

BAB I

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, media massa tidak lagi dapat dipisahkan dari kehidupan masyarakat, baik media cetak maupun elektronik telah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari. Media massa dapat dimanfaatkan oleh masyarakat kota hingga pedesaan guna memenuhi kebutuhan masing-masing dari mereka. Melalui media massa, setidaknya masyarakat akan lebih mudah untuk mendapatkan hiburan dan informasi tentang berbagai hal yang terjadi di berbagai belahan dunia.

Perubahan pola tingkah laku dan perkembangan kehidupan suatu masyarakat juga turut dipengaruhi oleh media massa. Secara tidak langsung, pengaruh media massa akan terlihat pada permukaan masyarakat. Hal itu dikarenakan, media massa memiliki jangkauan yang luas dan bersifat masif, sehingga konsumsi media massa pada masyarakat tidak hanya terjadi pada individu per individu, melainkan dapat mencakup jumlah puluhan hingga ratusan ribu.

Melihat tingginya pengaruh media massa terhadap perkembangan masyarakat, diikuti dengan perkembangan industri media yang tidak kalah pesat. Hal tersebut dapat terlihat dari perkembangan perusahaan-perusahaan media, baik cetak maupun elektronik yang mulai bertransformasi ke media digital guna mengikuti perkembangan teknologi yang ada pada saat ini. Menurut Suryawati (2011:46), media baru atau media *online* merupakan media komunikasi yang pemanfaatannya menggunakan perangkat internet. Kemunculan internet sendiri ikut berpengaruh besar terhadap kehidupan dan budaya manusia khususnya dalam

bidang teknologi. Pengaruhnya masuk kedalam hampir semua aspek kehidupan, tidak terkecuali terhadap cara berkomunikasi dan mengakses berita.

Nicholas Gane dan David Beer menjelaskan karakteristik media baru (*new media*), menurutnya, media baru memiliki karakteristik *network*, *interactivity*, *information*, *interface*, *archive*, dan *simulation* (Nasrullah, 2014:14). Hal ini jauh berbeda dengan karakteristik media lama yang hanya bersifat satu arah. Perbedaan tersebut memungkinkan masyarakat untuk mengirim dan menerima pesan secara mandiri sesuai dengan kebutuhannya. Berdasarkan hal itulah, setiap perusahaan media diharuskan mampu untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi agar dapat bersaing guna menghasilkan konten yang paling menarik agar bisa dikonsumsi oleh masyarakat.

Dalam proses adaptasi tersebut, perusahaan media memiliki unsur-unsur dalam membentuk sebuah sistem manajemen yang baik guna menghasilkan sebuah konten yang berkualitas. Unsur-unsur inilah yang akan menentukan baik atau tidaknya sebuah manajemen. Jika unsur tersebut tidak sempurna atau tidak ada, maka upaya sebuah manajemen dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan akan terganggu. Terdapat beberapa elemen yang diperlukan guna membentuk sebuah sistem manajemen yang baik, yakni *human*, *money*, *materials*, *machines*, *methods*, dan *market*. Sistem manajerial ini akan bermuara pada kualitas konten yang diproduksi dari media tersebut (Riinawati, 2020:24-25).

Sebuah media yang berkualitas akan menghasilkan konten dengan kualitas tampilan visual dan kualitas informasi agar dapat menarik khalayak. Namun hal tersebut, merupakan sebuah rangkaian dari proses kerja yang panjang. Dibutuhkan

pengelolaan standar yang terarah dan berkesinambungan agar rangkaian tersebut dapat terlaksana. Kemudian pengelolaan itu akan menuju tahap paling akhir, yaitu menjadi media yang dapat memuaskan pembaca (Ashadi dan Rondang, 2000:160). Dengan kata lain, perusahaan media yang mampu menarik perhatian khalayak merupakan media yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi.

Namun proses adaptasi tersebut tidak hanya terjadi pada perkembangan teknologi, perusahaan media juga harus juga harus mampu beradaptasi dengan perubahan situasi, salah satunya pada saat pandemi Covid-19. Virus telah mewabah ke Indonesia dan berbagai negara lainnya pada awal tahun 2020. Hal itu tentu mengubah pola kehidupan masyarakat hampir di semua sektor. Guna mengatasi penyebaran tersebut, pemerintah Indonesia membuat kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di berbagai wilayah. Selain itu, pemerintah juga menghimbau masyarakat agar mampu beradaptasi dengan kebiasaan baru, seperti bekerja, belajar, dan beribadah dari rumah.

Dengan adanya himbauan tersebut, sistem kerja yang telah ditentukan oleh sebuah perusahaan media pun ikut berubah agar mampu beradaptasi dengan situasi pandemi Covid-19, tidak terkecuali bagi perusahaan media *online*. Keberadaan media *online* yang tidak terbatas ruang dan waktu menyebabkan mereka harus tetap memproduksi konten yg berkualitas, guna menarik pembaca serta tetap memperoleh pendapatan. Umumnya, pendapatan sebuah perusahaan media berasal dari pengiklan. Namun hal tersebut bukan satu satunya sumber pendapatan sebuah perusahaan media *online*, pendapatan tersebut juga dapat diperoleh melalui program Google AdSense. Program tersebut merupakan sebuah bentuk kerjasama

periklanan pada dunia digital. Program yang diselenggarakan oleh Google ini menyasar para pemilik situs web atau blog yang nantinya akan diberikan keuntungan berupa sejumlah uang dengan cara menampilkan iklan pada situs tersebut. Setiap iklan yang ditayangkan oleh Google diharuskan untuk diklik oleh para pengunjung situs agar dapat ditukarkan dengan sejumlah uang. Sistem ini biasa dikenal sebagai sistem *Pay Per Click* (PPC) atau bayar per klik (Hurriyah, 2014:87).

