

Perubahan Konsentrasi Kepemilikan Media PT Jawa Pos Holding

Dinda Lisna Amilia¹, Intan Fitranisa²

¹Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

²Universitas Airlangga Surabaya

Email: dindaamilia@untag-sby.ac.id

Diterima : 28 Desember 2023

Disetujui : 20 Agustus 2024

Diterbitkan : 10 Februari 2025

Abstrak

PT Jawa Pos Holding merupakan salah satu media besar dengan jaringan yang tersebar di berbagai provinsi di Indonesia. Pada 2017, terjadi konflik di internal pemegang saham PT Jawa Pos Holding yang membuat Dahlan Iskan selaku chairman hengkang dari perusahaan. Situasi tersebut kemudian berimplikasi pada peta media PT Jawa Pos Holding. Melalui penelitian ini, penulis hendak menunjukkan aspek 'bagaimana' kelanjutan perpisahan Dahlan Iskan dan PT Jawa Pos Holding. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, penelitian ini mengungkapkan bahwa terjadi perubahan konsentrasi kepemilikan media PT Jawa Pos Holding yang diperlihatkan dengan perpindahan beberapa media ke Harian Disway milik Dahlan Iskan. Keluarnya beberapa media tersebut tidak terlepas dari kebutuhan akan sosok Dahlan Iskan yang masih menjadi magnet bagi pembaca. Meski demikian, perpindahan tersebut berjalan tanpa konflik yang berarti karena hubungan patron-klien antara PT Jawa Pos Holding dan media - media pengikutnya cenderung cair dan tidak terlalu struktural.

Kata Kunci: Jawa Pos Group, Media Massa, Jurnalisme, Patronase

Abstract

PT Jawa Pos Holding is a major media company with a network across various provinces in Indonesia. In 2017, a conflict among shareholders led to Dahlan Iskan, the chairman, leaving the company. This situation impacted PT Jawa Pos Holding's media landscape. This research explores the aftermath of Dahlan Iskan's separation from the company. Using a qualitative approach with a case study method, it reveals a shift in media ownership concentration at PT Jawa Pos Holding, marked by the transfer of several media outlets to Dahlan Iskan's Disway Daily. The need for Dahlan Iskan, still a reader magnet, drove this transfer, which occurred without significant conflict due to the fluid and non-structural patron - client relationship between PT Jawa Pos Holding and its media followers.

Keywords : Jawa Pos Group, Mass Media, Journalism, Patronage

PENDAHULUAN

Sebagai salah satu institusi media massa di Indonesia, Jawa Pos memiliki riwayat sejarah yang cukup panjang. Berawal dari ketertarikan The Chung Shen atau Soeseno Tedjo yang sehari - hari bekerja dengan memasang iklan bioskop di surat kabar, dia lantas berkeinginan membuat surat kabar sendiri. Lahirnya Jawa Pos pada 1 Juli 1949. Setelah sukses dengan Jawa Pos-nya, The Chung Shen mendirikan pula koran berbahasa Mandarin dan Belanda (Setyawan, 2014)

Dalam perjalanannya, Jawa Pos tumbuh pesat di bawah kepemimpinan Dahlan Iskan sejak 1982. Terobosan dalam bidang pemberitaan, produksi, hingga pemasaran dibuat dengan

strategis dan cepat. Salah satunya, ekspansi membangun jaringan di luar Jawa. Jawa Pos yang tadinya tumbuh di beberapa kota di pulau Jawa saja, dengan gesit melebarkan jaringan melalui media-media lokal di Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, hingga Papua. Unikinya, jaringan tersebut diwujudkan dengan skema yang bervariasi, tidak hanya secara kaku lewat investasi saham saja.

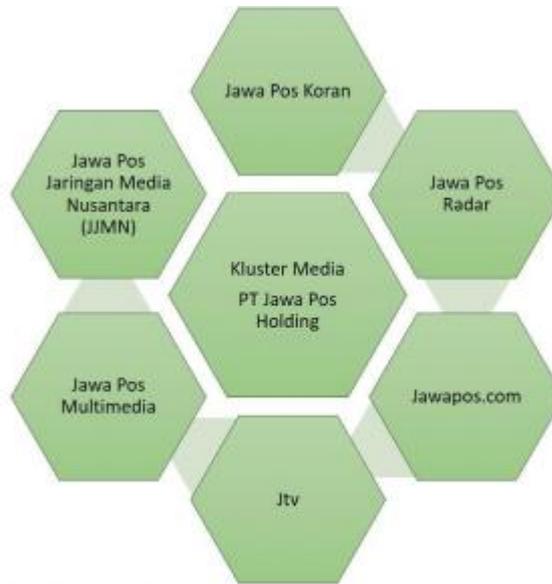
Pada 2005, Jawa Pos dikelola oleh seorang pemuda berusia 32 tahun. Ia adalah Azrul Ananda, putra pertama Dahlan Iskan. Azrul merupakan lulusan *California State University* dan sempat berjasa memimpin Jawa Pos saat digempur media online. Di bawah kepemimpinan Azrul, Jawa Pos pun bergerak cepat, dimana perkembangan surat kabar lain justru lambat. Jawa Pos ingin meningkatkan kualitas konten dengan segmen spesifik seperti *For Her* (halaman khusus perempuan), *Deteksi* (halaman khusus anak muda), *Life Begin at 50* (halaman khusus pembaca usia lanjut), pun dengan segmen-segmen lain seperti Jawa Pos *Cycling* dan *Better Generation*.

Dalam konglomerasi bisnis koran di Indonesia, Jawa Pos *Group* mengembangkan beragam lini sebagai upaya bersaing dengan kelompok Kompas Gramedia. Data dari *Media Concentration in Indonesia* (Lim, 2012) menyebutkan bahwa ada 13 grup besar yang menguasai bisnis media di Indonesia. Satu milik negara, sisanya yaitu 12 grup media lain dimiliki konglomerasi yang merupakan kumpulan dari pemilik modal. Kedua belas media tersebut menguasai beragam salura media mulai dari koran, majalah, radio, televisi, dan berita online. Sebagai contoh, Visi Media Asia, MNC Group, Kelompok Kompas Gramedia, Elang Mahkota Teknologi, Jawa Pos Group, Mahaka media, CT Group, BeritaSatu media holdings, Media Group, MRA Media, Femina Group dan Tempo Inti Media (Nugroho et al., 2012 dalam Valerisha, 2017). Pada 2011, tiga belas kelompok media mengontrol semua saham baik televisi komersial nasional, memiliki lima dari enam surat kabar dengan sirkulasi tertinggi, empat situs media daring terpopuler, sebagian besar jaringan radio, dan “jumlah yang signifikan” atas sebagian besar jaringan televisi lokal. “Selama bertahun-tahun,” Lim mengingatkan, “media Indonesia kembali berbisnis” (Lenggawa, 2019).

