

MANAJEMEN KONVERGENSI MEDIA JAWA POS DI ERA DIGITAL

Sofia Nurul Fuada

Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik
Universitas Negeri Surabaya
sofia.19006@mhs.unesa.ac.id

Vinda Maya Setianingrum, S.Sos., M.A.

Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Negeri Surabaya
vindasetianingrum@unesa.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen konvergensi media yang diterapkan oleh Jawa Pos di era digital dengan fokus penelitian pada kebijakan yang diambil oleh para Pemimpin Redaksi dari tiga *business unit* Jawa Pos meliputi: Jawa Pos Koran, JawaPos.com, dan JawaPos TV dalam operasional manajemen konvergensi media. Manajemen menjadi tolak ukur bagaimana Jawa Pos dapat mempertahankan diri di era digital saat ini, terutama dengan mengintegrasikan ketiga *business unit* agar dapat ber-multiplatform dengan sempurna. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan paradigma konstruktivisme untuk meninjau suatu realita yang sedang terjadi. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan narasumber, observasi dan dokumentasi. Dalam meninjau pelaksanaan manajemen konvergensi Jawa Pos, peneliti menggunakan teori manajemen George Robert Terry POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) dan teori Niche oleh Dimmick dan Rothenbuhler. Dari hasil penelitian, ketiga Pemimpin Redaksi *business unit* Jawa Pos membuat kebijakan 3M (*mutimedia, multiplatform, dan multichannel*) dan kebijakan perubahan struktur organisasi dalam memanajemen konvergensi medianya untuk dapat mempertahankan eksistensinya di era digital. Kebijakan tersebut menghasilkan Jawa Pos semakin banyak dalam keberagaman program berita, sekaligus pemangkasan ongkos SDM.

Kata Kunci: Manajemen, Konvergensi Media, Era Digital, Multiplatform

Abstract

*This research aims to determine the media convergence management implemented by Jawa Pos in the digital era with a research focus on the policies taken by the Editors in Chief from three Jawa Pos business units including: Jawa Pos Koran, JawaPos.com, and JawaPos TV in operational convergence management media. Management is a benchmark for how Jawa Pos can maintain itself in the current digital era, especially by integrating the three business units so that they can be multiplatform perfectly. The type of research used in this research is qualitative descriptive research with a constructivist paradigm to review the reality that is happening. Data collection was carried out through interviews with sources, observation and documentation. In reviewing the implementation of Jawa Pos convergence management, researchers used the management theory of George Robert Terry POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) and the Niche theory by Dimmick and Rothenbuhler. From the research results, the three Chief Editors of the Jawa Pos business unit created a 3M policy (*mutimedia, multiplatform and multichannel*) and a policy for changing the organizational structure in managing media convergence to be able to maintain its existence in the digital era. This policy resulted in Jawa Pos increasing the diversity of its news programs, as well as cutting HR costs.*

Keywords: Management, Media Convergence, Digital Era, Multiplatform

PENDAHULUAN

Konvergensi media telah membawa banyak perubahan yang signifikan dalam industri media. Terutama pada teknologi, pola konsumsi audiens, pasar, genre hingga industri media itu sendiri. Konsep dari konvergensi media memberikan pandangan akan perkembangan digital, bagaimana industri media dapat menyelaraskan bisnis media dengan mengubah cara berinteraksi dan berfungsi secara bersamaan. Henry Jenkins dalam *The Cultural Logic of Media Convergence*, memberi pandangan bahwa konvergensi media tidak hanya sebagai proses perpindahan dari media tradisional menjadi media digital. Melainkan konvergensi media menjadi interaksi terhadap beberapa bentuk media dan platform (Jenkins, 2004).

Pola konsumsi audiens ikut berubah seiring dengan pesatnya teknologi digital. Hal tersebut memicu terhadap peningkatan konsumsi media digital sebagai media informasi dan hiburan, seperti internet dan media sosial. Kehadiran internet di era digital saat ini dijadikan sebagai akomodir bagi masyarakat dalam mengakses informasi dan berita tanpa adanya batasan dalam mengakses, dimanapun dan kapanpun. Rossalyn Ayu Asmarantika dalam penelitiannya memaparkan bahwa Gen Z di Indonesia dalam mengakses media digital, masuk kedalam kategori durasi yang cukup tinggi, lebih dari 8 jam per hari dengan mengakses informasi atau berita melalui media sosial (Asmarantika et al., 2022).

Selain itu, menurut survey Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) mencatat bahwa di tahun 2023 terhitung sebanyak 78,19 persen atau 215.626.156 jiwa di Indonesia telah mengakses internet. APJII memaparkan dibandingkan dari tahun sebelumnya, penetrasi internet di Indonesia tahun 2023 meningkat hingga 1,17 persen (Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia, n.d.). Adanya survey yang dicatat oleh APJII menjadi satu bukti bahwa internet dijadikan sebagai kebutuhan sehari-hari masyarakat dalam menerima, mengakses dan mencari informasi atau berita.

Di era digital saat ini, konvergensi media menjadi persaingan industri media dengan industri media lain untuk meningkatkan daya saing. Terutama melihat adanya kenaikan signifikan dalam penggunaan internet oleh masyarakat di tahun 2023. Perlu adanya inovasi yang diciptakan dalam pengembangan interaksi terhadap audiens

dengan memanfaatkan teknologi digital untuk mengemas informasi lebih menarik dan inovatif.

