

Management Strategy of Alternative Media to Maintain Existence and Ideology During the Covid-19 Pandemic

Abstract

The Covid-19 pandemic not only affected mainstream media, but also alternative media. As un-profit-based media, and without the strength financial mainstream, of course, during the Covid-19 pandemic, alternative media existence is increasingly threatened. For this reason, this kind of media requires a media management strategy to save their existence and ideology. This research aims to find out how alternative media management strategies are based on Serat that has survived the Covid-19 pandemic. This study refers to Rahmitasari and Comedia's media management model. The research method used is qualitative with a case study approach. Data was collected through non-partisan observations, in-depth interviews with the General Manager, Editor-in-Chief, and Social Media Officer, and then carried out documentation. The results of this study indicate that the managerial strategies implemented by Serat.id are not fully implemented. This was due to various inhibiting factors such as limited human resources, both in terms of skills and time. On the other hand, the strategy they have implemented to maintain their position is fellowship to support operational funds for journalists. The strength of the alliance that Serat. id chose in maintaining its media during the Covid-19 pandemic, is a different and unique finding from the media management strategy used in other similar studies in the context of existence. This method is proven to be able to help support the public space of Serat. id without having to risk the limits of commitment or ideology as an alternative media.

Keywords: Existence; Ideology; Alternative Media; Media Management; Fellowship.

PENDAHULUAN

Tidak bisa dipungkiri, ketika masyarakat mengonsumsi informasi di sumber media arus utama, mereka sering terjebak dalam tema-tema hegemoni, oligopoli, kapitalisme, hingga konglomerasi (Nugroho, Putri, & Laksmi, 2012, p. viii). Tema-tema tersebut sudah begitu familiar bahkan sejak masa pra kemerdekaan hingga reformasi, dan kini menjadi hal yang wajar dilakukan (Allifiansyah, 2015).

Disamping mempertaruhkan tujuan mulia berdirinya media itu sendiri, praktik tersebut juga menjadi penyebab sempitnya ruang publik karena sering mengalienasi isu-isu yang dianggap tidak mendatangkan profit. Hal ini tercermin dalam hasil riset Aliansi Jurnalis Independen (AJI) tentang

seberapa besar perhatian media arus utama terhadap kasus Syiah Sampang dan Gafata. Hasil riset tersebut mengatakan bahwa frekuensi berita hanya meningkat berdasarkan terjadinya peristiwa. Hal tersebut berarti konflik Syiah Sampang dan Gafata hanya ramai diberitakan setelah konflik pertama terjadi yakni pada tiga hari sampai minggu pertama.

Perhatian media yang seperti ini yang kemudian menyebabkan menurunnya tren peliputan di bulan pertama dan kedua. Misalnya, di bulan pertama setelah penyerangan (27 Agustus - 27 September 2012) Surabaya Tribunnews menerbitkan 145 berita. Di bulan selanjutnya (28 September - 27 Oktober), mereka hanya merilis 1 berita. Hal yang sama juga dilakukan Tempo, dimana pada bulan

pertama, mereka menerbitkan 168 artikel, lalu di bulan hanya ada 11 artikel yang dirilis. Y. Hesthi Murthi selaku Ketua Bidang Perempuan dan Kelompok Marjinal AJI Indonesia, menyebutkan bahwa walaupun konflik tersebut belum terselesaikan, penurunan peliputan berita masih signifikan (AJI, 2016).

Kepentingan politik pemilik modal juga menjadi problematika selanjutnya, terlebih di saat era konvergensi dan digitalisasi sulit diabaikan media arus utama. Di Indonesia sendiri bahkan, bisnis *multiplatform* media dengan basis teknologi menjadi langkah yang tidak kunjung usai dilakukan. Jika dilihat dari sudut legitimasi hukum, komersialisasi atas ruang media adalah benar praktik yang sah dan terkandung dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2005, Pasal 1, Ayat 2. Tetapi fenomena atas terjadinya praktik konvergensi, tidak begitu konkret dijelaskan dalam regulasi ini. Pernyataan ini juga didukung dengan temuan studi Nugroho, Putri serta Laksmi (2012). Bahkan menurut mereka, UU Penyiaran No 32 Tahun 2002 merupakan regulasi yang sangat kendur/longgar, tidak jelas, multi-tafsir dan karenanya dikritik terus-menerus oleh berbagai pihak yang berasal dari lembaga masyarakat sipil, aktivis media, hingga industri media itu sendiri.

Sementara itu, Undang-Undang Konvergensi yang sejatinya mampu dijadikan pedoman, ada di tahap perancangan, dan masih tidak diketahui perkembangannya hingga kini (Nugroho et al., 2012, p. 114). Walau di sisi lain,

eksistensi internet berhasil membuka akses ke ruang publik, namun momen ini kembali dianggap sebagai pintu industri media memperluas bisnis ke media sosial, dan akhirnya menggunakan *platform* tersebut sebagai liputan besar/utama (Nugroho et al., 2012, pp. 94–96).

Berdasarkan catatan Ahmad Djauhar selaku Anggota Dewan Pers, kesimpangsiuran hingga disinformasi sering terjadi sebab sebanyak 70% media arus utama tidak memverifikasi ulang berita yang bersumber dari media sosial (Mappong, 2019, p. 1). Dengan demikian, Ahmad pun setuju mengatakan situasi tersebut sebagai memprihatinkan. Sebagai respon atas fenomena itu, sumber informasi alternatif hadir sebagai solusi atas tersingkirnya ideologi kapitalisme dan konglomerasi. Dengan begitu, dapat tercipta keseragaman informasi, emansipatoris dan kritis.

Namun, masalah kompetisi global akibat konvergensi dan digitalisasi, mengancam eksistensi media ini. Perbandingan jumlah informasi yang sangat kecil/marjinal dengan media arus utama, bahkan mampu membuat beberapa media alternatif sangat menderita dengan ketergantungan konten media arus utama yang mengarahkan informasi/percakapan di media lain. Sebab bukan hanya faktor finansial yang besar saja, namun sumber daya manusia dan infrastruktur juga belum begitu memadai untuk bisa bersaing dengan media arus utama lainnya (Haryati, 2013, pp. vii–viii). Inilah yang kemudian disebut Lim (2011, p. 24) sebagai *the supremacy of the online global players*.

