

## PENGUATAN RESILIENSI MODEL BISNIS MEDIA DIGITAL DI MASA PANDEMI COVID-19 (Studi Kasus KompasTV)

**Mysister Silvilona Tarigan**

Redaksional- KompasTV

55219120013

Silvilona.Tarigan@Gmail.Com

**Abstrak.** Pandemi COVID-19 merupakan sebuah ‘peristiwa tidak terduga’ yang mengubah banyak hal termasuk memaksa perusahaan untuk menyesuaikan operasional bisnisnya. Sejumlah sektor usaha ‘terpukul’ pandemi termasuk bisnis media. Indikasinya dapat dilihat dari tren pendapatan iklan ke perusahaan yang menurun serta fenomena PHK seperti laporan yang masuk ke Aliansi Jurnalis Independen (AJI). Pandemi menguji ketahanan perusahaan media untuk menyesuaikan operasional bisnis ditengah pandemi yang tak kunjung usai setelah satu setengah tahun lamanya. Tidak hanya bertahan tapi juga harus berinovasi agar bisnis tetap berjalan lancar saat tidak ada kepastian kapan pandemi usai. Pengembangan platform digital menjadi salah satu strategi media untuk bertahan dan mengembangkan pasar. KompasTV konsisten mengembangkan Social Networking Service/ SNS yang dimiliki untuk bertahan dan mengembangkan bisnis.

**Kata kunci:** COVID-19, Resiliensi, Media Digital SNS, Televisi

**Abstract.** The Covid-19 pandemic is an unprecedented occurrence which alters multitude of things, not limited to pressuring corporations to calibrate their business operations. A number of business sectors are ‘bludgeoned’ by the pandemic including the media. The indication is apparent from the trend circulating the declining advertising revenue to the corporations, to termination of employment phenomenon akin to numerous reports received by Aliansi Jurnalis Independen (AJI). The pandemic is measuring the media corporation’s resilience to acclimate the business operation in the midst of an unending event for the past year and a half. Not only to survive, but also to innovate in order for the business to stay afloat when the pandemic shows no end in sight. Development of digital platform becomes one of the media strategy to endure and flourishing the market. KompasTV consistently advancing their own Social Networking Service/SNS to withstand and expand sustainable business.

**Keywords:** COVID-19, Resilience, SNS Digital Media, Television, Business Model

### PENDAHULUAN

Sejak masuk ke Indonesia di bulan maret 2020, Covid- 19 menghantam hampir seluruh sektor bisnis tidak terkecuali bisnis media. Media disebut mengalami masa sulit yakni vivere pericoloso (hidup berbahaya) bagi media sebagaimana pernah dikatakan wakil ketua dewan Pers Hendry Chairudin (Tsarina, 2020). Tekanan Pandemi Covid-19 di Bisnis media bisa dilihat dari fenomena pemutusan hubungan kerja (PHK) di industri media. Menurut catatan Aliansi Jurnalis Indonesia sejumlah media telah melakukan Pemutusan Hubungan Kerja dan merumahkan karyawannya termasuk para wartawan sejak tahun 2020 (Ni'matun, 2021). AJI Indonesia bersama International Federation Journalists (IFJ) pernah melakukan survei terhadap 792 pekerja media sebagai responden pada 27 Oktober-13 November 2020 yang menunjukkan, bagaimana pandemi Covid 19 menimbulkan dampak buruk kepada pekerja media. Dari 792 pekerja responden 53,9 persen diantaranya mengalami pengurangan honor, 24,7 persen mengalami pemotongan gaji, 5,9 persen di-PHK dan 4,1 persen merumahkan karyawan dan alasan lainnya (Manan, 2020).

Sebenarnya di awal masuknya Covid-19 ke Indonesia di bulan maret, masyarakat telah mengubah cara hidupnya, memilih melakukan karantina mandiri. Diwaktu yang sama, sejumlah negara menerapkan sistem lockdown atau penguncian wilayah untuk menekan angka penularan virus Covid-19 namun tidak dengan Indonesia. Meski begitu mobilitas masyarakat berubah menyesuaikan keadaan (Idhom M. A., 2020). Masyarakat lebih banyak menghabiskan waktu di rumah dan menghabiskan waktu mereka menonton televisi di rumah sebagaimana temuan dari Nielsen Television Audience Measurement (TAM). Pola konsumsi masyarakat terhadap media berubah yang kemudian seakan ‘menguntungkan’ bisnis media. Sejak pengumuman kasus pertama covid-19 di Indonesia 2 Maret, Nielsen TAM menemukan rata-rata kepemirsaaan pemerisa TV naik. Rata-rata rating televisi pada 11 maret adalah 12 persen, maka pada 18 maret menjadi 13,8 persen atau naik sekitar `1 (satu) juta penonton TV. Tak hanya itu, Durasi menonton televisi juga naik jika pada 11 maret rata-rata 4 jam 48 menit maka pada 18 maret menjadi menjadi 5 jam 29 menit. Berita atau informasi terkait Covid-19 menarik lebih banyak penonton 25 persen terutama penonton kelas atas. Pada awal maret iklan kategori Vitamin menayangkan 300 spot iklan per harinya, dan kemudian naik signifikan pada 18 maret menjadi 601 spot perhari dengan total belanja iklan Rp15,3 miliar per hari (Tupani, 2020)

Situasi ini tidak bertahan lama pada bulan April terlihat tanda-tanda tekanan pada industri media belanja iklan turun otomatis pemasukan juga turun. Pendapatan iklan media menyusut sampai Rp 3,5 triliun 19 April 2020 (Rasdianto, 2020). Setelah pada tiga buolan sebelumnya, pendapatan dari iklan di media naik. Belanja illan di januari 2020 yakni Rp 15,3 triliun, Februari Rp 17,3 triliun dan maret Rp 20,3 triliun (Arika, 2020). Untuk melihat realita yang lebih spesifik ambil contoh kinerja emiten yang kurang memuaskan akibat pandemi. Group Media Kompas Gramedia mengalami penurunan pendapatan iklan selama pandemi meski jumlah penontonya dalam trend kenaikan (Soenarso , 2020). Pada kuartal I-2020 PT Media Nusantara Citra Tbk (MNCN) mengalami penuran laba bersih 43 persen menjadi Rp 332,7 miliar (Dirgantara, 2020). Emiten PT Visi Media Asia Tbk (VIVA) dan PT Intermedia Capital Tbk (MDIA) juga mengalami dampak pademi yaitu berkurangnya pemasukan iklan. Kinerja VIVA di kuartal-III 2020 membukukan kerugian bersih Rp361,62 miliar menjadi Rp994,57 miliar secara year to year dan pada periode yang sama pendapatan korporasi juga turun menjadi Rp1,29 triliun dari Rp1,65 triliun (Fitri, 2021). Ditengah stituasi pandemi, media dipaksa untuk lebih kreatif mengambakan bisnis. VIVA berkomitmen mengembangkan platform digital untuk menggaet generasi milenal. Platform digital milik Group Kompas Gramedia pada bulan april 2020 mengalami kenaikan traffic 134 persen dibandingkan periode yang sama pada tahun sebelumnya. Pengembangan digital menjadi sebuah trend yang akan terus berkembang karena pergeseran trend yang ada. Transformasi teknologi juga telah mengubah struktural perekonomian termasuk model bisnis korporasi (Brizhak , 2021).

