



STUDI KASUS:
Studi Kemitraan Tempo.co : Keberlangsungan Bisnis di Masa Depan

Dr. Iin Mayasari
Dr. Iyus Wiadi
Handrix Chris Haryanto, MA

**Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas
Paramadina
Jakarta 2018**

LEMBAR PENGESAHAN

**Penelitian dengan Judul
Studi Kemitraan Tempo.co : Keberlangsungan Bisnis di Masa Depan**

**Telah disahkan dan disetujui oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat
Universitas Paramadina, pada:**

Hari /Tanggal: 23 Desember 2018

Yang mensahkan dan menyetujui:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alfikalia', with a small '2' written above the second letter of the last name.

Alfikalia, MPsi

Studi Kemitraan Tempo.co : Keberlangsungan Bisnis di Masa Depan

Iyus Wiadi, Iin Mayasari, & Handrix Chris Haryanto

PENDAHULUAN

Tempo Inti Media sebagai perusahaan induk Tempo, merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri media dengan perubahan lanskap bisnis (*business landscape*). Perubahan lanskap bisnis ini terkait dengan tuntutan pemangku kepentingan perusahaan agar mendukung bisnis Tempo untuk dapat mempertahankan kelangsungan usaha di masa yang akan datang. Kemajuan teknologi terutama perkembangan internet telah memberikan perubahan penting dalam bisnis Tempo, yang tidak hanya pada orientasi bisnis inti yang sudah ditekuni selama ini, namun juga ke orientasi bisnis digital. Dengan demikian, perubahan ini menuntut adanya perubahan kerjasama dengan para mitra yang telah terjalin selama ini. Para mitra ini merupakan bagian *stakeholder* Tempo yang telah bersama mendukung kinerja bisnis. Kesuksesan kemitraan Tempo ini penting untuk mendukung keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang.

Bila dilihat dari sejarah perkembangan Tempo pada beberapa tahun ke belakang, maka akan dipahami terkait perubahan orientasi lanskap bisnis. Majalah Tempo pernah mengalami pembredelan oleh Pemerintah melalui Departemen Penerangan dengan Harmoko sebagai Menteri Penerangan pada 21 Juni 1994. Alasan pembredelan ini karena adanya muatan berita investigasi pembelian eks Kapal Perang Jerman Timur yang cenderung memojokkan pemerintahan. Para pengelola Tempo yang tidak bersedia untuk bergabung dengan Majalah Gatra yang difasilitasi oleh pemerintah ketika itu melalui Bob Hasan, kemudian membuat media alternatif yang bersamaan dengan munculnya media *online* dengan nama Tempointeraktif.com. Pada awalnya, Tempo menyadari bahwa sangat awam untuk memulai bisnis digital di Indonesia. Tempointeraktif.com diluncurkan pada 6 Maret 1996. Tempointeraktif.com waktu itu dianggap sebagai hanya bagian lini bisnis dari lini bisnis yang ada, karena secara legal tidak ada. Jadi Tempointeraktif.com media alternatif yang diarahkan semacam bagian perjuangan. Tempointeraktif.com ini merupakan portal berita yang merupakan upaya Tempo untuk tetap mampu memberikan berita-berita terkini meskipun Majalah Tempo dilarang terbit. Sejalan dengan lengsernya Presiden Soeharto pada tahun 1998, Majalah Tempo terbit lagi dan majalah baru juga terbit dalam Bahasa Inggris pada tahun 2000. Kemudian Koran Tempo juga didirikan pada 2 April 2001 dengan memfokuskan pada pemberitaan ekonomi dan politik. Pada tahun yang sama, Tempo melakukan penawaran saham perdana-*Initial Public Offering* (IPO) kepada masyarakat melalui Bursa Efek Indonesia. Penawaran saham perdana ini memberikan kesempatan kepada publik untuk ikut serta memiliki saham yang pada akhirnya akan mendukung penguatan modal kerja untuk bisnis Tempo ke depan.

Sejalan dengan perkembangan yang ada pada waktu itu, Tempointeraktif.com masih dianggap sebagai lini bisnis sampingan. Pengelola Tempo tidak mempertimbangkan bahwa Tempointeraktif sebagai sebuah unit bisnis yang bisa dikembangkan untuk dimonetisasi. Pada tahun 2008, ternyata proyeksi manajemen Tempo tentang prospek masa depan bisnis cetak, meleset dari proyeksi. Pengelola Tempo berpikir bahwa proyeksi terkait pertumbuhan cetak masih akan terus mengalami kenaikan, karena pada saat yang bersamaan, industri media cetak di

sejumlah kawasan tertentu yaitu Cina, India, dan Indonesia, masih menunjukkan kecenderungan untuk mengalami peningkatan. Oleh karena itu, manajemen Tempo masih mempertimbangkan bahwa penetrasi internet dan *mobile phone* tidak akan bergerak secepat di Eropa dan Amerika.

Perkiraan para Pengelola Tempo ternyata keliru. 10 tahun lalu sekitar tahun 2008-an, industri bisnis mengalami ledakan penetrasi dalam penggunaan *cell-phone* yang terkoneksi di internet dan penetrasi internet dalam sambungan kabelnya. Ada kenaikan luar biasa dalam 10 tahun terakhir. Industri media mengalami adanya pergeseran yang signifikan dari pembaca cetak ke pembaca digital. Selain itu, secara alamiah, pergeseran ke arah digital juga didukung dengan kondisi alami yaitu pembaca yang berkurang karena sudah mengalami penuaan dan meninggal. Kondisi ini juga didukung dengan kenyataan bahwa muncul pembaca baru yang berdasarkan umur, cenderung lebih muda dan tidak gagap menggunakan produk berteknologi canggih.

Pada 2012, Tempointeraktif.com mengalami pergantian nama menjadi Tempo.co. Perubahan nama ini dipertimbangkan bahwa Tempo interaktif.com dipersepsi memiliki sebutan lebih panjang, tetapi dengan Tempo.co dipersepsi oleh publik untuk lebih mudah membacanya. Berdasarkan observasi oleh pengelola Tempo sendiri bahwa dengan menggunakan metode statistik, perubahan terlihat sekali dari jumlah pembaca yang meningkat secara luar biasa. Sejak ada perubahan nama tersebut, Tempo.co pelan-pelan mampu menjadi unit bisnis sebagai *revenue centre*. Hal ini juga ditunjukkan dengan adanya peningkatan kepercayaan publik terhadap portal berita Tempo.co, yang jumlah pengunjungnya pada 2014 naik 62,5 persen dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Pada saat yang bersamaan, Tempo.co bisa mengembangkan sejumlah produk yang meliputi produk digital, termasuk arsip-arsip dan foto-foto. Arsip-arsip tersebut kemudian dilakukan digitalisasi. Jadi sejak saat itu, arah bisnis Tempo adalah menjadi penyedia layanan informasi yang mencerdaskan masyarakat dan menghargai kebebasan. Visi Tempo.co itu diterjemahkan dalam visi yang lebih aktif. Tempo.co diproyeksikan harus menjadi pemimpin pasar dalam informasi digital dan itu harus dilaksanakan dalam 3 atau 5 tahun ke depan. Pada tahun 2012-2013, Tempo menerbitkan media baru yaitu majalah Harley Davidson untuk komunitas pecinta Harley Davidson, kemudian juga menerbitkan Tempo Digital di Apple Store melalui Tempo Digital Apps. Pada tahun 2015, Tempo meluncurkan Tempo Channel yang memuat video yang informatif.

