, Mei 6). *Strategi Transformasi Konvergensi Kompas dan Implementasinya*. (Aritasius Sugiya, Pewawancara)

Wikan, Asmono. (2012, Mei 3). *Potret Transformasi Konvergensi Media di Indonesia*. (Aritasius Sugiya, Pewawancara)

## Lampiran 1: Reka Penelitian

## Reka Penelitian

No	Konsep	No	Subkonsep	No	Indikator	Harapan Jawaban	Pertanyaan	Target Responden
1	Strategi (Master Strategy)	1.1	Enterprise strategy	1.1.1	Relasi organisasi dengan masyarakat (respons masyarakat)	<i>Kompas</i> terus melakukan inovasi untuk merespons kebutuhan dan keinginan audiens	Bagaimana upaya/sikap <i>Kompas</i> agar tetap mendapatkan tempat di hati audiensnya?	CEO dan Pemimpin Redaksi
				1.2.1	Misi organisasi ( <i>Multimedia, Multichannel, Multiplatform</i> )	Kebijakan <i>Kompas</i> dalam konvergensi media terkait dengan misi organisasi.	Terkait dengan misi organisasi, apa kebijakan <i>Kompas</i> dalam konvergensi media?	CEO dan Pemimpin Redaksi
		1.3	Business Strategy	1.3.1	Positioning pasar	Mengetahui positioning <i>Kompas</i> di antara media cetak lainnya.	Bagaimana positioning <i>Kompas</i> saat ini di antara media cetak lainnya?	CEO dan Pemimpin Redaksi
				1.4.1	Strategi fungsional ekonomi	Mengetahui bentuk kerjasama antarunit khususnya bisnis dalam menunjang terjadinya konvergensi di <i>Kompas</i>	Bagaimana pola kerjasama antarunit di <i>Kompas</i> dalam mendukung terjadinya konvergensi?	CEO
		1.4.2	Strategi fungsional manajemen ( <i>planning, organizing, implementing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, decision making, representing, dan integrating</i> )	Strategi fungsional isu stratejik	Mengetahui fungsi manajemen dalam mendukung terjadinya konvergensi di <i>Kompas</i>	Bagaimana fungsi manajemen dalam mendukung terjadinya konvergensi di <i>Kompas</i> ?	CEO, Pemimpin Redaksi, dan Redaktur Pelaksana	
					Mengetahui kebijakan <i>Kompas</i> dalam mengontrol dan mencermati kondisi lingkungan bisnis.	Bagaimana pola atau kebijakan <i>Kompas</i> dalam mencermati perkembangan kondisi lingkungan/atmosfir bisnis surat kabar?	CEO	
		1.4.3						

2	Transformasi/ Mediamorfosis	2.1	Koevolusi	2.1.1	Produk baru mempengaruhi bentuk lain.	Mengetahui model koevolusi produk <i>Kompas</i> .	Bagaimana model koevolusi (produk baru memengaruhi bentuk lain) produk <i>Kompas</i> , berdasarkan sejarahnya?	Redaktur Pelaksana, Ahli
		2.2	Konvergensi	2.2.1	Komunikasi multimedia mengintegrasikan dua bentuk komunikasi atau lebih.	Mengetahui perkembangan konvergensi media di <i>Kompas</i> .	Bagaimana perkembangan konvergensi media di <i>Kompas</i> ?	CEO dan Pemimpin Redaksi, Ahli
		2.3	Kompleksitas	2.3.1	Perubahan yang membawa ke dalam situasi <i>chaos</i> .	Mengetahui dampak perubahan di <i>Kompas</i> .	Bagaimana dampak internal dan eksternal atas perubahan di <i>Kompas</i> , terutama menyangkut kebijakan konvergensi ?	Redaktur Pelaksana, Ahli
3	Konvergensi Media (Dimensi, Perspektif, dan Model Transformasi)	3.1	Ownership Convergence	3.1.1	Kepemilikan perusahaan media besar atas beberapa jenis media.	Mengetahui konglomerasi media di <i>Kompas</i>	Bagaimana konglomerasi di <i>Kompas</i> Gramedia?	Redaktur Pelaksana dan Editor, Ahli
		3.2	Tactical Convergence	3.2.1	Cara kerjasama dengan promosi silang	Mengetahui model kerjasama promosi silang	Bagaimana bentuk kerjasama di <i>Kompas</i> dalam promosi silang?	Redaktur Pelaksana dan Editor, Ahli
				3.2.2	Cara kerjasama dengan pertukaran informasi	Mengetahui cara pertukaran informasi di <i>Kompas</i> .	Bagaimana cara dan model pertukaran informasi di <i>Kompas</i> ?	Redaktur Pelaksana dan Editor, Ahli
		3.3	Structural Convergence	3.3.1	Redesign job desc	Mengetahui bentuk redesign job desc sehubungan dengan konvergensi media.	Bagaimana bentuk redesign job desc di <i>Kompas</i> sehubungan konvergensi di <i>Kompas</i> ?	Redaktur Pelaksana dan Editor, Ahli
				3.3.2	Restrukturisasi organisasi	Mengetahui bentuk restrukturisasi organisasi, sehubungan dengan konvergensi media.	Bagaimana bentuk restrukturisasi organisasi, sehubungan dengan konvergensi media?	Redaktur Pelaksana dan Editor, Ahli



3.4	Information Gathering Convergence	3.4.1	Para jurnalis wajib melaporkan hasil liputannya ke dalam platform berbeda.	Mengetahui pola kerjasama para jurnalis dalam melaporkan hasil liputannya.	Bagaimana pola kerjasama jurnalis dalam melaporkan hasil liputannya?	Redaktur Pelaksana dan Editor, Ahli
3.5	Storytelling Convergence	3.5.1	Para jurnalis harus terampil mengemas berita sesuai dengan segemennya dilengkapi dengan foto, video, grafis.	Mengetahui potret kemampuan jurnalis dalam mengemas berita.	Bagaimana potret kemampuan jurnalis <i>Kompas</i> dalam mengemas berita?	Redaktur Pelaksana dan Editor, Ahli
3.6	Cross Promotion	3.6.1	Memberikan ruang untuk saling memperkenalkan konten media.	Mengetahui model kerjasama untuk saling memperkenalkan konten media di <i>Kompas</i> .	Bagaimana bentuk kerjasama untuk saling memperkenalkan konten media di <i>Kompas</i> ?	CEO, Pemimpin Redaksi, dan Redaktur Pelaksana, Ahli
3.7	Cloning	3.7.1	Memperbanyak konten media untuk dimuat media lainnya.	Mengetahui bentuk kerjasama antarunit redaksi dalam memuat berita di <i>Kompas</i> .	Bagaimana bentuk kerjasama antarunit redaksi dalam memuat berita di <i>Kompas</i> ?	Pemimpin Redaksi, Redaktur Pelaksana, dan Editor, Ahli
3.8	Coopetition	3.8.1	Dua media saling kerjasama dan sekaligus kompetisi. Susunan redaksi dan newsroom berdiri sendiri-sendiri.	Mengetahui pola kerjasama antarnewsroom.	Bagaimana pola kerjasama antarnewsroom?	Pemimpin Redaksi, Redaktur Pelaksana, dan Editor, Ahli
3.9	Content Sharing	3.9.1	Saling berbagi konten berita dengan bentuk pengemasan ulang.	Mengetahui pola saling berbagi konten berita di <i>Kompas</i> .	Bagaimana pola saling berbagi konten berita di <i>Kompas</i> ?	Pemimpin Redaksi, Redaktur Pelaksana, dan Editor, Ahli
3.10	Full Convergence	3.10.1	Kerjasama antarmedia dalam hal pengumpulan, produksi, dan distribusi konten.	Mengetahui pola dan bentuk kerjasama antarmedia dalam hal pengumpulan, produksi, dan distribusi konten di <i>Kompas</i> .	Bagaimana pola dan bentuk kerjasama antarmedia dalam hal pengumpulan, produksi, dan distribusi konten di <i>Kompas</i> ?	Pemimpin Redaksi, Redaktur Pelaksana, dan Editor, Ahli

3.11	Teknologi	3.11.1	Perpaduan teknologi digital dan jaringan komputer mampu mentransmisikan dan memanipulasi data.	Mengetahui kapan <i>Kompas</i> mulai mengadopsi teknologi digital dan computerisasi dalam produksi berita.	Kapan <i>Kompas</i> mulai mengadopsi teknologi digital dan computerisasi dalam produksi berita?	Pemimpin Redaksi, Redaktur Pelaksana, dan Editor, Ahli
3.12	Content Multimedia	3.12.1	Pengelolaan newsroom dan website	Mengetahui pengelolaan newsroom dan website di <i>Kompas</i> .	Bagaimana pengelolaan newsroom dan website di <i>Kompas</i> ?	Pemimpin Redaksi, Redaktur Pelaksana, dan Editor, Ahli
3.13	Kepemilikan	3.13.1	<i>Sharing content</i> akan lebih efektif dengan satu kepemilikan media.	Mengetahui efektivitas <i>sharing content</i> dengan satu kepemilikan media.	Bagaimana efektivitas <i>sharing content</i> dengan satu kepemilikan media?	Pemimpin Redaksi, Redaktur Pelaksana, dan Editor, Ahli
3.14	Kolaborasi	3.14.1	Menjalin hubungan saling menguntungkan untuk memenangkan persaingan.	Mengetahui pola kolaborasi antarunit di <i>Kompas</i> untuk memenangkan persaingan.	Bagaimana pola kolaborasi antarunit di <i>Kompas</i> untuk memenangkan persaingan?	CEO, Pemimpin Redaksi, dan Redaktur Pelaksana, Ahli
3.15	Koordinasi	3.14.2	Satu organisasi yang menyatukan beberapa media dengan platform berbeda.	Mengetahui model penyatuan beberapa media dengan platform berbeda.	Bagaimana model penyatuan beberapa media dengan platform berbeda?	CEO, Pemimpin Redaksi, dan Redaktur Pelaksana, Ahli
3.16	Multimedia	3.15.1	Kerja sama dengan motif ekonomi untuk memperkuat posisi media dengan kompetitornya.	Mengetahui pola kerjasama antarunit bisnis untuk memperkuat posisi <i>Kompas</i> dengan kompetitornya.	Bagaimana pola kerjasama antarunit bisnis untuk memperkuat posisi <i>Kompas</i> dalam persaingan dengan kompetitornya?	CEO, Pemimpin Redaksi, Ahli
3.17	Multichannel	3.16.1	Membuat dan menyediakan informasi atau konten dari berbagai format (teks, foto, gambar, grafik, video)	Mengetahui implementasi multimedia di <i>Kompas</i> .	Bagaimana implementasi multimedia (produksi teks, foto, gambar, grafik, video) di <i>Kompas</i> ?	Editor, Ahli
		3.17.1	Memaksimalkan berbagai metode dan kanal distribusi informasi	Mengetahui implementasi multichannel di <i>Kompas</i>	Bagaimana implementasi multichannel di <i>Kompas</i> ?	Redaktur Pelaksana dan Editor, Ahli

4	Konvergensi Jurnalistik	3.18	3.18.1	Menggunakan berbagai tools dan perangkat untuk mengakses informasi.	Mengetahui implementasi multiplatform di <i>Kompas</i>	Bagaimana implementasi multiplatform di <i>Kompas</i> ?	Redaktur Pelaksana dan Editor, Ahli
4.1	Konvergensi newsroom	4.1.1	Jurnalis dari media berbeda platform bersatu dalam satu ruang produksi.	Mengetahui model konvergensi newsroom di <i>Kompas</i> .	Bagaimana model konvergensi newsroom di <i>Kompas</i> ?	Pemimpin Redaksi, Redaktur Pelaksana, dan Editor, Ahli.	
4.2	Konvergensi <i>newsgathering</i>	4.1.2	Jurnalis harus <i>multitasking</i>	Mengetahui kesiapan <i>Kompas</i> dalam mempersiapkan jurnalis yang multitasking.	Bagaimana kesiapan <i>Kompas</i> dalam mempersiapkan jurnalisnya yang harus multitasking?	Pemimpin Redaksi, Redaktur Pelaksana, dan Editor, Ahli.	
4.3	Konvergensi konten	4.1.3	Penyajian berita dalam bentuk multimedia yang merupakan kombinasi teks, gambar, audio, video, blogs, podcasts, atau slideshow	Mengetahui contoh penyajian berita dalam bentuk multimedia.	Adakah contoh bentuk penyajian berita multimedia?	Redaktur Pelaksana dan Editor, Ahli	
5.1	Serangkaian aktivitas	5.1.1	Aktivitas seluruh jajaran manajemen mulai dari jajaran puncak hingga lini terendah dalam mencapai sasaran strategi.	Mengetahui aktivitas jajaran manajemen dalam mencapai sasaran strategi <i>Kompas</i> .	Bagaimana aktivitas jajaran manajemen dalam mencapai sasaran strategi <i>Kompas</i> ?	Redaktur Pelaksana dan Editor	
5.2	Regulasi	5.2.1	Menyiapkan semua fasilitas yang diperlukan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang timbul dalam implementasi.	Mengetahui bentuk regulasi yang mendukung implementasi konvergensi.	Regulasi apa saja yang sudah disiapkan <i>Kompas</i> guna mendukung konvergensi media?	Redaktur Pelaksana dan Editor	

	5.3 Perencanaan Integral dan Sistem Pengendalian	5.3.1 Memahami strategi induk	Mengetahui strategi induk <i>Kompas</i> dalam menuju konvergensi media.	Bagaimana strategi induk <i>Kompas</i> dalam menuju konvergensi media?	Redaktur Pelaksana dan Editor
		5.3.2	Merumuskan semua rencana yang diangkat dari strategi induk dengan membuat perencanaan antara dan perencanaan operasional.	Mengetahui operasionalisasi strategi induk <i>Kompas</i> menuju konvergensi media?	CEO, Pemimpin Redaksi, Redaktur Pelaksana, Editor
5.4	Kepemimpinan, Motivasi, Sistem Komunikasi	5.4.1	Para pimpinan (dari manajer hingga CEO) tanpa henti memberikan support dan motivasi terhadap seluruh karyawan.	Sejauh mana para pemimpin <i>Kompas</i> memberikan support dan motivasi terhadap seluruh karyawan?	CEO, Pemimpin Redaksi, Redaktur Pelaksana, Editor
5.5	Manajemen Sumber Daya manusia dan Kultur Organisasi	5.5.1	Menempatkan karyawan melalui prosedur baku (pemetaan karyawan, rekrutmen, pelatihan, orientasi, dll)	Bagaimana <i>Kompas</i> memenuhi kebutuhan sumber daya manusia?	CEO, Pemimpin Redaksi, Redaktur Pelaksana, Editor
		5.5.2	Komitmen dari karyawan dan pimpinan untuk bersinergi menyongsong masa depan dengan memberdayakan semua kemampuan.	Sejauh mana kontribusi dan komitmen para karyawan untuk mendukung strategi <i>Kompas</i> .	CEO, Pemimpin Redaksi, Redaktur Pelaksana, Editor

## Lampiran 2: Pemetaan

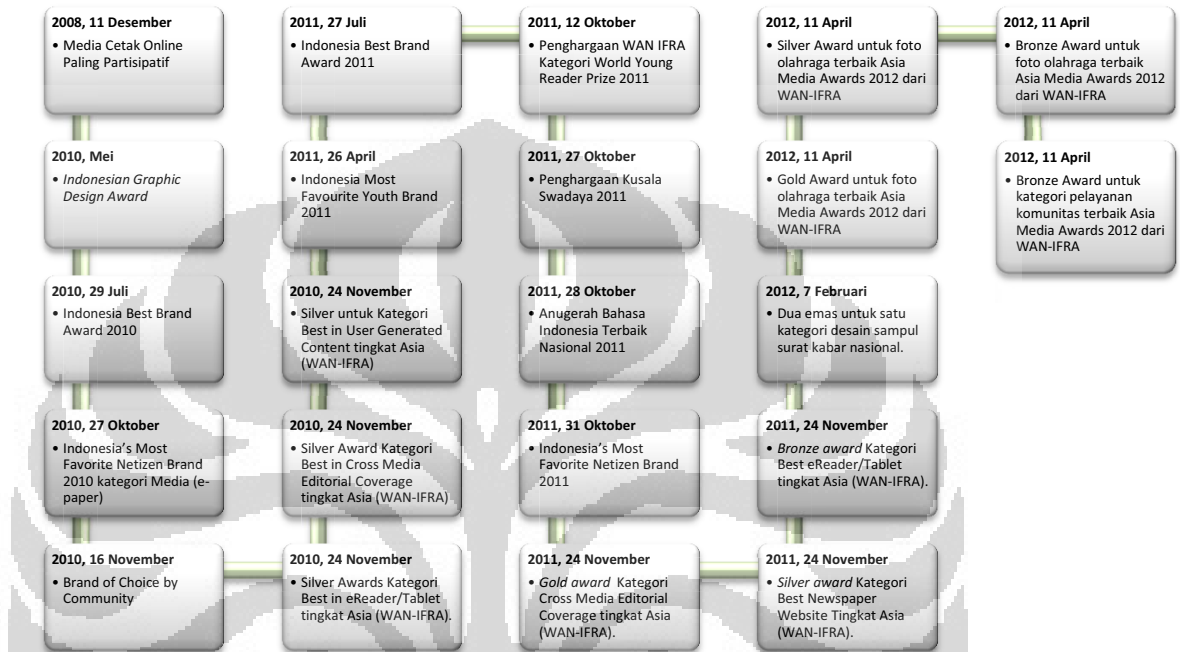
## Pemetaan Implementasi Konvergensi di Kompas

No	Konsep	No	Subkonsep	No	Indikator	Ya (Sudah)	Tidak (Belum)
1	Transformasi/ Mediamorfosis	2.1	Koevolusi	2.1.1	Produk baru memengaruhi bentuk lain.	1	
		2.2	Konvergensi	2.2.1	Komunikasi multimedia mengintegrasikan dua bentuk komunikasi atau lebih.	1	
		2.3	Kompleksitas	2.3.1	Perubahan yang membawa ke dalam situasi <i>chaos</i> .	1	
2	Konvergensi Media (Dimensi, Perspektif, dan Model Transformasi)	3.1	Ownership Convergence	3.1.1	Kepemilikan perusahaan media besar atas beberapa jenis media.	1	
		3.2	Tactical Convergence	3.2.1	Cara kerjasama dengan promosi silang	1	
				3.2.2	Cara kerjasama dengan pertukaran informasi	1	
		3.3	Structural Convergence	3.3.1	Redesign job desc	1	
				3.3.2	Restrukturisasi organisasi	1	
		3.4	Information Gathering Convergence	3.4.1	Para jurnalis wajib melaporkan hasil liputannya ke dalam platform berbeda.	1	
		3.5	Storytelling Convergence	3.5.1	Para jurnalis harus terampil mengemas berita sesuai dengan segmennya dilengkapi dengan foto, video, grafis.	1	
		3.6	Cross Promotion	3.6.1	Memberikan ruang untuk saling memperkenalkan konten media.	1	
		3.7	Cloning	3.7.1	Memperbanyak konten media untuk dimuat media lainnya.	1	
		3.8	Coopetition	3.8.1	Dua media saling kerjasama dan sekaligus kompetisi. Susunan redaksi dan newsroom berdiri sendiri-sendiri.	1	
3.9	Content Sharing	3.9.1	Saling berbagi konten berita dengan bentuk pengemasan ulang.	1			
3.10	Full Convergence	3.10.1	Kerjasama antarmedia dalam hal pengumpulan, produksi, dan distribusi konten.	1			

		3.11	Teknologi	3.11.1	Perpaduan teknologi digital dan jaringan komputer mampu mentransmisikan dan memanipulasi data.	1	
		3.12	Content Multimedia	3.12.1	Pengelolaan newsroom dan website	1	
		3.13	Kepemilikan	3.13.1	<i>Sharing content</i> akan lebih efektif dengan satu kepemilikan media.	1	
		3.14	Kolaborasi	3.14.1	Menjalin hubungan saling menguntungkan untuk memenangkan persaingan.	1	
				3.14.2	Satu organisasi yang menyatukan beberapa media dengan platform berbeda.	1	
		3.15	Koordinasi	3.15.1	Kerja sama dengan motif ekonomi untuk memperkuat posisi media dengan kompetitornya.	1	
		3.16	Multimedia	3.16.1	Membuat dan menyediakan informasi atau konten dari berbagai format (teks, foto, gambar, grafik, video)	1	
		3.17	Multichannel	3.17.1	Memaksimalkan berbagai metode dan kanal distribusi informasi	1	
		3.18	Multiplatform	3.18.1	Menggunakan berbagai tools dan perangkat untuk mengakses informasi.	1	
3	Konvergensi Jurnalistik	4.1	Konvergensi newsroom	4.1.1	Jurnalis dari media berbeda platform bersatu dalam satu ruang produksi.	1	
		4.2	Konvergensi <i>newsgathering</i>	4.1.2	Jurnalis harus <i>multitasking</i>	1	
		4.3	Konvergensi konten	4.1.3	Penyajian berita dalam bentuk multimedia yang merupakan kombinasi teks, gambar, audio, video, blogs, podcasts, atau slideshow	1	

Sumber : Pengamatan Lapangan, 2012

### Apresiasi terhadap Pencapaian Konvergensi Kompas



Sumber : Litbang Kompas, 2012

## Lampiran 4: Observasi

**Observasi di Harian *Kompas***

Pengamatan lapangan atau observasi di Harian *Kompas* dimulai Oktober 2011. Bentuk pengamatan partisipatif menjadi pilihan yang paling masuk akal. Hal ini dimungkinkan karena selain sebagai karyawan *Kompas*, unit pengamatan dan unit analisisnya menjadi bagian dari pekerjaan harian.

Tugas dan tanggung jawab harian sangat dekat dengan situasi dan kondisi lapangan dalam transformasi konvergensi media. Dimulai rintisan inovasi teknologi dengan menghadirkan inovasi baru berupa QR Code pada bulan Juni 2009, transformasi *Kompas* terus berjalan dan berkembang. Tahun 2010 mulai dirintis strategi 3M dan membentuk Desk Multimedia. Langkah sosialisasi strategi 3M pada bulan Januari 2011 dijalankan bagi seluruh karyawan *Kompas*. Forum rapat tahunan yang membicarakan evaluasi serta perencanaan program kerja Desk Multimedia dan Harian *Kompas* secara rutin diikuti dan menjadi sarana untuk *update* perkembangan implementasi 3M.

Keterkaitan hubungan pekerjaan dengan perkembangan implementasi strategi 3M serasa di depan mata dan mudah untuk *review* kembali karena menjadi bagian tak terpisahkan dengan implementasi strategi itu. Proses produksi berbasis 3M menjadi pengalaman tersendiri yang terjadi dan dijalani setiap hari sebagai penyaji data yang akan dimuat di tiga *platform* berbeda yaitu cetak, *online*, dan televisi.

Pengalaman menjadi ilmu yang sangat berharga. Dari sekitar dua tahun terlibat langsung dalam implementasi strategi 3M, maka diperoleh refleksi dan



permenungan yang menghasilkan pola kerjasama dan alur produksi di Desk Multimedia. Model atau pola kerjasama yang berhasil diformulasikan merupakan perwujudan dari hasil pengamatan dan fakta yang dilihat selama kurang lebih dua tahun. Disadari bahwa pola yang tergambar tersebut lambat laun akan mengalami penyempurnaan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi di lapangan. Kemungkinan besar, dari alur yang ada tersebut justru akan lebih pendek sesuai tuntutan bekerja dengan hasil maksimal dan efisiensi dalam biaya.

