



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang *de-convergence* sudah dilakukan oleh Klaske Tameling dan Marcel Broersma dari University of Groningen, Belanda. Hasil penelitian itu dituliskan dalam sebuah jurnal internasional berjudul *De-converging newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice* pada 2013. Dalam jurnal tersebut, Tameling dan Broersma memperkenalkan konsep *de-convergence* yang terjadi di salah satu surat kabar nasional di Belanda bernama *de Volkskrant*.

Dalam analisisnya, Tameling dan Broersma juga menjelaskan perbedaan antara konvergensi horizontal (*horizontal convergence*) dan konvergensi vertikal (*vertical convergence*). Penelitian mereka bertujuan mengungkapkan bagaimana strategi masa depan *platform* digital memengaruhi praktik jurnalistik surat kabar. Selain itu, penelitian juga dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi pembuatan kebijakan dan bagaimana model bisnis *de-convergence* berdampak pada praktik jurnalistik dan produk surat kabar.

Adapun penelitian ini menjelaskan beberapa aspek, di antaranya produk surat kabar *multimedia* sebagai strategi ekonomi (*multimedia newspaper branding as economic survival strategy*), *de-convergence* sebagai sebuah strategi (*de-convergence as strategy*), resistensi kultur (*cultural resistance*), dan implikasi *de-*

convergence untuk praktik jurnalisme (*implications of de-convergence for journalism practice*).

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi pendalaman etnografi selama tiga bulan (Februari-Mei 2011). Teknik pengumpulan data berupa observasi lapangan dan wawancara mendalam. Adapun informan penelitian adalah editor *online*, koordinator *website*, wartawan media cetak dan media *online*, serta lainnya.

Hasil penelitian Tameling dan Broersma adalah de Volkskrant memutuskan mengubah strategi bisnis media dengan menerapkan *de-convergence* dan menghentikan konvergensi vertikal pada 2011. Awalnya, de Volkskrant telah mengimplementasikan konvergensi media dan mengembangkan rencana untuk mengaplikasikan konsep *cross-media* dengan beragam *outlet* atau *platform* (*multiple outlets*).

Alasan utama kegagalan konvergensi media de Volkskrant adalah kurangnya model bisnis yang solid dan adanya resistensi kultur di dalam *newsroom*. Oleh karena itu, media cetak dan media *online* milik de Volkskrant memiliki *newsroom* masing-masing dengan standar dan nilai jurnalistik yang spesifik.

Jika dibandingkan, penelitian peneliti memiliki kesamaan dengan penelitian Tameling dan Broersma dari aspek tema penelitian. Namun, objek penelitian berbeda lantaran peneliti ingin mengetahui *de-convergence* yang

dialami salah satu media di Indonesia, yakni Tempo Inti Media. Peneliti bertujuan menganalisis penyebab *de-convergence* yang dialami Tempo.

Adapun peneliti juga ingin membandingkan *de-convergence* di Tempo dengan yang dialami de Volkskrant. Peneliti ingin menganalisis aspek-aspek yang memengaruhi *de-convergence* di Indonesia.

Penelitian terdahulu kedua, yakni tentang konvergensi media di Tempo Inti Media yang ditemukan oleh Adi Wibowo Octavianto, FX Lilik Dwi Mardjianto, dan Albertus Magnus Prestianta. Penelitian tersebut dituangkan dalam jurnal berjudul *Praktik Newsroom Terkonvergensi di Indonesia (Studi Kasus Terhadap Tempo Inti Media)* tahun 2015. Penelitian ini menelaah perkembangan konsep *newsroom* terkonvergensi pada tataran praktik yang diterapkan oleh organisasi-organisasi media di Indonesia, khususnya Tempo Inti Media dan Berita Satu Media Holdings.

Penelitian bertujuan untuk melihat bagaimana media di Indonesia mulai menerapkan konsep *newsroom* terkonvergensi pada tataran praktik. Hasil temuan juga dapat digunakan untuk memprediksi struktur bidang jurnalisme konvergen di Indonesia di masa mendatang.

Teori utama yang menjadi pisau analisis dalam penelitian ini adalah teori strukturalisasi Giddens. Sementara konsep model *newsroom* konvergensi yang digunakan sebagai acuan mengumpulkan data dan analisis menggunakan konsep *integrated* dan *cross media newsroom* yang dikembangkan oleh Aviles dan Carvajal. Untuk aspek-aspek yang diteliti, Octavianto, Mardjianto, dan Prestianta

(2015, h. 10) juga mengacu pada temuan Aviles dan Carvajal, yakni *newsroom workflow*, *degree of multi-skilling*, dan *integration of different journalistic cultures*.

Adapun metode dan strategi penelitian adalah studi kasus instrumental dari Robert F. Stake. Teknik pengumpulan data berupa observasi dan wawancara dengan beberapa informan Tempo, yakni Toriq Hadad selaku Direktur Tempo Inti Media dan M. Taufiqurohman sebagai salah satu Dewan Eksekutif keredaksian Tempo sekaligus Kepala Biro SDM merangkap Kepala Biro Lembaga Pendidikan Jurnalistik Tempo saat itu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Tempo telah mengadopsi model *newsroom 3.0* yang diperoleh dari WAN-IFRA. Meski begitu, Tempo belum sepenuhnya mengadopsi konsep tersebut lantaran menyesuaikan dengan kondisi dan kesiapan di Tempo. Dalam pelaksanaannya, Tempo menghadapi hambatan dan tantangan pada level eksekusi terkait kemampuan sumber daya dan perbedaan budaya kerja.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian Peneliti dilihat dari aspek penelitiannya. Penelitian saat ini ingin melihat bagaimana dan kenapa *de-convergence* di Tempo terjadi, sementara penelitian terdahulu membahas seputar konvergensi media di Tempo. Kesamaan penelitian pun ada pada objek penelitian, yaitu Tempo Inti Media.

Peneliti akan menindaklanjuti penelitian Octavianto, Mardjianto, dan Prestianta (2015, h. 18) yang menyimpulkan bahwa Tempo telah mengadopsi

model *newsroom* 3.0. Berdasarkan hal itu, Peneliti melihat kesungguhan Tempo untuk beradaptasi terhadap perkembangan model *newsroom* di dunia. Oleh karena itu, penelitian mengenai *de-convergence* Tempo menjadi menarik lantaran Tempo memutuskan untuk tak lagi menerapkan konvergensi media.

Dari dua penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa penelitian saat ini belum pernah dilakukan. Perbedaan dan persamaan penelitian dapat diperjelas dalam tabel berikut:

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian

	PENELITI 1	PENELITI 2	PENELITIAN PENELITI
Indikator	“De-converging newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice” (Klaske Taming dan Marcel Broersma, 2013, Belanda, University of Groningen) Jurnal Internasional	“Praktik Newsroom Terkonvergensi di Indonesia (Studi Kasus Terhadap Tempo Inti Media)” (Adi Wibowo Octavianto, FX Lilik Dwi Mardjianto, dan Albertus Magnus Prestianta, 2015, Jakarta, Universitas Multimedia Nusantara) Jurnal	“De-convergence Newsroom Media di Indonesia (Studi Kasus Terhadap Tempo Inti Media)” Skripsi
Tujuan Penelitian	- Mengungkapkan bagaimana strategi masa depan <i>platform</i> digital memengaruhi praktik jurnalistik	Melihat bagaimana media di Indonesia mulai menerapkan konsep <i>newsroom</i> terkonvergensi pada tataran	Menganalisis penyebab <i>de-convergence</i> yang terjadi di Tempo Inti Media

	surat kabar. - Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi pembuatan kebijakan dan bagaimana model bisnis <i>de-convergence</i> berdampak pada praktik jurnalistik dan produk surat kabar.	praktik.	
Teori/Konsep	- Multimedia newspaper branding as economic survival strategy - De-convergence as strategy - Cultural resistance - Implications of de-convergence for journalism practice	- Teori strukturisasi Giddens - Newsroom workflow - Degree of multi-skilling - Integration of different journalistic cultures	- New media - Definisi konvergensi media - Model newsroom - De-convergence - Resistensi kultur - Kualitas produk dan beban kerja wartawan
Hasil Penelitian	De Volkskrant memutuskan mengubah strategi bisnis media dengan menerapkan <i>de-convergence</i> dan menghentikan konvergensi vertikal pada 2011. Alasan utama kegagalan konvergensi media de Volkskrant adalah kurangnya model bisnis yang solid dan adanya resistensi kultur di dalam <i>newsroom</i>. Oleh karena itu,	Tempo telah mengadopsi model <i>newsroom</i> 3.0 yang diperoleh dari WAN-IFRA. Meski begitu, Tempo belum sepenuhnya mengadopsi konsep tersebut lantaran menyesuaikan dengan kondisi dan kesiapan di Tempo. Dalam pelaksanaannya, Tempo menghadapi hambatan dan tantangan pada level eksekusi	

	media cetak dan media online milik de Volkskrant memiliki <i>newsroom</i> masing-masing dengan standar dan nilai jurnalistik yang spesifik.	terkait kemampuan sumber daya dan perbedaan budaya kerja.	
--	---	---	--

2.2 Teori dan Konsep

2.2.1 *New Media*

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

Mengutip dari Rössler, 2001, media baru secara umum telah disambut (juga oleh media lama) dengan ketertarikan yang kuat, positif, dan bahkan pengharapan serta perkiraan yang bersifat euforia, serta perkiraan yang berlebihan mengenai signifikansi mereka (McQuail, 2012, h. 148).