Dunia mengalami persoalan tidak terduga, kasus Covid-19 sangat mengganggu situasi bisnis. Mayoritas sektor usaha terpuukul pandemi yang berujung pada pemutusan hubungan kerja (PHK). Menurut laporan McKinsey & Company sebagian besar perusahaan justru fokus pada pendatan jangka pendek dan menengah dengan asumsi bisnis berjalan lancar. Pandemi covid-19 menandai perlunya pendekatan yang baru (Company, 2021). Di Indonesia selama satu setengah tahun pandemi, reggulato sudah membuat sejumlah cara untuk mengurangi penyebaran Covid-19 yang terus mencetak rekor tertinggi. Terbaru pemerintah menarik tuas PPKM Darurat di Jawa dan Bali mulai dari tanggal 3-20 Juli dengan harapan meredam penyebaran Covid-19. Seperti yang diummkan oleh Menteri Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi/Koordinator PPKM darurat (Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, 2021) “Presiden memerintahkan kita semua untuk melakukan PPKM Darurat dengan tegas dan terukur. Tadi kami sudah bicara dengan para Gubernur, Wali Kota, dan Bupati. Kita semua sepakat akan melaksanakan ini dengan tegas,” Luhut Binsar Panjaita”



**Gambar 1.** Dampak Pandemi ke Dunia Usaha

Sumber: Kementerian Keuangan

Situasi - situasi ini mendorong dunia usaha termasuk industri media harus mampu bertahan menghadapi situasi yang serba tak pasti. Perusahaan tidak boleh bersikap tidak fleksibel atau tidak bijaksana. Mereka tidak cukup harus merespons atau berinovasi untuk menghadapi keadaan yang berubah. Tetapi pada saat yang sama, perusahaan yang terlalu fokus pada keuangan, pertumbuhan, atau ekspansi dapat mengambil risiko yang membunuh kesuksesan jangka panjang (Company, 2021).

Pandemi Covid-19 membuat aktifitas lalu lintas internet di beberapa negara naik sampai 60 persen. Angka ini menunjukkan potensi yang luar biasa dari tranformasi digital (OCDE, 2020). Era digital mengubah konsep bisnis media. Adanya jarak sosial telah mendorong konsumsi masyarakat beralih ke digital seperti streaming, mengunduh video sampai publikasi online. Ditengah pandemi Covid-19 sejumlah tekanan terjadi pada bisnis media yang memengaruhi laporan keuangan perusahaan seperti pembukuan kerugian jangka pendek (pwc, n.d.) sebagaimana yang disebutkan sebelumnya, sejumlah perusahaan telah menunjukkan kinerja mengecewakan karena pandemi.

KompasTV merupakan salah satu perusahaan TV nasional terbesar di Indonesia menggunakan jaringan teresterial. Pada tahun 2015, KompasTV yang merupakan bagian dari kelompok Kompas Gramedia (KG) mengidentifikasi dirinya sebagai televisi berita. Awalnya KompasTV diluncurkan pada tahun 2011 dimana sebelumnya pada tahun 2009, KompasTV mendefinisikan diri sebagai rumah produksi daripada saluran televisi. Saat itu, KompasTV tengah mempersiapkan diri untuk regulasi TV digital Indonesia, ini terlihat dari langkah perusahaan mengakuisisi stasiun-stasiun lokal dan menayangkan konten di masing-masing daerah. Regulasi TV digital tak kunjung selesai, KompasTV mengudara secara Free to Air (Irmanita, 2016). Saat ini KompasTV melengkapi diri dengan mengembangkan SNS yang dimiliki mulai dari Youtube, Instagram, Facebook, Twitter sampai Website untuk mendistribusikan konten mereka kepada khalayak yang lebih luas. Jumlah pengikut platform digital KompasTV juga terus bertumbuh dengan masing-masing jumlah pengikut di Akun Facebook KompasTV 3.288.419 pengikut, Instagram KompasTV 1,6 juta pengikut, Youtube KompasTV 9,7 Juta dan Twitter KompasTV 3,4 juta pengikut. Sementara Website KompasTV masuk 50 besar top sites di Indonesia versi Alexa (Alexa, 2021).

### Permasalahan

Pandemi Covid-19 telah menguji ketahanan bisnis media KompasTV dalam mengatasi perubahan iklim bisnis. Pandemi Covid-19 memaksa media KompasTV untuk adaptif dan inovatif menyesuaikan situasi pasar. Ini tidak lain karena tren pengguna internet meningkat, cara sosial mencari informasi juga signifikan telah berpindah ke digital. Masa depan digital semakin cerah, pemerintah juga sudah memberikan perhatian pada pengembangan TIK. Media perlu menyiapkan diri menyambut semakin masifnya perkembangan digital, baik itu dari segi investasi SDM dan Teknologi. Mengaplikasikan model bisnis yang tepat selama pandemic menentukan bisnis digital KompasTV di masa depan.

## KAJIAN TEORI

Media massa merupakan alat untuk berkomunikasi kepada khalayak ramai/ audience. Maka dengan demikian media masa disebut sebagai mass media communication (media komunikasi massa), mass media (media massa), ataupun mass communication (komunikasi massa). Charles R. Wright (1983) mendefinisikan komunikasi massa sebagai proses komunikasi dengan menggunakan perangkat mekanik khususnya apa yang disebut dengan media massa (Erlita, 2016).

Media masa memiliki audience yang menyaksikan atau membaca produk mereka dan media masa juga dapat memengaruhi konsumen mereka. Studi efek media sudah diamati secara luas dan efeknya ada enam fase yaitu, (1) fase stimulus-respons (efek media yang kuat), (2) efek minimal, (3) fase aliran dua langkah, (4) fase kritis neo-Marxis, (5) Uses and Gratification active audience phase dan (6) analisis resepsi budayawan. Sementara dalam kategorisasi berdasarkan efek ada empat fase yakni- (1) semua efek media yang kuat, (2) efek minimal, (3) kembalinya media massa yang kuat, dan fase baru, seperti yang diidentifikasi oleh McQuail "pengaruh media yang dinegosiasikan" atau pendekatan konstruktivis sosial (4) (Arowolo, 2017).

