

JURNAL KOMUNIKASI

Volume 5, Nomor 1, Oktober 2010

ISSN 1907-848X

Halaman 01 - 88

DAFTAR ISI

Editorial

Media Convergence: Newsroom Challenges and Opportunities in the Digital Age

Zaki Habibi

(01 - 06)

Konvergensi Media dan Perubahan dalam Manajemen SDM Media

Choky Rais Bawapratama

(07 - 22)

Pemberitaan Crop Circle di Berbah, Yogyakarta: Kebergantungan Media pada Sumber Resmi

Wendratama

(23 - 30)

Opini Publik, Agenda Setting, dan Kebijakan Publik

Puji Rianto

(31 - 40)

Di Balik Layar Berita Kriminal Televisi

Liliek Budiastuti Wiratmo

(41 - 56)

Hubungan Karakteristik Siswa SMA Depok dan Terpaan Media dengan Sikap Kritis Menonton Televisi

Sadakita Br. Karo

(57 - 70)

Image Restoration Strategy of Bali Tourism Crisis

Kadek Dwi Cahaya Putra

(71 - 88)

Konvergensi Media dan Perubahan dalam Manajemen SDM Media

*Choky Rais Bawapratama*¹

Abstract

Technological development always gives change to the mass media, including the online media presence. The presence of online media allows the occurrence of convergent media that have a variety of formats in a single display. Convergence becomes a threat on the one side and a chance in the other. It requires ability to master the technology and also individuals who are adaptable and made for different multimedia working patterns. This research is based on the different characteristics both in the writing, working patterns, and culture of the organization along with increasing media formats. This is the most influential to the media' editorial staff. The study formulates problems in two ways. First is how media convergence policy brings change to the management of Human Resources (HR) section in Solopos Daily. The second is how the Human Resources Editorial Staff of Solopos Daily adapts to the changes in HR management that occur as a result of media convergence.

Keywords:

Convergence, human resource management, change, editorial staff, Solopos Daily.

Pendahuluan

Pada setiap kemunculan jenis media baru, selalu muncul perdebatan tentang apakah media yang lama akan kehilangan pasar dan kemampuan dalam menyampaikan berita. Sebagai contoh, kehadiran televisi yang dianggap sebagai sebuah penanda masa yang mampu menghabisi surat kabar dari peredaran, ternyata hadir sebagai sebuah pelengkap dari surat kabar itu sendiri. Kemajuan teknologi membawa karakteristik baru bagi budaya bermedia masyarakat. Kehadiran teknologi baru dalam budaya bermedia menghadirkan peralatan dan prosedur yang harus dipelajari lebih lanjut oleh para pengguna media tersebut. Pengguna harus belajar dan mengadaptasi teknologi baru dan budaya dalam berkomunikasi.

Begitu pula, kehadiran internet memberikan tantangan yang baru. Dengan internet yang terbebas dari ikatan waktu maupun wujud fisik, konten media baik cetak maupun audio visual dapat didistribusikan melalui internet dan transformasi bentuk lebih lanjut. Media cetak dan audio visual telah sejak lama memiliki situs internet mereka sendiri. Bahkan kini, versi dari media cetak dan media audio visual lebih cepat tersedia secara *online* di situs mereka masing-masing.

¹ Alumnus Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

Kehadiran teknologi dan juga keinginan manusia untuk terus bereksplorasi lebih jauh dengan teknologi, membuat media semakin hari semakin membutuhkan perubahan. Di sisi lain, eksistensi media konvensional (cetak maupun siar) masih memberikan pemasukan yang berarti bagi institusi media. Keadaan ini memaksa media untuk mengambil jalan tengah yaitu mempertahankan bentuk media konvensional sembari tetap mengembangkan bentuk media barunya. Kondisi inilah yang kemudian akrab disebut dengan konvergensi media. Konvergensi media adalah kerja bersama antara media tradisional—cetak, radio, televisi, film—dikombinasikan dengan teknologi baru, yaitu televisi kabel, internet, dan *database* (Xananang, <http://xananang.multiply.com/journal/item/2>, diakses 4 Desember 2010).

Dalam fenomena konvergensi media, efisiensi tetap menjadi dasar bagi setiap pelaku usaha untuk melakukan perubahan. Tingginya biaya cetak koran, semakin menurunnya pemasang iklan, dan semakin maraknya media cetak yang beredar dalam versi membuat industri media cetak sebagai salah satu yang paling membutuhkan konvergensi sebagai alat penyambung hidup.

"Konvergensi media menjadi strategi ekonomi tatkala perusahaan media mencari keuntungan finansial dengan membuat berbagai jenis media yang mereka miliki untuk bekerja bersama. Strategi ini merupakan hasil dari tiga elemen. Pertama, konsentrasi perusahaan media... ..Kedua, digitalisasi... ..Ketiga, regulasi pemerintah, yang memungkinkan pemilik media untuk memiliki berbagai bentuk media (sebagai contoh, televisi, radio, dan koran) dalam pasar yang sama, dengan memiliki media yang berbeda dan memungkinkan untuk memproduksi konten yang sama." (<http://www.thecanadianencyclopedia.com/index.cfm?PgNm=TCE&Params=A1ARTA0009695>, diakses 4 Desember 2010)

Salah satu media cetak yang telah menggunakan internet sebagai sarana untuk membantu media cetaknya ialah *Harian Solopos*. *Harian Solopos* adalah surat kabar harian pagi yang terbit di Kota Surakarta, Jawa Tengah. Harian ini terbit pertama kali pada 19 September 1997. Penerbitnya adalah *PT Aksara Solopos* yang juga menguasai saham Percetakan *PT Solo Grafika Utama*, *Radio Solopos FM*, dan tabloid olah raga *Arena*.

Koran terbesar di eks-Karesidenan Surakarta ini didirikan oleh *PT Jurnalindo Aksara Grafika* (penerbit harian *Bisnis Indonesia*) yang kini menguasai 80% saham (http://id.wikipedia.org/wiki/Solo_Pos, diakses 4 Desember 2010). Selebihnya, saham dimiliki oleh karyawan *PT Aksara Solopos*. Berbeda dengan koran-koran di daerah lain yang umumnya mengklaim diri sebagai koran nasional yang terbit di daerah, *Harian Solopos* justru menempatkan diri sebagai koran daerah yang terbit di daerah (<http://ediscetak.solopos.co.id/profil.asp>, diakses 4 Desember 2010).