Menurut McQuail (2012, h. 153), munculnya media baru membuat beberapa perubahan, seperti digitalisasi dan konvergensi atas segala aspek media serta interaktivitas dan konvektivitas jaringan yang semakin meningkat. McQuail (2012, h. 150) menjelaskan:

Aspek paling mendasar dari teknologi informasi dan komunikasi (TIK) barangkali adalah fakta digitalisasi, proses di mana semua teks (makna simbolik dalam bentuk yang telah direkam dan dikodekan) dapat dikurangi menjadi kode biner dan dapat mengalami proses produksi, distribusi, dan penyimpanan yang sama. Konsekuensi potensial yang paling terkenal dari lembaga media adalah konvergensi antara semua bentuk media dalam kaitannya dengan pengaturan, distribusi, penerimaan, dan regulasi mereka.

Sebagaimana yang telah kita lihat, banyak bentuk media massa yang bertahan, mempertahankan identitas mereka, dan bahkan terus berkembang. Lembaga media massa umum juga bertahan sebagai elemen penting dari kehidupan sosial publik, barangkali dikuatkan karena posisinya yang penting bagi politik dan perdagangan. 'Media elektronik baru' dapat dilihat awalnya sebagai tambahan atas spektrum yang sudah ada alih-alih sebagai pengganti. Di lain pihak, kita harus mempertimbangkan bahwa digitalisasi dan konvergensi dapat memiliki konsekuensi yang lebih revolusioner. (McQuail, 2012, h. 150)

Beniger (1986 dalam McQuail, 2012, h. 170) menggunakan istilah kontrol revolusi sebagai penggambaran atas revolusi komunikasi, di mana memungkinkan adanya peningkatan manajemen dan kontrol.

Visi yang lebih mengerikan dari masa depan menunjukkan potensi kontrol sosial melalui alat elektronik yang jauh melampaui semua yang tersedia di zaman industrial, kecuali jika kekuatan yang sangat besar dapat digunakan. Pengawasan dan pelacakan lalu lintas informasi dan kontak antarpribadi semakin meningkat, berdasarkan pada pola 'registrasi' (registration) dari lalu lintas komunikasi yang terkomputerisasi di atas. (McQuail, 2012, h. 169)

Gambar 2.1 Urutan interaktif dari perubahan komunikasi dan teknologi dan budaya; teknologi muncul dari masyarakat dan berefek kepada masyarakat tergantung pada bentuk penerapannya (McQuail, 2012, h. 139)



Perkembangan teknologi di negara Barat pertama kali diterapkan pada industri film. Eksperimen pertama dengan menggunakan komputer grafik diterapkan pada film *Westworld* (1973), *Future World* (1976) dan *Tron* (1982). Pada 1990, penggunaan teknologi digital pun mulai berkembang di mana pendistribusian film beralih menjadi digital dengan menyimpan pada *hard disc* atau *download*. Kesuksesan pemberitaan juga terjadi pada 1987 di mana surat kabar mulai berpindah dan memperbarui produksi, publikasi, serta proses *editing* dengan teknologi informasi (Merrin, 2014, h. 27).

Berkembangnya teknologi juga memengaruhi perubahan produk jurnalistik dan pertumbuhan kamera digital atau video (Merrin, 2014, h. 27-28).

Journalism's digital transformation continued in the new century. The rise of digital camera and video phones especially opened up a space for public images and 'citizen journalism', as seen for example in footage of the 2004 Asian tsunami. Newspapers also moved onto the internet, launching online content and eventually publishing full digital copies. Aided by free access, their success was phenomenal with The Daily Mail's 'Mail Online' getting 40 million unique monthly users by April 2010. The movement online was perhaps complete in 2007 when The Guardian became the first '24/7 Web First' newspaper, with editor Allan Rusbridger telling his staff that now 'all journalists work for the digital platform' and that they should regard 'its demands as preminent'. (Merrin, 2014, p. 27-28)

Sesuai dengan catatan sejarah, media-media baru selalu hadir seiring dengan perkembangan teknologi yang dipengaruhi faktor sosial dan ekonomi masyarakat (Margianto dan Syaefullah, 2012, h. 12). Berdasarkan tulisan Stephen J.A. Ward, guru besar etika jurnalistik Universitas Wisconsin-Madison dalam artikelnya berjudul *Digital Media Ethics*,

munculnya internet membuat jurnalis profesional harus berbagi ruang dengan *tweeter*, *blogger*, jurnalis warga, dan pengguna media sosial (Margianto dan Syaefullah, 2012, h. 12).

Konsep *new media* digunakan Peneliti untuk melihat bahwa perubahan *newsroom* media di Indonesia tak lepas dari perkembangan teknologi yang dinamis. Artinya, pelaku jurnalisme dapat menggunakan peralatan teknologi yang tersedia dan tak menentu lantaran teknologi selalu berkembang.

Hal itu dikarenakan konvergensi *newsroom* terjadi bukan sebagai proses teknologi, tetapi sebagai proses yang menggunakan inovasi teknologi untuk memperoleh tujuan yang spesifik (Aviles dan Carvajal, 2008, h. 227). Sebab, konvergensi media seharusnya tidak dianggap sebagai ‘efek’ dari tren teknologi (Dupagne dan Garrison, 2006 dalam Aviles dan Carvajal, 2008, h. 227). Inovasi yang bersifat teknis biasanya terjadi berdasarkan keputusan profesional dan ekonomi (Aviles dan Carvajal, 2008, h. 227).

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

Semua teknologi dapat diframing dan dianalisa dalam artefak, praktik, dan pengaturan sosial (Lievrouw dan Livistone, 2006, h. 2).

Namun, yang menjadi pertanyaan inti mengenai teknologi saat ini adalah apakah konfigurasi (bentuk atau wujud) tertentu dari artefak, praktik, dan pengaturan sosial berkaitan dengan media baru (Lievrouw dan Livistone, 2006, h. 2).

Lievrouw dan Livistone (2006, h. 3) berpendapat, sudah waktunya untuk memikirkan kembali tentang peran massa dalam teknologi dan masyarakat. Lievrouw dan Livistone (2006, h. 3) mencoba untuk meninjau kembali apa yang membuat media baru menjadi 'baru' dengan apa yang membedakan mediasi sekarang ini dari media massa terdahulu adalah cara di mana teknologi berkembang menjadi pembentukan sosial (*social shaping*) dan konsekuensi sosial (*social consequences*).

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

Dalam pemahaman determinasi teknologi, teknologi baru ditemukan dalam lingkup independen dan akan membentuk masyarakat atau kondisi kehidupan yang baru (Lievrouw dan Livistone, 2006, h. 4).

Determinasi teknologi merupakan pemahaman bahwa teknologi memiliki kekuatan yang luar biasa dan tak terelakkan untuk mengendalikan tindakan manusia dan perubahan sosial (Lievrouw dan Livistone, 2006, h. 21).

Sedangkan pendekatan lain yang bertentangan dengan determinasi teknologi (*social shaping of technology*) menjelaskan bahwa teknologi secara terus-menerus dikembangkan ulang oleh sesuatu yang dilakukan pengguna (*user*) terhadapnya (Lievrouw dan Livistone, 2006, h. 21). Beberapa teknologi memang membatasi tindakan, tetapi manusia dapat memilih untuk menggunakannya (Lievrouw dan Livistone, 2006, h. 21).