Pada konteks Jawa Pos Group, tercatat Jawa Pos mampu menjual 450 ribu eksemplar koran per hari pada tahun 2012. Persebaran grup yang dimiliki jaringan Jawa Pos adalah 151 surat kabar yang tersebar di lebih dari 20 provinsi di Indonesia. Di bidang media kelompok media Jawa Pos memiliki 141 media surat kabar, 12 televisi, 1 radio, 2 majalah, 11 tabloid, 1 media daring dan versi digital. Selain itu Jawa Pos memiliki bisnis di luar media, seperti *power plant*, pabrik kertas dan bisnis telekomunikasi (Lim, 2012(Yesicha et al., 2022b). Bentuk pasar media massa di Indonesia merupakan bentuk pasar oligopoli. Integrasi horizontal di bawah naungan suatu *holding company* kepemilikan media di Indonesia sangat sulit dibatasi walaupun memiliki berbagai sisi negatif (Junaedi et al., 2018).

Jawa Pos *Group* sendiri merupakan salah satu induk usaha dari kluster media Jawa Pos *Holding*. Dalam perkembangannya, Jawa Pos yang mulanya adalah industri media melakukan ekspansi di luar bisnis media seperti bi bidang properti, energi, hingga *hospitality*. Namun, media masih menjadi *core* utama yang dimiliki Jawa Pos *Holding*. Bila dipetakan, kluster media di bawah naungan PT Jawa Pos *Holding* terdiri dari 6 kelompok yang mempunyai manajemen yang berbeda, yaitu terdiri dari Jawa Pos Koran, Jawa Pos Radar (yang membawahi 16 media tersebar di pulau Jawa dan Bali), jawapos.com, JTV (yang mengudara

di Jawa Timur saja), Jawa Pos Multimedia (yang membawahi jaringan Jawa Pos TV di Indonesia), dan Jawa Pos Jaringan Media Nusantara (JJMN yang membawahi media tersebar di seluruh Indonesia).



Gambar 1. Ilustrasi kluster media PT Jawa Pos Holding

Sebaran media massa yang terafiliasi dengan Jawa Pos tidak lepas dari upaya Dahlan Iskan dalam mengusahakan mulai 1982 hingga berkembang menjadi salah satu media yang mempunyai jaringan terbesar di Indonesia.

Tak hanya itu, Azrul juga membuat gebrakan lain. Salah satu perluasan konglomerasi Jawa Pos terjadi ketika membeli klub sepakbola Persebaya Surabaya di tahun 2017 (Junaedi et al., 2018). Jawa Pos resmi menjadi pemilik Persebaya, setelah menjadi pemegang saham mayoritas sejak 7 Februari 2017 (Primantika, 2018). Pengambilalihan saham PT Pengelola Persebaya Indonesia oleh PT Jawa Pos Sportindo sebagai pemegang saham utama PT Persebaya Indonesia pasca diakuinya kembali Persebaya oleh PSSI di tahun 2017 menghasilkan perubahan besar. PT Jawa Pos Sportindo melakukan perombakan di bidang manajemen dengan menggeser manajemen lama dengan manajemen baru. Orang-orang yang ditempatkan di manajemen baru umumnya berasal dari PT. *Development Basketball League* yang telah kenyang pengalaman mengelola basket (Junaedi et al., 2018). Seiring dengan peralihan kepemilikan Persebaya kepada PT Jawa Pos Sportindo, manajemen klub dikelola dengan lebih profesional. *Merchandise* klub yang tidak pernah dipikirkan dengan serius oleh manajemen Persebaya di masa-masa sebelumnya, ditata dan dikelola dengan manajemen modern oleh Jawa Pos (Junaedi et al., 2018).

Dibandingkan dengan Dahlan yang mencurahkan fokus pada konten, Azrul dikenal lebih fokus pada konglomerasi. Meski begitu angka laba yang diraup Jawa Pos terus turun setiap tahunnya. Pada tahun 2013, laba Jawa Pos berada di angka Rp 686,56 miliar. Pendapatan ini terus turun hingga ke angka Rp 520,40 miliar di tahun 2015 dan 2016. Penurunan paling tajam

terjadi di tahun 2017. Setidaknya sampai Oktober 2017, pendapatan Jawa Pos baru berkisar di angka Rp 345,57 miliar dengan laba bersih diperkirakan sekitar Rp 65 miliar (Putri, 2022).

Puncaknya, dalam Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) di Graha Pena Surabaya, 24 November 2017. Azrul mengundurkan diri atau dipaksa mundur dari jabatannya sebagai Direktur Utama (dirut) oleh para pemegang saham. Sebagai gantinya, Direktur Jawa Pos Koran digantikan oleh Leak Kustiya yang seharusnya ikut bertanggung jawab atas merosotnya laba Jawa Pos selama tiga tahun terakhir. Enam bulan kemudian, sekitar Juni 2018, Dahlan Iskan yang semula menjabat sebagai *Chairman Jawa Pos Holding* secara resmi dicopot. Kini, Dahlan bertindak sebagai komisaris biasa yang masih menjadi pemegang saham sejumlah 10,20 persen (Bahari, 2021).

Keluarnya Dahlan Iskan jelas memecah jaringan Jawa Pos Grup yang tersebar di seluruh Indonesia. Dalam proses perpisahan Dahlan Iskan dengan Jawa Pos pasca Juni 2018 berimplikasi pada beberapa media yang menarik diri dari kluster media Jawa Pos *Holding*. Dua tahun pasca meninggalkan Jawa Pos, yaitu 4 Juli 2020. Dahlan Iskan mendirikan media baru yang dinamakan sebagai *Harian Disway*. Belum berhenti di situ, pada akhir 2021, Dahlan mendirikan *Harian Disway Network* yang digunakan untuk memfasilitasi jaringan media Dahlan yang tersebar di luar Surabaya.

Sejak itu, satu demi satu media yang awalnya masih di bawah payung Jawa Pos *Group* berpindah di bawah payung *Harian Disway Network*. Fenomena itu menyiratkan praktik jurnalisme yang berpatron pada Dahlan Iskan sebagai *role model*. Hal tersebut umum terjadi di Indonesia mengingat beberapa media besar acapkali terasosiasi dengan sosok pendirinya. Selain Dahlan Iskan dengan Jawa Pos, ada pula Goenawan Mohamad dengan *Tempo*, Jakob Oetama dengan *Kompas*, Surya Paloh dengan *Metro TV*, Hary Tanoe dengan *MNC Group* dan lainnya.

Terkait lepasnya beberapa media di bawah Jawa Pos *Group* ke *Harian Disway*, situasi itu tidak selalu dikarenakan kepemilikan saham. Ada media yang tetap mengikuti kemana perginya Dahlan karena kecocokan dalam nilai-nilai jurnalistik. Fenomena relasi dua pihak ini sebagian besar melibatkan persahabatan instrumental, dimana seseorang dengan status sosial ekonomi lebih tinggi (patron) menggunakan pengaruh dan sumber daya untuk memberikan perlindungan dan/atau keuntungan kepada seseorang dengan status lebih rendah (klien) yang pada gilirannya membalas pemberian tersebut dengan dukungan dan bantuan, termasuk jasa pribadi kepada individu dengan status lebih tinggi (Scott, 1972). Scott juga membedakan tiga jenis hubungan dalam Patron-Klien yaitu: (1) Berdasarkan ketimpangan; (2) Berdasarkan karakteristik hubungan yang bersifat tatap muka (*face-to-face*), dan; (3) Berdasarkan fleksibilitas pembauran antara mereka (Scott, 1972).

