

Bab III

Temuan Penelitian Analisis Faktor Penyebab Infotembalang Berhenti Beroperasi

Bab ini akan menjelaskan tentang hasil temuan penelitian yang berkaitan dengan arus komunikasi dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen di dalam Infotembalang. Deskripsi ini diperoleh dari hasil wawancara mendalam dan observasi langsung dengan informan yang merupakan masing-masing menjabat sebagai pemilik, pimpinan redaksi, dan juga reporter.

Bab ini juga akan memperlihatkan temuan-temuan tentang penerapan fungsi manajemen di dalam Infotembalang yang meliputi, *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Selanjutnya, penerapan-penerapan tersebut akan dilihat melalui arus komunikasi yang terjadi di dalam Infotembalang, yaitu dengan cara melihat interaksi yang terjadi antara bawahan ke atasan, atasan ke bawahan, dan sesama bawahan. Hasil dari temuan tentang penerapan fungsi manajemen di Infotembalang, nantinya akan membantu peneliti untuk melihat bagaimana interaksi arus komunikasi yang terjadi antar jabatan di dalam Infotembalang. Alhasil, kedua hal tersebut akan membantu peneliti dalam mengidentifikasi faktor penyebab Infotembalang berhenti beroperasi. Berikut merupakan temuan-temuan yang didapat dalam pelaksanaan wawancara.

3.1 Penerapan Fungsi Organisasi

3.1.1 Planning

Sebagaimana yang telah dikemukakan George R. Terry, bahwa *planning* merupakan fungsi dasar dari keseluruhan manajemen. Sebuah organisasi menjadikan tahap perencanaan sebagai suatu penghubung dari status yang belum tercapai dengan tujuan yang ingin dicapai. Dalam tahap ini, Infotembalang memiliki perencanaan yang meliputi visi dan misi, tujuan, dan topik artikel. Temuan pada tahap ini akan dijelaskan berdasarkan operasionalisasi yang telah dilakukan pada tahap perencanaan.

3.1.1.1 Perencanaan Visi dan Misi

Sebagai sebuah perusahaan, Infotembalang memiliki Visi untuk *menjadi media online yang mengemas Tembalang ke dalam konten-konten cerdas dan berbobot yang dapat dinikmati oleh generasi muda*. Guna mewujudkan visi tersebut, dalam memproduksi konten, Infotembalang memiliki misi dalam memproduksi setiap konten, yaitu:

1. **Lokalitas**

Mengangkat informasi berbasis seputar Tembalang

2. ***Awarness/Kesadaran***

Memunculkan kesadaran pembaca akan pentingnya isu yang ada di sekitar Tembalang.

Visi dan misi tersebut dibentuk berdasarkan penilaian pemilik yang melihat tidak ada media *online* sejenis yang mengangkat isu tentang Tembalang secara spesifik.

Hal itu dimanfaatkan pemilik untuk menjadikan Infotembalang sebagai pembeda dari media *online* lainnya yang berada di Semarang.

Namun dalam pengaplikasiannya, visi dan misi tersebut berubah, tepatnya pada bulan Februari 2021. Perubahan ini didasari oleh pemasukan yang dibutuhkan oleh Infotembalang. Mengingat pada saat pandemi Covid-19, Infotembalang tidak dapat mengadakan kolaborasi yang dapat menghasilkan pendapatan. Selain itu, Infotembalang juga tidak memiliki pemasukan melalui laman website mereka, baik dari pengiklan maupun GoogleAds. Maka dari itu, guna mendapatkan pemasukan, pemilik memutuskan untuk melakukan perubahan baik dari segi visi dan juga misi agar Infotembalang agar tetap bertahan. Perubahan visi dan misi tersebut dilakukan dengan melebarkan konten yang diangkat oleh Infotembalang, dari yang hanya mengangkat konten tentang Tembalang, kini mereka melebarkan topiknya dengan cara mengangkat konten tentang kota Semarang.

Perubahan tersebut diwujudkan ke dalam sebuah visi agar Infotembalang *menjadi media online yang mengemas Semarang ke dalam konten-konten cerdas dan berbobot yang dapat dinikmati oleh generasi muda*. Berubahnya visi Infotembalang juga turut merubah misi yang telah mereka tetapkan sebelumnya. Infotembalang menghapuskan lokalitas di dalam misi guna mewujudkan visi mereka yang baru. Dengan melebarnya konten yang diproduksi, Infotembalang memiliki misi untuk memberikan wadah dan sumur informasi bagi para pembaca yang penasaran terhadap kekayaan lokal di kota Semarang. Dalam perubahan tersebut juga Infotembalang menentukan tujuan usaha menjadi dua bagian, yaitu

tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Salah satu, tujuan jangka pendek yang ditetapkan adalah Infotembalang memiliki *traffic* website sebesar 5000/bulan.

3.1.1.2 Perencanaan Tujuan

Bulan Februari dipilih karena Infotembalang masih memiliki waktu 5 bulan lagi sebelum jatuh tempo untuk pembayaran website mereka. Pembentukan visi dan misi Infotembalang yang baru diinisiasi oleh Bram, pemilik dan juga pimpinan redaksi Infotembalang. Bram berpendapat, dengan merubah visi dan misi Infotembalang, dirinya berharap akan ada peningkatan *traffic* yang dialami oleh Infotembalang. *Traffic* tersebut dapat diperoleh melalui audiens yang mengunjungi laman Infotembalang untuk membaca artikel yang telah dimuat. Menurut Bram, penentuan angka 5000/bulan sudah berdasarkan perhitungan *Google Analytic* yang mengharuskan Infotembalang menyentuh angka tersebut selama dua bulan berturut-turut agar mendapatkan program afiliasi dari Google, berupa GoogleAds.



Gambar 3.1 Tanggal 5 Februari 2021, Infotembalang pertama kali melebarkan tema konten mereka

Dalam penetapan tujuan yang telah ditentukan, Bram mengakui bahwa dirinya tidak menyiapkan strategi khusus untuk mencapai tujuan tersebut. Selain itu, dirinya juga tidak meminta masukan kepada bawahan tentang perubahan visi dan misi, serta penetapan target yang telah dilakukan. Hal itu menyebabkan, banyak anggota Infotembalang yang tidak mengerti tentang apa yang harus dilakukan guna mencapai target tersebut.

Terciptanya visi, misi, serta tujuan baru bagi Infotembalang merupakan ambisi pribadi yang dimiliki oleh pemilik Infotembalang. Dirinya memiliki keinginan agar Infotembalang dapat terus bertahan dengan cara menjadi media *online* yang semakin besar, tetapi dirinya menyadari bahwa tidak memiliki kompetensi yang mumpuni dalam bidang manajemen. Hal itu menyebabkan, perencanaan Infotembalang guna mendapatkan target *traffic* yang telah ditetapkan tidak dibarengi dengan perencanaan strategi yang matang.

3.1.1.3 Perencanaan Topik Liputan

Perubahan visi dan misi Infotembalang turut mempengaruhi perencanaan topik. Perencanaan topik Infotembalang diadakan tiap minggu, pada salah satu hari yang telah ditentukan pada beberapa hari sebelumnya. Perencanaan tersebut masuk ke dalam agenda rapat mingguan yang dihadiri oleh pimpinan redaksi dan juga reporter. Dalam rapat tersebut, hal yang dibahas adalah perencanaan konten berupa artikel yang akan di tulis oleh reporter.