Profil Tempo.co

Majalah Tempo pada awalnya didirikan oleh tiga pihak yaitu Yayasan Jaya Raya-yang dipimpin Ir. Ciputra; individu-individu yang sebelum bekerja di majalah Ekspres, maupun di majalah Djaja dengan Grafiti Pers sebagai penerbit utamanya. Penggunaan nama Tempo dalam hal ini dipilih oleh Goenawan Mohammad-Pemimpin Redaksi pada waktu itu karena kata ini dianggap lebih mudah dalam pengucapan, terutama oleh para pengecer yang menjadi mitra saat itu dengan karakteristik media berkala yang jarak penerbitannya bersifat mingguan. Pada tahun 2001, PT. Arsa Raya Perdana yang menjadi pengelola dari Majalah Tempo mulai melakukan penawaran saham keluar kepada publik yang kemudian melakukan perubahan nama menjadi PT Tempo Inti Media Tbk. (Perseroan) sebagai penerbit majalah Tempo yang baru dengan komposisi yaitu PT.Grafiti Pers memiliki 21,02%; PT. Jaya Raya Utama (16,28%); Yayasan Jaya Raya (8,54%);

Yayasan Tempo 21 Juni 1994 (25,01%); Yayasan Karyawan Tempo (12,09%); dan masyarakat 17,24%.

PT Tempo Inti Media Tbk memiliki visi sebagai perusahaan media yang menjadi acuan dalam upayanya untuk bisa meningkatkan kebebasan publik dalam berpikir, berpendapat serta dapat membangun peradaban yang menghargai kecerdasan dan perbedaan. Untuk misi perusahaan sendiri yaitu pertama, diarahkan pada menghasilkan sebuah produk multimedia yang dalam hal ini memenuhi unsur nilai independensi serta bebas dari segala tekanan dengan upayanya menampung dan menyalurkan secara adil suara yang berbeda-beda; kedua, menghasilkan sebuah produk multimedia yang memiliki mutu tinggi dan selalu berpegang pada kode etik jurnalisisme; ketiga, mengarahkan pada pembentukan tempat kerja yang sehat dan memberikan kesejahteraan serta memberikan gambaran akan keragaman Indonesia; keempat, menjadikan perusahaan yang memiliki sebuah proses kerja dengan menekankan pada aspek menghargai serta mengarahkan pada tujuan peningkatan nilai tambah kepada semua pemangku kepentingan; kelima, menjadikan perusahaan sebagai lahan kegiatan yang ke depannya dapat memperkaya khazanah artistik, intelektual, dan dunia bisnis melalui peningkatan ide-ide baru, bahasa, dan tampilan visual yang baik dan menjadi pemimpin pasar dalam bisnis multimedia dan pendukungnya.

Sejumlah variasi produk yang mendukung kinerja PT Tempo Inti media Tbk yaitu

1. Informasi korporat dari berbagai bidang, yaitu penerbitan majalah Tempo, Koran Tempo, Koran Tempo Makassar, Tempo English, Travelounge, Komunika, dan Aha! Aku Tahu.
2. Digital yaitu Tempo.co.
3. Data dan Riset yaitu Pusat Data dan Analisa Tempo yang menyediakan data teks, foto, infografis dan video guna mendukung produk-produk grup, maupun kebutuhan pihak luar.
4. Percetakan yaitu Temprint.
5. Penyiaran yaitu Tempo TV dan Tempo Channel.
6. Industri Kreatif yaitu Matair Rumah Kreatif.
7. Event Organizer yaitu Impressario dan Tempo Komunitas. Impressario mengelola kegiatan-kegiatan (event) yang diselenggarakan atas kerjasama antara Tempo dengan pihak luar.
8. Perdagangan yaitu Temprint Inti Niaga.
9. Building Management yaitu Temprint Grha Delapan.

TEMPO.CO

Di Balik Perpanjangan Masa Kerja Pansus Angket KPK 7 jam lalu

Situs Nikah Siri Seminggu Dibanjiri 5.300 Pendaftar 6 jam lalu

HOME NASIONAL BISNIS METRO DUNIA BOLA SELEB CANTIK TEKNO OTOMOTIF TRAVEL FOTO VIDEO GRAFIS INVESTIGASI INDEKS BEKRAF

Test Kemampuan Inggrismu

Mau Study ke Luar Negeri? Ikuti Test Bahasa Inggris Online nya di WSE Wall Street English

NASIONAL
Ada Kejanggalan di Foto Sakit Setya Novanto, Ini Jawaban Golkar

INFO TEMPO
Inovasi Lewat Apartemen Tipe Loft

INFO TEMPO
Jaringan Televisi Kabel di Meikarta

NASIONAL
Rektor Dipecat, Alumni UNJ Minta Kasus Plagiarisme Diselesaikan

NASIONAL
KPK Optimistis Menang Praperadilan Setya Novanto

Gambar 46. Tampilan Tempo.co.

PROGRAM KEMITRAAN TEMPO.CO

Dengan adanya unit bisnis yang berfokus pada digital, Tempo mengalami transformasi bisnis. Transformasi bisnis ini mempengaruhi adanya perubahan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan yang mendukung kesuksesan bisnis Tempo. Perusahaan-perusahaan ini merupakan para mitra yang mendukung proses transformasi. Transformasi bisnis Tempo ini juga ditunjukkan dengan perubahan para pemangku kepentingan sebagai berikut.

1. Tempo masih memiliki konsumen yang sebenarnya merupakan konsumen tradisional. Konsumen tersebut merupakan segmen yang sejak kecil membaca yang bisa disebabkan mungkin oleh kebiasaan membaca para orang tua mereka. Pembaca itu dinamakan pembaca tradisional. Namun, sejalan dengan pergerakan waktu, usia mereka sudah semakin menua. Oleh karena itu, Tempo perlu menentukan perubahan pasar sasaran ke arah pasar generasi milenial yang akrab dengan internet atau digital, bahkan konsumen yang secara alamiah sejak lahir sangat akrab dengan internet.
2. Saluran Tempo juga mengalami perubahan. Sebelum ada Tempo.co, Tempo sangat mengalami ketergantungan pada keberadaan agen, ketika Tempo hanya menjual produk dalam bentuk cetak. Agen menjadi mitra utama karena mereka memegang data konsumen dan agen diberikan layanan luar biasa. Agen menjadi raja. Ketika saluran Tempo sudah menggunakan sistem *online* dan menggunakan aplikasi, para konsumen langsung berhubungan dengan Tempo. Mitra-mitra Tempo sudah mengalami pergeseran dari agen ke para penyedia aplikasi. Mitra Tempo.co sekarang adalah pemasok digital program, dan lebih banyak terbuka dari sisi bisnis serta memudahkan. Tempo.co untuk lebih efisien karena penyedia aplikasi ini menawarkan biaya lebih murah dan risiko juga kecil.
3. Untuk mendukung tambahan pendapatan, Tempo juga tergantung pada iklan sebagai pemasukan terbesar Tempo. Platform iklan juga mengalami perubahan. Banyak perusahaan dulunya menggunakan majalah sebagai media untuk melakukan promosi produk, namun, perusahaan saat ini banyak menggunakan media digital untuk mempromosikan produk. Dengan adanya Tempo.co, media perusahaan ini juga menjadi pilihan bagi perusahaan lain untuk menggunakan media Tempo untuk berpromosi. Hal ini secara langsung mengubah alur proses bisnis termasuk konfigurasi berubah. Namun, dari sisi jurnalisme, Tempo berusaha untuk mempertahankan jurnalisme Tempo yang tidak berpihak, pluralisme, demokrasi, menjunjung hak asasi, anti penindasan perempuan dan anak-anak. Nilai-nilai inti tetap dipegang teguh oleh Tempo dan yang berubah hanya lanskap bisnis.

