

BAB IV

DISKUSI DAN IMPLIKASI HASIL PENELITIAN

Penelitian ini menemukan bahwa keberlangsungan Majalah Bobo di tengah disrupsi media cetak ke digital tidak bersumber dari satu keputusan strategis tunggal, melainkan dari lima lapisan pengelolaan yang saling mendukung satu sama lain, yaitu cara Bobo membaca lingkungannya, cara Bobo mengorganisasikan kerja redaksionalnya, cara Bobo menyaring apa yang boleh masuk ke dalam ekosistemnya, cara Bobo menjaga kontennya tetap bermakna bagi audiens, serta sumber daya yang membuat seluruh proses itu sulit ditiru kompetitor.

4.1 Diskusi Hasil Penelitian

4.1.1 Implikasi Teoritis

Temuan penelitian ini memberikan beberapa implikasi terhadap kerangka teoritis yang digunakan, baik dalam bentuk konfirmasi, perluasan cakupan, maupun koreksi terhadap asumsi awal masing masing teori ketika diterapkan pada konteks media anak.

Pertama, temuan ini mempertegas sifat non-linear dari *Decision Sequence Framework*. Fill (1995, p. 19) sendiri menyatakan bahwa urutan keputusan dalam kerangkanya tidak dimaksudkan untuk mencerminkan realitas, dan menambahkan bahwa proses komunikasi pemasaran pada praktiknya bersifat integratif serta saling

bergantung, bukan berurutan (Fill, 1995, p. 20). Kasus Bobo memperlihatkan bentuk konkret dari pernyataan tersebut. Key Factor Analysis pada Bobo tidak berhenti sebagai tahap pembuka, melainkan terus berulang karena umpan balik dari orang tua, guru, dan anak dijadikan dasar untuk menilai kembali relevansi konten. Pola ini sejalan dengan penegasan Fill (1995, p. 486) bahwa evaluasi program promosi justru menjadi bahan bagi Key Factor Analysis berikutnya. Dengan demikian, kontribusi teoritis penelitian ini adalah menunjukkan bahwa pada organisasi media yang beroperasi lintas generasi, *Decision Sequence Framework* lebih tepat dibaca sebagai siklus berulang, di mana tahap evaluasi dan tahap analisis lingkungan menyatu dalam satu mekanisme yang sama.

Kedua, penelitian ini memperkuat posisi pengertian komunikasi dalam perdebatan mengenai tujuan promosi. Fill (1995, p. 229) memetakan dua aliran dalam penetapan tujuan promosi, yaitu *sales school* yang menilai keberhasilan dari hasil penjualan dan *communications school* yang menilai keberhasilan dari tugas komunikasi seperti terbentuknya kesadaran dan sikap positif (Fill, 1995, p. 230). Fill juga mengingatkan bahwa penjualan dipengaruhi banyak variabel di luar promosi sehingga menjadikannya satu satunya ukuran adalah hal yang tidak realistis (Fill, 1995, p. 228). Temuan bahwa Bobo mengukur keberhasilannya melalui kepercayaan, kualitas komentar, cerita nostalgia, dan kesediaan orang tua memperkenalkan Bobo kepada anaknya merupakan penerapan mazhab komunikasi tersebut. Pola ini juga sesuai dengan penjelasan Fill (1995, p. 477) bahwa aktivitas yang berorientasi citra korporat semestinya dievaluasi melalui tingkat kesadaran, minat, goodwill, dan sikap,

serta diukur secara berkelanjutan dan bukan per kampanye. Implikasi teoritisnya, pada media cetak yang sedang menghadapi penurunan sirkulasi, angka sirkulasi bukan indikator yang memadai untuk menilai kinerja komunikasi, karena aset yang sedang dipelihara bersifat relasional dan berjangka panjang.

