

BAB III

FASE KONVERGENSI DI SUARA MERDEKA NETWORKS

3.1. Sekilas Dinamika Tiga Generasi

Pada subbab ini, peneliti mengetengahkan deskripsi dari temuan-temuan dinamika manajemen di Suara Merdeka. Deskripsi ini akan menjadi gambaran bagaimana industri media dari tiga generasi dibangun. Generasi pertama adalah era Hetami, yaitu sejak 11 Februari 1950 pada saat kali pertama berdiri dan berlanjut ke pengembangan rintisan.

Lalu generasi kedua adalah era Budi Santoso (1986-2009) yang ditandai dengan penataan manajemen lebih modern, pengembangan produk jurnalistik dan bisnis media. Di pengujung era generasi kedua ini, mulai muncul rivalitas media di Jateng, baik media cetak, elektronik, maupun daring. Beragam strategi untuk bertahan dilakukan untuk menjaga keunggulan *market share* dari tiras maupun iklan, dan menjaga keunggulan tingkat keterbacaan (*readership*) di antara media-media pesaing.

Pada generasi ketiga, estafet Suara Merdeka dipegang Kukrit Suryo Wicaksono, putra sulung Budi Santoso. Generasi ini memegang manajemen sejak 2009 hingga sekarang. Meskipun sebenarnya Kukrit sudah menjadi managing director di akhir masa generasi kedua. Lalu sejak 2009 itu, Kukrit berposisi sebagai *chief executive officer* (CEO) Suara Merdeka Networks, dan membentuk susunan

direksi baru. Jika sebelumnya Departemen Redaksi dipimpin oleh pemred dan Departemen Pemasaran/Iklan dipimpin manager iklan/pemasaran dan langsung bertanggung jawab ke CEO, maka sejak era ini berubah. Perubahan struktur perusahaan itu berlangsung beberapa kali sejak 2009.

Di era generasi ketiga ini, jumlah karyawan kian banyak, mewarisi banyaknya anak perusahaan yang lahir pada akhir masa generasi kedua. Jumlah karyawan dari semua departemen mencapai lebih 800 karyawan. Sedangkan data dari Human Resources Department (HRD) Suara Merdeka Networks pada Januari 2019 menjadi 732 karyawan (sebanyak 200-an di antaranya ada di Departemen Redaksi, mulai pemred sampai wartawan).

Era ini juga mewarisi persaingan ketat media-media di Jateng. Persaingan muncul dari sisi konten pemberitaan, maupun iklan dan pemasaran yang menjadi nyawa industri media massa. Pada era ini pula, teknologi informasi kian berkembang pesat dan konvergensi dideklarasikan sebagai pilihan yang harus ditempuh untuk menjaga eksistensi Suara Merdeka. Gambaran lebih rinci disajikan dalam deskripsi di beberapa subbab berikut ini.

3.1.1. Generasi Pertama

Harian Suara Merdeka adalah segelintir dari koran Indonesia yang tetap eksis pada usia hampir tujuh dasawarsa (usia 69 tahun pada 11 Februari 2019), terhitung sejak terbit kali pertama pada 11 Februari 1950. Kemampuan media ini meniti waktu dan melayani perubahan zaman merupakan buah kerja keras tiga

generasi, mulai dari Hetami, dilanjutkan Budi Santoso, dan sejak 2009 ke tangan Kukrit Suryo Wicaksono.

Kelahiran Suara Merdeka tak lepas dari konteks yang melingkupi, dan di masa awal ada dalam masa revolusi. Pada 25 Mei 1942, pemerintah militer Jepang memberlakukan Undang-undang No 16/1942 tentang Badan-badan Pengumuman dan Penerangan serta Penilikan Pengumuman dan Penerangan. UU berisi 12 pasal tersebut memberlakukan sistem izin terbit dan pengawasan preventif.

Memenuhi UU tersebut, tiga koran harian di Semarang, yaitu *Matahari*, *Soeara Semarang*, dan *Daja Oepaja* melebur jadi satu dengan nama *Sinar Baroe* dengan pemimpin umum Parada Harahap dan pemimpin redaksi Abdulfafar Ismael (ayah Taufik Ismail). Hetami muda yang baru saja keluar studi dari Faculteit der Letteren & Wijsbeg-eerte Batavia bergabung ke *Sinar Baroe*. Awalnya ia sebagai korektor, lalu diangkat menjadi redaktur pelaksana (*copy reader*).

Saat Jepang menyerah pada Sekutu dan hengkang dari Indonesia, Hetami bersama sejumlah awak media *Sinar Baroe* berinisiatif mendirikan harian baru, *Warta Indonesia*. Koran ini tak bertahan lama karena kedatangan tantara Sekutu yang diboncengi Netherlands Indies Civil Administration (NICA). Karena kondisi tak memungkinkan, Hetami pulang ke Solo, dan setelah menganggur akhirnya bergabung Harian *Merdeka* edisi Solo. Harian ini sebetulnya ada di Jakarta, namun karena kedatangan NICA yang menjaga ketat hubungan Jakarta dan daerah lain di Jawa, akhirnya diterbitkan Harian *Merdeka* edisi Solo. Ini antisipasi jika Harian *Merdeka* di Jakarta dilarang terbit oleh NICA. Namun situasinya berbeda, dan awak

media Harian *Merdeka* edisi Solo ditangkap NICA, termasuk Hetami dipenjara di LP Bulu.

Hetami bebas, namun syaratnya harus bersedia bekerja untuk *Soeloeh Rakjat*, koran harian yang diterbitkan Reggering Voorlichtingen Dients (RVD) atau Jawatan Penerangan Pemerintah Kolonial Belanda. Hetami dinilai sebagai dua awak media berprestasi di media itu, dan dikenal sebagai redaktur tata wajah andal di Pulau Jawa Bersama Achmad Tjokroaminoto.

Pada 27 Desember 1949, Belanda mengakui kedaulatan RI. Surat kabar milik kolonial Belanda berhenti terbit. Harian *Soeloeh Rakjat* diambil alih Hetami. Dengan alat cetak milik NV Handelsdrukkerij de Locomotief (percetakan yang menerbitkan Harian *De Locomotief* dan *Soeloeh Rakjat*) di Jalan Kepodang 20, Hetami merintis penerbitan koran baru dengan nama Suara Merdeka dengan modal Rp 250.000 dari sokongan ayahnya, KH Muhammad Idris. Dalam akta pendirian, Suara Merdeka dimiliki dua orang, yaitu Hetami dan H Abdoelkadir dari Pekalongan. Namun pada 1970-an, Abdoelkadir menjual sahamnya ke Hetami. Sejak saat itu Suara Merdeka sepenuhnya milik Hetami.

Pada masa awal, Hetami menjadi pemimpin umum sekaligus merangkap pemimpin perusahaan dan pemimpin redaksi. Ia dibantu tiga wartawan, yaitu HR Wahjoedi, Soelaiman dan Retno Koestiyah. Urusan tata usaha ditangani Soetanto. Sedangkan tukang loper dan tenaga serabutan dipegang Wagiman. Kantor masih di Gedung percetakan Jalan Kepodang. Kali pertama terbit, Suara Merdeka dicetak sebanyak 5.000 eksemplar, jumlah yang cukup tinggi saat itu. Selain didistribusikan

di Semarang, juga sebagian ke Solo. Pertimbangan mencetak sebanyak itu adalah adanya dukungan dari Bagian Kesejahteraan Kodam VII/Diponegoro yang berlangganan 1.000 eksemplar tiap hari. Selain itu didasari keyakinan Hetami bahwa pembaca *Soeloeh Rakjat* beralih ke Suara Merdeka. Hampir seluruh yang tercetak terjual tiap hari.

Pada masa berikutnya, memperluas wilayah distribusi ke Kudus karena dianggap potensial sebagai daerah niaga. Harian ini juga memperluas segmen ke pembaca Tionghoa, meski ini tak mudah lantaran di Semarang ada Harian Sin Min dengan segmentasi pembaca jelas, Tionghoa.

Sampai dengan 1956, Suara Merdeka harus berbagi percetakan dengan *The Locomotief*. Distribusi koran di dalam Semarang dilakukan Wagiman, sedangkan untuk luar kota diangkut bus umum. Meski terkendala fasilitas distribusi, Suara Merdeka kala itu tetap memberikan layanan terbaik. Setelah *The Locomotief* tak terbit, Suara Merdeka bisa mencetak sendiri dengan satu unit percetakan yang terdiri atas empat mesin yang diperoleh dengan cara sewa beli dengan tenggat paling lama 20 tahun. Dengan kemampuan cetak 6.000 eksemplar per jam, mesin baru itu mempermudah Suara Merdeka dan sejak 1956 bisa sampai ke tangan pembaca pagi hari.

Seiring perkembangan, pada 1963, Suara Merdeka menempati bangunan milik sendiri di Jalan Merak 11A Semarang. Selain Gedung percetakan, juga digunakan untuk kantor redaksi. Soedjono Said dalam buku, Hetami: Kewartawanan, Pers dan Suara Merdeka (Yayasan karyawan Suara Merdeka,

Semarang: 1995) menggambarkan ruangan itu hanya berisi beberapa meja tulis, sebuah meja besar untuk mengoreksi berita, serta tiga lemari. Mesin ketik manual jumlahnya terbatas, sehingga wartawan harus menggunakannya secara bergantian. Proses produksi koran juga masih rumit. Naskah berita yang diketik wartawan dan telah dikoreksi oleh redaktur diserahkan kepada *setter* (petugas pengoperasi mesin *intertype*). Tulisan dari kertas-kertas salinan tersebut diubah menjadi potongan-potongan berita, lalu menjadi lajur-lajur timah dengan ukuran kolom sesuai permintaan redaktur. Lajur-lajur timah itu selanjutnya disusun menjadi wajah halaman. Proses berikutnya adalah koreksi dari redaktur. Bersama korektor, redaktur mengawasi penataan timah. Mereka harus bekerja belepotan tinta dan bau timah. Dalam bingkai baja, kumpulan huruf-huruf timah itu kemudian dibawa ke mesin cetak untuk dicetak. Kendala kala itu adalah ketersediaan kertas yang terbatas.

Pasang surut pun terjadi. Ujian dari situasi politik juga terjadi. Pada 12 oktober 1960 Presiden Soekarno mengeluarkan peraturan yang mewajibkan setiap penerbit mendaftarkan diri untuk mendapatkan surat izin terbit (SIT). SIT diperoleh jika pers memenuhi syarat antara lain loyal terhadap Manipol-Usdek, bersedia menaati Peraturan Penguasa Perang Tertinggi No 10/1960, serta bersedia menandatangani perjanjian pemenuhan kewajiban yang berisi 19 pasal. Untuk mengontrol pers, Soekarno mengeluarkan kebijakan menempatkan percetakan swasta dalam pengawasan pemerintah, memerintahkan Menteri Penerangan menyusun pedoman pers, serta menasionalisasi Lembaga Kantor Berita Antara. Salah satu turunan peraturan itu adalah Surat Keputusan Penguasa Perang Tertinggi

No 8/1960. Diktum keputusan itu menyebutkan bahwa demi kepentingan, ketertiban, dan keamanan umum, seluruh aset yang dimiliki enam percetakan di Indonesia disita oleh pemerintah. Salah satunya Percetakan dan Dagang Semarang milik Suara Merdeka. Untuk bisa bertahan, Hetami memindahkan proses produksinya ke Percetakan Negara di Yogyakarta dan berlangsung selama sebulan. Pemerintah kala itu mencabut keputusannya hingga akhirnya Suara Merdeka bisa kembali lagi menggunakan mesin NV Percetakan dan Dagang Semarang. Dalam prahara itu, Suara Merdeka hanya tak terbit dua hari yaitu saat proses pemindahan ke Yogyakarta.

Suara Merdeka menyajikan produknya sebaik mungkin dengan melakukan perbaikan-perbaikan di gaya kepenulisan dan terobosan-terobosan. Gaya penulisannya ringkas, padat dan jelas. Untuk berita mancanegara, di tengah isolasi luar negeri pada 1960-an, Suara Merdeka memantau langsung siaran berita dari radio luar negeri seperti Radio BBC, Radio Nederland, NHK, Radio Singapura, dan Malaysia. Dengan peranti sebuah recorder dan radio transistor, berita-berita terkini dari mancanegara bisa diterima, ditulis ulang, dan kemudian disajikan ulang kepada pembaca. Dengan cara ini, Suara Merdeka mampu menjaga persaingan dari sisi konten dengan koran-koran terbitan Jakarta.

Pada era 1960-1970-an, saat teknologi cetak dan pengiriman gambar masih menggunakan cara manual, Suara Merdeka juga sering melakukan terobosan. Sebagai ilustrasi adalah cara mendapatkan foto manusia pertama yang mendarat di bulan pada 21 Juli 1969. Karena menjadi perhatian dunia, Suara Merdeka menerbitkan edisi khusus dan melengkapinya dengan foto-foto pendaratan. Akan

terlambat jika mendapatkan foto dari kantor berita langganan. Akhirnya Hetami sebagai pemred memerintahkan wartawannya, Hanapi, untuk memotret detik-detik pendaratan di bulan yang ditayangkan TVRI. Setelah memotret dari televisi, Hanapi ke pabrik klise Ong di Jl Beteng Semarang untuk memproses hasil jepretannya menjadi klise logam dengan proses sinar matahari. Keesokan harinya, foto-foto karya Hanapi dimuat dengan ukuran besar di halaman pertama, dan dilengkapi berita pendaratan Neil Amstrong dan Edwin Aldrin di bulan. Tak ada koran lain yang memuat foto seperti Suara Merdeka di edisi tercepat hari itu. Ini cara Suara Merdeka menjaga persaingan dengan koran lain.

Saat itu, meski terbit di luar Jakarta, Hetami menolak penyebutan Suara Merdeka sebagai koran daerah. Kata Hetami, Suara Merdeka, dilihat dari formatnya, adalah koran nasional yang terbit di daerah. Konten-kontennya mengakomodasi berita internasional, nasional dan daerah. Sejak 2 Juli 1973, era cetak timah Suara Merdeka berakhir. Hal ini ditandai dengan pembelian empat unit mesin cetak offset merek Pacer 36 buatan Inggris. Dengan mesin baru ini, koran setebal 16 halaman dapat dicetak dengan kecepatan 22.000 eksemplar tiap jam. Mesin ini hanya beroperasi selama 12 tahun karena dianggap sudah ketinggalan zaman. Pada 1982, Suara Merdeka mengoperasikan mesin offset baru dengan merek Goss Community yang punya kecepatan cetak lebih tinggi dari mesin sebelumnya serta mencetak full colour.

Pada Hari Ulang Tahun (HUT) ke-32, 11 Februari 1982, bersamaan dengan peresmian kantor redaksi serta percetakan baru Masscom Graphy di Jl Kaligawe

Km 5 Semarang, Hetami menyerahkan tongkat kepemimpinannya kepada Budi Santoso yang juga menantunya. Era baru pun dimulai.

3.1.2. Generasi Kedua

Pada era Budi Santoso, perbaikan pengelolaan menjadi kata kunci. Salah satunya dari sisi pemasaran koran dengan meningkatkan penjualan melalui servis yang baik ke pelanggan, misalnya kedatangan koran, serta kualitas cetakan dan mutu peberitaan. Dalam waktu tiga tahun, tiras Suara Merdeka naik 10 kali lipat.

Pada era ini muncul beberapa anak perusahaan. Kali pertama lahir adalah PT Masscom Graphy yang merupakan induk dari percetakan Suara Merdeka yang ada sejak 11 Februari 1982. Lalu pada 14 Maret 1986, lahir harian yang terbit sore, yaitu Wawasan. Harian sore ini dipimpin istri Budi Santoso, Sarsa Winiarsih Santoso yang kala itu berkantor di Jl Pandanaran II/10. Pada masa kejayaannya, tiras Wawasan menembus 40.000-an eksemplar di Jateng. Pada 2004, Dewan Pers meneliti 28 koran lokal di Indonesia, salah satunya Wawasan. Penelitian itu menunjukkan, 64,4 persen berita yang dimuat Wawasan adalah dinamika lokal serta memiliki kesesuaian dengan daerah distribusi media terkait. Sisanya, 29,2 persen adalah berita nasional, 18 persen berita internasional, dan 0,5 persen berita luar daerah.

Anak perusahaan berikutnya yang menyusul terbit adalah tabloid keluarga, Cempaka, yaitu pada 1989. Pada masa kejayaannya, tabloid ini memiliki tiras 75.000 eksemplar dengan masih menggunakan nama Cempaka Minggu karena lahir

dari embrionya di Suara Merdeka edisi Minggu. Lalu sejak 2008, berubah nama menjadi Cempaka. Namun tabloid yang terakhir berkantor redaksi di Jl Merak 11A Semarang ini tidak terbit sejak Februari 2019.

Sejak 2000-an, anak-anak perusahaan Suara Merdeka terus bertumbuh. Beberapa media cetak digagas penerbitannya oleh putra sulung Budi Santoso, Kukrit Suryo Wicaksono. Tabloid Yunior mengawali terbit dengan konsep *edutainment*. Tabloid ini terbit karena argumentasi bahwa dunia anak adalah dunia yang menarik. Suara Merdeka memberi ruang generasi anak. Awalnya terbit tiap Minggu pagi dalam bentuk sisipan satu halaman, lalu bertambah menjadi dua halaman. Sejak 20 Februari 2000, Yunior yang kala itu berkantor di Jl Raya Kaligawe Km 5 Semarang terbit dalam bentuk tabloid, bersamaan dengan terbitnya koran remaja, Tren. Setelah Tren terbit terpisah dari Suara Merdeka, Yunior terbit dengan 16 halaman namun hanya bertahan hingga 2008. Sejak 2008, manajemen memutuskan mengembalikan Yunior ke edisi Minggu Suara Merdeka dengan dua halaman. Namun saat ini, Edisi Minggu sudah tidak lagi menerbitkan Yunior.

Sementara itu, Tren memiliki segmentasi kaum muda atau remaja dengan informasi sajian musik, fashion, lifestyle, dan entertainment. Sejalan dengan dinamika pasar, Tren yang berformat tabloid diubah menjadi bacaan khusus remaja putri, dan berganti nama menjadi Olga Girls Magazine pada 2006. Redaksi Olga di Jl Sultan Agung 63 Kaveling 5 Semarang. Olga terbit pertama pada 14 Februari 2006 dengan format seperti buku dengan 112 halaman. Di masa itu, terbit dua pekan sekali tiap Kamis dan memiliki tiras 50 ribu eksemplar. AC Nielsen menobatkan majalah remaja putri ini ke peringkat pertama pada 2009 dengan rubrik *fashion up*

to date, informasi belanja produk *fashion*, dan *entertainment*. Sejak terbit pertama, Olga dipimpin Susan Sanger, istri Kukrit SW. Namun pada perkembangannya, efisiensi yang dilakukan Suara Merdeka membuat Olga berhenti terbit pada 2012.

Pada 2003, Suara Merdeka membidik potensi yang belum tergarap optimal, yaitu komunitas Pecinan dengan menerbitkan *Seputar Semarang*. Tabloid 16 halaman ini dibagikan gratis ke pelanggan Suara Merdeka. Tabloid baru ini menjadi kekuatan baru di masa awalnya karena menyajikan kehidupan masyarakat Tionghoa, terutama di wilayah Semarang. Namun ini hanya bertahan lima tahun karena sejak 2008 dikembalikan ke induknya, Suara Merdeka dan terbit hanya tiap Selasa. Dalam perkembangannya, setahun kemudian tidak terbit lagi.

Pada 2004, setahun setelah terbitnya *Seputar Semarang*, Suara Merdeka menerbitkan *Otospeed*, tabloid dengan segmentasi penggemar otomotif. Redaksi berkantor di Jalan Merak 11A Semarang. Tabloid 16 halaman ini sempat booming di kalangan penggemar otomotif di Jateng, bahkan sampai Bali. Namun media ini akhirnya juga berhenti terbit hampir bersamaan dengan *Seputar Semarang*.

Suara Merdeka juga mengembangkan radio. Setelah memiliki Suara Sakti FM sejak 1990-an di frekuensi 105.2 FM di bawah manajemen PT Radio Sesanti Suara Sakti, pada 2000 mendirikan Radio Track FM di frekuensi 90.2 FM. Dan pada 2003 memunculkan radio MTV on Sky.

Selain mengembangkan media cetak, menerbitkan sejumlah anak perusahaan, serta media elektronik melalui radio, Suara Merdeka juga menerbitkan media daring *Suaramerdeka.com* sejak 1 Maret 1996. Media ini didirikan Tommy

Bono Santoso Hetami. Sejak Tommy meninggal dunia pada 2007, manajemen dilanjutkan Sara Ariana Fiestri, putri Budi Santoso. Situs ini selain berintegrasi dengan Suara Merdeka cetak, juga menyajikan konten gaya hidup, konsultasi kesehatan online, curhat, game, chatting, dan di masa awalnya menyediakan konten nada dering ponsel yang layanannya terus diperbarui setiap hari.

Pemimpin Redaksi *Suaramerdeka.com* Setiawan Hendra Kelana mengatakan, dengan inovasi dan perbaikan konten yang lebih variatif, pada 2011, pengunjung situs ini terus bertambah. Setiawan mengatakan,

“Beberapa tahun setelah terbit pengunjung Suaramerdeka.com rata-rata 800 ribu hits tiap hari. Lalu meningkat, menjadi 28 juta hits setiap harinya pada 2011”.

Pada 11 Februari 2008, Suara Merdeka merespons perkembangan teknologi informasi dengan meluncurkan anak perusahaan baru, yaitu Suara Merdeka Mobile (SM Mobile). Di Jateng, penerbitan berita melalui telepon genggam ini kali pertama dilakukan Suara Merdeka. Tujuannya, memenuhi kebutuhan pembaca yang *mobile* dengan aplikasi “Lintang”. Karena layanan *value added services* (VAS), Suara Merdeka tidak mengenakan biaya untuk mengunduh konten yang disajikan di SM Mobile tersebut.

3.1.2.1. Misi dan Nilai-Nilai Perusahaan

Suara Merdeka adalah perusahaan keluarga. Budi Santoso menyadari bahwa sejak awal budaya dan atmosfer di Suara Merdeka sangat kekeluargaan. Di sisi lain, ia menyatakan bahwa untuk maju, perusahaan memerlukan sentuhan-

sentuhan manajemen profesional. Sebagai pemimpin generasi kedua, dia merasa harus melakukan modifikasi di antara dua pendekatan: kekeluargaan dan profesionalitas.

“Tidak apa-apa pengelolaannya secara kekeluargaan, namun output harus profesional dan kompetitif. Ikatan kekeluargaan justru harus menjadi etos untuk menghasilkan output profesional dan kompetitif,” kata Budi Santoso. (Adi Ekopriyono, 2010: 70)

Kepemimpinan Hetami (generasi pertama) dalam manajemen Suara Merdeka yang berbasiskan budaya Jawa menerapkan bahwa karyawan tidak sekadar faktor produksi tapi sebagai bagian dari perusahaan. Hetami menyampaikan pesan ini melalui amanat yang diteruskan hingga saat ini bahwa Suara Merdeka adalah “sawah ladang bersama” yang dapat memberi manfaat kepada keluarga di rumah dan keluarga besar di Suara Merdeka, sehingga harus dijaga baik-baik kelestariannya dan selalu diusahakan untuk tetap maju dan jaya. Mundur majunya Suara Merdeka adalah mundur majunya kesejahteraan keluarga besar dan keluarga kecil Suara Merdeka. Suasana kekeluargaan merupakan sebuah semangat yang akan selalu dijaga di Suara Merdeka.

Pesan dari Hetami dalam kalimat, ”menjadikan Suara Merdeka sawahnya keluarga dan seluruh karyawan” oleh Budi Santoso dibakukan bersama para karyawan dalam bentuk cita-cita perusahaan, atau credo yang sekaligus menjadi kesepakatan bersama secara cooperative, yakni:

“Adalah satu kenyataan bahwa perkembangan Suara Merdeka tidak terlepas dari usaha-usaha tanpa kenal lelah yang dirintis oleh pendirinya, Hetami. Oleh karena

itu dalam usaha pengembangan selanjutnya para penerus wajib memiliki pedoman terarah untuk mencapai satu tujuan, yang dijiwai oleh nilai-nilai semangat yang telah ditanamkan sejak berdirinya pada tanggal 11 Februari 1950.

Berdasarkan kenyataan tersebut, dalam pertemuan-pertemuan yang dihadiri oleh pendiri dan penerus, maka dengan Rahmat Tuhan Yang Maha Esa, pada tanggal 11 Februari 1981 disepakati cita-cita untuk menjadikan sumber kebutuhan informasi demi kemajuan bangsa dan memberi nikmat kepada pengasuh serta manfaat bagi masyarakat”. (Adi Ekopriyono, 2010: 68).

Nilai yang tertuang dalam kalimat di atas dijadikan pedoman dalam pengambilan keputusan serta dasar kebijakan-kebijakan perusahaan. Mengacu pada tata nilai tersebut, Suara Merdeka juga memiliki misi yang telah ditetapkan perusahaan.

Ada tiga misi Suara Merdeka. Pertama, mengabdikan kepada masyarakat dalam peningkatan kecerdasan bangsa. Kedua, memasarkan informasi yang akurat, terkini dan bertanggung jawab melalui media cetak dan elektronik dengan memberikan layanan pelanggan yang terbaik. Ketiga, menghasilkan keuntungan yang optimal agar perusahaan makin bertumbuh dan berkembang, kesejahteraan dan profesionalisme karyawan dapat ditingkatkan, berperan secara aktif di dalam arus utama kehidupan sosial masyarakat sehingga PT Suara Merdeka Press memiliki keunggulan kompetitif berkesinambungan.

Suara Merdeka juga memiliki tata nilai yang menjadi acuan perilaku seluruh keluarga besar Suara Merdeka dalam mengelola bisnis. Tata nilai tersebut disimbolkan dengan Semar. Falsafah Semar sebagai “Sang Pamomong”. Acuan perilaku yang mendukung falsafah tersebut dijabarkan dari tiap huruf yang ada

dalam kata Semar, yaitu S (sahaja), E (etika), M (mutu), A (akuntabel), dan R (responsif). Berikut penjelasannya.

Sahaja adalah semua tindakan, sikap, dan penampilan selalu mengacu pada perilaku kesahajaan, rendah hati, saling menghormati, mampu menempatkan diri secara tepat, efisien, dan efektif. Etika berarti menjadikan prinsip moral dan agama sebagai pegangan dalam kehidupan sehari-hari, baik kegiatan bisnis maupun kemasyarakatan. Sedangkan mutu adalah memastikan semua proses yang dikelola dan produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan selalu mematuhi dan memenuhi standard mutu yang tinggi.

Tata nilai berikutnya adalah akuntabel, yang berarti melaksanakan tugas dan wewenang dengan sepenuh hati, dedikasi tinggi, dan bertanggung-gugat penuh atas proses itu sendiri maupun hasil proses sesuai dengan prinsip-prinsip tata-kelola yang baik (*good corporate governance*). Adapun nilai responsif berarti cepat tanggap, proaktif, dan segera dalam semua tindakan dengan mengedepankan pertimbangan-pertimbangan bisnis. Nilai yang terakhir ini menjadi acuan baku terhadap proses konvergensi yang sedang dalam proses.

Nilai-nilai dan kultur perusahaan tersebut selalu dimunculkan dalam bahasa-bahasa khas dalam setiap momentum ulang tahun Suara Merdeka yang berlangsung pada setiap 11 Februari. Pada HUT Suara Merdeka 1992 misalnya, dituliskan oleh Budi Santoso: “Gemi, nastiti, ngati-ati” (1992). Lalu pada 2001, dituliskan: “Jadilah perekat komunitas yang efektif untuk kebesaran bangsa. Pada 2006, dituliskan: “Berkembanglah kini untuk bertahan esok”. Setahun berikutnya

dituliskan: “Orang-orangnya akan tua dan mati, tetapi korannya harus tetap muda dan hidup sepanjang masa”. Lalu pada saat ganti estafet kepemimpinan perusahaan pada 2009, Budi Santoso menuliskan: “Pertahankan nilai-nilai dan kearifan lokal Jawa Tengah”.

Pesan-pesan tersebut ditulis Budi Santoso sebagai pesan ulang tahun dan disampaikan kepada karyawan melalui kanvas yang di-repro kemudian dipasang pada beberapa lokasi kerja Suara Merdeka. Pesan tersebut berganti setiap tahun sesuai pesan ulang tahun yang disampaikan oleh Pemimpin Umum/CEO. Pada generasi ketiga, yakni era Kukrit Suryo Wicaksono, hal serupa juga dilakukan

Pada generasi kedua ini, Suara Merdeka sebagai industri media lebih maju dan berkembang. Pendekatan yang dilakukan adalah menyelaraskan nilai-nilai perusahaan dan nilai-nilai kekeluargaan. Langkah modifikatif Budi Santoso ini diuji saat media tersebut menghadapi imbas dari krisis moneter 1998. Ketika itu, nilai tukar rupiah terhadap dolar AS anjlok dari Rp 2.400 menjadi Rp 15.000/dolar AS. Harga kertas naik tajam, dan nyaris tak terjangkau. Saat itu Budi Santoso menyatakan: “*Tapi koran harus terbit. Berapa pun mahal harga kertas, harus kita beli...*”

Gambar 3.1.2.1. Nilai dan Kultur di Suara Merdeka Networks:



Pada perkembangannya, saat itu banyak perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap karyawan, dan Suara Merdeka memilih tidak mengambil keputusan PHK. Budi Santoso mengakui di tengah persaingan ketat media, ditambah teknologi informasi yang kian berkembang, media cetak bisa bertahan hidup saja sudah bagus.