Industri media yang tidak ikut serta dalam mentransformasi diri pada teknologi digital, akan berdampak pada penurunan keuntungan dan audiens yang berakhir dengan ditutupnya industri media tersebut, media cetak salah satunya. Media cetak menjadi salah satu media yang terkena dampak signifikan di era digital, seperti menurunnya keuntungan, harga produksi mahal namun jumlah audiens menurun. Perlu adanya inovasi bagi para industri media cetak di era digital untuk mentransformasikan diri ikut menguasai dalam perkembangan teknologi digital. Hal tersebut untuk menghindari keredupan bisnis media cetak ditengah perkembangan teknologi digital (Romadhoni, 2018).

Jawa Pos merupakan media cetak tertua di Jawa Timur yang berdiri sejak 1 Juli 1949 oleh The Chung Shen. Menjadi media cetak tertua di Jawa Timur, keberadaan Jawa Pos di era digital saat ini sangat dipertaruhkan. Konvergensi media menjadi salah satu pilihan utama Jawa Pos untuk dapat bertahan dan bersaing dengan industri media lain. Jawa Pos saat ini telah mengaplikasikan konvergensi media dengan mengembangkan tiga media, diantaranya Jawa Pos Koran, JawaPos TV dan JawaPos.com. Konvergensi media yang dilakukan Jawa Pos saat ini dengan menginteraksikan ketiga media tersebut untuk tersambungkan dengan teknologi digital. Jawa Pos Koran selain menghadirkan informasi dan berita versi cetak, media ini mengembangkan inovasinya dengan menghadirkan Jawa Pos Koran versi digital. Selanjutnya, JawaPos TV yang memberikan fitur streaming melalui siaran digital dan Youtube. Jawapos.com sebagai media online yang memberikan kecepatan dalam mentransfer informasi dan berita. Ketiga media milik Jawa Pos Media memberikan akses kemudahan bagi masyarakat untuk menerima informasi dan berita hanya dengan menggunakan smartphone.

Namun dibalik industri media yang telah menerapkan konvergensi, penting bagi industri media untuk dapat memanajemen konvergensi media yang dimiliki di era digital saat ini. Dalam mengelola industri media, seorang pemimpin diberi tantangan bagaimana industri media yang dimiliki dapat bertahan ditengah banyaknya pesaing baru di era digital saat ini. Hal tersebut membuat seorang pemimpin membutuhkan adanya manajemen konvergensi untuk dapat memastikan industri

medianya tetap relevan dalam industri media yang terus mengalami perkembangan.

Manajemen menurut George Robert Terry dalam buku Mulyono, Manajemen Administrasi memaparkan terdapat empat fungsi manajemen yang dikenal, POAC. Fungsi manajemen POAC terdiri dari *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pengarahan), dan *Controlling* (Pengendalian). Keempat fungsi tersebut menjadi tugas khusus yang dapat dilaksanakan perusahaan untuk memanajemen (Mulyono, 2017).

Grant menuliskan dalam bukunya yang berjudul "*Understanding Media Convergence*" bahwa konvergensi terbagi menjadi dua model yakni konvergensi kontinum dan konvergensi jurnalistik. Menurut Grant, konvergensi kontinum menggambarkan bagaimana struktur organisasi kerja pada industri media melakukan transformasi. Konvergensi kontinum terbagi menjadi lima tahap diantaranya *cross-promotion* (promosi silang), *cloning* (kolaborasi), *content sharing* (pembagian konten), dan *full convergence* (konvergensi). Konvergensi kontinum diterapkan industri media karena dianggap menguntungkan terhadap beberapa poin yang berhubungan pada pembiayaan, tenaga dan waktu (Grant & Wilkinson, 2008).

Pada era konvergensi media, transformasi komunikasi massa dalam penggunaan media sebagai publikasi memiliki perbedaan. Hal tersebut dikarenakan munculnya media baru yang telah terkonvergensi oleh perkembangan teknologi saat ini. Menurut Denis Mcquail mengutip dalam bukunya yang berjudul Teori Komunikasi Massa menjelaskan bahwa media baru adalah transformasi media yang telah terhubung dalam berbagai perangkat teknologi komunikasi dan menimbulkan adanya digitalisasi. Mcquail juga mengutip bahwa media baru juga memiliki fungsi yang berbeda. Dapat diartikan bahwa media baru merupakan media penyaluran pesan yang termediasi oleh teknologi dan digitalisasi (McQuail, 2010).

Maka dari itu

Maka dari itu, peneliti ingin mengetahui bagaimana kebijakan para Pemimpin Redaksi dari ketiga *business unit* Jawa Pos (Jawa Pos Koran, JawaPos.com dan JawaPos TV) dalam operasional manajemen konvergensi media di era digital. Dalam menganalisis manajemen konvergensi media Jawa Pos, peneliti menggunakan konsep manajemen George R. Terry dengan konsep POAC, *Planning*, *Organizing*, *Actuating* dan *Controlling*

untuk mengetahui kebijakan yang diambil Pemimpin Redaksi dalam manajemen konvergensi media Jawa Pos di era digital saat ini.

METODE PENELITIAN

Dalam pelaksanaannya, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus dalam menggali topik penelitian yang diambil. Studi kasus merupakan metode penelitian yang digunakan untuk melihat fenomena yang terjadi dalam individu maupun kelompok hingga melibatkan sumber informasi yang dapat digali untuk dikaji konteksnya lebih dalam. Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis. Dalam paradigma konstruktivis, individu dijadikan sebagai subyek yang valid dalam memandang suatu realita karena individu dipandang memiliki beragam perbedaan dalam memaknai realita. Kualitatif merupakan pendekatan penelitian yang berdasar pada suatu fenomena alamia yang terjadi di lapangan. (Abdussamad, 2021).

Subyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah pihak-pihak terkait yang memiliki wewenang sebagai pemimpin yang memiliki pengaruh dalam mengambil keputusan dalam memanajemen konvergensi media Jawa Pos di era digital. Obyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Jawa Pos dengan melibatkan media multiplatform Jawa Pos, yaitu Jawa Pos Koran, JawaPos.com dan JawaPos TV.

Dalam proses pengumpulan data, peneliti akan menggunakan teknik triangulasi untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Peneliti akan menggunakan triangulasi teori dan triangulasi sumber data sebagai metode agar nilai data yang didapatkan lebih tervalidasi, konsisten, pasti dan tuntas. Pada teknik analisis data, peneliti memulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data hingga pada penarikan kesimpulan.

HASIL

Jawa Pos menerapkan konsep konvergensi dalam pengembangan medianya untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam industri media. Dalam penerapannya, Jawa Pos melakukan konvergensi terhadap tiga *business unit* diantaranya Jawa Pos Koran sebagai media cetak, JawaPos.com sebagai media online dan JawaPos TV sebagai media penyiaran.

Kebijakan Pemimpin Redaksi Jawa Pos dalam Manajemen Konvergensi Media di Era Digital

Ketiga *business unit* Jawa Pos sepakat dalam mengambil dua kebijakan, diantaranya yakni; Kebijakan 3M (*Multimedia, Multiplatform, Multichannel*) dan Kebijakan Perubahan Struktur Organisasi.

Dalam kebijakan 3M, Kebijakan ini mendorong agar konten dari setiap unit bisnis dapat digunakan di ketiga *business unit*, seperti komputer, televisi, ponsel, kertas, dan lainnya. Dengan kebijakan 3M (*Multimedia, Multiplatform, Multichannel*), Jawa Pos mengkolaborasi ketiga *business unit* seperti Jawa Pos Koran, JawaPos.com dan JawaPos TV kedalam satu DAM berita. Jawa Pos menyebut DAM beritanya bernama Jawa Pos Newsroom. Selain itu, Jawa Pos juga menerapkan *cross-media* dalam kebijakan 3M ini, yang mana fenomena *cross-media* telah berdampak pada berbagai sektor industri, seperti hiburan, pemasaran, dan periklanan. Dengan semakin meningkatnya adopsi teknologi, konvergensi media telah menciptakan pengalaman yang saling terhubung dan mudah diakses bagi para pengguna. Ini mendorong industri media untuk mengintegrasikan strategi *cross-media* dalam perencanaan dan pelaksanaan promosi mereka. Jawa Pos memiliki beberapa program yang menggabungkan ketiga *business unit* nya dalam kebijakan *cross-media*. Produk *cross-media* Jawa Pos meliputi Program Bincang-Bincang dan *Cross-Promotion* Produk *Business Unit* Jawa Pos.

Program Bincang-Bincang menjadi salah satu program JawaPos TV yang acaranya dapat dinikmati dari berbagai bentuk konten media mulai televisi, koran cetak atau digital dan media online. Jawa Pos melakukan kebijakan *cross-promotion* dalam mempromosikan ketiga produk dari *business unit*-nya, mulai dari Jawa Pos Koran, JawaPos.com dan JawaPos TV.

Manajemen Konvergensi Media Jawa Pos Menurut Teori POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*)

Dalam manajemen konvergensi media yang diterapkan Jawa Pos, jika dilihat dari analisis menggunakan teori POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*), Jawa Pos telah menerapkan empat komponen yang dijabarkan dalam manajemen konvergensi medianya dengan melibatkan ketiga *business unit* meliputi Jawa Pos Koran, JawaPos.com dan JawaPos TV.

Planning, strategi produksi konten multiplatform dapat diinisiasi oleh setiap media yang dimiliki oleh Jawa Pos (Jawa Pos Koran, JawaPos.com dan JawaPos TV). Proses perencanaan dimulai dengan pertemuan bersama tim untuk menentukan tema besar, alokasi porsi konten dan jam tayang pada setiap *business unit* media.

Organizing, Dalam proses pengorganisasian, Jawa Pos masih dalam tahap mengorganisasi konvergensi media dan proses produksi kontennya belum sepenuhnya terintegrasi dengan platform lainnya. Setiap platform media (Koran, TV dan Online) memiliki tim produksi masing-masing yang fokus pada spesialisasi dalam teknis produksi masing-masing media. Namun wartawan dari tiap masing-masing platform harus dapat mengumpulkan konten berita berupa audiovisual yang nantinya dapat diolah oleh redaktur masing-masing platform.

Actuating, sebagai Pemimpin Redaksi dari masing-masing platform memiliki cara tersendiri dalam memberikan arahan untuk memastikan koordinasi yang efektif selama proses produksi konten multiplatform. Pemimpin Redaksi menekankan akan pentingnya membangun garis struktur organisasi yang jelas, mencakup garis koordinasi, instruksi dan tugas yang tegas. Jawa Pos memiliki tim Key Performance Indicators atau KPI dan penilaian tahunan untuk memastikan dan memberikan pemahaman yang jelas kepada tim mengenai apa yang diharapkan dari mereka.