Selain memetakan pola kerjasama dan alur proses produksi di Desk Multimedia, dapat juga menghasilkan pemetaan transformasi konvergensi media lainnya sebagai dampak dari implementasi strategi 3M. Hasil dari observasi ini sudah pasti akan terus berkembang, namun apa yang dihasilkan saat ini adalah benar adanya untuk kondisi saat ini. Sebab seperti yang dipahami oleh industri media, bahwa jati diri media adalah perubahan.

### Wawancara 1

Narasumber : Agung Adiprasetyo (AA)  
 Jabatan : CEO *Kompas* Gramedia dan Wakil Pemimpin Umum *Kompas*.  
 Tanggal wawancara : 9 Mei 2012, pukul 14.00 – 15.20 wib  
 Tempat : Ruang Kerja CEO, Lantai 6

---

Tanya (T):

*Dalam kutipan sosialisasi 3M tahun 2011, ada statement Mas Agung, "Bahwa surga digital itu ada. Nah berbuatlah sebaik mungkin agar masuk surga". Apa maksud pernyataan itu?*

Jawab (J):

Nah begini, kan kalau secara pernyataan kualitatif semenjak 98, Bill Gates di WAN-IFRA dia presentasi, dia bilang koran itu nasibnya hanya tinggal dua tahun. Pada tahun 98 itukan berarti tahun 2000 kan selesai. Lalu nuansa itu terus dibawa terus kalau mau dibilang bahwa ini tradisional media, media cetak, media radio, media tv, atau apapun tradisional media. Dan kemudian kan muncul new media, yang kemudian muncul internet, tv internet, radio internet, dan social media inikan dianggap sebagai new media. Dan yang dianggap sebagai new media itu adalah akan menghabisi tradisional media? Jadi nuansa perasaan orang, apa warning dan segala macam itu dibawa. Pokoknya nanti kamu akan mati dan akan digantikan new media. Nah sehingga pikiran saya adalah begini, apa iya bahwa semua media cetak, atau media tradisional itu pasti akan habis digantikan media baru tadi. Kan diskusinya tentang itukan? Kalau iyapun kapan media cetaknya akan habis, akan tamat kemudian akan digantikan dengan new media gitukan? Akhirnya kita hanya berputar terus di seputar diskusi itu tadi, mati gak mati, cepat atau lambat, kapan ini matinya. Akhirnya menurut saya kenapa kita harus buang waktu untuk berdiskusi tentang itu. Kenapa pikiran kita gak kita balik saja? Kalau seandainya new media ini berkembang, lalu bagi *Kompas* apakah tidak berarti bahwa itu pilar baru. Istilahnya sebuah meja saya punya kaki satu, kemudian punya dua atau bahkan tiga atau empat itukan harusnya lebih kuat yang kakinya banyak. Sehingga pikirannya adalah daripada kita hanya diskusi, satu pilar itu akan tergantikan dengan pilar yang baru kenapa kita gak berpikir kalau saya punya tiga atau empat pilar saja gitu? Nah sehingga kita harus reinvest baru dan harus mengembangkan yang namanya multimedia itu tadi. Nah cuman ketika kita bilang kita harus mengembangkan multimedia itu tadi kita harus investasi baru segala macam. Orang-orang yang biasa menganalisis investasi tadi, seperti orang keuangan akan bertanya feedbacknya akan kembali kapan, investasinya tiga tahun akan kembali atau tidak gitukan? Sementara dari sisi yang lain, yang namanya industri new media itukan belum matang betul. Karena belum matang, perubahannya kan cepat sekali. Coba bayangkan saja, Ipad saja belum sampai dua tahun sudah berganti dua atau tiga seri? Tiga serikan, belum lagi namanya sistem. Sebut saja sistem S saja yang samsung mau kejar Apple saja gak kekejaran? Berubah teruskan, Nexian mau coba gak berhasil juga. Nah sehingga kita bilang investasinya mau feedback berapa tahun, IRRnya berapa persen kita gak akan pernah bisa memutuskan karena memang gak ada yang masuk standar kita gitu. Yakan? Kalau dua tahun teknologi berubah yang invest kemarin itu kita investasi sekarang harus dibuang, ini ganti lagi. Sehingga kita dari sisi lain harus menyakinkan banyak orang, bahwa pertama kita membangun pilar yang lebih banyak itu penting. Yang kedua jangan melihat investasi seperti investasi persis seperti saya bangun hotel, saya bangun rumah kayak begitu. Nah sehingga saya harus memakai bahasa yang sama sekali aneh dan sama sekali tidak menjadi diskusi. Multimedia atau apakah

muncullah istilah itu. Anggaplah di depan, surga itu ada yakan? Kalau seandainya kita yakin bahwa di depan itu ada surga, maka kita ini harus melakukan semua yang baik. Sehingga surga itu ada kita masuk saja ke surga, tapi seandainya surga itu gak ada ya gak papa kan melakukan hal yang baik gak ada salahnya. Daripada kita hari ini gak melakukan apa-apa, atau kita bejajikan gak karu-karuan eh ternyata surga itu ada jadi kita gak bisa masuk ke sana. Jadi dengan istilah itu kan lalu selesai, jadi orang yang berdebat tentang multimedia itukan kecuali kita mengalihkan perdebatan itu pada perdebatan surga itu ada, surga itu gak ada gitukan? Sehingga saya menggunakan analogi itu supaya kemudian jadi satu sisi. Karena perdebatan itukan ada di kalangan atas, kalangan bawah *Kompas*, di beberapa orang *Kompas* segala macamkan juga masih terus ada perdebatan. Masalah percaya gak percaya, ini new media gak kayak begitu daripada kita kebanyakan waktu tentang itu tapi kita gak melakukan apa-apa mendingan kita eksekusi sesuatu dengan harapan dengan harapan in case. Dengan itu kita juga tidak berharap, bahwa *Kompas* cetak akan mati gitukan tapi jika kemudian in case ini bisa menjadi dua pilarkan, cetaknya tetap dan digitalnya tumbuhkan akan bagus. Jadi begitulah latarbelakang munculnya statement saya.

T :  
*Sejauh ini, apakah Mas Agung sudah bisa mengintip, bahwa surga itu ada?*

J :  
Iya, kalau bagi saya begini. Coba kita melihatnya mulai dari 1998 melalui *Kompas* online. Terus jalan terus jatuh bangun jatuh bangun gitu. Nah lalu tahun 2007 kalau gak salah, kita relauch *Kompas.com*. Kemudian tahun 2008 kita reborn, kita investasi di infrastruktur biar cepat ininya apa, pokoknya kita investasi di orang, di infrastruktu. Lalu kemudian tahun 2009 untuk pertama kalinya *Kompas.com* itu tidak perlu disubsidi, gak perlu ‘dikei duit’ lagi karena bisa untung dari dirinya sendiri. Nah sehingga saya itu berpikir untuk menjadi pilar yang baru untuk hari ini tuh memang sudah ‘remeng-remengnya’ sudah kelihatan. Bahkan ada di beberapa inikan kita bisa tahukan berita kalau cerita tentang pertumbuhan bisa sampai 60%, 100% hanyakan dari jumlah yang kecil. Cuma kalau kita cerita tentang usaha, kitakan selalu berpikir begini walaupun kecil, namun ketika ada pertumbuhan nah kita yakin pasti suatu saat nantikan akan menjadi sesuatu. Kalau kita di dunia usahakan lalu percayanyakan selalu begitukan? Saat usaha harus begini atau gak akan semakin turun, gitukan? Nah pertanyaan besarnya akan untung atau enggak gitukan? Ketika pertumbuhannya kecil lalu kita selalu berpikir yah sabar sajalah siapa tahukan ujung-ujungnya akan bagus. Akhir-akhir ini saya saksikan detik dan *Kompas* itu relatif menjadi digital worldlah yang relatif hari ini bisa hidup dari dirinya. Ketika kita lihat pada tahun 2001 semua orang berpikirnya begitu tapi sekarang mulai berubah, ini saatnya dotcom menjadi pilar kedua.

T :  
*Kebijakan strategi 3M itu merupakan kebijakan untuk holding company Kompas Gramedia atau khusus untuk PT Kompas media Nusantara?*

J :  
Gini, apa gelombang ini terjadi untuk semua industri media inikan terjadi untuk semua industri mediakan. Bahkan bukupun juga mengalami hal yang samakan? Sehingga kalau saya melihatnya begini, justru karena perusahaan ini punya percetakan, penerbitan buku, punya medianya, punya distribusinya, seharusnya ketika kita mau membangun pilar yang baru itu kita akan lebih cepat dan kuat, ini lebih ke teoritinya, kita akan lebih cepat dan kuat dibanding perusahaan yang tidak punya hal seperti kita gitukan? Sehingga pikiran saya adalah semua hal yang bisa disatukan adalah yang sifatnya generik bukan unik nah itu harus bisa menjadi satu. Apa contohnya? Contohnya infrastruktur, saya mau pakai,

artinya *Kompas* mau buat Kompos.com, majalah juga, kita hanya butuh infrastruktur yang sama yaitu server dan bandwede. Karena tidak ada generik lain, makanya saya bilang, sudahlah jika belum ada server maka biar saja menjadi pekerjaan besar di korporat. Lalu masing-masing unit seperti *Kompas* apa yang unik, konten. Nah, konten yang unik, itu dibiarkan menjadi kunci strategi dari masing-masing ini. Jadi Nova, strateginya akan berbeda dengan *Kompas*. Strategi *Kompas* akan berbeda dengan strategi Bola. Ketika *Kompas* mengelola konten, teman-teman di *Kompas* berkeyakinan, valuenya bisa berkali-kali lipat bila tidak hanya menggunakan satu media. Orang hanya membaca di koran ya sudah begitu. Tapi kalau sekarang nature manusia gambar melihat tulisan panjang-panjang dia phobia, melihat grafis itu sangat penting, maka dari itu dari mencoba untuk mencocokkan maka *Kompas* sendiri mencoba mencocokkan dan memakai strategi 3M, multimedia, multichannel, dan multiplatform. Memang kemudian ketika *Kompas* mengimplementasikan 3M, unit lain yang mengelola konten seperti majalah itu melihat, kayaknya cocok juga, apalagi ketika infrastukturnya sudah dibangun satu oleh perusahaan. Jadi rumah besarnya, rumah infrastukturnya sudah dibangun oleh perusahaan jadi saya tinggal mengelola konten jadi saya kan melihat bahwa beberapa teman unit lain ini merasa cocok begitu. Nah sehingga lalu memang saya pikir begini, dulu waktu artinya semua konten dimasukkan ke *Kompas* lalu *Kompas* akan menjadi besar. Namun saya khawatir lalu di perjalanan ke depan akan akhirnya brand itu tidak bisa muncul atau tampil. Seperti Nova ketika masuk ke *Kompas* nah ini brand Novanya ini tidak muncul dalam bentuk. Nah ini yang membuat saya akan khawatir. Kalau suatu ketika misalnya cetaknya habis brand digitalnya tidak muncul, Bola juga. Sehingga policy kita yang terakhir adalah, biarkan brand itu muncul dengan dirinya sendiri. Dengan itu tadi, incase kemudian terus keterjang terus kayak misalnya sekarang inikan gaya hidup sehat itukan berat banget untuk membayari produksinya. Cuma jangan-jangan, kalau seandainya kita tidak masuk ke kertas dan cetak itu tadi dan langsung masuk ke digital brandnya hidup sehat itu orang sudah kenal. Sehingga lalu kemudian di korporat sendiri akhirnya kalau mau bilang strategi hanya strategi di infrastruktur dan riset, mungkin pemasaran. Nah, masing-masing yang ada 3M di unit-unit itu karena kontennya itu sifatnya unik. Makanya mereka harus mengelola sendiri dengan strategi apa untuk kemudian menjual konten itu diserahkan kepada masing-masing unit untuk ke depannya.

T :

*Apa latar belakang pemilihan media nasional Kompas, Kompas.com, dan KompasTV untuk mengimplementasikan strategi 3M? Apakah karena brand Kompas-nya?*

J :

Terutama karena itu, jadi filosofi saya adalah dari newspaper itu tadi ke newsbrand. Jadi yang perlu dijual gini, jadi sebenarnya orang itu membaca koran itu bukan karena dia ada kertas ditulis berita lalu saya oh beli koran itu. Apalagi hari ini, semua koran itu relatif sama. Headline hari ini tuh seperti Nazarudin atau apa semuanya bakal podo, sama semua gitukan. Apa yang membedakan satu koran dengan koran lain, sehingga saya bilang eh saya langganan *Kompas*, karena ... Saya menyakini bahwa setiap koran itu memiliki roh tertentu yang kemudian orang, eh kemudian jika saya mengambil itu saya merasa bahwa saya merasa cocok. Kenapa? Misalnya, karena *Kompas* independen, gak partisan, karena *Kompas* kredibel, karena *Kompas* itu selalu balance selalu cover both side gitu. Nah roh ini itukan bisa saja dibawa ke media lain entah ke online, entah itu ke tv bahwa ketika saya lihat di tv dan di situ ada logonya *Kompas* maka itu namanya *Kompas* televisi. Kalau saya harus dapat yang ini, bisa di mana saja maka saya harus dapat itu. Maka ketika ke depannya, bukan ke depan sekaranglah visi besarnya adalah from news paper to news brand. Jadi yang menjadi bagian dari hidup saya adalah brand. Medianya apapun juga gak masalah yang penting rohnya, yaitu kebenaran, kepercayaan, balance, tidak partisan segala macam itu harus terbawa gitukan di medianya. Makanya saya juga tidak

membayangkan, ketika begini kita harus bersaing dengan detik misalnya tapi ketika harus bersaing sama detik itu harus ngawur-ngawuran tadi dan mengorbankan roh, itu enggak. Maka kita sampai hari inikan kita bilang sudah gak papa *Kompas* nomor dua dibanding detik apalagi ketika huru-hara. Karena dari dilihat dari segi sisi yang lain terbukti bahwa page viewnya *Kompas* kan lebih baik. itukan menunjukkan hal baik. Seperti ketika contohnya ada tsunami masuk itu artikel, tapi ketika saya mau konfirmasi 'iki iso dopercoyo ora si' itu kelihatan betul, kalau mau detik kek, mau viva kek, gak ada yang 'iso dipercoyo'. Saya harus masuk ke *Kompas* untuk meyakinkan bahwa tadikan yang saya baca ya begini loh. Nah sebenarnya roh itu yang harus dibawa, sehingga ketika saya gak mau dan bilang ke teman-teman dotcom apapun yang terjadi bersaing bukan yang sensasional, kontroversial ora popo, kita gak mau. Karena dengan gaya begitu lalu rohnya dan brand *Kompas* itu luntur.

T :  
*Bagaimana menurut Mas Agung, model satu reward yang diberikan kepada wartawan Kompas untuk menyuplai berita ke Kompas.com, dengan lima belas ribu rupiah?*

J :  
Begini mas. Secara pribadi saya gak setuju sama sekali. Nah hanya, begini kita bekerja di perusahaan inikan saya gak tahu dari mana ini didesak mulu disuruh kerja-kerja gini gitu tapi gak ada rewardnya gitukan? Karena saya termasuk orang lama kan mas di perusahaan ini. Jadi kita inikan diajar sama ketika saya pertama kerja di sini pertama kali. Kerja ini jangan hitung-hitungan, kerja itu harus punya nilai luhur lain yang lebih mulia daripada hanya sekedar duit itukan sudah mendarah dagingkan. Nah sehingga ketika kita cerita tentang *Kompas.com* lainnya dan sebagainya sebagai seorang wartawan harus punya kemampuan selain di cetak juga harus punya keahlian di new media juga karena arah medianya ke sana. Saya membayangkan mestinya apalagi sebagai orang yang berkata saya mencintai perusahaan ini. Ketika saya menghadapi permasalahan seperti inikan harus menemukan solusi-solusi yang baik gitukan, mari kerjakan bersama-sama. Dalam perjalanan kemudian dalam rapat pimpinan, saya itu seperti dipojokkan. Seperti kenapa *Kompas.com* itu selalu menjadi nomor dua terus? Karena gak ada inisiatif sih, artinya begini saya selalu dipojokkan dalam suasana begitu. Sehingga pada akhirnya usulan ini malah muncul dari atasan *Kompas* itu sendirikan? Saya pikir, apa iya begini untuk menghadapi suatu masalah, Cuma sayakan gak mau dibiang kapitalis gak mau dibilang kalau pakai tenaga orang gak begini segala macam bagaimana baiknya. Sehingga akhirnya bagaimana munculnya kalimat itu, sehingga muncullah managementnya diambil di *Kompas* mengisi kontennya juga diuji disitu atau berita atau gitu dengan dalih, kan *Kompas.com* juga harus membayar kontributor dari luar. Sama-sama bayar kontributor kenapa gak bayar kontributor yang dari dalam saja? Sementara kita selalu bilang kalau jumlah wartawan *Kompas* gramedia itu kalau ditotal-total ada 1200. Coba bayangkan kalau satu wartawan masukin satu berita atau satu kalimat apa itu gak kebayang dahsyatnya. Kita realistik juga akhirnya kita bicara statistik itu memang ada 1200an orang tapi gak semua orang tertarik untuk itukan? Dan tidak semua orang dengan senang hati mendukung strategi ini juga. Sehingga bolak-balik gak ada insentif makanya orang gak mau kerja gitukan. Ya saya coba sajalah, nah kemudian berita itu naik menjadi 300 berita sehari beberapa temenkan bilang tuh kan! Tapi kan itu cuma sebulan sajakan dia tetap saja begitu, nah kemudian sayalah yang bilang tuh kan! Karena menurut saya persoalannya bukan di situ, karena menurut saya itu masalahnya itu dua hal. Yang pertama ini adalah salah satu cara untuk survival untuk grup ini, keyakinan ini kalau kita gak pernah yakin ini bakal survival untuk ini bagaimana saya bisa jalan. Saya kalau mau jalan ke kanan dan saya yakin berjalan ke kanan kalau saya yakin kalau itu bakal selamat dan aman gitukan gak masuk ke jurang. Tapi kan saya yakin saya mendingan diem sajakan? Itu yang pertama. Yang kedua semua yang namanya perubahan atau new

media segala macam itukan orang gak mudahkan yakan? Apalagi ketika saya bilang sekian lama saya dididik di media cetak dengan semua keyakinan saya. Saat saya menulis tentang pesawat jatuh, jeblok itu pesawat Angkatan Udara di Bandung jatuh saya sudah ingin ngeklik di *Kompas.com*, tapi mana? Saya bolak—balik liat televisi tapi belum ada juga, terus saya tanya mana dijawab ini masih kontak ke Bandung mas. Ada wartawan yang saya telepon, kan masih lama dan yang lain masih lama. Kan terbitnya besok kenapa musti cepet-cepet, terus kemudian saya bilang eh tulislah satu atau dua kalimat kasihlah foto dari Bbmu jepret masukin ke *Kompasdotcom* begitu ya? Oh begitu ya, begitu biasanya jawabannya. Itu faktor keduanya. Nah ketiganya, oke yang pertama saya belum mengerti tentang konsep survival itu tadi, yang kedua ada phobia tertentu kalau gak mau bilang phobia bilanglah ada keengganan tertentu untuk berubah. Seperti saya harus bekerja di hari Minggu padahal besok juga gak papa, kenapa musti begitu. Mengapa saya harus berubah gitu, wong saya urip mulyo kok. Nah menurut saya ini adalah dua faktor besar. Saya selalu mau bilang kuncinya itu ada di pimpinan. Kalau saya seandainya orang tua dan punya anak belajar matematika ini susah pak susah terus saya bilang ya udah deh gak usah belajar deh. Saya inikan belajar Inggris gak ngerti-ngerti, gak bisa ngomong masa kita sebagai orang tua terus bilang ya udah gak usah belajar. Kan gak gitu dong, itu harus tetap belajar dong. Tekun, jujur, latihan mana yang gak ngerti supaya tidak tertinggal kan begitu. Itu fungsi pimpinannya begitu, sehingga kalau saya bilang konsep strategi ini bagus dan mau dijalankan dilapangan dengan baik menurut saya ini implementasinya harus dibenahi dahulu. Ketika pimpinan unitnya tidak mau mengawali dengan baik ya yang terjadi ya polemic lagi, diskusi lagi, sampai hari ini masih diskusi lagi 3M itu apa. Itu sebenarnya buang waktu begitu. Sehingga policy saya sampai hari ini begini, oke saya menyadari ada orang-orang yang barangkali mungkin, coba bayangkan kita pindah dari lotus siji, loro, telu, ke excel segala macam tidak serta merta semua mau langsung pindah. Orangkan kembali pada phobia tertentu lagi belum tentu semua orang mau. Ya sudah kita akomodir yang mau, buka training yang mau training vide, foto atau apapun. Tapi saya waktu itu ditertawakan banyak orang, apa gunanya? Saya bilang, kenapa ya kita mesti naif bahwa saya dipaksa-paksa untuk kursus segala macam neh. untuk kepentingan perusahaan biar bisa gini gitu. Kenapa ya kita gak perpikir kalau seandainya saya diajari video segala macam kan keterampilannya untuk saya sendiri. In case, suatu saat saya bisa beli sendiri dan gak saya kasih ke perusahaan, perusahaan juga gak marah lalu kemudian sayakan bisa mengambil gambar dengan baik benefitnyakan buat saya sendiri? Tapi kenapa ya banyak orang yang melihat bahwa sebenarnya ini itu keuntungannya buat saya pribadi loh bukan untuk perusahaan loh. Karena toh jika saya sudah mahirpun tapi gak masuk beritapun lah perusahaan juga gak akan mecat sayakan? Saya juga gak diapa-apain Nah cuma untuk memahami hal ini juga gak mudah juga. Sehingga bagi saya ya tinggal sabar saja, yang mau ya silakan yang gak mau ya sudahkan? Kenapa harus dipaksa, kalau di tempat lain kalau lo gak ikut ya lo keluar dari sini gitukan kalau di tempat lain kan begitukan. Justru kalau di sini justru pimpinan yang harus ikut harus begini, cumakan di sini lainkan? Itu yang saya analogikan tadi sepeti orang tua tadi, jika seandainya anak saya sakit nangis terus dikasih obat pahit malah nangis terus-terusan. Lalu kita berpikir ya sudah deh gak usah dikasih obat, kan gak gitu? Kita harus jujur kita kasih sirup dikit, karena kita menyakini ada sesuatu yang baik. Bahwasanya kalau anak kita bilangnyanya pahitlah inilah yang mungkin karena gak melihat hal besar. Makanya saya termasuk orang yang paling rajin mengirim orang ke luar negeri supaya terbuka. Dan jangan hanya pimpinannya tok yang dikirim. Makanya saya bolak-balik jika ada yang mendapat hal baik seperti juara satu di Prasetya Mulya kirim ke luar negri. Supaya kemudian tidak hanya kita (pimpinan) saja yang memahami itu. Bahkan saya pikir itu akan makan waktu lama mungkin waktu saya sudah pergi dari sini baru deh orang-orang bilang wah bener juga nih ya. Mungkin akan terjadi seperti itukan, kayak Van Goh yang baru seratus tahun setelah dia meninggal baru orang-orang bilang bagus lukisannya. Tapi saya pikir gak papalah tanam sesuatu itu begitu loh.