Seiring dengan perkembangannya, *Harian Solopos* menggunakan media internet sebagai upaya melebarkan sayap usahanya. Selain itu, penggunaan versi *online* juga digunakan untuk menjangkau pembaca *Harian Solopos* yang tidak tersentuh jalur distribusi *Harian Solopos*. *Harian Solopos* juga menggunakan media

siaran berupa *Radio Solopos FM*. Upaya ini juga digunakan untuk memperluas jangkauan bagi *Harian Solopos* sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa *Harian Solopos* menggunakan teknologi sebagai sebuah upaya eksistensi diri.

Tulisan ini akan lebih fokus kepada bagaimana konvergensi media—dalam hal ini penggunaan media dengan format yang berbeda—memengaruhi perubahan pola kerja Sumber Daya Manusia (SDM) Bagian Redaksi di *Harian Solopos*. Berbagai perubahan teknologi, secara langsung atau tidak langsung, berimplikasi terhadap proses kerja jurnalis dan sumber daya manusia lainnya dalam suatu institusi media.

Perkembangan Teknologi dan Budaya Konsumsi Media

Telaah tentang konvergensi dan pengaruhnya kepada sumber daya manusia dalam institusi media dilakukan oleh Mosco dan McKercher yang membahas konsep SDM pada dua media yang telah terkonvergen di Kanada. Dua media tersebut ialah *Canadian Broadcasting Company (CBC)* dan *Telus Corporation*. Mosco dan McKercher menunjukkan bahwa konvergensi tak hanya tentang perubahan teknologi, tetapi juga mengenai perubahan institusi media itu sendiri. Konvergensi juga dapat dianggap sebagai sebuah perubahan dalam konstruksi budaya (Mosco dan McKercher, 2006: 733-749).

Selanjutnya, Supriyanto dan Yusuf mengangkat mengenai konvergensi media yang difasilitasi melalui internet dan bagaimana pengaruhnya terhadap media konvensional. Untuk memudahkan penggambaran terhadap situasi bagaimana konvergensi memengaruhi praktik-praktik jurnalisme ini, digunakan *Detikcom* sebagai media yang berpengalaman dalam membuat berita *online*.

Supriyanto dan Yusuf (2007: 97-109) menyimpulkan bahwa perubahan teknologi yang cepat secara perlahan tapi pasti akan membawa perubahan dalam praktik-praktik jurnalisme. Meskipun prinsip dasar jurnalisme seperti akurat, objektif, seimbang, dan tidak memihak, masih dan selalu menjadi dasar pegangan bagi pekerja industri media, tetapi perubahan dalam teknik mencari berita tak akan terhindarkan. Media masa depan yang telah terintegrasi satu sama lainnya membutuhkan pekerja media yang juga memiliki kemampuan terintegrasi. Sebagai contoh, dalam mencari berita, jurnalis tak sekadar mencari berita teks tetapi juga foto, gambar, dan video (Supriyanto dan Yusuf, 2007: 97-109).

Bressers dan Meeds membahas pandangan dan rekomendasi yang dapat diaplikasikan untuk membantu transformasi media cetak dalam bentuk konvergen. Jika media cetak ingin mengkonvergensi diri menjadi media *online*, maka konsep satu ruang berita (*newsroom*) dan partisipasi antara staf di masing-masing media menjadi penting (Bressers dan Meeds, <http://www.scripps.ohiou.edu/wjmcr/vol10/>, diakses 10 Juli 2010).

Bila manajemen media cetak ingin mendapat hasil yang maksimal dari konvergensi media, maka komponen kuncinya ialah kehadiran hanya satu *newsroom* untuk beberapa media yang berbeda. *Newsroom* ini bertindak sebagai satu area tempat berita dibentuk tanpa melihat jenis dan karakter media yang digunakan. Sehingga, dalam hal ini, beberapa media yang berbeda mampu berjalan secara bersamaan dan saling mengisi.

Konvergensi Media dan Manajemen SDM Redaksi

Fidler dalam *Living in the Information Age: A New Media Reader*, mendefinisikan perubahan media sebagai transformasi media komunikasi, yang terjadi melalui hubungan yang kompleks antara kebutuhan, tekanan kompetisi dan politis, serta inovasi sosial dan teknologi (Fidler, 2001: 21-29).

Willis dan Willis menyatakan bahwa salah satu alasan utama konvergensi media menjadi sebuah jawaban atas upaya eksistensi media meskipun biaya yang dikeluarkan sangatlah besar ialah bahwa pengaplikasian teknologi baru dalam kehidupan bermedia mampu mengurangi pengeluaran media dalam jangka panjang (Willis dan Willis, 1993: 157).

Efisiensi menjadi alasan bagi institusi media baik cetak maupun audio visual untuk mengaplikasikan teknologi baru. Selain itu, terdapat pula tujuan lain yang dapat dihasilkan dari pengaplikasian teknologi baru dalam kehidupan media. Sehingga dapat dijadikan sebuah dasar pemikiran bahwa tanpa hasil yang lebih efektif dan juga tanpa kemudahan dalam proses kerja media, dapat dipastikan teknologi baru tak akan hadir dalam lingkungan kerja media.

Pavlik (2000) menyatakan bahwa seiring perkembangan teknologi, implikasi juga timbul kepada masa depan dan profesionalisme jurnalisisme. Hal ini dapat terjadi salah satunya karena audiens dapat langsung menggunakan teknologi media yang baru untuk langsung mencari berita kepada sumbernya. Jurnalisisme sendiri kini telah dirancang ulang dalam bentuk yang berbeda. Kehadiran teknologi yang memiliki kecerdasan artifisial yang mampu menulis, mengedit, menggunakan pemilihan kata yang tepat dan juga memasukkan hasil kerjanya langsung ke dalam media *online* sama saja telah menggantikan peran para pelaku jurnalisisme. Teknologi yang tak hanya mudah tetapi juga murah bila dibandingkan dengan para pelaku jurnalisisme tradisional.

Habibi, dalam penjelasannya mengenai fenomena *citizen journalism*, menyatakan bahwa kini kekuasaan terhadap informasi dan pengetahuan tak hanya dikuasai oleh media konvensional. Masyarakat, dengan menggunakan media *online* dapat dengan bebas menyuarakan paradigma dan semangat individual yang mampu mengubah proses konstruksi makna sosial (Habibi, 2007: 116).