Controlling, Jawa Pos memiliki ukuran kualitas berita yang mereka sebut sebagai “Rukun Iman Berita” yang menjadi guideline dasar penilaian apakah berita tersebut baik atau buruk. Kontrol kualitas produksi konten di Jawa Pos dilakukan untuk setiap platform (TV, Koran dan Online). Pada koran, artikel melewati pengecekan oleh Pemimpin Redaksi dan tata bahasa sebelum dicetak. Diplatform online, kecepatan real-time mendorong adanya pengecekan setelah berita diunggah dengan penyesuaian yang dilakukan setelahnya. Unit TV, proses kontrol sama dengan koran, di mana berita dicek terlebih dahulu sebelum disiarkan.

Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen

Faktor pendukung dalam implementasi strategi 3M (*Multimedia, Multiplatform, Multichannel*) agar tidak ditunda antara lain yaitu

adanya kesadaran dan keyakinan bahwa Jawa Pos harus berubah dan beradaptasi di era digitalisasi saat ini. Sedangkan untuk faktor penghambat dalam manajemen konvergensi media yaitu pada mindset, Jurnalis Jawa Pos Koran telah berkarya dan dibesarkan di industri media cetak. Wajar ketika jurnalis akan bersikap apatis terhadap perubahan didalam perusahaannya. Kesiapan dalam menerapkan kebijakan yang diambil dalam manajemen konvergensi media Jawa Pos melibatkan keinginan untuk terbuka terhadap perubahan. Pola pikir dan budaya yang terbuka menjadi syarat penting untuk mencapai hasil implementasi yang optimal.

Jawa Pos dalam Mempertahankan Eksistensi di Era Digital

Dalam upaya mempertahankan eksistensi, Jawa Pos menerapkan serangkaian strategi untuk mempertahankan keberlangsungan manajemennya di era digital. Dianalisis dari teori Niche, Jawa Pos menerapkan tiga faktor penunjang untuk mempertahankan eksistensinya di era digital, diantaranya yakni; *Capital*, *Type of Content*, dan *Type of Audience*.

PEMBAHASAN

Kebijakan Pemimpin Redaksi Jawa Pos dalam Manajemen Konvergensi Media di Era Digital

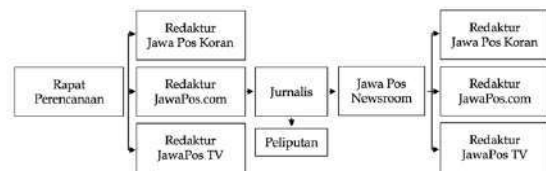
Berdasarkan hasil penelitian, Jawa Pos menerapkan konsep konvergensi dalam pengembangan medianya untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam industri media. Dalam penerapannya, Jawa Pos melakukan konvergensi terhadap tiga platform diantaranya Jawa Pos Koran sebagai media cetak, JawaPos.com sebagai media online dan JawaPos TV sebagai media penyiaran. Ketiga business unit tersebut melakukan konvergensi media dalam proses produksi konten berita multiplatform dengan menggabungkan komputer, komunikasi dan konten. Komunikasi diterapkan selama proses pelaksanaan kebijakan dalam manajemen konvergensi media dari tiap Pemimpin Redaksi atau Top Management pada medium Jawa Pos. (Sulvinajayanti, 2018)

Mengenai manajemen konvergensi media, para pimpinan dari tiga business unit seperti Jawa Pos Koran, JawaPos.com dan JawaPos TV sepakat untuk membuat dua kebijakan keredaksian dalam manajemen konvergensi media Jawa Pos di era digital, yaitu kebijakan 3M (*Multimedia*,

Multiplatform, *Multichannel*) dan kebijakan perubahan struktur organisasi.

Kebijakan 3M (*Multimedia*, *Multiplatform*, *Multichannel*), Jawa Pos mengkolaborasikan ketiga business unit seperti Jawa Pos Koran, JawaPos.com dan JawaPos TV kedalam satu DAM berita. Jawa Pos menyebut DAM beritanya bernama Jawa Pos Newsroom. Seluruh berita-berita yang dibuat oleh tiap jurnalis dari masing-masing unit akan masuk kedalam Jawa Pos Newsroom, dan tiap unit akan mendapatkan keuntungannya dengan mengambil tiap berita yang masuk dan diolah sesuai dengan karakteristik dari masing-masing unit. Dengan kebijakan dibentuknya Jawa Pos Newsroom ini, manajemen konvergensi media Jawa Pos semakin terintegrasi satu sama lain. Hal ini tak menutup kemungkinan adanya efisiensi yang dilakukan Jawa Pos selama penerapan konvergensi media. Berikut proses kerja Jawa Pos Newsroom yang didalamnya melibatkan Jawa Pos Koran, JawaPos.com dan JawaPos TV.