T :

*Pola kerjasama yang diterapkan dalam implementasi strategi 3M saat ini by project, apakah ke depannya tetap seperti itu?*

J :

Enggak. Sebenarnya begini, ke depannya ini kita mau adanya KG Inc. Nah sebenarnya strategi besarnya kita mau ke arah sana gitu. KG Inc itu sebenarnya kalau lebih gampang lagi itu sebenarnya adalah sebuah bendungan besar yang mau kita bangun. Bendungan besar itu isinya adalah bahwa keyakinan kalau *Kompas* itu hebat, online hebat, radio hebat, televisi hebat segala macam, tapi masing-masing bergerak sendirian? Sehingga kita pikir, coba bayangkan kata orang perusahaan atau lembaga yang memiliki konten paling hebat di Indonesia itu siapa sih mas? Bahkan kalau dibandingkan dengan Bappenas saja, *Kompas* Gramedia ini berani kok. Tapi ibarat begini, Indonesia itu kaya raya ya, minyak di mana-mana, emas di mana-mana terus mau diapain itu. Sehingga yang ada dalam benak kita *Kompas* membuat sesuatu yang baru, maka ini dibuatkan sungainya segala macam yang akan sampai pada bendungan yang bernama KG Inc. itu. Semua orang yang bekerja di *Kompas* Gramedia ini otomatis mereka mengisi bendungan ini. Nah bendungan besar yang bernama KG Inc ini adalah yang kemudian itu harus bisa dimanfaatkan sebagai aset 3M yang terbesar di perusahaan ini. Karena siapapun juga bisa mengemas kembali atau repackaging, bisa mengambil apa yang ada di sini, orang bisa berlangganan di sini. Bisa jadi menjadi pusat informasi terbesar di Indonesia. Tinggal kemudian saya mau dapatnya bagaimana, saya mau langganan lewat mana atau langganan lewat teks cara lama, atau langganan korannya. Cuma kembali untuk mencapai ke situ kan banyak hal harus dilakukan. Nomor satu yang sedang saya lakukan adalah sistem. *Kompas* menggunakan sistem GN3 sistem produksi. Kemarin majalah buat program yang dibikin sendiri, bola juga bikin sendiri. Lalu bagaimana semua bisa mengalir ke bendungan yang besar? Kan omong kosong, jadi nomor satu yang harus dilakukan adalah perintah walaupun di perusahaan ini kalau mendengar kata perintah itu kan tidak mengena kan? Harus itu, cuman kalau kita gak ngomong harus bagaimana kita bisa menertibkan ini semua gitu. Nah ini *Kompas* menggunakan GN3 sampai sekarang masih bisa berjalan sampai sekarang segala macam gitu kan kita gak bisa mau ganggu gugat. Mau bola, majalah, kontan, semuanya harus menjadi pakai *wood wing*. Kenapa *wood wing* karena harganya yang murah dari GN3 kapasitasnya lebih besar. Daripada programnya gede biayanya mahal, mungkin kalau GN3 *Kompas* mampulah tapi yang lain-lain kan kalau semua programnya harus sama kan kemudian direktur masing-masing unitkan teriak-teriakkan? Wa piro duitnya, lalu ketika kita harus, maka saya menyetujui membeli software yang murah lalu kita ambil itu dan nomor satu bereskan hal itu terlebih dahulu gitu. Nomor duakan orangnya mas? Lalu orangnya ini bagaimana sekian banyak orang itu menyadari bahwa eh kita suatu saat ketika akan menuju ke bendungan ini dan suatu ketika kita harus masuk ke bendungan itu. Jadi organisasi orang lalu kalau ada rendet-rendet itu nah itu sudah mulai, saya selalu bilang begitu kalau memang orangnya gak sanggup ya gak usah gitu kita bisa dibantu orang yang lain gitu. Legalnya kita harus kita selesaikan gitu. Sayakan bisa bilangan kalau copyright sayakan *Kompas* bukan KG Inc. itu kan supaya gak ada masalah legalnya dikemudian hari makanya kita selesaikan legalnya gitu? Orangya, infrastrukturnya tapi ujung-ujungnya ke depan itu harus menjadi begitu. Jadi ibaratnya satu acara di tv semua ada masukan ke bendungan besarnya, lalu ketika besoknya saya mau repackaging untuk cable tv juga program yang lain atau barang kali bisa seperti intisari kata-kata bijak dua kalimat, program satu atau dua menit. Namun pokoknya semua ada di situ

T :

*Dengan berbagai persoalan yang masih ada antara lain pemanfaatan konten untuk cross media itu masih kurang, egoisme sektoral antara yang cetak, digital, dan elektronik kan masih sering muncul, dan SDM yang masih banyak yang tidak memiliki kompetensi. Mindset pemimpin yang masih ada saja yang belum sama. Nah apakah Kompas masih tetap optimis akan masa depan era digital dengan kondisi yang seperti ini terus. Apa solusi bagi mereka?*

J :

Kalau saya begini kalau ditanya, saya optimis. Hanya memang bedanya culture kita ini sudah terlanjur berbeda, bangunan kultur perusahaan ini sudah berbeda dengan perusahaan lain. Kalau model Chairul Tanjung, dia bilang mulai hari ini detik.com bagian dari kita. Jadi kalian cari iklan untuk detik.com juga ya. Sudah, selesai. Tidak ada yang menggugat, tidak ada yang mempertanyakan ya sudah terima saja. Kalau ada yang gak suka silakan pergi dari sini, sehingga ini jelas. Seperti China jika pemerintahnya bilang apa ya kita gak bisa apa-apakan dengan pendudukannya yang begitu banyak tapi pertumbuhannya begitu cepat ya karena modelnya memang begitukan. Kalau mau menggusur orang, ya gini aja saya tentukan tanggal 9 jam 2 siang bulldoser akan berjalan siapapun yang ada di dalam rumah saya gak peduli sikat aja kalau begitu. Jadi kalau masih ada orang di dalam emangnya gak pusing apa gitu? Kalau di sini beda Mas, struktur bangunan kitakan bangun struktur mengajak diskusi, orang boleh berdebat, bahkan ketika Pak Jacob bolak-balik ngomong lalu tiba-tiba ekstrimnya ada dramatisasi bilang ini itu. Saudara saya ahli IT bilangnya gak begitu, nah begitu yakan. Sehingga bagi saya satu sisi saya optimis, sisi yang lain harus menemukan cara untuk membuat bagaimana kultur ini bisa menerima ini. Saya yakin dibandingkan dengan katakana dengan pak CT atau segala macam ini memang lebih lama. Namun ketika sudah masuk di sini maka fundamentalnya akan lebih kuat di sini tidak dipaksa, saya tidak begitu. Saya membayangkan bahwa saya cukup sabar untuk begitu karena keyakinan yang begitu, ketika keyakinan masuk ke situ saya yakin seyakini-yakinnya kalau fundamentalnya sangat kuat. Sehingga kalau sekarang seperti itu ya, saya cerita di mana-mana di *Kompas*. Coba bayangkan produk dari jaman dulu bisa kita bilang kita motret gak pakai kamera tapi pakai kodak. Lalu dia menemukan kamera digital, yang tragiskan begini kamera digital ditemukan kan oleh kodak. Tapi bisnis konvensionalnya cukup besar digital itu masih segini, itu dibuang-buang sama mereka. Dikasih ke Nikkon, bahkan dikasih ke Canon dikasih yang gak jelas gak jelas. Karena dia gak yakin bahwa ini akan menjadi besarkan? Sampai pada suatu saatkan dia sadar bahwa woh kamera digital itu menggusur kamera lama. Sampai akhirnya bisnis konvensional mereka turun terus dan digital itu naik. Nah yang tragis menurut saya itu, mending-mending kalau yang menemukan kamera digital itu Nikkon, Canon panteskan karena mereka yang merajai sekarang. Tapi ini dia yang menemukan, lalu dia kasih senjata ke musuhnya untuk membunuh dia. Tapi kemudian dia sadar pada keadaan itu, lalu kemudian dia pada proses untuk dibangkrutkan. Nah saya selalu mau bilang begitu loh kenapa saya optimis, ini hanya soal keyakinan dan waktu. Tapi saya menyakini betul kalau ini ditekuni betul, mudah-mudahan ini menjadi pilar lain. Kalau ini gak menjadi apa-apa, ya gak papa kan konvensional biar saja tetap seperti itu kalau naikkan ya bagus begitukan? Sehingga sehari-hari ini yang saya lakukan adalah bagaimana kemudian membawa orang menyakini hal ini, bahwa eh hari ini jangan sampai kejadian seperti kodak dan survival kita memang seperti itu gitu loh. Sambil memang mudah-mudahan sambil berharap cetaknya gak mati. Jadi kalau ditanya kalau saya ya terus menjadi dan berjalan terus, kalau ada kesempatan kita ngomong lagi dibantai yang dablek aja. Saya punya pengalaman di iklan saya masih ingat, di advertorial apalah namanya segala macam itu makan satu tahun lebih loh mas kalau itu bisa menjadi bagian dari *Kompas*. Bahkan saya harus berdebat dengan Pak Jacob, iklan boleh mengisi halaman *Kompas* nah itukan tabu gitukan mas? Jaman 92 yang namanya iklan kok ditulis di koran, anu gak masuk akal



semua. Saya juga masih inget pas pertama kali menulis di *Kompas*, bahwa inisial AA itu gak boleh, karena bukan wartawan. No problem saya gak masalah dengan itu, tapi kemudian sudah berapa tahun 20 tahun sekarang orang gak pernah memperdebatkan tentang hal itu? Soal malah jangan-jangan siapa mau isi, iklan atau redaksi gitu? Saya menyakini betul seperti kasus ini, saya sabar aja gitu. Setiap kali kalau saya debat.

T :

*Culture change mau tidak mau harus dilakukan. Bagaimana Kompas melakukan hal itu khususnya bagi mereka yang sudah merasa pada zona nyaman?*

J :

Sebetulnya menurut saya ya mas, kita itu dididik untuk menyampaikan informasi, untuk berkomunikasi gitu keluar lewat koran. Namun kita tidak dididik untuk berkomunikasi dengan baik di dalam itu keyakinan saya. Nah sehingga saya yakin bahwa orang-orang sebetulnya hanya ini hanya butuh bagaimana ya bagaimana sebenarnya duduk perkaranya gitu? Kembali buat saya kalau pimpinannya tidak pintar menjelaskan bagaimana duduk perkara, maka yang akan muncul adalah gosip, rumor, kekecewaan kan gitu to mas? Tapi niat baik itu kadang malah dianggap jelek. Persoalannya komunikasi dari atas turun ke layer-layer ini itu memang tidak pintar, tidak pintar berkomunikasi. Nah kalau pimpinan bukan tipe pemimpin yang mudah menyerap pesan dan sulit menyampaikannya penjelasannya ke bawah kan akan sulit. Nah kemudian perubahan mindset itu dari mana? Harus datang dari pimpinan yang terkecil. Saya orang yang bukan siapa-siapa ditunjuk untuk menjadi pimpinan. Saya sudah tahu persis, Pak Jacob itu owner, orang kaya yang dengan mudah dapat mengeluarkan uang. Nah kalau saya diadu sama Pak Jocaob, saya dimana Pak Jacob di mana. Sehingga saya pikir pertama adalah kita bilang ini adalah perubahan mindset itu gak mungkin sendirian, harus mengubah pikiran banyak orang kita ini, harus sama-sama berubah. Apa yang dihadapi *Kompas* hari ini itu sudah berbeda dengan situasi lima tahun yang lalu, dua puluh atau bahkan tiga puluh tahun lalu seperti waktu saya pertama kali masukkan. Sehingga lalu upayanya, ada pimpinan unit yang tadinya merasa oksigennya itu tidak mengalir ke bawah. Oke akhirnya saya potong dan ada sukarelawan-sukarelawan yang membantu ini dan membentuk champion team untuk itu. Ada yang namanya the best employee of the year maksud saya bukan hanya sekedar terima award dan syukuran, tetapi harus mampu menjadi agent of change terhadap lingkungan sekitarmu. Tapi harus dibuatkan modul dan sistemnya agar lingkungan sekitarnya open mind. Menurut saya sampai sekarang masih mencari pola dan belum sukses banget. Cuma menurut banyak orang kalau saya bayangkan seperti kebanyakan anak-anak muda itu sebetulnya kalau saya bicara sebetulnya mereka juga sadar. Mereka tidak bisa hanya mengikuti saja pola itu saja gitu. Cuma maksud saya bagaimana sebetulnya akhirnya mengajak secara luas banyak orang bahwa ini bukan kepentingan saya pribadi loh, tapi kepentingan perusahaan loh. Bahkan saya membayangkan jangan-jangan semua orang itu sadar ketika saya nanti pergi lho. Bagi saya gak masalah, karena saya mencintai perusahaan dan perusahaan tidak boleh terjadi apa-apakan dengan perusahaan ini. Nah kalau sampai terjadi apa-apa dengan perusahaan ini, siapa yang paling menderita? Saya yakin orang yang selevel dengan saya tidak, Mas Ari mungkin gampang pindah sana sini itu gampang. Nah yang susah itu orang yang di bawah itu mas, padahal kalau kita mau bilang value kita nomor satukan caring. Jadi menurut sayakan sampai saya harus menjadi (bamber) atau segala macam saya gak ambil pusing, gak terlalu khawatir. Karena di benak saya adalah melakukan sesuatu yang menurut saya adalah melakukan sesuatu yang lebih besarkan terhadap value kita itu. Kalau sampai diapa-apakan yang menjadi korban terbesar adalah para bawahan. Padahal semakin ke bawah itu makin banyak. Karena saya tidak punya kepentingan apa-apa mas, karena walaupun saya pensiunkan saya relatif gak kekurangan apapun to? Jadi saya gak pernah khawatir pada diri sendiri dan saya gak pernah punya

kepentingan untuk diri saya sendiri. Cuma untuk menyadarkan semua orang bahwa ini harus berubah. Kalaupun sampai mengorbankan diri sendiri ya sudahlah.

T :

*Asmono Wikan berpendapat, seharusnya Kompas melakukan perubahan radikal dengan membentuk sistem single newsroom dan memelopori menyebut dirinya sebagai The News Publishing Company. Bagaimana tanggapan Mas Agung?*

J :

Kembali pada culture perusahaan itu sendiri. Kalau seandainya saya melakukan perubahan radikal hari ini, ujung-ujungnya cita-cita luhurnya itu gak tercapai. Nah sayakan belajar dari Pak Jacob to, tahun 78 ketika *Kompas* itu dibredel lalu harus menghadapi Pak Harto sikap Pak Ojong jelas, sampai mati kita tidak akan menjual harga diri, dan tidak mau tanda tangan. Nah kalau Pak Jacobkan enggak, kalau kamu mati bagaimana kamu akan berjuang selanjutnya? Jadi itu salah, makanya kita teken. Nah makanya mengapa *Kompas* menjadi seperti ini. Saya juga menyadari sayakan bisa saja radikal, apalagi dengan karakter saya yang to the point kan gak plintat-plintut ke sana ke mari. Kalau di depan saya bilang gak ya enggak, kalau saya bilang iya ya iya itukan memang sikap sayakan seperti itu dan saya mengembangkan sikap itukan. Istilah sayakan berkomunikasi dengan cara yang jujur, karena saya merasa betul di sini terlalu banyak basa-basi. Kadang-kadang malah gak nyampai, nah makanya saya menggunakan yang paling banyak digunakan di perusahaan lain single newsroom karena memang kulturmya sudah one man of comment sudah dilakukan sejak lama. Lah itu misalnya saya kasih contoh SCTV dan Indosiar merger, ya sudah begitu saja, newsnya TV7 dan Trans 7 itu gabung begitu saja. Bahkan detik news juga begitu, mereka satu ya tetap satu policy gitu. Bayangkan kalau dijalankan di *Kompas*. Cuma kalau saya melakukan seperti itu lalu ditentang dan bubar, sehingga saya bilang KG Inc akan susah terwujud. Padahal KG Inc menjadi target ke depan. Lalu saya berpikir, gila ya waktu kita itu selalu terbatas yang namanya lompatan teknologi itukan jalannya gak linier tapi kan lompat-lompat. Lalu kemudian saya pikir, waktunya ini semakin mepet. Dan yang paling ngeri kalau terjadi lompatan teknologi seperti pada kasus pager itu loh. Pager itu hanya dua tahun kemudian muncul HP lalu langsung habislah itu. Hari ini, saya sudah melihat di beberapa tempat, muncul teknologi di luar google yang mau ngumpulin twebsiten siapapun, terus dibajak dan dimasukkan sebagai kekayaan website dia. Yang ngeri adalah iklan mini. Kalau sampai diambil, habislah sudah. Saya sudah lihat tanda-tanda itu di negara lain, gak usah jauh-jauh Washington Postlah. Langsung ambil iklan valuenya, lalu kenapa investasi ini tadi gak diambil saja. Okelah media cetaknya ada yang mengelola di media onlinenya media elektroniknya itu akan cukup bagus. Perkembangannya itu sesuatu yang perlu dipikirkan. Kita ini harus cepet-cepet karena teknologi ini tuh sudah datang begitu loh.

T :

*Bagaimana Kompas melakukan edukasi terhadap agen iklan?*

J :

Begini mas, saya harus hati-hati karena seandainya saya mengedukasi mereka dengan hal baru, artinya apa? Makin gelisah mereka, kan bisa dibayangkan seandainya mereka misalnya mereka seperti agen iklan kan propose tentang itu, komisi yang 20 persen yang mereka nikmati sekarang ini bisa loh berubah ke *Kompas*. Hanya karena iklan relatif sekarang kita akomodir begini yang mau beli komputer untuk mempersiapkan, jadi saya gak perlu datang ke *Kompas* untuk ini itu. Misalnya programnya kita buatkan lalu kita kasih ke mereka kan sehingga secara alamiah mereka tetap menjadi agen kita jadi dia buka di Jatinegara, Priuk, atau di rumahnya masih boleh dan kita masih kita terima. Namun ketika orang akan berpikir mengapa harus lewat agen Priuk segala macam, wong tinggal

email sajakan bisa. Sehingga ini harus satu sisi harus berjalan alamiah bisa-bisa saya kehilangan masa depan ketika tetap seperti ini. Tidak banyak dan tidak menyadari bahwa ya sudahlah memang harusnya kita mulai berpikir bagaimana caranya agar tetap bertahan gitu. nah memang kalau yang internasionalkan tetap dipertahankan, nah kalau yang kecil-kecil itu tadikan segala macam coba kita bantu dengan komputerasi, lebih mengenalkan pada komputer, memberikan program-program begitukan. Kalau agen korankan belum banyakkkan begini, kita yakin koran inikan masih at least masih 20 tahun lagikan. Kalau ditanya, matematika sederhana, masyarakat Indonesia 65% usianya di atas 35 tahun, nah yang di bawah 35 tahun ini yang kemungkinan akan hilang gitu? di atas 35 tahun masih 35%, artinya masih least expectancy barang kali nah kalau teknologi lompat-lompat palnganlah ya 20 tahunan lagi. Jokenya seperti itu karena memang gak ada yang tahu, klaw agen koran itu menurut saya agen periklanan itu harus maju juga.

T :

*Untuk mencapai konvergensi perlu hilang satu generasi. Bagaimana Kompas menyikapi?*

J :

Akhirnya sayakan harus berpendapat bahwa yang mau maju ayo saya fasilitasi, sedangkan yang tidak mau maju ya silakan bermain-main dengan cetak saja. Saya sudah mencoba memetakan, kira-kira sekitar 40 persen dbersedia maju menyongsong masa depan, sedangkan 60 persen lainnya cukuplah berada di posisi nyaman dengan cetaknya. Karena kalau saya lihat ketika ada orang yang pernah ditaroh di dotcom terus dikembalikan ke *Kompas* cetak itu pandangannya sudah berubah gitu. Kita gak bisa membayangkan kalau usianya sudah 55 tahun lalu ditaruh di dotcomkan malah bisa pusingkan? Tapi kalau yang masih muda-muda yang ditaruh ke dotcom lalu dikembalikan ke *Kompas* itu pandangannya pasti berubah gitu. Bahkan ketika pada kasus Buyung, dia kan cepet adaptasinya kan. Saya bayangkan, kalau saya punya 40 persen orang yang seperti itu saja, menurut saya akan survive, tinggal memilih pimpinannya.

T :

*Bagaimana kesiapan pemimpin dalam mengawal implementasi 3M?*

J :

Sekarang saya ini teriak di mana-mana. Pimpinan harus punya dua kompetensi, yaitu harus mengenal orang dan mengenal teknologi. Kalau kurang salah satunya saja, cuma jadi begitu saja, kemudian pelan-pelan kita mulai menyadari bahwa ini memang harus jadi baik. Dan gak bisa ikut kapal besar yang cepet mas, kok gak bisa ngejak anak buatnya. Daripada frustasi, ayo jalan pelan-pelan lah ini masih kampanye. Tapi saya at least saya berusaha terus mas, meskipun pontang-panting untuk mengikuti teknologi.

T :

*Soal market share dalam implementasi 3M di Kompas bagaimana?*

J :

*Kompas* cetak masih menjadi market share. Ya meskipun ada stagnasi dan sudah diduga sebelumnya. Walaupun stagnan dan terakhir-terakhir ini saya menggugat. Saya tidak mendalami survey. Kalau bisa dikatakan pengetahuan saya mungkin cuma 2 persen. Cuman logika dan common sense saya mengatakan bahwa ada sesuatu yang salah saat dilakukannya survey di Indonesia ini. Nielson datang ke Indonesia dengan membawa konsep dari Amerika, yang namanya simple random sampling. Petakan kelurahan, dibagi ini dan macam-macam. Ada yang namanya kelas 1, jalan harus dua jalur, harus ada rumah sakit, terus ada sekolah, ada pasar. Oke fine saya setuju. Pertanyaan saya, kelas 1 Pondok Indah dan Kelas 1 Mangga Besar, keduanya jalan dua jalur, ada pasar, rumah

sakit, sekolah. Apakah sama? Kan beda. Ketika kita bilang di Amerika yang relative homogen dia cuma cerita blok ini, blok itu, semuanya kota. Tanya alamat di Amerika sangat jelas. Lha di Indonesia, di Pondok Indah orang kaya raya, tapi di satu gang sebelahnya Pondok Indah kumuh-kumuh. Tanag Abang dengan Grand Indonesia yang megah seperti itu, satyu gang sebelahnya kumuh tempatnya. Penggunaan metodologi survey yang tanpa adaptasi dan penyesuaian di Indonesia. Akibatnya ya seperti yang terjadi terhadap *Kompas*. Kenapa ya, pembaca kelas A dan B makin lama makin sedikit, gak seperti C dan D. Saya mulai curiga, jangan-jangan petugas surveynya tidak pernah masuk Menteng, gak pernah bisa masuk ke Kebayoran Baru. Baru ngebel, anjing keluar, pembantu keluar, atau satpam keluar. Lokasi-lokasi ini gak pernah kena survey. Mosok, pembaca *Kompas* A-B makin kurus, sementara C-D makin gemuk. Nah terakhir, sepertinya mereka mengubah metodologinya. Terus *Kompas* kok naik menjadi 400.000 pembaca beberapa hari. Gak tahu saya, tapi menurut saya ini sebenarnya persoalan besar. Bagaimana kita kemudian menyesuaikan atau kita bisa memotret dengan tepat kondisi masing-masing lokal itu. Kalau saya bilang marketshare, kok kayaknya stagnan. Bahkan misalnya kita bikin satu program di suatu tempat ya, kok malah pembacanya turun. Ini kan pertanyaan-pertanyaan yang tidak terjawab oleh Litbang sebenarnya. Menurut saya yak arena kondisi Indonesia yang heterogen dan tidak teratur gitu.