Sebagai gambaran tentang konsep patron klien dari Scott, penelitian yang dilakukan oleh Suyono, Nugroho, & Windyastuti (2021) pada konteks komunikasi politik pada wilayah masyarakat desa mengungkapkan bahwa karakter kepemimpinan karismatik yang dimiliki kepala desa dan bertindak sebagai pelindung atas kepentingan ekonomi (materi) dan non-ekonomi (non – materi), kemudian mendapatkan imbalan berupa dukungan politik dan loyalitas masyarakat desa. Dengan kata lain, kepemimpinan karismatik yang dilakukan oleh patron dapat menumbuhkan loyalitas pada diri klien.

Asumsi adanya praktik patronisasi itulah yang hendak coba diungkap peneliti melalui pemetaan kepemilikan media-media di bawah Jawa Pos *Group* pasca keluarnya Dahlan Iskan dari Jawa Pos pada 2018 lalu. Dokumentasi literatur dalam konteks akademik tetap diperlukan. Meski peneliti belum menemukan adanya penelitian empiris mengenai Jawa Pos. Penelitian terdahulu yang relevan adalah mengenai Spasialisasi Grup Media Jawa Pos yang lebih membahas dari segi ekonomi politik. Lebih tepatnya mengenai proses integrasi horisontal melalui JPNN dilakukan dalam bentuk logika bisnis merger dan akuisisi. Hal ini membawa dampak pada kecenderungan konglomerasi melalui kepemilikan saham (Christiani, 2015)

Dalam hal ini, pencatatan terhadap dinamika yang terjadi di Jawa Pos dalam penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi akademisi maupun praktisi dalam melakukan penelitian atau sekadar sumbangsih dalam alternatif bacaan dengan topik media massa.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Peneliti memilih metode studi kasus karena kasus figur media seperti Dahlan Iskan yang keluar dari media yang dibesarkannya menjadi fenomena yang belum pernah terjadi dalam sejarah media di Indonesia. Lokus penelitian pun pada wilayah PT Jawa Pos *Holding* kluster media saja. Penggunaan istilah “studi kasus” berarti peneliti ingin mengetahui informasi apa yang pada akhirnya dapat dipelajari atau diperoleh dari kasus tersebut, baik kasus tunggal maupun rangkaian kasus. Stake (Denzin dan Lincoln, ed. 1994(Yesicha et al., 2022a) menyebutnya "apa hikmah yang bisa dipelajari dari satu kasus?". Prawito (2008:141) dalam (Nastain & Nugroho, 2022) juga mengungkapkan bahwa metode studi kasus digunakan untuk memberikan penekanan yang spesifik pada kasus yang diteliti dengan memperhatikan keunikan dari permasalahan yang ada. Sejalan dengan itu, Creswell (2016) pun memandang metode studi kasus berkaitan dengan aspek bagaimana dan alasan sebuah peristiwa terjadi pada konteks tertentu.

Penelitian dilakukan pada Oktober 2022 hingga Juli 2023, dimulai dengan banyak diskusi dengan jurnalis maupun mantan jurnalis Jawa Pos, hingga mengerucut pada pemilihan narasumber yang relevan untuk diwawancarai. Kriteria yang ditetapkan dalam pemilihan narasumber adalah bagian dari redaksi dan mengikuti proses transisi dari sebelum dan setelah keluarnya Dahlan Iskan dari direksi Jawa Pos Holding kluster media.

Tabel 1. Daftar narasumber dalam penelitian ini.

No	Nama	Posisi pada 2018	Posisi Juli 2023
1	AR	Redaktur halaman nasional JP Koran	Direktur Pemberitaan JTV
2	TG	Redaktur halaman nasional JP Koran	Direktur Harian Disway
3	MN	Pimpinan redaksi Jawa Pos Koran	Direktur Jawa Pos Radar
4	BH	Mantan jurnalis Jawa Pos	Penulis buku Konflik Jawa Pos Pasca Pecah Kongsi

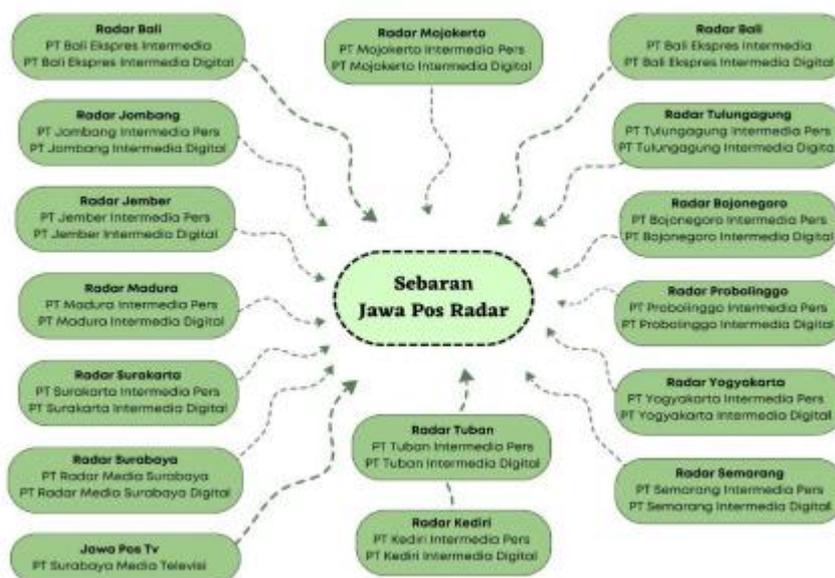
		Dahlan Iskan vs Goenawan Mohamad
--	--	-------------------------------------

Data-data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan tiga orang redaksi Jawa Pos Koran. Analisis data dilakukan reduksi data melalui *coding* dari hasil wawancara, interpretasi dan triangulasi melalui literatur yang merupakan kumpulan dari hasil wawancara yang ditulis oleh BH, yaitu mantan jurnalis PT Jawa Pos koran menulis 4 buku mengenai dinamika Jawa Pos sejak 2017.

Dalam reduksi data, hasil wawancara diklasifikasikan dalam lima basis informasi, terdiri dari informasi positif tentang Jawa Pos, positif tentang Dahlan Iskan, negatif tentang Jawa Pos, negatif tentang Dahlan Iskan, perihal saham dan kepentingan. Pengelompokan ini nantinya akan membantu proses analisis data, khususnya dalam menemukan data-data yang konsisten. Selanjutnya dianalisis menggunakan metode analisis deskriptif untuk menjelaskan data verbal yang ditranskrip dan *decoding* sesuai dengan klasifikasi yang disebut di atas.