Isi media massa baik itu televisi atau kanal lainnya dapat memengaruhi khayalak melihat dunia. Namun media tidak menyediakan content untuk semua lapisan masyarakat, mereka punya spesifik segmentasi untuk fokus menargetkan kepada siapa produk media tersebut diberikan. Meski begitu, Marshall McLuhan bahkan menerangkan media memiliki peran besar dalam peradaban terlepas dari jenis media apa masyarakat menonton atau mendengar konten yang disediakan media. McLuhan menekankan cetak ataupun elektronik menyajikan pesan yang bisa disimpan namun untuk efeknya jauhnya lebih cepat media elektronik yang lebih cepat membesarkan sebuah informasi. Persaingan bisnis media elektronik sangat ketat karena berebut perhatian publik. Informasi menjadi lebih atraktif versi kebenaran yang berbeda alias framing. Media elektronik menciptakan budaya persaingan (LittleJohn & Foss, 2019). Apa yang disebut oleh McLuhan beberapa dekade lalu dibuktikan 'market' Indonesia. Beberapa data menggambarkan masyarakat Indonesia lebih suka menonton daripada membaca, setidaknya ini dibuktikan dari data UNISCO yang mencatat minat baca orang Indonesia hanya 0,001 persen atau 1 dari 1000 orang Indonesia yang rajin membaca. Minat baca orang Indonesia sangat kurang yakni berada di peringkat 60 dari 61 negara (CCSU, 2016). Bicara soal Media Masa termasuk Televisi maka tidak hanya tentang TV sebagai tools untuk menyampaikan pesan kepada khalayak ramai tapi, juga berbicara tentang bisnis. Diadopsi secara luas sejak awal 1950-an, televisi telah menjadi saluran dalam menyampaikan pesan kepada konsumen (audience). Siaran televisi merupakan upaya kolaboratif antara pengiklan dan jaringan siaran. Produk yang disiarkan memiliki segmentasi tertentu seperti usia sampai kelas sosial, demikian pula dengan iklan yang juga ingin menarik audience tertentu. Pendapatan televisi ditentukan seberapa puas penonton atas pertunjukan yang disuguhkan oleh televisi (Sawhney, 2006). Kemunculan iklan di Indonesia dimulai dari peninggalan pemerintah Belanda diperkerkenalakan oleh Jan Pieterzoen Coen pendiri Batavia dan Gubernur jenderal Belanda tahun 1619-1629. Istilah Belanda sendiri diambil dari istilah Belanda Belanda yaitu advertentie, bahasa Inggrisnya advertising (Erlita, 2016).

Nielsen mencatat data trend belanja iklan media televisi, radio dan cetak berfluktuatif dari tahun ke tahun. Meski demikian, secara umum mengalami trend kenaikan. Belanja iklan Televisi mendominasi baik untuk belanja iklan dari tahun 2016 sampai tahun 2020 (Nielsen, n.d.). Tahun 2020 belanja iklan terbanyak terjadi di bulan Juni sampai Juli 2020 dengan nilai Rp18,3 triliun. Sementara sepanjang tahun (Januari- September) belanja iklan tercatat Rp 122 Triliun. Jadi jika melihat data Nielsen maka Pandemi tidak begitu memukul pendapatan iklan media terutama Televisi.(Elvira, n.d.)

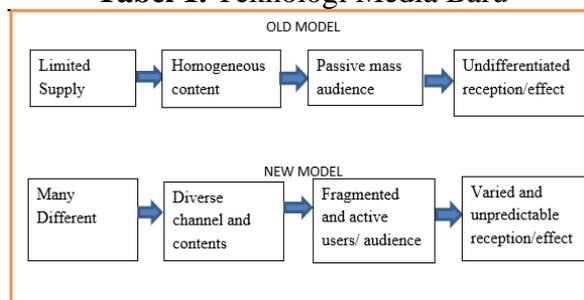


**Gambar 2.** Belanja Iklan 2016-2020

### Konsep Media Digital

Pierre Levy (2001) mengembangkan konsep kajian media baru dengan mengemukakan media baru merupakan gagasan mengenai perkembangan media. Martin Lister dalam bukunya yang berjudul *New Media: A Critical Introduction* (2009), menyebutkan ada enam karakteristik dari media baru, yaitu bersifat digital, interactivity, hypertextual, networked, virtual, dan simulated (Wibisono, 2019). Mc Quail menyebut munculnya media baru membawa konsep masyarakat yang 'dependent upon complex electronic information and communication networks and which allocate a major portion of their resources to information and communication activities'. Meski begitu kehadiran media baru tidak begitu saja menggeser eksistensi media lama. Perbedaan media baru dan media lama terlihat dari sisi penggunaannya dimana penggunaan media baru lebih bersifat individual sebagaimana yang yang disebutkan oleh McQuail (Kurmia, 2005). Adapun Lehman-Wilzig dan Cohen-Avigdor (2004) menjelaskan tentang evolusi media baru dengan merangkum transformasi ke dalam enam fase. Model ini tidak melalui pendekatan linier atau siklik (Scolari, 2013)

**Tabel 1.** Teknologi Media Baru



Pandemi covid-19 memukul hampir semua sektor usaha tidak terkecuali usaha media massa. Pemasukan iklan berkurang, PHK pekerja media juga terjadi, aduan kepada AJI dari para pekerja media berdatangan. Pandemi covid-19 terbukti menjadi masalah besar bagi perekonomian Indonesia. Tekanan pada media bisa dilihat dengan jelas dari kinerja keuangan sejumlah emiten yang mengalami penurunan pemasukan iklan MNCN, VIVA. Tentu bukan saja perusahaan yang tercatat di bursa yang tertekan. Sebelum adanya pandemi pun, sejumlah media cetak sudah terpuruk karena perpindahan kebiasaan masyarakat menikmati berita ke Online. Seperti yang tertulis dalam jurnal Supadiyanto: (Opportunities) Death of Newspaper Industry in Digital Age and Covid-19 Pandemic. Sejak tahun 2010-2020 dalam tulisan tersebut media koran yang tutup termasuk didalamnya Harian umum pikiran rakyat edisi minggu, rubrik opini Koran Jakarta, Jakarta Globe dan lainnya. Tidak hanya media lokal media luar negeri juga demikian misalnya Australian Associated Press (AAP) memPHK 170 wartawan pada 26 juni 2020 (Supadiyanto, 2020).