--ooOoo--

### Wawancara 2

Narasumber : Rikard Bagun (RIK)  
 Jabatan : Pemimpin Redaksi Harian *Kompas*  
 Tanggal wawancara : 9 Mei 2012, pukul 15.30 – 16.20 wib  
 Tempat : Meja Rapat Ruang Kerja Pemimpin Redaksi

---

Tanya (T):

*Mengapa Kompas memilin strategi 3M?*

Jawab (J):

Jadi memang ada dua pendekatan ya mas. Kalau konvergensi itu lebih ke management treatment ya, dari management. Triple M itu lebih pada technology treatment, tapi ada tumpang tindih ya. Pertama saya mengikuti konvergensi ya pertemuan di WAN-IFRA di Brussels, waktu itu asumsinya kita dirikan news publishing company. Ada yang disebut anjungan. Lalu ini dapat berita hari ini tentang kasus kebakaran, nah kasus kebakaran ini diliput oleh seorang wartawan yang mampu meekam video, mengambil foto, dan sekaligus mampu melaporkannya. Wartawan tersebut secara langsung juga mampu melaporkan untuk radio, televise, sekaligus cetak, dan online. Kemudian inilah yang disebut dalam pemahaman saya, saya tidak tahu waktu itu tentang yang lain tapi itulah yang saya mengerti sebagai konvergensi. Karena yang saya ikuti di situ mereka menciptakan news room publishing kemudian disebarkan keberbagai platform.

T :

*Artinya konvergensi itu membutuhkan prasyarat sumber daya manusia yang kualifikasi multitasking. Apakah Kompas ke depannya akan mencapai itu?*

J :

Kalau dilihat dari segi kompleksitas pekerjaan, hampir sulit. Pertama karena berkejaran dengan waktu, realtime untuk online, lalu tiga-tiganya dalam situasi seperti sekarang karena dorongan teknologi itu harus realtime untuk TV, realtime untuk online, kemudian mereka juga harus mereka mengerjakan untuk print. Idealnya bisa, tapi untuk melakukan tiga-tiganya itu dalam praktiknya susah.

T :

*Apakah karena ke depannya Kompas hampir tidak mungkin melakukan model seperti itu sehingga Kompas mengimplementasikan strategi 3M?*

J :

Kita pernah mencoba membahasnya belum ada kesimpulan akhir, ini masih terbuka. Bahwa untuk sementara sulit melakukan konvergensi. Kenapa? Karena ini lahir dengan sejarahnya sendiri-sendiri. Mereka bukan derivasi utuh turunan *Kompas*, sehingga sinergi. Sehingga pilihan 3M itu merupakan salah satu jalan keluar untuk memenuhi tuntutan tadi. dan di sana sini sebagian ada yang bisa ditangani tapi ada beberapa juga yang tidak bisa, sehingga kita tetap butuh sinergi saja. Jadi bukan konvergensi, kita lebih mendorong sinergi, sinkronisasi, dan koordinasi.

T :

*Nah sejauh ini yang terjadi sinergi dengan brand yang sama, entah itu Kompas print, Kompas online, Kompas tv. Nah, apakah ini sudah merupakan wujud dari 3M?*

J :

Tentu tidak utuh karena bahwa ada 3M di situ, tetapi 3M itu mengasumsikan mengalir dari satu sumber yang sama dengan ekspresi yang disesuaikan dengan format platform. Packaging-nya disesuaikan dengan platformnya hanya dalam praktek tidak, terutama dengan tv. TV bukan produk dari *Kompas*, tetapi bersama-sama orang tv sendiri. Isunya sama, tapi tv mengambilnya dengan angle TV, *Kompas* print mengambil angle *Kompas* print. Dia tidak identik, tv bukan reproduksi dari *Kompas* cetak, member nuansa yang lain, tapi tujuannya untuk memperbesar aplikasi dari kasus yang sama. itu tentang aktifikasi kasus yang sama, Misalnya ring of fire atau diskusi, TV akan mengambil dari angle tvnya.

T :

*Apakah sejauh ini implementasi 3M ini cukup puas dengan sebutan konvergensi by project atau punya ekspektasi lain yang lebih besar?*

J :

Iya ini pasti kita tidak pernah mengunci dengan kenyataan ini. Setelah kita membuka apa yang kita rumuskan di sini, ternyata perubahan teknologi perubahan tuntutan memang kita selalu mencoba untuk beradaptasi dengan cara terus bergerak. Nah 3M ini adalah sebuah pencarian, kita tidak menganggap ini sebagai akhir dari pergulatan. Pergulatan dalam bidang pencarian kanal dan platform ini terus jalan. Yang kita harapkan sebetulnya adalah ini bagian dari mencari bentuk dan belajar. Sebuah sistem yang baku, ini masih dalam proses pencarian ya, jadi in the making dan semua apalagi kalau kita bicara tentang bisnisnya. Entah seperti apa kita juga tidak tahu, apakah itu epaper itu bisa diterima dengan baik oleh masyarakat kita dan ternyata butuh waktu. Kita perlu mempromosikannya, mensosialisaiikannya jadi masih banyak pekerjaan yang harus dikerjakan Mas Ari.

T :

*Kebijakan 3M itu merupakan kebijakan korporat (holding company Kompas Gramedia) atau kebijakan khusus Kompas?*

J :

Ini pertanyaan yang menarik yang dari hal yang perspektif inisiatif. *Kompas* membentuk tahun 2010 sebetulnya untuk mengantisipasi sebuah perubahan. 3M seperti apa itu kita tidak tahu. Karena kita mengikuti seluruh informasi tentang 3M dan di sana-sini mulai berkembang dan belum ada satu yang menjadi acuan umum. Lalu untuk memantau ini, untuk mengerjakan ini, dan masuk ke dalam wilayah ini kita bentuk desk multimedia, itu sebetulnya. Jadi untuk menampung ini apakah sinergi atau konvergensi kita mulai dengan yang kecil, kalau untuk merombak yang sudah besar, sistemnya sudah berjalan puluhan tahun, ibaratnya tanaman yang sudah berbuah, tiba-tiba kita bikin taman baru, ya ini tantangan ya, sehingga taman yang ada ya kita jaga dan kita rawat, kita perkuat, tetapi juga membuka peluang baru sebagai ekstensa. Sehingga kita butuh suatu yang baru yang merupakan satu bagian integral dari *Kompas*, yaitu multimedia. Di situlah semua orang belajar bagaimana ke online, ambil gambar dan video untuk TV, dan macam-macam kegiatan yang mendukung, untuk saling mengenal semuanya. Bagaimana melihat video, lalu macam-macam kegiatan yang mendukung kegiatan 3M.

T :

*Apakah 3M ini sejalan dengan harapan CEO dan bagaimana pola komunikasinya?*

J :

Selama ini selalu interaksi. Kita lihat perkembangan, termasuk juga di sini inisiatifnya itu pikiran terlepas muncul dan kita ikat dengan kegiatan konkret. Dalam banyak hal ad aide-ide yang langsung kita kerjakan saja. Dan kita evaluasi bersama pimpinan. Dalam proses kerjanya semua dikomunikasikan dengan CEO. Semua proses kerja dikomunikasikan kepada pimpinan termasuk Pemimpin Umum dan CEO. Mereka melihat secara keseluruhan dan semuanya dikomunikasikan. Saya kira yang menarik di lingkungan ini semua prakarsa berdimensi futuristik dan selalu diberi ruang. Dan memang ini realitasnya sekarang dan ke depan akan selalu diberi ruang dan bahkan banyak ide yang dibuka untuk direalisasikan, jadi kalau ada ide tinggal dijalankan namun tentu saja harus dimatangkan terlebih dahulu dalam interaksional gitu.

T :

*Apa tugas besar yang harus dijalankan desk Multimedia? Ataukah apa yang dilakukan sekarang ini sudah sejalan dengan grand designnya?*

J :

Belum mas, belum sepenuhnya sesuai dengan grand design. Mimpinya, suatu saat kita akan melakukan apa yang dinamakan full konvergensi yang didukung oleh personalia yang main power dan teknologi. Saya melihat bahwa di *Kompas* ini mempunyai kemampuan seperti itu mulai teknologi, dari kemampuan litbang, newsroomnya makin lama makin masuk ke integrasinya, gagasan, dan sinergi. Sehingga bagaimana ini diletakkan pada proses produksi sustainable yang dibangun dalam proses, karena ini wilayah lahan-lahan baru, wilayah pinggiran ayang coba kita kembangkan dengan latihan-latihan dasar pengambilan gambar foto dan video yang baik, cara mengedit gambar dan video yang baik. Sudah ada 10 angkatan yang menjalani pelatihan ini.

T :

*Persoalan mendasar dalam transformasi media ke konvergensi adalah persoalan culture dan mindset yang kadang menimbulkan resistensi. Bagaimana Kompas menangani persoalan ini?*

J :

Disini di *Kompas* ini, hal-hal seperti ini seperti itu ada dan kuat. Tetapi yang menarik, sekalipun ada pada tahap awalnya, lama-lama memang ada komitmen dan kesadaran itu yang diajak dulu untuk mencoba. Tidak ada yang revolusioner. Dan sekarang irisannya atau yang bergabung makin banyak. Dan sebagian besar mereka adalah yang dibesarkan dari cetak yang memiliki fanatisme dan mindset cetak yang merasa terganggu dengan hadirnya media baru. Kita tidak melakukan pemaksaan, tetapi dengan sabar menunggu kesadaran diri mereka muncul dan menunggu kesiapan mereka untuk berubah. Namun bagi teman-teman yang muda ini sebuah keharusan atau diwajibkan untuk terbuka dan mengubah mindsetnya dan beradaptasi dengan teknologi dan media baru.

T :

*Jika dipersentase, bagaimana bentuk komposisi perbandingannya antara yang terbuka dan yang tidak terbuka terhadap perubahan?*

J :

Kalau persentase masih tipis. Tapi kalau perkiraan saya sekitar 20 persen SDM yang siap menyongsong era digital dan media baru dengan beradaptasi dan terus belajar teknologi komunikasi dan harus menguasai 3M. Sementara 20 persen lagi adalah kelompok mereka yang sudah tidak tertarik lagi dengan dunia digital dan lebih fokus untuk tetap berada di dunia cetak. Mereka ini tidak bisa diganggu lagi. Mereka ini pulalah yang akan terus berjuang untuk mempertahankan cetak hingga titik tinta samudera terakhir. Nah, sekitar

60 persen lainnya adalah mereka yang memiliki potensi untuk perubahan dan terbuka terhadap dunia baru yaitu dunia digital dan media baru. Kelompok inilah yang saat ini menjadi sasaran pelatihan multimedia yang dijalankan *Kompas*.

T :

*Jadi ke depan pola yang berlaku adalah cetak terus dipertahankan oleh mereka yang sudah berada di comfort zone dan diperkuat oleh implementasi 3M?*

J :

Kalau mau dipilah, memang ada kelompok yang sudah bisa diajak hidup di dunia baru. Namun ada juga yang sudah tidak bisa diajak hidup di dunia baru. Mereka ini yang sudah merasa hidup di dunia cetak, biarlah tetap berada di dunia lama. Sekarang ini kan menginjak dunia baru. Ada yang mau tinggal di dunia lama, ada yang masih mau tinggal dua kakinya itu di dua dunia tadi. Ke depan, perubahan itu pasti terjadi gak ada tawar-tawaran. Sudah total. Dan untuk survival dan eksistensi ke depan memang harus multitasking. Dalam multitasking itu mungkin ada yang full multitasking, tetapi ada juga yang kita wajibkan minimal dua yaitu cetak dan di online. Sementara yang senior-senior dan super senior ini tidak bisa kita wajibkan. Dari dunia-duniannya yang dibawa dalam perjalanan yang cukup panjang, dalam dua tahun ini mereka belum bisa melihat dunia maya dan 3M, karena belum tergugah perhatiannya. Tapi ke depan sudah kita canangkan tidak ada yang lain, wartawan muda dan baru harus masuk ke dalam 3M.

T :

*Kompas tidak dapat meninggalkan mereka yang sudah lama di cetak. Karena value caring perusahaan terhadap mereka yang sudah lama merintis di cetak. Keberadaan desk multimedia bukan menciptakan sesuatu yang baru, tetapi justru memperkuat cetak. Bagaimana menurut Mas Rikard?*

J :

Justru kita terlibat dalam 3M untuk memperkuat yang sudah ada dan mengeksplor bidang baru. Karena ini brandingnya akan bertambah dan akan menjadi ekstensi dari *Kompas* cetak. Lalu kembali ke senior-senior, mereka tidak akan merasa bahwa teman-teman mereka tidak menganggap sebagai kekurangan. Itu semua sebuah pilihan. Mereka yang merasa sudah tua cukup di cetak saja. Itu diakomodir dan tidak ada persoalan secara substansial. Dan kita dengan sadar mengatakan mereka yang gagap teknologi ya biarkan saja mereka di cetak menulis secara produktif. Tapi yang lain harus, karena itu akan memperkuat dari segi branding, karena dia menjadi “revasi” *Kompas*, karena di situ juga ada peluang lain. Entah sebagai penguat branding maupun bisnisnya.

T :

*Pola kerjasama antara Kompas cetak, online, dan TV dalam ekspedisi cincin api (ECA) apakah sudah menjadi hasil maksimal implementasi 3M dengan kata lain sudah ideal?*

J :

Kalau dibilang ideal pasti tidak, karena *Kompas* cetak pasti memiliki bayangan-bayangan tersendiri tentang yang harus dihasilkan. Dan dari lapangan tetap yang sebetulnya bekerja adalah unit masing-masing. Mereka mempunyai tim sendiri, hanya sinergi dan bekerja bersama di lapangan dengan mengambil sudut pandang atau angle sesuai dengan platform yang mereka bawa. Nah kalau ini konvergensi atau sinergi saya pikir dari segi *Kompasnya* sendiri tidak ada yang baru sebenarnya. Karena kita – tanpa maksud apa-apa – radio bisa kita undang seperti undang media-media lain meliputi hal yang sama dengan perspektif berbeda-beda sesuai dengan visi misi mereka. Memang yang lebih jauh sebenarnya yang kita inginkan filosofi refleksi *Kompas* yang kita inginkan itu terasa di



setiap platform begitu. Nah hal ini belum mampu kita rumuskan. Platform lain dengan branding *Kompas*, oleh masyarakat dan sesuai dengan impian kita menjadi refleksi filosofi *Kompas* cetak yang sudah kita bangun hampir setengah abad. Maka platform lain dengan brand *Kompas* wajib memahami visi dan misi *Kompas* cetak yang sudah terlebih dahulu menjadi saudara tua dan dikenal masyarakat.

T :

*Persoalan-persoalan yang terdeteksi yang muncul seiring dengan implementasi 3M antara lain pemanfaatan konten yang belum maksimal, egoism sektoral antarplatform kuat, dan revenue bisnis 3M yang belum tampak jelas hasilnya. Efektivitas pelatihan SDM juga dipertanyakan. Bagaimana pendapat mas Rikard?*

J :

Ini perubahan yang luar biasa kita tidak bisa menanamkan fanatisme media begitukan mas? Supaya kita gak kehilangan keyakinan, tapi disisi lain juga kan kita harus lihat bahwa ini adalah perubahan. Banyak yang tidak meduga bahwa koran sudah ratusan tahun dan kemudian akan hilang begitukan? Atau jaman batu terakhir itu kan bukan karena kita kehabisan batu tapi teknologi barukan. Jadi fanatisme itu harus biar menjadi motivasi tapi harus terbuka dengan adaptasi perubahan. Sehingga yang apsti yang ditangan itu musti dipegang dan yang kedepan musti tetap dikejarkan, teknologi yang muncul itu harus kita kejar juga gitukan. karena kita pegang yang sini saja maka kita akan ketinggalan kita akan mencoaba dan mengukur ini dan kalau kita yakin bahwa ini adalah yakin sebuah perkembangan kertas harus kita jaga. Kemudian ketika jurnalisme tetap tetapi platformnya sudah berpindah ke yang lainkan berarti kita sudah siapkan. Jadi sebetulnya kita hanya ada sekoci, kita siapkan didalam kapal kita dalam itulah dalam upaya menjaga keseimbangan itu.

T :

*Risiko sebagai market leader, Kompas selalu menjadi contoh perubahan yang terjadi di industri media. Maka ketika Kompas mengimplementasikan 3M, banyak media menanti keberhasilan implementasi ini. Bagaimana menurut pendapat Mas Rikard?*

J :

Implementasi 3M ini sebagai sebuah antisipasi, jika tantangan itu datang. Nah kalau dia tidak datang, ya tidak masalah. Nah masalahnya kalau kita tidak antisipasi kemudian tiba-tiba teknologi itu datang, kan kita akan hancur. Jadi kalau tantangan itu datang maka kita sudah siap, kedua ketika kalau itu tidak datang ya bagus kita tidak menghadapi permasalahan yang sulit, tapi harga yang kita tanggung kalau tantangan datang, kita tidak siap kan bisa saja kita hancur. Itu semangatnya. Yang lain tentu akan mengatakan wait and see. Jangan lupa, kalau kita hanya bersabar, sementara waktu berlari dengan cepat, tidak gampang kita bicara mindset, penguasaan teknologi. Tanpa kita mengikuti prosesnya, followers itu okelah silakan, tapi yang pertama kan selalu yang di depan Mas. Sehingga yang namanya antisipasi itu sanat penting. Kalau tidak antisipasi, tiba-tiba bencana itu datang, wah .... Sudahlah gak tertolong. Jadi harga dari segi eksistensinya di situ. Kalau misalnya tidak datang kita rugi ya memang rugi. Ruginya tidak seberapa dibandingkan dengan ketika kita tidak siap dan bencana itu datang.

T :

*Bagaimana dengan rencana pembentukan KG Inc?*

J :

Kalau KG Inc ini terwujud, sebenarnya luar biasa. Tidak dalam pengertian konvergensi ini KG Inc akan menjadi “danau” besar dari sejumlah kanal-kanal besar dari unit-unit di *Kompas Gramedia*. *Kompas*, majalah, tribun, buku, semua masuk ke dalam rumah

“danau” besar. Nah semua bisa mengambil dan bisa memperkaya dari situ dan orang lain bisa baca di situ. Jadi misalnya bisa berita baru dari 33 provinsi, sekaligus masuk ke tempat yang sama. Jadi semuanya masuk ke dalam satu wadah, dari *Kompas* bisa mendapat informasi dari tribun Manado, ini secara kolektif itu bagus. Breaking news di Manado itu apa, bola, hotel, kegiatan di hotel itu masuk semua. Sebetulnya tapi selama ini operasional di lantai tiga tapi cara organisatoris tetap pada koneksi CEO dan di sini Abun Sanda. Tapi so far itu akan berjalan dan slow motion, dari stamina dan tempo harus kita jaga. Karena perjalannya masih jauh.

T :

*Ada sangkut-pautannya dengan pola kerja sama tadi antara com, tv, dan cetak. Bagaimana bentuk atau pola koordinasinya? Secara fakta ketiga platform itu memiliki pemimpin masing-masing. Bukankah ini akan menghambat transformasi media di Kompas?*

J :

Bukan hanya lambat tapi tidak bisa seperti itu. Karena pertama recruitment, kalau konvergensi itu orang yang kualifikasinya sama. Jadi kompetensi ketiga platform itu juga harus sama dan harus ada standarisasi. Sehingga sebagai sebuah tim ya satu. Tidak ada lagi identitas, saya cetak, saya tv, saya dotcom. Semuanya menjadi single identity. Dalam single news room, mereka semua satu, dan sekarang kita masuk ke sana. Ke depan kita harus menemukan cara, bagaimana cara menyatukan kerja sama yang seperti ini. Sejarah kelahiran tiap unit kan berbeda. Sebelum semua memiliki kompetensi yang sama, single identity, single newsroom, maka konvergensi yang sesungguhnya akan sulit terjadi. Nah, maka diperlukan perusahaan baru yang lahir atas dasar kesamaan di atas.

T :

*Nah artinya, jadi kalau memang mau membentuk konvergensi itu harus membuat satu generasi itu hilang dulu ya?*

J :

Termasuk taruhannya semua yang sudah ada dibongkar. Semua yang jelas sudah ada dan berjalan ini tiba-tiba dibongkar dan disatukan. Susah mas. Jadi konvergensi itu akan berjalan apabila berawal dari media baru. Artinya konvergensi akan lebih mudah diimplementasikan bersamaan dengan dibentuknya media baru daripada menggabungkan media yang sudah berjalan dengan sejarahnya masing-masing. Walaupun dipaksakan untuk konvergensi, tentu membutuhkan suatu perjuangan dan kesadaran bersama.

T :

*Apakah sempat terpikirkan untuk membangun baru?*

J :

Sempat berpikir, tetapi setelah melihat kenyataan, mengevaluasi kenyataan, akhirnya untuk saat ini harus memilih dan pilihannya adalah strategi 3M yang mengutamakan sinergi, dengan kesepakatan-kesepakatan dari tiap platform. Dan menyadari bahwa masing-masing memiliki manajemen yang berbeda.

T :

*Bagaimana pendapat mas Rikard soal kebijakan reward bagi wartawan cetak yang berkontribusi terhadap Kompas.com?*

J :

Ya memang itu merupakan diskusi yang panjang, pernah waktu itu disuruh spontanitas dan ternyata itu gak jalan. Walaupun jalan juga gak sepenuhnya efektif gitu kan ini bagian dari upaya sekaligus melihat cara terbaik. Mungkin ke depan dengan cara-cara lainnya. Nah ke depannya merangsang, jangan-jangan karena pulsa, kalau pulsa disubsidi. Kemudian kita lihat dari pekerjaannya dilihat dari KPInya itu masuk. Pernah ada insentif dan memang perlu, nah ini lagi-lagi bahwa inikan bukan lahir dari strategi konvergensi. Dia adalah sebuah yang produk yang kemudian disinergikan dengan beberapa berita sehingga kedepan harus mencari berita-berita yang lebih bagus.

T :

*Sejauh mana efektivitasnya dari pelatihan-pelatihan yang sedang dijalankan Kompas?*

J :

Targetnya, dilihat dari tingkat presisi, profesionalitas sama seperti dengan tv tapi sekarang kita mencoba untuk memperkenalkan teknologinya terlebih dahulu gitu. Mengambil gambar dan mengupload ke video on demand *Kompas* sebagai kanalnya. Kita belum berani memberikan kontribusi ke *Kompas TV*, tapi masih sebatas kebutuhan *Kompas* cetak sendiri melalui VOD. Dalam beberapa kasus memang sudah dapat berkontribusi ke *Kompas TV* khususnya video peristiwa yang tidak tercover oleh wartawan *Kompas TV* tetapi discover oleh wartawan *Kompas* cetak. Kontribusi juga dapat dimasukkan ke *Kompas.com*. namun demikian semangatnya adalah kualitasnya akan menyamai televisi. Ke depannya, mereka yang sudah ikut pelatihan diharapkan mampu sebagai seperti seorang kameramen. Karena alat sekarang juga lebih gampang, kemampuannya jauh lebih hebat. Karena kecanggihan sudah diambil alih oleh alat, maka sekarang tinggal mengambil dari sisi atau sudut pandang angle. Kalau dulu, manusia itu dipandang sangat penting dalam mengoperasikan alat. Tapi sekarang kan penggunaan alat dapat makin mudah karena kecanggihan peralatan tersebut.

T :

*Apakah strategi 3M saat ini memang sudah tepat buat Kompas?*

J :

Evaluasi ini memang bukan sekarang karena 3M itu sendiri masih terus berproses mencari kesempurnaan. Terutama dalam hal mencari model respons masyarakat. Sebab sampai saat ini model bisnisnya masih belum ketemu secara pas. Uji coba terus dilakukan untuk mendapatkan formulasi secara tepat dan terukur. Sementara itu kemajuan teknologi terus menerus maju berkembang. Sehingga pola yang kita dapatkan itu belum sepenuhnya ketemu, tapi lagi-lagi *Kompas* sudah memiliki komitmen. Ini bagian dariantisipasi tentang perkembangan dan perubahan teknologi komunikasi.