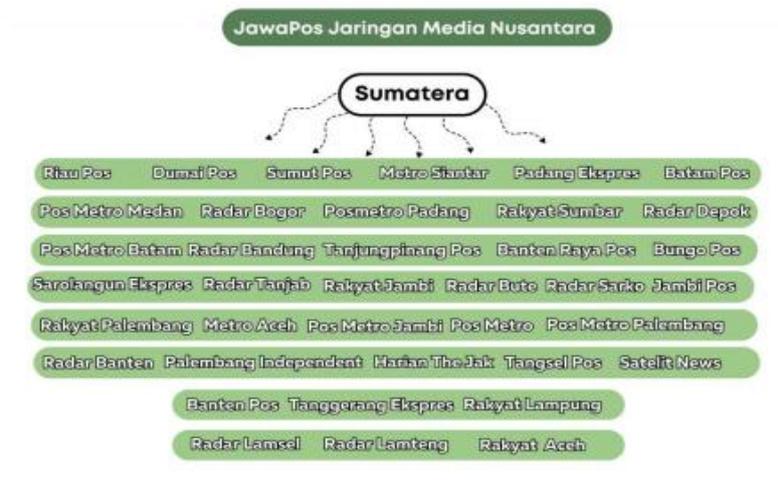
HASIL DAN PEMBAHASAN

Diskusi berwujud wawancara mendalam yang dilakukan bersama tiga narasumber utama membawa intisari wawasan mengenai bagaimana penentuan *headline* di media-media yang tersebar di jaringan PT Jawa Pos *Holding*. Sebelumnya, pada Gambar 1 diperlihatkan bahwa terdapat enam klaster pada PT Jawa Pos *Holding*, yaitu (1) Jawa Pos Koran, (2) Jawa Pos Radar yang membawahi 16 media tersebar di pulau Jawa dan Bali seperti yang terlihat Gambar 2, (3) jawapos.com, (4) JTV yang mengudara di Jawa Timur saja, (5) Jawa Pos Multimedia yang membawahi jaringan Jawa Pos TV di Indonesia, dan (6) Jawa Pos Jaringan Media Nusantara (JJMN) yang membawahi media tersebar di seluruh Indonesia. Selanjutnya pada gambar 2 akan diberikan visualisasi perihal sebaran Jawa Pos Radar di Indonesia.



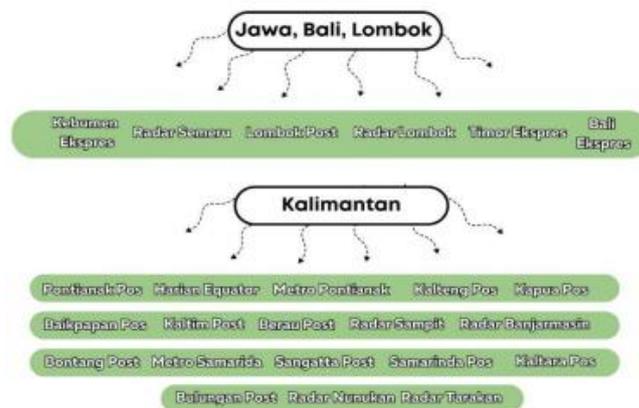
Gambar 2. Sebaran Jawa Pos Radar di Jawa dan Bali

Selain Jawa Pos Radar, kluster media pada PT Jawa Pos Holding juga terdiri dari Jawa Pos Jaringan Media Nusantara atau JJMN. Secara spesifik, Jawa Pos memperluas jejaring media yang makin luas mulai dari Sumatera hingga ke Papua melalui JJMN. Jumlah media yang bergabung bervariasi tergantung luasan wilayah. Tercatat lebih dari 20 media yang tergabung dalam JJMN Wilayah Sumatera, sebagaimana terangkum dalam Gambar 3. Sebut saja, Riau Pos, Posmetro Padang, Rakyat Sumbar, dan Rakyat Jambi.



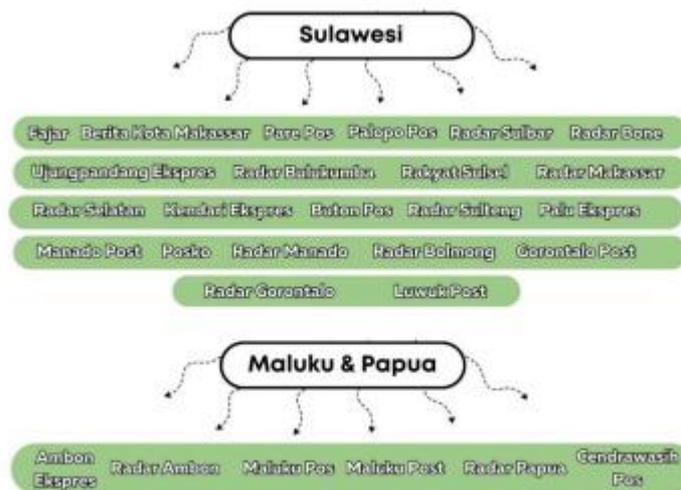
Gambar 3. Sebaran Jawa Pos Jaringan Media Nusantara di Sumatera

Kemudian, seperti yang tampak pada Gambar 4, JJMN kawasan Jawa, Bali, dan Lombok tercatat hanya 6 media yang bergabung, antara lain Radar Semeru, Lombok Post, Bali Ekspres. Hal ini tidak mengherankan mengingat di tiga wilayah tersebut, Jawa Pos sudah memiliki banyak jaringan media di bawah payung Jawa Pos Radar. Sementara itu, terdapat lebih dari 10 media di wilayah Kalimantan yang masuk dalam JJMN, seperti Pontianak Pos, Metro Pontianak, Kalteng Pos, dan Samarinda Pos.



Gambar 4. Sebaran Jawa Pos Jaringan Media Nusantara di Jawa, Bali, Lombok, dan Kalimantan

Tidak jauh berbeda dengan wilayah Kalimantan, di wilayah Sulawesi tercatat lebih dari 10 media yang tergabung dalam JJMN, misalnya, Fajar, Pare Pos, Palopo Pos, dan Radar Bone. Sementara di wilayah Maluku dan Papua terdapat 6 media yang masuk dalam JJMN, sebagaimana yang tampak pada Gambar 5, seperti Ambon Ekspres, Radar Ambon, Maluku Post, dan Radar Papua.



Gambar 5. Sebaran Jawa Pos Jaringan Media Nusantara di Sulawesi, Maluku & Papua

Dalam konteks sistem kerja antara Jawa Pos sebagai *holding* dengan media - media di bawahnya, kepemilikan saham menjadi aturan yang wajib dengan PT Jawa Pos *Holding* jika ingin berafiliasi dengan kelompok Jawa Pos Radar. Namun, dalam kelompok Jawa Pos Jaringan Media Nusantara (JJMN), saham bukanlah aturan yang baku. Ada dua macam skema dalam berafiliasi dengan JJMN. Yaitu:

1. Relasi saham, jadi dalam perusahaan media tersebut ada yang sebagian sahamnya dimiliki oleh Jawa Pos.
2. Relasi konten, dimana Jawa Pos tidak punya saham di sana tapi berafiliasi secara konten sehingga memungkinkan untuk tukar konten, foto, dan berita.