Budi Santoso juga optimistis koran tidak akan mati. Di tengah gempuran multimedia, koran ia nilai masih memiliki tempat di pembaca. Tantangan kelangsungan hidup industri media cetak adalah kelangsungan dan keterjangkauan harga bahan baku kertas. Koran akan mati jika tidak ada lagi kertas sebagai bahan baku utama, dan tantangan itu dimata Budi Santoso makin nyata di masa kini. (Adi Ekopriyono dkk, 2010: 79).

3.1.2.2. Era Rivalitas Media di Jateng

Suara Merdeka sudah merasakan ombak persaingan sejak awal 1990-an. Media-media, termasuk Suara Merdeka, pada masa tersebut mulai menerapkan komputerisasi, sekalipun saat itu fungsinya hanya sebagai ganti mesin ketik manual. Pada 1992, internet dan email sudah mulai dipakai oleh sebagian kecil masyarakat, sebagai alat komunikasi yang efektif. Percepatan kemajuannya makin pesat di masa-masa berikutnya.

Pada awal 1990-an, sudah ada upaya dari media lain untuk mengembangkan pasarnya di Jawa Tengah. Media-media Jakarta yang penampilannya atraktif, seperti Media Indonesia dan Suara Pembaruan, memasarkan medianya dengan harga dumping. Perusahaan media Jawa Pos Group menerbitkan Jateng Pos. Namun Suara Merdeka tetap bertahan dan bertumbuh di masa itu. Di Jawa Tengah, pada masa-masa itu juga bertabur media baru, dan secara otomatis bersaing dengan Suara Merdeka. Di Surakarta, lahir Suara Bengawan, di Semarang ada Harian Kartika yang disokong pendanaannya dari Jawa Pos Group. Namun kehadiran dua media ini belum menggoyahkan Suara Merdeka.

Sampai pada 1996, muncul pesaing baru, yaitu Solopos yang kali pertama terbit dan beredar di Surakarta. Lalu pada 1997, sistem cetak jarak jauh (SCJJ) diterapkan Harian Kompas, dan di Jawa Tengah, percetakannya ada di Bawen, Kabupaten Semarang. Sistem yang dipakai Kompas ini diikuti Republika, juga Jawa Pos dengan Radar-Radarnya di kabupaten/kota. Era 1996-1998 ini menjadi penanda awal persaingan ketat media di Jateng.

Solopos benar-benar bangkit mulai 1998 saat berhasil memberitakan kerusuhan etnis pada Mei 1998 dengan sangat atraktif. Solopos lantas menjadi pesaing kuat Suara Merdeka di pasar eks Karesidenan Surakarta. Pada era setelah 1998 ini juga lahir banyak televisi swasta. Selain RCTI, SCTV, TPI (sekarang MNC TV), Indosiar, dan AN-Teve yang hadir sebelum 1998, muncul televisi baru era setelah 1998, yaitu MetroTV, Lativi (sekarang TVOne), TransTV, Trans7, Global TV, NET TV, dan kini masih banyak lagi.

Pada 2000-an, persaingan kian ketat. Masa dimana otonomi daerah diberlakukan. Media-media lokal di Jateng tumbuh menjamur. Di Kota Semarang, setidaknya muncul Radar Semarang, Semarang Post, Meteor, dan Harian Semarang. Harian Jawa Pos juga menerbitkan koran-koran lokal, seperti Radar Kudus, Radar Solo, Radar Kedu, Radar Tegal-Pekalongan, Radar Bojonegoro (sebagian pasarnya ada di Blora), dan Radar Banyumas. Muncul juga koran-koran lain seperti Harian Satria, Harian Nirmala (Tegal), Koran Rakyat (Banyumas), Bengawan Pos, dan Harian Joglosemar. Namun sebagian media ini akhirnya berhenti, seperti Harian Nirmala, Koran Rakyat, Harian Satria, dan Bengawan Pos. Selain koran lokal Jawa Tengah, beberapa media yang berinduk di Jakarta juga memperkuat diri dengan menerbitkan edisi khusus Jateng. Media-media itu adalah Kompas yang memiliki Kompas Jateng-DIY dan kemudian menjadi Warta Jateng (kini berganti menjadi Tribun Jateng). Seputar Indonesia dengan Sindo-nya, serta Bisnis Indonesia.

Tak hanya televisi dan koran yang menjadi pesaing. Radio yang mengembangkan jurnalisme interaktif juga menjadi pesaing kuat. Sebelum 1998,

radio hanya boleh menyiarkan berita dari Radio Republik Indonesia (RRI). Namun setelah masa itu, ada kebebasan. Radio bisa memproduksi sendiri-sendiri dengan *me-relay* stasiun lain (68H, BBC, VoA, Radio Netherlands dan lain-lain). Bahkan radio mempraktikkan jurnalisme warga dan memberi ruang lebih banyak ke publik. Ini sangat diminati karena ada ruang interaksi. Radio Suara Surabaya dan Radio El-Shinta mengawali model ini.

Dalam 10 tahun, mulai 2006, manajemen Suara Merdeka merespons dinamika-dinamika itu dengan memproduksi edisi-edisi khusus di tiap eks karesidenan di Jateng. Kali pertama dilakukan di eks Karesidenan Semarang dengan menerbitkan Semarang Metro dan di eks Karesidenan Surakarta dengan melahirkan Suara Solo (sekarang Solo Metro). Lalu sejak 2007 muncul Suara Muria (di eks Karesidenan Pati), Suara Pantura (eks Karesidenan Pekalongan), Suara Banyumas (eks Karesidenan Banyumas), dan paling terakhir pada 2008 meluncurkan Suara Kedu (eks Karesidenan Kedu, termasuk pasar Yogyakarta). Rubrik-rubrik interaktif juga dibuka di tiap halaman depan tiap edisi lokal tersebut.

Gambar 3.1.2.2. Area Distribusi Koran Suara Merdeka:



Lalu sejak itu pula, teknologi informasi, yang disusul dengan munculnya media sosial dengan berbagai platform, menjadi tantangan baru Suara Merdeka dalam satu dasawarsa terakhir. Era Hetami (1950-1986) ada di masa perjuangan dan peletakan fondasi dasar sebuah media di tengah tantangan pada masanya. Lalu disusul era Budi Santoso (1986-2009), ditandai dengan munculnya banyak media pesaing di Jawa tengah, baik media lokal maupun media nasional yang menerbitkan edisi khusus Jateng. Perbedaan mendasar Suara Merdeka di era generasi pertama (Hetami) dengan generasi kedua (Budi Santoso), mengutip apa yang ditulis Sutrisna, mantan pemimpin redaksi Suara Merdeka yang mengalami dua masa di dua generasi itu adalah pada manajemen industri media.

“Manajemen pada era Pak Hetami tidak berdasar suatu sistem tertentu. Ada yang menyebut beliau menerapkan ‘manajemen bakulan’. Berbagai kebijakan beliau ambil secara instan, tidak berdasar suatu perencanaan atau sistem tertentu. Sedangkan di era Budi Santoso persaingan antarmedia sangat tajam dan keras.

Tak terbayangkan bagaimana perusahaan berjalan andaikata pak Budi Santoso tidak meletakkan dasar-dasar manajemen modern”. (Adi Ekopriyono, 2010: 211).

Era sesudahnya berubah. Jumlah karyawan lebih banyak. Namun tantangan dan persaingan antarmedia yang dihadapi lebih besar dan tajam. Peletakan dasar-dasar manajemen yang lebih modern di pengujung era generasi kedua itu memberi peta jalan awal untuk pengelolaan berikutnya. Namun karena ketatnya persaingan di industri media pada era internet, setelah generasi kedua dinamikanya benar-benar berbeda.

3.1.3. Generasi Ketiga

Pada generasi ketiga, terjadi banyak dinamika Suara Merdeka Networks. Perubahan-perubahan kebijakan pun sering terjadi. Fenomena media dan tantangannya semakin kompleks. Di antaranya terjadi penurunan tiras dan pendapatan iklan.

3.1.3.1. Bongkar Pasang Struktur Manajemen

Tantangan terbaru era internet dengan munculnya multiplatform media sosial dan digitalisasi informasi hadir di era Suara Merdeka saat dinakhkodai Kukrit Suryo Wicaksono (2009-sekarang). Meskipun sebetulnya masa awal dampak internet itu juga sudah mulai dialami di era generasi kedua, namun dampak serius internet lebih kuat terasa pada era generasi ketiga.

Setidaknya ada tiga pekerjaan besar di manajemen Suara Merdeka di era ini. Pertama, meningkatkan atau minimal mempertahankan Suara Merdeka edisi cetak di Jawa Tengah. Kedua, membangun strategi dalam mengimplementasikan konvergensi media di tengah era teknologi komunikasi yang ditandai dengan perubahan mendasar pada pola produksi dan konsumsi media. Untuk mendukung dua pekerjaan besar itu, pekerjaan ketiga yang secara bersamaan dilakukan adalah menata struktur manajemen.

Dalam subbab ini, peneliti secara khusus akan mengetengahkan jejak rekam Suara Merdeka Networks dalam menata struktur manajemen perusahaan. Sedangkan pekerjaan mempertahankan edisi cetak di tengah terus menurunnya tiras, serta strategi-strategi dalam proses berkonvergensi akan diuraikan dalam dua subbab berikutnya.

Sejak 2009, sudah beberapa kali penataan struktur manajemen. Penataan tersebut terutama di Departemen Iklan/Pemasaran. Sedangkan di Departemen Redaksi, kalau pun dilakukan lebih ke bongkar pasang personel, termasuk menambah atau menguranginya di posisi-posisi tertentu yang strategis. Meskipun perubahan ada di Departemen Iklan/Pemasaran, namun implikasinya tetap mengena ke Departemen Redaksi, setidaknya dari jalur koordinasi dan pola komunikasi. Perubahan struktur atau penataan tersebut berlatar belakang pada kebutuhan perusahaan. Faktor ketatnya persaingan media di Jateng, penggunaan internet yang makin merata dan terjangkau di semua lapisan masyarakat, perubahan pola konsumsi media, kebijakan konvergensi, sampai pada tuntutan bisnis,

melatarbelakangi kebijakan penataan struktur manajemen. Perubahan-perubahan tersebut juga berimplikasi pada produk.

Perubahan pertama terjadi saat pergantian estafet kepemimpinan di Suara Merdeka Networks, dari generasi kedua ke generasi ketiga pada 11 Februari 2009. Budi Santoso menyerahkan estafet itu ke putra sulungnya, Kukrit Suryo Wicaksono. Pada eranya, Budi Santoso adalah pemimpin umum (PU) perusahaan. Di bawahnya adalah pemimpin redaksi (untuk Departemen Redaksi), manager iklan/pemasaran (Departemen Iklan/Pemasaran), serta manager Human Resource and Development (untuk sumber daya manusia).

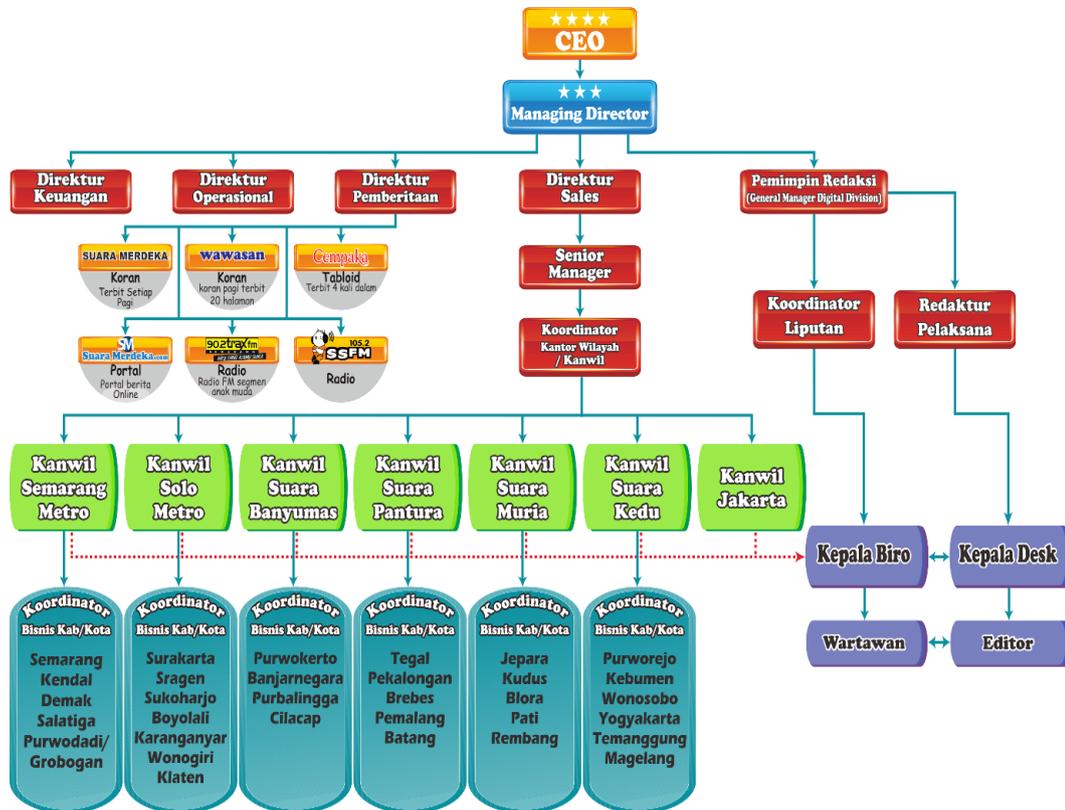
Lalu muncul jabatan chief executive officer (CEO) setelah era Kukrit (sebelum itu ia menjabat managing director yang membawahi para direktur. CEO membawahi jajaran direksi, yaitu Direktur Pemberitaan, Direktur Operasional, Direktur Sales, dan Direktur Keuangan. Perubahan ini berimplikasi pada struktur-struktur di bawahnya. Manager Iklan/Pemasaran, yang sebelumnya langsung di bawah PU, kemudian ada di bawah koordinasi Direktur Sales. Sedangkan Direktur Pemberitaan, membawahi pemimpin redaksi dari edisi cetak maupun daring, termasuk anak-anak perusahaan lain yang memiliki edisi penerbitan.

Sampai ke daerah, juga terjadi perubahan. Ini terjadi pada 2013. Posisi Kepala Pemasaran (yang bertanggung jawab atas iklan dan tiras) di kabupaten/kota, sebelumnya ada di bawah manager iklan/pemasaran, berubah ke struktur baru di bawah kepala Kantor Perwakilan (membawahi kepala pemasaran di kabupaten/kota di wilayahnya). Dalam hubungannya dengan kepala Biro, seorang kepala

Perwakilan setara dan bersifat koordinatif. Bedanya, kepala Biro konsentrasi di produk jurnalistiknya, sedangkan kepala Perwakilan di iklan/pemasaran.

Pada rentang 2013 tersebut juga muncul perubahan yang bersifat terbatas, yaitu posisi kepala Perwakilan dan kepala Biro diisi oleh satu orang. Dari tujuh Biro di Jateng-DIY dan Jakarta, hanya Biro Solo dan Muria yang ditunjuk untuk menjalankannya. Kebijakan itu diambil untuk memperkuat sinergitas antara Departemen Redaksi dan Iklan/Pemasaran di daerah, dan dianggap efisien. Namun karena dua konsentrasi tersebut sangat luas cakupan kerjanya, ditambah kompleksitas dinamika di dalamnya, akhirnya pada 2015 dua posisi tersebut tidak dirangkap satu orang. Pada Desember 2018, terdapat perubahan baru lagi dan berjalan sampai sekarang. Perubahan mendasar ada di nomenklatur Kepala Perwakilan, diubah menjadi Kepala Kantor Wilayah. Kewenangannya juga lebih besar karena termasuk membawahi Kepala Biro, terutama untuk koordinasi urusan iklan/pemasaran.

Diagram 3.1.3.1. Struktur Manajemen Suara Merdeka Networks 2019:



Dari struktur di atas, terdapat satu divisi baru, yang belum pernah ada sebelumnya, yaitu Digital Division yang dijabat oleh pemimpin redaksi Suara Merdeka edisi cetak yang merangkap sebagai General Manager di divisi tersebut. General Manager Digital Division Goenawan Permadi mengatakan, divisi tersebut ada sejak 2016.

“Adanya Divisi Digital adalah respons atas kondisi media massa saat ini. Namun sejak ada, sampai dengan akhir 2018 belum ada perkembangan berarti. Divisi ini membutuhkan banyak dukungan. Namun arahnya jelas sudah ada. Ini bagian dari proses konvergensi terbatas yang sedang berjalan”.

Pada awal 2019, divisi tersebut melahirkan media daring baru di bawah manajemen Suara Merdeka Networks, yaitu *Suaramerdeka.news*. Secara khusus tentang media baru di bawah Divisi Digital ini akan dideskripsikan dalam penelitian ini di subbab lain di bab III ini.

Perubahan-perubahan struktur manajemen di Suara Merdeka Networks tersebut sejatinya untuk merepons setiap dinamika yang muncul. Untuk mempertahankan edisi cetak, strategi yang dipilih Suara Merdeka untuk mempertahankan pasar adalah dengan mempertajam pengembangan media-media yang memiliki sentuhan lokalitas di setiap eks Karesidenan di Jateng. Media-media edisi lokal itu yang sudah terbit sejak 2007 hingga 2008 itu adalah Semarang Metro, Solo Metro, Suara Banyumas, Suara Kedu-DIY, Suara Muria, Suara Banyumas, dan Suara Pantura. Tujuh media ini lahir sebagai perisai dari munculnya banyak pesaing media lokal yang terbit di semua eks-karesidenan di Jateng.

Munculnya media-media lokal milik Suara Merdeka ini juga berimbas pada penataan sumber daya manusia (SDM). Bertambahnya jumlah halaman karena hadirnya edisi-edisi lokal itu menambah jumlah SDM, baik di Departemen Redaksi maupun Iklan/Pemasaran. Di era ini terdapat perekrutan SDM baru secara massif di setiap daerah di Jateng. Perubahan struktur manajemen pun dilakukan. Pada rentang 2009-2011, selain berinovasi dengan kebijakan menerbitkan edisi-edisi lokal itu, industri media Suara Merdeka juga bisa mempertahankan pasar dengan relatif baik. Tiras masih di atas 90 ribu eksemplar tiap hari, dan pendapatan iklan relatif sehat.

Selain itu, penataan manajemen juga terkait implementasi konvergensi. Namun ini akan peneliti bahas secara khusus di subbab lain di bab III ini. Pada intinya, generasi ketiga Suara Merdeka Networks inilah yang kali pertama mendeklarasikan keputusan untuk masuk ke kebijakan konvergensi. Eksistensi Suara Merdeka diuji di tengah era multiplatform, multimedia, dan digitalisasi informasi. Pada saat bersamaan harus menghadapi situasi penurunan oplah dan pendapatan iklan sejak 2012, dan terus berlangsung setidaknya hingga semester pertama 2019.

3.1.3.2. Penurunan Tiras

Pada rentang 2004-2010, oplah Suara Merdeka masih di atas 90.000 eksemplar tiap hari, namun sejak 2012, perkembangan teknologi informasi, persaingan, digitalisasi informasi, dan munculnya banyak platform media sosial yang membuat perubahan pola konsumsi terhadap media, berdampak pada penurunan oplah edisi cetak Suara Merdeka. Wilayah distribusi Kota Semarang paling terkena dampaknya. Dalam tiga tahun sejak 2012, oplah Suara Merdeka di Jateng turun menjadi di bawah 80.000 eksemplar, atau turun sekitar 20.000 eksemplar dibanding 2009-2011 dengan penurunan tertinggi di Kota Semarang.

Imbas dari munculnya banyak media pesaing, terutama menjamurnya media daring juga mempengaruhi *sales* pada koran Suara Merdeka. Setelah penurunan oplah secara drastis dalam rentang 2012-2017, stagnasi dan kecenderungan penurunan oplah Suara Merdeka juga terjadi pada sepanjang Januari hingga

Agustus 2018. Berdasarkan informasi yang dihimpun dari Departemen Pemasaran dan Iklan, sepanjang semester kedua 2018 ada kecenderungan penurunan oplah hingga lima persen di tiap kabupaten/kota. Bahkan untuk Kota Semarang yang menjadi basis pemasaran, mengalami penurunan hingga tujuh persen atau yang tertinggi di antara kabupaten/kota lain di Jawa Tengah.

Berdasarkan informasi yang dihimpun dari Departemen Pemasaran dan Iklan, sepanjang semester kedua ada kecenderungan penurunan oplah hingga lima persen di tiap kabupaten/kota. Bahkan untuk Kota Semarang yang menjadi basis pemasaran, mengalami penurunan hingga tujuh persen atau yang tertinggi di antara kabupaten/kota lain di Jawa Tengah. Direktur Sales Suara Merdeka Networks Bambang Pulunggono menyebut kenyataan turunnya tiras ini sulit dihindari Suara Merdeka.

“Kami sulit untuk menghindari kenyataan tentang fakta penurunan tiras di Suara Merdeka, setidaknya sejak 2012 sampai dengan 2019 ini. Grafik penjualan kami jauh menurun dibandingkan misalnya 10 tahun lalu. Bahkan tiap tahun kecenderungannya terus menurun”.

Tabel 3.1.3.2. Data Oplah Suara Merdeka Januari-Agustus 2018 (dalam eksemplar):

DAERAH	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus
Solo, Boyolali, Klaten, Wonogiri, Karanganyar, Sukoharjo	2.947	2.907	2.891	2.906	2.885	2.714	2.768	2.701
Pati, Kudus, Jepara, Rembang, Blora	5.823	5.749	5.736	5.716	5.704	5.456	5.465	5.426
Banyumas, Cilacap, Purbalingga, Purwokerto, Banjarnegara	5.641	5.525	5.538	5.473	5.484	5.267	5.356	5.379
Pekalongan, Tegal, Pemalang, Brebes, Batang, Slawi	8.210	8.121	8.161	8.108	8.037	7.462	7.871	7.870
Semarang, Salatiga, Kendal, Grobogan, Demak	22.107	21.724	21.600	21.383	21.008	19.935	20.594	20.530
Yogyakarta, Magelang, Temanggung, Wonosobo, Purworejo, Kebumen	6.777	6.799	6.710	6.616	6.731	6.457	6.455	6.445
JUMLAH	52.157	51.445	51.250	50.848	50.455	47.824	49.062	48.985

Sumber: Departemen Sales Suara Merdeka Januari-Agustus 2018

Data jumlah eksemplar di atas terhitung sejak Januari hingga Agustus 2018. Ada tren fluktuasi jumlah eksemplar yang terjual dari bulan ke bulan. Di eks Karesidenan Pekalongan misalnya, dimana Suara Merdeka menerbitkan sesi komunitas Suara Pantura, pada Desember 2017 oplahnya 8.174 eksemplar, lalu naik menjadi 8.210 eksemplar pada Januari 2018, namun turun menjadi 8.108 pada April

2018. Jumlah ini sebenarnya turun signifikan jika dibandingkan 2012, dimana oplah di eks Karesidenan Pekalongan masih sekitar 11.000 eksemplar. Penurunan oplah juga terjadi di sesi komunitas yang lain.

Fluktuasi tiras dengan kecenderungan penurunan dalam setiap bulan itu juga terjadi pada 2019. Penelitian ini mengambil data untuk edisi dimana tirasnya paling tinggi, yaitu edisi Sabtu. Tiras yang terjual di Jateng untuk semua edisi lokal totalnya 49.200 eksemplar untuk Sabtu, 2 Februari 2019. Selengkapnya bisa dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3.1.3.2. Sebaran dan Tiras Suara Merdeka Edisi 2 Februari 2019:

No	Sesi	Jumlah Eksemplar
1	Semarang Metro	21.850
2	Suara Pantura	7.425
3	Suara Kedu	6.900
4	Suara Banyumas	5.050
5	Suara Muria	4.950
6	Solo Metro	3.025
Jumlah		49.200

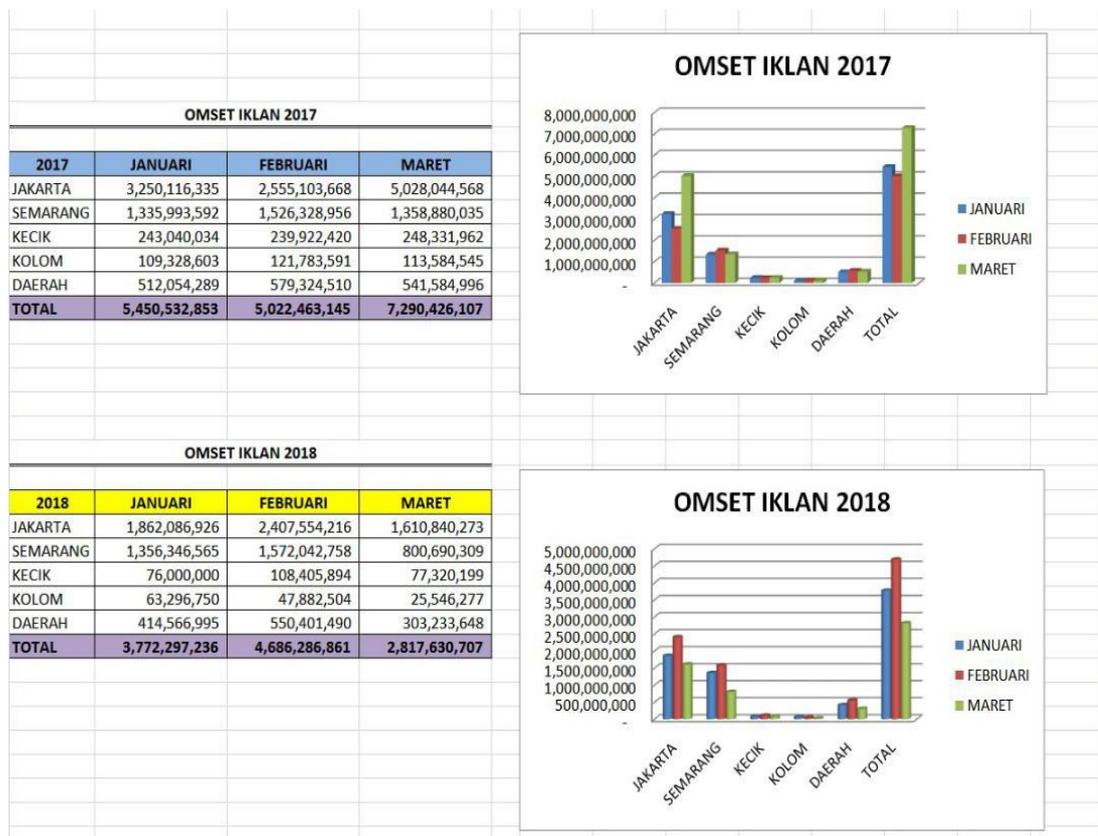
Sumber: Departemen sales Suara Merdeka, 2 Februari 2019

Pada hari-hari selain Sabtu, tirasnya relatif lebih rendah, selisih 1.000-2.000 eksemplar di bawah edisi Sabtu. Jika dibanding dengan tiras pada rentang 2004-2010, tiras Suara Merdeka di Jawa Tengah sudah turun sekitar 40.000 eksemplar. Manajemen mengambil strategi untuk tetap bisa mempertahankan tiras karena edisi cetak secara bisnis masih menjadi tumpuan.

3.1.3.3. Penurunan Pendapatan Iklan

Tren penurunan tak hanya pada oplah, namun juga pendapatan iklan sejak 2012. Hingga kuartal pertama 2018, penurunan itu masih berlangsung. Penurunan pendapatan iklan paling besar dari Jakarta dan Kota Semarang. Sedangkan iklan dari daerah di Jateng juga terjadi penurunan, namun tak sebanyak penurunan iklan dari Jakarta dan Kota Semarang.

Tabel 3.1.3.3. Perbandingan Omset Iklan Suara Merdeka Triwulan Pertama 2017 dan 2018:



Sumber: Departemen Iklan Suara Merdeka Triwulan Pertama 2018

Berdasarkan data di atas, dalam periode triwulan pertama 2018, terjadi penurunan pendapatan iklan dibandingkan pada periode yang sama di 2017.

Pendapatan iklan dari bulan pertama ke bulan kedua dan ketiga jumlahnya berbeda karena bergantung pada dinamika pasar. Pada Januari 2017, pendapatan untuk semua jenis iklan baik dari Jakarta, Semarang maupun seluruh daerah di Jateng sebesar Rp 5,4 miliar lebih. Namun pada bulan yang sama di tahun berikutnya hanya Rp 3,7 miliar. Pada bulan berikutnya, Februari 2017, pendapatan iklan Rp 5 miliar, dan turun menjadi 4,68 miliar pada bulan yang sama di tahun berikutnya. Penurunan drastis terjadi di sepanjang Maret, yakni dari Rp 7,2 miliar pada 2017, menjadi tinggal Rp 2,8 miliar pada 2018.