T :

*Kompas mengimplementasikan strategi 3M ini mengambil "kiblat" ke mana?*

J :

Kalau di sini kita tidak meniru siapa-siapa, be your self. Tapi mencoba menangkap perubahan-perubahan ini yang kita asumsikan bisa bermacam-macam. Hampir gak punya "kiblat", tapi kita mencoba melakukan sintesa dari beberapa perkembangan lain, kita buat sintesa dan kiblatnya hampir gak ada. Nah di sana di tempat lain atau di luar negeri itu juga menghadapi hal yang sama gitu, belum menemukan model bisnisnya, model itunya juga seperti apa cara kerjanya, model operasionalnya seperti apa, dan sejauh mana masyarakat meresponnya masih sulit kita temukan.

T :

*Sejauh mana keyakinan Kompas, bahwa di depan sana itu ada “surga”?*

J :

Kalau posisi yang saya ambil mas, kalau ada surga itu alangkah ruginya kita kalau kita tidak melakukan persiapan. Tapi sekiranya surga itu tidak ada ya gak papalah, kan kita gak rugi apa-apa. Nah kita akan lebih rugi surga itu ada dan ternyata kita tidak melakukan apapun untuk dapat surga itukan.

T :

*Dalam implementasi strategi 3M, apakah Kompas melakukan perubahan struktur organisasi?*

J :

Sejauh ini belum. Untuk menduduki jabatan tertentu pun belum ada persyaratan harus mampu atau melek teknologi. Tetapi hal yang lebih penting adalah kompetensi memimpin dan mindsetnya terbuka. Terbuka dengan perubahan, jadi dia belajar kalau teman-teman disuruh kalau ada pimpinan pergi cari pengayaan diri itu diberikan kesempatan belum ada yang seperti itu, karena ini adalah hal baru. Karena memang kalau orang awam itu kalau diceburkan itu selalu begitu. Tapi semangatnya itu yang mau belajar dan berubah nah gitu, brandnya sudah berbeda. So far teman-teman bisa. Dengan terus melangkah ke depan dan tidak melihat ke masa lalunya. Nah itukan yang membuat satu dua orang gptek itu ya untuk mencoba. Saya juga bicara dengan teman-teman, jangan dibawa pada urusan organisasi. Kita harus mengevaluasi. Tapi di atas segalanya kita harus bersyukur pernah berjuang untuk berexploring sampai di ujung ternyata kita tidak bertemu perak dan emas ya gak papa. Dan pengalamanlah yang memperkaya hidup kan.

--ooOoo--

### Wawancara 3

Narasumber : Budiman Tanuredja (BDM)  
 Jabatan : Redaktur Pelaksana Harian *Kompas*  
 Tanggal wawancara : 6 Mei 2012, pukul 19.00 – 19.45 wib  
 Tempat : Meja Tengah Redaksi *Kompas*  
 Jabatan baru : Wakil Pemimpin Redaksi Harian *Kompas* (per 11/5/2012)

---

Tanya (T):  
*Bagaimana Kompas menghadapi ancaman “kematian” surat kabar?*

Jawab (J):  
 Ya, kalau mati sih, aku yakin sih tidak. Tapi bahwa pertumbuhannya mengalami stagnasi mungkin iya. Tapi meskipun secara nasional oplah stagnan dan ada kecenderungan turun, di beberapa daerah yaitu untuk koran regional oplah justru tumbuh. Koran regional itu tumbuh sebetulnya, sementara koran yang di Jakarta stagnan. Nah, penyebab stagnasi itu kan ada variabelnya. Antara lain soal sirkulasi, soal konten, pembaca yang mulai menggunakan platform lain untuk mendapatkan informasi, dari yang semula membaca koran sekarang cukup membaca internet yang sangat mudah diakses melalui mobile atau gadget. Tapi itu semua adalah tantangan bagi media cetak. Bagaimana dia harus merespon perkembangan media teknologi lain, termasuk juga kecenderungan stagnasinya media massa koran cetak.

T :  
*Kenapa Kompas mengambil strategi 3M, apa latar belakangnya?*

J :  
 Tripple M dalam arti itu sebagai latarbelakang, kemudian bagaimana kita masuk kepada platform-platform media lain dengan karakter yang berbeda tetapi juga dengan tujuan itu semua harus memperkuat posisi media cetak. Sehingga platform-platform yang lain apakah dalam format ipad, apakah itu dalam format *Kompas.com*, atukah dalam format twitter dalam upaya memperkuat posisi media cetak itu sendiri. Karena media cetak seperti *Kompas* itu kan sebenarnya mempunyai kelemahan-kelemahan ya. Artinya orang tidak dapat melihat video di *Kompas* cetak, orang tidak dapat melihat dan interaktif di *Kompas* cetak, tapi orang bisa melakukan apa yang *Kompas* lakukan itu adalah tetap pada kebijakan editorial, tapi dia menggunakan platform-platform lain itu di mana platform-platform itu menawarkan sesuatu yang tidak dapat dimiliki oleh media cetak. Misalnya dalam kasus cincin api, bagaimana dalam satu kebijakan editorial yang ada di *Kompas* dalam satu rumusan bagaimana *Kompas* mengendalikan kemudian mendapatkan treatment yang berbeda dari *Kompas* cetak, mendapatkan treatment berbeda di *Kompas.com* karena disitu dapat dimobilisasi kekuatan foto yang hampir 360 derajat. Di situ juga dapat melihat bagaimana kemudian video-video yang dilihat dan temuan pendakian gunung itu ada, tetapi juga bisa menjadi fully disaksikan di ipad bisa lebih lengkap lagi. Grafisnya pun bisa dibikin interaksi, bisa dibikin quiz gitu kan, bisa dibikin game, videonya juga bisa disaksikan dan lain sebagainya. Inilah sebetulnya, tapi itu semua berawal dari satu kebijakan editorial yang kemudian ditreatment secara berbeda dari melalui platform-platform yang lain. Nah ini semua dimanfaatkan justru untuk memberikan news experience yang sama kepada pembaca *Kompas*. Kalau kamu ingin

melihat mengetahui lebih dalam soal proses terjadinya tsunami orang bisa melihat di iPad. Kalau orang ingin melihat bagaimana pendakian ke Gunung Krinci bisa melihat di iPad atau *Kompas.com*. Kalau orang ingin melihat puncak Semeru dalam putaran 360 derajat orang bisa masuk ke *Kompas.com*. Kalau orang ingin membuat atau mendokumentasikan lebih lama produk-produk dari ring of fire bisa baca di buku dia, di buku yang lebih lengkap gitu. Nah kalau kemudian orang ingin yang lain, ini pun bisa diproduksi menjadi game atau quiz itu kemudian yang menjadikan 3M Policy itu.

T :

*Jadi ECA, ekspedisi cincin api ini menjadi contoh produk dari triple m itu?*

J :

ECA hanyalah salah satu cross media coverage yang dilakukan *Kompas*. Dalam arti kita sudah melakukan cross media coverage di Citarum. Di situ kita mendapatkan gold award di ajang WAN-IFRA. Kemudian kita sekarang melakukan exercise lagi, melakukan inovasi lagi yang completely cross media coverage karena dengan menggunakan tv. Ekspedisi Citarum itu kita belum punya tv. Nah inilah sebetulnya satu kebijakan editorial kemudian bisa diperlakukan, bisa diadopsi dengan berbagai platform yang mempunyai karakter dan ciri khas sendiri-sendiri. Tapi itu semua saling melengkapi gitu lho. Artinya ketika orang membutuhkan sesuatu yang lebih reflektif, orang akan merever dan melihat pada *Kompas* cetak lagi. Karena *Kompas* cetak akan lebih dalam, di mana orang punya lebih banyak waktu gitu. Tapi kalau aku ingin melihat puncak Rinjani gitu, puncaknya seperti apa tapi gak cuma satu atau dua dimensi, orang bisa menggunakan itu di *Kompas.com*. Karena foto itu bisa berputar secara virtual 360 derajat. Nah itulah sebuah proses-proses kreasi yang sedang dikerjakan oleh *Kompas* sekarang yang justru untuk mengantisipasi apa stagnasi oplah dan sebagainya, tapi kita juga menawarkan sebuah laporan komprehensif yang berbeda dan orang yang akan menggunakan *Kompas.com*, orang yang akan menggunakan *Kompas* cetak, orang yang menggunakan iPad mempunyai experience yang berbeda. Itu sebetulnya.

T :

*Apakah pola kerja sama itu terjalin antara Kompas cetak, Kompas.com, Kompas TV, dan Penerbit Buku? Dan apakah akan dibakukan menjadi pola kerjasama?*

J :

Ya untuk memadukan dan menciptakan konvergensi media itu tidak mudah. Karena memang mereka hadir dengan banyak problem, misalnya arogansi platform. Arogansi platform itu terjadi dalam hampir dalam setiap media yang mengatakan bahwa print is the best, media cetak itu yang terbaik. Cetak yang terbaik sehingga dotcom itu hanya sebagai waste dan sekadar second, dan hanya sekedar what dan who. Ini masih ada arogansi itu. Lalu kemudian juga kalau dalam level itu adalah kepemilikan yang berbeda-beda gitu, PT-PT yang berbeda itu juga mempengaruhi menuju ke arah konvergensi. Lalu juga apa namanya itu ego juga banyak hal soal usia *Kompas* yang sudah 47 tahun itu dibandingkan dengan yang baru-baru muncul itu kan menciptakan sebuah ego-ego yang berbeda gitu. Sehingga apa yang terjadi dalam 3M pada kasus cincin api hanyalah upaya untuk menjadikan satu project besar yang digarap dan dikelola bersama melalui kebijakan editorial. Sekaligus ini juga merupakan sebuah trial and error, bagaimana sebetulnya kita mengkoordinasikan sebuah liputan dengan treatment platform-platform yang berbeda. Tapi pada sisi lain ini juga upaya untuk menciptakan sosialisasi dan menunjukkan bahwa kita bisa tanpa harus apa namanya menyinggung ego masing-masing platform. Untuk sebagian orang, *Kompas.com* pasti akan lebih cepat, kalau TV orang akan menonton kehebatannya. Tapi cetak kalau membaca secara reflektif pembaca akan mendapatkan pemahaman yang lebih dalam.

T :  
*Bagaimana mengeliminir arogansi ego dan kepemilikan perusahaan untuk mewujudkan full convergence?*

J :  
Saya sih menyakini, kalau jangka pendek itu memang tidak mudah. Karena memang ada orang-orang yang sudah menjadi kuat bahwa paper is the best, bahwa paper adalah segalanya. Tapi mungkin take time lah, masih butuh banyak waktu untuk menjadi konvergensi media. Itupun tidak gampang, tapi upaya-upaya ke arah itu dikerjakan dengan pendekatan by project. Dari situlah muncul kita kerjakan dan disitulah terbangun understanding-understanding. Terus setelah itu tercipta, bagaimana menciptakan-menurunkan ego sedikit-sedikit dan mengakui pada platform-platform yang lain itu mempunyai kelemahan dan kekuatan yang berbeda dengan seperti apa yang ada di cetak.

T :  
*Implementasi 3M masih dipandang sebagai konvergensi by project, adakah kelemahan dalam melakukan pola kerjasama?*

J :  
Kelemahannya banyak. Karena 3M, misalnya ECA, dari sisi cetak sendiri itu sesuatu yang baru, mengerjakan ekspedisi selama satu tahun itu sesuatu yang baru. Artinya selama ini ekspedisi sudah sering kita kerjakan tapi tidak pernah memakan waktu selama satu tahun. Gaya penulisan yang dipakai Arief cs itu kan sesuatu yang sangat berbeda dengan apa yang dikerjakan oleh *Kompas*. *Kompas* dan tren jurnalisme itu kan pendek-pendek tapi kan ECA ini menggunakan narrative journalism. Satu title dan panjang, itu kan sesuatu yang baru yang akan menimbulkan kontroversi dan resistensi. Tetapi itu dalam sisi *Kompas*, tidak pernah membebaskan seorang wartawan untuk tidak meliput harian selama setahun hanya untuk mengurus project itu. Sekarang kita kerjakan ke arah satu itu, itu satu. Sisi lainnya adalah ketika itu bertalian dengan TV. TV adalah sebuah entitas yang juga baru, yakan? Yang kemudian di lapangan terjadi perbenturan value antara teman-teman cetak di lapangan dengan tim TV. Kemudian cara pendekatannya yang berbeda. Begitu pula dengan *Kompas.com*, itu juga merupakan sesuatu yang baru. Nah itu harus diselesaikan, bahwa terjadi konflik itu terjadi. Tapi kemudian kan bagaimana itu diselesaikan, kemudian dikomunikasikan sampai “untung” sampai ke edisi kedelapan bisa berjalan tinggal empat edisi lagi. Tapi proses yang mengawali hal itu bukan main, sebuah extra energy yang luar biasa.

T :  
*Faktor utama yang bisa mengatasi beberapa persaingan tadi itu, apakah kepemimpinan atau gimana?*

J :  
Kalau menurut saya orang. Iya, dan orang tak harus terus maju mendukung dan melaksanakan, kalau ada masalah diselesaikan, ada masalah diselesaikan.

T :  
*Ada semacam board of director gak ?*

J :  
Gak ada, BOD hanya di pimpinan lebih atas saja. Kalau pelaksanaannya ya gak ada. Kitakan tidak tahu apa yang terjadi. BOD yang ada saat ini nyaris tidak tahu apa yang terjadi dalam implementasi 3M.

T :  
*Siapa yang memimpin implementasi 3M, misalnya ECA itu?*

J :  
Ya kalau menyebut nama ya saya (BDM). Proses ECA itu misalnya, dari perencanaan sampai pemuatan ya selalu ada pembicaraan atau meeting yang diikuti oleh ketiga platform itu, cetak, dotcom, dan TV. Jadi tidak melibatkan BOD. Bahkan mungkin juga BOD tidak ada yang tahu.

T :  
*Nah menurut mas BDM, apakah sejauh ini strategi 3M itu yang paling tepat, untuk Kompas?*

J :  
Jawa Pos memilih bahwa mereka akan mengarah sebagai single media, media cetak. Mereka hanya bertahan pada media cetak. Tetapi *Kompas* memilih ke arah 3M, dengan asumsi 3M itu untuk memperkuat posisi media cetak dan juga sekaligusantisipasi kalau betul era ini tuh era declining newspaper. Sehingga untuk sumber daya manusia yang ada di *Kompas*, kita telah menyiapkan platform-platform yang lain, sebagai sebuah langkah kalau terjadi sesuatu. Tapi asumsi awalnya adalah bagaimana memanfaatkan social media, memanfaatkan *Kompas.com*, memanfaatkan ipad, itu untuk memperkuat *Kompas* cetak. Bukan untuk saling melemahkan, apapun sekarang kita harus sadar bahwa platform-platform di luar cetak itu memiliki kekuatan dan kelemahan sendiri.

T :  
*Apa yang membuat Kompas merasa optimis akan implementasi strategi 3M ini? Apakah semangat teman-teman yang membuat Kompas optimis?*

J :  
Gak juga. Kita harus menyakini. Sebenarnya kalau kita petakan di *Kompas* kan juga banyak yang gak sepatutnya dengan 3M. Khususnya orang-orang yang merasa bahwa internet, scrolling apapun itu justru memperbodoh manusia, pola pikir manusia. Kan banyak juga seperti Nicolas Thsar menulis hal itu, memperbodoh manusia. Tidak pernah terpikir bahwa ada sebuah era bahwa internet dapat memperkuat nasionalisme, memperkuat pergerakan dan sebagainya. Itukan juga ada reaksi untuk ke arah situ, tetapi ibarat gampangnya banyak saluran-saluran komunikasi dan generasi muda yang sekarang juga sudah digital native. Ya harus optimis bahwa ada masa depan di sana. Bahwa kalau masa depan itu tidak ditemukan juga gak ada yang dirugikan, kan? Problem yang terjadi di multimedia itu tadikan pada bisnis model yang belum ketemu. Bisnis model inilah yang belum ketemu, yang membuat banyak orang menjadi ragu-ragu investasi besar-besaran di era multimedia. Sementara belum ada sesuatu yang sangat jernih, iklan-iklan dan advertising di internet itukan paling banyak digunakan, 67 persen dikuasai oleh search engine, seperti google dan yahoo. Nah inilah yang menciptakan, bahwa bisnis model di internet ini yang belum semuanya bisa ditemukan.

T :  
*Asmon Wikan mencermati konvergensi yang ada di Kompas dan media-media lain. Kompas layak menjadi contoh bagi media lain dalam upaya konvergensi. Bagaimana pendapat Mas BDM?*

J :



Saya tetap meyakini bahwa diseminasi informasi, diseminasi gagasan, diseminasi ide itu bisa lewat platform apa saja. *Kompas* punya pembacanya, tetapi *Kompas.com* juga punya pembacanya. Sehingga dalam diseminasi values itu bisa dilakukan platform apa saja. Nah artinya sejauh mana nilai-nilai ideal ingin dipertahankan *Kompas* itu diseminasi dan didistribusikan melalui berbagai macam platform. Terlepas apakah modelnya ditemukan atau tidak. Sehingga tetap ada cita-cita ideal yang harus tetap dikembangkan.

T :  
*Bagaimana tanggapan Mas BDM terhadap media yang bersikap wait and see?*

J :  
Masuk akal, lebih banyak orang yang menunggu. Karena bagaimana pun *Kompas* sebagai market leader akan ditunggu, apa yang dilakukan *Kompas* pasti akan diikuti. Kita melakukan redesign tiga hari kemudian diikuti oleh Media Indonesia. Kita mempunyai agenda trendsetter tiap hari Senin itu diikuti juga oleh koran-koran yang lain. Kita melakukan apa saja, itu pasti akan diikuti media lainnya. Sekarang katakanlah kita melakukan langkah seperti itu dan yang ekstrim tidak mau melakukan itu. Mungkin ingin mengambil tapi tidak memiliki sumber daya manusia atau sumber daya capital. Sehingga tidak mau melakukan itu, contohnya seperti itu. Dalam bahasa komprominya itu wait and see saja.

T :  
*Sebelum mengimplementasikan 3M, apakah Kompas sudah mempelajari 3M di media lain?*

J :  
Oh sudah, *Kompas* sudah mempelajari terlebih dahulu. artinya itu banyak. Itu sesuatu yang banyak, sesuatu yang sudah terjadi tripel m tadi sudah terjadi. Bahkan dalam kongres WAN-IFRA yang terakhir makin jelas menyuarakan bahwa media cetak akan segera berakhir. Karena mereka akan mengarah kepada internet atau digital. Dan apa yang dikerjakan, artinya begini, kan semua punya model, semua punya keyakinan dan tidak jadi masalah. Artinya inovasi-inovasi dan kreativitas, asal tidak pada zona nyaman, pada comfort zone, sementara lingkungannya sudah banyak berubah. Even pada *Kompas* juga sudah melihat bahwa lingkungan sudah banyak berubah. Dulu ketika *Kompas* pada 10 tahun lalu belum ada TV yang begitu banyak, belum ada internet. Karena sekarang ini memang sudah berubah. Nah ketika orang yang ditengah-tengah itu tidak melakukan perubahan, diakan bisa tergilas dengan perkembangan teknologi.

T :  
*Artinya apakah memang harus adaptive dengan teknologi?*

J :  
Hampir semua kongres WAN-IFRA melihat trend, bahwa media cetak harus berubah. Banyak hal yang harus berubah. Desainnya juga harus berubah, kontennya pun juga harus berubah, para penyedia pun juga harus berubah di tengah era yang berubah. Karena kita tidak mungkin berperilaku seperti *Kompas* yang 15 tahun lalu, *Kompas* yang 10 tahun yang lalu. Seakan-akan ada peristiwa yang diberitakan. Perkembangan social media itukan meruntuhkan value-value dari jurnalisme itu sendiri. Nilai berita yang mengedepankan aktualitas. Nah sekarang aktualitas itukan sudah tidak ada lagi. Karena semua itu sudah diambil oleh social media, internet, dan televisi. Nah media cetak harus melakukan apa? Semua dimensi dalam unsur-unsur jurnalisme itu sudah diambil, pasti orang-orang tidak akan mendapatkan apa-apa. Sehingga muncullah liputan-liputan yang lebih terencana, liputan-liputan agenda setting, sebuah current issue yang terjadi,

memperbaiki grafis, memperbaiki dan memperkuat perencanaan, menggabungkan kekuatan orang dengan kreasi itu juga melalui pada ide di media dotcom tadi.

T :

*Implementasi 3M kan berbarengan dengan pembentukan desk multimedia itu kan. Nah sejauh ini apakah sudah ada dampak di sisi bisnisnya? Kalau market dan leadershipnya bagaimana?*

J :

Belum, kalau dari segi bisnis ini belum. Ini menjadi kendala besar karena bisnis model yang belum ketemu, bagaimana model apa namanya yang tepat untuk policy 3M. Kita mendapatkan iklan Djarum kemudian kan dalam satu platform digitalkan kita akan melakukan ini di media cetak, kita akan melakukan ini di dotcom, kita akan melakukan ini di *Kompastv*, kita juga akan melakukannya di ipad, kita akan melakukan ini di buku dan ini dijual dalam satu paket. Nah ini yang sebenarnya strategis yang kemudian ini akan memperkuat, kita memperbanyak inventori. Tapi main nya pada *Kompas* cetak ini, sehingga kita okelah di sini apakah begini tanpa ini begini beginilah. Apakah bisnis model ini yang paling bagus, saya tidak tahu karena ini yang baru kita capai sekarang.

T :

*Ada beberapa orang di luar sana yang mengatakan sebetulnya yang penting juga adalah pendidikan bagi agent-agent iklan yang tidak begitu paham. Bagaimana sikap Kompas?*

J :

Iya artinya konteks yang sekarang, kita punya 10 team project ya. Team project untuk mengontrol, membuat project-project tripel m kita, mereka juga bersosialisasi. Bukan hanya pada agent-agent, tapi termasuk pada diri kita sendiri. Nah jadi Account Executive (AE) di *Kompas*, tidak mungkin kalau hanya paham pada cetak saja. Dia harus paham pada TV, paham pada dotcom. Bukan hanya centimeter kolom, display begitu-begitu saja, mereka juga harus paham yang lain juga. Dan mereka juga harus memahami siapa sih yang menjadi consumer di dotcom, dan siapa yang menjadi pemirsa di TV. Itu satu, jadi jika kita sendiri tidak paham dan tidak tahu itu, maka bagaimana kita akan menjelaskannya kepada orang lain yang tidak mengerti itu. Apa yang harus kita lakukan, nah inilah sehingga sesuatu yang agak lambat karena tidak ada langkah-langkah revolusi. Seperti katakanlah New York Times menjadikan newsroom yang terintegrasi yang kemudian meruntuhkan gedung lama dan membangun gedung baru yang langsung 3M. Nah itulah yang kemudian mempercepat proses itu. Tapi kan kita tidak lantai 3, 5, atau apa lah. Akhirnya berjalan tahap-setahap terjadi resistansi, kontroversi, dan lain sebagainya. Yang kemudian tergantung pada orang yang berani mengambil resiko itu.

T :

*Apakah suatu saat kita juga akan model seperti NewYork Times itu tadi?*

J :

Aku juga tahu, mungkin saja kita punya rencana membangun menara multimedia itu. Tapi aku juga gak tahu ada rencana seperti itu atau enggak.

T :

*Bagaimana mindset karyawan dan pimpinan mengenai 3M?*

J :

Di *Kompas* tidak. Bahkan di level pimpinannya pun punya pikiran yang berbeda-beda soal 3M. Sudah pasti, di level pimpinan pun akan berbeda, berbeda pandangan.

T :  
*Mungkin itu juga salah satu yang menghambat transformasi itu tadi?*

J :  
Oh iya pasti. Di level pimpinan akan berbeda dan pasti akan terbawa ke level bawah. Ya dijalankan saja. Ya saya kebetulan yang menjalankan ya saya jalankan saja. Seperti yang kita lihat, sekarang begini apakah mungkin bisa mengkritik apabila produknya itu tidak ada? Yakan, kalau ada produk, maka baru kita bisa mengkritik kan begitu. Tapi yang paling aman di *Kompas* adalah tidak melakukan apa-apa. Karena tidak harus selalu melakukan inovasi begitu dan mungkin culture yang seperti ini yang menguasai, sehingga tidak pernah ada inovasi produk di *Kompas*.

