

ABSTRAK

**PENGELOLAAN KOVERGENSI MEDIA PADA SUARA SURABAYA
MEDIA DALAM MENGHADAPI TANTANGAN DISRUPSI**

Di era disrupsi, beberapa media massa lama mengalami tantangan berupa tergesernya eksistensi dengan beragam media baru. Era disrupsi memberikan opsi kepada media massa untuk memilih antara terdisrupsi atau mendisrupsi. SS Media dalam hal ini melakukan sebuah inovasi dengan mengadopsi beragam media baru sehingga terbentuk konvergensi media.

Konvergensi media ditandai dengan adanya digitalisasi konten dan kepemilikan infrastruktur komunikasi. Terdapat banyak media massa yang sudah menerapkan hal serupa, namun hasilnya berbeda dengan SS Media yang hingga saat ini memiliki daya tawar harga iklan yang tinggi. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus, peneliti bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengelolaan konvergensi media pada SS Media dalam menghadapi tantangan disrupsi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa di era disrupsi SS Media melakukan beragam strategi untuk bertahan di era disrupsi. Yakni pemahaman (*understanding*), perencanaan (*planning*), dan Implementasi. Memahami apa saja yang sedang dihadapi saat ini, pemahaman tersebut kemudian mempengaruhi perencanaan pengelolaan, dan kemudian diimplementasikan pada SS Media.

Kata Kunci : Disrupsi, Konvergensi Media, Digitalisasi, Pengelolaan

ABSTRACT

THE MANAGEMENT OF MEDIA CONVERGENCY AT *SUARA SURABAYA MEDIA* IN FACING DISRUPTION CHALLENGES

In the era of disruption, some old mass media experienced challenges in the form of displacement of existence with a variety of new media. The era of disruption provides the option for the mass media to choose between disrupted or disrupting. *Suara Surabaya Media* in this case carry out an innovation by adopting a variety of new media so that media convergence were formed.

Media convergence is characterized by digitalization of content and ownership of communication infrastructure. There are many mass media that have implemented the same thing, but the results are different from *Suara Surabaya Media*, which until now has a high bargaining power for advertising prices. By using a qualitative approach and case study method, the researcher aims to find out how to manage media convergence at *Suara Surabaya Media* in facing disruption challenges.

The results of this research indicate that *Suara Surabaya Media* undertook various strategies to survive in the era of disruption. Namely, understanding, planning, and Implementation. Understanding what is currently being faced influences management planning, and then is implemented at *Suara Surabaya Media*.

Keywords: Disruption, Media Convergence, Digitalization, Management

RINGKASAN PENELITIAN

PENGLOLAAN KONVERGENSI MEDIA PADA SUARA SURABAYA MEDIA DALAM MENGHADAPI TANTANGAN DISRUPSI

Oleh: Alfi Rohmatul Hidayah (071814853014)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengelolaan konvergensi media yang meliputi digitalisasi konten, kepemilikan infrastruktur komunikasi, dan sumber daya manusia pada Suara Surabaya Media dalam menghadapi tantangan disrupsi. Beberapa poin yang mendasari penelitian ini adalah yang pertama, menurut Kasali (2017) di era saat ini, di era disrupsi, suatu individu, organisasi, atau perusahaan menghadapi dua pilihan, yakni mendisrupsi atau terdisrupsi. “Melenyapkan” berbagai kompetitor barunya, atau “terlenyapkan” karena tetap bertahan dengan cara lama dan tidak melakukan inovasi. Konvergensi media yang diterapkan pada SS Media peneliti asumsikan sebagai inovasi baru yang diadopsi oleh perusahaan media massa yang sebelumnya memanfaatkan medium-medium lama (radio dan majalah cetak) kini bertransformasi memanfaatkan medium baru dengan cara yang baru.

