

## Satu Berita Beraneka Layar: Peluang Dan Tantangan Redaksi Pemberitaan di Era Konvergensi Media

Atika Suri<sup>1</sup>

[dosen02852@unpam.ac.id](mailto:dosen02852@unpam.ac.id)

Universitas Pamulang

### ABSTRAK

Konvergensi media menjadi strategi perusahaan media untuk bertahan hidup dan sebagai upaya adaptasi menghadapi teknologi media baru atau digital. Penelitian ini ingin melihat bagaimana upaya pengembangan media tradisional satu platform menuju media multi platform, termasuk strategi yang dilakukan. Penelitian ini mengidentifikasi beberapa tantangan dan peluang dari sisi manajemen dan bisnis pada ruang-ruang redaksi MNC Media sebagai salah satu grup media terbesar di Indonesia. Transisi menuju konvergensi media telah merubah tidak hanya proses output-input industry media, namun juga mengkonfigurasi ulang hal-hal yang mendasar seperti struktur organisasi dan pola kerja. Strategi multiplatform mendorong produksi besar-besaran dalam volume konten media bagi semua ruang redaksi, karena ada ceruk pasar baru yang terbentuk akibat konvergensi media. Sementara di sisi lain, strategi integrasi beberapa unit bisnis di MNC Group memungkinkan industry media meningkatkan efisiensi, sehingga anggaran produksi organisasi media dibatasi. Penelitian dengan pendekatan kualitatif ini secara kritis mempertanyakan bagaimana transisi ke media multiplatform berhasil meningkatkan produksi konten yang didistribusikan ke banyak outlet, untuk dapat meningkatkan profit, di sisi lain adaptasi dalam organisasi juga berjalan baik. Sekaligus mempertanyakan implikasinya dalam upaya mempertahankan konten dan komitmen serta kebijakan perusahaan yang terus berubah dalam menerapkan strategi multiplatform.

**Kata-kata Kunci:** Konvergensi media, Media Multiplatform, Media Digital, Korporasi Media

### One News For Multi-Screen: Opportunities And Challenges Of Newsroom in The Age Of Media Convergence

#### ABSTRACT

*Media Convergence is a strategy for media companies to survive and as an adaptation effort to face new media or digital media technologies. This research wants to see how the efforts to develop one-platform traditional media towards multi-platform media and the strategies are carried out. This study identifies several challenges and the opportunities from the management and business side of the newsroom of MNC Media as one of the largest media groups in Indonesia. The transition to media convergence has changed not only media industry's input-output processes, but also reconfigured fundamentals, organizational structures and their work patterns. The multi-platform strategy encourage the massive production of media content for all newsrooms, as there is a new niche market that is being formed due to media convergence. While on the*

**Submitted:** Januari 2024, **Accepted:** April 2024, **Published:** June 2024

ISSN: 23546557 (cetak), Website: [http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/Ilmu\\_Komunikasi/](http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/Ilmu_Komunikasi/)

*other hand, the integration strategy of several business units in the MNC Group allows the media industry to increase efficiency, so that the production budget of the media organizations is limited. This qualitative study critically questions how the transition to multi-platform has succeeded in increasing the production of content that is distributed to many outlets, in order to increase profit, on the other hand adaptation within the organization is also running well. This research is also questioned the implication in efforts to maintain content quality and company commitment that are constantly changing in implementing a multi-platform strategy.*

**Keywords:** Media Convergence, Multi-platform Media, Digital Media, Media Corporation

---

## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi Internet yang didukung Web 2.0 mengubah cara manusia berkomunikasi dan memperoleh informasi. Tidak ada kendala waktu dan tempat, karena berbagai informasi terkini ada pada *gadget* dalam genggam yang bisa diakses kapan saja dan dimana saja. Media digital hadir lengkap dalam sajian berbentuk audio, video dan teks, memfasilitasi komunikasi dua arah bahkan berbagai arah secara *real time*. Kemudahan mengakses informasi melalui media digital juga mengubah perilaku khalayak. Ketika mengkonsumsi berita dan informasi. Kondisi ini menjadi tantangan bagi pengelola media konvensional untuk bisa bersaing dan bertahan menghadapi media digital. Dalam duapuluh tahun terakhir, media cetak yang pernah eksis memiliki tiras papan atas, beberapa sudah mulai tumbang, antara lain Sinar Harapan, Koran Tempo dan koran Suara Pembaruan yang pamit tidak terbit lagi.

Konvergensi media menjadi alternatif solusi yang dipilih oleh perusahaan media untuk bisa bertahan, bahkan menumbuhkan model bisnis baru. Ada dua pemahaman mendasar terkait

konvergensi. Pertama, konvergensi yang mengacu pada integrasi berbagai teknologi dan industry untuk membentuk produk budaya baru sekaligus sistematika baru dalam memproduksi dan mendistribusikan produk (O Siochru dan Girard dalam Long & Wall, 2012). Kedua, konvergensi adalah arus lalu lintas konten dari berbagai platform media, kemitraan industry media yang berbeda, dan perilaku migrasi audiens yang terus mencari bentuk pengalaman hiburan yang diinginkan (Jenkins dalam Long & Wall, 2012). Ini artinya pengelola media konvensional harus ikut memanfaatkan media digital untuk mempertahankan penonton, pendengar atau pembaca, sekaligus menjangkau pengguna media digital agar mau mengakses produk yang dihasilkan tidak hanya tayangan hiburan tetapi juga produk informasi yang dihasilkan redaksi pemberitaan.

Dalam beberapa tahun terakhir, bisnis platform konvergen telah meneliti ekosistem bisnis berdasarkan rantai nilai konten, platform, jaringan, dan terminal (rantai nilai Content, Platform, Network, Terminal : CPNT). Keuntungan terpenting dari rantai nilai CPNT adalah bahwa ia

mencerminkan konvergensi teknologi yang memungkinkan aplikasi multi-penggunaan dari satu sumber (One Source Multi-Use : OSMU). Konvergensi teknologi yang secara tepat mentransformasi konten media, dari satu sumber ke banyak sumber dari jenis media yang berbeda, telah memperpanjang siklus hidup konten dengan memungkinkannya digunakan banyak orang, berbagai cara dalam tahap perencanaan, produksi, dan distribusi rantai nilai. (Song, 2015 :269). Artinya dengan menerapkan strategi konvergensi, media memiliki peningkatan efisiensi, di sisi lain ada keuntungan ketika konten memiliki lebih banyak outletnya, yakni ceruk pasar baru yang terbentuk.

Bukan hanya itu, konvergensi media massa mendorong munculnya jenis media baru, genre baru, dan bentuk konten, serta perubahan global terjadi di semua tahap - yakni dari pembuatan hingga distribusi konten, dan pencarian global untuk model lain, perkembangan filosofi bisnis media massa. Dengan berkembangnya konvergensi media massa baru, model filosofi bisnis telah muncul yang telah mengikuti jalur perkembangan yang cepat dalam waktu kurang dari satu dekade (Kachkaeva,2010; Vartanova, 2003 hal 304). Teknologi baru telah mengubah model filosofi penjualan konten kepada konsumen: konten digital telah dijual di berbagai platform media. Saat ini media dunia telah mendapatkan pengalaman yang cukup dalam mewujudkan filosofi konten berbayar di situs web (Baranova,2020:2-3).

