

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Media cetak merupakan media massa memiliki sejarah panjang. Ia ada sebelum radio dan televisi, dan internet. *Memories des Nouvelles* adalah media cetak pertama masuk ke Indonesia, yaitu pada 1615. Koran, merupakan salah satu dari lima besar media tradisional. Peringkat ini didasarkan pada banyaknya pembaca/pendengar/audien. (Straubhaar, 2009: 332). Empat lainnya adalah majalah, radio, televisi, dan iklan.

Perkembangan teknologi mewarnai dinamika media massa. Masuknya era konvergensi media, memungkinkan perusahaan media massa menghadirkan produknya lebih inovatif, variatif, dan melayani konsumen informasi dan advertorial. Lahir dan kian menjamurnya pertumbuhan media daring, adalah salah satu bentuk konvergensi. Ditopang dengan beragam *platform* media sosial kian memudahkan konsumen karena semuanya mengedepankan prinsip cepat, murah, dan mudah diakses. Dinamika tersebut menjadi peluang, sekaligus tantangan tersendiri untuk media massa cetak.

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 dan telekomunikasi. (Straubhaar, 2009)

Metamorfosis media baru tidak muncul begitu saja dan terlepas dari yang lain. Semua muncul secara bertahap dari metamorfosis media terdahulu. Ketika bentuk media baru hadir, maka media yang terdahulu beradaptasi, bukan mati. (Fidler, 2003). Tingkat persaingan yang begitu ketat memaksa industri penerbitan pers berusaha untuk melakukan penetrasi pasar seluas mungkin dengan harapan dapat meningkatkan pangsa pasar pembeli dan pundi pendapatan iklan. Berbagai strategi pun dilakukan dalam bentuk inovasi dan adaptasi dengan kemajuan teknologi. Industri media cetak mesti berstrategi agar bisa tetap mendapatkan tempat tetap eksis. Surat kabar harus mampu mendefinisikan dirinya dari mediumnya. Kekuatan dan nilainya tidak hanya datang pada kontrol konten dan distribusinya, namun juga perubahan-perubahan formatnya. (Jarvis, 2010).

Beberapa media cetak nasional maupun regional di Indonesia misalnya beberapa kali mengubah format korannya, dari sembilan kolom, lalu menjadi tujuh kolom, dan kini enam kolom Suara Merdeka adalah satu yang menempuh langkah itu. Perubahan terakhir dilakukan mulai edisi 21 April 2018, dari tujuh kolom setelah sebelumnya sembilan kolom, menjadi enam kolom. Tempo, Kompas, Jawa Pos, dan Media Indonesia terlebih dulu melakukan hal serupa.

Pada 6 Desember 2017 AC Nielsen merilis hasil survei tentang Consumer dan Media View di 11 kota di Indonesia. Ada 17.000 responden yang tersebar di Jakarta, Bandung, Surabaya, Semarang, Yogyakarta, Surakarta, Denpasar, Palembang,

Medan, Makassar, dan Banjarmasin.<sup>1</sup> Beberapa hasil survei adalah, pertama, konsumsi terhadap media cetak ada di peringkat kelima dengan 4,5 juta pembaca. Angkanya di bawah konsumsi TV (52,8 juta), outdoor ads (28,6 juta), internet (23,3 juta), dan radio (11,8 juta). Kedua, konsumsi media cetak terbanyak adalah jenis koran, yaitu 83 persen, disusul majalah (15 persen), tabloid (17 persen). Ketiga, ketika responden ditanya apa pertimbangan memilih konten media cetak, hasilnya beragam. Untuk yang memilih koran, paling banyak adalah pertimbangan faktor berita-berita yang dapat dipercaya kredibilitasnya (*trusted news*) dengan menempati angka 56 persen. Disusul faktor halaman utama koran yang menarik (51 persen), faktor berita olahraga (50 persen), berita-berita aktual (47 persen), dan berita sepak bola (39 persen). Untuk yang memilih majalah/tabloid, pertimbangan tertinggi adalah faktor kisah-kisah nyata yang diangkat (43 persen), disusul informasi *fashion* (36 persen), *infotainment* (26 persen), kisah-kisah pendek (24 persen), dan dongeng (20 persen). Keempat, survei AC Nielsen di tahun yang sama juga mengungkap usia pembaca media cetak. Usia milenial (20-34 tahun) paling banyak, yaitu 38 persen, disusul usial 35-49 tahun (36 persen), 50-64 tahun (13 persen), 10-19 tahun (10 persen), dan usia 65 tahun ke atas (tiga persen). Catatan dalam hal ini adalah usia 10-19 tahun yang hanya 10 persen menunjukkan generasi remaja lebih memilih digital ketimbang cetak. Sebuah tantangan yang dihadapi pengelola media cetak untuk menggarap segmen kaum remaja jika media cetaknya masih ingin mendapatkan tempat di masa mendatang. Kelima, berdasarkan survei

---

<sup>1</sup> [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com) (disampaikan dalam kuliah umum oleh Pemimpin Redaksi Suara Merdeka Goenawan Permadi pada 17 Mei 2018 di Kampus Magister Ilmu Komunikasi Undip Semarang)

itu, terungkap data bahwa pembaca media cetak menghabiskan waktu rata-rata tiga jam sehari untuk mengakses internet melalui ponselnya. Mereka mengakses edisi cetak 8 persen, edisi online 11 persen, serta membaca cetak dan daring dua persen. Keenam, kecenderungan responden di Jawa lebih memilih versi digital ketimbang cetak. Di Kota Semarang, satu dari 11 kota yang disurvei menunjukkan pembaca digital sebanyak 12 persen, dan pembaca cetak delapan persen. Ketujuh, untuk survei atas pilihan berita lokal di Kota Semarang juga didominasi pembaca melalui internet, yaitu 56 persen, dan melalui edisi cetak hanya delapan persen.

Menurut data penelitian Asosiasi Penyedia Jasa Internet Indonesia (APJII), ada tiga alasan utama orang Indonesia menggunakan internet. Pertama, mengakses sarana sosial/komunikasi (72%). Kedua, sumber informasi harian (65%) Ketiga, mengikuti perkembangan zaman (51%).

Dari tahun ke tahun, pertumbuhan pengguna internet di Indonesia terus meningkat. Asosiasi Penyedia Jasa Internet Indonesia terakhir merilis hasil survei pada 2017, pengguna internet di Indonesia sudah mencapai 143 juta lebih, naik lebih dari 10 juta pengguna dibanding 2015.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Sumber data dari [www.apjii.or.id](http://www.apjii.or.id) 2017

Tabel 1.1. Pertumbuhan Pengguna Internet 2017



Dampak dari teknologi digital bagi industri media dan praktik jurnalisme, sayangnya, selalu menjadi pisau bermata dua. Di satu sisi memberi dampak positif yaitu mendorong keterampilan dan kemampuan baru bagi jurnalis; lebih efisien dan inovatif. Di sisi lain bila tidak direspons dan diantisipasi segera oleh pelaku bisnis media dan jurnalisnya, maka perkembangan teknologi digital justru akan melibas eksistensi media yang sudah berjalan. Fakta yang menggelisahkan jagat media di Indonesia terjadi di akhir 2015, yang ditandai dengan tutupnya sejumlah media cetak. *Harian Sinar Harapan* yang terbit sejak 1961 dan pernah mengalami

pemberedelan di masa Orde Baru (1986) dan terbit lagi pada 2001, akhirnya memutuskan untuk tidak terbit lagi mulai Januari 2016.<sup>3</sup>

Harian berbahasa Inggris edisi cetak, Jakarta Globe, juga berhenti terbit sejak 16 Desember 2015. Koran milik Lippo Group's Berita Satu Media Holdings yang terbit sejak 12 November 2008 ini menghentikan edisi cetaknya karena beban biaya cetak. Mereka lantas berinvestasi untuk versi digital. Mereka kini mengoptimalkan edisi daringnya di *jakartaglobe.id*.<sup>4</sup>

Koran Tempo memilih menghentikan distribusi edisi cetak di beberapa daerah mulai 1 Juli 2017. Tempo memilih menggantinya dengan versi digital dengan tampilan sama dengan edisi cetak untuk mempermudah akses ke pembaca. Direktur Pemberitaan PT Tempo Inti Media Arif Zulkifli mengatakan, kebijakan itu diambil karena mempertimbangkan kelemahan edisi cetak dari sisi distribusi. Tempo digital sebagai gantinya yang bisa terakses mudah, bukan gratis, karena harus berlangganan, meski lebih murah dibanding edisi cetak.<sup>5</sup>

Industri media dan jurnalisme di Indonesia masih bisa bertahan, sepanjang mampu adaptif dan cepat merespons perkembangan teknologi yang mengubah perkembangan perilaku pasar. Temuan dari penelitian mengenai “Persepsi Media Terhadap Perkembangan Teknologi Digital”, yang dilakukan oleh Dewan Pers

---

<sup>3</sup> <https://ekonomi.kompas.com/read/2016/01/03/101100126/Surat.Kabar.Sinar.Harapan.Tutup>.

<sup>4</sup> <https://www.rappler.com/indonesia/116033-kejayaan-internet-paksa-jakarta-globe-tutup>

<sup>5</sup> <https://nasional.tempo.co/read/884131/koran-tempo-tetap-terbit-versi-cetak-diperkaya-format-digital/full&view=ok>

bekerja sama dengan Universitas Multimedia Nusantara 2016 menggambarkan, dari persepsi SDM dan perusahaan-perusahaan media terhadap teknologi digital, tidak ada keberatan atau kesulitan dalam menerima dan menerapkan teknologi digital untuk menjalankan pekerjaan jurnalistik sehari-hari.

Perusahaan media secara umum menyatakan bahwa keuntungan yang didapat perusahaan dari sektor digital belum sebesar keuntungan dari sektor tradisional/media cetak. Mereka tidak punya pilihan selain harus beradaptasi, apabila tidak ingin mati. Setidaknya teknologi digital memberikan peluang untuk meningkatkan efisiensi dalam proses produksi berita, dapat menjangkau khalayak yang lebih cepat dan luas. (Ratna Komala, 2017).

Penelitian yang dilakukan Dewan Pers bersama Universitas Multimedia Nusantara dan ditulis Ratna Komala memberi pesan ada peluang bagi media untuk menjaga kebertahanan. Kuncinya ada di adaptasi dalam merespons perkembangan teknologi. Hal ini yang dilakukan media-media di Barat. Adaptasi media terhadap teknologi baru dilakukan media-media di Amerika Serikat sejak pengujung abad ke-20. Dan setelah hampir dua dasawarsa berjalan, media-media di Amerika Serikat terus mencari bentuk terbaik, baik dari sisi jurnalistik maupun industri medianya agar sama-sama selamat.

Harian The Washington Post misalnya, melakukan adaptasi tidak hanya pada sisi teknologinya, namun juga pada kebijakan redaksionalnya untuk merespons perkembangan dengan memilih memberikan porsi lebih banyak isu-isu lokal. Koran ini mendeklarasikan sebagai *the hyper local newspaper*. Tren media

di AS, termasuk The Washington Post untuk lebih mengakomodasi berita lokal itu pernah ditulis Deborah Howell dalam A Hometown Paper Goes Hyperlocal yang diterbitkan The Washington Post edisi 18 Mei 2008. Dalam tulisannya, The Post misalnya, meluncurkan *LoundownExtra.com* sebagai bentuk konvergensi dalam merespons berita lokal. Situs ini lebih mendalam dan lebih lokal berita-beritanya, baik tentang olahraga, pendidikan, hiburan, dan berita kriminal.<sup>6</sup>

Riset yang dilakukan Edgar Huang dkk (2006) terhadap 1.120 surat kabar di Amerika Serikat yang melibatkan responden 921 praktisi berita, 523 editor dan 398 profesional dalam produksi berita, menunjukkan proses adaptasi itu masih mencari bentuk ideal. Salah satu temuannya misalnya, keterampilan menulis yang baik (sisi jurnalisme), adalah pilihan pertama untuk menjawab skill apa yang dibutuhkan di era media baru (new media). Disusul kemudian keterampilan dalam produksi multimedia, berpikir kritis, teknologi baru, dan keterampilan lain yang mendukung. Masih berdasarkan riset Huang tersebut, era internet dan informasi digital membawa konsekuensi media cetak di AS terus beradaptasi. Majalah mingguan AS *Newsweek* yang terbit sejak 1933, beralih ke digital sejak 2012. Setelah dibeli *International Business Times* di 2013, akhirnya *Newsweek* menerbitkan cetak lagi pada 2014 dengan jumlah terbatas untuk menopang edisi digital. *The New York Times*, koran tertua di AS merger dengan koran, TV, dan radio lokal. Hal sama dilakukan *St Petersburg Times*. Koran *San Jose Mercury News* menerbitkan *Mercury Center*, media daring pertama di AS pada 1993.

