

Vol 7, No 4	2023	Halaman 523 - 536
-------------	------	-------------------

Strategi transformasi digital gramedia dalam industri majalah

Catharina Susy Triputranti, Benedictus A. Simangunson
Universitas Pelita Harapan
01689210007@student.uph.edu

English Title: Gramedia's digital transformation strategy in the magazine industry
Received: 20-01-2023, Revised: 18-03-2023, Acceptance: 14-07-2023

Abstract

The changing pattern of media consumption by audiences due to increasingly developing technological developments has pushed companies in the print media publishing industry to transform into new media. This condition ultimately creates several consequences for companies in the industry to transform their production and use processes to suit the needs of society in the digital era. The same thing happened with Gramedia Magazine, where they carried out a strategy in digital transformation by changing the old production process into a production process that was integrated in a system called the Grid Network. This transformation process is what this paper tries to describe using the perspective of media-morphosis theory to provide an overview of the transformations that occur at Gramedia Magazine in response to technological developments. This study uses a case study research method with data collection through interviews, observation, and literature study. The results of the study found that there were changes in strategy in terms of content production, resource empowerment, and technology systems with the aim that Gramedia Magazine would maintain its sustainability as a company within the magazine industry in the digital era.

Keywords: Magazine, Grid Network, digital transformation strategy, case studies

Abstrak

Pola perubahan konsumsi media oleh khalayak karena perkembangan teknologi yang semakin tumbuh, mendorong perusahaan-perusahaan yang ada di industri penerbitan media cetak bertransformasi ke media baru. Kondisi ini pada akhirnya menimbulkan sejumlah konsekuensi pada perusahaan yang ada di dalam industri tersebut untuk melakukan transformasi dalam proses produksi dan pemanfaatannya yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat di era digital. Begitu pula yang terjadi pada Gramedia Majalah, dimana mereka melakukan strategi dalam transformasi digital dengan mengubah proses produksi lama menjadi proses produksi yang diintegrasikan dalam sebuah sistem yang dinamakan *Grid Network*. Proses tranformasi inilah yang coba digambarkan dalam penulisan ini dengan menggunakan perspektif teori mediamorfosis untuk memberikan

gambaran mengenai transformasi yang terjadi pada Gramedia Majalah menyikapi perkembangan teknologi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi kepustakaan. Hasil penelitian menemukan bahwa adanya perubahan strategi yang dilakukan dalam produksi konten, pemberdayaan sumber daya, maupun sistem teknologi dengan tujuan agar Gramedia Majalah tetap menjaga keberlangsungannya sebagai sebuah perusahaan dalam industri majalah di era digital.

Kata Kunci: Gramedia Majalah, Grid Network, Strategi transformasi digital, studi kasus

PENDAHULUAN

Dampak dari perkembangan teknologi internet membuat Media Massa berbasis internet mampu menjangkau khalayak yang lebih luas, karena tidak terbatas pada ruang dan waktu, perubahan bentuk informasi atau pesan yang ingin disampaikan, dan mendorong integrasi Media yang berkonvergensi dengan jaringan internet. Seperti dikatakan oleh Soto & Lugmayr (2016, pp. 3–4) konvergensi merupakan kemampuan untuk menyampaikan pesan dalam saluran Media yang berbeda melalui satu platform digital sehingga konvergensi media itu harus dilihat dari sudut pandang konsumen. Karena 2 (dua) kondisi tersebutlah pada akhirnya sebuah Media yang semula hanya menyajikan teks dalam format majalah atau koran, kini dapat diakses informasinya selain pada *web site*, *channel youtube*, maupun *electronic paper* dengan tujuan menyesuaikan dengan pola konsumsi masyarakat mengenai pesan dalam media.

Penyesuaian dengan pola konsumsi masyarakat dapat tergambarkan dari penelitian yang dilakukan oleh *The Reuters Digital News* tahun 2021 (Newman et al., 2021, p. 137) menjelaskan bahwa pengguna media cetak hanya sebesar 20% dari 276 juta penduduk Indonesia, sementara pengguna televisi masih sebesar 58%, dan pengguna media online termasuk media sosial sebesar 89%. Data ini menunjukkan bahwa secara kuantitas, pengguna media sosial paling tinggi dan ini juga menunjukkan bahwa transformasi media tradisional ke media digital menjadi penting untuk dilakukan. Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Sucusca & Gunawibawa (2020, p. 256) mendapatkan bahwa para *digital natives*, dalam hal ini bisa dikatakan sebagai pengguna internet ataupun media sosial, lebih menyukai media pemberitaan berbasis internet atau media baru dan mereka tidak menaruh minat pada media cetak, seperti koran dan majalah.

Proses transformasi media cetak bukan lagi sekedar memindahkan teks secara digital, namun memunculkan bentuk baru yang disebut dengan konvergensi yakni penggabungan antara media dengan teknologi. Proses transformasi media harus juga seperti yang dikatakan oleh Ellestrom (2014) adalah memahami bagaimana proses perpindahan media yang dicirikan bukan hanya sekedar karena desakan ekonomi yang harus segera dilakukan untuk mengakomodir pengiklan agar dapat terlayani, namun juga menyiapkan sebuah cara yang memudahkan pencarian isi informasi secara online dengan beragam pilihan yang sesuai dengan preferensi dari khalayak.

