



HULONDALO

JURNAL ILMU PEMERINTAHAN DAN ILMU KOMUNIKASI

Available online <https://ejurnal.unisan.ac.id/index.php/jipik/index>

Manajemen Konvergensi Radio Mercury 96 Fm Surabaya dalam Mempertahankan Eksistensinya

Convergence Management at Mercury 96 Fm Radio Surabaya to Maintain Its Existence

Moh. Zakaria Al-Ansori^{1*}, Windri Saifudin²

¹²Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur
zakariaansori7@gmail.com*, windri.saifudin.ilkom@upnjatim.ac.id

Abstrak

Penelitian ini berfokus pada bagaimana manajemen strategi Radio Mercury 96 Fm Surabaya dalam menjalankan konvergensi. Penelitian ini didasarkan pada banyaknya industri radio konvensional yang menjalankan konsep konvergensi agar tetap eksis di era digital. Sebagaimana diketahui bahwa hadirnya teknologi digital merubah pola konsumsi masyarakat dalam mendapatkan informasi dan hiburan. Oleh karena itu, perusahaan media harus beradaptasi dengan cepat agar tidak kehilangan audiens dan tetap relevan di pasar yang berubah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen strategi konvergensi yang dilakukan oleh Radio Mercury 96 Fm Surabaya dalam mempertahankan eksistensi bisnisnya di tengah persaingan yang semakin ketat dan dinamis. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode penelitian studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Radio Mercury 96 Fm Surabaya telah melakukan manajemen strategi konvergensi dengan melakukan pengelolaan secara menyeluruh, mulai dari pengembangan media baru, pengelolaan SDM, pengaktivasi konten-konten digital, serta menjaga kualitas siaran konvensional untuk tetap menarik bagi pendengar setianya.

Kata kunci: Radio Siaran; Industri Radio; Konvergensi Media; Manajemen Strategi; Manajemen Media.

Abstract

This research focuses on how Mercury 96 FM Radio Surabaya manages its convergence strategy. The study is based on the trend of many conventional radio industries adopting the convergence concept to remain relevant in the digital era. It is well known that the advent of digital technology has changed the public's consumption patterns in obtaining information and entertainment. Therefore, media companies must quickly adapt to avoid losing their audience and remain relevant in a changing market. This study aims to explore how Mercury 96 FM Radio Surabaya implements its convergence strategy to maintain its business existence amid increasingly fierce and dynamic competition. The research employs a descriptive qualitative approach with a case study method. Data were collected through observation, interviews, documentation, and literature review. The findings indicate that Mercury 96 FM Radio Surabaya has implemented a comprehensive convergence management strategy, including the

development of new media, human resource management, activation of digital content, and maintaining the quality of conventional broadcasting to keep it attractive for its loyal listeners.

Keywords: Business Existence; Media Convergence; Management Strategy; Convergence Management; Convergence Radio.

I. PENDAHULUAN

Penelitian ini berfokus pada bagaimana manajemen strategi Radio Mercury dalam menjalankan konvergensi. Penelitian ini didasarkan pada banyaknya industri radio konvensional yang menjalankan konsep konvergensi agar tetap eksis di era digital. Sebagaimana diketahui bahwa hadirnya teknologi digital telah merubah pola konsumsi masyarakat dalam mendapatkan informasi dan hiburan. Masyarakat yang dulu menjadikan media konvensional sebagai rujukan utama dalam mendapatkan informasi dan hiburan, kini telah bergeser pada media digital. Hal ini turut mempengaruhi jumlah audiens media konvensional. Padahal dalam konsep ekonomi media, audiens merupakan pasar yang mampu mempengaruhi masuknya iklan sebagai sumber pendapatan.