Penyusutan pendapatan yang dialami oleh media *online* selama pandemi Covid-19 juga diamini oleh ICI, Dilansir oleh Tempo.co, *Imogen Communication Institue (ICI)* melakukan survei terhadap 140 media di 10 kota besar di Indonesia, hasilnya, 70,2% responden menyatakan pandemi Covid-19 telah berdampak terhadap industri media, dan dampak paling besar terjadi pada sektor pendapatan media. Asosiasi Media Siber Indonesia (AMSI) juga mengamini dampak terhadap bisnis media di masa pandemi ini. Menurut survei yang dilakukan AMSI, *traffic* media saat pandemi Covid-19 cenderung meningkat, terutama media lokal. Namun secara pendapatan turun sekitar 40% (<https://bisnis.tempo.co/read/1368513/surve-ici-702-persen-bisnis-media-terdampak-covid-19/full&view=ok>, diakses tanggal 5 Februari 2022 pada pukul 14.21).

Melalui data di atas, dapat diketahui bahwa jika sebuah manajemen media tidak mampu melakukan adaptasi pada saat Covid-19, hal yang paling berdampak adalah pendapatan perusahaan. Maka dari itu, media *online* harus bisa memanfaatkan kelebihan internet. Media *online* yang dapat memanfaatkan kelebihan internet secara maksimal dan berkelanjutan secara tidak langsung

berhasil dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan khalayak. Tuntutan ini yang mau tidak mau harus dijalani oleh setiap perusahaan media *online* (Wendratama, 2017:4).

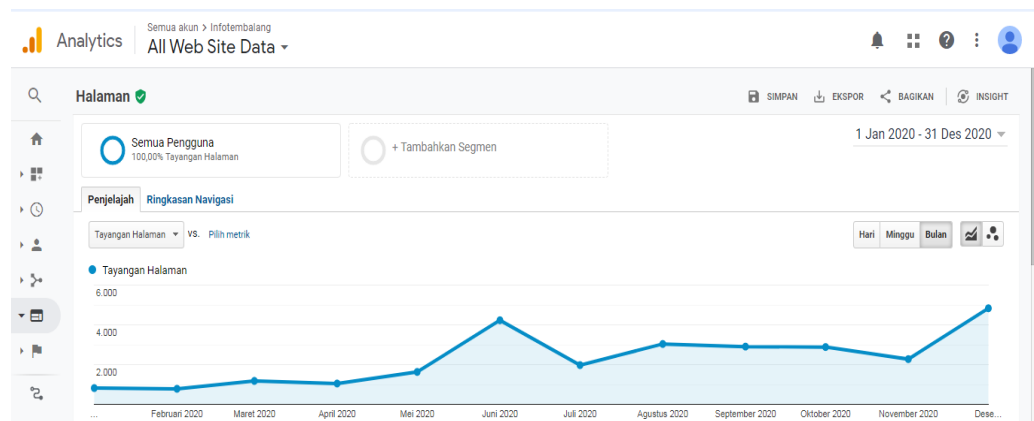
Jika tidak dapat menanggulangi masalah tersebut, bukan tidak mungkin efek dari berkurangnya pendapatan sebuah perusahaan media akan bermuara pada kebangkrutan. Kebangkrutan tersebut tidak hanya bisa terjadi pada perusahaan media berskala nasional, namun juga dapat terjadi kepada media-media *online* lokal. Dalam hal ini, media *online* lokal di Semarang yang mengalami kegagalan dalam beradaptasi di masa Covid-19 dan mengalami kebangkrutan adalah Infotembalang.

Infotembalang merupakan media *online* lokal yang mengangkat konten tentang lokalitas daerah Tembalang. Media ini mencoba untuk mengemas Tembalang yang kaya akan berbagai kisah, isu sosial budaya, fenomena ekonomi, dan lokasi-lokasi menarik ke dalam konten-konten informatif dan menghibur yang dapat dinikmati melalui laman *online* dan juga berbagai media sosial lainnya. Infotembalang percaya bahwa kekuatan data, penyampaian, serta tidak mengabaikan ketepatan informasi merupakan susunan dari konten yang baik untuk khalayak.

Saat ini Infotembalang.com memiliki enam rubik dengan tema khusus yang beragam, yaitu News, Tembalangan, Spot, Fitur, Acara Hits, Lekat (Lebih Dekat), dan Esai. Lima dari enam rubik yang dimiliki Infotembalang.com merupakan konten yang mengharuskan peliputan secara langsung turun ke lapangan. Namun dengan adanya kebijakan dari pemerintah yang membatasi ruang gerak bagi

masyarakat, termasuk pekerja media *online*, pihak manajemen Infotembalang harus memikirkan cara lain agar tetap produktif untuk menghasilkan konten yang tetap berkualitas bagi para pembaca.