Direktur Sales Suara Merdeka Networks Bambang Pulunggono mengatakan penurunan omset iklan itu dipengaruhi banyak hal. Dinamika pasar dan kebutuhan iklan, persaingan antar media cetak, juga rivalitas media cetak dengan multiplatform penyedia jasa periklanan, serta pola pendekatan brand terkait turut mempengaruhi. Bambang Pulunggono juga menyebut menjamurnya media massa di Jateng, membuat persaingan kian ketat.

“Sebuah tantangan besar saat ini untuk bisa mempertahankan kerja sama iklan, juga dalam menggaet pengiklan baru. Era digital membuka ruang persaingan iklan jauh lebih ketat. Kanal-kanal untuk menampung iklan sebuah produk sangat banyak. Media cetak seperti Suara Merdeka telah bekerja keras untuk mempertahankan, namun tak sedikit yang lepas. Inilah penekanan saya, ada hal yang kami sudah berubah, tetapi masih banyak yang kami harus beradaptasi, terutama untuk mendapatkan pelanggan-pelanggan muda. Salah satu titik pertumbuhan penggunaan internet tertinggi di Indonesia adalah Yogyakarta dan Semarang. Dua kota yang menjadi basis pasar Suara Merdeka, terutama Semarang. Sedangkan Yogyakarta kami bidik sebagai pasar iklan. Inilah tantangannya”.

Menurut dia, kondisi saat ini jauh berbeda dengan pada era 1990-an sampai dengan awal 2000-an, dimana Suara Merdeka masih stabil dalam menggaet dan mempertahankan stabilitas pendapatan iklan. Bahkan untuk pasar di Jateng, sebagian besar memberikan kepercayaan ke Suara Merdeka dalam beriklan. Hingga 2006, kondisi pasar Suara Merdeka juga masih stabil, meski di era itu sudah mulai muncul media sosial seperti Facebook. Pada masa itu, sudah mulai muncul akun-akun Facebook sehingga menjadi titik perubahan pola komunikasi dan informasi di masyarakat. Mereka yang sudah menggunakan akun media sosial memiliki otonomi dalam menyampaikan pesan ke publik melalui jejaring sama pengguna platform tersebut. Namun kondisi Suara Merdeka belum begitu terpengaruh. Tiras maupun pendapatan iklan pada rentang 2006-2008 juga masih stabil dan peluang-peluang bertumbuh masih terjadi, walaupun internet sudah banyak digunakan untuk media daring dan persaingan media di Jateng sudah makin ketat. Bambang Pulunggono mengatakan,

“Jika melihat kembali pada era 1990-an hingga awal 2000-an, itu adalah masa-masa emas Suara Merdeka. Kecuali pada saat krisis moneter 1997-1998. Media massa, khususnya cetak yang menjadi kompetitor saat itu masih sedikit. Persaingan tak begitu berat. Kue iklan, baik kecil maupun iklan display hampir 80 persen diserap Suara Merdeka. Sedangkan sisanya ke media cetak yang lain, radio, dan billboard”.

Di tengah tren turunnya pendapatan iklan, Suara Merdeka Networks tidak berdiam diri. Berbagai penataan dilakukan. Selain terus menata struktur dan penempatan sumber daya manusia, juga selalu mengevaluasi dan memperbaiki strategi pemasaran dan promosi di semua level. Bambang Pulunggono menjelaskan,

di tengah ketatnya iklim persaingan, terutama dengan teknologi informasi dan komunikasi yang membawa perubahan pada pola konsumsi media, Suara Merdeka Networks memiliki pilihan untuk masuk ke ruang digital dengan kebijakan konvergensi yang dipilih sejak 2009.

“Tren pendapatan dari iklan dalam beberapa tahun terakhir turun. Tiras juga menurun. Selain berbenah untuk mempertahankan edisi cetak sekuat mungkin, kami tidak punya pilihan, selain memperbaiki keadaan. Salah satu pintu masuknya adalah konvergensi”.

Implementasi konvergensi yang bertalian langsung dengan bisnis di Suara Merdeka Networks, akan dibahas dalam di subbab lain di bab III penelitian ini.

3.2. Pengetahuan SDM Suara Merdeka Networks

Komunikasi virtual yang menjadi salah satu bentuk komunikasi baru di era internet, embrionya sudah muncul sejak 1960-an, saat muncul Whole Earth Catalog yang digagas Stewart Brand dan kemudian berubah menjadi Whole Earth Electronic Link (WELL). Ia menjadi publikasi terbatas di masanya, yang kemudian dikembangkan oleh Larry Brilliant dengan sentuhan fitur online, hingga membuat WELL menjadi eksposif dan meluas peminatnya. (Fred Turner, 2005: 489).

Gagasan tersebut menjadi cikal bakal pola komunikasi virtual dua arah bahkan banyak arah serta interaktif seperti sekarang ini karena diperkuat dengan jaringan internet. Kehadiran internet serta perubahan pola komunikasi yang menjadi sangat interaktif di dunia virtual tersebut lantas memantik banyak

perusahaan media di dunia untuk berubah. Muncul kemudian era baru, yaitu konvergensi media. Konvergensi adalah konsep awal yang sudah dipelopori oleh Nicholas Negroponte dan Ithiel de Sola Pool. (Grant 2009: 3)

Pada tahun 1979, ketika Nicholas Negroponte mulai memopulerkan istilah konvergensi dalam kuliah kelilingnya saat mengumpulkan dana pembangunan gedung laboratorium Media di Massachusetts Institute of Technology (MIT). Tak banyak yang mempunyai pengetahuan tentang konvergensi. Negroponte menjadi orang pertama yang mengakui bahwa konvergensi industri media dan teknologi digital pada akhirnya akan mengarah pada bentuk-bentuk yang dikenal sebagai komunikasi multimedia. Multimedia atau yang juga dikenal sebagai media campuran, pada umumnya didefinisikan sebagai medium yang mengintegrasikan dua bentuk komunikasi atau lebih. Dalam definisi yang amat luas atas istilah itu, maka sebagian besar media cetak tergolong dalam bentuk multimedia karena keduanya menyuguhkan informasi dengan memadukan antara teks, fotografi, dan grafis yang ditampilkan melalui medium kertas.

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

diperkirakan sejak 1978 oleh Negroponte dan timnya. Pada kenyataannya, konvergensi itu selalu menjadi esensi dari proses mediamorfosis.

Pengetahuan tentang konvergensi ini menjadi satu bagian tahapan awal di dalam teori difusi inovasi yang digagas Rogers (1983). Pengetahuan ini terjadi ketika individu atau unit pembuat keputusan lainnya terkena pengaruh dari sebuah inovasi dari kehadiran sebuah teknologi yang muncul dalam konsep konvergensi.

Hassinger (dalam Rogers, 1983: 166) berpendapat bahwa individu jarang mengekspose diri mereka pada pesan tentang inovasi. Bahkan saat individu itu sudah terpapar inovasi, paparan tersebut hanya memiliki pengaruh kecil, kecuali jika individu tersebut merasakan inovasi itu sesuai dengan kebutuhannya dan konsisten. Pengetahuan tentang inovasi dimulai saat individu atau unit pembuat keputusan lain terpapar keberadaan inovasi tersebut serta memahami fungsi-fungsinya.

Dalam tahap pengetahuan (*knowledge*), penelitian ini akan mengungkap pengetahuan sumber daya manusia (SDM) tentang konvergensi di Suara Merdeka Networks, sebagai bentuk inovasi di bidang teknologi informasi yang diadopsi banyak media massa.

Tabel 3.2. Fase Pengetahuan (*Knowledge*)

	Konvergensi Media	Deklarasi Konvergensi	Rivalitas Media Lama & Baru	Kompetensi SDM
Pemred SM Cetak	Pilihan yang harus dilakukan di era internet dan digitalisasi informasi	Perlu menjaga konsistensi keputusan konvergensi di semua level kebijakan	Media lama dipertahankan namun harus serius menggarap media baru	Bisa dengan melakukan upgrading
Pemred SMCyber	Suaramerdeka.com sudah hadir di awal era internet. Tinggal perbaikan kualitas	Menyambut antusias namun dengan catatan banyak prasyarat yang mesti dipenuhi	Media pendatang baru jumlahnya makin banyak dengan konten variatif	Bisa dan sudah berjalan, namun butuh upgrading
Direktur Sales SM Networks	Jika tak berubah ke konvergensi, akan makin ditinggalkan pembaca dan pengiklan	Perlu menjaga konsistensinya dan meningkatkan daya dukung konvergensi	Varian platform iklan makin banyak dan mengurangi potensi pasar iklan di SM Networks	Bisa dan perlu di-upgrade di semua level
Kepala Kanwil	Sudah menjadi kebutuhan untuk efisiensi dan membuka peluang bisnis baru di daerah	Perlu diimplementasikan secara serius	Media pendatang baru dan lama mengambil pasar iklan SM Networks	Bisa dan perlu penataan ulang posisi dan skill SDM
Kepala Biro	Inovasi ini penting dan harus dijalankan sebagai konsekuensi dari perubahan teknologi informasi	Perlu diinternalisasi ke wartawan agar tak sekadar deklarasi	Perlu mempertahankan edisi cetak karena masih ada potensi iklan/pembaca. Edisi daring harus digarap serius untuk menjaga persaingan	Optimistis bisa namun membutuhkan upgrading
Wartawan	Mengetahui sebagai kebutuhan media di era internet dan di tengah kuatnya jurnalisme warga	Pasang surut sosialisasi konvergensi di kalangan wartawan daerah	Produk jurnalistik wartawan di edisi cetak bersaing dengan konten media online dan media sosial	Bisa dan butuh upgrade skill untuk menunjang kompetensi

Penelitian ini tidak hanya mengungkap tahap pengetahuan SDM di Suara Merdeka Networks tentang konvergensi yang bertalian dengan produk jurnalistik, namun juga dari sisi bisnis. Keduanya akan dibahas dalam satu subbab berikut ini.

3.2.1. Pengetahuan Konvergensi Jurnalistik dan Bisnis Media

Konvergensi jurnalistik mensyaratkan perubahan cara berpikir individu atau kelompok tim di media tentang produk jurnalistik dan peliputannya. Bagaimana media memproduksi seluruh karya jurnalistiknya dan bagaimana media menyampaikan produk tersebut kepada khalayaknya. Bagian dari subbab ini akan mengetengahkan secara selektif bagaimana pengetahuan tentang konvergensi itu terbangun, serta detil-detil pemahaman dalam memandang produk jurnalistik.

Ada tiga fakta di Suara Merdeka Networks yang mengiringi proses bagaimana kesadaran untuk masuk ke ruang perubahan itu dilakukan. Pertama adalah makin ketatnya rivalitas media, baik cetak maupun daring di Jawa Tengah. Kedua, kenyataan penurunan tiras edisi cetak Suara Merdeka sejak 2012, yang sebelumnya superior di Jawa Tengah selama lebih setengah abad. Ketiga, kecenderungan menyusutnya pendapatan iklan di semua daerah di Jawa Tengah, serta sumber iklan utama dari pasar Jakarta.

Di luar ketiga hal itu, tradisi dalam jurnalisme konvensional yang menjadi basis kerja di media cetak, harus berhadapan dengan kenyataan baru, yaitu hadirnya budaya jurnalisme digital. Kehadiran *devices* baru mengubah industri media secara

keseluruhan. Di kalangan industri media, termasuk di Suara Merdeka Networks ini menjadi diskursus bertahun-tahun.

Kepala Biro Banyumas-Suara Merdeka Sigit Oediarto mengungkapkan bagaimana pengetahuan tentang teknologi informasi baru yang mewujud dalam sebuah konsep konvergensi itu muncul dan menjadi kesadaran bersama di benak wartawan Suara Merdeka di daerah-daerah di eks-karesidenan Banyumas.

“Sejak saya bergabung di Suara Merdeka, istilah konvergensi jarang terdengar. Sebelum saya di kepala biro sempat mendengarnya. Namun kalau yang dimaksud adalah bagaimana media ini menyesuaikan diri atau merespons era internet, multimedia, multiplatform dan lain-lain, hampir dalam setiap pertemuan rutin internal keredaksian maupun lintas departemen, sering menjadi bahasan dan menjadi kesadaran bersama. Pembahasan ini juga melibatkan seluruh wartawan dan tenaga pemasaran di daerah”.

Ia mengakui praktik konvergensi saat ini sebagian masih memahaminya sebatas pada cara menyampaikan berita melalui platform yang berbeda, yaitu media cetak dan daring. Di Suara Merdeka Network, hal itu terjadi pada masa-masa awal, mulai terbit *Suaramerdeka.com* pada 1996, dan berlangsung selama bertahun-tahun. Keterampilan wartawan yang dibutuhkan di masa awal itu juga masih sangat sederhana, yaitu bagaimana memilah berita untuk edisi daring, dan yang untuk edisi cetak. Pemahaman mendasar tentang konvergensi di masa awal sebagaimana dirasakan Sigit Oediarto adalah bagaimana berita-berita yang diproduksi itu tidak hanya terbaca di edisi cetak, namun juga bisa dibaca di daring.

Sigit yang bergabung dengan Suara Merdeka sejak 2002 mengungkapkan, beberapa tahun sebelum konvergensi menjadi sebuah pilihan keputusan di Suara

Merdeka, sudah ada banyak pembahasan mengenai ancaman terhadap masa depan media cetak terkait dengan hadirnya internet, banyak media daring, dan media sosial.

“Hadirnya banyak media online dan media sosial ini kemudian dipahami bersama, bagaimana Suara Merdeka hadir dalam edisi online. Semata-mata untuk menjaring pembaca di dunia maya”.

Wartawan Suara Merdeka yang bertugas di Kabupaten Pati, M Noor Efendi mengatakan, istilah konvergensi itu telah diketahui dari banyak diskursus, merespons langkah-langkah media massa saat memasuki era internet. Ia bergabung dengan Suara Merdeka sejak 2006. Ada dua sikap di masa awal yang ia rasakan. Pertama, saat diskursus tentang perlunya konvergensi di media massa itu, kondisi Suara Merdeka masih kuat. Hal itu bisa dilihat dari stabilitas tiras dan iklan di daerah, sekaligus reputasi wartawan Suara Merdeka di daerah. Sehingga, wacana konvergensi itu masih dianggap sebagai sesuatu yang belum mendesak untuk dilakukan di Suara Merdeka. Kedua, ada kekhawatiran dengan hadirnya media sosial, dan menjamurnya media-media daring dari perusahaan media maupun yang dibuat perorangan, akan mengancam masa depan media cetak. Ini membawa pada sikap bahwa konvergensi, dengan pemahaman sederhana bahwa berita harus hadir di internet dan mudah terakses, mesti segera ditempuh.

Lalu teknologi informasi makin berkembang dan masyarakat kian mudah mendapatkan berita melalui telepon genggam yang terkoneksi dengan internet. Perubahan pola konsumsi terhadap media pun berubah. M Noor Efendi mengungkapkan, pada tahun-tahun berikutnya, yaitu 2010 dan sesudahnya, mulai

dilakukan sosialisasi ke wartawan Suara Merdeka di daerah untuk mengisi konten pemberitaan secara lebih aktif ke *Suaramerdeka.com*. Sosialisasi secara maraton dari biro ke biro saat itu dilakukan tim redaksi *Suaramerdeka.com* bersamaan dengan agenda rutin bulanan rapat koordinasi keredaksian untuk edisi cetak.

“Sejak sosialisasi Suara Merdeka edisi online itu, seingat saya para wartawan di daerah tiap hari meluangkan waktu untuk berkirim berita ke Suaramerdeka.com. Tidak sulit karena materi bisa didapatkan bersamaan dengan bahan materi untuk konten edisi cetak. Jika ada kendala saat itu adalah soal keterbatasan infrastruktur teknologi pendukung agar bisa berkirim dengan cepat. Sebab edisi online salah satu pertimbangannya adalah kecepatan pemuatan”.

Dinamika kebutuhan konvergensi di mata wartawan di daerah pada masa awal itu juga pasang surut, karena masih berhadapan dengan kenyamanan edisi cetak di tengah pasar persaingan. Wartawan masih memiliki persepsi, konvergensi belum menjadi kebutuhan mendesak, meski harus dilakukan. Persepsi ini berdampak pada konten yang jurnalistik yang diproduksi untuk edisi daring.

“Masih ada persepsi untuk memprioritaskan pengiriman konten ke edisi cetak, ketimbang ke edisi online. Sederhananya, berkirim ke edisi cetak itu wajib, tidak dengan berkirim konten ke edisi online. Ini juga berdampak ke kualitas. Konten yang dikirim ke online sebatas berita dan foto. Satu-satunya keunggulan adalah kecepatan pemuatannya. Jadi tidak ada video maupun infografis”.

Pemimpin *Suaramerdeka.com* Setiawan Hendra Kelana mengatakan, pengetahuan tentang konvergensi yang berlangsung di dapur redaksi *Suaramerdeka.com* muncul dari kesadaran-kesadaran personal yang bertemu dengan kebutuhan industri media tempat mereka bekerja. Perubahan pola konsumsi media, di antaranya pergeseran pembaca media cetak ke daring, perubahan kultur

dari *media centered* ke *reader centered*, serta pembaca yang bersifat interaktif, dipahami seluruh kru *Suaramerdeka.com* (baik wartawan di lapangan maupun yang di newsroom) sebagai sesuatu yang harus direspons.

“Diskusi-diskusi tentang kebutuhan konten yang kreatif untuk memenuhi kebutuhan pembaca sering dilakukan di internal. Jadi ada ruang saling berbagi pengetahuan tentang, misalnya konvergensi konten. Meskipun ini didalam praktiknya masih ada keterbatasan-keterbatasan output karena faktor tertentu. Namun pada masa awal, kesadaran bahwa ada peluang untuk bisa mempertahankan eksistensi Suara Merdeka di ruang online itu ada. Kesadaran individu ini dijadikan sebagai kesadaran bersama sehingga diskusi tentang konvergensi hidup. Ini yang terus kami sampaikan ke newsroom, dan juga ke wartawan di daerah saat sosialisasi sejak 2010”.

Mengikuti perkembangan teknologi informasi dan makin kuatnya persaingan, *Suaramerdeka.com* membutuhkan perbaikan-perbaikan kualitas. Hal itu bisa dilakukan salah satunya dengan meningkatkan kompetensi wartawan maupun editor konten di newsroom. Karena itu dalam setiap waktu, termasuk dalam kebijakan perekrutan sumber daya manusia (SDM) di tim redaksi yang baru, kompetensi di bidang multimedia, menjadi syarat wajib.

“Kami harus memiliki SDM yang dari sisi kompetensi bisa diandalkan. Mengelola media online, yang terkoneksi dengan multiplatform media sosial, membutuhkan skill-skill teknis, misalnya multimedia, kemampuan mengolah data. Jadi tidak sekadar bisa menulis berita, lalu mengeditnya. Ini yang sampai sekarang masih menjadi pekerjaan. Saya optimistis ini bisa dilakukan karena pengetahuan tentang ini bisa dipelajari. Misalnya bagaimana mengambil gambar video, mengolahnya dan menyajikannya ke pembaca”.

Goenawan Permadi mengungkapkan, kesadaran untuk berkonvergensi di Suara Merdeka sudah ada sejak masa awal internet masuk. Suara Merdeka mengambil langkah cepat dengan menerbitkan *Suaramerdeka.com* pada 1996 meski formatnya masih sangat sederhana dan hanya untuk kepentingan *news*, belum merambah ke iklan. Kesadaran bersama di Suara Merdeka mulai muncul pada tahun 2000-an. Mulai ada diskusi-diskusi, dan strategi pemberitaan setelah munculnya banyak televisi, serta tumbuhnya media-media daring. Oleh edisi cetak ini direspons melalui strategi pemberitaan, dengan memperbanyak laporan-laporan mendalam, serta liputan-liputan unik. Kesadaran dan pengetahuan itu terus mengalami dinamika sampai sekarang.

Kesadaran tentang pentingnya konvergensi didorong dari kondisi-kondisi sebelumnya. Pengetahuan tentang *positioning* Suara Merdeka saat masih nyaman dalam persaingan media di Jateng, serta kondisi setelah kompetisi ketat, terutama menghadapi perubahan pola konsumsi media, dari pembaca pasif menjadi pembaca yang aktif dan interaktif. Pilihan-pilihan saluran komunikasi publik yang semula ke media massa arus utama, kini banyak diambil alih ke platform media sosial membuat pembaca menjadi pusat.

Tentang perubahan pola konsumsi media itu, Goenawan Permadi mengutip riset dalam Nielsen Consumer & Media View untuk kuartal ketiga 2017. Riset tersebut dilakukan 11 kota besar di Indonesia, tentang preferensi pembaca untuk membaca berita lokal dengan dua pilihan, yaitu melalui koran, atau melalui internet. Kota-kota yang diteliti adalah Makassar, Surakarta, Palembang, Surabaya, Jakarta, Bandung, Yogyakarta, Denpasar, Medan, Semarang, dan Banjarmasin. Dari 11 kota

itu, dua di antaranya ada di Jateng yang menjadi pasar Suara Merdeka yaitu Surakarta dan Semarang. Di Surakarta, pilihan pembaca masih lebih banyak ke koran dibanding internet, dengan perbandingan 54 berbanding 36. Namun di Semarang yang menjadi jantung pasar Suara Merdeka, perbandingannya jauh lebih banyak yang melalui internet, dengan 56 berbanding delapan. Goenawan Permadi mengatakan,

“Perubahan pola konsumsi media dari pembaca ini menjadi pengetahuan dini di Suara Merdeka untuk berubah, dengan lebih memperhatikan akses pemberitaan melalui internet. Hal ini menjadi kesadaran dan diskusi bersama dari seluruh SDM di Departemen Redaksi”.

Sisi bisnis industri media juga menjadi basis pengetahuan terkait proses konvergensi di Suara Merdeka Networks. Konvergensi industri media merupakan proses mengkolaborasikan sektor telekomunikasi, penyiaran dan penerbitan dalam satu bidang industri, terutama yang berbasis digital teknologi. Konvergensi media didorong oleh perkembangan teknologi yang sangat cepat sehingga dapat meningkatkan fleksibilitas regulasi dan pencapaian target profit di dalam perusahaan.

Gencarnya sebaran informasi media massa melalui platform daring ternyata dilakukan dengan pertimbangan bisnis. Meningkatnya penetrasi internet dan banyaknya variasi pilihan media digital berimbas pada maraknya para pelaku industri memproduksi berbagai jenis iklan secara daring. Para pembaca disuguhi berbagai macam pilihan produk yang kini lebih mudah untuk dilihat atau bahkan dibeli tanpa harus melihat produk aslinya.

Berdasarkan Data Nielsen Cross Platform Report 2017, lebih dari 60 persen konsumen di kelompok usia 21-49 tahun seringkali melakukan pencarian lebih lanjut setelah melihat iklan daring dan lebih dari 30 persen konsumen seringkali melakukan pembelian secara daring. Sebagian konsumen juga mengakui bahwa setelah melihat iklan daring biasanya mereka akan melakukan kunjungan ke toko secara langsung dan peluang terjadinya pembelian pun cukup besar pada saat konsumen melakukan kunjungan ke toko (mencapai hingga 28% di kelompok usia 30-39 tahun).

Direktur Sales Suara Merdeka Networks Bambang Pulunggono mengatakan ketatnya rivalitas media, termasuk secara regional di Jawa Tengah, menjadi referensi pengetahuan konvergensi dari sisi *corporate*. Fakta turunnya tiras dan pendapatan iklan di Suara Merdeka edisi cetak secara konsisten sejak 2012 menjadi pertimbangan-pertimbangan bagaimana menyesuaikan diri dengan keadaan di tengah perubahan.

“Di industri media massa seperti Suara Merdeka ini, ada hal-hal yang secara nilai tak berubah. Contohnya corporate culture bahwa media ini harus tetap ada dalam kondisi apa pun. Sejak saya bergabung dengan Suara Merdeka tahun 1970-an, hal ini tak berubah. Namun ada hal-hal yang harus berubah. Perusahaan media cetak seperti Suara Merdeka harus beradaptasi dengan kondisi. Salah satunya karena perkembangan teknologi informasi, seperti masuknya internet yang disusul dengan digitalisasi informasi. Sekarang kita bisa melihat hasil survei, anak generasi milenial sudah merasa malu membaca koran. Mereka adalah digital native, yang dalam masa pertumbuhannya sudah langsung masuk ke gawai yang terkoneksi internet. Jika menghadapi situasi seperti ini media cetak tidak berubah, maka akan makin ditinggalkan”.

Perbedaan kondisi yang dilalui Suara Merdeka selama bertahun-tahun, menjadi pintu pengetahuan. Tahun 1990-an hingga awal 2000-an adalah masa-masa emas Suara Merdeka. Media massa, khususnya cetak yang menjadi kompetitor saat itu masih sedikit. Pendapatan iklan stabil dan cenderung bertumbuh. Namun menjamurnya media massa di Jateng di masa-masa sesudahnya, membuat persaingan kian ketat dan tantangan besar saat ini, yaitu mempertahankan kerja sama iklan, juga dalam menggaet pengiklan baru. Era digital membuka ruang persaingan iklan jauh lebih luas. Kanal-kanal untuk menampung iklan sebuah produk sangat banyak.

Bambang Pulunggono mengatakan sebagian besar SDM di Departemen Sales adalah orang-orang yang bekerja di dua masa. Pertama, masa saat persaingan masih longgar dan efek internet belum begitu terasa untuk media cetak. Kedua, masa dimana persaingan sudah sedemikian ketat sejak 2012. Persaingan antarmedia, juga hadirnya era digitalisasi informasi adalah kenyataan yang dihadapi. SDM Suara Merdeka di Departemen Sales mengetahui dan menyadari bahwa konvergensi media tidak bisa dihindari dan memiliki konsekuensi-konsekuensi serius di penjualan produk. Diskusi dan respons seputar langkah konvergensi di bidang bisnis media ini melibatkan semua SDM di Departemen Sales.

Banyak saluran komunikasi yang digunakan untuk transfer pengetahuan terkait inovasi yang melekat dalam konvergensi media ini. Dalam kultur kerja di Suara Merdeka Networks, transfer pengetahuan itu muncul dalam beberapa level. Hampir setiap pekan ada rapat direksi, sering dihadiri pemilik perusahaan. Rapat

ini melibatkan personel lintas departemen untuk mengevaluasi kinerja mingguan sekaligus merancang pekerjaan untuk sepekan berikutnya. Tiap perkembangan diteruskan ke masing-masing departemen di tingkat bawah, termasuk mensinergikan keputusan-keputusan lintas departemen. Ada juga rapat triwulan, rapat tiap semester, serta rapat awal dan akhir tahun. Bahkan yang sifatnya harian untuk pembahasan-pembahasan terbatas dan membutuhkan respons cepat.

Di luar jalur resmi itu, kanal-kanal komunikasi melalui grup *WhatsApp* juga menjadi forum transfer poin-poin penting dari rapat-rapat tersebut, termasuk aplikasinya di berbagai tingkatan. Dari situ muncul banyak respons. Ini model transfer pengetahuan yang ada di Suara Merdeka, yang didalamnya ada ruang diskusi, instruksi, juga respons balik yang memunculkan kebijakan-kebijakan strategi bisnis terkait perkembangan teknologi informasi yang berdampak pada industri media di Suara Merdeka.

Dalam beragam saluran komunikasi yang bertalian dengan respons-respons terhadap hadirnya teknologi informasi itu, salah satu yang menjadi kunci pembahasan adalah perubahan pola konsumsi media. Bambang Pulunggono mengatakan, secara bisnis, perkembangan teknologi digital berdampak besar terhadap industri media cetak seperti Suara Merdeka karena harus disikapi dari sisi produk dan pendekatan pasar yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan Zinggara Hidayat pada 2016 terkait dampak teknologi digital terhadap konsumsi media masyarakat, menunjukkan adopsi perangkat telekomunikasi dalam rumah tangga di Indonesia telah beralih dari

perangkat yang menggunakan sistem kabel (*wire*) ke nirkabel (*wireless*). Infrastruktur telekomunikasi kabel menyusut secara drastis dalam konsumsi rumah tangga. Temuan penelitian itu adalah, perkembangan teknologi nirkabel diadopsi dan rata-rata dimiliki setiap anggota keluarga. Perangkat telepon seluler telah meningkatkan konsumsi media komunikasi.

