

Deandra Syarizka:

The Transformation of Tech in Asia Indonesia into Subscription Based Digital Media amid The Covid-19 Pandemic

Transformasi Tech in Asia Indonesia Menjadi Media Digital Berlangganan di Tengah Pandemi Covid-19

The Transformation of Tech in Asia Indonesia into Subscription Based Digital Media amid The Covid-19 Pandemic

Transformasi Tech in Asia Indonesia Menjadi Media Digital Berlangganan di Tengah Pandemi Covid-19

Deandra Syarizka¹

¹Pasca-Sarjana Departemen Komunikasi FISIP Universitas Indonesia, Jl. Salemba Raya No.4, Kenari, Senen, Jakarta Pusat 10430*

Email: deandra.syarizka@ui.ac.id

Masuk tanggal : 26-09-2021, revisi tanggal : 23-11-2021, diterima untuk diterbitkan tanggal : 30-12-2021

Abstract

The Covid-19 pandemic has accelerated digital adoption and increased the profitability of subscription business model of global digital media companies. Digital media companies in the United States have proven that the subscription business model can be a more stable source of income for journalism than advertising. The success story of digital media subscription in the United States has inspired Indonesian digital media to implement the subscription business model. This study aims to determine in which organizational growth phase the transformation of the Tech in Asia Indonesia business model is carried out, based on Greiner's growth theory. This study also attempts to analyze how the transformation of business model of Tech in Asia Indonesia affects the editorial team, and changes the way journalists work in producing news, based on Lueke's organizational change model. This qualitative research uses interviews, document studies and participant observation to collect primary data. The data is then processed and analyzed by data reduction techniques, data display and drawing conclusions. Researcher also use triangulation techniques for the validity of the data. The results of the study show that the transformation of business model of Tech in Asia Indonesia into a digital subscription model that happened amid the COVID-19 pandemic was carried out in the fifth growth phase within the organization. The transformation has also changed the structure of the editorial team to be more specialized, the production process through more editing stages, and to a more extensive communication culture within the organization. The selection of a soft paywall model for the Tech in Asia Indonesia subscription has proven to be a new revenue source that helps companies maintain their business to get through difficult times amidst the pandemic. This business model also expected to be a more stable source of income in the long term.

Keywords: covid-19, digital media, digital subscription, online media, pandemic

Abstrak

Pandemi Covid-19 yang telah mengakselerasi adopsi digital turut meningkatkan keuntungan perusahaan media digital global yang memiliki skema bisnis berlangganan. Berbagai perusahaan media digital di Amerika Serikat telah membuktikan bahwa model bisnis berlangganan dapat menjadi sumber pendapatan yang lebih stabil bagi kerja jurnalis ketimbang iklan. Kesuksesan perusahaan media digital di Indonesia dalam menerapkan skema berlangganan mulai direplikasi oleh media digital di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui mengetahui dalam fase pertumbuhan organisasi yang manakah transformasi transformasi model bisnis Tech in Asia Indonesia dilakukan, berdasarkan teori pertumbuhan Greiner. Studi ini juga berupaya menganalisis bagaimana perubahan model bisnis Tech in Asia Indonesia berpengaruh pada struktur tim editorial, dan mengubah cara kerja jurnalis yang diterapkan dalam produksi berita, berdasarkan model perubahan organisasi Lueke. Penelitian kualitatif ini menggunakan metode wawancara, studi dokumen dan observasi partisipan untuk mengumpulkan data primer. Data lalu diolah dan dianalisis dengan teknik reduksi data, *data display* dan *conclusion drawing*. Peneliti juga menggunakan teknik triangulasi untuk keabsahan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi Tech in Asia Indonesia menjadi media digital berlangganan yang dilakukan di tengah pandemi COVID-19 dilakukan pada fase pertumbuhan kelima dalam organisasi, yang mengedepankan prinsip kolaborasi. Perubahan model bisnis menjadi media berlangganan juga turut membawa perubahan struktur tim editorial yang lebih terspesialisasi, proses produksi berita yang melalui tahapan penyuntingan lebih banyak, hingga budaya komunikasi yang lebih ekstensif dalam organisasi. Pemilihan model bisnis *soft paywall* untuk *digital subscription* Tech in Asia Indonesia sejauh ini terbukti dapat menjadi keran pemasukan baru yang membantu perusahaan mempertahankan bisnisnya untuk melewati masa sulit di tengah pandemi. Model bisnis ini juga berpotensi menjadi sumber pendapatan yang lebih stabil dalam jangka panjang.

Kata Kunci: *covid-19, digital media, digital subscription, online media, pandemic*

Pendahuluan

Pandemi Covid-19 yang terjadi sejak Maret 2020 telah mengakselerasi adopsi internet di hampir seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Setidaknya terdapat 21 juta konsumen digital baru selama pandemi, yaitu sejak 2020 hingga paruh pertama 2022, di mana sebanyak 72% dari konsumen baru ini berasal dari area non-metropolitan. Para konsumen digital baru ini diprediksi akan menetap, di mana 96% konsumen saat ini telah menggunakan layanan digital dan hampir seluruhnya berencana akan terus menggunakan layanan digital. Pengguna yang telah menjadi konsumen sebelum pandemi menggunakan layanan digital rata-rata 3,6 lebih banyak sejak pandemi melanda. (Google, 2021)

Lanskap industri media di dunia juga turut mengalami perubahan selama pandemi. Beberapa tren yang terjadi mulai dari belanja iklan yang menurun untuk surat kabar, perubahan pola konsumsi media, perusahaan media yang bereksperimen melahirkan produk baru, peningkatan trafik dan belanja iklan di media *online*, konsumen yang menginginkan konten yang beragam dan variatif, hingga meningkatnya transformasi model bisnis berlangganan. (Radcliffe, 2020). Para penerbit media harus beradaptasi dalam realita dan ketidakpastian selama, dan setelah pandemi. Covid-19 yang berlangsung selama dua tahun telah mengubah perilaku konsumen dan industri media, mempercepat transformasi sumber pendapatan media dalam jangka panjang, hingga mengubah praktik kerja dalam industri media. (Carson et al., 2016)

Sebenarnya sudah cukup banyak media online global yang mulai beralih ke model bisnis berlangganan sebelum pandemi melanda. *Reuters Institute for the Study of Journalism* (RISJ) mengungkapkan bahwa 50% dari pemimpin industri

media mengidentifikasi pembaca sebagai fokus sumber pendapatan utama pada 2020. (Radcliffe, 2020). Pergeseran model bisnis media *online* ke arah berlangganan turut dipicu oleh beberapa hal, yaitu perubahan preferensi dan ekspektasi pelanggan, pasar keuangan yang memberikan penghargaan kepada perusahaan dengan pendapatan bisnis yang sehat dan berkelanjutan, tekanan kompetitif dari konsumen digital, serta para pemain di industri media yang mulai mentransformasikan model bisnisnya ke model bisnis berlangganan yang inovatif (Konary, Amy; Pineda, 2020)

Laporan berjudul *The Subscription Economy Index* pada 2020 mengungkapkan bahwa perusahaan dengan skema bisnis berlangganan menunjukkan keuntungan yang lebih besar selama pandemi. Pertumbuhan model bisnis berlangganan untuk industri media berita digital tumbuh 110% secara tahunan selama periode Maret hingga Mei 2020, dibandingkan tahun sebelumnya. *The New York Times* mencatat peningkatan jumlah pelanggan terbesar hingga 587.000 pelanggan pada kuartal pertama 2020, meningkatkan pendapatan berlangganan mereka sebesar 5,4% menjadi USD 285,4 juta atau setara dengan Rp 4 triliun. *The Wall Street Journal* juga merasakan peningkatan pelanggan, mencapai total 3 juta pelanggan. (Tzuo, 2020)