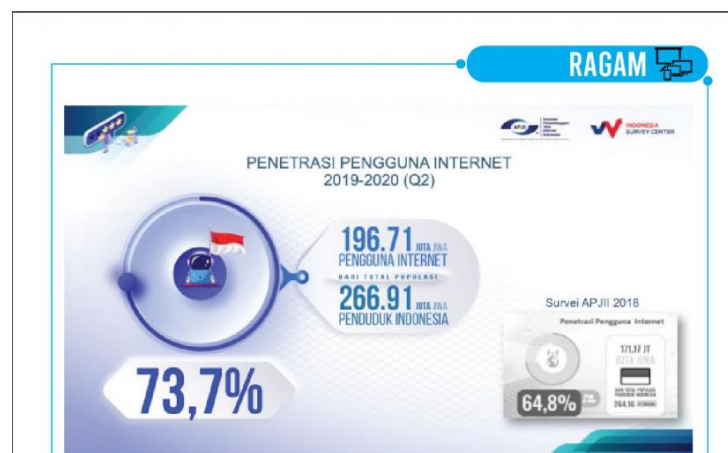
Salah satu cara yang telah dilakukan Infotembalang untuk mensiasati hal tersebut adalah menambah jumlah personil redaksi. Dengan bertambahnya jumlah tersebut, maka konten yang diproduksi Infotembalang selama pandemi Covid-19 juga turut bertambah. Hal ini dapat dilihat melalui jumlah *traffic* Infotembalang selama tahun 2020.



Gambar 1.1 Data *traffic* pengunjung Infotembalang Januari – Desember 2020

Sebelum Covid-19, Infotembalang memiliki *traffic* pengunjung dibawah 2000/bulan. Selanjutnya, Infotembalang mengalami peningkatan *traffic* pengunjung sebesar 100% pada Juni 2020, atau sebanyak 4000 pegunjung per bulan. Meningkatnya jumlah *traffic* yang dialami Infotembalang selama pandemi Covid-19 dikarenakan meningkatnya jumlah pengguna internet di Indonesia selama pandemi. Dikaji dalam survei Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) periode 2019-kuartal II/2020 mencatat, jumlah pengguna internet di

Indonesia mencapai 196,7 juta jiwa. Jumlah ini meningkat 23,5 juta atau 8,9% dibandingkan pada 2018 lalu. Peningkatan aktivitas tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, seperti pertumbuhan infrastruktur internet cepat atau *broadband* di Indonesia semakin merata, masifnya transformasi digital yang diakibatkan oleh pembelajaran secara daring, serta kebijakan bekerja dari rumah (*work from home*) akibat pandemi Covid-19.



Gambar 1.2 Peningkatan pengguna internet di Indonesia

Sumber: <https://apjii.or.id>

Namun peningkatan *traffic* tersebut justru berbanding terbalik dengan pendapatan Infotembalang. Hal tersebut dikarenakan tidak dapat terlaksananya kegiatan *off-air* yang dimiliki oleh Infotembalang, seperti Weekend Upgrade, Kongkow Tembalang, Mampir Kampus, dan Infotembalang Youthpreneur Summit. Tidak dapat terlaksananya kegiatan tersebut disebabkan oleh kebijakan pemerintah yang melarang kegiatan berkerumun guna memutus rantai penyebaran Covid-19.

Selain itu, Infotembalang juga belum terafiliasi dengan program Google Adsense yang menyebabkan media ini tidak memiliki pendapatan melalui kunjungan laman. Sebab, Infotembalang belum memenuhi target *traffic* guna mengikuti program tersebut. Target laman yang dimiliki Infotembalang guna mendapatkan mengikuti afiliasi program tersebut sebesar 5.000 kunjungan setiap bulannya. Namun, kunjungan tertinggi yang dimiliki Infotembalang hanya mencapai 4.230 kunjungan, hal tersebut terjadi pada bulan Juni 2020.

Berdasarkan fenomena tersebut, dapat dikatakan bahwa Infotembalang mengalami kesulitan untuk bersaing ditengah pandemi Covid-19, sehingga berhenti beroperasi pada Juli 2021. Maka dari itu, peneliti mengasumsikan untuk bahwa sesungguhnya dimungkinkan Infotembalang untuk tetap beroperasi, meskipun berada di masa pandemi Covid-19. Namun, untuk dapat tetap bertahan, dibutuhkan kemampuan manajerial yang baik oleh manajemen redaksi Infotembalang, yang harus dilakukan secara hati-hati agar Infotembalang dapat bertahan di masa pandemi Covid-19. Dari sini, peneliti ingin Mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang menyebabkan Infotembalang berhenti beroperasi serta mengapa hal tersebut bisa terjadi menarik untuk diteliti lebih lanjut.

1.2 Rumusan Masalah

Pandemi Covid-19 yang telah mewabah ke Indonesia dan berbagai negara lainnya pada awal tahun 2020 telah mengubah pola kehidupan masyarakat hampir di semua sektor, tidak terkecuali pada industri media, khususnya media *online*. Keberadaan media *online* yang tidak terbatas ruang dan waktu menyebabkan mereka harus tetap memproduksi konten yg berkualitas, guna menarik pembaca

serta tetap memperoleh pendapatan. Namun, pandemi Covid-19 telah menyebabkan penyusutan pendapatan yang dialami oleh media *online*. *Traffic* yang dialami oleh media-media pada saat pandemi Covid-19 cenderung meningkat, terutama media *online* lokal. Tetapi secara pendapatan turun sekitar 40%.