Mitra Bisnis Tempo.co

Mitra bisnis Tempo.co memiliki dua kategori yaitu mitra di bidang yang mendukung content atau isi berita dan yang mendukung pada infrastruktur teknologi dan sistem digital. Dua kategori mitra ini adalah pendukung eksistensi bisnis pada Tempo.co yang sifatnya saling mendukung. Tempo.co berusaha menyeimbangkan relasi kemitraan agar dapat menyesuaikan dengan strategi Tempo.co dan mengantisipasi perkembangan bisnis di luar dan tuntutan konsumen sekaligus semua elemen pemangku kepentingan.

1. Mitra Bisnis yang Terkait dengan Content atau Isi Berita

- a. **Aliansi Jurnalis Independen.** Mitra Tempo sebagai kolega yaitu Aliansi Jurnalis Independen (AJI). AJI ini menjaga profesionalisme profesi wartawan yang menguatkan pada konten, kualitas konten, kesesuaian dengan visi misi independensi jurnalisisme dan senafas dengan proses demokrasi di Indonesia. AJI muncul dari keadaan ketika ada tekanan atau opresi cukup tinggi dari negara, dengan demikian, ada kesadaran baru, bahwa wartawan itu seharusnya tidak ada tekanan dan tidak di bawah kendali negara. Pers dianggap sebagai pilar demokrasi. Pers yang sehat dan sama, independen, tidak ada di bawah pilar lain yaitu Yudikatif, Legislatif, dan Eksekutif. Masing-masing harus berjarak dan independen, yang mewakili suara rakyat. Ketika ada pembredelan Tempo, Editor, dan Detik, di zaman orde baru, pengelola Tempo ikut menjadi pelopor AJI. Anggota AJI berusaha untuk bersama-sama menjaga konteks independensi dan kemerdekaan dalam menulis. AJI berperan sebagai peran mitra Tempo.co. Banyak wartawan Tempo juga bergabung menjadi keanggotaan AJI. Dalam sehari-hari Tempo berkomunikasi sangat intensif dengan AJI karena orang-orang AJI juga berada di Tempo sehingga memudahkan untuk berdiskusi. Adanya permasalahan tertentu menjadikan AJI sebagai pihak yang bisa memberikan masukan maupun pengingat agar selalu menjunjung profesionalisme. Permasalahan yang ada misalnya berupa intervensi untuk tidak independen karena adanya godaan dari kelompok tertentu. Keberadaan AJI dalam hal ini bisa menjadi kontrol untuk mengingatkan bagi Tempo.co agar selalu independensi. Tempo.co perlu diingatkan dan terbuka terhadap kontrol dan konteks itu. Salah satu contoh independensi yang dimiliki oleh Tempo.co yaitu mengangkat pemberitaan mengenai perusahaan yang dimiliki oleh salah satu pemegang saham Tempo yang sedang mengalami permasalahan. Situasi ini menunjukkan sifat independensi dari Tempo dan bisa memperkuat *trust*. *Trust* yang tumbuh terus menerus akan menjadikan Tempo tetap diminati untuk dibaca. Dengan demikian, obyektivitas tetap dijaga.
- b. **Dewan Pers.** Dewan Pers adalah himpunan asosiasi profesi kewartawanan yang kemudian dibentuk dalam konteks lembaga non-pemerintah. Tujuan pembentukan ini adalah untuk memberi aturan main atau arahan dalam pers sebagai industri dan profesi. Kemudian, Dewan Pers berusaha, membangun kode etik sebagai aturan main termasuk saat ini untuk menghadapi digitalisasi yang sangat memungkinkan munculnya *hoax* atau berita palsu.

2. Mitra Bisnis yang terkait dengan Dukungan Teknologi Digital

- a. **IDN Financial.** IDN Financial sendiri merupakan portal berita dan portal data bagi perusahaan-perusahaan terbuka yang idenya sudah muncul di tahun 2011 dan mulai masuk dalam dunia digital sejak tahun 2012. Konsep sederhana IDN Financial itu layaknya Bloomberg yang mengkhususkan areanya untuk di Indonesia. Orientasi dalam pembangunan IDN Financial ini termotivasi kondisi pasar yang ada pada 2013-an dengan banyak perusahaan asing yang ingin melakukan investasi di Indonesia. IDN Financial akhirnya dibangun dengan tujuan membantu para investor asing mendapatkan data maupun informasi yang tepat dan valid sesuai dengan apa yang diinginkan dan menggunakan bahasa internasional atau bahasa ibu dari investor yang akan masuk. Untuk pengembangan di awal sendiri, IDN Financial membangun portal tersebut dengan 3 bahasa yaitu Inggris, Jepang dan Mandarin yang mampu menangkap para investor dari 3 negara

tersebut yang akan masuk ke Indonesia. Kemudian IDN Financial juga membangun portal yang berbahasa Indonesia karena adanya kebutuhan dari perusahaan di Indonesia yang juga meningkat untuk mendapatkan informasi maupun data.

- b. Media Sosial yaitu Google dan Facebook.** Setiap perusahaan saat ini tidak ada yang tidak menggunakan perusahaan Facebook dan Google, termasuk Tempo.co. Google dan Facebook merupakan mitra dalam dunia digital baik dari sisi bisnis maupun teknologi. Google memberi semacam konsultasi terkait proses digitalisasi. Google juga membantu agar berita Tempo.co ramah pada konteks *google search*. Pihak Google mempelajari pola-pola orang ketika masuk ke Google untuk mencari berita dan informasi. Algoritma Google bisa memantau perilaku pembaca cukup lama. Informasi mengenai hal tersebutlah yang dibagi ke Tempo, sehingga Tempo akan menyesuaikan untuk membuat judul, sub-judul, yang menarik perhatian. Tempo.co dalam hal ini menggunakan jasa Google khususnya dalam *Google Analytic* yang bisa membantu Tempo.co untuk menganalisis *traffic* terkait akses situs Tempo. Setiap bulannya, tercatat sejumlah 24 juta visitor tiap bulan untuk mengakses *traffic*. Tempo.co bisa terbantuan untuk mengenali para pembaca sebagai konsumennya. Dalam hal ini Tempo.co mengutamakan adanya *non-disclosure agreement* sebagai bentuk dasar untuk kerjasama. Jadi, Tempo akan berusaha untuk membuat informasi ramah pada *search engine*. Tempo.co juga belajar ke Google terkait dengan *layout* Google, dengan demikian hasilnya adalah *layout* kantor Tempo.co saat ini berubah karena belajar dari kantor-kantor lain, khususnya suasana kerja atau *ambience* yang cenderung memberikan aura keterbukaan dan bergegas.
- c. Mitra lain di luar bisnis yang menunjang operasi Tempo adalah pengiklan.** Para pengiklan yang menggunakan media Tempo.co adalah lembaga-lembaga pemerintah, dan korporat yang beragam dan memang berubah dari waktu ke waktu. Semua para pengiklan memiliki kedudukan yang setara tanpa melihat besarnya pembayaran.
- d. Vendor lain sebagai Mitra.** Tempo.co juga memiliki sejumlah vendor-vendor yang berperan juga sebagai mitra yaitu Serikat Penerbit Surat Kabar, Asosiasi Online Portal, Foundation Stiftung, Google, Lembaga Bantuan Hukum, Dewan Pers, dan Aliansi Jurnalis Independen serta dengan semua lembaga di dunia, di Berlin termasuk GIZ yang tergabung jurnalisitik.