Tidaklah mudah untuk menjalankan konvergensi pada media konvensional. Di beberapa negara proses penyesuaiannya masih berlangsung hingga kini. Sebuah penelitian dengan pendekatan kualitatif dilakukan pada proses konvergensi lima perusahaan penyiaran publik menengah Eropa yakni BBC Skotlandia Inggris, CCMA dan EITB Spanyol, NRK Norwegia dan VRT Flemish-Belgian. Penelitian dilakukan pada parameter konvergensi yang meliputi struktur dan manajemen fisik ruang redaksi, rutinitas dan alur kerja produksi lintas media, tingkat keahlian jurnalis multi platform, identitas profesional dan sikap terhadap konvergensi. Hasilnya menunjukkan lima Lembaga penyiaran publik ini cenderung masih mengikuti pola lama yang digunakan, seperti mengelompokkan masing-masing radio, televisi dan ruang redaksi online dalam ruang fisik berbeda. Meski begitu pola lama ini memiliki hasil yang baik untuk meningkatkan kerja sama lintas media dan keterlibatan jurnalisnya (Larondo et al, 2016). Konvergensi pada departemen berita VRT Lembaga penyiaran layanan publik di Belanda menimbulkan ketegangan atau benturan yang terkait erat dengan masing-masing budaya dan profesionalitas tiap bagian, khususnya saat bekerja dan mengidentifikasi masih berdasarkan budaya masing-masing kelompok versus manusia dan masalah kontekstual lainnya pada proses integrasi, dan antara manajer berita juga pekerja berita (Bulck & Tambuyzer, 2013)

Konvergensi dan integrasi pada redaksi berita di Spanyol (El Mundo), Jerman (Die Welt) dan Austria (Der Standard) diteliti menggunakan tiga

model ruang berita tipikal dan matriks konvergensi untuk analisis dan perbandingan model integrasi penuh, cross-media dan koordinasi platform terisolasi. Model matriks ini telah dikonfirmasi dan diperkaya dengan detail dan deskriptor baru terkait organisasi redaksi, alur kerja dan manajemen perubahan (Garcia-Aviles et al,2014). Sementara sebuah penelitian pada sebuah media di Eropa melihat bagaimana ruang redaksi membuka diri terhadap konsep produsen sekaligus konsumen (prosumer) yang umum dilakukan pada media digital. Hasil penelitian, yang bersifat kualitatif dan eksploratif mengusulkan konsep kerja ‘ruang berita 3.0’ yakni lingkungan kolaboratif untuk mendukung produksi berita dalam ruang berita yang terintegrasi, konvergen dan cybernetic. Newsroom 3.0 akan memberikan dukungan untuk kerja tim interdisiplin untuk mengkoordinasikan kegiatan yang dikembangkan, serta produksi konten dan komunikasi kooperatif antara profesional ruang redaksi dan prosumer berita (Neto et al, 2019).

Sementara itu enam media layanan publik (PSM) di enam negara Eropa berupaya mengintegrasikan ruang redaksi.mereka untuk beradaptasi dengan lingkungan media digital. Berdasarkan 67 wawancara selama dua tahun dengan editor dan manajer senior, penelitian ini melakukan analisis komparatif terbesar dari perubahan ruang berita di antara organisasi media layanan publik yang dilakukan hingga saat ini. Analisis empiris menunjukkan, konvergensi dengan integrasi ruang berita total tetap menjadi pengecualian di sektor ini. Enam media layanan

publik ini mengalami tekanan untuk mengatur ulang lintas platform dan hanya dua yang berhasil mencapai integrasi ruang berita dengan hasil memuaskan. Temuan menunjukkan bahwa memusatkan berita online di bawah satu atap operasional adalah langkah pertama yang diperlukan untuk reorganisasi editorial yang menyeluruh di seluruh platform. Data juga menjelaskan cara kompleks dengan penggabungan variable internal dan eksternal untuk membentuk perubahan organisasi. Faktor sejarah, politik dan ekonomi yang lebih luas memengaruhi cara media layanan publik menanggapi perubahan teknologi yang cepat di lingkungan media (Sehl,2019).

Pemusatan berita online di bawah satu atap, dalam satu anak perusahaan juga dilakukan MNC Group salah satu dari beberapa korporasi media besar di Indonesia. Meski secara struktur organisasi-organisasi portal online berbeda dengan organisasi redaksi TV, radio dan koran, namun ada garis penghubung antara redaksi multi platform khusus terkait dengan pasokan dari jurnalis di lapangan. Hasil liputan menjadi milik bersama yang dikelola bersama-sama dan disesuaikan dengan jenis media serta segmentasi pemirsanya. MNC sebagai grup media dengan cakupan terluas di Asia Tenggara secara agresif terus melakukan langkah-langkah konvergensi sejak tujuh tahun terakhir. Sesuai teori konvergensi media (Pavlik,2001) agar mampu bertahan, media lama harus beradaptasi dengan teknologi media baru, agar kontennya dapat tampil pada media-media yang beragam (Multi platform).

Berdasarkan uraian studi-studi terdahulu terkait konvergensi media ini, ditemukan tantangan dan peluang dari organisasi media yang menerapkannya termasuk alternatif model bisnis dan penjualan konten muncul sebagai konsekuensi konvergensi Media. Maka perumusan permasalahan penelitian ini yang berjudul **Satu Berita Beraneka Layar: Peluang dan Tantangan Redaksi Pemberitaan di Era Konvergensi Media**, adalah: menggali fakta-fakta di balik tantangan dan peluang dalam penerapan Konvergensi Media di MNC Group. Adapun pertanyaan penelitian yang akan coba dijawab adalah:

-Bagaimana strategi adaptasi dan system kerja di redaksi pemberitaan MNC Media ketika menerapkan kebijakan konvergensi media?

-Mengapa konvergensi media yang dipilih MNC Group sebagai upaya untuk bertahan menghadapi media digital? Dan siapa yang paling diuntungkan?

Untuk menjawab pertanyaan penelitian, penelitian ini mengambil beberapa konsep dan teori sebagai pisau analisis sebagai berikut:

#### *Teori Konvergensi Media*

Konvergensi adalah aliran konten di platform beberapa media. Menurut Jenkins, konvergensi media adalah proses yang berkelanjutan yang tidak boleh dilihat sebagai perpindahan dari media lama, melainkan sebagai interaksi antara bentuk media yang berbeda platform. (Jenkins,2006).