Sebagai contoh, media alternatif Poliklitik yang hadir sebagai respon atas konvergensi dan kejenuhan informasi media arus utama, justru memiliki sirkulasi terbit hanya satu berita per hari, di saat media lain yang menjadi saingannya aktif dalam mempublikasikan berita. Di sisi lain, Magdalene terbilang cukup aktif dalam mempublikasikan berita yakni 4 berita setiap harinya. Namun, juga tidak dipungkiri mereka mengalami beberapa kendala seperti masih sulit dalam menjangkau audiens media *mainstream*, tidak dianggap menarik, serta minimnya pendanaan yang dimiliki untuk bisa bertahan di situasi yang penuh persaingan tersebut (Resita & Junaidi, 2019).

Serat.id yang menjadi objek penelitian ini turut mengalami situasi yang serupa, dimana mereka memiliki *engagement* dan *readership* yang relatif kecil yakni 1.267 orang. Masih tergolong jumlah yang minim untuk menjangkau target khalayak Semarang yang jumlahnya berkisar 1,79 juta jiwa (Kusnandar, 2019, p. 1). Kemudian Serat.id hampir tidak memiliki *feedback* dari audiens mereka, baik di beberapa unggahan media sosial maupun berita lain baik di situs resmi. Sementara partisipasi pembaca sangat diperlukan dalam menghadirkan ruang publik yang hidup (Maryani & Adiprasetyo, 2018, p. 263).

Kondisi tersebut semakin dipersulit dengan situasi pandemi Covid-19 yang tidak kunjung usai di Indonesia, dimana tentunya turut mempengaruhi sirkulasi dan pendanaan Serat.id sebagai media alternatif daerah. Seperti halnya media arus utama yang kolaps akibat kehilangan sejumlah

pengiklan (Yusuf, 2020, p. 1). Untuk itu, di situasi yang semakin sulit tersebut, media terutama media alternatif seperti Serat.id, perlu menyusun suatu strategi untuk mempertahankan eksistensinya tanpa perlu menjual idealismenya.

Berdirinya Serat.id diinisiasi oleh para anggota AJI Kota Semarang pada April 2018. Menurut mereka eksistensi Serat.id akan mampu menepis ujaran kebencian dan arus informasi *hoax* yang masif di media sosial. Keberpihakan pada modal dan kepentingan politik oleh media arus utama maupun industri media baru, hak jurnalis yang diabaikan, hak bersuara kelompok marginal yang dibatasi dan ketimpangan akses informasi adalah konsentrasi lainnya yang tidak bisa mereka kecualikan. Serat.id merupakan pelopor *investigative* dan *indepth reporting*, sehingga ini yang kemudian menjadi karakteristik unggul mereka sebagai media alternatif daerah.

Tetapi, kebanyakan media alternatif seperti Serat.id terlahir dengan prinsip menghidupi dirinya sendiri sembari tetap memelihara nilai-nilai idealismenya (Ariani, 2017, p. 19), adapun menggunakan iklan, namun relatif kecil tidak seperti media *mainstream* pada umumnya. Artinya, cara-cara tersebut belum cukup membuat media alternatif seperti Serat.id dalam posisi yang aman secara finansial. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Comedia (Atton, 2002, pp. 33–34) bahwa media alternatif perlu menemukan metode perencanaan keuangan lain jika menentang manajerialisme komersial namun ingin berhasil dalam mempertahankan eksistensi

dan penterasi pasar. Sebagai perbandingan, Poliklinik.com dalam upayanya mewartakan wacana alternatif mereka, disubsidi oleh lembaga independen Geomedia Group (Afandi & Abdullah, 2018, p. 178).

Lalu Watchdoc Documentary Maker berusaha menghidupi dirinya sendiri melalui sejumlah karya yang dikomersilkan serta iklan yang dipilih secara selektif (Ariani, 2017, p. 149). Maka, Serat.id yang secara praktik menentang nilai-nilai komersialisme, perlu memikirkan atau menata ulang manajemen finansial agar bisa bertahan di berbagai situasi yang menghimpitnya tersebut. Tentunya hal tersebut merupakan tantangan yang tidak mudah. Terlebih mengingat 4 tahun usia media ini berdiri, mereka juga dihadapkan dengan pandemi Covid-19 yang mengakibatkan sirkulasi media tersebut terancam.

Berdasarkan permasalahan tersebut, tentunya ada cara-cara yang dilakukan Serat.id dalam mempertahankan eksistensinya tanpa mempertaruhkan ideologi mereka sebagai media alternatif, terutama di tengah pandemi Covid-19. Peneliti kemudian tertarik untuk mengetahui seperti apa strategi manajemen media yang dilakukan media alternatif Serat.id dalam mempertahankan eksistensi dan idealismenya selama masa pandemi Covid-19.

KAJIAN PUSTAKA

Terdapat beberapa penelitian sejenis yang dijadikan pedoman oleh peneliti. Pertama, penelitian Della Resita dan Ahmad Juanidi (2019) dengan judul "Analisis Strategi Pemberitaan Media Alternatif untuk Isu-Isu Berkaitan dengan Kekerasan

pada Perempuan (Studi Kasus Magdalene sebagai Media Online)". Hasil penelitian memperlihatkan bahwa Magdalena secara konsisten dan fokus melaporkan isu-isu terkait pelecehan, kekerasan dan intoleransi terhadap perempuan dan kaum LGBT. Untuk meningkatkan interaksi dan partisipasi dengan audiens, Magdalena memfasilitasi mereka forum diskusi yang disebut *ask magde*. Selanjutnya, dari segi keterbatasan dana dan *sources*,

Magdalene bekerja sama dengan komunitas lain untuk pemberitaan. Sehingga lebih banyak ide yang diterima, dan wacana alternatif yang disebar-luaskan.