Namun, peneliti media baru mengenai studi sosial menolak anggapan, inovasi teknologi adalah penyebab dan masyarakat sebagai dampaknya (Lievrouw dan Livistone, 2006, h. 4).

Pemahaman determinasi sosial menganggap teknologi menjadi bagian dari apa yang membentuk masyarakat walau teknologi itu sendiri terpisah dari kehidupan sosial (MacKenzie dan Wajcman, 1999, h. 23 dalam Lievrouw dan Livistone, 2006, h. 4). Dengan kata lain, teknologi adalah konstitutif masyarakat (MacKenzie dan Wajcman, 1999, 23 dalam Lievrouw dan Livistone, 2006, h. 4). Pemahaman determinasi sosial menjelaskan, kemunculan inovasi dan teknologi merupakan bagian dari konstruksi sosial, sehingga tak dapat dilepaskan dari proses-proses sosial di sekitarnya (Octavianto, 2011, h. 20).

Sementara itu, teknologi, aksi, dan konteks sosial adalah fenomena yang tak terpisahkan (Lievrouw dan Livistone, 2006, h. 4). Ketiga komponen tersebut ditempatkan dalam kerangka analitik yang lebih

luas dari modernitas paling akhir, yakni sebuah kerangka yang mengidentifikasi beberapa perubahan vektor (Lievrouw dan Livistone, 2006, h. 4).

2.2.3 Social Construction of Technology (SCOT)

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

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

Bijker (1995, h. 126 dalam Klein dan Kleinman, 2002, h. 31) menambahkan satu konsep ke dalam empat komponen tersebut. Konsep itu

adalah kerangka teknologi (*technological frame*) yang dipahami sebagai sebuah kerangka berpikir yang menekankan aspek teknologi (*frame with respect to technology*).

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

A technological frame may promote certain actions and discourage others: "Within a technological frame not everything is possible anymore (the structure and tradition aspect), but the remaining possibilities are relatively clearly and readily available to all members of the relevant social group (the actor and innovation aspect)" (Bijker 1995, 192 in Klein and Kleinman, 2002, p. 31).

Klein dan Kleinman (2002, h. 36) sepakat dengan pernyataan Williams dan Edge bahwa pengaturan aspek sosial telah berperan dalam pembentukan teknologi. Namun, Klein dan Kleinman (2002, h. 36) tak setuju bila teknologi dan konteks sosial yang terkandung di dalamnya dianggap sebagai fenomena yang terpisahkan.

Menurut Klein dan Kleinman (2002, h. 36), jika peneliti tidak dapat membedakan secara analitik antara konteks dan konten (teknologi), maka mustahil untuk memahami bagaimana dunia sosial membentuk (arti) artefak. Klein dan Kleinman (2002, h. 36) berharap dapat memberikan ilustrasi tentang kekuatan dan kekayaan konsep struktural yang lebih luas serta relevansinya terkait perkembangan teknologi dengan meninjau lima komponen SCOT.

Oleh karena itu, penelitian ini akan mengadopsi empat komponen dalam konsep SCOT yang dikembangkan Pinch dan Bijker. Peneliti bermaksud meninjau proses perubahan keputusan Tempo dari konvergensi terintegrasi menjadi *de-convergence*. Selain itu, pemaknaan atau interpretasi yang dimiliki setiap kelompok dan faktor-faktor internal maupun eksternal juga menjadi pertimbangan untuk menganalisis *de-convergence* Tempo.

2.2.3.1 Relevant Social Group

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

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

For example, groups may have different definitions of a working technology, so development continues until all groups come to a consensus that their common artifact works. Design ceases not because the artifacts works in some objective sense but because the set of relevant social groups accepts that it works for them (Bijker 1995, 270 in Klein and Kleinman, 2002, p. 30).

2.2.3.2 Interpretative Flexibility

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

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

Sementara itu, Klein dan Kleinman menjabarkan (2002, h. 38), konsep SCOT mengabaikan faktor struktural yang memengaruhi pemahaman kelompok sosial. Padahal, struktur internal kelompok sosial itu juga memungkinkan faksi internal untuk menambahkan makna khusus dalam artefak yang dituju (Klein dan Kleiman, 2002, h. 38).

2.2.3.3 Closure and Stabilizations

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

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

Proses desain pun berlanjut hingga konflik seperti itu teratasi dan artefak tidak lagi menimbulkan masalah bagi kelompok sosial relevan manapun (Klein dan Kleinman, 2002, h. 30). Alhasil, proses *multigroup* akan mencapai titik *closure* (penutupan), tidak ada lagi modifikasi desain, dan artefak stabil pada bentuk akhirnya (Klein dan Kleinman, 2002, h. 30). Pada tahapan ini, bagaimanapun juga keputusan akhir atau setidaknya penghentian keputusan lebih lanjut telah terjadi (Klein dan Kleinman, 2002, h. 30).

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

Rhetorical closure dan *closure by redefinition* juga dianggap sebagai mekanisme yang memainkan satu bagian dalam menghasilkan kesepakatan ilmiah dan stabilitas artefak (Pinch dan Bijker, 1984, h. 425).

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

Untuk kasus teknologi, Pinch dan Bijker (1984, h. 424) menemukan bervariasi definisi, spesifikasi, dan penjelasan yang terlampir dalam pernyataan tentang artefak tertentu. Karenanya, pelbagai penjelasan-penjelasan tersebut dapat digunakan untuk mengukur tingkat stabilitas artefak yang sudah diperoleh (Pinch dan Bijker, 1984, h. 424).

Penambahan definisi dan penjelasan untuk mengomunikasikan artefak tak hanya dilihat dari tingkat stabilitas artefak itu di dalam kelompok sosial, tapi juga bergantung pada konteks pernyataan tertentu (seperti lembar penelitian atau buku panduan) (Pinch dan Bijker, 1984, h. 424).

2.2.3.4 Wider Context

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

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

Untuk memahami kapasitas kelompok membentuk interpretasinya tentang teknologi, perlu diketahui di mana kelompok tersebut ditempatkan dalam matriks atau bagan struktural serta sumber kekuatan yang dimilikinya (Klein dan Kleinman, 2002, h. 40). Klein dan Kleinman (2002, h. 41) melihat bahwa karakteristik struktural yang beragam atas produser atau pengembang (*developers*) dan konsumen dapat

mendikte atau memengaruhi kapasitasnya untuk membentuk perkembangan artefak.

Artinya, faktor lain di luar struktural kelompok atau artefak (objek) dapat memengaruhi pembentukan makna. Klein dan Kleiman (2002, h. 42) memberikan contoh adanya peran negara terhadap peraturan industri. Menurut Klein dan Kleiman (2002, h. 42), adalah penting untuk memperhatikan bahwa intervensi pemerintah dapat memengaruhi stabilitas artefak. Faktor ekonomi dan saran teknis dapat memengaruhi jenis artefak (pemaknaan) yang dikembangkan perusahaan (Klein dan Kleinman, 2002, h. 42).

2.2.4 Definisi Konvergensi Media

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

Konvergensi diartikan sebagai konsekuensi digitalisasi yang digunakan untuk produksi media dengan mengombinasikan antara grafik dengan foto, tipografi dengan film, dan visual dengan audio (Dewdney dan

Ride, 2014, h. 101). Munculnya konvergensi media juga didorong oleh kehadiran Web 2.0 yang dapat mengunggah dan menyebarkan kultur konvergensi (Dewdney dan Ride, 2014, h. 107).

Menurut Jenkins (2004, h. 34), konvergensi media lebih dari sekadar pergeseran teknologi. Konvergensi media mengubah hubungan antara teknologi yang ada, industri, pasar, genre, dan audiens (Jenkins, 2004, h. 34). Konvergensi media pun terintegrasi dengan kultur konvergensi yang dipahami sebagai sebuah interaksi di antara media baru (*new media*) dan media tradisional (*traditional media*) (Jenkins, 2001 dalam Drula, 2015, h. 132).

Jenkins berusaha mendefinisikan arti konvergensi media dalam beberapa konteks yang dibagi ke dalam lima area, yakni teknologi, ekonomi, sosial atau organik, kultur dan konvergensi global (Appelgren, 2004, h. 242).