Konsep *citizen journalism* merupakan wacana dan praktik yang baru dalam ranah jurnalistik. Hal ini kemudian berhadapan dengan naluri manusia untuk mengekspresikan diri, ingin mendengar dan memahami perasaan orang lain, juga membantu paling tidak memberikan komentar atas perasaan orang lain. Konsep ini kemudian saling berhubungan sehingga kini audiens menjadi produsen berita juga. Hal inilah yang dimaksud oleh Gilmor, antara produsen dan konsumen berita tidak lagi bisa diidentifikasi secara rigid karena setiap orang dapat memerankan keduanya (Habibi, 2007: 116).

Milkovich dan Boudreau (2003) menjelaskan bahwa teknologi dapat didefinisikan sebagai proses dan teknik yang digunakan untuk membuat barang dan jasa. Meski banyak keuntungan bisa didapat dari perubahan teknologi ini, tetap

terdapat masalah yang selalu ada. Selalu terbentuk jarak yang timbul antara harapan yang diinginkan dari teknologi yang digunakan dan antara kemampuan personal yang diperlukan untuk membuat teknologi baru itu mampu berjalan.

Menjadi sebuah hal yang penting bagi para pekerja, sebagai pengguna teknologi, untuk mempunyai "kepemilikan" terhadap teknologi tersebut. Dengan mengikutsertakan pekerja ke dalam sistem yang juga disesuaikan dengan mereka sebagai pengguna dan yang lebih penting ialah adanya sesi pelatihan yang dapat menambah pengetahuan mereka terhadap teknologi yang baru walaupun penggunaan teknologi baru dapat memotong biaya, manajemen sumber daya manusia yang inovatif dapat meningkatkan efisiensi dan juga produktivitas.

Miles (dalam Gomes, 2003: 23) menyatakan bahwa organisasi tidak lebih dari sekelompok orang yang berkumpul bersama di sekitar teknologi yang dipergunakan untuk mengubah berbagai masukan dari lingkungan menjadi barang atau jasa yang dapat dipasarkan. Oleh karena itu, kondisi teknologi yang terus berubah turut menjadi faktor yang berpengaruh dalam manajemen sumber daya manusia.

Gomes dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* menyatakan bahwa teknologi sangatlah memengaruhi fluktuasi lapangan kerja (Gomes, 2003: 23). Setiap perubahan teknologi akan membawa dampak yang bermuara pada dua hal, yakni pada satu sisi, perubahan teknologi bisa membantu menciptakan lapangan kerja baru. Pada sisi yang lain, dan barangkali merupakan sisi negatifnya, perubahan teknologi bisa membawa akibat terjadinya pengurangan lapangan kerja dan pengangguran, karena banyak pekerjaan yang tadinya dikerjakan oleh tenaga manusia mulai dikerjakan oleh mesin.

Perubahan pada teknologi tidak hanya berpengaruh pada tingkat pengadaan dan permintaan bagi berbagai jenis keterampilan, tetapi juga berdampak terhadap perencanaan, teknik-teknik rekrutmen, perhatian yang diutamakan dalam berbagai jenis pelatihan, jenis keterampilan tertentu dan hubungannya dengan pasar, kemampuan sektor publik untuk bersaing bagi pekerjaan yang langka.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif yang bertujuan mempelajari secara intensif latar belakang, status terakhir, dan interaksi lingkungan yang terjadi pada suatu satuan sosial. Analisa deskriptif merupakan penyelidikan mendalam (*in-depth study*) mengenai suatu unit sosial sedemikian rupa sehingga menghasilkan gambaran yang terorganisasikan dengan baik dan lengkap mengenai unit sosial tersebut (Azwar, 2007).

Penelitian ini dilakukan di Surat kabar *Harian Solopos* yang memiliki versi online dalam bentuk *Solopos.com*. Narasumber dalam penelitian ini adalah:

Tabel 1.
Narasumber Penelitian

No.	Narasumber	Jabatan
1.	Rina Yurini	Manajer SDM Solopos
2.	Mulyanto Utomo	Pengelola Solopos.Com
3.	Anik Sulistyawati	Redaktur Solopos.Com
4.	Septia Rianthie	Wartawan Solopos
5.	Arif Fajar	Reporter Solopos.Com
6.	Tutut Indrawati	Reporter Solopos.Com

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara, observasi, dan studi pustaka. Dalam observasi, peneliti langsung mengamati objek yang ada dan berusaha untuk membaur dengan objek penelitian. Tujuan observasi adalah mendeskripsikan *setting* yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas, dan makna kejadian dilihat dari perspektif mereka yang terlihat dalam kejadian yang diamati. Sedangkan studi pustaka dipergunakan sebagai metode pengumpulan data sekunder untuk memperlengkap data primer.

Pola Kerja SDM Bagian Redaksi Pasca Hadirnya *Solopos.com*

Solopos.com merupakan produk lanjutan dari *Harian Solopos* yang diterbitkan di kota Solo. *Solopos.com* muncul sejak 19 September 2007. Kehadiran *Solopos.com* diposisikan sebagai sebuah portal berita yang mendampingi kehadiran *Harian Solopos* edisi cetak. Seiring dengan perkembangannya, *Harian Solopos* sadar bahwa industri pers masa depan akan menjadi industri yang berkaitan dengan Internet dalam hal ini portal berita. Setahun kemudian *Solopos.com* diusahakan agar mampu menjadi satu bagian industri tersendiri.

Karena pada awalnya tidak dipersiapkan sebagai inovasi terfokus, *Solopos.com* sempat dianggap hanya proyek sampingan belaka. Menurut Anik Sulistyawati, Redaktur *Solopos.com*, awalnya tampilan situs ini *sangat sederhana dan minim gambar. Berita hanya diunggah pada jam kerja yaitu pukul 08.00 sampai pukul 21.00-22.00.*

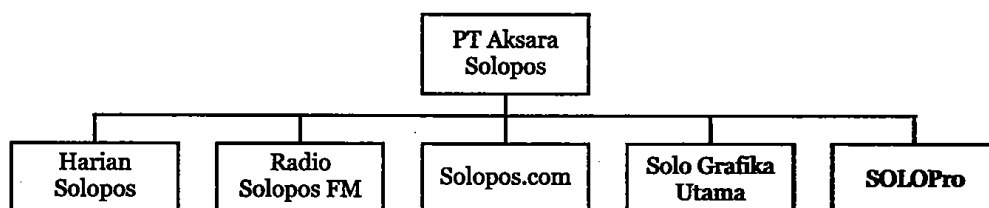
Namun, pada tahun 2009 kelak, media cetak diprediksi tidak akan terbit lagi. Kehadiran perangkat untuk mengakses internet di manapun dan kapanpun lah yang memengaruhi munculnya prediksi semacam ini. Maka, tak ada alasan bagi pihak *Harian Solopos* berusaha untuk tidak mendukung perkembangan *Solopos.com*