Sejak kelahiran media digital, para penerbit media telah mencoba berbagai bisnis model untuk menghasilkan pendapatan yang mampu menutupi biaya operasional guna meraih profitabilitas. Beberapa model bisnis itu mencakup model berlangganan (*subscription*), iklan, model transaksional dan model *bundle*. Sejak pertengahan 1990, banyak situs berita yang mulai menerapkan harga berlangganan bagi para penggunanya, namun kebanyakan gagal. Lalu dilanjutkan dengan iklan, dan hanya terbatas yang berhasil (van der Wurff, 2012). Mulai awal 2000, pelambatan ekonomi dunia turut memicu penurunan belanja iklan di media digital. Hal inilah yang melatarbelakangi penerbit media mulai mencoba lagi skema berlangganan sebagai upaya terakhir untuk bertahan. (Chyi, 2005)

Kondisi ini memicu banyak organisasi media di dunia untuk beralih ke model bisnis berlangganan, dimulai dari media *Le Figaro* di Perancis pada 2010, dan sejumlah media di Jerman seperti *Berliner Morgenpost*, *Hamburger Abendblatt*, lalu diikuti oleh *The New York Times* di Amerika Serikat pada 2011. Pada 2014, lebih dari 70 persen dari seluruh surat kabar harian di Amerika Serikat memiliki model bisnis berlangganan, meningkat dari 47 persen pada 2012 (Fletcher & Nielsen, 2017). *The Wall Street Journal* menjadi surat kabar pertama yang menerapkan model berlangganan konten digital pada Januari 1997. Menurut data dari *The World Association of Newspaper and News Publishers*, lebih dari 600 penerbit surat kabar di dunia telah menetapkan harga langganan untuk mengakses berita *online* mereka pada 2013 (Radcliffe, 2020).

Kinerja model bisnis berlangganan media cukup beragam. Ada tiga opsi pembatasan konten yang biasanya diterapkan oleh media *online* berlangganan, yaitu donasi, *soft paywall* dan *hard paywall* (Russell et al., 2020). Opsi donasi biasanya diambil oleh penyedia konten yang meyakini bahwa seluruh konten di situsnya harus disajikan secara terbuka agar dapat diakses oleh semua orang. Mekanisme ini menggunakan prinsip ekonomi “*Pay What You Want*” yang meminta pelanggan untuk membayar sesuai keinginannya, termasuk nol. (Schmidt

et al., 2015). Penyedia konten juga dapat mengimplementasikan pembatasan berbasis *soft paywall*, yang membuka akses gratis sejumlah konten yang tersedia di situs. Pembatasan ini menerapkan model bisnis *freemium*, yang menawarkan sejumlah konten gratis secara terbatas sekaligus konten premium yang memiliki manfaat lebih banyak, nilai tambah, ataupun kualitas konten yang lebih baik. Perusahaan media dapat membedakan harga antar konsumen yang memiliki penilaian berbeda terhadap konten, dengan menyediakan dua versi konten yang berbeda. (Lambrecht & Misra, 2017).

Selain kedua opsi pembatasan yang telah disebutkan, penyedia konten juga dapat menerapkan pembatasan berbasis *hard paywall*, di mana pelanggan hanya bisa mengakses seluruh konten yang disajikan dengan membayar berlangganan. Meski demikian, pada praktiknya sejumlah penyedia konten biasanya memperlihatkan beberapa kutipan paragraf awal dari sebuah artikel sebagai *teaser* bagi calon pelanggan. Hal ini seperti yang diterapkan oleh surat kabar *The Times* yang menerapkan *hard paywall* di situsnya sejak 2010, karena mereka meyakini bahwa kualitas jurnalismenya patut untuk dibayar. (Rufell et al., 2020).

Di lain sisi, perusahaan media digital masih menghadapi tantangan berupa pemutusan hubungan kerja dan kebutuhan untuk mengadopsi model bisnis yang lebih berkelanjutan. Ketidakstabilan bisnis yang dialami perusahaan media merupakan dampak dari penurunan pendapatan iklan digital. Hal ini dialami oleh *The New York Times*, yang meskipun jumlah pelanggan media digital dan cetaknya telah menembus 6 juta pelanggan, namun pendapatan dari iklan media digital dan cetaknya turun sebesar masing-masing 7,9% dan 20,9% (Tzuo, 2020).

Tantangan tersebut juga dialami oleh media di Indonesia, terlebih lagi media cetak. *Harian Umum Pikiran Rakyat* akhirnya tidak lagi menerbitkan *Pikiran Rakyat Minggu* sejak Maret 2020. Manajemen memutuskan untuk menggabung edisi Minggu ke edisi Sabtu. *Harian Umum Koran Jakarta* juga meniadakan kolom opini dan ulasan buku di edisi cetaknya sejak Januari 2020 (Supadiyanto, 2020). Gelombang PHK juga mewarnai industri media di Indonesia. Data AJI Jakarta per Maret 2020 mencatat setidaknya ada 23 pekerja media yang di-PHK oleh perusahaannya. (Nugraheny, 2020).

Saat ini, mayoritas media digital di Indonesia masih mengandalkan pendapatannya dari iklan. Mereka tidak memungut bayaran atas konten yang disajikan. Oleh karena itu, jumlah kunjungan situs yang didata oleh *Alexa Internet* menjadi indikator kinerja perusahaan media digital. Sejumlah media digital pun kini mulai menerapkan model bisnis berbayar atau berlangganan (*digital subscription*) bagi pembaca untuk mengakses konten berita yang disajikan. Peralihan ini media tidak cukup hanya dengan mengandalkan pemasukan dari iklan digital. Bila dibandingkan antara pengelola media digital di Jakarta dan luar Jakarta, keinginan untuk bertransformasi atau memiliki model bisnis berlangganan lebih banyak dimiliki oleh pengelola media di Jakarta. Kondisi ini tercermin dalam survei yang dilakukan oleh Asosiasi Media Siber Indonesia (AMSI) yang menunjukkan bahwa dalam masalah berlangganan, sebanyak 66,7 persen pengelola media siber di Jakarta telah memiliki rencana untuk menyiapkan sistem pelanggan berbayar. Sementara, untuk kondisi pengelola media siber di luar Jakarta, 70,4 persen tidak mempersiapkan sistem berlangganan. Responden dalam

penelitian ini melibatkan 100 orang pemimpin media anggota AMSI, dengan komposisi jumlah responden dari luar Jakarta mencapai 82 orang. (AMSI, 2021)

Studi mengenai media digital berlangganan di Indonesia pernah dilakukan oleh terhadap Kompas.id. Dalam studi berjudul Transformasi Harian Kompas Menjadi Portal Berita *Digital Subscription* Kompas.id, peneliti menguraikan proses transformasi surat kabar Harian Kompas menjadi media digital berlangganan yang telah memiliki jutaan pelanggan (Haq & Fadilah, 2019). Penelitian lainnya yang juga membahas mengenai Motif Pelanggan dalam Menggunakan Kompas.id sebagai Media Digital Berbayar. Hasil studi tersebut mengungkapkan bahwa motif *navigability* menjadi motif terkuat pelanggan, diikuti oleh motif *modality*. Sementara motif *interactivity* dan *agency* tidak cukup kuat mendorong pengguna untuk berlangganan (Dirgantara et al., 2020).

Penelitian ini berusaha menawarkan kebaruan mengenai transformasi media digital berlangganan dalam kaitannya untuk bertahan di masa pandemi Covid-19. Saat ini di Indonesia terdapat beberapa media digital yang menerapkan sistem berlangganan di antaranya Kompas.id, Tempo.co, Jakarta Post, Bisnis.com, Kumparan+, Tech in Asia ID+ dan Daily Social. Penelitian ini akan membahas mengenai transformasi Tech in Asia Indonesia menjadi media *online* premium yang menerapkan model bisnis berlangganan (*subscription*). Tech in Asia Indonesia dipilih karena memiliki ceruk pasar yang khusus (*niche*) di sektor teknologi dan *startup* dibandingkan media lainnya, yang memiliki profil pembaca para profesional dan pendiri perusahaan rintisan. Selain itu, proses transformasi Tech in Asia Indonesia menjadi media digital berlangganan juga dilakukan di tengah pandemi, berbeda dengan media digital lainnya yang telah melakukannya terlebih dahulu.