Ketiga, temuan ini memperluas konsep *positioning dan repositioning*. Fill (1995, p. 240) menegaskan bahwa *positioning* bukan soal produk melainkan soal apa yang dipikirkan pembeli tentang produk atau organisasi tersebut, sehingga yang dikelola sesungguhnya adalah persepsi. Fill (1995, p. 248) juga menyatakan bahwa ketika posisi yang dimiliki sudah kuat dan terus diperkuat dengan pesan yang sederhana dan konsisten, tidak banyak alasan untuk mengubah posisi tersebut. Prinsip *adapt the format, protect the values* yang dijalankan Bobo merupakan wujud empiris dari proposisi tersebut, yaitu perubahan terjadi pada saluran dan format pesan sementara posisi inti dipertahankan. Selain itu, temuan mengenai *positioning ganda* memperlihatkan bahwa satu organisasi media dapat mengelola dua profil audiens sekaligus dengan pesan berbeda tanpa kehilangan posisi intinya. Kampanye nostalgia yang ditujukan kepada orang tua juga dapat dibaca sebagai *profile strategy* dalam kerangka Fill (1995, p. 255), yaitu strategi yang menyasar citra organisasi secara keseluruhan di mata seluruh pemangku kepentingan, yang oleh Fill diibaratkan sebagai upaya menabung pada *bank goodwill* agar tersedia kredit ketika lingkungan berubah menjadi tidak bersahabat.

Kemudian penelitian ini juga memperluas cakupan teori *gatekeeping*. Vos (2017, p. 13 dan 14) menjelaskan bahwa gagasan *gatekeeping* tunggal ala David

Manning White telah lama ditinggalkan karena jurnalis jarang mengambil keputusan yang sepenuhnya individual dan lebih banyak mengikuti prosedur organisasi tempatnya bekerja. Praktik *rechecking* berlapis pada Bobo mengonfirmasi pandangan tersebut sekaligus menegaskan kesimpulan Lowrey dalam Vos (2017, p.17) bahwa gatekeeping pada level organisasional tetap relevan meski lanskap media berubah. Perluasan teoritis muncul pada dua titik. Titik pertama berkaitan dengan kriteria seleksi. Literatur gatekeeping umumnya membahas seleksi terhadap nilai berita, sedangkan pada Bobo kriteria yang dipakai adalah keamanan, kepantasan usia, dan nilai edukatif. Titik kedua berkaitan dengan objek seleksi. Mengacu pada teori network gatekeeping Barzilai Nahon dalam Vos (2017, p.13), yang mencakup tindakan seleksi, penahanan, penyaluran, hingga pengabaian informasi, temuan ini menunjukkan bahwa Bobo tidak hanya menyaring pesan tetapi juga menyaring aktor eksternal yang ingin berinteraksi dengan audiensnya melalui guardrail brand. Menariknya, hal tersebut merupakan kebalikan dari pola yang dicatat Vos (2017, p.17), yang menunjukkan bahwa pengiklan, praktisi PR, dan kelompok kepentingan justru aktif menekan media agar menceritakan kisah yang sesuai dengan kepentingan mereka. Pada Bobo, tekanan komersial itu dihadapi dengan mekanisme penolakan yang dilembagakan.

Lebih lanjut, temuan mengenai keterbatasan halaman memperlihatkan bentuk lain dari gatekeeping pada level rutinitas. Vos (2017, p.15) menguraikan bahwa rutinitas redaksi lahir untuk mengatur kerja dalam batas siklus publikasi, dan mengutip Reich dan Godler yang menunjukkan bahwa keterbatasan waktu membuat kerja jurnalistik mengandung lebih sedikit keragaman dan pengecekan silang. Pada Bobo,

variabel yang membatasi bukan waktu melainkan ruang dan biaya produksi, sebagaimana juga terlihat pada kasus Okezone.com yang kendala utamanya bersumber dari kuantitas serta kualitas sumber daya manusia dan peralatan yang tidak memadai (Santosa, p.24). Implikasi teoritisnya, faktor rutinitas media dalam kerangka Shoemaker dan Reese sebagaimana dikutip Santosa (p.19) perlu dipahami secara lebih spesifik sesuai karakter platformnya, yaitu rutinitas berbasis kecepatan pada media online dan rutinitas berbasis keterbatasan ruang serta biaya cetak pada media majalah.