T :  
*Bagaimana dengan teman-teman wartawan yang banyak mewacanakan newsroom yang menjadi satu?*

J :  
Ya bagus saja sebagai sebuah gagasan begitu, kan ketika ditanya bentuknya seperti apakah juga tidak tahu. Ini bahayanya kan pada level yang sudah nyaman, sudah merasa dirinya sudah enak kenapa harus bekerja lebih. Mereka berpikir, saya sudah nyaman di newsroom model seperti ini kok harus ke model single newsroom. Terus tambah kerjaan lagi. Mindset yang begini ini yang susah untuk mengubah.

T :  
*Bagaimana efektivitas teman-teman yang masuk ke diklat untuk belajar video?*

J :  
Dalam artian mengenalkan tahap awal pada mereka, bagaimana mengambil video bagaimana mengedit video dikenalkan kepada mereka. Kalau saya ditanya, saya tidak menyarankan semua orang ikut. Hanya orang-orang yang terbuka mindsetnya untuk ikut itu, kalau memang mindsetnya sejak awal ideologinya memang media cetak ya buat apa dipaksa ikut? Hanya orang terbuka. Mereka akan tahulah tanpa banyak menuntut ini itu mereka mengerjakan dan mereka juga berhasil.

*(Mas BDM sudah diberi kode untuk persiapan taping "Kupas Kompas" untuk disiarkan Senin, 7 Mei 2012 pukul 07.00)*

Begitu banyak juga yang sudah kursus, namun kadang-kadang mereka menuntut mana alatnya, mana itunya gitu. Nah sebetulnya itu sesuatu yang tergantung pada penyikapian terhadap sesuatu yang diberikan itu seperti apa. Dalam posisi yang pragmatikel saya mengatakan bahwa, mengikuti pendidikan multimedia kalau kamu belajar di luar kamu membayar harus bayar berapa? Kalau kamu belajar di sini gak usah bayar gitukan. Ibaratnya let's say seandainya *Kompas* terjadi perubahan pemegang saham, dan pemilik yang baru itu mengatakan bahwa orang yang tak mempunyai kecakapan multimedia silakan keluar, kan itu diuntungkan pada posisi itu. Tapi itukan tergantung pada cara pandang orang, saya gajinya satu kok banyak kerjaan. Itu semua tergantung pada cara pandang seseorang dari sisi positif dan mengeluh, aduh kok ditambahin pekerjaan. Kerjanya tiga kok gajinya satu. Itu tergantung pada manusia-manusia yang ada di situ.

T :  
*Artinya berarti multi tasking itu merupakan sebuah keharusan?*

J :

Tidak, kalau saya tidak berambisi bahwa setiap orang *Kompas* harus multitasking. Tidak semua, hanya orang-orang yang mampu melakukan multitasking yang dibiarkan melakukan itu. Orang-orang yang benar-benar gandrung dengan media cetak, ya biarkanlah mereka bertahan di media cetak. Itulah yang menurut saya “sesuatu yang dipaksakan ikut pelatihan video tapi kemudian tidak berguna” Ya bergunalah dalam arti sadarlah sudah mendapatkan pelatihan ada kapasitas building melakukan pelatihan video pengambilan gambar, pengambilan video, pengeditan video itu kan tergantung pada denyut orang itu sendirikan apakah orang itu berkembang atau tidak.

T :

*Apakah implementasi 3M itu dibebankan pada desk multimedia itu?*

J :

Untuk desk multimedia inikan tugasnya ya tidak sepenuhnya pada desk multimedia karena tidak punya otoritas dari perusahaan. Desk multimedia inikan sebenarnya dibentuk juga untuk pertama menangani produk-produk wartawan cetak yang mengirim berita ke *Kompas.com*. Yang kedua adalah melakukan dan menampung product development terhadap produk-produk dari *Kompas*. Repackaging product, atau apa pun yang mentreat pendekatan multimedia itu tadi. Ya sebagian pekerjaan-pekerjaanya memang berada desk multimedia itu tadi, tapi kemudian apakah level pimpinan tahu apa yang dilakukan oleh desk multimedia itu? Kalau saya membayangkan banyak pekerjaan-pekerjaan *Kompas*, liputan-liputan *Kompas* yang menjadikan *Kompas.com* sebagai ekstensi atau peluasan dari platform *Kompas* cetak, tapi didekati dengan pendekatan multimedia. Jadi ada grafisnya, ada fotonya, ada videonya, ada apapun juga ada disitu bisa disaksikan di warung yang bernama *Kompas.com*.

T :

*Nah ke depannya Kompas.com itu memang mau seperti ini atau mau dikembangkan seperti apa?*

J :

Semua orang punya pandangan sendiri-sendiri. Ini karena sudah terlanjur punya tokoh-tokoh sendiri. Aku sendiri punya pandangan sendiri, orang lain juga punya bayangan sendiri. Dan agak susah ketika terjadi apa perbenturan dan perbedaan pendapat atau pandangan di *Kompas* dalam konteks hidup.

T :

*Sebenarnya, kiblat Kompas dalam negeri itu ada gak?*

J :

Tidak ada yang menjadi model implementasi strategi 3M ini di media dalam negeri. Tidak ada.

--ooOoo--

### Wawancara 4

Narasumber : Bambang Sigap Sumantri  
 Jabatan : Kepala Desk Multimedia  
 Tanggal wawancara : 2 Mei 2012, pukul 19.00 – 20.10 wib  
 Tempat : Ruang Perpustakaan *Kompas*  
 Jabatan terbaru : Wakil Redaktur Pelaksanaan/GM Produksi (per 11/5/2012)

---

Tanya (T) :  
*Proyek Triple M itu kebijakan Holding Company Kompas Gramedia atau PT Kompas media Nusantara?*

Jawab (J) :  
 Proyek 3M itu adalah kebijakan yang berasal dari Holding Company *Kompas* Gramedia. *Kompas* cetak bersama *Kompas.com*, dan *Kompas* TV menjadi salah satu unit media nasional yang diharapkan mampu mengimplementasikan Strategi 3M. Makna 3M adalah Multimedia, Multichannel, dan Multiplatform. Intinya bagaimana konten yang dimiliki *Kompas* cetak itu dapat diperkaya platformnya agar pembaca makin mendapat sesuatu yang lebih.

T :  
*Bagaimana implementasi 3M di Kompas?*

J :  
 Pertengahan 2009, Desk Multimedia dibentuk dan saya ditunjuk untuk memimpinya. Desk Multimedia itu lahir untuk memperkuat konten *Kompas* cetak. Dengan mengungkap Konsep 3M, maka Desk Multimedia membuat beberapa terobosan untuk memberikan bentuk lain konten yang dimiliki *Kompas*. QR Code atau Quick Respons Code menjadi produk pertama yang dibuat Desk Multimedia. QR Code ini berisi foto, grafis, data, dan artikel terkait dengan berita yang diberikan QR Code ini. Dan *Kompas* pun menjadi Koran pertama yang menggunakan teknologi QR Code. Bentuk 3M yang sudah terjadi ya misalnya ekspedisi-ekspedisi seperti Citarum, Cincin Api. Ekspedisi ini melibatkan *Kompas* cetak, televise, dan online. Bahkan Penerbit Buku *Kompas* ikut terlibat menerbitkan bukunya. Strategi 3M ini makin jelas diungkapkan oleh Pemimpin Umum *Kompas* Jakob Oetama pada ulang tahun ke-45 *Kompas* pada 28 Juni 2010. Jadi gagasan awal strategi 3M berawal dari seorang Jakob Oetama.

T :  
*Lantas apa yang dilakukan Desk Multimedia?*

J :  
 Tentu Desk Multimedia mulai membuat terobosan inovatif, di antaranya yang sudah saya sebutkan di atas. Desk ini memang harus selalu melakukan inovasi-inovasi dengan masuk ke semua social media dan lainnya. Desk ini menciptakan, mencari, mengembangkan semua yang berbau konten *Kompas* menjadi bentuk digital yang dapat diakses pembaca.

T :  
*Bagaimana konsep atau pola kerjasama dengan online dan Kompas TV?*

J :

Memang dirancang harus melakukan sinergi atau kerjasama lintas desk, lintas unit. Karena kita menyadari desk ini meskipun strategis tapi merupakan percobaan untuk meraih masa depan. Di *Kompas* sendiri kan mendirikan *Kompas TV* dan membesarkan *Kompas.com*. Ketiga unit ini saling mempromosikan konten masing-masing atau disebut Cross Media.

T :

*Sudah idealkah pola kerjasama yang dibangun selama ini?-*

J :

Kerjasama memang sesuatu yang ideal. Tapi yang perlu diperbaiki itu intensifikasi komunikasi. Kemudian apa ya, semacam perencanaan bareng gitu. Mungkin perlu direkatkan lagi. Kemudian karena kebetulan di televisi kan orangnya baru dan banyak sekali, turn off-nya tinggi, dan juga kita gak satu gedung. Efeknya banyak hal yang gak kita tahu. Entah itu namanya, bagian apa atau desk apa kita masih belum tahu. Tapi kita sering ketemu, ya relatif sering ketemulah. Tapi dengan tv itu kita relatif belum saling mengenal. Di masa-masa ini harus sesegera mungkin harus saling mengenal. Karena dengan waktu dekat ini pasti akan ada proyek bersama. Banyak proyek yang melibatkan kita semua secara intensif, melibatkan dotcom, *Kompastv*, dan kita sendiri (*Kompas* cetak). Ekspedisi Cincin Api misalnya, menjadi contoh betapa komunikasi intensif menjadi sangat penting. Kerjasama paling pas dan bagus ya dengan online atau *Kompas.com*. *Kompas* cetak membuat inovasi QR Code, Ipad, dan lain-lain kalau tidak disupport *Kompas.com* tidak akan bisa jalan. Sinergi atau kerjasama yang dilakukan semakin erat ketika sejumlah editor yang *Kompas* yang diBKOkkan ke *Kompas.com* akan secara khusus menangani kontribusi berita dari *Kompas* cetak untuk *Kompas.com*.

T :

*Apakah desk Multimedia menjadi embrio terbentuknya konvergensi?*

J :

KG Inc yang secara formal Pak Abun Sunda yang menjadi PIC. Kalau multimedia mungkin hanya sebagai ide awal yang memelopori bagaimana kita berkerjasama itu tadi. Kemudian untuk tingkat Holding Company *Kompas* Gramedia yang KG Inc itu yang akan mampu menyatukan berbagai unit bisnis media. KG Inc lah yang akan melembagakan 3M itu. Cuma sekarang masih proses pematangan kajian. Sementara ini newsroom masih berada di masing-masing unit. Maka sebelum terbangun KG Inc itulah konsep sinergi menjadi pola implementasi strategi 3M. Untuk media, yang bisa jalan baru bidang bisnisnya. Sementara unit redaksinya masih belum.

T :

*Strategi 3M itu seperti apa?*

J :

3M itu multimedia, multichannel, dan multiplatform. Multimedia merupakan konten yang menggabungkan teks, grafis, foto, dan bahkan video. Multichannel ini adalah cara mendapatkan atau penyalkurannya. Kalau media cetak, koran misalnya ya melalui distributor atau agen. Kalau media digital tentu melalui internet. Sedangkan multiplatform adalah media untuk menikmati konten bisa melalui computer, televise, laptop, ipad, dan hanphoine.

T :  
*Bagaimana karyawan menyikapi strategi 3M itu?*

J :  
Saya kira, perubahan yang tiba-tiba pasti akan membawa resistensi khususnya di kalangan pekerja yang sudah berada dalam comfort zone atau mereka yang bekerja sudah lama di lembaga ini. Perlawanan teman-teman di *Kompas* cetak juga besar. Ketika saya di Hongkong, di sana gak semua orang setuju dengan desk multimedia. Hanya sekitar 30 persen saja yang setuju.

T :  
*Bagaimana dengan Kompas?*

J :  
Hmm .... Makin lama, ya makin banyaklah. Itu terjadi di mana-mana, ada orang-orang konservatif. Biasanya karena factor usia. Mereka yang berada pada zona comfort zone itu bukan cuma kehidupan sosial tapi juga aktualisasi diri juga. Kualitasnya gitu-gitu, bukan cuma kekayaan. Jadi salah satu yang menjadi hambatan dalam konvergensi itu ya, murni tentang mindset dan culture.

T :  
*Nah, apakah harus menunggu satu generasi hilang dulu baru dapat terealisasikan?*

J :  
Untuk mempercepat konvergensi ya dengan berbagai macam intervensi. Misalnya reward Rp 15.000 untuk tiap berita yang diupload ke *Kompas.com* dan keteladanan pemimpinnya. Sebetulnya di industri media itu memang harus ada contoh gitu ya? Kalau misalnya ada pemimpin *newmedia minded* itukan akan terbawa-bawa. Ada beberapa orang di *Kompas* yang bersedia mengubah mindset walaupun sudah tua, tapi bersedia mau menjadi contoh multimedia. Bahwa *triple M* itu akan membawa kepada tujuan konvergensi. Cuma mengarah pada tujuannya yang jelas itu yang berat. Maka harus ada contoh. Jadi prinsipnya bukan masalah umur tua, tapi mau berubah dan adaptasi dengan perkembangan teknologi atau tidak. Jika kondisi ini sudah ada maka tidak perlu menunggu satu generasi hilang. Yang mau berubah dan adaptif dengan teknologi inilah yang diajak untuk membangun mimpi, transformasi menuju konvergensi.

T :  
*Sekarang ini, Kompas gencar melakukan diklat buat wartawan dan nonwartawan di Yogyakarta. Apakah ini salah satu cara untuk mempercepat proses triple M?*

J :  
Sekarang ini sudah memasuki angkatan ke-10, tiap angkatan 10 orang yang mengikuti program pendidikan di Yogyakarta. Hal itu merupakan salah satu bentuk percepatan konvergensi, percepatan 3M. Sayang saja jika setelah dididik kemudian mereka tidak berkarya. Mereka membuat video, tapi ya masih perlu perbaikan. Jadi kalau ada anggapan yang ikut pendidikan harus mampu merekam gambar untuk kualitas televisi dan mengedit video itu tidak benar. Jadi yang ditekankan hanya sebatas pada pengambilan dan pengiriman gambar saja untuk mengisi vod. Meski demikian, kalau persediaan gambar memungkinkan untuk televisi, ya silakan saja. Karena seperti kita ketahui kualitas atau resolusi gambar untuk vod dan televisi sangat berbeda. Persyaratan tentu juga lebih ketat di televisi daripada vod.

T :

*Sejauh mana tingkat aksesibilitas produk 3M dari Kompas?*

J :

Kalau dilihat dari yang ngeklik itu, ya tergantung dari tema videonya. Contoh, waktu Pak Trias ke Moskwo. Dia memanfaatkan handycamnya untuk mengambil gambar. Ketika dia membuat tulisan di *Kompas* Minggu dan link vod nya ditampilkan, tidak kurang dari 11 ribu orang mengklik. Lalu ketika teman-teman tv membuat video tentang Franky ternyata diakses sampai 28 ribu orang. Ada model video lepas yang dipasang di vod mampu menyedot lebih dari 6500 orang.

T :

*Desk Multimedia sudah mencapai 2 tahun. Apakah masih ada impian yang masih ingin dicapai dari desk multimedia ini?*

J :

Ya inikan perencananya mau apa ya namanya merawat, apa ya bukan. Memaksimalkan prosesi akses yang ada di *Kompas*. Sebenarnya gak enak juga membedakan *Kompas* cetak dan *Kompasdot.com*, ya kan? Tapi realitinya harus menyebut seperti itu. Karena di dotcom bentuknya punya sendiri yang di tablet. *Kompas* dailynya terkubur dan akan menjadi baik bila *Kompas* dailynya tetap muncul dengan segala e-paper, produk multimedia, seperti video. Kemudian punya -website yang kita punya dengan *Kompas* Gramedia. Semua inikan digital yang dibuat untuk memperkuat cetak. Ini upaya bagaimana asset digital yang dimiliki *Kompas* daily harus disinergikan menjadi kekuatan yang utuh untuk makin memperkuat cetak. Sebetulnya sudah akan terbentuk yang nantinya akan berbentuk semacam etalase atau grup domain. Sekali lagi kita masih di *Kompas.com*. sebenarnya potensinya besar sekali jika kita ingin membuat website tersendiri. Idealnya kita gabung ke *Kompas.com*, tapi asset-aset yang kita miliki itu terawat. Misalnya Orang ingin langganan, *Kompas.com* bingung. Saling melempar. Kita ingin memberikan layanan prima kepada setiap pelanggan. Di manapun Anda berada, kami siap melayani Anda. Soalnya pelanggan *Kompas* daily di Papua, berbeda dengan pelanggan di Jakarta gitu loh. Kita harus berani mengumumkannya ya, di *Kompas.com*. Kita harus berani, bagaimana melayani. Bagaimana melayani secara spesifik. Jadi, Desk Multimedia itu harus memperkuat cetak.

T :

*Jadi, Kompas itu sudah melakukan konvergensi atau belum Mas?*

J :

Jelas sudah. Apa yang dilakukan selama ini secara sengaja sudah melakukan konvergensi. Dari sisi SDM sudah dilakukan, bagaimana menempatkan orang-orang cetak di dotcom dan televisi. Di dotcom, kita memiliki beberapa orang. Ketika rapat sore kita harus memunculkan ide yang akan dimunculkan sebagai berita utama. Dari segi yang membuka belum banyak, tapi produk desk multimedia ini sebagai bentuk konvergensi. Bagaimana mengupdate konten-konten cetak yang ada di dotcom. Saya kira konvergensinya semakin kuat, jelas, dan tegas.

T :

*Media mana yang menjadi model Kompas dalam mengimplementasikan 3M?*

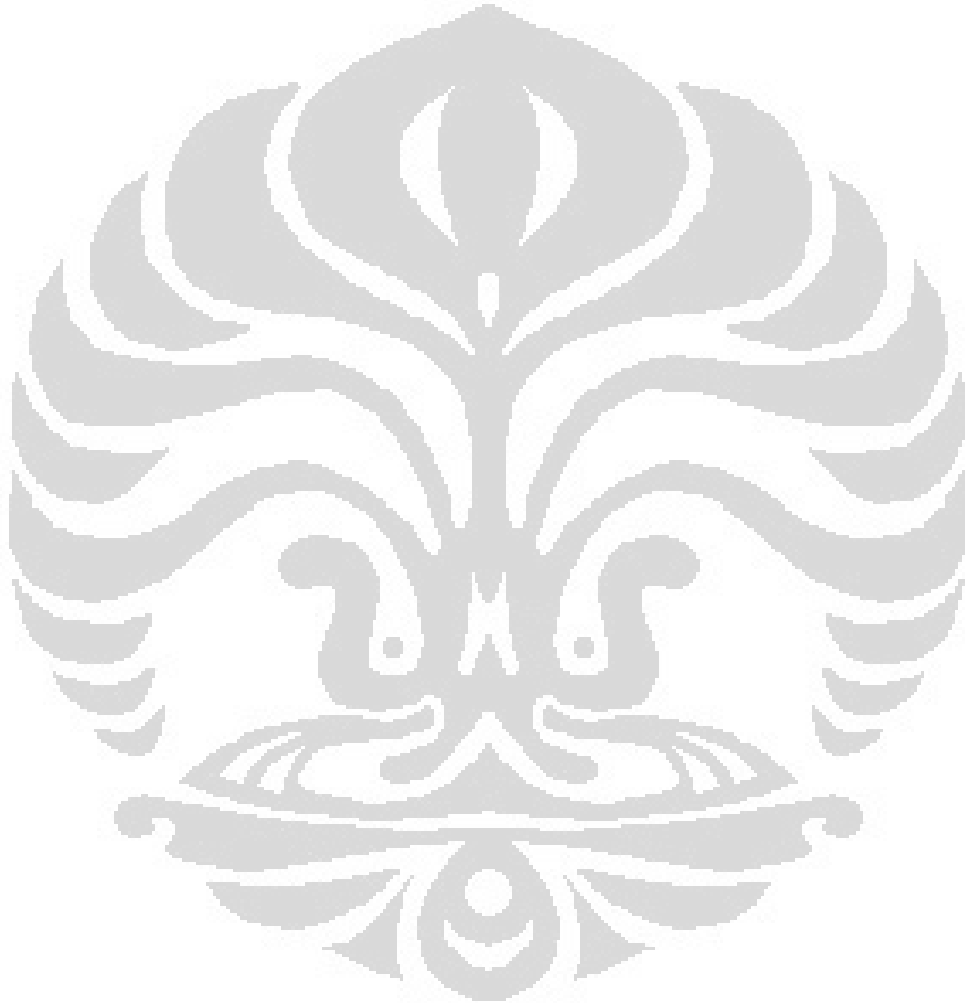
J :

Yang dilakukan *Kompas* mirip apa yang ada di China, Peoples Dailly. Dan kenapa *Kompas* mengimplementasikan 3M ini yak arena dampaknya jelas. Readership *Kompas*



saat ini jauh melampaui Jawa Pos. Kita ada di sekitar 1,3 sampai 1,5 juta. Sementara Jawa Pos 900 ribu. Jadi menurut saya karena kita itu melakukan *triple M* karena dampaknya jelas itu. Di Makassar, masyarakat kenal *Kompas* yak arena *Kompas TV*. Inovasi *Kompas* multimedia ini menarik pembaca muda yang prospektif. Dengan sejumlah bukti tersebut, makin menguatkan bahwa digital itu untuk memperkuat cetak. Multimedia itu untuk memperkuat *Kompas Cetak*.

--ooOoo--



### Wawancara 5

Narasumber : Buyung Wijaya Kusuma (BOY)  
 Jabatan : GM News *Kompas* TV  
 Tanggal wawancara : 4 Mei 2012, pukul 14.00 – 15.30 wib  
 Tempat : Café Java Coffee Gramedia

---

Tanya (T):

*Dari mana asal muasal strategi triple M (3M) itu mas Boy?*

Jawab (J):

Ada semacam rencana, *Kompas* Gramedia itu akan membangun KG Inc. Mereka yang terlibat dalam tim tersebut antara lain ada mas VIK (Taufik H Mihardja), mas BDM (Budiman Tanuredja), dan mas Hardanto. Dari berbagai diskusi, maka lahirlah apa yang disebut sebagai 3M itu awal tahun 2011.

T :

*Apa latar belakangnya?*

J :

*Kompas* itu kan raja konten. Kita punya majalah, punya radio, punya koran, punya tv (video). Kemudian dotcom, nah itu multimedia itu. Radio suara audio, cetak ini teks (expos) konten. Bagaimana konten ini di-repackaging menjadi bentuk baru. Nah maka muncullah 3M untuk merealisasikan impian itu dan untuk memperkuat surat kabar *Kompas*. Misalnya Titanic, dalam peringatan peristiwa yang ke-100 semua konten tentang Titanic didaur ulang (repackaging) dan dapat dijual atau sekadar dijadikan souvenir. Atau berita peristiwa itu di bingkai. Maka seharusnya desk multimedia di *Kompas* itu harusnya akan menjadi KG Inc. Dan KG Inc itu akan menjadi masa depan newsroom *Kompas* Gramedia. Sistem kerjanya, baik itu redaksi maupun bisnis dari tiap platform itu duduk bersama untuk merancang, melaksanakan, dan mengemas sesuai platform, dan mempublikasikan konten. Maka muncullah konsep 3M. Contoh yang paling jelas adalah Ekspedisi Cincin Api (ECA) atau ring of fire.