Konvergensi merubah hubungan antara teknologi, industry, pasar, genre dan audiens yang

ada. Konvergensi mengacu pada proses, tetapi bukan titik akhir. Berkat proliferasi saluran dan portabilitas teknologi komputasi dan telekomunikasi baru, kita memasuki era dimana media akan ada dimana-mana dan kita menggunakan semua jenis media untuk saling berhubungan satu sama lain. Ponsel kita bukan hanya perangkat telekomunikasi, alat ini juga memungkinkan kita untuk bermain game, mengunduh informasi dari internet dan menerima serta mengirim foto atau pesan teks. Inilah yang membuat konvergensi media mempengaruhi cara kita mengkonsumsi media. Di masa mendatang, konvergensi akan melahirkan hubungan yang sangat rumit antara teknologi media yang berbeda dengan system yang terintegrasi dengan baik (Jenkins,2006).

Ahli teori dunia maya Perancis, Pierre Levy, menggunakan istilah ‘kecerdasan kolektif’ untuk menggambarkan kegiatan pengumpulan dan pemrosesan informasi skala besar yang telah muncul di komunitas web. Konvergensi lebih dari sekadar peluang branding perusahaan. Ia merepresentasikan konfigurasi ulang kekuatan media dan pembentukan Kembali estetika dan ekonomi media.

#### *Redaksi Multi Platform*

Struktur ruang berita yang terkonvergensi memainkan peran penting dalam inovasi, namun organisasi berita lambat dalam menyesuaikannya, mereka lebih inovatif dengan cara yang konsisten dengan kebiasaan masa lalu daripada mengadopsi yang baru (Himmelboim & McCreery, 2012; Ryfe,

2009). Tantangan redaksi multiplatform menurut tidak hanya terletak pada konten yang digunakan ulang di seluruh platform, tetapi juga pada pemikiran dan tindakan lintas departemen (Meier,2007). Jurnalis di empat ruang redaksi Amerika Serikat menganggap redaksi yang menyatu bermanfaat dan berkaitan dengan strategi editorial yang sukses untuk industri berita. Namun, kerja sama di antara orang-orang yang bekerja di ruang berita yang terkonvergensi relatif rendah. Difusi konvergensi mungkin tertunda oleh budaya ruang berita berbeda yang berkembang dan ada keenganan jurnalis untuk berubah rutinitas kerja sebelumnya (Singer,2004).

Steensen (2009) berpendapat ada lima faktor yang sangat terintegrasi menentukan proses inovasi di ruang redaksi online: (1) otonomi ruang redaksi; (2) budaya kerja ruang redaksi termasuk persepsi khalayak; (3) peran manajemen; (4) relevansi teknologi baru; (5) individu yang inovatif. Menurut Steensen, peran individu dalam proses inovasi telah diabaikan, padahal individu dalam ruang redaksi harus mempertimbangkan inovasi teknologi sebagai bagian dari praktik jurnalisisme yang dilakukan. Individu yang inovatif, adalah yang "menyetujui perubahan, merasa terlibat dalam perubahan, dan percaya bahwa manajer mengelola perubahan dengan baik" (Massey & Ewart,2012). Dengan demikian, proses inovasi ditentukan tidak hanya oleh struktur tetapi juga oleh interaksi individu (Slappendel, 1996).

Struktur ruang redaksi memegang peranan penting dalam prosedur kerja. Namun, tidak semua fitur arsitektural ruang berita efektif. Orang

mungkin mengharapkan kantor terbuka untuk menstimulasi kolaborasi yang lebih besar antara jurnalis multiplatform. Namun hanya fitur yang secara langsung memerlukan perubahan dalam prosedur kerja, seperti bertanggung jawab atas pelaporan multi-saluran dan memiliki meja berita pusat, yang efisien untuk mengatasi kekakuan rutinitas. Struktur ruang berita yang terdesentralisasi menjadi kontra produktif ketika melaporkan peristiwa krisis yang tidak terduga karena jurnalis "tidak dapat memanfaatkan rutinitas sehari-hari untuk menangani peristiwa tersebut." (Olsson,2009). Oleh karena itu, *news desk* sentral mungkin merupakan fitur ruang berita multiguna yang efektif. *News desk* sentral terkait dengan nilai-nilai inovatif dari jurnalis, yang pada gilirannya mengubah prosedur kerja, yaitu mengatasi kekakuan rutin (Doyle,2015).

Dengan demikian tantangannya bukan lagi sekedar meningkatkan kesadaran inovasi di antara jurnalis tetapi juga bagaimana mengidentifikasi dan menerapkan cara baru untuk menjangkau, menarik, dan melibatkan mereka. Ketika inovasi dikembangkan, Manajemen Media harus siap menelusuri dan mengatasi berbagai kendala yang timbul.. Karena bisa jadi ada Investasi, struktur, nilai, dan / atau proses yang mungkin perlu ditambah atau diubah (Doyle,2015).

Mengubah struktur dan fitur ruang berita mungkin lebih mudah daripada mengubah nilai, proses kerja dan budaya ruang berita bagi jurnalis yang terlibat. Untungnya, hasil survey menunjukkan banyak jurnalis yang sudah menyadari pentingnya inovasi dalam bekerja pada

media multi platform. Bagian tersulit mungkin adalah bagaimana mengidentifikasi dan menerapkan cara-cara yang paling efektif. Manajemen media harus bisa menerapkan proses inovasi bagi jurnalis secara *bottom-up* untuk secara alami menemukan dan menguji cara-cara baru yang sesuai dalam memenuhi kewajiban bagi audiens (Doyle, 2015).

### *Konvergensi Media MNC*

Konvergensi yang lebih agresif telah berjalan sejak tahun 2014 di grup media MNC. Awalnya struktur antara media-media Televisi, Radio, Koran dan Media Online terpisah. Setiap redaksi memiliki reporter lapangan, produser dan tim support masing-masing. Konvergensi diawali dengan menyatukan tim liputan semua redaksi unit televisi dibawah manajemen iNews yang menjadi induk usaha semua pemberitaan televisi MNC Media. Saat itu MNC sudah memiliki portal berita Okezone dan sindonews.com yang terafiliasi dengan koran Sindo. Mengadopsi pola Sindonews.com, merek iNews digunakan untuk menamai satu lagi portal berita yakni iNews.id. Portal berita yang baru ini secara struktur melekat dengan TV dan memiliki tim liputan yang sama. Pada perjalanannya pertukaran materi tidak hanya terjadi antara iNews.id dan televisi tetapi juga antara sesama portal lainnya yakni Okezone dan Sindonews.com.

Sesuai dengan sifat media digital, portal berita tidak memiliki batasan untuk terus memperbaharui informasinya. Untuk lebih mengefisienkan seluruh gerak portal berita MNC,

pada tahun 2020 semua portal berita diintegrasikan dalam satu unit usaha. Struktur organisasi seperti ini semakin memudahkan koordinasi antara semua portal agar memiliki kecepatan lalu lintas informasi yang sama dan seimbang. Selain okezone, Sindonews.com dan iNews.id di bulan April 2021 meluncurkan portal baru Celebrities.id menyusul portal lain dalam waktu dekat. Meski terpisah dalam struktur, portal berita tetap memiliki hubungan dengan televisi, radio dan koran. Khususnya dalam mengakses hasil liputan yang didapat dari tim liputan di Jakarta maupun di seluruh Indonesia. Kondisi ini yang menjadikan jurnalis di MNC adalah jurnalis multi platform yang memiliki kemampuan untuk menyesuaikan hasil liputannya pada platform tertentu dan wajib memberikan laporan perkembangan dari lapangan kepada semua platform berita.