Kedua, penelitian yang digarap oleh Tony Harcup (2016) dengan judul "Alternative Journalism as Monitorial Citizenship? : A case study of a local news blog". Hasil penelitian membuktikan bahwa Leeds Citizen berhasil menjadi pengawas struktur kekuasaan lokal meskipun itu dilakukan dalam cara yang terbatas. Mereka juga mampu mengangkat beberapa isu yang sering diabaikan oleh media arus utama hingga alternatif yang beredar. Walaupun keberdayaan mereka dihambat oleh sumber daya keuangan yang lemah, pembaca yang relatif sedikit dan jangkauan yang terbatas, Leeds Citizen di sisi lain bisa dipandang sebagai *monitorial citizenship* yang berhasil. Sebab keterbatasan mereka masih dapat mendorong tersebarnya informasi hingga memberdayakan anggota masyarakat sipil yang dilayaninya.

Berbeda dari dua penelitian di atas, dalam penelitian ini, hal yang berusaha diselidiki adalah praktik manajemen suatu media alternatif di Indonesia sebagai upaya

strateginya mempertahankan eksistensi dan ideologi di tengah pandemi Covid-19. Topik ini memiliki keunikan tersendiri karena pandemi Covid-19 adalah fenomena baru, dan keberadaannya bahkan membuat aktivitas di segala bidang kehidupan, termasuk industri media, menjadi sulit.

Berbicara mengenai media alternatif, ada tiga hal yang mengidentifikasi media sebagai media alternatif. Pertama, mengkritik keras siklus akuisisi dan merger dalam industri media. Kedua, terlepas dari batasan struktural dan idealisme. Ketiga, media alternatif mencakup genre dan bentuk yang tidak terbatas seperti game, film, musik, protes, seni dan grafiti. Tetapi untuk yang satu itu, pada umumnya dilakukan oleh media yang berwawasan komersial sebagai upaya menjaga stabilitas ekonomi. Dengan kata lain, mereka tidak fokus mencari keuntungan, tetapi sebagai kesadaran akan tekanan ekonomi. Sehingga mereka harus merumuskan cara-cara yang mampu memastikan keberlanjutan eksistensi mereka (Kenix, 2011, pp. 2–4).

Kenix (2011, p. 5) melanjutkan bahwa bukti "*economic mandate*" tersebut meski sifatnya sekunder, bisa diketahui dengan bertanya pada perwakilan media, ataupun melalui permintaan donasi, biaya berlangganan serta iklan. Pada tahap itulah, media sedang menjalankan strategi pengelolaan atau manajemen medianya. Melalui manajemen media, bisa diketahui dan dipelajari seperti apa posisi, karakteristik, serta peran media dalam lingkungan dan sistem politik, sosial, ekonominya. Hal tersebut juga termasuk mempelajari pengaruh pertumbuhan

teknologi yang harus diantisipasi oleh manajemen media (Rahmitasari, 2017, pp. 5–6).

Bila merujuk pada *system theory approaches management*, pentingnya strategi manajemen media, sebab suatu organisasi termasuk industri media selalu dihadapkan dengan lingkungan eksternal yang sifatnya tidak bisa dikendalikan. Sehingga dengan mempelajari, dan melakukan evaluasi umpan balik atas lingkungan, suatu organisasi tidak hanya bisa menyadari faktor lingkungan serta dampak yang ditimbulkan pada mereka, namun juga mampu mengenali perubahan dan menilai kembali tujuan yang ditetapkan (Albarran, 2006, p. 9).

Oleh karena itu, sebagai media dengan konteks institusi sosial, pengelolaan media alternatif seperti Serat.id, lebih spesifik mencakup: finansial yakni bagaimana Serat melakukan metode perencanaan keuangan; produksi konten (sirkulasi) yakni strategi konten seperti apa yang diadopsi Serat untuk menjangkau perhatian khalayaknya; manajemen sumber daya manusia terkait cara Serat memperlakukan sumber daya manusianya; teknologi yang terdiri dari jenis medium baru apa yang digunakan Serat dalam mendukung produksi konten alternatif serta mengapa medium tersebut dipilih; dan *marketing* yaitu seperti apa jenis strategi pemasaran yang diadopsi Serat (Atton, 2002; Rahmitasari, 2017).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif yang menggunakan pendekatan studi kasus guna memahami

dan menyelidiki latar belakang suatu peristiwa serta situasi individu, kelompok, hingga masyarakat tertentu. Tujuannya adalah mendeskripsikan secara rinci subjek maupun objek yang diteliti (Syuhada, 2017, p. 180). Pendekatan ini dipilih agar peneliti dapat memberikan wawasan yang utuh terkait Serat.id sebagai media alternatif melalui berbagai cara, antara lain wawancara, observasi, telaah dokumen, dan data yang dapat mendukung dan menjelaskan kasus.

Subjek penelitian ini yakni Serat.id sebagai media alternatif di Jawa Tengah yaitu

Tabel 1 Data Informan

Informan	Nama	Jabatan
Informan 1	Edi Faisol	Pemimpin Umum
Informan 2	Abdul Arif	Pemimpin Redaksi
Informan 3	Sabrina Mutiara	Social Media Officer

Sumber: Data Penelitian

Aspek yang akan diteliti terdiri dari finansial, *newsroom*, SDM, teknologi, dan *marketing*. Hal tersebut bertujuan mengetahui bagaimana aspek-aspek tersebut dilakukan Serat.id dalam strategi manajemen medianya. Penelitian akan dilaksanakan di Jalan Nakula II No 5, Pendrikan Kidul, Semarang Tengah, Kota Semarang, dengan durasi \leq satu bulan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik observasi untuk memperkaya hasil yang diperoleh di lapangan. Melalui upaya

pengamatan di kantor Serat.id selama \leq satu bulan maka nantinya peneliti akan melihat cara kerja tim Serat.id seperti memproduksi berita, merencanakan hingga mengimplementasikan strategi manajemen media mereka dalam memelihara eksistensi dan kualitas idealisme di situasi pandemi Covid-19.