Perkembangan internet telah membuat media tradisional mengevolusi informasi dengan cara yang sangat cepat dan menantang monopoli media konvensional dalam penyebaran informasi. Deuze & McQuail (2020) yang menyatakan bahwa kehadiran media baru membuat banyak media konvensional berubah format dengan menyesuaikan konstruksi sosial yang telah terbangun oleh media massa. Proses transformasi digital adalah sebuah proses mengenai perpaduan antara *content*, *computing*, dan *communication* (3C) yang bisa disampaikan sebagai konvergensi. Media yang semula terpisah, dengan teknologi internet, maka saluran media yang berbeda dapat hadir dalam satu platform digital. Menurut Soto & Lugmayr (2016) antara konten, teknologi, khalayak, dan industri saling bersinggungan. Artinya keberhasilan transformasi tidak hanya sekedar interaksi yang dibangun dari berbagai platform tersebut, tetapi juga didukung oleh faktor lain seperti investor dan merek.

Prinsip mediamorfosis mempunyai tiga konsep utama, seperti dikatakan oleh Fidler (2003, pp. 38–44) yakni koevolusi yang mengedepankan mengenai perubahan, konvergensi dipahami sebagai sebuah penciptaan baru, dan kompleksitas yang memberikan penjelasan bahwa pada setiap perubahan, sering diawali dengan kekacauan sebelum menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai yang dapat menghidupkan dan mentransformasikan berbagai sistem. Namun, ancaman kehadiran internet yang menjanjikan kecepatan akses informasi, membuat banyak media berita melakukan berbagai perubahan dengan menghadirkan konten versi online untuk mendukung kemudahan yang ingin diberikan kepada khalayaknya.

Kemudahan khalayak dalam pencarian isi informasi sangat ditentukan oleh bagaimana pengaturan distribusi konten dan pengaturan kata kunci yang sesuai dengan mesin pencari dibutuhkan dan semua proses tersebut ditandai oleh adaptasi dan pemahaman akan proses produksi informasi yang dilakukan secara online. Seperti dikatakan oleh Perbawaningsih (2019, p. 108) bahwa salah satu hal penting untuk proses adaptasi dalam proses transformasi digital adalah inovasi dan sebuah inovasi tentu saja memerlukan kreativitas.

Salah satu bentuk transformasi digital khususnya konvergensi memunculkan perubahan dibandingkan dengan media sebelumnya, serta mewarisi sifat dan bentuk dari media sebelumnya. *World Digital Media* membedakan lanskap media baru dengan media sebelumnya sebagai berikut:

Tabel 1. *The landscape of old and new media*

<i>Old Media</i>	<i>New Media</i>
<i>Media Owner in control</i>	<i>Media Consumer in Control</i>
<i>Advertising to mass audience</i>	<i>Advertising to targeted audience</i>
<i>One size fit all products.</i>	<i>Customizable product</i>
<i>Publish one and distribute one way.</i>	<i>Publish one and distribute many ways</i>
<i>Content is King</i>	<i>Context is King</i>
<i>Marketing focus awareness and consideration</i>	<i>Marketing focus on preference, purchase, and retention</i>
<i>Covenience is good</i>	<i>Convenience is essential</i>

Sumber: World Digital Media Trend

Penelitian mengenai *Grid Network* sendiri sudah pernah dilakukan oleh Pandrianto (2018, p. 17) yang menyatakan bahwa pembentukan *Grid Network* akan menghasilkan sebuah tantangan terutama dalam mengenalkan produk media yang sudah berubah menjadi versi online. Jika merek media tersebut tidak menawarkan sesuatu yang lebih atau berbeda, maka merek media versi online akan kalah dengan merek media yang sudah ada sebelumnya. Terlebih bagi media online yang tidak memiliki kesadaran merek yang sangat kuat, khususnya pada situs non-berita, maka akan lebih berat untuk dikenal karena harus bersaing dengan situs-situs online global lain yang sudah lebih dulu beredar.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Derviana & Fitriawan (2019, p. 405) memperlihatkan gambaran bagaimana Harian Republika melakukan transformasi digital pada media cetaknya karena ada pergeseran perilaku masyarakat dan pembaca koran yang telah terjadi. Strategi yang dilakukan dalam melakukan transformasi digital ini dilakukan seperti dikatakan oleh Gordon (2003, p. 408) mencakup 5 (lima) dimensi yakni konvergensi kepemilikan, taktik, struktur, peliputan informasi, dan penyajian atau narasi cerita. Penelitian berbeda dilakukan oleh Haq & Fadillah (2018) pada Harian Cetak Kompas, dimana dalam penelitian tersebut didapatkan bahwa proses transformasi digital bisa diterima dengan baik, salah satunya dari penerimaan iklan yang begitu banyak karena faktor kekuatan dari merek Kompas itu sendiri. Sehingga bisa dikatakan transformasi Harian cetak Kompas menjadi versi online Kompas.id bukan menghilangkan eksistensi dari harian cetaknya, malah memperluas atau melakukan ekstensi dari harian cetaknya sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan khalayaknya sehingga memberikan preferensi berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Suryawati & Alam (2022) mengenai transformasi di Harian Solopos menjelaskan bahwa melakukan transformasi ke media digital karena adanya perubahan pola mengakses informasi di masyarakat sehingga pemahaman mengenai organisasi kerja media juga harus menyesuaikan diri dengan perkembangan pasar dan cara yang dilakukan adalah mengubah strategi media cetak menjadi multiplatform. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan memaksimalkan tata kelola menjadi '*single newsroom*'.