---

<sup>6</sup> [www.washingtonpost.com](http://www.washingtonpost.com)\_edisi 18 Mei, 2008

Bagaimana dengan Indonesia? Pemilik CT Corp Chairul Tanjung menyebut adaptasi media terhadap teknologi baru yang kini memunculkan media-media baru berbasis teknologi sudah terjadi di Indonesia. Ia memprediksi beragam evolusi media digital akan terus terjadi. Chairul menyebut, dalam lima hingga 10 tahun ke depan, proses evolusi media digital akan terjadi, sehingga lanskap bisnis media mengalami transisi ke digital media. Ia juga mengatakan alokasi anggaran iklan untuk media dalam tiga hingga empat tahun ke depan akan beralih dari televisi ke media digital. Iklan yang dikeluarkan media televisi dan digital di Inggris sudah lebih besar ke digital. Demikian halnya di Amerika Serikat. Alokasi dana iklan untuk televisi, kata Chairul Tanjung, saat ini sudah tidak bertambah, sementara biaya operasi terus naik. Alokasi iklan media, beralih ke media digital.<sup>7</sup>

Internet digunakan untuk komersial kali pertama di Indonesia pada 1995. (Onno W Purbo, 1996). Media-media nasional pun mengadopsi internet sebagai medium untuk beradaptasi dan berevolusi. Harian Republika cetak merespons dengan menerbitkan Republika edisi daring pada 1995. Ia menjadi media daring pertama di Indonesia, yaitu pada Agustus 1995. (Slamet Riyanto, 2010). Harian Kompas menerbitkan versi daring mulai 14 September 1995. Berganti lebih lengkap menjadi *Kompas.com* pada 1998. Versi daring Kompas ini bertujuan membawa pembaca surat kabar ke jenis informasi dan komunikasi yang baru di

---

<sup>7</sup> Chaerul Tanjung mengatakan itu saat berbicara dalam pertemuan Serikat Media Siber Indonesia (SMSI) di Hotel Sari Pan Pasifik, Jakarta, 25 Juli 2018 (<https://www.suaramerdeka.com/news/baca/108070/konvergensi-media-sudah-mulai-terjadi-di-indonesia>)

masa depan. (Rene L Pattiradjawane, 1995). Sementara itu Tempo meluncurkan *Tempointeraktif.com* sejak 1996.

Selain media-media berskala nasional di atas, media-media lokal juga bertransformasi dalam merespons perubahan-perubahan akibat era internet tersebut. Harian Tribun Jogja yang muncul di Yogyakarta pada 2010 langsung hadir dengan edisi cetak dan daringnya. Lalu pada 2013, Harian Warta Jateng yang merupakan media lokal Jawa Tengah yang dilahirkan Kompas Group bermetamorfosis ke edisi daring selama beberapa tahun sebelum akhirnya menjelma menjadi Tribun Jateng pada 2013 dalam edisi cetak. Untuk Tribun Jateng, strateginya hadir dahulu dalam sesi daring, lalu baru kemudian muncul edisi cetaknya. Harian Solopos, koran lokal yang memiliki wilayah distribusi di Kota Surakarta dan kali pertama terbit pada 1997, akhirnya juga merespons era internet dan era media baru dengan menerbitkan *Solopos.com* 10 tahun kemudian, yaitu pada 2007. Jika saat edisi cetak hanya memuat berita-berita dari Surakarta dan sekitarnya, sejak memiliki versi daring, konten berita lokal Solopos juga menjangkau daerah-daerah lain di Jateng. Di Kudus, hadir Koran Muria dalam bentuk cetak pada 2013 dengan wilayah distribusi di Kudus, Grobogan, Jepara, Pati, Rembang, dan Blora. Saat terbit perdana, langsung dibarengi edisi daring. Namun karena oplah edisi cetak terus menurun, koran harian ini akhirnya memutuskan hanya menerbitkan edisi online dengan nama *MuriaNews.com*.

Bagaimana dengan Suara Merdeka, media cetak di Jawa Tengah yang menjadi subjek dalam penelitian ini? Peneliti memilih Suara Merdeka sebagai kajian karena beberapa pertimbangan. Pertama, Suara Merdeka adalah media lokal

terbesar di Jawa Tengah, baik dari sisi jumlah pekerjanya yang mencapai 734 karyawan (baik unsur redaksi, iklan, pemasaran, maupun karyawan lainnya) yang merupakan potensi besar untuk mendukung perubahan. Kedua, dari sisi oplah, Suara Merdeka juga masih memimpin *market share* dengan angkat di atas 40 persen dibanding koran-koran lokal lain di Jateng. Setidaknya, media ini masih mendapatkan tempat strategis di pembaca dan turut mewarnai dinamika di Jateng. Ketiga, sebagai koran yang terbit sejak 1950, Suara Merdeka sudah melewati banyak tantangan dan berpengalaman untuk bangkit dari ancaman, seperti dilakukan pada 1998 saat melewati ujian krisis moneter. Keempat, media ini termasuk dalam generasi awal yang merespons dengan cepat era internet. Adaptasi terhadap era internet dilakukan Suara Merdeka sejak 1996 dengan menerbitkan versi daring. Penyesuaian berikutnya dengan melakukan perubahan mendasar pada 2007, yaitu memberi ruang berita-berita lokal dari seluruh kabupaten/kota di Jateng. Sebelum 2007, konten berita Suara Merdeka didominasi berita-berita dari Jakarta dan Semarang. Namun sejak 2007, mulai dimunculkan rubrikasi khusus menampung berita daerah. Dari sisi psikografis, hal ini untuk lebih mendekat dan diterima lebih banyak pembaca di daerah-daerah.

Ada koran-koran lokal baru yang dimunculkan Suara Merdeka, yaitu Semarang Metro (menampung berita-berita dari Kota/Kabupaten Semarang, Salatiga, Demak, Grobogan, dan Kendal). Berita-berita di pantura barat meliputi Kabupaten Batang, Kota/Kabupaten Pekalongan, Kota/Kabupaten Tegal, Pemalang, dan Brebes diwadahi dalam rubrik Suara Pantura. Sementara itu Suara Muria menampung berita-berita dari Kudus, Jepara, Pati, Rembang, dan Blora. Berita-

berita dari Kabupaten Banjarnegara, Cilacap, Purwokerto, Purbalingga, dan Banyumas masuk dalam Suara Banyumas. Berita-berita dari Surakarta, Sragen, Klaten, Sukoharjo, Wonogiri, Boyolali, dan Karanganyar masuk di Solo Metro. Sedangkan Suara Kedu menampung berita dari Yogyakarta, Wonosobo, Kota/Kabupaten Magelang, Kebumen, Temanggung, dan Purworejo.

Imbas dari munculnya banyak media pesaing, terutama menjamurnya media daring juga mempengaruhi sales di Suara Merdeka. Setelah penurunan oplah secara drastis dalam rentang 2012-2017, stagnasi dan kecenderungan penurunan oplah Suara Merdeka juga terjadi pada 2018. Berdasarkan informasi awal yang dihimpun dari Departemen Pemasaran dan Iklan, sepanjang semester kedua ada kecenderungan penurunan oplah di tiap kabupaten/kota. Bahkan untuk Kota Semarang yang menjadi basis pemasaran, mengalami penurunan tertinggi di antara kabupaten/kota lain di Jawa Tengah.

Dari urian di atas ada beberapa persoalan yang melatarbelakangi penelitian ini. Pertama, media-media di dunia melakukan perubahan-perubahan mendasar dalam merespons era internet. Mereka melakukan adaptasi-adaptasi di semua sisi. Perubahan-perubahan mendasar itu disebut sebagai konvergensi, yaitu memanfaatkan internet dengan mengubah kultur, produk, dan infrastruktur media agar tetap bisa diterima pembaca. Media-media nasional dan lokal di Indonesia juga melakukan proses serupa dengan beragam strategi. Kedua, Harian Suara Merdeka termasuk yang berproses dalam perubahan itu. Penurunan oplah dan pendapatan iklan secara pasti dari tahun ke tahun dalam enam tahun terakhir, melatarbelakangi perubahan-perubahan di Suara Merdeka. Ketiga, Suara Merdeka sudah

menahbiskan diri melakukan kebijakan konvergensi sejak 2009 sebagai salah satu strategi bertahan di tengah persaingan. Sebab jika konvergensi ini tidak dilakukan dengan serius, berpotensi menjadi ancaman besar bagi koran tertua di Jateng ini.

## 1.2. Rumusan Masalah

Pada 2019, usia Suara Merdeka sudah 69 tahun. Distribusi harian ini menjangkau seluruh kabupaten kota di Jawa Tengah dan sebagian Yogyakarta dengan *market share* lebih dari 50 persen sampai dengan 2012. (Litbang Suara Merdeka 2018). Namun dalam lima tahun terakhir, tiras Suara Merdeka terus menurun.

Di tengah kompetisi antarmedia yang semakin ketat, Suara Merdeka melakukan adaptasi sejak dini, yaitu dengan membentuk edisi daring sejak 1996. Kebijakan yang diambil adalah dengan mempertahankan edisi cetak karena memiliki segmen tersendiri (Kukrit SW, 2014). Namun tidak bisa dipastikan sampai kapan edisi cetak bisa bertahan di tengah era digital yang makin kuat. Media arus utama cetak seperti Suara Merdeka harus beradaptasi lebih cepat dan tepat dengan melakukan mediamorfosis. Keputusan industri media untuk mengambil kebijakan konvergensi butuh perencanaan matang. Itu karena konvergensi membutuhkan kesiapan infrastruktur, sumber daya manusia, finansial, sampai dengan kesiapan kultur bagaimana merespons perubahan-perubahan dalam pengelolaan media massa. Harian Suara Merdeka belum menemukan bentuk ideal dari langkah konvergensinya meski sudah memunculkan edisi daring sejak 1996.

Proses transformasi dari media konvensional menjadi media yang benar-benar bisa menyentuh kekuatan optimal teknologi digital masih belum tercapai.

Penelitian ini akan menjawab masalah tentang bagaimana tantangan Suara Merdeka Networks dalam menghadapi era konvergensi yang akan terjawab dengan menjawab pertanyaan berikut:

1. Bagaimana pengetahuan sumber daya manusia, baik di level pengambil kebijakan maupun pelaksana kebijakan di Suara Merdeka Networks terkait konvergensi?
2. Bagaimana persuasi di Suara Merdeka Networks terkait peluang dan tantangan konvergensi?
3. Bagaimana keputusan di Suara Merdeka Networks dalam mengadopsi kebijakan konvergensi?
4. Bagaimana implementasi dan tantangan konvergensi di Suara Merdeka Networks?
5. Bagaimana keputusan konfirmatif Suara Merdeka Networks?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi proses konvergensi di Suara Merdeka Networks
2. Mengidentifikasi tantangan konvergensi di Suara Merdeka Networks.

## 1.4. Kerangka Teori

### 1.4.1. Paradigma Penelitian

Studi ini meneliti tantangan konvergensi di Suara Merdeka Networks. Peneliti harus memahami paradigma yang digunakan. Ini agar peneliti dapat menempatkan penelitian pada posisi tepat dan memiliki argumentasi atas setiap pertanyaan yang berkaitan dengan posisi tersebut. Menurut Guba (dalam Denzim dan Lincoln: 123), paradigma adalah serangkaian keyakinan dasar yang membimbing tindakan. Keyakinan ini tidak bisa ditetapkan dari sudut kebenaran yang tertinggi. Paradigma merupakan konstruksi manusia yang menentukan pandangan dunia peneliti sebagai orang yang serba tahu, atau orang yang mengetahui suatu hal dengan menyeluruh.

Penelitian ini menggunakan paradigma post-positivistik sebagai kerangka berpikir. Paradigma ini mengandalkan kemampuan observasi maupun tindakan lain seperti wawancara dan studi dokumen terhadap objek yang diteliti. Post-positivistik yang dipakai dalam paradigma ini beraliran interpretif, bukan teori kritis. Karena itu, kajiannya bersifat spesifik, sangat sesuai konteksnya. Dengan kata lain, kajian penafsiran data, termasuk penarikan kesimpulan dalam paradigma post-positivistik-interpretif ini bersifat idiografik, yaitu keberlakuannya bersifat lokal dan khusus, yang muncul dari informasi-informasi yang diperoleh secara otentik dan aktual.

Secara ontologis, paradigma post-positivistik bersifat *critical realism* (Denzim dan Lincoln, 2011: 98). Dari sisi ini, realitas memang ada dan faktual, namun mustahil kebenarannya dapat dilihat secara utuh oleh peneliti. Secara

epistemologis, post-positivistik bersifat *modified dualist/objectivist*. (Denzim dan Lincoln, 2011: 98). Dalam konteks ini, peneliti dengan realitas yang diteliti memiliki hubungan tak tak bisa dipisahkan. Proses hubungan berlangsung interaktif dengan meminimalisasi sekecil mungkin subjektivitas. Jadi dengan paradigma ini dari sudut pandang epistemologi, objektivitas tidak bersifat mutlak. Yang ada adalah menekan potensi subjektivitas sekecil mungkin. Sedangkan secara metodologis, post-positivistik bersifat *modified experimental*. (Denzim dan Lincol, 2011: 98). Dalam hal ini, observasi bisa saja dipengaruhi oleh persepsi individu-individu. Ini yang membedakannya dengan paradigma positivistik yang mengagungkan netralitas sebuah observasi. Post-positivistik mengandalkan proses verifikasi atas hasil-hasil obrservasi dengan sentuhan berbagai metode.