T :

*Apakah contoh ECA itu merupakan hasil implementasi 3M?*

J :

Iya, itulah namanya menjadi satu produk. Nah inikan cincin api ini sebelumnya harus bertemu dulu disiapkan, kamu bikin apa, kamu buat apa, buat bisnis bagaimana. Jadilah ECA ini sebagai proyek rintisan 3M. Dan ECA itu memang menjadi contoh produk 3M yang paling tepat. Dan selanjutnya implementasi 3M itu dapat menghasilkan produk-produk serupa dengan ECA. Dan memang akhirnya konvergensi yang terjadi adalah konvergensi by project.

Dan intinya kan one source, many products. Konten Soekarno dan Megawati bisa jadi produk radio bisa jadi produk televisi, produk *Kompas*, gitukan. Mau bikin kuliner nusantara, tinggal ambil materi dari DAM dan diolah menjadi buku baru. Jadi satu orang bisa memproduksi banyak konten. Di *Kompas* harus konvergensi punya tv, punya radio, punya apa ketika multimediasi. Ya sama aja sebenarnya konvergensi dan multimedia itukan? Dalam koran itu ada audionya, videonya, dan grafik, maupun foto.

T :  
*Apakah KG Wire akan segera terwujud?*

J :  
Tidak dalam waktu dekat karena nilai investasi sangat besar. Dan belum ada yang berani menjamin dalam waktu dua tahun modal akan kembali. Ya karena memang begitu untuk mewujudkan bisnis itu harus ada perhitungan kembalinya modal. semua bisa masuk terus dua itu. Waktu itu ketika kita ke tv, saya pindah ke tv ya. Saya bilang sama mas vik, mas terus ini lagi. Karena kalau dengan adanya tv maka ini akan sangat diuntungkan sekali ini. Karena nanti anak tribun akan dilengkapi dengan hmm tv lokal dan video lokal. Sehingga dia bisa kirim semua itu dan itu tadi semua dikirim tadi. Ini menjadi produk lain secara anak tribun akan dilengkapi, tv lokal tinggal nengok ke dalam sini bisa mereka ambil

T :  
*Siapa yang bertanggung jawab mengisi DAM?*

J :  
Semua wartawan harus mau mengisi DAM?  
Semua leporan dari reporter di lapangan akan masuk DAM. Lantas editor-editor platform memilih berita dan mengemasnya sesuai dengan platfotm. Makanya tadi dikatakan single source, but many product. Reporter bertugas untuk melaporkan ke DAM dan updating terus. Sementara editorlah yang meramu peristiwa tersebut.

T :  
*Bagaimana pola kerjasama 3M antara cetak, online, dan televisi.*

J :  
Meskipun KG Wire pending, namun proses menuju konvergensi tetap berjalan. Pelan-pelan, sedikit-sedikit, nantinyakan suatu ketika ada invest ada lampu hijau maka tinggal jalan saja gitu toh? Atau tetap stag disitu saja? Sementara ini 3M terus berjalan dengan konsep by project. Setiap awal tahun editor tiap platform dan bagian bisnis menyepakati proyek apa saja yang akan kita garap bareng bersama dotcom, cetak, dan televise. Materi yang dibicarakan biasanya bagaimana peliputannya, penulisannya, dan peluang mendapatkan iklan.  
*(ada gambar yang dibuat boy, paradigm lama dan baru)*

T :  
*Apakah pola sekarang ini sudah ideal?*

J :  
Ya, menurut pendapat saya saat ini masih ideal. Meskipun masih perlu peningkatan soal komunikasi antarplatform. Kita ingin semua konten *Kompas* yang berkualitas akan dikonversi ke 3M. Namun tidak seia sekata apa yang ada di cetak bisa diformat ke televisi. Misalnya, 3M by project *Kompas* Kita. Karena tv mementingkan penampilan dan keindahan, maka tidak semua tokoh dalam *Kompas* Kita bisa ditayangkan ulang di Komnpas TV. Maka meskipun ada kesepakatan 3M projectnya *Kompas* Kita maka tidak semuanya bisa digunakan. Konten yang digunakan di tv adalah sama.

T :  
*Seberapa pentingkah implementasi 3M itu?*

J :

Dalam dunia media ada yang namanya audiens dan klien. Klien ini ada pembaca dan pemasang iklan. Keduanya ingin dilayani dan dipuaskan dengan konten yang berkualitas. Pembaca ingin kecepatan dalam menerima informasi. Sebab, koran akan kalah cepat dengan dotcom, radio, dan tv. Nah koran hanya memiliki peluang pada sisi kedalaman dan pengendapan. Klien akan membaca cepat di dotcom, baca detail di cetak, nonton peristiwa di tv. Jadi tidak hanya memuaskan pembaca, tetapi juga harus mendapatkan pemasukan dari iklan. Pemasang iklan ingin mendapatkan audience dari tiap platform.

T :

*Implementasi 3M, disikapi redaksi dengan membentuk desk multimedia. Benarkah?*

J :

Desk multimedia dibentuk bukan semata-mata untuk implementasi 3M, tetapi untuk menservice audiens yang mengalami pergeseran perilaku dan gaya hidup. Maka produk desk multimedia ini adalah membuat konten cetak ke dalam platform dan channel yang berbeda dari yang konvensional. Platform yang digunakan antara lain televisi, tablet, dan mobile. Dengan demikian pembaca *Kompas* tidak hanya memperoleh konten dari distributor atau agen, melainkan juga melalui channel internet. Dan yang lebih penting, kehadiran desk multimedia adalah untuk memperkuat cetak.

T :

*Pengembangan ke depan, ada yang berpendapat yang dibesarkan itu Kompas.com?*

J :

Pada waktu itu kita berpikir kalau semua informasi dapat masuk dengan cepat melalui dotcom. Maka dalam perkembangannya, *Kompas.com* memang harus menjadi lebih besar agar produk *Kompas* cetak dapat dipublikasikan juga lewat *Kompas.com*.

T :

*Siapa yang bertanggung jawab terhadap implementasi 3M ini?*

J :

Ya ... , Redaktur Pelaksana lah yang dijabat oleh Mas Budiman Tanuredja. Beliau lah yang paham mulai dari perencanaan dan implementasi 3M selama ini. Namun faktanya, penanggung jawab 3 M melekat pada personal, karena kaderisasinya kurang jalan.

T :

*Sejauh mana dampak 3M terhadap pendapatan iklan.*

J :

Belum begitu menggembirakan. Meskipun sudah mulai ada yang mau pasang iklan, namun tidak segegap gempita yang cetak. Meskipun baru sebatas sponsor, namun bagi *Kompas*, branding itu tetap penting. Dan apresiasi yang mengalir untuk upaya *Kompas* ini sangat melegakan dan memberikan prospek cerah di masa mendatang. Berita paling baru, readership *Kompas* saat ini 1,5 juta orang, meninggalkan Jawa Pos yang mencapai 790.000 orang.

T :

*Faktor apa yang masih menghambat implementasi 3M?*

J :

Selain egoism sektoral yang harus segera diupayakan untuk diminimalisir, factor penghambat lainnya adalah komunikasi antareditor tiap-tiap platform dan bisnisnya tetap harus diintensifkan. Sebab sejumlah persoalan setelah dievaluasi ya faktor komunikasi.

T :  
*Ada gak target-target ke depannya ?*

J :  
Pasti ada. Kita harus mempertahankan konsistensi sinergi ini dengan menambah sejumlah proyek sebagai bentuk implementasi 3M. Sejumlah proyek yang akan dilaksanakan dalam waktu dekat antara lain Pilkada DKI, Olimpiade, Piala Eropa, dan Piala Thomas-Uber.

T :  
*Apa tantangan ke depannya?*

J :  
Intinya segala konsep sinergi 3M harus dibicarakan secara matang, setidaknya mencegah jangan sampai ada pemborosan peralatan, biaya, dan sdm. Memang paling ideal ketika ada sebuah event dapat diliput hanya oleh seorang wartawan yang memiliki kapabilitas untuk menulis, mengambil gambar dan video, serta laporan langsung. Namun wartawan yang ideal ini masih sangat jarang. Dan yang menghambat yaitu egoisme sektoral. Saya sebagai wartawan cetak yang paling tahu karena sudah lama, misalnya. Dalam kasus tertentu, misalnya untuk liputan mendalam, bagi tv ada syarat mutlak yang harus dipenuhi, gambar harus perfect. Hal ini yang sulit dipenuhi oleh wartawan multitasking. Dalam kondisi seperti ini cameramen tv lah yang menjadi ujung tombak. Sebab hanya cameramen tv lah yang paham benar soal kualitas gambar siar di tv. Sementara untuk wartawan multitasking lebih diutamakan bisa mengoperasikan peralatan tanpa harus melakukan editing gambar atau video. Wartawan Reuter di Jakarta saja sekarang sudah diwajibkan mampu menuliskan peristiwa, mengambil foto, dan video. Jadi wartawan multitasking yang ada di *Kompas* adalah wartawan 3M yang dalam liputannya mampu mengirim materi untuk tv, dotcom, dan cetak. Dan yang paling penting adalah di dotcom, karena dapat memuat teks, video, dan gambar sekaligus. Hal lain yang penting juga adalah soal royalty. Karya wartawan, fotografer, cameramen, dan design grafis hendaknya juga diperhitungkan. Setidaknya, apresiasi kepada mereka yang sudah mampu memberikan kontribusi lebih terhadap implementasi 3M ini harus diberikan secara proporsional dan dibuat sistemnya. Apakah itu masuk ke gaji atau masuk penilaian karya yang akan berpengaruh terhadap pendapatan gratifikasinya.

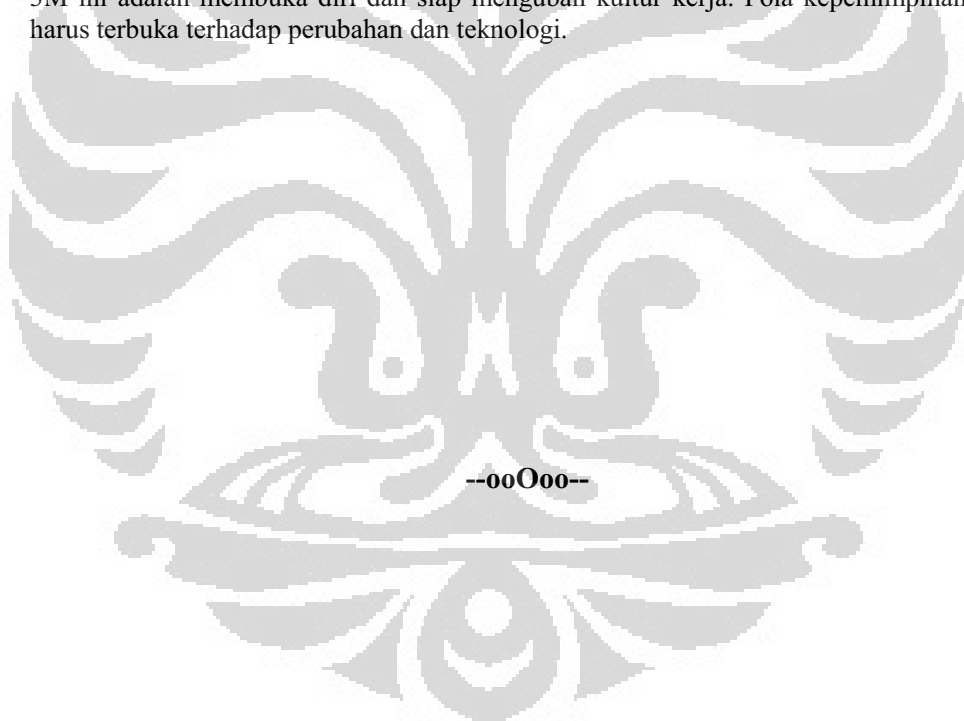
T :  
*Bagaimana dengan perkembangan Kompas.com?*

J :  
Sampai saat ini *Kompas.com* masih kalah dengan detik.com soal jumlah pengaksesnya. Namun dari sisi kualitas, orang masih menilai *Kompas.com* lebih kredibel daripada yang lain. *Kompas.com* tidak akan akan berubah seperti harian *Kompas*. Karena tipikal keduanya sangat berbeda. Selain tetap mengedepankan kualitas, *Kompas.com* dituntut kecepatan updating. Sekali lagi, kedua platform ini sifat dan audiensnya berbeda. Dan kita jelas-jelas mengakomodir kemauan audeins itu apa. Ini tidak bisa kita tinggalkan.

T :  
*Apa kelemahan implementasi strategi 3M ini?*

J :

Kita masih membutuhkan sistem yang berjalan secara ideal. Yang ada selama ini sistem sudah ada namun kurang maksimal jalannya. Fungsi board dan ambassador dalam newsroom kurang berjalan maksimal. Pimpinan yang dapat menyatukan ketiga platform tetap dibutuhkan. Jika ini terwujud, maka implementasi strategi 3M semakin ideal dan proses menuju full convergence akan lancar. Tinggal bagaimana transformasi ini dapat dikomunikasikan ke audiens pemasang iklan sehingga dapat menjadi sumber pendapatan. Dan persoalan ini dapat berjalan ketika budaya kerja sudah berubah menjadi adaptif terhadap dunia digital. Jika hal ini sudah mulai ada, maka dapat meminimalisir resistensi yang muncul dari mereka yang berada di comfort zone. Hal penting lain lagi adalah, sebelum memutuskan strategi, wajib disiapkan infrastruktur, sumber daya manusia, dan kultur. Kultur menjadi hal yang paling berat. Semua orang harus menerima perubahan budaya kerja, termasuk di dalamnya pemahaman jam kerja yang berbeda dengan konvensional (cetak). Dari yang konvensional ke modern atau digital. SDM harus terbuka terhadap perkembangan teknologi digital. Perlu pendekatan terhadap orang-orang senior yang sudah ikut membesarkan cetak. Pendekatan personal sangat dibutuhkan. Bagi yang senior, hendaknya diberikan pilihan, mau mencoba belajar teknologi digital atau ingin tetap saja aktif di cetak. Dengan pendekatan personal ini, kita juga memberikan apresiasi dan kesempatan kepada yang "tua" agar tidak merasa terancam. Pemimpin-pemimpin kita juga selain harus yang mengerti IT tapi juga yang berselera IT. Kunci mengembangkan 3M ini adalah membuka diri dan siap mengubah kultur kerja. Pola kepemimpinan juga harus terbuka terhadap perubahan dan teknologi.



### Wawancara 6

Narasumber : Pepih Nugraha  
 Jabatan : Editor *Kompas.com*  
 Tanggal wawancara : 1 Mei 2012, pukul 19.00 – 20.30 wib  
 Tempat : Ruang rapat redaksi *Kompas.com*

---

Tanya (T):

*Nah inikan sebutulnya aku berpikir juga ini triple M itu proyeknya korporat atau Kompas? Sejarahnya bagaimana?*

Jawab (J):

Saya ikutin rapat triple M (3M), ini tuh dari Corporate, karena merasa selama ini memang kan triple M itu merupakan suatu keniscayaan. Jadi, *Kompas* tidak bisa sendirian. Harus ada *Kompas.com*, *Kompas TV*. Tapi 3M itu kan sebenarnya awalnya multichannel, multiplatform, dan multimedia. Bagaimana satu konten bisa hadir di tiga tempat itu, gitu loh.

T :  
*Tahun berapa itu?*

J :  
 Kira-kira dua tahun lalu, 2010. Sebagai PIC itu langsung Pak Rikard (Pemimpin Redaksi *Kompas*). Pengawasan di lapangan Abun Sunda. Cuma terus terang aja, kita belum tahu mau dibawa ke arah mana. Kalau multichannel, multiplatform, dan multimedia itu sudah jelas ada koran, online, dan ada televisi. Waktu itu dirumuskan pada saat perumusan perjalanan *Kompas* di tahun 2012. Champion Team itu sudah ada untuk mengkaji perwujudan 3M. sebagai pengjowantahannya di *Kompas* dibentuk desk Multimedia. Jadi sebuah rangkaian dengan korporat. *Kompas Gramedia* punya ide, punya gagasan yang menjadikan sebuah keharusan, suatu keniscayaan, yaitu menyikapi perubahan dengan strategi 3M.

T :  
*Detailnya seperti apa mas?*

J :  
 Bagaimana menyelamatkan media cetak dengan berubah atau bernetamorfose menjadi online. Di online ada tvnya dan videonya. Kayaknya kalau kita gak usaha, maka kita akan ketinggalan jauh. Maka kita berusaha untuk memenuhi 3M itu tadi. Tapi menurut pandangan saya belum terlihat nyata apa yang dilakukan Desk Multimedia di *Kompas*. Saya masih meraba-raba mau ke arah mana. Yang saya lihat sebenarnya mengcreate konten, yang ada di *Kompas*, tapi dia juga cross over juga yang silang dengan didukung dengan video di online, di tv juga, dan sekarang di ipad juga sebagai medium. Nah, apakah yang seperti itu yang dimaksud sebagai 3M yang ingin diambil posisi itu yang diambil *Kompas*. Saya juga belum mengerti juga. Dalam paham saya, seperti *vivanews*, yang membuat satu konten bisa dibaca di online, bisa dilihat di tv, bisa dibaca di mobile sebagai perbandingan. Sebagai strategi. Dia hanya mau satu konten bisa dilihat ditv, dilihat di ipad, bisa dibaca orang di mobile.

I :  
*Apapun kontennya?*

J :  
Benar, apapun kontennya. Apakah mereka menyebutnya sebagai 3M atau tidak saya tidak tahu. Cuman kita kan sebagai perbandingan metamorfosa dari print ya ke online? Sebagai media, sebagai gadget, sebagai medium, konten bisa dibaca di online bisa melakukan video. Di online kan ada videonya, ada tvnya. Seperti medium konten online bisa dibaca di moblie bisa melakukan video, sekarang ada “kuklik” karakter kerjasama dengan Blackberry, bahwa konten video itu kalau sudah di online, bisa ditargetin di moblie. Sebenarnya kalau kita mau konsentrasi apa yg disebut triple M sebenarnya kita harus konsentrasi media apa dulu yang ingin dibicarakan.

T :  
*Orang sekelas CEO itu gak pernah tanya gimana returnnya ke kita?*

J :  
Ya, beberapa kali saya ditanya. Hmm, bagaimanapun juga kalau ditanya, itu harus jelas. Tapi hal ini urusan yang di atas (owner), selalu ada itung-itunganannya. Hal ini yang gak bisa dijelaskan di ruang publik. Walaupun sebenarnya saya ingin tahu juga. Sebenarnya berapa biaya produksinya ipad. Ipad dijual berapa? Berapa nilai produksi dan berapa nilai jualnya harus jelas. Bagaimanapun ini kan bisnis. Kalau di *Kompas.com* mah sudah siap. Kita mengembangkan sendiri, kita dikejar target, kita ada targetnya. *Kompas.com* itu ibarat UKM. *Kompas.com* turunannya mobile, bisa dicari iklannya dan ada itung-itungannya meski kecil. *Kompas.com* for ipad tidak untuk dijual. Ipad untuk mendrive pembaca. Tapi *Kompas* cetak tidak dalam taraf seperti itu. Dia punya konten, bagaimana dia menjualnya dalam bentuk platform apapun, berbagai media apapun dan sistem distribusi apapun (multimedia, multi channel, dan multiplatform). Pola pikir masih menjual konten. Seperti apa menjualnya. Kita punya platform, bagaimana kita menjual dan mendistribusikan.

T :  
*Jadi pola pikirnya itu menjual konten?*

J :  
Memang harus menjual konten, tapi memang harus dipikirkan seperti apa menjual kontennya  
kita. Kalau platform cetak, apakah melalui kurir atau mengambil dalam kotak-kotak khusus. Intinya bagaimana kita mendistribusikan dan menjualnya. Selama ini masih berpola konvensional, tidak pernah berpikir bagaimana orang aja yang mencari. Sebenarnya yang namanya transformasi itu di beberapa negara fantastis cetaknya mencapai 600.000 bahkan belasan juta. Misalnya di China, Jepang, dan India, oplah koran sampai belasan juta. Tren sirkulasi koran adalah turun. Kita harus memperjuangkan agar. Yang memungkinkan transformasi adalah online. Wartawan cetak harus mengupdate berita di online. Transformasinya, ketika print mati, maka dapat dikembangkan online. Sehingga kalau online sudah disiapkan maka transformasi akan mudah.

T :  
*Bagaimana dengan Ipad berbayar?*

J :



Semula edisi Ipad sudah mendapatkan pelanggan 300 ribu orang. Namun ketika harus membayar, pelanggan tinggal 1.600 an, lainnya lari. Sementara di e-paper, kita baru mendapatkan penghasilan kurang dari satu miliar perbulan. Dari sisi hitung-hitungan bisnis, itu masih sangat kecil. Seharusnya memang tidak membayar. Dengan pelanggan mencapai 300 ribu orang, pengiklan sudah pasti akan tetap memasang iklan, meskipun di cetak menurun.

T :  
*Mengapa Kompas terkesan lambat dalam transformasi media ini?*

J :  
*Kompas* terlalu banyak pertimbangan. Harus diakui, ego sektoral sangat kuat. Posisi teman-teman di cetak sangat kuat. Sehingga apa yang dibuat di online kadang kurang mendapat apresiasi dari mereka. Bahkan ada kecenderungan untuk selalu mengkritik. Nuansa arogansi antara cetak dan online sangat kentara. Hal ini yang memicu ego sektoral muncul sehingga menghambat terjadinya proses transformasi media. *Kompas.com*, dirintis sejak tahun 1997. Saat itu kita hanya menjadi etalase halaman satu *Kompas* cetak dengan versi Bahasa Indonesia, Belanda, dan Inggris. Kelambanan *Kompas* tercermin pula ketika peristiwa 1998. Detik.com yang baru saja muncul justru leading. Sementara *Kompas* masih terus menerus menggencarkan di media cetak. Maklum kultur online belum ada. Nah ketika *Kompas.com* reborn tahun 2008, kita langsung bertengger di peringkat 32 dan Detik.com pada posisi 9. Dan posisi terakhir bulan ini (Mei), *Kompas.com* di peringkat 15, sementara Detik.com posisi 12.

T :  
*Bagaimana dengan strategi 3M itu?*

J :  
Setelah tahun 2008, *Kompas.com* mulai memikirkan untuk selalu update informasi. Esesi keberadaan strategi 3M itu adalah bahwa *Kompas* adalah sumber konten. Bagaimana konten tersebut dikemas dengan berbagai macam platform. Konten tersebut tidak selalu membayar. Jika koran membayar premium, maka produk diversifikasi konten *Kompas* tidak harus membayar.

T :  
*Bagaimana implementasi 3M di media nasional Kompas, Kompas.com, dan Kompas TV?*

J :  
Contoh bagus itu ekspedisi cincin api (ECA). Liputan bersama ECA menjadi contoh model implementasi 3M di *Kompas*. Satu konten dimuat di platform yang berbeda, yaitu cetak, online, dan televisi. Namun, menurut saya model ECA ini adalah jenis konvergensi yang cross media yang saling memperkaya. Namun bagi saya, apakah hanya begitu saja implementasi 3M? Menurut saya, masih dapat dikembangkan lagi lebih dari sekadar cross media. Konten *Kompas* harus mampu menjangkau pembaca muda dan masyarakat yang mindsetnya digital. Tetapi juga tidak tepat kalau ingin memasukkan konten *Kompas* ke seluruh device yang ada. Sampai kapan bisa bertahan kalau selalu mengikuti produk baru.

