

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana pengelolaan konvergensi media pada Suara Surabaya (SS) Media dalam menghadapi tantangan disrupsi. Ithiel De Sola Pool (1983) memandang konvergensi adalah sebuah proses yang mengaburkan batas-batas dalam media. Kemudian Winseck (1998) berpendapat bahwa konvergensi dianggap sebagai suatu proses yang memungkinkan teknologi informasi dan komunikasi hadir secara bersamaan dalam menyampaikan pesan. Dalam penelitian ini, peneliti memaknai bahwa konvergensi merupakan suatu proses dimana lenyapnya batas antar satu media dengan media lainnya dan saling bersinergi dalam menyampaikan pesan.

Dalam melihat konvergensi yang terjadi pada SS Media, peneliti menekankan pada tiga elemen penting. Yakni kepemilikan infrastruktur komunikasi, digitalisasi konten media, dan aspek sumber daya manusia (SDM) yang menjadi elemen penting yang menjalankan elemen lainnya. Hal tersebut sejalan dengan Tapsell (2018) yang menyatakan bahwa terjadinya proses konvergensi pada platform-platform media adalah karena adanya digitalisasi konten dan kepemilikan terhadap infrastruktur komunikasi. Dalam hal infrastruktur komunikasi, SS Media yang merupakan industri media massa yang mengawali kiprahnya pada media massa radio konvensional, saat ini memiliki beragam media yang saling berkonvergensi sejak kemunculan internet.

SS Media yang awalnya terkenal dengan radio yang menerapkan pola penyiaran *citizen journalism*, kini sudah bertransformasi menjadi SS Media sejak diadopsinya berbagai perangkat new media untuk saling berkonvergensi. Tepatnya diawali pada tahun 2000 dengan dibentuknya web *suarasurabaya.net*. Selain itu, SS Media juga memiliki infrastruktur komunikasi lainnya, yakni aplikasi *Suara Surabaya Mobile* hingga media sosial (*Facebook, Instagram, Twitter, dan YouTube*).

Kemudian pada elemen kedua, yakni digitalisasi konten media. SS Media yang awalnya memberikan informasi kepada masyarakat menggunakan audio saja (melalui radio siaran konvensional), kini sudah memberikan layanan informasi dalam bentuk digital yang beragam. Yakni mulai dari teks, audio, visual, hingga audio visual melalui berbagai infrastruktur komunikasi yang dimilikinya. Bagaimana beragam media tersebut berkonvergensi menjadi menarik dalam penelitian ini, yakni terkait pengelolaan konten, infrastruktur komunikasi, dan SDM (Sumber Daya Manusia) yang butuh banyak penyesuaian dengan tantangan-tantangan baru yang dihadapi di era disrupsi. Di sisi lain, konvergensi media ini juga dipandang sebagai suatu langkah media massa untuk dapat bertahan di era disrupsi.

Disrupsi merupakan masa ketika perubahan terjadi sedemikian tidak terduga, mendasar, dan hampir dalam semua aspek kehidupan (Bashori, 2018), yakni mulai dari pendidikan, ekonomi, kesehatan, hingga teknologi dan pola masyarakat dalam mengakses informasi. Hal besar yang “mendisrupsi” eksistensi media massa khususnya dalam penelitian ini adalah *Suara Surabaya Media*, adalah internet. Peralpnya, seperti kita ketahui bersama bahwa model bisnis industri media massa

*mainstream* saat ini rusak berantakan dengan kedatangan internet yang memungkinkan diversifikasi konten media yang sebagian besarnya disebarluaskan secara gratis. (Tapsell, 2018)

Penelitian ini penting, mengingat menurut Kasali (2017), di era saat ini 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.

Media massa mengalami pergeseran ke arah yang lebih serius setelah bersentuhan dengan teknologi. Media mengalami apa yang disebut dengan evolusi. (Lesmana, 2019). Menurut Napoli (2011), evolusi media juga terjadi pada khalayak (audiens) dan radio siaran. Evolusi menunjukkan bahwa audiens tidak lagi mengonsumsi media dengan cara yang sebelumnya (sebelum bersentuhan dengan teknologi komunikasi yang baru). Sebagaimana audiens bukan lagi hanya mengonsumsi namun juga memproduksi konten informasi (Lesmana, 2019).