Menurut hasil survey AC Nielsen dalam Nielsen.com pada tahun 2016 “*Saat ini 4 dari 10 orang pendengar radio mendengarkan radio melalui perangkat yang lebih personal yaitu mobile phone*”, sedangkan di *mobile phone* saat ini sudah terpasang berbagai aplikasi lain yang menyuguhkan berbagai layanan yang beragam. Namun yang menjadi menarik, di tengah persaingan yang semakin sengit SS Media masih memiliki nilai jual yang tinggi dengan ditunjukkan pada harga tarif yang fantastis, yakni mencapai Rp 1.100.000 permenitnya. Berbeda dengan Suara Giri FM yang hanya Rp 540.000- Rp 625.000 permenit, Radio Wijaya FM Rp 425.000 – Rp 475.000, dan Media FM pada tarif Rp 440.000 – Rp 525.000 permenit. Data tersebut merupakan hasil olahan peneliti yang bersumber pada radiojatim.com (web resmi PRSSNI) Jawa Timur. Penentuan pembandingan tiga stasiun radio lainnya berdasarkan pada arsip radio SS yang menjelaskan bahwa radio SS merupakan salah satu dari lima stasiun radio yang menempati jumlah pendengar tertinggi di Surabaya. Tingginya tarif iklan pada radio SS ini bahkan sudah sejak tahun 1983. Selain banyak pendengar dan tarif iklan tinggi, dalam segi segmentasi pendengarnya SS juga berbeda dengan tiga radio lainnya. Yakni masyarakat dengan rentang usia 30-39 tahun dan mendapatkan penghasilan di atas tiga juta rupiah. Usia tersebut menjadi target utama radio SS dengan jumlah 45% dari keseluruhan pendengarnya.

Di sisi lain, tidak sedikit media massa khususnya radio yang perlahan “gulung tikar” akibat sengitnya persaingan pasar. Di antaranya adalah radio MPM Cemerlang di Yogyakarta, media tersebut terpaksa mengurangi jumlah penyiar untuk memangkas dana yang dikeluarkan untuk tetap berjalan (Kontan, 2016). Kemudian yang tak kalah mengagetkan, perusahaan radio terbesar di Amerika, *iHearthMedia* dikabarkan telah

bangkrut. Perusahaan yang memiliki 850 stasiun radio tersebut turut mengalami dampak dari adanya persaingan berbagai media baru yang bermunculan (Forbes, 2018). SS Media menjadi salah satu contoh media yang berhasil bertahan dalam sengitnya persaingan iklan antar media di Surabaya. Di sisi lain yang menjadi sorotan adalah persaingan iklan tersebut didorong oleh hadirnya internet yang mendisrupsi eksistensi media massa tradisional dengan berbagai layanan digitalnya. Tapsel (2018) menyarankan bahwa teknologi digital mengharuskan hampir seluruh perusahaan media *mainstream* di seluruh dunia untuk melakukan adaptasi secara cepat dan dapat menjangkau lokasi tanpa batas.

Untuk mengetahui bagaimana pengelolaan konvergensi media yang meliputi pengelolaan infrastruktur komunikasi, pengelolaan konten, dan pengelolaan SDM menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif dengan metode penelitian studi kasus. Metode penelitian studi kasus dipilih oleh peneliti dengan mempertimbangkan beberapa ciri khusus dalam penelitian ini. Yakni yang pertama adalah *on going event*. Era disrupsi merupakan era yang sedang berlangsung saat ini, dan belum diketahui jelas kapan era ini akan berakhir. Begitu pun konvergensi media yang dilakukan dalam menjawab tantangan di era disrupsi juga masih berlangsung dan terus akan memunculkan inovasi-inovasi baru karena keadaan tak menentu yang serba dinamis. Kemudian yang kedua adalah keunikan. Penelitian ini juga khusus peneliti lakukan pada media massa SS Media yang memiliki media massa radio dan perangkat new media, bukan media massa lain yang hanya berfokus pada televisi, koran atau jenis media massa lainnya. Di antara banyak radio yang tengah mempertahankan eksistensinya di tengah tantangan era disrupsi, Suara Surabaya Media menjadi industri media massa yang dipilih oleh peneliti dengan beberapa alasan tertentu yang tidak mampu diganti dengan media massa lainnya.

Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi dan wawancara mendalam dengan dua orang konseptor (Direktur utama dan Manajer New Media) dan lima orang tim pelaksana yang mewakili beberapa bidang kerja yang berbeda (editor konten, *content creator*, admin media sosial, tim grafis, penyiar, dan supervisor). Pada bagian tinjauan pustaka, peneliti menggunakan referensi beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan dan perbedaan dengan penelitian yang peneliti lakukan. Selain itu, tinjauan pustaka juga menampilkan beberapa referensi lainnya. Yakni perihal manajemen media massa, konvergensi media, konglomerasi media massa, teori determinisme teknologi, dan yang terakhir mengenai penjelasan disrupsi. Pada Bab V (pembahasan), peneliti membagi pembahasan menjadi dua sub bab. Yakni sub bab yang pertama berfokus pada temuan data dan analisis hasil wawancara dan dokumentasi. Kemudian pada sub bab kedua, peneliti akan melakukan interpretasi.

Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan yang mampu menjawab rumusan masalah penelitian yang dipaparkan dalam bab 1. Rumusan masalah penelitian tersebut yakni *bagaimana pengelolaan konvergensi media pada Suara*

Surabaya Media dalam menghadapi tantangan disrupsi?. Sebelum memaparkan jawaban dari rumusan masalah, kembali peneliti tekankan bahwa dalam penelitian ini, peneliti hanya berfokus pada medium Suara Surabaya (SS) Media yang berkonvergensi. Bukan medium Suara Surabaya Group secara keseluruhan, maupun radio SS saja. Pengelolaan atau manajemen konvergensi media terbagi dalam tiga aspek penting. Yakni **infrastruktur komunikasi, digitalisasi konten, dan SDM** (Sumber Daya Manusia).

Kemudian di sisi lain, seorang manajer memegang peranan penting dalam melakukan sistem manajerial suatu organisasi. Yakni **fungsi perencanaan** (menentukan tujuan sebuah organisasi atau pun perusahaan media massa sekaligus mempersiapkan strategi apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut), **fungsi pengorganisasian** (yakni suatu proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki serta lingkungan yang melingkupinya), **fungsi pengarahan dan memberikan pengaruh** (yakni berfokus pada upaya merangsang antusiasme SDM di bawahnya (karyawan) untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien), dan fungsi yang terakhir adalah **fungsi pengawasan**. Untuk memaksimalkan keempat fungsi manajer tersebut, SS Media memiliki beberapa strategi khusus. Dalam tataran manajerial, dalam hal ini adalah SPV divisi New Media (*lower level manajer*), manajer New Media (*middle manajer*) dan direktur utama SS Media (*Top manajer*).

Untuk menjelaskan pengelolaan atau manajemen konvergensi media di era disrupsi, peneliti menggunakan tiga aspek yang menjadi poin penting pengelolaan yang dilakukan dalam SS Media. Yakni *Understanding* (pemahaman), *Planning* (perencanaan), dan *Implementing* (implementasi). Ketiga poin penting inilah yang akan menjadi bidang yang perlu dioptimalkan oleh SDM pada masing-masing tingkatan manajerial. Hal tersebut mengingat seorang pemimpin di era disrupsi harus memiliki kemampuan memahami dengan baik agar tidak gagal paham menghadapi lawan-lawan tak terlihat (adanya kompetitor yang tak terduga). Pemahaman yang baik menjadi awal adanya ketangkasan untuk memutuskan keputusan tiap hari di era yang semakin cepat terjadi perubahan ini. Realitas perubahan semakin dinamis harus diiringi dengan kemampuan memahami, merencanakan, dan mengimplementasikan keputusan-keputusan kecil yang berdampak besar.

Baik dalam tahap *understanding, planning, dan implementing* seluruh langkah pengelolaan berfokus pada satu tujuan. Yakni visi perusahaan “SUARA SURABAYA adalah sumber pemberdayaan dan kegiatan demokratisasi masyarakat, melalui usaha kegiatan media massa yang mengikuti perkembangan teknologi komunikasi dan telekomunikasi”. Dalam hal pemahaman (*understanding*), ada beberapa aspek yang dipahami oleh SS Media untuk memaksimalkan pengelolaan konvergensi media di era disrupsi. Pertama adalah menanamkan pola pikir yang futuristik. Memandang jauh kedepan tentang bagaimana SS Media akan dioptimalkan kemudian hari. Hal tersebut

diwujudkan dengan adanya perlakuan yang diputuskan berdasarkan hasil riset. Riset yang dilakukan oleh tim R&D (*Research and Development*) pada SS Media menjadi *insight* khusus yang menjadi pedoman pola pikir futuristik tersebut.