Gambar 3.2 Penjadwalan rapat redaksi mingguan Infotembalang

Dalam merencanakan sebuah topik, Infotembalang melakukan beberapa langkah yang dilakukan dalam perencanaan tersebut, diantaranya adalah:

1. Riset

Sebelum rapat dimulai, reporter terlebih dahulu mencari informasi yang dapat digunakan sebagai data awal. Proses pengumpulan data tersebut biasanya dilakukan melalui referensi internet dan riset lapangan pada beberapa hari sebelumnya. Dengan informasi yang telah didapatkan, reporter dapat menentukan *angle* peliputan dan memudahkan dalam pembuatan *outline* artikel.

2. Diskusi Ide

Setelah menemukan informasi, setiap reporter diwajibkan untuk memaparkan ide mereka kepada pimpinan redaksi pada saat rapat

berlangsung. Ayub, sebagai informan 1 yang menjabat sebagai reporter mengatakan bahwa, tiap ide yang dipaparkan dalam perencanaan topik artikel tidak selalu disetujui oleh pimpinan redaksi. Hal itu dikarenakan, beberapa ide yang disampaikan oleh para reporter dianggap tidak berkualitas oleh pimpinan redaksi atau dinilai terlalu melenceng dari yang gaya Infotembalang.

“Semua ide yang dibawa pada saat rapat, biasanya akan disortir oleh Pimpinan Redaksi. Tidak jarang ide yang dibawa itu ditolak atau tidak diterima, karena dianggap tidak dapat meningkatkan traffic.”

3. Penentuan Topik Artikel

Secara umum, sebelum terjadi perubahan visi dan misi, topik yang ditentukan oleh pimpinan redaksi adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan aktivitas Tembalang. Seperti tempat yang mejadi pusat keramaian orang, mulai dari tempat makan, kafe, serta bagian-bagian yang ada di dalamnya. Isu-isu terkini terkait kegiatan mahasiswa pun biasanya menjadi sumber informasi yang dapat dijadikan ide peliputan oleh para reporter. Maka dari itu, perubahan visi dan misi turut mempengaruhi reporter dalam melakukan penentuan topik. Apabila ide topik yang telah dipaparkan oleh

para reporter ditolak, maka akan digantikan dengan ide yang dipilih oleh pimpinan redaksi.

3.1.1.4 Hambatan-hambatan yang Muncul

1	Tidak melibatkan dalam pembentukan visi misi	Gaya Kepemimpinan	<i>Planning</i>
2	Pemilihan topik lebih banyak dipilih secara sepihak		
3	Tidak ada arahan yang jelas dalam penugasan		

Tabel 3.1 Hambatan di dalam *Planning*

Perubahan visi dan misi Infotembalang dapat dipahami oleh beberapa anggota Infotembalang. Namun, mayoritas anggota Infotembalang justru mengkritisi keputusan tersebut. Hal itu diadasi oleh tidak adanya keterlibatan anggota di dalam pembentukan visi dan misi yang baru. Selain itu, menurut informan 1, penetapan target pembaca yang harus dicapai oleh Infotembalang tidak dibarengi dengan strategi atau cara untuk mendapatkannya.

“Beberapa waktu terakhir sebelum masa magang saya habis, Infotembalang sempat mengganti visi misi mereka. Dari yang awalnya hanya mengangkat topik seputar Tembalang, kini menjadi seputar Semarang. Di satu sisi saya senang karena pemilihan topik menjadi lebih luas, di sisi lain, saya kecewa karena keputusan tersebut terlihat seperti baru sebatas ide yang belum tahu bagaimana cara mengeksekusinya.”

Keputusan Bram yang tidak dibareng dengan strategi, mengakibatkan anggota Infotembalang tidak mendapatkan arahan yang jelas guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Alhasil, perencanaan Infotembalang dalam menentukan topik juga turut tidak terarah. Penolakan ide yang berujung pada pemilihan topik sepihak dari pimpinan redaksi kepada para reporter juga tidak dibarengi dengan arahan yang jelas. Tidak jarang hal tersebut menyebabkan reporter tidak memiliki bekal pengetahuan karena kurangnya sumber informasi dan arahan demi mengikuti keputusan pimpinan redaksi.

3.1.2 Organizing

Setelah melalui tahap perencanaan, Infotembalang melakukan pengorganisasian di dalam lingkup organisasi mereka. Tahap ini akan memicarakan tentang pengorganisasian visi dan misi, tujuan, serta perencanaan topik. Di dalam Infotembalang, jabatan yang berwenang dalam pengorganisasian ini adalah pimpinan redaksi. Perencanaan di dalam Infotembalang bertujuan untuk memastikan kebutuhan anggota untuk menjalankan rencana dan mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Penerapan fungsi ini di dalam Infotembalang meliputi penugasan tiap anggota, serta membagi pekerjaan kedalam tugas yang lebih spesifik.

3.1.2.1 Pengorganisasian Visi dan Misi

Sebelum visi dan misi berubah, Infotembalang hanya beranggotakan 5 orang, yang terdiri dari reporter, *social media staff*, *research and development*, serta pimpinan redaksi. Beberapa anggota tersebut ada yang memiliki beberapa jabatan. Seperti informan 3, yang menduduki jabatan reporter dan *social media staff*, atau

informan 2 yang menjabat sebagai *research and development*, pimpinan redaksi, dan juga pemilik. Sisanya, hanya menjabat sebagai reporter.

Namun, setelah visi dan misi yang baru telah ditetapkan, langkah selanjutnya yang dilakukan oleh pimpinan redaksi Infotembalang adalah melakukan *open recruitment* untuk menambah jumlah anggota pada semua struktur organisasi. Dalam melakukan perekrutan, Infotembalang sendiri tidak memberikan kriteria tertentu untuk bisa mendaftar. Infotembalang hanya membutuhkan orang yang ingin belajar di dalam dunia penulisan untuk menjadi persyaratan masuk ke dalam Infotembalang. Hal itu didasarkan oleh keinginan pribadi Bram, yang ingin menjadikan Infotembalang sebagai wadah untuk bermain dan berkembang bagi para anggotanya.

Setelah melakukan *open recruitment*, anggota Infotembalang bertambah sebanyak 10 orang. Mayoritas dari anggota Infotembalang sendiri adalah mahasiswa, hal ini berkaitan dengan target audiens mereka, yaitu generasi muda. Maka dari itu, pemilihan mahasiswa sebagai anggota Infotembalang dianggap untuk merepresentasikan Infotembalang itu sendiri.

3.1.1.1 Pengorganisasian Tujuan

Setelah merencanakan tujuan dengan menetapkan target pembaca sebesar 5000/bulan. Pimpinan Redaksi Infotembalang tidak merincikan secara spesifik kepada para anggota tentang bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut pengakuan informan 1, yaitu Ayub, dalam rapat mingguan yang diadakan oleh Infotembalang para reporter mendapat sedikit bimbingan dari pimpinan

redaksi. Bimbingan atau arahan tersebut meliputi tentang *angle* penulisan dan *copywriting* yang akan digunakan pada konten media sosial Infotembalang.

Selanjutnya, reporter akan diarahkan ke dalam beberapa kelompok untuk melakukan peliputan secara berkelompok pada topik-topik tertentu jika saling berkaitan. Arah tersebut biasanya terjadi saat perencanaan topik sudah ditentukan oleh pimpinan redaksi. Tiap reporter diarahkan dalam segi ketertarikan jika memang pada saat tahap perencanaan topik, ide tersebut sudah disetujui oleh pimpinan redaksi.

3.1.1.2 Pengorganisasian Topik Artikel

Dalam pengorganisasian topik di dalam Infotembalang, pimpinan redaksi tidak memiliki pedoman tertentu. Sehingga keputusan-keputusan yang telah dibuat hanya berdasarkan intuisi dari pimpinan redaksi. Pimpinan redaksi tidak memberikan banyak arahan kepada reporter yang ide pemilihan topiknya telah disetujui. Karena hal tersebut dianggap sebagai bentuk dari kepercayaan dirinya terhadap reporter dalam melaksanakan tanggung jawab.