Selain itu, penelitian ini menawarkan koreksi terhadap penerapan teori nilai berita pada media anak. Galtung dan Ruge (1965, p. 70) menyusun dua belas faktor yang menentukan apakah suatu peristiwa menjadi berita, dengan penekanan pada frekuensi, ambang batas, ketidakterdugaan, dan rujukan pada sesuatu yang negatif. Mereka bahkan menyatakan bahwa berita harus tidak terduga atau langka agar menjadi berita yang baik (Ruge, 1965, p. 67). Temuan pada Bobo justru menunjukkan pola yang berkebalikan. Nilai yang dominan adalah kebermaknaan, yang oleh Galtung dan Ruge (1965, p. 67) dijelaskan melalui dimensi kedekatan kultural dan relevansi, konsonansi atau kesesuaian dengan citra mental yang telah dimiliki audiens, personifikasi yang menyajikan peristiwa melalui tokoh dan bukan melalui struktur (Galtung dan Ruge, 1965, p. 68), serta kontinuitas yang membuat sesuatu yang telah masuk ke dalam saluran cenderung bertahan di dalamnya (Galtung dan Ruge, 1965, p.67). Hal ini sekaligus menjawab kemungkinan yang telah dibuka sendiri oleh Galtung dan Ruge (1965, p.70), yang menyatakan bahwa empat faktor terakhir bersifat khas bagi sudut barat laut dunia dan bahwa pola hubungan lain antara peristiwa dan berita sangat

mungkin terjadi. Dengan demikian, kontribusi teoritis penelitian ini adalah menunjukkan adanya konfigurasi nilai yang berbeda pada media anak, yaitu konfigurasi yang bertumpu pada kebermaknaan, konsonansi, personifikasi, dan kontinuitas, bukan pada ketidakterdugaan dan negativitas.

Ketujuh, hubungan antarnilai tersebut juga memperkuat hipotesis aditivitas dan komplementaritas. Galtung dan Ruge (1965, p.71) menyatakan bahwa semakin banyak kriteria yang dipenuhi suatu peristiwa, semakin besar kemungkinannya menjadi berita, dan bahwa kelemahan pada satu faktor dapat dikompensasi oleh kekuatan pada faktor lain (Galtung dan Ruge, 1965, p.72). Pada kasus Majalah Bobo, personifikasi karakter tidak bekerja sendiri, melainkan memperkuat kebermaknaan konten, dan kebermaknaan itu diperkuat lagi oleh kontinuitas karakter yang sama selama puluhan tahun. Akumulasi inilah yang kemudian berubah bentuk menjadi kekayaan intelektual, sehingga terdapat titik temu antara teori nilai berita dan teori sumber daya, yaitu nilai yang membuat pesan diterima audiens pada akhirnya mengendap menjadi aset strategis organisasi.

Kedelapan, temuan ini mempertegas relevansi pandangan berbasis sumber daya sekaligus keterbatasannya. Küng (2017, p.98) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing hanya lahir ketika perusahaan memiliki sumber daya yang memenuhi kriteria VRIN, dan menambahkan bahwa kesulitan meniru sering kali bersumber dari sifat kapabilitas yang diperoleh secara path dependent. Küng (2017, p.100) juga membedakan sumber daya berbasis properti dan sumber daya berbasis pengetahuan, di mana yang kedua bersifat tacit dan terlindungi oleh hambatan pengetahuan. Brand equity Bobo yang

mencakup kepercayaan, memori emosional, dan editorial know how merupakan contoh sumber daya berbasis pengetahuan yang bersifat sistemik. Pola ini paralel dengan penjelasan Küng (2017, p.104) mengenai rekam jejak CNN dalam liputan breaking news yang disebut sebagai produk dari sejarahnya sendiri sehingga sulit disalin kompetitor. Namun Küng (2017, p.101) juga mencatat kritik bahwa pendekatan ini kurang memadai untuk lingkungan yang dinamis dan kurang mengakomodasi evolusi perusahaan dari waktu ke waktu, sehingga berkembang konsep kompetensi inti dan kapabilitas dinamis yang memandang kompetensi sebagai gerbang menuju peluang di masa depan (Küng, 2017, p.102). Temuan bahwa aset Bobo harus terus direkombinasi agar menciptakan relevansi baru di zamannya merupakan ilustrasi empiris dari jawaban atas kritik tersebut.