A dampun mobilitas masyarakat berubah menyesuaikan keadaan ditengah pandemi (Idhom

M. A., 2020). Masyarakat lebih banyak menghabiskan waktu di rumah dan menghabiskan waktu mereka menonton televisi di rumah sebagaimana temuan dari Nielsen Television Audience Measurement (TAM). Pola konsumsi masyarakat terhadap media berubah yang kemudian seakan ‘menguntungkan’ bisnis media. Sejak pengumuman kasus pertama covid-19 di Indonesia 2 Maret, Nielsen TAM menemukan rata-rata kepemirsaaan pemerisa TV naik. Rata-rata rating televisi pada 11 maret adalah 12 persen, maka pada 18 maret menjadi 13,8 persen atau naik sekitar `1 (satu) juta penonton TV. Tak hanya itu, Durasi menonton televisi juga naik jika pada 11 maret rata-rata 4 jam 48 menit maka pada 18 maret maret menjadi menjadi 5 jam 29 menit. Berita atau informasi terkait Covid-19 menarik lebih banyak penonton 25 persen terutama penonton kelas atas. Pada awal maret iklan kategori Vitamin menayangkan 300 spot iklan per harinya, dan kemudian naik signifikan pada 18 maret menjadi 601 spot perhari dengan total belanja iklan Rp15,3 miliar per hari (Tupani, 2020)

Situasi ini tidak bertahan lama pada bulan April terlihat tanda-tanda tekanan pada industri media belanja iklan turun otomatis pemasukan juga turun. Pendapatan iklan media menyusut sampai Rp 3,5 triliun 19 April 2020 (Rasdianto, 2020). Setelah pada tiga bulan sebelumnya, pendapatan dari iklan di media naik. Belanja illan di januari 2020 yakni Rp 15,3 triliun, Februari Rp 17,3 triliun dan maret Rp 20,3 triliun (Arika, 2020). Untuk melihat realita yang lebih spesifik ambil contoh kinerja emiten yang kurang memuaskan akibat pandemi. Group Media Kompas Gramedia mengalami penurunan pendapatan iklan selama pandemi meski jumlah penontonya dalam trend kenaikan (Soenarso , 2020). Pada kuartal I-2020 PT Media Nusantara Citra Tbk (MNCN) mengalami penurunan laba bersih 43 persen menjadi Rp 332,7 miliar (Dirgantara, 2020). Emiten PT Visi Media Asia Tbk (VIVA) dan PT Intermedia Capital Tbk (MDIA) juga mengalami dampak pademi yaitu berkurangnya pemasukan iklan. Kinerja VIVA di kuartal-III 2020 membukukan kerugian bersih Rp361,62 miliar menjadi Rp994,57 miliar secara year to year dan pada periode yang sama pendapatan korporasi juga turun menjadi Rp1,29 triliun dari Rp1,65 triliun (Fitri, 2021). Ditengah stituasi pandemi, media dipaksa untuk lebih kreatif mengambakan bisnis. VIVA berkomitmen mengembangkan platform digital untuk menggaet generasi milenal. Platform digital milik Group Kompas Gramedia pada bulan april 2020 mengalami kenaikan traffic 134 persen dibandingkan periode yang sama pada tahun sebelumnya. Pengembangan digital menjadi sebuah trend yang akan terus berkembang karena pergeseran trend yang ada. Transformasi teknologi juga telah mengubah struktural perekonomian termasuk model bisnis korporasi (Brizhak , 2021).

Tekanan Covid-19 semakin menjadi saat pandemi covid-19 bertahan di Indonesia lebih dari satu tahun sejak terkonfirmasi masuk ke Indonesia maret di tahun 2020. Aktifitas masyarakat menonton meningkat namun tidak dengan pemasukan iklannya. pertanyaannya, apakah media yang sudah memaksimalkan konvergensi media luput dari efek negatif covid-19 ? Platform digital Group Kompas Gramedia pada bulan april 2020 mengalami kenaikan traffic 134 persen dibandingkan periode yang sama pada tahun sebelumnya. Pengembangan digital menjadi sebuah trend yang akan terus berkembang karena pergeseran tren yang ada. Adapun transformasi teknologi juga telah mengubah struktural perekonomian termasuk model bisnis korporasi (Brizhak , 2021).

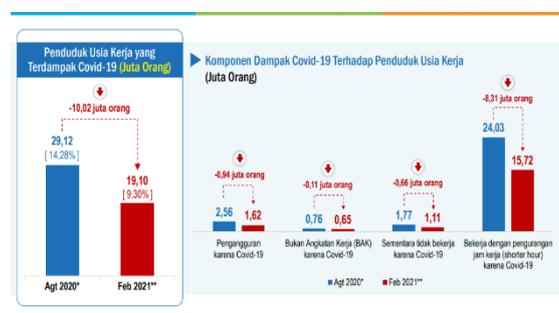
Tahun 2020 selain melemahnya pergerakan Ekonomi global akibat Perang dagang Amerika Serikat dengan China sejak tahun 2018. Pandemi Covid-19 telah membuat sejumlah negara mengalami resesi. Terutama negara yang sempat mengadakan Lockdown total untuk menghindari penyebaran Pandemi Covid-19. Seperti China dan Jepang yang keduanya dengan cepat memulihkan situasi ekononomi masing-masing negara. Indonesia yang tidak melaksanakan Lockdown total tidak terlepas mengalami resesi. Pada kuartal tiga Ekonomi Indonesia resmi resesi karena mencatatkan pertumbuhan ekonomi -3,49 persen yoy setelah kuartal sebelumnya mencatatkan laju ekonomi -5,32 persen yoy. Resesi adalah penurunan signifikan dalam kegiatan ekonomi yang berlangsung selama berbulan-bulan atau bahkan bertahun-tahun. Singkatnya dalam dua kuartal berturut-turut. Berbeda dengan krisis moneter

1998 maupun krisis keuangan 2008, Krisis tahun 2020 sudah terlebih dahulu terprediksi bahkan sebelum adanya covid-19. Laju prekonomian global melambat, perang dagang antara AS dan China jauh dari kata damai. Sehingga akhirnya berpengaruh kepada aktifitas ekspor- impor sampai penurunan harga komoditas. Indonesia turut ikut kena imbasnya. Kedua negara adalah partner dagang utama Indonesia. Dampaknya angka penganggurnya juga bertambah di sejumlah sektor. Pekerja media juga kena imbasnya meski memang jumlahnya tentu jauh dengan industri padat karya. Sampai pada kuartal satu 2021 Indonesia kembali menandatangani pertumbuhan ekonomi minus 0,74 persen. BPS juga mencatat Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) 6,26 persen pada Februari 2021, angka ini memang turun 0,81 persen poin dibandingkan dengan Agustus 2020 (BPS, Februari 2021: Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) sebesar 6,26 persen, 2021)