Masuknya iklan walaupun masih sedikit membuat pengurus *Solopos.com* bertambah kreatif. Segala cara diusahakan untuk memperkuat nama *Solopos.com* di kalangan konsumen media. Di antaranya ialah menghubungkan *Solopos.com* dengan media jejaring sosial seperti *Facebook* dan *Twitter*. Ini dilakukan karena media sosial kini telah menjadi bagian yang tak terpisahkan dalam kegiatan *user* ketika mengakses

internet. Kenyataan ini dipandang sebagai sebuah jalan bagi mereka untuk memperkuat promosi dan basis pengguna internet di daerah Soloraya. Selain itu, penggunaan media sosial memungkinkan pengguna *Solopos.com* untuk mendapatkan akses langsung sehingga tidak perlu repot membuka secara khusus laman *Solopos.com*.

Selain menggunakan jejaring sosial sebagai alat promosi, *Solopos.com* juga memasukkan berita-berita selain dari wartawan *Harian Solopos* untuk mengisi berita dari luar kota Solo. Fokus *Harian Solopos* dan *Solopos.com* yang memperkuat daerah Soloraya membuat mereka kekurangan berita dari daerah lain. Oleh karena itu, diperlukan hubungan yang kuat untuk memperkuat jaringan pemberitaan dengan portal berita lain yang mampu memperoleh berita dari luar area Soloraya.

Pasca hadir dan makin berkembangnya *Solopos.com*, wartawan *Harian Solopos* kini dibekali dengan *netbook* dan modem sebagai alat pendukung. Hal ini dikarenakan bagi *Solopos Grup* tidak terdapat perbedaan dalam sumber daya manusia *Solopos Grup* secara umum. Faktanya, *Harian Solopos* dan *Solopos.com* berada di bawah satu grup yaitu PT. Aksara Solopos. Ini berarti, tidak ada batasan pekerja bagi salah satu media yang dipergunakan oleh media lain. Hal ini juga berlaku bagi mereka yang berada di bawah naungan PT. Aksara Solopos. Seperti diketahui kemudian bahwa staf yang terkait teknologi baik bagi *Harian Solopos* maupun *Solopos.com* merupakan staf yang diperbantukan dari PT. Aksara Solopos dan bukan merupakan staf bagian redaksi.



Gambar 1.
Struktur *Solopos Grup*

Kewajiban wartawan lapangan yang dalam sehari cukup mengirim tiga berita mendorong dibuatnya semacam penampungan berita dari wartawan lapangan, atau disebut *newsroom*. Kehadiran *newsroom* merupakan sebuah proses integrasi yang mendukung keberlangsungan *Harian Solopos* maupun *Solopos.com*. *Newsroom* bertindak sebagai sebuah penampungan berita sehingga dapat memperkaya kedua media yang didukungnya. Penempatan *newsroom* di bawah grup PT. Aksara Solopos juga memudahkan bagi *Radio Solopos FM* dan juga jaringan *Bisnis Indonesia* lainnya dalam memperoleh berita terutama yang berasal dari sekitar Soloraya. Oleh karena itu, muncul kesimpulan bahwa jurnalis bekerja untuk satu grup media yang kemudian hasil kerjanya digunakan oleh banyak media untuk memperoleh keuntungan.

Jam kerja juga menjadi hal yang berubah bagi Reporter *Solopos.com*. Ini terjadi karena adanya keharusan untuk selalu memperbarui berita setiap saat selama 24 jam. Di titik ini, muncul masalah berkenaan dengan waktu kerja yang tak sejalan dengan karakteristik media *online* yang mengharuskan proses *upload* berkelanjutan. Waktu kerja di *Harian Solopos* dan *Solopos.com* tidak memungkinkan bagi tiap

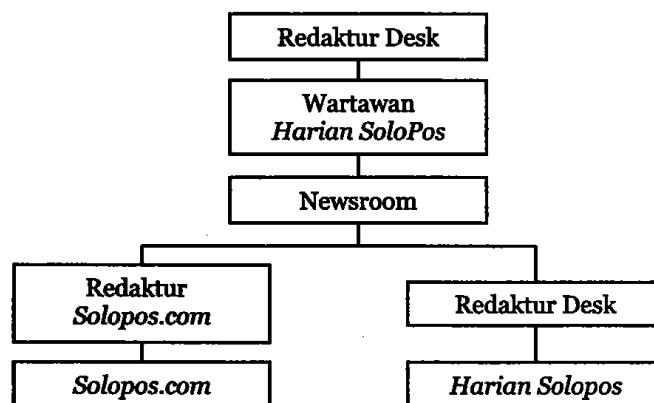
individunya untuk aktif selama 24 jam penuh. Oleh karena itu diperlukan sistem *shift*. Sedangkan untuk memperkuat pemberitaan pada dinihari, biasanya digunakan program yang bisa merotasi sendiri berita-beritanya. Selain itu, untuk mendukung *Harian Solopos*, pada waktu *Harian Solopos* sedang dicetak, *Solopos.com* mengisi laman dengan berita-berita yang persis dengan versi cetak. Selain untuk mendukung *Harian Solopos*, proses ini juga untuk memudahkan redaktur kedua media.

Proses kerja jurnalis *Solopos Grup* pasca hadirnya *Solopos.com* dapat dibagi menjadi beberapa fase. Fase *pertama* ialah proses mencari berita. Proses ini dilakukan oleh jurnalis lapangan yang selama ini merupakan jurnalis *Harian Solopos* biasa. Mereka kini dibekali *netbook* dan modem sebagai sarana dalam bekerja. Dulu, sebelum adanya *Solopos.com*, berita yang didapat oleh para jurnalis ini dapat langsung dikirimkan kepada redaktur maupun diolah dulu di kantor. Pasca hadirnya *Solopos.com*, berita yang diperoleh oleh tiap jurnalis, sesedikit apapun faktanya selama mencakup 5W1H, dapat dikirimkan langsung ke *Newsroom Solopos Grup*.