Selanjutnya, wawancara mendalam yang dilakukan peneliti guna melengkapi berbagai data yang didapatkan dari hasil observasi. Wawancara akan dilakukan kepada Pemimpin Umum, Pemimpin Redaksi, dan *Social Media Officer* karena dianggap mengetahui nilai dasar/prinsip/komitmen yang dianut serta manajerial yang dilakukan Serat.id. Kemudian, terkait dokumentasi peneliti akan memperolehnya dari arsip Serat.id, media *online* maupun media sosial dan arsip peneliti sendiri. Nantinya dokumentasi yang dikumpulkan peneliti terdiri dari perekaman atau pencatatan hasil wawancara, pengambilan gambar baik dalam bentuk video ataupun foto dan juga pengarsipan bukti sejarah.

Analisis tematik (*thematic analysis*), merupakan teknik analisis data penelitian ini. Tujuannya menganalisa data agar mampu menemukan tema serta pola melalui data yang peneliti telah kumpulkan (Heriyanto, 2018, p. 318). Melalui teknik tersebut, peneliti ingin melihat dan mengetahui seperti apa praktik manajemen media Serat.id dalam memelihara eksistensi dan kualitas idealismenya di situasi pandemi Covid-19. Selanjutnya, peneliti mengacu pada beberapa tema/kategori Rahmitasari dan Comedia (Atton, 2002; Rahmitasari, 2017) selama menggunakan analisis

tematik terkait manajemen media Serat.id. Tema/kategori tersebut diantaranya manajemen finansial, *newsroom*, SDM, teknologi dan *marketing*.

Heriyanto (2018, pp. 318–322) mengatakan bahwa selama menerapkan teknik analisis data ini, ada sejumlah tahap yang perlu dilakukan, seperti: memahami data yakni mengeksplorasi, mendengarkan dan membaca ulang transkrip maupun rekaman wawancara yang diperoleh guna menemukan berbagai *insights* atau informasi yang terlewat dari wawancara bersama partisipan. Kemudian, menyusun kode yakni melakukan pengkodean atas makna yang ditemukan dalam data yang diperoleh. Tetapi, peneliti terlebih dahulu perlu memastikan apa saja data yang harus dikode dalam transkrip wawancara. Terakhir, peneliti memilih tema yang mampu menjawab tujuan penelitian. Hal tersebut diperlukan karena itu menggambarkan pola atas fenomena atau peristiwa yang menjadi fokus penelitian.

Hasil dan Pembahasan

Strategi Manajemen Finansial

Seperti halnya media arus utama yang kehilangan pengiklan dan berakhir kolaps (Yusuf, 2020, p. 1), media alternatif yang memiliki *niche*-nya sendiri, juga ada pada posisi yang sama. Seperti yang diketahui, Serat berdiri dalam naungan AJI Semarang, untuk itu pula berbagai aktivitasnya diakomodasi oleh AJI Semarang. Namun, pandemi Covid-19 sayangnya juga berhasil membuat program-program AJI terhenti, sehingga

ini lah yang membuat keuangan Serat ikut terdampak. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Pemimpin Umum (PU) Serat.id, diketahui bahwa operasional Serat perlahan-lahan mulai didanai oleh dana pribadi PU, pengurus AJI, hingga memotong honor pembicara.

Sebagai media alternatif yang tidak berorientasi profit, tersendatnya keuangan Serat tentu juga mempengaruhi aktivitas mereka dalam menyiarkan wacana alternatifnya. Serat yang dikenal atas pemberitaan investigasi dan laporan mendalamnya, lambat laun mengalami pelemahan sirkulasi, hingga hanya mampu memproduksi tidak lebih dari lima berita kilas bahkan cenderung satu. Pada akhirnya mereka mengandalkan berita rilis agar terlihat masih eksis.

Atas hambatan tersebut, Serat berupaya menyusun berbagai strategi manajemen finansial untuk menyelamatkan eksistensi mereka di tengah pandemi Covid-19, diantaranya mengandalkan *grant* dari *Google News Initiative*. Ketika tahun 2020 lalu *Google News Initiative* berinisiatif memberikan dana bantuan darurat jurnalisme kepada seluruh media tingkat kecil, sedang, menengah hingga lokal di penjuru dunia (Kontan, 2020), Serat menjadi salah satu media lokal di Indonesia yang mengajukan diri, dan lolos seleksi.

Dana hibah tersebut yang pada akhirnya menyelamatkan ruang berita Serat, hingga mereka aktif dalam mempublikasi berbagai laporan investigasi ataupun *indepth*, seperti edisi khusus Nestapa Stigma Peristiwa 65, hingga edisi khusus klaster Covid-19 di Semarang. PU Serat,

Edi Faisol menuturkan bahwa selama mereka mendapatkan dana tersebut, Serat tidak pernah memanfaatkannya untuk kepentingan pribadi kecuali mengupah teman-teman jurnalis dengan layak. Hal tersebut mengingat, banyaknya fenomena pemecatan sejumlah jurnalis oleh perusahaan media di masa pandemi, sehingga Serat menentang keras perlakuan yang demikian (Serat.id, 2020).

Namun, tentu Serat tidak bisa menggunakan dana hibah tersebut sebagai jaminan ketahanan finansial yang lebih lama selama masa pandemi Covid-19. Ketika mereka tidak lagi mendapatkan anggaran AJI, tidak bisa mengandalkan iklan, dan *grant* yang mereka terima telah habis, maka jalan yang selanjutnya ditempuh untuk menyelamatkan ruang

redaksi mereka adalah beasiswa liputan.. Sama seperti sebelumnya, *fellowship* yang mereka dapatkan ini pun juga digunakan hanya untuk memberikan ruang kepada rekan-rekan jurnalis yang ingin menulis di ruang publik, namun tetap ingin mendapatkan upah dengan layak.