Namun bagi reporter yang idenya ditolak, dirinya menyarankan reporter untuk mengangkat topik yang telah ia tentukan. Dirinya menjadikan Vice sebagai kiblat bagi Infotembalang. Maka dari itu, pemilihan topik bagi para reporter tidak mempertimbangkan kualifikasi, kemampuan, dan keterampilan dari para anggota Infotembalang. Pimpinan redaksi Infotembalang menginginkan sebuah konten yang berkualitas, agar mencapai target yang telah ditentukan.

3.1.1.3 Hambatan-hambatan yang muncul

No	Koding	Sub-tema	Tema
1	Tidak memberikan fasilitas pendukung dalam penugasan	Menyepelkan	<i>Organizing</i>
2	Ide topik yang dipilih tidak sesuai dengan kemampuan reporter	Acuh	

Tabel 3.2 Hambatan di dalam *Organizing*

Dalam beberapa kesempatan, reporter juga tidak mendapatkan arahan dari pimpinan redaksi. Menurut pimpinan redaksi, hal itu bertujuan agar reporter memiliki kesempatan untuk belajar dan memperdalam kemampuan jurnalistik. Bram mengatakan, selain karena kesibukan dirinya, terkadang tidak memberikan instruksi kepada reporter juga memberikan kesempatan bagi mereka untuk belajar dan berkembang. Akibatnya, tidak jarang reporter mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Karena kurangnya mendapat arahan dari pimpinan redaksi. Informan 1 menyampaikan hal tersebut sebagai berikut:

“Saya tahu kalau Pimpinan Redaksi bertujuan untuk menjadikan kami lebih berkembang. Namun, kami juga dituntut untuk menghasilkan konten yang berkualitas agar dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Saya merasa hal-hal seperti itu berada di luar batas wajar kami sebagai reporter. Kami semua cuma

mahasiswa, skill kami belum sama seperti jurnalis Tempo atau Tirta.”

Selain kurangnya pemberian instruksi kerja, pimpinan redaksi juga memilihkan topik bagi para reporter yang tidak memiliki ide untuk artikel dalam rapat mingguan. Salah satu ide yang pernah tercipta dari pimpinan redaksi adalah menginvestigasi pembangunan apartemen di Tembalang. Infotembalang ingin mengangkat dampak negatif dari pembangunan tersebut, mulai dari perusakan lingkungan, pembebasan tanah, dan hal-hal semacamnya.

Pimpinan Redaksi Infotembalang berpendapat bahwa dengan mengangkat konten yang berkualitas seperti itu dapat meningkatkan *traffic* serta meningkatkan eksistensi Infotembalang yang kian meredup. Menurut informan 3, ilmu yang dimiliki oleh Pimpinan Redaksi dalam melakukan pengorganisasian belum mumpuni. Terkadang, pemilihan-pemilihan topik yang salah menjadi bumerang tersendiri bagi Infotembalang. Akibat kesalahan pemilihan topik, sering sekali peliputan berhenti di tengah jalan atau tidak jadi dimuat.

“Kesalahan-kesalahan dalam pemilihan topik seperti itu jelas sangat memberatkan reporter. Kami dituntut untuk menghasilkan konten yang berkualitas, namun tidak dibekali ilmu yang sepadan oleh pimpinan redaksi. Karena keterbatasan itulah, peliputan yang telah dilakukan pun berjalan sia-sia karena tidak jadi dimuat.”

Pengorganisasian topik di dalam rapat mingguan tidak selamanya dihadiri oleh pimpinan redaksi, terkadang rapat hanya diisi oleh para reporter. Menurut Dyah, ketidakhadiran pimpinan redaksi di dalam rapat mingguan sangat mempengaruhi dirinya dan reporter lain dalam menentukan topik, hal itu

menyebabkan Infotembalang tidak memiliki pengorganisasian yang baik terhadap anggota.

3.1.3 Actuating

Pada tahap ini, *actuating* merupakan tahap untuk mengimplementasikan perencanaan dan pengorganisasian di dalam Infotembalang. Tahap ini bertujuan untuk menggerakkan anggota Infotembalang agar dapat bekerja dengan kesadaran penuh untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan berbagai arahan yang telah diterima oleh masing-masing reporter dalam pelaksanaan kegiatan, maka tahap ini tidak terlepas dari peran pimpinan redaksi. Dalam proses *Actuating* ini juga, pimpinan redaksi ditempatkan sebagai pendukung. Karena tahap ini bertujuan sebagai penggerak, yang pada akhirnya akan mengefektifkan dan mengefisiensikan pekerjaan di dalam Infotembalang.

3.1.3.1 Pelaksanaan Visi dan Misi

Guna mewujudkan visi dan misi yang telah ditentukan, Infotembalang memfokuskan pembahasan mereka dengan mencoba konsisten menangkat konten tentang kota Semarang. Dalam tahap ini, pimpinan redaksi bertugas untuk mengawasi para reporter dalam melakukan kegiatan peliputan. Hal ini dilakukan agar konten yang dimuat nantinya tetap berpedoman dengan visi dan misi Infotembalang. Dengan menghasilkan konten yang berkualitas, diharapkan konten tersebut meningkatkan *traffic* serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam melakukan pelaksanaan ini, Infotembalang tetap berpegang pada nilai-nilai yang diangkat, yaitu:

1. Young

Infotembalang memfokuskan dirinya sebagai media yang berasal dari anak muda. Segmentasi ini sangat relevan dengan status dari sebagian besar tim Infotembalang yang merupakan mahasiswa. Di mana anak muda dituntut untuk terus berkreasi, berinovasi dan adaptif dengan berbagai perubahan. Sehingga konten-konten yang dihasilkan pun berasal dari seputar kehidupan mahasiswa pada umumnya.

2. Smart

Anggota Infotembalang berusaha untuk selalu menambah wawasan dengan mengadakan program-program yang bersifat edukatif. Hal ini didasari oleh harapan internal dapat terus berkembang dan memberikan konten yang informatif dan layak untuk pembaca.

3. Impactful

Konten yang dihasilkan oleh Infotembalang diharapkan dapat memberi dampak yang luas khususnya bagi masyarakat Semarang dan sekitarnya. Konten yang bersifat penting dan menyangkut orang banyak tentunya akan mendapat perhatian lebih oleh para pembaca.

3.1.3.2 Pelaksanaan Tujuan

Setelah masing-masing reporter ditugaskan untuk meliput topik yang telah ditentukan, langkah selanjutnya adalah melaksanakan peliputan yang nantinya akan diteruskan ke tahap penulisan yang akan berujung pada penerbitan artikel. Bagi reporter yang idenya telah diterima, mereka cenderung tidak memiliki kendala di dalam pelaksanaan tugas. Menurut Ayub, dirinya menyatakan bahwa kendala yang dialami hanya masalah teknis dalam penulisan. Namun, bagi reporter yang

ditugaskan untuk melakukan peliputan topik dari pimpinan redaksi, kendala tersebut jauh lebih rumit. Tidak hanya tentang penulisan, tetapi dalam peliputan juga sama rumitnya.