Konvergensi teknologi merupakan digitalisasi seluruh konten media. Sementara konvergensi ekonomi berhubungan dengan integrasi media hiburan, dan sosial atau organik menjadi sebuah proses menangani konsumen untuk mengarahkan pada lingkungan informasi yang baru (Appelgren, 2004, h. 242).

Definisi yang diutarakan Jenkins memperlihatkan kepercayaannya bahwa konvergensi media adalah sebuah proses ketimbang efek (Appelgren, 2004, h. 242).

According to Jenkins, cultural convergence is the explosion of new forms of creativity at the intersections of various media technologies, industries and consumers. Finally, global convergence is the cultural hybridity that results from the international circulation of media content. This definition is in line with the author's belief that convergence is a process rather than an effect and that it is important to distinguish what area of media convergence that is discussed. (Appelgren, 2004, p. 242)

Pemahaman lain diutarakan oleh Singer (2004, h. 3 dalam Aviles dan Carvajal, 2008, h. 222) bahwa konvergensi mengacu pada beberapa kombinasi teknologi, produk, staf, dan geografi yang sebelumnya berbeda *platform*, yakni media cetak, televisi, dan media *online*.

Convergence is reshaping the landscape of journalism in a variety of ways for, as Pavlik puts it, 'newsroom structures, journalistic practices and news content are all evolving' (2004: 28). The process has been described 'in terms of (increasing) cooperation and collaboration between formerly distinct media newsrooms and other parts of the modern media company' (Deuze, 2004: 140). It often consists of partnerships among media organizations in order to meet a variety of technological, editorial, regulatory, and market-based challenges. (Singer, 2004, p. 3 in Aviles and Carvajal, 2008, p. 222)

Selain itu, konvergensi memiliki beberapa model, di antaranya yang menyerupai konsep kerja sama (*cooperation*), promosi silang (*cross-promotion*), berbagi konten (*sharing content*), integrasi (*integration*) atau kombinasi (*combination*) (Appelgren, 2004, h. 244). Berger pun memercayai bahwa di balik konvergensi media terdapat kompetisi (*competition*), sehingga konvergensi bukan diciptakan karena teknologi (Appelgren, 2004, h. 245).

Pandangan lain tentang konvergensi media datang dari Gordon. Ia mendeskripsikan terdapat lima aspek untuk menelaah konvergensi

media, yakni kepemilikan, taktik, struktural, pengumpulan informasi, dan *storytelling* (Dailey, Demo, dan Spillman, 2003, h. 10).

Adapun Aviles dan Carvajal (2008, h. 224) menjelaskan bahwa konsep konvergensi media yang luas dibicarakan adalah kolaborasi jurnalis dari *platform* berbeda, promosi antar konten (*content cross-promotion*), dan berita multimedia untuk liputan *breaking news* atau acara yang terencanakan. Misalnya, empat *newsroom* dengan *platform* dan lokasi berbeda bersatu dalam gedung yang sama. Editor lintas media pun saling bekerja sama di dalam struktur yang baru (Aviles dan Carvajal, 2008, h. 224).

Dupagne dan Garrison (2006 dalam Aviles dan Carvajal, 2008, h. 227) berpendapat bahwa inovasi teknologi biasanya bergantung pada keputusan ekonomi dan profesional. Karenanya, konvergensi media akan didiskusikan tidak hanya sebagai proses berbasis teknologi, tapi sebagai sebuah proses yang menggunakan inovasi teknologi untuk memperoleh tujuan yang spesifik (Aviles dan Carvajal, 2008, h. 227). Konvergensi media menjadi tantangan bagi wartawan tradisional (Aviles dan Carvajal, 2008, h. 227).

Penelitian Aviles dan Carvajal terkait konvergensi *newsroom* di La Verdad Multimedia dan Novotecnica menemukan tiga aspek, yakni alur kerja *newsroom* (*newsroom workflow*), tingkat keahlian yang beragam

(*degree of multi-skilling*), dan integrasi budaya jurnalistik yang berbeda (*integration of different journalistic cultures*).

Penelitian tersebut memperlihatkan bagaimana konvergensi media dalam konteks *newsroom* terintegrasi diterapkan di dua grup media Spanyol, yakni La Verdad Multimedia dan Novotecnica (Aviles dan Carvajal, 2008, h. 239). Penerapan konvergensi tampak pada konten berita yang diproduksi dalam waktu yang bersamaan untuk lebih dari satu *platform* yang masih tergabung dalam satu organisasi (Aviles dan Carvajal, 2008, h. 239).

Penelitian Aviles dan Carvajal menemukan bahwa wartawan Novotecnica dapat menggunakan materi atau bahan berita untuk tiga *platform*, yakni televisi, radio, dan *multimedia story* (Aviles dan Carvajal, 2008, h. 232). Bahkan, sejak hari pertama, konvergensi terintegrasi di Novotecnica mendorong wartawannya untuk memiliki keterampilan multi (*multiskilled*) (Aviles dan Carvajal, 2008, h. 232).

Ciri-ciri *newsroom* konvergensi terintegrasi (*integrated newsroom*) adalah wartawan yang *multi-skilling*, pengelolaan berita yang terkoordinasi, dan memproduksi konten multimedia (Aviles dan Carvajal, 2008, h. 241). Artinya, wartawan yang meliput satu acara dapat mengolah berita untuk banyak *platform* dan diasumsikan akan melatih kemampuannya dalam mengedit video, merekam suara, membuat konten narasi dan *website*.

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

Wartawan *multi-skilled* (*multi-skilled journalist*) tidak memiliki banyak waktu untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Selain itu, tekanan waktu juga memberikan tekanan bagi wartawan (Aviles dan Carvajal, 2008, h. 233).

Aviles dan Carvajal menyimpulkan adanya perbedaan model konvergensi media antara *newsroom* terintegrasi (*integrated model*) dengan model *cross-media* (*cross-media model*). Perbedaan itu dilihat dari aspek struktur *newsroom*, manajemen redaksi, alur berita, tingkat *multi-skilling* wartawan, dan lainnya.



Tabel 2.2 Model Multimedia Newsroom Convergence

No.	Convergence descriptors	Integrated model	Cross-media model
1.	Physical structure	One single newsroom, direct eye contact	Two or more separate newsrooms
	Newsroom management	A single news editor	A multimedia editor in each platform
3.	News flow	Based on a central desk	Based on multimedia editors
4.	Degree of multi-skilling	A requisite	An option
5.	Levels of multi-skilling	Newsgathering, production and distribution	Distribution
6.	Training in multi-skilling	Some, but insufficient	None
7.	Compensation for multi-skilling	Professional, no monetary	Professional, no monetary
8.	Percentage of multi-skilled journalists	At least 50%	Less than 10%
9.	Content-platform relationship	Content is primary, platform is secondary	Platform is primary, as important as content
10.	Professional cultures	One culture across boundaries	Each medium's own culture
11.	Implementation of the project	Directly and in the short term	Gradually and in the long term
12.	Attitude from journalists	Many show resistance, with dismissals	Attitude of wait and see
13.	Cross-promotion	Advertising, content and collaboration	Advertising, content and some collaboration
14.	Project scope	Company and newsroom convergence	Company convergence
15.	Strategy	Convergence as a goal	Convergence as a tool

Sumber: Hasil temuan José Alberto García Avilés dan Miguel Carvajal yang diperoleh saat melakukan penelitian di Novotécnica dan La Verdad Multimedia

Adapun konvergensi mengubah pola kerja editor dan jurnalis ataupun model *newsroom*. Selain itu, terdapat perubahan fundamental atas cara berpikir, bagaimana pendekatan berita konsumen dengan informasi yang valid dan bernilai (WAN-IFRA, h. 5). Perubahan itulah yang dipelopori oleh WAN-IFRA.

Proses konvergensi media dapat direncanakan dengan strategi tertentu dan dipengaruhi oleh kekuatan pasar, tren di masyarakat, dan perkembangan teknologi (Appelgren, 2004, h. 245). Jenis berita yang dikonsumsi masyarakat kini berubah. Masyarakat tidak hanya memilih bagaimana dan kapan mereka akan mengakses berita, tapi juga menentukan berita yang relevan (WAN-IFRA, h. 4).

Saat ini, pembaca lebih menuntut berita *multimedia* dan informasi cepat diakses. Dalam waktu bersamaan, pembaca tak lagi hanya ingin mengonsumsi berita, tapi juga menyatu (*integrated*) di dalam proses komunikasi dan berkontribusi menyalurkan pendapatnya (WAN-IFRA, h. 4).