Dengan kata lain, Serat tidak memperoleh keuntungan apapun, selain tetap eksis melalui tulisan-tulisan *indepth* tersebut. Strategi finansial inilah yang kemudian cukup membantu Serat mempertahankan eksistensinya di tengah pandemi Covid-19, dan terus berjalan hingga saat ini. Berikut beberapa liputan *indepth* yang berhasil dirilis Serat menggunakan dana *fellowship*:

Tabel 2 Liputan *indepth* Serat yang menggunakan *fellowship*

No	Jenis <i>Fellowship</i>	Topik Liputan	J u m l a h Artikel	Waktu Rilis
1.	Didanai oleh Pandi (Pengelola Nama Domain Internet Indonesia)	Digitalisasi Aksara Nusantara	2	18/2/2021
2.	Liputan <i>fellowship</i> Pasopati, kolaborasi Serat.id dan Yayasan Auriga Nusantara	Derita Warga atas Investasi Pembangkit Senilai Rp 62 triliun	3	11/3/2021
3.	Didukung oleh SIEJ dan EcoNusa Foundation	Hilangnya Pulau Pasir di Kampung Balong	2	2/6/2021
4.	Tidak disebutkan	PLTSa Jatibarang, Solusi atau Ancaman?	3	19/6/2021

Sumber: Serat.id

Strategi manajemen finansial berikutnya yakni Serat berencana menjangkau iklan secara profesional. Namun, rencana ini belum bisa diimplementasikan sebab Serat tidak memiliki tim yang ahli dalam pemasaran. Di sisi lain, mereka juga berusaha menjaga garis batas redaksi para pengelola agar tidak mengganggu aktivitas sebagai jurnalis. Oleh karena itu, mereka melibatkan ahli pemasaran di luar Serat dan AJI untuk menyusun materi iklan dan ketahanan finansial Serat dalam jangka panjang.

Meski demikian, nyatanya mereka pun masih menemukan kesulitan dalam memetakan *stakeholder* yang sesuai dengan idealisme Serat yang tidak ingin bekerja sama dengan individu ataupun lembaga bisnis yang terbukti melakukan korupsi dan pelanggaran HAM. Sehingga, kendala tersebut yang membuat strategi ini belum bisa diimplementasikan sebab rancangan yang dimiliki masih mentah. Di sisi lain Serat butuh mendiskusikan hal tersebut kepada para anggotanya. Tetapi hal itu belum juga terlaksana karena kesibukan masing-masing anggota.

Terakhir, mereka berupaya menjual Serat ke Solopos. Mengingat situasi AJI Semarang yang sudah tidak memungkinkan mensubsidi Serat, opsi ini menjadi salah satu strategi yang sempat mereka pikirkan. Menurut mereka, Solopos menjadi pilihan sebab memiliki manajemen yang seide dengan Serat dan prinsip-prinsip AJI. Namun, rencana ini pun juga belum mencapai *final* sebab terjadi berbagai pro dan kontra di antara para pengelola Serat.

Strategi Manajemen Newsroom

Selain terkendala pada finansial, Serat juga mengalami penurunan *traffic* atas pemberitaannya. Terlebih fokus utama Serat terletak pada isu-isu advokasi dan kontrol sosial yang memang jarang diambil media *mainstream*, sebab tidak banyak dibaca oleh khalayak. Sehingga Serat hanya mampu memperoleh setidaknya 1000-2000 pembaca. Maka dari itu, Serat mencoba menyusun strategi untuk meningkatkan *readership* dan memperkuat *engagement*, dengan merencanakan dua rubrikasi baru.

Pertama adalah menyediakan rubrikasi kartun sebagai wadah sumber daya kartunis Semarang untuk menyalurkan bakat maupun kreatifitasnya. Peluang ini dilihat Serat mengingat tidak banyak lagi media-media di Indonesia yang berkenan memberi ruang kepada kartunis untuk berekspresi dan bersuara melalui karyanya. Kedua, Serat akan menyediakan produksi *user generated content* untuk mahasiswa, guru dan jurnalis warga lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pemimpin Redaksi (Pemred) Serat, guru termasuk dalam target audiens sebab mereka memiliki tuntutan yang sama seperti dosen yakni menulis sebagai upaya menajamkan kompetensi mereka. Oleh karenanya, Serat menangkap peluang itu. Nantinya, rubrikasi tersebut akan dilengkapi kurikulum khusus yang memandu target audiens tersebut dalam menulis, mengolah, menganalisis, hingga menyajikan data ke dalam bentuk tulisan.

Meski Serat telah memiliki konsep atas strategi *engagement*-nya, Pemred mengaku bahwa mereka belum mengeksekusi

rencana tersebut karena terkendala oleh kesibukan masing-masing pengelola. Selain itu, konsep yang mereka miliki masih terlalu mentah sehingga perlu dipelajari lebih lanjut dengan pengelola lainnya.

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan pengelola Serat yang menjadi subjek dalam penelitian ini, ditemui bahwa kelemahan Serat yang cukup sering disebutkan adalah tidak adanya sumber daya manusia yang ahli dalam manajemen pemasaran. PU Serat bahkan mengungkapkan bahwa setelah mereka mengalami situasi sulit karena pandemi, dan harus beradaptasi dengan membangun sistem manajemen finansial yang kuat, seketika itu pula dia menyadari pentingnya tim pemasaran bagi Serat. Untuk itu pula kemudian, PU Serat mulai mempertimbangkan pelatihan khusus pemasaran dan bisnis bagi internal. Kelemahan Serat selanjutnya yang ditemui peneliti adalah *social media officer* (SMO) Serat tidak memiliki kapabilitas sebagaimana mestinya.

Seorang SMO secara teknis memiliki kemampuan dan pengetahuan dalam merancang dan mengoptimalkan strategi konten, *brand awareness* hingga *engagement* di media sosial; membangun interaksi dan relasi hingga menganalisa *feedback* dari audiens atas berbagai unggahan di media sosial (Jessica, 2021; Soraya, 2020). Namun, pengelola Serat tidak memiliki kapabilitas yang cukup atas itu. Atas kelemahan tersebut, PU Serat berniat memberikan

pelatihan mengenai divisi terkait, namun lagi-lagi belum bisa berjalan sebab Serat sangat menghormati urgensi kesibukan pengelola.

Strategi Manajemen Teknologi

Terkait kesiapan teknologi, ada beberapa jenis *tools* yang digunakan Serat dalam menunjang pendistribusian wacana alternatif bisa sampai ke masyarakat. Pertama, Serat menggunakan teknologi *Progressive Web App* (PWA). Sebagai media alternatif yang tidak memiliki anggaran besar layaknya media arus utama, PWA merupakan teknologi alternatif yang dapat membantu Serat dalam menyaring audiens. Meski tidak secanggih aplikasi yang dikembangkan media arus utama, namun melalui PWA, Serat bisa mengukur *traffic* lebih mudah.