Fase *kedua* adalah proses distribusi dan pengolahan berita. Proses ini dilakukan oleh Redaktur *Harian Solopos* yang dibantu stafnya, dan Redaktur *Solopos.com* yang dibantu admin-nya. Berita untuk konsumsi cetak dibuat selengkap-lengkapnya, sifatnya menunggu hingga berita dianggap cukup panjang dan komplit faktanya. Selain itu dapat dilakukan *cross check* terhadap fakta yang diperoleh untuk memperoleh kredibilitas berita yang lebih baik. Basis kekuatan berita *Harian Solopos* adalah akurasi dan kelengkapan berita.

Sementara itu, admin *Solopos.com* tak memiliki banyak waktu untuk mengolah berita. Selama berita tersebut dianggap memiliki fakta yang cukup dan dapat dipertanggungjawabkan, berita itu akan di-*upload*. Karenanya, berita *Solopos.com* cenderung singkat dengan mengedepankan kecepatan dan kuantitas.

Fase *ketiga* adalah produksi berita. Hal ini bagi *Solopos.com* merupakan proses *upload* berita. Sedangkan bagi *Harian Solopos* proses ini dimulai setelah *deadline* terpenuhi dan berita dicetak di atas kertas. Fase ini membuat kehadiran *Solopos.com* di akun *Facebook* maupun *Twitter* yang dapat diakses baik melalui internet maupun teknologi *mobile* memiliki keunggulan mutlak dalam hal kecepatan menjangkau konsumen *Solopos Grup*.



Bagan 2.

Pola Hubungan Kerja Wartawan *Harian Solopos* dan *Solopos.com*

Proses Produksi Berita SDM Pasca Kehadiran *Solopos.com*

Setelah melihat bagaimana aspek-aspek manajemen sumber daya manusia berubah seiring hadirnya *Solopos.com*, perlu kiranya untuk melihat bagaimana pola kerja dalam peliputan berubah bagi SDM Bagian Redaksi *Harian Solopos*. Untuk melihat perubahan ini diperlukan dasar analisis dalam hal aspek-aspek produksi berita.

1. *News Gathering*

Pasca hadirnya *Solopos.com*, para wartawan kini ditekankan untuk cepat dalam melakukan peliputan. Fakta peliputan yang didapatkan sesedikit apapun langsung diusahakan untuk dapat menjadi berita. Setelah fakta yang dikumpulkan dirasa cukup, berita langsung ditulis. Proses *news gathering* tidak menunggu berita cukup dalam layaknya di media cetak.

2. *News Writing*

Bagi *Solopos.com* yang mengutamakan kecepatan, fakta yang singkat, dan berita yang bersifat *up-to-date*, proses *news writing* dilakukan secepatnya. Sedangkan bagi *Harian Solopos*, aspek ini dilakukan dengan cara yang mirip dengan aspek *news gathering*. Penulisan dilakukan dengan cara merangkum berita yang diperoleh dalam proses peliputan. Berita yang ditulis untuk *Harian Solopos* cenderung lebih panjang, kaya fakta, dan lebih dalam. Sehingga memang membutuhkan proses yang lebih lama.

3. *News Editing*

Pasca hadirnya *Solopos.com*, keberadaan Reporter *Solopos.com* berfungsi juga sebagai filter dan editor bagi berita yang dikirimkan oleh wartawan *Harian Solopos*. Kecepatan perlu diingat dapat mengorbankan akurasi berita. Dalam kejadian riil di lapangan, kerja wartawan yang diburu waktu untuk memperoleh fakta dan mengirimkannya ke *Newsroom* dapat saja mengakibatkan wartawan melewati beberapa fakta penting. Proses *news editing* yang bertingkat ini selain membantu dalam akurasi pemberitaan *Solopos.com* juga secara tidak langsung membantu proses *editing* untuk *Harian Solopos*.

4. *News Presenting*

Dalam aspek ini, *Harian Solopos* dan *Solopos.com* memiliki format yang berbeda. Artinya, karakter beritanya pun berbeda. Berita *Solopos.com* diunggah melalui media *online* yang diakses melalui internet. Karakter media *online* ini membutuhkan kecepatan. Sedangkan berita *Harian Solopos* dicetak melalui media kertas yang didapatkan pembaca setiap paginya. Karakter media cetak ini meski kurang cepat namun mendalam.

Perubahan Manajemen SDM Bidang Redaksi

1. Proses Analisis dan Klasifikasi Pekerjaan SDM

Penambahan struktur manajemen sumber daya manusia tidak banyak terjadi di bagian redaksi *Harian Solopos* dan *Solopos.com*. Namun untuk mendukung *Solopos.com*, PT. Aksara Solopos membantu melalui bagian EDP. Bagian ini merupakan bagian Informasi dan Teknologi (IT) yang berada di *Solopos Grup*. Hal ini

mendorong setiap bidang dapat berkonsentrasi terhadap pekerjaannya masing-masing. Wartawan bertugas mencari berita dan Staf EDP mengawasi teknologi yang digunakan oleh *Solopos.com*. Tidak ada penambahan tugas di luar kemampuan masing-masing individu.

Tidak semua wartawan *Harian Solopos* difasilitasi *netbook* dan diberikan kewajiban untuk mengirim berita kepada *Solopos.com*, terutama wartawan daerah dan yang liputannya termasuk berita grade A. *Harian Solopos* dan *Solopos.com* menyadari bahwa kecepatan dalam peliputan hanya diperlukan untuk beberapa jenis berita saja.

Terdapat tiga aspek yang menjadi perhatian dalam proses hubungan kerja. Tiga aspek itu ialah tanggung jawab masing-masing personil, otoritas masing-masing personil, dan batasan pertanggung-jawaban personil. Pascahadirnya *Solopos.com*, analisis dan klasifikasi pekerjaan di Bagian Redaksi *Harian Solopos* menjadi:

- a. Pemimpin Umum dan Wakil Pemimpin Umum tidak memperoleh perubahan analisis dan klasifikasi pekerjaan.
- b. Pemimpin Redaksi, Manajer Sekretaris Redaksi, dan Wakil Pemimpin Redaksi tidak memperoleh perubahan analisis dan klasifikasi pekerjaan.
- c. Redaktur Pelaksana tidak memperoleh perubahan analisis dan klasifikasi pekerjaan.
- d. Redaktur Senior tidak memperoleh perubahan analisis dan klasifikasi pekerjaan.
- e. Redaktur bertanggung jawab terhadap rubrik yang dipegang masing-masing. Pasca hadirnya *Solopos.com*, posisi ini ditambah dengan Redaktur *Solopos.com* yang bertanggung jawab terhadap *Solopos.com*. Redaktur kini mendapatkan suplai berita dari *Newsroom Solopos Grup*.
- f. Wartawan *Harian Solopos* bertugas mencari berita untuk disetorkan kepada *Newsroom Solopos Grup*.
- g. Reporter *Solopos.com* bertugas mengunggah berita dari *Newsroom Solopos Grup* ke *Solopos.com*. Posisi ini tidak ada sebelum kehadiran *Solopos.com*.