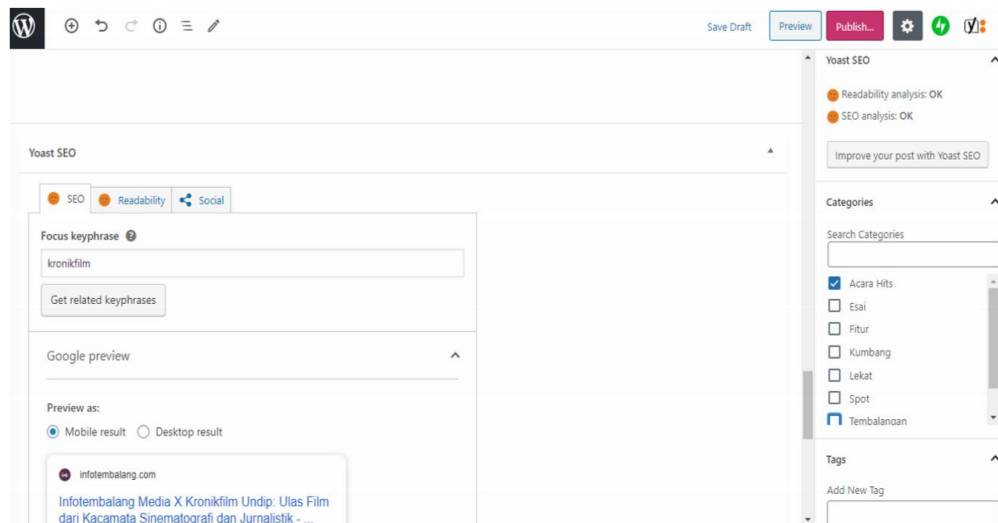
3.1.3.3 Pelaksanaan Topik Artikel

Dalam pelaksanaannya, penulisan artikel akan diawali dengan riset sebelum reporter terjun ke lapangan. Dalam hal ini, reporter diberi kebebasan untuk melakukan pencarian sumber informasi. Setelah itu, barulah reporter dapat langsung terjun untuk meliput berita. Peliputan tersebut biasanya tidak hanya diisi dengan interview bersama narasumber, melainkan, reporter juga ditugaskan untuk mengambil gambar untuk kepentingan dokumentasi. Proses pengolahan artikel di Infotembalang dilakukan di tempat masing-masing dengan menyesuaikan kebutuhan reporter. Biasanya setelah reporter ditugaskan untuk menulis berita, reporter diizinkan untuk menyampaikan progres tulisan, mulai dari kendala hingga solusi akan ditawarkan oleh Pimpinan Redaksi.



Gambar 3.3 Reporter melakukan peliputan secara langsung serta mendokumentasikan kejadian

Setelah terjun ke lapangan, selanjutnya reporter juga harus membuat *outline* berdasarkan data yang telah didapatkan di lapangan ataupun dari sumber informasi sekunder yang ada. Kemudian, setelah membuat *outline* dan diberi masukan, reporter akan diarahkan untuk mengirimkan *draft* di Wordpress yang nantinya akan dilakukan oleh pengoreksian oleh Pimpinan Redaksi. Di platform ini juga dijadikan sebagai wadah diskusi bagi reporter dan Pimpinan Redaksi dalam memandang suatu isu permasalahan yang terjadi di Semarang dan sekitarnya.



Gambar 3.4 Tampilan Wordpress

Jadi dalam proses kegiatan pembuatan artikel di dalam Infotembalang sebelum dimuat melalui *website*, harus melewati beberapa tahapan yaitu dengan melakukan riset dan liputan yang dilakukan oleh reporter. Selanjutnya, reporter membuat *outline* hasil liputan dengan persetujuan dari Pimpinan Redaksi dan masuk ke proses *editing*. Mulai dari ejaan, diksi, kata hubung, kata sambung, dan sebagainya. Setelah seluruh tahapan selesai, maka akan dilakukan pengecekan ulang oleh reporter yang bertanggung jawab untuk memberikan keleluasaan kepada narasumber untuk mengoreksi tulisan sebelum dimuat. Selain itu, reporter juga bertanggung jawab untuk mengatur SEO yang tertera di *draft* Wordpress yang selanjutnya akan diputuskan oleh pimpinan Redaksi bahwa artikel tersebut sudah layak untuk dimuat.

Proses peliputan hingga penulisan artikel yang dilakukan oleh reporter merupakan buah dari proses perencanaan dan pengeroganisasian yang telah terlaksana sebelumnya. Dalam proses pelaksanaan, reporter dibebaskan untuk

menyampaikan kendala yang dihadapi selama berada di lapangan kepada pimpinan redaksi.

3.1.3.4 Hambatan – hambatan yang muncul

No	Koding	Sub-tema	Tema
1	Sesama reporter saling berkoordinasi untuk kepentingan tugas	Pembangunan hubungan	<i>Actuating</i>
2	Tidak ada solusi dari atasan saat sedang melakukan penugasan		

Tabel 3.3 Hambatan di dalam *Actuating*

Kendala yang dialami oleh para reporter dirasakan saat mereka melakukan peliputan mengenai topik yang diberikan oleh pimpinan redaksi. Hal itu diakibatkan minimnya instruksi yang diberikan kepada reporter pada saat pengorganisasian. Selain buah dari instruksi yang minim, penyampaian progres saat sedang melakukan pelaksanaan kepada atasan juga terkendala yang diakibatkan oleh ketidakhadiran pimpinan redaksi dalam pemberian solusi bagi para reporter. Maka dari itu, reporter akan menghubungi reporter lainnya untuk meminta pendapat untuk menghadapi permasalahan yang dihadapi. Hal itu dikarenakan pimpinan redaksi Infotembalang tidak hadir sejak April 2021.

Dalam hal ini, pimpinan redaksi tidak selalu memberikan masukan atau menanggapi progres yang tengah dikerjakan oleh reporter. Hal itu didasari oleh kesibukan pimpinan redaksi di luar kepengurusannya di Infotembalang. Akibatnya,

tidak jarang pimpinan redaksi hanya mengecek hasil tulisan saat sudah berada di *wordpress*. Tidak adanya pengecekan dalam proses pembuatan artikel yang dikerjakan oleh reporter menyebabkan beberapa tulisan menjauhi kualitas yang diharapkan oleh pimpinan redaksi. Menurut pengakuan Bram, dirinya kerap merubah struktur tulisan reporter agar layak dimuat di website.

Menurut Ayub, hasil tulisan yang tidak memuaskan pimpinan redaksi merupakan akibat dari tidak adanya pengawasan di dalam proses pengerjaan artikel. Ketidaktahuan serta minimnya ilmu jurnalistik membuat proses peliputan di lapangan tidak berjalan sebagai mestinya. Ketidakhadiran pimpinan redaksi semenjak bulan April juga menjadi pertanyaan bagi para anggota Infotembalang.

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, reporter tidak mendapatkan arahan yang jelas dari pimpinan redaksi tentang suatu ide topik yang akan dibahas. Dalam hal itu, biasanya reporter akan mengalami banyak kendala di lapangan. Ketidaktahuan dan juga minimnya ilmu jurnalistik sering kali membuat proses peliputan di lapangan tidak berjalan sebagai mestinya. Salah satu informan mengatakan bahwa keberadaan Pimpinan Redaksi sering dipertanyakan oleh banyak anggota Infotembalang. Karena keberadaannya untuk mengayomi para anggotanya lama kelamaan tidak terlihat.

3.1.4 Controlling

Proses pengawasan di dalam Infotembalang diterapkan sebagai proses penentuan standar yang harus dicapai, pelaksanaan yang sedang dilakukan, serta

memberikan perbaikan-perbaikan, sehingga dalam fungsi pelaksanaan Infotembalang sesuai dengan rencana. Dalam hal ini, orang yang melakukan pengawasan di dalam Infotembalang adalah pemilik dan pimpinan redaksi, yaitu Bram. Dalam pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan redaksi, pengawasan hanya dilakukan secara tidak langsung. Pimpinan redaksi akan memeriksa laporan secara tertulis atau lisan mengenai hasil dari pelaksanaan yang telah dilakukan.