Ide Kemitraan

Menjalinkan kemitraan merupakan cara tepat bagi Tempo.co untuk tetap selalu mendukung transformasi bisnis agar berjalan dengan baik. Inisiasi awal bagi Tempo.co untuk mengadakan kerjasama dengan para mitra yang bisa menjadi fasilitas pendukung aktivitas bisnis Tempo.co berasal dari semua pihak. Hal ini mengingat Tempo Inti Media adalah perusahaan terbuka sehingga pihak yang menginisiasi bisa saja dari berbagai kalangan. Saham Tempo sendiri dimiliki sebanyak 14% oleh sektor publik; yayasan karyawan sebesar 25%; yayasan lain sebesar 38% dan sisanya pihak lain. Dengan demikian, di Tempo.co tidak ada pemilik dominan, sehingga personifikasi untuk memutuskan siapa yang mengusulkan ide bermitra relatif susah.

Manajemen perusahaan memiliki peran lebih banyak dan setiap elemen dalam perusahaan menyadari perlunya perubahan yang diusulkan dari semua elemen karena perubahan lanskap

bisnis menjadi perhatian semua pihak dalam perusahaan termasuk semua pemegang saham. Setiap orang di Tempo.co juga menyadari bahwa perubahan harus dilakukan atau kalau tidak, perusahaan akan mati dengan sendirinya. Perubahan untuk ke arah yang baik merupakan masalah waktu. Di Amerika sendiri saja, sebagai negara besar juga cenderung lambat dan bahkan berguguran dalam mengantisipasi perubahan, apalagi perusahaan seperti Tempo.co mau tidak mau harus melakukan perubahan. Dengan demikian, metode kerja yang diterapkan di Tempo.co juga tidak ada dominan yang melakukan inisiasi kerjasama mitra termasuk CEO dan pemilik pun tidak ada yang bersifat dominan. Semua ide atau gagasan bisa muncul dari semua kalangan dan tidak berasal dari satu orang. Namun konsekuensinya, keputusan bisnis cenderung agak lambat diambil karena setiap manajemen memerlukan waktu diskusi yang lama. Hal ini menjadi “mark” bagi Tempo.co dalam budaya Tempo.co dari waktu ke waktu tidak ada orang yang mendominasi. Semuanya memiliki hak untuk mengungkapkan ide sendiri.



Gambar 47. Wawancara dengan Pengelola Tempo.co.

Terkait dengan ide kemitraan dengan IDN Financial, pertama kali terbentuknya kerjasama dengan Tempo.co berawal dari adanya hubungan secara informal pemegang saham IDN Financial dengan salah satu manajer bagian Business Development di Tempo.co. Dari sebuah relasi dan diskusi yang bersifat informal tersebut, IDN Financial dan Tempo.co mengarahkan pada sebuah kerjasama yang sifatnya lebih formal dan memberikan manfaat bagi kedua belah pihak. Dasar kerjasama ini juga melihat dari adanya potensi yang dimiliki oleh Tempo.co terkait dengan *network*, *user*, maupun cakupan yang sudah dibangun selama ini terkait dengan bisnis media. Melihat potensi tersebut dan berawal dari hal tersebut, CEO IDN Financial berinisiatif untuk membangun kerjasama dengan Tempo.co. Pada akhirnya kedua belah pihak menyepakati kerjasama tersebut yang pada dasarnya memiliki tujuan yang saling menguntungkan yaitu meningkatkan nilai masing-masing perusahaan. Bentuk kerjasama yang sudah disepakati yaitu berupa investasi saham Tempo oleh IDN Financial sebesar 10%. Tempo Inti Media Tbk melalui Tempo.co melepas sebagian sahamnya kepada IDN Financial, perusahaan yang berdasarkan hukum Singapura. IDN Financial melakukan pembelian investasi sebesar 137.500 saham PT Info Media Digital yang menaungi Tempo.co dengan nilai Rp10 miliar. Dengan demikian, komposisi kepemilikan PT Indo Media Digital berubah menjadi PT Tempo Inti Media Harian sebesar 90,25%, PT Temprint 4,75% dan IDN Financials Pte Ltd sebesar 5%. PT Indo Media Digital yang sebelumnya bergerak di bidang usaha penerbitan dan periklanan berubah menjadi bidang usaha perdagangan melalui internet atau *e-commerce*.

Yang menjadi pertimbangan bahwa IDN Financial bersedia melakukan penanaman modal di Tempo.co tidak terlepas dari penawaran yang diberikan dan hitungan logis atas harga saham dan penilaian perusahaan saat ini maupun penilaian yang diproyeksikan ke depan akan naik sesuai dengan target dari IDN Financial. IDN Financial dalam hal ini memiliki kepercayaan terhadap Tempo.co dapat meningkatkan penilaian yang diinginkan sehingga kerjasama dalam bentuk penanaman modal dapat disepakati oleh kedua belah pihak.

Dengan kerjasama tersebut, keberadaan IDN Financial dapat berkontribusi pada bentuk data-data yang dimiliki berupa keberadaan saham dan analisis perdagangannya, maupun data-data ekonomi lain yang dapat memperkaya portal yang ada pada Tempo.co. Selain itu, keberadaan IDN Financial juga membantu dalam proses melakukan transformasi strategi Tempo.co dalam upayanya mencari maupun mempertahankan *member* dalam proses bisnis yang saat ini sudah bergerak di era digital yang penikmatnya sudah banyak pada pusaran generasi milenial. Hal tersebut sesuai dengan strategi pengembangan Tempo yang mengarahkan pada transformasi bisnis digital melalui Tempo.co. Transformasi digital sendiri merupakan hal yang sangat penting. Hal ini tidak terlepas dari tuntutan pasar yang sudah berubah dan perusahaan sudah harus bisa menjawab tantangan tersebut.