T :  
*Apa hambatan implementasi 3M?*

J :  
Gini ya, kalau bicara 3M, kita bicara flowchart kerja. Idealnya kita butuh satu figure. Satu figure pemimpin yang memimpin tiga platform yaitu cetak, online, dan televisi. Di sekitar

pemimpin itu ada para editor di tiap platform. Pemimpin itu memiliki otoritas untuk memerintahkan kepada setiap editor platform. Misalnya ada peristiwa Tsunami. Dia akan memerintahkan online untuk membuat breakingnews. Kemudian perintah berikutnya ke televise untuk menyampaikan laporan langsungnya disertai dengan gambar-gambar yang menarik. Sementara Litbang berfungsi bagi semua platform dengan menyiapkan data pendukung. Selanjutnya pimpinan memerintahkan cetak untuk menggarap lebih dalam soal peristiwa tsunami itu. Laporan cetak membutuhkan kedalaman yang hanya diperoleh ketika terjadi pengendapan. Jadi, meski semua peristiwa sudah habis dibabat online dan elektronik, cetak tetap akan memiliki kekuatan yang akan selalu ditunggu pembaca. Misalnya cara pemerintah menangani pengungsi, mencari orang hilang, dan lebih dari apa yang disiarkanb televise. Bahwa suatu saat tv, cetak di-mobile-kan, itu sudah sewajarnya. Ipad pun sekarang sudah mobile. Asal ada akses wifi, sudah pasti bisa akses. Perubahan gadget sangat cepat. HP tidak sampai 10 tahun sudah menyentuh semua lapisan masyarakat. Yang online digratiskan saja. Ketika bicara sesuatu yg premium hasil pengendapan ya itu baru berbayar. Intinya bagaimana konten dikelola dan dijual dalam berbagai bentuk platform. Tiga tahun ke depan akan mobile semua. Kita harus memikirkan itu semua.

T :  
*Apakah dengan 3M konvergensi akan tercapai?*

J :  
Konvergensi itu lebih pada individu atau pekerja dan pekerjaannya. Pekerja atau SDM harus memiliki mindset yang sama. Yang dibutuhkan untuk mencapai konvergensi harus satu komando. Jika antara cetak, online, televise blm ada satu komando ya akhirnya hanya akan melakukan cross media atau sinergi media. Jadi satu komando harus ada. Yang sudah benar adalah koran lokal milik Persda yaitu Tribun News.com. Mereka mengambil berita-berita dari daerah-daerah di tribunb Mes di daerah-daerah. Jika diimplementasikan di *Kompas* cetak, online, dan televise, sifatnya hanya konten tertentu saja, tetapi komandonya harus di *Kompas.com*. Triangle saja modelnya. Premiumnya ya tetap print. Sedangkan online harus gratis. Sebenarnya susah untuk mengkonvergensi. Yang bisa ya cross media. Tema yang diangkat sama, namun anglenya tetap berbeda, sebab masing-masing platform entah itu cetak, online, maupun televisi tetap akan berbeda. Ke depan saya punya bayangan, kita harus berani memberlakukan perubahan halaman satu *Kompas* cetak. Misalnya dalam hal tertentu halaman satu hanya memuat 1-2 berita, bukan seperti sekarang yang masihj 4 – 5 judul. Pilihannya adalah berita yang memang layak diperdalam. Entah ada grafis, dacode, vod, AR. Ini masih cetak, hanya dilengkapi dengan vod dll. E-paper hanya mengalirkan cetak ke bentuk online. Televisi lebih dalam dan jauh. Belum radio yang hanya bisa bisa di online. Bentuk 3 M mau seperti apa akan susah jawabnya karena masing-masing punya bentuknya sendiri-sendiri. Tapi kalau bicara 3M diwujudkan dalam bentuk single newsroom, itu baru akan tampak wujud 3M dalam bentuk cara kerja. Ini pengaruhnya terhadap mindset para wartawannya.

T :  
*Apa yang harus dilakukan agar konvergensi itu dapat tercapai?*

J :  
Dimulai dari rekrutmen wartawan. Ia harus dididik menjadi wartawan multimedia yang multitasking. Ia bisa membuat laporan di online, siaran di televise sebagai reporter, dan menulis di cetak untuk koran. Untuk mendalami atau laporan mendalam itu menjadi tugas editor. Editor harus melakukan laporan mendalam. Reporter tidak akan tuntutan lagi ketika sampai kantor harus nulis lagi. Karena Editor yang akan menulis. Jadi reporter yang direkrut adalah yang memiliki multitasking. Jadi kunci utama adalah sumber daya

manusia. Harus mau mengubah mindset dan ruangan. Semuanya dimulai dari pendidikan. Kalau mulai dari mendrill wartawan yang sudah lama tetap mengalami kesulitan. Hanya mereka yang mau memperkaya diri dan mengubah mindset dan cara kerja yang akan tetap dipakai di era digital dan konvergensi. Egoisme sektoral antara wartawan cetak, online, dan televise juga menjadi persoalan penting. Maka jika konsep single newsroom dilaksanakan, maka identitas wartawan cetak, online, televise tidak akan pernah ada lagi. Reporter lapangan akan memasukkan laporannya ke dalam satu basket. Selanjutnya gatekeeper atau editor menyaring masing-masing berita disesuaikan dengan kepentingan dan peruntukan platformnya. Jika editor menemukan materi menarik untuk dikembangkan, maka wartawan di lapangan diminta untuk mngembangkann.

T :

*Pola pendidikan wartawan yang dikirim untuk belajar multimedia, apakah membantu?*

J :

Enggak. Menurut saya sih enggak, karena mereka gak belajar mengenai online. Pendidikan dasar dari triple M adalah online. Coba ditanya bagaimana cara kerja online, gak ada yang bisa jawab. Reporter online itu justru memiliki ketrampilan yang luar biasa. Dia bisa melaporkan melalui telpon langsung. Dia juga bisa menuliskan. Sementara wartawan cetak masih belum memiliki ketrampilan wartawan dot com. Itulah mindset yang harus direvolusi besar-besaran. Pemikiran ini harus dihilangkan. Seharusnya otak waratwan cetak saat ini juga harus sudah digital. Maka, pendidikan wartawan sekarang, seharusnya didahulukan untuk pendidikan wartawan dot com. Jika sudah mateng jadi wartawan dot com, maka akan lebih mudah menjadi wartawan cetak. Bukan hanya wartawannya, tetapi editor dan litbang juga harus berubah. Model yang dilakukan *Kompas* saat ini adalah dengan menugaskan beberapa editor di *Kompas.com* dan menugaskan wartawan cetak untuk selalu mengupdate *Kompas.com*. Hal ini seharusnya juga bukan karena reward, tetapi kesadaran yang muncul dengan sendirinya.

--ooOoo--

### Wawancara 7

Narasumber : Asmono Wikan  
 Jabatan : Direktur Eksekutif Serikat Perusahaan Pers Pusat  
 Tanggal wawancara : 3 Mei 2012, pukul 13.00 – 14.30 wib  
 Tempat : Ruang Tamu SPS Pusat Lantai 6 Jl Kebon Sirih 32-34  
 Jakarta

Tanya (T) :  
*Konvergensi itu untuk siapa? Apakah hanya untuk media cetak saja?*

Jawab (J) :  
 Persepsi orang memang begitu, terutama dalam kalangan media yang saya tangkap. Secara natural nyaris tidak ada perusahaan non cetak yang konvergensi melahirkan produk cetak. Saya melihat beberapa konglomerat, seperti Bakrie punya tapi sangat kecil, tapi lebih pada marketing. Duduk perkara soal konvergensi ini harus disamakan dulu persepsinya. Saya khawatir teman-teman media melakukan konvergensi tapi dia punya koran dia harus punya digital, punya radio, dan sebagainya.

T :  
*Konvergensi menurut Mas Asmono itu apa?*

J :  
 Bagi saya, konvergensi adalah cara pandang dan cari pikir dulu. Konvergen itu kepada siapa oleh siapa, dan melalui apa. Kalau kita tidak punya selain Koran kenapa harus konvergensi. Konvergensi dilakukan ketika media itu punya platform, punya sebuah paradigm, pola pikir bahwa dia sudah punya beberapa media yang berbeda. Kemudian dia melakukan upaya untuk konvergen, sehingga konvergen itu menjadi sebuah platform. Kalau sudah punya Koran, lantas ingin membeli media digital misalnya, itu bukan konvergensi, tetapi akuisisi. Konvergensi terjadi ketika sebuah institusi, grup, atau konglomerasi media sudah memiliki beberapa jenis media yang berbeda. Ia ingin menjadikan media itu optimal dan saling sinergi. Di sini konvergensi terjadi. Menyatukan, kemudian membuat semacam HAP sehingga transformasi dari yang terpecah-pecah menjadi satu, itulah konvergensi. Maka menurut saya ketika saya punya tivi dan pengen bikin radio, itu bukan konvergen. Ini disebut ekspansi bisnis. Konvergensi itu membangun sinergitas yang bersistem yang pada akhirnya mengimplementasikannya dalam single newsroom. Ketika sebuah konglomerasi memiliki koran, televise, web, radio tetapi tidak melakukan sinergi yang terstruktur, maka mereka tidak melakukan konvergensi. Kalau setiap platform itu masih terpecah-pecah dan belum membentuk suatu jaringan interaktif itu belum disebut konvergensi. Di Indonesia itu tidak banyak yang melakukan konvergensi. *Kompas* menjadi salah satu media yang melakukan konvergensi. Sebab dari dulu sangat konsen bertransformasi ke digital. Ketika media lain sedang berpikir tentang konvergensi, *Kompas* sudah melakukannya. Bali Post misalnya. Menurut saya sudah konvergensi banget. Kalau orang baca Bali Post di ipad, news nya ada, suaranya ada, fotonya ada, dan videonya juga ada. Selain kedua media ini tidak ada. Yang penting, apakah konvergensi yang dilakukan media saat ini pas? Sesuai dengan target atau visi dari sebuah upaya melakukan konvergensi.

T :

*Jadi adakah prasyarat untuk melakukan konvergensi itu?*

J :

Sebuah institusi memiliki sekian banyak jenis media yang belum terintegrasi dan terpisah-pisah maka konvergensi menjadi sebuah harapan untuk dapat mengembangkan menjadi lebih maksimal. Kata kuncinya sinergi dan networking. Masing-masing platform membentuk jaringan untuk bersinergi.

T :

*Jadi konvergensi ini akan memperpanjang usia media cetak?*

J :

Nah ini perdebatan panjang. Sebenarnya kita itu semua hari ini tidak perlu memperdebatkan apakah print akan bertahan atau tidak. The end of the day, segalanya akan mati, tapi masalahnya kapan gitukan. Ketika muncul televise, radio tidak mati. Ketika muncul internet, televise gak mati. Demikian juga, dengan munculnya radio, televisi, dan internet, tidak serta merta akan mematikan print. Jadi akan tetap ada terus kemunculan dari platform ke platform yang baru. Saya mengingatkan teman-teman media, bahwa kita punya platform sebagai alat untuk memperkenalkan konten-konten kita yang begitu banyak. Semua konten begitu dimasukkan ke dalam platform digital. Di dalam tablet, sebagai platform digital terdapat teks, video, suara, dan gambar. Lalu apakah itu semua menjadi ancaman? Saya kira enggak. Karena seperti laporan dari WAN-IFRA di Bali April lalu, semangat dari publisher dunia itu sama, *print will never die*. Dan saya yakin itu, tapi di mata saya kuncinya ada di konten. Nah mengapa konten? Karena apapun platform kita jika tidak fit dengan market maka itu tidak akan oke. Pada akhirnya itu, konten adalah sesuatu yang utama. Karena apapun platform yang kita gunakan, konten adalah yang utama. Itu kesimpulannya. Munculnya koran dalam ipad juga memperkuat konten koran dengan suara, video, foto, dan gambar. Yang menjadi bahan diskusi hangat saat ini adalah apakah dunia digital itu mampu memberikan keuntungan baru bagi kita.

T :

*Nah pertanyaannya, apakah itu digital mampu menggantikan lost yang timbul karena ada kemajuan digital itu tadi?*

J :

Mungkin sekarang belum, tapi saya yakin akan terjadi. Dan ini menjadikan sebuah peluang bagi industri media. Versi digital Tempo perbulan di download per-edisi, kita download sekitar 2,9 juta dollar AS, sekitar 150 megabyte umumnya juga tidak update, namun kemudian lama-kelamaan akan lumayan. Saya dengar misalnya orang ada yang bilang kalau tempo di download tiap bulan hampir sepuluh ribu. Cepat atau lambat, benefit yang datang dari digital akan segera mengalir. Memang masih terlihat kecil. Tapi peluang-peluang akan mampu menutupi biaya yang harus dikeluarkan.

T :

*Jadi, apakah konvergensi sudah terjadi?*

J :

Sebagian besar media masih belum dapat melakukan konvergensi. Yang terjadi hanyalah upaya untuk mempertahankan stabilitas perusahaan. Kecuali, cara bekerjanya, cara pandangnya menyatu dengan berbagai platform dan diwujudkan secara interaktif.

T :

*Bagaimana dengan Tempo?*

J :  
Tempo belumlah, sedang berkembang.

T :  
*Indonesia sendiri, menurut pengamatan Mas Asmono itu sudah banyak belum?*

J :  
Belum, yang sudah berbentuk konvergen, hanya *Kompas*. Tempo masih coba-coba terus. Nyaris, sampai saat ini *Kompas* belum memiliki kompetitor, namun media lain cepat atau lambat sudah menyiapkan infrastruktur dan pengalaman. Tanpa diragukan, *Kompas* sudah siap untuk membangun sebuah konvergensi. Transformasi media menuju konvergensi dapat dipercepat dengan dibentuknya single newsroom. Jadi konsep konvergensi itu merupakan cara baru di dalam penyelenggaraan media di masa datang.

T :  
*Bagaimana pendapat Mas Asmono mengenai proses konvergensi di Kompas?*

J :  
Ini jawaban dari seorang pemerhati dari luar ya. Saya kira *Kompas* sudah melakukan proses konvergensi yang utuh apabila radio masuk dalam lingkaran sinergi bersama *Kompas* cetak, *Kompas.com*, dan televisi. Ingat, konvergensi harus membuat penyatuan mesin. Ketika kita bicara konten, masing-masing platform bicara tentang hal yang sama, hanya cara penyajiannya saja berbeda. Proses ini membutuhkan newsroom yang terintegrasi dan dimanfaatkan oleh seluruh platform. Jika *Kompas* melakukan itu akan terwujudlah apa yang disebut full convergence.

T :  
*Apakah tanpa penyatuan newsroom itu akan menghambat?*

J :  
Ya, menghambat. *Kompas* kan belum single newsroom kan. Tapi sebenarnya gini, kalo sistemnya tidak memungkinkan tidak menyatu dalam satu ruangan tidak masalah. Penyatuan ini bukan dalam arti penyatuan fisik loh ya, tapi proses teknologinya ketika sudah muncul dalam product outputnya itu. Apakah mau nulis di andorid atau handphone itu kan orang sebenarnya gak perlu tahu sebenarnya? Karena yang diintegrasikan adalah sebuah hasil dari proses penyatuan bukan harus menjadi satu tempat. Pada umumnya memang saya lihat diberbagai tempat di luar negri memang single newsroom di satu tempat. Sebab dengan bersatunya sebuah sistem, makan proses konvergensi juga tetap akan berjalan. Namun, tanpa penyatuan newsroom berpotensi akan menghambat proses konvergensi. Jika single newsroom terbentuk maka tidak ada lagi newsroom milik cetak, milik tv, milik radio, tapi milik satu newsroom yaitu satu nama yaitu *Kompas*, gitu. Dan para wartawan dilapanganpun tidak beridentitas. Saya wartawan com, saya wartawan cetak. Tapi wartawan *Kompas* gitu. Single identity. Dan untuk penerbit, trend yang segera akan terjadi adalah bukan lagi sebutan saya adalah Harian *Kompas*, saya adalah majalah Tempo, tetapi I am a news publisher company. Ini tidak lagi terpecah cetak, online, atau televise, tetapi satu sebutan a news publisher company. Nah yang menjadi pertanyaan, kapan media-media di Indonesia akan bergerak menjadi a news publisher company. Kita tunggu saja. Di masa depan, perjuangan bukan lagi pada masing-masing platform, melainkan pada band.

T :

*Branding akan tercapai ketika konvergensi berhasil diimplementasikan?*

J :

Ya, itu idealnya kan. Branding ini juga dapat mengikis ego sektoral tiap platform yang sering muncul ke permukaan. Maka branding merupakan kemauan atau keinginan menjadi dirinya sebuah publishing itu menjadi kuat sekarang. Lalu kenapa konvensional, sebagai publishing company, harus mengintegrasikan seluruh platformnya menjadi satu dengan misi yang sama. Ini menarik, karena kalau melihat kasus di Indonesia ini hampir rata-rata beda platform maka beda brand, bahkan beda perusahaan. Pemusatan sirkulasi sebenarnya satu langkah yang sudah tepat. Dan saya yakin *Kompas* hanya menunggu waktu saja untuk menyatakan dirinya sebagai A News Publisher Company. Memang temen-temen di *Kompas* atau di media lain, masih mencari waktu yang tepat. Hmm saya pikir jangan-jangan begini, mereka belum yakin publisher company akan dipandang oleh (teman) tadi kadangkala berhubungan dengan agency. Kadangkala gue maunya disini, gue disini, gue maunya di dotnya aja, gue maunya di majalahnya aja. Nah itu gak jadi persoalannya, kemudian cara pandang konvergensi menjadi bagai-bagaim. Kalo seperti orang jualan itu seperti jualan paket. Nah sistem paket saya punya pandangan begini. Nanti sistem konvergensi nanti menjadikan para pemasaran news, pemasaran produk new itu akan menjadi berbeda.

T :

*Faktor apa yang sesungguhnya menghambat transformasi media, khususnya di Kompas?*

J :

Saya kira bukan hanya terjadi di *Kompas*, tetapi media lain yang sedang berupaya melakukan konvergensi akan mengalami hambatan serupa. Pertama, mindset sumber daya manusia baik internal maupun eksternal menjadi hal utama yang harus ditangani. Kedua pihak baik internal maupun eksternal harus maju bersama. Internal, misalnya, harus ada penambahan skill dan adanya keteladanan dari pemimpin. Memberikan peluang besar bagi karyawan untuk mengembangkan diri dalam hal memahami dunia digital. Dari pihak eksternal, edukasi terhadap mereka baik agen maupun klien iklan harus secara kontinyu dilakukan. Hambatan soal teknologi memang kadang muncul. Namun ke depan, someday segala hal menyangkut teknologi akses internet segala macam itu semakin mudah dan murah. Saya salut, teman-teman *Kompas* itu ekspektasinya sangat tinggi. Secara marketnya tidak compatible dengan ekspektasinya *Kompas*. Yang kedua saya kira, masuk dalam arti bisnis ya begini iklan ya mas. Itung-itungan awalnya itu. Detik.com 150 miliar tahun 2011 dari produk digital tadi. Sementara seluruh platform digital *Kompas* baru meraih Rp 80 miliar. Kalau dibagi dua belas berarti kira-kira, gak sampai 7 miliar perbulan. Padahal, di printnya sebulan aja berapa kan? Tapi kan inikan baru. Kedua, infrastruktur. Meskipun katanya konon berinvestasi di sini lebih murah dibanding di Singapura atau di Hongkong. Ketiga, cara pandang masyarakat selalu dipihak yang gak mau ribet. Mudah didapat gak perlu berinvestasi.

T :

*Bagi media yang sudah melakukan proses persiapan ke konvergensi ini haruskah tetap berjalan? Atau bukannya hanya kerja sia-sia belaka?*

J :

Ada yang pesimis ada yang enggak. Ada tiga kelompok media yang menyikapi transformasi media itu. Kelompok pertama adalah media yang menganggap perubahan menuju konvergensi sebagai sebuah keharusan. Kelompok ini diwakil oleh *Kompas*. Sikap ini menjadi bagus karena menganggap bahwa semua transformasi itu adalah sebagai sebuah proses, bukan perubahan yang mendadak. Kelompok ini sama besarnya

dengan kelompok yang masih melihat dunia digital itu “gelap”. Artinya perusahaan media yang belum menganggap dunia digital ada masa depan. Masa depannya ya tetap media cetak itu. Dan kelompok paling banyak adalah mereka yang masuk kategori “wait and see”. Kelompok ini mengamati apa yang dilakukan perintis, seperti *Kompas*. ketika berhasil kelompok ini akan segera mengikuti jejak *Kompas*. namun jika pioneer gagal dia merasa save dan tidak rugi yang pada akhirnya tidak akan pernah masuk dunia digital.

T :  
*Jadi potret konvergensi media di Indonesia itu bagaimana?*

J :  
Yang riilkan baru *Kompas* tok kan? Lainnya masih belum “meraba-raba”. Masih berproses mengarah ke digital.

T :  
*Adakah hal lain yang jadi penghambat konvergensi?*

J :  
Ada kemungkinan adanya visi yang dipersepsikan belum sama. Faktor kedua adalah modal untuk investasi. Kalau sekarang mencari yang sempurna ini memang belum ada karena semua masih mencoba.

T :  
*Apa yang memengaruhi oplah koran yang trendnya menurun?*

J :  
Budaya membaca yang masih kurang. DI Jepang sirkulasi makin meningkat. Orang Jepang memiliki budaya baca tinggi. Sementara bangsa kita masih pada taraf budaya visual. Sudah saatnya industri media itu berubah. Sudah banyak upaya untuk membentuk platform baru di luar koran. Sudah saatnyalah kita untuk berubah menjadi news publisher company, not only newspaper publisher company. Nah di luar juga begitu. Saya pikir ini juga merupakan bagian kita untuk lebih “mendekatkan kita pada pembaca yang masih kurang”. Ada loh anak muda yang antikor, tapi kalau baca majalah mau loh. Padahal newsnya juga ada.

T :  
*Saat ini Kompas mengimplementasikan kebijakan strategi 3M, yaitu multimedia, multichannel, dan multiplatform. Apa pendapat mas Asmono?*

J :  
Hmm, saya kira kebijakan itu kuat sekali kalau kemudian didukung oleh internal. Sehingga kalau teman-teman itu compatible dengan hal itu, saya kira itu akan kuat. Saya berharap, implementasi 3M itu tidak hanya di iklan saja, tetapi di bidang news juga harus jalan. Atau sebaliknya, news sudah menjalankan 3M, namun iklan juga harus mampu menjualnya. Jangan sampai ketika harus memimplementasikan 3M akan membuat tidak efisien. Misalnya karena harus multimedia, multichannel, dan multiplatform maka harus menambah orang atau karyawan. Sebab efisiensi dalam bisnis juga sangat penting. Dengan menguasai teknologi, maka dampak lainnya dapat efisien dengan mengurangi karyawan. Itu sisi ekstrem implementasi konvergensi. Nah kalau gak mau ekstrim, ya harus memberikan pendidikan terus bagi yang tua-tua dan mereka juga harus terus belajar. Tapi memang, multitasking itu mulai mengendur dikarenakan digitalisasi itu. News room, hard news room tadikan sebenarnya memang ada di sanakan? Tapi kan saya bisa megang kamera, dengan kemampuan tadi saya bisa jadi news kamera. Pendidikan



bagi karyawan seharusnya memang bukan hanya untuk reporter, tetapi juga nonwartawan, misalnya bagian bisnis. Paling tidak bagian bisnis ini biar mampu memahami 3M dan mampu menjualnya.

T :

*Bagaimana prospek media cetak ke depan?*

J :

Saya masih sangat yakin industri ini masih akan bertahan. SDM di media cetak makin kreatif. Maka jika ingin terus bertahan, maka media cetak harus mampu mengembangkan produk inovatif dan kreatif. Karyawan kreativitas dan inovasi itu akan dikemas dengan menggunakan teknologi. Namun yang paling penting selain adaptasi dengan teknologi adalah mempertahankan nilai atau idealisme media cetak tersebut.