Riset ini mengombinasikan Teori Pertumbuhan Greiner dan model perubahan organisasi Richard Luecke dalam analisis. Greiner telah menciptakan teori perubahan organisasi yang mempertimbangkan pertumbuhan sebagai salah satu faktor perubahan. Dia telah mengidentifikasi sejumlah masalah yang terjadi dalam setiap tahap evolusi. Solusi yang digunakan untuk memecahkan masalah yang terjadi dalam organisasi itulah yang membawa perubahan (Kondalkar). Teori Pertumbuhan Greiner menggambarkan fase yang dilewati sebuah organisasi ketika mengalami pertumbuhan bisnis. Segala macam tipe organisasi, mulai dari toko kecil, pabrik besar, hingga perusahaan konstruksi mengalami perubahan. Setiap fase pertumbuhan terdiri dari periode yang relatif stabil, lalu diikuti oleh krisis yang dilewati ketika terjadi perubahan yang dilakukan organisasi untuk bertumbuh. (Hotamisli, Mustafa; Karayel, 2019).

Pertumbuhan organisasi diawali melalui kreativitas pendiri organisasi yang biasanya berorientasi kewirausahaan, namun memiliki masalah kepemimpinan. Manajemen atas lalu biasanya merekrut profesional berpengalaman untuk mengisi jabatan atas guna mengatasi krisis kepemimpinan tersebut. Seiring berjalannya waktu, organisasi menyadari bahwa kepemimpinan yang eksekutif dapat memicu masalah lain yaitu kekuasaan yang terlalu terkonsentrasi dalam organisasi, yang mengakibatkan para bawahan harus menunggu lama proses pengambilan keputusan untuk isu yang sepele. Oleh karena itu, perubahan pengambilan keputusan/kekuasaan diperlukan dari sistem terkonsentrasi menjadi pendelegasian.

Hal ini membawa perubahan organisasi ke fase selanjutnya yang memiliki kesulitan dalam hal kontrol dan otonomi di level grup, sehingga kemudian diperlukan perubahan dalam hal komunikasi dan koordinasi (Kondalkaar, 2007).

Perubahan lanjutan lalu dilakukan dalam bentuk perintah dan instruksi yang detail sehingga setiap individu dalam organisasi menikmati budaya kerja yang otonom namun tetap dapat terkontrol dalam kerangka kerja dan regulasi. Namun regulasi yang ketat memunculkan potensi masalah baru yaitu birokrasi organisasi. Kondisi ini lalu mengarahkan organisasi untuk berubah menggunakan filosofi kolaborasi. Dalam perubahan ini, pekerjaan dilakukan oleh individu dalam organisasi dan kerja tim. Greiner meyakini bahwa untuk mencapai pertumbuhan organisasi, organisasi harus mengubah strateginya sejak awal secara bertahap mulai dari kewirausahaan, kepemimpinan, pendelegasian, otonomi kerja kelompok, hingga kolaborasi yang menuntut adanya kontrol diri, disiplin, dan etika kerja individual. Setiap fase pertumbuhan organisasi memunculkan krisisnya tersendiri. Bila organisasi tidak bisa melakukan perubahan untuk mengatasi krisis tersebut, maka organisasi tidak akan bisa mencapai pertumbuhan yang optimal. (Kondalkaar, 2007).

Peneliti juga menggunakan konsep perubahan dari Richard Luecke sebagai pisau analisis perubahan struktur editorial Tech in Asia Indonesia dalam memproduksi konten premium berlangganan Tech in Asia ID+. Indikator organisasi perusahaan akan berubah adalah adanya sebuah merger/penggabungan, penambahan, atau pelepasan/pengurangan, peluncuran produk baru atau layanan baru; pemimpin baru; teknologi baru (Lemay, 2004). Dalam konteks ini, Tech in Asia Indonesia mengalami salah satu indikator yang dimaksud, yaitu peluncuran produk baru berupa layanan digital berlangganan bernama TIA ID+. Organisasi merespons tantangan-tantangan dari teknologi baru, kompetitor baru, pasar baru dan kebutuhan untuk hasil yang lebih baik dengan berbagai program. Tiap-tiap program dirancang untuk mengatasi rintangan dan meningkatkan daya guna bisnis. Luecke membagi perubahan organisasi ke dalam beberapa tipe, yaitu perubahan struktural, pemotongan biaya, perubahan proses, dan perubahan budaya (Luecke, 2003).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dalam fase pertumbuhan organisasi yang manakah transformasi transformasi model bisnis Tech in Asia Indonesia dilakukan, berdasarkan teori pertumbuhan Greiner. Studi ini juga berupaya menganalisis bagaimana perubahan model bisnis Tech in Asia Indonesia berpengaruh pada struktur tim editorial, dan mengubah cara kerja jurnalis yang diterapkan dalam produksi berita, berdasarkan model perubahan organisasi Luecke. Peneliti juga ingin mengetahui bagaimana Tech in Asia Indonesia sebagai media yang memiliki segmentasi khusus berupaya untuk menarik peluang baru dari sistem berlangganan di tengah upayanya untuk bertahan dalam pandemi Covid-19.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode studi kasus intrinsik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena melibatkan kasus dan konteks, memeriksa proses dan kasus sosial dalam konteks sosial, dan interpretasi penelitian atau makna dalam tatanan sosial budaya tertentu (Neuman, 2014). Metode studi kasus digunakan karena sesuai dengan tujuan penelitian ini, yaitu menganalisis lebih dalam mengenai transformasi Tech in Asia Indonesia menjadi media digital berlangganan. Stake berpandangan bahwa kasus diteliti karena karakteristiknya yang khas. Secara umum, tidak semua peristiwa merupakan sebuah kasus. Menurutnya, kasus itu harus spesifik (Denzin, 2009). Proses penelitian studi kasus melibatkan identifikasi masalah penelitian, pemilihan kasus, pengumpulan data, pengaturan, analisis, dan penulisan (Denzin, 2009).

Subjek dalam penelitian ini adalah Tech in Asia Indonesia sebagai organisasi media digital yang mengubah model bisnisnya menjadi berlangganan. Data penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam, studi dokumen, dan observasi partisipan. Peneliti mewawancarai sejumlah informan kunci, terdiri dari *Head of Tech in Asia Indonesia* Hendri Salim, *Editor in Chief Tech in Asia* Iqbal Kurniawan dan *Jurnalis Tech in Asia Indonesia* Risqi Maulana. Ketiga informan ini dipilih secara *purposive sampling*. Adapun kriteria-kriteria informan, yaitu (1) telah bekerja di Tech in Asia selama lebih dari tiga tahun, (2) terlibat dalam pengambilan keputusan model bisnis menjadi media digital berlangganan (3) mengalami perubahan cara kerja Tech in Asia sebelum dan sesudah bertransformasi menjadi media digital berlangganan. Wawancara dilakukan dalam periode Mei-Juli 2021. Observasi partisipan adalah observasi yang dilakukan ketika peneliti menjadi partisipan aktif dalam peristiwa yang diteliti. Beberapa kekuatan dalam metode observasi partisipatoris adalah kemampuan untuk menyediakan akses informasi yang lebih banyak bagi peneliti (Neuman, 2014). Observasi partisipan dalam penelitian ini dilakukan melalui profesi peneliti sebagai jurnalis di Tech in Asia Indonesia.