Relasi yang dimiliki antara Jawa Pos dengan media-media yang tergabung dalam jaringan JJMN memungkinkan Jawa Pos untuk memberikan instruksi pada jaringan media daerah dalam pemuatan berita tertentu, khususnya yang berhubungan dengan *agenda-setting* media. Hal tersebut sejalan dengan pandangan McComb dan Donald L. Shaw (Kriyantono, 2009:222) bahwa media mempunyai kemampuan mengemas isu untuk mempengaruhi apa yang dianggap penting oleh publik. Dengan kata lain, media menjadi pusat penentu kebenaran karena media mampu mengarahkan kesadaran dan perhatian publik pada isu - isu yang dianggap penting oleh media.

Sebagai contoh, saat Dahlan Iskan menerima gugatan hukum atas kasus pelepasan aset BUMD. Karena kasus tersebut sifatnya politis, redaksi menginisiasi *framing* yang mengupas

masalah tersebut dengan lebih komprehensif, kemudian pemberitaan tersebut diinstruksikan untuk dimuat di media-media yang tergabung dalam semua jaringan Jawa Pos *Holding*. Hal yang sama dilakukan oleh redaksi saat Dahlan Iskan mengikuti konvensi Partai Demokrat. Memahami bahwa dunia politik tidak pernah lepas dari persoalan membangun citra, maka redaksi melakukan *framing* atas pernyataan - pernyataan yang disampaikan Dahlan Iskan selama konvensi dengan fokus pada sudut pandang tertentu.

”Saya sangat memahami kondisi jurnalis yang bekerja untuk pemilik media yang mempunyai agenda politik. Karena dulu saat pak Dahlan ikut konvensi Partai Demokrat pun kami lebih berpikir, ini ketika pak Dahlan pidato di Medan ngomong apa saja, *angle* apa yang harus kita ambil. Karena politik kan ada menyangkut citra, menyangkut pesan.” AR.

AR juga mengungkapkan bahwa Dahlan Iskan sendiri tidak pernah memberikan perintah secara eksplisit, namun pembentukan *framing* berita tersebut murni inisiatif redaksi yang dieksekusi oleh seluruh jaringan media Jawa Pos *Holding*. Meski tidak memberikan instruksi secara eksplisit terkait proses *framing* pada proses pemberitaan di Jawa Pos, figur Dahlan Iskan sebagai pimpinan yang berpengaruh di Jawa Pos tentu sudah dipahami oleh para redaksi di bawahnya. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan Fortunato (2005), dimana pemilik modal dapat menentukan dan mempengaruhi konten media yang didistribusikan ke publik, termasuk proses seleksi dan *framing*. Pemilik media menentukan informasi mana yang akan dikonsumsi oleh publik, durasi, intensitas, untuk mendukung *agenda-setting* yang diinginkan.

Dalam proses kerja media, *frame* dipandang sebagai suatu cara bercerita atau gugusan ide - ide yang tersusun sedemikian rupa untuk menghadirkan konstruksi makna dari sebuah peristiwa. Cara pandang ini dinilai oleh Gomson dan Modigliani (Kriyantono, 2009:257) sebagai sebuah kemasan (*package*) yang menunjukkan isu apa yang dibicarakan dan peristiwa apa yang relevan. Data - data yang dimiliki terkait isu tertentu diorganisir untuk menunjukkan posisi atau kecenderungan politik, termasuk membantu komunikator menjelaskan muatan - muatan dibalik suatu isu atau peristiwa.

Selain mampu memberikan instruksi terkait pemuatan berita, relasi yang dibangun Jawa Pos dengan media jaringannya memudahkan Jawa Pos untuk memberikan ide liputan agar dieksekusi dalam skala yang lebih besar bagi media cabang di daerah. Dalam hal ini, para redaktur halaman nasional mempunyai peran penting dalam melihat reportase dari daerah yang bisa dikembangkan menjadi liputan berskala nasional. Sebagai contoh, liputan investigasi perdagangan hiu di Lombok yang dimulai dari berita kecil dari Lombok Post. Liputan tersebut dikerjakan dengan kolaborasi dengan jurnalis dari Jawa Pos Surabaya dan Jakarta sebab makelar hiu berada di dua kota tersebut. Bila menyangkut liputan kolaborasi seperti ini, redaktur dari Jawa Pos Koran lah yang secara langsung menugasi dan melakukan kontrol hasil liputan. Ide liputan dari media-media daerah sangat banyak dan menarik, namun selama ini Jawa Pos koran yang lebih dulu harus menginisiasi peliputan terintegrasi dengan beberapa daerah.

Setelah Dahlan Iskan mundur sebagai *chairman* Jawa Pos *Holding* pada Juni 2018, perubahan yang menyentuh langsung ‘kulit’ redaksi belum nampak. Redaksi masih

menjalankan proses liputan dengan nilai-nilai jurnalistik khas Jawa Pos yang diturunkan oleh Dahlan Iskan. Apakah jurnalistik 'rasa Jawa Pos' hilang selepas Dahlan pergi? dalam segi penulisan tidak berubah. Namun, dari segi konten, Jawa Pos kehilangan salah satu kontennya yaitu tulisan Dahlan Iskan yang dimuat setiap hari senin. Terutama, sejak Dahlan Iskan membuat domain website sendiri bernama disway.id.

Redaksi menyadari tulisan Dahlan masih banyak dicari oleh pembaca Jawa Pos. Oleh karena itu, redaksi berinisiatif menarik tulisan Dahlan dari disway.id ke koran Jawa Pos. Lagipula, saat itu Dahlan adalah komisaris yang masih punya saham sejumlah 10 persen dalam Jawa Pos *Holding*. Sayangnya, direksi tidak menyetujui usulan tersebut karena tulisan yang dimuat disway.id bisa diambil oleh media lain, sedangkan Jawa Pos hanya bisa mempublikasikan naskah yang eksklusif. Dalam perjalanannya, beberapa media di Jawa Pos ada yang memuat tulisan Dahlan Iskan pada 2020, contohnya Radar Solo.

”Beberapa media Jawa Pos sekarang tetap memasang tulisan Pak Dahlan, *nah* dan *gak* ada sanksi juga. Jadi dalam redaksi sebenarnya lebih cair. Tapi ruh media itu tidak ditentukan satu orang. Ruh itu di bangun dari keseharian kita berdiskusi tentang isu, misalnya di Jawa Pos itu yang saya lihat misalnya politik yang sedemikian *complicated* itu kadang disimplifikasi terlalu sederhana.” AR.

AR mengungkapkan, meski beberapa media di bawah naungan Jawa Pos memasang tulisan Dahlan Iskan, tidak ada sanksi atau teguran kepada media tersebut. Dengan kata lain, redaksi Jawa Pos memberi keleluasaan bagi media - media yang berafiliasi dengan Jawa Pos untuk memuat konten - konten yang memang dinilai memiliki *news value*. Tidak menampik bahwa tulisan Dahlan Iskan masih memiliki magnet yang kuat kepada pembaca, AR meyakini bahwa 'jiwa' Jawa Pos tidak hanya pada diri Dahlan Iskan seorang. Proses dibalik layar pembuatan suatu berita atas isu tertentu itulah yang diyakini AR menjadi 'jiwa' sesungguhnya dari Jawa Pos.