Untuk menjaga *diverse of content* pada masing-masing platform, tim produksi yang mengolah hasil liputan tetap melekat pada satu unit usaha. Di tangan para produser, materi dari lapangan yang diakses secara bersama-sama akan dikemas dan disesuaikan dengan tipikal platform masing-masing sehingga ke-khas-an masing-masing ruang redaksi tetap terjaga.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan ingin menggali lebih dalam bagaimana media televisi nasional, dalam hal ini MNC group, khususnya redaksi pemberitaan yang menjadi salah satu divisinya, merespons perkembangan teknologi digital, dan memanfaatkan seoptimal mungkin

peluang-peluang ke depan serta menyiapkan diri untuk menjawab tantangannya, melalui kebijakan dan model bisnis berbasis konvergensi media. Di samping bertujuan ingin menambah jumlah pemirsa khalayaknya dengan memperbanyak outlet tayangan dalam format multiplatform, sebagai industri televisi nasional MNC Group juga ingin mendapatkan tambahan keuntungan dengan ceruk pasar baru yang tercipta akibat dari kebijakan konvergensi media. Di sisi lain, peneliti juga ingin menggali perubahan proses di belakang layar organisasi redaksi, setelah menerapkan kebijakan media konvergensi. Bagaimana proses produksi beritanya, kondisi profesi jurnalisnya, bagaimana mendistribusikan berita dan siapa yang paling diuntungkan dengan penerapan konvergensi media. Untuk itu penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif.

Dari studi-studi yang pernah dilakukan terkait konvergensi media, ada yang menggunakan pendekatan kualitatif, kuantitatif atau campuran kualitatif dan kuantitatif, namun umumnya tidak menjabarkan dengan tegas paradigma yang digunakan sebagai cara pandang dan analisis hasil penelitian. Untuk kebaruan, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma *critical constructivism*. Menurut Heiner, (Heiner, 2006, h.7). paradigma ini berasumsi bahwa cara kita memandang sebuah masalah yang ada di masyarakat telah terdistorsi oleh sebuah kekuatan yang memiliki kepentingan untuk mengkonstruksikannya (2006, h.11). Paradigma *critical-constructivism* tidak menyediakan solusi dari sebuah masalah, namun

menyediakan perspektif yang membuat kita mampu menerjemahkan apa masalah sebenarnya yang berada di masyarakat dan memberikan prioritas dasar kerasionalan, sebuah dasar yang peduli pada kesejahteraan sosial dan tidak berat sebelah kepada masyarakat elit.

Dalam tradisi kritis Karl Marx, dia menyebut apa yang dikatakan sebagai “kritik terhadap ekonomi-politik”, di mana alat produksi dalam masyarakat menentukan sifat dari masyarakat, sehingga ekonomi merupakan basis dari keseluruhan struktur sosial. Pandangan Marx, bahwa dalam sistem kapitalistik, profit adalah yang menggerakkan produksi, sebuah proses yang berujung penindasan terhadap buruh atau kelas pekerja. (Littlejohn, 2017; 44).

Dalam melakukan penelitian ilmiah untuk mempelajari realitas sosial, ada tiga pendekatan, yakni *positivist social science*, *interpretive social science* dan *critical social science*. Kita dapat menelusuri pendekatan ini pada tulisan Karl Marx (1818-1883) dan Sigmund Freud (1856-1939). Secara umum Critical Social Science mendefinisikan ilmu sosial sebagai proses kritis penyelidikan yang melampaui ilusi permukaan untuk mengungkapkan struktur nyata di dunia material dalam rangka membantu orang mengubah kondisi dan membangun dunia yang lebih baik bagi diri mereka sendiri. Peneliti menggunakan pendekatan *Critical Social Science* dalam melakukan penelitian untuk mengkritik dan mengubah hubungan kekuasaan dan ketidaksetaraan (Neuman, 2013 :124).



Dalam konteks penerapan kebijakan media konvergensi di MNC Group, pada intinya terjadi perubahan yang signifikan dalam organisasi MNC Group, termasuk organisasi Redaksi Pemberitaannya. Dari segi produksi dan distribusi berita, arus penyebaran konten kalau sebelumnya hanya menggunakan satu platform media, dengan kebijakan konvergensi media penyebaran konten berita menggunakan media multi platform atau banyak platform. Artinya dalam prosesnya terjadi kerjasama yang terintegrasi antar unit bisnis media di MNC Group yang berbeda platform, antara media televisi, radio hingga media online. Sebagai konsekuensi dari perubahan-perubahan dan penyatuan-penyatuan unit bisnis ini, maka khalayak pemirsa akan mendapatkan lebih banyak alternatif dalam memenuhi kebutuhan berita, termasuk beragam cara untuk mengakses informasi dan berita. Terjadi pula perubahan perilaku khalayak/ pemirsa untuk memilih informasi apa yang mereka inginkan didasarkan keinginan mencari pengalaman yang menghibur. Konvergensi adalah sebuah kata untuk mendeskripsikan perubahan teknologi, industri, budaya dan sosial, tergantung siapa yang berbicara dan apa yang mereka bicarakan. Dalam blognya, Jenkins menulis dalam rangka mengulas buku barunya yang berjudul : *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, bahwa dalam dunia konvergensi media : setiap cerita penting diceritakan, setiap merek terjual, setiap konsumen dibujuk di berbagai platform media. Saat ini konvergensi budaya didefinisikan sebagai proses *top-down*, dari atas ke bawah dari keputusan yang

dibuat di ruang rapat pimpinan perusahaan dan juga proses *bottom-up*, dari bawah ke atas dari keputusan yang dibuat di kamar tidur remaja. Ini dibentuk oleh keinginan konglomerat media untuk memperluas kerajaan mereka di berbagai platform dan oleh keinginan konsumen untuk memiliki media yang mereka inginkan di tempat yang mereka inginkan, kapan pun mereka menginginkannya, dan dalam format yang mereka inginkan

Seperti dikemukakan dalam pertanyaan penelitian, bahwa ketika industri media mengubah bisnis maupun operasional kerja perusahaan medianya, strategi konvergensi media secara ideal akan memberikan banyak peluang dan perubahan-perubahan model bisnis yang berpotensi memberikan pendapatan baru, karena secara logika, dengan satu sistem teknologi yang terintegrasi akan menghasilkan output yang lebih banyak. Dengan kata lain industri akan lebih efisien cara kerjanya, termasuk dalam memanfaatkan tenaga kerja dan makin efektif hasilnya di banyak outlet. Menggunakan sudut pandang atau paradigma *critical constructivism*, peneliti ingin lebih menggali lagi, apakah strategi media konvergensi ini betul-betul memberikan peluang atau tantangan yang besar bagi organisasi dan anggotanya? Ataupun sebetulnya hanya akan menguntungkan pihak-pihak tertentu justru, misalnya menguntungkan pemilik atau para konglomerat?