Bagan 1. Proses Pelaksanaan Jawa Pos Newsroom



Seluruh *business unit* Jawa Pos mulai dari Jawa Pos Koran, JawaPos.com dan JawaPos TV berkumpul untuk melakukan rapat perencanaan terkait pembagian penempatan jurnalis-jurnalis untuk meliput berita. Tiap Jurnalis akan meliput berita sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan diawal dengan dibebankan tiap jurnalis diharuskan untuk meliput berupa video, gambar, text dan audio. Hasil dari peliputan berita tersebut, akan masuk kedalam DAM berita Jawa Pos Newsroom. Selanjutnya, tiap berita yang masuk kedalam “wadah besar” Jawa Pos Newsroom ini, akan diambil tiap business unit dari Jawa Pos untuk diolah sesuai dengan karakteristik dari masing-masing media. Schantin dalam “*Newsroom 1-2-3: How Cutting-edge Publishers are Choosing and Using Three Main Structures for Redesigned Newsroom*” menyatakan bahwa dalam proses pengumpulan konten, setiap platform memiliki tanggung jawab yang berbeda, tetapi setiap bagian yang berbeda akan menghasilkan konten untuk

semua platform (multiplatform) dan dalam berbagai format (multimedia). (Schantin, 2009)

Bagi Jawa Pos, strategi 3M (*Multimedia, Multiplatform, Multichannel*) dalam pembuatan Jawa Pos Newsroom saat ini adalah yang paling tepat untuk diimplementasikan dalam manajemen konvergensi media, terutama pada keefisienan dan keuntungan dari segi bisnis media. Hal ini membuktikan bahwasannya konvergensi media menjadi sebuah strategi ekonomi bagi industri media untuk mencari keuntungan finansial dengan mensinergikan media-media dibawah naungannya untuk dapat bekerja bersama. (Sulvinajayanti, 2018)

Dalam kebijakan 3M (*Multimedia, Multiplatform, Multichannel*), Jawa Pos juga melakukan *cross-media*, yang mana perusahaan media ini memanfaatkan strategi tersebut untuk menyebarkan berbagai konten yang dimilikinya. Jawa Pos memiliki beberapa program yang melibatkan tiga business unit-nya bersatu kedalam kebijakan *cross-media*, salah satunya yaitu Program Bincang-Bincang.

Gambar 1 Cross Promotion Program Bincang-Bincang di Jawa Pos Koran



Gambar 2 Tayangan Program Bincang-Bincang di JawaPos TV



Gambar 3 Resume Tayangan Program Bincang-Bincang di Jawa Pos Koran



Program Bincang-Bincang menjadi salah satu program yang dapat mengefisiensi dalam pelaksanaan konvergensi ini. Jawa Pos Koran menerbitkan konten berita, kemudian ditindaklanjuti oleh JawaPos TV untuk mengembangkan konten berita yang telah diterbitkan Jawa Pos Koran dengan hasil yang lebih beragam dan mendalam.

Manajemen ini dilakukan didasari pada motif ekonomis, semata-mata demi memperkuat posisi media tersebut terhadap kompetitornya. Selain itu, kebijakan *cross-media* ini juga dapat memperkaya dari segi angle pemberitaan. Contohnya, koran hanya dapat menerbitkan satu angle berita namun JawaPos TV dapat mengembangkannya dengan lebih mendalam lagi menghadirkan narasumber yang mendukung dalam edisi program Bincang-Bincang yang diangkat. Selanjutnya, manajemen ini juga menguntungkan bagi ketiga business unit Jawa Pos dan audiens karena many source, many platform. Audiens dapat menikmati konten pemberitaan Jawa Pos melalui koran cetak dan digital, media online dan juga televisi dengan pengemasan berita yang berbeda-beda.

Kebijakan Perubahan Struktur Organisasi, manajemen sumber daya manusia merupakan aset yang sangat vital bagi sebuah organisasi. Fokus utama pada sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi agar mencapai hasil yang optimal. Selain itu, sumber daya manusia juga diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia itu sendiri dalam suatu organisasi. (Supomo & Nurhayati, 2018)

Jawa Pos sebagai perusahaan media yang sedang menjalankan konvergensi media di era digital saat ini, mengambil kebijakan perubahan struktur organisasi. Terdapat dua perubahan dalam struktur organisasi di Jawa Pos dapat menghasilkan manajemen yang lebih efisien dalam pelaksanaan

konvergensi media, yaitu Pemimpin Redaksi Jawa Pos Koran dan TV yang menjadi satu dan pemangkasan sumber daya manusia atau SDM jurnalis Jawa Pos.

Terkait dengan Pemimpin Redaksi Jawa Pos Koran dan TV yang menjadi satu. Hal ini dapat memudahkan Pemimpin Redaksi dalam pelaksanaan birokrasi di sistem organisasi. Salah satunya seperti kebijakan *cross-media* yang membutuhkan sinergi dan kolaborasi lebih dalam menggabungkan dua tim Jawa Pos Koran dan JawaPos TV. Dikarenakan Pemimpin Redaksi kedua business unit satu kepala, hal ini dapat mempermudah dalam pelaksanaannya. Selain itu juga, kebijakan ini sekaligus dapat menghemat budgeting dalam sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan media tersebut. Sehingga dengan diberlakukannya kebijakan Pemimpin Redaksi Jawa Pos Koran dan JawaPos TV yang menjadi satu membuat ongkos sumber daya manusia lebih rendah.

Dalam penelitian yang berjudul “Jurnalisme di Era Digital” oleh Fauzi memaparkan bahwa konvergensi media memberikan dampak signifikan terhadap pola kerja seorang jurnalis dengan memunculkan istilah *versatile* yaitu bagaimana seorang jurnalis memiliki kemampuan dan keterampilan dalam menggunakan multimedia untuk melakukan reportasi dan memproduksi jurnalistik. Sehingga konvergensi media dapat merubah pada tatanan keredaksian di dalam industri media. Perubahan tersebut terjadi dikarenakan adanya era digital yang menuntut para wartawan untuk dapat bekerja dan berdampingan dengan era ini. (Marhamah, 2021)