Melalui data di atas, dapat diketahui bahwa jika sebuah manajemen media tidak mampu melakukan adaptasi pada saat Covid-19, hal yang paling terdampak adalah pendapatan perusahaan. Jika tidak dapat menanggulangi masalah tersebut, bukan tidak mungkin efek dari berkurangnya pendapatan sebuah perusahaan media akan bermuara pada kebangkrutan. Dalam hal ini, media *online* lokal di Semarang yang mengalami kegagalan dalam beradaptasi di masa Covid-19 dan mengalami kebangkrutan adalah Infotembalang. Hal itu dikarenakan, Infotembalang tidak dapat melaksanakan kegiatan *offline*, serta belum terafiliasi dengan program Google AdSense yang menyebabkan media ini tidak memiliki pendapatan melalui kunjungan laman.

Peneliti mengasumsikan bahwa sesungguhnya dimungkinkan Infotembalang untuk tetap beroperasi, meskipun berada di masa pandemi Covid-19. Namun, untuk dapat tetap bertahan, dibutuhkan kemampuan manajerial yang baik oleh manajemen redaksi Infotembalang. Dari sini, peneliti merumuskan masalah penelitian ini dengan dengan, apa faktor-faktor yang menyebabkan Infotembalang berhenti beroperasi? Mengapa hal tersebut terjadi?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan penelitian untuk menjawab pertanyaan yang telah ditentukan, yaitu mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan Infotembalang berhenti beroperasi serta mengetahui hal tersebut dapat terjadi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian ini adalah untuk memberikan sumbangan terhadap praktik jurnalisme media *online* pada tingkat lokal mengenai faktor-faktor yang dapat menyebabkan berhenti beroperasinya sebuah perusahaan media.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran kepada perusahaan media *online* di tingkat lokal dalam menghadapi tantangan pada masa Covid-19, sehingga dapat menjadi pembelajaran ke depan.

1.4.3 Manfaat Sosial

Secara sosial, diharapkan penelitian ini mampu memberikan pemahaman kepada masyarakat tentang setiap jenis bisnis harus menyesuaikan strategi saat menghadapi perubahan situasi yang terjadi.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Paradigma Penelitian

Paradigma dalam penelitian ini menggunakan paradigma positivis dengan pendekatan kualitatif. Paradigma ini memiliki asumsi bahwa fenomena yang terjadi di dalam kehidupan tidak terbatas. Paradigma ini berusaha untuk menjelaskan fenomena dan masalah sosial yang didasari oleh perubahan dan keteraturan pada

masyarakat dengan cara memandang realitas sosial yang terjadi sebagai sesuatu yang bisa diobservasi.

Dengan menggunakan paradigma positivis, peneliti berusaha untuk memahami realitas sosial mengenai apa yang terjadi di dalam manajemen Infotembalang. Peneliti akan berfokus dengan faktor-faktor penyebab Infotembalang berhenti beroperasi serta mengapa hal tersebut dapat terjadi. Maka dari itu, peneliti berusaha untuk memaknai realitas yang terjadi dalam fenomena tersebut.

1.5.2 State of The Art

Penelitian mengenai adaptasi media *online* pernah diteliti oleh Prasetyawibowo pada tahun 2021 dengan judul strategi redaksi Catch Me Up! dalam menghadapi persaingan industri media *online*. Penelitian yang dilakukannya bertujuan untuk mengetahui strategi redaksi Catch Me Up! dalam menghadapi industri media *online*. Penelitian ini ditinjau melalui aplikasi manajemen media dan strategi editorial dengan menggunakan fungsi manajemen POAC.

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat strategi-strategi khusus yang digunakan oleh Catch Me Up! dalam menghadapi persaingan industri media *online*. Strategi yang digunakan adalah *actuating*. Catch Me Up! menggunakan bahasa sehari-hari agar mudah dipahami oleh pembaca, mengirimkan *newsletter* di pagi hari, prinsip jurnalistik (penerapan *cover both side*), dan media yang ramah perempuan.

Selain itu, penelitian yang berkaitan mengenai adaptasi sebuah media *online* atau sejenisnya juga dilakukan oleh Media Sucahya pada tahun 2017 dengan judul manajemen Media Digital. Penelitian ini menjelaskan bahwa kemajuan teknologi mengharuskan manajemen redaksi melakukan perubahan mendasar dalam organisasi media. Contohnya, perusahaan media yang melakukan adaptasi dari media tradisional ke media digital adalah Tempo Media Group. Sebagai media ternama, Tempo Media Group berhasil menggabungkan Majalah Tempo, Koran Tempo, Tempo.co, dan toko digital Tempo.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan bersifat deskriptif, serta melalui metode studi kasus. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa proses adaptasi yang dilakukan Tempo Media Group adalah dengan cara membentuk *newsroom* bersama, menambah investasi untuk teknologi komunikasi, serta membuat budaya kerja yang adaptif terhadap inovasi.