Survei Nielsen pada 2014 menyebutkan bahwa radio siaran terus mengalami penurunan jumlah pendengar rata-rata mencapai 3% setiap tahunnya. Sementara Badan Pusat Statistik (BPS) menyebut bahwa pada 2018 jumlah pendengar radio usia 5 tahun ke atas yang mendengarkan radio dalam seminggu hanya 13,31 persen, angka ini merosot jauh jika dibandingkan dengan jumlah pendengar radio siaran pada tahun 2003 yang mencapai 50,29% (Kusnandar, 2019). Judy Djoko Wahyono Tjahjo (dalam Suminar, 2022) menjelaskan bahwa turunnya jumlah pendengar radio siaran disebabkan oleh banyaknya pendengar yang memilih untuk mendapat informasi dan hiburan melalui teknologi digital atau media sosial.

Saat ini media digital dan media sosial telah menjadi sumber rujukan utama dalam mendapatkan informasi dan hiburan. Hal ini ditunjukkan pada terus meningkatnya jumlah penggunanya yang aktif media digital dan media sosial. survei yang dilakukan *We Are Social* pada 2022 menunjukkan bahwa pengguna aktif media sosial di Indonesia mencapai 191 juta pengguna. sementara itu, tahun 2014 terdapat 62 juta pengguna. Artinya, pengguna media digital dan media sosial tumbuh dengan cepat hingga saat ini.

Meningkatnya jumlah pengguna media digital dan media sosial disebabkan oleh berbagai kelebihan yang tidak dimiliki oleh media konvensional, diantaranya pengguna dapat mengakses dengan mudah, kapanpun, dan dimanapun tanpa terbatas oleh jarak, ruang dan waktu. Selain itu, pengguna media sosial juga memungkinkan dapat menjalin konektivitas dan interaktivitas, sehingga membuat media sosial mampu menjadi sarana komunikasi yang efisien.

Setiap pengguna juga dapat dengan leluasa memproduksi konten, sehingga konten-konten yang disajikan sangat bervariasi dan menyasar langsung sesuai dengan kebutuhan audiens. Sementara konsep tersebut tidak dapat dilakukan oleh media konvensional, yang mana industri media adalah yang

bisa dan menentukan konten siaran untuk audiensnya sehingga konten hanya bersifat satu arah. Hal inilah yang dikatakan Alvin Toffler sebagai *user generated content* atau yang ia jelaskan sebagai konsep prosumer yaitu masyarakat tidak hanya menjadi konsumen atau pengguna teknologi media, melainkan setiap individu dimungkinkan untuk menjadi produsen dari produk mediana sendiri (Alaika, 2019).

Berbagai kelebihan dari media sosial pada akhirnya membawa perubahan preferensi masyarakat dalam mendapatkan informasi dan hiburan. Masyarakat yang dulu menjadikan media konvensional sebagai media utama dalam mendapatkan informasi dan hiburan kini beralih pada media digital. Perubahan referensi tersebut menuntut pihak manajemen media konvensional untuk segera berbenah, selalu mengamati, berinovasi serta mengembangkan mediana sesuai dengan perkembangan teknologi dan tuntutan pasar. industri media konvensional harus mampu membuat berita atau program yang menarik sehingga layak untuk dijual pada audiens sebagai nilai tambah ekonomis bagi industri. Disisi lain industri media konvensional juga harus melihat dan memperhatikan selera dan perilaku audiens sebagai pasar media dalam menikmati sajian konten media.

Di tengah ketatnya persaingan pasar industri radio siaran dan menurunnya selera audiens, pihak manajemen industri radio siaran dapat memanfaatkan media digital dan media sosial sebagai solusi atas menurunnya jumlah pendengar. Konsep tersebut dikatakan (Saifudin et al., 2022) sebagai bentuk konvergensi bagi industri radio. Konvergensi media merupakan penggabungan berbagai jenis media melalui *platform* digital. Industri media yang sebelumnya berfokus pada satu *platform* seperti cetak, radio, televisi, *online*, kini menjadi *multiplatform*.