Teknik pengumpulan data dengan melakukan wawancara mendalam kepada 4 orang informan, yang merupakan orang kunci di

organisasi televisi dan organisasi redaksi pemberitaan televisi dan seorang pemirsa. Keempatnya dipilih secara purposif, dengan mempertimbangkan posisi masing-masing informan di organisasi media MNC Group. Informan pertama adalah seorang direktur, yang ikut terlibat dalam menetapkan kebijakan konvergensi media di MNC Group. Informan yang lain adalah pembuat keputusan dalam tugas sehari-hari memproduksi berita atau mereka yang disebut kelompok *gatekeeper* di ruang redaksi, yang menjalankan fungsi menetapkan editorial dan editing. Selain itu dipilih informan seorang jurnalis atau reporter yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun, yang telah mengalami sebelum kebijakan konvergensi diterapkan maupun sesudah kebijakan konvergensi media diterapkan di MNC Group. Wawancara dilakukan dengan menggunakan lembar pedoman wawancara mendalam. Selain memperoleh data primer dari wawancara, penelitian inipun mengambil data sekunder dari laporan media terkait MNC Group.

Untuk mendapatkan sudut pandang dari pemirsa televisi, sebagai teknik triangulasi, maka dengan menggunakan pedoman wawancara mendalam dilakukan juga wawancara dengan satu orang pemirsa televisi, yang menonton televisi secara rutin setiap hari. Hasil wawancara mendalam kemudian ditranskrip untuk dijadikan uraian deskriptif dari laporan penelitian. Pengolahan data kualitatif dilakukan dengan melakukan pengelompokan data atau kategorisasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan pendekatan kualitatif ini, diperoleh dari wawancara mendalam, beberapa sudut pandang terkait fakta-fakta di balik tantangan dan peluang MNC Group ketika menerapkan kebijakan media konvergensi, dari informan yang berbeda posisinya, terdiri dari pihak yang terlibat dalam kebijakan konvergensi media di perusahaan media, produser berita dan jurnalis, serta khalayak yang mengkonsumsi produksi media.

### *Pembuat Kebijakan Konvergensi Media di MNC Group*

Informan yang terlibat dalam membuat kebijakan media konvergensi di MNC Group pada dasarnya memandang teknologi digital sebagai sesuatu yang mutlak, tidak mungkin tidak diadopsi untuk kepentingan bisnis MNC Group. Karena perkembangan teknologi yang dikenal dengan apa yang disebut disrupsi industri 4.0, sudah terjadi, kalau tidak mengikuti, tentunya akan ketinggalan. MNC bahkan telah mengadopsi teknologi digital, baik dari sisi bisnis media maupun non media. Bisnis non media yang dimaksud seperti *financial services*. MNC juga sudah memiliki aplikasi untuk pembayaran, menggunakan uang elektronik yakni aplikasi SPIN. Dari sisi perbankan Bank MNC juga sudah menyiapkan bentuk-bentuk e-wallet.

Terkait dengan latar belakang dan pertimbangan mengambil kebijakan media konvergensi di MNC, informan menjelaskan bahwa awalnya dari visi dan keinginan pemilik MNC, Hary Tanoesoedibjo, yang melihat visi bisnis ke arah digital sejak dari 2 atau 3 tahun lalu.

Maka secara perlahan MNC Group mulai berubah dengan mulai membesarkan news digital, mulai dari koran, portal, antara lain ada okezone, sindonews.com, termasuk televisi. Sementara yang belum digital adalah radio, tetapi segera juga akan mengarah ke digital. Dengan kebijakan konvergensi media yang ditetapkan pemilik, maka MNC Group melaksanakannya saat ini.

Pertimbangan utama MNC Group akhirnya menjalankan konvergensi media, salah satunya adalah model bisnis yang baru berbasis digital. Alasan lainnya tentu untuk mempertahankan perolehan pemasukan, yang kondisinya mengharuskan beralih model bisnis baru, karena pemain bisnis media lain juga sudah beralih ke digital. Misalnya koran, sekarang orang tidak lagi membaca koran kertas atau hard copy, melainkan harus digabungkan koran yang dicetak dengan koran yang digital, sehingga mendatangkan hasil, berupa pemasukan iklan. Jadi informan berpendapat model bisnis itu harus diikuti perkembangan jaman.

Untuk beralih ke strategi media konvergensi, MNC Group menginvestasikan sejumlah uang yang nilainya besar, yang tidak mau disebutkan oleh informan berapa besarnya. Yang pasti investasi dilakukan untuk membeli peralatan, juga di bidang sumber daya manusia. Karena semua harus berubah. Informan mengakui, ketika MNC Group memutuskan untuk mengadopsi konvergensi media, tentu ada hambatan. Hambatan terutama pada SDM, karena harus mencari orang-orang yang paham dan menguasai seluruh aspek digital. Selain itu peralatan yang harus berubah,

karena selama ini peralatan di media MNC masih dengan sistem non digital atau masih analog. Apalagi MNC Group sudah mendapatkan izin dari pemerintah untuk sepenuhnya menjalankan tayangan digital di 12 provinsi/12 kota besar.

Dalam mengimplementasikan konvergensi media, informan menyadari bahwa di satu sisi teknologi digital ini meningkatkan efisiensi karena terjadi banyak penyatuan pemanfaatan infrastruktur, dan SDM. Namun informan melihat efisiensi di tingkat masyarakat menimbulkan kontradiksi dibandingkan dengan tujuan-tujuan yang menguntungkan dari teknologi digital. Dalam organisasi MNC Grup sendiri, informan belum melihat masalah ini, permasalahan justru terlihat di konteks negara. Menurut informan, Indonesia memiliki jumlah penduduk yang besar tetapi lapangan kerjanya terbatas, bahkan menurut data BPS ada kecenderungan menurun. Karena, menurut informan pada era digital ini ada pekerjaan-pekerjaan yang tidak memerlukan tenaga manusia lagi. Contoh banyak karyawan petugas jalan tol yang dulunya menjaga pintu tol harus dirumahkan, dengan adanya peralatan di jalan yang serba digital yakni, e-money dan alat sensornya. Sehingga tenaga manusia tidak diperlukan lagi untuk menjaga pintu tol. Yang kedua, sudah berapa banyak perusahaan tutup, dan tidak bisa mempertahankan pramuniaganya, karena orang sudah banyak berbelanja melalui toko online. Toko-toko konvensional mengalami kesulitan harus menandingi toko-toko online. Inilah masalah menyangkut digital. Namun teknologi digital ini suatu keniscayaan tidak bisa diabaikan. Kalau kita tidak mengikuti, kita akan ketinggalan. Di sisi lain Informan

menduga mungkin kalau tidak mengikuti arus teknologi digital, akan banyak juga orang akan kehilangan pekerjaan. Di satu sisi tadi ada orang kehilangan pekerjaan, tapi di sisi lain ada orang yang mendapatkan pekerjaan. Contohnya tukang ojek online, layanan Go food dan Go Send, yang telah menambah lapangan pekerjaan baru bagi sebagian orang.

