

Kovergensi di Ruang Redaksi pada Kelompok Media Tempo

Wahyudi Marhaen Pratopo, Nasrullah Kusajibrata

Universitas Prof. Dr. Moestopo

Jalan Hang Lengkir I/8, Jakarta, Indonesia

Email: wahyudimarhaen@gmail.com / Phone +6221-7261433

How to Cite This Article: Pratopo, W.M., & Kusajibrata, N. (2018). Kovergensi di Ruang Redaksi pada Kelompok Media Tempo. *Jurnal Studi Komunikasi*, 2(1). doi: 10.25139/jsk.v2i1.510

Received: 12-12-2017,
Revision: 04-02-2018,
Acceptance: 08-02-2018
Published online: 01-03-2018

English Title: Convergence in the Newsroom at Tempo Media Group

Abstract *This study seeks to reveal the implementation of convergence in the newsroom with case study of Tempo Group. This research uses qualitative approach and case study method. This study reveals that Tempo began implementing newsroom convergence after publishing Koran Tempo in 2001. The effort toward newsroom convergence was realized by establishing Tempo Newsroom which functioned as news control center. After passing a series of trials and policy changes, the Tempo Group finally adopted full editorial convergence since 2012. In the application of this editorial convergence, Tempo chose the Newsroom 3.0 model, a newsroom management system that brings together news gathering and news processing to provide news material for several outlets: tempo.co, Koran Tempo, and Tempo Magazine*

Keywords: *Media; convergence; newsroom; Tempo*

Abstrak Penelitian ini berusaha mengungkapkan penerapan konvergensi di ruang redaksi dengan studi kasus pada Kelompok *Tempo*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus. Penelitian ini mengungkapkan bahwa *Tempo* mulai merintis konvergensi redaksi setelah menerbitkan Koran Tempo pada 2001. Upaya menuju konvergensi redaksi itu diwujudkan dengan membentuk Tempo Newsroom yang dimaksudkan sebagai pusat kendali berita. Setelah melewati serangkaian uji coba dan perubahan kebijakan, akhirnya Kelompok *Tempo* menerapkan konvergensi redaksi secara penuh sejak 2012. Dalam penerapan konvergensi redaksi ini, *Tempo* memilih model Newsroom 3.0, yakni sistem pengelolaan redaksi yang menyatukan proses pengumpulan berita dan pengolahan berita untuk memasok kebutuhan berita untuk beberapa outlet: tempo.co, Koran Tempo, dan Majalah Tempo.

Kata Kunci: *Media; konvergensi, newsroom, Tempo*

PENGANTAR

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mendorong terjadinya perubahan media, termasuk digitalisasi dan konvergensi media. Kehadiran Internet dan media online membuat para pengelola media konvensional melakukan langkah-langkah adaptasi sesuai dengan perkembangan yang terjadi. Surat kabar dan majalah membangun situs web dan mengembangkan format digital. Radio dan televisi pun hadir di ranah daring dengan membuka situs web masing-masing. Media juga menerapkan berbagai aplikasi teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung pengumpulan, pemrosesan, dan penyiaran berita maupun mengembangkan bisnis.

Teknologi digital dan Internet tidak hanya memungkinkan lahirnya konvergensi media, tapi juga konvergensi redaksi. Wartawan dituntut untuk mencari dan melaporkan informasi untuk memenuhi kebutuhan berbagai platform media. Wartawan harus bisa bekerja sama dengan kolega mereka dari platform media yang berbeda. Wartawan harus bisa mencari dan menyampaikan informasi dengan cepat dalam waktu riil (*real time*) agar bisa bersaing dengan media lain.

Penerapan konvergensi media dan konvergensi redaksi di satu media berbeda dengan media lain. Penerapan konvergensi itu tergantung pada aplikasi teknologi informasi dan komunikasi yang digunakan maupun organisasi dan kebijakan media yang bersangkutan.

Jose Alberto Garcia Aviles dan Miguel Carvajal (2008) meneliti konvergensi media dengan melihat dua model produksi berita multimedia dengan kasus *Novotecnica* dan *La Verdad Multimedia* di Spanyol. Penelitian tersebut menfokuskan pada pekerjaan wartawan di ruang redaksi yang memproduksi konten untuk multimedia: cetak, radio, televisi, internet, dan lainnya. Penelitian ini menganalisis perubahan praktik-praktik jurnalistik dan alur kerja *newsroom* di kedua perusahaan media yang memiliki berbagai produk atau platform media tersebut. *La Verdad* memiliki surat kabar, media online, radio, dan televisi,

sedangkan *Novotecnica* memiliki surat kabar, radio, dan televisi. Berdasarkan observasi serta wawancara dengan para reporter dan Direktur Pemberitaan, penelitian tersebut menyimpulkan adanya dua model konvergensi ruang redaksi: model terintegrasi dan model cross-media, yang masing-masing memiliki perbedaan sistem produksi, organisasi redaksi (*newsroom*), tingkat multi-skill wartawan, dan strategi bisnis.

Penelitian ini akan melihat penerapan konvergensi di ruang redaksi *Tempo* (*Tempo Newsroom*). Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Denzin dan Lincoln (2011, p. 3) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah kegiatan penelitian yang menempatkan peneliti dalam dunia nyata. Penelitian kualitatif terdiri atas seperangkat praktik-praktik material interpretif yang memungkinkan dunia bisa diamati. Peneliti kualitatif mempelajari hal-hal dalam situasi alamiah, berusaha membuat fenomena yang diinterpretasikan bisa dipahami dalam kerangka makna yang diberikan oleh orang-orang.

Yin (2009, p. 1) mengemukakan bahwa studi kasus merupakan suatu penelitian empiris yang menyelidiki fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, khususnya jika batasan antara fenomena dan konteks tidak jelas. Studi kasus digunakan untuk penelitian yang sebagai berikut: a) fokus pada studi untuk menjawab pertanyaan bagaimana dan mengapa; b) peneliti tidak dapat memanipulasi perilaku yang dikembangkan dalam studi; c) peneliti ingin memasukkan kondisi kontekstual ke dalam penelitian karena yakin konteks relevan dengan fenomena yang diteliti; atau d) tidak terdapat batas yang tegas antara fenomena dengan konteks. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan studi literatur dan dokumen.