Data primer yang diperoleh melalui wawancara, studi dokumen dan observasi partisipan selanjutnya diolah melalui beberapa tahap, mulai dari *data reduction* (reduksi data), *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Miles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh (Denzin, 2009). Pengujian keabsahan data penelitian kualitatif salah satunya dapat dilakukan dengan cara mentriangulasi sumber-sumber data yang berbeda dengan memeriksa bukti-bukti yang berasal dari sumber-sumber tersebut dan menggunakannya untuk membangun justifikasi tema-tema secara koheren (Creswell, 2013). Jadi, pada intinya triangulasi adalah mengecek kembali data yang diperoleh peneliti dengan cara dan waktu yang beragam. Peneliti menggunakan triangulasi sumber dan waktu untuk menguji keabsahan data penelitian. Triangulasi sumber dilakukan dengan memverifikasi hasil wawancara dengan dokumen-dokumen pendukung dan narasumber lain. Sementara triangulasi waktu dilakukan melalui observasi partisipan yang dilakukan di waktu yang berbeda.

Hasil Penemuan dan Diskusi

Analisis Transformasi Model Bisnis TIA ID+ dalam Fase Pertumbuhan OrganisasinTech in Asia Indonesia berdiri dengan nama PT Teknologi Asia Indonesia, merupakan unit usaha media *online* Tech in Asia yang berpusat di Singapura. Didirikan oleh Willis Wee pada 2011, Tech in Asia semula merupakan situs blog mengenai pemasaran yang bernama Penn Olson. Seiring berjalannya waktu, Willis Wee akhirnya mengubah haluan Penn Olson menjadi media yang membahas teknologi di Asia dan menamakannya Tech in Asia (Millward, 2014). Tech in Asia lalu mengakuisisi blog *gaming* GameSaku.com pada 2013. Blog ini didirikan oleh Hendri Salim dan Glenn Prasetya sejak 2012, yang membahas semua hal mengenai *mobile gaming*. Setelah diakuisisi, GameSaku berubah nama menjadi Tech in Asia Games (Salim, 2013).

Tech in Asia Games dalam perkembangannya mengubah fokus kontennya. Media tersebut tidak lagi menyajikan berita tentang *game*, tetapi menjadi media yang mendukung ekosistem perusahaan rintisan (*startup*) teknologi di Indonesia, di mana video *game* termasuk di antaranya. Perubahan fokus itu turut mengubah nama media menjadi Tech in Asia Indonesia (Fahmi, 2016). Adapun layanan berita berlangganan (*subscription*) sebenarnya telah diluncurkan terlebih dahulu oleh Tech in Asia yang berbasis di Singapura pada September 2018. Dalam surat terbuka yang ditujukan kepada pembacanya, Willis Wee selaku Pendiri sekaligus CEO Tech in Asia menyatakan selama ini model bisnis Tech in Asia mengandalkan pendapatan dari acara seperti konferensi perusahaan rintisan, dan iklan. Keduanya telah menjadi sumber pendapatan yang membuat perusahaan mampu bertahan, sementara meluncurkan layanan berita berlangganan adalah upaya perusahaan untuk mencapai profitabilitas (Wee, 2018).

“Mengapa profitabilitas penting untuk diraih? Karena satu-satunya cara bagi kami untuk dapat melayani ekosistem teknologi di Asia dengan lebih baik adalah bila kami memiliki lebih banyak sumber daya dan arus pendapatan yang konsisten.” (Willis Wee, CEO Tech in Asia).

Layanan berita berlangganan Tech in Asia yang dapat diakses melalui situs techinasia.com dibanderol dalam beberapa paket, terdiri dari paket *Lite* seharga US\$4,92 per bulan, paket *Core* seharga US\$16,58 per bulan. Hingga Maret 2020, layanan tersebut berhasil menarik lebih dari 3.500 pelanggan, dan menghasilkan pendapatan tahunan sekitar S\$1,17 juta (sekitar Rp12,6 miliar) (Tay, 2020). Tech in Asia Indonesia pun meluncurkan layanan serupa yang dinamakan TIA ID+, dengan niat untuk mereplikasi kesuksesan layanan berlangganan di Tech in Asia Singapura. Pengumuman peluncuran fitur berlangganan ini pertama kali diumumkan oleh *Chief of Editor* Iqbal Kurniawan dalam surat terbukanya kepada pembaca pada 31 Oktober 2019.

Transformasi Tech in Asia Indonesia menjadi media digital berlangganan dilakukan secara bertahap dan terbagi ke dalam dua fase. Pada tahap pertama, pembaca tetap bisa mengakses seluruh konten secara gratis dengan membuat akun di situs Tech in Asia Indonesia. Selanjutnya pada tahap kedua setelah persiapan implementasi *platform* berlangganan rampung, pembaca harus membayar biaya

Deandra Syarizka:

The Transformation of Tech in Asia Indonesia into Subscription Based Digital Media amid The Covid-19 Pandemic

Transformasi Tech in Asia Indonesia Menjadi Media Digital Berlangganan di Tengah Pandemi Covid-19

berlangganan untuk dapat mengakses berita. Layanan berlangganan Tech in Asia Indonesia bernama TIA ID+ pun resmi diluncurkan pada Februari 2020 (Kurniawan, 2019). Iqbal menyatakan dalam surat terbuka tersebut bahwa transformasi Tech in Asia Indonesia menjadi media digital berlangganan akan membantu perusahaan mengejar misi TIA ID dalam membangun dan melayani semua penggiat startup digital dan industri teknologi dalam negeri, serta membawa jurnalisme ke tingkat selanjutnya (Kurniawan, 2019).

TIA ID+ dipilih sebagai nama *brand* untuk berita-berita eksklusif Tech in Asia Indonesia yang bisa diakses dengan cara berlangganan. Diluncurkan pada Februari 2020, Tech in Asia Indonesia membanderol harga TIA ID+ sebesar Rp688.000 per 12 bulan dan Rp1.199.000 per 24 bulan. Selain mendapatkan akses untuk membaca berita-berita eksklusif, pelanggan juga mendapatkan beragam manfaat lainnya seperti diskon kelas edukasi dan acara yang diadakan oleh Tech in Asia. TIA ID+ menerapkan model bisnis *soft paywall* yang memungkinkan calon pelanggan mengakses seluruh konten premium TIA ID+ selama 14 hari secara gratis dengan melakukan pendaftaran. Begitu masa percobaan habis, Tech in Asia akan melakukan penagihan paket berlangganan melalui akun kartu kredit ataupun debit pelanggan yang telah didaftarkan saat masa uji coba.

Menurut Iqbal Kurniawan, pemilihan model bisnis *soft paywall* dengan menyediakan paket *trial* merupakan strategi yang diputuskan bersama dengan tim produk dan tim pemasaran, dengan maksud bahwa calon pelanggan dapat membaca konten-konten premium TIA ID+. Harapannya, bila kualitas konten berita TIA ID+ dapat memenuhi kebutuhan pembaca, hal tersebut akan menjadi pertimbangan bagi mereka sebelum memutuskan untuk berlangganan. Pertumbuhan jumlah pelanggan Tech in Asia ID+ dalam perkembangannya berjalan cukup baik. Hingga November 2021, jumlah pelanggan TIA ID+ mencapai 1.700 orang, dan ditargetkan bertambah menjadi 2.000 di akhir tahun.

Hendri Salim selaku Head of Tech in Asia memandang masyarakat Indonesia sudah mulai terlatih berlangganan dengan kehadiran berbagai perusahaan teknologi hiburan seperti Spotify, Netflix, Apple Music. Meski demikian, pihaknya juga tidak dapat memastikan antusiasme yang sama akan terjadi untuk bisnis berlangganan bagi media digital.