Dari beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya terkait dengan transformasi digital yang dilakukan oleh Perusahaan Media, memperlihatkan bahwa ada kesamaan yang dilakukan ketika melakukan transformasi digital tersebut utamanya karena didorong oleh keinginan atau kebutuhan khalayak akan sebuah perubahan kebiasaan dalam menerima informasi, persaingan antar media dalam industri yang sama, serta pendistribusian isi informasi secara lebih efektif dan efisien. Namun ada perbedaan mendasar yang dilakukan terutama dalam strategi pengelolaan transformasi itu sendiri, seperti dikatakan Gordon (2003) tentang 5 (lima) dimensi dalam transformasi, yakni kepemilikan, distribusi isi, taktik, struktur, dan penyajian dimana dari penelitian sebelumnya memperlihatkan hanya dari sisi tertentu saja, seperti Republika hanya dari sisi kepemilikan, penyajian, dan distribusi isi.

Namun dalam penulisan ini akan lebih fokus pada Proses transformasi dilakukan yakni dari jumlah media cetak yang banyak menjadi satu platform saja atau dikenal dengan *single platform digital*. Kenapa ini menjadi penting

untuk dijelaskan karena memang perkembangan teknologi mendorong adanya perubahan pola konsumsi yang menuntut kecepatan dan juga kemudahan dalam mengakses suatu pemberitaan. Strategi yang difokuskan bukan hanya mengenai kesiapan proses penyajian informasi, tetapi juga kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mengelola platform tersebut, perubahan cara berpikir, berperilaku, sistem nilai, serta melakukan cara kerja yang berbeda dengan yang sudah dilakukan pada media cetak sebelumnya. Seperti dikatakan oleh Soegiharto (2022, p. 375) bahwa proses komunikasi lebih praktis ketika didukung oleh teknologi yang murah dan maju. Pernyataan ini bisa dipahami bahwa kemajuan teknologi tentu saja akan mendorong interaksi yang lebih baik lagi dan juga diseminasi dari pesan akan lebih beragam dan lebih cepat.

Adapun fokus pada penulisan ini berdasarkan pemikiran yang disampaikan oleh Pacey (2000, pp. 6–43) yang menyatakan bahwa ada kesaling terkaitan antara teknologi dan peradaban manusia dan ketersalingterkaitan itu ditentukan oleh 3 (tiga) aspek utama yakni teknik (berupa penciptaan alat untuk memudahkan kehidupan manusia), organisasi (dampak yang ditimbulkan terhadap lembaga atau individu dalam lembaga), dan budaya (teknologi dapat membentuk sistem nilai di dalam masyarakat). Ketiga aspek inilah yang kemudian coba dijelaskan dalam tulisan ini ketika Gramedia Majalah mencoba beralih dari cetak menjadi versi online atau melakukan transformasi digital dengan mempertanyakan mengenai bagaimana strategi produksi konten, menggunakan sumber daya, dan bagaimana sistem teknologi yang digunakan bisa mendukung proses perubahan pada Gramedia Majalah (GoM) di era digital?

METODE PENELITIAN

Dalam penulisan ini menggunakan paradigma Konstruktivis untuk memberikan gambaran mengenai proses terbentuknya transformasi yang dilakukan GoM menjadi *Grid Network*. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode studi kasus. Desain Studi kasus yang digunakan dalam penulisan ini adalah kasus tunggal dan unit analisa tunggal atau dalam pernyataan Yin (2003, p. 41) disebut sebagai *holistic*. Adapun kasus yang ingin dijelaskan adalah tentang proses transformasi digital yang dilakukan GoM pada media wanita dan anak, unit media pria, unit media otomotif. Sedangkan pengambilan data yang akan digunakan dalam analisa selain menggunakan wawancara kepada 8 (delapan) informan serta melakukan studi dokumentasi.

Ke-delapan informan yang akan dijadikan sumber data adalah selain dari pihak manajerial yang terkait dengan pengetahuan mengenai transformasi digital antara lain *Chief Executive Officer (CEO) Pilar Media, Vice President Grid Network, Assistant Vice President Grid Network, GM Finance Grid Networkd, Publisher Anak & Wanita, Human Resources (HR) Manager* sekalligus sebagai *Strategic Management Officer*, Pemimpin Redaksi, serta *superintendent Information Technology*. Adapun keabsahan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *Confirmatory* dimana penulis melakukan konfirmasi kembali kepada sumber setelah memperoleh jawaban atas pertanyaan penelitian yang diajukan, juga melakukan konfirmasi kepada pendiri dan mantan Pemimpin Redaksi dari beberapa Majalah atau Tabloid produksi dari Gramedia Majalan. Sedangkan analisa data dilakukan dengan melakukan coding terhadap hasil wawancara yang dilakukan pada 8

(delapan) informan dimana dari reduksi data berupa coding tersebut adalah pengelompokkan dan mendapatkan tema-teman mengenai proses transformasi yang terjadi pada GoM. Sedangkan hasil observasi dan dokumentasi dilakukan untuk memberikan dukungan agar dapat menjelaskan mengenai proses transformasi yang terbentuk.