Hal tersebut juga diperkuat dengan realitas persaingan yang dialami oleh media massa radio dalam mendapatkan “sumber kehidupan” berupa iklan. Menurut pandangan teori ekologi media *Niche*, yang menyatakan bahwa media harus bertahan hidup dengan mendapatkan sumber makanan dalam sebuah ekologis (lingkungan).

Proses bertahan hidup tersebut perlu diperjuangkan di tengah persaingan antar spesies (radio satu dengan radio lainnya) maupun populasi (radio dengan beragam media baru yang muncul dengan kemunculan internet) (Dimmick & Rothenbuhler, 1984). Salah satu yang menjadi sumber makanan untuk radio bertahan hidup adalah iklan (Persatuan Radio Siaran Swasra Nasional Indonesia (PRSSNI), 2015). Dalam tataran persaingan antar spesies, dalam PRSSNI (2015) menyatakan bahwa radio mengalami pertumbuhan jumlah hingga 10% pertahunnya yang ironisnya tidak diiringi dengan kenaikan jumlah iklan yang sepadan. Yakni hanya mencapai pada angka 7% pertahun. Itu artinya, persaingan semakin sengit dengan keterbatasan sumber makanan yang tersedia. Bahkan, berdasarkan data terbaru, pada tahun 2017 Radio hanya menerima porsi iklan sebanyak 1%. (Kompas, 2017).

Di era disrupsi, persaingan semakin ketat dengan hadirnya beragam media baru. Indonesia menjadi negara yang mengalami kenaikan pertumbuhan periklanan cukup tinggi, terutama melalui internet. Seperti data riset yang dilakukan oleh PWC dalam *Global Entertainment dan Media Outlook 2014-2018*. Indonesia, diperkirakan akan mengalami peningkatan belanja iklan sebesar 26% pada tahun 2019. Ini adalah angka pertumbuhan tertinggi, mengalahkan negara-negara Eropa seperti Rusia, Irlandia, Swedia, Prancis, Belanda, Italia, dan Swedia (PubMatic, 2019). Dalam PWC (2018), peningkatan belanja iklan tersebut didominasi oleh iklan di internet yang mencapai 21,3% pada tahun 2014-2018.

Melalui teknologi baru, internet telah menggeser eksistensi teknologi-teknologi *mainstream* salah satunya radio. Baik secara iklan maupun programnya. Seperti

*Podcast, Spotify, Joox, Youtube*, dan beragam media sosial (*Instagram, Twitter, Facebook*, dan lain-lain). Persaingan semakin ketat, dan menempatkan posisi radio “kian terhimpit” dalam merebut pasar pendengar dan pengiklannya. Selain radio bersaing dengan sesama radio yang kian bermunculan semakin banyak, radio juga harus melakukan persaingan dengan TV, media cetak, dan berbagai *new media* yang bermunculan lainnya (Array Digital, 2019)

Berdasarkan data yang diperoleh dalam Array Digital (2019), pertumbuhan penggunaan internet sebagai media periklanan di *United States* semakin menunjukkan kenaikan, bahkan hingga mengalahkan televisi yang sebelumnya menjadi medium “andalan”. Sedangkan di sisi lain, berdasarkan hasil riset AC Nielsen pada tahun 2016 (KPI, 2016), pendengar radio yang terus mengalami penurunan juga ditunjang dengan transformasi pola mendengarkan radio pada perangkat yang lebih personal (*mobile phone*). Sedangkan di *mobile phone* saat ini sudah terpasang berbagai aplikasi lain yang menyuguhkan berbagai layanan yang beragam. Kala ingin mendengarkan musik, ada *Joox* dan *Spotify* (aplikasi musik). Saat ingin mendengarkan berita, ada *detik.com, Line Today*, dan lain lain. Hal tersebut merupakan implikasi dari hadirnya berbagai media baru yang muncul dan menggeser perhatian masyarakat.