Selain memanfaatkan PWA untuk mengukur *traffic*, Serat juga berencana menggunakan *google analytics* dan *data tools google* lainnya seperti *google search console*, *news consumer insights*, *news tagging guide*, *realtime content insights*. Hanya saja strategi ini belum bisa diterapkan Serat, sebab kesiapan teknologi mereka hanya ditangani oleh Pemred. Keterbatasan ini yang membuatnya memerlukan lebih banyak waktu dalam mempelajari *tools* tersebut agar Serat lebih siap dalam memanfaatkannya.

Strategi ketiga yang mereka gunakan untuk mengoptimalkan kunjungan *website* Serat adalah *Search Engine Optimization* (SEO). Langkah Serat dalam memanfaatkan *tools* ini, sudah membuahkan hasil dimana nama Serat sudah mulai muncul

pada pencarian *google*. Kemudian Serat memanfaatkan *Learning Management System* (LMS). Teknologi ini pada dasarnya masuk dalam kurikulum khusus yang disusun Pemred untuk meningkatkan *readership* dan *engagement*. Nantinya rencana Serat dalam mendirikan ruang belajar untuk produksi *user generated content*, akan mengandalkan teknologi LMS ini.

Tentu kesiapan teknologi yang dibangun dan direncanakan Serat masih berbasis *website*, sementara usaha mereka dalam mendistribusikan dan mengenalkan identitas sebagai media alternatif juga memanfaatkan *platform* lain seperti media sosial. Terkait hal tersebut, Pemred mengakui bahwa media sosial Serat memang tidak tergarap secara maksimal sebagaimana *website*, sehingga mereka tidak memiliki strategi pengelolaan teknologi khusus.

Keterbatasan SDM menjadi salah satu faktor Serat belum memiliki strategi tersebut dan pada akhirnya belum bisa mengoptimalkan *traffic* dan memanfaatkan penggunaan media sosial. Di sisi lain, Serat menyusun prioritas untuk mengoptimalkan *website* terlebih dahulu.

Strategi Manajemen Pemasaran

Pada kategori ini, salah satu hal yang menjadi hambatan dan kelemahan Serat adalah mereka belum memiliki strategi pemasaran di media sosial. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, anggota divisi *social media officer* (SMO) Serat belum memiliki kemampuan dalam merancang strategi pemasaran media sosial yang konkret. Sabrina selaku SMO Serat

mengakui bahwa dalam mendistribusikan konten Serat, dirinya masih mencari referensi-referensi dari akun media sosial lain.

Dalam membangun *engagement* di media sosial, Sabrina juga hanya mengandalkan interaksi maupun *feedback* dalam skala yang kecil. Seperti menyebarkan konten media sosial Serat ke grup whatsapp dengan minim diskusi, hingga media sosial yang nyaris tidak memiliki *feedback* dari pembaca. Sehingga ini pula yang menunjukkan bahwa Serat tidak memiliki strategi khusus dalam menganalisa, menguji atau memantau serta melakukan interaksi dengan audiens untuk membangun *engagement* di media sosial.

Jika merujuk pada penjelasan Eckstein dan McLachlan (2021; 2020), keterlibatan audiens dalam meningkatkan *engagement* sosial media sangat penting. Sementara cara-cara untuk mewujudkan hal tersebut memerlukan dorongan seorang SMO, seperti mengajukan pertanyaan, jejak pendapat, menguji pengetahuan mereka atas suatu isu yang menjadi topik utama unggahan, dan sebagainya. Audiens media sosial pada dasarnya senang mencari koneksi dengan orang-orang termasuk *brand*. Untuk itu bersikap reaktif dan proaktif tidak hanya penting namun mutlak. Sayangnya strategi ini yang tidak diperhatikan Serat.

Dalam usaha menjangkau dan mempertahankan loyalitas *mainstream audience*, Serat menyusun strategi *branding* seperti mengadakan *roadshow* serta program magang. Strategi ini berhasil membuat identitas dan idealisme Serat sebagai

media berbasis data mulai dikenal oleh masyarakat, namun belum memberikan dampak yang besar terhadap *feedback* maupun *engagement* Serat. Untuk itu Serat berencana mengubah format *roadshow* menjadi program *roadshow online* dan magang sebagai program tahunan. Namun itu juga belum bisa dieksekusi dikarenakan kesibukan masing-masing pengelola Serat dan rencana tersebut masih membutuhkan diskusi lebih lanjut.

Menghidupi Idealisme dalam Semangat dan Keterbatasan

Berdasarkan hasil penelitian di atas, telah diketahui bahwa faktor finansial merupakan kendala utama yang dihadapi Serat selama pandemi Covid-19. Kendala ini sejatinya selaras dengan yang dijelaskan oleh Comedia (Atton, 2002, pp. 33–35), bahwa dalam ranah media alternatif, faktor finansial selalu menjadi kendala utama mereka untuk bertahan di pasar. Padahal, publikasi alternatif dianggap berhasil adalah yang mampu meningkatkan penetrasi pasar dan sirkulasi.

Tentunya Serat menyusun berbagai macam strategi untuk memperkuat finansial mereka agar mampu bertahan bahkan dalam jangka panjang, salah satunya dengan mencari pengiklan/*stakeholder*. Namun meski sudah melibatkan orang profesional di luar AJI dan Serat, memetakan hal tersebut bukanlah hal yang mudah, mengingat batasan komitmen yang mereka miliki. Solopos yang memiliki komitmen selaras dengan AJI dan Serat pun bahkan masih disikapi pro dan kontra oleh para anggota Serat. Hilangnya identitas

utama Serat sebagai media berbasis data, serta pengontrolan atas ruang berita menjadi kekhawatiran mereka, sehingga proses penjualan tersebut masih menjadi opsi yang ditahan hingga kini.