2. Pola Rekrutmen SDM

Sebelum kehadiran *Solopos.com*, *Harian Solopos* melakukan rekrutmen melalui serangkaian proses. *Pertama*, melakukan pemasangan iklan melalui media, baik *Harian Solopos* maupun harian lainnya. *Kedua*, melakukan proses seleksi yang dilakukan melalui serangkaian tes dan juga wawancara. *Ketiga*, pemberlakuan masa magang bagi karyawan sementara. *Keempat*, pengangkatan karyawan sementara menjadi karyawan tetap.

Kurangnya perubahan dalam analisis dan klasifikasi pekerjaan SDM Bagian Redaksi *Harian Solopos* membawa perubahan dalam pola rekrutmen untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja yang dibutuhkan *Harian Solopos* dan *Solopos.com*. Untuk melakukan rekrutmen, *Harian Solopos* tidak mencari personil yang khusus memperkuat *Solopos.com*.

Pola rekrutmen *Harian Solopos* mementingkan masa percobaan atau magang. Hal ini dikarenakan perlunya *Harian Solopos* memperoleh orang dengan

karakter tertentu, yaitu *berkomitmen kuat, jujur, dan memiliki semangat juang*. Karakter harus diakui merupakan dasar bagi seseorang untuk direkrut. Kemampuan menulis dan melakukan *upload* berita bisa dilatih, namun karakter sangat diperlukan agar proses pelatihan ini tidak berjalan setengah-setengah.

Proses rekrutmen tetap harus dilakukan untuk mengisi posisi Reporter *Solopos.com* yang muncul pasca hadirnya *Solopos.com*. Namun, rekrutmen bagi Reporter *Solopos.com* dilakukan secara internal. Mengingat kondisi Reporter *Solopos.com* yang lebih sering didalam ruangan, terkadang posisi ini diperuntukkan bagi mereka yang berhalangan. *Misal ada wartawan yang sedang hamil, maka ia bisa ditugaskan di Solopos.com untuk sementara. Namun status dan gajinya sama dengan wartawan harian.*

Bagi wartawan *Harian Solopos* yang tidak berhalangan, proses rekrutmen menjadi Reporter *Solopos.com* dipilih berdasarkan rotasi kepegawaian. Penentuan giliran dilakukan berdasarkan kebutuhan.

Rekrutmen yang dilakukan *Solopos Grup* terhadap SDM Bagian Redaksi *Harian Solopos* merupakan rekrutmen yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan terhadap keseluruhan jenis media. Tidak ada perbedaan sejauh ini terhadap kehadiran *Solopos.com*. Cara perekrutan pegawai dilakukan secara tradisional, melalui berbagai proses dari pemasangan iklan lowongan pekerjaan, proses seleksi hingga proses magang. Proses magang selain dimaksudkan sebagai satu dari sekian proses seleksi merupakan salah satu langkah untuk melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap SDM Bagian Redaksi *Harian Solopos*.

Oleh karena itu, diperoleh temuan bahwa pasca hadirnya *Solopos.com*, *Harian Solopos* melakukan rekrutmen melalui serangkaian proses. *Pertama*, melakukan pemasangan iklan melalui media, baik *Harian Solopos* maupun *Harian* lainnya. *Kedua*, melakukan proses seleksi yang dilakukan melalui serangkaian tes dan juga wawancara. *Ketiga*, pemberlakuan masa magang bagi karyawan sementara. *Keempat*, pengangkatan karyawan sementara menjadi karyawan tetap.

3. Pemberian Pelatihan dan Pengembangan SDM

Sebelum ada *Solopos.com*, pelatihan dalam lingkup *Solopos Grup* sangat jarang dilakukan. Pelatihan yang diberikan oleh pihak manajemen sumber daya manusia difokuskan di awal proses rekrutmen pegawai. Pelatihan dengan model seperti ini lebih efektif karena dilakukan di lingkungan yang persis sama dengan yang dibutuhkan oleh masing-masing wartawan. Selain itu, dengan memberikan pelatihan selama jangka waktu yang lama dapat dilihat juga karakter dan kemampuan wartawan sehingga setelah usai masa percobaan ini dapat diambil keputusan apakah akan direkrut menjadi pegawai tetap ataukah tidak.

Pasca hadirnya *Solopos.com*, ternyata tidak terdapat banyak perubahan dalam pemberian pelatihan dan pengembangan bagi SDM Bagian Redaksi *Harian Solopos*. Pelatihan yang diberikan kepada SDM Bagian Redaksi *Harian Solopos* lebih kepada perubahan gaya penulisan saja (karena gaya penulisan berita di harian dan di *dotcom* itu berbeda), atau pelatihan lain yang sifatnya internal. Hal ini menunjukkan bahwa

karakteristik yang dibentuk melalui proses magang selama setahun memberikan dasar yang kuat dalam menulis berita. Karena itu, dengan kehadiran format media yang baru, hanya diperlukan semacam pengantar yang mengingatkan tentang karakteristik pemberitaan.

Pelatihan juga diberikan untuk mengakomodasi sisi teknologi yang kini digunakan oleh *Solopos.com*. Pelatihan yang dilaksanakan terkait dengan *Solopos.com* hanya berupa penyesuaian dengan teknologi dan proses kerja *Solopos.com*. Sifat pelatihan ini pun tak terlalu formal, dilakukan "sambil jalan" dan cenderung bernada "gethok tular". Hal ini jika mengingat tugas Wartawan *Harian Solopos* dan *Solopos.com*, sudah sangat mencukupi. Mereka mendapatkan tugas untuk mengirim berita ke *Newsroom* dan tidak memerlukan pemahaman lebih jauh tentang teknologi yang dipergunakan oleh *Solopos.com*.