HASIL DAN DISKUSI

Proses transformasi yang dilakukan oleh Gramedia Majalah (GoM) menjelaskan 3 (tiga) tema besar terkait dengan Strategi dalam Proses Transformasi yang dilakukan Gom, yakni bagaimana Strategi Migrasi Konten, Strategi Pembelajaran, dan *E-strategy* dalam memberikan solusi media menghadap era digital.

Migrasi Produksi Konten

Migrasi produksi konten adalah sebuah pemindahan atau perubahan bentuk isi yang sebelumnya dalam media cetak ke dalam bentuk digital. Perubahan bentuk isi dilakukan dengan pengurangan atau penambahan kata, gambar, foto, yang tujuan akhirnya bisa dinikmati oleh pembaca. Kenikmatan oleh pembaca ini misalnya informasi dan artikel dapat diakses kapan saja melalui platform yang berbeda, baik melalui website maupun media sosial. Seperti yang terlihat dalam gambar di bawah ini yang menunjukkan tampilan berbeda antara media cetak dan media *online*,



Gambar 1 Perbedaan Tampilan Media versi cetak dan online

Pemindahan konten cetak ke platform digital dilakukan *Gramedia of Magazine* (GoM) karena sudah merasa tertekan akan adanya disrupsi yang semakin nyata. Sehingga GoM harus mempersiapkan diri dengan lebih serius untuk menghadapi perubahan yang terjadi dalam industri media massa saat ini. Maka GoM kemudian bertransformasi menjadi *Grid Network*, karena mengharapkan semua informasi atau artikel yang telah di produksi dan disampaikan tetap dapat dinikmati oleh pembaca lama yang berubah dan juga mampu meraih pembaca baru yang mengkonsumsi media melalui platform digital. Sementara pengguna media digital, mereka yang ingin membaca secara cepat (*skimming*). Mereka membutuhkan suatu informasi atau judul artikel yang membuat mereka berhenti diantara sekian banyak pilihan. Maka perubahan terhadap cara memproduksi konten digital juga harus disesuaikan dengan karakter pengguna yang berbeda dengan karakter pembaca media cetak.

Untuk memenuhi konten yang beragam, maka selain memproduksi konten baru yang disesuaikan dengan kaidah media digital yang lebih mengutamakan kecepatan dan keringkasan, GoM juga memodifikasi konten lama yang dikemas ulang sedemikian rupa sehingga konten lama menjadi

konten rasa baru yang dapat terlihat di web dan media sosial Seluruh konten yang dibuat untuk media *online* harus mengikuti kata kunci dari mesin pencari. Maka ketika judul-judul artikel di media cetak tidak disesuaikan dengan kata kunci pada mesin pencari, akan terlewat dari mata pengguna media *online*. Proses perpindahan media cetak yang dilakukan GoM di awal hanya memindahkan teks dan foto semata tanpa memproses kembali sesuai dengan kebutuhan media digital. Hal ini diakui oleh Informan 7,

“...ga punya konten unik yang memang khusus kita produce untuk konten itu, nova juga sama, karena perhatian kita di cetak, jadi tempelin aja di online”

Sehingga seperti yang dikatakan oleh Meifitri & Susanto (2020, p. 307) dalam penelitiannya pada majalah Tempo bahwa seluruh kontennya sudah ditransformasikan ke dalam digital dan bisa diakses lewat website dan aplikasi atau dikatakan sebagai bentuk *multi-platform* dan *multi-channel*. Perubahan GoM ke arah digital secara menyeluruh baru terlaksanakan pada tahun 2017. Waktu yang cukup lama untuk menyadari bahwa media cetak sudah bukan prioritas. Hal ini dirasakan karena pembaca media cetak menurun dari tahun ke tahun, yang ditandai dengan oplah dan iklan yang terus turun, skala bisnis media cetak semakin mengecil dan tidak mampu untuk bertahan.

Namun proses migrasi yang dilakukan tidak seluruhnya mematikan semua media cetaknya. Ada delapan media cetak yang masih dipertahankan, karena dianggap masih memberikan nilai dan mempunyai pelanggan serta pendapatan iklan yang baik. Media cetak yang masih dipertahankan sampai sekarang adalah Tabloid Nova, Majalah Bobo Junior, Majalah Mombi, Majalah Mombi SD, Tabloid Otomotif, Majalah Intisari, dan 2 Majalah lisensi yaitu Majalah Bobo dan Majalah *National Geography*. Sedangkan media cetak yang skala bisnisnya makin tidak mencukupi, terpaksa tidak diterbitkan lagi dan berubah bentuk menjadi website-website yang dipersiapkan secara khusus untuk kebutuhan pengguna media digital.

Grafik 1. Pertumbuhan Oplah vs Iklan GoM



Sumber:
Dokumen
Gramedia

Majalah

Masa kejayaan yang pernah dialami kelompok pengelola majalah dan tabloid inilah yang membuatnya dilemma berkepanjangan, sehingga pergerakannya

ke arah digital menjadi lambat dan terkesan membiarkan sekian website yang telah terbangun. Rasa nyaman atas kejayaan masa lalu membuat GoM sulit dan tidak berani bergerak cepat untuk segera merealisasikan digitalisasi terhadap sekian terbitan yang sudah diproduksi. Maka siap atau tidak siap, migrasi media harus dilakukan untuk menyelamatkan umur ekonomi media yang ada pada GoM. Media cetak yang skala bisnisnya makin tidak mencukupi, terpaksa tidak diterbitkan lagi dan berubah bentuk menjadi website-website yang dipersiapkan secara khusus untuk kebutuhan pengguna media digital.