Kesembilan, penelitian ini menyumbang kontribusi berupa pembacaan yang berbeda terhadap logika manajemen media. Santosa (2022, p.16-18) menempatkan fungsi Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling sebagai tumpuan pengelolaan media serta membaginya ke dalam tahapan pra produksi, produksi, dan pasca produksi, dan menyimpulkan bahwa kunci sukses pengelolaan media online terletak pada kecepatan, aktualitas, akurasi, serta disiplin dan konsistensi (Santosa, 2022 p.24). Pada Okezone.com, seluruh strategi diarahkan untuk menjaga aktualitas pemberitaan sehingga kecepatan menjadi nilai kompetitif utama (Santosa, 2022, p.22). Temuan pada Bobo memperlihatkan bahwa fungsi manajemen yang sama dapat diarahkan pada tujuan yang berbeda secara mendasar, yaitu bukan menjaga kecepatan melainkan menjaga kepercayaan dan kebermaknaan lintas generasi. Dengan demikian, penelitian

ini menunjukkan bahwa kerangka POAC bersifat netral terhadap orientasi nilai, sedangkan yang menentukan arahnya adalah faktor ideologi organisasi sebagaimana dijelaskan Shoemaker dan Reese dalam Santosa (p.19). Pada Bobo, faktor ideologi itu hadir dalam bentuk visi teman bermain dan belajar yang menjadi rujukan seluruh keputusan perencanaan konten.

Kesepuluh, secara keseluruhan penelitian ini memperlihatkan bahwa kelima kerangka teori yang digunakan bekerja secara saling melengkapi. Decision Sequence Framework menjelaskan bagaimana analisis lingkungan menjadi titik tolak perumusan tujuan, positioning, dan strategi komunikasi (Fill, 1995, p.19). Kerangka manajemen redaksi menjelaskan bagaimana strategi itu diterjemahkan menjadi kerja harian melalui fungsi POAC (Santosa, 2022 p.16). Teori gatekeeping menjelaskan mekanisme penyaringan yang menjaga agar terjemahan itu tidak keluar jalur (Vos, 2017, p.17). Teori nilai berita menjelaskan mengapa konten hasil proses tersebut diterima audiens (Galtung dan Ruge, 1965, p.67). Pandangan berbasis sumber daya menjelaskan mengapa keseluruhan proses itu sulit ditiru kompetitor (Küng, 2017, p.98). Integrasi lintas teori semacam ini dapat menjadi model analisis bagi penelitian sejenis pada media anak maupun media niche lainnya, karena tidak satu pun dari kelima teori tersebut mampu menjelaskan fenomena keberlangsungan Bobo secara utuh apabila digunakan sendirian.

4.2.2 Implikasi Praktis

Temuan penelitian ini menawarkan sejumlah pembelajaran praktis bagi pengelola media, khususnya media yang menyasar audiens anak dan sedang menghadapi tekanan disrupsi digital.