Beberapa radio bahkan terancam “gulung tikar” karena minimnya pemasukan untuk menjalankan industri tersebut, seperti terjadi pada radio MPM Cemerlang di Yogyakarta, media tersebut terpaksa mengurangi jumlah penyiar untuk memangkas dana yang dikeluarkan untuk tetap berjalan (Kontan, 2016). Begitu pun eksistensi radio di Norwegia yang saat ini telah melakukan nonaktif radio FM dan mulai melakukan peralihan ke radio digital secara perlahan (Beritagar, 2017). Kemudian yang tak kalah

mengagetkan, perusahaan radio terbesar di Amerika, *iHeathMedia* dikabarkan telah bangkrut. Perusahaan yang memiliki 850 stasiun radio tersebut turut mengalami dampak dari adanya persaingan berbagai media baru yang bermunculan (Forbes, 2018).

Kondisi serupa juga terjadi pada perkembangan media *mainstream* radio di kota Surabaya. Berdasarkan data dalam *worldradiomap* (2019), setidaknya terdapat 56 Stasiun radio FM dan 8 stasiun radio AM di Kota Surabaya. Namun dengan jumlah sebanyak itu, media *mainstream* radio harus berbagi pendengar yang kian sedikit jumlahnya, yang berdampak pada semakin berkurangnya jumlah pendengar pada masing-masing radio di Kota Surabaya. Hal ini dibuktikan dengan data bahwa pada tahun 2011 hingga 2018, dari 53% menurun hingga angka 35,98% dari keseluruhan warga kota Surabaya. Bahkan pada 2017 kemarin, jumlah pendengar menurun pada titik terendah hingga berada pada titik 34,35%. Terlebih lagi, sejak kemunculan berbagai teknologi internet, penurunan jumlah pendengar radio “kian kentara”. Hingga pada akhirnya, peleburan batas ruang dan waktu mengiringi hadirnya kompetitor radio berupa aplikasi yang dapat dengan mudah diakses dalam genggamannya ponsel pintar.

Persaingan perebutan iklan terjadi kian sengit antar industri radio di Kota Surabaya. Dengan 64 stasiun radio dan kemunculan berbagai media baru, harus memperebutkan jumlah pendengar yang kian menurun untuk menarik pengiklan datang. Namun, penulis menangkap hadirnya salah satu stasiun radio yang mampu bertahan hingga memiliki nilai tawar iklan yang tinggi, jauh melebihi televisi lokal maupun stasiun radio lainnya, yakni Radio Suara Surabaya.

Berdasarkan data yang penulis peroleh dalam Arsip SS Media (2019), Radio Suara Surabaya (SS) menjadi satu dari lima radio di Surabaya yang memiliki tingkat *listenership* yang tinggi. Tepatnya berada pada posisi ke-empat Setelah Suara Giri, Wijaya FM, dan Media FM. Namun, jika dibandingkan dengan ketiga stasiun radio yang lebih tinggi lainnya, Radio SS menjadi Radio dengan daya tawar iklan termahal. Yakni menurut data hasil observasi peneliti melalui web resmi PRSSNI Jawa Timur. Di antaranya sebagai berikut:

Tabel. I.1 Perbandingan Tarif Iklan dan Target Pendengar Empat Radio dengan Jumlah *Listenership* Tertinggi di Surabaya

Nama Radio	Tarif Iklan/ (60 Detik)	Target Pendengar	
		Usia	SES
Suara Giri FM	Rp 540.000- Rp 625.000	30-39 th (40%)	1-2 jt (35%)
Radio Wijaya FM	Rp 425.000 – Rp 475.000	30-39 th (35%)	2-3 jt (30%)
Media FM	Rp 440.000 – Rp 525.000	30-39 th (40%)	2-3 jt (40%)
Suara Surabaya	Rp 1.100.000	30-39 th (46%)	>3 jt (45%)

Sumber : PRSSNI PD Jawa Timur (2019)

Tabel 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, Arifin BH (2010) mengatakan bahwa, tarif awal iklan di SSFM pada tahun 1983 adalah Rp.6000,- permenit, sementara radio terlama dan termahal iklannya saat itu

masih Rp.4.000,-, pada tahun 2009 tarif iklan di SSFM mencapai Rp. 690.000,- permenit, sedangkan radio lain yang termahal masih mencapai Rp. 400.000,- permenitnya. 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.