Dengan diterapkannya kebijakan manajemen konvergensi media ini, Jawa Pos sekaligus merubah struktur organisasi terutama pada bagian jurnalis. Di era digital saat ini, dalam pelaksanaan produksi berita, Jawa Pos hanya mengandalkan beberapa Jurnalis yang sebelumnya memiliki lebih dari 10 jurnalis. Dengan hadirnya JawaPos TV dan JawaPos.com, maka peliputan berita lebih mudah dengan berkolaborasi bersama untuk saling memenuhi tiap konten berita dari masing-masing unit. Dengan adanya kebijakan ini, konvergensi media dilihat sebagai konsep newsroom untuk mengefisiensi tenaga kerja atau sumber daya manusia, terutama bagi seorang jurnalis. Adanya konvergensi, jurnalis tak hanya bekerja pada satu *business unit*-nya, tetapi juga berkontribusi pada unit lain sehingga dapat

menguntungkan dari segi ongkos sumber daya manusia, dan anggaran dapat dialihkan ke bidang yang lebih menguntungkan. (Diana, 2017)

Manajemen Konvergensi Media Jawa Pos Menurut Teori POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*)

Planning, Pada proses planning atau perencanaan, Jawa Pos menunjukkan pendekatan terintegrasi dengan memungkinkan setiap media (Jawa Pos Koran, JawaPos.com, dan JawaPos TV) memulai inisiasi perencanaan strategi produksi konten. Ini mencerminkan pemahaman bahwa setiap platform memiliki keunikan dan kekuatan yang dapat digunakan dalam strategi keseluruhan. Selain itu, Jawa Pos mengadakan pertemuan bersama tim untuk menentukan tema besar, alokasi konten, dan jam tayang di setiap platform untuk membantu memastikan koordinasi dan konsistensi dalam penyajian berita atau konten di seluruh platform. Secara keseluruhan, pendekatan terintegrasi dan strategis yang diambil oleh Jawa Pos dalam perencanaan konten menunjukkan kesadaran akan kebutuhan dan karakteristik masing-masing platform, dengan fokus pada kolaborasi dan efisiensi.

Organizing, Jawa Pos masih berada dalam tahap pengorganisasi konvergensi media. Proses produksi kontennya belum sepenuhnya terintegrasi di semua platform media, seperti koran, TV, dan online. Jawa Pos menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia atau SDM yang melibatkan analisis talent management, pelatihan, dan pengembangan karir. Upaya ini bertujuan untuk memaksimalkan potensi individu pada berbagai platform, menciptakan fleksibilitas dalam peran mereka. Dalam keseluruhan, Jawa Pos sedang berusaha membangun fondasi yang kuat untuk konvergensi media dengan mengintegrasikan proses produksi dan mengelola sumber daya manusia atau SDM dengan efisien. Kendati belum sepenuhnya terintegrasi, langkah-langkah ini mencerminkan kesadaran akan pentingnya adaptasi dalam industri media yang terus berubah.

Actuating, Jawa Pos memiliki Tim KPI (Key Performance Indicator) dan melakukan penilaian tahunan untuk memastikan pemahaman yang jelas di antara tim mengenai apa yang diharapkan dari mereka. Transparansi dalam komunikasi ditekankan melalui distribusi rapor kinerja dan penggunaan sistem KPI (Key Performance Indicator) yang transparan, mencakup

target-area, pemenuhan, dan evaluasi kerja. Jawa Pos menciptakan lingkungan kerja yang terorganisir, fokus pada kinerja, dan memastikan koordinasi yang efektif antar tim produksi konten. Pendekatan transparan dalam komunikasi, penekanan pada evaluasi kinerja, dan pembahasan agenda setting menjadi poin kunci dalam mencapai integrasi yang sukses.

Controlling, Jawa Pos telah membentuk panduan redaksional yang disebut "Rukun Iman Berita" sebagai ukuran kualitas berita. Wartawan mengalami indoktrinasi terhadap panduan ini, memberikan dasar nilai apakah suatu berita dianggap baik atau buruk. Pemantauan kinerja wartawan dan fotografer dilakukan melalui sistem INES, yang membantu perencanaan konten harian, dan sistem RDS, yang mengukur tidak hanya jumlah berita tetapi juga nilai berita. Kedua sistem ini memberikan dasar objektif untuk menilai kinerja dan memberikan insentif. Dengan kombinasi panduan redaksional, penilaian konsisten, kontrol kualitas platform yang berbeda, serta sistem pemantauan dan penilaian kinerja, Jawa Pos mampu menjaga standar redaksionalnya sambil memberikan insentif yang tepat kepada wartawan.

Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen

Faktor pendukung dalam implementasi strategi 3M (multichannel, multimedia, multiplatform) agar tidak ditunda antara lain yaitu adanya kesadaran dan keyakinan bahwa Jawa Pos harus berubah dan beradaptasi di era digitalisasi saat ini. Terutama dengan adanya potensi-potensi yang digali didalamnya seperti kepemilikan Jawa Pos Radar yang berada di tiap daerah untuk dapat ikut berkolaborasi dalam konvergensi media ini. Proses perubahan dan adaptasi diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan gaya hidup masyarakat. Ketika ingin melakukan perubahan, pola pikir pemimpin harus diubah terlebih dahulu, terutama dalam mengambil kebijakan manajemen konvergensi media ini. Ketika pimpinan telah beradaptasi dengan perkembangan teknologi, mereka akan lebih mudah memberikan contoh kepada karyawan.