DISKUSI

Teknologi Media Baru

Istilah media baru muncul untuk merujuk terjadinya perubahan yang cukup cepat sejak era 1980-an pada media, walaupun kecepatan perubahan itu tidak sama antara platform media satu dengan lainnya. Perubahan itu bukan hanya terjadi pada media, tapi juga ada perubahan ekonomi, sosial, dan budaya. (Lister, et al, 2009, 10-11). Lister dan kawan-kawan menyebutkan sejumlah indikasi perubahan ekonomi, sosial, dan budaya yang dikaitkan dengan media baru, yakni: 1) Perubahan dari modern ke post-modern; 2) Intensifikasi proses globalisasi; 3) Perubahan era industri manufaktur ke post-industri era informasi; 4) Desentralisasi tata geopolitik lama yang sentralistik.

Teknologi media baru yang merupakan bagian dari teknologi informasi dan komunikasi telah mentransformasikan berbagai hal dalam industri media, dari interaktivitas hingga konvergensi. Teknologi media baru menunjukkan perkembangan yang lebih menggairahkan dari sebelumnya. Tidak hanya sekadar memperbaiki bentuk-bentuk komunikasi yang sudah ada, teknologi media baru menciptakan medium baru komunikasi publik virtual. Didukung dengan konvergensi telekomunikasi, komputasi, dan media, lanskap media menawarkan interaktivitas, kendali penuh pada pengguna, dan komunikasi multimedia (Pavlik 1998, 79).

Untuk memahami berbagai dimensi, kualitas, maupun dampak teknologi media baru, diperlukan suatu kerangka konseptual. Pavlik (1998, 2-5) berpendapat bahwa salah satu cara memetakan teknologi media baru adalah dengan melihat fungsi teknisnya, yakni produksi, distribusi, tampilan, dan penyimpanan. Ia menawarkan kerangka konseptual untuk memetakan dampak perubahan teknologi terhadap pekerja komunikasi, produk media komunikasi, struktur media, dan masyarakat yang dapat dilihat dalam

tabel di bawah ini. Kerangka konseptual tersebut ditampilkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. Peta Dampak Perubahan Teknologi

	Pekerja Komunikasi	Produk	Struktur	Masyarakat
Dampak yang diinginkan	Efisiensi; Biaya rendah; Kecepatan meningkat	Interaktivitas; Kontrol pengguna; Multimedia; Kebebasan; Fleksibilitas	Desentralisasi; Newsroom virtual; Telecommuting; Konten	Keuntungan ekonomi
Dampak yang tak diinginkan	Gangguan kesehatan; Pekerjaan berkurang	Informasi makin mahal; Hak atas kekayaan intelektual susah didefinisikan	Redefinisi peran organisasi	Hilangnya privasi; Perubahan teknologi lebih cepat dibanding kemampuan masyarakat untuk menghadapinya

Sumber: Pavlik (1998: 5)

Dimensi yang digunakan tabel di atas adalah sifat dampak: diinginkan atau tak diinginkan, dan tataran dampak: pada pekerja komunikasi, produk komunikasi, struktur media, dan masyarakat. Meskipun memberikan beberapa contoh dampak, tapi tabel tersebut bukan daftar lengkap dari dampak perubahan teknologi. Pada tataran pekerja komunikasi, dampak yang diinginkan misalnya efisiensi dan kecepatan yang lebih besar serta penurunan biaya, sedangkan dampak yang tidak diinginkan misalnya gangguan kesehatan dan penurunan jumlah tenaga kerja. Pada tataran struktur media, dampak yang diinginkan di antaranya desentralisasi, newsroom virtual, dan *telecommuting*, sedangkan dampak yang tidak diinginkan adalah pendefinisian ulang peran-peran.

Teknologi media baru berkembang cepat dan secara radikal mengubah berbagai aspek dalam cara kita berkomunikasi maupun dimensi lain dalam kehidupan kita. Setiap tahun perkembangan teknologi meningkat makin cepat, bahkan setiap hari terdapat perkembangan teknologi yang diumumkan. Berbagai produk teknologi komunikasi dan informasi terus dibuat dengan kapasitas, fasilitas, dan fitur yang makin lengkap dan canggih.

Dengan teknologi informasi dan komunikasi, para wartawan, praktisi hubungan masyarakat, dan praktisi periklanan dapat melakukan pekerjaan mereka dengan lebih efektif. Teknologi mutakhir memungkinkan para praktisi komunikasi melakukan pekerjaan mereka dalam cara yang kreatif, atau bahkan mengerjakan sesuatu yang benar-benar baru.

Konvergensi Media

Kemajuan teknologi membawa berbagai perkembangan dalam industri media, di antaranya adalah munculnya media konvergen yang menggabungkan beberapa teknologi yang mampu menampilkan informasi dalam bermacam bentuk. Teknologi tidak hanya spesifik untuk satu bentuk media, tetapi dapat bergabung untuk semua media.

Konvergensi adalah proses penggabungan tiga unsur dalam industri media, yakni *computing and information technology* (komputasi dan teknologi informasi); *communication networks* (jaringan komunikasi); dan *digitized media and information content* (konten informasi dan media digital) (Flew 2004, 2-3).

Berbeda dengan perkembangan media konvensional yang hanya mengalami perubahan bentuk, perkembangan media mutakhir yang didukung teknologi digital memungkinkan pengakses mengunduh musik, film, dan program televisi dari Internet. Media mengalami perubahan bentuk, alat distribusi dan penyimpanan, hingga model bisnis. Media digital melampaui bentuk-bentuk konten media konvensional karena mampu menggabungkan dan mengintegrasikan data, teks, suara, dan gambar dalam berbagai jenis; disimpan dalam format digital; dan didistribusikan melalui jaringan yang berbasis pada kabel serat optik pita lebar, satelit, dan sistem transmisi gelombang mikro.