Peneliti dalam studi ini akan menjelaskan bagaimana tantangan konvergensi di Suara Merdeka Networks. Penelitian ini juga akan mengungkap sisi mengapa (*why*), sehingga memungkinkan untuk membaca fakta-fakta dari yang diteliti. Tujuan penelitian post-positivistik (dalam Denzim dan Lincoln, 2009: 139) adalah sebuah penjelasan, yang pada ujungnya memungkinkan untuk memprediksi dan mengendalikan fenomena, baik manusia maupun benda.

#### 1.4.2. Teori Difusi Inovasi

Penelitian ini akan melihat bagaimana Suara Merdeka Networks sebagai media lokal Jawa Tengah menghadapi era konvergensi. Secara khusus, studi ini akan melihat tiga hal dalam proses konvergensi. Pertama melihat penerimaan

teknologi baru di Suara Merdeka Networks. Teknologi ini bisa dilihat sebagai perangkat keras (infrastruktur pemberitaan) dan perangkat lunak (*software*) yang mendukung proses manajemen berita dari proses produksi sampai ke konsumen. Kedua terkait sumber daya manusianya, yaitu mereka yang mengetahui proses konvergensi di Suara Merdeka Networks. Mereka berposisi sebagai pengambil kebijakan dan pelaksana kebijakan di lapangan. Para pengambil kebijakan adalah di direksi pemberitaan maupun pemimpin redaksi. Sedangkan pelaksana kebijakan secara praktis sehari-hari adalah wartawan, baik di Suara Merdeka edisi cetak maupun daring, serta divisi pemberitaan di radio *Trax FM* yang masuk dalam lingkaran Suara Merdeka Networks. Ketiga, terkait kultur yang dijalankan di Suara Merdeka Networks dalam berkonvergensi.

Belum ada penelitian sebelumnya yang secara khusus melihat tiga hal di atas dalam konteks konvergensi di Suara Merdeka Networks. Sedangkan di sisi lain, Suara Merdeka Networks sudah memiliki edisi daring sejak 1996, serta menyatakan diri siap menyambut era konvergensi secara internal sejak 2009. Studi ini akan melihat bagaimana tantangan-tantangan yang dihadapi di era konvergensi.

Peneliti menggunakan teori difusi inovasi untuk mengkaji hal itu. Difusi adalah proses dimana sebuah inovasi dikomunikasikan melalui saluran dan waktu tertentu, di antara anggota sistem sosial. Everett M Rogers menulis definisi difusi sebagai: *the process by which an innovation is communicated through certain channels overtime among the members of a social system.* (Rogers, 1983: 2)

Difusi juga dapat dianggap sebagai suatu jenis perubahan sosial yaitu suatu proses perubahan yang terjadi dalam struktur dan fungsi sistem sosial. Ada proses komunikasi dalam definisi tersebut, yaitu hal/ide baru yang dikomunikasikan ke saluran tertentu. Difusi inovasi adalah suatu proses penyebar serapan ide-ide atau hal-hal yang baru dalam upaya untuk mengubah suatu masyarakat yang terjadi secara terus menerus dari suatu tempat ke tempat yang lain, dari suatu waktu ke waktu, dari suatu bidang tertentu ke bidang yang lainnya kepada sekelompok anggota dari sistem sosial.

#### 1.4.3. Elemen Difusi Inovasi

Dari penjelasan definisi di atas, ada empat elemen yang bisa menjadi fokus perhatian. Pertama, inovasi. Inovasi adalah suatu gagasan, praktik, atau benda yang dianggap/dirasa baru oleh individu atau kelompok masyarakat. (Rogers, 1983: 10). Ini terkait kebaruan ide. Jika baru, maka itu bisa disebut sebagai sebuah inovasi. Dalam studi ini, teknologi yang akan diteliti adalah perangkat keras maupun lunak yang digunakan di lapangan oleh wartawan dalam memproduksi sebuah produk berita serta produk-produk pendukungnya, seperti foto, grafis dan video. Selain itu teknologi pengirimannya untuk bisa sampai ke desk pemberitaan. Juga meneliti teknologi yang digunakan para redaktur di meja redaksi untuk mengelolanya produksi kiriman wartawan tersebut.

Kedua, saluran komunikasi. Ini terkait sarana yang mendukung kemungkinan pesan bisa sampai dari satu individu ke individu lain. Penelitian ini

akan melihat bagaimana Suara Merdeka Networks merespons informasi atau situasi terkait konvergensi media. Ini terkait prinsip dalam komunikasi manusia adalah adanya kondisi homofil; sebuah pengalihan ide bisa terjadi di antara dua individu yang memiliki kesamaan pendidikan, status sosial, juga kepercayaan. Sedangkan di sisi lain, inovasi komunikasi bisa bermasalah jika kondisinya heterofil; yaitu berbeda-beda atribut karena tak ada pertukaran informasi baru. (Rogers, 1983: 17). Elemen ini akan mempengaruhi sebuah kultur bagaimana merespons perubahan-perubahan di era konvergensi.

Ketiga, sistem sosial. Merupakan seperangkat unit yang saling terkait yang terlibat dalam proses pemecahan masalah untuk mencapai tujuan bersama. Ada struktur yang mengatur pola-pola komunikasi dalam sebuah unit melalui seperangkat norma dan aturan. Struktur ini idealnya memberikan keteraturan dan stabilitas terhadap perilaku manusia dalam sistem sosial. (Rogers, 1983: 25). Struktur ini juga dalam memfasilitasi, atau sebaliknya menghambat proses difusi inovasi dalam sebuah sistem. Katz (dalam Rogers, 1983: 25 mengatakan, tak mungkin mempelajari difusi tanpa sepengetahuan struktur sosial. Penelitian ini akan mengungkap gambaran sistem sosial di Suara Merdeka Networks, bagaimana mereka menerima, pasif, atau bahkan menghambat proses konvergensi. Pola hubungan struktur di semua level di Suara Merdeka Networks (baik para pengambil kebijakan maupun pelaksana konvergensi).

Elemen keempat difusi inovasi adalah waktu, sebagai aspek yang jelas dari proses komunikasi. Proses untuk memutuskan sebuah inovasi adalah proses dimana

individu atau sebuah unit pengambil keputusan memahami inovasi tersebut dan membentuk sikap-sikap dalam rentang waktu tertentu.

Menurut Rogers (1983), proses pengambilan keputusan inovasi adalah proses mental dimana seseorang/individu berlalu dari pengetahuan pertama mengenai suatu inovasi dengan membentuk suatu sikap terhadap inovasi, sampai memutuskan untuk menolak atau menerima, melaksanakan ide-ide baru dan mengukuhkan terhadap keputusan inovasi.

Adapun fase-fase keputusan tentang inovasi dijelaskan Rogers sebagai berikut:

- a. Fase pengetahuan. Pada fase ini, seseorang belum memiliki informasi mengenai inovasi baru. Untuk itu informasi mengenai inovasi tersebut harus disampaikan melalui berbagai saluran komunikasi yang ada, bisa melalui media elektronik, media cetak, maupun komunikasi interpersonal di antara masyarakat. Fase ini juga dipengaruhi oleh beberapa karakteristik dalam pengambilan keputusan, yaitu karakteristik sosial-ekonomi, nilai-nilai pribadi dan pola komunikasi.
- b. Fase persuasi. Pada fase ini individu tertarik pada inovasi dan aktif mencari informasi/detail mengenai inovasi. Ini terjadi lebih banyak dalam tingkat pemikiran calon pengguna. Inovasi yang dimaksud berkaitan dengan karakteristik inovasi itu sendiri, seperti kelebihan, inovasi, tingkat keserasian, kompleksitas, dapat dicoba, dan dapat dilihat.

c. Fase pengambilan keputusan. Pada fase ini individu mengambil konsep inovasi dan menimbang keuntungan/kerugian dari menggunakan inovasi dan memutuskan apakah akan mengadopsi atau menolak inovasi.

d. Fase implementasi. Pada fase ini mempekerjakan individu untuk inovasi yang berbeda-beda tergantung pada situasi. Selama fase ini individu menentukan kegunaan dari inovasi dan dapat mencari informasi lebih lanjut tentang hal itu.

e. Fase konfirmasi. Setelah sebuah keputusan dibuat, seseorang kemudian akan mencari pembenaran atas keputusan mereka. Tidak menutup kemungkinan seseorang kemudian mengubah keputusan yang tadinya menolak jadi menerima inovasi setelah melakukan evaluasi.

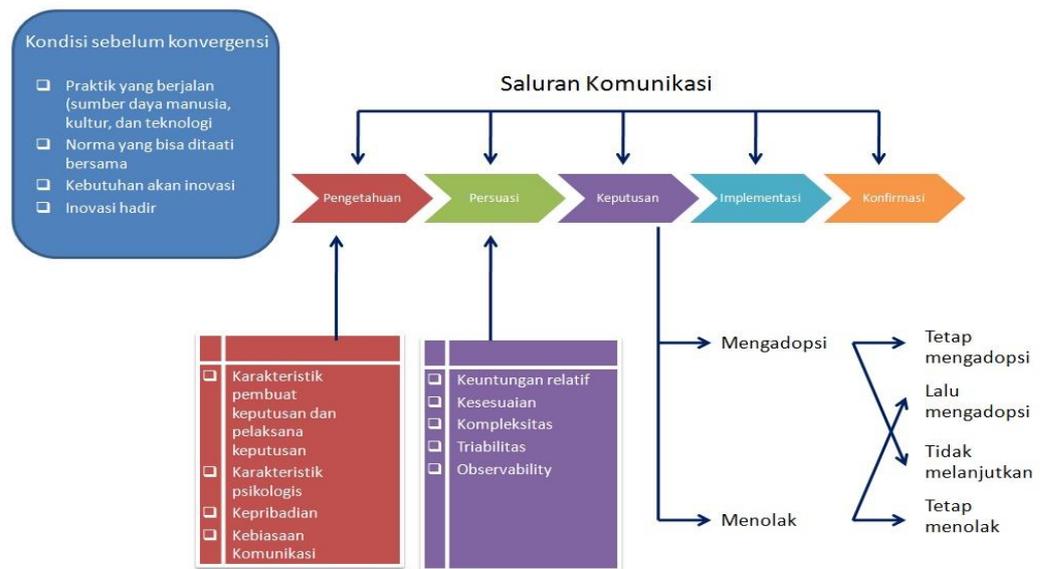
Penelitian ini menggabungkan empat tahap proses inovasi itu dalam subjek penelitian di Suara Merdeka Networks. Konvergensi sebagai konsep dan proses adalah tahapan evolusi yang akan terus mencari format terbaiknya. Proses itu akan terus berlangsung bersamaan perkembangan teknologi, terutama dalam hal pengintegrasian media lama dan media baru.

#### 1.4.4. Model Proses Difusi Inovasi

Keputusan Suara Merdeka Networks untuk mengadopsi inovasi dalam bentuk konvergensi media, tidak dilakukan dalam satu tahap. Ada proses dalam rentang waktu tertentu yang melibatkan banyak pihak sampai muncul keputusan menerima kebijakann konvergensi tersebut. Dalam proses difusi inovasi menurut

Rogers (1983), ada lima fase yaitu pengetahuan, persuasi, keputusan, implementasi, sampai dengan fase konfirmasi.

Diagram 1.4.4. Fase Difusi Inovasi (Rogers, 1983)



Bagan di atas akan menjadi pemandu peneliti untuk menjelaskan bagaimana proses konvergensi berjalan di Suara Merdeka Networks.

### 1.5. Operasionalisasi Konsep

Penelitian ini menjelaskan beberapa konsep yang akan dioperasionalkan dalam penelitian ini. Ditinjau dari sisi bisnis media, konvergensi teknologi dan komunikasi telah memberikan banyak pilihan. Industri media harus siap dan mau berubah untuk mempertahankan intensitas aktivitas ekonomi media. Beberapa

tantangan ke depan industri media antara lain kesiapan menghadapi perubahan teknologi, perubahan budaya masyarakat, dan penerapan kode etik para pelaku bisnis media. (Noor, 2010: 309)

Konsep awal yang dijelaskan di penelitian ini adalah mediamorfosis. Fidler (2003) menyebut mediamorfosis sebagai 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. Mediamorfosis mendorong 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. Ketika bentuk-bentuk media komunikasi yang lebih baru muncul, bentuk-bentuk terdahulu biasanya tidak mati, terus berkembang dan beradaptasi. (Fidler, 2003: 35).

Mediamorfosis memiliki tiga konsep utama yaitu koevolusi, konvergensi, kompleksitas. (Fidler, 2003: 36). Tiga konsep mediamorfosis tersebut juga akan dioperasionalkan sebagai subkonsep dalam penelitian ini.

Konsep koevolusi digambarkan Fidler bawah bentuk-bentuk media, sama dengan spesies, yaitu mempunyai siklus kehidupan dan akhirnya benar-benar punah. Namun, sebagian besar sifat dasarnya akan selalu tetap menjadi bagian dari sistem.

Konsep konvergensi. Kata Fidler (2003), konvergensi ditandai dengan hadirnya berbagai macam teknologi dan bentuk media secara bersamaan. Konvergensi bukan mengonsolidasikan atau menggantikan bentuk-bentuk

terdahulu. Bentuk-bentuk yang lebih baru cenderung bersifat khas dan menambah pada media campuran.