Poin kedua, memahami bahwa dengan diadopsinya perangkat new media juga memungkinkan adanya pemasukan finansial yang lebih besar. Artinya dengan daya tawar yang lebih tinggi, SS Media mampu meningkatkan jumlah pemasukan finansialnya. Ketiga, perlu dipahami bahwa saat ini keadaan audiens yang semakin variatif. Seiring dengan perkembangan zaman yang ditunjang oleh kecanggihan teknologi dan informasi, pola pikir dan karakteristik masyarakat pun ikut berubah. Perubahan manusia dari generasi ke generasi turut menjadi tantangan bagi media massa seperti SS Media untuk mengenali kembali audiens yang mereka hadapi.

Poin ke empat yang perlu dipahami adalah untuk menyikapi audiens tersebut, juga perlu didukung oleh beberapa aspek lainnya. Di antaranya adalah teknologi dan konten. Perubahan teknologi yang telah mengubah segala produk menjadi jasa yang serba digital. Perubahan teknologi juga ditandai dengan terbentuknya platform dan berbagai *marketplace* baru kepada masyarakat yang secara karakteristik berbeda dengan sebelumnya. Kemudian perubahan konten ini juga menjadi dampak yang terjadi akibat adanya perubahan teknologi. Konten lalu lintas misalnya, yang pada era SS Media menggunakan radio saja, lalu lintas hanya bisa dideskripsikan keadaan kemacetan melalui penjelasan penyiar. Namun, seiring dengan harinya perangkat digital seperti web, aplikasi dan media sosial, kemacetan mampu ditampilkan dalam gambar *Global Positioning System* (GPS).

Selain berbagai kondisi tersebut, saat ini di era disrupsi SDM SS Media juga perlu memahami siapa yang menjadi lawan baru bagi eksistensi mereka. Artinya, SS Media bukan hanya bersaing dengan sesama radio dan media massa saja, namun lebih beragam lagi. Berbagai bentuk pemahaman tersebut akhirnya mempengaruhi bagaimana rencana (*planning*) dan implementasi pengelolaan atau manajemen konvergensi media pada SS Media. Yakni yang pertama, melakukan pembagian fungsi masing-masing medium yang saling berkonvergensi. SS Media membagi fokus menjadi dua, yakni *content creator* dan distribusi. *Content creator* sendiri terdiri atas *channel* (suarasurabaya.net, julajuli.com, sheradiofm.com, dan jazztraffic.com), kemudian *microsite* Suara Surabaya muda yang juga terdapat dalam channel suarasurabaya.net, dan yang terakhir produk dalam bentuk teks, audio, dan audio visual.

Kemudian pada fokus kedua, yakni lini distribusi, terdiri atas infrastruktur komunikasi empat media sosial (tiga akun *Facebook*, lima akun *Twitter*, satu akun *YouTube*, tiga akun *Instagram*) dan aplikasi yang sudah tersedia untuk IOS maupun Android. Antara *content creator* dan distribusi terdapat panah dua arah yang berarti saling mempengaruhi satu sama lainnya. Selain itu, di SS Media sendiri juga memiliki perencanaan penentuan tujuan masing-masing infrastruktur komunikasi tersebut.

Mobile platform yang terdiri atas web *suarasurabaya.net* dan aplikasi *Suara Surabaya Mobile* memiliki tujuan yang berbeda dengan media sosial (*Facebook*, *Twitter*, dan *Instagram*). Web dan aplikasi pada SS Media bertujuan untuk membentuk *awareness* dari audiens yang diperinci dalam tugas untuk *do inspiring*, *do inform*, *do good*, dan *do learn*. Sedangkan media sosial memiliki tujuan untuk mendapatkan engagement dari audiens dengan rincian *Do great* (melakukan sesuatu hal luar biasa yang dimulai dengan hal kecil namun memberikan dampak yang besar), *Do compose* (melakukan penyusunan komunikasi yang dua arah antara SS Media dan audiensnya), *Collaboration* (menjalin kolaborasi dengan *stakeholder* tertentu), *Do explore* (melakukan eksplorasi ide untuk menjadi informasi yang lebih menarik bagi audiensnya), dan *Do Share* (melakukan *sharing* dengan format bercerita mengenai suatu fenomena atau informasi tertentu).