Konvergensi menjadi konsep yang penting dalam bentuk baru jurnalisme lantaran ditujukan untuk kebutuhan audiens (Quinn dan Quinn-Allan, 2005, h. 12). Northrup (2003, h. 3 dalam Quinn dan Quinn-Allan, 2005, h. 12) menjelaskan bahwa “*Convergence offers the audience new ways of absorbing news rather than just offering journalists new ways of presenting it.*”

Definisi konvergensi media diperlukan dalam penelitian ini agar Peneliti mengetahui gambaran terkait model konvergensi media, khususnya yang diterapkan di Tempo. Tempo mencoba menerapkan konvergensi media dengan melakukan modifikasi model *newsroom* (Octavianto, Mardjianto, dan Prestianta, 2015, h. 18). Karenanya, definisi

konvergensi dalam penelitian ini fokus pada pemahaman tentang konvergensi *newsroom* terintegrasi.

Hal ini bertujuan untuk menghindari kesalahpahaman dan kekeliruan Peneliti ketika menjalani penelitian. Selain itu, pembaca juga diberi pengetahuan yang jelas tentang konvergensi media agar tak keliru dan memiliki pemahaman yang sama dengan Peneliti.

2.2.4.1 Model Newsroom

Editorial department mempertimbangkan digitalisasi sebagai sesuatu yang sama pentingnya dengan media cetak. Beberapa *brand* surat kabar menawarkan berita yang dikemas dalam sebuah visualisasi dan audio untuk diterbitkan pada media *online*. Hal ini berdampak pada alur kerja, peran, dan struktur *editorial department* (WAN-IFRA, h. 8).

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

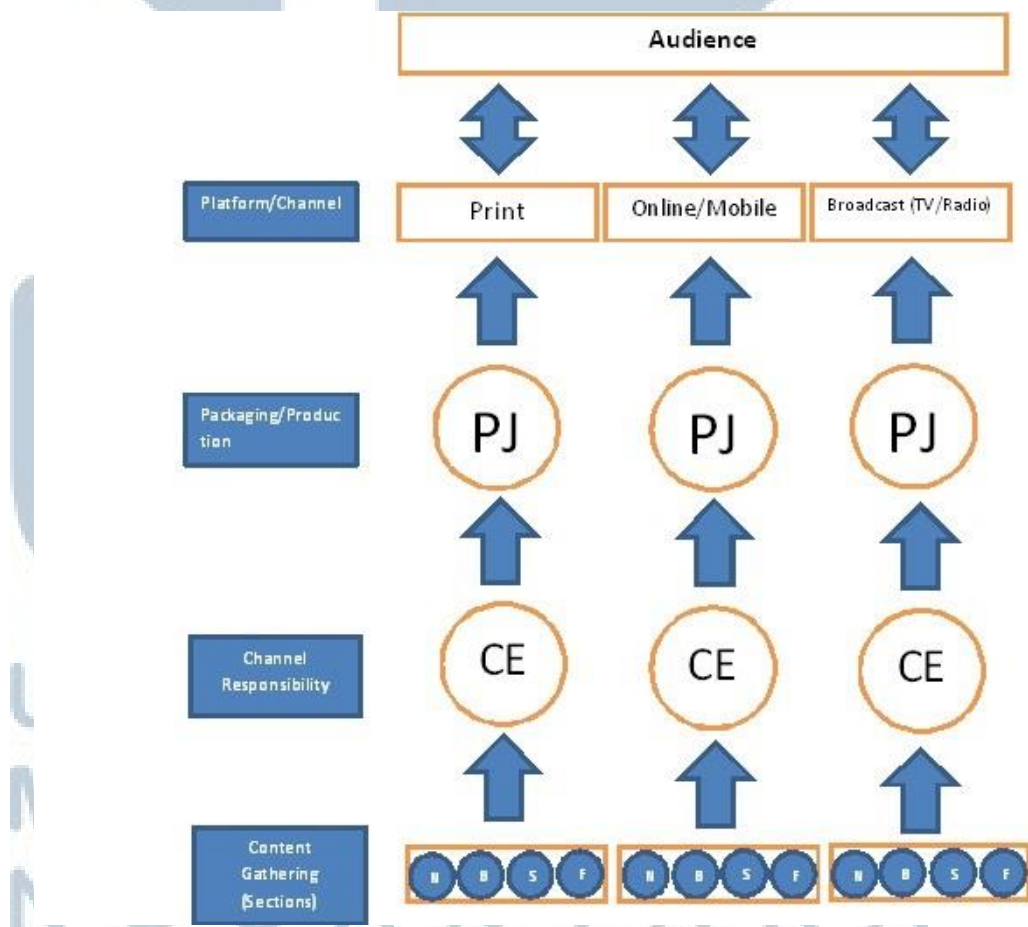
Di dalam *Newsroom* 1.0 jurnalis media cetak dan media *online* bekerja dalam satu lingkungan. Namun, jurnalis media cetak tidak diharuskan memproduksi berita untuk media *online*, dan sebaliknya. Tanggung jawab media cetak dan media *online* dikerjakan oleh orang yang

berbeda. Konsep ini dapat ditemukan seperti surat kabar Österreich di Austrian (WAN-IFRA, h. 8).

The “low-cost version” would be one or a few editors who take the copy of the print edition, possibly rewrite the copy and put it on the website. At the other end of the spectrum, there is a fully equipped editorial department, or sometimes even a separate company, with online reporters and editors who do their own research and content generation and run the website more or less as a separate channel from the print edition.

Österreich has a newsroom layout where all editorial resources are brought together in an open-space environment. The editorial decision-makers are located in the middle of the newsroom, and the different sections such as news, business and sport as well as online are placed with their editorial and production staff around the central news desk. (WAN-IFRA, p. 8)

Gambar 2.2 Model Newsroom 1.0. PJ: Production Journalist, CB: Channel Editor N: News, S: Sport, B: Business, F: Features (2009).



Sumber: WAN-IFRA

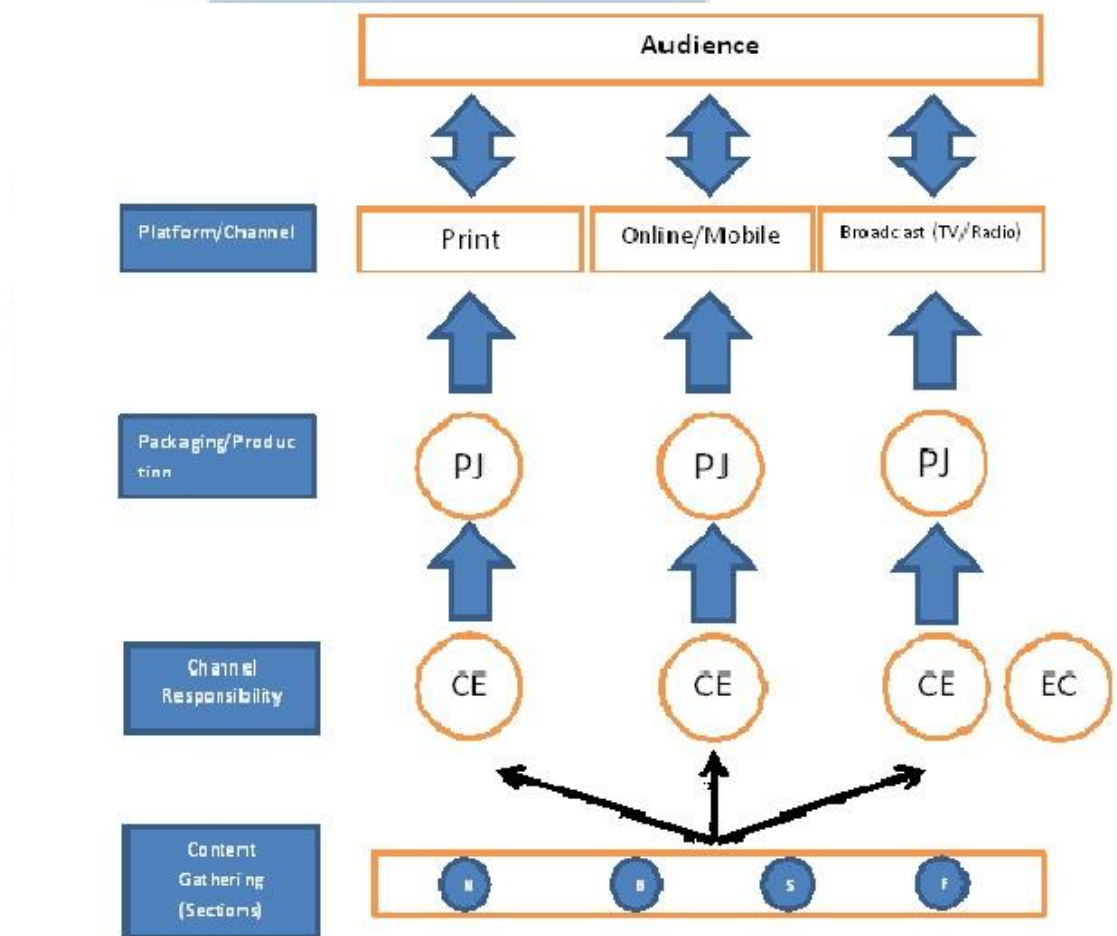
Newsroom 2.0 jurnalis sebagai pelaku yang mengumpulkan konten berita sekaligus menghasilkan berita untuk semua *channel*. Tanggung jawab masing-masing divisi (olahraga, berita, *features*) berbeda-beda dan menghasilkan konten untuk media cetak, media *online*, serta menyediakan konten dalam format lain seperti video.