Konsep kompleksitas. Penelitian ini melihat bahwa persoalan konvergensi tidak jauh dari persoalan perubahan yang sering kali membawa situasi dalam keadaan kacau. Kekacauan adalah komponen penting dalam perubahan. Dari kondisi kacau, lahir gagasan-gagasan baru yang menghidupkan sistem-sistem. Kompleksitas mengacu pada peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam sistem-sistem tertentu yang tampak mengalami kekacauan. Perilaku sistem-sistem yang kompleks bersifat adaptif, yaitu sistem-sistem itu hanya merespons kejadian-kejadian secara pasif. 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)

Terkait penelitian ini yang menggunakan teori difusi inovasi (Rogers, 1983), maka beberapa konsep yang ada dalam fase difusi inovasi juga dioperasionalkan.

Konsep pertama adalah pengetahuan. Pengetahuan ini terjadi ketika individu atau unit pembuat keputusan lainnya terkena pengaruh dari sebuah inovasi dari kehadiran sebuah teknologi yang muncul dalam konsep konvergensi. (Rogers (1983). Penelitian ini mendalami dan melihat pengetahuan Suara Merdeka Networks terhadap konvergensi dari beberapa level komponen, baik dari komponen pengambil maupun pelaksana kebijakan.

Kedua, konsep persuasi. Dalam proses konvergensi media, tahapan persuasif ini dilakukan oleh individu atau unit pengambil keputusan terkait gagasan

baru. Aktivitas mental pada tahap persuasi ada di afektif dan perasaan (Rogers, 1983: 171). Pada tahap ini pula individu terlibat secara psikologis dengan inovasi sehingga memantiknya untuk mencari informasi terkait inovasi tersebut. Penelitian ini menyajikan data-data bagaimana Suara Merdeka Networks melihat konvergensi dari sisi peluang-peluang, gambaran proses, risiko-risiko, serta tantangan-tantangannya yang mempengaruhi persepsi SDM di Suara Merdeka.

Ketiga, konsep keputusan. Konsep ini terkait proses pengambilan keputusan menerima sebuah inovasi bisa terjadi ketika individu atau unit pengambil keputusan terlibat dalam kegiatan yang mengarah pada pilihan untuk mengadopsi atau menolak inovasi (Rogers, 1983: 172). Penelitian ini mengetengahkan bagaimana keputusan untuk mengadopsi kebijakan konvergensi itu dilakukan, daya dukungnya, dan bentuk-bentuk kesiapan yang lain di Suara Merdeka Networks.

Keempat, konsep implementasi. Implementasi dalam fase difusi inovasi terjadi setelah keputusan mengadopsi inovasi teknologi informasi untuk konvergensi betul-betul sudah final. Tahap ini terjadi saat individu atau unit pembuat keputusan lainnya menerapkan inovasi tersebut. Menurut Rogers (1983: 175), implementasi melibatkan perilaku secara terbuka saat gagasan baru itu dijalankan. Penelitian ini melihat bagaimana Suara Merdeka Networks menjalankan keputusan tersebut yang rintisannya berlangsung sejak 1996 dalam wujud pembuatan media daring, lalu ditegaskan memasuki era konvergensi sejak 2009.

Dalam konsep implementasi ini, akan dijelaskan beberapa subkonsep yang bertalian dengan konvergensi jurnalistik, yaitu newsroom, newsgathering, dan

content. Subkonsep lain yang dimunculkan dalam penelitian ini adalah konvergensi kontinum dengan mengambil perspektif Dailey dkk (2009), yaitu cross promotion, cloning, coopetition, content sharing, dan full convergence. Penelitian ini juga menyetengahkan subkonsep lain dari implementasi dengan menggunakan perspektif August E Grant (2006), yaitu teknologi, konten multimedia, kepemilikan, kolaborasi, dan koordinasi. Semua subkonsep dari beberapa perspektif dan dimensi tersebut dioperasionalkan untuk menjelaskan konsep implementasi dalam fase difusi inovasi terkait konvergensi di Suara Merdeka Networks.

Kelima, konsep konfirmasi. Menurut Mason (dalam Rogers, 1983: 184), konfirmasi terjadi saat individu atau unit pengambil keputusan lain mencari penguatan untuk keputusan inovasi yang telah dibuat. Penelitian ini melihat bagaimana Suara Merdeka Networks, setelah memutuskan untuk terjun ke era konvergensi dengan segala tantangannya, masih akan terus menjalankan kebijakan konvergensi, atau justru menghentikannya.

Penjelasan konsep-konsep serta subkonsep tersebut dijelaskan lebih rinci dalam bab II, sedangkan operasionalisasinya dibahas dan dianalisis di bab III dan IV dari penelitian ini.

#### 1.6. State of The Art

Dalam bukunya, *Convergence Culture: Where Old Media and New Media Collide*, Jenkins (2006:10) menuliskan, pada awal 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 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 dalam Jenkins, 2006:10)*

Dalam bukunya ini, Jenkins meneliti *popular culture* dalam media pada kerangka kerjanya. Ia mengetengahkan *franchise* konvergensi dalam beberapa studinya yang dianggap sukses di Amerika Serikat seperti *Survivor, American Idol, The Matrix, Star Wars, and Harry Potter*. Dalam pandangannya ia menyebut konvergensi sebagai aliran konten di platform beberapa media, kerja sama antara industri beberapa media, dan perilaku migrasi khalayak media.

*“Convergence, that is, a paradigm shift of communication and media landscapes where information flows across multiple grassroots and corporate platforms, and because of these dynamic and uncertain processes our understanding of what it means to participate and collaborate are always in flux. (Jenkins, 2006: 254).*

Dalam konvergensi, Jenkins menempatkan audiens sebagai pemimpin industri sekaligus pengambil kebijakan. (Jenkins, 2006: 13).

Menurut Jenkins, konvergensi media tidak hanya pergeseran teknologi atau proses teknologi, namun juga termasuk pergeseran dalam paradigma industri, budaya, dan sosial yang mendorong konsumen untuk mencari informasi baru. (Jenkins, 2006). Konvergensi media terjadi dengan melihat bagaimana individu berinteraksi dengan orang lain pada tingkat sosial dan menggunakan berbagai platform media untuk menciptakan pengalaman baru, bentuk-bentuk baru media dan konten yang menghubungkan kita secara sosial, dan tidak hanya kepada konsumen lain, tetapi untuk para produsen perusahaan media. (Jenkins,2006)

Gerakan konvergensi media tumbuh secara khusus sejak munculnya internet dan digitalisasi informasi. (Jenkins, 2006). Konvergensi media ini menyatukan 3C, yaitu *computing* (memasukkan data melalui komputer), *communication* (komunikasi), dan *content* (isi). (Jenkins, 2006). Teori konvergensi media yang diteliti oleh Henry Jenkins pada 2006, menyatakan, konvergensi media merupakan proses yang terjadi sesuai dengan perkembangan budaya masyarakat. (Jenkins, 2006). Konvergensi media juga merupakan penggabungan atau pengintegrasian media-media yang ada untuk digunakan dan diarahkan ke dalam satu titik tujuan. Istilah konvergensi mulai banyak digunakan sejak tahun 1990-an.

Terkait buku ini, peneliti melihat contoh-contoh yang diketengahkan Jenkins adalah media baru di masanya, dan saat buku ini selesai ditulis belum ada platform baru seperti Facebook dan Twitter sehingga Jenkins belum mendasarkan analisisnya pada platform-platform terbaru yang kini banyak mewarnai proses

konvergensi yang diterapkan di berbagai media massa di Indonesia. Namun peneliti melihat, definisi dan hasil riset Jenkins tentang konvergensi dirujuk banyak ahli.

Bagi Jenkins, paradigma konvergensi mengasumsikan media lama dan media baru tetap akan hidup berdampingan dengan kecenderungan media lama mengadopsi kemajuan teknologi. Fungsi dan status media lama bergeser karena masuknya teknologi baru. (Jenkins, 2006:14).

Transformasi media cetak ke arah konvergensi dapat mempertimbangkan pemikiran-pemikiran yang ditawarkan August E Grant dalam buku yang ia edit bersama Jeffrey S Wilkinson, yaitu *Understanding Media Convergence: The State of the Field*. Ada lima aspek yang diajukan Grant dalam membaca konvergensi, yaitu teknologi, konten multimedia, kepemilikan, kolaborasi, dan koordinasi. Kelima aspek saling terkait, meski tak menutup kemungkinan muncul aspek 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.

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. 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). Konvergensi media dapat memunculkan sikap saling melengkapi dan saling mendukung antar berbagai *platform*. Misalnya tim media cetak (koran) dapat membantu dan melengkapi data untuk televisi dan daring.

Ketiga, kepemilikan. Aspek ini membahas konvergensi media berdasarkan kepemilikan yang mengarah pada kesamaan entitas (*co-ownership*). Dengan adanya kepemilikan yang satu maka media-media yang bernaung dibawahnya 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.

Keempat, kolaborasi. Tidak semua media melakukan *co-ownership* untuk menunjang performanya. Beberapa media memilih melakukan kolaborasi dengan media lainnya. Aspek kolaborasi ini dapat diartikan sebagai satu struktur organisasi yang menyatukan beberapa media dengan *platform* berbeda. Misalnya media cetak, media *online*, radio, 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 koran berkoordinasi dengan wartawan televisi dan online yang masih dalam satu perusahaan, mengenai peristiwa yang menjadi objek pemberitaan. Dalam implementasinya, aspek ini sering disebut sebagai *cross media*.

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*. (Grant, 2009: 33).

Grant dalam bukunya itu menyebut inovasi teknologi bukan motivasi dibalik munculnya konvergensi, namun inovasi teknologi memungkinkan terbentuknya berbagai konvergensi media. Peneliti menggunakan lima aspek konvergensi ala Grant tersebut untuk membaca tantangan konvergensi di media massa cetak yang berproses ke arah digitalisasi informasi dan multipaltform. Dengan mempertimbangkan lima aspek konvergensi ala Grant, akan bisa dilihat bagaimana sesungguhnya kesiapan infrastruktur teknologi pendukung langkah konvergensi, bagaimana budaya di dalam perusahaan media (terkait kolaborasi dan

koordinasi dan konten), serta bagaimana kesiapan dari kepemilikan. Peneliti ada dalam satu kesepakatan dengan Grant bahwa lima aspek itu saling terkait dan tidak menutup kemungkinan memunculkan aspek lain, misalnya kemampuan investasi. Kapasitas investasi ini menurut peneliti memiliki pengaruh karena bertalian dengan kesiapan infrastruktur dan perangkat bisnis dalam proses konvergensi yang belum banyak dibahas Grant.

Peneliti juga mengetengahkan beberapa riset yang bertalian dengan konvergensi media dari beberapa jurnal, sekaligus menjadi state of the art penelitian ini. Pertama, Ke Li meneliti konvergensi dan de-konvergensi dari praktik jurnalistik di era digital dengan mengambil objek di Beijing News, salah satu media di China. Ia memilih Beijing News karena menjadi simbol surat kabar berorientasi pasar yang belum mendapat perhatian dari banyak peneliti. Penelitian ini dilatarbelakangi perkembangan teknologi baru yang mengubah kerja jurnalistik, seperti internet yang mampu mempengaruhi struktur keuangan surat kabar. Pada 2004 hingga 2013 media di Barat kehilangan pembaca surat kabarnya. Sedangkan di China, India dan Brasil malah berkembang. Namun pada 2012, situasi finansial beberapa perusahaan media cetak di China mulai mengalami penurunan. Pemasukan iklan perlahan-lahan menurun.

Ke Li meneliti Beijing News untuk mendapatkan temuan baru mengenai tekanan ekonomi yang meningkat terhadap media karena pendapatan media menyusut, serta teknologi digital yang mengubah tatanan ekonomi perusahaan

media maupun praktik jurnalistiknya. Selain itu juga untuk melihat gambaran situasi politik di China yang masih mengungkung kebebasan pers.

Dalam risetnya, Ke Li menggunakan metode etnografi pada newsroom di Beijing News periode Desember 2013 hingga Maret 2014. Dengan metode itu, Ke Li mengobservasi langsung apa yang terjadi di Beijing News. Ke Li juga berpartisipasi dalam rapat membahas editorial dan bergaul dengan wartawan. Selain itu mewawancarai narasumber-narasumber kunci. Demi mendapatkan interpretasi yang logis, dilakukan triangulasi data wawancara dengan teknik penentuan sampel “*snowball*” dan adanya penelitian dokumenter. Ia juga melakukan wawancara mendalam dengan informan dari 2015 -2017. Hal itu memungkinkan Ke Li merasakan situasi dan kondisi di dalam newsroom, sekaligus dapat melihat reaksi-reaksi dari berbagai perubahan selama observasi ini dilakukan.

Di antara pertimbangan Ke Li meneliti Beijing News adalah media ini didirikan pada 2003 yang dijalankan *Nanfang Daily Group* dan partai organisasi *Guangming Daily* yang berorientasi liberal. Media ini berkonsentrasi pada laporan investigatif dan kerap menurunkan editorial kritis. Selain itu Beijing News membuat perubahan ekonomi pada industri surat kabar di China. Sejak 2014 Beijing News memulai untuk mengambil inisiatif untuk menjadi tumpuan di era digital.