Selanjutnya, ada penelitian yang dilakukan oleh Kiki dkk, pada tahun 2021 dengan judul Strategi Manajemen Komunikasi Media *Online* Cerdik Indonesia Dalam Mengatasi Persaingan Antarmedia *Online*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi manajemen Cerdik Indonesia sebagai media *online* untuk mengatasi persaingan antar media *online* lainnya. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis teori manajemen komunikasi POAC. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Pimpinan Redaksi Cerdik Indonesia memiliki strategi manajemen komunikasi bisnis meliputi tahap *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* yang baik. Hal tersebut dapat

menciptakan lingkungan kerja yang baik, sehingga Cendik Indonesia dapat bertahan dan mampu bersaing dengan media *online* kompetitor.

Penelitian-penelitian tersebut dijadikan rujukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian ini, dimana peneliti akan melakukan beberapa perbedaan. Berkaitan dengan objek penelitian, pada penelitian kali ini Infotembalang dijadikan objek penelitian dimana hal tersebut tidak dilakukan oleh mereka. Meskipun ketiga penelitian sebelumnya membahas mengenai strategi guna menghadapi persaingan, namun pada penelitian kali ini tidak memfokuskan kepada strategi Infotembalang, melainkan peneliti ingin lebih menganalisis faktor-faktor penyebab Infotembalang berhenti beroperasi pada saat pandemi Covid-19.

Penelitian ini menggunakan teori sistem sosial dari Katz dan Kahn untuk membantu menjelaskan proses komunikasi organisasi yang dilakukan oleh manajemen Infotembalang. Kemudian, penelitian juga akan menggunakan teori manajemen dari George R. Terry dan juga penerapan fungsi manajemen POAC untuk menjelaskan pengelolaan manajemen Infotembalang.

1.5.3 Teori Sistem Sosial Katz dan Kahn

Katz dan Kahn dalam (Pace dan Faules, 2010:66) menjelaskan bahwa pola hubungan dalam organisasi merupakan unsur penentu dalam berjalannya sebuah organisasi. Pola hubungan yang baik terlepas dari individu yang mengisi jabatan tertentu dalam struktur organisasi terkait, memberikan pengaruh yang cukup besar atas keberlangsungan perjalanan suatu organisasi dalam jangka waktu yang cukup lama.

Katz dan Kahn juga menjelaskan bahwa tindakan komunikatif yang terjadi di dalam organisasi dapat dikatakan sebagai salah satu bentuk interaksi. Bentuk-bentuk interaksi tersebut dapat digolongkan ke dalam beberapa konsep komunikasi, yaitu penggunaan kerja sama, pengaruh, penularan sosial atau peniruan, dan kepemimpinan (Pace dan Faules, 2010:66). Pada pandangan ini komunikasi dianggap sebagai sebuah penghubung utama dalam organisasi. Hal ini akan dilakukan dengan mengungkap bentuk interaksi sosial manajemen Infotembalang, baik komunikasi yang dilakukan secara formal maupun informal.

Pendapat Katz dan Kahn juga didukung oleh Hawes dengan menjelaskan bahwa suatu kolektivitas sosial adalah serangkaian gabungan dari perilaku komunikatif yang terpolakan (Pace dan Faules, 2010:67). Dengan kata lain, hal yang mempengaruhi suatu kolektivitas sosial merupakan hubungan itu sendiri, bukan perilaku yang diciptakan oleh individu-individu di dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, perilaku komunikatif yang dimaksud adalah tentang pembangunan hubungan sosial di dalam Infotembalang, dimana hal tersebut dilakukan secara kolektif sehingga dapat menghasilkan nilai tambah suatu hubungan.

Daniel Katz, Robert L. Kahn, dll, merupakan tokoh utama dalam aliran perilaku organisasi dengan pendekatan sistem. Sistem yang dimaksud oleh mereka adalah sistem terbuka (*open system*). Sistem ini memungkinkan komunikasi suatu organisasi dapat mengalir secara fleksibel, baik itu ke dalam ataupun keluar organisasi (Romli, 2014:51-52). Dengan begitu, sebuah organisasi dapat secara terus-menerus menjalin hubungan dengan pihak-pihak dari luar organisasi itu

sendiri. Untuk memudahkan hal tersebut, sebuah organisasi biasanya membentuk komunitas agar dapat menciptakan kerja sama yang berkelanjutan.

Dengan kata lain, teori Sistem Sosial menggambarkan bahwa hubungan yang penting dari suatu organisasi adalah hubungan sosial yang terjadi di dalamnya. Menurut Kriyantono (2014:77) apabila sistem sosial ini diterapkan, maka prinsip utama dalam organisasi tersebut merupakan salah satu bagian dari sistem sosial itu sendiri, karena sistem yang terbentuk saling berhubungan, tergantung, dan saling mempengaruhi satu sama lain.

Dalam pendekatan ini, komunikasi menjadi alat utama untuk membangun sebuah interaksi yang akan menghubungkan beberapa subsistem di dalam suatu organisasi. Maka dari itu, sebagai pemapah informasi, komunikasi menjadi sangat penting dan juga dapat digunakan sebagai alat untuk penyelesaian sebuah masalah organisasi. Semakin baik komunikasi yang terbentuk, maka semakin baik pula hubungan yang terjalin di dalam organisasi tersebut (Romli, 2014:51-52).