Maka mulai tahun 2015 organisasi GoM terpaksa melakukan pemangkasan terhadap karyawan sebesar 60%, dari karyawan yang ada. Hal ini diakui Informan 3,

“Pemangkasan karyawan dari 1000 menjadi 400 saat bangun Grid Network, cut off 60% existing SDM”.

Melepas banyak orang merupakan konsekuensi yang harus ditempuh dalam proses transformasi GoM. Namun ini menjadi solusi strategis untuk organisasi media digital, karena komposisi biaya SDM yang besar serta kapabilitas yang kurang sesuai dengan percepatan dalam memproduksi konten digital.

Bermigrasi menjadi media *online* pun bukan persoalan menjadi selesai dan bisnis selamat. Persaingan semakin ketat di dunia media digital. Terlebih bagi *Grid Network* yang datang belakangan dengan sekian media yang bersifat vertikal. Hampir semua majalah dan tabloid yang diproduksi GoM bersifat *segmented*, sehingga volumenya kecil tidak semasif seperti surat kabar yang bisa dikonsumsi masyarakat umum atau khalayak yang lebih luas. Hal ini semakin berat bagi *Grid Network* menghadapi persaingan di dunia digital. Karena persaingan terjadi tidak hanya dengan perusahaan media saja.

Grid Network juga harus berhadapan dengan perusahaan teknologi seperti Google, Facebook, Instagram, Tiktok, maupun perusahaan *E-commerce* seperti Tokopedia, Shopee, Blibli, Lazada, serta akun-akun pribadi maupun *content creator* di seluruh dunia, yang dapat berperan seperti media. Dimana semuanya dapat muncul pada alat pengukur *audience online*. Semua perusahaan tersebut juga memperebutkan iklan yang sama. Maka *Grid Network* berusaha untuk menyajikan informasinya di berbagai platform digital, baik website yang dikemas khusus untuk pengguna digital, maupun media sosial, agar dapat terus berinteraksi dengan khalayak digital di berbagai *platform*.

Jadi memang tidak dapat dipungkiri, selain harus bersaing dengan platform lain untuk memperebutkan eksistensi pasar dalam industri yang sama, tetapi juga harus berkolaborasi atau dapat menjadi sumber komplementer dalam menjamin eksistensinya. Seperti dikatakan oleh Aminuddin & Hasfi (2020, p. 144) bahwa keunikan dari *Jateng Pos* yakni pemanfaatan media sosial sebagai media untuk membagikan berita dari surat kabar harian dalam bentuk digital. Artinya memang selain menjadi lawan, platform media sosial lainnya menjadi kawan, karena memang perilaku dari generasi Milenial sekarang banyak menggunakan media sosial dalam keseharian mereka

Strategi Melalui Proses Pembelajaran

Strategi ini merupakan sebuah proses adaptasi dari pekerja yang ada di dalam sistem media yang melakukan transformasi digital. Adaptasi yang dilakukan, seperti pola kerja yang berubah sehingga membuat banyak pekerja harus menyesuaikan diri melalui proses belajar yang terus dilakukan selama proses transformasi berlangsung. Seperti dikatakan oleh Aliudin & Arisanty (2018, p. 93) bahwa, "transformasi digital agar tetap kompetitif maka harus menyiapkan SDM yang kompeten di era digital dimulai dari rekrutmen, peningkatan pengetahuan an pengembangan *skill* karyawan secara berkesinambungan sesuai dengan kebutuhan".

Penulisan artikel media digital lebih membutuhkan penulisan yang cepat, ringkas, dan padat, sehingga sebuah artikel yang semula ditulis dalam satu halaman tabloid atau delapan halaman pada majalah dapat di pecah menjadi tiga sampai empat judul baru untuk diunggah ke *web*, tanpa mengabaikan kaidah penulisan jurnalistik dan tetap menjaga moralitas tulisan dan tetap mempertahankan esensinya. Cara ini mampu membuat jurnalis dapat menulis delapan sampai sepuluh artikel setiap hari. Sehingga ratusan artikel cepat terunggah untuk memenuhi percepatan *traffic web*, karena kuantitas dan pengkinian artikel atau informasi lebih dibutuhkan di dalam media digital.

Media digital lebih mementingkan kecepatan daripada akurasi dan kedalaman 100%, untuk meningkatkan klik atau halaman yang terbuka (*page views*) oleh pengguna sebanyak mungkin. Suatu hal yang tidak pernah terbayangkan dalam tulisan pada media cetak. Jurnalis yang terbiasa mengerjakan media cetak akan merasa kurang berkualitas saat harus menulis sebuah artikel yang hanya mengejar klik. Seperti yang disampaikan Informan 6,

"Diawal rasanya ga rela namun ya audience berubah ga butuh dalem, mereka minta dikasih tahu sekarang, karena orang sudah ngobrolin, masalah lebih dalam akan mereka cari lagi"

Konten yang diproduksi harus sesuai untuk semua platform digital, baik situs web maupun media sosial (*facebook, Instagram, twitter, youtube*) dan mempunyai potensi *like*, klik, komentar, dan layak untuk dibagikan (*shareability*). Parameter *Shareability* ini terkait erat dengan iklan programatik, yaitu iklan yang diperjual belikan secara otomatis oleh platform digital. Jenis iklan programatik tersebut yang mendorong *Grid Network* mengejar *traffic web* sebanyak-banyaknya dalam setiap produksi artikel/informasi, karena dapat mendatangkan transaksi finansial dan itulah ukuran yang dituntut oleh platform digital.