Temuan lainnya, konsumsi media cetak telah menurun drastis pada setiap keluarga, dan konsumsi media hanya terpusat pada konsumsi pulsa untuk media bergerak. Media siar radio juga mulai ditinggalkan oleh keluarga Indonesia dan beralih mendengarkan audio sendiri dari perangkat digital secara pribadi pada setiap anggota keluarga. Radio hanya sesekali dipantau melalui *streaming online* atau hanya saat dalam perjalanan untuk memantau kondisi lalu lintas ibukota. Studi itu juga menunjukkan, siaran televisi masih menjadi tontonan keluarga, namun saat mengonsumsi siaran TV dibarengi dengan aktif bermedia online. (Hidayat, Zinggara, 2016). Penelitian ini mengungkap perkembangan akses media daring di Indonesia telah dan sedang menumbuhkan kebiasaan dan kultur baru dalam bermedia bagi individu dan masyarakat yang berimplikasi pada kehidupan sosial, budaya, ekonomi, dan politik. Ruang-ruang perubahan pola konsumsi media tersebut menjadi referensi pengetahuan SDM di Suara Merdeka Networks, salah satunya dari Departemen Sales yang mengurus bidang bisnis dalam berproses di era konvergensi.

3.2.2. Suaramerdeka.com sebagai Pengetahuan Dini

Suaramerdeka.com adalah divisi usaha dari Suara Merdeka Networks yang bergerak di bidang pemberitaan daring. Media yang diluncurkan pada 14 September 1996 oleh Tommy Hetami ini beralamat website *www.suaramerdeka.com*. Awalnya website ini hanya berisi berita edisi cetak yang diambil dari media cetak Harian Suara Merdeka. Pada 11 Februari 2000 *Suaramerdeka.com* menambahkan pemberitaannya dengan edisi News Aktual beserta kanal-kanal lainnya. News Aktual ini dimaksudkan agar *Suaramerdeka.com* tidak tertinggal dalam memberitakan sesuatu.

Pemimpin Redaksi *Suaramerdeka.com* Setiawan Hendra Kelana menjelaskan, News Aktual di *suaramerdeka.com* itu diwadahi dalam lima kategori, yaitu yang skala nasional, lingkup Semarang, konten terkait ekonomi, konten internasional, serta daeri daerah (konten dari kabupaten/kota di Jawa Tengah). Sedangkan kanal-kanal lain yang juga diwadahi cukup selalu dinamis. Beberapa yang masih bertahan adalah kanal Entertainment (berisi rubrik Musika, Sastra, Selebrita, dan Sinema). Kanal Gaya Hidup berisi rubrik Elektronik, Fashion, Gadget, dan Unik. Kanal Kesehatan berisi rubrik Herbal, Ibu dan Anak, Medis, serta Tips. Ada juga kanal-kanal olahraga, yaitu Sepak Bola (berisi rubrik Dunia, Liga Indonesia, Liga Champions, Liga Inggris, Liga Italia, Liga Jerman, Liga Spanyol, dan Futsal), serta Kanal Sport & Otomotif yang berisi rubrik Balap, Cabang Olahraga, Formula 1, MotoGP, Otomotif, dan Raket. Terdapat empat kanal lainnya, yaitu kanal Kultur (berisi rubrik Kejawen, Kronik, Pringgitan), kanal

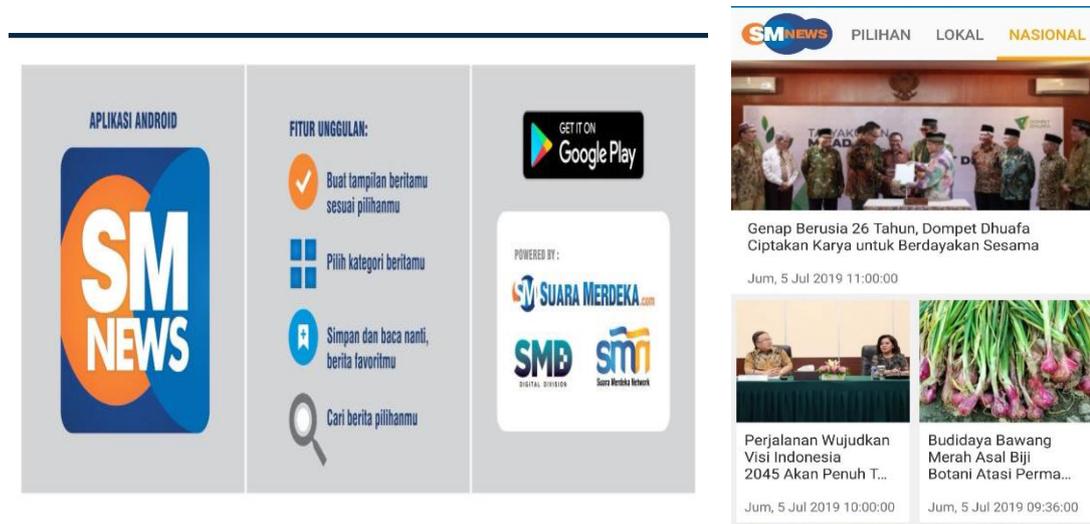
Travel (berisi rubrik Hotel, Hobi, Komunitas, Kuliner, Seni dan Budaya, serta Wisata), kanal Ekspresi (berisi rubrik Lifestyle, Solution, Celebs, Event, Skulture, Indie Corner, FYI, dan Review). Ada juga kanal Gender (berisi rubrik Inspirasi, Romansa, Intim, Dandan, dan Doping), serta kanal Kampus.

“Kanal-kanal seperti Kultur, Travel, Ekspresi, Gender, dan Kampus merupakan upaya kami menjangkau dinamika di komunitas-komunitas yang lebih spesifik”.

Melihat pesatnya industri *mobile*, *Suaramerdeka.com* menyediakan konten yang dapat diakses melalui perangkat *mobile* yang akan memberi kemudahan pembaca untuk mendapatkan informasi aktual *Suaramerdeka.com*. Konten di versi *mobile* bisa diakses melalui *browser* ataupun aplikasi yang diunduh melalui Google PlayStore dengan nama SMNews.

SM e-paper dimuat dalam edisi daring sejak 11 Februari 2010. *SM e-paper* merupakan jawaban Suara Merdeka dalam menyikapi perkembangan teknologi informasi yang begitu pesat. Setiawan Hendra Kelana menyebut langkah tersebut dilakukan untuk perkembangan merepons pola konsumsi media terkini.

Gambar 3.2.2. Aplikasi SMNews melalui Google PlayStore:



“Anak muda sekarang lebih banyak memperoleh informasi dari media internet. Dengan adanya SM epaper diharapkan para pembaca dapat mengakses berita cetak Harian Suara Merdeka secara utuh lewat media online tersebut,” kata Setiawan Hendra Kelana.

Bentuk inovasi baru yang juga diterapkan adalah Video Streaming Suara Merdeka TV. Fitur baru ini diluncurkan pada 11 Februari 2011. Langkah tersebut ditempuh untuk membuat *Suaramerdeka.com* makin atraktif dalam penyajian berita. Tak hanya berbentuk teks dan foto, tapi juga dalam bentuk gambar bergerak plus suara. Hal ini menjadi bagian penting dalam menjawab kebutuhan pembaca yang makin beragam.

Struktur Manajemen Suaramerdeka.com 2019:

Pemimpin Umum: Sara Ariana Fiestri

Pemimpin Redaksi/Penanggung Jawab: Setiawan Hendra Kelana

Redaktur Pelaksana: Murdiyatmoko

Sekretaris Redaksi: Andika Primasiwi

Koordinator Liputan: Ahmad Rifki

Editor: Er Maya, Andika Primasiwi, Ahmad Rifki, Rosikhan, Nugroho WU, Adib Auliawan

Reporter: Apit Yulianto, Puthut Ami Luhur, Cub Cahya, Jati Prihatnomo, dan seluruh wartawan Suara Merdeka

ePaper: Imron Rosadi, Teguh Wirawan, Andy Kristyan

Alamat:

Jl. Kawi No. 29 Semarang

Email:

rep@suaramerdeka.com

Regenerasi di Suaramerdeka.com:

Pendiri: Tommy Hetami (1996-2007)

Pemimpin Umum: Sara Ariana Fiestri (2007-sekarang)

Pemimpin Redaksi: Prie GS (2000-2002)

Aulia Muhammad (2002-2009)

Zaenal Abidin (2009-2010).

Setiawan Hendra Kelana (2010-sekarang)

Era digitalisasi media juga dimanfaatkan oleh Suara Merdeka untuk memperoleh pemasukan iklan di kanal digital. Pasalnya, semua versi cetak Suara Merdeka juga disiarkan versi daring. Artinya, produk iklan tidak hanya dilihat oleh pembaca cetak saja, tetapi juga oleh pembaca daring.

Suaramerdeka.com dibuat menggunakan *development program php*. Untuk mengelola konten, website lebih banyak dipegang editor, dengan membuat kata kunci yang kira-kira sering dicari oleh orang. Media sosial yang dimiliki *Suaramerdeka.com* untuk menunjang sebarannya ke pembaca adalah melalui Facebook, Twitter, Instagram, dan Youtube.

Hadirnya banyak kanal serta rubrik, dibarengi pengelolaan konten dengan memanfaatkan platform media sosial tersebut adalah langkah *Suaramerdeka.com* dalam menjawab perubahan pola konsumsi media. Setiawan Hendra Kelana mengatakan, pada masa awal, kru di *Suaramerdeka.com* membutuhkan banyak adaptasi terkait pengetahuan, pemahaman, serta kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan saat mengadopsi teknologi informasi. Apalagi *Suaramerdeka.com* ditempatkan sebagai ujung tombak Suara Merdeka Networks untuk memenuhi kebutuhan informasi masyarakat, sekaligus menjaring kepercayaan pembaca dalam beriklan di edisi daring.

“Secara faktual, Suaramerdeka.com ini adalah wujud awal perusahaan ini berkonvergensi. Meski di masa awal masih dalam bentuknya yang sederhana. Kami membutuhkan waktu untuk beradaptasi, bahkan sampai sekarang karena kami menganggap konvergensi yang berjalan ini belum ideal dan masih dalam proses”.

Langkah pendirian *Suaramerdeka.com* sebagai generasi awal media daring di Indonesia adalah modal awal yang berharga sekaligus pengetahuan dini untuk lebih bisa mengembangkannya menjadi media daring yang sehat secara bisnis, dan inovatif dari sisi produk yang disajikan di semua platform yang digunakan.

3.3. Persuasi Kebijakan Konvergensi

Pada tahap persuasi, individu membangun sikap yang menguntungkan atau tidak menguntungkan terhadap inovasi. 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. Proses pencarian informasi sekaligus penerimaannya akan mempengaruhi persepsi selektif. Muara dari langkah persuasif dalam proses pengambilan keputusan adalah terkait sikap atas persepsi-persepsi selektif tersebut terkait hal-hal yang menguntungkan atau tidak menguntungkan dari inovasi.

Inovasi yang berwujud konvergensi di Suara Merdeka Networks secara umum dipandang sebagai sebuah peluang yang menguntungkan. Meskipun dalam prosesnya, untuk sampai ke titik tersebut, terjadi dinamika berupa kekhawatiran karena konvergensi memiliki kompleksitasnya sendiri.

Kekhawatiran yang terus berlangsung selama bertahun-tahun itu tak lepas dari kenyataan bahwa kehadiran teknologi informasi menekan industri media cetak

yang tak siap mengantisipasinya. Tekanan paling nyata adalah anjloknya pendapatan iklan dan turunnya tiras secara konsisten sejak 2012 hingga sekarang. Namun beberapa tahun sebelumnya, tekanan itu sudah dirasakan di Suara Merdeka Networks karena makin ketatnya persaingan media. Kekuatan brand dan beragam strategi yang diterapkan membuat perusahaan media ini masih bertahan. Kondisi tersebut membawa dampak psikologis perusahaan.

Pada sisi tertentu, kehadiran internet untuk kepentingan media massa tak bisa dihindari. Bahkan Suara Merdeka jauh sebelumnya sudah mengadopsinya untuk mendirikan *Suaramerdeka.com* pada 1996. Pada titik ini, ada antisipasi nyata di manajemen Suara Merdeka dalam menyiapkan media untuk ruang publik melalui daring.

Diskursus di internal Suara Merdeka juga terus berjalan dinamis sampai dengan 2007-2008 dengan hadirnya edisi-edisi lokal di seluruh Jawa Tengah. Keputusan untuk menerbitkan edisi cetak lokal itu lebih didorong untuk mempertahankan basis pasar Suara Merdeka di daerah. Suara Merdeka menimbang, dengan menambah konten pemberitaan di setiap daerah, maka pelanggan makin terlayani akan kebutuhan informasi-informasi lokal. Terbitnya edisi lokal itu menambah jumlah berita dari daerah tertentu, dari sebelumnya rata-rata dua berita menjadi tujuh berita setiap hari.

Hadirnya edisi lokal tersebut selain mewadahi layanan berita, juga untuk mewadahi kepentingan para pengiklan di daerah. Sebab dengan hadirnya edisi

lokal, maka akan memberi pilihan kepada pengiklan, sekaligus untuk menjaga kompetisi media di tingkat lokal.

Tabel 3.3. Fase Persuasi (*Persuasion*)

	Keunggulan Konvergensi	Kompleksitas Konvergensi	Konvergensi sebagai Peluang	Kesamaan Sistem Kerja
Pemred SM Cetak	Soal efisiensi dan efektivitas. Di luar itu akan memacu kreativitas dan inovasi	Tantangan adaptasi kompetensi di semua level, baik di level pemberitaan maupun sisi bisnis. Penataan manajemen yang efisien dan efektif	Peluang mempertahankan brand Suara Merdeka. Peluang menjaga pembaca edisi cetak. Peluang efisiensi SDM pemberitaan.	Relatif sama dalam hal memproduksi konten. Hanya beda di kecepatan dan kreativitas konten
Pemred SMCyber	Mengangkat positioning Suara Merdeka Networks di tingkatan lebih luas. Memantik kreativitas.	Pemenuhan SDM yang kompeten di semua daerah di Jateng. Tantangan pemenuhan infrastruktur teknologi inti dan pendukung	Menopang brand edisi cetak dan online. Peluang dalam merebut kembali pembaca lama dan menggaet pelanggan/pembaca baru	Relatif sama. Hanya butuh pembiasaan kultur kerja
Direktur Sales SM Networks	Efisiensi dan efektivitas kerja. Kultur kerja yang responsif dan interaktif bisa menumbuhkan inovasi baru	Penataan SDM yang pro-bisnis dari kultur lama ke kultur baru di industri media tak mudah.	Peluang mempertahankan dan mengangkat brand SM Networks. Peluang pengembangan bisnis	Relatif sama. Hanya butuh lebih responsif dan kreatif
Kepala Kanwil	Efisiensi dan efektivitas kerja.	Kompleksitas memenuhi SDM bidang bisnis. Kultur kerja dan kebebasan kebijakan manajemen di daerah.	Peluang mengembalikan brand SM cetak dan online di daerah. Peluang menggaet mitra bisnis baru di daerah	Relatif sama. Namun butuh mentalitas yang siap dengan kultur baru

Kepala Biro	Kerja lebih kreatif dan inovatif.	Adaptasi SDM yang belum siap butuh waktu dan komitmen. Sulit meninggalkan kultur kerja konvensional	Produk jurnalistik makin variatif. Peluang daerah menyajikan konten-konten lokal secara lebih inovatif. Kemudahan penyebaran informasi ke audien.	Sama dalam hal kerja jurnalistik, namun pola kerja konsep konvergensi yang menuntut kecepatan. Butuh penyesuaian untuk pola kerja.
Wartawan	Produk jurnalistik karya wartawan memungkinkan hadir di banyak platform	Kompleksitas pada sistem penggajian dan reward setelah mempertimbangkan variasi konten yang harus dibuat	Peluang konten jurnalistik dibaca/dikonsumsi lebih banyak orang	Relatif sama. Butuh adaptasi soal kultur kerja. Era konvergensi dituntut lebih cepat, lebih kreatif, lebih kritis

Di tengah situasi itu, Suara Merdeka dihadapkan pada dua pilihan. Selain berkonsentrasi mempertahankan edisi cetak yang selama lebih setengah abad menjadi *core business* Suara Merdeka, juga harus memperkuat Suara Merdeka edisi daring. Selain itu menyiapkan beberapa unit bisnis lain untuk merespons perkembangan teknologi informasi. Sebagai industri media yang ada sejak 1950, Suara Merdeka Network ingin tetap eksis di tengah era konvergensi media.

3.3.1. Nilai Lebih Konvergensi di Suara Merdeka Networks

Harian *Suara Merdeka* berdiri 11 Februari 1950. Hingga 2019, koran regional Jawa Tengah ini sudah eksis selama 69 tahun. Usia yang cukup senior di

antara surat kabar cetak di Indonesia. Koran ini memilih segmentasi pasar/pembaca Jateng, dan sejak 2009 melebarkan jangkauan ke Yogyakarta.

Hadirnya media baru di Jawa Tengah dalam 15 tahun terakhir, bertumbuhnya jumlah media daring, serta meluasnya penggunaan media sosial, berpengaruh terhadap Suara Merdeka. Pengaruh itu bisa berupa menurunnya keterbacaan (*readership*), dan pendapatan iklan dari tahun ke tahun. Konvergensi media memungkinkan perusahaan media massa menghadirkan produk yang lebih inovatif dan variatif. Ditopang dengan beragam platform media sosial, makin memudahkan pembaca karena semuanya mengedepankan prinsip cepat, murah, mudah diakses, dan interaktif.

Dinamika tersebut menjadi peluang, sekaligus tantangan tersendiri bagi Suara Merdeka Networks. Subbab ini membahas nilai lebih konvergensi Suara Merdeka Networks sebagai media regional dalam di Jawa Tengah. Namun sebelum itu, penelitian ini akan mengulas kekuatan atau modal dasar Suara Merdeka yang bisa dijadikan sebagai pijakan persuasif dalam berkonvergensi.

Ada beberapa modal dasar di Suara Merdeka. Pertama, di Jawa Tengah, Suara Merdeka masuk dalam deretan koran paling berpengalaman. Di antara media cetak regional yang sampai sekarang masih eksis, Suara Merdeka adalah media cetak tertua di Jawa Tengah. Media cetak lain di Jawa Tengah seperti Solopos lahir pada 1997, sedangkan Tribun Jateng adalah metamorfose ketiga setelah Harian Kompas merambah segmentasi regional Jateng sejak 2004-2005.

Sisi pengalaman perusahaan media ini pernah teruji. Di tengah kejayaan, Suara Merdeka, mengalami keterpurukan sebagaimana media-media cetak yang

lain pada saat krisis moneter 1997-1998. Melambungnya nilai dolar AS dan hancurnya nilai tukar rupiah membuat biaya produksi membengkak karena harga kertas naik, bahkan nyaris tak terjangkau. Pelan namun pasti, Suara Merdeka bisa melewati masa sulit tersebut dan kembali stabil di tahun-tahun berikutnya.

Kedua, sebelum era internet, Suara Merdeka dapat menguasai pasar Jawa Tengah dengan market share lebih 90 persen. Dalam satu dekade terakhir persaingan dengan media cetak lain semakin ketat. Pesaing Suara Merdeka adalah Kompas, Jawa Pos, Solopos, dan Tribun Jateng. Dalam beberapa tahun terakhir para pesaing Suara Merdeka juga menerbitkan media lokal seperti Radar Semarang yang diterbitkan Jawa Pos Group dan Tribun Jateng yang diterbitkan oleh Kompas. Di beberapa kota seperti Solo juga muncul koran Solopos dan di Purwokerto muncul Radar Banyumas dan Satelit Pos di Kudus ada Radar Kudus. Persaingan itu tentu berdampak pada penurunan market share Suara Merdeka. Meskipun masih tetap sebagai market leader. Pada 2018 *market share*-nya 45 persen dan masih memimpin di Jateng.

Ketiga, Suara Merdeka adalah satu-satunya koran cetak di Jawa Tengah yang distribusinya menjangkau seluruh kabupaten/kota di Jateng. Ini terjadi sejak masa akhir generasi pertama, lalu diperkuat di era Budi Santoso dan Kukrit Suryo Wicaksono. Dengan oplah rata-rata tiap eks karesidenan sekitar 6.000 eksemplar, brand dari media ini masih yang terunggul dari sisi jumlah pembaca di Jawa Tengah.

Keempat, meski menjadi media regional, Suara Merdeka memberikan porsi yang besar untuk meng-*cover* isu-isu nasional. Sesi utama (nasional) ada 12

halaman. Satu halaman untuk isu internasional, dan sisanya untuk halaman daerah. Meski demikian kontennya terkadang dicampur dengan berita-berita pilihan untuk isu regional. Isu Jawa tengah yang masuk sesi nasional adalah isu terpilih, dan biasanya bertalian dengan isu nasional. Secara khusus Suara Merdeka juga menyediakan sesi regional yang termuat dua halaman dalam rubrik khusus, yaitu Fokus Jateng. Rubrik ini ada sejak 2015, untuk merespons kondisi psikografis masyarakat Jawa Tengah. Persebaran warga Jawa Tengah di beberapa daerah menuntut bisa membaca berita-berita di daerah asalnya. Satu-satunya cara adalah melalui rubrik tersebut. Isinya adalah berita-berita pilihan dari daerah yang memiliki sentuhan psikologis ke-jateng-an.

Isu-isu lokal tiap kabupaten/kota terakumulasi dan terbit di sesi komunitas, yaitu di edisi lokal. Berita-berita dari Kabupaten Kendal, Demak, Grobogan, Kabupaten Semarang, Kota Semarang, dan Kota Salatiga masuk dalam edisi Semarang Metro. Sedangkan dari Kabupaten Kudus, Jepara, Pati, Rembang, dan Blora masuk di Suara Muria. Berita-berita yang termuat di sesi komunitas tertentu, tak bisa dibaca di eks karesidenan lain. Namun berita lokal yang paling bagus sudah masuk di rubrik Fokus Jateng.

Adanya sesi komunitas ini membuat Suara Merdeka menjadi koran regional Jateng dengan kuantitas berita daerah paling banyak dibanding media massa lain. Satu eks karesidenan tiap hari bisa memproduksi rata-rata 50 berita. Dengan demikian, jika di Jateng ada enam eks karesidenan, maka tiap hari ada rata-rata 300 berita daerah yang disajikan ke pembaca. Media lain hanya bisa memasok berita daerah tak lebih dari separonya. Ini adalah kekuatan tersendiri Suara Merdeka.

Di luar empat kekuatan tersebut, Suara Merdeka juga sudah memiliki edisi daring, yaitu *Suaramerdeka.com* sejak 1996, masa awal internet masuk dan digunakan oleh media massa di Indonesia. Dengan mempertimbangkan modal tersebut, ditambah dengan kondisi makin menurunnya tiras dan pendapatan iklan, Suara Merdeka tak memiliki banyak pilihan selain beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi dalam berinteraksi dan melayani khalayak, baik pembaca maupun pengiklan.

Menurut McQuail (1987: 221) khalayak bisa didefinisikan sebagai target pemasaran karena berpotensi menjadi konsumen terhadap medium dan sebagai target dari pesan pesan atau iklan perusahaan, yang pada tahap selanjutnya diharapkan menjadi konsumen dari produk produk yang diiklankan (Rulli, 2013: 65). Menurut Kotler (2004: 17) bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah kombinasi kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan yaitu produk, harga, kegiatan promosi dan sistem distribusi.

Kegiatan tersebut perlu dikombinasikan dan dikoordinasikan oleh perusahaan seefektif mungkin dalam melakukan kegiatan pemasarannya. Michael O Wirth (2006: 447) mengatakan konvergensi media fokus pada konvergensi teknologi, konvergensi fungsi, konvergensi kompetitif dan konvergensi struktur industri. Konvergensi media terjadi karena didorong oleh kemajuan teknologi, khususnya media daring, fungsi media dan kompetisi media. Konvergensi media adalah beberapa produk media yang akan lebih baik diproduksi bersama daripada terpisah agar lebih efisien. Dengan konvergensi maka akan tercapai struktur industri yang lebih kuat dan target audiens yang lebih luas. Strategi manajemen media yang

menghubungkan dengan lingkungan eksternal telah mulai menghubungkan dengan strategi konvergensi (Albarran, 2006: 453).

Di Suara Merdeka Networks, hal-hal persuasif mengenai proses konvergensi ini, setidaknya dari sisi bisnis, didasarkan pada prinsip efektif dan efisien sebagaimana dalam tesis yang diajukan Michael O Wirth di atas. Direktur Sales Suara Merdeka Networks Bambang Pulunggono mengatakan, produk Suara Merdeka yang paling pokok setidaknya ada tiga, yaitu rubrikasi (berisi ragam konten pemberitaan), iklan (dalam berbagai bentuk, termasuk didalamnya advertorial), dan tiras itu sendiri yang masuk dalam sirkulasi.

“Dalam konsep konvergensi yang kami pahami, ketiganya harus terukur, terverifikasi, dan berdasarkan database yang valid. Satu hal lagi, ini harus dikelola secara efektif dan efisien. Sebab kata kunci konvergensi adalah mengandalkan kreativitas dan inovasi, serta dilakukan dengan efektif dan efisien. Ini yang terus kami sampaikan di corporate”.

Namun hal itu dinilai tak mudah. Departemen Sales, kata Bambang Pulunggono adalah departemen yang fungsinya berjualan, yang dalam setiap strategi, selalu mempertimbangkan untung dan rugi. Plus-minus konvergensi selalu menjadi perhatian. Di era internet yang ditandai dengan digitalisasi informasi, akses informasi cepat, murah dan mudah, tidak mungkin Suara Merdeka hanya mengandalkan edisi cetaknya untuk mendapatkan pendapatan yang memadai untuk membiayai seluruh beban perusahaan. Sebab grafik penjualan jauh menurun dibandingkan 10 tahun lalu.

Dari sisi ini, langkah persuasi untuk berubah memiliki argumentasi yang kuat. Bambang Pulunggono mengatakan, dalam berbagai forum, baik perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi yang sifatnya berjenjang, dinamika tersebut selalu menjadi referensi.

“Pendekatan-pendekatan ke semua sumber daya lintas departemen dalam membangun kesadaran bersama terkait ini sudah paripurna. Kami melihat, kreativitas dan inovasi menjadi kunci. Namun, jika bicara soal bisnis media yang paling tepat dan menguntungkan, kami menghadapi beberapa situasi yang rumit”.

Di Departemen Sales, terkait dengan urusan bisnis industri media, kompleksitas tersebut muncul di sumber daya manusia (SDM). Prinsip konvergensi yang berorientasi pada keuntungan di satu sisi dan efisiensi di sisi lain, membutuhkan dukungan SDM yang bisa diandalkan. Sehingga, langkah persuasif untuk meyakinkan hal itu adalah perlu dilakukan penataan SDM.

“Penataan SDM itu bisa berupa perekrutan baru, atau mempertahankan yang lama, serta memperbaiki struktur. Namun pada intinya, SDM yang dibutuhkan di era konvergensi di departemen kami adalah yang probisnis. Caranya dengan mengubah kultur dari yang lama, ke yang baru. Di sini kompleksitasnya”.

Pemimpin Redaksi Suara Merdeka edisi cetak Goenawan Permadi mengatakan, konvergensi merupakan pintu Suara Merdeka untuk mempertahankan brand. Perubahan pola konsumsi media, membuat Suara Merdeka mau tidak mau harus mengubah strategi penyajian informasi ke audiens. Ia mengutip pernyataan CEO Microsoft Steve Ballmer tentang The Future of Media:

*“There will be no media consumption left in ten years that is not delivered over an IP network. There will be no newspapers, no magazines that are delivered in paper form. Everything gets delivered in an electronic form”.*¹

Posisi Suara Merdeka yang masih memimpin pasar media di Jawa Tengah, adalah sebagai modal utama. Mempertahankan brand koran, jika mengacu pada pernyataan Steve Ballmer di atas, tidak ada jalan lain yang lebih tepat dipilih kecuali menggunakan teknologi terbaru dalam menyampaikan informasi ke audiens. Suara Merdeka sejak awal berdirinya hadir sebagai koran. Sampai akhirnya di era 1990-an internet masuk, dan memberikan pengaruh, bahkan tekanan begitu kuat sejak 2010-an. Goenawan Permadi mengungkapkan argumentasi mengapa konvergensi dianggap sebagai peluang yang menguntungkan dalam mempertahankan brand.

Pertama, konsep koran sebelum era internet adalah berbasis audien atau searah. Tapi di masa kini dan ke depan, konsepnya partisipasi. Konsep partisipatif di koran diwujudkan ke dalam beberapa rubrikasi, dimana pembaca atau klien yang mengisinya. Rubrikasi ini diprioritaskan untuk konsumsi anak-anak muda sebagai upaya untuk menjaring pembaca baru. Kedua, koran pada masa konvensional berbasis pesan. Era kini, media apapun, jika menerapkan konsep konvergensi dan ingin tetap mendapatkan tempat, maka dituntut lebih dialogis dengan pembaca. Ketiga, jika dulu kerangka berpikirnya bagaimana media mempengaruhi, maka ini bagaimana media menjalin *relationship* dengan pembaca. Secara umum, konsep

¹ Dikutip Goenawan Permadi dan disampaikan dalam kuliah umum di kampus Magister Ilmu Komunikasi Undip 2018.

konvergensi ini adalah lebih melibatkan pembaca karena pembaca di era internet tidak bisa didikte. Mereka terlibat aktif di media.