Terdapat satu editor yang bertugas untuk masing-masing *platform*. Penanggung jawab untuk konten yang dihasilkan media cetak, *online*, radio, dan TV diberi nama *Superdesk* (WAN-IFRA, h. 9).

For each channel there is an editor who sits on the Superdesk along with the picture editor. There is also a spare desk for special occasions. The content is generated by what is known as "content groups", similar to the different sections of a newspaper. An additional and crucial role on the Superdesk is the "Media Conductor." This role is responsible for the total output of the editorial department on print, online, radio and TV. He handles discussions between the different channel editors in terms of prioritisation and deciding what content goes where and when. (WAN-IFRA, p. 8-9)



Gambar 2.3 Model Newsroom 2.0



Sumber: WAN-IFRA

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

Dalam model ini, tidak ada penanggung jawab untuk setiap *channel*. Sebab, tanggung jawab peliputan untuk media cetak dan digital dipegang oleh kepala bagian (WAN-IFRA, h. 9). Karena itulah tidak ada

departemen *online* atau editor *online* seperti yang dijelaskan dalam model *Newsroom 1.0* dan *Newsroom 2.0*.

This concept follows the premise that the topic owner knows best how a story should be built up. The story owner decides what aspect of a story is told on which channel with a certain format.

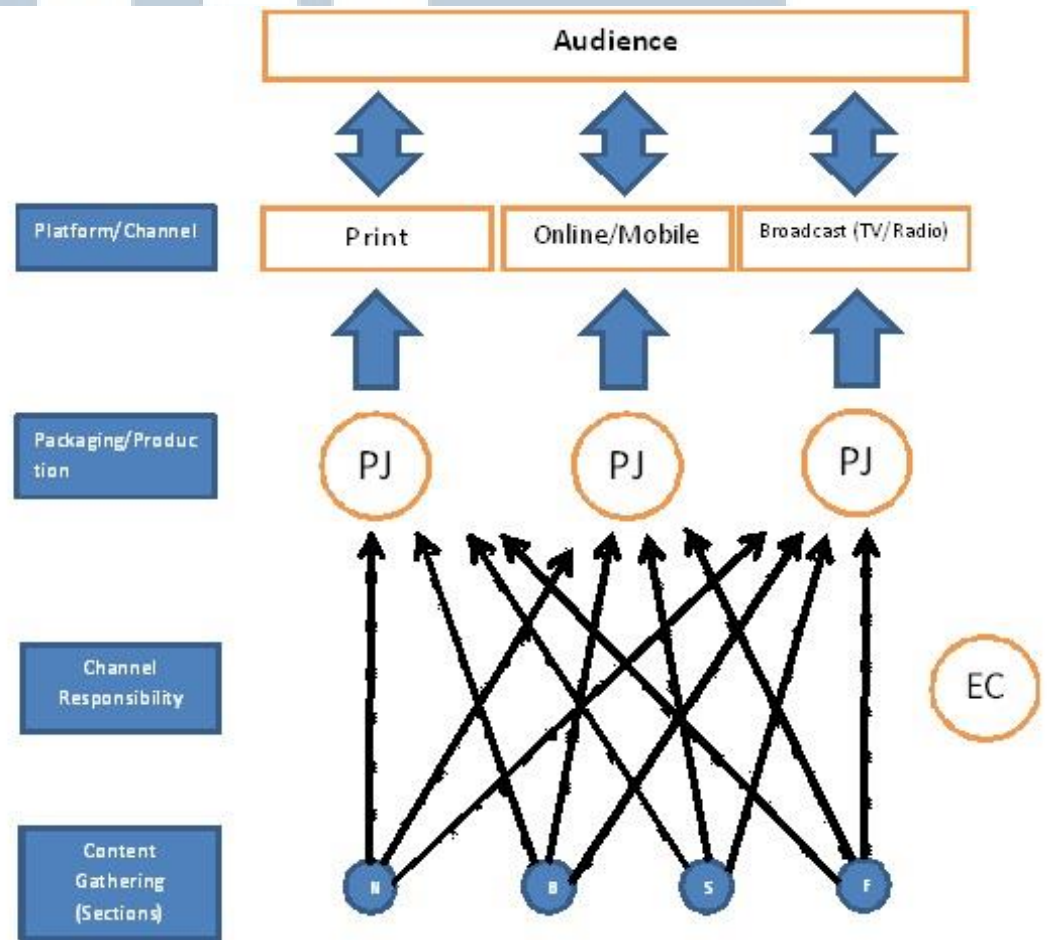
If we recall the physical layout of all the types, it is apparent that they look very similar. There is a central desk where the decision-makers are placed and meet for conferences and during the day. But as shown with these examples, the new ways of working can be completely different from organisation to organisation. And most importantly, there is no one solution. (WAN-IFRA, p. 9)

Model inilah yang diadopsi Tempo Inti Media. Tempo Inti Media sudah mencoba menjalani konvergensi media dengan model *Newsroom 3.0* atau disebut *integrated newsroom* (Octavianto, Mardjianto, dan Prestianta, 2015, h. 11). Perubahan yang terjadi, yakni tidak ada lagi manajemen terpisah berdasarkan *outlet* atau *platform*, tapi berdasarkan kompartemen atau *desk* liputan (Octavianto, Mardjianto, dan Prestianta, 2015, h. 11).

Meski begitu, informan Octavianto, Mardjianto, dan Prestianta, (2015, h. 11) menyatakan, Tempo belum sepenuhnya mengadopsi konsep *integrated newsroom* lantaran menyesuaikan dengan kesiapan Tempo. Setiap *platform* media Tempo pun masih ada Pemimpin Redaksi dan Redaktur Eksekutif, sementara model *Newsroom 3.0* yang dijelaskan WAN-IFRA bahwa tidak ada penanggung jawab untuk setiap *channel* (Octavianto, dkk., 2015, h. 18).

Di negara lain, Nottingham Evening Post yang merupakan bagian dari Northcliffe Media Group di Amerika Serikat dan Frankfurter Rundschau di Jerman telah mengimplementasikan konsep *integrated newsroom*.

Gambar 2.4 Model Newsroom 3.0



Sumber: WAN-IFRA

2.2.4.2 Konvergensi Multimedia

Konvergensi multimedia (*multimedia convergence*) mengacu pada kemampuan seorang wartawan melakukan reporting, menulis, dan

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

Masing-masing medium berita memiliki metodenya sendiri untuk menceritakan informasi kepada audiens atau disebut *traditional storytelling method* (Bull, 2016, h. 31). Misalnya, wartawan TV fokus pada mencari gambar (Bull, 2016, h. 31). Namun, dalam jurnalisme multimedia wartawan harus memilih medium yang tepat untuk menyampaikan informasi.

Dalam laporan multimedia (*multimedia reporting*), wartawan tidak hanya mengambil satu cara untuk bercerita. Artinya, wartawan dapat mengombinasikan dua atau lebih elemen lain agar menghasilkan setiap aspek cerita secara efektif (Bull, 2016, h. 31).