Teori sistem sosial yang dikemukakan oleh Katz dan Kahn memungkinkan sebuah organisasi dapat bertahan lebih lama jika komunikasi yang dilakukan terpelihara dengan baik. Karena komunikasi tersebut berisi pesan-pesan, baik dari atasan ke bawahan dan sebaliknya, atau pada sesama bawahan. Dimana hal tersebut dapat berdampak terhadap setiap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh organisasi tersebut.

Maka dari itu, penelitian ini menggunakan teori Sistem Sosial dari Katz dan Kahn dikarenakan dalam teori tersebut menyebutkan bahwa "*pola hubungan yang baik, terlepas dari antar individu yang mengisi jabatan tertentu memberikan*

pengaruh yang cukup besar bagi keberlangsungan sebuah organisasi”. Selain itu, teori ini juga menilai bahwa semakin baik komunikasi yang terbentuk, maka semakin baik pula hubungan yang terjalin di dalam organisasi tersebut. Hal ini sesuai untuk menggambarkan interaksi dalam penyampaian pesan dan informasi, baik formal maupun informal yang terjadi di dalam Infotembalang.

1.5.3.1 Konsep Komunikasi dalam Organisasi

Goldbaber dalam (Romli, 2014:13) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses dari penciptaan dan pertukaran pesan antar individu-individu dengan batasan-batasan sebagai arus yang saling bergantung satu sama lain guna mengatasi lingkungan organisasi yang inkonsisten. Guna mendukung pernyataan tersebut, Ronald Adler dan George dalam (Rohim, 2009:111) memaparkan beberapa arus komunikasi beserta fungsinya dalam organisasi agar dapat berjalan dengan baik. Pertama adalah *downward communication*. Komunikasi ini terjadi pada saat orang-orang yang berada pada pihak manajemen menyampaikan pesan kepada bawahan. Menyampaikan instruksi kerja, eksplanasi tugas, menguraikan informasi yang berkaitan dengan peraturan-peraturan di dalam suatu organisasi, serta memotivasi bawahan agar dapat bekerja lebih optimal merupakan fungsi dari *downward communication*.

Jika sebelumnya arus komunikasi terjadi dari atasan kepada bawahan, maka *upward communication* merupakan kebalikannya, yaitu ketika bawahan mengirim pesan ke pihak manajemen (atasan). Harriman dalam (Pace dan Faules, 2010:185) menjelaskan bahwa arus komunikasi yang terjadi dari bawahan ke atasan dapat membantu bawahan dalam mengatasi masalah pekerjaan yang dialami serta

memperkuat keterlibatan para bawahan dalam pekerjaan yang sedang dijalani. Biasanya fungsi ini dilakukan oleh bawahan ketika menyampaikan perihal pekerjaan atau tugas yang telah dilaksanakan dan mengajukan beberapa persoalan yang dialami oleh bawahan dalam melaksanakan tugas. Selain itu, arus ini juga dapat berfungsi ketika bawahan memberi masukan kepada atasan.

Arus komunikasi yang terakhir adalah *horizontal communication*. Berbeda dengan arus sebelumnya yang terjadi secara vertikal, maka sesuai namanya, komunikasi ini terjadi secara horizontal, yaitu komunikasi yang terjadi pada diantara individu dengan kedudukan yang sama di dalam organisasi. Biasanya arus ini difungsikan sebagai sebuah pertukaran informasi, dimana hal tersebut juga dapat menjadi sebuah perbaikan koordinasi antar subsistem sebagai upaya untuk penyelesaian masalah. Biasanya komunikasi yang terjadi secara horizontal ini juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang lebih mengikat antar individu.

Teori Sistem Sosial serta penjelasan mengenai konsep komunikasi dalam organisasi memberikan gambaran mengenai fenomena di mana komunikasi yang dilakukan dalam organisasi dapat membantu menyelesaikan masalah dari sebuah organisasi. Dalam konteks penelitian ini, teori digunakan sebagai gambaran mengenai arus komunikasi yang terjadi di dalam Infotembalang. Pemimpin redaksi dan karyawan Infotembalang ditempatkan sebagai pihak yang terlibat guna menjelaskan proses komunikasi yang mereka alami.

1.5.4 Teori Manajemen Media

Manajemen media merupakan sebuah ilmu yang mempelajari tentang pengelolaan media dengan prinsip-prinsip dan seluruh proses manajemen yang

telah diterapkan, baik sebagai industri dan institusi yang bersifat komersial atau sosial (Junaedi, 2017:14). Sebagai objek pembelajaran, media memiliki karakteristik, peran, posisi terhadap sebuah lingkungan, sistem ekonomi, sosial politik tempat media tersebut berada serta termasuk pula mempelajari tentang perkembangan teknologi yang mempengaruhi media dan diperhitungkan oleh manajemen media.

Manajemen media diawali dari ranah manajemen komunikasi yang didominasi oleh paradigma positivistik, paradigma kritis, dan mendapatkan pengaruh dari studi media. Studi media sendiri merupakan studi yang melihat media sebagai suatu instrumen dari sebuah kekuatan ekonomi politik yang dipengaruhi oleh beragam kepentingan, sehingga manajemen media dijadikan sebagai arena pertarungan berbagai kepentingan.

Media dapat diibaratkan sebagai makhluk hidup, karena dapat tumbuh dan berkembang untuk dapat bertahan. Jika tidak mampu bertahan, maka media tersebut akan mati. Pada proses inilah media memerlukan pengolahan menggunakan teori-teori manajemen. Pada dasarnya, manajemen diperlukan bagi setiap lembaga, tidak hanya pada media.