3.1.4.1 Pengawasan Visi dan Misi

Pembentukan visi dan misi yang telah ditentukan oleh pimpinan redaksi pada tahap perencanaan, menjadi acuan untuk menilai pekerjaan yang dilakukan oleh reporter. Menurut Bram, dirinya mengatakan bahwa artikel yang telah diproduksi oleh Infotembalang, mayoritas tidak melenceng dan sudah sesuai dengan apa yang ia harapkan. Penilaian hanya didasari oleh hasil konten yang telah dimuat dinilai berkualitas. Dalam melakukan penilaian tersebut, pimpinan redaksi tidak memiliki standar dalam pengambilan keputusan untuk menilai hasil kerja dari para reporter.

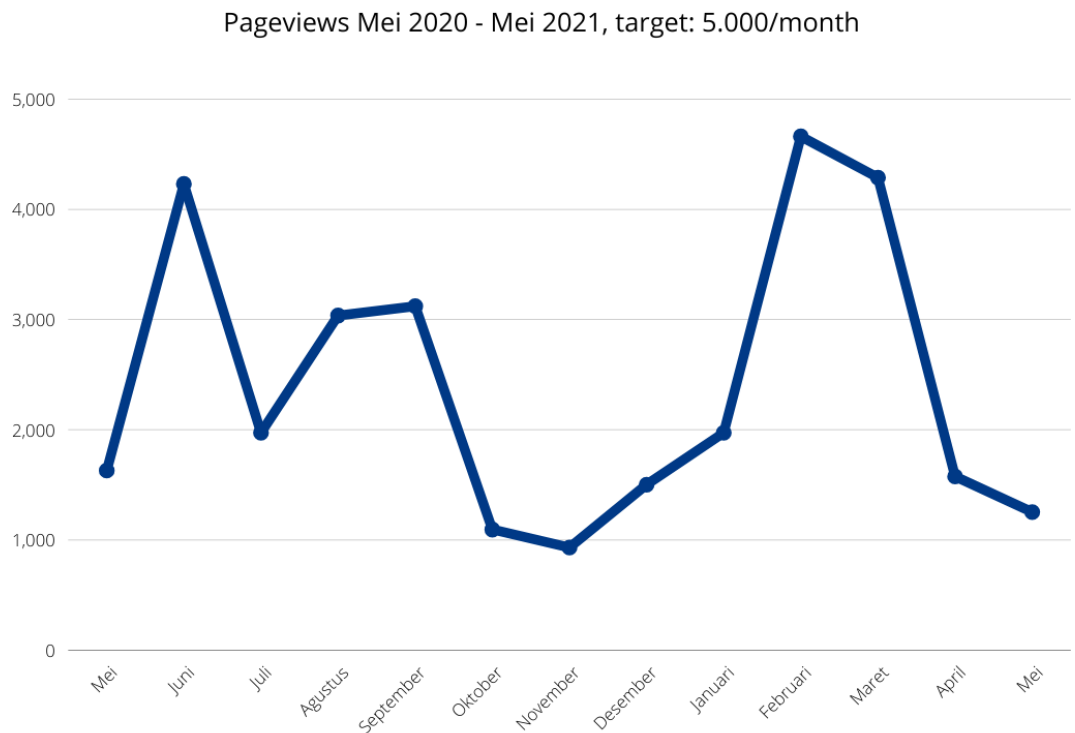
3.1.4.2 Pengawasan Tujuan

Pimpinan Redaksi dan reporter akan melakukan *review* di setiap bulannya untuk melihat progres *traffic* mereka. Seperti melihat jumlah pembaca di dalam suatu artikel serta melihat jumlah pengunjung *website* dalam sebulan sebelumnya melalui *tools Google Analytic*.



Gambar 3.5 *Traffic* Infotembalang di bulan Januari 2021

Gambar di atas merupakan merupakan *traffic* Infotembalang pada bulan Januari. *Traffic* tersebut juga menjadi salah satu alasan pemilik Infotembalang untuk merubah visi dan misi serta menetapkan tujuan jangka pendek organisasi. Selain itu, gambar di atas merupakan salah satu contoh *traffic* yang di-*review* oleh pimpinan redaksi dan juga reporter. Data tersebut menunjukkan bahwa Infotembalang memiliki jumlah pengunjung sebesar 1.974 pengunjung/bulan. Angka tersebut diperoleh dari jumlah total laman yang dibuka oleh pengunjung. Dalam hal ini, *pageviews* merupakan acuan bagi Infotembalang guna mendapatkan program afiliasi *GoogleAds*.



Gambar 3.6 Pageviews Infotembalang dalam 1 tahun terakhir

Setelah mengetahui alasan dibalik pembentukan visi dan misi yang baru, Infotembalang memutuskan untuk menetapkan tujuan dengan mengharuskan *pageviews* menyentuh angka 5000 kunjungan/bulan. Sedangkan, Gambar 3.6 merupakan temuan untuk membandingkan kunjungan laman yang diperoleh Infotembalang setelah melakukan perubahan visi dan misi. Dapat dilihat bahwa Infotembalang mengalami peningkatan yang cukup signifikan, dengan memperoleh *pageviews* hampir menyentuh angka 5000. Pimpinan redaksi mengatakan bahwa, peningkatan tersebut didasari oleh peluasan topik yang diangkat oleh Infotembalang.

Pada bulan Feruari dan Maret 2021, *pageviews* Infotembalang meningkat lebih dari dua kali lipat dibandingkan bulan Januari. Meski belum mencapai target yang telah ditentukan, pada bulan tersebut *traffic* Infotembalang menyentuh angka diatas empat ribu *pageviews*. Angka tersebut merupakan *traffic* tertinggi yang didapat oleh Infotembalang dalam satu tahun terakhir sebelum akhirnya Infotembalang berhenti beroperasi.

“Traffic Infotembalang sempat meningkat di dua bulan pertama. Menurut saya, itu salah satu akibat dari meluasnya topik yang diangkat oleh Infotembalang sendiri. Karena sebelum bulan itu, Infotembalang hanya berfokus tentang Tembalang. Sangat signifikan perbedaannya.”

Namun, peningkatan *traffic* tersebut hanya bertahan dua bulan. Karena pada bulan April dan Mei 2021, Infotembalang kembali mengalami penurunan *pageviews*. Menurut Bram, penurunan tersebut merupakan akibat dari ketidakhadirannya untuk Infotembalang. Pada bulan tersebut pula dirinya sama sekali tidak mengontrol proses perencanaan sampai pelaksanaan yang dilakukan oleh para reporter. Bulan dimana Infotembalang mengalami penurunan *pageviews* merupakan bulan dimana pimpinan redaksi Infotembalang tidak melakukan pengawasan secara langsung. Dalam hal ini, pengawasan secara langsung yang dimaksud adalah dengan mengawasi reporter pada saat tengah memelakukan pekerjaan.

3.1.4.3 Pengawasan Topik Artikel

Setelah semua proses pembuatan artikel selesai, Infotembalang akan menyebarluaskan artikel melalui beberapa media sosial. Media sosial

Infotembalang sendiri menjadi media penghubung antara audiens dan *website*. Di laman profil Instagram Infotembalang, disediakan *link* yang langsung berhubungan dengan *website*. Hal itu membuat para pembaca dapat langsung mengakses *website* untuk membaca artikel hanya melalui Instagram, sehingga mereka tidak harus mengakses melalui *browser*. Nantinya, tiap kunjungan pembaca di laman *website* Infotembalang akan terhitung ke dala *traffic* yang langsung dapat diketahui oleh Pimpinan Redaksi dan reporter.