Penggunaan konvergensi melalui konsep *multiplatform* dapat berdampak pada perluasan jangkauan siar, sehingga konten dapat disebarakan kepada audiens secara lebih luas (Saifudin et al., 2022). sehingga dapat berdampak pada meningkatnya jumlah iklan yang masuk pada media tersebut. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Mosco (dalam Suahya, 2013) bahwa jumlah audiens mampu memengaruhi jumlah pengiklan yang masuk, yang mana keduanya merupakan pasar yang saling berkaitan dalam memengaruhi masuknya pundi-pundi bisnis industri media.

Berdasarkan observasi peneliti, hampir seluruh industri radio siaran di Indonesia telah melakukan konvergensi media, salah satunya yaitu Radio Mercury 96 Fm Surabaya. Radio Mercury 96 Fm Surabaya merupakan salah satu radio swasta yang mengudara melalui frekuensi 96 Fm, dengan format karakter radio berita. Radio Mercury 96 Fm Surabaya menetapkan target audiensnya berusia 25-50 tahun yang mencakup seluruh wilayah Surabaya dan sekitarnya. Radio Mercury 96 Fm Surabaya berdiri sejak tahun 1970. Saat awal pendiriannya Radio Mercury 96 Fm Surabaya masih menggunakan sinyal AM, namun pada tahun 1997 frekuensi tersebut berubah menjadi FM. Perubahan frekuensi tersebut pada akhirnya turut merubah manajemen produksi dan bisnis industri

Radio Mercury 96 Fm Surabaya semakin lebih berkembang. Peneliti melihat Radio Mercury 96 Fm Surabaya telah mengadopsi konsep konvergensi melalui beberapa *platform* media sosial seperti Facebook, Twitter, Tiktok, Instagram, *Website*, Youtube, radio *streaming* melalui *website* maupun aplikasi siaran OnEars.

(Saifudin et al., 2022) menjelaskan bahwa untuk mencapai tujuan yang diinginkan, konvergensi media tidak cukup dilakukan dengan asal tanpa memahami karakter mediana sehingga dalam menjalankan konsep konvergensi, perusahaan media harus melakukan pengelolaan secara menyeluruh mulai dari menentukan tujuan, memastikan pengetahuan dan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM), serta melakukan aktivasi pada konten-konten yang diproduksi, sehingga dapat memberikan kemudahan dalam mengakses dan memiliki daya tarik tersendiri bagi audiensnya. Perusahaan media harus melakukan manajemen strategi agar dapat memberikan kualitas serta pencapaian tujuan perusahaan media (Ummah, 2021).

Dalam konsep konvergensi, proses manajemen dilakukan dalam lingkup infrastruktur komunikasi, digitalisasi konten, dan sumber daya manusia (Hidayah, 2020). Ada empat aspek penting yang harus diperhatikan dalam menjalankan konvergensi media yaitu proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), pengendalian (*controlling*). Proses tersebut harus dilakukan untuk mencapai sasaran manajemen yang efektif dan efisien (Iriantara, 2014).

Berdasarkan hasil observasi, kekurangan pada penelitian terdahulu yang sudah dilakukan hanya berfokus pada bagaimana mengatasi perkembangan digital, yaitu dengan melakukan konvergensi. Sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan berfokus pada bagaimana manajemen konvergensi dilakukan untuk memastikan keberhasilan dalam menjalankan konvergensi.

Berdasarkan uraian diatas, penulis ingin mengetahui tentang bagaimana manajemen strategi konvergensi yang dilakukan oleh Radio Mercury 96 Fm Surabaya dalam mempertahankan eksistensinya.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Secara spesifik penelitian ini diarahkan pada penggunaan metode studi kasus yang dilakukan oleh Radio Mercury 96 Fm Surabaya. Subjek penelitian ini ditentukan secara *purposive sampling* dengan jenis *judgment sampling*. Dimana peneliti memilih informan yang dapat memberikan wawasan yang signifikan dan kontekstual sesuai dengan kepentingan penelitian. Informan yang dipilih oleh peneliti yaitu, *Station Manager*, divisi redaksi, dan divisi *social media specialist*.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti yaitu melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi literatur. Kemudian peneliti menganalisis dan mengelompokan data yang didapat. Setelah data tersebut

tersusun berdasarkan tema dan polanya, peneliti merangkum, dan memberikan penjelasan mengenai permasalahan yang diteliti.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Konvergensi Radio Mercury 96 Fm Surabaya