Hal lain yang memberikan proses pembelajaran yang berarti adalah perlunya kesadaran untuk tidak tergantung pada platform pihak ketiga. Menurut Sudibyo (2022), Sampai saat ini platform digital *Google* yang menglobal ini masih merajai periklanan digital. Ketergantungan terhadap platform *Google* begitu besar karena memang saat ini *Google* yang mampu mengorganisir programatiknya baik dari mesin pencari (*search engine*) maupun iklan programatik (*adsense*). *Google* juga telah menyeleksi, mengakurasi, dan memprioritaskan konten yang menurut mesin disukai target. *Google* menguasai teknologi dan bisa mengatur konten sehingga mempunyai posisi tawar di mata pengiklan maupun khalayak. Hal inilah

yang akhirnya mendorong media digital mengejar *traffic* sebanyak-banyaknya agar mendapatkan transaksi iklan.

Ketika algoritma berubah akan berpengaruh terhadap *traffic website*. Penurunan *traffic Grid Network* pernah terjadi hingga mencapai 50% karena *Google* merubah algoritmanya. Hal ini disampaikan oleh Informan 1,

“Kalau *Google* mengubah algoritma search-nya bisa tiba-tiba *traffic* turun 50%, kita nggak bikin artikel lebih sedikit, orangnya tetap kerja seperti biasa, tapi hari ini dengan minggu depan tiba-tiba *traffic* kita turun 50% dan nggak naik lagi, karena *Google* merubah algoritmanya, itu kejadian Desember tahun lalu, di teman-teman Grid”

Perubahan yang dilakukan *Google* tidak pernah melibatkan penerbit, bahkan tidak ada pemberitahuan sama sekali. Sehingga membuat penerbit kaget ketika platform digital melakukan perubahan algoritma yang dapat mempengaruhi *traffic web*. Seperti dikatakan oleh Sudibyo (2022, p. 375) bahwa, “perubahan algoritma terkait distribusi konten akan diperlakukan platform digital sebagai langkah strategis yang akan mereka putuskan sendiri tanpa melibatkan pihak eksternal”. Meskipun demikian, tidak dapat dipungkiri *Google* menjadi penolong jangka pendek bagi media, karena *Google* dapat menjadi perantara bagi penerbit website untuk sampai kepada target khalayak. Media hanya memproduksi konten sebanyak-banyaknya sesuai dengan kata kunci *Google* dan *Google* yang akan mencarikan pembaca dan iklan melalui sistem teknologinya.

Maka solusi yang terus diupayakan *Grid Network* adalah dengan memperbesar nilai sebuah *brand* yang dimiliki, agar lambat laun ketergantungan terhadap *Google* semakin kecil, hal ini sejalan dengan temuan dari Natalia & Yoedtadi (2020) bahwa harus melakukan strategi produk yakni menyakinkan isi informasi terpercaya dan strategi promosi dengan membuat event secara terus menerus. Namun, selain itu strategi lain yang bisa digunakan adalah mulai mengembangkan komunitas yang pernah terbangun di media cetak, yaitu mengumpulkan masyarakat yang mempunyai ketertarikan dan kepentingan yang sama melalui kegiatan-kegiatan tertentu sesuai dengan segmentasi masing-masing media. Seperti kegiatan otobursa yang bertahun-tahun diselenggarakan Tabloid Otomotif dan menghasilkan komunitas pecinta mobil dan motor, pesta pelajar yang diselenggarakan Majalah Hai, demo masak tematik yang diselenggarakan oleh Tabloid Nova dan Sajian Sedap, serta kegiatan-kegiatan lain yang dikemas secara khusus dan kreatif. Kegiatan-kegiatan ini kemudian dapat dilakukan secara online maupun luring sehingga media mempunyai kelengkapan loyalitas konsumen.

***E-Strategy* Sebagai Solusi**

E-strategy yang dimaksud dalam penulisan ini adalah strategi yang dilakukan untuk menciptakan kapabilitas digital media dalam memanfaatkan internet dan teknologi informasi guna menambah nilai ekonomi bagi *Grid Network* melalui pemanfaatan sumber daya yang ada seperti konten yang berlimpah yang telah dihasilkan dari proses produksi majalah dan tabloid. Karena itu untuk menciptakan kapabilitas digital media dalam memanfaatkan internet dan teknologi informasi guna menambah nilai ekonomi bagi *Grid Network*, melalui pemanfaatan sumber daya yang ada,

seperti konten yang berlimpah yang telah dihasilkan oleh majalah dan tabloid puluhan tahun dapat menjadi *intellectual property* dan menjadi kekuatan kolektif untuk media digital. Napoli (2011) mengatakan bahwa kenyataannya khalayak digital memaksa industri untuk memikirkan kembali produksi dan distribusi media karena perubahan dinamis dalam cara mereka, tidak hanya mengkonsumsi media, tetapi juga berpartisipasi dalam proses produksi dan distribusi.