Beijing News melanjutkan inovasi pada managerial dan editorial sejak permulaan. Jurnalis yang diwawancarai dalam newsroom selalu menekankan bahwa Beijing News telah mendapat banyak keuntungan, di antaranya respons yang

cepat dalam perubahan kebijakan pemberitaan. Di antara Beijing, Shanghai dan Guangzhou, industri koran di Beijing adalah yang paling kompetitif. Sebagai koran yang menargetkan tulisan yang kritis dan berkualitas dan berorientasi profit, Beijing News memiliki strategi untuk menghadapi perubahan teknologi dan situasi ekonomi.

Konvergensi media yang dilakukan Beijing News tidak digunakan pada newsroom secara keseluruhan melainkan dengan memberi ruang jurnalis yang melaporkan berita aktual melalui *breaking news*. Sedangkan pandangan de-konvergensi yang dilakukan adalah dengan menjauhkan diri dari internet dan menjadikan jati diri Beijing News tetap bertahan dengan tradisi penulisan kritis, editorial yang eksklusif serta dengan analisis yang lebih mendalam di edisi cetaknya. Berita-berita terkini yang membutuhkan pemaparan langsung akan disebarakan melalui daring sedangkan tulisan yang lebih berat dan mendalam dimuat di versi cetak.

Dalam situasi ini surat kabar cetak milik Beijing News susut halamannya, dari 88 menjadi 24 halaman. Pada awal 2014, Beijing News memulai pengalaman mereka dengan mengalami penurunan iklan dan sirkulasi distribusi. Maka mereka membuat sebuah pusat untuk konvergensi media yang disebut sebagai *The Center* yang bertugas untuk melaporkan berita penting dalam *breaking news*, mempromosikan popularitas merek di berbagai platform dan merambah versi daring dari Beijing News, dibagikan ke microblog Beijing News dan akun WeChat dari Beijing News. Tugas penting *The Center* adalah mengakselerasikan proses

pengumpulan dan penyebaran *breaking news*, menyebarkan berita seketika itu juga tanpa mempedulikan komitmen surat kabar Beijing News yang harus mempertahankan kualitas konten, menjembatani khalayak dengan platform online yang interaktif, serta menyajikan *breaking news* dengan berbagai teknologi inovatif seperti menghadirkan visualisasi data, berita animasi dan *live streaming*.

Dari sisi kultur kerja, Zhang Bingkun, pemimpin redaksi *The Center*, menyatakan bahwa dengan tiba di lokasi kejadian sedini mungkin, akan membuat para jurnalis secepat mungkin mendapatkan berita dan foto. Meskipun liputan berita diharapkan dapat dipraktikkan dengan cara yang cukup instan, wartawan harus mengikuti serangkaian rutinitas kerja, dari pengumpulan informasi, wawancara, hingga penulisan dan *posting* di platform digital. Studi etnografi newsroom dan *in-depth interview* selama penelitian ini menunjukkan proses kerja mencerminkan budaya organisasi yang mapan dari Beijing News dan menunjukkan kesadaran kuat jurnalis untuk mempertahankan batas antara jurnalisme profesional dan jurnalisme warga.

Proses spesifik untuk pelaporan yang dilakukan *The Center* adalah jurnalis harus tetap memperhatikan media sosial, seperti microblog dan WeChat. Selain itu harus memberikan perhatian kepada pemeriksaan informasi yang faktual dan hati-hati. Budaya organisasi masih menekankan peran media sebagai *gate-keeper* untuk memutuskan agenda mana yang layak untuk Beijing News. Namun demikian, temuan dari studi etnografi di Beijing News terkait konvergensi adalah newsroom berpotensi kehilangan daya tahannya menghadapi arus informasi yang cepat.

Pelaporan wartawan bersifat selektif. Karena Zhang Bingkun hanya memeriksa apakah berita memiliki signifikansi untuk dipublikasikan atau tidak. Berita-berita yang masuk pun akan fokus pada keadaan darurat, kepentingan sosial, ledakan, bencana dan kecelakaan lalu lintas yang fatal. Meskipun wartawan *new media* dapat memperoleh petunjuk berita dari konten yang dibuat *user* dalam melaporkan berita singkat, wartawan mengontrol proses pembuatan berita melalui pemilihan narasumber dan perspektif pelaporan.

Terkait kontrol politik, ini beberapa temuan dari riset Ke Li. Pemerintah melalui Departemen Propaganda di China bisa saja melakukan intervensi kepada jurnalis di China, karena pada dasarnya mereka berhak menentukan hal apa yang harus diberitakan dan tidak boleh diberitakan. Maka dari itu, dalam hal ini terjadi filterisasi isu yakni ada isu yang tidak boleh disebarluaskan. Beberapa trik yang dilakukan Beijing News untuk membebaskan jurnalisme dari pembatasan isu adalah menyiarkan pemberitaan tersebut secepatnya sebelum di-*banned* pemerintah, menggunakan pernyataan pejabat sebagai data primer, dan menghindari dimuatnya opini dari *netizen* atau pengguna sosial media.

Bagaimana pertimbangan ekonomi dalam konvergensi di Beijing News? Dasar dari dibuatnya *The Center* adalah wujud dari penghematan biaya produksi. Namun, pembuatan *The Center* juga mengeluarkan biaya yang tinggi untuk mengelola teknologi khususnya infrastruktur dan pelatihan bagi para jurnalis.

Pada 2016, *The Center*, proses konvergensi berjalan baik dari sisi produktivitas. Tercatat *The Center* berhasil menayangkan 11.872 *breaking news*,

mengunggah 320 *video live streaming* dan 3.500 video berita pendek berikut pula animasi. Hal ini sebagai wujud kreativitas dan konvergensi benar-benar terlihat. Namun di China, kebiasaannya untuk mengakses konten berita daring adalah gratis, sehingga agak sulit mendapatkan keuntungan. Berita-berita berkualitas juga sulit ditemui dalam portal berita daring. Kondisi itu membuat versi cetak Beijing News lebih dilirik. Situs web dan platform media sosial yang menggunakan dan mencetak ulang berita *online* Beijing News diharuskan membayar biaya hak cipta. Pada tahun 2016, pendapatan hak cipta berita dari Beijing News meningkat 254 persen. Pada 2017, pendapatan hak cipta yang dihasilkan oleh jurnalisme daring di Beijing News adalah sekitar 4 miliar yen.

Bagaimana temuan dekonvergensi praktik jurnalistik di Beijing News? Dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat, melahirkan konten yang homogen. Beijing News ingin beda dari para kompetitor. Keputusannya adalah versi cetak yang menghasilkan liputan berita dan analisis kritis berkualitas tinggi dan eksklusif. Sedangkan *The Center* ialah media konvergensi yang fokus, cepat dan memiliki reportase interaktif. Maka dari itu, dengan proses dekonvergensi ini jurnalis harus sadar bahwa diperlukan kepekaan untuk memilah opini publik dan tidak terbawa arus informasi yang berkembang. Berita berkualitas tinggi jelas lebih bernilai atau memiliki *news value* dibandingkan isu yang bergerak cepat dan cepat berlalu.

Inti dari temuan Ke Li adalah konvergensi dan de-konvergensi dilakukan Beijing News sebagai wujud mengikuti arus perubahan sosial dan perkembangan

teknologi. Karena itu Beijing News memilih dua strategi itu, yaitu berkonvergensi melalui *The Center*, dan tetap mempertahankan edisi cetak dengan produk yang lebih berkualitas dan mendalam.

Peneliti memiliki beberapa kemiripan di objek penelitian dengan Ke Li ini, terutama dalam pilihan media terkait untuk tetap mempertahankan edisi cetak dan edisi online saat berkonvergensi. Objek riset yang basisnya pada newsroom dan *indepth interview* juga memiliki kesamaan dengan peneliti, termasuk didalamnya menggali data bagaimana kemajuan yang sudah dicapai selama berkonvergensi.

Hanya saja perbedaannya, di Beijing News terjadi dekonvergensi sebagai strategi untuk menguatkan edisi cetak dengan menjauhkan sumber daya manusianya dari internet. Dekonvergensi ini yang tidak terjadi di objek penelitian yang dilakukan peneliti. Selain itu, perbedaan mendasar lain adalah peneliti tak memberikan fokus pada kontrol politik terhadap media di era konvergensi. Perbedaan ini karena di lokus penelitian di China dan Indonesia yang memiliki perbedaan kultur dalam kebebasan pers. Setidaknya, media-media di Indonesia (termasuk yang menjadi objek penelitian dari peneliti) lebih bebas dibanding di China.

Kedua, riset yang dilakukan Edgar Huang dkk (2006). Ia menguji proses konvergensi media. Hal-hal yang diteliti adalah kebutuhan penyegaran staf pemberitaan, kualitas produksi, kompensasi finansial dari produksi multiplatform, dan legitimasi konvergensi media. Ia mensurvei media online nasional terkait

merger/nonmerger koran dan TV di AS untuk menemukan concern jawaban editor/direktur pemberitaan, dan kalangan profesional.

Riset Edgar Huang dkk ini dilatarbelakangi perkembangan industri media di pengujung abad ke-20, dimana beberapa media melakukan merger. Media The Washington Post dan Media General merger dengan media lokal, TV, media online news dan radio untuk mendiseminasi pemberitaan melalui multiplatform. Media St Petersburg Times juga melakukan hal serupa.

Dalam studinya ini, Huang memilih metodologi survei terhadap editor dan *news professional*. Termasuk di dalam kategori editor adalah editor surat kabar harian, *newsroom* dan media daring. Selain itu juga direktur pemberitaan di TV komersial dengan konten *news* di AS. Sedangkan dari kalangan *news professional* adalah *non-management news staff meliputi* reporter, anchor, fotografer, desainer, produser, dan staf web yang bekerja di perusahaan media di AS. Huang dkk memfokuskan risetnya pada konvergensi media. Survei dilakukan melalui kuisisioner online yang diunggah di website universitas. Ia berhasil mengirimkan email undangan ke 523 editor dan 398 news profesional dari surat kabar dan stasiun TV. Total sampel keseluruhan adalah 921 praktisi berita.

Ada 160 tanggapan (31 persen) dari editor dan 142 tanggapan (35 persen) dari para praktisi berita. Tingkat respons survei online ini masih relatif rendah. Berpotensi timbul bias atas hasil penelitian. Kira-kira separuh dari para *news professional* yang disurvei (48%) menyatakan, mereka memproduksi konten berita untuk berbagai platform media secara rutin, baik dalam media yang digabungkan

(50%) dan media yang tidak digabung (48%). Artinya, merger media bukanlah solusi untuk mempraktikkan *multiplatform reporting*.

Temuan lainnya menunjukkan editor menilai kemampuan berpikir kritis lebih berguna pada media yang berkonvergensi. Editor juga memilih bagaimana bisa mengekspresikan pemikiran mereka di media yang berbeda. Keterampilan baru yang dibutuhkan oleh editor di dalam perusahaan media yang berkonvergensi secara berurutan adalah, teknik penulisan yang bagus, produksi multimedia, berpikir kritis, teknologi baru, laporan berbasis komputer, produksi visual, manajemen waktu, bahasa penopang, dan kemampuan menggunakan kamera. Sedangkan keterampilan baru yang dibutuhkan *news professional* juga sama, namun mereka lebih mendahulukan adaptasi teknologi baru ketimbang berpikir kritis.

Huang dkk juga mensurvei jawaban dari *news professional*, terkait kemungkinan jika memproduksi berita di banyak platform akan berakibat pada menurunnya kualitas berita. Terkait pertanyaan ini, jawabannya beragam. Sekitar 38% dari editor dan *news professional* setuju atau sangat setuju bahwa kualitas akan memburuk, 40% tidak setuju atau sangat tidak setuju, dan 22% lainnya tidak yakin. Huang dkk juga mensurvei haruskah penulis berita mendapatkan kompensasi atas produksi berita yang ditulis di platform lain dari perusahaan yang digabung? Temuannya, kalangan editor berpendapat kompensasi hanya diberikan ketika para reporter bekerja lembur. Sedangkan *news professional* menyatakan reporter yang membuat berita secara khusus untuk platform media lain seharusnya mendapat kompensasi tidak peduli apakah lembur atau tidak.

Riset yang dilakukan Huang dkk ini mengambil sampel industri media massa yang sedang menjalani masa uji coba dalam berkonvergensi. Konvergensi media bagaimanapun dimulai dari kesiapan teknologi digital, bukan sekadar merger media yang sebagian besar didorong oleh kekuatan finansial. Banyak editor dan profesional berita belum melihat merger media sebagai sesuatu yang bermanfaat untuk publik dan profesional. Dalam konvergensi, pelatihan atau peningkatan kompetensi itu diperlukan untuk editor maupun *news professional*.

Riset Huang dkk memiliki kemiripan dengan objek riset yang dipilih peneliti, yaitu sebuah perusahaan media yang masih dalam proses berkonvergensi, atau belum ideal/siap secara penuh. Survei dan temuan dari riset ini sebagian menjadi kajian studi yang peneliti lakukan, yaitu ada satu bagian dalam konvergensi yang diteliti yaitu menyangkut kultur awak media. Aspek konvergensi menurut August E Grant di antaranya adalah soal multimedia, juga aspek koordinasi dan kolaborasi yang ini merupakan bagian dari kultur. Potret aspek-aspek ini penting untuk diteliti karena menentukan kesiapan sebuah perusahaan media menjalankan konvergensi, sekaligus sebagai tantangan yang harus dipecahkan. Peneliti akan menggali data dengan observasi dan wawancara langsung ke informan-informan kunci dari perusahaan media yang menjadi objek penelitian.