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. Tapsell (2018) menyaranakan bahwa teknologi digital mengharuskan hampir seluruh perusahaan media *mainstream* di seluruh dunia untuk melakukan adaptasi secara cepat dan dapat menjangkau lokasi tanpa batas. Berbagai media baru yang menggunakan teknologi digital turut menjadi pemain utama dalam berkompetisi merebutkan “*kue*” iklan dalam menghidupi industrinya masing-masing. Hal ini menjadi tantangan hebat bagi radio.

Menyikapi hal tersebut, radio SS melakukan salah satu strategi yang cukup menarik, yakni konvergensi media. Melalui wajah barunya, radio SS di bawah payung Suara Surabaya Media (SS Media) melebarkan jangkauannya. Yakni dengan kehadiran berbagai *platform* media yang sudah memanfaatkan teknologi digital. Seperti yang telah dipaparkan dalam bagian awal, SS Media memiliki beragam media mulai dari web, aplikasi, hingga sosial media. Berbagai media yang dijalankan oleh SS Media



tersebut menunjukkan adanya saling keterhubungan baik berupa konten maupun infrastruktur komunikasinya. Misalnya saja dalam *suarasurabaya.net*, di dalam web tersebut terintegrasi radio *streaming* Suara Surabaya (SS) lengkap dengan jadwal siaran dalam 24 jam ke depan. Tidak hanya terintegrasinya radio dalam web *suarasurabaya.net* saja, peneliti melihat keterhubungan dari media sosial, aplikasi hingga web lainnya dalam SS Media. Satu pesan yang sama bisa ditampilkan dalam bentuk yang berbeda melalui masing-masing media tersebut. Informasi dapat direproduksi dari satu media ke media lainnya dengan sangat mudah karena saling terhubung. Dengan keberadaan konvergensi media, pertukaran informasi akan terjadi dengan sangat cepat seolah informasi terus bersirkulasi tanpa henti (Craffitasari, 2013).

Konvergensi media pada radio ini juga telah dilakukan oleh berbagai radio lain di Surabaya. Namun, konvergensi media pada SS Media jauh melebihi radio lain dalam hal ketercapaiannya. Baik dalam jumlah pemasangan aplikasi pada *smartphone*, *follower* di media sosial, dan lain sebagainya. Secara lebih detail penulis jabarkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.2 Perbandingan Pencapaian SS Media dengan Empat Radio dengan Tingkat *Listenership* Tertinggi dalam Memaksimalkan *New Media*

Radio	Web	Jumlah Pemasangan Aplikasi	Jumlah <i>Follower Facebook</i>	Jumlah <i>Follower Instagram</i>	Jumlah <i>Follower Twitter</i>
Suara Giri FM	Ada	10,000+	217,597	9,849	2,393
Wijaya FM	Ada	10,000+	7,716	1,517	4,147
Media FM	Ada	5,000+	370	592	-
<b>Suara Surabaya</b>	<b>Ada</b>	<b>100,000+</b>	<b>1,180,428</b>	<b>234,000</b>	<b>766,000</b>
Suara Muslim	Ada	5000+	108,924	17,800	313

Sumber : Hasil Olahan Penulis (2019)

Dalam data tersebut terlihat bahwa dalam aplikasi dan media sosial SS Media menjuarai pencapaian dalam ranah kuantitas pemasangan dan *follower*. Yakni Aplikasi mencapai lebih dari 100.000 kali dipasang, *Facebook* diikuti oleh 1.180.428 *followers*, *Instagram* 234.000 *followers*, *Twitter* 766.000 *followers*. Sedangkan dalam Web, penulis melihat kelebihan SS Media dibanding yang lainnya. Yakni dalam frekuensi *update* informasi dan kompleksitas pesan yang ditampilkan (dalam bentuk teks, audio, visual, dan video). Kemudian, di sisi lain radio SS juga terbukti memiliki kekuatan jaringan pendengar yang jarang dimiliki radio lainnya. Hal tersebut terbukti pada salah satu pencapaian radio SS dalam berkolaborasi dengan para pendengarnya untuk melakukan penangkapan pencurian mobil pada 8 Juni 2019. Dalam Tirto (2019) sejak tahun 2003, tercatat sebanyak 40 laporan kejahatan yang berhasil diringkus oleh radio SS berkat bantuan para pendengar.