Kriteria Pertimbangan Memilih Mitra

Pemilihan mitra utama dalam mendukung pencapaian transformasi bisnis Tempo.co mempertimbangkan sejumlah kriteria terkait dengan pengembangan bisnis Tempo.co di bidang digital. Dengan demikian, sejumlah mitra yang dipilih memiliki kriteria sebagai berikut:

1. **Reliabilitas.** Reliabilitas terkait dengan konsistensi pelayanan dalam pemeliharaan sistem operasi dan manajemen ketersediaan. Mitra yang dipilih memiliki keahlian dalam perangkat informasi dan teknologi, jaringan, pengelolaan *database*, integrasi pada sejumlah platform yang ada. Mitra yang ada diharapkan memiliki keahlian dalam pengelolaan jasa termasuk sistem *cloud* yang bisa memenuhi kebutuhan Tempo.co. Mitra cukup kooperatif dan responsif dalam menangani permasalahan informasi dan teknologi terkait perbaikan permasalahan yang ada dalam sistem. Mitra juga memiliki kemampuan secara konsisten untuk memberikan solusi yang mendukung pada keberadaan mitra lain, sehingga solusi teknologi yang ditawarkan bisa selaras dengan mitra yang lain.
2. **Harga.** Kriteria harga menjadi pilihan penting ketika banyak pilihan mitra yang bisa dipertimbangkan. Konsumen bisa memilih di antara penyedia jasa yang ada. Misalnya *Payment Gateway*, dalam proses digital, bisnis merupakan adalah *small money* dan *easy to pay*. Dengan menggunakan *Payment Gateway* ini memudahkan pembaca untuk mengakses Tempo.co dan dapat melakukannya dengan akses cepat. Benefit yang diberikan oleh pembaca harus murah dan dibandingkan dengan media cetak serta tidak perlu ada biaya variabel tambahan.
3. **Reputasi.** Kemitraan yang dibangun paling tidak bisa mendukung budaya yang dibangun oleh Tempo. Para mitra memiliki wawasan luas untuk memberikan tawaran solusi bisnis masa depan dan bisa mendukung Tempo.co untuk memiliki keunggulan kompetitif dalam melayani konsumen Tempo.co lebih baik. Mitra sebagai klien ini memberikan solusi terbaik dan bisa digunakan oleh semua perusahaan misalnya pemilihan *Google Analytic* dan *Facebook*.

Perjanjian Kemitraan

Tempo.co memiliki kontrak perjanjian biasanya dengan penyedia *software*, kontraknya panjang, karena Tempo.co membutuhkan *software* dalam waktu agak lama. Namun untuk hal tertentu, ketika di pasar terdapat banyak pilihan dan bisa menjadi bahan pembandingan, Tempo.co mencari mitra semudah mungkin, misalnya penggunaan Pixcel, agar tidak mudah dikopi dan tidak mengalami kerugian karena ada aspek *selling* di dalamnya. Dengan demikian ada unsur untuk proteksi. Apabila mitra tidak bisa menyediakan layanan tersebut, maka tidak menjadi masalah. Tempo.co memiliki kemampuan negosiasi yang kuat terkait dengan sejumlah elemen.

1. Hal ini terkait dengan negosiasi dan Tempo.co yang seharusnya menunjukkan kekuatan. Dalam perjanjian, hal penting yang diusulkan adalah aspek pembayaran. Pembayaran ini dikaitkan dengan aspek harga yang harus disepakati oleh Tempo.co. Dalam kontrak biasanya, Tempo.co mengusulkan adanya skema pembayaran yang lebih mudah karena tidak mungkin melakukan pembayaran di awal. Hal ini terkait dengan adanya kemampuan aliran kas untuk mendukung kesediaan dana. Keputusan ini bisa saja tidak perlu sampai di tingkat direksi untuk memutuskan kesepakatan pembayaran.
2. Tawaran. Para mitra akan berdiskusi untuk menyepakati adanya penawaran yang bisa memenuhi masing-masing kebutuhan. Tawaran ini akan mengikat pihak-pihak yang terlibat secara resmi.
3. Adanya kepastian dan kerelaan. Kepastian dalam kontrak perjanjian menunjukkan adanya kejelasan dan arah untuk bersama-sama memenuhi kebutuhan. Kerelaan terkait dengan adanya kesediaan masing-masing mitra untuk menerima persetujuan yang disepakati.
4. Tempo.co mengadakan perjanjian kerjasama dengan Facebook dan Google yang bersifat formal dan informal. Namun, ada kondisi tertentu Tempo juga mengadakan kontrak khusus, misalnya kerjasama dengan Garuda, Tempo.co menyusun MOU lengkap terkait pelaksanaan kerjasama Tempo.co dengan Garuda dalam penjualan produk digital melalui pemanfaatan keanggotaan *Frequent Flyer*. Dalam hal ini, tentu saja ada hal-hal spesifik yang diatur. Dengan Google, Tempo.co juga mengadakan kerjasama secara informal, dan tidak perlu kontrak rumit, dan terkait dengan *trust*. Pertimbangan ini dilakukan karena pergerakan dalam industri digital sangat cepat sehingga pengadaaan kerjasama formal akan memakan waktu dan bisa saja terjadi *againts digital principal industry* yang lebih memfokuskan pada kecepatan, akurasi, dan efisiensi.
5. Dengan Dewan Pers, Tempo.co juga mengadakan sebuah perjanjian resmi karena perannya sebagai semi regulator. Dewan Pers bisa berperan sebagai arbitrase, karena sebagai semi legal, dan proses yudisial. Ketika ada pihak yang melakukan penggugatan terhadap Tempo, dan sebelum dilaporkan ke polisi atau pengadilan, pihak terkait bisa melakukan kunjungan ke Dewan Pers yang bertindak sebagai arbitrase. Dengan demikian, Dewan Pers bisa berperan untuk melakukan proses mediasi, dan bisa menyelenggarakan persidangan terhadap Tempo.co dengan memberikan bukti terkait dengan gugatan tersebut dengan memberikan banyak *11rgument* yang berkaitan dengan pengadu.
6. Terkait dengan IDN Financial, kontrak perjanjian kemitraan yang dibangun dengan Tempo.co sendiri terkait dengan besaran investasi yang akan diberikan IDN Financial. Kontrak perjanjian diarahkan pada besaran harga yang diberikan oleh Tempo terkait dengan penilaian perusahaan. IDN Financial sendiri dapat menerima kontrak perjanjian tersebut dikarenakan

harga yang diberikan oleh Tempo masih tergolong wajar dengan kondisi valuation perusahaan yang ada saat ini.

Tata Kelola Kemitraan

Tata kelola dalam program kemitraan Tempo.co terkait dengan upaya Tempo.co untuk mengatur dan melakukan koordinasi dengan mitra secara profesional. Dalam menjalankan kerjasama, kemungkinan terburuk yang dapat terjadi berupa munculnya sebuah permasalahan dalam proses kerjasama tersebut. Terkadang, permasalahan yang terjadi bisa muncul secara tiba-tiba dengan tidak bisa diantisipasi. Oleh karena itu, cara terpenting untuk mengelola adanya permasalahan yang mungkin bisa timbul adalah melakukan koordinasi sebagai berikut.