Mark Deuze menyatakan bahwa ekosistem organisasi media terdiri atas kombinasi dari layanan publik perusahaan-perusahaan pencari laba yang bergelut dengan industri dan produksi kreatif dan sirkulasi budaya (Holt & Perren 2009, 146-147). Dalam kerja media, budaya bukan hanya merujuk pada kata-kata tertulis atau terucap, audio, gambar diam atau bergerak, tapi juga pada platform-platform yang tersedia bagi masyarakat untuk memproduksi dan menukar konten mereka sendiri. Lingkungan kerja dalam industri media kontemporer melibatkan empat elemen yang cenderung tergabung, yakni konten, konektivitas, kreativitas, dan komersial –semua diterjemahkan dalam produksi budaya. Dalam kerangka kerja media, konvergensi terkait dengan: a) Berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang inklusif – produser profesional, khalayak, narasumber, dan sponsor – dalam kokreasi konten media dan pengalaman; b) integrasi berbagai industri media dalam jaringan produksi global; dan c) koordinasi kompleks

antara tujuan-tujuan yang berbeda – kreativitas, komersial, konten, dan konektivitas – dalam proses produksi media.

Transformasi redaksi ke dalam konvergensi operasional juga memunculkan tantangan baru dalam pelatihan, kultur organisasi, dan gaya manajemen. Para staf redaksi harus menyesuaikan diri dengan pekerjaan baru, proses produksi baru, dan cara pikir baru tentang penyebaran berita. “Untuk mewujudkan kekompakan yang efektif di antara orang-orang dalam lingkungan redaksi yang dinamis, para anggota organisasi harus saling berhubungan, harus membangun kepercayaan dan keyakinan, dan harus memiliki kemampuan untuk mencapai keputusan kelompok, sementara masing-masing bekerja secara independen dan membuat keputusan krusial mengenai pekerjaannya” (Redmond & Trager 2004, 59).

Penerapan konvergensi merupakan perubahan drastik bagi organisasi media dan para wartawannya. Konvergensi terbang di depan jurnalisme tradisional; meninggalkan prinsip-prinsip profesi yang telah dijalankan kebanyakan reporter dalam beberapa dekade. Konvergensi secara mendasar menghilangkan fokus pada cetak atau penyiaran; menghancurkan dinding persaingan dan menempatkan wartawan media cetak, penyiaran, dan online dalam satu tim. Berbagai budaya dan latar belakang disatukan, kadang-kadang di bawah satu atap. Para staf redaksi harus belajar tentang kebiasaan, teknik, dan jargon organisasi lain yang sebelumnya menjadi pesaing. Perubahan-perubahan tersebut tidak selalu diterima, dan banyak reporter mulai dengan gagasan penyampaian berita dan informasi antarplatform. Kondisi seperti itu menjadi tantangan bagi para pemimpin dan eksekutif media untuk memainkan peran dalam melakukan transisi menuju konvergensi secara mulus.

Model Newsroom

Berdasarkan penelaahan terhadap praktik-praktik pengelolaan redaksi (*newsroom*) di berbagai media, setidaknya terdapat empat model, yakni Newsroom 1.0,

Newsroom 2.0, Newsroom 3.0, dan Newsroom 4.0 (Taufiqorahman 2005, 71-78). Newsroom 1.0 adalah model newsroom dengan sistem produksi media dilakukan secara terpisah di setiap unit bisnis atau *outlet* atau platform (*single product editorial*). Setiap unit bisnis atau outlet atau platform memiliki tim redaksi sendiri. Setiap unit bisnis atau outlet itu seringkali berada di bawah entitas bisnis atau perusahaan berbeda juga.

Newsroom 2.0, Newsroom 3.0, dan Newsroom 4.0 merupakan sistem manajemen redaksi yang menerapkan konvergensi. Pada *Newsroom 2.0*, konvergensi hanya dilakukan di level atau proses pencarian bahan berita (*news gathering*). Para reporter bergabung dalam satu pot dan tugas mereka hanyalah mengumpulkan bahan berita, terutama yang berasal dari lapangan. Proses pengolahan berita masih dilakukan di tiap-tiap unit bisnis atau *platform*.

Pada *Newsroom 3.0*, proses *news gathering* dan *news writing* dilakukan secara konvergen dan diproduksi untuk seluruh *platform*, baik cetak, audio, dan televisi. Reporter akan bekerja mencari dan menyerahkan bahan berita ke *newsroom* yang kemudian akan mengolahnya menjadi berita. Berita yang diproduksi *newsroom* tersebut akan digunakan oleh semua unit bisnis atau *outlet* (*multiplatform*).

Pada *Newsroom 4.0*, proses konvergensi mulai melibatkan Bagian Riset. Riset dalam konteks ini berbeda dengan riset untuk kepentingan penulisan berita. Riset dalam *Newsroom 4.0* adalah satu tim yang menghasilkan produk yang bernilai jual, bukan sekadar pendukung tulisan seperti pada *Newsroom 2.0*. dan *Newsroom 3.0*.

Tempo Newsroom

Transformasi menuju konvergensi redaksi Kelompok Tempo Inti Media muncul setelah *Koran Tempo* terbit tahun 2001. Ketika itu dibentuk *Tempo Newsroom* (TNR) yang diharapkan menjadi pusat kendali berita. TNR mengadopsi sistem liputan berita 24/7, yakni berjalan 24 jam sehari

selama tujuh hari dalam seminggu. Jam kerja pun dibagi tiga *shift*: pukul 08.00-16.00, 16.00-24.00, dan 24.00-08.00. Tentu pengeralahan sumber daya manusia redaksi paling banyak pada *shift* pagi karena potensi berita atau peristiwa banyak terjadi pada pagi hingga sore hari.