Perkembangan teknologi yang ditandai dengan hadirnya internet telah membawa pergeseran selera audiens radio konvensional ke media digital, termasuk pada media sosial (Aulia & Ritonga, 2024). Pergeseran tersebut pada akhirnya membawa Radio Mercury 96 Fm Surabaya untuk terus berupaya mencari solusi agar dapat mempertahankan eksistensi bisnisnya. Pada akhirnya Radio Mercury 96 Fm Surabaya membuat istilah *Triple O (On-air, Off-air, Online)*. Istilah tersebut digunakan Radio Mercury 96 Fm Surabaya untuk mengintegrasikan antara siaran konvensional, media *online*, dan kegiatan *offline* yang dilakukan diluar perusahaan.

Rudi Susanto selaku *Station Manager* Radio Mercury 96 Fm Surabaya, menjelaskan bahwa konsep Triple O dilakukan karena siaran *on-air* tidak bisa berdiri sendiri melalui siaran konvensional. Industri radio harus mampu menjangkau audiens yang lebih luas lagi dan memudahkan audiens dapat berinteraksi secara langsung sehingga dapat menjalin kedekatan antara radio siaran dengan audiensnya.

“Jika secara on-air audiens bisa mendengar secara langsung informasi dan hiburan yang kita sampaikan, sapaan penyiar di udara, maka untuk mempertemukan secara langsung dengan audiens kita buat kegiatan-kegiatan secara off-air” (Wawancara Rudi Susanto, Station Manager pada 27 Maret 2024).

Kegiatan-kegiatan *off-air* dilakukan untuk mendukung eksistensi Radio Mercury 96 Fm Surabaya. Ada beberapa kegiatan *off-air* yang dilakukan antara lain mengadakan pelatihan untuk UMKM, kegiatan workshop, kegiatan amal seperti penggalangan dana dan bakti sosial, serta *event-event* promosi lainnya. Kegiatan *off-air* juga dapat menjadi kegiatan alternatif radio siaran untuk memperkenalkan radionya ke masyarakat, ini dapat dilakukan sebagai media promosi untuk memperkenalkan program-program siarannya (Martapuri, 2021).

Menurut Arif, (2021) kegiatan *off-air* yang dilakukan oleh industri radio siaran dapat digunakan sebagai strategi untuk mendekati diri dan menjalin keakraban dengan audiens. Melalui kegiatan *off-air* pihak industri seperti penyiar ataupun brand dapat berinteraksi secara langsung dengan pendengar maupun calon pendengar, sehingga dapat membangun ikatan emosional dan kesetiaan pendengar. Martapuri, (2021) menjelaskan bahwa kegiatan *Off-air* juga dapat membuka peluang bagi radio untuk membangun komunitas lebih erat, dan mendapatkan umpan balik yang berguna untuk meningkatkan kualitas siaran serta loyalitas pendengar. Kegiatan tersebut dilakukan oleh Radio Mercury 96 Fm Surabaya sebagai langkah promosi untuk mengenalkan program siaran konvensional.

Selain melakukan kegiatan-kegiatan melalui siaran *on-air* dan *off-air*, Radio Mercury 96 Fm Surabaya juga turut memperluas jangkauannya melalui media digital dengan memanfaatkan beberapa *platform* seperti *Website*, Youtube, Instagram, Facebook, Twitter, dan aplikasi *streaming online* OnEars. Seperti yang dikatakan oleh (Sapriannur Hutagalung & Syahminan, 2024) bahwa promosi dapat dilakukan media online. Langkah ini didasari oleh meningkatnya jumlah pengguna internet saat ini yang mencapai 184 juta pengguna.