1. Partisipatif. Tempo.co membiasakan diri untuk mengadakan rapat rutin, dan tidak berdasarkan adanya permasalahan, namun berdasarkan pertemuan mingguan yang dihadiri semua elemen yang ada sehingga menghendaki partisipasi semuanya untuk memberikan ide dan sharing permasalahan. Untuk operasional, ada dua rapat yaitu rapat redaksi dan bisnis. Untuk Koran Tempo, setiap elemen berpartisipasi untuk mengadakan rapat yang mungkin hampir tiap hari diadakan. Terkait dengan Majalah Tempo, rapat bisa diadakan sebanyak dua kali seminggu. Untuk semua kompartemen bisa saja dilakukan setiap saat. Checking dan evaluasi dilakukan secara terus-menerus. Proses itu dilakukan secara terus-menerus dengan semangat. Di Tempo.co, perubahan merupakan masalah harian. *Everyday is challenging* dengan demikian, permasalahan yang dihadapi selalu dipersepsi menantang. Terkait dengan Tempo.co, jumlah berita setiap harinya mencapai 350-400 buah, dengan demikian, proses diskusi untuk setiap elemen tetap terjadi. Diskusi dengan semua pihak menghendaki adanya partisipasi semua pihak karena proses untuk menulis dalam media *online*, tidak ada bedanya dengan media cetak. Proses publikasi dalam media *online* pun tidak ada bedanya dengan media cetak yang mana perlu melalui tahapan menulis, reporter, editing, redaktur foto dan bahasa. Tempo.co berusaha untuk menghindari *typo* karena ini gejala ketidakteelitian yang paling gampang dilihat dan bisa memengaruhi reputasi.
2. Dalam proses kemitraan ini, khususnya dengan IDN Financial, proses tata kelola maupun akuntabilitas yang dilakukan berupa pelaksanaan proses evaluasi melalui rapat rutin 2 minggu sekali. Untuk pertemuan rutin 2 minggu sekali tersebut fungsinya untuk melihat sejauh mana *Key Performance Indicators (KPI)* yang sudah disepakati dalam kerjasama bisa tercapai dan selaras. Kondisi tersebut merupakan hal yang penting, agar kedua perusahaan mengetahui kemajuan-kemajuan yang sudah dicapai maupun melihat hambatan-hambatan yang mungkin terjadi untuk proyek maupun target yang harus dicapai selama kemitraan ini berjalan. Keberadaan rapat rutin pada dasarnya mengarahkan pada upaya mencari sebuah solusi maupun inovasi yang dibutuhkan ketika terdapat sebuah target belum bisa tercapai dengan baik. Bentuk pemenuhan akuntabilitas lain yang dilakukan berupa proses audit yang secara rutin dilakukan sehingga meningkatkan kepercayaan pada kedua belah pihak. Bentuk audit ini berupa pengecekan ulang yang dilakukan oleh Tempo.co terkait dengan kegiatan maupun proyek yang sudah dilakukan secara bersama.
3. Adanya *Code of Conduct*. Antar mitra AJI, Persatuan Wartawan Indonesia (PWI), Ikatan Jurnalis Televisi Indonesia (JTI) dan Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI) membentuk kode etik terkait dengan jurnalistik dan cyber online. Mereka membuat kode etik pemberitaan cyber.

Misalnya ketika Tempo.co membuat berita keliru, perusahaan harus mendeklarasi ketika melakukan kesalahan pengetikan, dan ada sebuah catatan. Tempo.co berusaha mematuhi prinsip tersebut. Kejujuran merupakan aspek yang bisa mendukung terciptanya kredibilitas.

Komunikasi dengan Mitra

Komunikasi dengan mitra diperkuat karena bisa menjadi media untuk saling bertukar ide atau membicarakan permasalahan yang terjadi. Komunikasi dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut.

1. Pertemuan dialog. Dialog dengan segala jenis silaturahmi. Tempo.co akan memenuhi undangan, setiap ada undangan yang dirasa perlu didatangi.
2. Dialog yang setara, tidak menganggap lebih tinggi atau rendah, semua sama dengan mitra lain. Komunikasi bisa interpersonal, dan komunikasi tidak serta merta hanya yang berhubungan langsung dengan pekerjaan. Hal tersebut merupakan bentuk *human relation* saja yang setiap mitra bisa bermain peran sesuai kondisi.
3. Tantangan awal untuk membangun kemitraan tersebut tidak terlepas dari keberadaan budaya organisasi meskipun pada dasarnya memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan nilai perusahaan. Ritme kerja dan budaya organisasi Tempo.co sebagai perusahaan media dan IDN Financial sebagai perusahaan *start-up* pada dasarnya merupakan sebuah tantangan yang harus diselaraskan agar kemitraan bisa berjalan dengan baik. Hal ini tidak terlepas dari posisi kedua perusahaan yang memiliki posisi yang sama dalam kemitraan, dengan salah satu perusahaan tidak memiliki dominasi pada perusahaan mitra sehingga pastinya memunculkan dinamika pro dan kontra terkait dengan beberapa konsep maupun ide yang akan menjadi program kemitraan. Salah satu upaya untuk bisa menghadapi tantangan tersebut kunci utamanya ada pada komunikasi yang baik dan secara intens dilakukan antara Tempo dan IDN Financial baik berupa *meeting* rutin maupun komunikasi non-formal. Komunikasi ini menjadikan beberapa ide yang direncanakan dapat berjalan dengan baik. Keberadaan komunikasi yang terjalin baik dalam kemitraan ini juga tidak terlepas dari pihak Tempo.co yang memiliki penerimaan yang baik pula untuk berdiskusi dalam mengimplementasikan sebuah ide program. Meskipun Tempo dapat dikatakan sebagai perusahaan yang sudah memiliki nama dan jaringan yang lebih luas, Tempo.co tidak memperlihatkan dominasi dalam proses kemitraan yang dijalani selama kurang lebih 6-7 bulan ini.
4. Dalam proses membangun kemitraan tersebut juga tidak terlepas dari tahapan-tahapan yang dilalui oleh kedua belah pihak perusahaan yaitu pertama kali dengan melakukan negosiasi kesepakatan melalui rapat-rapat yang dilakukan sebelumnya hingga bentuk kerjasama final yang disepakati. Setelah pertemuan-pertemuan tersebut memunculkan sebuah konsep kerjasama final, tahap selanjutnya berupa uji kelayakan program kerjasama. Proses uji kelayakan ini dilakukan dengan saling melakukan pengecekan maupun audit terkait dengan kondisi perusahaan yang terkait dengan kesepakatan kerjasama yang ada.
5. Untuk komunikasi yang dilakukan antara IDN Financial dan Tempo.co sendiri biasanya dilakukan dengan diadakannya rapat rutin 2 minggu sekali. Rapat rutin ini diarahkan pada upaya untuk evaluasi dan melakukan keselarasan cara pandang terkait dengan proses pencapaian

target. Selain itu, komunikasi yang bersifat informal juga terus dilakukan sebagai pendukung bentuk komunikasi formal yang sudah disepakati bersama. Bentuk komunikasi tersebut pada dasarnya menjadi media untuk bisa menjembatani permasalahan berupa perbedaan pandangan dari kedua perusahaan.

6. Untuk peran IDN Financial sendiri di dalam upayanya meningkatkan penilaian kedua perusahaan tersebut dalam program kemitraan dengan Tempo.co adalah dengan memberikan pendampingan ide-ide baru untuk meningkatkan *user* maupun menjaga para pembaca agar tetap memilih Tempo.co sebagai portal informasi. Selain hal tersebut, ide-ide segar untuk meningkatkan frekuensi lamanya dalam membaca para *user* di portal Tempo.co juga menjadi fokus perhatian IDN Financial. Kondisi tersebut menjadi penting dikarenakan ketika berbicara mengenai penilaian sebuah perusahaan yang bergerak di bidang media *online* beberapa indikator misalnya jumlah *user* yang *visit* maupun lamanya mengunjungi portal menjadi penilaian yang penting. Menjadi catatan juga bahwa indikator tersebut harus bisa dicapai secara organik dalam artian bahwa memang tingginya *visit* oleh para *user* bersifat terus menerus dikarenakan memang *user* menyukai portal media *online* tersebut bukan karena motif yang bersifat eksternal, terpaksa atau sementara. Ketika indikator tadi dapat tercapai secara organik, secara otomatis maka *valuation* dari media online atau perusahaan tersebut akan jauh meningkat dengan lebih mudah.