Menurut pengakuan Ayub dan Dyah, meningkatnya *traffic* yang dialami oleh Infotembalang tidak terlepas dari keterlibatan pimpinan redaksi dalam melakukan perubahan visi dan misi. Namun, perubahan tersebut tidak dapat terlaksana secara maksimal karena menurut mereka dalam perencanaan tersebut tidak dibarengi dengan cara-cara untuk mencapainya. Selain itu, ketidakhadiran pimpinan redaksi pada bulan April-Mei 2021 merupakan faktor yang terpenting saat mereka sedang melakukan penulisan.

Ketidakhadiran pimpinan redaksi menyebabkan reporter Infotembalang tidak dapat menyelesaikan masalah yang terjadi pada diri mereka. Alhasil, mereka lebih sering untuk melakukan penyelesaian masalah dengan cara mengkomunikasikan masalah tersebut kepada sesama reporter Infotembalang. Menurut pengakuan Ayub dan Dyah, pada bulan Mei, Infotembalang membutuhkan kembali sosok pimpinan redaksi guna mengarahkan reporter dalam menentukan topik agar dapat kembali meningkat. Namun, pimpinan redaksi Infotembalang tidak hadir sama sekali dalam agenda rapat mingguan yang telah ditentukan.

Hal tersebut mengakibatkan reporter Infotembalang tidak memiliki arahan untuk memperbaiki hasil pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya. Akibatnya, karena tidak ada perbaikan tentang pekerjaan yang telah dilakukan oleh pimpinan redaksi, menyebabkan penurunan kualitas konten yang diproduksi oleh Infotembalang. Menurut pengakuan Bram, penurunan kualitas konten Infotembalang disebabkan oleh ketidakhadiran pimpinan redaksi di dalam organisasi Infotembalang itu sendiri. Hal tersebut berujung pada tidak adanya pembimbing bagi para reporter pada saat melakukan penulisan. Setelah yang telah disebutkan sebelumnya, dirinya hanya melakukan pengawasan dari jauh, yaitu dengan cara melihat hasil pekerjaan para reporter Infotembalang di halaman *wordpress* sebelum artikel tersebut dimuat.

3.1.4.4 Hambatan – hambatan yang muncul

No	Koding	Sub-tema	Tema
1	Tidak memiliki tolak ukur hasil kerja	Aptis	<i>Controlling</i>
2	Tidak membuat langkah untuk memperbaiki hasil kerja		
3	Tidak mengukur hasil kerja		

Tabel 3.4 Hambatan dalam penerapan fungsi *Controlling*

Pimpinan redaksi Infotembalang kembali hadir untuk memberikan arahan pada bulan Juni 2021. Ketidakhadiran pimpinan redaksi selama dua bulan diakibatkan oleh kesibukan pribadi yang berasal dari luar Infotembalang. Ketika pimpinan redaksi hadir kembali ke dalam kegiatan Infotembalang, Bram mengatakan bahwa dirinya tidak disambut dengan antusias oleh para anggotanya. Menurutnya, awal dari permasalahan yang terjadi di dalam Infotembalang adalah ketika dirinya tidak memberikan kesempatan kepada anggota untuk mendiskusikan rencana perubahan visi dan misi Infotembalang. Pemberian informasi yang dilakukan oleh pimpinan redaksi kepada para reporter tentang perubahan visi dan misi hanya dilakukan melalui forum diskusi formal hanya satu kali, yaitu pada saat awal bulan Februari 2021.

Selain itu, dalam melakukan perubahan visi dan misi, tujuan, serta penentuan topik artikel di dalam Infotembalang, pimpinan redaksi tidak menyiapkan tolak ukur guna menilai hasil kerja para reporter. Selain itu, cara penyampaian yang dilakukan oleh pimpinan redaksi tentang perubahan yang dilakukan kurang dapat dipahami. Hal itu dianggap oleh para reporter sebagai tindakan impulsif dari pimpinan redaksi.

Maka dari itu, setelah menghilang selama dua bulan, pimpinan redaksi Infotembalang mulai kembali aktif pada akhir bulan Mei. Selanjutnya, saat sudah mengetahui bahwa Infotembalang kembali mengalami penurunan *traffic*, dirinya sadar bahwa Infotembalang sudah tidak bisa untuk diselamatkan. Maka dari itu, pimpinan redaksi mengambil langkah untuk tidak memberikan langkah-langkah

perbaikan atas pekerjaan anggota yang sebelumnya, melainkan memilih untuk memberhentikan operasi Infotembalang.

3.2 Arus Komunikasi Infotembalang

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. Ronald Adler dan George mengatakan bahwa untuk mengatasi hal tersebut dibutuhkan adanya konsep komunikasi yang menciptakan arus komunikasi untuk menyelesaikan masalah dari sebuah organisasi. Dalam konteks ini, Infotembalang sebagai sebuah organisasi tentu diisi oleh orang-orang dengan jabatan tertentu yang memungkinkan bahwa pertukaran pesan di dalamnya memiliki keterkaitan satu sama lain. Dalam hal ini, arus komunikasi di dalam Infotembalang digunakan untuk pengkoordinasian yang terjadi antara masing-masing individu atau departemen.

3.2.1 Upward Communication

Komunikasi yang terjadi antara bawahan ke atasan di Infotembalang terjadi cukup sulit. Hal tersebut dikarenakan minimnya interaksi yang terjadi diantara keduanya. Komunikasi yang paling sering terjadi antara anggota dan pimpinan redaksi hanya sebatas perihal pekerjaan. Akibatnya, anggota Infotembalang merasa sungkan dan segan atas sikap yang ditimbulkan oleh pimpinan redaksi. Sehingga menyebabkan jarak yang terlalu jauh diantara keduanya. Menurut Ayub, dirinya menaruh curiga terhadap pimpinan redaksi Infotembalang yang memiliki kesibukan lain diluar Infotembalang dan tidak mengkomunikasikan dengan para bawahannya.

“Sebenarnya saat di Infotembalang saya merasa memiliki sosok atasan yang ideal. Namun gap (celah) yang terjadi di Infotembalang itu terlalu jauh. Sehingga untuk mengkomunikasikan sesuatu agak susah. Mungkin dia (pimred) punya kesibukan lain di luar Infotembalang dan dia juga yang harus mengurus semua permasalahan Infotembalang.”

Dalam membangun hubungan dengan bawahan, pimpinan redaksi sempat mengadakan pertemuan dengan para anggotanya di bulan Maret untuk membicarakan perihal kritik dan saran atas kinerja pimpinan redaksi Infotembalang. Pertemuan tersebut diisi dengan suara mayoritas yang menginginkan perubahan sikap kepada pimpinan redaksi untuk menjadi lebih komunikatif di dalam Infotembalang. Menurut pengalaman 1 dan 3, hal yang paling dibutuhkan oleh para anggota Infotembalang adalah arahan dan penyampaian instruksi kerja, karena dua hal tersebut merupakan perencanaan awal dalam mencapai tujuan-tujuan Infotembalang yang telah ditetapkan. Namun, setelah pertemuan tersebut dilangsungkan, pimpinan redaksi Infotembalang tidak mengalami perubahan. Bahkan mulai bulan April 2021, pimpinan redaksi tidak hadir di dalam setiap kegiatan Infotembalang.

“Kita semua kerja dibawah dia, dia yang punya kuasa untuk Infotembalang. Jadi kalau udah diberi masukan tapi tetap tidak ada perubahan, nanti dia sendiri yang akan menanggung akibatnya.”

Pemberian masukan guna memperbaiki hubungan yang terjadi di dalam Infotembalang tidak berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan pimpinan redaksi kurang memperhatikan tanggapan dari para bawahan baik komunikasi secara formal maupun informal.