Posisi ini yang kemudian dibahas oleh Herman dan Chomsky (Atton, 2002, p. 37), bahwa bila suatu media alternatif mengandalkan pendapatan utama yang bersumber dari iklan, maka media tersebut akan terjerat dalam kepentingan bisnis (baik internal maupun eksternal) dan karenanya ruang media akan mudah dikontrol. Dengan kuasa tersebut, para pengiklan pun nantinya akan memiliki “otoritas lisensi *de facto*”. Akibatnya, ekonomi media alternatif akan berhenti karena ketergantungan tersebut (Atton, 2002, p. 37).

Terlepas dari itupun, para pengiklan sebenarnya juga tidak cukup tertarik. Sehingga meskipun media menerimanya, dana yang mereka dapatkan pun kecil. Selama melakukan wawancara dengan subjek penelitian, peneliti menemukan bahwa Serat sebenarnya sudah menerima cukup banyak tawaran oleh pengiklan/*stakeholder*. Namun, latar belakang serta jenis iklan yang ditawarkan pengiklan ternyata bertentangan dengan batasan komitmen yang dimiliki Serat (Atton, 2002, p. 37).

Jika dilihat dari sudut pandang Comedia (Atton, 2002, pp. 33–34), tindakan yang dilakukan Serat ini dikatakan sebagai sumber kegagalan media alternatif, sebab menentang metode perencanaan finansial serta efisiensi organisasi yang membuatnya mampu bertahan di pasar.

Comedia berasumsi, cara mereka menolak manajerialisme kapitalisme, konvensional, dan komersialisme sudah usang dan karenanya tidak lagi relevan.

Posisi media alternatif akan merugikan sebab hanya selalu berlandaskan tujuan politik, tidak ekonomi.

Di sisi lain, Atton (2002, p. 37) berargumen bahwa pandangan Comedia hanya tantangan kecil bagi tesisnya yang menganggap urgensi keuangan sebagai *ghetto* (keterasingan) yang sulit diatasi media alternatif. Namun, jika *ghetto* diartikan ruang publik alternatif, maka akan terlihat gambaran yang jelas berbeda dengan arus utama, baik itu dari segi budaya dan konstruksi sosial sekecil apapun yang terjadi di ruang publik. Dengan kata lain, semua upaya yang patut dipertahankan dan diperjuangkan lebih dulu oleh media alternatif adalah menjaga idealisme mereka agar tidak runtuh karena kerentanan finansial.

Merujuk pada *system theory approaches management* yang digunakan dalam penelitian ini, kemudian dapat diketahui bahwa semua strategi pengelolaan media yang dilakukan Serat adalah suatu bentuk respon atau adaptasi dari lingkungan eksternal yang tidak bisa mereka kendalikan seperti pandemi Covid-19. Serat yang menyadari bahwa eksistensi mereka mulai terancam karena tidak lagi menerima subsidi dari AJI Semarang, mulai menata ulang, dan mempelajari kembali strategi manajemen mereka.

Seperti yang sudah disampaikan, Pimpinan Umum dan Pimpinan Redaksi Serat telah menyusun, merencanakan dan

mendiskusikan rancangan strategi yang mereka miliki kepada seluruh anggota. Mulai dari sektor finansial, *newsroom*, sumber daya manusia, teknologi, hingga pemasaran. Diskusi tersebut memunculkan berbagai evaluasi dan umpan balik, seperti pro dan kontra terhadap rencana dijualnya Serat ke media lain (Solopos), hingga mendukung ide Pimpinan Redaksi yang ingin memunculkan rubrikasi *user generated content*.

Pada umumnya, rencana strategi yang dimiliki Serat belum sepenuhnya mereka implementasikan dikarenakan keterbatasan sumber daya manusia yang mereka miliki. Hal itu lah yang membuat strategi tersebut belum bisa diketahui atau digeneralisir implikasinya terhadap eksistensi mereka di tengah pandemi Covid-19.

KESIMPULAN

Media alternatif Serat.id yang terdampak Covid-19, telah melakukan dan menyusun berbagai strategi manajemen media untuk mempertahankan eksistensi dan idealismenya. Ada 5 kategori strategi yang disusun dan dilakukan sesuai dengan model manajemen media yang digunakan dalam penelitian ini, diantaranya finansial, *newsroom*, sumber daya manusia, teknologi dan pemasaran. Pada dasarnya tidak ada model khusus untuk mengukur, mengidentifikasi maupun mengevaluasi jenis strategi yang digunakan industri media dalam mengelola medianya, sehingga penggunaannya bisa sangat bervariasi (Küng, 2017, p. 63). Dari banyaknya strategi yang disusun Serat atas semua

kategori tersebut, selain finansial yang menjadi kendala, ternyata keterbatasan sumber daya manusia juga menjadi faktor dominan yang menghambat Serat dalam mengimplementasikan strateginya. Baik itu karena keterbatasan jumlah SDM, maupun karena pengelola sibuk dengan kepentingan masing-masing di luar Serat. Hal tersebut bisa saja terjadi, sebab Serat dikelola oleh orang-orang AJI, hingga orang-orang dari media lain. Sehingga dengan kata lain, Serat ibarat koperasi dan bukan pekerjaan utama para pengelola tersebut.

Sebagai media alternatif yang sangat menghargai aset sumber daya manusia dan memperlakukan mereka secara berbeda dari media arus utama, itu pula yang menjadi alasan Serat sering memaklumi prioritas kesibukan masing-masing pengelola. Keputusan melibatkan orang di luar Serat dan AJI dalam menyusun strategi manajemen media mereka pun salah satunya juga karena konflik kepentingan, tidak ingin mengganggu dedikasi pengelola ketika menjadi jurnalis Serat. Serat menghadirkan iklim organisasi yang demokratis, transparan dan emansipatoris, dan itu berhasil membuat jurnalis mereka merasa aman. Namun Serat harusnya juga baik dalam mengatur manajemen waktu yang tepat dengan pengelola untuk mendiskusikan berbagai opsi strategi yang telah disusun guna menyelamatkan eksistensi mereka.