Ketiga, penelitian Gracie Lawson (2003) tentang konvergensi sebagai konsep dan proses. Ia menguji kondisi konvergensi, berbagai definisi konvergensi, praktik konvergensi, dan itu mengidentifikasi tujuh pengamatan tentang konvergensi yang digunakan sebagai strategi untuk praktik terbaik untuk mengintegrasikan media baru dan lama. Ia menggunakan teori difusi inovasinya Everett Rogers (1995). Ia

menggabungkan empat tahap proses inovasi dalam organisasi, dengan penelitian manajemen inovasi. Landasan teori yang digunakan itu untuk meneliti teknologi ke dalam praktik bisnis di industri media. Penelitian dilakukan 2002.

Dalam pengumpulan data, Gracie menggunakan metode wawancara mendalam, observasi, dan meneliti dokumen arsip dari tiga grup perusahaan media terkemuka di Florida, Amerika Serikat. Tiga perusahaan media itu adalah – Tribune Company, Media-General, dan Belo Corp. Ketiga perusahaan media ini dipilih sebagai objek studi karena menjadi media terkemuka perintis konvergensi.

Gracie menyetengahkan tiga pertanyaan dalam studinya. Pertama, proses apa yang dijalankan industri media dalam mengelola newsroom. Kedua, model bisnis apa yang terbaik diterapkan di media yang berkonvergensi. Ketiga, perubahan budaya seperti apa yang bisa dijalankan pekerja dan organisasi media yang mengadopsi strategi konvergensi.

Dalam proses konvergensi, Gracie menjelaskan gagasan Buggle (2001) tentang empat fase inovasi organisasi, yaitu *strategy development*, *ideation*, *evaluation*, dan *implementation must be incorporated in business process*. Dalam risetnya, Gracie mengidentifikasi tujuh pandangan yang mesti ada dalam industri media yang memilih berkonvergensi. Tujuh dimensi itu adalah, *communication*, *commitment*, *cooperation*, *compensation*, *culture*, *competition*, dan *customer*. Tujuh hal ini disebut Gracie sebagai poin-poin baku untuk *guideline* media yang berproses dalam konvergensi yang dijalankan tiga perusahaan industri media di AS yang menjadi objek risetnya, baik dalam ranah bisnis maupun newsroom dan kerja-

kerja jurnalistiknya, khususnya dalam merespons era digitalisasi informasi dan multimedia.

Gracie berargumentasi, konvergensi sebagai konsep dan proses adalah tahapan evolusi yang akan terus mencari format terbaiknya. Proses itu akan terus berlangsung bersamaan perkembangan teknologi, terutama dalam hal pengintegrasian media lama dan media baru. Gracie dalam studinya menyimpulkan, perkembangan teknologi memberi harapan besar pada penyediaan konten media yang lebih banyak dan bervariasi, serta meningkatkan interaktivitas. Di Dallas, fokus proses konvergensi Belo Corp adalah untuk memastikan praktik jurnalistik dan unsur bisnisnya bisa memenuhi kebutuhan pelanggannya melalui berbagai platform. Tribune Company, Belo Corp, dan General-Media adalah tiga media perintis konvergensi sekaligus menjadi laboratorium untuk media lain.

Poin penting dalam riset Gracie itu terkait studi yang peneliti lakukan saat ini ada pada empat fase inovasi dalam organisasi yang bisa diterapkan di media yang sedang berkonvergensi. Selain itu juga tujuh dimensi konvergensi yang menjadi satu kesatuan itu akan peneliti gunakan untuk menganalisis proses konvergensi di sebuah industri media.

Keterbatasan riset yang dilakukan Gracie ini selain waktunya yang sudah cukup lama, juga hanya membatasi pada persoalan apa (*what*) dan mengapa (*why*) media yang diteliti dan waktu tertentu. Sedangkan perkembangan teknologi dengan segala fitur-fiturnya sangat cepat. Digitalisasi informasi terus menemukan bentuk-bentuk terbarunya. Karena itu, selain *what* dan *why*, peneliti akan mengambil dimensi *how* terkait proses konvergensi yang ada di objek penelitian.

Keempat, penelitian yang dilakukan Smeeta Mishra (2016) tentang pandangan wartawan di India terkait konvergensi media. Di India, media cetak berkembang dan penetrasi internet relatif masih rendah. Temuan dalam studi ini, banyak wartawan tidak melihat konvergensi hal yang harus diperjuangkan untuk menjaga keberlangsungan sebuah media karena media cetak tetap kuat. Kurangnya pendapatan dari jurnalisme multimedia juga berkontribusi turut mengerem antusiasme konvergensi di kalangan wartawan. Riset ini mengeksplorasi persepsi wartawan di India terkait konvergensi media, serta tantangan yang mereka hadapi. Smeeta Mishra menganalisis tren konvergensi di India dengan perspektif yang digagas Rich Gordon. Gordon (2003) menguraikan lima aspek dalam konvergensi, yaitu konvergensi kepemilikan, taktis, struktural, pengumpulan informasi, dan presentasi. Konvergensi kepemilikan mengacu pada kepemilikan beberapa konten dan saluran distribusi oleh konglomerat media. Konvergensi taktis melibatkan kerjasama dan kolaborasi di berbagai bidang seperti konten, pemasaran, dan peningkatan pendapatan. Konvergensi struktural bertalian dengan peran dan tugas-tugas baru untuk memastikan konvergensi berjalan. Konvergensi dalam pengumpulan informasi menyangkut cara dalam mendapatkan konten. Sedangkan konvergensi presentasi terkait dengan bagaimana konten-konten itu disajikan dalam teknologi multimedia.

Smeeta Mishra mengeksplorasi persepsi wartawan India tentang konvergensi dengan menggunakan metode wawancara secara terbuka dengan sampel purposif. Jurnalis di dapur redaksi juga diwawancarai. Wawancara mendalam dilakukan dengan 20 wartawan (11 pria dan sembilan wanita) yang

bekerja di berbagai platform, baik media cetak, televisi, maupun online. Wawancara dilakukan pada Januari-Maret 2013. Karena sifat dari penelitian ini adalah eksplorasi, wawancara mendalam dianggap sebagai metode yang cocok. Wartawan yang diwawancarai antara lain The Times of India, The Hindu, The Hindustan Times, Headlines Today, Times Now, CNN-IBN, NDTV 24\_7, Tehelka, dan Mint. Sampel purposive terdiri dari lima wartawan, reporter senior, tiga koresponden, tujuh personel editorial (asisten editor, wakil editor nasional, editor asosiasi, editor kota, editor media sosial, dan editor untuk politik dan ekonomi), editor surat kabar, produser berita televisi dengan gelar dalam jurnalisme konvergensi, dan dua jurnalis lepas yang beroperasi di berbagai platform. Semua wartawan berlokasi di New Delhi kecuali tiga, dua di antaranya bekerja di Chennai dan satu lagi berbasis di Mumbai. Wawancara dilakukan tatap muka dan melalui telepon. Semua wawancara telah dianonimkan untuk melindungi identitas jurnalis. Di luar sampel, dua wawancara tambahan, satu dengan editor teratas dari surat kabar bisnis dan yang lain dengan mantan jurnalis, dilakukan untuk memperkaya temuan-temuan ini.

Di India ada lebih dari 70.000 surat kabar dan lebih dari 500 saluran satelit (termasuk 80 berita saluran). Beberapa perusahaan media besar di India adalah Grup ABP, The Grup Hindu, HT Media Limited, Media Hidup (India Today Group), Grup NDTV, The Times Grup, dan Zee Entertainment Enterprises. Ada lebih dari 250 stasiun radio FM di India.

Di India, arus konvergensi juga berjalan. Namun satu sisi, media cetak masih sangat kuat. Laporan BBC menunjukkan, media cetak mengambil 47 persen

dari keseluruhan pangsa iklan media meski televisi juga banyak berperan. Sedangkan kenyataan di negara lain pendapatan iklan media cetak menurun drastis. Hasil penelitian Universitas Columbia dari 2007 hingga 2009 menunjukkan sumber pendapatan iklan media cetak di Amerika Serikat turun 30 persen, Inggris (21 persen), Yunani (20 persen), dan Jerman (10 persen). Sebaliknya, di India, tumbuh 9 persen di India.

India menjual lebih dari 100 juta eksemplar koran setiap hari, menjadikan pasar terbesar koran di dunia. Salah satu faktor yang mengakibatkan naiknya pembaca koran adalah tingkat melek huruf yang meningkat di negara ini. Faktor lain yang berkontribusi pada peningkatan jumlah pembaca adalah rendahnya biaya untuk membeli koran dimana harga sebuah koran di India adalah sekitar sepersepuluh dari harga satu koran di Amerika Serikat atau Inggris. Faktor penting yang membantu industri cetak besar di India dalam waktu relatif singkat adalah penetrasi internet yang rendah, yaitu 11,4 persen. Menurut Otoritas Pengaturan Telekomunikasi India, ada lebih dari 908 juta pelanggan telepon seluler pada Agustus 2012, yang menjadikannya basis pengguna ponsel terbesar kedua di dunia. Jumlah orang India dengan akses internet akan meningkat karena semakin banyak orang mulai menggunakan ponsel mereka untuk terhubung secara daring.

Dari riset ini, terungkap wartawan menafsirkan konvergensi dalam beberapa perspektif. Sebagian menafsirkan konvergensi sebagai koordinasi yang besar dan promosi lintas platform yang berbeda. Di India, *breaking news* adalah satu bidang koordinasi lintas yang diolah dan dikirim reporter yang sama. Hal serupa juga terjadi pada editor. Promosi lintas konten juga dilakukan. Era

konvergensi juga direspons dengan banyaknya pimpinan media dan wartawan menggunakan media sosial untuk tujuan profesional. Pimpinan mendorong wartawan bermedia sosial untuk menunjang pekerjaan. Namun, kenyataannya wartawan tidak menganggapnya serius. Nieman Journalism Lab mengangkat fakta wartawan di India tidak menganggap serius media sosial. Perlu waktu bagi jurnalis tradisional untuk menggunakan media sosial seperti Twitter.

Berdasarkan penelitian Smeeta Mishra, beberapa tantangan konvergensi media di India adalah, pertama, kekhawatiran terhadap rendahnya pendapatan iklan daring. Kedua, budaya dan sikap jurnalis tradisional. Ketiga, kurangnya penghargaan dalam bentuk insentif yang diterima jurnalis dan editor dari jasa keterampilan multimedia. Keempat, kelangkaan investasi pada perusahaan media dalam melatih sumber daya teknologi yang diperlukan untuk konvergensi. Kelima, media cetak dianggap masih kuat menghasilkan pendapatan daripada internet (daring). Kekuatan media cetak dijadikan sebuah alasan utama kenapa media tradisional yaitu media cetak tidak memandang digitalisasi sebagai sarana media cetak untuk bertahan. Meskipun hasil penelitian menunjukkan wartawan tidak antusias, konvergensi kemungkinan akan tetap terjadi lebih cepat dari yang diperkirakan. India tetap merasakan fase konvergensi karena meningkatnya pengguna ponsel di negara tersebut.

Temuan-temuan dalam riset jurnal ini tak bisa digeneralisasikan, namun menjadi perbandingan untuk meneliti objek yang menjadi konsentrasi peneliti. Pertama, konteksnya berbeda dengan di Indonesia dalam hal masih kuatnya peta pasar media cetak di India. Sedangkan objek penelitian peneliti mengalami hal yang

sebaliknya, yaitu terjadi penurunan *sales* (oplah dan pendapatan iklan). Namun dalam hal kultur pekerja media (jurnalis, editor dan para petinggi keredaksian) kurang bersemangat dalam menyambut konvergensi, terdapat sisi-sisi kemiripan. Termasuk di dalamnya dalam kultur pemanfaatan media sosial untuk tujuan-tujuan profesional yang belum sesuai harapan. Tantangan konvergensi di India yang dikemukakan Smeeta Mishra digunakan peneliti untuk menelaah dengan aspek-aspek serupa. Metode pengumpulan data dalam riset Smeeta juga menjadi bahan masukan peneliti, karena eksplorasi proses konvergensi di sebuah media massa tak bisa meninggalkan pandangan jurnalis lintas pengalaman di media tersebut. Salah satu cara adalah mewawancarai secara purposive sehingga seoptimal mungkin didapatkan data yang representatif.

Konvergensi juga dipengaruhi kesiapan sumber daya manusianya, terutama dalam beradaptasi dengan media sosial (teknologi). Terkait persepsi wartawan, dalam risetnya, Matthew Powers dan Sandra Vera-Zambrano mewawancarai 60 jurnalis di Toulouse (Perancis) dan Seattle (Amerika Serikat). Para jurnalis itu bekerja di media cetak, audiovisual, dan daring. Materi wawancara seputar profesi, rutinitas kerja, cita-cita jurnalistik, dan persepsi terhadap perubahan lembur. Termasuk didalamnya penggunaan media sosial (apakah mereka menggunakan media sosial, aplikasi apa yang mereka gunakan, kapan dan mengapa mereka pertama kali mulai menggunakan alat tersebut, dan bagaimana mereka menggunakannya setiap hari).