“Sampai disrupsi selanjutnya datang, saya pribadi tetap percaya dengan bisnis subscription sebagai model bisnis yang memiliki masa depan, khususnya untuk media dengan niche tertentu. Ini mungkin akan lebih sulit diadopsi untuk mainstream media, tetapi saya akan senang untuk dibuktikan salah, karena ini akan berarti baik untuk media di Indonesia,” (Hendri Salim, Head of Tech in Asia Indonesia).

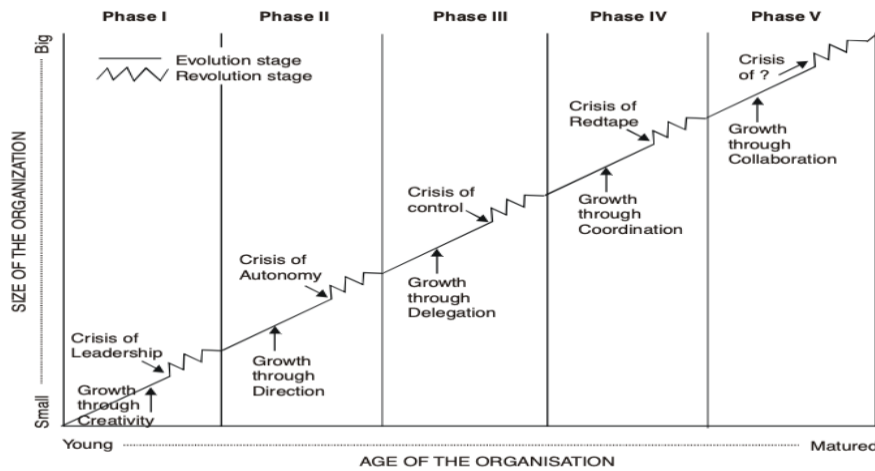


Fig. 18.1. Greiner's Model of Organizational Growth

Gambar 1: Model Pertumbuhan Organisasi Greiner (Sumber: Kondalkaar)

Greiner membagi fase pertumbuhan organisasi ke dalam lima fase, berdasarkan usia organisasi dan krisis yang telah dilewatinya. Kelima fase tersebut adalah pertumbuhan melalui kreativitas pendiri, pertumbuhan melalui arahan, pertumbuhan melalui pendelegasian, pertumbuhan melalui koordinasi, dan pertumbuhan melalui kolaborasi. Setiap fase dikategorikan berdasarkan gaya manajemen/kepemimpinan yang diterapkan untuk mencapai pertumbuhan, serta masalah yang harus dipecahkan sebelum melanjutkan pertumbuhan. Pola yang diwakili oleh gambar biasanya dialami oleh perusahaan di industri dengan pertumbuhan yang moderat dalam waktu yang lama. Perusahaan yang berada di industri yang memiliki pertumbuhan lebih cepat biasanya mengalami kelima fase juga lebih cepat, sedangkan perusahaan yang berada di industri yang tumbuh lebih lambat biasanya hanya mengalami dua atau tiga fase pertumbuhan selama bertahun-tahun (Greiner, 1998).

Tech in Asia Indonesia berada di industri media digital dan ekosistem perusahaan rintisan berbasis teknologi yang memiliki pertumbuhan cukup tinggi, khususnya selama beberapa tahun terakhir. PwC memperkirakan laju pertumbuhan media berbasis internet mengalami pertumbuhan positif antara 0,5-6,0 persen untuk lima tahun ke depan, sedangkan media konvensional lain seperti majalah, radio, televisi, dan buku mengalami minus antara 3,4-6 persen, dan surat kabar minus 8,3 persen (Bothun, Deborah; Silver, 2017). Di sisi lain, pengguna internet di Indonesia juga tumbuh cukup pesat. Survei Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) periode 2019-kuartal II 2020 menyebutkan, jumlah pengguna internet di Indonesia naik menjadi 73,7 persen dari populasi atau setara 196,7 juta pengguna. Jumlah ini meningkat 8,9 persen atau setara 25,6 juta pengguna dari tahun sebelumnya (Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia, 2020).

Sebagai perusahaan media dan teknologi yang telah beroperasi selama lebih dari satu dekade, perjalanan Tech in Asia diwarnai dengan pertumbuhan, tekanan, dan berbagai eksperimen dalam pengembangan bisnisnya. Secara garis organisasi, Tech in Asia telah mengalami empat fase pertumbuhan organisasi Greiner.

Deandra Syarizka:

The Transformation of Tech in Asia Indonesia into Subscription Based Digital Media amid The Covid-19 Pandemic

Transformasi Tech in Asia Indonesia Menjadi Media Digital Berlangganan di Tengah Pandemi Covid-19

“Untuk pertama kalinya, kami memiliki kontrol terhadap nasib kami sendiri. Artinya adalah perusahaan dapat bertahan tanpa dukungan dana investor. Kalaupun kami ingin kembali menggalang dana, tujuannya semata-mata untuk tumbuh lebih cepat. Kami tidak perlu melakukannya hanya untuk bertahan.” (Willis Wee, CEO Tech in Asia).

Perusahaan telah mencapai profitabilitas sejak 2019, setelah berhasil melewati beberapa momen krisis. Krisis pertama terjadi sekitar 2016-2017, ketika Tech in Asia melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) kepada kontributor lepasnya di berbagai negara seperti Vietnam, India, dan Korea Selatan. Investasi yang didapat dari investor Korea Selatan pada 2017 berhasil menyelamatkan perusahaan, yang kemudian bereksperimen mengembangkan model bisnis baru seperti *marketplace* pekerjaan, dan berencana melakukan *Initial Coin Offering* (ICO). Namun, rencana ICO tersebut dibatalkan perusahaan karena dianggap berpotensi membuat fokus perusahaan sebagai media digital mengenai perusahaan rintisan berbasis teknologi di Asia Tenggara berubah. Akibatnya, perusahaan kembali melepas sepertiga karyawannya pada 2018. Di tahun inilah Tech in Asia pertama kali meluncurkan produk berita berlangganan sebagai salah satu upaya mencari sumber pendapatan yang lebih stabil untuk jangka panjang. Perusahaan lalu mencapai profitabilitas dan stabilitas pada 2019, dan saat ini mulai mengembangkan berbagai eksperimen baru untuk terus tumbuh sebagai sebuah organisasi. Profitabilitas dan stabilitas yang telah diraih oleh Tech in Asia menandakan perusahaan telah berada dalam fase kelima yaitu fase pertumbuhan melalui kolaborasi.

Fase kelima menekankan spontanitas dalam manajemen. Teori fase pertumbuhan organisasi Greiner menekankan bahwa fase kelima diwujudkan melalui konfrontasi terhadap perbedaan antar pribadi. Kontrol sosial dan disiplin diri menggantikan kontrol formal. Transisi ini terasa sulit bagi para ahli yang menciptakan sistem koordinasi dan juga manajer yang mengandalkan metode formal. Evolusi fase pertumbuhan kelima dalam organisasi dibangun berlandaskan pendekatan dan kebiasaan manajemen yang lebih fleksibel. Penanda lainnya sebuah organisasi dalam fase kelima ini adalah adanya sistem informasi langsung (*real-time*) yang terintegrasi dalam proses pengambilan keputusan sehari-hari, serta adanya berbagai eksperimen untuk melahirkan inovasi baru dalam organisasi (Hotamisli, Mustafa; Karayel, 2019).

Prinsip-prinsip ini juga diterapkan oleh Tech in Asia Indonesia saat ini ketika mengubah model bisnisnya menjadi media digital berlangganan. Para pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dengan melakukan pertemuan rutin untuk mendengarkan masukan-masukan dari bawahannya. Pertemuan rutin yang disebut *one-on-one coaching* ini merupakan upaya perusahaan dalam melakukan pemecahan masalah, sekaligus melakukan inovasi baru. Tech in Asia ID+ juga menerapkan pengambilan keputusan berbasis data, di mana perusahaan mengumpulkan data-data mengenai artikel yang paling banyak mengonversi pembaca berlangganan, lalu mereplikasi formulanya menjadi artikel lain.