Kedua, merencanakan bagaimana konsep konvergensi dijalankan. Yakni dengan memetakan alur informasi dari radio, website, dan media sosial. Informasi bisa berawal dari media sosial, radio, berita di internet, maupun SDM SS media yang menjalankan fungsinya menjadi reporter. Kemudian berita tersebut diproses dalam divisi new media untuk kemudian dibagikan kembali ke audiens. Secara sederhana, ini menunjukkan suatu fenomena baru di mana di era konvergensi ini pola komunikasi massa bukan lagi berjalan dari *one to many*, namun sudah menunjukkan fenomena pola komunikasi dari *many to many*. Informasi dari banyak sumber bisa didistribusikan ke siapa saja melalui berbagai sumber yang beragam.

Ketiga, melakukan perencanaan pengelolaan AI (*Artificial Intelligence*), big data, dan bisnis *intelligence*. Dalam pengelolaannya, SS Media memiliki beberapa kelebihan yang tidak dimiliki oleh media lainnya. Diantaranya bahwa SS Media memiliki pendengar dan pengguna dengan tingkat pendidikan dan ekonomi kelas menengah keatas, SS Media memiliki *engagement rate* tinggi. Yakni mencapai 800-1200 panggilan telepon per harinya, SS Media memiliki database data pribadi lebih dari satu juta pendengar dan pengguna, pendengar SS Media secara tidak langsung menyeter data mobilitas dan aktivitas mereka, pendengar Suara Surabaya menyeter data bahasa dengan pola struktur terpetakan. Kemudian yang terakhir, SS Media mendapat *update* info A1 (berita dapat dipertanggung jawabkan) dari instansi, aparat dan pihak-pihak berwenang.

Konvergensi media selain menjadi sumber kekuatan bertahan di era disrupsi dengan inovasi dan daya jangkauannya, di sisi lain juga memberikan efek terhadap kebebasan SDM untuk memaksimalkan konten pada setiap medium yang mereka jalankan. Artinya, konten yang sebenarnya mampu dimaksimalkan dalam instagram misalnya, namun masih juga memperhatikan kaidah-kaidah konten yang dipegang oleh SS Media secara umum.

RESEARCH SUMMARY

THE MANAGEMENT OF MEDIA CONVERGENCY AT *SUARA SURABAYA*
MEDIA IN FACING DISRUPTION CHALLENGES

By: Alfi Rohmatul Hidayah (071814853014)

This research aims to analyze the management of media convergence which includes digitalization of content, ownership of communication infrastructure, and human resources at *Suara Surabaya Media* in facing disruption challenges. According to Kasali (2017) several points that underlie this research in the current era which is the era of disruption are an individual, organization, or company faces two choices, namely disrupting or disrupted. "Eliminating" new competitors, or "eliminated" because keeping the old way and do not innovate. Researcher assumed that the convergence of media applied by *Suara Surabaya Media* as a new innovation adopted by mass media companies that previously used old media (radio and print magazines) are now transforming using new media in new ways.

According to the results of the AC Nielsen survey on Nielsen.com in 2016 "Currently 4 out of 10 radio listeners listen to the radio through a more personal device such as mobile phone", whereas in mobile phones there are various other applications that offer a variety of diverse services. But what is interesting is that, in the midst of increasingly fierce competition, *Suara Surabaya Media* still has a high selling value, which is Rp 1.100.000 per minute. In contrast to *Suara Giri FM* which is only Rp. 540,000 - Rp. 625,000 per minute, *Radio Wijaya FM* Rp. 425,000 - Rp. 475,000, and *Media FM* Rp. 440,000 - Rp. 525,000 per minute. The data comes from radiojatim.com (PRSSNI official website) East Java. The comparison determination of the three other radio stations is based on the *Suara Surabaya* radio archive which explains that *Suara Surabaya* radio is one of the five radio stations that occupy the highest number of listeners in Surabaya. The high advertising rates at *Suara Surabaya* radio has even been since 1983. In addition to many listeners and high advertising rates, in terms of segmentation the *Suara Surabaya* audience is also different from the other three radios. Specifically people with an age range of 30-39 years and earning an income above three million rupiah. This age is the main target of *Suara Surabaya* radio with 45% of the total audience.