**Gambar 3.** Pertumbuhan Ekonomi Indonesia

Sumber: BPS



**Gambar 4.** Jumlah Pengangguran RI

Sumber: BPS

Spesifik tentang Industri Media, AJI Indonesia bersama International Federation Journalists (IFJ) pernah melakukan survei terhadap 792 pekerja media sebagai responden pada 27 Oktober-13 November 2020 yang menunjukkan bagaimana pandemi covid 19 menimbulkan dampak buruk kepada pekerja media. Dari 792 pekerja responden tersebut, 53,9 persen diantaranya mengalami pengurangan honor, 24,7 persen mengalami pemotongan gaji, 5,9 persen di-PHK dan 4,1 persen merumahkan karyawan dan alasan lainnya (Manan, AJI Mengingat Tanggungjawab Perusahaan Media soal Kasus Covid-19, 2020)

Media baru/SNS memberikan ruang interaksi berbeda dengan media penyiaran biasa. Penikmat media baru juga dapat dengan bebas kapan akan membaca/ menonton informasi sesuai jadwal mereka (Teori Komunikasi: 414). Tidak hanya melakukan interaksi secara langsung, bebas akses dimanapun Konvergensi media telah juga memberikan kesempatan kepada khalayak membuat konten. Konvergensi media adalah perpaduan komunikasi massa dan komunikasi antar pribadi. Namun ada proses dimasivikasi karena media konvergen membuat komunikasi semakin personal dan interaktif (Haqqu, 2020). Saat ini sejumlah media massa di Indonesia sudah melakukan praktik Konvergensi Media. Praktik ini terus berkembang dari tahun ke tahun. Lihat data sebelumnya bagaimana jumlah pengguna Internet di Indonesia terus tumbuh dengan angka yang signifikan tentu 'haram' diabaikan begitu saja. Jenkins (2006:3) mendefinisikan konvergensi sebagai Informasi yang disebarluaskan melalui berbagai platform. Menurut Jenkins, konvergensi media adalah proses yang berkelanjutan yang tidak

boleh dilihat sebagai perpindahan dari media lama, melainkan sebagai interaksi antara bentuk media yang berbeda platform (Jenkins, 2006). Di era teknologi sekarang memanfaatkan teknologi adalah strategi bersaing paling dibutuhkan, bisnis media menjadi lebih kompetitif (Bonometti, 2009)

Pandemi Covid-19 memaksa media televisi untuk lebih meningkatkan kemampuan bertahan untuk menjaga kinerja perusahaan. Media yang mengandalkan iklan sebagai sumber pemasukan perlu berinovasi menjaga operasional perusahaan. Somers (2009) menggambarkan resiliensi sebagai wujud reaksi atau respon terhadap peristiwa krisis yang terjadi. Untuk mengukur ketahanan bisnis seperti biasa, Soomer berfokus kepada potensi ketahanan. Namun perspektif ini mengabaikan dampak positif dari resiliensi. Pemahamannya ada pada pemantauan dan deteksi sinyal peringatan dini yang membantu organisasi untuk menghindari krisis. Adapun Fiksel (2003) mencatat resiliensi sebuah organisasi menyadari tidak mungkin mencegah semua krisis atau bencana yang terjadi (Campos, 2016).

Resiliensi dihasilkan dari proses dinamika sehingga dapat menciptakan sumber daya (kognitif, emosional, relasional, atau struktural) dalam bentuk yang lebih fleksibel [disimpan], diubah dan ditempa sehingga organisasi dapat belajar mengatasi keadaan tidak terduga. Maka dengan demikian ketahanan melekat pada keyakinan serta proses dan proses kognitif. Organisasi memiliki dua keyakinan sebagai jangkar organisasi yaitu, organisasi menikmati kesuksesan dengan tidak berlebihan serta membaca potensi-potensi tidak terduga atau singkatnya, organisasi selalu memperbaharui strategi menghadapi pencegahan risiko secara teratur dan menyadari langkah pencegahan mereka rapuh (Vogus & Sutcliffe, 2007). Adapun ketahanan sebuah organisasi mencakup 6 hal (Company, 2021), yaitu:

1. Ketahanan finansial dimana lembaga harus menyumbangkan tujuan keuangan jangka pendek dan jangka panjang. Memiliki kecukupan likuiditas yang memungkinkan sebuah organisasi mengatasi situasi penurunan pendapatan dengan cepat, naiknya kebutuhan dana atau masalah lain yaitu kredit/utang. Sebagaimana besar perusahaan harus melindungi diri dari memburuknya situasi pasar, berkurangnya akses permodalan sampai turunya pendapatan bersih.
2. Ketahanan operasional, ketangguhan Organisasi mempertahankan kapasitas produksi yang kuat yang secara fleksibel dapat memenuhi perubahan permintaan serta tetap stabil dalam menghadapi gangguan operasional, semuanya tanpa mengorbankan kualitas. Bahkan dalam segala bentuk tekanan mulai dari kegagalan pemasok atau distributor individu hingga bencana alam hingga peristiwa geopolitik.
3. Ketahanan teknologi. Perusahaan yang tangguh berinvestasi dalam infrastruktur yang kuat, aman, dan fleksibel, termasuk untuk mengelola ancaman dunia maya dan untuk menghindari kerusakan teknologi. Pada saat yang sama, perusahaan mengimplementasikan proyek IT baik yang besar maupun kecil dengan kualitas tinggi, tepat waktu, sesuai anggaran, dan tanpa gangguan untuk mengimbangi kebutuhan pelanggan, tuntutan kompetitif, dan persyaratan peraturan. Jika terjadi kesalahan, mereka mempertahankan kelangsungan bisnis yang kuat dan kemampuan pemulihan bencana, menghindari gangguan layanan bagi pelanggan dan operasi internal.
4. Ketahanan organisasi. Perusahaan Tangguh mendorong keterlibatan tenaga kerja untuk dapat melakukan yang terbaik. Mereka dengan sengaja merekrut talenta terbaik, mengembangkan talenta itu secara adil, meningkatkan atau melatih kembali karyawan secara fleksibel dan cepat. Mempertahankan rencana suksesi yang kuat di seluruh organisasi. Budaya dan perilaku yang diinginkan saling memperkuat, didukung oleh aturan dan standar yang dikembangkan dengan cermat untuk menegakkan kepatuhan, sementara juga mendorong pengambilan keputusan yang cepat dan gesit.
5. Ketahanan reputasi. Perusahaan yang tangguh mendorong Institusi yang tangguh menyelaraskan nilai-nilai mereka dengan tindakan mereka, dengan kata-kata mereka. Berbagai pemangku kepentingan mulai dari karyawan, pelanggan, regulator, investor,