Untuk menjelaskan fenomena konvergensi media dalam menghadapi tantangan disrupsi tersebut, peneliti menggunakan metode penelitian studi kasus yang bertujuan untuk melakukan analisa yang mendalam terhadap suatu fenomena. Menurut Raharjo (2017), studi kasus ialah suatu serangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas, baik pada tingkat perorangan, sekelompok orang, lembaga, atau organisasi untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang peristiwa tersebut. Beberapa penelitian terdahulu yang turut menjelaskan mengenai konvergensi media adalah yang pertama dilakukan oleh Rahayu (2017) dalam penelitiannya yang berjudul *Konvergensi Industri dan Reformasi Kebijakan Komunikasi di Indonesia*. Dalam penelitian tersebut

menjelaskan bahwa kemunculan konvergensi turut berpengaruh pada eksistensi industri media massa, perlu adanya kebijakan khusus agar keberadaan media yang telah ada sebelumnya tidak terancam dengan hadirnya “pemain” baru yang muncul. Industri media massa juga cenderung dikuasai oleh pemain-pemain “besar” hingga terciptalah status quo dalam industri media massa di Indonesia. Berdasarkan penelitian tersebut, peneliti memandang bahwa konvergensi yang dilakukan oleh SS Media juga mengarah pada upaya adanya konglomerasi dengan mengakuisisi baik secara horizontal maupun vertikal.

Merger horisontal adalah fenomena ketika sebuah perusahaan mengambil alih perusahaan lain yang memiliki produk yang serupa atau identik (Tapsell, 2018). Dalam praktiknya, SS Media melakukan merger secara horisontal dengan mengakuisisi radio lainnya. Seperti She Radio dan M Radio. Kemudian dalam merger secara vertikal adalah ketika dua atau lebih perusahaan, yang beroperasi pada tataran yang berbeda dalam rantai pasokan industri (Tapsell, 2018). Merger secara vertikal ini meliputi penggunaan media sosial, web, aplikasi, hingga media cetak yang juga hadir dalam *e-magazine* dalam webnya.

Kemudian penelitian kedua, dilakukan oleh Trinoviana (2013) dengan judul penelitian Strategi Konvergensi Radio Sebagai Upaya Perluasan Pasar Audience dan Iklan (Studi Kasus Pada Swaragama Fm (101.7 Fm), Geronimo Fm (106.1 Fm), Dan Pambors Radio (102.2 FM/95.8 FM)). Dalam penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa konvergensi media yang dilakukan oleh ketiga radio yang tengah diteliti, melalui radio *streaming* di web dan media sosial berpengaruh terhadap perluasan

pendengar dan pemasangan iklan. Didapatkan data bahwa web berpengaruh terhadap perluasan jangkauan siaran hingga ke mancanegara dan percepatan *feedback* dari pendengar ke stasiun radio. Kemudian pada ranah iklan, baik web maupun media sosial mampu memperluas jangkauan iklan dari nasional menjadi internasional.

Dengan begitu, peneliti menduga bahwa praktik konvergensi media yang berpengaruh terhadap pendapatan iklan dengan melakukan merger secara horizontal dan vertikal juga dapat diidentifikasi sebagai usaha konglomerasi media di era disrupsi saat ini. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai bagaimana penerapan konvergensi yang dilakukan oleh SS Media sehingga menjadikan radio SS mampu bertahan hingga saat ini. Hal ini menjadi penting, mengingat era disrupsi yang menjadikan perubahan semakin masif dan mengancam eksistensi banyak media. Konvergensi yang telah dilakukan oleh SS Media mampu menjadi contoh bagi media yang lainnya untuk ikut bertahan di tengah persaingan yang semakin sengit. Suatu ekologis (lingkungan media) semakin kompleks dengan perebutan sumber kehidupan (iklan, konten, dan audiens) yang sifatnya terbatas oleh banyak spesies (jenis media) baru.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengelolaan konvergensi media pada Suara Surabaya Media dalam menghadapi tantangan disrupsi?

### 1.3 Tujuan

1. Untuk menganalisa pengelolaan konvergensi media yang meliputi digitalisasi konten, kepemilikan infrastruktur komunikasi, dan sumber daya manusia pada Suara Surabaya Media dalam menghadapi tantangan disrupsi.