Penerapan sistem kerja 24/7 itu dimaksudkan untuk mendukung *Tempointeraktif.com* (sekarang *Tempo.co*) yang akan dikembangkan dengan melakukan *up dating* berita secara terus menerus selama 24 jam sehari dan tujuh hari seminggu. Karena itu, para reporter berada di bawah kendali Kepala TNR. Di bawah Kepala TNR terdapat sejumlah staf redaksi yang berfungsi sebagai koordinator reportase dan pengunggah (*up loader*) berita ke *Tempointeraktif.com*. Para koresponden daerah juga berada di bawah TNR dan dipimpin Redaktur Daerah (Nusa) dengan beberapa staf redaksi yang berfungsi sebagai koordinator koresponden dan pengunggah berita *Tempointeraktif.com* maupun penanggung jawab halaman Nusa di *Koran Tempo*.

Laporan berita TNR tidak hanya untuk *Tempointeraktif.com*, tapi juga untuk melayani kebutuhan *Koran Tempo*, bahkan juga majalah *Tempo*. Redaksi *Koran Tempo* dan majalah *Tempobisa* memberikan penugasan atau permintaan liputan sesuai dengan perencanaan masing-masing.

Dalam pelaksanaannya, berita yang dihasilkan TNR lebih banyak berupa berita pendek karena ada tuntutan untuk mengirim laporan secara cepat guna memenuhi kebutuhan *breaking news* di *Tempointeraktif.com*. Pemberian prioritas terhadap kebutuhan *breaking news* ini wajar karena ada kebijakan pengembangan media *online* dan para reporter di lapangan berada langsung di bawah komando staf redaksi TNR yang juga pengunggah berita *Tempointeraktif.com*.

Pola pelaporan berita pendek secara cepat tersebut menimbulkan persoalan bagi *Koran Tempo* karena materi laporan yang tersedia sering tidak memadai untuk kebutuhan surat kabar yang perlu bahan lebih lengkap.

Persoalan yang sama dihadapi oleh redaksi majalah *Tempo* yang membutuhkan laporan lebih lengkap dan mendalam.

Konvergensi Redaksi *Tempo*

Perkembangan industri media yang diwarnai dengan pertumbuhan media online dan digital membuat kelompok *Tempo* harus melakukan adaptasi untuk mengikuti trend tersebut. Dengan adanya kebijakan baru yang lebih fokus dan lebih serius dalam mengembangkan bisnis media *online* dan digital sejak tahun 2008, maka gagasan pengembangan *Tempo Newsroom* sesuai perkembangan dan praktik-praktik terbaik (*best practice*) yang terjadi dalam industri media juga mengemuka. Pada 2010 sistem konvergensi memang sudah banyak diterapkan di perusahaan media, terutama di luar negeri. Bentuk atau modelnya sudah banyak didiskusikan, sehingga muncul gagasan untuk menghidupkan kembali *Tempo Newsroom* dengan konsep konvergensi.

Menurut Toriq Hadad, yang ketika itu menjabat Direktur Produksi PT Tempo Inti Media, ada sejumlah alasan memilih sistem konvergensi redaksi. Pertama, Grup *Tempo* harus mengikuti *trend* yang terjadi di bisnis media. Kedua, sistem konvergensi akan melahirkan sinergi dan efisiensi. Ketiga, perubahan sistem keredaksian ini merupakan suatu keharusan dalam industri media dan *Tempo* tidak terkecuali harus ikut dalam perubahan ini.

Tempo memutuskan untuk menerapkan konvergensi redaksi dengan sistem *Newsroom 3.0* guna menciptakan efisiensi dan meningkatkan produktivitas. Penerapan sistem *Newsroom 3.0* ini tidak langsung dilaksanakan pada semua bagian redaksi, tapi dengan serangkaian uji coba lebih dahulu. Departemen produksi melakukan uji coba konvergensi redaksi di kompartemen seni mulai Februari 2010. Kompartemen seni dipilih karena berita di *deskseni* bersifat *non-news*, sehingga kecepatan *updating* berita relatif rendah. Pergerakan reporter *deskseni* di lapangan dan berita yang diproduksinya tidak secepat kompartemen *news*

seperti kompartemen nasional (politik, hukum, keamanan) serta kompartemen ekonomi dan bisnis.

Uji coba konvergensi redaksi kemudian dilakukan di kompartemen *news*. Berdasarkan rapat pada 4 Mei 2011, kompartemen yang akan menjalankan uji coba berikutnya adalah kompartemen ekonomi dan bisnis. Kompartemen ini dipilih karena sebelum uji coba dilaksanakan, sinergi sudah lama terjadi antara awak kompartemen ekonomi bisnis *Koran Tempo* dan awak kompartemen ekonomi bisnis majalah *Tempo*.

Informan A menilai uji coba konvergensi redaksi gagal. Pola kerja yang berbeda antara surat kabar harian dengan majalah mingguan menyulitkan pelaksanaan konvergensi. Misalnya, rapat di majalah dilakukan setiap Senin dan Rabu, sementara di koran dan *tempo.co* dilakukan setiap hari, pagi dan sore. Akibatnya, tim majalah dan koran kerepotan untuk bisa mengikuti seluruh rapat di koran maupun majalah. Apalagi, kantor majalah Tempo ketika itu berada di Jl. Proklamasi Jakarta Pusat terpisah dengan kantor Koran Tempo dan *tempo.co* yang berada di Kebayoran Center Jakarta Selatan.

Persoalan lain yang berkontribusi atas kegagalan uji coba konvergensi adalah sistem kerja yang berbeda. Majalah berdurasi mingguan, koran berdurasi harian, dan *online* berdurasi menit-per menit, bahkan detik-per-detik. Pada *Koran Tempodan Tempo.co*, redaktur biasanya menunggu pasokan berita dari lapangan (*reporter*), sementara para redaktur di majalah tidak hanya menunggu laporan tapi juga harus mencari sendiri bahan beritanya. Tim majalah seringkali tidak enak hati karena terkesan tidak bekerja ketika mereka menunggu janji wawancara atau janji bertemu dengan narasumber, sementara redaktur di koran dan *Tempo.co* bekerja sejak pagi: mengkoordinasikan reporter di lapangan dan kemudian menuliskannya untuk *breaking news* media *online*, serta menulis untuk Koran pada sore hingga malam hari.