On the other hand, some of mass media, especially radio, are slowly "out of business" due to fierce market competition. Among them was the *Cemerlang MPM* radio in Yogyakarta, the media was forced to reduce the number of broadcasters to cut funds in order to keep it running (Kontan, 2016). Then no less surprising, the largest radio company in America, iHearthMedia was reported to have gone bankrupt. The company, which has 850 radio stations, was also experiencing the effects of competition from various emerging media (Forbes, 2018). *Suara Surabaya Media* is

one example of media that has survived the fierce competition between media advertisements in Surabaya. On the other hand, the spotlight is that advertising competition is driven by the presence of the internet which disrupts the existence of traditional mass media with the various digital services. Tapsel (2018) suggests that digital technology requires almost all mainstream media companies around the world to adapt quickly and can reach any locations without limits.

To find out how the management of media convergence which includes the management of communication infrastructure, content management, and human resource management, used an explorative qualitative approach with a case study research method. The case study research method was chosen by the researcher by considering several special characteristics in this research. The first one is the on going event. The era of disruption is an era that is ongoing at the moment, and it is not yet clear when this era will end. Likewise, the media convergence carried out in responding to challenges in the era of disruption is also ongoing and will continue to bring up new innovations due to the uncertain dynamic conditions. Then, the second one is uniqueness. This research also specifically conducted researcher at *Suara Surabaya Media* which has radio mass media and new media devices, not other mass media which only focus on television, newspapers or other types of mass media. Among the many radios that are maintaining their existence amidst the challenges of the disruption era, *Suara Surabaya Media* has become the mass media industry chosen by researcher for a number of reasons which cannot be replaced with other mass media.

Data collection techniques with documentation and in-depth interviews with two drafters (Executive Director and New Media Manager) and five organizer teams representing several different fields of work (content editors, content creators, social media admins, graphic teams, broadcasters, and supervisors). In the review of literature section, researcher used references of several previous studies that have similarities and differences with the research conducted. In addition, the review of literature also displays several other references. Namely regarding mass media management, media convergence, mass media conglomerations, theories of technological determinism, and finally the explanation about disruption. In Chapter V (discussion), the researcher divided the discussion into two sub-chapters. The first sub-chapter focuses on data findings and analysis of the results of interviews and documentation. Then in the second sub-chapter, the researcher did interpretation.

This research produces several conclusions that are able to answer the research problem that presented in Chapter I. The formulation of the research problem is *how to manage media convergence at Suara Surabaya Media in facing disruption challenges?*. Before describing the answers to the formulation of the problem, the researcher emphasizes again that in this study, the researchers only focused on the converging *Suara Surabaya (SS) Media*. It is not about the medium of the *Suara Surabaya* Group as a whole, nor the *SS* radio. The construction or management of

media convergence is divided into three important aspects, namely communication infrastructure, content digitalization, and HR (Human Resources).

Afterwards, on the other hand, a manager plays an important role in managing an organization's system, namely the planning function (determining the goals of an organization or mass media company as well as preparing what strategies will be used to achieve these goals), the organizing function (i.e. a process of preparing an organizational structure in accordance with organizational goals, resources owned and the surrounding environment), the direction and influence functions (i.e. focus on efforts to stimulate the enthusiasm of the HR underneath (employees) to carry out their duties and responsibilities effectively and efficiently), and the last function is the supervisory function (to maximize the four functions of the manager). SS Media has several specific strategies. In managerial level, which is SPV New Media division (*lower level manager*), New Media manager (*middle manager*), and president director of SS Media (*Top manager*).

To explain the construction or management of media convergence in the era of disruption, researchers used three aspects that became important points of management carried out in SS Media, namely Understanding, Planning, and Implementing. These three important points will be the fields that need to be optimized by HR at each managerial level. This is because a leader in the era of disruption must have the ability to understand well so the leader does not fail to understand in facing unseen opponents (the presence of unexpected competitors). A good understanding is the beginning of agility to make decisions every day in this era of rapid change. The reality of increasingly dynamic change must be accompanied by the ability to understand, plan, and implement to small decisions that have a big impact.

Both in the stages of understanding, planning, and implementing all management steps focused on one goal, namely the company's vision of "SUARA SURABAYA is a source of empowerment and community democratization activities, through mass media activities that follow the development of communication and telecommunications technology". In terms of understanding, there are several aspects understood by SS Media to maximize the management of media convergence in the era of disruption. First is to cultivate a futuristic mindset. Looking forward about how SS Media will be optimized in the future. This was realized with the treatment that was decided based on the results of the research. Research carried out by the R&D (Research and Development) team at SS Media becomes a special insight that guides the futuristic mindset.