### 1.4 Manfaat

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis
  - a) Mampu menjadi sumber referensi mengenai penerapan konvergensi media dalam menghadapi perubahan yang tidak menentu pada suatu organisasi, khususnya industri media. Era disrupsi yang saat ini masih terus berlanjut memberikan tantangan tiada henti yang bersifat *challenging* bagi banyak pihak. Pada satu sisi mendorong lahirnya inovasi, di sisi lain mengancam keberlanjutan sebuah organisasi agar tetap bertahan dalam sebuah lingkungan (ekologi).
  - b) Manfaat bagi Suara Surabaya Media sendiri, penelitian ini mampu menjadi sumber referensi tambahan untuk memahami inovasi dan tantangan yang tengah dihadapi oleh Suara Surabaya Media dalam tujuan akademis.

## 2. Manfaat Akademis

- a) Sebagai sumber kajian penelitian berikutnya terkait bagaimana konvergensi diterapkan dalam upaya bertahan di era disrupsi, khususnya untuk studi kasus media massa radio. Bagaimana radio mempertahankan eksistensinya menghadapi kehadiran teknologi digital yang terus bermunculan dan menarik minat masyarakat dalam memperoleh informasi yang mereka inginkan.
- b) Sebagai bahan kajian yang dapat dipakai untuk menganalisa bagaimana era disrupsi memberikan tantangan yang luar biasa bagi banyak lini dalam kehidupan organisasi perusahaan.
- c) Sebagai referensi dalam melihat transformasi media radio dalam melakukan inovasi-inovasi tertentu menghadapi perubahan era disrupsi yang tampak pada konvergensi yang dilakukannya.

### 1.5 Batasan Penelitian

1. SS Media merupakan media massa yang memiliki beragam medium meliputi radio, media sosial, web, hingga aplikasi. SS Media yang menjadi subjek penelitian dalam tesis ini bukan merupakan SS Media yang sudah menggandeng (merger) she radio, M radio, dll. Namun khusus SS Media yang menaungi radio Suara Surabaya, media sosial FB e100, Twitter, Instagram, aplikasi SS Mobile dan web suarasurabaya.net.
2. Konvergensi diidentifikasi berdasarkan dua elemen penting yakni digitalisasi konten dan kepemilikan terhadap infrastruktur komunikasi pada Suara

Surabaya Media. Kemudian ditambahkan juga dengan analisa mengenai pengelolaan SDM sebagai salah satu elemen yang berpengaruh terhadap jalannya kepemilikan infrastruktur komunikasi dan digitalisasi konten.

3. Digitalisasi konten peneliti batasi pada konten yang terdapat dalam media digital dalam SS Media yang dinaungi langsung di bawah divisi *New Media* Suara Surabaya Media. Yakni Web *suarasurabaya.net*, media sosial (*Facebook E100*, *Twitter @e100ss*, *Instagram suarasurabayamedia*, dan *Youtube*), dan aplikasi *Suara Surabaya Mobile*. Konten tersebut meliputi teks, audio, visual, maupun audio visual. Hal tersebut berdasarkan pada pertimbangan fokus penelitian yang dibatasi pada media inti saja.
4. Kepemilikan infrastruktur komunikasi adalah segala struktur fisik yang mendasari jaringan komunikasi dalam praktik konvergensi dalam Suara Surabaya Media. Di antaranya radio penyiaran yang sudah terintegrasi dalam web, web, sosial media, dan aplikasi. Sehingga, dalam hal ini peneliti hanya berfokus pada merger infrastruktur komunikasi secara vertikal saja.
5. Pengelolaan SDM dibatasi pada SDM yang bekerja di divisi New Media. Pada masing-masing subdivisi yang meliputi editor (*Sub Divisi Desk*), *content creator*, grafis, media sosial, penyiar, dan Supervisor peneliti pilih satu informan di tiap posisi/peran . Hal tersebut berdasarkan pada pertimbangan bahwa divisi New Media adalah divisi inti yang terbentuk khusus mengoptimalisasi perangkat digital yang saling berkonvergensi. Selain itu, juga ditambahkan dua konseptor perubahan yakni manager new media dan direktur utama.

6. Untuk batasan waktu penelitian, peneliti batasi mulai pada awal terbentuknya divisi new media, yakni pada tahun 2013 hingga saat ini pada bulan Juni 2020.