Ego sektoral antara majalah dan koran juga masih terjadi. Bahan-bahan eksklusif yang dimiliki majalah disimpan dan baru dibagi ke *Tempo.co* dan *Koran Tempo* pada hari Senin ketika majalah *Tempo* sudah terbit. Padahal, dalam sistem konvergensi, prinsip yang dianut dalam soal pemberitaan adalah mengutamakan media online (*digital first*). Artinya, bahan apa pun yang diperoleh di lapangan harus diterbitkan pertamakali di *tempo.co*. Koran dan majalah harus mencari *angle* atau sudut pandang yang berbedadengan laporan mendalam agar tidak mengulangi berita yang sudah diunggah di *Tempo.co*.

Kontribusi anggota tim majalah *Tempo* dan *Koran Tempo* pada produksi berita di *tempo.co* juga rendah. Tim koran merasa bahwa waktu untuk menggarap *Tempo.co* terbatas. Pada pagi hari, mereka harus mengawal pencarian bahan berita dan setelah pukul 12.00 mereka harus mulai menggarap berita di koran. Hal yang sama terjadi di tim majalah. Mereka beralasan, penulisan berita mendalam di majalah membuat mereka harus berjibaku untuk mendapatkan bahan yang lengkap dan mendalam.

Persoalan lainnya yang menjadi kendala adalah tidak adanya insentif bagi *desk* yang menjalankan uji coba. Mereka merasa beban mereka sangat berat karena harus mengerjakan tugas untuk *Tempo.co*, *Koran Tempo*, dan majalah *Tempo*, sementara tim yang tidak menjalani uji coba hanya menggarap *tempo.co* saja, atau *Koran Tempo* saja, atau majalah *Tempo* saja. Pembagian beban kerja 90:10 (majalah *Tempo* atau *Koran Tempo* 90%, dan *Tempo.co* 10%) membuat personel yang ikut uji coba konvergensi merasa diperlakukan tidak adil karena kompartemen lain tidak dibebani *upload* di *Tempo.co*.

Berdasarkan evaluasi terhadap uji coba kovergensi redaksi pada kompartemen seni dan kompatemen ekonomi bisnis tersebut, kelompok *Tempo* melaksanakan konvergensi redaksi secara penuh pada semua kompartemen mulai tahun 2012. Tujuan konvergensi adalah mencapai sinergi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Konvergensi juga bertujuan meningkatkan mutu dan jumlah berita di setiap

produk *Tempo*. Konvergensi diharapkan menghasilkan sinergi di seluruh lini produksi, juga menghasilkan peningkatan intensitas dalam penggarapan isu, serta efisiensi biaya. Dengan mekanisme kerja seperti ini, *Tempo* berharap mampu mempertahankan keunggulan yang menjadi *trade-mark*-nya yakni investigasi, juga meningkatkan kualitas liputan untuk melayani hak informasi publik dan menjalankan peran kontrol sosial.

Konvergensi redaksi ini melibatkan majalah *Tempo*, *Koran Tempo*, dan *Tempo.co* dengan melakukan produksi berita untuk ketiga outlet tersebut secara bersama-sama. *Tempo TV* dan *Tempo English* masih dikelola tim terpisah, karena *Tempo English* sekadar edisi bahasa Inggris dari majalah *Tempo*, sedangkan *Tempo TV* merupakan usaha patungan dengan perusahaan lain, yakni PT Media Lintas Inti Nusantara (Kantor Berita 68 H). Beberapa majalah yang merupakan hasil kerja sama dengan perusahaan lain juga dikelola oleh tim masing-masing, termasuk *Travelounge*, *Komunika*, *Aha! Aku Tahu*, dan *Koran Tempo Makassar*.

Dalam sistem konvergensi yang diadopsi Tempo Media Group, kegiatan produksi diubah dari semula di masing-masing unit bisnis menjadi disatukan dalam satu *newsroom*. Produksi berita untuk semua *platform* dibebankan kepada masing-masing *desk* atau kompartemen, tidak lagi pada unit bisnis. *Desk* atau kompartemen bertanggungjawab mencari bahan berita, menulis dan mengedit berita untuk semua *outlet* atau *platform*. Setiap unit bisnis atau *platform* menjaga kekhasan masing-masing produk dan menjalankan fungsi kontrol kualitas (*quality control*) terakhir.

Meskipun sudah menerapkan konvergensi redaksi, setiap produk atau platform media masih memiliki Pemimpin Redaksi dan Redaktur Eksekutif masing-masing. Para Pemimpin Redaksi dan Redaktur Eksekutif Majalah *Tempo*, *Koran Tempo*, *Tempo.co* ditambah Kepala Divisi Sumber Daya Manusia bersama-sama duduk dalam Dewan Eksekutif.

Dalam sistem konvergensi ini, pemimpin redaksi dan redaktur eksekutif lebih banyak menangani aspek perencanaan dan *quality control*. Kendali operasional

produksi berita berada di tangan para redaktur pelaksana yang mengepalai kompartemen atau *desk*. Di tingkat kompartemen inilah dilaksanakan proses perencanaan liputan, pengolahan atau editing berita, dan pengiriman atau pemuatan berita di setiap *outlet* atau produk media.

Kompartemen atau *desk* yang ada di *Tempo* terdiri atas kompartemen nasional dan hukum, kompartemen ekonomi dan bisnis, kompartemen internasional dan nusa, kompartemen sains, sport, dan kolom, kompartemen metro dan *prelude*, kompartemen investigasi, kompartemen gaya hidup dan *Koran Tempo* Minggu (akhir pekan), kompartemen seni dan intermezo. Dalam rangka mendukung konvergensi dan digitalisasi, maka dibentuk kompartemen baru yakni pusat liputan (*superdesk*) dan pengembangan produk digital. Sementara *Indonesiana* yang dulu merupakan rubrik di majalah *Tempo*, sekarang dijadikan kanal untuk mengembangkan jurnalisme warga.