Pertama, disrupsi perlu dibaca sebagai pergeseran cara audiens memenuhi kebutuhannya, bukan sebagai hilangnya kebutuhan itu sendiri. Fill (1995, p. 19) menempatkan analisis faktor kunci sebagai dasar untuk meninjau strategi yang sedang berjalan sekaligus menyusun strategi baru, dan dalam Fill (1995, p. 89) ditegaskan bahwa strategi pemasaranlah yang memberi perencanaan komunikasi gambaran mengenai pasar dan profil audiens sasaran. Pengelola media karena itu perlu melakukan pemetaan ulang secara berkala terhadap titik titik penemuan produk oleh audiens, terutama karena temuan menunjukkan bahwa pola discovery Bobo telah bergeser dari jalur linear melalui toko buku dan sekolah menjadi jalur yang jauh lebih cair melalui media sosial dan video. Tanpa pemetaan ulang ini, strategi adaptasi berisiko dirumuskan di atas asumsi lama mengenai perilaku pembaca.

Kedua, pengelola media perlu merancang ukuran keberhasilan yang tidak bertumpu pada angka penjualan semata. Fill (1995, p.229) mengingatkan bahwa menjadikan penjualan sebagai satu satunya ukuran akan mengabaikan pengaruh unsur bauran pemasaran lainnya dan tidak cukup tajam untuk menguji efektivitas promosi. Sebagai gantinya, Fill (1995, p.477) menyarankan pengukuran yang berfokus pada kesadaran, minat, goodwill, dan sikap yang dilakukan secara berkelanjutan. Secara

praktis, ini berarti dashboard kinerja media anak perlu memuat indikator relasional seperti kualitas umpan balik orang tua dan guru, tingkat kehadiran berulang pada event, serta bentuk bentuk advokasi sukarela dari pembaca lama, berdampingan dengan indikator sirkulasi dan penjualan.

Ketiga, adaptasi format perlu ditopang tata kelola redaksional yang jelas. Santosa (p. 16) menunjukkan bahwa pengelolaan media bertumpu pada fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian, sementara struktur redaksi yang berjenjang berfungsi membagi tanggung jawab konten ke unit unit yang lebih spesifik (Santosa, 2022 p. 17). Pelajaran praktis dari kasus Okezone.com adalah bahwa konsep strategi yang baik sekalipun dapat berlubang dalam pelaksanaannya apabila tidak didukung kuantitas dan kualitas sumber daya manusia serta penegakan disiplin dari pimpinan (Santosa, 2022 p. 23). Bagi pengelola media anak, hal ini berarti ekspansi ke kanal digital dan IP hanya akan berjalan apabila disertai kejelasan pembagian kerja, pengampu yang memahami karakter tiap kanal, dan mekanisme evaluasi berkala.

Keempat, keterbatasan sumber daya produksi perlu dikelola dengan memperhitungkan persepsi pembaca. Temuan menunjukkan bahwa pengurangan jumlah halaman yang diambil sebagai penyesuaian terhadap tingginya biaya kertas dan panjangnya jalur distribusi dirasakan langsung oleh pembaca hingga menjadi alasan berhenti berlangganan. Dalam kerangka Fill (1995, p. 240), yang dikelola dalam positioning bukan produk itu sendiri melainkan persepsi pembeli terhadap produk, sehingga penyesuaian pada sisi biaya dapat berdampak pada posisi yang telah dibangun

apabila tidak dikomunikasikan dan tidak dikompensasi. Secara praktis, pengurangan kapasitas pada satu kanal sebaiknya diiringi penambahan nilai pada kanal lain serta komunikasi yang transparan kepada pelanggan, agar penyesuaian ekonomi tidak terbaca sebagai penurunan kualitas.

Kelima, kolaborasi dengan pihak eksternal perlu disertai mekanisme penyaringan nilai yang dilembagakan sejak awal. Vos (2017, p. 17) mencatat bahwa pengiklan, sumber, praktisi humas, dan kelompok kepentingan tetap berupaya menekan atau membantu media agar menceritakan kisah yang dapat mereka terima, sementara Vos (2017, p. 16) juga mencatat munculnya model bisnis baru seperti iklan native yang sengaja dibuat menyerupai konten editorial. Bagi media anak, kaburnya batas antara konten dan iklan berisiko lebih besar karena audiensnya belum sepenuhnya mampu membedakan keduanya. Praktik guardrail brand pada Bobo, yang menyamakan tujuan, audiens sasaran, pesan kunci, dan bentuk aktivitas sejak tahap awal kerja sama serta menutup kategori brand tertentu, dapat menjadi preseden operasional bagi media anak lain yang membuka diri terhadap kolaborasi komersial.