The second point is to understand that the adoption of new media tools also allows for greater financial income. This means that with higher bargaining power, SS Media is able to increase the amount of its financial income. Third, it needs to be understood that the current state of an increasingly varied audience. Along with the

development of the times supported by the sophistication of technology and information, the mindset and characteristics of the people have also changed. Human changes from generation to generation also become a challenge for mass media like SS Media to re-recognize the audience they face.

The fourth point that needs to be understood is to address the audience which also needs to be supported by several other aspects. These are technology and content. The changes of technology that have transformed all products into digital services. The changes of technology are also marked by the formation of platforms and a variety of new marketplaces to the community that have different characteristic from before. Subsequently, the change of this content is also an impact that occurs due to technological changes. Traffic content for example, which is in the SS Media era used radio only, traffic can only be described as a traffic jam through the announcer's explanation. However, along with the day digital devices such as the web, applications and social media, congestion can be displayed in the Global Positioning System (GPS) image.

In addition to these various conditions, currently in the era of SS Media HR disruption, it is also necessary to understand who is the new opponent of their existence. It means that SS Media does not only compete with fellow radio and mass media, but is even more diverse. Various forms of understanding ultimately affect how the planning and implementation of the construction or management of media convergence in SS Media, namely the first, do the division of functions of each medium that converges to each other. SS Media divides the focus into two, namely content creator and distribution. The content creator itself consists of channels (*suarasurabaya.net*, *julajuli.com*, *sheradiofm.com*, and *jazztraffic.com*), then the young *Suara Surabaya muda* which is also contained in the *suarasurabaya.net* channel, and the last is products in the form of text, audio, and audio visual.

Afterwards, in the second focus, which is the distribution line, consists of communication infrastructure of four social media (three of Facebook accounts, five of Twitter accounts, one of YouTube account, three of Instagram accounts) and applications that are available for IOS and Android. Between content creators and distributions, there are two-way arrows, which means that they influence each other. In addition, at SS Media itself also has a plan for determining the objectives of each of the communication infrastructure.

The mobile platform consisting of *suarasurabaya.net* website and the *Suara Surabaya Mobile* application have different goals than social media (Facebook, Twitter and Instagram). The website and applications on SS Media aim to form audience awareness that is detailed in the tasks for ***do inspiring, do inform, do good, and do learn***. Whereas social media has the aim to get engagement from the audience with details of ***Do great*** (doing something extraordinary that starts with small things but has a big impact), ***Do compose*** (making two-way communication between SS

Media and the audience), *Collaboration* (collaborate with certain stakeholders), *Do explore* (exploring ideas to become more interesting information for the audience), and *Do Share* (sharing with the format of telling a story or phenomenon about certain information).

Second, planning how the concept of convergence is implemented, namely by mapping the flow of information from radio, websites, and social media. Information can start from social media, radio, news on the internet, as well as *SS* media HR who carry out their functions as reporters. Then the news is processed in the new media division and then distributed back to the audience. Simply stated, this shows a new phenomenon in which in this era of convergence the pattern of mass communication is no longer running from one to many, but has shown the phenomenon of communication patterns from many to many. Information from many sources can be distributed to anyone through a variety of diverse sources.

Third is about planning management of AI (Artificial Intelligence), big data, and business intelligence. In its management, *SS* Media has several advantages not possessed by other media. Among them that *SS* Media has listeners and users with education and economic levels of the middle and upper classes, *SS* Media has a high engagement rate, namely reaching 800-1200 telephone calls per day, *SS* Media has a personal data database of more than one million listeners and users, *SS* Media listeners indirectly depositing their mobility and activity data, *Suara Surabaya* listeners are depositing language data with mapped structure patterns. Then finally, *SS* Media received an AI info update (news can be accounted for) from agencies, officials and authorities.

Media convergence in addition to being a source of strength in the era of disruption with innovation and its reach, on the other hand also gives an effect on the freedom of human resources to maximize the content on each medium they run. It means that the actual content can be maximized on Instagram for example, but it still also pays attention to the rules of content held by *SS* Media in general.