Hasil penelitian menunjukkan, wartawan di Eropa Barat dan Amerika Utara menggunakan sosial media seperti Facebook dan Twitter secara teratur,

penggunaannya berbeda-beda sesuai dengan aturan masing-masing negara. Akademisi memiliki pandangan yang berlawanan terkait penggunaan sosial media sosial. Di satu sisi media sosial menyediakan ruang dan waktu bagi jurnalis untuk berinteraksi dengan khalayak, memantau informasi, dan meningkatkan profil pribadi serta organisasi. Disisi lain digunakan secara bervariasi sesuai konteks negara masing-masing. Pola penggunaan media sosial lintas nasional yang tepat tidak dapat ditentukan karena bergantung pada beberapa faktor yang membentuk penggunaan media sosial pada jurnalis seperti profesional, budaya, politik, dan ekonomi.

Riset ini membandingkan penggunaan media sosial di kalangan jurnalis Perancis dan Amerika Serikat, dua negara yang tingkat penggunaan media sosialnya tinggi. Penelitian dilakukan dengan wawancara dan hasilnya membuktikan adanya konvergensi serta perbedaan penggunaan media sosial. Di kedua negara, media sosial digunakan untuk menyelesaikan tugas rutin seperti mengumpulkan informasi, memantau sumber dan mengembangkan ide cerita. Perbedaan penggunaan terletak pada, jika media Amerika menggunakan sosial media untuk terlibat dengan khalayak, jurnalis Perancis menggunakan sosial media untuk berinteraksi dengan teman sebaya.

Powers dan Sandra menggunakan pendekatan terori sosialnya Bourdieu untuk menjelaskan konvergensi dan perbedaan dalam penggunaan teknologi, khususnya tentang konsep kepekaan praktis dan lapangan. Tingkat ketergantungan yang tinggi jurnalisme di Amerika pada hal-hal yang bersifat komersial di satu sisi, dan terbatasnya perlindungan tenaga kerja, menjadikan jurnalis secara individu

menggunakan media sosial kearah khalayak sebagai cara untuk memajukan karir. Sedangkan jurnalis di Perancis yang tidak terlalu terpengaruh oleh tekanan pasar serta memiliki perlindungan buruh yang relatif kuat menggunakan media sosial untuk menarik khalayak dan membiarkan jurnalis menggunakannya untuk menunjukkan status mereka terhadap rekan.

Dalam penggunaan media sosial, kalangan akademisi memiliki pandangan yang berbeda dalam riset ini. Ada beberapa perspektif. Pertama, media sosial memberi peluang potensial bagi wartawan dan organisasi berita untuk menjangkau audiens dengan menggunakan teknologi. Kedua, penggunaan media sosial oleh wartawan bersifat variatif. Engesser dan Humprecht (2015), misalnya, menyatakan media di Perancis lebih jarang berinteraksi dengan pemirsa di media sosial ketimbang di AS. Ini karena tingkat profesionalisme jurnalis di Perancis lebih rendah dan menjadi penghambat dalam menggaet partisipasi audiens.

Data dari penelitian ini menunjukkan para jurnalis di AS dan Perancis menggunakan media sosial adalah untuk mengumpulkan informasi, memantau sumber, dan mengembangkan ide. Para jurnalis baik di AS maupun Perancis mengakui dengan menggunakan media sosial akan lebih mudah mengikuti sumber berita. Facebook, misalnya, digunakan untuk mencari informasi resmi/rilis dari pemerintah. Dengan bermedia sosial, jurnalis lebih mudah untuk menghubungi pejabat, membantu dalam mengawali jejak dan identifikasi korban/perilaku. Juga menjadi penghubung antarjurnalis untuk berbagi informasi.

Riset ini menguak fakta, baik di AS dan Perancis tak semua jurnalis memanfaatkan media sosial. Ada reporter yang tidak mau mengunggah dan tidak

memanfaatkan sosial media untuk melakukan kegiatan rutinnnya. Di AS, manajemen sebuah stasiun TV meminta jurnalisnya untuk mengunggah berita ke akun sosial media masing-masing, namun pada praktiknya terabaikan karena bagi mereka menjaga *deadline* dan kecepatan berita lebih penting. Demikian juga di Perancis, sebagian mengikuti (*follow*) akun-akun media sosial pemerintahan, namun mereka tidak menggunakan media sosial untuk mengunggah berita. Bagi mereka, ada orang-orang khusus yang ditunjuk tim manajemen berita untuk mengunggah berita ke media sosial. Tugas mengunggah berita ke media sosial bukan tugas jurnalis, namun tugas divisi lain. Jika ada komentar dari media sosial yang memerlukan tindak lanjut, maka petugas dari divisi media sosial ini akan menghubungkan pada jurnalis yang bersangkutan. Dalam hal ini terlihat adanya konvergensi penggunaan teknologi. Dari temuan ini, ada pandangan sebenarnya tidak ada integrasi media sosial dalam ruang redaksi media. Karena para jurnalis tidak secara langsung menggunakan media sosial dalam kegiatan jurnalistiknya. Ada perbedaan terkait kultur bermedia sosial di kalangan jurnalis di AS dan Perancis.

AS memiliki persaingan pasar ketat. Pemasukan media 90% adalah dari pengiklan, sehingga media saling berlomba untuk mendapatkan iklan sebanyak banyaknya. Fakta ini kemudian dihadapkan dengan adanya generasi muda dimana mereka lebih dekat dengan media sosial dan mulai meninggalkan media arus utama. Ini menyebabkan adanya perubahan pasar beralih ke media daring. Media daring sebenarnya tidak memerlukan banyak karyawan karena dengan segala kemajuan

teknologi, sedikit jurnalis sudah dapat memenuhi kebutuhan media (*sitdown journalism*), sehingga manajemen media berpikir tentang efisiensi.

Dalam kasus ini, jurnalis di AS menggunakan media sosial untuk bisa dekat dengan audiens. Para jurnalis yang aktif mengunggah berita ke sosial media seperti Facebook dan Twitter akan mendapatkan respons berupa *like* dan *share* dan ini dijadikan indikator keberhasilan. Ketika berita yang ia buat mendapatkan banyak respons positif, mereka akan dinilai sebagai jurnalis yang kreatif dan mendulang karir mereka sehingga pada akhirnya mereka dapat terhindar dari wacana pemecatan. Dalam fenomena ini, ketika seorang jurnalis mengunggah berita ke media sosial, tujuannya bukan untuk mencari teman namun untuk membantu memperbaiki keuangan perusahaan medianya.

Berbeda dengan di Perancis. Regulasi di negara ini menjadikan perusahaan media dan tidak memiliki persaingan yang sekuat AS. Media di Perancis memiliki banyak sumber pemasukan dan iklan bukanlah satu satunya. Iklan hanya menyumbang 34 persen dari total pemasukan. Lainnya dari dana hibah pemerintah seperti dana dari pajak dan bantuan langsung sehingga tidak ada tekanan untuk mencari iklan. Dikatakan bahwa media di negara ini memiliki keuangan yang sehat.

Seperti halnya AS, di Perancis kini banyak anak muda yang tidak lagi dekat dengan media arus utama setelah ada media sosial. Namun di Perancis tidak ada keawatiran pemutusan hubungan kerja (PHK) untuk jurnalisnya. Regulasi di Perancis memberlakukan sistem yang sulit untuk mem-PHK karyawan, dimana ketika sebuah perusahaan akan mem-PHK maka perusahaan tersebut berkewajiban

untuk mencari tempat kerja lain bagi karyawan tersebut dengan standard gaji yang serupa. Hingga karyawan mendapatkan pekerjaan lain, maka perusahaan tetap harus memberikan gaji pada orang tersebut.

Temuan-temuan dalam riset ini memberikan masukan bagi peneliti untuk menggali lebih jauh tentang konvergensi dari sisi jurnalis, terutama dalam penggunaan media sosial dan teknologi. Tentu saja ada perbedaan-perbedaan konteks terkait objek penelitian yang dilakukan peneliti dengan Powers dan Sandra ini. Setidaknya sudut pandang tentang keterlibatan jurnalis dalam proses konvergensi amat menentukan sebuah produk, dan beririsan dengan perusahaan jika ukurannya adalah membangun kedekatan media yang berkonvergensi itu dengan audiens. Jurnalis, setidaknya untuk temuan di AS, memiliki peran besar dalam mendekatkan media dengan masyarakat melalui teknologi. Langkah ini untuk menjaga keberlanjutan sebuah media.

Kelima, Anton Wahyu Prihartono yang meneliti proses konvergensi di Solopos, media yang berbasis di Surakarta. Riset ini dilatarbelakangi lahirnya media digital yang menggunakan teknologi internet dan kini mempengaruhi media cetak. Media cetak yang saat ini masih bertahan dituntut untuk melakukan konvergensi dengan menyiapkan media-media yang berbasis digital, salah satunya Solopos.

Anton Wahyu Prihartono melakukan penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengambilan informan melalui teknik *purposive sampling*. Sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, dokumentasi dan studi pustaka. Data dalam penelitian dianalisis secara kualitatif. Dengan metode itu, ia mencari data yang tepat terkait model konvergensi media yang dilakukan Solopos.

Konvergensi di Solopos pada tahap pertama melibatkan media cetak Solopos dengan Solopos FM. Tahap kedua ditambah dengan *Solopos.com* yaitu mulai 2007. Lalu pada tahap ketiga ditambah platform baru, yaitu *Solopos.tv*. Hasil penelitian menunjukkan konvergensi media yang dilakukan Solopos merupakan jawaban atas tuntutan industri media bahwa surat kabar harus mempersiapkan platform digital untuk menghadapi era media digital yang terus tumbuh. Model konvergensi media yang dilakukan Solopos adalah model konvergensi *newsgathering* di mana dalam model ini seorang jurnalis dituntut untuk mampu mencapai tingkatan multitasking. Akan tetapi konvergensi media belum sepenuhnya didukung oleh seluruh awak Solopos di divisi redaksi.

Catatan peneliti terhadap riset ini adalah objeknya Solopos, sebuah media lokal di Surakarta. Ini memberi gambaran pada peneliti yang akan meneliti sebuah media regional, juga di wilayah Jateng. Perbedaannya, fokus penelitian Anton Wahyu Prihartono ada pada model konvergensi yang diterapkan Solopos, sedangkan peneliti akan memfokuskan riset pada tantangan konvergensi di media regional terbesar di Jateng, yaitu Suara Merdeka Networks. Peneliti lebih mengeksplorasi tantangan dalam proses konvergensi, baik dari sisi platform (teknologi), kultur newsroom dan wartawan. Irisan yang bertemu dari riset di Solopos ini dengan yang akan peneliti lakukan adalah sama-sama meneliti kultur kerja jurnalis dalam proses konvergensi.

Riset-riset dengan objek penelitian Suara Merdeka belum ada yang fokus pada proses konvergensinya, juga tantangan-tantangan konvergensi di Suara Merdeka Networks. Penelitian terkait media yang berbasis di Jateng ini banyak mengupas

analisis SWOT terkait strategi manajemen Suara Merdeka Networks dalam mempertahankan perusahaan media. Salah satunya riset yang dilakukan Vidya Ayunita, dari mahasiswa Komunikasi Undip pada 2015, yaitu Strategi Manajemen Suara Merdeka untuk Mempertahankan Eksistensi Perusahaan dalam Menghadapi Kompetitor di Jawa Tengah. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus, Vidya menemukan data strategi yang dipilih adalah meningkatkan tiras dan *market share* serta mengungkap strategi manajemen Suara Merdeka Networks dalam mengantisipasi perkembangan media daring. Penelitian Vidya didasarkan atas teori manajemen media, khalayak media, analisis SWOT, analisis persaingan, manajemen pemasaran. Dalam riset ini banyak dikupas edisi cetaknya. Terdapat pendekatan konvergensi, namun hanya menjadi sebuah saran, untuk untuk mengantisipasi perkembangan media daring maka Suara Merdeka Networks perlu menerapkan strategi konvergensi media. Belum ada temuan-temuan bagaimana proses konvergensi di media ini.

Dalam posisi ini peneliti ingin memberikan pendekatan dan tema baru. Peneliti ingin menyajikan gambaran peta jalan konvergensi media di Suara Merdeka Networks dengan mengupas tiga dimensi utama, yaitu kesiapan teknologinya, sumber daya manusianya, serta dukungan kultur kerja di Suara Merdeka terkait penerapan konvergensi media. Peneliti menggunakan teori difusi inovasi sebagai alat untuk melihat tiga dimensi tersebut. Dengan penelitian baru ini, peneliti berharap bisa memberikan penjelasan tentang langkah-langkah yang dilakukan Suara Merdeka Networks dalam berkonvergensi, sekaligus melihat tantangan-tantangan kebijakan konvergensi di Suara Merdeka Networks pada tiga dimensi

tersebut. Ini akan menjadi objek kajian baru untuk menambah khazanah penelitian terkait Suara Merdeka Networks.