4. Penilaian terhadap SDM

Komponen penilaian yang digunakan di *Solopos Grup* terdiri dari:

- a. Narasumber, artinya seberapa banyak narasumber yang dihubungi oleh Wartawan *Harian Solopos* dalam membuat sebuah berita.
- b. Kelengkapan berita, yaitu apakah berita yang ditulis telah memenuhi semua aspek (5WiH - *What, Who, Where, When, Why, dan How*).
- c. Teknik reportase, yaitu cara wartawan *Harian Solopos* memperoleh berita tersebut. Apakah melalui proses menemui langsung, wawancara eksklusif, konferensi pers, melalui telepon, dan sebagainya.
- d. Editing berita, artinya seberapa rapi sebuah berita yang dibuat oleh wartawan *Harian Solopos* sehingga memudahkan proses editing dari Redaktur dan Editor.
- e. Halaman dimuat yang artinya apakah sebuah berita tersebut mendapatkan porsi sebagai *headline* atau sebagai berita umum biasa.

Parameter penilaian ini didasarkan kepada aspek-aspek peliputan yang melibatkan langsung jurnalis. Parameter ini dibangun dengan melihat pola kerja yang selama ini dilakukan oleh para wartawan dilapangan dalam melakukan proses peliputan. Hal ini bisa dilakukan mengingat penilaian ini dibuat oleh redaktur yang tentunya memiliki pengalaman melakukan peliputan di lapangan.

Penilaian terhadap Wartawan *Harian Solopos* dan Reporter *Solopos.com* ternyata merupakan hak Redaktur. Meski lebih objektif, namun proses penilaian tetap memerlukan kontrol lanjutan. Oleh karena itu, yang akhirnya akan melakukan rekap penilaian ialah Manajer SDM.

Hingga kini, belum ada format penilaian yang khusus untuk *Solopos.com*, sebab *Solopos.com* belum dianggap sebagai sesuatu yang penting. Lagipula, karakteristik berita yang relatif sama antara format cetak dengan format *online* membuat parameter-parameter penilaian tak banyak berubah. Namun sebagai contoh, dengan singkatnya berita dengan format *online*, tentu tidak memungkinkan aspek narasumber dapat diperoleh banyak.

Perbedaan terjadi dalam tingkatan siapa yang berhak memberikan nilai. Kehadiran *Solopos.com* membuat setiap Redaktur baik *Harian Solopos* maupun

Redaktur *Solopos.com* membuat penilaian bagi masing-masing jurnalis. Penilaian ini kemudian diberikan kepada Manajer SDM *Solopos Grup* untuk dikompilasi dan menjadi penilaian yang berlaku sebagai dasar pemberian kompensasi sekaligus juga tolok ukur proses lain dalam manajemen SDM *Harian Solopos*. Meski memang bukan hal yang berbeda, perlu diingat bahwa karakter media *online* yang mengutamakan kecepatan seharusnya dapat menjadi dasar pertimbangan bagi perubahan format penilaian pasca hadirnya *Solopos.com*.

5. Kompensasi terhadap SDM

Sebelum kehadiran *Solopos.com*, SDM Bagian Redaksi *Harian Solopos* memperoleh kompensasi dalam bentuk gaji pokok. Selain itu, terdapat bonus yang diberikan atas dasar penilaian. Seperti banyak perusahaan lain, juga terdapat tunjangan yang masuk kedalam pemberian kompensasi.

Mengingat struktur yang dibentuk oleh *Harian Solopos*, praktis tidak ada tambahan kompensasi. Jika seseorang bekerja untuk *Solopos*, maka terserah *Solopos* mau menugaskan dia apa dan di mana. Pihak manajemen hanya akan menilai apakah jurnalisnya melakukan tugas dengan baik atau tidak. Artinya, wartawan digaji untuk bekerja, terlepas dari dia ditugaskan untuk *dotcom* atau untuk cetak. Hal ini didasarkan pada struktur organisasi, di mana *Harian Solopos* dan *Solopos.com* terletak di bawah satu induk PT. Aksara *Solopos*. Namun realita bahwa bagi wartawan *Harian Solopos* yang merangkap liputan untuk *Solopos.com* ialah mereka bekerja untuk dua format media yang berbeda yang membutuhkan kemampuan yang berbeda pula.

Selain itu, jika dilihat dari beban kerja, sebenarnya tidak ada tambahan beban kerja yang signifikan. Wartawan *Harian Solopos* dalam sehari mengirimkan berita terkait suatu isu sejumlah tertentu ke *Newsroom Solopos Grup*. Pada sore hari, atau ketika proses peliputan selesai, sejumlah berita tersebut dirangkum dan dikirimkan ke *Newsroom Solopos Grup* untuk konsumsi *Harian Solopos* keesokan harinya.

Sebenarnya, kompensasi dalam lingkup *Solopos Grup* tak hanya berwujud materi. Ada pemberian penghargaan, kenaikan pangkat, dan lain-lain, sebagai bentuk apresiasi *Solopos Grup* terhadap performa pegawainya. Hal ini menunjukkan bahwa dalam kasus *Solopos Grup*, proses analisa dan klasifikasi pekerjaan yang baik mampu membagi tiap bagian dan struktur kerja tetap terpisah dan memiliki fungsinya masing-masing sehingga tak banyak perubahan yang terjadi dalam Manajemen SDM Bagian Redaksi *Harian Solopos*.

Arti Kehadiran *Solopos.com* bagi SDM Redaksi

Secara umum, tidak ada kendala yang nyata dalam kehadiran *Solopos.com* bagi SDM Bagian Redaksi *Harian Solopos*. Hal ini dikarenakan dalam beberapa aspek, *Solopos Grup* berusaha meminimalisir perubahan. Seperti dapat dilihat dalam proses analisa dan klasifikasi pekerjaan, *Solopos Grup* memasukkan *Solopos.com* sebagai sebuah bagian dari Redaktur *Harian Solopos*. Hal ini membawa keuntungan bagi *Solopos.com* untuk menggunakan Wartawan *Harian Solopos* dan tidak membutuhkan wartawan sendiri. Selain itu, bagi *Harian Solopos*, kehadiran *Solopos.com* juga

memudahkan. Dalam aspek kecepatan pemberitaan, *Solopos.com* yang unggul mutlak atas *Harian Solopos* mampu memperkuat kedudukan *Solopos Grup* sebagai media terdepan di Soloraya.

Meski begitu, ada beberapa hal yang berpotensi menimbulkan kendala baik bagi *Harian Solopos* maupun *Solopos.com*. Salah satunya adalah rendahnya kualitas infrastruktur yang dimiliki oleh *Solopos Grup*. Hal ini dapat mempersulit keberlangsungan pemberitaan *Solopos.com* yang secara tidak langsung dapat menghambat pemberitaan *Harian Solopos* juga.