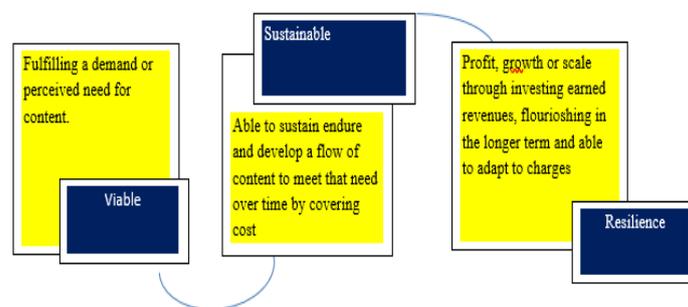
hingga masyarakat luas semakin menuntut pertanggungjawaban perusahaan dalam berbagai cara, mulai dari janji merek mereka hingga sikap mereka terhadap masalah lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG). Ketahanan menuntut ketahanan organisasi yang kuat yang diabadikan, nilai, dan tujuan yang memandu tindakan. Hal ini juga membutuhkan fleksibilitas dan keterbukaan dalam mendengarkan dan berkomunikasi dengan pemangku kepentingan, mengantisipasi dan menangani harapan masyarakat dan menanggapi kritik terhadap perilaku perusahaan.

6. Ketahanan model bisnis. Organisasi yang tangguh mempertahankan model bisnis yang dapat beradaptasi dengan perubahan signifikan dalam permintaan pelanggan, lanskap kompetitif, perubahan teknologi, dan medan peraturan. Ini melibatkan mempertahankan portofolio inovasi dan menilai kewirausahaan. Khususnya selama masa krisis, organisasi yang tangguh akan menempatkan taruhan strategis untuk mengembangkan model bisnis mereka.

Unesco 2015 meringkas indikator kelangsungan hidup media terletak pada adanya sumber pendapatan stabil dan beragam yang memungkinkan manajer untuk merencanakan masa depan. Deutsche Welle Akademie menemukan ada lima faktor dasar kelayakan media yaitu, Diperlukan keseimbangan yang stabil antara: aspek ekonomi dan terkait pendanaan; dimensi politik termasuk dinamika internal dan proses pengambilan keputusan; konten dan praktik jurnalisme; teknologi sistem pengiriman digital, mulai dari alur kerja produksi yang memangkas biaya hingga akses pengguna ke internet; komunitas dan hubungan dengan audiens (Deselaers 2019). Adapun media memiliki respon terhadap ketidakpastian termasuk soal kesehatan keuangan dan kapasitas organisasi untuk mengembangkan pendapatan, jaringan, dan operasi baru. (WAN-IFRA, 2019) Akselerator Pusat Jurnalisme Eropa menyebut:

By resilience we mean an organisation is not only able to sustain its currents structure, workflow and content prouction, but it is able to make profit and/or grow and scale over time, as well as adapt quickly to changes"

Media dapat memiliki daya tahan bisnis dengan mengadaptasi model bisnis digital melalui model yang layak, berkelanjutan, dan tangguh. Dalam model ditekankan pentingnya mengadaptasi pendapatan untuk mencapai ketahanan. Dalam laporan ini, model bisnis diambil "dalam arti mandiri berdasarkan pendapatan yang dihasilkannya (Brousseau & Penard).



**Gambar 5.** Viable, Sustainable and Resilient models as stages gates

Sumber: WAN-IFRA

Dalam ketahanan jurnalisme memuat tentang apa saja faktor terbentuk yang dapat membantu ketahanan bisnis, diantaranya: Bagaimana media merespons sebagai perusahaan organisasi untuk menjawab tantangan bisnis, Apa strategi konten digital dan teknik produksi sedang dikembangkan dan Peran keterlibatan audiens dalam model digital (WAN-IFRA, 2019).

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Kirk dan Miller penelitian kualitatif merupakan tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial secara fundamental tergantung

pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya mauou peristilahnannya. Kualitatif melakukan pengamatan, wawancara atau penalahaan dokumen (Moleong, 2017). Peneliti memiliki konsentrasi mengukur bagaimana covid telah ‘memaksa’ media melakukan inovasi untuk segera menyesuaikan diri dengan tekanan pandemi covid-19. Belanja iklan berkurang saat hampir semua sektor usaha terpukul pandemi dan ini berpengaruh langsung kepada bisnis media. Salah satu upaya optimalisasi yang dilakukan adalah memaksimalkan praktik konvergensi media. Dari Free to Air (FTA) ke laman Social Networking Servives (SNS) milik KompasTV. Penelitian ini didasari pada metode kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif dalam menjelaskan Bisnis Media di tengah pandemi dan memperoleh kesimpulan dari strategi media tersebut. Penelitian deskriptif kualitatif adalah mengungkap fakta empiris seacra objektif ilmiah dengan landasan logika keilmuan didukung metodologi dan teoritis (Mukhtar, 2013). Peneliti mengumpulkan data dengan mewawancarai management digital KompasTV sebagai Informan. Informan merupakan orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan latar penelitian. Dimana para informan membantu peneliti memperoleh informasi dengan cepat dan tetap teliti. (Moleong, 2017). Selain wawancara, sumber lainnya adalah sejumlah journal yang memiliki fokus penelitian sama yakni resiliensi bisnis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengguna Internet di Indonesia terus bertumbuh signifikan Januari 2021 jumlah pengguna Internet di Indonesia tercatat 202,6 juta atau mengalami kenaikan 27 juta (16 persen) dari tahun 2020. Ini artinya penetrasi Internet di Indonesia sudah mencapai 73,7 persen tahun 2021. Dari jumlah pengguna internet di Indonesia ada 170 juta amsyarakat Indonesia menghabiskan waktu untuk bermain sosial media. Jumlah ini naik 10 juta atau 6,3 persen dari periode tahun lalu. Bisa disimpulkan jumlah pengguna media sosuial di Indonesia setara dengan 82,8 persen dari total populasi di januari 2021 (Kemp, 2021). Angka –angka tersebut jelas membuktikan pasar Indonesia harus dijangkau dengan berbagai paltform media yaitu media baru/ SNS.