Menurut Harliantara, (2016) pengintegrasian radio siaran melalui media digital secara *online* dikenal sebagai bentuk konvergensi. Konvergensi yang dilakukan oleh Radio Mercury 96 Fm Surabaya bertujuan agar dapat menjangkau audiens yang lebih luas dan beragam. Selain itu, konvergensi yang dilakukan dapat menghadirkan konten alternatif yang dapat disajikan secara *realtime* dan interaktif sehingga memungkinkan pendengar untuk berpartisipasi langsung melalui komentar *like* dan *share*.

Radio Mercury 96 Fm Surabaya sangat selektif dalam memilih dan menentukan *platform* yang digunakan. Penentuan tersebut didasarkan pada banyaknya pengguna *platform*, termasuk pada *platform* media sosial.

“Semakin banyak penggunaannya otomatis semakin banyak audiens yang bisa kita jangkau” (Wawancara Rudi Susanto, *Station Manager* pada 27 Maret 2024).

Ada beberapa konten yang diproduksi Radio Mercury 96 Fm Surabaya seperti pada channel youtube yang lebih mengangkat program *talkshow* dari hasil program siaran radio konvensional. Sementara pada Instagram, Radio Mercury 96 Fm Surabaya menyajikan konten video pendek yang disajikan dari informasi-informasi pilihan dari siaran *on-air*-nya. Sedangkan konten yang disajikan melalui Tiktok lebih berfokus pada kegiatan-kegiatan yang bersifat promosi atau yang mengangkat topik-topik yang sedang *trending*.

“Setiap media punya karakter sendiri-sendiri, dan saat ini instagram dan tiktok paling booming dan sangat gampang sekali kalau dijadikan media promosi sehingga kita kejar itu untuk FYP sehingga harapannya jangkauan kita lebih luas dan banyak dikenal” (Wawancara Rudi Susanto, *Station Manager* pada 27 Maret 2024).

Selain itu, Radio Mercury 96 Fm Surabaya juga mengelola *website* yang menyajikan konten-konten informasi dan berita yang dikemas dalam bentuk teks dan foto. *Website* digunakan sebagai portal media *online* bagi Radio Mercury 96 Fm Surabaya untuk menyediakan informasi lebih mendalam dan terperinci, serta sebagai arsip berita yang dapat diakses kapan saja oleh audiens. Melalui *website*, Radio Mercury 96 Fm Surabaya dapat memenuhi kebutuhan audiens dalam mendapatkan informasi dan berita dalam bentuk gambar dan teks.

Radio Mercury 96 Fm Surabaya juga menyajikan konten video melalui *channel* Youtube. Konten-konten tersebut disajikan dalam format *talkshow*. Menurut Rifa'i, (2020) *platform* Youtube dapat di isi dengan berbagai macam jenis video, mulai dari *talkshow*, *vlog*, edukasi, *short* video dan sebagainya. Radio Mercury 96 Fm Surabaya hanya menyajikan konten *talkshow* karena kurangnya

SDM, untuk mengelola konten Youtube. *Talkshow* diunggah di *platform* Youtube dipilih Radio Mercury 96 Fm Surabaya karena Youtube bisa menampung video dengan durasi panjang. Konten *talkshow* Radio Mercury 96 Fm Surabaya berdurasi kurang lebih 1 jam. Padahal menurut Uren, (2021) bahwa konten dengan durasi terlalu lama, akan mengurangi minat audiens dalam melihat konten video.

Selain memproduksi konten video panjang, Radio Mercury 96 Fm Surabaya juga masuk dalam produksi konten video pendek. Video pendek saat ini diminati oleh banyak audiens. Video pendek cenderung memberikan penjelasan yang singkat pada dan jelas, sehingga memberikan kenyamanan, dan memberikan kemudahan audiens dalam memahami isi konten, tanpa menghabiskan banyak waktu (Rozaq et al., 2023).