Meskipun demikian, hilangnya sosok Dahlan Iskan dari rutinitas kerja redaksi Jawa Pos perlahan juga memiliki pengaruh pada kualitas masukan yang diterima redaksi. Hal ini diungkapkan oleh Direktur Jawa Pos Radar, MN sebagai berikut:

“Kualitas masukan yang menurun. Ya karena Pak Dahlan dulu itu kan pemilik, bagian dari pemilik yang juga menguasai media jadi sering memberi masukan memang, misalnya *angle*-nya jelek nah pak dahlan itu memberi masukan itu, bukan intervensi teknis itu, hanya *angle* mu ini mesti begini kenapa kok *gak* ambil *angle* ini kenapa kok *gak* dilengkapi data ini gitu kalau pak Dahlan setiap harinya gitu. Hampir tiap hari, tapi bukan hanya pak Dahlan, pak Gunawan Muhamad sempat juga kadang kasih info. Sekarang sebenarnya juga masih pak Hidayat Jati. kayak pak Leak itu kan aktif juga.” MN

Menurut MN, dulu Dahlan Iskan selalu memberi masukan atau arahan mengenai *angle* pemberitaan yang akan dimuat agar lebih menarik pembaca. Kebiasaan itu tidak hanya dilakukan oleh Dahlan Iskan, tetapi juga sosok - sosok lain seperti Goenawan Mohamad,

Hidayat Jati, dan Leak Kustiya. Alhasil, ketika Dahlan Iskan tidak lagi berada di Jawa Pos, tim redaksi kurang mendapat masukan - masukan untuk peningkatan kualitas pemberitaan.

”Setelah pak Dahlan turun, malah yang kita rasakan hampir tidak ada kontrol. Jadi waktu itu kan penurunan kinerja koran itu salah satunya karena *performance* redaksi jelek. Kemudian diganti lah pimrednya dari R ke IY itu tuh sosok yang tidak diterima oleh redaksi waktu itu. Ya ada beberapa peristiwa sebelumnya lah. Semua tau. Semua sudah setuju. Ini sebagian besar kayak krisis kepercayaan *lah* ke pimred itu. Ya hampir gak ada kontrol. Kita kecolongan *gak* ada yang negur. Kita salah *enggak* ada yang evaluasi.” TG.

Senada dengan MN, TG juga merasakan dampak negatif tidak adanya Dahlan Iskan pada kualitas kinerja redaksi karena tidak adanya pihak yang mengontrol kinerja redaksi seperti sebelumnya. Bahkan, turunnya kualitas kinerja redaksi berpengaruh pada penurunan kinerja koran. Kondisi ini lantas memunculkan keputusan untuk mengganti pimpinan redaksi, yang ternyata juga tidak memberikan perubahan signifikan karena keberadaan pimpinan redaksi baru kurang diterima anggota tim yang lain. Dengan kata lain, terjadi krisis kepercayaan ke pimpinan redaksi saat itu yang menyebabkan hilangnya sistem kontrol dan evaluasi kinerja pada seluruh tim redaksi Jawa Pos.

Pengaruh ketidakberadaan sosok Dahlan Iskan pada kualitas konten dan kinerja redaksi Jawa Pos tidak terlepas dari gaya kepemimpinan Dahlan Iskan selama memimpin Jawa Pos. Menurut Seseli dan Sutanto (2013), Dahlan Iskan menanamkan nilai kerja keras sebagai budaya perusahaan yang diinternalisasikan pada seluruh karyawan di Jawa Pos. Nilai kerja keras yang sangat melekat pada diri Dahlan kemudian tidak saja diteladani oleh seluruh tim, tetapi juga menjadi motivasi eksternal dalam bekerja. Hal ini berdampak pada tim sehingga terbiasa dengan sasaran kerja dan standar yang tinggi sekaligus membuat seluruh tim memiliki rasa hormat, taat, dan royal pada Dahlan. Selain itu, Dahlan Iskan juga dinilai terbuka mengenai masalah yang terjadi dalam perusahaan. Dalam penyelesaian masalah pun, Dahlan melibatkan seluruh tim demi meminimalkan resiko dari keputusan yang diambil. Maka tidak mengherankan bila hilangnya sosok Dahlan Iskan di Jawa Pos, diakui atau tidak, memiliki dampak pada proses kerja di Jawa Pos (Seseli & Sutanto, 2013).

Menginjak tahun 2021, setahun sejak Dahlan Iskan mendirikan harian Disway di Surabaya, beberapa media yang berada di bawah payung JJMN seperti Sumatera Ekspres dan Radar Cirebon mulai mendekat ke Dahlan Iskan untuk bergabung dalam payung harian Disway. Hingga pada akhir tahun 2021, berdirilah harian Disway *Network* yang mewadahi media - media di Indonesia yang ingin bergabung dalam satu jaringan. Hingga tulisan ini disusun pada Agustus 2024, tercatat ada 77 media tergabung dalam harian Disway *Network* yang tersebar di pulau Jawa dan Sumatera. Peta jaringan Harian Disway *Network* terkini sebagaimana terangkum pada Gambar 6.

terutama terkait aktivitas *sharing* konten. Terbukti, Sumatera Ekspres (Sumeks) dan Jawa Pos masih beberapa kali berbagi konten yang dibutuhkan satu sama lain.

“Bagi teman teman yang di redaksi itu kan sebenarnya *gak* ada apa apa, bukan saling bermusuhan kan *endak*, ya tetep bagus sampai sekarang, meskipun Sumeks sudah pisah. Tapi baru dua minggu lalu aku juga berbagi berita. Di redaksi itu tidak begitu terpengaruh *sih*.” MN.

MN mengungkapkan bahwa di ruang lingkup redaksi situasi lebih cair dan kerjasama tetap berjalan normal sekalipun tidak lagi berada di payung organisasi yang sama. Dalam tataran redaksi yang terdiri dari kelas pekerja, mereka tidak ambil pusing dengan konflik yang terjadi pada pemilik saham. Bahkan, pada Juli 2023 tercatat saham Dahlan Iskan di PT Jawa Pos *Holding* yang semula 10 persen menyusut jadi 4 persen. Penurunan jumlah saham itu dikarenakan terjadi kesepakatan penukaran saham dalam lini bisnis lainnya, yaitu Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) Tenggarong yang 85% sahamnya kini dimiliki oleh Dahlan Iskan. Tentunya, dengan terus membangun *Harian Disway Network* dengan pesona jurnalistik Dahlan Iskan yang belum pudar hingga saat ini, untuk beberapa kalangan.

Kuasa pemilik saham dalam dunia korporasi adalah hal yang dinormalisasi dalam melegitimasi apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Contohnya, dalam hal peliputan. Di kondisi sebelum dan setelah Dahlan Iskan meninggalkan Jawa Pos, instruksi dalam liputan yang berurusan dengan kepentingan pemilik saham adalah hal yang normal dilakukan. Fenomena seperti ini bisa jadi tidak hanya terjadi di Jawa Pos, namun juga di media lain. Selain kepemilikan saham, instruksi liputan juga sangat berkaitan dengan divisi iklan. Iklan telah menjadi salah satu penyumbang pendapatan terbesar bagi industri media baik media berskala besar maupun kecil. Hasan (2006) mengungkapkan bahwa dunia industri yang telah memasuki pasar memerlukan media promosi yang hanya dapat dilakukan oleh perusahaan media, baik cetak, radio, televisi, dan kini media digital. Perusahaan media tidak hanya menerima pendapatan dari para pelanggan, tapi juga dari penerimaan iklan dunia usaha.