Keenam, produksi konten anak sebaiknya memprioritaskan kebermaknaan melalui personifikasi. Galtung dan Ruge (1965, p. 69) menjelaskan bahwa satu wawancara sudah memadai untuk membangun cerita yang berpusat pada tokoh, sedangkan cerita yang berpusat pada struktur menuntut lebih banyak wawancara dan teknik pengumpulan data, sehingga penyajian berbasis tokoh lebih mudah diterima dan diproduksi. Prinsip ini dapat dibaca terbalik sebagai peluang bagi media anak, yaitu bahwa penyampaian nilai dan pengetahuan melalui tokoh yang dekat secara emosional

akan lebih mudah dipahami dibandingkan penyampaian yang bersifat instruktif. Praktik Bobo yang menghadirkan karakter sebagai teman sebaya dan bukan sebagai figur otoritatif merupakan penerapan langsung dari logika tersebut.

Ketujuh, aset tidak berwujud perlu dirawat dan diregenerasi, bukan sekadar diwarisi. K  ng (2017, p. 100) menjelaskan bahwa sumber daya berbasis pengetahuan berupa keterampilan dan pengetahuan tacit terlindungi oleh hambatan pengetahuan, namun justru karena sifatnya yang tacit, aset ini rentan hilang apabila tidak ditransfer antar generasi pengelola. K  ng (2017, p. 101) juga mengingatkan bahwa pendekatan berbasis sumber daya dikritik karena kurang mengakomodasi lingkungan yang dinamis, sehingga kompetensi perlu terus dikembangkan sebagai gerbang bagi peluang berikutnya (K  ng, 2017, p.102). Secara praktis, pengelola media anak perlu mendokumentasikan editorial know how, menjaga regenerasi tim redaksi, dan secara berkala merekombinasi karakter serta arsip kontennya ke dalam format baru, alih alih memperlakukan warisan merek sebagai jaminan permanen.

Kedelapan, strategi komunikasi sebaiknya dirancang sebagai kombinasi dan bukan sebagai pilihan tunggal. Fill (1995, p.255) menyatakan bahwa strategi dorong dan strategi tarik lebih tepat dipahami sebagai suatu kontinum, yang umumnya dijalankan bersama dengan strategi profil untuk membangun reputasi di mata seluruh pemangku kepentingan. Fill (1995, p.279) juga menegaskan bahwa rencana taktis untuk masing masing alat bauran komunikasi baru disusun setelah strategi komunikasi ditetapkan. Temuan bahwa Bobo tidak memiliki satu alat dominan dan menyesuaikan bauran sesuai objektif serta segmen merupakan praktik yang sejalan dengan prinsip

tersebut, dan dapat menjadi rujukan bagi media lain agar tidak terjebak pada pemilihan kanal sebagai pengganti strategi.

4.3 Implikasi Sosial

Di luar kepentingan organisasi, temuan penelitian ini memiliki sejumlah implikasi sosial yang berkaitan dengan peran media anak dalam ekosistem informasi saat ini.

Pertama, keberadaan *gatekeeping* yang berorientasi edukatif menjadi semakin penting ketika seleksi informasi berpindah ke tangan platform. Vos (2017, p.13) mencatat bahwa sejumlah kecil perusahaan besar, yaitu situs media sosial dan mesin pencari, mengendalikan algoritmanya dan dengan demikian ikut mengendalikan berita yang beredar, serta mencontohkan kritik publik terhadap manipulasi umpan pada Facebook. Dalam situasi tersebut, anak-anak berhadapan dengan mekanisme seleksi yang tidak transparan dan tidak dirancang untuk kepentingan perkembangan mereka. Temuan bahwa Bobo mempertahankan penyaringan berlapis serta batas nilai yang tidak dapat dikompromikan oleh insentif komersial memperlihatkan bahwa media anak dapat berfungsi sebagai ruang aman yang menawarkan seleksi informasi yang dapat dipertanggungjawabkan kepada orang tua dan guru.