Beberapa *platform* yang menghadirkan video pendek antara lain *platform* media sosial instagram dan tiktok. Meskipun sama-sama menghadirkan video pendek, Radio Mercury 96 Fm Surabaya membedakan konten-konten dalam *platform* tersebut. konten-konten yang diproduksi pada instagram lebih menekankan pada konten-konten program khusus seperti konten Mercury *news*, Mercury *fact*, serta cuplikan-cuplikan *talkshow* program siaran konvensional. sementara untuk Tiktok, Radio Mercury 96 Fm Surabaya menjadikannya sebagai media promosi dan publikasi kegiatan-kegiatan *offline*-nya.

Perkembangan digital juga membawa Radio Mercury 96 Fm Surabaya untuk mengintegrasikannya dalam konsep radio digital. Radio Mercury 96 Fm Surabaya bersama seluruh radio dibawah naungan Mercury Media Group menghadirkan aplikasi siaran *streaming online* dengan nama OnEars. Melalui aplikasi tersebut, pendengar Radio Mercury 96 Fm Surabaya memungkinkan mendengarkan siaran radio kapanpun dan dimanapun tanpa terkendala jarak, ruang dan waktu. Selain itu, melalui aplikasi tersebut juga memberi ruang audiensnya untuk dapat berinteraksi secara langsung dengan penyiarinya melalui chat pada kolom komentar.

Menurut Christanto et al., (2021) aplikasi *streaming* radio siaran penting bagi industri radio untuk bisa bertahan dan berkembang di era digital saat ini. Industri radio harus bisa mengikuti selera audiensnya, karena bagaimanapun audiens merupakan pasar dari industri media itu sendiri.

“Sebagai industri, kita juga harus tau dan mengikuti selera audiens kita. karena bagaimanapun mereka itu pasar kita. Kan nggak mungkin mereka yang ngikuti selera kita... walaupun mungkin, kita belum kuat” (Wawancara Rudi Susanto, Station Manager pada 27 Maret 2024).

Setiap perusahaan media harus mampu membangun kedekatan hubungan dengan audiensnya. Untuk dapat terjalin hubungan kedekatan, setiap perusahaan harus mampu memetakan karakter serta target *audience* dari berbagai media, baik media konvensional maupun media sosial. Selain itu, perusahaan media juga harus bisa membangun karakter pada masing-masing *platform*-nya sehingga bisa menjadi pembeda dan audiens semakin tersegmentasi (Wulandari, 2015).

Radio Mercury 96 Fm Surabaya sangat sadar dan telah melihat potensi-potensi bisnis serta potensi pengembangan audiens yang bisa didapatkan ketika melakukan konvergensi. Konvergensi dilakukan dengan mengaktivasi beberapa *platform* dan konten media sosial. Banyaknya *platform* dan konten akan membuat audiens tertarik. Seperti yang dikatakan (Maretta, 2022) semakin banyak dan berbagai program, maka akan semakin memperluas jangkauan audiens.

Radio Mercury 96 Fm Surabaya mengembangkan layanan *platform* radio siaran digital dengan nama OnEars. OnEars merupakan aplikasi *streaming* yang dimiliki oleh Radio Mercury 96 Fm Surabaya untuk mempermudah audiens mendengarkan konten siaran. Aplikasi OnEars berisi konten *streaming online* radio yang bisa secara langsung berinteraksi dengan penyiar melalui kolom komentar.

Radio Mercury 96 Fm Surabaya juga menyediakan konten Instagram berupa (Mercury news) dalam bentuk visual, dan *website* berisi konten berita. Di Facebook konten promosi *link* berita dari *website*, sedangkan Tiktok berisi konten kegiatan *offline*. *Streaming* radio *online* dilakukan di *platform* OnEars. Secara keseluruhan konten-konten *platform* media sosial disajikan dalam bentuk visual dan video. Konvergensi yang dilakukan oleh Radio Mercury 96 Fm Surabaya dapat memberi peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan model bisnis yang lebih beragam seperti melakukan layanan penjualan iklan digital, konten sponsor secara *online*, atau layanan berlangganan melalui konten premium. Dengan demikian dapat membantu meningkatkan pendapatan di luar pendapatan iklan siaran konvensional. Selain itu, Industri radio siaran juga dapat menyediakan konten yang lebih fleksibel kepada pendengarnya, misalnya, mereka bisa menawarkan siaran langsung, konten *on-demand*, atau membuat *podcast* yang dapat diakses kapanpun oleh pendengar.