Suara Merdeka edisi cetak menerbitkan rubrik Sketsa sejak 2018, yang juga dimuat di edisi *e-paper*. Goenawan Permadi mengatakan rubrik ini menyentuh segmen muda. Mereka diberi otoritas menulis sebuah dinamika dalam bahasa anak muda, berserta foto-fotonya. Tim redaksi akan mengedit dan membikin halamannya tampil semenarik mungkin.

“Salah satu konten rubrik Sketsa adalah misalnya saat datangnya pesepak bola Inggris David Beckham 2018 lalu di Semarang. Tim wartawan kami meliput untuk sudut pandang pemberitaan yang sudah kami siapkan. Namun ada sisi-sisi lain di benak masyarakat yang bisa ditulis sendiri dan kami mewadahnya dalam satu halaman penuh. Inilah salah satu bentuk kerja saat berproses dalam masa konvergensi, era dimana kami harus beradaptasi bahwa pembaca memiliki dunianya sendiri di media yang kami kelola. Ini cara kami menjaga brand di tengah era komunikasi di internet”.

Pola-pola yang berubah dari konvensional ke konvergensi itu tak lepas dari konsep new media yang sedang berproses di Suara Merdeka. Goenawan Permadi mengatakan, dalam hal jurnalistik, sistem kerja dalam bingkai konvergensi sebenarnya tak jauh berbeda dengan konvensional. Hal-hal terkait ilmu jurnalistik masih tetap berlaku sebagaimana jurnalisme konvensional. Meski ia mengakui perlu banyak penyesuaian-penyesuaian, terutama dalam kompetensi di bidang multimedia dan multiplatform. Perubahan atau penyesuaian yang mesti ditempuh seperti di atas adalah keunggulan, sekaligus keuntungan yang diperlukan untuk menjaga posisi Suara Merdeka di kalangan pembaca dan pengiklan.

Pemimpin Redaksi *Suaramerdeka.com* Setiawan Hendra Kelana mengatakan, adopsi terhadap teknologi informasi berbasis internet untuk kepentingan informasi di Suara Merdeka sudah dimulai sejak 1996 dengan hadirnya *Suaramerdeka.com*. Secara korporasi, *Suaramerdeka.com* adalah perintis media daring milik Suara Merdeka. Kehadiran *Suaramerdeka.com* selain untuk merespons perkembangan industri media di era internet, juga keunggulannya dalam memberikan *positioning* Suara Merdeka di komunitas virtual.

“Konsumsi media sudah banyak beralih ke internet dengan perangkat yang hampir setiap orang memiliki, seperti telepon genggam. Komunikasinya serbavirtual. Pembaca Suara Merdeka edisi cetak yang bergeser ke online, mau tidak mau harus difasilitasi”.

Pernyataan Setiawan Hendra Kelana tentang kehadiran *Suaramerdeka.com* untuk menjaring pembaca melalui internet tersebut dikuatkan dengan kenyataan penggunaan internet untuk media massa di Indonesia yang berlangsung sejak 1990-an dengan berbagai dinamika.

Suaramerdeka.com, pada masa awal berdirinya, kata Setiawan Hendra Kelana adalah jembatan awal Suara Merdeka untuk melayani pembaca di internet. Dengan kondisi yang ada sekarang, perkembangan munculnya banyak platform media sosial yang juga diadopsi *Suaramerdeka.com*, membuat media ini dengan kelebihan dan kekurangannya, ada dalam lingkaran mendekati dengan pembaca daring.

Keunggulan konvergensi di Suara Merdeka menurut Setiawan Hendra Kelana, terutama dalam konteks *Suaramerdeka.com*, adalah ketersediaan

sumberdaya manusia di semua daerah di Jawa Tengah, serta dua kota besar yang secara psikografis berkaitan, yaitu Yogyakarta dan Jakarta. Tidak semua media arus utama yang berbasis pembaca dan pasar di Jawa Tengah memiliki SDM semerata di Suara Merdeka Networks.

“Sejak awal, konten yang ada di Suaramerdeka.com, selain diisi oleh SDM yang ada di newsroom wartawan internal, juga dari seluruh wartawan Suara Merdeka cetak yang tersebar di seluruh daerah di Jawa Tengah, Yogyakarta dan Jakarta”.

Dari sisi ini, keunggulan konvergensi di Suara Merdeka Networks terlihat dari ketersediaan SDM, sehingga bisa memacu ketersediaan produksi dan variasi konten dari wilayah yang selama ini menjadi basis pembaca dan pasar iklan Suara Merdeka Networks.

Kepala Biro Banyumas Suara Merdeka Sigit Oediarto menggarisbawahi, konvergensi juga dibutuhkan untuk mengangkat brand Suara Merdeka di daerah. Pilihan untuk mempertahankan edisi cetak, tak bisa hanya dilakukan dengan kebijakan-kebijakan redaksional untuk edisi cetak. Rivalitas media di daerah, kata Sigit, sudah sangat rasional. Fanatisme terhadap media tertentu yang memiliki brand dan pengalaman panjang sudah terkikis. Pilihan pembaca, terutama generasi baru atau generasi yang sehari-harinya terkoneksi dengan internet sangat instan, cepat, dan mudah diakses. Media yang mampu menghadirkan konten-konten variatif dan mudah diakses, akan cepat mendapatkan tempat.

Brand kuat Suara Merdeka selama bertahun-tahun, terutama yang melekat di edisi cetak, harus dijaga dengan cara mengubah pola penyajian. Edisi tetap dijaga

dengan rubrikasi dan konten yang menarik, namun harus ditopang dengan kehadiran versi daring secara lebih baik.

“Di daerah, kompetisi sudah tidak lagi edisi cetak dengan cetak, dan bahkan tak hanya melibatkan sesama media arus utama, namun juga bersaing dengan konten-konten media personal yang makin inovatif dan didukung dengan penyajian melalui multiplatform. Konvergensi di Suara Merdeka, bisa makin membuka peluang untuk bisa mendukung persebaran edisi cetak maupun daring itu sendiri. Jaringan sudah ada, ini modal besar”.

3.3.2. Peluang Bisnis

Dewan Pers 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, dapat menjangkau khalayak yang lebih cepat dan luas. (Ratna Komala, 2017).

Penelitian yang dilakukan Dewan Pers bersama Universitas Multimedia Nusantara itu menggarisbawahi adanya peluang bagi media untuk menjaga keberlanjutan. 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 secara bisnis.

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

Salah satu syarat agar industri media dapat lebih berkembang adalah mengganti strategi. Globalisasi telah mengubah cara-cara orang berbisnis. Salah satunya adalah perlunya transformasi dari model bisnis konvensional menuju *e-business*. Dalam melakukan transformasi perlu diperhatikan risiko yang harus dihadapi perusahaan dalam masa transisi tersebut, misalnya dengan model bisnis baru yang ingin diimplementasikan. Sebuah industri surat kabar, agar mampu

berkembang sesuai dengan tuntutan perkembangan teknologi harus memasuki era konvergensi.

Direktur Sales Suara Merdeka Networks Bambang Pulunggono mengatakan, media bisa bermetamorfosis dalam bentuk apa pun sesuai dengan perkembangan zaman, termasuk perkembangan teknologi saat ini. Namun perubahan-perubahan tersebut sulit untuk bisa dijadikan sebagai jalan keluar jika tak memberi pengaruh yang positif terhadap bisnis di media tersebut. Sebagai sebuah industri, kata Bambang Pulunggono, perusahaan media mendapatkan tantangan terbuka dengan perkembangan teknologi seperti sekarang ini. Konvergensi media adalah pendekatan yang dipilih oleh banyak media untuk menjawab perkembangan teknologi informasi dan komunikasi tersebut. Eksistensi media menjadi pertarungan dan titik persinggungannya ada di sisi bisnis. Bagaimana konvergensi bisa memberikan keyakinan akan membawa keuntungan perusahaan.

Bambang Pulunggono mengatakan, dari sisi produk, industri media seperti Suara Merdeka Networks tak bisa lepas dari tiga hal. Selain konten jurnalistik dan sirkulasi (baik cetak maupun daring) yang terdistribusi ke pembaca, juga produk layanan iklan dalam beragam bentuk. Jika ingin memiliki efek positif ke perusahaan, ketiga hal tersebut harus terukur, terverifikasi, dan berbasis pada database yang valid dan selalu baru.

Di era konvergensi, menurut Bambang Pulunggono, Suara Merdeka Networks tidak bisa berjualan dengan produk-produk yang segmennya tidak jelas. Di tengah persaingan yang ketat antarmedia cetak, dan antarmedia cetak dengan daring, rubrikasi yang menjadi tempat-tempat khusus sebuah berita harus terukur.

Untuk meluncurkan rubrik ekonomi dan bisnis, maka harus jelas konsumennya. Selain itu perlu jelas apa yang kehendaki konsumen, konten yang disajikan sesuai dengan harapan, dan rubrikasi harus bisa menjaga konsistensi dan dinamika perubahan pembaca.

“Bagaimana dengan syarat verified dan based on database? Ini coba kami sandingkan dengan data pembeli eceran dan pelanggan. Kami tidak bisa mengatakan jumlah pembaca kami sekian ratus ribu ke klien saat menawarkan iklan, tanpa data yang terverifikasi dengan baik. Dimana sebaran korannya, siapa pembacanya dan lain lain. Semua ini membutuhkan sebuah database yang kuat, akurat dan selalu terbaru”.

Kalau ketiga hal di atas tak bisa disampaikan ke klien secara rasional, sulit bagi pengiklan untuk menjadikan media sebagai tempat beriklan. Kunci klien beriklan adalah kepercayaan ke media terkait. Mereka akan percaya dengan syarat Suara Merdeka Networks bisa meyakinkannya dengan produk yang terukur, terverifikasi, dan berdasarkan pada database yang jelas. Apalagi di era sekarang, loyalitas pembaca/pengiklan terhadap suatu media tak bisa disamakan dengan era konvensional karena banyaknya referensi media untuk beriklan/sumber informasi. Selain banyak, juga kemudahan dalam mengakses.

Karena tiga produk Suara Merdeka Networks tersebut harus memenuhi tiga hal tadi, maka Departemen Sales, Departemen Redaksi, Pemasaran dan Sirkulasi harus bisa menggaet membuka kans masuknya iklan. Sebagai industri media, unsur bisnis harus kuat dan itu melibatkan semua departemen. Bambang Pulunggono menekankan, industri media adalah entitas bisnis, sehingga produk yang dihasilkan bertalian dengan hal yang menguntungkan perusahaan.

Di daerah, upaya persuasif bahwa konvergensi memberikan peluang untuk menggaet pendapatan perusahaan juga diungkapkan wartawan. Setyo Wiyono, wartawan Suara Merdeka yang bertugas di Surakarta mengatakan, kesiapan berkonvergensi, dengan memperbanyak kanal, berpotensi membuat produk Suara Merdeka Networks makin dikenal luas. Jika ini dikelola secara komprehensif, maka peluang-peluang bisnis tersebut terbuka. Komprehensivitas itu penting, didukung dengan konsistensi kebijakan kesiapan SDM.

Setyo Wiyono beberapa kali mencoba peluang-peluang bisnis tersebut dari sisi jurnalistik di Surakarta. Pembaca atau klien iklan, kata dia, benar-benar sudah mengubah tuntutan untuk Suara Merdeka. Mereka tak hanya menginginkan Suara Merdeka hadir dalam edisi cetak, namun juga di banyak platform dan mudah diakses. Tuntutan pembaca/klien tersebut meniscayakan pelayanan dari sisi kualitas dan atraktivitas, serta inovasi produk. Sebab jika hal itu tak dipenuhi, pembaca/klien bisa beralih ke media lain. Setyo Wiyono mengatakan,

“Dalam sebuah event, saya hadir. Dulu, cukup bagi saya untuk meliput dan memberitakannya untuk produk edisi cetak. Jika ada kepentingan iklan, maka akan ada negosiasi lanjutan dengan staf di Divisi Iklan. Namun sekarang, itu tidak bisa. Jika memiliki kepentingan iklan, pemilik event langsung menuntut produk bisa diakses kemana saja, dibaca oleh siapa, seberapa interaksi pembacanya, segmen pembacanya dan lain-lain. Baru setelah itu akan ada negosiasi terkait iklan. Jadi klien atau pembaca membutuhkan pelayanan lebih prima dan detil”.

Dari hal di atas, sebenarnya Suara Merdeka Networks memiliki peluang untuk masuk ke ranah bisnis yang menguntungkan jika ruang konvergensi benar-benar dimasuki secara komprehensif. Peluang bisnis tersebut setidaknya didukung oleh empat hal, yakni brand, produk, media itu sendiri, serta agen. Kekuatan brand Suara

Merdeka Network yang dibangun sejak 1950 dan bertahan sampai sekarang dengan segala pasang surutnya, masih menjadi modal besar dalam pengembangan bisnis. Media yang sudah berkonvergensi secara baik akan menentukan bagaimana sebuah produk yang kreatif dan inovatif tersebut dapat digerakkan oleh agen untuk menjemput ruang-ruang bisnis.

3.4. Keputusan Berkonvergensi

Subbab ini membahas fase keputusan Suara Merdeka Networks untuk mengadopsi konvergensi sebagai strategi untuk menjaga eksistensi di tengah pembaca. Pernyataan resmi Suara Merdeka masuk pada era konvergensi terjadi pada 2009. Itu dianggap sebagai keputusan penting dalam perusahaan, sekaligus menegaskan untuk memperkuat pilihan-pilihan kebijakan sebelumnya, serta menguji konsistensi dalam keputusan tersebut.

Fase keputusan dalam 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). Adopsi adalah keputusan untuk memanfaatkan inovasi sebagai respons atau tindakan terbaik. Menolak berarti memutuskan untuk tidak mengadopsi inovasi tersebut.

Tabel 3.4. Fase Keputusan (*Decision*)

	Jawaban permasalahan di SM Networks	Kesiapan konvergensi	Menyetujui keputusan konvergensi
Pemilik (<i>owner</i>)	Perubahan adalah tuntutan zaman yang harus dihadapi	Kita harus siap dengan inovasi-inovasi	Suara Merdeka harus optimistis
CEO	Di tengah persaingan industri media, perlu kreativitas dan inovasi	Perlu kolaborasi dari semua potensi yang dimiliki Suara Merdeka Networks	Kita harus memasuki era konvergensi dan mediamorfosis
Pemred SM Cetak	Kami meyakini, di tengah kelesuan media cetak, konvergensi menjadi solusi yang harus diseriusi	Sudah siap, namun harus ditopang dengan manajemen konten dan SDM	Setuju karena sudah menjadi kebutuhan industri media saat ini
Pemred Suaramerdeka.com	Suara Merdeka harus hadir dengan multiplatform untuk menyesuaikan diri dengan dinamika	Sudah siap. Tinggal variasi konten	Setuju. Bahkan Suaramerdeka.com sudah hadir sejak 1996 sebagai rintisan
Kepala Unit Divisi Digital Suara Merdeka	Hadirnya informasi digital di Suara Merdeka adalah respons atas perkembangan teknologi	Belum semua SDM sata ini siap.	Setuju, namun perlu menata ulang manajemen

Pemilik (*owner*) Suara Merdeka Network Budi Santoso pada momentum Hari Ulang Tahun (HUT) ke-69 Suara Merdeka sedikit banyak mengulas bagaimana perkembangan Suara Merdeka, dinamika senjakala media cetak, serta strategi bertahan di tengah era digitalisasi informasi.

Sebagai pemilik dan telah mengendalikan Suara Merdeka Networks sejak 1986 sampai mengantarkannya ke keputusan masuk konvergensi pada 2009, Budi Santoso optimistis koran tidak akan mati. Salah satu alasannya adalah, karena koran sudah menjadi produk budaya, sudah menjadi bagian dari tradisi masyarakat.

Prediksi tentang kematian koran, kata Budi Santoso, sudah muncul sejak tahun 1978, tapi belum terbukti. Pada tahun 1980-an, pemilik Microsoft juga meramalkan tahun 2000 sebagai tahun kematian media cetak. Pengusaha media sekaliber Ropert Murdoch juga memprediksi koran akan mati, tapi semua itu menurut Budi Santoso tidak terbukti.

*“Sekitar 20 tahun yang lalu, saya ikut seminar di Jerman. Saat itu banyak pakar yang memprediksi koran akan mati karena diganti tablet. Nyatanya sampai sekarang tablet berkembang, koran juga tetap eksis. Koran akan mati kalau tidak ada lagi kertas yang digunakan sebagai bahan baku utama. Menghadapi era digitalisasi, generasi muda Suara Merdeka harus tetap optimistis, tidak boleh mudah putus asa. Menghadapi perubahan, kita harus siap dengan inovasi-inovasi”.*²

Budi Santoso memberikan kata kunci inovasi untuk mentransisi Suara Merdeka dari konvensional ke era digital. Inovasi itu sebenarnya sudah dimulai dirintis sejak 1996 dengan meluncurkan *Suaramerdeka.com*. Namun kemudian dipertegas kembali dengan mendeklarasikan keputusan Suara Merdeka Networks masuk ke era konvergensi sejak 2009, saat Budi Santoso menyerahkan estafet kepemimpinan kepada Kukrit Suryo Wicaksono.

Pada kesempatan yang sama, saat HUT ke-69 Suara Merdeka 11 Februari 2019, Kukrit menyatakan pola konvensional dan manual semakin tertinggalkan.

² Dikutip dari pernyataan Budi Santoso sebagaimana dimuat Suara Merdeka edisi 11 Februari 2019.

Suara Merdeka beradaptasi. Bukan melawan teknologi dan larut dalam euforia, namun melakukan mediamorfosis, yakni bertransformasi dari media konvensional menjadi *integrated marketing solution modern*. Untuk menguatkan keputusan masuk ke konvergensi itu, harus didukung kesiapan semua stakeholders di Suara Merdeka Networks. Kolaborasi seluruh sumber daya yang ada menjadi kunci.

“Persaingan industri media massa di era Revolusi Industri 4.0 memerlukan kreativitas dan inovasi. Informasi yang disajikan tidak sekadar memberitakan kejadian yang tengah menjadi viral masyarakat internet. Suara Merdeka hadir di tangan pembaca mengetengahkan kehangatan, keakurasian, dan kepedulian dalam setiap langkah masyarakat Jawa Tengah.

*Kami tak pernah berhenti dan akan terus memberi inovasi-inovasi terbaru atas gaya hidup masyarakat terkini. Pendek kata, membaca informasi di mana saja dan saluran apa saja, namun sumber terpercaya tetap dari Suara Merdeka Network”.*³

Penegasan tersebut didasari fakta, setidaknya pada 2017 sebanyak 143,26 juta penduduk Indonesia (50,08 persen di Pulau Jawa) tercatat menggunakan teknologi internet, komputer, dan perangkat seluler. Perkembangan pesat teknologi informasi mempengaruhi eksistensi media konvensional. Kepintaran perangkat telepon seluler pun menandai perubahan zaman. Karena itu, keputusan Suara Merdeka Network untuk berkonvergensi sudah tepat.

³ Pernyataan Kukrit Suryo Wicaksono sebagaimana dilansir Suara Merdeka edisi 11 Februari 2019 saat memperingati HUT ke-69 Suara Merdeka

Pemimpin Redaksi Suara Merdeka Goenawan Permadi mengatakan, keputusan Suara Merdeka untuk mengadopsi teknologi informasi dan masuk ke kebijakan konvergensi terjadi pada 2009. Hal itu terjadi saat peralihan estafet perusahaan dari Budi Santoso ke putranya, Kukrit Suryo Wicaksono dalam momentum HUT Suara Merdeka 11 Februari 2009.

Pada 2009 itu manajemen di Suara Merdeka Group lantas merapatkan barisan. Segala upaya diarahkan dengan berusaha menyebar konten-konten pemberitaan maupun konten promosi produk media ke seluruh kanal pemberitaan yang sudah ada. Misalnya radio, *Suaramerdeka.com*, juga media sosial yang saat itu sudah ada, seperti Facebook.

Keputusan itu diambil karena kesiapan sumber daya, termasuk sumber daya manusia dan teknologinya dengan sudah memiliki edisi daring. Namun ada satu gagasan yang saat itu sudah muncul yaitu dari semua platform media yang ada dalam Suara Merdeka Group itu bisa ada dalam satu payung newsroom. Ini untuk mempermudah proses manajemen produk pemberitaan dan promosi dalam tahap input, pengolahan dan distribusi.

3.4.1. Pilihan di Jalan Berliku

Keputusan Suara Merdeka untuk berkonvergensi bukan tanpa risiko. Pada 2009, kondisi media cetak dan kultur pembaca mengalami perubahan-perubahan penting. Tiras media cetak seperti Suara Merdeka mulai ada kecenderungan

menurun. Pada sisi lain ada perubahan peran khalayak pembaca, dari pasif menjadi aktif.

Teori-teori komunikasi lama yang menggambarkan khalayak sebagai *passive receiver*, atau media seperti jarum suntik yang berpenetrasi ke benak khalayak tanpa bisa dibendung sudah berakhir. Dalam komunikasi massa, setidaknya pada masa Suara Merdeka memutuskan masuk ke era konvergensi, individu menjalankan dua peran, yaitu sebagai *receiver* atau *consumer*, sekaligus sebagai *source* atau *producer*.

Praktisi media cetak yang masih berkuat dengan pemikiran lama, harus mengubah konsep, baik terhadap bisnis maupun pembaca. Dominasi media cetak sebagai sumber utama proses komunikasi massa yang diperankan media cetak, termasuk Suara Merdeka selama puluhan tahun mulai bergeser. Media cetak yang pada awalnya sangat kuat dalam mempengaruhi opini publik mulai memudar. Apalagi jika yang diberikan media cetak tak jauh berbeda dengan yang disajikan media lain, termasuk media sosial yang begitu cepat, mudah, dan selalu baru dalam hitungan detik dan menit. Jumlah peminat media cetak makin menurun dan dipengaruhi oleh minat khalayak yang mulai memilih ke media baru berteknologi digital. Motivasi pembaca untuk menggunakan media daring makin kuat.

Kehilangan pembaca adalah ancaman berat media massa cetak sebab berkaitan dengan kepercayaan. Kehilangan pembaca sering diikuti dengan cepat ujian berikutnya, yaitu kehilangan pengiklan. Pasar tidak mungkin membelanjakan iklan ke media yang sepi pembaca karena itu sama saja dengan membakar uang.

Beriklan di media massa cetak dianggap tidak efektif dan tidak efisien. Pengiklan dalam membelanjakan iklan selalu mempertimbangkan tingkat relevansi yang tinggi (*highly relevance*) dan interaktivitas (*highly interactivity*) media tersebut. Meskipun kenyataannya tak semua pengiklan meninggalkan sepenuhnya media massa cetak, namun sangat mempengaruhi pendapatan industri media cetak.

Pemimpin Redaksi Suara Merdeka Goenawan Permadi mengatakan, Suara Merdeka mengalami kemapanan dalam masa yang sangat panjang untuk ukuran media massa di Indonesia. Mampu bertahan lebih dari setengah abad dan terus bertumbuh, baik dari sisi pembaca maupun pengiklan adalah reputasi. Kemapanan tersebut mendapatkan tantangan dari teknologi melalui evolusi konten yang mempengaruhi pola komunikasi massa. Suara Merdeka, kata Goenawan Permadi melalui masa content 2.0. Ciri dari teknologi berbasis 2.0 adalah informasi dari satu untuk banyak dan ini diperankan Suara Merdeka sebagai media massa cetak selama puluhan tahun. Bertumbuhnya Suara Merdeka ada di era ini. Media menjadi pusat informasi di era ini. Ada interaksi dari pembaca, namun tak seintensif tatkala era internet. Rubrik Surat Pembaca yang memungkinkan pembaca berekspresi melalui ide, saran, dan gagasan, menjadi kanal yang sangat diminati pada era 1990-an hingga awal 2000-an. Rubrik ini juga memiliki daya pengaruh dalam kontrol publik yang cukup diperhitungkan para pengambil kebijakan. Goenawan Permadi mengatakan,

“Pada era 2.0, Suara Merdeka menjadi media massa rujukan di Jawa Tengah. Dari sisi pasar juga sangat kuat, setidaknya sampai masa awal internet hadir”.

Evolusi konten berikutnya adalah masa content 3.0, dengan ciri informasi *many to many*. Ini ditandai dengan hadirnya internet dan berkembang biaknya konten secara bebas. Media sosial hadir di era ini, sehingga membawa pengaruh yang kuat terhadap media massa cetak. Setiap orang bisa berbagi informasi ke banyak orang. Eksistensi personal masuk ke ruang publik lebih luas. Peran produsen informasi yang semula didominasi media massa arus utama, bisa dilakukan oleh personal. Evolusi konten yang seperti ini membawa pengaruh, misalnya orang sudah tak lagi terlalu bergantung pada media massa arus utama. Kebutuhan akan informasi bisa dipenuhi dari banyak sumber.

Evolusi konten berikutnya yang menjadi bagian dari pengalaman Suara Merdeka terkini adalah content 4.0, ditandai dengan makin canggihnya teknologi (*technology advanced*). Hanya yang memiliki improvisasi kualitas konten yang kreatif yang mendapatkan tempat di publik. Digitalisasi informasi, era multimedia, dan multiplatform hadir di era ini.

Goenawan Permadi mengatakan, keputusan konvergensi yang diambil Suara Merdeka pada 2009, muncul di tengah tantangan berat media massa cetak yang sedang mengalami tanda-tanda turbulensi di tengah terjadinya evolusi konten sebagai efek dari perkembangan-perkembangan baru teknologi informasi. Suara Merdeka bukan tidak mengambil antisipasi sama sekali, karena faktanya sudah merintis edisi *Suaramerdeka.com* sejak 1996, atau di masa-masa awal media massa di Indonesia mengadopsi teknologi pemberitaan berbasis daring. Namun langkah tersebut belum menjawab dinamika karena efek evolusi konten itu memberi dampak nyata dan serius.

Keputusan untuk berkonvergensi yang secara otomatis mengadopsi teknologi informasi juga belum disiapkan secara matang dari sisi kesiapan sumber daya manusia (SDM). Padahal kata Goernawan Permadi, konvergensi selain harus memperhatikan bagaimana konten itu didistribusikan, juga mesti mempertimbangkan bagaimana variasi, kreativitas, efektivitas, dan konsistensi dari konten itu sendiri.

Keputusan berkonvergensi juga lahir di tengah persaingan ketat antarmedia cetak di Jateng. Pada 2009, dan pada tahun-tahun sebelumnya, dua media pesaing terdekat Suara Merdeka adalah Radar-Radar yang beraviliasi di Jawa Pos Grup dan Tribun Jateng milik Kompas Gramedia Grup. Untuk Tribun Jateng fokus persaingannya di Kota Kota Semarang. Banyak daerah di Jateng yang pada masa awal ada distribusi Tribun Jateng, dalam dua tahun terakhir sudah berhenti. Namun Tribun lebih fokus di Kota Semarang yang merupakan jantung distribusi Suara Merdeka. Terlebih Tribun Jateng memasang harga lebih murah, Rp 2.000 (bahkan pada awal penerbitannya hanya Rp 1.000/eksemplar). Harian Suara Merdeka pada 2009 Rp 4.000/eksemplar, dengan jumlah halaman lebih banyak. Sedangkan Radar-Radar yang ada di daerah milik Jawa Pos masih menempati peringkat kedua *market share* di bawah Suara Merdeka. Namun media komunitas milik Jawa Pos ini tetap menjadi media yang diwaspadai karena memasang harga iklan jauh lebih murah, baik sejak 2009 maupun sampai 2019 ini.

Harga kertas yang terus naik juga menjadi salah satu lingkaran di balik keputusan konvergensi yang mengedepankan efisiensi. Tingginya harga kertas menjadi pukulan media cetak, termasuk Suara Merdeka. Dari sisi bisnis, biaya

produksi menjadi pertimbangan penting dalam media. Biaya produksi paling tinggi adalah kebutuhan akan kertas dalam setiap hari. Dapur bisnis media massa selalu menghitung jumlah oplah yang terjual, iklan yang masuk, untuk menganalisis biaya produksi. Jika mengancam keuntungan, maka hal yang dilakukan biasanya pengurangan produksi. Kecenderungan naiknya harga kertas di satu sisi, dan menurunnya jumlah pembaca dan pemasukan iklan adalah ancaman serius media cetak dimanapun.

Pemimpin Redaksi *Suaramerdeka.com* Setiawan Hendra Kelana mengatakan, konvergensi, yang ditandai dengan hadirnya produk Suara Merdeka Network dalam beragam platform adalah jalan keluar untuk terhindar dari ketertinggalan.

“Media massa sudah berbasis internet. Masuk ke konvergensi adalah keputusan yang tepat untuk menyesuaikan dinamika”.

Ia mengatakan, kehadiran *Suaramerdeka.com* sejak 1996 sebetulnya adalah upaya untuk menyiapkan masa depan Suara Merdeka di masa depan. Setiawan mengatakan, keputusan untuk konvergensi pada 2009 adalah penguat bahwa konten Suara Merdeka harus hadir dalam beragam bentuk dengan melalui banyak saluran, serta tetap berprinsip pada efektivitas dan efisiensi.

“Setelah keputusan itu, kami melakukan sosialisasi ke internal dapur redaksi, lalu berlanjut ke wartawan di daerah untuk berusaha memenuhi standard-standard konten yang harus kami olah untuk ke pembaca”.