**Gambar 7** Jumlah Pengguna Internet Indonesia, We are social, 2021

Bisa dipastikan perkembangan digital akan terus naik apalagi pemerintah telah menargetkan pembangunan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK) merata di Indonesia. Menteri Komunikasi dan Informatika (Menkominfo) Johnny G Plate mengakui banyak warga desa yang kesulitan mengakses internet. Targetnya pada tahun 2022 83.548 desa akan menikmati jaringan 4G (Sucipto, 2021). Adapun pemerintah menggagarkan dana Rp 30,5 triliun dalam APBN 2021 untuk pengembangan teknologi komunikasi dan informasi atau ICT (Kontan, Yusuf Imam Santoso, 23/04/2021: Menkeu sebut potensi ekonomi digital Indonesia bisa mencapai US\$ 124 miliar). Jika Pemerintah serius memaksimalkan pemerataan pembangunan TIK sudah barang tentu jumlah penikmat internet di Indonesia akan naik signifikan karena keberaan infrasturktur yang memadai. Berdasarkan sensus penduduk BPS tahun 2020, jumlah penduduk indonesia ada 270,20 juta dimana 56,10 persen tinggal di pulau jawa (BPS, 2021)

Sebenarnya di awal masuknya Covid-19 ke Indonesia di bulan maret, masyarakat telah

mengubah cara hidupnya, memilih melakukan karantina mandiri. Diwaktu yang sama, sejumlah negara menerapkan sistem lockdown atau penguncian wilayah untuk menekan angka penularan virus Covid-19 namun tidak dengan Indonesia. Meski begitu mobilitas masyarakat berubah menyesuaikan keadaan (Idhom M. A., 2020). Masyarakat lebih banyak menghabiskan waktu di rumah dan menghabiskan waktu mereka menonton televisi di rumah sebagaimana temuan dari Nielsen Television Audience Measurement (TAM). Pola konsumsi masyarakat terhadap media berubah yang kemudian seakan ‘menguntungkan’ bisnis media. Sejak pengumuman kasus pertama covid-19 di Indonesia 2 Maret, Nielsen TAM menemukan rata-rata kepemirsaaan pemerisa TV naik. Rata-rata rating televisi pada 11 maret adalah 12 persen, maka pada 18 maret menjadi 13,8 persen atau naik sekitar `1 (satu) juta penonton TV. Tak hanya itu, Durasi menonton televisi juga naik jika pada 11 maret rata-rata 4 jam 48 menit maka pada 18 maret menjadi menjadi 5 jam 29 menit. Berita atau informasi terkait Covid-19 menarik lebih banyak penonton 25 persen terutama penonton kelas atas. Pada awal maret iklan kategori Vitamin menayangkan 300 spot iklan per harinya, dan kemudian naik signifikan pada 18 maret menjadi 601 spot perhari dengan total belanja iklan Rp15,3 miliar per hari (Tupani, 2020) Adalah praktik Konvergensi media semakin matang terjadi di industri ini. Televisi mencoba menjangkau audience lebih banyak atau setidaknya mempertahankan agar tidak meninggalkan medianya. Menghindari gangguan (disrupted) media baru, saat ini media televisi tidak ingin kehilangan kejayaanya. Daripada bersaing lebih baik mengembangkan paltform digital. Tidak hanya memilik laman website, pemaksimalan penggunaan Social Networking Service (SNS) dilakukan untuk mengikuti dan mengembangkan bisnis media. Jumlah pengguna internet di Indonesia terus naik setiap tahun. Periode januari 2021 ada 202,6 juta pengguna internet di Indonesia. Penetrasi internet mencapai 73,7 persen (Kemp, 2021).

KompasTV merupakan salah satu media terbesar di Indonesia yang secara konsisten mengembangkan platform digital, Social Network Site (SNS). KompasTV mengembangkan SNS secara konsisten dengan beragam konten. Berita disampaikan kepada khalayak melalui Platform. Peringkat website KompasTV juga naik-turun signifikan bersaing dengan sejumlah media digital lainnya. Tidak hanya sesama televisi tapi juga media baca online yang sudah lebih dulu eksis di pasar digital. Berdasarkan data Alexa, Webite KompasTV berada di peringkat 41 per 27 Juni 2021. (Alexa, n.d.)

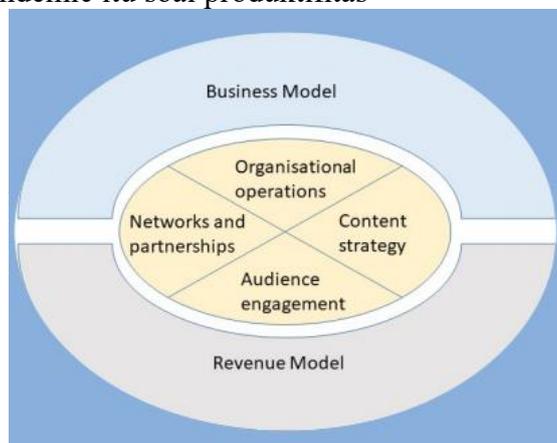


**Gambar 8.** Jumlah Pengikut SNS KompasTV

KompasTV sejak awal sudah konsisten mengembangkan platform digital. Operasional departemen digital tidak setengah-setengah mematok target atas performa digital saat belum mendapat ruang hak siar FTA. KompasTV membangun strategi membangun bisnis digital melalui pengembangan Youtube. Saat itu, pertumbuhan subscribers Youtube KompasTV terus naik. Pandemi Covid-19 tidak mengubah target bisnis KompasTV mengembangkan Platform Digital terutama melalui konnvergensi Website, Youtube dan Facebook. Sebagaimana yang dijelaskan Roro Ajeng Sekar Arum, Digital Strategist di KOMPAS TV bahwa menjaga dan meningkatkan monetisasi platform tersebut telah menguntungkan bisnis KompasTV dari tahun ke tahun. Dalam situasi pandemi, meski target tidak berubah namun tim digital KompasTV

melakukan adaptasi terhadap keadaan, penyesuaian yang tepat sebagai strategi bertahan atas terpaan faktor eksternal.