Selain itu, Tech in Asia ID+ juga terus melakukan eksperimen dan duplikasi terhadap berita yang memiliki tingkat konversi pelanggan terbanyak. Menurut Hendri Salim selaku Head of Tech in Asia Indonesia, hal ini dilakukan karena Tech in Asia ID+ belum menemukan *product market fit*, sehingga perusahaan perlu melakukan serangkaian uji coba untuk mencari *winning formula* mengenai konten berita seperti apa yang paling dibutuhkan oleh pembaca.

“Kita sudah memiliki data sepanjang tahun mengenai topik-topik yang berhasil paling banyak mengonversi pembaca. Ada artikel yang one-hit wonder, karena setelah diduplikasi hasilnya tidak sebagus artikel sebelumnya. Kuncinya adalah mencari winning-formula” (Hendri Salim- Head of Tech in Asia Indonesia).

Iqbal Kurniawan selaku *Chief of Editor* Tech in Asia menyatakan eksperimen yang kerap disebut sebagai *“sprint”*, dilakukan dalam berbagai bentuk, salah satunya dilakukan dengan menerapkan prinsip jurnalisme data, dimana artikel yang diproduksi dilengkapi dengan visualisasi data dan kaya infografik. Hasil dari berbagai eksperimen itu terbukti cukup efektif meningkatkan pertumbuhan pelanggan, dan TIA ID+ telah mampu menjadi salah satu keran pemasukan baru yang menolong perusahaan ketika terdampak krisis ekonomi akibat pandemi COVID-19 pada 2020.

“Revenue kita banyak ditopang dari event, sponsorship. Ketika event berlangsung online, sponsor tidak sebanyak sebelumnya. Untungnya sebelum pandemi kita sudah launching TIA ID+ sehingga cukup membantu menambah revenue.” (Iqbal Kurniawan, Chief of Editor Tech in Asia Indonesia).

Analisis Pengelolaan Perubahan Tech in Asia dalam Meluncurkan Tech in Asia ID+

Indikator organisasi perusahaan akan berubah adalah adanya sebuah merger/penggabungan, penambahan, atau pelepasan/pengurangan, peluncuran produk baru atau layanan baru; pemimpin baru; teknologi baru (Luecke, 2003). Tech in Asia Indonesia mengalami salah satu indikator yang dimaksud, yaitu peluncuran produk baru berupa layanan digital berlangganan bernama TIA ID+. Organisasi merespons tantangan-tantangan dari teknologi baru, kompetitor baru, pasar baru dan kebutuhan untuk hasil yang lebih baik dengan berbagai program. Tiap-tiap program dirancang untuk mengatasi rintangan dan meningkatkan dayaguna bisnis. Luecke membagi perubahan organisasi ke dalam beberapa tipe, yaitu perubahan struktural, pemotongan biaya, perubahan proses, dan perubahan budaya (Luecke, 2003).

1. Perubahan Struktural

Program ini memperlakukan organisasi layaknya seperangkat mesin yang terdiri dari bagian-bagian fungsional. Melalui perubahan struktural ini, para manajemen atas bersama dengan konsultan, berupaya untuk menyusun ulang bagian-bagian ini untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Merger, akuisisi, konsolidasi adalah contoh dari perubahan struktural (Lemay, 2004).

Transformasi Tech in Asia Indonesia menjadi media berlangganan mendatangkan implikasi tersendiri dalam pengelolaan editorial. Perubahan tersebut terjadi baik dalam rubrikasi, standar dan kualitas konten, hingga format penyajian artikel. Struktur tim editorial mengalami sedikit perubahan setelah bertransformasi

model bisnis berlangganan. Perubahan terjadi di tingkat jurnalis, di mana sebelumnya jurnalis menulis semua jenis artikel. Namun setelah mengalami transformasi model bisnis berlangganan, jurnalis diberikan spesialisasi jenis tulisan maupun sektor yang lebih spesifik untuk menghasilkan artikel yang lebih mendalam.

Tabel 1. Perubahan Struktur Tim Editorial

Sebelum Transformasi	Sesudah Transformasi
<i>Editor in Chief</i>	<i>Editor in Chief</i>
Editor	Editor
Jurnalis	<i>Senior Tech Journalist</i> (artikel premium) <i>Journalist</i> (artikel pendek)

Untuk memperbaiki kualitas dan standar jurnalisme yang telah dipraktikkan di Tech in Asia Indonesia, perusahaan merekrut sejumlah jurnalis berpengalaman yang memiliki pengetahuan mendalam mengenai industri teknologi dan ekosistem perusahaan rintisan (*startup*), serta memiliki pengalaman menulis artikel mendalam. Menurut Iqbal Kurniawan, tantangannya adalah menemukan jurnalis yang mampu mengikuti standar jurnalisme yang telah ditetapkan. Perubahan model bisnis menjadi media berlangganan menuntut kualitas berita yang lebih baik dan mendalam, sehingga dibutuhkan waktu untuk transisi atau proses pembelajaran. Konflik terjadi ketika jurnalis tidak dapat memenuhi target publikasi berita maupun target konversi pelanggan melalui artikel yang sudah diterbitkan.

Masa-masa awal TIA ID+ menjadi pembelajaran bagi seluruh tim editorial, di mana setiap anggota tim menyesuaikan dengan standar-standar yang baru. Seperti halnya nilai yang dianut Tech in Asia, Iqbal juga mengandalkan prinsip komunikasi yang terbuka untuk menghindari konflik komunikasi maupun misinterpretasi dengan sesama anggota tim. Komunikasi rutin dilakukan secara mingguan melalui pertemuan editorial yang diselenggarakan secara virtual, maupun melalui aplikasi *Slack* untuk koordinasi harian.

Selain dari struktur tim editorial, perubahan juga terjadi dalam rubrikasi dan format berita yang disajikan di situs *id.techinasia.com*. Sebelum menjadi media berlangganan, Tech in Asia Indonesia menyajikan berita pendek yang disebut *flash* yang biasanya berisi mengenai berita pendanaan dan berita terbaru mengenai *startup*, artikel *brief* yang berisi rangkuman berita harian seputar teknologi dan *startup*, serta artikel *feature* yang membahas mengenai *industry insight*, panduan profesional, ataupun isu terkini.

Setelah bertransformasi menjadi media digital berlangganan, Tech in Asia Indonesia sempat mengadakan sejumlah eksperimen format berita yang disajikan. Format berita pendek yang semula bernama *flash* dan disajikan dalam format poin kini menjadi sedikit lebih panjang. Rangkuman berita harian berganti menjadi *executive brief* yang lebih singkat. Artikel *feature* berkembang menjadi artikel *in-depth* yang lebih panjang dan mendalam, dan masih membahas topik terkait *industry insight*, panduan profesional ataupun isu terkini.

Tabel 2. Perubahan Format Berita TIA ID

Sebelum Transformasi	Sesudah Transformasi
flash (berita pendek)	short news
rangkuman harian	executive brief
feature news	artikel premium mendalam
	artikel data
	infografik

Tim editorial juga lebih banyak memproduksi jurnalisme data, berupa artikel data mengenai lanskap industri dalam ekosistem startup di Indonesia dari setiap vertikal, mulai dari kesehatan, pertanian, finansial, hingga data pendanaan startup di Indonesia. Produksi artikel berupa data industri ini dilakukan karena terbukti berhasil mengonversi lebih banyak pembaca bila dibandingkan dengan artikel *in-depth*.

Perubahan pengelolaan konten editorial Tech in Asia ID+ dilakukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh tim. Penelitian dilakukan baik secara kuantitatif dengan metode survei terhadap pelanggan, maupun kualitatif dengan melakukan wawancara terhadap pelanggan. Penelitian internal tersebut mencari tahu beberapa hal, seperti penyebab tingkat konversi pelanggan yang belum stabil, penyebab pelanggan memutuskan berhenti berlangganan, hingga mencari tahu profil pelanggan sebagai dasar keputusan dalam memproduksi berita yang lebih relevan.