Namun hal itu juga tidak mudah karena konten mesti berbasis pada kebutuhan pembaca yang rata-rata dari kalangan muda. Sedangkan Suara Merdeka cetak pada masa keputusan konvergensi itu diambil, memiliki basis pembaca yang banyak dari kalangan dewasa dan tua. Pembaca dari generasi muda diincar Suara

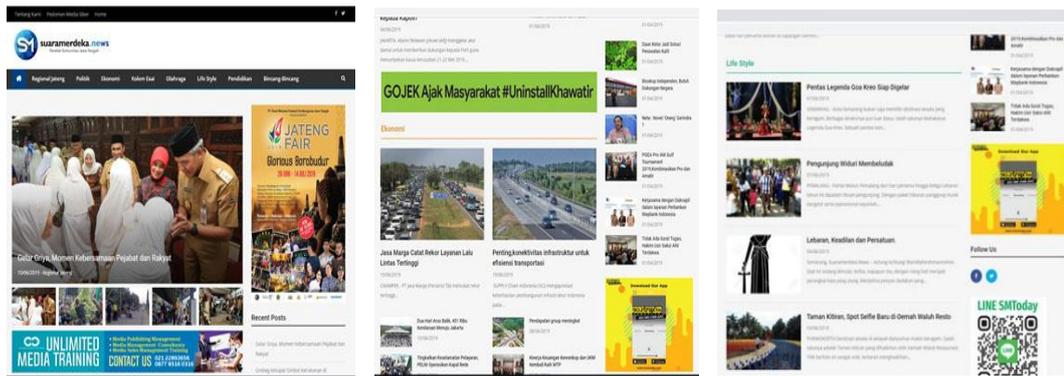
Merdeka sebagai masa depan konsumen. Meski keputusan untuk mengambil konvergensi sebagai pilihan, namun jalan Suara Merdeka kala itu masih rumit karena terpecah pada dua konsentrasi, yaitu mempertahankan edisi cetak dan mengembangkan edisi daring dan multiplatform sekaligus.

3.4.2. Suaramerdeka.news: Pemandang Baru

Di tengah perkembangan proses konvergensi, pada Februari 2019, tepatnya di sela-sela Hari Ulang Tahun (HUT)-nya yang ke-69, Suara Merdeka Networks meluncurkan media daring *Suaramerdeka.news*. Ini adalah media paling baru di Suara Merdeka sejak perusahaan ini berdiri 1950, dan menjadi yang terbaru pula sejak industri media ini mengambil keputusan berkonvergensi sejak 2009.

Media baru ini mengambil *tagline* sama persis dengan edisi cetak, yaitu Perikat Komunitas Jawa Tengah yang memang menjadi visi dari Suara Merdeka Networks. Visi tersebut mengacu pada kesamaan pandangan dan kesepakatan bahwa informasi yang disajikan di Suara Merdeka Networks harus mempertimbangkan kondisi psikografis Jawa Tengah. Visi tersebut meniscayakan Suara Merdeka idealnya menjadi saluran informasi pilihan di Jawa Tengah, sekaligus menjadi perekat dari komunitas-komunitas yang ada di seluruh kabupaten/kota di provinsi tersebut.

Media daring *Suaramerdeka.news* di masa kelahirannya ini menghadirkan delapan kanal utama, yaitu Regional Jateng, Politik, Ekonomi, Kolom Esai, Olahraga, Life Style, Pendidikan, dan Bincang-Bincang.



Kanal Regional Jateng berisi berita-berita secara umum yang berasal dari seluruh daerah di Jawa Tengah, baik berita budaya, sosial, kriminal, hukum, kebijakan publik, lingkungan, maupun features-features dari isu-isu ringan dan mendalam. Kanal Politik berisi berita-berita bertema politik dan pemerintahan. Tak hanya dari Jawa Tengah, namun juga dari Jakarta dan kota-kota besar lain di Indonesia yang paling aktual dan menjadi perhatian publik. Kanal Ekonomi berisi informasi-informasi terbaru bidang ekonomi, baik yang terkait infrastruktur pendukung ekonomi, perbankan, ekonomi mikro, koperasi, juga potensi-potensi ekonomi di kabupaten/kota di Jateng dan daerah lain di Indonesia.

Sementara itu Kanal Kolom Esai berisi tulisan-tulisan ringan para penulis dari internal Suara Merdeka, maupun dari penulis luar, baik budayawan, akademisi, maupun kalangan profesional. Tema kolom esai juga beragam; politik, ekonomi, sosial, budaya, maupun sastra. Kanal Olahraga berisi berita-berita beragam cabang olahraga hanya dari kabupaten/kota di Jawa Tengah. Kanal Life Style berisi berita-

berita tentang gaya hidup di Jawa Tengah. Kanal ini juga mengakomodasi gaya hidup dari momentum-momentum khusus, misalnya saat Lebaran, festival musik, atau bahkan tren-tren baru dunia lukisan animasi.

Kanal Pendidikan berisi berita-berita pendidikan dari semua satuan pendidikan di Jawa Tengah maupun kota-kota besar di Indonesia. Sedangkan Kanal Bincang-Bincang berisi wawancara tematik dengan tokoh-tokoh tertentu dengan tema khusus. Informasi ini disajikan bukan dalam bentuk berita atau artikel, namun dalam bentuk transkrip wawancara. Tema bisa sosial, politik, agama, ekonomi, hukum dan lain-lain.

Selain kanal-kanal tersebut, halaman depan *Suaramerdeka.news* juga memberikan navigasi pilihan platform untuk bisa diikuti pembaca. Beberapa yang ditampilkan di halaman depan adalah platform Twitter, Facebook, WhatsApp, dan Line. Khusus untuk saluran Line, juga dicantumkan kode barcode yang memungkinkan pembaca terkoneksi dengan Line yang berisi berita-berita Suara Merdeka hari ini melalui Line SMToday.

Kepala Unit Divisi Digital Suara Merdeka Ananto Pradono mengatakan, kehadiran *Suaramerdeka.news* merupakan reaksi atas dinamika media massa masa kini yang berbasis internet, serta kondisi Suara Merdeka edisi cetak yang menghadapi tantangan serius dari banyak segi, terutama terkait penurunan tiras dan pendapatan iklan.

“Kami tidak bisa bertahan hanya dengan edisi cetak. Persoalan serius media cetak di seluruh dunia, termasuk di Suara Merdeka, membuat kami harus berbenah dengan cara mencari saluran lain untuk pembaca Suara Merdeka. Tentu saja ini

bukan jawaban final, tapi ini sebuah reaksi di antara pilihan untuk bertahan, atau akan kehilangan banyak pembaca”.

Menurut Ananto Pradono, kejayaan media massa cetak tergerus karena hilangnya beberapa simbol yang melekat di dalamnya. Dulu, kata Ananto, koran adalah simbol keamanan ekonomi sekaligus penanda level pendidikan dari pelanggan. Orang bisa dianggap memiliki keamanan ekonomi atau berpendidikan dengan menjadi pelanggan koran dan membacanya. Sekarang, simbol koran yang melekat dalam diri pelanggan itu sudah hilang karena tergantikan dengan perangkat teknologi seperti telepon genggam yang bisa digunakan untuk banyak hal, terutama akses informasi yang nyaris tanpa batas, murah, cepat, dan mudah. Dalam situasi seperti itu, maka industri media harus bisa menjawab kebutuhan pembaca. Kehadiran *Suaramerdeka.news* adalah reaksi dari fenomena tersebut di tubuh Suara Merdeka Networks.

Ananto Pradono mengungkapkan manajemen *Suaramerdeka.news* berbeda dengan *Suaramerdeka.com*. Media *Suaramerdeka.com* merupakan edisi daring yang sudah ada sejak 1996 dan didirikan oleh Suara Merdeka Group saat itu. Sejak memutuskan ke konvergensi, *Suaramerdeka.com* yang dipimpin oleh seorang pemimpin redaksi tersendiri, menjadi bagian dari Suara Merdeka Networks. Selain itu juga memiliki manajemen, dapur redaksi dan iklan tersendiri. Sejak berdiri, *Suaramerdeka.com* menjadi rujukan pembaca dan telah menjadi brand sebagai edisi daring atau digitalnya Suara Merdeka. Bahkan edisi cetaknya telah diolah ke dalam e-paper dan menjadi salah satu fitur unggulan di *Suaramerdeka.com*.

Sedangkan *Suaramerdeka.news* lahir dari manajemen redaksi edisi cetak, di bawah general manager SM Digital yang membentuk Unit Divisi Digital dan pada

awal 2019 melahirkan *Suaramerdeka.news*. Ananto Pradono mengatakan, keberadaan *Suaramerdeka.news* masih sangat terbatas, terutama dalam hal sumber daya manusia, sistem kerja, dan manajemen. Sejak berdiri, setidaknya sampai dengan usia hampir satu semester di 2019, dapur redaksi ini hanya dikelola oleh dua orang. Selain dia sendiri sebagai kepala unit, juga seorang anggota redaksi yang menjadi editor. Produksi konten diambil dari server data hasil pengiriman wartawan untuk edisi cetak yang kemudian diolah kembali oleh editor.

Di luar keterbatasan tersebut, Ananto Pradono mengatakan *Suaramerdeka.news* memiliki proyeksi-proyeksi strategis, dengan melihat sisi keunggulan sekaligus kelemahan edisi cetak yang sudah ada selama bertahun-tahun. Menurutnya, spesifikasi *Suaramerdeka.news* yang mengambil segmen psikografis Jawa Tengah perlu dipertajam.

“Jika Suara Merdeka ingin menjadi rujukan informasi untuk dinamika lokal kabupaten atau kota, maupun regional di Jawa Tengah, maka harus bisa menjadi kanal yang secara lengkap bisa memandu pembaca untuk memenuhi kebutuhannya terkait hal itu. Contoh, apakah isu-isu pendidikan lokal secara konsisten terkawal dengan baik? Apakah pembaca bisa dipenuhi kebutuhan seluruh informasi pendidikan di kabupaten tersebut. Atau, jika ada penggemar musik, dari mana dia tahu secara lengkap info event musik dalam sepekan yang terlewat dan dalam sepekan ke depan di daerah itu. Isunya bisa beragam, misal seni budaya, olahraga, atau isu politik-ekonomi. Hal-hal seperti ini yang belum tergarap secara spesifik dan dikelola dengan baik. Ini bisa diambil Suaramerdeka.news”.

Karena masih baru, *Suaramerdeka.news* belum bisa memenuhi idealitas sesuai visi dan misi yang akan dibangun untuk masa depan. Ananto menegaskan, kelahiran *Suaramerdeka.news* adalah sebuah keputusan reaktif atas kondisi media

massa cetak. Karenanya membutuhkan banyak dukungan dan keberpihakan dari pemilik media, bagaimana mengembangkannya menjadi satu entitas bisnis informasi yang dipercaya bisa memenuhi harapan pembaca.

3.5. Implementasi Konvergensi

Tahap implementasi 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. Konseptualisasi proses pengambilan keputusan inovasi tidak sepenuhnya menyadari keberadaan atau pentingnya tahap implementasi.

Pada tahap implementasi, ketidakpastian sesungguhnya masih saja bisa terjadi, meski itu sebelumnya sudah diputuskan. Upaya-upaya untuk menjawab kompleksitas sering muncul di tengah proses implementasi tersebut. Dalam sebuah organisasi, perusahaan media misalnya, saat proses muncul kompleksitas di tengah implementasi tersebut, butuh agen perubahan yang bisa memandu, memotivasi, memberi contoh, dan memberi gagasan-gagasan. Implementasi sebuah teknologi, dalam praktiknya bisa saja muncul dari individu-individu, yang diperkuat dengan struktur organisasi dalam memberikan jaminan berlangsungnya inovasi.

Pada bagian subbab ini, peneliti akan mengungkap implementasi konvergensi di Suara Merdeka Networks. Sebagaimana keputusan yang telah diambil oleh manajemen Suara Merdeka Networks bahwa di era baru teknologi informasi, Suara Merdeka yang tumbuh dan berkembang sebagai media cetak,

memutuskan untuk masuk dalam proses mediamorfosis. Hal itu ditegaskan pemilik Suara Merdeka Budi Santoso di ujung masa kepemimpinannya pada 2009, serta diperkuat dengan keputusan konvergensi pada masa generasi berikutnya, yaitu CEO Suara Merdeka Networks Kukrit Suryo Wicaksono pada tahun yang sama melalui jalur besarnya, yaitu mediamorfosis.

Mediamorfosis adalah transformasi media komunikasi yang biasanya ditimbulkan oleh hubungan timbal balik yang rumit antara kebutuhan yang dirasakan, tekanan persaingan dan politik, serta berbagai inovasi sosial dan teknologi (Fidler, 2003: 34). Mediamorfosis bukan sekadar cara berpikir tentang evolusi teknologi media komunikasi, namun 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). Sebagai media konvensional, industri surat kabar cetak, seperti Suara Merdeka tidak bersaing dengan televisi yang cepat, segar, dan memikat. Terlebih bersaing dengan platform baru seperti YouTube yang kian mendapatkan tempat di generasi baru. Namun demikian kenyataannya, industri surat kabar dapat beradaptasi. Sebagai sebuah strategi untuk mempertahankan diri, prinsip mediamorfosis memiliki tiga konsep utama yaitu koevolusi, konvergensi, dan kompleksitas. (Fidler, 2003: 36).

Penelitian ini fokus pada implementasi mediamorfosis dalam konsep konvergensi di Suara Merdeka Networks, ditandai hadirnya berbagai macam teknologi dan bentuk media secara bersamaan. Konvergensi industri media dan teknologi digital mengarah pada bentuk-bentuk yang dikenal sebagai komunikasi multimedia. Media campuran atau multimedia ini didefinisikan sebagai medium yang mengintegrasikan dua bentuk komunikasi atau lebih.

Sebagian besar surat kabar cetak, termasuk Suara Merdeka tergolong berbentuk multimedia karena menyuguhkan informasi dengan memadukan antara kata-kata tertulis, fotografi, dan grafis yang ditampilkan melalui medium kertas. Jika medium kertas dipandang sebagai medium lama, maka untuk medium baru adalah layar elektronis. Sistem multimedia yang baru mampu menyuguhkan informasi dengan berbagai perpaduan antara video, gambar hidup, animasi, suara, dan potongan-potongan gambar serta kata-kata tertulis.

Tabel 3.5. Fase Penerapan (*Implementation*)

	Penerapan Konvergensi Jurnalistik	Pemanfaatan Konvergensi	Kendala Konvergensi	Sumber Daya Manusia
Pemred SM Cetak	Bisa diterapkan dengan komprehensif jika didukung manajemen secara total	Bisa berjalan, namun belum dalam bentuk yang ideal	<ul style="list-style-type: none"> - Penataan manajemen - Investasi 	Sebagian siap, namun sebagian lagi belum siap secara teknis dan nonteknis
Pemred SMCyber	Bisa berjalan dengan segala keterbatasan. Respons pembaca adalah hal lain yang terus perlu dijawab dengan inovasi konten	Berjalan baik, namun belum ideal dari sisi konten maupun sisi bisnis	Daya dukung peralatan teknologi pendukung masih terbatas	Sudah siap, namun belum terbentuk jejaring yang kuat dari semua entitas di SMNetworks
Direktur Sales SM Networks	Masih dalam proses penataan dan terus mencoba inovasi-inovasi sesuai kebutuhan dan tren pembaca	Dapat mendukung dari sisi bisnis jika dilakukan dengan konsisten	Belum ada peta jalan yang baku dan menjadi komitmen bersama dari semua unsur dalam perusahaan	Dari segi jumlah cukup, namun kesiapan mental dan kultur konvergensi masih butuh sentuhan
Kepala Biro	Sudah berjalan, namun masih setengah hati. Integrasi lintaskanal belum terlihat	Masih terkesan lebih fokus ke edisi cetak. Penguatan ke konten multiplatform belum total	Komitmen dan konsistensi dari semua unsur untuk berkonvergensi belum terjamin	Sudah menunggu perubahan dalam berinovasi yang bisa meningkatkan kesejahteraan
Kepala Unit Digital Suaramerdeka.news	Masih sangat terbatas dan lebih bersifat reaktif	Belum optimal dan sedang menjadi bentuk ideal dengan berinovasi	Investasi untuk projek industri digital belum optimal	Jumlah SDM cukup, namun penataan dalam dua konsentrasi (cetak dan digital) belum terlihat
Wartawan	Berjalan apa adanya. Belum terencana dengan baik	Belum bisa dimanfaatkan dengan maksimal untuk perluasan jangkauan konten dan daya tawar bisnis	Manajemen dan komitmen yang fokus belum terlihat. Sosialisasi ke daerah juga belum total.	Siap, namun butuh penguasaan-penguasaan baru dalam teknis teknologi multimedia

Konvergensi merupakan salah satu bentuk mediamorfosis yang seharusnya juga menjaga dan mencermati prinsip-prinsip dasar mediamorfosis. Bahkan khusus media cetak, Fidler (2003: 399) menyatakan, tidak disangsikan lagi, sebagian orang akan terus lebih menyukai publikasi-publikasi, buku-buku, dan dokumen-dokumen lain yang bisa mereka baca dimana pun dan kapan pun. Inilah proses mediamorfosis berkonsep konvergensi yang sedang diimplementasikan di Suara Merdeka, yaitu dengan mempertahankan edisi cetak, namun mencoba mengembangkan *device* baru dalam beragam platform.

3.5.1. Problematika Sumber Daya Manusia

Pemimpin Redaksi Suara Merdeka edisi cetak Goenawan Permadi mengatakan jumlah karyawan yang ada di Departemen Redaksi Suara Merdeka ada lebih dari 200 orang. Mereka masuk dalam bagian dari total karyawan Suara Merdeka Networks yang berjumlah 734 orang dari lintas departemen. Dari 200 orang itu sebagian di meja redaksi, mulai dari redaktur pelaksana, koordinator liputan, kepala dan anggota desk (editor), dan di bagian *layout*. Sebagian besar di lapangan (semua kabupaten kota di Jateng) dan di tiga kota besar, yaitu Jakarta, Bandung dan Yogyakarta sebagai wartawan peliput maupun fotografer.

Dari 200 karyawan di Departemen Redaksi ini, sebanyak 50 persen berusia 30-40 tahun. Sisanya, sebagian kecil 25-30 tahun, dan 41-59 tahun. Goenawan Permadi mengatakan, dari seluruh jumlah SDM itu, 70 persen karyawan di Departemen Redaksi dari sisi kesadaran siap ke arah konvergensi. Namun dari 70

persen ini, jika dipilah bisa lebih sedikit untuk yang benar-benar siap dari sisi kompetensi teknis.

“Saya menyebut sekitar 70 persen SDM di Departemen Redaksi menyadari, mengetahui, dan juga siap untuk melakukan konvergensi. Setidaknya dari sisi mentalitas. Namun kami masih harus memilahnya dan persentase itu bisa lebih kecil jika harus bicara soal skill-skill baru yang harus mereka kuasai, seperti kompetensi membikin konten video, multimedia, dan mengelola kanal-kanal informasi yang membutuhkan sentuhan teknologi kreatif. Tapi kami optimistis bisa. Sudah ada kesadaran dan kesiapan. Pekerjaan lainnya adalah meng-upgrade kemampuan-kemampuan itu”.

Goenawan Permadi mengungkapkan kompleksitas dalam menyiapkan SDM ke arah konvergensi. Sebagian dari mereka berpuluh-puluh tahun bekerja sebagai peliput dan penulis berita, sekaligus melakukan kerja-kerja fotografi. Kerja sederhana wartawan adalah menerima tugas peliputan, atau merencanakannya sendiri, lalu ke lapangan untuk meliput. Setelah itu mengetik berita, mengolah foto untuk kemudian dikirim ke redaksi dengan menggunakan email atau server pengiriman secara khusus. Pada hari berikutnya melakukan hal serupa, baik untuk mengembangkan isu berita sebelumnya, atau merencanakan program liputan yang baru. Namun di era konvergensi, *title* wartawan selain seorang pemrogram berita, ia juga mesti bisa menjadi seorang inovator, fasilitator media sosial, agen lintas media, manajer sebuah komunitas, kurator sebuah konten, agen informasi, sekaligus orang yang bisa bekerja dalam posisi *mobile*. Ini membutuhkan seseorang yang selain kreatif, juga mampu berpikir kritis, serta responsif. Untuk sampai ke tingkat ideal ini, butuh pelatihan khusus secara berjenjang dan berkala tentang kompetensi teknis teknologi informasi dan komunikasi, mentalitas, wawasan

tentang new media, organisasi dan kerja tim, serta motivasi. Ini saja tidak cukup sebab butuh manajemen SDM dalam industri media yang berkonvergensi secara fokus.

Kepala Unit Digital Suara Merdeka Ananto Pradono mengatakan, dari sisi kuantitas, SDM di Suara Merdeka Networks relatif cukup. Namun masih memiliki pekerjaan besar dalam menata manajemen, terutama untuk fokus dalam dua konsentrasi sekaligus, yaitu mempertahankan edisi cetak sebagai induk, dan mengembangkan digital media sebagai kanal informasi referensi Jawa Tengah yang bisa bertumbuh secara bisnis.

Unit Digital Suara Merdeka di bawah manajemen General Manager Digital Division yang dirangkap oleh pemimpin redaksi, sejak 2019 meluncurkan *Suaramerdeka.news*. Media baru ini dari sisi SDM hanya dikelola secara intensif oleh dua orang, yaitu kepala unit dan seorang editor. Kebutuhan konten dicukupi dari server besar hasil kiriman dari seluruh wartawan edisi cetak yang ada di lapangan. Ananto mengatakan,

“Problematika paling terlihat dari Suaramerdeka.news adalah SDM. Ada banyak potensi, namun konsentrasi belum fokus ke bagian-bagian tertentu. Kami masih menangani edisi cetak di satu sisi, dan pada sisi lain harus mengelola edisi digital. Mengandalkan konten dari produk yang dikirim dengan standar cetak untuk edisi digital jelas bukan kondisi yang ideal. Konsentrasi-konsentrasi di bidang SDM ini yang masih harus kami tata. Di setiap penataan, tentu mengandung konsekuensi dan risiko. Ini masih sebagai media baru, sehingga masih sangat adaptatif”.

Pemimpin Redaksi *Suaramerdeka.com* Setiawan Hendra Kelana mengatakan, ada 14 orang yang memperkuat dapur redaksi *Suaramerdeka.com*. Mereka ada yang bertugas di lapangan dan di newsroom. Mereka mengelola *Suaramerdeka.com* yang di dalamnya juga ada e-paper Suara Merdeka. Jumlah ini masih belum termasuk seluruh wartawan Suara Merdeka edisi cetak yang ada di seluruh daerah di Jawa Tengah, Jakarta, Bandung, dan Yogyakarta. Dari sisi kompetensi, khusus yang menginduk di dapur redaksi *Suaramerdeka.com*, sudah beradaptasi cukup lama dengan ritme kerja jurnalisme digital. Namun Setiawan Hendra Kelana belum bisa menyebut sebagai ideal sebab masih banyak kompetensi teknis yang perlu dikuasai SDM untuk menunjang konten-konten kreatif. Manajemen media sosial, sentuhan jurnalisme digital yang atraktif adalah standard kompetensi dasar yang harus dipenuhi.

Setiawan Hendra Kelana menyebutkan, persoalan yang masih dihadapi sejak awal sampai sekarang adalah belum terbangunnya sistem jejaring yang kuat dan efektif dari semua SDM lintas departemen, dan lintas entitas di bawah Suara Merdeka Networks. Contoh dari problematika ini bisa terlihat dari konten *Suaramerdeka.com* yang selama bertahun-tahun sebagian dipasok dari SDM dari Suara Merdeka edisi cetak yang ada di tiap kabupaten/kota di Jateng. Jika tidak terjadi jejaring yang kuat, atau sebut saja sebagai konvergensi SDM lintas departemen, maka akan menyulitkan dari sisi pelaksanaan visi misi Suara Merdeka Networks yang ideal. Lemahnya jejaring dari seluruh entitas ini akan mempengaruhi intensitas koordinasi dan bisa berujung pada sustainabilitas dan inovasi konten yang tersedia dalam setiap harinya.

Hal ini bisa dilihat dari apa yang disebut sebagai sebuah kemunduran konvergensi di Suara Merdeka Networks dari sisi penataan SDM sebagai dampak dari keputusan dan kebijakan yang tidak mendukung. Kepala Biro Banyumas Suara Merdeka Sigit Oediarto menelaah sisi SDM dan konvergensi yang berjalan di daerah. Ia mengungkapkan dua hal. Pertama, di Biro Banyumas ada 19 wartawan. Dari jumlah ini, enam di antaranya generasi lama (masa kerja di atas 15 tahun) dengan usia di atas 45 tahun. Sedangkan 13 lainnya adalah jurnalis muda yang sehari-hari sudah akrab dengan internet, mampu memproduksi konten-konten yang dibutuhkan sebagai prasyarat konvergensi. Artinya dari sisi SDM, sebagian besar siap, meski catatannya tetap ada yang belum siap dan butuh banyak adaptasi.

Kedua, dari sisi manajemen, belum optimal. Tantangan terbesar konvergensi ini adalah manajemen SDM. Sigit Oediarto menyatakan, di setiap daerah di Jateng, Suara Merdeka memiliki wartawan dan tenaga pemasaran. Ini tidak dimiliki media lain di Jateng. Namun bagaimana mengelola ini bisa berujung pada efektivitas konvergensi, itu yang belum, bahkan mundur.

Di Biro Banyumas, sejak ada *Suaramerdeka.com*, wartawan ber kirim konten-konten pemberitaan di luar yang dikirim ke edisi cetak. Ini sudah menjadi kultur, setidaknya sejak 2009 saat keputusan konvergensi diambil. Lalu sejak 2011-an, bahkan ada *reward* untuk wartawan yang ber kirim konten dan dimuat di *Suaramerdeka.com* dengan nominal rupiah tertentu dengan menghitung tingkat produktivitas pemuatannya. Ini disambut baik di lapangan, Nilai itu cukup untuk dianggap sebagai sebuah motivasi karena *reward* diberikan di luar gaji dan

tunjangan sebagai wartawan edisi cetak. Jadi ada tambahan pendapatan khusus untuk wartawan yang mengirim konten yang dimuat di *Suaramerdeka.com*.

“Dalam pengamatan saya, dulu, satu wartawan bisa termuat satu sampai dua berita dalam setiap hari. Bahkan jika ada isu besar, bisa tiga berita lebih. Jika ini diakumulasi selama sebulan, satu wartawan, hanya dari pemuatan di Suaramerdeka.com bisa mendapatkan reward yang nilainya separo dari gaji pokoknya. Ini sangat berarti dan memotivasi. Sehingga produktivitas di Suaramerdeka.com tentang berita-berita di Jateng saat itu sangat terjaga. Namun sejak 2016, ketika kondisi Suara Merdeka mengalami penurunan tiras dan pendapatan iklan, reward itu tak diberikan lagi. Efeknya serius, konten menjadi tersendat karena hal yang menjadi salah satu motivasi sudah tidak ada lagi. Manajemen SDM, terutama yang berkaitan dengan konten dan tingkat kesejahteraan, sangat berpengaruh pada produk,” kata Sigit.

Apa yang terjadi di Biro Banyumas tersebut juga terjadi di biro-biro lain. Manajemen SDM yang efektif dalam menjaga konten, sangat bertalian dengan konsekuensi dan risiko-risiko. Konvergensi tidak hanya berurusan dengan kompetensi-kompetensi teknis, namun aspek kesejahteraan juga berpengaruh besar.

Direktur Sales Suara Merdeka Networks Bambang Pulunggono mengatakan sebagian besar SDM di Departemen Sales didominasi orang-orang yang sudah memiliki masa kerja di atas 15 tahun. Mereka ada dan bekerja di dua masa. Pertama, masa saat persaingan masih longgar dan efek internet belum begitu terasa untuk media cetak. Kedua, masa dimana persaingan sudah sedemikian ketat, setidaknya sejak 2009. Baik persaingan antarmedia, maupun dalam spektrum yang lebih luas yaitu hadirnya era digitalisasi informasi.

Problematika SDM lebih terlihat dari sisi psikologis dalam merespons dinamika-dinamika yang muncul di tengah industri media dalam rivalitas dan kompetisi yang ketat serta perubahan-perubahan yang cepat. Kondisi psikologis SDM itu terlihat bagaimana mengimplementasikan kebijakan-kebijakan perusahaan di era internet. Bambang Pulunggono mengatakan kebijakan perusahaan di era konvergensi bersifat umum, yaitu bagaimana berinovasi dengan tetap mempertahankan edisi cetak, mengembangkan konten di banyak kanal berbasis internet, serta memperkuat sisi bisnis dengan cara-cara yang konvergen. Namun dalam tataran implementasi untuk lintas departemen serta di daerah, strateginya berbeda-beda karena ada kebijakan yang otoritas eksekusinya menjadi otonomi daerah. Contoh dari hal ini adalah terkait hal-hal detail respons daerah dalam menghadapi pasar lokal, di luar yang telah dibakukan seperti tarif iklan dan harga koran. Namun ada juga yang responsnya menunggu karena situasi tertentu. Bisa karena membutuhkan waktu untuk adaptasi atau problem komunikasi. Contoh, kesepakatan bahwa antara wartawan dan karyawan pemasaran/iklan di daerah harus saling berkoordinasi setiap hari untuk membikin rencana, menyamakan persepsi, dan menentukan strategi lapangan, lalu mengevaluasinya setiap saat, di lapangan bisa kurang berjalan. Hal-hal seperti itu dipengaruhi oleh pengetahuan dan pemahaman atas konvergensi, motivasi serta komitmen dan konsistensinya dalam menjalankan setiap keputusan.