Manajemen media juga bisa dipandang sebagai suatu proses, karena didalamnya terletak sebuah perencanaan, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengawasan dan pemanfaatan sumber daya untuk mencapai suatu tujuan. Acapkali sebuah manajemen mengalami kehancuran yang diakibatkan oleh tidak adanya pengalaman dan keahlian dari mereka yang menempati posisi manajemen dalam sebuah organisasi. Berpegang pada kebiasaan atau tradisi yang sudah ada

sebelumnya, lalu mengabaikan perubahan dan perkembangan. Alhasil, sering kali keputusan-keputusan buruk yang dibuat akan berdampak pada hasil yang sudah direncanakan sebelumnya.

1.5.4.1 Fungsi Manajemen

Melalui pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa proses manajemen memang memfokuskan pencapaian tujuan sebagai akhir, karena memang pada dasarnya manajemen diciptakan agar tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai (Rohman, 2017:19). Hal ini dapat dicontohkan dari berbagai pendirian perusahaan-perusahaan yang dilakukan oleh seseorang maupun sekelompok orang. Masing-masing dari perusahaan tersebut tentu memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai, misalnya, mendapatkan keuntungan, menyediakan lapangan pekerjaan, pemanfaatan, SDA, dan seterusnya.

Semakin baik manajemen yang berada di dalam sebuah perusahaan, akan berbanding lurus dengan tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mengatakan bahwa manajemen telah mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan dengan baik, maka hal tersebut dapat dilihat melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen yang berjalan dengan baik. Maka dari itu, penerapan fungsi manajemen yang baik dapat diartikan sebagai upaya sebuah manajemen dalam mencapai tujuan juga dapat berjalan dengan baik. Sebaliknya, apabila fungsi manajemen tidak dijalankan sebagaimana mestinya, maka dapat disimpulkan bahwa upaya manajemen dalam mencapai sebuah tujuan yang harus dicapai sama buruknya (Rohman, 2017:19). Berkenaan dengan fungsi-fungsi manajemen, George R. Terry membagi fungsi-fungsi manajemen menggunakan akronim POAC, yaitu:

1. *Planning* (Perencanaan)

George R. Terry mengatakan bahwa *planning* merupakan fungsi dasar dari keseluruhan manajemen. Setiap organisasi membutuhkan unsur kerjasama antar individu guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. *Planning* dalam sebuah organisasi meliputi beberapa kegiatan, diantaranya, pemilihan visi dan misi, seperti menetapkan tujuan serta cara untuk mencapainya. Atas dasar itu, *planning* yang matang merupakan sebuah *input* dari berbagai proses yang ada dalam sebuah organisasi, menjadi sebuah titik awal bagi *output* yang optimal. Sebaliknya, *output* yang dihasilkan tidak optimal jika tidak diawali dengan *planning* yang matang.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Setelah manajemen mampu menciptakan *planning* yang matang, proses selanjutnya akan mengarah pada *organizing*, yaitu proses penetapan struktur peran yang dibutuhkan guna menempatkan orang-orang ke dalam sebuah organisasi. Secara teknis biasanya *organizing* berfungsi untuk pengkoordinasian fungsi-fungsi operasional, manusia, serta fasilitas-fasilitas dalam sebuah organisasi agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. *Actuating* (Pelaksanaan)

Actuating adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan sebuah organisasi untuk menggerakkan orang-orang beserta fasilitas penunjangnya agar penyelenggaraan mencapai tujuan itu berjalan lancar sebagaimana mestinya (Suhadang, 2010:45). Fungsi ini berisikan langkah-langkah pelaksanaan rencana dalam kondisi nyata, dimana sumber daya manusia di dalamnya dijadikan penggerak setelah penerapan fungsi *planning* dan *organizing*.

4. *Controlling* (Pengawasan)

Ketiga fungsi manajemen sebelumnya akan membawa sebuah organisasi menuju tahapan terakhir dalam upaya penerapan fungsi manajemen, yaitu *controlling*. Kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan pada akhirnya akan ditinjau menggunakan prosedur pengukuran hasil kerja. Dengan kata lain, fungsi ini akan memastikan penemuan dan penerapan aktivitas di lapangan telah berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan (Arifin, 2007:72). Dalam hal ini, setidaknya ada empat hal penting harus diperhatikan dalam sebuah *controlling*, diantaranya: memilih standar atau tolak ukur prestasi kerja, mengukur hasil kerja menggunakan standar yang sudah ditentukan, menyamakan prestasi dengan langkah yang telah ditetapkan dan membuat langkah-langkah untuk memperbaiki hasil kerja yang tidak sesuai.

Teori manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry ini menunjukkan bahwa manajemen dipandang sebagai suatu proses, dimana terdapat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dengan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Infotembalang sebagai sebuah perusahaan media *online* juga tidak terlepas dari penerapan fungsi manajemen di dalamnya. Dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, Infotembalang dapat mencapai tujuan tersebut melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen oleh George R. Terry.