Monitoring Kemitraan

Tempo.co memiliki mitra lain yang membantu monitoring kemitraan perusahaan yang sudah dijalankan selama ini antara lain Ada Props, Comscore, dan AC Nielsen sebagai lembaga mitra, dari sisi konten profesi jurnalisisme, yaitu menjaga prinsip-prinsip jurnalisisme. Masing-masing mitra memiliki visi yang sama terkait jurnalisisme. Kepentingan publik adalah tujuan akhir yang harus dibela yaitu hak asasi manusia dan keadilan sebagai prinsip kemitraan dari semua mitra yang ada. Dari sisi bisnis, kalau kemitraan bisa meningkatkan produktivitas, maka akan membawa pertumbuhan bagi perusahaan. Kemampuan membangun kemitraan dari para mitra untuk sama-sama mendukung pertumbuhan perusahaan terkait profit merupakan bentuk monitoring. Apabila tidak membawa keuntungan, maka akan ada evaluasi, bukan hanya uangnya, tetapi dievaluasi kemampuan untuk meningkatkan ke tingkat atas berikutnya. Dengan adanya berbagai kerjasama yang ada, saham Tempo.co sudah mengalami kenaikan hampir 50% karena adanya kemitraan dari sisi bisnis dan non-finansial. Faktor lain yang menyebabkan saham naik berupa Proyeksi ke depan untuk kerjasama dengan mitra lain, termasuk dengan Universitas Atmajaya dan Universitas Paramadina karena adanya ekspektasi dari Tempo yang akan menunjukkan kinerja lebih bagus. *Right issue* menciptakan reputasi positif pada perusahaan atau stakeholder lain karena ada modal baru yang ditanamkan.

Selain Comscore sebagai mitra kinerja Tempo.co yang juga mengevaluasi kinerja perusahaan, Tempo.co juga dievaluasi oleh survei Alexa, sebagai perusahaan *online* terbaik nomor 22 untuk semua situs di Indonesia. Berdasarkan ukuran dunia, Tempo.co ada pada kisaran 700 an. Namun, untuk sama-sama industri media *online*, Tempo.co di Indonesia berada pada nomor 7, di bawah Tribun, Detik, Kompas, dan Kapan lagi. Tempo.co baru saja mengeluarkan berita artis

karena dipersepsi sebagai berita politik, karena politik dianggap susah dipahami dan datar serta tidak terlalu menarik, tidak sebombastis Rakyat Merdeka.

Monitoring lain berasal dari Google Analytic, yang melakukan penilaian tanpa ada perbandingan atau ranking, yaitu melihat berapa orang yang melakukan klik. Pada tahun 2016, yang menjadi *unique visitor* sebanyak 12 juta; dan pada Juli 2017, ada 24 juta *unique visitor*. *Page view* pada tahun 2017 ini, sebanyak 120 juta-160 juta per bulan. Tempo.co melakukan sejumlah perbaikan sehingga bisa melihat potensi yang ada. Manajemen perusahaan menyadari bahwa dulunya Tempo.co dianggap sebagai produk sampingan atau *by product*. Namun Tempo.co sekarang didesain lebih baik sehingga menopang harga saham, dan ada investor yang memberikan evaluasi tinggi pada Tempo.co.

Indikator lain untuk melakukan monitoring kemitraan Tempo dengan IDN Financial misalnya bahwa program kemitraan dikatakan sukses jika apa yang sudah direncanakan melalui *Key Performance Index* (KPI) bisa tercapai. Keberadaan KPI ini merupakan sebuah target bersama yang sudah disepakati. Di dalam KPI itu sendiri terdapat target-target baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Keberadaan KPI itu pada dasarnya menjadi indikator kesuksesan yang bersifat internal dalam artian keberhasilan atas kesepakatan yang sudah ada. Untuk keberhasilan kemitraan yang bersifat eksternal dan mendasar itu sendiri adalah tercapainya target penilaian antar kedua perusahaan sesuai dengan tujuan awal kemitraan itu. Untuk perusahaan yang bersifat *start-up*, peningkatan penilaian perusahaan menjadi target pengembangan perusahaan. Ketika peningkatan penilaian perusahaan dirasakan sedikit dan tidak bersifat eksponensial, maka bisa dikatakan bahwa program kemitraan yang dibangun belum berhasil.

Agar kemitraan bisa berjalan dengan baik dibutuhkan adanya antar komunikasi dua arah yang baik dan efektif. Dalam artian komunikasi yang terbentuk antar mitra tidak berupa dominasi maupun ada rasa egois dari salah satu mitra. Tiap mitra bersedia untuk saling mendengarkan konsep maupun ide-ide serta tidak memaksakannya karena posisi antar mitra dianggap setara. Kondisi adanya komunikasi dua arah ini akan mengarahkan kedua perusahaan untuk bisa melakukan *brainstorming ide* dengan baik sehingga kerjasama yang dibangun memberikan kenyamanan bagi kedua perusahaan. Menurut penilaian dari IDN Financial sendiri, kemampuan mitra dalam hal ini Tempo.co juga mengalami peningkatan. Hal tersebut bisa terlihat dari evaluasi yang sudah dilakukan selama 6-7 bulan kemitraan berjalan. Dalam proses evaluasi yang sudah dilakukan oleh IDN Financial sendiri, terlihat bahwa dari pihak Tempo sendiri mampu menerima ide dan memiliki keinginan untuk merealisasikan ide tersebut. Kondisi tersebut tidak selamanya bisa dimiliki oleh perusahaan-perusahaan yang dianggap sudah memiliki nama. Ketersediaan Tempo.co untuk menerima ide-ide baru tersebut secara otomatis menjadikan pihak Tempo memiliki pengetahuan serta kemampuan baru yang kaitannya dengan pengembangan media digital. Menurut IDN Financial sendiri beberapa hal yang masih perlu dikembangkan oleh Tempo.co ke depan adalah agar bisa lebih meningkatkan penilaiannya berupa menjaga para anggota agar terus menggunakan Tempo.co sebagai pilihan pertama dalam mencari berita. Upaya untuk bisa mencapai target tersebut perlu dilakukan berbagai strategi dan inovasi di antaranya bagaimana tampilan

yang ramah terhadap *user*, bagaimana *user* bisa mendapatkan manfaat/*benefit* ketika menjadi pelanggan yang setia selain informasi dari berita tersebut.