Perekrutan dan penguatan kompetensi SDM, meskipun perencanaanya bisa dilakukan oleh pimpinan tiap departemen, namun keputusan ada di tangan pemilik perusahaan. Kebutuhan-kebutuhan yang sifatnya cepat dan membutuhkan eksekusi

terkait SDM sering tertunda. Keputusan untuk penguatan SDM di *Suaramerdeka.com* bisa rumit. Manajemen kepemilikannya beda dengan manajemen media cetak. Sedangkan SDM di lapangan yang mengisi konten edisi cetak maupun *Suaramerdeka.com* sama. Belum lagi kemunculan manajemen di *Suaramerdeka.news* yang juga membutuhkan SDM andal, juga di *Wawasan.co*. Manajemen SDM di empat entitas tersebut berbeda meski ada di payung besar Suara Merdeka Networks. Keputusan-keputusan besar dalam hal investasi, pemenuhan teknologi yang memadai, juga SDM adalah keputusan pemilik perusahaan.

3.5.2. Praktik Konvergensi Jurnalistik di Suara Merdeka Networks

Mediamorfosis media massa cetak dengan konsep konvergensi dapat mengadopsi gagasan yang dikemukakan oleh Grant (2009: 33). Konvergensi jurnalistik mensyaratkan perubahan cara berpikir media tentang berita dan peliputannya. Bagaimana media memproduksi berita dan bagaimana media menyampaikan berita kepada khalayaknya. Namun, praktik konvergensi di Suara Merdeka Networks ini masih sebatas pada cara menyampaikan berita melalui platform yang berbeda yaitu media cetak, penyiaran, dan daring. Berikut ini penjabarannya dari masing-masing entitas dapur redaksi, baik di Suara Merdeka cetak, *Suaramerdeka.com*, dan *Suaramerdeka.news*, juga di salah satu anak perusahaan milik Suara Merdeka Networks, yaitu Wawasan edisi cetak dan edisi daringnya, *Wawasan.co*.

3.5.2.1. Suara Merdeka Edisi Cetak dan Suaramerdeka.news

Mengacu pada pendapat Nicholas Negroponte dan Ithiel de Sola Pool (dalam Grant 2009: 3) tentang konvergensi yang di antaranya juga terjadi di media cetak dalam bentuk produk berbentuk multimedia berbahan kertas, Suara Merdeka edisi cetak telah menguji coba sejak 2007 dan mematangkannya mulai 2009 melalui kebijakan jurnalisme grafis.

Kebijakan tersebut ada sebagai bagian dari semangat baru saat melahirnya enam edisi lokal di bawah Suara Merdeka, yaitu Semarang Metro, Solo Metro, Suara Banyumas, Suara Muria, Suara Kedu, dan Suara Pantura. Dalam setiap penerbitan, terutama di halaman frontpage dari masing-masing edisi lokal tersebut, harus memenuhi standar penyajian yang sama atau serupa dengan halaman frontpage (halaman 1) edisi induk Suara Merdeka.

Standard edisi frontpage untuk halaman 1 dan seluruh halaman frontpage edisi lokal itu juga berlaku dalam kebijakan produk fotografi yang disajikan, serta komposisi konten dan rubrikasi. Pada halaman frontpage, kebijakan yang diambil adalah selalu ada berita utama yang menjadi headline yang dilengkapi dengan infografis dan foto, serta berita sisi lain yang mendukung/bertalian dengan berita utama. Di luar itu, komposisinya juga harus menyajikan berita dalam bentuk features/softnews/indeep reporting di bagian halaman bawah atau lebih dikenal sebagai informasi halaman basis.

Sejak 2009 itu, ketika sudah memutuskan untuk berkonvergensi, untuk berita-berita tertentu yang diperkirakan mendapatkan perhatian lebih, berdinamika

cepat, juga dilengkapi navigasi yang memandu pembaca untuk bisa membacanya di edisi *Suaramerdeka.com* karena dilengkapi dengan video dari peristiwa yang diberitakan tersebut. Goenawan Permadi mengatakan,

“Ada standar khusus penyajian dalam lay out dan sisi artistik untuk frontpage Suara Merdeka. Ini yang dalam standar sehari-hari diminta untuk di-cloning di edisi lokal dalam standar penyajian halaman frontpage-nya. Ini sudah menjadi kebutuhan dan sebagai nilai lebih yang harus disajikan media massa cetak di tengah persaingan dengan media online. Media cetak memiliki waktu yang lebih longgar untuk mempersiapkan halaman berbasis infografis, fotografi, dan laporan yang mendalam”.

Namun perubahan-perubahan seperti ini pada perjalanannya sebagian masih berhadapan dengan pola kerja jurnalisisme konvensional yang menjadi kultur kerja di media cetak. Dalam hal kebutuhan navigasi ke edisi *Suaramerdeka.com* untuk konten video misalnya, masih banyak wartawan yang belum memenuhinya. Hal ini disebabkan karena kultur kerja konvensional masih melekat di sebagian wartawan, atau skill untuk memproduksi konten video yang belum dikuasai sepenuhnya. Dalam perjalanannya, standard-standard tersebut akhirnya diuji dengan kompetensi dan konsistensi.

Pada perkembangan selanjutnya, setidaknya mulai 2015, halaman frontpage Suara Merdeka dilengkapi navigasi berupa barcode platform Line dengan tulisan SMToday untuk memandu pembaca yang telah memiliki aplikasi Line bisa mengakses berita-berita sebagai mana di edisi cetak. Goenawan Permadi mengatakan, salah satu implementasi konvergensi edisi cetak adalah berekspansi ke banyak platform, dan salah satu yang terbaru dipilih adalah melalui Line.

Gambar 3.5.2.1. Launching Line SMToday di Suara Merdeka Networks

13 November 2018:



CEO Suara Merdeka Network (SMN) Kukrit Suryo Wicaksono mengatakan sebagai layanan media di Jawa Tengah yang terintegrasi dan telah memiliki akun resmi di Line, sangat mendukung gerak Suara Merdeka dalam merangkul segmen-segmen pembaca. Akun resmi SMToday di Line itu memungkinkan pembaca menambahkan dengan mengetikkan @suaramerdeka pada tombol pencarian. Pengguna Line yang sudah berteman dengan SMToday akan menerima berita terbaru setiap satu jam sekali pada pukul 08.00 hingga 16.00.

Ada beberapa opsi yang bisa digunakan pengguna yang sudah berteman dengan SMToday di Line, mulai dari Suara Merdeka edisi cetak, Suara Merdeka TV, Suaramerdeka.com, E-paper Suara Merdeka hingga iklan kecil. Bagi pengguna yang ingin memasang iklan kecil, cukup mengklik tombol Iklan Kecil

dan menuliskan teks iklan yang ingin dipasang. Setelah melakukan pembayaran, iklan otomatis tersebar ke seluruh pengguna Line yang sudah berteman dengan SMToday melalui chat. Rektor Unika Soegijapranata Ridwan Sanjaya mengatakan, Line merupakan layanan komunikasi yang paling banyak digunakan selain WhatsApp. Line masih menjadi platform *chatting* yang paling mungkin dimodifikasi oleh pihak ketiga, berbeda dari WhatsApp yang masih sangat tertutup. Hal itu bisa membantu Suara Merdeka Networks berkembang sekaligus bisa memberi manfaat bagi masyarakat.⁴

Meskipun sebenarnya, pola *endorcement* terhadap konten Suara Merdeka edisi cetak juga dilakukan melalui platform Instagram, terutama untuk liputan-liputan khas, halaman frontpage, berita event, juga berita-berita yang bersifat kerja sama dengan pihak ketiga yang membutuhkan distribusi informasi multiplatform.

Pola produksi edisi cetak dilakukan oleh wartawan yang ada di seluruh kabupaten/kota di Jawa Tengah, Yogyakarta, Jakarta, dan Bandung. Untuk di Jawa Tengah, di setiap kabupaten/kota minimal ada satu atau dua wartawan. Untuk peristiwa-peristiwa di luar daerah-daerah di atas, dilakukan pola kerja sama dengan, misalnya Kantor Berita Antara, atau dengan media-media luar negeri untuk berita-berita internasional. Produksi yang dikirim oleh wartawan tersebut dikirim ke server khusus pemberitaan, dan dengan kata kunci tertentu dapat diambil atau

⁴<http://news.unika.ac.id/2018/11/line-smtoday-rengkuh-generasi-milineal-kolaborasi-suara-merdeka-unika/>

diunduh oleh tiap-tiap editor yang dikepalai seorang kepala desk sesuai kebutuhan rubrikasi.

Edisi cetak dikelola manajemen redaksi tersendiri yang dipimpin oleh pemimpin redaksi dan jajarannya. Hal ini berlangsung selama bertahun-tahun, sejak awal berdiri, era pengembangan sebelum internet, sampai dengan era konvergensi. Namun sejak awal 2019, manajemen redaksi edisi cetak menunjuk dua orang, masing-masing seorang kepala Unit Digital Suara Merdeka dan seorang editor, untuk mengelola media baru, yaitu *Suaramerdeka.news*. Dari struktur manajemen redaksi, kepala Unit Digital ada di bawah General Manager Suara Merdeka digital yang posisinya dijabat pemred edisi cetak. Kepala Unit Digital Suara Merdeka Ananto Pradono mengatakan, karena di Unit Digital hanya ada dua personel dan itu diambil dari tubuh manajemen redaksi edisi cetak, maka seluruh konten yang disajikan oleh *Suaramerdeka.news* bersumber dari produksi wartawan yang dikirim ke server edisi cetak dan telah diolah kembali sesuai kebutuhan.

“Suaramerdeka.news ini memang satu atap dengan Suara Merdeka edisi cetak, namun dikelola oleh anggota redaksi yang berbeda meski bersumber dari konten yang sama. Dari sisi penerapan konvergensi, ini sifatnya masih sangat terbatas dan belum optimal karena investasi untuk projek konten digital belum digarap secara penuh”.

Apa yang diterapkan *Suaramerdeka.news* dalam mereproduksi konten di edisi daring dari edisi cetak ini dalam pandangan Pavlik (1998) lebih sebagai tahap memindahkan ulang versi cetak ke online (*repurpose content from their mother ship*). Meskipun sebenarnya itu tidak sepenuhnya benar karena di edisi

Suaramerdeka.news dalam websitenya sudah memiliki fitur interaktif dan dilengkapi *search engine* yang memudahkan pengguna mencari materi dengan topik-topik khusus yang sesuai dengan ukuran kebutuhannya, misalnya dengan katagori berita dan informasi yang dipilihnya.

3.5.2.2. Suaramerdeka.com dan Wawasan.co

Poin-poin utama terkait profil *Suaramerdeka.com* telah diuraikan dalam subbab terdahulu di bab III penelitian ini. Subbab ini mengurai implementasi konvergensi *Suaramerdeka.com* dalam entitas Suara Merdeka Networks, sejak 2009 atau masa awal perusahaan ini memutuskan masuk ke era konvergensi sampai dengan penelitian ini disusun pada semester pertama 2019.

Dalam keputusan adopsi teknologi informasi dengan konsep konvergensi, CEO Suara Merdeka Networks Kukrit Suryo Wicaksono menegaskan bahwa Suara Merdeka edisi cetak tetap dipertahankan, namun dalam distribusi konten di era konvergensi, media cetak saja tidak cukup. Karena itu keberadaan edisi daring yang ada di tubuh Suara Merdeka Networks dengan memanfaatkan teknologi internet adalah sebagai *integrated marketing solution modern*, solusi modern dalam marketing yang terpadu.⁵

Salah satu bentuk implementasi konvergensi di Suara Merdeka Networks adalah melakukan ekspansi platform dalam mendistribusikan konten ke pembaca.

⁵ *Pernyataan tersebut dimuat di Suaramerdeka.com edisi 11 Februari 2019*

Jika semula hanya bertumpu pada edisi cetak, maka sejak 2009 ekspansi platform dengan fasilitasi internet itu dilakukan. Meskipun sebenarnya *Suaramerdeka.com* ada sejak 1996, namun pada masa-masa awal masih bersifat memindah konteks cetak ke daring. Media ini terus berbenah, sampai akhirnya keputusan konvergensi itu diambil, dengan salah satu kebijakannya adalah mendistribusikan konten melalui banyak platform. Platform berita yang hanya berbasis web di tubuh Suara Merdeka Network dengan manajemen redaksi yang terpisah hanya *Suaramerdeka.com* yang didalamnya mulai dikembangkan layanan e-paper yang kontennya sama dengan edisi cetak. Edisi e-paper Suara Merdeka yang dimuat di *Suaramerdeka.com* dibuat untuk menjangkau pembaca lebih luas melalui internet yang melampaui sekat-sekat wilayah. Sebab jika hanya mengandalkan edisi cetak, maka wilayah distribusinya hanya terbatas di Jawa Tengah. Sedangkan banyak pembaca Suara Merdeka yang tinggal di luar Jawa Tengah, termasuk di luar negeri. Keputusan menerbitkan e-paper dan *Suaramerdeka.com* adalah upaya untuk menjaga konektivitas konten dengan pembaca yang memiliki ikatan psikologis.

Di luar itu ekspansi lain yang juga masuk dalam jaringan Suara Merdeka Networks adalah Harian Wawasan edisi cetak beserta *Wawasan.co*, edisi digital yang lahir pada 2017, juga Radio Trax FM dan Radio SS FM. Masing-masing entitas ini juga menyebarkan konten dan aktivitasnya ke berbagai platform media sosial, seperti Instagram, YouTube, Facebook, Twitter, dan Line.

Dengan menganalisis laporan website pada Mei 2019 melalui SimilarWeb, peneliti menjabarkan jejak rekam *Suaramerdeka.com*, *Wawasan.co*, serta *Suaramerdeka.news*, tiga web yang ada di bawah Suara Merdeka Networks.

Berdasarkan peringkat web secara global, untuk rentang masa Februari-April 2019, situs *Suaramerdeka.com* ada di peringkat 140.603. Untuk *Wawasan.co* di peringkat 1.256.053, dan *Suaramerdeka.news* di peringkat 2.175.304. Sekadar perbandingan, *Solopos.com*, media di Jawa Tengah yang berbasis di Surakarta ada di peringkat yang lebih baik, yaitu 44.809. Sedangkan untuk peringkat di Indonesia, *Suaramerdeka.com* ada di peringkat 3.473, *Wawasan.co* di 23.644, dan *Suaramerdeka.news* di posisi 44.149. Peringkat *Suaramerdeka.com* itu lebih rendah dibanding *Solopos.com* yang ada di peringkat 1.102.

Untuk kunjungan ke web, dalam rentang Februari-April 2019, *Suaramerdeka.com* rata-rata tiap harinya dikunjungi 14 ribu pengunjung. Dari pengunjung itu, 83 persen berasal dari ponsel dan 17 persen dari dekstop atau komputer. Pengunjung rata-rata datang dan membaca konten selama 01.38 menit. Sebanyak 94 persen pengunjung dari Indonesia, sisanya enam persen dari pembaca di luar negeri. Pengunjung *Suaramerdeka.com* mencari melalui *search engine* atau mesin pencari sebanyak 79,5 persen. Hanya 16,81 persen yang langsung masuk ke web dengan mengetik alamat website *Suaramerdeka.com*. Sedangkan yang berkunjung ke *Suaramerdeka.com* melalui rekomendasi atau referensi dari situs lain sebanyak 2,14 persen, melalui Facebook, Twitter, Instagram, YouTube (1,33 persen), melalui email (0,14 persen), dan melalui konten iklan sebanyak 0,4 persen. *Suaramerdeka.com* juga menjaring pembaca melalui platform media sosial, yaitu Facebook, Instagram, Twitter, dan YouTube. Untuk fanpage Facebook Suara Merdeka Cybernews tercatat lebih dari 1 juta fans. Namun aktivitas *likers* tidak

aktif. Indikasinya unggahan konten jarang diperbarui di Facebook, dan kalau pun ada unggahan baru, jumlah interaksinya sangat rendah bila dibanding banyaknya jumlah *likers*.

Untuk Twitter, melalui akun yang dibuat sejak November tahun 2010 dan telah berstatus sebagai akun *verified* bercentang biru, @suaramerdeka sampai



dengan 18 Juni 2019 diikuti 143 ribu follower. Namun aktivitas di Twitter juga kurang dinamis. Selain karena unggahannya yang jauh di bawah produktivitas unggahan berita di website, akun tersebut juga tak banyak *feedback* dari follower. Sebagai contoh, penelusuran unggahan akun tersebut dalam rentang 1-18 Juni 2019 hanya ada 41 unggahan baru. Sedangkan pemberitaan di websitenya dalam waktu yang sama mencapai lebih dari 300 unggahan berita.

Akun Instagram @suara_merdeka diikuti lebih dari 10 ribu pengikut. Konten yang dibagikan secara rutin melalui Instagram, namun lebih memilih ke konten event kerja sama, juga mempromosikan halaman *frontpage* Suara Merdeka edisi cetak. Sedangkan di YouTube melalui akun Suara Merdeka TV, di-*subscribe* sebanyak 990 subscriber. Akun YouTube Suara Merdeka TV dibuat pada 7 Mei 2017 dan sampai dengan 18 Juni 2019 sudah mengunggah 1.217 video. Seluruh video itu

ditonton sebanyak 215.035 kali. Jumlah *viewer* belum begitu banyak. Sebagai contoh video kegiatan Rapat Kerja Daerah Himpunan Pengusaha Muda Indonesia Provinsi Jawa Tengah yang diunggah pada 17 Juni 2019, sampai dengan 11 jam sejak diunggah baru ditonton 32 kali. Contoh lain, kegiatan Kejuaraan Daerah Silat Piala Suara Merdeka yang diunggah pada 28 Desember 2018, setelah lima bulan lebih baru ditonton 277 kali. Konten video dan tema yang diangkat Suara Merdeka TV kurang mendapatkan banyak perhatian oleh pemirsa. Peneliti mencoba mengulik video dari kegiatan yang cukup menarik berjudul Memaknai Air Mata Gus Mus pada 11 Agustus 2018 yang mengangkat acara Milad ke-74 Gus Mus dan digelar di beranda Suara Merdeka ditayangkan oleh Suara Merdeka TV melalui YouTube ditonton sebanyak 1.400 kali. Kegiatan serupa yang acaranya dihadiri para budayawan dan sastrawan berkelas nasional itu diangkat oleh akun YouTube lain, yaitu Art & Culture Indonesia, dimana video dengan konten mirip itu ditonton 854.889 kali, jauh di atas jumlah penonton video Suara Merdeka TV yang notabene sebagai penyelenggara event.

Selain di empat platform tersebut, Suara Merdeka Networks juga ekspansi di aplikasi *PlayStore*. Namun sampai dengan Juni 2019, aplikasi ini baru diunduh sekitar 5 ribu pengunduh. Sedangkan sebagian kompetitor (beberapa media nasional yang menerbitkan daring dan cetak di wilayah Jateng) rata-rata sudah di atas 100 ribu pengunduh.

Keberadaan *Suaramerdeka.com* dan *Suaramerdeka.news*, termasuk yang edisi e-paper merupakan perwujudan atau implementasi konvergensi jurnalistik dari sisi konten dengan menggunakan beragam *device* dan platform. Dari sisi

konten, sebagian tidak hanya sekadar memindah konten edisi cetak ke daring, namun terdapat inovasi-inovasi konten baru, meskipun masih banyak ruang inovasi lagi yang harus dipacu untuk menjaga kompetisi ketat konten multiplatform yang dikelola perusahaan, lembaga, maupun perseorangan.

Pemimpin Redaksi *Suaramerdeka.com* Setiawan Hendra Kelana mengatakan di tengah banyaknya keterbatasan maupun tantangan, penerapan konvergensi di *Suaramerdeka.com* terus dibenahi. Tentang respons pembaca, atau dinamika interaksi melalui multiplatform yang belum sesuai harapan, masih perlu disesuaikan kreativitas kontennya. Pelatihan dan pemenuhan infrastruktur teknologi pendukung seperti peralatan utama dan pendukung untuk newsroom dan wartawan di lapangan juga perlu terus diperbaiki. Pelatihan yang paling perlu dilakukan adalah terkait kemampuan dalam memproduksi konten yang menarik dan bisa memenuhi dengan selera pembaca/pasar.

“Perlu terus ada pelatihan untuk kompetensi skill jurnalistik yang berbasis multimedia. Sementara ini kami menjangkau pendampingan-pendampingan untuk wartawan yang ada secepat dengan kami yang jumlahnya terbatas. Sedangkan pemroduksi konten dari wartawan Suara Merdeka cetak yang ada di daerah-daerah sudah beberapa tahun belum ada pendampingan. Ini tantangan yang kami hadapi. Pelatihan maupun pendampingan ini penting untuk strategi menjaga konten yang cukup dan sesuai kebutuhan pembaca”.

Sementara itu *Wawasan.co*, pada rentang Februari-April 2019 ada di posisi 1.256.053 peringkat global website, dan ada di posisi 23.644 peringkat nasional lalu lintas pembacanya masih belum banyak, baru 67.609 pembaca dalam sebulan. Rata-rata pengunjung singgah di *Wawasan.co* dalam durasi 0,45 menit. Pemimpin

Redaksi Harian Wawasan edisi cetak dan *Wawasan.co* Aulia Muhammad mengatakan, upaya untuk meluncurkan edisi digital *Wawasan.co* adalah respons atas kondisi media cetak yang semakin menurun tirasnya, termasuk yang menimpa Wawasan edisi cetak. Aulia mengatakan,

“Problem media cetak di era internet adalah bagaimana bisa mempertahankan pembaca di tengah kemudahan mengakses informasi sebanyak mungkin di era internet. Jika media cetak tidak merespons dengan edisi digital, hampir pasti akan cepat tertinggal atau ditinggalkan pembaca. Wawasan.co usianya masih muda. Meski banyak keterbatasan, tapi ini wujud Wawasan beradaptasi dengan iklim media sekarang”.

Harian Wawasan terbit perdana pada 14 Maret 1986. Koran harian yang terbit sore ini dipimpin Sarsa Winiarsih, istri Budi Santoso, yang kala itu berkantor di Jl Pandanaran II/10. Harian ini lantas pindah kantor di Jalan Kawi Nomor 20 Semarang sejak 2016, dan kemudian kantor redaksinya berpindah ke Jalan Merak Nomor 11A Semarang.

Pada masa kejayaannya, tiras Wawasan menembus lebih dari 30.000-an eksemplar di Jateng. Namun pada 2019 ini tinggal kurang dari 6.000 eksemplar. Pada 2004, Dewan Pers meneliti 28 koran lokal di Indonesia, salah satunya Wawasan. Penelitian itu menunjukkan, 64,4 persen berita yang dimuat *Wawasan* adalah dinamika lokal serta memiliki kesesuaian dengan daerah distribusi media terkait. Sisanya, 29,2 persen adalah berita nasional, 18 persen berita internasional, dan 0,5 persen berita luar daerah. Sampai dengan 2019, komposisi pemberitaan relatif sama meski banyak rubrikasi baru dan perubahan-perubahan pada jumlah halaman, termasuk keputusan Wawasan yang menjadi terbit pagi hari sejak 2012.

Dalam praktiknya, konvergensi jurnalistik dari sisi konten ini setidaknya terdukung oleh sebuah server yang bisa diakses oleh media-media di bawah Suara Merdeka Networks seperti *Suaramerdeka.com*, *Suaramerdeka.news*, dan *Wawasan.co*. Dengan kode akses tertentu, server khusus yang menjadi bank konten berita hasil kiriman seluruh wartawan Suara Merdeka di daerah setiap hari, bisa diakses oleh dapur redaksi dari web-web pemberitaan tersebut. Server tersebut sudah diatur sedemikian rupa, dengan kode-kode berita tertentu. Pengkodean file berita ini sesuai dengan ketentuan dalam tradisi pengkodean yang diterapkan selama berpuluh-puluh tahun di Suara Merdeka edisi cetak. Tiap kode file merepresentasikan jenis berita dan akan termuat di rubrikasi tertentu, misalnya Rubrik Budaya, Ekonomi-Bisnis, Spirit (olahraga), Fokus Jateng, dan Edisi Minggu.

Suara Merdeka edisi cetak dalam tradisi di Suara Merdeka Networks dianggap sebagai induk produsen konten karena wartawan di edisi cetak ada dan tersebar secara lengkap di setiap daerah di Jawa Tengah, serta di tiga kota besar, yaitu Jakarta, Bandung dan Yogyakarta. Setiap wartawan itu rata-rata berkiriman dua sampai empat berita setiap hari. Ada lebih dari 400 berita, foto, dan sebagian dilengkapi infografis yang diproduksi dan dikirim ke server khusus tersebut setiap hari. Konsep satu server untuk semua itu diterapkan sejak peluncuran sebutan Suara Merdeka Networks sebagai implementasi dari konvergensi media sejak 2009.

Aulia Muhammad mengungkapkan, Wawasan edisi cetak maupun daring adalah satu dari sekian entitas perusahaan media di bawah Suara Merdeka Networks yang menggunakan layanan bank konten berita yang masuk ke dalam server khusus

tersebut sejak 2014. Khusus *Wawasan.co* yang diluncurkan mulai 2017, mulai memanfaatkan server tersebut sebagai bank konten berita sejak 15 Maret 2017.

Aulia Mengatakan,

“Manajemen di Wawasan edisi cetak mulai melakukan kebijakan rasionalisasi jumlah karyawan sejak 2016 setelah terjadi penurunan tiras secara signifikan mulai 2008. Di setiap kabupaten/kota awalnya ada satu wartawan, namun sejak terjadi rasionalisasi karyawan/wartawan itu, akhirnya terdapat kabupaten/kota yang tak ada wartawan Wawasan”.

Hal ini berakibat pada ruang kosong pemberitaan di daerah tertentu. Sistem konvergensi konten pemberitaan yang dipraktikkan Suara Merdeka Networks sedikit banyak membantu celah anak-anak perusahaan seperti yang menimpa Wawasan tersebut. Sebab peristiwa yang memiliki nilai berita di daerah yang tak ada wartawan Wawasan, bisa dipenuhi melalui konten berita yang bisa diambil/diunduh dari server tersebut dan dikirim wartawan Suara Merdeka cetak.

“Setidaknya kami bisa terbantu dengan kebijakan melalui server yang kontennya bisa diambil bersama di Suara Merdeka Networks. Isu-isu lokal aktual di setiap daerah yang di tempat itu tidak ada wartawan Wawasan, bisa kami tutup dengan konten dari server hasil kiriman wartawan Suara Merdeka cetak. Jika kami punya wartawan di daerah itu, lalu produknya lebih menarik di stok konten yang di server, maka kami bisa menggabungkannya dengan hasil kiriman wartawan kami. Tentu saja kami bisa mengolah lagi di newsroom sesuai kebutuhan keredaksian”.

Aulia Muhammad mengatakan, implementasi konvergensi dari sisi konten, dipengaruhi oleh banyak hal. Hasil dari konvergensi menurutnya adalah konten-konten jurnalistik yang sesuai dengan kebutuhan idealitas di dapur redaksi di satu sisi, dan di sisi lain bisa memenuhi harapan pembaca/pasar. Inovasi konten

membutuhkan sumber daya manusia yang andal, serta tak memiliki beban-beban psikologis.

“Jika konvergensi implementasinya adalah distribusi konten secara kreatif dan inovatif dengan memanfaatkan teknologi, maka bagian-bagian tertentu yang mendukung harus tercukupi. Misalnya siapa yang bertanggung jawab terhadap kreativitas dan sustainabilitas konten, siapa yang menjaga platform media sosialnya, kompetensi wartawan, juga jaminan kesejahteraan dari pihak-pihak yang terlibat. Jadi konvergensi tidak sederhana. Ini membutuhkan banyak konsistensi di banyak bagian dari sebuah perusahaan media”.

3.5.2.3. Implementasi Bisnis

Kekuatan Suara Merdeka adalah memiliki brand yang kuat karena sebagai koran tertua dan terbesar di Jawa Tengah. Berdasarkan data Litbang Suara Merdeka 2018, Suara Merdeka tetap menjadi *market leader* dan tersebar di kota/kabupaten di Jawa Tengah, kecuali Surakarta. Sedangkan kelemahannya adalah dari segi produk, dinilai belum sepenuhnya menjadi koran referensi, baik dari sisi kualitas berita maupun cetakannya. Di sisi lain, ancaman Suara Merdeka dan media cetak pada umumnya adalah perubahan perilaku masyarakat, terutama anak muda, yang mulai beralih ke media daring. Di samping itu persaingan di pasar media cetak juga semakin ketat karena banyaknya kompetitor Suara Merdeka yang memiliki keunggulan dalam produk sehingga mengakibatkan stagnasi dan penurunan tiras. Khalayak media berdasarkan hasil survei yang dilakukan Litbang Suara Merdeka 2012 menunjukkan variasi. Berdasarkan tingkat pendidikan, sebanyak 53 persen adalah sarjana dan pascasarjana, 38 persen lulusan SMA, dan 3,19 persen kalangan

mahasiswa. Berdasarkan profesi, sebagian besar pembaca/pelanggan Suara Merdeka adalah pegawai swasta dan PNS termasuk guru dan dosen (60 persen).