Manajemen Konvergensi Radio Mercury 96 Fm Surabaya

Sebagai radio siaran yang menjalankan konvergensi, Radio Mercury 96 Fm Surabaya perlu melakukan pengelolaan *platform* agar dapat memberikan dampak yang signifikan. Sebagaimana dikatakan Saifudin et al., (2022), bahwa konvergensi tidak akan berdampak signifikan, jika tidak dikelola dan dilakukan secara terencana dan sistematis. Pengelolaan *platform* konvergensi di Radio Mercury 96 Fm Surabaya dilakukan melalui beberapa tahapan seperti yang dijelaskan oleh Terry (dalam Hidayah, 2020) *organizing*, *actuating* dan *controlling*.

Ada beberapa pokok yang dilakukan dalam merencanakan sebuah kegiatan manajemen konvergensi. Tahap tersebut diantaranya adalah menetapkan visi misi, menetapkan tujuan kegiatan, penetapan program, menetapkan sasaran, dan membuat kebijakan industri untuk dapat mencapai sasaran (Prahoro, 2021).

Dalam tahap perencanaan, Radio Mercury 96 Fm Surabaya sejak awal sudah memiliki visi dan misi yang jauh yaitu ingin tetap menjadi radio terdepan

sebagai sumber informasi. Dalam mewujudkan visi konvergensi, Radio Mercury 96 Fm Surabaya melakukan digitalisasi pada konten siarannya. Visi misi tersebut ditetapkan Radio Mercury 96 Fm Surabaya untuk dapat mencapai tujuan dalam menjalankan konvergensi yaitu untuk mempertahankan eksistensi bisnisnya dan mengikuti perkembangan teknologi.

Langkah yang dilakukan Radio Mercury 96 Fm Surabaya untuk mencapai tujuan konvergensi yaitu dengan melakukan pengelolaan pada sumber daya yang dimiliki. Untuk mendukung langkah yang telah direncanakan, Radio Mercury 96 Fm Surabaya menyediakan sumber daya yang memadai agar tujuan konvergensi dapat tercapai. Menurut Hidayah, (2020) tahapan proses perencanaan harus disesuaikan dengan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan media. Rudi Susanto selaku *Station Manager* Radio Mercury 96 Fm Surabaya, mendelegasikan tanggung jawab dalam menjalankan konvergensi melalui tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan untuk mencapai target yang ditetapkan.

Sulistiana, (2017), menyatakan bahwa *organizing* (pengorganisasian) merupakan proses tahapan pengaturan sumber daya dan tugas dalam suatu industri, untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Langkah yang dilakukan Radio Mercury 96 Fm Surabaya untuk memastikan pekerjaan dijalankan dengan membagi tanggung jawab antar divisi untuk mengelola dan mengawasi proses konvergensi yang dijalankan. Konvergensi dikelola oleh seluruh divisi, terutama pada divisi *social media specialist*, divisi redaksi, dan *Station Manager*. Tugas divisi *social media specialist* mengelola seluruh *platform* media sosial. Divisi Redaksi bertugas untuk mengelola seluruh berita/informasi yang diproduksi, termasuk berita siaran. Sementara itu tugas dari *Station Manager* mengelola dan mengontrol seluruh pekerjaan yang dilakukan oleh seluruh divisi. Pembagian tugas dan tanggung jawab pegawai industri dilakukan untuk memastikan pekerjaan berjalan dengan semestinya untuk mewujudkan tujuan yang direncanakan (Nurlia, 2019).