Selain itu, komunikasi yang terjadi dari bawah ke atas juga dirasa tidak membantu bawahan dalam mengatasi masalah yang dialami oleh mereka. Hal ini dikarenakan, para bawahan telah menjelaskan persoalan-persoalan yang dihadapi, mengungkapkan perasaan dan pikiran mereka, serta melaporkan progres pekerjaan mereka.

3.2.2 *Downward Communication*

Kurangnya komunikasi yang terjadi antara bawahan maupun atasan dalam memberikan arahan dan penyampaian instruksi kerja menyebabkan terhambatnya pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan. Maka dari itu, para bawahan memutuskan untuk mengkomunikasikan perihal pekerjaan mereka kepada sesama bawahan. Menurut Ayub, pandangan pribadinya menilai bahwa pimpinan redaksi Infotembalang memiliki sifat tertutup yang menyebabkan munculnya rasa takut untuk mengkomunikasikan sesuatu kepada atasan. Akibatnya, penyampaian-penyampaian informasi lebih sering terjadi pada sesama anggota saja.

Tidak berubahnya cara komunikasi pimpinan redaksi menyebabkan hubungan antar bawahan menjadi lebih dekat, sehingga mereka lebih mudah mengkrabkan diri masing-masing. Bahkan beberapa bawahan sempat mengeluhkan hal yang sama tentang Infotembalang yang tidak sesuai dengan ekspektasi mereka.

Menurut Dyah, dirinya dan beberapa anggota yang lain telah tertipu oleh pimpinan redaksi pada saat mereka mendaftar ke Infotembalang. Pimpinan redaksi menyampaikan informasi tentang Infotembalang kepada para calon anggota bahwa perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang bekerja secara profesional sehingga setiap anggota Infotembalang mendapatkan tempat untuk belajar. Namun,

penyampaian informasi tersebut justru berbeda dengan keadaan Infotembalang yang sebenarnya.

Selanjutnya, anggota Infotembalang juga tidak dilibatkan saat pimpinan redaksi merubah visi misi Infotembalang. Pada saat itu terjadi, semua anggota menyangkan keputusan yang telah dibuat. Pimpinan redaksi Infotembalang mengatakan bahwa keputusan untuk tidak melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan merupakan ketidakpercayaan dirinya terhadap bawahannya. Bram menjelaskan bahwa menurut pengamatan pribadinya, anggota Infotembalang belum mampu untuk masuk ke dalam pembahasan mengenai pengelolaan bisnis. Dengan terbentuknya visi dan misi yang baru, dirinya hanya mengharapkan anggotanya mampu untuk memaksimalkan kinerja agar target yang telah ditentukan dapat tercapai.

Meluasnya topik yang diangkat oleh Infotembalang turut mempengaruhi reporter dalam melakukan pencarian sumber informasi. Pimpinan redaksi akan memberikan tugas kepada reporter untuk mengangkat suatu topik saat ide dari reporter tersebut ditolak pada saat rapat mingguan. Namun, penugasan-penugasan yang diberikan oleh pimpinan redaksi kepada reporter tidak dibarengi dengan instruksi dan arahan yang jelas. Sehingga, reporter merasa kesulitan dalam melaksanakan tugas.

3.2.3 *Horizontal Communication*

Arus pertukaran pesan antar individu di Infotembalang saling bergantung sama lain. Komunikasi yang terjadi antar bawahan berjalan baik. Interaksi yang dilakukan pada sesama bawahan meliputi, pertukaran informasi terkait pekerjaan,

pengkoordinasian antar subsistem untuk menyelesaikan masalah, bahkan untuk bergosip. Selain itu, komunikasi yang terjadi di antara sesama reporter dapat memudahkan para bawahan dalam melakukan koordinasi tugas-tugas atau mendiskusikan hal-hal yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Komunikasi yang terjadi di sesama bawahan juga bertujuan untuk menciptakan pemahaman yang sama. Misalnya, perubahan visi dan misi, tujuan, serta topik artikel di dalam Infotembalang memiliki pemahaman yang sama diantara para reporter. Mereka sepakat perubahan tersebut bertujuan untuk keberlangsungan Infotembalang, namun, mereka juga sepakat bahwa pimpinan redaksi tidak memiliki kompetensi di dalam memimpin Infotembalang karena dalam perubahan tersebut tidak dibarengi dengan strategi-strategi untuk mewujudkan hal tersebut.

Di dalam Infotembalang, komunikasi horisontal terbagi menjadi dua bagian, yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal yang terjadi diantara sesama bawahan adalah tentang pengkoordinasian tugas-tugas peliputan. Hal ini biasa terjadi pada saat Infotembalang melakukan rapat rutin mingguan, lalu komunikasi tersebut jadi lebih *intens* terjadi semenjak bulan April 2021, karena pada saat itu pimpinan redaksi Infotembalang tidak hadir di dalam rapat. Sehingga, rapat mingguan hanya dihadiri oleh para reporter Infotembalang.

Selanjutnya, komunikasi informal. Komunikasi ini biasanya berisi tentang desas-desus yang muncul diantara sesama bawahan. Misalnya, ketidakhadiran pimpinan redaksi semenjak bulan April 2021 menyebabkan munculnya anggapan bahwa pimpinan redaksi memiliki kesibukan lain di luar Infotembalang yang

menyebabkan keterlibatannya menjadi terganggu. Karena sebagian besar waktu kerja adalah berinteraksi dengan sesama anggota, hal tersebut menyebabkan kedekatan hubungan antara sesama anggota.

3.2.4 Hambatan di dalam arus komunikasi

Kesulitan yang dialami oleh reporter saat menjalankan tugas tidak hanya terjadi pada saat tahap perencanaan. Dalam menyampaikan keluhan, pimpinan redaksi juga cenderung tertutup kepada para bawahan. Hal tersebut dapat dilihat saat para bawahan mengeluhkan kendala mereka saat sedang menjalankan tugas yang tidak ditanggapi oleh atasan.

Bulan Maret merupakan awal dimana pimpinan redaksi Infotembalang mulai sedikit mengurangi intensitasnya untuk hadir pada setiap kegiatan Infotembalang. Menurut Bram, pada saat itu dirinya mendapatkan tawaran untuk kerja di Riau yang menyebabkan konsentrasinya untuk Infotembalang menjadi terpecah.

“Saya dapat tawaran dari Riau, salah satu kesempatan yang menurut saya berharga untuk menambah pengalaman saya pribadi. Waktu itu saya hanya berpikir bahwa anggota saya dapat mengurus Infotembalang dengan sendirinya. Saya mengambil kesempatan ini juga dengan pertimbangan untuk membebaskan mereka berkreasi, yang penting Infotembalang tetap bisa berjalan.”

Minimnya komunikasi yang terjadi antara pimpinan redaksi dan reporter semenjak bulan Maret, menyebabkan tidak terkoordinasinya tugas-tugas yang dikerjakan oleh reporter yang berujung pada kualitas konten yang tidak sesuai dengan keinginan pimpinan redaksi. Lalu, setelah kepulangan pimpinan redaksi

dari Riau tetap tidak menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan target yang tidak tercapai.

Informan 1 dan 3 mengatakan bahwa, pimpinan redaksi tidak memberikan langkah-langkah untuk memperbaiki pekerjaan yang telah dilakukan. Hingga pada akhirnya, pimpinan redaksi memilih untuk memberhentikan Infotembalang. Keputusan untuk memberhentikan operasi dijelaskan oleh pimpinan redaksi bahwa, dirinya sudah tidak sanggup untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang telah ia perbuat sehingga menyebabkan Infotembalang tidak dapat diselamatkan.