Dalam perkembangannya, penerimaan lewat iklan jauh melebihi penerimaan dari langganan. Misalnya, pada media pers seperti koran, penerimaan dari iklan mencapai 70 - 80% dari total *income*. Sementara pada radio dan televisi, dimana penonton dan pendengar tidak dipungut biaya, pemasukan iklan merupakan satu - satunya *income*. Hal ini menunjukkan bahwa media tidak bisa dianggap lagi sebagai institusi sosial. Selayaknya perusahaan bisnis, media massa seperti koran, radio dan televisi pada akhirnya berorientasi pada profit atau laba sebagai motivasi dasar (Hasan, 2006). Ketergantungan pada iklan ini pula yang seringkali membuat redaksi kehilangan nyali dalam mengontrol kualitas konten karena berkaitan dengan iklan yang menjadi pemasukan, seperti yang dikisahkan oleh AR.

”Instruksi yang berhubungan dengan pemilik saham atau *service* iklan tidak eksplisit, misalnya *billing*-nya kementerian A itu di kita misal 800 juta gitu kan? *Signal*. Lalu misalnya ada ulang tahun pejabat kementerian A *ya* maunya *sih* jangan diberitakan, tapi kan *nggak* bisa begitu. *Nek* aku *sih* *nggak* bisa gitu. Tetap harus dilihat dulu *news value*-nya, jurnalisnya harus bisa menyiasati dengan nilai berita yang layak, tidak sekadar memberitakan ulang tahun karena dia pemasang iklan dengan *billing* besar” AR.

Walaupun kadang terjadi tarik menarik kepentingan antara pengiklan dan redaksi, AR memastikan redaksi Jawa Pos tetap memperhatikan *news value* dari pemberitaan yang dimuat, sekalipun bernuansa promosi. Dengan kata lain, redaksi tidak akan serta merta memuat sebuah konten bila tidak memiliki *news value* meski pengiklan tersebut memberikan kontribusi besar bagi pemasukan Jawa Pos.

Membaca Relasi Patron - Klien: Antara Jawa Pos Holding dan Media Pengikutnya di Era Kepemimpinan Dahlan Iskan

Berdasarkan hasil temuan wawancara dengan para narasumber, relasi antara Jawa Pos *Holding* dan media - media di bawahnya saat kepemimpinan Dahlan Iskan dapat diindikasikan sebagai hubungan patron - klien. Menurut Scott (1972: 178), relasi Patron-Klien (*Patron-Client Relationship*) adalah hubungan atau ikatan antara dua pihak yang melibatkan seperangkat atau sejumlah hubungan pertemanan, yang melibatkan orang dengan pengaruh atau sumber-sumber dayanya (*resources*), terutama yang bersifat ekonomis dan memberikan perlindungan dan keuntungan kepada pihak atau orang yang status ekonomi rendah, dalam hal ini Klien. Sebaliknya, Klien tersebut memberikan imbalan berupa dukungan dan dananya termasuk pelayanan-pelayanan yang bersifat personal atau pribadi terhadap Patron.

Sementara itu, Maczak (2018) memandang hubungan patron klien layaknya “persahabatan yang berpihak” (*a lop-sided friendship*), yang menempatkan klien sebagai pembeli, sementara patron sebagai “sang pelindung. Maczak (2018) juga mengaitkan “patronase” dan “klien” dengan feodalisme karena menempatkan posisi majikan di atas bawahan. Masih berhubungan dengan relasi patron – klien, Aspinall (2013) dalam Widoyoko (2018) melihat patronase sebagai praktek penyaluran sumber daya material dengan tujuan tertentu, membawa dampak politik, serta sumber daya material yang disalurkan pada jaringan klientelistik berbasis relasi kekuasaan personal. Sementara klientelisme dipandang sebagai hubungan kekuasaan personal dengan posisi status sosial patron lebih tinggi dibanding klien dalam ikatan timbal balik (Hutchcroft, 2014 dalam Widoyoko, 2018; Gulyas & Baines, 2020)).

Menggunakan perspektif Patron – Klien pada konteks kasus jejaring media, khususnya JJMN, Jawa Pos *Holding* dapat dipandang sebagai patron yang menempatkan media - media di bawahnya sebagai klien dengan pendekatan tidak hanya berbasis ekonomi, dalam hal ini kepemilikan saham, tetapi juga afiliasi konten. Hal ini terjadi karena relasi antara redaksi Jawa Pos dan redaksi media - media yang dipayungi JJMN cenderung cair dan tidak terlalu struktural. Bahkan relasi ini bertahan meski media - media tersebut memilih lepas dari JJMN dan bergabung dengan Harian Disway milik Dahlan Iskan. Hingga tulisan ini disusun pada Agustus 2024, tercatat ada 77 media tergabung dalam harian Disway *Network* yang tersebar di pulau Jawa dan Sumatera, dengan 50 media diantaranya berasal dari JJMN. Situasi tersebut, menurut (Scott, 1972) karena ikatan patron - klien yang terbentuk bersifat luwes dan meluas (*diffuse flexibility*). Alhasil, hubungan yang terjadi tidak terbatas pada hubungan kerja, tetapi juga kedekatan yang lebih personal, seperti kedekatan turun temurun, persahabatan, dukungan tenaga maupun kekuatan.

Relasi patron - klien yang cenderung luwes dan meluas tersebut tidak bisa sepenuhnya dilepaskan dari kepemimpinan Dahlan Iskan yang pernah berstatus sebagai *chairman* Jawa Pos *Holding*. Gaya kepemimpinan Dahlan yang cukup mengakar pada tim redaksi yang pernah dipimpinya setidaknya telah membangun budaya yang cenderung personal. Dahlan Iskan

menanamkan nilai kerja keras sebagai budaya perusahaan yang diinternalisasikan pada seluruh karyawan di Jawa Pos. Nilai kerja keras yang sangat melekat pada diri Dahlan kemudian tidak saja diteladani oleh seluruh tim, tetapi juga menjadi motivasi eksternal dalam bekerja. Hal ini berdampak pada tim sehingga terbiasa dengan sasaran kerja dan standar yang tinggi sekaligus membuat seluruh tim memiliki rasa hormat, taat, dan royal pada Dahlan. Selain itu, Dahlan Iskan juga dinilai terbuka mengenai masalah yang terjadi dalam perusahaan. Dalam penyelesaian masalah pun, Dahlan melibatkan seluruh tim demi meminimalkan resiko dari keputusan yang diambil (Seseli & Sutanto, 2013). Hal ini juga yang tampak mempengaruhi bagaimana Jawa Pos *Holding* selama kepemimpinan Dahlan Iskan memperlakukan media - media yang ikut pada jaringan medianya. Media - media yang berafiliasi dengan JJMN dipandang sebagai partner yang dibentuk dengan hubungan personal karena adanya keputusan untuk mengadakan pertukaran didasarkan pada pengertian saling menguntungkan dan timbal balik (*mutual benefit and reciprocity*) (Legg, 1983:29).