Roro Ajeng Sekar Arum: “Dari awal sejak pandemi shifting gimana caranya kerjakan semua dari rumah. TVOD dari FTA. Berbagai jenis program dibuat oleh konten creator digital. Yang harus diwaspadai saat pandemic itu soal produktifitas”



**Gambar 9.** A framework of micro-economic factors influencing digital news business resilience

Sumber: WAN-IFRA

\Pandemi mengubah cara KompasTV menyesuaikan model bisnis untuk menjaga operasional bisnis dan mencapai target-target yang sudah ditetapkan jauh-jauh hari sebelum adanya pandemi. Keterbatasan pergerakan tim seperti konten creator ke lapangan untuk menjaga keselamatan tim tertular Covid-19, mereka harus menyesuaikan diri dengan cara baru dengan WFH. Ini karena konten video digital KompasTV tidak hanya berupa video potingan FTA. Perlu kreatifitas menjaga produktifitas tim digital KompasTV dan sudah berjalan selama pandemic. Bahkan tim digital KompasTV juga mengalami penambahan SDM kala banyak sektor usaha yang justru mem-PHK karyawannya. Sebagaimana yang dijelaskan masih dari narasumber yang sama Roro Ajeng Sekar.

Sebelum pandemi KompasTV sudah menyadari bahwa jumlah pengguna internet akan terus bertumbuh. Itu menjadi alasan kuat mengembangkan website Kompastv. Memenuhi kebutuhan dan kesukaan Digital native adalah cara dan target untuk mengembangkan SNS KompasTV. Operasional SNS juga lebih fleksibel dari apda FTA, dimana jam Breaking misalnya sudah bisa langsung dilaksanakan untuk menarik perhatian penonton. Perlu diketahui, skema Breaking News di FTA butuh beberapa proses sebelum adanya “tabrakan” Breaking News. Tapi bukan berarti LIVE Streaming digital tidak tanpa persiapan salah satunya memperkirakan SEO.

Dalam situasi pandemi seperti dijelaskan sebelumnya, bisnis media FTA turun karena pemasangan iklan juga ikut turun. Maka digital punya cara lain untuk bertahan ditengah guncangan pandemi, tanpa peningkatan direct sales pun masih bisa megandalkan Adsense. Maka dengan demikian meskipun bisnis FTA sekalipun mengecewakan namun masih ada digitak untuk menopang apa yang terjadi pada FTA.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan data dan hasil wawancara didapat beberapa kesimpulan:

- 1) KompasTV berhasil memiliki model bisnis yang tepat untuk bertahan ditengah tekanan pandemi. Cara KompasTV bertahan bukanlah sebuah solusi yang dilakukan tiba-tiba namun strategi yang telah disusun jauh sebelum pandemi ada.

2) Sikap adaptif dan inovatif membuat ekspansi bisnis Digital KompasTV terus dilaksanakan

## DAFTAR PUSTAKA

- Alexa. (2021). Top Sites in Indonesia. <https://www.alexacom/topsites/countries/ID>
- ALVES, J., LOK, T. C., LUO, Y., & HAO, W. (2020). Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau. 1–29. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>
- Arowolo, S. O. (2017). Media Audience : The Unending Swing of the Pendulum. November, 1–15.
- Ayala, S. A., & ABSTRACT, M. C. V. (2018). PUBLIC POLICIES AND SOCIAL INCLUSION: A SOCIOTECHNICAL ANALYSIS OF TELEVISION DIGITAL ABIERTA IN ARGENTINA. The Electronic Library, 34(1), 1–5. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/coronavirus-impacts-media.html>
- Campos, K. P. (2016). Dimensions of Business Resilience in the Context of Post-Disaster Recovery in Davao City, Philippines. Review of Integrative Business and Economics Research, 5(1), 168. <http://buscompress.com/journal-home.html>
- Company, M. &. (2021). The resilience imperative : Succeeding in uncertain times. May. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-resilience-imperative-succeeding-in-uncertain-times#>
- Elvira, N. (n.d.). Infografik: Belanja Iklan Selama Tujuh Bulan Pertama 2020 Mencapai Rp 122 Triliun. <https://insight.kontan.co.id/news/infografik-belanja-iklan-selama-tujuh-bulan-pertama-2020-mencapai-rp-122-triliun>
- Erlita, N. (2016). Potret Periklanan Di Media Massa Indonesia. Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Sosial, 5(2), 199–210. <http://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/jies/article/view/2432>
- Irmanita, O. N. (2016). Social media impacts in news production at television broadcaster Case study: KompasTV, Indonesia. 147(August), 11–40.
- J.Moleong, L. (2007). Metodologi Penelitian Kualitatif. PT Remaja Rosdakarya.
- Ji, S. W. (2019). The Internet and Changes in the Media Industry: A 5-Year Cross-National Examination of Media Industries for 51 Countries. Journalism and Mass Communication Quarterly, 96(3), 894–918. <https://doi.org/10.1177/1077699018807914>
- Kalamar, D. (2016). Convergence of media and transformation of audience. Informatologia, 49(3–4), 190–202.
- Kurmia, N. (2005). Perkembangan Teknologi Komunikasi dan Media Baru: Implikasi terhadap Teori Komunikasi. Mediator: Jurnal Komunikasi, 6(2), 291–296. <https://doi.org/10.29313/mediator.v6i2.1197>
- Miles, M. B. dan A. M. H. (1992). Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang MetodeMetode Baru. UI Press.
- Nielsen. (n.d.). BELANJA IKLAN 2019 DITUTUP DENGAN TREN POSITIF. <https://www.nielsen.com/id/id/press-releases/2020/belanja-iklan-2019-ditutup-dengan-tren-positif/>
- OCDE. (2020). La crisis del COVID-19 acentúa la necesidad de cerrar las brechas digitales. 10. <http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/lacrisisdelcovid-19acentualanecesidaddecerrarlasbrechasdigitales.htm>
- pwc. (n.d.). COVID-19 and the media industry. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/coronavirus-impacts-media.html>
- Sawhney, M. (2006). TiVo :Changing the Face of Television John.
- Scolari, C. A. (2013). Media Evolution: Emergence, Dominance, Survival and Extinction in the Media Ecology. International Journal of Communication, 7(0), 24.

- Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. (2021). Luhut: PPKM Darurat Akan Diterapkan Secara Tegas dan Terukur. <https://setkab.go.id/luhut-ppkm-darurat-akan-diterapkan-secara-tegas-dan-terukur/>
- 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>
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *Conference Proceedings - IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, October 2007, 3418–3422. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>
- WAN-IFRA. (2019). Unlocking Journalism Resilience. July. <https://www.wan-ifra.org/reports/2019/07/08/unlocking-journalism-resilience-adapting-a-digital-business-model-to-promote-pres>
- Wibisono, G. (2019). Media Baru dan Nasionalisme Anak Muda: Pengaruh Penggunaan Media Sosial ‘Good News From Indonesia’ Terhadap Perilaku Nasionalisme. *Jurnal Studi Pemuda*, 6(2), 560. <https://doi.org/10.22146/studipemudaugm.39264>