Implementasi proses transformasi yang dilakukan GoM dimulai dengan menentukan tahap-tahap, merumuskan strategi, merumuskan sumber daya yang dimiliki, menentukan arah yang mau dituju, menentukan siapa yang akan membantu menuju kearah yang diinginkan. Proses Transformasi GoM menjadi *Grid Network* juga tidak terlepas dari strategi menempatkan pemimpin baru yang sudah berpengalaman mentransformasikan 23 koran tribune yang tersebar di berbagai daerah dan kini menjadi satu portal besar dengan nama tribunenews.com.

Keragaman segmen produk GoM membutuhkan pemimpin yang mempunyai pemahaman kombinasi antara strategi digital dan media sebagai sebuah medium pesan yang sekaligus memahami budaya Grup Kompas Gramedia yang khas. Maka pemimpin yang mempunyai reputasi dalam bidang media digital dan berasal dari lingkungan Grup Kompas Gramedia dirasa cukup strategis untuk mengkawal jalannya proses transformasi *Grid Network* agar mampu menghadapi tekanan disrupsi yang semakin nyata, serta memberikan solusi atas permasalahan dilema kejayaan bisnis lama selama ini.

Strategi pergantian pimpinan dan perubahan management GoM dilakukan seiring dengan perubahan yang terjadi pada struktur organisasi korporasi Grup Kompas Gramedia (Kelompok Kompas Gramedia/ KKG), yang mempersatukan seluruh medium yang ada menjadi satu pilar media di lingkungan KKG, yang kemudia disebut sebagai KG Media. Kebijakan penyatuan media ini dilakukan untuk merespon perkembangan bisnis media yang berubah sehingga dapat mempermudah kerja sama antar media dan memperbesar nilai media. Hal ini memberikan keuntungan bagi *Grid Network* yang sebagian besar medianya bersifat vertikal dengan skala kecil.

Strategi lain yang dilakukan dalam proses transformasi adalah dengan membangun media yang mampu menyerap khalayak yang lebih masif terlebih dahulu, Grid.id, portal yang dibangun *Grid Network* dengan konten-konten yang dikemas secara khusus untuk khalayak media digital, berhasil menjadi pintu gerbang bagi puluhan situs web yang berasal dari tabloid dan majalah GoM, sehingga menjadi kekuatan kolektif media bagi *Grid Network*. Hal ini terbukti kini *Grid Network* menjadi *website* hiburan nomor satu di Indonesia. Meskipun banyak merek besar yang dimiliki GoM, namun khalayak digital mengkonsumsi media sudah bukan lagi karena merek (*brand*), tapi sebagian besar mereka mencari informasi melalui mesin pencari (*search engine*).

Penggunaan server mandiri, dengan investasi yang cukup besar, dirasa sudah tidak sesiao dengan media digital yang semakin berkembang, *web service* eksternal, menjadi solusi untuk bisnis yang lebih efisien, karena tidak membutuhkan tenaga dan biaya pemeliharaan. Maka sistem pemrograman terhadap *web* juga harus menerapkan sistem yang dapat menyesuaikan monetisasi ruang atau halaman per halaman. Sehingga *web* yang dibangun dan dikembangkan dapat memenuhi kebutuhan pengguna tanpa

mengabaikan efisiensi kapasitas *server* yang digunakan. Maka pembuatan dan pengembangan *web* yang dilakukan *Grid Network* harus melakukan prinsip-prinsip *web* yang baik, seperti yang disimpulkan yang oleh informan 8 dalam wawancara yang dilakukan, yakni

- 1) *Web* harus mudah dan cepat diakses, 2) Efektifitas sistem dan menu navigasi, 3) Tampilan *web* dibuat dengan desain grafis yang menarik sesuai segmen media, hal ini termasuk bagaimana penentuan layout, warna, typografi dibuat menarik secara visual bagi pengunjung, 4) *Compatibility* memperlihatkan *web* yang harus dibuat sesuai dengan platform digital lain seperti *browser plug in*, 5) *Content* yakni pengisian *web* yang telah dibangun dengan tetap menyesuaikan kata kunci yang sesuai dengan keinginan mesin pencari google. Karena mesin pencari *Google* yang akan menentukan posisi urutan artikel yang memungkinkan terbaca pertama oleh khalayak. Jika aturan tidak diikuti, konsekuensinya tulisan tidak terbaca, atau bahkan *Google* dapat mengenakan pinalti dengan tidak memberikan akses bagi artikel tersebut

Strategi efisiensi tidak hanya terjadi pada bidang teknologi pemrograman saja, tetapi juga pada pemenuhan karyawan yang berbiaya efisien tanpa mengurangi kualitas SDM. SDM berbiaya efisien dilakukan oleh *Grid Network* melalui rekrutmen langsung ke kota Solo, Jawa Tengah, yang dianggap merupakan kota terdekat bagi universitas-universitas terbaik lulusan terbaiknya. Dengan biaya yang lebih murah dan berkualitas, SDM berkualitas ini kemudian tidak harus bekerja ke Jakarta sebagai pusat bisnis, tetapi cukup bekerja dari kota masing-masing, karena sifat pekerjaan digital yang dapat dilakukan secara jarak jauh, untuk posisi-posisi seperti reporter, videographer, dan desain grafis.