Bagaimana pun, melihat semangat Serat yang berjuang mempertahankan idealisme hingga saat ini, patut diapresiasi. Sebagai media yang terbatas dalam

mencapai khalayak yang lebih luas, sampai lemahnya stabilitas organisasi yang mereka miliki, tidak meredupkan komitmen mereka dalam menjamin ruang publik yang aman bagi masyarakat yang sering dialienasi dan disalah-persepsikan oleh media arus utama. Meski komitmen yang mereka tanamkan membatasi ruang gerak mereka dalam mencari pengiklan/*stakeholder*, batasan komitmen tersebut di sisi lain justru menjadi tolak ukur kualitas media ini dalam mengabadikan ruh jurnalisme yang sesungguhnya di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, M., & Abdullah, A. (2018). Penggunaan Kartun Editorial oleh Poliklitik.com sebagai Bentuk Praktik Jurnalisme Alternatif. *Jurnal Kajian Jurnalisme*, 2(2), 170–189. <https://doi.org/10.24198/kj.v2i2.21338>
- AJI. (2016). Media Diminta Berikan Perhatian Lebih Besar pada Minoritas. Retrieved from ALIANSI JURNALIS INDEPENDEN website: <https://aji.or.id/read/berita/495/media-diminta-berikan-perhatian-lebih-besar-pada-minoritas>
- Albarran, A. B. (2006). *HANDBOOK OF MEDIA MANAGEMENT AND ECONOMICS*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Allifiansyah, S. (2015). Media Alternatif di Indonesia (Napak Tilas dan

- Pencarian Arah di Masa Depan). *Jurnal Scholar*, 1–13.
- Ariani, P. P. I. (2017). *Melawan Kuasa Media dengan Media*. 158.
- Atton, C. (2002). *Alternative Media*. London: SAGE Publications Ltd.
- Eckstein, M. (2021). Social Media Engagement: Why it Matters and How to Do it Well. *Buffer*. Retrieved from <https://buffer.com/library/social-media-engagement/>
- Harcup, T. (2016). Alternative Journalism as Monitorial Citizenship?: A case study of a local news blog. *Digital Journalism*, 4(5), 639–657. <https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1063077>
- Haryati. (2013). Eksistensi Media Lokal Di Era Konvergensi. *Neliti.Com*. Retrieved from <https://www.neliti.com/publications/220615/pemanfaatan-internet-dalam-mengangkat-budaya-lokal>
- Heriyanto, H. (2018). Thematic Analysis sebagai Metode Menganalisa Data untuk Penelitian Kualitatif. *Anuva*, 2(3), 317. <https://doi.org/10.14710/anuva.2.3.317-324>
- Jessica, C. (2021). Sudah Siap Jadi Social Media Manager? Pahami Dulu Karier dan Tugasnya. *Glints*. Retrieved from <https://glints.com/id/lowongan/apa-itu-social-media-manager/#.YXV1qhpBzIU>
- Kenix, L. J. (2011). Alternative and Mainstream Media: The Converging Spectrum. In *Bloomsbury Academic*. United Kingdom.
- Kontan. (2020, April 16). Google News Initiative Sediakan Bantuan Dana Darurat untuk Media Lokal. *Pressrelease Kontan*. Retrieved from <https://pressrelease.kontan.co.id/release/google-news-initiative-sediakan-bantuan-dana-darurat-untuk-media-lokal>
- Küng, L. (2017). *Strategic Management in the Media: Theory and Practice* (2nd editio). London: SAGE Publications Ltd.
- Kusnandar, V. B. (2019). Berapa Jumlah Penduduk Kota Semarang? Retrieved February 20, 2021, from Kata Data website: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/09/18/berapa-jumlah-penduduk-kota-semarang>
- Lim, M. (2011). @crossroads: DEMOCRATIZATION & CORPORATIZATION OF MEDIA IN INDONESIA. *Participatory Media Lab & Fordfoundation*.
- Mappong, S. (2019). 70 Persen Berita Media Mainstream Berasal dari Media Sosial. Retrieved March 9, 2021, from Antara News website: <https://www.antaraneews.com/berita/1103856/70-persen-berita-media-mainstream-berasal-dari-media-sosial>
- Maryani, E., & Adiprasetyo, J. (2018). Literasi.co sebagai Media Alternatif dan Kooperasi Akar Rumput. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 6(2), 261. <https://doi.org/10.24198/jkk.v6i2.18722>
- McLachlan, S. (2020). How to Increase Social

- Media Engagement: A Guide for Marketers. *Hootsuite*. Retrieved from <https://blog.hootsuite.com/social-media-engagement/>
- Nugroho, Y., Putri, D. A., & Laksmi, S. (2012). Memetakan Lanskap Industri Media Kontemporer di Indonesia (Edisi Bahasa Indonesia). *CIPG Dan HIVOS*, 1–184.
- Rahmitasari, D. H. (2017). *Manajemen Media di Indonesia*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Resita, D., & Junaidi, A. (2019). Analisis Strategi Pemberitaan Media Alternatif untuk Isu-Isu Berkaitan Dengan Kekerasan Pada Perempuan (Studi Kasus Magdalene Sebagai Media Online). *Koneksi*, 2(2), 269. <https://doi.org/10.24912/kn.v2i2.3895>
- Serat.id. (2020). Perusahaan Media Ini PHK Karyawan Dengan Dalih Pandemi. Retrieved March 13, 2021, from Serat.id website: <https://serat.id/2020/07/10/perusahaan-media-ini-phk-karyawan-dengan-dalih-pandemi/>
- Soraya, A. (2020). Mengenal Profesi Social Media Officer yang Kerjanya Dikira Tukang Posting Konten doang. *Mojok.Co*. Retrieved from <https://mojok.co/terminal/mengenal-profesi-social-media-officer-yang-kerjanya-dikira-tukang-posting-konten-doang/>
- Syuhada, I. B. (2017). Strategi Marketing Komunikasi Media Online Detik.com. *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 169–187. Retrieved from <http://journal.moestopo.ac.id/index.php/wacana/article/view/183>
- Yusuf, I. A. (2020). Bagaimana COVID-19 Menciptakan Normal Baru bagi Media dan Jurnalis. Retrieved March 13, 2021, from The Conversation website: <https://theconversation.com/bagaimana-covid-19-menciptakan-normal-baru-bagi-media-dan-jurnalis-138821>