Selain kesadaran, faktor pendukung lainnya yaitu kepada bagaimana Jawa Pos memiliki transparansi dalam penilaian kinerja karyawan dengan mengandalkan sistem INES dan RDS. Hal itu membuat Jawa Pos lebih objektif dan transparan

dalam penilaian kinerja karyawan, sehingga mengurangi adanya misscommunication selama jalannya konvergensi media.

Konvergensi bukanlah suatu hal yang mudah, terutama kesiapan dari sumber daya manusia yang mengharuskan mereka beradaptasi dengan teknologi baru. Sejarah tak mudah untuk dilupakan terutama jika berawal dari media cetak yang telah membentuk budaya dan perilaku karyawan dan jurnalisnya. Jurnalis Jawa Pos Koran telah berkarya dan dibesarkan di industri media cetak. Wajar ketika jurnalis akan bersikap apatis terhadap perubahan didalam perusahaannya. Kesiapan dalam menerapkan kebijakan yang diambil dalam manajemen konvergensi media Jawa Pos melibatkan keinginan untuk terbuka terhadap perubahan. Pola pikir dan budaya yang terbuka menjadi syarat penting untuk mencapai hasil implementasi yang optimal. Semangat dari pimpinan dan karyawan juga harus sejalan, yaitu terbuka terhadap perubahan akibat perkembangan teknologi dan memahami kemajuan tersebut.

Jawa Pos dalam Mempertahankan Eksistensi di Era Digital

Dalam upaya mempertahankan eksistensi, Jawa Pos menerapkan serangkaian strategi untuk mempertahankan keberlangsungan manajemennya di era digital. Hal ini berkaitan dengan teori Niche yang berasal dari disiplin ekologi, yang merupakan konsep utama dalam penelitian mengenai persaingan antar industri media. Teori ini menyatakan bahwa untuk mempertahankan kelangsungan hidup, setiap makhluk memerlukan sumber daya yang ada di sekitarnya. Jawa Pos sebagai industri media dipandang sebagai makhluk hidup yang bersaing untuk mendapatkan sumber daya di lingkungannya. Dimmick dan Rothenbuhler menyebut terdapat tiga faktor sumber daya dalam industri, yaitu: *capital*, *type of content*, dan *type of audience*. (Dimmick, 2003)

Capital, Melihat dari sisi modal awal, Jawa Pos berpangku kepada lima *business unit* yang dijalankan saat ini, meliputi Jawa Pos Koran, JawaPos.com, JawaPos TV, Jawa Pos Event Organizer dan Media Sosial. Modal dari kelima *business unit* ini masuk menjadi satu holding, Jawa Pos Holding. Berdirinya Jawa Pos didasari dari media cetak yang berawal tumbuh hingga mengikuti era digital saat ini sehingga muncul media online sekaligus televisi sebagai penunjang kelengkapan dalam proses konvergensi media.

modal Jawa Pos dalam proses produksi media didirikan secara mandiri dengan melibatkan kelima business unit. Dalam pengelolaan iklan, Jawa Pos melibatkan keempat *business unit* untuk saling mempromosikan dengan menerapkan strategi *cross-promotion* yang melibatkan Jawa Pos Koran, JawaPos.com, JawaPos TV dan sosial media untuk bersinergi dan berkolaborasi di era digital.

Tahun 2023, Jawa Pos menunjukkan kenaikan cukup signifikan dalam implementasi penggunaan kebijakan 3M (*multimedia*, *multiplatform*, dan *multichannel*). Pemasukan Jawa Pos terlihat didominasi oleh pemerintahan, disusul industri farmasi dan kosmetik. Selain itu, dari sisi produk, iklan Jawa Pos didominasi dari produk kerja sama program sebesar 39,74%, liputan-liputan sebesar 38,12% dan spot iklan sebesar 13,3%. Dampak dari kebijakan yang diambil dari para Pemimpin Redaksi dalam manajemen konvergensi media, terlihat adanya perkembangan dalam jumlah pemasokan iklan. Terutama didukung dengan kolaborasi antara Jawa Pos Koran, JawaPos TV dan JawaPos.com, produk media yang disebarkan jauh lebih beragam dan luas. Menggunakan metode *cross-promotion* sebagai promosi silang antar unit, untuk meningkatkan omzet iklan Jawa Pos.

Type of Content menjadi penunjang kedua dalam mempertahankan eksistensinya di era digital saat ini. Dengan memperhatikan jenis isi dalam berita, Jawa Pos diwajibkan untuk tetap pada jalur Kode Etik Jurnalistik dalam penulisan berita, termasuk berita-berita yang diangkat sebagai bagian dari konvergensi media. Kode etik menjadi etika profesi bagi jurnalis dalam melaksanakan produksi berita.

Jawa Pos telah membentuk panduan redaksional yang disebut "Rukun Iman Berita" sebagai ukuran kualitas berita. Wartawan mengalami indoktrinasi terhadap panduan ini, memberikan dasar nilai apakah suatu berita dianggap baik atau buruk. Pemantauan kinerja wartawan dan fotografer dilakukan melalui sistem INES, yang membantu perencanaan konten harian, dan sistem RDS, yang mengukur tidak hanya jumlah berita tetapi juga nilai berita. Kedua sistem ini memberikan dasar objektif untuk menilai kinerja dan memberikan insentif. Media online, seperti Jawapos.com, memiliki kelebihan dalam mengoreksi kesalahan berita secara real-time. Kesalahan minor dapat diedit dengan cepat,

sementara kesalahan major memerlukan waktu lebih lama pada media cetak dan televisi.