Superdesk merupakan kompartemen baru yang dibentuk sebagai pusat liputan (kendali berita) untuk mendukung konvergensi redaksi. *Superdesk* dipimpin seorang redaktur pelaksana dan memiliki sejumlah redaktur yang berfungsi sebagai koordinator liputan. Mereka membawahi semua reporter *Tempo* dan koresponden daerah/luar negeri. Karena fungsinya sebagai pusat kendali berita, *superdesk* bertanggung jawab atas pantauan peristiwa/berita yang ada untuk kebutuhan *breaking news* pada *Tempo.co*. *Superdesk* juga harus melayani permintaan liputan dari kompartemen-kompartemen, baik untuk kebutuhan majalah *Tempo*, *Koran Tempo*, maupun *Tempo.co*.

Superdesk seperti sebuah *news hub*, yang menjadi pusat lalu-lintas berita. *Superdesk* berada di tengah-tengah ruang redaksi, sebagai tempat koordinasi redaksi. Di sisi ruang tersebut terdapat sejumlah layar televisi berukuran 40 inchi yang dipakai untuk memantau berita dari sejumlah stasiun televisi, indeks harga saham, dan laporan reporter dari lapangan. Informan D, Redaktur Pelaksana *Superdesk*, mengatakan bidang liputan utama *superdesk* adalah berita

metro, bisnis, dan nasional yang menjadi bahan pokok *breaking news*.

Menurut dia, terdapat 29 *reporter* yang berada di bawah Super Desk untuk liputan di Jakarta, masih jauh di bawah kebutuhan ideal sebanyak 50 *reporter*. Karena itu, para reporter diarahkan untuk fokus pada isu-isu tertentu sesuai perencanaan, selain meng-cover peristiwa untuk *breaking news*.

Keinginan kelompok *Tempo* untuk menerapkan konvergensi redaksi dengan menyatukan semua personel redaksi di satu kantor terwujud pada April 2015 dengan pemindahan kantor dari Jalan Proklamasi Jakarta Pusat dan Kebayoran Jakarta Selatan, ke Gedung Tempo baru di Jalan Palmerah Barat 8 Jakarta Pusat. Digunakannya kantor baru ini juga mendukung konvergensi redaksi dengan sistem *Newsroom 3.0* yang menempatkan *superdesk* di sebuah meja besar dan menjadi pusat kendali berita. Kompartemen-kompartemen lain bisa mendatangi meja besar tersebut untuk melakukan koordinasi liputan dengan personel *superdesk*.

Kalau Super Desk bertugas dan bertanggung jawab dalam pencarian dan pengumpulan berita, kompartemen-kompartemen lain bertugas dan bertanggung jawab dalam pengolahan, pemrosesan, hingga pemuatan berita ke berbagai *outlet*. Setiap kompartemen harus mengisi berita untuk Majalah *Tempo*, *Koran Tempo*, dan *tempo.co*, sehingga dibuat pembagian personel untuk menangani *outlet-outlet* tersebut. Setiap anggota kompartemen diplot pada satu produk media cetak ditambah tugas pada produk *online*. Menurut Informan A, prinsip kerjanya setiap orang dibagi dua tugas: *Koran Tempo* + *Tempo.co* atau Majalah *Tempo* + *Tempo.co*. "Rasionya 80% mengerjakan tugas di *core outlet* dan 20% untuk tugas *outlet* lain," ujarnya.

Terdapat perubahan infrastruktur teknologi dan kewenangan akses intranet untuk mendukung perubahan mekanisme kerja dalam konvergensi redaksi, yakni dari sistem tertutup ke sistem terbuka. Dulu setiap orang memiliki kewenangan akses tertentu sesuai dengan posisi

masing-masing. Seorang redaktur majalah *Tempo* dulu hanya bisa mengakses intranet majalah, tapi tidak bisa mengakses intranet *Koran Tempo*. Sebaliknya, redaktur *Koran Tempo* hanya bisa mengakses intranet koran, tapi tidak bisa mengakses intranet majalah.

Dari sisi penjenjangan, dulu seorang reporter hanya bisa mengakses keranjang berita reporter, tidak bisa mengakses keranjang berita redaktur. Seorang redaktur hanya bisa mengakses keranjang berita reporter dan redaktur, tidak bisa mengakses keranjang berita redaktur utama/redaktur pelaksana. Seorang redaktur utama/redaktur pelaksana hanya bisa mengakses keranjang berita reporter, redaktur, dan redaktur utama/redaktur pelaksana. Setelah konvergensi, kewenangan akses dibuka luas sehingga semua awak redaksi bisa melihat semua berita di keranjang berita pada semua platform di semua jenjang. Dengan demikian, seorang reporter bisa mengetahui laporannya sudah diedit oleh redaktur serta hasil editannya, dan seterusnya sampai editing redaktur bahasa.

Mekanisme perencanaan liputan dan pola komunikasinya pun berubah dengan adanya teknologi informasi dan komunikasi. Rapat perencanaan yang dulu dilaksanakan pagi hari tidak diperlukan lagi karena perencanaan liputan dan penugasan bisa dilakukan lewat aplikasi *messenger group*, yakni grup WhatsApp. Sebelumnya pernah digunakan aplikasi lain untuk komunikasi redaksi, tapi muncul berbagai kendala sehingga kemudian dipakai WhatsApp sampai sekarang. Dengan grup WhatsApp ini, semua awak redaksi mengetahui semua rencana liputan dan penugasan semua orang.

Rapat redaksi dilakukan di meja besar (*superdesk*) setiap hari pada pukul 14.00 untuk mengecek laporan dan perkembangan berita serta menentukan berita utama (headline) *Koran Tempo*. Rapat yang lebih terbatas dilakukan malam hari sekitar pukul 19.00 untuk membahas berita utama (halaman depan), baik dari sisi isi, judul, tampilan, dan lainnya. Bila ada perkembangan berita baru yang lebih kuat dari rencana *headline* sebelumnya,

penggantian *headline* diputuskan dalam rapat malam tersebut. Rapat mingguan untuk membahas perencanaan liputan dan isi majalah dilaksanakan pada Selasa dan Jumat.