We can use text as our main means of storytelling, and add in a video or sound clip to give better coverage to one element in a story. We can twin a text report with a stills slide show. We can use video as our main medium but give a URL that will take viewers to, for example, a report that the video is based on. We can combine audio and stills to make an audio slideshow. (Bull, 2016, p. 31)

This combination of sound and still images is very effective. It can combine powerful, evocative stills images with, for example, the comments of the subject of those images on what is taking place. This combination - often called an audio slideshow - expands on the traditional picture story, and adds to the traditional radio package. It is a true child of multimedia journalism and the web. (Bull, 2016, p. 31)

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

The hardest part of this leadership process is getting people to let go of the paper. It doesn't matter. Your job is not to matter about where it goes. It's to produce the content. (Deputy Managing Editor CBS Interactive Tim Stephens in Filak, 2015, p. 191)

2.2.5 **De-convergence**

Newsroom yang terintegrasi (*integrated cross-media newsroom*) diimplementasikan oleh koran nasional di Belanda bernama *de Volkskrant* pada 2006. Konsep *integrated newsroom* *de Volkskrant* adalah berita didistribusikan dari *desk* pusat (*central desk*) ke pelbagai *outlet* atau *platform* seperti media cetak, *website*, aplikasi *mobile*, dan *video online* (Mooij, 2011 dalam Tameling dan Broersma, 2013, h. 20).

Namun, *de Volkskrant* mengubah strateginya pada 2011 dengan membuat *newsroom* yang terpisah untuk media cetak dan media *online*. Media cetak dan media *online* kini memiliki *newsroom* sendiri-sendiri dengan standar dan nilai jurnalistik yang spesifik (Tameling dan Broersma, 2013, h. 31).

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

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

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

Tameling dan Broersma (2013, h. 29) menemukan adanya konsekuensi dari *de-convergence* terhadap praktik jurnalistik de Volkskrant. Pertama, *newsroom* media *online* memiliki editor sendiri dan menyiratkan bahwa Pemimpin Redaksi surat kabar de Volkskrant tak lagi bertugas untuk *platform online* bernama vk.nl (www.volkskrant.nl).

Konsekuensi kedua adalah terjadinya pemisahan pengetahuan di mana wartawan cetak mayoritas menjadi spesialis. Artinya, wartawan

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

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

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

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

Alhasil, de Volkskrant mengimplementasikan model baru, yakni konvergensi horizontal (*horizontal convergence*) dengan mengelompokkan

outlet yang berbeda seperti surat kabar dan *website* (Tameling dan Broersma, 2013, h. 30). Konvergensi horizontal dibuat oleh *platform* media yang berbeda atau disebut *cross-media* (Erdal, 2011, h. 217).

Definisi konvergensi horizontal adalah perusahaan media memproduksi berita di dalam *newsroom* yang diperuntukan satu *platform* spesifik (koran, televisi, radio, *website*, dan lainnya), tetapi mengerjakan berita untuk pelbagai merek media (*multiple brands*) (Tameling dan Broersma, 2013, h. 21). Hal itulah yang terjadi ketika de Volkskrant mengubah model konvergensinya.

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

Dalam publikasi WAN-IFRA dijelaskan terdapat tiga konsep struktur atau model *newsroom*, yakni *Multiple-Media Newsroom* (*Newsroom 1.0*), *Cross-Media Newsroom* (*Newsroom 2.0*), dan *Media-Integrated Newsroom* (*Newsroom 3.0*) (WAN-IFRA, h. 8).

Pengetahuan tentang *de-convergence* dipinjam peneliti dari pengalaman di de Volkskrant yang tak lagi menerapkan konvergensi media. Aspek-aspek *de-convergence* di de Volkskrant akan menjadi acuan peneliti untuk melihat realitas yang terjadi di Tempo.

Peneliti fokus pada faktor resistensi kultur, konsep kualitas produk dan beban kerja wartawan saat mengamati objek penelitian. Meski begitu, peneliti menyadari bahwa apa yang terjadi di media massa luar negeri dengan media massa Indonesia bisa berbeda. Oleh karena itu, Peneliti tak membatasi diri pada konsep atau faktor lain yang menyebabkan *de-convergence* Tempo.

2.2.5.1 Resistensi Kultur

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

Peneliti lain menganggap bahwa adanya penolakan terhadap kultur yang baru (*cultural resistance*) menjadi tantangan terbesar konvergensi media (Thelen, 2002 dalam Huang, dkk., 2006, h. 87). Bahkan, menurut Thelen, orang-orang yang mempelajari jurnalistik pun harus belajar bekerja sama dan kolaborasi.

Organisasi media yang kompleks mengandung budaya yang berbeda-beda (Kung Shankleman, 2000; Singer, 2004 dalam Erdal, 2009, h. 216). Seorang peneliti dari University of Oslo, Norway, Ivar John Erdal, mengatakan bahwa salah satu strategi untuk meraih sinergitas adalah dengan meningkatkan reproduksi berita. Sebab, organisasi media yang sedang berjuang menjalani konvergensi organisasi maupun jurnalistik perlu mencari cara yang sinergis dalam memproduksi berita (Boczkowski, 2004 dalam Erdal, 2009, h. 216).

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

Ide konvergensi media datang dalam dua konflik *newsroom* tradisional, yakni budaya medium yang spesifik (*medium-specific culture*) dan kompetisi profesional (Singer, 2004, h. 10 dalam Erdal, 2009, h. 217). Hal ini pun berkaitan dengan perbedaan antara kultur perusahaan dan kultur profesional. Sylvie dan Moon (2007, h. 92 dalam Erdal, 2009, h. 218) menyadari adanya ketegangan antara budaya perusahaan media dengan budaya pekerja media (wartawan dan editor).

professional culture describe the way in which professionals (doctors, professors, journalists) identify with their profession more than with their organization (Sylvie and Moon, 2007: 92 in Erdal, 2009, p. 218)

Thus, a cultural approach to cross-media news journalism must take into account the tension between the corporate culture of the news organization and the professional culture of news journalists and editors. (Erdal, 2009, p. 218)

Integrasi dalam konvergensi media yang dijalankan media televisi sekaligus radio asal Norwegia bernama Norsk Rikskringkasting (NRK) memperlihatkan adanya ambivalensi atau pertentangan yang tampak pada perbedaan pendapat di antara subkultur profesional (Erdal, 2009, h. 227). Perbedaan tersebut, yang juga dikombinasikan dengan kultur hirarki tradisional jurnanisme penyiaran, menunjukkan tantangan yang signifikan untuk menerapkan kerja sama antar *platform* (*cross-media cooperation*).

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

Although the NRK is one news organization, internal competition proliferates. The production cultures of journalism honour the exclusive story. Cooperation across media platforms within the NRK is therefore closely linked to competition. There is a marked difference between what is regarded as 'common news', news that is shared by all media, and exclusive stories, though this is less pronounced at the regional office than at the central newsroom. (Erdal, 2009, p. 227)

Dalam model *cross-media newsroom*, wartawan televisi dan radio yang dulu bekerja masing-masing, kini kerja bersama-sama untuk memproduksi berita (Erdal, 2011, h. 214).

Menurut Erdal (2009, h. 222), produksi berita untuk pelbagai media di NRK telah terintegrasi dalam suatu proses konvergensi organisasi. Strategi untuk memperkuat kultur organisasi departemen berita NRK dan meredakan konflik yang terjadi di dalamnya adalah menekankan kepentingan NRK sebagai organisasi media *multi-platform*, bukan sebagai satu departemen berita yang individualis (Erdal, 2009, h. 222).

Beberapa tantangan untuk mengintegrasikan pelbagai departemen NRK ke dalam satu organisasi media tetap berkaitan dengan identitas wartawan yang masih terhubung erat dengan media utamanya (Erdal, 2007 dalam Erdal, 2009, h. 222).

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba membandingkan penyebab *de-convergence* Tempo dengan de Volkskrant. Tameling dan Broersma (2013, h. 31) menjabarkan, kegagalan konvergensi terintegrasi de Volkskrant disebabkan kurangnya model bisnis yang solid dengan kombinasi resistensi kultur di dalam *newsroom*. Sementara mayoritas wartawan de Volkskrant berpendapat bahwa mereka tidak dapat mengombinasikan pekerjaan jurnalistik *online* dan cetak (Tameling dan Broersma, 2013, h. 27).