Type of Audience, Jawa Pos dengan membawa tiga business unit nya berusaha memenuhi kebutuhan khalayak dalam mengonsumsi media. Jawa Pos menargetkan readership-nya mulai dari usia muda hingga usia mapan sekitar 25-40 tahun dengan status pekerja dan juga mahasiswa. Untuk dikenal khalayak dan pasar, Jawa Pos memanfaatkan strategi manajemen 3M (*multichannel*, *multimedia*, dan *multiplatform*) dan *cross-media*.

Jawa Pos berikan keberagaman berita dengan lebih mendalam melalui sharing content antar koran, online dan TV. Salah satu contoh program yaitu program Bincang-Bincang. Program tersebut menjadi bukti bagaimana Jawa Pos memanajemen konvergensi media agar dapat mempertahankan eksistensinya melalui sharing content. Jawa Pos Koran sebagai peran utama dalam mengangkat isu pemberitaan yang diterbitkan di koran. Selanjutnya, diperagam dan mendalam lagi dengan JawaPos TV yang menghadirkan program Bincang-Bincang untuk membahas lebih dalam isu yang diangkat di koran dengan menghadirkan beberapa narasumber. JawaPos.com sebagai media online memberikan beberapa angle berita yang dapat dimuat dengan lebih beragam terkait isu yang diangkat di Koran. Strategi manajemen konvergensi media dari sisi *type of content* Jawa Pos memenuhi unsur dari faktor penunjang kedua teori Niche.

PENUTUP

Dalam pelaksanaan manajemen konvergensi media di era digital, Pemimpin Redaksi dari Jawa Pos Koran, JawaPos.com dan JawaPos TV menerapkan beberapa kebijakan manajerial didalamnya, kebijakan 3M (*Multimedia*, *Multiplatform* dan *Multichannel*) dan kebijakan perubahan struktur organisasi. Kebijakan 3M terbukti membawa Jawa Pos dalam produk medianya lebih beragam dikarenakan menerapkan strategi *cross-media* mulai dari Koran, TV dan Online. Kebijakan dalam perubahan struktur organisasi terutama pada penggabungan Pemimpin Redaksi Jawa Pos Koran dan JawaPos TV terbukti membuat Jawa Pos lebih efisiensi dalam birokrasi di sistem organisasi pada pelaksanaan POAC (*Planning*, *Organizing*, *Actuating*, *Controlling*).

Jawa Pos memiliki faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung didasari dari adanya kesadaran bahwa media harus ikut andil

didalam perkembangan teknologi di era digital saat ini dan juga penilaian karyawan yang transparan dengan terpantau melalui sistem INES dan RDS. Faktor penghambat terdapat pada mindset karyawan dalam pelaksanaan konvergensi media ini.

Ditinjau melalui teori Niche, Jawa Pos dalam mempertahankan eksistensinya di era digital telah menerapkan tiga tiang utama yaitu capital, type of content, dan type of audience. Hal ini membuat Jawa Pos dalam operasionalnya tetap memiliki target dan tujuan audiens yang dituju.

Dalam proses manajemen konvergensi media, Jawa Pos diharapkan lebih mengoptimalkan dan fokus pada target audiens agar hasil yang didapatkan lebih maksimal, terutama pada kolaborasi antar tiga business unit didalamnya dengan menekankan pada proses cross-media dan promosi di media sosial. Disarankan untuk penelitian selanjutnya agar mampu menggali lebih dalam mulai dari kebijakan pada pengembangan media sosial yang ada dalam penerapan konvergensi media, sehingga menjadi pembelajaran bagi media-media lokal untuk dapat bertahan di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Syakir Media Press. <https://doi.org/10.31219/OSF.IO/JUWXN>
- Asmarantika, R. A., Prestianta, A. M., & Evita, N. (2022). *Pola Konsumsi Media Digital dan Berita Online Gen Z Indonesia | Jurnal Kajian Media*. Jurnal Kajian Media. <https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/ilkom/article/view/4818>
- Diana, L. (2018). De-Konvergensi Ruang Media di Indonesia. *Jurnal ULTIMA Comm*, 9(2), 15–45. <https://doi.org/10.31937/ULTIMACOMM.V9I2.808>
- Dimmick. (2003). *Media Competition and Coexistence: The Theory of The Niche*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grant, A., & Wilkinson, J. (2008). Understanding Media Convergence. In *Developing media managers for convergence: A study of management theory and practice for managers of converged newsrooms*. Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/u>
- nderstanding-media-convergence-9780195327779
- Jenkins, H. (2004). The Cultural Logic of Media Convergence. *Http://Dx.Doi.Org/10.1177/1367877904040603*, 7(1), 33–43. <https://doi.org/10.1177/1367877904040603>
- Marhamah, F. (2021). Jurnalisme di Era Digital. *Journal of Islamic Communication and Media Studies*, 1(1). <https://doi.org/10.1080/17512786.2013.765638>
- McQuail, D. (2010). McQuail 's Media and Mass Communication. *SAGE Publications, April*.
- Romadhoni, B. A. (2018). Meredupnya Media Cetak, Dampak Kemajuan Teknologi Informasi. *An-Nida : Jurnal Komunikasi Islam*, 10(1).
- Schantin. (2009). Newsroom 1-2-3: How Cutting-edge Publishers are Choosing and Using Three Main Structures for Redesigned Newsroom. *Wan-Ifra Newsplex Europe Special*, 8–9.
- Sulvinajayanti. (2018). *Manajemen dan Konvergensi Media Penyiaran*.
- Supomo, & Nurhayati. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.