Tantangan dalam beradaptasi dari sisi bisnis di era konvergensi oleh media massa cetak yang sedang berproses untuk mengembangkan multiplatform distribusi konten adalah produk yang ditawarkan. Tiga syarat produk bisa kompetitif untuk bisa mendapatkan kepercayaan pasar, menurut Direktur Sales Suara Merdeka Networks Bambang Pulunggono adalah terukur, terverifikasi, serta tersaji secara utuh dalam data base yang selalu aktual. Konsep penawaran produk secara konvensional dengan hanya mengandalkan satu platform edisi cetak, sulit kompetitif karena pembaca/pasar telah berubah dengan menyesuaikan teknologi informasi terbaru.

Proses konvergensi yang berproses di Suara Merdeka Networks, tak sekadar pada sisi konten, namun juga dibarengi dengan konvergensi sisi bisnis. Bambang Pulunggono menyebut peluang untuk bisa masuk ke ruang bisnis di Suara Merdeka Networks setidaknya telah memberikan bukti keberhasilan, meski masih belum sesuai harapan sisi konsistensi dan sustainabilitasnya. Tiga kunci konten di atas juga masih bergantung pada tingkat sinergitas lintas departemen di Suara Merdeka Networks. Bambang Pulunggono mengungkapkan,

“Baru-baru ini kami menggarap sebuah kerja sama dengan Telkom. Klien ada program yang dalam respons kami harus dilayani dengan sangat terukur. Klien meminta sebuah kegiatan, kami yang jalankan, lalu kegiatan tersebut terpublikasi di media-media kami, baik cetak, online, maupun media sosial. Klien kami membutuhkan data-data yang verified. Klien meminta agar informasi yang kami

sajikan pada saat pra, sedang berlangsung, maupun sesudah kegiatan segmennya sesuai permintaan. Edaran korannya mereka meminta agar di titik titik yang mereka butuhkan. Ini menurut saya sebuah kerja sama di era konvergensi yang tak bisa dikesampingkan. Dengan tingkat persaingan yang sangat ketat, kami tidak bisa melayani klien secara serampangan,”

Contoh di atas menunjukkan adanya perbedaan kebutuhan atau tuntutan pasar terhadap media massa yang berbeda dibandingkan pada era sebelum konvergensi. Pasar memiliki kuasa untuk memilih kriteria produk yang dibutuhkan. Mereka juga membutuhkan produk yang yang bisa dikenal secara konvergen, sehingga membutuhkan media yang juga konvergen. Pelayanan hanya dalam satu platform, termuat di edisi cetak saja misalnya, mulai ditinggalkan. Pasar membutuhkan integrasi pelayanan dari media massa.

Bambang Pulunggono juga mencontohkan pada akhir 2018, Suara Merdeka Networks mendapatkan kepercayaan dari salah satu instansi di Pemprov Jateng untuk menggarap sebuah kegiatan sosialisasi yang segmennya luas. Kegiatan ini bertahap, dengan nilai kerja sama sekitar Rp 1,6 miliar. Dalam kerja sama ini Suara Merdeka Networks dipercaya mengerjakan beberapa kegiatan, yaitu sosialisasi melalui publikasi awal hingga akhir dengan menggunakan seluruh saluran media di lingkup Suara Merdeka Networks, menggelar forum group discussion (FGD), serta menggunakan layanan informasi di bioskop-bioskop, hingga ke billboard dan media sosial. Ada kepercayaan besar yang membutuhkan respons dan pelayanan yang tidak cukup dengan pendekatan konvensional. Tiga hal yang menjadi kunci untuk merespons hal itu adalah kebutuhan akan sumber daya yang andal, tim yang kuat, serta kerja-kerja yang terukur. Kata kunci dari proses ini menurut Bambang

adalah Suara Merdeka Networks harus menghadirkan sesuatu yang *different*. Sesuatu yang beda itu penting dalam sebuah persaingan, yang tidak bisa didekati hanya dari sisi harga, karena lebih dari itu, butuh pelayanan dan produk yang bisa memuaskan klien. Pada akhirnya Suara Merdeka mampu memenuhi tuntutan dan dapat memenuhi kepercayaan serta harapan klien tersebut.

Berdasarkan pada dua contoh keberhasilan di atas, kata Bambang, konsep konvergensi tidak bisa dikerjakan secara terpisah dari tiap departemen. Keberhasilan itu melibatkan sumber daya lintas departemen, baik redaksi, pemasaran, maupun iklan. Departemen Redaksi masuk ke ruang publikasi dan konten-konten ke multichannel serta forum group discussion (FGD). Departemen Iklan menggarap sisi kerja sama di bidang periklanannya, sedangkan pemasaran bertalian sirkulasi dan distribusinya. Bambang Pulunggono mengungkapkan,

“Penekanan kami dalam contoh keberhasilan implementasi konvergensi di Suara Merdeka Networks adalah all departments have to involve. Departemen Sales, Departemen Redaksi, Pemasaran dan Sirkulasi harus bisa menggaet iklan. Ini industri media, sehingga unsur bisnis harus kuat dan itu melibatkan sinergitas semua departemen. Jika tidak, bisa tertinggal. Industri media adalah bisnis. Produk yang dihasilkan harus mendukung ini”.

Namun Bambang menggarisbawahi, contoh praktik yang cukup efektif di Suara Merdeka Networks dalam berkonvergensi itu belum bisa konsisten. Itu karena terkait kendala banyak hal. Secara internal, misalnya sumber daya manusia, teknologinya, adaptasinya, sampai pada kebijakan-kebijakan strategisnya yang belum sesuai harapan. Juga terkait dengan faktor eksternal, misalnya ketatnya persaingan sesama media arus utama, persaingan media arus utama dengan

multiplatform yang sama-sama menggarap lahan yang sama, juga beragam *e-commerce* yang kian banyak. Faktor lain adalah terkait dengan kondisi dinamika pasar itu sendiri. Misalnya soal kebutuhan belanja iklan dari tiap entitas bisnis. Kue iklan sekarang menyebar ke banyak media karena pesatnya pertumbuhan media, sehingga media arus utama seperti Suara Merdeka yang sebelum era konvergensi menjadi tujuan prioritas pengiklan, kini mendapatkan banyak pesaing. Selain itu, beberapa brand terkemuka yang pernah menjadi klien kini juga memiliki media sendiri.

Meski tak selalu efektif, namun proses konvergensi itu terus dijalankan. Hal-hal yang sebelumnya dirasa tabu, saat era konvergensi harus dilakukan Suara Merdeka Networks. Implementasinya, sebelum persaingan media massa seketat ini, ada pemisahan yang amat jelas antara Departemen Redaksi dengan Departemen Sales. Di era konvergensi, visi bisnis juga disuntikkan dan melekat lebih kuat di Departemen Redaksi. Demikian halnya, sumber daya di Departemen Sales juga harus memahami konten keredaksian. Silang pemahaman seperti ini selalu ada dalam koordinasi lintas departemen, baik koordinasi yang sifatnya berkala, maupun harian, dari level manajemen atas sampai di level lapangan.

Upaya untuk membawa kepentingan bisnis ke ranah konvergensi secara ideal itu memiliki banyak kendala. Hal itu diungkapkan Kepala Biro Banyumas Sigit Oediarto. Menurutnya, pemanfaatan konvergensi belum optimal. Secara kultur, SDM di daerah, terutama wartawan di eks Karesidenan Banyumas yang berjumlah 19 orang, selama bertahun-tahun menunggu perubahan yang signifikan untuk bermediamorfosis di tengah persaingan media era internet. Perubahan-

perubahan dimaksud diharapkan bisa membawa dampak positif pada tingkat kesejahteraan wartawan di lapangan. Namun dalam perjalanannya hal itu belum terjadi. Sigit mengungkapkan,

“Komitmen dan konsistensi dari semua unsur di Suara Merdeka Networks untuk total berkonvergensi belum terjamin”.

Inkonsistensi itu, kata Sigit Oediarto, berdampak pada persepsi SDM di lapangan. Ada kecenderungan dalam pola kerja fokusnya masih banyak ke pemenuhan edisi cetak. Sedangkan penguatan ke konten-konten multiplatform belum tergarap dengan baik. Amat sedikit koordinasi-koordinasi yang melibatkan SDM di lapangan yang bertalian langsung dengan konten yang konvergen, terlebih dari sisi bisnis.

3.6. Konfirmasi Konvergensi

Menurut Mason (dalam Rogers, 1983: 184), pada tahap konfirmasi individu atau unit pengambil keputusan lain mencari penguatan untuk keputusan inovasi yang telah dibuat. Namun ia dapat membalikkan keputusan tersebut jika terpapar pesan yang bertentangan mengenai inovasi tersebut. Tahap konfirmasi berlanjut setelah keputusan untuk mengadopsi atau menolak untuk jangka waktu yang tidak ditentukan. Sepanjang tahap konfirmasi, individu berusaha menghindari keadaan disonansi atau menguranginya jika terjadi. Dalam tahap konfirmasi ini, individu atau unit pengambil keputusan lainnya menentukan untuk berhenti mengadopsi,

tetap melanjutkan, memulai untuk mengadopsi atau tetap tidak mengadopsi teknologi tersebut.

Mediamorfosis dengan konsep konvergensi sudah menjadi keputusan untuk diadopsi Suara Merdeka Networks sejak 2009 sebagai respons atas akses internet yang makin mudah dan menyebar. Keputusan itu lantas diimplementasikan dalam beragam langkah di setiap media di bawah payung Suara Merdeka Networks, yaitu Suara Merdeka edisi cetak, *Suaramerdeka.com*, *Wawasan* dan *Wawasan.co*, serta *Suaramerdeka.news*. Dinamika implementasi sudah diungkapkan dalam subbab sebelum pembahasan tahap konfirmasi ini. Pada intinya, Suara Merdeka Networks pada tahap konfirmasi ini tetap melanjutkan konvergensi yang sudah diputuskan. Meskipun masih ada dinamika-dinamika di dalamnya, baik berupa peluang-peluang yang menguntungkan, kompleksitas, maupun kendala-kendala dalam proses penguatan adopsi konsep konvergensi tersebut.

Tabel 3.6. Fase Konfirmasi (*Confirmation*)

	Kebijakan Konvergensi	Konfirmasi	Kompatibilitas dan Implementasi
Pemred SM Cetak	Kebijakan strategis	Setuju untuk terus dilanjutkan prosesnya di titik-titik yang strategis	Konvergensi sudah sesuai dengan kondisi di Suara Merdeka. Namun implementasinya harus diperkuat dengan penataan manajemen
Direktur Sales SM Networks	Sesuai dinamika zaman	Media yang masih bertahan dengan cara konvensional akan tertinggal. Keputusan menerapkan konvergensi harus dilanjutkan untuk menjaga eksistensi	Sudah sesuai, namun implementasinya kurang efektif dari sisi bisnis. Perlu penajaman-penajaman.
Pemred Suaramerdeka.com	Tepat, sesuai kebutuhan konsumen	Setuju untuk dilanjutkan untuk memperkuat Suara Merdeka di era digital	Sudah sesuai, namun masih kesulitan dalam pengembangannya karena keterbatasan hal-hal teknis
Kepala Unit Divisi Digital Suara Merdeka	Pilihannya hidup dan mati. Konvergensi pilihan tepat untuk bertahan	Setuju untuk melanjutkan keputusan konvergensi. Dengan catatan lebih fokus agar efektif	Sesuai, tapi implementasinya belum total. Masih banyak keterbatasan
Wartawan	Kebijakan yang rasional	Harus dilanjutkan agar tidak setengah-setengah dalam berproses dalam konvergensi	Sesuai, tapi implementasinya belum efektif untuk membawa perbaikan kesejahteraan wartawan

Setelah mengadopsi konsep konvergensi sejak 2009, Suara Merdeka Networks, berbagai dinamika dalam implementasi muncul selama lebih kurang 10 tahun. Keputusan diambil saat kecenderungan penurunan tiras dan pendapatan iklan

makin terasa. Penurunan itu terus berlanjut di tengah proses implementasi konvergensi dijalankan. Upaya-upaya untuk memperkuat proses konvergensi mengalami ketersendatan karena konsentrasi tersedot ke upaya mempertahankan edisi cetak. Hal itu disebabkan karena pendapatan perusahaan masih didominasi dari edisi cetak, sedangkan pendapatan perusahaan dari edisi daring belum sesuai harapan.

Dinamika dalam upaya memperkuat implementasi konvergensi masuk ke dalam dua kutub. Pertama kutub yang mempertahankan edisi cetak. Sebagian besar energi SDM di Suara Merdeka Networks masih fokus di kutub ini karena penghidupan Suara Merdeka Networks didominasi dari penjualan koran dan pendapatan iklan di Suara Merdeka edisi cetak. Namun di sisi lain, tirsas dan iklan terus menurun. Kedua, kutub yang ingin proses konvergensi terus berlanjut. Upaya ini ditempuh untuk membuka ruang agar brand Suara Merdeka tidak mati ditelan arus persaingan industri teknologi informasi dan digitalisasi media yang berkembang kian pesat. Kutub kedua ini terus berproses, namun terkendala banyak hal. Imbas penurunan pendapatan iklan dan tirsas sangat mempengaruhi jantung perusahaan, terutama dalam menggerakkan semangat berinovasi akibat kekurangsehatan keuangan.

3.6.1. Konvergensi Setengah Hati

Sejak mendeklarasikan secara terbuka dengan komitmen bermediamorfosis konsep konvergensi pada 2009, Suara Merdeka Networks masih mempertahankan

kultur lama perusahaan dengan melakukan evaluasi setiap akhir/awal tahun. Evaluasi itu dilakukan untuk mengevaluasi kinerja satu tahun sebelumnya, dan merencanakan program strategis untuk tahun berikutnya. Dalam setiap evaluasi, materi paling pokok adalah perkembangan posisi tirus, iklan, dan rencana-rencana strategis. Di tengah fakta penurunan tirus dan pendapatan iklan, program kerja yang mengarah pada konvergensi terus menjadi bagian yang dibahas. Namun sampai dengan 10 tahun berjalan setelah keputusan konvergensi itu berlangsung, langkah-langkah strategis penguatan konvergensi belum terlihat. Beberapa hal strategis yang perlu penguatan untuk mengonfirmasi kebijakan konvergensi itu adalah penataan manajemen, penataan sumber daya manusia, dan konvergensi bisnis, dan peningkatan kompetensi teknis. Empat hal ini belum digarap secara optimal. Pemimpin Redaksi Suara Merdeka Goenawan Permadi mengatakan, keputusan konvergensi yang sudah diimplementasikan sejak 2009 terus dievaluasi lantaran masih banyak kekurangan yang mesti ditutup. Salah satunya adalah penataan manajemen. Ia mengatakan,

“Konvergensi adalah keputusan strategis dan tepat yang prosesnya harus terus dilanjutkan. Salah satu yang harus diperbaiki adalah sisi manajemen karena konvergensi meniscayakan manajemen dari banyak entitas perusahaan yang terintegrasi dengan mengedepankan efisiensi dan efektivitas”.

Penataan manajemen ini penting karena implementasi konvergensi di Suara Merdeka Networks masih menjalankan pola manajemen yang konvensional. Setiap entitas dari unit perusahaan yang bergerak di bidang *news* dan bisnis berjalan di kamar-kamar yang terpisah. Sedangkan sumber daya manusianya sebagian besar bercampur. Fungsi komplementasi dari masing-masing unit belum optimal karena

pengelolaan yang terpisah-pisah, baik dari sisi bisnis maupun pengelolaan kontennya. Integrasi manajemen penting untuk menyatukan visi, sekaligus memunculkan produk yang saling melengkapi dan menguatkan.

Kedua, penataan sumber daya manusia. Meski secara konten sudah mulai menerapkan konvergensi dalam pengertian distribusi dengan multikanal dan multiplatform, namun SDM pengelolanya belum tertata dengan baik. Pembidangan sudah dilakukan, namun belum dibarengi dengan penempatan dan penataan SDM yang tepat dan mumpuni. Suara Merdeka edisi cetak sebagai induk, dengan jumlah SDM paling banyak dan tersebar di semua daerah di Jawa Tengah, belum sepenuhnya fokus untuk menggarap edisi daring di *Suaramerdeka.com*. sedangkan munculnya *Suaramerdeka.news* sebagai pendatang baru, juga belum didukung SDM yang cukup dari sisi jumlah. Relasi SDM antar media di bawah Suara Merdeka Networks juga belum menunjukkan sebagai relasi yang berjejaring. Pemimpin Redaksi *Suaramerdeka.com* Setiawan Hendra Kelana mengatakan, konvergensi yang sudah berjalan harus dilanjutkan untuk memperkuat konten informasi digital di Suara Merdeka Networks. Ia mengungkapkan,

“Untuk memperkuat Suara Merdeka di era informasi digital, maka konvergensi ini harus terus dijalankan dengan memperkuat dan memperbaiki keterbatasan-keterbatasan yang selama ini menjadi kendala”.

Penataan SDM ini penting untuk mengoptimalkan keunggulan Suara Merdeka di Jawa tengah sebagai satu-satunya media massa yang memiliki wartawan di 35 kabupaten/kota di Jateng, dan sebagian besar lebih dari satu wartawan di tiap daerah. Namun jika konsentrasi SDM masih dominan fokus hanya

ke edisi cetak, maka penguatan edisi daringnya akan tertinggal. Kepala Unit Divisi Digital Suara Merdeka yang mengelola *Suaramerdeka.news* Ananto Pradono menggarisbawahi pentingnya penataan di tengah kesetujuannya untuk terus melanjutkan kebijakan konvergensi. Hal paling pokok dalam industri media untuk bisa bertahan dan bersaing di era internet seperti sekarang selain terjaminnya daya dukung teknologi dan investasi yang cukup, juga penataan SDM pengelola. Sebab SDM yang andal akan menentukan konten tersebut tepat atau tidak untuk konsumsi pasar/pembaca.

Ketiga, konvergensi bisnis belum tergarap optimal. Direktur Sales Suara Merdeka Networks Bambang Pulunggono mengatakan konvergensi adalah kebijakan yang tepat di tengah persaingan industri media yang berbasis internet. Ia mengatakan internet bukan dalam posisi ancaman, namun peluang sekaligus pintu bagi industri media untuk mengembangkan diri. Keputusan Suara Merdeka Networks berkonvergensi setelah bertahan lama dengan model satu platform edisi cetak, harus dilanjutkan untuk membuka ruang-ruang bisnis. Namun keberhasilan dari sisi bisnis di industri media membutuhkan perubahan-perubahan mendasar dan bukan sebuah jaminan keberhasilan. Bambang Pulunggono mengatakan,

“Berubah adalah syarat wajib bagi industri media cetak jika ingin bertahan dari sisi bisnis di era internet. Perubahan itu bisa dari manajemen, pola pikir, kultur, perilaku, juga kebijakan-kebijakan strategisnya. Persoalan perubahan itu menguntungkan dari sisi bisnis atau tidak, akan diuji di lapangan. Namun perubahan itu sudah memberi peluang yang menguntungkan untuk bisnis. Perlu penajaman-penajaman untuk efektivitas”.

Keempat, peningkatan kompetensi SDM. Perusahaan memiliki standar kebijakan yang jelas dalam perekrutan karyawan. Setidaknya hingga 2007, standar itu dilakukan secara teratur karena itu adalah masa-masa regenerasi terbaru. Setelah diterima, wartawan baru (fase awal karier di departemen redaksi), mendapatkan materi pelatihan selama tiga hari. Selain tentang standard jurnalistik yang diterapkan Suara Merdeka, juga untuk menginternalisasi nilai-nilai dan kultur perusahaan. Setelah fase itu, wartawan ditempatkan ke wilayah kerja. Bisa di ibukota provinsi, bisa pula di daerah di Jateng. Penempatan dilakukan sesuai kebutuhan. Selama beberapa tahun, talenta para wartawan baru itu dipantau. Orang pertama yang mendampingi sekaligus memantau kinerja lapangannya adalah kepala biro. Dari sisi jurnalistik, kepala desk dan redpel juga turut memantau. Dalam periode tertentu, bisa enam bulan atau satu tahun, akan dilakukan evaluasi.

Penguatan-penguatan kompetensi jenis karya dipetakan. Wartawan dengan karakter penulisan features, akan mendapatkan pelatihan khusus di bidang penulisan features. Demikian halnya dengan kekhususan lain, seperti reportase investigatif, dan berita ekonomi, politik, budaya, atau berita olahraga. Penajaman sebuah tema *news* tertentu berpeluang menghadirkan keuntungan atau keunggulan. Meskipun bukan sebuah jaminan, namun corak atau karakteristik tertentu bisa memantik referensi pembaca.

Data yang diambil dari Nieman Laboratorium, sebuah laboratorium media massa di Harvard University Amerika Serikat menunjukkan masih kuatnya media cetak di Afganistan. Sebuah media baru di Afganistan hadir pada 2018, yaitu *Business DNA*. media baru ini mengambil segmentasi berita-berita khusus bisnis di

Afganistan. Media ini ingin menepis kesan negara itu hanya terlihat sebagai negara konflik karena kenyataannya bisnis bertumbuh dengan hadirnya industri-industri baru. Sudut pandang itu diambil manajemen di *Business DNA* untuk menentukan keputusan media barunya akan mengambil segmen dan konten bisnis.⁶

Contoh tersebut adalah gambaran kekhususan konten yang diolah oleh SDM khusus di bidangnya, bisa menghadirkan peluang-peluang yang menguntungkan, setidaknya memantik kepercayaan baru dari pembaca.

Setelah 2009 hingga 2018 ini belum ada proses perekrutan wartawan secara massif di Suara Merdeka Networks. Kalaupun membutuhkan wartawan baru sifatnya hanya tambal sulam. Kondisi itu membuat kebijakan perekrutan wartawan baru yang sebelumnya terpusat dengan standard ketat, didesentralisasikan ke kepala biro melalui apa yang disebut *crash programm*. Program ini memberi kewenangan kepala biro untuk merekrut wartawan baru dalam jumlah terbatas (sesuai kebutuhan).

Sejak era internet dan media daring bertumbuh jumlahnya, ditambah menyatunya media sosial di masyarakat, pola kerja wartawan terpengaruh. Banyak kerja-kerja jurnalistik, terutama penggalian bahan dan cara menulis yang butuh penyesuaian. Penggalian data lebih mudah karena sumber informasi sangat menjamur di masyarakat. Aksesnya juga makin luas. Namun tantangannya adalah potensi bertemu dengan banyak data bias, palsu, dan tidak kredibel. Dalam hal standard penulisan, wartawan cetak membutuhkan strategi baru karena persaingan dengan media daring tak bisa dihindari. Bagaimana standard penyajian media cetak

⁶ https://www.niemanlab.org/?s=business+DNA+in+afghanistan&post_type=post

bisa diterima dan memuaskan pembaca, di tengah kecepatan informasi yang disajikan banyak media daring. Di sisi lain media perlu terus memenuhi selera pembaca. James Potter (2014) mengatakan, media mesti melayani pembaca (konsumen) sebaik mungkin. Apa yang diinginkan konsumen mesti menjadi bahan riset media. Namun pelatihan khusus belum dilakukan secara massif dan periodik di Suara Merdeka sejak 2010 hingga 2018. Padahal di tengah persaingan konten yang ketat antarmedia, kompetensi-kompetensi baru di bidang multimedia harus dikuasai oleh wartawan dan editor.

Kondisi-kondisi di atas memperlihatkan kurangnya totalitas Suara Merdeka Networks dalam berproses di era konvergensi. Proses pengambilan keputusan dengan memilih konvergensi pada 2009 sebagai pintu masuk untuk bertahan belum didukung dengan kebijakan-kebijakan turunan yang rinci dan terarah. Kebijakan setengah hati konvergensi berpotensi mengancam eksistensi Suara Merdeka Networks.

3.6.2. Mendorong Full Convergence

Setelah mengambil keputusan dan mengimplementasikan konvergensi dengan segala dinamikanya sejak 2009, Suara Merdeka Networks yang setuju untuk melanjutkan kebijakan tersebut, perlu menguatkannya ke tahap yang lebih ideal. Terkait dengan proses konvergensi pemberitaan, setidaknya ada lima tahap yang perlu dilakukan. Lima tahap itu menurut Dailey, Demo, dan Spillman (2005) adalah tahap *cross-promotion*, *cloning*, *coopetition*, *content sharing*, dan *full convergence*.

Suara Merdeka Networks telah mengimplementasikan tahap *cross-promotion*, yakni dengan memberikan ruang untuk saling memperkenalkan konten media lainnya. Dalam kegiatan jalan santai di kabupaten tertentu bekerja sama dengan brand produk tertentu yang diikuti belasan ribu orang, Suara Merdeka edisi cetak memuat iklan dan pemberitaannya. Promosi kegiatan dan liputan sejenisnya bisa ditemukan di *Suaramerdeka.com*, *Wawasan.co*, *Suaramerdeka.news*, dan didukung dengan informasi yang disebar melalui beragam platform media sosial.

Suara Merdeka juga telah mengadopsi tahap *cloning* dalam pemenuhan konten-konten tertentu. Suara Merdeka biasanya memperoleh berita internasional melalui *cloning* dari agen berita internasional seperti Reuters, AP, ESPN, AFP, Mirror, BBC, CNN, atau Bloomberg. Langkah ini dilakukan atas pertimbangan kebutuhan pembaca yang menghendaki kelengkapan informasi tertentu yang tidak mungkin dipenuhi tanpa meng-*cloning* sumber media lain sebagai konsekuensi dari sebaran wartawan Suara Merdeka yang terbatas. Ketiga, *coopetition*, yaitu tahap ketika entitas media yang terkonvergensi saling bekerja sama dan berkompetisi di saat yang bersamaan. Contoh koopetisi pada rentang 2010-2014 ditunjukkan oleh *Suaramerdeka.com* dan Suara Merdeka cetak. Keduanya saat ini berada dalam satu kepemilikan namun masing-masing memiliki susunan redaksi dan *newsroom* sendiri. Kedua media tersebut juga saling bekerja sama dalam hal produksi berita dan kegiatan promosional. Tahap *content sharing* yang memungkinkan kedua media yang berlainan saling berbagi konten dalam bentuk pengemasan ulang (*repackaging*) atau bahkan termasuk berbagi *budgeting*. Konvergensi media dalam tahap ini sebagian besar dilakukan oleh media yang berada di bawah satu

kepemilikan. Misalnya, berita-berita yang dimuat di edisi cetak *Suaramerdeka.com* atau *Suaramerdeka.news*, dikemas dan dimuat ulang sebagai bahan reportase investigatif di Suara Merdeka cetak.

Pada tahap *full convergence*, seluruh media di bawah payung Suara Merdeka Networks bekerja sama secara penuh, baik dalam hal pengumpulan, produksi, dan distribusi konten, dan bertujuan untuk memaksimalkan keunikan karakteristik masing-masing media untuk menyampaikan konten. Tahap *full convergence* diimplementasikan dengan dibentuknya *single newsroom*.

Di Indonesia, sistem *single newsroom* diterapkan oleh media-media dalam Tempo Inti Media. Konsep pembentukan Tempo Newsroom (TNR) adalah sebuah pusat produksi berita yang tidak hanya memasok berita bagi media cetak (koran dan majalah), tetapi sekaligus memasok berita untuk situs online atau Tempo Interaktif. Seorang wartawan di TNR harus mampu menulis berita dengan standar penulisan media cetak (harian dan majalah) sekaligus menjadi penulis berita online yang bercirikan berita cepat, keterbaruan (*updating*) terus menerus, dan ringkas. (Priyambodo, 2008: 41).

Di Suara Merdeka, dari lima tahap tersebut, baru *cross-promotion*, *cloning*, dan *coopetition* yang relatif berjalan. Itu pun dengan banyak keterbatasan dan kekurangan. Untuk sampai pada tahap *sharing content* secara penuh masih belum terbangun sinergi dengan baik antarmedia di bawah jejaring yang sama. Apalagi sampai pada tahap konvergensi penuh dengan implementasi *single newsroom*.

Rintisan dari tahap *full convergence* ini sejak 2019 dirintis Suara Merdeka cetak dengan anak barunya, yaitu *Suaramerdeka.news*. Namun prosesnya masih dalam tahap yang sangat sederhana dan masih banyak keterbatasan. Kedua media ini ada dalam satu payung di Departemen Redaksi Suara Merdeka dengan newsroom yang sama dan sumber beritanya dari tempat yang sama. Perbedaannya dengan TNR, di Suara Merdeka, dalam hal produksi berita, *Suaramerdeka.news* menggunakan bahan mentah dari produksi yang dikirim wartawan untuk edisi cetak.