## 1.7. Metodologi Penelitian

### 1.7.1. Pendekatan Kualitatif

Para peneliti kualitatif menekankan sifat realita yang terbangun secara sosial, hubungan erat antara peneliti dengan yang diteliti, serta situasi yang membentuk penyelidikan (Denzin, 2009). John W Creswell (Patilima, 2011) mendefinisikan kualitatif sebagai sebuah proses pendekatan untuk memahami masalah sosial atau masalah manusia berdasarkan pada penciptaan deskripsi holistik yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan informan secara rinci, dan disusun dalam sebuah kerangka ilmiah. 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 sebagai beragam metode yang mencakup pendekatan interpretif dan naturalistik terhadap kajiannya. Peneliti kualitatif mempelajari benda-benda dalam konteks alaminya, berupaya memahami dan menafsirkan, fenomena dilihat dari sisi makna yang dilekatkan manusia kepadanya (Denzin, 2009). Penelitian kualitatif mencakup penggunaan subjek yang dikaji dan kumpulan berbagai data empiris yang menggambarkan makna keseharian dan problematik dalam kehidupan.

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. Penelitian kualitatif bersifat subjektif dan hasilnya lebih kasuistik bukan untuk digeneralisasikan. Penelitian dengan pendekatan kualitatif memiliki beberapa karakteristik.

Dalam penelitian di Suara Merdeka Networks ini, peneliti akan menjadi instrumen pokok riset dan akan menggali dan menganalisis data di lapangan. Peneliti lantas melaporkan hasil termasuk deskripsi rinci, kutipan, dan komentar-komentar dari para pengambil dan pelaksana kebijakan konvergensi di Suara Merdeka Networks. Peneliti memproduksi penjelasan dan pada akhirnya memberikan evaluasi terkait kebijakan konvergensi di Suara Merdeka Networks.

#### 1.7.2. Strategi Studi Kasus

Bogdan dan Biklen (1992) menjelaskan, terdapat beberapa ciri penelitian kualitatif, antara lain, pertama, penelitian kualitatif mempunyai setting yang alami sebagai sumber data langsung, dan peneliti sebagai instrumen kunci. Kedua, penelitian kualitatif adalah penelitian yang deskriptif. Data yang dikumpulkan lebih banyak kata-kata atau gambar-gambar daripada angka. Ketiga, penelitian kualitatif lebih memperhatikan proses daripada produk. Hal ini disebabkan oleh cara peneliti

mengumpulkan dan memaknai data, setting atau hubungan antar bagian yang sedang diteliti akan jauh lebih jelas apabila diamati dalam proses. Keempat, peneliti kualitatif mencoba menganalisis data secara induktif, peneliti tidak mencari data untuk membuktikan hipotesis yang mereka susun sebelum mulai penelitian, namun untuk menyusun abstraksi. Kelima, penelitian kualitatif menitikberatkan pada makna bukan sekadar perilaku yang tampak.

Studi kasus merupakan metode yang lebih cocok diterapkan bila pertama, pokok pertanyaan penelitian berkenaan dengan bagaimana dan mengapa. Kedua, peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselediki. 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 dimana multisumber bukti dimanfaatkan.

Penggunaan studi kasus dalam penelitian ini karena peneliti yakin dengan metode studi kasus mampu menjelaskan keterkaitan kausal dalam intervensi kehidupan nyata. Selanjutnya studi kasus juga dapat mendeskripsikan konteks kehidupan nyata dimana 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 bukan 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.

Menurut Robert K Yin (2002: 4), dalam penelitian dengan metode studi kasus, memungkinkan peneliti mempertahankan karakter holistik dan bermakna dari kehidupan nyata, seperti siklus kehidupan seseorang, proses-proses organisasional dan manajerial, perubahan lingkungan sosial, hubungan-hubungan internasional dan kematangan industri-industri.

Terkait penelitian ini, peneliti akan mengeksplorasi dan memberikan eksplanasi proses-proses organisasional dan manajerial yang berlangsung di Suara Merdeka Networks terkait tantangan-tantangan dalam proses konvergensi.

### 1.7.3. Narasumber

Dalam pengumpulan data, Robert K Yin (1997) mengidentifikasi ada enam sumber bukti yaitu dokumen, rekaman arsip, wawancara, observasi langsung, observasi pemeran, dan perangkat fisik. Untuk pengumpulan data primer, peneliti melihat sumber bukti wawancara menjadi salah satu pilihan. Sebab, salah satu

sumber informasi studi kasus yang sangat penting adalah wawancara. Dalam kasus tantangan konvergensi di Suara Merdeka Networks, sudah ditentukan sejumlah narasumber informasi yang dengan berbagai pertimbangan sangat layak untuk dijadikan narasumber.

Tabel 1.7.3. Daftar Narasumber Penelitian:

No	Nama	Jabatan
1.	Bambang Pulunggono	Direktur Sales Suara Merdeka Networks
2.	Goenawan Permadi	Pemred Suara Merdeka
3.	Aulia Muhammad	Pemred Wawasan cetak dan Wawasan.co
4.	Setiawan Hendra Kelana	Pemred Suaramerdeka.com
5.	Ananto Pradono	Kepala Unit Digital Suara Merdeka/Suaramerdeka.news
6.	Setyo Wiyono	Kepala Biro Solo Metro
7.	Sigit Oediarto	Kepala Biro Banyumas
8.	M Noor Efendi	Wartawan di Pati

Prinsip pemilihan narasumber menggunakan parameter asas keterwakilan antara level pengambil kebijakan dan level pelaksana. Sedangkan untuk observasi, peneliti akan melihat langsung bagaimana dinamika tahapan difusi inovasi terkait konvergensi di Suara Merdeka Networks.

#### 1.7.4. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Yin (1997), bukti atau data untuk keperluan studi kasus dapat berasal dari enam sumber, yaitu dokumen, rekaman arsip, wawancara dan 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) mengatakan, 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 subjek. 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.

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 orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, dan kepedulian. Wawancara juga untuk merekonstruksi peristiwa-peristiwa 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 bukan 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, kesukuan, 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.

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.

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

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 penggunaan sumber lebih dari satu atau ganda, menggunakan metode lebih daripada satu. Dalam penelitian ini triangulasi metode yang dilakukan meliputi metode mengumpulkan data berupa studi pustaka dan dokumen di Suara Merdeka Networks, observasi di unit penelitian, dan wawancara mendalam. Untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas, maka dalam observasi peneliti mengamati dan menggali data yang mendukung sejak Suara Merdeka memulai konvergensi dari bentuk yang paling

sederhana pada 1996, hingga perjalanannya sepanjang 2009 (sejak awal menyatakan siap berkonvergensi) hingga penelitian ini disusun.

#### 1.7.6. 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. 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 rangkuman sebelum analisis formal dimulai. Keempat, *coding*. Kategorisasi atau *coding* ini dilakukan berdasarkan kerangka teori, kemudian data diinterpretasikan untuk memahami fenomena yang diteliti.

#### 1.7.7. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses pengorganisasian data ke dalam pola dan kategori sehingga dapat ditemukan tema dan kesimpulan sebagaimana arah data

tersebut. Analisis data kualitatif bertalian dengan interpretasi dan reduksi data. Interpretasi adalah mendapatkan makna dan pemahaman dari kata-kata dan tindakan para pihak yang diteliti dengan cara memunculkan konsep-konsep dan teori. Sedangkan reduksi data dilakukan dengan memilah data dengan melakukan coding, mengkategorisasi, lalu menyusunnya.

Craswell menawarkan empat bentuk analisis data dan interpretasinya dalam penelitian studi kasus, yaitu (1) pengumpulan kategori; (2) interpretasi langsung, dengan cara mencari makna dari contoh tanpa menunggu banyak contoh. Hal ini merupakan proses dalam menarik data secara terpisah dan menempatkannya kembali secara bersama-sama agar lebih bermakna; (3) membentuk pola dan mencari padanan antara dua kategori atau lebih; (4) mengembangkan generalisasi naturalistik melalui analisis data yang diambil melalui dari orang-orang yang belajar dari suatu kasus. Dalam penelitian studi kasus harus mengumpulkan data yang lebih banyak karena peneliti mencoba membangun deskripsi yang mendalam dari suatu kasus. (Creswell, 1998: 54-58).

Robert K Yin (2008: 132) membagi tiga teknik analisis data untuk strategi studi kasus. Teknik pertama, penjodohan pola, yaitu menggunakan logika penjodohan dengan cara membandingkan pola yang didasarkan atas data empiric dengan pola yang diprediksi. Jika ada persamaan pola, hasilnya dapat menguatkan validitas internal studi kasus yang dilakukan. Kedua, pembuatan eksplanasi dengan cara menjelaskan kasus yang terjadi. Ketiga, analisi deret waktu, yang digunakan untuk studi kasus yang menggunakan pendekatan eksperimen dan kuasi eksperimen.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan mengaitkan eksplanasi temuan-temuan penelitian dengan penjelasan-penjelasan serta konsep-konsep teoritis yang dikembangkan. Data-data yang ditemukan sebelumnya dijadikan pijakan, lalu mempertajamnya dengan wawancara, pengamatan, dan riset dokumen untuk mengonfirmasi seluruh unit analisis.

Langkah-langkah analisis data untuk studi kasus menurut Miles dan Huberman sebagaimana dikutip Pawito (2007: 104) adalah, pertama, pengumpulan data. Pengumpulan data dilakukan dengan pengamatan, riset dokumen, serta wawancara. Kedua, reduksi data. Hal ini dilakukan dengan cara mengedit, mengkasifikasi dan meringkas data. Lalu setelah itu melakukan coding, sehingga ditemukan tema dan polanya. Ketiga, menyajikan data setelah sebelumnya dilakukan pengorganisasian. Data-data yang digunakan adalah yang benar-benar memenuhi kualifikasi analisis. Keempat, pengujian dan penarikan kesimpulan.

Dengan langkah-langkah tersebut di atas, untuk memudahkan penyusunan, peneliti menggunakan analisis naratif dan tematik, tanpa keluar dari Teknik analisis data dengan alur studi kasus tersebut. Berikut ini penjelasan tentang analisis naratif dan analisis tematik yang digunakan dalam menganalisis data penelitian dengan pendekatan kualitatif dan strategi studi kasus tersebut.

Riessman (1993: dalam Denzin, 2009) mengatakan, analisis naratif adalah analisis yang hampir selalu intuitif dan menggunakan terma-terma ciptaan peneliti sendiri. Hasil wawancara yang sudah dikategorisasi, lalu dinarasikan kembali dengan bahasa peneliti. Dalam hal ada kalimat yang memiliki pesan kuat, maka kalimat langsung dari narasumber yang dituliskan.

Konsep analisis narasi adalah menarasikan hasil penelitian ini dari sudut pandang orang-orang yang mengalami kondisi yang sedang digali dalam penelitian ini. Dalam hal ini narasumber yang dipilih diminta untuk menarasikan dengan jelas seperti apa mereka menghadapi konvergensi di lingkungan kerja mereka. Peneliti merekonstruksikan menjadi sebuah narasi dengan mengikuti alur pikir narasumber. Dalam penelitian ini, pemaparan hasil penelitian menggabungkan antara hasil wawancara yang sudah dikategorisasi dan dinarasikan oleh peneliti dengan kutipan langsung narasumber sebagai penegas atau penguat.

Sedangkan 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. Keempat, membaca literatur dan referensi yang berkaitan dengan masalah dan konteks penelitian.<sup>8</sup>

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 akan dilakukan peneliti adalah pertama, setelah semua data baik primer maupun sekunder dicek kualitasnya, maka data tersebut harus ditelaah dengan cermat sesuai

---

<sup>8</sup> <http://www.mudjiarahardjo.com>, 2012

tema yang sudah ditetapkan di depan. Dalam penelitian ini difokuskan pada tantangan-tantangan konvergensi di Suara Merdeka Networks. Langkah kedua adalah mereduksi data dengan menyusun rangkuman data sehingga inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang diperlukan dapat diambil dan yang tidak penting dibuang.

#### 1.7.7.1. Unit Pengamatan

Pada penelitian ini, unit pengamatan yang digunakan adalah Suara Merdeka Networks. Pemilihan Suara Merdeka Networks sebagai unit pengamatan memiliki beberapa alasan. Pertama, Harian Suara Merdeka termasuk media yang memiliki pengalaman panjang sejak berdiri 1950. Harian ini juga sudah berekspansi ke media daring sejak 1996. Kedua, Harian Suara Merdeka pada awal 2009 menyebut sebagai media yang siap menyambut era konvergensi, namun hingga kini belum menunjukkan perkembangan yang dinamis. Selama observasi peneliti terlibat langsung dalam rangkaian kegiatan yang ada di Suara Merdeka Networks, khususnya yang berkaitan dengan praktik konvergensi.

#### 1.7.7.2. Unit Analisis

Penentuan unit analisis ini terkait dengan tujuan penelitian. Tema penelitian ini adalah Tantangan Konvergensi di Suara Merdeka Networks. Analisis dalam penelitian ini adalah tantangan yang dihadapi Suara Merdeka Networks dalam menjalankan proses konvergensi. Unit analisis dalam penelitian ini adalah mereka

yang mengetahui proses konvergensi di Suara Merdeka Networks. Unit analisis yang diambil adalah mereka yang memiliki posisi sebagai pengambil kebijakan dan pelaksana kebijakan di lapangan. Pihak yang dikelompokkan ke dalam level pengambil kebijakan adalah jajaran direksi pemberitaan dan pemimpin redaksi. Sementara yang masuk level pelaksana kebijakan adalah kepala biro yang membawahi wartawan, serta wartawan itu sendiri yang memproduksi berita.