Di organisasi televisi atau media, menurut informan sama saja, sebagai akibat perkembangan teknologi digital, ada menciptakan kerja atau profesi-profesi baru. Ditambahkan informan, yang perlu dipahami adalah di aspek teknisnya saja, tapi kalau dari sisi produksi atau programming sama. Yang berbeda ketika media TV beralih ke digital hanya dari sisi frekuensinya, yang satu digital yang satu analog.

Dari penyatuan unit-unit bisnis, berarti juga ada penyatuan teknologi, penyatuan manusia yang memiliki latar belakang yang berbeda, yang tadinya terpisah-pisah, memiliki kultur kerja sendiri-sendiri, setelah konvergensi harus menyatu. Dalam proses transisi berkonvergensi diakui informan memang ada kendala, dari sesuatu yang tidak ada jadi ada membutuhkan adaptasi. Namun kendala tersebut adalah kendala yang bisa diatasi. Kendala yang lazim sebagai sebuah konsekuensi adanya perubahan. Namun pengalaman di MNC Group dijelaskan informan dapat langsung diatasi dengan adaptasi dari person-person yang terlibat. Jadi dapat dikatakan bukanlah kendala jangka panjang. Dalam transisi di MNC hitungannya kurang dari satu tahun. Sekali lagi dikatakan informan, kalau bicara dari sisi media, perubahan cuma dalam hal frekuensi. Selebihnya perusahaan hanya membelikan alat, memasang

alat. Jadi bisa dikatakan singkat. Informan menjelaskan justru yang lama harus menunggu ketika membeli alat, perlu waktu untuk dipesan. Jadi bukan dari sisi adaptasi terhadap teknologinya, tapi dari sisi mendatangkan alatnya perlu waktu. Kalau dari segi manusianya relatif cepat beradaptasi melalui proses-proses meeting dan bekerja bersama. Apalagi sejak awal sebelum MNC Group betul-betul beralih ke digital sudah punya bisnis online, yakni Okezone, ketika ada penambahan-penambahan baru media online, hanya pengembangan.

Jika mau mengevaluasi penerapan konvergensi media MNC Group, menurut informan sebetulnya MNC Group bisa dibilang menggunakan digital sudah dari tahun 2014, artinya sejak mengadopsi teknologi digital, sebetulnya kebijakan perusahaan sudah mengarah ke konvergensi, tetapi baru betul-betul menerapkan konvergensi secara aktif, baru 2-3 tahun terakhir, ditandai secara berangsur siaran digital sepenuhnya diterapkan di kota-kota besar seperti Medan, Semarang, Surabaya dan Banjarmasin. Di minggu ke empat bulan April 2021 menyusul kota Bandung. Dan di bulan Mei menyusul Aceh, Samarinda dan Tanjung Selor. Namun karena belum semua masyarakat sudah memiliki perangkat televisi digital, untuk saat ini televisi-televisi MNC Group masih bersiaran secara *simulcast* atau masyarakat masih bisa menikmati siaran analog juga hingga tiba batas analog switch off (ASO) pada 2 November 2022 .

Setelah menerapkan konvergensi secara lebih menyeluruh, MNC Group yang terdiri dari

unit bisnis empat televisi *free to air*, yakni RCTI, Global TV, MNC TV dan iNews TV, media sosial dan portal berita yakni Okezone.com, Sindonews.com dan iNews.id, serta aplikasi RCTI+ yang memproduksi konten dan bisnis digital dengan *monthly active user* (MAU) di atas 23 juta dan registered users menembus 2,38 juta, masing-masing positioning bisnis tidak ada perubahan. Misalnya RCTI positioningnya lebih ke televisi hiburan dan informasi, dengan sasaran khalayak menengah atas. Beda dengan MNC TV menyasar kelas menengah bawah, Global TV menyasar pemirsa muda, sementara iNews TV merupakan televisi berita. Informan menjelaskan, kalau bicara televisi digital, yang berubah hanya frekuensinya saja, tapi secara produksinya, bagaimana tayangannya, bagaimana kontennya, itu kreativitas para awak Redaksi dan Divisi Produksi bagaimana mengembangkannya, sehingga menjadi tontonan yang menarik. Positioning masih sama, tidak terkait digital, RCTI secara berturut-turut dalam seratus sebelas hari menguasai di atas 40% rating/share melalui program sinetron. Sementara rating/share gabungan seluruh televisi MNC Group mencapai 56.5%.

Di samping banyak peluang bisnis yang tumbuh dari penerapan konvergensi media, MNC Group juga mengidentifikasi berbagai tantangan ke depan. Kalau tantangan terkait kesiapan SDM untuk menyesuaikan skill dalam teknologi, SDM MNC Group dijelaskan oleh informan tidak pernah ada masalah, karena manusia selalu dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi. Yang menjadi tantangan saat ini adalah

bagaimana pengaturannya atau regulasi yang belum memadai. Contoh televisi-televisi digital yang bebas tayang, yakni OTT (Over The Top), saat ini aturannya merujuk kepada Undang-Undang ITE (Informasi dan Transaksi Elektronik), tetapi sayangnya Undang-Undang ITE tidak mengatur konten. Televisi OTT tidak ada aturannya, padahal masyarakat Indonesia bisa menonton tayangannya. Mereka itu tidak diatur oleh Komisi Penyiaran Indonesia (KPI), tidak diatur juga oleh lembaga sensor. Jadi mereka bisa menayangkan konten apapun. Apabila ada konten yang dikatakan melanggar seperti standard yang diterapkan kepada televisi *free to air*, berdasarkan UU ITE tidak dapat ditemukan pasalnya, jadi sulit mengatakan konten itu melanggar UU ITE, melanggar aturan yang mana? sepanjang mereka tidak menayangkan konten penghinaan yang ada pasalnya di UU ITE. Jadi regulasi ini harus dibuat.

Contoh lain kalau ingin dibandingkan dengan tayangan di televisi yang ada, misal film di televisi dengan aturan KPI mengatur film U-17 harus ditayangkan di televisi yang ada di atas jam 10 malam. Namun bagi OTT mereka bisa tayangkan kapanpun. Selain film, aturan KPI P3SPS (Pedoman Perilaku Penyiaran Standar Program Siar) mengatur iklan rokok dan tayangan berbau kedewasaan. Di televisi harus di atas jam 10 malam, tapi mereka tidak ada batasan. Inilah yang disebut oleh informan sebagai tantangan media digital yang dihadapi. Apabila tantangan ini tidak segera disikapi dengan serius oleh regulator, dalam hal ini Pemerintah, kondisinya akan menjadi “bahaya” bagi masyarakat Indonesia yang belum

cukup usia untuk memahami tayangan-tayangan tersebut, terutama bagi anak-anak. Masyarakat, terutama para pemangku kepentingan harus menuntut pemerintah untuk segera membuat regulasi terkait pemanfaatan teknologi digital, agar bisa lebih berdampak positif bagi masyarakat.