Menurut Hendri, hasil penelitian tersebut menemukan fakta bahwa lebih dari 35 persen pembaca Tech in Asia ID+ adalah pendiri *startup* atau pejabat di tingkat direksi dalam suatu perusahaan rintisan. Selebihnya sekitar 31 persen adalah profesional dan sisanya merupakan karyawan di tingkat manajer.

“Visi subscription business kami adalah menyediakan layanan terpadu dengan satu harga dan satu pintu untuk mendukung semua kebutuhan professional.” (Hendri Salim, Head of Tech in Asia)

2. Pemotongan Biaya

Program ini berfokus pada upaya menghilangkan aktivitas bisnis yang tidak esensial, ataupun mengefisienkan biaya operasional. Berbagai aktivitas yang mendapatkan sedikit perhatian saat kondisi bisnis perusahaan mencapai keuntungan, biasanya menjadi prioritas utama untuk dipotong ketika perusahaan menghadapi masa sulit. (Luecke, 2003)

Menurut Hendri Salim selaku Head of Tech in Asia Indonesia, perusahaan tidak melakukan pemotongan biaya operasional secara khusus dalam meluncurkan produk berita berlangganan TIA ID+. Efisiensi biaya operasional yang dilakukan lebih merupakan strategi bertahan perusahaan dalam menghadapi penurunan pendapatan akibat pandemi COVID-19. Adapun efisiensi yang dilakukan mencakup pemindahan lokasi kantor dari yang semula sewa rumah menjadi sewa

ruang kerja bersama mengingat perusahaan menerapkan sistem *Work From Home* (WFH) secara penuh waktu sejak awal pandemi, pemotongan gaji karyawan, hingga pembayaran THR yang dilakukan secara bertahap pada 2020. Menurutnya, efisiensi ini dilakukan agar perusahaan tidak melakukan PHK selama pandemi, bukan semata-mata untuk memproduksi berita berlangganan TIA ID+.

Adapun ke depannya, tim editorial Tech in Asia Indonesia akan berinvestasi lebih banyak dalam Sumber Daya Manusia (SDM). Menurut Iqbal selaku Chief of Editor, perusahaan akan memperbanyak jumlah jurnalis untuk memproduksi lebih banyak berita pendek dan berita mendalam. Selain itu, pihaknya juga berencana untuk menambah jumlah penerjemah lepas untuk memproduksi artikel-artikel premium dari Tech in Asia Singapura. Tech in Asia Indonesia berkomitmen untuk menambah investasinya untuk menggandakan jumlah tim editorial pada 2022. Tujuannya meningkatkan kapasitas produksi berita dan mencapai imbal hasil, yaitu ketika biaya operasional jurnalisme tim editorial dapat dipenuhi murni dari pembaca yang berlangganan, di luar pendapatan dari iklan.

3. Perubahan Proses

Program ini fokus untuk mengatur bagaimana setiap hal dijalankan. Perubahan proses biasanya bertujuan untuk membuat proses lebih cepat, efektif, efisien, lebih terpercaya, dan membutuhkan lebih sedikit biaya operasional. (Luecke, 2003).

Bagi Risky Maulana, jurnalis yang telah bekerja selama enam tahun di Tech Asia Indonesia, perubahan struktur editorial dan model bisnis berlangganan memiliki dampak yang besar terhadap perubahan proses produksi konten. Menurutnya, proses pemilihan topik penulisan yang formatnya berita mendalam kini lebih banyak melibatkan diskusi dengan editor, karena menentukan kualitas berita yang memiliki kekuatan untuk mengonversi pembaca menjadi pelanggan, yang menjadi penilaian utama jurnalis. Hal ini berbeda sebelum adanya perubahan model bisnis Tech in Asia Indonesia, di mana pemilihan topik sepenuhnya diserahkan kepada jurnalis, karena kuantitas berita menjadi penilaian performa yang utama. Adapun setelah bertransformasi menjadi media berlangganan, penilaian kinerja jurnalis Tech in Asia didasarkan pada seberapa banyak artikel yang diproduksi dapat mengonversi pembaca menjadi pelanggan. Semakin banyak *“Hal ini menyebabkan adanya keterlibatan lebih dari satu kepala dalam pembuatan artikel, sehingga workflow kerja yang sekarang dirasa jauh lebih panjang dan restriktif dibandingkan sebelumnya.”* (Risqi Maulana, jurnalis Tech in Asia Indonesia).

Tabel 3. Perubahan Alur Kerja Editorial

Sebelum Transformasi	Setelah Transformasi
Riset	Riset
Jurnalis menentukan topik artikel	Jurnalis menulis outline 1
Jurnalis melakukan liputan, wawancara	Jurnalis berdiskusi dengan editor untuk menentukan topik artikel
Penulisan	Jurnalis melakukan liputan, wawancara
Penyuntingan	Jurnalis menulis revisi outline 2 dari hasil wawancara
Terbit	Persetujuan editor
	Jurnalis menulis draft artikel
	Penyuntingan
	Revisi artikel
	Terbit

4. Perubahan Budaya

Program ini fokus pada sisi humanis dari sebuah organisasi, seperti cara atau pendekatan perusahaan dalam menjalankan bisnis, ataupun mengelola hubungan antara manajemen dengan karyawan. Perubahan sifat manajemen dari yang semula bersifat mengontrol dan memerintah menjadi manajemen yang lebih partisipatif adalah salah satu contohnya. (Luecke, 2003).

Menurut Risky Maulana, budaya komunikasi kerja yang terjadi setelah transformasi Tech in Asia ID+ lebih ekstensif dibandingkan sebelumnya, di mana jurnalis diajak berpartisipasi dalam grup komunikasi yang melibatkan tim pemasaran, tim desainer grafis, hingga tim *top-management*. Hal ini berbeda dari sebelumnya di mana proses komunikasi yang melibatkan jurnalis hanya satu pintu saja di grup editorial.

“Semenjak memutuskan jadi berbayar, jurnalis diajak melihat realita kalau bisnis media saat ini sudah harus mulai mengandalkan monetisasi lainnya, bukan lagi tarif pasang iklan web seperti media besar.” (Risky Maulana, jurnalis Tech in Asia Indonesia)

Tabel 4. Perubahan Budaya dan Komunikasi Tim Editorial

Sebelum Transformasi	Setelah Transformasi
Komunikasi jurnalis - editor	Komunikasi jurnalis - editor
Komunikasi editor-editor in chief	Komunikasi editor- editor in chief
Komunikasi jurnalis-editor in chief	Komunikasi jurnalis - editor in chief
Komunikasi tim editorial - tim studios (pemasaran, <i>branded content</i>)	Komunikasi tim editorial - tim studios (pemasaran, <i>branded content</i>)
Komunikasi tim editorial-tim <i>engineering</i> (gangguan website)	Komunikasi tim editorial-tim <i>engineering</i> (gangguan <i>website</i> , <i>data crawling</i> , <i>data analytic</i> , <i>data dashboard conversion</i>)
	Komunikasi tim editorial - tim <i>artwork</i> (<i>illustrator</i> , <i>videographer</i>)
	Komunikasi tim editorial - tim <i>growth</i> (<i>product + marketing</i>)