Kedua, orientasi Bobo pada kebermaknaan dan peristiwa positif memiliki nilai sosial dalam pembentukan citra dunia pada anak. Galtung dan Ruge (1965, p.70) menunjukkan bahwa berita cenderung berpusat pada elite, pada tokoh, dan pada hal-hal negatif, sementara pada Galtung dan Ruge (1965, p.84) dijelaskan bahwa akumulasi

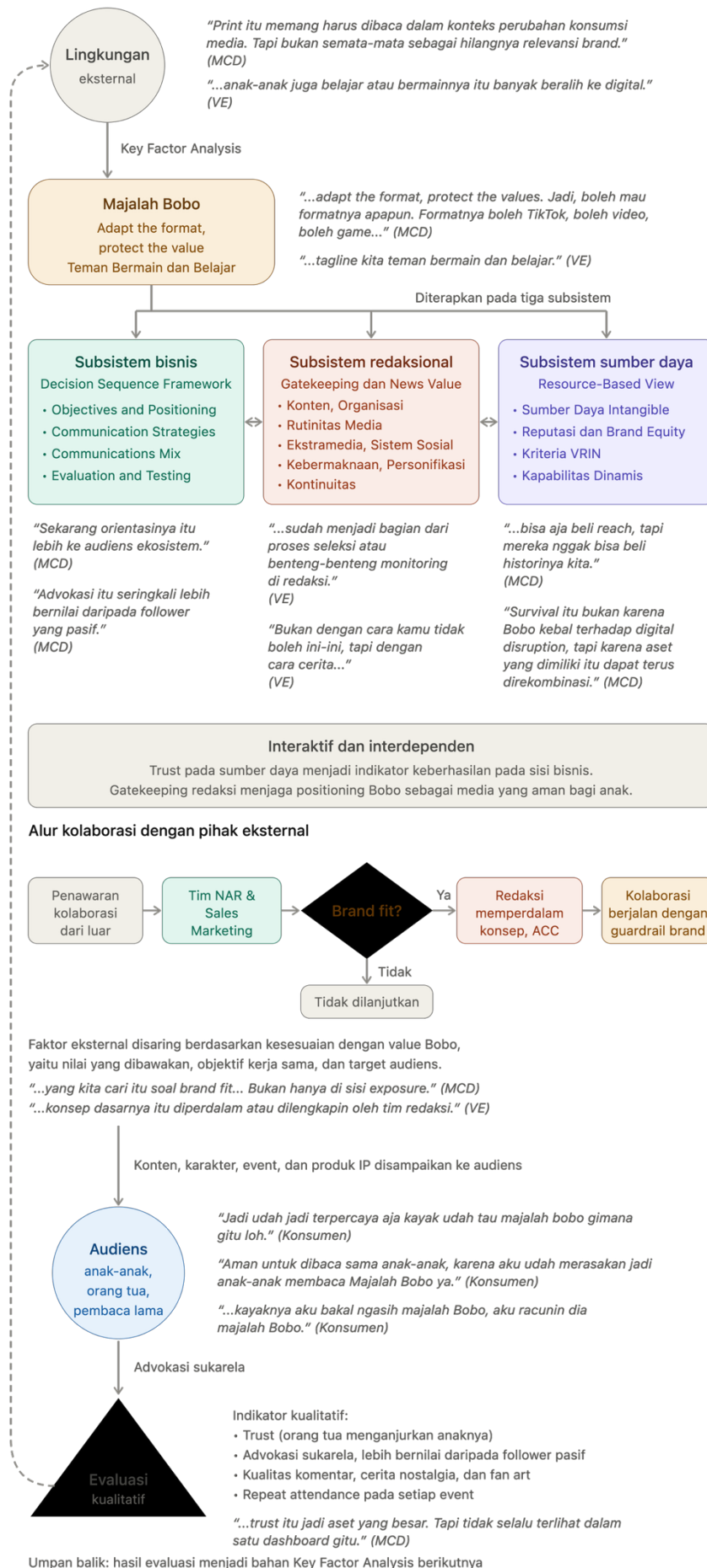
faktor tersebut menghasilkan citra dunia yang berbeda dari apa yang sebenarnya terjadi, yaitu dunia yang tampak berbahaya, berubah secara tiba-tiba, dan tanpa proses. Sebagai jalan keluar, Galtung dan Ruge (1965, p.84-85) merekomendasikan penekanan yang lebih besar pada materi latar dan proses pembangunan peristiwa, serta lebih banyak rujukan pada peristiwa positif. Praktik Bobo yang menekankan pengetahuan, cerita, dan nilai edukatif alih-alih mengejar kebaruan dan sensasi dapat dibaca sebagai pelaksanaan rekomendasi tersebut pada ranah media anak, dan karenanya berkontribusi pada pembentukan citra dunia yang lebih utuh bagi pembacanya.