Dari segi penghasilan iklan digital, informan mengakui iklan digital memang persentasenya masih kecil dibandingkan total kue iklan yang ada. Secara total kue iklan televisi masih yang terbesar menyedot iklan yakni sekitar 60%, tetapi peralihan adex (advertisement expenditure), mulai terlihat pergerakannya masuk ke iklan digital. Menurut laporan lembaga pemeringkat Nielsen, iklan digital yang ditahun 2018 masih di bawah 10%, sudah meningkat di atas 10% di tahun 2020. Diharapkan apabila regulasi yang mengatur persoalan digital sudah ada, iklan digital juga akan lebih meningkat dan adil bagi semua platform media. Saat ini informan menilai ketidakadilan masih terjadi. Dibandingkan dengan televisi *free to air*, yang memenuhi komitmen dan taat terhadap peraturan KPI yakni P3SPS, termasuk batasan penayangan iklan, sementara di sisi lain dengan peluang dan kebebasan yang dimiliki OTT, mereka bisa menayangkan iklan apa saja tanpa hambatan, tentunya porsi penghasilan iklan juga akan lebih memberikan peluang kepada mereka.

Dengan keniscayaan hadirnya teknologi digital dan yang mengarah kepada konvergensi media, maka merupakan sebuah mandat untuk menyiapkan perangkat regulasinya, demikian informan menekankan soal regulasi. Dengan adanya regulasi, diharapkan semua pihak bisa

menjalankannya dengan benar. Karena ada standar yang kita jadikan pegangan, termasuk untuk menghadapi dan memerangi informasi dan konten-konten digital yang tidak benar. Selama ini masyarakat cukup dibuat bingung dengan berbagai berita dan informasi tentang covid-19 yang dibagikan di media sosial, tidak ada pedoman yang menyatakan berita ini benar atau tidak. Karena di sosial media kita tidak tau siapa sebetulnya orang yang menyebar informasi, siapapun bisa bikin berita. Namun lama kelamaan informasi itu disiarkan, walaupun tidak tau benar atau tidak, khawatir akan dipercaya masyarakat. Jadi regulasi yang harus dibuat segera.

#### *Jurnalis Multi Platform*

Semua jurnalis di MNC Media berada di bawah satu struktur yang terpisah dari redaksi namun berkewajiban mensuplai hasil liputan melalui sistem terpusat dan terintegrasi pada masing-masing platform. Mereka adalah jurnalis multi platform yang wajib memahami karakter masing-masing media yang dilayani. Portal berita masih mengandalkan teks namun sangat bergantung dengan kecepatan, radio mengandalkan audio, sementara TV mewajibkan materi audio dan video dikirimkan ke redaksi. Pengalaman bekerja multiplatform membuat jurnalis memiliki pengalaman lebih banyak sebagai pekerja media. Tak hanya itu, kesempatan tampil di berbagai layar media digital, media konvensional, termasuk suara yang hadir di radio menjadi kebanggaan. Teknologi media saat ini memungkinkan tampilan dikoneksikan dengan

media sosial milik pribadi sehingga menjadi nilai tambah yang tidak didapatkan sebelum era konvergensi.

Sayangnya layar banyak bukan berarti jumlah SDM bertambah. Tantangan bagi jurnalis multi platform adalah menjalankan pekerjaan yang awalnya dilakukan satu orang untuk satu platform, menjadi satu orang untuk banyak redaksi berbagai platform. Kemajuan teknologi digital faktanya memangkas jumlah SDM yang terlibat dalam satu pekerjaan, namun jumlah ideal tetap harus dipertahankan oleh pengelola media. Apalagi *update* berita berlangsung terus menerus tanpa henti.

Seorang jurnalis multi platform dituntut memiliki konsentrasi dan stamina yang tinggi. Jika terjadi peristiwa besar, tuntutan yang datang lebih besar dan tidak sebanding dengan jumlah SDM yang bertugas di lokasi kejadian. Besarnya tanggung jawab juga tidak sebanding dengan kompensasi yang diterima, termasuk penjenjangan karir yang belum jelas termasuk salah satunya karena terus berubahnya kebijakan untuk mengakselerasi konvergensi. Banyak jurnalis multi platform memilih untuk pindah ke industri lain, membuat terhambatnya proses pematangan jurnalis untuk menjadi produser pada jenjang berikutnya.

#### *Produser Multi Platform*

Kebijakan grup MNC untuk mempertahankan tugas produser melekat pada satu platform membuat tugas produser tidak banyak mengalami perubahan untuk mengemas materi di

era konvergensi. Produser justru merasakan banyak manfaat konvergensi, salah satunya adalah penayangan ulang materi yang kemasannya disesuaikan dengan model platform masing-masing. Melalui teknologi digital materi ini tidak hanya menjangkau khalayak media dalam negeri namun hingga keluar negeri. Portal berita bisa digunakan untuk menghubungkan pengguna media digital dengan produk media konvensional yang ditayangkan ulang, begitu juga sebaliknya.

Konvergensi memperbesar amplifikasi dan pengaruh dan menjadi keuntungan media grup yang terintegrasi multiplatform, sebagai penyampai pesan yang mampu menjangkau khalayak media secara serempak. Kekuatan multiplatform bisa juga dimanfaatkan untuk kepentingan bisnis atau kelompok tertentu. Kondisi ini umum terjadi pada korporasi media di Indonesia. Dalam industri media siapa yang mampu lebih dulu melakukan dengan baik akan mendapat keuntungan yang lebih besar dan unggul dalam kompetisi. Peluang inilah yang membuat perusahaan media terus memperbesar jangkauannya dengan semakin menambah jumlah platform medianya khususnya pada teknologi media baru yakni media digital.

Tujuh tahun menjalani konvergensi, akselerasi pada sisi produksi berita di MNC masih terus berjalan, khususnya kecepatan beradaptasi dengan teknologi baru dan sistem kerja baru yang masih berganti-ganti. Tantangan lain adalah menghasilkan tayangan-tayangan tercepat dan berkualitas dalam kompetisi. Meski hanya mengandalkan satu sumber liputan yang sama para

produser MNC media dituntut menjaga dan mempertahankan *diverse of content* diantara sesama ruang redaksi.

Ke depan, tantangan akan semakin besar karena teknologi media akan berkembang dengan melibatkan jumlah SDM yang minim. Bagi Indonesia ini adalah pekerjaan rumah untuk menyalurkan tenaga kerja yang melimpah.

### *Pengguna Multi Platform*

Pihak yang paling diuntungkan dalam konvergensi seharusnya adalah pengguna atau pemirsa. Pemirsa yang diwawancarai mengaku, dalam keseharian kerap menemukan informasi menarik melalui media sosial, selanjutnya akan mencari perkembangan informasi pada portal berita. Media konvensional menjadi sasaran berikutnya untuk melihat secara utuh informasi yang diminati. Hal ini membuatnya lebih sering mengakses portal-portal berita yang menjadi *top of mind*. Portal berita menjadi penghubung penting untuk mengakses tayangan berikutnya termasuk memilih televisi sebagai media konvensional untuk ditonton. Ini artinya konvergensi yang terhubung memegang peranan pada keputusan pengguna untuk terus mengakses informasi di dalam media multiplatform MNC Group.