KESIMPULAN

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa proses transformasi yang dilakukan GoM menjadi *Grid Network* menghasilkan strategi-strategi sebagai upaya yang dilakukan untuk memberikan solusi dalam menghadapi permasalahan proses transformasi, Strategi migrasi konten digunakan untuk mempermudah memperoleh informasi bagi khalayak pengguna dan mempercepat serta memungkinkan akses oleh pengguna di waktu kapanpun dan tempat dimanapun mereka berada salah satunya adalah memproduksi konten sedemikian rupa dengan kata kunci yang bisa langsung diakses ketika pengguna menggunakan mesin pencari *google*.

Sedangkan strategi proses pembelajaran memperlihatkan bagaimana *Grid-Network* mendorong kapabilitas SDM dalam pengelolaan produksi dan integrasi media yang ada di dalam jaringannya. Salah satu hal yang dilakukan adalah dengan melakukan restrukturisasi organisasi agar lebih ramping dengan tujuan efisiensi dan efektivitas dalam percepatan pergerakan bisnis. Temuan terakhir adalah teman mengenai *E-strategy* yang dapat dijelaskan sebagai suatu cara dalam meningkatkan kapabilitas digital media dalam memanfaatkan teknologi informasi guna menambah nilai ekonomi. Salah satunya adalah dengan kebijakan penyatuan media sehingga dapat mempermudah kerjasama antar media dan memperbesar nilai dari media itu sehingga pada akhirnya dapat menyerap pengguna secara masif dan dengan volume yang lebih besar lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aliudin, E. R., & Arisanty, M. (2018). Transformasi Digital Majalah Hai Dalam Upaya Mempertahankan Eksistensi Brand. *Widyakala*, 5(2).
- Aminuddin, A. T., & Hasfi, N. (2020). Konvergensi Media Surat Kabar Harian Lokal Jateng Pos. *Kajian Jurnalisme*, 3(2), 137–162. <https://doi.org/10.24198/jkj.v3i2.25070>
- Derviana, A., & Fitriawan, R. A. (2019). Konvergensi Pada Media Massa (Studi Deskriptif Kualitatif Mengenai Konvergensi Media di Republika). *Prosiding COMNEWS 2019*, 404–413.
- Ellestrom, L. (2014). *Media Transformation: The Transfer of Media Characteristics Among Media* (1st ed.). Palgrave MacMillan.
- Fidler, R. (2003). *Mediamorfosis: Memahami Media Baru* (1st ed.). Benteng Budaya.
- Gordon, R. (2003). The Meanings and Implications of Convergence. In K. Kawamoto (Ed.), *Digital Journalism: Emerging Media and The Changing Horizons of Journalism*. Rowman&Littlefield Publishers, Inc.
- Haq, A. D., & Fadillah, E. (2018). Transformasi Harian Kompas Menjadi Portal Berita Digital Subscription Kompas.Id. *Kajian Jurnalisme*, 1(2), 190–213. <https://doi.org/https://doi.org/10.24198/jkj.v1i2.21339>
- McQuail, D., & Deuze, M. (2020). *Media & Mass Communication Theory* (7th ed.). Sage Publication Ltd.
- Meifitri, M., & Susanto, E. (2020). Perubahan Dari Media Lama ke Media Baru: Telaah Transformasi Platform Multimedia. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 9(3), 302–311.
- Napoli, P. M. (2011). *Audience Evolution: New Technologies and The Transformation of Media Audiences*. Columbia University Press.
- Natalia, D., & Yoedtadi, M. G. (2020). Strategi Marketing Media Cetak di Era Digital (Studi pada Majalah Sindo Weekly). *Jurnal Prologia*, 4(2), 411–418.
- Newman, N., Fletcher, R., Schulz, A., Andi, S., Robertson, C. T., & Nielsen, R. K. (2021). *Reuters Institute Digital News Report 2021*. https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-06/Digital_News_Report_2021_FINAL.pdf
- Pacey, A. (2000). *The Culture of Technology* (9th ed., Vol. 9). MIT Press Cambridge.
- Pandrianto, N. (2018). “Networking Strategy”, Business and Media Content Strategy of Print Media Industry in Digital Era (Case Study of Kompas Gramedia Media). *Proceedings of the 1st Aceh Global Conference (AGC 2018)*, 15–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.2991/agc-18.2019.3>
- Perbawaningsih, Y. (2019). Peran Iklim Komunikasi dalam Mencapai Tujuan Organisasional di Universitas Atma Jaya Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 6(1), 107–122. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.24002/jik.v16i1.2063>
- Soegiharto, R. (2022). Convergence of Print Media in The Digital Age. *Jurnal Cakrawala*, 5(2), 374–386.
- Soto, C. D., & Lugmayr, A. (2016). Media Convergence as Evolutionary Process. In A. Z. C. D. Lugmayr (Ed.), *Media Convergence Handbook Vol 1: Journalism, Broadcasting, and Social Media Aspects of Convergence* (Vol. 1, pp. 3–16). Springer.
- Suciska, W., & Gunawibawa, E. Y. (2020). Pola Konsumsi Berita pada Kelompok Khalayak Digital di Kota Bandar Lampung. *Ilmu Komunikasi*, 17(2), 249–266. <https://doi.org/https://doi.org/10.24002/jik.v17i2.2484>
- Sudiby, A. (2022). *Dialektika Digital*. Kepustakaan Populer Gramedia.
- Suryawati, I., & Alam, S. (2022). Transformasi Media Cetak ke Platform Digital (Analisis Mediamorfosis Harian SOLOPOS). *Jurnal Signal*, 10(2), 190–219.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed., Vol. 5). Sage Publications, Inc.