2.2.5.2 Kualitas Produk dan Beban Kerja Wartawan

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

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

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

Tantangan kedua konvergensi media adalah mempercepat proses produksi untuk memenuhi tenggat waktu *deadline* siklus berita yang lebih ketat, di mana pertanyaan mengenai standar jurnalistik dan prosedur pengeditan pun muncul (Singer, 2006 dalam Aviles dan Carvajal,

2008, h. 227). Alhasil, konflik antara rutinitas dan praktik yang berlaku dalam kultur jurnalistik (cetak, televisi, dan internet) muncul ketika ketiganya bekerja bersama-sama (Huang et al., 2006 dalam Aviles dan Carvajal, 2008, h. 227).

Satu wartawan tidak cukup hanya ahli menulis di dalam model *newsroom* konvergensi media yang terintegrasi (*integrated newsroom*). Adapun keahlian lain yang diperlukan, seperti mengedit video, desain, fotografi, edit suara, dan membuat narasi (Aviles dan Carvajal, 2008, h. 233). Memiliki lebih dari satu keahlian atau *multi-skilling* tidak hanya dimiliki wartawan, tapi editor juga perlu mempunyai kemampuan baru mengedit konten untuk pelbagai jenis media.

Hal ini terjadi pada salah satu media di Spanyol, Novotecnica, yang menerapkan *integrated newsroom* sebagai hasil dari konvergensi media. Novotecnica memberitahukan kepada semua wartawannya untuk menjadi *multi-skilled journalist* sejak hari pertama konvergensi media terjadi (Aviles dan Carvajal, 2008, h. 232).

Dengan begitu, satu wartawan dimungkinkan menggunakan materi beritanya untuk televisi, radio, dan *multimedia story*, sehingga hasil produksi dapat diolah menjadi beragam format (teks, video, dan audio). Berlakunya *multi-skilled journalist* memberikan kesempatan untuk merotasi wartawan bekerja di *platform* media yang disesuaikan dengan kebutuhan (Aviles dan Carvajal, 2008, h. 233).

Informan dalam penelitian Aviles dan Carvajal (2008, h. 233) tentang konvergensi media Novotecnica menyetujui, beberapa standar jurnalisme dapat memburuk, seperti akurasi berita atau usaha untuk mengecek sumber berita yang dapat memperkaya cerita. Meski begitu, tidak ada satu pun informan yang berpikir bahwa konvergensi media menimbulkan tantangan etika yang signifikan (Aviles dan Carvajal, 2008, h. 233).

Tameling dan Broersma (2013, h. 32) menemukan, strategi ketiga untuk memecahkan permasalahan yang paling menekan perusahaan media cetak, khususnya surat kabar di dunia adalah bagaimana menemukan bisnis yang solid untuk berita *online* tanpa mengikis keuntungan.

Hal itu yang ditemukan saat meneliti salah satu surat kabar nasional di Belanda, *de Volkskrant*, yang tak lagi menjalankan konvergensi media (*de-convergence*) sejak 2011. Di tengah mayoritas media ingin mewujudkan *platform* terintegrasi atau memutuskan untuk menghentikan tekanan menuju '*online-only*', Tameling dan Broersma (2013, h. 32) menemukan adanya strategi ketiga. Strategi tersebut diperuntukan menyelesaikan permasalahan perusahaan media cetak di dunia. Strategi yang dimaksud adalah bagaimana menemukan model bisnis yang solid untuk berita *online* tanpa mengurangi profit yang diperoleh saat ini (Tameling dan Broersma, 2013, h. 32).

They implemented a converged newsroom and developed plans to turn de Volkskrant into a cross-media brand with multiple outlets. But after five years, and a change of management and ownership, the company changed its strategy. It de-converged the newsroom and ended vertical convergence within the brand. Print and online now have their own newsroom with specific journalistic standards and values. (Tameling dan Broersma, 2013, p. 31)

Pada strategi baru tersebut, media cetak dan online dipertimbangkan sebagai dua bisnis berbeda dan menjadi cabang khas jurnalisme.

Seorang peneliti dari University of Oslo, Ivar John Erdal, mendapati tiga jenis informan yang memiliki argumen dan pandangan berbeda. Pandangan tersebut perihal konflik yang muncul dalam lingkungan kerja *cross-media newsroom*. Spesifiknya membahas tentang konflik di dalam sistem kerja *cross-media newsroom*, salah satunya soal kualitas jurnalisme (Erdal, 2009, h. 222).

Informan pertama melihat konvergensi membahayakan kualitas berita, sementara narasumber lainnya berpendapat bahwa konvergensi diperlukan untuk meningkatkan kualitas berita (Erdal, 2009, h. 228). Informan ini tergolong dalam grup positif lantaran cenderung memandang bahwa warisan NRK sebagai institusi media baik dilanjutkan dengan adanya kerja sama antar *platform*.

Mereka berpendapat, yang terpenting bagi NRK adalah kerja sama sebagai sebuah tim dalam satu organisasi, bukan antar *platform* yang

bekerja sendiri-sendiri (Erdal, 2009, h. 223). Anggota dalam grup tersebut mayoritas wartawan muda dari radio.

This group of informants report that they make an extra effort to make material available for the web desk, or write web articles themselves, either because they feel an obligation for making the NRK benefit from their work, or because they want their news stories as widely published as possible: 'I write articles for the web because I like it', and 'I think this is important for the NRK as an organization. We are a team, and the NRK should sort of be best on all platforms, not only one of them', as one television reporter put it. (Erdal, 2009, p. 223)

Sementara itu, informan kedua yang dinamakan grup negatif didominasi oleh wartawan televisi. Grup ini mengekspresikan identifikasi yang kuat dengan medium utamanya bekerja. Pandangan umum grup ini, yakni jurnalisme *cross-media* menurunkan kualitas berita dan ke depannya lebih baik wartawan NRK memiliki spesialisasi (Erdal, 2009, h. 223).

Salah satu wartawan televisi yang dijadikan sebagai narasumber mengatakan, setiap orang memiliki batasan untuk melakukan pekerjaannya. Hal itu pun berpengaruh pada kualitas berita yang dihasilkan (Erdal, 2009, h. 223). Karenanya, ia berpandangan bahwa, "*The NRK has a position and a legacy in both media that we should take care not to ruin*" (Erdal, 2009, h. 223).

Sementara grup terakhir mengekspresikan argumen yang sama dengan kelompok positif. Namun, menurut salah satu wartawan radio yang tergolong dalam grup itu, bekerja untuk *platform* media lain bukan prioritas utama (Erdal, 2009, h. 223). Alasannya karena ada keterbatasan kapasitas untuk mengerjakan semua hal. Beban kerja (*workloads*) dan

tekanan waktu (*time pressure*) tidak memungkinkan wartawan berpikir banyak hal lain di luar *platform* utamanya.

Kemunculan beban kerja dan tekanan waktu bertentangan dengan kemampuan dan kompetensi yang diperlukan untuk membuat sebuah produk berkualitas di medium tertentu (Erdal, 2009, h. 224).

A significant number of informants express worries about the consequences for journalistic professionalism and the quality of work. The main concern is that the end result is less than optimal for all media platforms because of the demands of cross-media work. (Erdal, 2009, p. 224)

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

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

Riset yang dilakukan Huang, dkk. terhadap 921 responden yang terdiri dari editor dan profesional di bidang berita menunjukkan adanya perbedaan pendapat ihwal kualitas jurnanisme dalam konvergensi media. Sebanyak 38% responden yang setuju bahwa konvergensi media menyebabkan kualitas jurnanisme memburuk. Sementara 40% editor dan profesional tidak setuju dan 22% tidak yakin (Huang, dkk., 2006, h. 91).

In response to such concerns, the news director from a converged media company wrote: 'When reporters do cross platforms we give them the time to finish the project for all three platforms. Quality does not suffer. If we were to try to force reporters to cross platforms while operating under daily deadlines then quality could suffer depending on the nature of the story and the extra time consumed' (respondent 246).

Another editor summed up this issue: 'Some employees can capably handle multiple media and tell stories effectively. Others cannot. Certainly strong technical skills and training can help, but it's not just dependent on that; it depends more on the attitude and aptitude of the journalist' (respondent 270). (Huang, dkk., 2006, p. 91)

2.3 Kerangka Pemikiran