Dalam penelitian ini, peneliti menjelaskan konsep penelitian yang nantinya bertujuan untuk menggambarkan proses atau alur penelitian. Awalnya, penelitian akan dimulai dengan menjelaskan arus komunikasi yang terjadi dalam manajemen

Infotembalang pada saat Covid-19 melalui Teori Sistem Sosial Katz dan Kahn. Arus komunikasi ini dijelaskan guna memahami interaksi sosial yang terjadi pada Infotembalang. Setelah memahami bagaimana gambaran alur komunikasi yang berjalan pada Infotembalang, selanjutnya analisis tersebut akan ditegaskan melalui sudut pandang Teori Manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry. Melalui analisa lanjutan ini, gambaran secara utuh bagaimana penerapan fungsi manajemen melalui cara serta arus komunikasi pada Infotembalang akan terlihat dan mampu menjelaskan mengapa Infotembalang sebagai sebuah perusahaan media *online* tidak mampu bertahan pada saat pandemi Covid-19.

1.6 Operasional Konsep

1.6.2 1.6.1 Penerapan Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan hal yang menjadi dasar untuk menentukan atau melaksanakan sesuatu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini diwujudkan dengan serangkaian penerapan kegiatan di dalam sebuah organisasi.

Fungsi manajemen sendiri dioperasionalkan sebagai berikut:

1. *Planning*

Fungsi ini akan digunakan untuk melihat perencanaan yang dilakukan oleh Infotembalang sebagai suatu penghubung dari status yang belum tercapai dengan tujuan yang ingin dicapai.

2. *Organizing*

Pengorganisasian ini akan melihat kegiatan Infotembalang dalam menentukan aktivitas kerja, penggunaan dan pemanfaatan sumber daya melalui struktur formal dengan masing-masing kewenangan.

3. *Actuating*

Proses ini akan melihat dan mengidentifikasi proses kegiatan lapangan yang sudah direncanakan dan ditentukan sebelumnya oleh Infotembalang.

4. *Controlling*

Terakhir, proses ini akan melihat Infotembalang dalam mengukur hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan tujuan yang telah ditetapkan pada saat perencanaan.

1.6.2 Arus Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan sebuah proses penciptaan pesan dalam suatu hubungan di dalam organisasi, dimana pesan tersebut memiliki batasan-batasan arus yang saling bergantung satu sama lain guna mengatasi lingkungan organisasi yang inkonsisten. Fenomena ini dioperasionalkan untuk melihat bagaimana arus komunikasi yang terjadi di dalam Infotembalang?

1.7 Metode penelitian

1.7.1 Tipe Penelitian

Peneliti akan menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Tujuan dari metode ini adalah untuk menggambarkan, melukiskan, menerangkan, menjelaskan, serta menjawab permasalahan yang ingin diteliti secara lebih rinci dengan semaksimal mungkin untuk mempelajari seorang individu, kelompok, atau kejadian (Sugiyono, 2016:9).

Hal ini dilakukan dengan menggambarkan arus komunikasi dan penerapan fungsi manajemen di dalam Infotembalang. Riset ini digunakan untuk menganalisis faktor-faktor penyebab Infotembalang berhenti beroperasi serta mengapa hal itu bisa terjadi melalui konsep yang telah dioperasionalisasikan.

1.7.2 Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini merupakan tiga orang pihak manajemen Infotembalang, yaitu Bram sebagai pemilik dan pimpinan redaksi, serta Ayub dan Dyah sebagai reporter. Pemilihan subjek penelitian didasari oleh keterlibatan orang-orang tersebut di dalam Infotembalang yang dapat mewakili *upward communication*, *downward communication*, *horizontal communication*, dan penerapan fungsi-fungsi manajemen di dalam organisasi.

1.7.3 Jenis Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan berupa kata-kata yang dituturkan oleh pihak subjek penelitian dan teks tertulis yang didapat dari proses wawancara dengan pihak manajemen Infotembalang.

1.7.4 Sumber Data

Data dalam penelitian ini akan diperoleh dari:

a. Data Primer

Penelitian ini akan menggunakan data primer berupa informasi yang dituturkan oleh subjek penelitian, serta pengalaman-pengalaman kerja para informan selama berada di Infotembalang.

b. Data Sekunder

Data ini merupakan data lain di luar dari data utama. Data sekunder diperoleh melalui jurnal ilmiah, media massa ataupun literatur-literatur yang berkaitan dengan arus komunikasi, media *online*, serta fungsi manajemen.

1.7.5 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan observasi secara langsung. Tujuannya adalah untuk mendapatkan data kualitatif secara mendalam. Dalam hal ini, wawancara akan dilakukan kepada para pihak manajemen Infotembalang. Kemudian wawancara akan dihentikan ketika peneliti sudah mampu memahami jawaban dari pihak manajemen Infotembalang, atau tidak menemukan data lain yang bisa ditambahkan ke dalam penelitian ini.

Peneliti akan membuat pedoman serta daftar pertanyaan terlebih dahulu sebelum melakukan proses wawancara. Daftar pertanyaan tersebut akan disesuaikan dengan konsep yang telah disebutkan sebelumnya, dimana bentuk dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan akan bersifat terbuka sehingga peneliti tidak memiliki pengaruh atas respon para informan.

1.7.6 Teknik Analisis Data

Analisis interaktif merupakan teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini. Dengan teknik ini, data yang terkumpul melalui hasil wawancara akan dianalisis menjadi tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Harahap, 2020:80).