Meski begitu upaya untuk melakukan *diverse of content* dari sumber yang sama belum dilakukan secara maksimal. Masih banyak tayangan yang sama tanpa penekanan dan pembeda yang berulang kali digunakan pada masing-masing media. Ini akan menjadi ancaman diantara sesama redaksi MNC manakala khalayak media hanya

memilih satu platform dari banyak platform yang tersedia. Tanggung jawab dalam proses cek riceksebelum menayangkan informasi juga harus terus dijaga. Kecepatan adalah keutamaan dalam media digital, namun jurnalisme sehat harus dijaga. Disaat banyaknya *hoax* di media sosial, informasi dengan pengemasan yang berimbang tetap dicari pengguna sebagai pegangan kebenaran informasi.

### SIMPULAN

Teknologi digital membuat kompetisi industri media semakin ketat. Teknologi media digital yang sangat menekankan kecepatan dan kemudahan berimplikasi menjadi dua sisi mata pisau, di satu sisi terjadi disrupsi industri media media konvensional, khususnya media cetak yang semakin ditinggalkan. Bahkan menyebabkan media-media cetak yang pernah menjadi papan atas, harus tutup. Pengusaha media merespon kondisi ini dengan memilih untuk melakukan konvergensi media yang diikuti investasi di bidang teknologi, infrastruktur dan SDM agar bisa bertahan. Di samping untuk mencari penghasilan, pengusaha media harus melakukan adaptasi agar dapat melangsungkan bisnisnya dan survive di tengah disrupsi atau perubahan besar-besaran yang diakibatkan berkembangnya teknologi digital.

Grup media MNC sudah sejak tahun 2014 mengarahkan sistemnya menuju konvergensi, meski proses akselerasi baru benar-benar dilakukan dalam tiga tahun terakhir. Direksi yang terlibat dalam ‘cetak biru’ konvergensi di MNC mengakui, perubahan teknologi dan penyesuaian



SDM bisa dilakukan dalam waktu relatif singkat. Pelatihan bagi jurnalis, produser dan seluruh tim pendukung dari masing-masing redaksi menjadi solusi untuk menghadapi perubahan teknis dan pola kerja. Termasuk juga upaya untuk membaurkan kultur lama dari masing-masing platform agar bisa saling menghargai dan mendukung. Konvergensi diakuinya menciptakan banyak peluang dan menjanjikan ceruk pasar baru dalam industri media. Ketika para pengusaha media sudah mengarah kepada model bisnis digital dan konvergensi media, tantangan justru berasal tidak adanya regulasi yang mengatur. Kebutuhan akan regulasi ini harus diselesaikan segera, karena bila dibiarkan akan menimbulkan masalah dalam banyak hal, termasuk berkaitan dengan hak properti konten yang digunakan bersama dan keadilan dalam aspek bisnis media, Salah satunya media di tanah air harus menghadapi persaingan dengan media digital *Over The Top (OTT)* asing yang bebas menayangkan konten dewasa dan mengandung kekerasan. Mereka bebas memainkan pengaruh dan bisnis, meraih keuntungan tanpa harus menghadapi lembaga-lembaga pengawas seperti KPI dan lembaga sensor yang dihadapi media televisi di tanah air.

Sebagai saran akademis, peneliti berharap penelitian terkait konvergensi media bisa dilanjutkan dengan lebih menekankan dampak-dampak negatif akibat tidak adanya regulasi yang menjadi payung dan kepastian hukum bagi bisnis media di tanah air. Adanya regulasi yang mengatur Konvergensi merupakan

mandatori, agar semua pihak bisa menjalankan perannya dengan benar dan berkeadilan

Sedangkan saran praktis dari penelitian ini adalah, konvergensi industri yang menjadi jalan keluar teknologi digital harus mempertimbangkan aspek kreatif dan memasukkannya dalam salah satu strategi berkelanjutan bagi bisnis media di era konvergensi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baranova, et al (2020). *New Media Business Philosophy in Conditions of Mass Media Convergence*. Online Journal of Communication and Media Technologies, 2020, 10(4), e202021 e-ISSN: 1986-3497
- Bulk & Tambuyzer (2013). *Collisions of convergence: Flemish news workers' and management's perceptions of the impact of PSB newsroom integration on journalistic practices and identities*. International Communication Gazette
- Doyle (2015). *Multi-platform media and the miracle of the loaves and fishes*. Taylor and Francis Online
- Castillo et al (2021). *Challenges and Opportunities for Regional Public Service Media: A Singular Case Study in Europe*, García-Avilés, et al ( ). *Media Convergence Revisited: Lessons learned on newsroom integration in Austria, Germany and Spain*. Taylor & Francis Online. International Journal of Communication 15(2021), 625–646
- Doyle (2015). *Multi-platform media and the miracle of the loaves and fishes*. Taylor and Francis Online
- Heiner, Robert (2012). *Social problems: an introduction to critical constructionism*. New York: Oxford University Press.
- Jenkins & Deuze (2008). Editorial: *Convergence Culture. Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(1), 5–12.

- Larondo et al (2016). *Opportunities and Limitations of Newsroom Convergence A comparative study on European public service broadcasting organisations*
- Lindgren, S. (2017). *Digital Media and Society*. SAGE Publications Ltd.  
<https://doi.org/10.1057/9781137393630>
- Littejohn, et al (2017). *Theories of Human Communication*. Eleventh Edition. Waveland Press, Inc.
- Long & Wall (2012). *Media Studies: Text, Production, Context*. Routledge
- Neto, et al. (2019), *Newsroom 3.0: Managing Technological and Media Convergence in Contemporary Newsrooms*.
- Pavlik (2001). *Journalism and New Media*. Columbia University Press
- Prayogi, et al (2020). *Media Convergence Welcomes Industry*. *Jurnal Komunikasi Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, Vol. 5 (2), 2020, 199-204 <http://dx.doi.org/10.25008/jkiski.5i2.346>
- Rahnavard et al (2017). *Designing a Model of Acceptance New Media Technologies (Media Convergence Emphasis)*. *Online Journal of Communication and Media Technologies* Volume: 7 – Issue: 4 October - 2017
- Sehl, et al (2019). *Approaches of European public service media from a comparative perspective*. Taylor & Francis Online
- Song, et al (2015). *The Analysis of the Media Convergence Ecosystem Value Chain based on Broadcast and Communications Media Convergence Technology*. *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering* Vol. 10, No. 2 (2015), pp. 269-286  
<http://dx.doi.org/10.14257/ijmue.2015.10.2.25>
- [http://henryjenkins.org/blog/2006/06/welcome\\_to\\_convergence\\_culture.html](http://henryjenkins.org/blog/2006/06/welcome_to_convergence_culture.html) (personal blog of Henry Jenkins)