Ketiga, media anak berperan sebagai penjaga kesinambungan nilai lintas generasi. K  ng (2017, p.102) menjelaskan bahwa akar kapabilitas khas sebuah organisasi sering kali dapat ditelusuri hingga ke keadaan saat organisasi itu didirikan, karena kapabilitas tersebut lahir sebagai cara organisasi memenuhi misi utamanya, sehingga menjadi bagian dari identitas dan kohesinya. Pada Bobo, misi edukatif itu tidak hanya berfungsi sebagai perekat identitas organisasi tetapi juga sebagai perekat sosial antargenerasi, ketika orang tua yang tumbuh bersama Bobo memperkenalkannya kembali kepada anaknya. Temuan mengenai hubungan lintas generasi ini menunjukkan bahwa keberlanjutan sebuah media anak bukan semata persoalan bisnis, melainkan persoalan kesinambungan praktik membaca dan nilai edukatif dalam keluarga.

Keempat, tanggung jawab sosial media anak meningkat justru ketika lingkungan digital semakin terbuka. Santosa (2022, p.15-16) menggambarkan bagaimana internet menyatukan berbagai medium dan mewujudkan gagasan desa global McLuhan, sehingga informasi dapat diakses kapan saja dan di mana saja tanpa

jarak waktu maupun jarak geografis. Bagi orang dewasa, keterbukaan ini berarti kemudahan, tetapi bagi anak-anak, keterbukaan yang sama berarti kemungkinan terpapar konten di luar usianya, sebagaimana menjadi salah satu perhatian utama pengelola Bobo. Implikasi sosialnya, pengawasan konten tidak dapat sepenuhnya dibebankan kepada orang tua, dan media anak yang memiliki kredibilitas lintas generasi berada pada posisi strategis untuk membantu menyediakan rujukan konten yang aman sekaligus menumbuhkan literasi media pada pembacanya.

Kelima, praktik Bobo menunjukkan bahwa nilai edukatif dan keberlanjutan bisnis tidak harus saling meniadakan. K ng (2017, p.98) menjelaskan bahwa sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan adalah dasar keunggulan bersaing, sedangkan temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa kepercayaan orang tua yang dijaga melalui batas nilai justru merupakan sumber daya semacam itu. Dengan kata lain, keputusan menolak kerja sama yang tidak sesuai nilai bukan sekadar pilihan etis, melainkan juga mekanisme pemeliharaan aset yang membuat Bobo sulit ditiru. Bagi industri media anak secara lebih luas, temuan ini memberi pesan bahwa menjaga keamanan audiens anak dapat berjalan seiring dengan keberlanjutan organisasi, sepanjang nilai tersebut dikelola secara konsisten dan diterjemahkan ke dalam mekanisme kerja yang nyata.



Gambar 4.1 Flowchart Pengelolaan Bobo