Kompartemen pengembangan produk digital dibentuk untuk merespons trend *digitalisasi* media. Unit baru ini juga menjadi pendukung strategi perusahaan dalam mengembangkan bisnis digital. *Tempo* memutuskan strategi memperkuat bisnis digital untuk menyokong bisnis cetak, sebab industri media sekarang menunjukkan trend peningkatan media digital dan penurunan media cetak. Kepala Pengembangan Produk Digital, Yosep Suprayogi, mengemukakan bahwa unit ini bertugas mengembangkan produk digital dalam berbagai aspek, seperti kemasan, isi, teknologi, hingga pemasaran. Karena itu, Pengembangan Produk Digital menangani *engagement*, media social, *search engine optimization* (SEO), *video journalist*, hingga infografis yang ramah digital. "Kami juga mengembangkan ide-ide maupun produk-produk baru," kata Yosep.

Selaras dengan perkembangan pesat teknologi komunikasi, Tempo Media Group lebih serius dan fokus memasuki bisnis media digital dengan merancang aplikasi digital untuk hampir semua produk cetak *Tempo*, di antaranya untuk *platform* iOS dan Android. Selain menyediakan personel yang mumpuni dan terus menerus mempelajari bidang baru ini, perseroan juga menanamkan investasi untuk menambah dan melengkapi infrastruktur server, peningkatan kapasitas *bandwidth* serta pengembangan situs *tempo.co*. Situs berita ini berprospek sangat baik dengan mencatat pertumbuhan signifikan dari tahun ke tahun.

Meskipun demikian, Yosep mengatakan, sumber daya untuk pengembangan produk digital masih kurang. Personel yang menangani SEO hanya satu orang, kata dia, itu pun malah keluar. Infrastruktur teknologinya pun masih kurang. Kekurangan infrastruktur itu diakui oleh Informan I, Pemimpin Redaksi *Koran Tempo*. Menurut dia, kapasitas server yang dimiliki Tempo Group saat ini hanya 50% dari kapasitas ideal, sehingga kinerjanya tidak maksimal.

Persoalan lain yang muncul adalah masih adanya perbedaan pandangan terhadap penerapan sistem konvergensi redaksi. Sebagian awak redaksi menganggap konvergensi redaksi sebagai sistem yang merepotkan dan menambah beban. Kalau manajemen menetapkan tugas di dua *outlet* dengan perbandingan 80% + 20%, sehingga beban kerjanya tetap 100%, mereka yang resisten menganggap beban kerjanya 100% + 20%, sehingga menjadi 120%. Adanya keberatan untuk melakukan tugas ganda tersebut diungkapkan oleh Informan B, Redaktur Pelaksana Kompartemen Ekonomi Bisnis.

Adaptasi terhadap sistem dan pola kerja baru juga menjadi persoalan dalam pelaksanaan konvergensi redaksi. Beberapa orang yang terbiasa menulis untuk majalah dan koran dalam waktu relatif panjang, mengalami kesulitan ketika harus mengisi berita *Tempo.co* yang menuntut kecepatan. Akibatnya, mereka tidak dapat mencapai target kuantitas pengisian berita *Tempo.co* yang ditetapkan.

Sistem konvergensi yang mewajibkan wartawan membuat laporan dalam berbagai format –tulisan, foto, video- menjadi kesulitan baru, terutama bagi wartawan yang tidak dilatih untuk tugas ganda (*multitasking*) seperti itu. Untuk mengatasi masalah itu, calon reporter angkatan baru (2015) diberi pelatihan multimedia. Sedangkan wartawan lama akan diberikan pelatihan secara bertahap.

Dari uraian tentang pelaksanaan konvergensi redaksi, dapat dilihat bahwa konvergensi redaksi kelompok *Tempo* telah membuat terjadinya perubahan struktur dan pola kerja. Alur kerja produksi berita dalam sistem konvergensi redaksi *Tempo* itu bisa digambarkan sebagai berikut.