Kemitraan yang Berkelanjutan

1. Masing-masing mitra merasakan adanya manfaat. Selama mitra masih memberikan manfaat kepada masing-masing pihak, bahkan ketika ada friksi, dan manfaat nya jelas, masing-masing mitra akan tetap melanjutkan kemitraan. Tempo dari waktu ke waktu memiliki sejarah panjang, proses bisnis memakan waktu lama, dan situasi menyurut, sehingga ada tuntutan zaman untuk mengubah diri bertransformasi dari sisi teknologi, perubahan perilaku konsumen, keinginan berubah, dan ekspektasi pembaca berubah. Oleh karena itu, perlu adanya transformasi digital, yang memaksa Tempo untuk bisa menyesuaikan diri agar bertahan di masa depan. Tempo.co perlu menyadari bahwa visi, budaya, proses bisnis dan perilaku organisasi diperlukan adanya perubahan yang sesuai dengan tuntutan bisnis yang sudah berkembang menuju ke arah digitalisasi. Semua harus berorientasi pada *digital minded*, dan perlu adanya pemahaman bersama untuk berubah agar bertahan dalam jangka panjang. Orientasi digital memerlukan sumber daya manusia yang paham digital. Untuk menopang itu semua, program kerja kemitraan melalui IDN Financial akan berlanjut.
2. Produk-produk secara tradisional yang paling konkrit dan menjadi premium yaitu Majalah Tempo diupayakan tetap menjadi market leader. Namun, Majalah Tempo tidak akan bisa bertahan jika tidak mampu melihat perkembangan dan mau tidak mau harus masuk aplikasi digital. Memang dalam perkembangan yang ada, belum ada *pop-up* atau *interactive engagement*. Pada tampilan berita kondisi sekarang masih jauh dari kemajuan Detik.com. Tempo.co perlu menyusun formulasi dalam digital, yaitu membuat orang lebih nyaman dan menciptakan monetisasi misalnya menambah *video content*. Tempo.co melakukan rekrutmen anak muda berusia 18 tahun dengan multitalenta dari menulis, memotret, digital, merekam, edit video agar bisa menopang visi Tempo.co. Dari sisi sumber daya manusia, Tempo.co harus merekrut orang yang sejalan dengan visi Tempo.co dan harus didukung sumber daya yang ada. Tempo sadar diri bahwa mengubah cara pikir orang generasi X ke cara pikir generasi Y atau milenial membutuhkan usaha keras. Generasi X juga perlu untuk belajar internet
3. IDN Financial sendiri berharap dengan adanya kemitraan dengan Tempo.co ke depan akan mampu membuat kedua perusahaan menjadi berkembang secara bersama-sama. Upaya di dalam mencapai tujuan bersama tersebut telah dituangkan dalam ide-ide yang diberikan oleh IDN Financial terhadap portal Tempo.co. Dengan ide-ide tersebut diharapkan portal Tempo.co mampu menjadi portal berita yang sifatnya *user friendly* dan menjadi portal yang dicari oleh *user* untuk mendapatkan berita-berita terbaru yang dianggap menarik dan akurat. Kondisi tersebut pada dasarnya akan meningkatkan anggota maupun frekuensi untuk melihat portal Tempo.co sehingga penilaian perusahaan akan berkembang secara eksponensial baik dari Tempo.co maupun dari IDN Financial sebagai mitra juga akan meningkat. Untuk saat ini, yang akan difokuskan oleh IDN Financial masih mengarahkan pada kesuksesan target mencapai peningkatan penilaian perusahaan secara eksponensial melalui Tempo.co dan belum ada perencanaan untuk mengembangkan kemitraan di area yang lain.
4. Untuk target yang direncanakan agar bisa mencapai kesuksesan pertumbuhan *valuation* secara eksponensial ini oleh IDN Financial diprediksikan bisa mencapai 2-3 tahun. Dalam rentang

waktu tersebut biasanya ide-ide maupun program yang sudah direncanakan sebelumnya baru mulai terlihat hasilnya. Meskipun memprediksikan 2-3 tahun, IDN Financial pada dasarnya akan berupaya untuk bisa mempercepat pencapaian tersebut dan akan terus melakukan kemitraan dengan Tempo.co hingga pencapaian yang diinginkan bisa tercapai.

PENUTUP

Pembelajaran dalam Kemitraan

1. **Perubahan is forever.** Kalau tidak berubah, kita hanya menunggu mati. *Change or die*. Pilihan mau berubah atau menunggu kematian. Saat ini, menjadi konkrit bagi Tempo.co Kalau dilihat dari industri, secara global, secara meyakinkan, maka industri cetak akan mengalami penurunan. Tempo tidak bisa bertahan dan mati. Hal ini bisa dilihat dari sejumlah media lain. Banyak juga yang melakukan transformasi atau metamorphosis dari cetak ke digital. Metamorfosis merupakan sebuah bentuk baru dengan membawa sifat-sifat original. Kupu kupu adalah bentuk baru dari ulat, sehingga masih membawa karakter orisinil, dan prinsip-prinsip independensi, pro demokrasi, pro hak asasi manusia, pluralisme, watak-watak dasar.
2. **Transformation is a must.** Tempo.co bertujuan berubah bukan karena mau gaya, tetapi karena tuntutan hidup dari organisasi. Meremajakan diri sama juga seperti *nature wild*, dan proses yang harus dilakukan. Sama seperti kepiting atau ular, udang, harus mengganti kulit. Organisasi seperti Tempo harus dari waktu ke waktu dituntut selalu meremajakan diri. Di level-level tertentu, ada anak-anak muda di organisasi di redaksi. Tempo dianggap harus berganti, *taste* dari tuntutan zaman membutuhkan ide segar dan memiliki gagasan baru. Namun, para Senior Tempo masih di sini dan berkontribusi pada ruang lain, misalnya Gunawan Mohammad dan Bambang Harimurti yang berperan sebagai pemberi saran.
3. **Keep open our mind.** Perubahan menuntut akan adanya sebuah kemampuan adaptasi yang baik. Keberhasilan dalam beradaptasi tersebut pada dasarnya mengarahkan pada kemampuan untuk mengenali kelebihan serta kekurangan yang dimiliki. Mengenali kondisi tersebut mengharuskan sebuah pola berpikir yang mampu mencari dan menerima segala saran, koreksi hingga kritik agar diperoleh sebuah formulasi perubahan yang tepat sehingga menjadi lebih adaptif di dalam menghadapi perubahan tersebut. Beradaptasi dengan perubahan mengarahkan pada upaya untuk terus memaksimalkan potensi yang dimiliki. Keberadaan potensi tersebut pada dasarnya akan menjadi pondasi dalam meraih keberhasilan sebagai wujud menjawab tuntutan perubahan tersebut.
4. **Tidak boleh takut.** Ketidaktakutan adalah penjaga optimisme, sebagai diri kita, jangan lemas melihat masa depan. *Leadership* penting jangan lemah, kalau lemah bagaimana dengan bawahan kita. Kadang-kadang dalam proses berubah, ada yang takut, dan *reluctant to change*, bisa karena dari dalam atau dari luar. Manajemen harus menunjukkan ke mana kita menuju, tahu tujuan, dan perlu perubahan. Pada saat yang sama, kita menunjukkan tidak takut kesulitan karena ada dinamika.
5. **Mitra memiliki self-correction.** Ada pengalaman sendiri, peningkatan kesadaran karena pengalaman. Tempo memberikan pembelajaran pada mitra lain. Efek samping itu diakui dalam kode etik sebagai ketentuan baku. Kesalahan dalam mengutip data harus disampaikan kepada publik, dan tidak dihilangkan sebagai cara menutup kesalahan.

6. **Benchmark.** Tempo minimal bisa menciptakan benchmark, kalau kita mau baik dalam membangun media massa. Prinsip itu dipatuhi sebagai *internal code of conduct*. Bagaimana melakukan kritik kepada pemerintah, kalau Tempo sendiri tidak begitu. Hal ini sebagai tuntutan yang wajar.

PUSTAKA ACUAN

.....