Simpulan

Proses transformasi Tech in Asia Indonesia menjadi media digital berlangganan yang dilakukan di tengah pandemi COVID-19 dilakukan pada fase pertumbuhan kelima dalam organisasi, yang mengedepankan prinsip kolaborasi. Hal ini ditandai dengan beberapa indikator seperti adanya sistem informasi langsung yang terintegrasi dalam proses pengambilan keputusan, serta adanya berbagai eksperimen untuk melahirkan inovasi, yang diterapkan dalam proses produksi tim editorial Tech in Asia Indonesia. Perubahan model bisnis menjadi media berlangganan juga turut membawa perubahan struktur tim editorial, proses produksi berita, hingga budaya komunikasi dalam organisasi. Struktur tim editorial setelah menerapkan model bisnis berlangganan membagi peran jurnalis menjadi lebih spesifik lagi berdasarkan jenis tulisan dan sektor industri, berbeda dari sebelumnya yang lebih umum. Proses produksi berita yang dilakukan antara jurnalis dan editor juga berlangsung melalui tahapan diskusi dan penyuntingan yang lebih banyak setelah transformasi menjadi media digital berlangganan, berbeda dari sebelumnya yang lebih ringkas dan cepat. Hal ini bertujuan memastikan kualitas berita menjadi lebih mendalam. Proses produksi berita yang lebih banyak tahapannya juga berimplikasi pada budaya komunikasi yang lebih ekstensif, baik antara anggota tim editorial, maupun antara tim editorial dan tim lain dalam organisasi seperti tim *artwork*, *product*, *growth*, pemasaran, yang berhubungan dengan produk media digital berlangganan TIA ID+ yang diproduksi Tech in Asia Indonesia. Pemilihan model bisnis *soft paywall* untuk *digital subscription* Tech in Asia Indonesia sejauh ini terbukti dapat menjadi keran pemasukan baru yang membantu perusahaan mempertahankan bisnisnya untuk melewati masa sulit di tengah pandemi. Model bisnis ini juga berpotensi menjadi sumber pendapatan yang

lebih stabil dalam jangka panjang, ditandai dengan pertumbuhan jumlah pelanggan yang meningkat selama dua tahun operasional, dan berpeluang untuk mencapai titik impas pada tahun ketiganya.

Ucapan Terima kasih

Penulis secara khusus mengucapkan terima kasih kepada tim editorial di Tech in Asia Indonesia yaitu Head of Tech in Asia Hendri Salim, *Chief of Editor* Iqbal Maulana, dan Jurnalis Risky Maulana yang telah meluangkan waktu dan memberikan pandangannya untuk memenuhi kebutuhan penelitian.

Daftar Pustaka

- AMSI. (2021). *Laporan Survey Lanskap Media Digital di Indonesia: Kondisi Media Siber di Jakarta dan di Luar Jakarta*.
- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. (2020). Laporan Survei Internet APJII 2019 – 2020. *Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia, 2020*, 1–146. <https://apjii.or.id/survei>
- Bothun, Deborah; Silver, B. (2017). Curtain up ! User experience takes center stage. *PwC Perspectives from the Global Entertainment and Media Outlook*. <https://www.pwc.com/gx/en/entertainment-media/pdf/outlook-2017-curtain-up.pdf>
- Carson, A., Muller, D., Martin, J., & Simons, M. (2016). A new symbiosis? Opportunities and challenges to hyperlocal journalism in the digital age. *Media International Australia*, 161(1), 132–146. <https://doi.org/10.1177/1329878X16648390>
- Chyi, H. I. (2005). Willingness to pay for online news: An empirical study on the viability of the subscription model. *Journal of Media Economics*, 18(2), 131–142. https://doi.org/10.1207/s15327736me1802_4
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design* (M. Habib, Lauren; Masson (ed.)). SAGE Publications, Inc.
- Denzin, L. &. (2009). *Handbook of Qualitative Research*. Pustaka Pelajar.
- Dirgantara, H., Supriadi, D., & Bisman, A. (2020). Motif Pelanggan Dalam Menggunakan Kompas.id Sebagai Layanan Media Digital Berbayar. *Jurnal Kajian Jurnalisme*, 3(2), 167. <https://doi.org/10.24198/jkj.v3i2.23837>
- Fahmi, M. (2016). *Selamat Jalan, Tech in Asia Games*.
- Fletcher, R., & Nielsen, R. K. (2017). Paying for Online News: A comparative analysis of six countries. *Digital Journalism*, 5(9), 1173–1191. <https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1246373>
- Google. (2021). Roaring 20s: The SEA Digital Decade. In *e-Conomy SEA 2021* (Issue November).
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. 1972. *Harvard Business Review*, 76(3). <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00397.x>

Deandra Syarizka:

The Transformation of Tech in Asia Indonesia into Subscription Based Digital Media amid The Covid-19 Pandemic

Transformasi Tech in Asia Indonesia Menjadi Media Digital Berlangganan di Tengah Pandemi Covid-19

- Haq, A. D., & Fadilah, E. (2019). Transformasi Harian Kompas Menjadi Portal Berita Digital Subscription Kompas.Id. *Jurnal Kajian Jurnalisme*, 1(2), 190–213. <https://doi.org/10.24198/jkj.v1i2.21339>
- Hotamisli, Mustafa; Karayel, M. (2019). Larry Greiner Growth Model in the Organization Life and a Case Study. *International Symposium on Sustainable Development*, 6.
- Konary, Amy; Pineda, J. (2020). *Why the downturn is good news for subscription companies*. World Economic Forum.
- Kondalkaar, V. (2007). *Organizational Behaviour*. New Age International Publisher.
- Kurniawan, I. (2019). *Evolusi Tech in Asia Indonesia Menjadi Media Premium*.
- Lambrecht, A., & Misra, K. (2017). Fee or free: When should firms charge for online content? *Management Science*, 63(4), 1150–1165. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2383>
- Lemay, R. (2004). The voice of child welfare in Ontario 2 Book Review: Managing Change and Transition. *OACAS JOURNAL Spring*, 48(1), 2–6.
- Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transitions*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Millward, S. (2014). *Tiga Tahun Perjalanan Tech in Asia*. Id.Techinasia.Com.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th ed). Pearson Education Limited.
- Nugraheny, D. E. (2020). *AJI Jakarta Catat Munculnya Gelombang PHK Pekerja Media akibat Wabah Covid-19*. Kompas.Com. <https://nasional.kompas.com/read/2020/04/21/12592051/aji-jakarta-catat-munculnya-gelombang-phk-pekerja-media-akibat-wabah-covid?page=all>
- Radcliffe, D. (2020). *The Publisher's Guide to Navigating Covid-19*.
- Rußell, R., Berger, B., Stich, L., Hess, T., & Spann, M. (2020). Monetizing Online Content: Digital Paywall Design and Configuration. *Business and Information Systems Engineering*, 62(3), 253–260. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00632-5>
- Salim, H. (2013). *Tech in Asia Mengakuisisi Blog GameSaku*.
- Schmidt, K. M., Spann, M., & Zeithammer, R. (2015). Pay What You Want as a Marketing Strategy Schmidt, K. M., Spann, M., & Zeithammer, R. (2015). Pay What You Want as a Marketing Strategy in Monopolistic and Competitive Markets. *Management Science*, 61(6), 1217–1236. doi:10.1287/mnsc.2014.1946 in Monoplisti. *Management Science*, 61(6), 1217–1236.
- Supadiyanto, S. (2020). (Opportunities) Death of Newspaper Industry in Digital Age and Covid-19 Pandemic. *Jurnal The Messenger*, 12(2), 192. <https://doi.org/10.26623/themessenger.v12i2.2244>
- Tay, D. (2020). *How Tech in Asia Reach \$1M in Annual Recurring Revenue from Paid Content*. WithContent.
- Tzuo, T. (2020). Subscription Impact Report: COVID-19 Edition. *Zuora*. <https://www.zuora.com/guides/subscription-impact-report-covid-19-edition/>

- van der Wurff, R. (2012). The Economics of Online Journalism. *The Handbook of Global Online Journalism*, 231–250.
<https://doi.org/10.1002/9781118313978.ch13>
- Wee, W. (2018). *Building a better and more sustainable Tech in Asia*.