Konsep satu *newsroom* yang digunakan *Solopos Grup* sangat bergantung pada berita dari *Harian Solopos* yang difasilitasi *netbook* dan modem. Konsep ini rentan terhadap masalah terutama apabila Wartawan tidak mampu mengirim berita karena satu dan lain hal. Masalah bagi *Newsroom Solopos Grup* artinya masalah bagi *Solopos.com*, *Harian Solopos*, *Radio Solopos FM* dan semua yang terkait dengan jaringan *Solopos Grup*.

Kecepatan dan akurasi pemberitaan masih menjadi kendala utama bagi media *online* secara umum. Kecepatan yang dibutuhkan oleh media *online* membuat wartawan terkadang tidak mampu melakukan *re-check* terhadap berita yang telah ditulis. Hal ini juga rentan terjadi di *Solopos.com*. *Solopos Grup* berusaha untuk meminimalisir kemungkinan terjadinya salah berita dengan menempatkan Reporter *Solopos.com* untuk berperan sebagai filter bagi berita yang dikirimkan oleh Wartawan *Harian Solopos*.

Tabel 2.
Kendala *Solopos.com* dan *Harian Solopos*

Aspek	Potensi Kendala
Analisis dan Klasifikasi Pekerjaan	Kebutuhan akan posisi yang jelas terhadap <i>Solopos.com</i> .
	Kebutuhan akan individu dengan kompetensi tertentu untuk mendukung <i>Solopos.com</i> .
Rekrutmen	Tidak ada Rekrutmen yang khusus dilakukan untuk mendukung <i>Solopos.com</i> .
Pemberian Pelatihan dan Pengembangan	Tidak ada pelatihan dan pengembangan yang khusus bagi teknologi <i>Solopos.com</i>
Penilaian	Tidak ada dasar penilaian yang mengakomodir kehadiran <i>Solopos.com</i> .
Kompensasi	Tidak adanya kompensasi yang khusus bagi <i>Solopos.com</i> .

Penutup

Pascahadirnya *Solopos.com*, perubahan mendasar pada SDM Bagian Redaksi *Harian Solopos* hanyalah wartawan yang kini difasilitasi *netbook* dan modem. Dalam proses analisis dan klasifikasi pekerjaan SDM Bagian Redaksi *Harian Solopos*, hanya terjadi sedikit perubahan, terutama penambahan pekerjaan teknis seperti mengunggah berita. Dari sisi kebijakan pun, konvergensi media tidak membawa

banyak perubahan dalam pola rekrutmen SDM. Aspek yang berubah hanya pola rekrutmen untuk reporter *Solopos.com* yang menggunakan sistem rotasi.

Di bidang pengembangan SDM, kehadiran *Solopos.com* hanya memunculkan pelatihan informal untuk menyesuaikan dengan gaya tulisan yang dibutuhkan media *online*. Juga terdapat pelatihan mengenai adaptasi teknologi yang digunakan seiring masuknya *newsroom* dan *Solopos.com* mengenai cara mengunggah dan mengirim berita.

Dari segi penilaian terhadap SDM Bagian Redaksi *Harian Solopos* juga tidak ada perbedaan sistem penilaian bagi personil yang bekerja untuk *Harian Solopos* sekaligus *Solopos.com*. Sistem penilaian yang digunakan ialah sistem yang selama ini digunakan untuk *Harian Solopos*. Bedanya, kini sistem ini dinilai oleh redaktur masing-masing wartawan dan redaktur *Solopos.com*. Nilai yang muncul akan dijumlahkan dan menjadi penilaian bagi wartawan *Harian Solopos* maupun Reporter *Solopos.com*.

Berkenaan dengan kompensasi kerja, juga tidak ada perubahan bagi SDM Bagian Redaksi *Harian Solopos*. Ini dikarenakan kehadiran *Solopos.com* hanya merupakan bentuk inovasi yang memerlukan perubahan budaya, tapi tidak menambah beban kerja *Harian Solopos*.

Daftar Pustaka

- Azwar, Saifuddin. 2007. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bressers, Bonnie dan Robert Meeds, "Newspapers and Their Online Editions: Factors that Influence Successful Integration,". *Web Journal of Mass Communication Research*, 10 May 2007. <http://www.scripps.ohiou.edu/wjmcr/vol10/>.
- Fidler, Roger. 2001. "Principles of Mediamorphosis", dalam Bucy, Erik P (ed.). *Living in the Information Age: A New Media Reader*. Belmont: Wadsworth.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Habibi, Zaki. 2007. "Citizen Journalism: Ketika Berita Tidak Hanya Memiliki Satu Muka". *Jurnal Komunikasi Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Islam Indonesia*, Volume 1, Nomor 2, April 2007, hal. 110-120.
- Milkovich, George T., John W. Boedrau. 2003. *Personnel Human Resources Management*. Delhi: All India Traveller Bookseller.
- Mosco, Vincent dan Catherine McKercher. 2006. "Convergence Bites Back: Labour Struggles in the Canadian Communication Industry". *Canadian Journal of Communication*, Vol 31, hal. 733-749.
- Mulyana, Deddy. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pavlik, John V. 2000. *New Media Technology: Cultural and Commercial Perspectives*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Solopos. *Profil Perusahaan*. Tersip di <http://ediscetak.solopos.co.id/profil.asp>. Diakses tanggal 4 Desember 2010.

- Supriyanto, Didik dan Iwan Awaluddin Yusuf. 2007. "Pers dan Teknologi Media: Dejournalisasi di Tengah Konvergensi". *Jurnal Komunikasi*, Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Islam Indonesia, Volume 1, Nomor 2. April 2007, hal. 97-109.
- The Canadian Encyclopedia, "Media Convergence". Terarsip di <http://www.thecanadianencyclopedia.com/index.cfm?PgNm=TCE&Params=A1ARTA0009695>. Diakses tanggal 4 Desember 2010.
- Willis, Jim dan Diane B. Willis. 1993. *New Direction in Media Management*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Wikipedia. *Solopos*. Terarsip di http://id.wikipedia.org/wiki/Solo_Pos. Diakses tanggal 4 Desember 2010.
- Xananang. *TI, Konvergensi Media dan Komunikasi Politik*. Terarsip di <http://xananang.multiply.com/journal/item/2>. Diakses tanggal 4 Desember 2010.