PENUTUP

Jawa Pos *Holding* sebagai salah satu institusi media terbesar di Indonesia memiliki dua pendekatan untuk membangun jaringan medianya, kepemilikan saham dan afiliasi konten. Dua pendekatan tersebut yang digunakan oleh Jawa Pos *Holding* dalam membangun Jawa Pos Jaringan Media Nusantara (JJMN) yang tersebar mulai dari pulau Sumatera hingga Papua. Selain itu, riset ini juga mengerucut pada adanya dua sistem afiliasi yang ada pada media massa di Indonesia, yang terdiri dari:

1. Relasi saham, dimana ada keterikatan pada kepemilikan saham yang menjadikan dua atau lebih media massa bisa bekerjasama dan mempunyai sikap yang sama.
2. Relasi konten, dimana tidak ada keterikatan saham namun antar media massa sepakat untuk berafiliasi dengan berbagi konten, bisa secara konsisten maupun tidak, dan dengan mekanisme yang disepakati antar media massa tersebut.

Dalam proses membangun jejaring JJMN, figur Dahlan Iskan tidak bisa ditinggalkan begitu saja. Lepasnya beberapa media dari payung JJMN untuk menjadi bagian dari Harian Disway, media milik Dahlan Iskan saat ini, adalah bukti sosok Dahlan Iskan masih mempunyai nilai jual sehingga masih dibutuhkan oleh media - media lain. Hingga tulisan ini dibuat pada Agustus 2024, terjadi penyusutan saham Dahlan Iskan di Jawa Pos Holding yang pada Juli 2023 adalah sejumlah 4 persen, namun pada Agustus 2024 menjadi 3,8 persen. Sebelum 2018, tercatat ada 27 persen saham Dahlan Iskan di Jawa Pos Holding yang menyusut menjadi 10,8 persen, lalu menjadi 4 persen, dan terakhir sekarang menjadi 3,8 persen. Penyusutan tersebut terjadi karena hasil restrukturisasi aset Dahlan Iskan dan Jawa Pos sendiri.

Walaupun demikian, kerjasama antara redaksi Jawa Pos dengan redaksi media - media yang memilih lepas dari JJMN masih terjalin baik bahkan aktivitas berbagi konten masih dilakukan hingga saat ini. Hal ini tidak mengherankan mengingat relasi yang terbangun antara JJMN dengan media - media yang dipayungi cenderung pada kedekatan yang didasarkan pada pengertian, saling menguntungkan dan timbal balik.

REFERENSI

- Bahari. (2021). *Konflik Jawa Pos Pasca Pecah Kongsi Dahlan Iskan vs Goenawan Mohammad*. Surabaya: PT Media Konco Lawas
- Christiani, L. C. (2015). Spasialisasi Grup Media Jawa Pos. *Jurnal ILMU KOMUNIKASI*, 12(2). <https://doi.org/10.24002/jik.v12i2.471>
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781849208956>
- Fortunato, J. A. (2005). *Making Media Content*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Inc. Publishers.
- Hasan, B. (2006). Ekonomi Media: Perluakah?. *MEDIATOR*, Vol.7 No.2 Desember
- Junaedi, F., Nugroho, H., & Wahyono, S. B. (2018). Komodifikasi Bonek dalam Jejaring Konglomerasi Jawa Pos. *Jurnal ASPIKOM*, 3(5), 891–902
- Leeg, K. R. (1983). *Tuan Hamba dan Politisi*. Jakarta: Sinar Harapan
- Lenggawa, V. A. (2019). Strategi Jawa Pos dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Media di Era Revolusi Industri 4.0. *Konvergensi: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 1(1), 19–38
- Lim, M. (2012). *The League of Thirteen: Media Concentration in Indonesia*. http://www.public.asu.edu/~mlim4/files/Lim_IndoMediaOwnership_2012.pdf.
- Maczak, A. (2018). *Unequal Friendship The Patron-Client Relationship in Historical Perspective. Development in Vietnam*. Frankfurt: Peter Lang GmbH. <https://doi.org/10.1355/9789814379281-007>
- Nastain, M., Nugroho, C. (2022). Relasi Kuasa dan Suara: Politik Patron Klien Pada Pilkada Langsung di Kabupaten Grobogan 2020. *POLITIKA: Jurnal Ilmu Politik*. 13(1). <https://doi.org/10.14710/politika.13.1.2022.167-184>
- Primantika, N. V. (2018). Pemberitaan Bonek oleh Jawa Pos di Era Pasca Kepemilikan Persebaya oleh Jawa Pos. Universitas Airlangga.
- Putri, A. (2022). *Runtuhnya Imperium Jawa Pos*. Remotivi. <https://www.remotivi.or.id/amatan/771/runtuhnya-imperium-jawa-pos>
- Kriyantono, R. (2009). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Prenada Media Group
- Scott, J. C. (1972). Patron-Client Politics and Political Change in Southeast Asia. *The American Political Science Review*, 66(1), 91–113.
- Seseli, E. M. I., & Sutanto, E. M. (2013). Persepsi mengenai Gaya Kepemimpinan Dahlan Iskan di Jawa Pos. *AGORA*, 1(3), 1–10.
- Setyawan, I. (2014). Media Cetak Bertahan Hidup (Strategi Jawa Pos Indonesia dan The Straits Times Singapura Mempertahankan Eksistensinya dari Gempuran Media Online). In *Seminar Besar Nasional Komunikasi*. <http://bisniskeuangan.kompas.com/>

- Suyono, S., Nugroho, K., & Windyastuti, D. (2021). Analysis of patron-client Political Communication in Building a Network of Political Power in the Village Community. *Jurnal Studi Komunikasi*, 5(1), 110–133.
- Valerisha, A. (2017). Dampak Praktik Konglomerasi Media Terhadap Pencapaian Konsolidasi Demokrasi di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Hubungan Internasional*, 12(1), 15–32. Retrieved from <https://journal.unpar.ac.id/index.php/JurnalIlmiahHubunganInternasiona/article/view/2546>
- Widoyoko, J. D. (2018). Politik, Patronase dan Pengadaan; Studi Kasus Korupsi Proyek Wisma Atlet. *Integritas*, 4(2), 1–23.
- Gulyas, A., & Baines, D. (2020). The routledge companion to local media and journalism. In *The Routledge Companion to Local Media and Journalism*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781351239943>
- Yesicha, C., Faruk, F., & Wahyono, S. B. (2022a). Democratization Zone By WatchdoC Documentary Maker. *SOUTHEAST ASIA CONFERENCE ON MEDIA, CINEMA, AND ART 2021 "Rediscovering Southeast Asia Amidst Its Multi-Layered Burdens,"* 16–27.
- Yesicha, C., Faruk, F., & Wahyono, S. B. (2022b). *Reality the Truth of Religious Practice in Documentary Covid-19*. 377–387. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2022.01.02.32>