Pimpinan Redaksi sadar bahwa dirinya tidak bisa memimpin Infotembalang. Semua anggota Infotembalang dituntut untuk mencapai target yang telah ditentukan. Sementara mereka tidak mendapatkan *feedback* yang setimpal, sehingga berimbas terhadap penurunan kinerja yang berujung pada penurunan *traffic*.

Traffic Infotembalang yang kembali menurun pada bulan Mei, menyebabkan pimpinan redaksi kembali mengingat keputusan-keputusan yang telah dilakukan oleh dirinya semenjak bulan Februari. Bram mengatakan bahwa, masalah pribadi yang tengah dihadapinya dianggap telah terlalu menghambat keterlibatannya di dalam Infotembalang. Menurutnya, masalah tersebut menyebabkan komunikasi dengan bawahan tentang penyampaian informasi, pemberian instruksi tugas, arahan, dan juga pemberian solusi tidak tersampaikan dengan baik olehnya.

Namun, pimpinan redaksi juga melihat beberapa faktor lain yang menjadi penyebab Infotembalang berhenti beroperasi berada pada awal keputusannya saat *open recruitment* di bulan Februari 2021. Menurutnya, Infotembalang telah di-

branding menjadi sebuah media profesional kepada para calon anggota. Sementara informasi hanyalah bagian dari ambisi dirinya terhadap Infotembalang yang belum terbukti.

“Semua anggota berekspektasi tinggi terhadap Infotembalang, dan itu semua karena kesalahan saya pribadi. Sementara ketika mereka semua telah masuk, dan manfaat yang mereka dapat tidak sesuai dengan ekspektasi mereka, hal yang terjadi adalah penurunan kinerja.”

Dari pernyataan masing-masing informan tentang arus komunikasi yang terjadi di Infotembalang kita dapat mengetahui faktor apa saja yang berpengaruh terhadap pemberhentian Infotembalang. Faktor ini ini dibuat berdasarkan pertukaran arus komunikasi yang terjadi, sehingga dapat diketahui hambatan-hambatan apa saja yang terjadi di dalam Infotembalang.

Hambatan dalam Arus Komunikasi

No	Coding	Sub Tema	Tema
1	Pemberian dan eksplanasi tugas	<i>Downward Communication</i>	Arus Komunikasi Infotembalang
2	Menyampaikan informasi tentang organisasi		
3	Memberikan masukan kepada atasan	<i>Upward Communication</i>	
4	Menyampaikan persoalan tugas		

5	Adanya pertukaran informasi sesama reporter	<i>Horizontal Communication</i>	
6	Membangun hubungan yang lebih mengikat		
7	Atasan tidak percaya dengan kemampuan bawahan	Sifat & Kepribadian	Hambatan Arus Komunikasi di dalam Infotembalang
8	Atasan memiliki sifat tertutup		
9	Kesulitan dalam upaya interaksi		

Tabel 3.5 Hambatan di dalam arus komunikasi

Melalui tabel di atas, dapat diketahui bahwa dalam melakukan komunikasi dari atas ke bawah meliputi pemberian dan eksplanasi tugas dan menyampaikan informasi tentang organisasi. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, penyampaian informasi tentang Infotembalang kepada para anggota dinilai tidak adil, bahkan mayoritas anggota merasa tertipu dengan informasi yang diberikan oleh pimpinan redaksi. *Branding* Infotembalang yang terlalu berlebihan menyebabkan para anggota memiliki persepsi tentang organisasi tersebut. Namun pada kenyataannya, informasi tentang Infotembalang yang diterima oleh para bawahan tidak sesuai dengan informasi yang diterangkan sejak awal. Menurut pimpinan redaksi, informasi tentang Infotembalang yang disampaikan kepada anggota merupakan kondisi Infotembalang yang belum terwujud. Sehingga,

kesalahan informasi yang diakibatkan dari hal ini adalah penurunan kualitas yang dialami oleh para anggota.

Minimnya komunikasi yang terjadi antara bawahan dan atasan menyebabkan adanya *gap* yang terlalu jauh. Di dalam Infotembalang, justru bawahan lebih dominan dalam melakukan komunikasi. Hal ini dapat dilihat dari para bawahan yang melakukan pemberian saran kepada atasan tentang gaya kepemimpinan. Pemberian saran tersebut merupakan salah satu bentuk dari upaya penyelesaian masalah yang terjadi di dalam Infotembalang, karena saran yang diberikan memiliki sifat membangun untuk individu yang diberi saran. Namun, pemberian saran tersebut dianggap belum cukup untuk merubah sifat pimpinan redaksi, hal ini didasari oleh penolakan dari pimpinan redaksi terhadap saran yang diberikan kepadanya. Pimpinan redaksi Infotembalang lebih mementingkan urusan pribadinya ketimbang harus mengurus Infotembalang.

Selain itu, tabel diatas juga menunjukkan bahwa anggota Infotembalang telah menyampaikan persoalan-persoalan yang dihadapi saat sedang menjalankan tugas. Tetapi, penyampaian tersebut tidak mendapatkan *feedback* dari pimpinan redaksi. Maka dari itu, anggota Infotembalang lebih sering mengkomunikasikan tentang masalah yang dihadapi kepada sesama reporter. Akibatnya hubungan yang terjalin antar sesama reporter menjadi semakin baik.

Menurut Bram, dirinya memiliki alasan tersendiri tentang ketidakterlibatan anggota Infotembalang di dalam setiap keputusan yang telah dibuat. Adanya rasa ketidakpercayaan tentang kemampuan yang dimiliki oleh para anggota Infotembalang. Sehingga, baik pimpinan redaksi maupun anggota saling memiliki

rasa tidak percaya. Hal itu memberikan dampak pada iklim organisasi yang tidak kondusif, karena adanya rasa takut dan tidak percaya antara bawahan dan juga atasan.

Hambatan selanjutnya adalah sikap tertutup yang dimiliki oleh pimpinan redaksi. Sikap tersebut dapat terlihat dari tidak adanya perubahan yang terjadi pada pimpinan redaksi, ketika menerima kritik dan saran dari para anggota Infotembalang. Menurut Bram, dirinya terlalu idealis pada saat menjalankan Infotembalang. Dirinya memiliki cita-cita yang tidak bisa diikuti oleh para anggotanya. Bram juga menambahkan, tingginya cita-cita yang ia miliki tidak dibarengi dengan kemampuan manajemen ambisi yang baik, sehingga dalam penerapannya sebagai pimpinan redaksi, dirinya kerap bertindak otoriter terhadap bawahan.

Pimpinan redaksi Infotembalang kurang memperhatikan anggotanya. Adanya gep yang terlalu jauh, menjadi penghambat arus komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan redaksi. Hal itu menyebabkan, pimpinan redaksi hanya mementingkan target Infotembalang dapat tercapai, pimpinan redaksi tidak menganalisa terlebih dahulu tentang kewajaran-kewajaran tentang tugas yang diberikan kepada bawahannya. Menurut temuan peneliti, sifat tertutup yang dimiliki oleh pimpinan redaksi menyebabkan pekerjaan-pekerjaan tidak dapat terselesaikan dengan baik.

Selain sifat tertutup yang dimiliki oleh pimpinan redaksi, ketidakhadiran pimpinan redaksi sejak bulan April 2021 menyebabkan reporter mengalami kesulitan dalam melakukan interaksi. Ketidakhadiran tersebut berdampak pada

reporter yang mengalami masalah pada saat pelaksanaan kegiatan, yang tidak memiliki solusi atas permasalahan yang terjadi, maka hal itu menyebabkan hasil artikel menjadi tidak maksimal. Kualitas artikel yang tidak maksimal berujung pada penurunan *traffic* pada bulan April-Mei 2021.