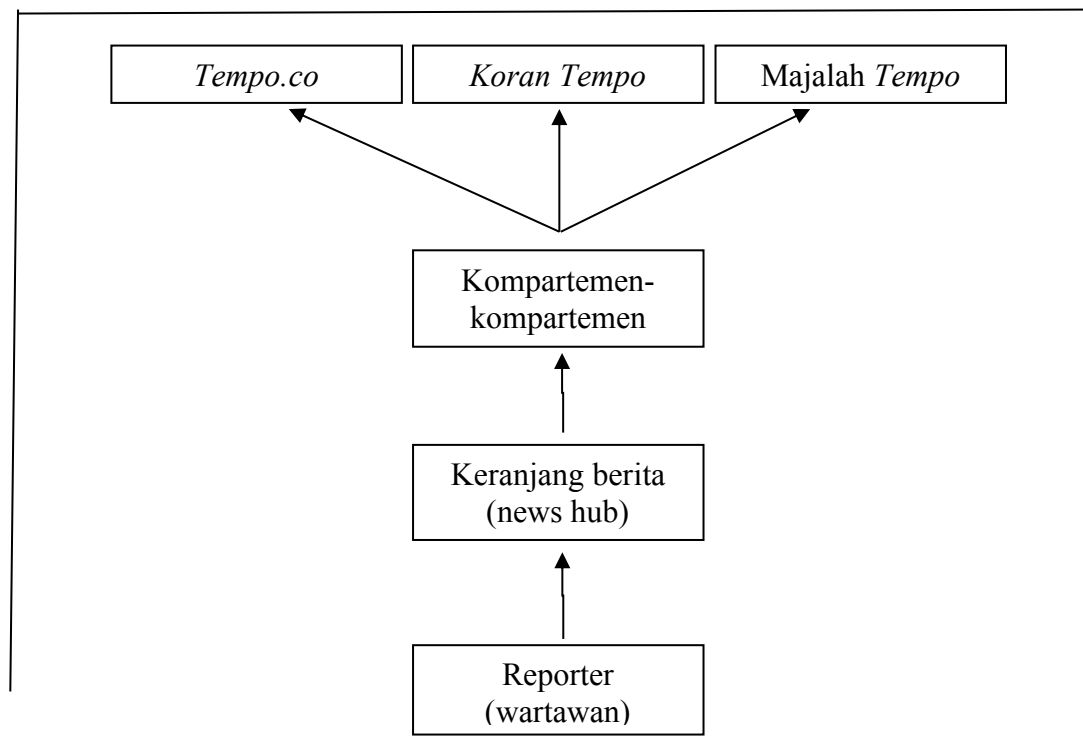


Figure 1. Alur Produksi Berita dalam Sistem Konvergensi Redaksi *Tempo*

Dari gambar tersebut bisa dijelaskan bahwa para reporter atau wartawan yang melakukan liputan akan mengirimkan laporan ke keranjang sistem informasi redaksi (intranet) yang menjadi pusat berita (news hub). Para redaktur dan redaktur pelaksana kompartemen akan memantau laporan yang masuk dan melakukan seleksi berita sesuai dengan bidang masing-masing. Mereka kemudian akan menulis dan mengedit berita, lalu mengirimkan ke outlet-outlet media yang ada yakni *Tempo.co*, *Koran Tempo*, dan majalah *Tempo*.

KESIMPULAN

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa perubahan dalam industri media, seperti digitalisasi dan konvergensi. Perubahan-perubahan tersebut membuat perusahaan-perusahaan media harus melakukan adaptasi, baik dari sisi produk, distribusi informasi, proses kerja, strategi bisnis, dan lain-lain.

Kelompok media *Tempo* pun melakukan berbagai langkah untuk merespons perkembangan teknologi dan industri media, di antaranya dengan menerapkan konvergensi redaksi. Penerapan konvergensi redaksi yang sudah dirintis sejak pembentukan *Tempo Newsroom* tidak berjalan mulus, namun tetap harus jalan terus. *Tempo* memilih model *Newsroom 3.0* dalam penerapan konvergensi redaksi, yakni model pengelolaan redaksi yang menyatukan proses pengumpulan berita dan pengolahan berita untuk memasok berita ke beberapa outlet media dalam kelompok *Tempo*, yakni *tempo.co*, *Koran Tempo*, dan *Majalah Tempo*.

Uji coba konvergensi redaksi pada beberapa kompartemen redaksi kelompok *Tempo* tidak berjalan lancar, bahkan dinilai gagal. Namun, kelompok *Tempo* tetap menerapkan konvergensi redaksi pada seluruh jajaran redaksi karena konvergensi redaksi dianggap sebagai keniscayaan yang harus dilakukan sebagai adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan industri media.

REFERENSI

- Aviles, J.A.G. & M. Carvajal. (2008). *Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence: Two Models of Multimedia News Production – The Cases of Novotécnica and La Verdad Multimedia in Spain*. *Convergence*, 14: 221.
- Berkman, R.I. & C.A. Shumway. (2003). *Digital Dilemmas: Ethical Issues for Online Media Professional*. Iowa: Iowa State Press.
- Boczcowski, P.J; E. Mitschelstein; M. Warter. (2011). *Convergence Across Divergence: Understanding the Gap in the Online News Choices of Journalists and Consumers in Western Europe and Latin America*. *Communication Research*, 38: 376.
- Denzin, N.K. & Y.S. Lincoln. (2011). *Qualitative Research*. California: SAGE Publications Ltd.

- Dewdney, A. & P. Ride. (2006). *The New Media Handbook*. New York: Routledge
- Dragomir, M. & M. Thompson. (2014). *Mapping Digital Media: Indonesia*. London: Open Society Foundation
- Flew, T. (2007). *New Media, An Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Grant, A.E & J.S. Wilkinson. (2009). *Understanding Media Convergent*. New York: Oxford University Press.
- Hadad, T. (2011). *Newsroom di Era Digital*. Makalah seminar yang diadakan Serikat Penerbit Pers di Jakarta.
- Huang, E. et al. (2006). *Bridging Newsroom and Classroom: Preparing the Next Generation of Journalist for Converged Media*. Journalism and Communication Monograph, 8: 221.
- Holt, J. & A. Perren. (2009). *Media Industries: History, Theory, and Method*. West- Sussex, UK: Wiley-Blackwell
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture*. New York: New York University Press.
- Kovach, B. & T. Rosenstiel. (2006). *Sembilan Elemen Jurnalisme*. Jakarta: Pantau
- . (2012). *Blur: Bagaimana Mengetahui Kebenaran di Era Banjir Informasi*. Jakarta: Dewan Pers.
- Lister, M; et al. (2009). *New Media, A Critical Introduction*. Second Edition. New York: Routledge.
- Pavlik, J.P. (1998). *New Media Technology: Cultural and Commercial Perspectives*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Poynter, R. (2010). *The Handbook of Online and Social Media Research*. Chichester: John Willey & Sons Ltd.

- Reddick, R. & E. King. (1996). *Online Journalism, Using the Internet and Other Electronic Resources*. New York: Harcourt Brace & Company.
- Setyarso, B. & B. Hidayat. (2013). *Cerita di Balik Dapur Tempo*. Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia dan Majalah Tempo
- Taufiqurohman, M. (2005). *Rancangan Strategi Manajemen Perubahan Proses Bisnis PT Tempo Inti Media (2014-2018)*. Jakarta: Sekolah Tinggi Manajemen PPM.
- Yin, R.K. (2009) *Case Study Research, Design and Methods*. 4th Edition. Thousand Oaks: Sage Publication Inc.
- Yuyan. E.Z. (2008). *Examining Media Convergence: Does it Converge Good Journalism, Economic Synergies, and Competitive Advantages*. Citeseerx. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.515.9312>