Hasil observasi peneliti menemukan, Radio Mercury 96 Fm Surabaya tidak menempatkan pegawainya sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang seharusnya dilakukan. Setiap divisi dibebankan tugas ganda mulai dari mengelola *platform online* hingga kegiatan *offline*. Hal itu dilakukan karena kurangnya sumber daya manusia. Padahal semakin banyaknya tugas yang dibebankan ke pegawai, pada akhirnya membuat pegawai harus melakukan pekerjaan secara bersamaan di waktu yang sama (*multitasking*). Menurut Marchewka et al., (2020) *multitasking* justru membuat kreativitas pegawai berkurang, karena banyaknya beban pekerjaan yang ditanggung. Namun hal itu tetap dilakukan untuk memastikan operasional tetap berjalan. (Firnanda, 2014) menjelaskan kurangnya SDM dapat menyebabkan beban kerja yang tinggi dan potensi penurunan kualitas kerja jika tidak ditangani dengan baik. Sumber daya manusia sebagai peran utama dalam menjaga keberlangsungan perusahaan (Rahmisyahri & Sulaiman, 2024).

Selain menghadapi tingginya beban kerja yang dihadapi, para pegawai Radio Mercury 96 Fm Surabaya masih belum mempunyai skill yang mumpuni dalam memproduksi konten media sosial, ini dikarenakan mereka telah terbiasa melakukan produksi siaran *on-air*, sehingga cukup gagap dan kurang menguasai produksi konten digital. Namun demikian, untuk mengatasi permasalahan tersebut, Radio Mercury 96 Fm Surabaya merekrut tenaga magang untuk mempermudah pekerjaannya.

“Kami merekrut anak magang karena masih fresh, pendidikan mereka belajar terkait teori dan mereka ini generasi digital native sehingga kami bisa bertukar pengalaman belajar” (Wawancara Rudi Susanto, Station Manager pada 27 Maret 2024).

Dalam tahap *organizing*, tidak hanya SDM yang diperhatikan, tapi juga perlu memperhatikan infrastruktur sebagai penunjang produksi konten. Menurut Hidayah, (2020) infrastruktur sangat dibutuhkan untuk mensupport pekerjaan yang dilakukan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Radio Mercury 96 Fm Surabaya menyediakan berbagai alat produksi untuk memfasilitasi pegawainya, termasuk alat siaran radio konvensional, kamera, microphone, tripod, dan komputer editing. Namun hasil observasi peneliti, beberapa alat produksi yang dimiliki Radio Mercury 96 Fm Surabaya masih kurang memadai, bahkan beberapa komputer berjalan lambat karena banyaknya pekerjaan yang dikerjakan secara bersamaan. Sementara Radio Mercury 96 Fm Surabaya tetap berjuang untuk memproduksi konten dengan alat yang ada.

Keterbatasan alat produksi pada akhirnya menghambat pendistribusian konten yang berdampak pada hasil yang kurang optimal. Padahal menurut Noviasuti, (2022) jika alat-alat produksi yang memadai maka akan memberikan kecepatan dalam proses produksi konten. Namun hal itu tidak menghalangi Radio Mercury 96 Fm Surabaya dalam memproduksi konten. Mereka tetap memproduksi konten dengan alat seadanya yang dimiliki.

“Sejauh ini kita tetap berupaya untuk memaksimalkan dengan alat yang ada untuk memenuhi target produksi konten tetap berjalan sesuai yang direncanakan” (Wawancara Rudi Susanto, Station Manager pada 27 Maret 2024).

Meskipun dengan berbagai keterbatasan, Rudi Susanto selaku Station Manager memastikan kepada timnya bahwa konvergensi dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Pada tahap ini, Rudi Susanto selaku *Station Manager* Radio mercury 96 Fm Surabaya membaginya kedalam empat bagian yaitu divisi redaksi, divisi penyiaran, divisi *social media specialist*, dan divisi produksi. pembagian ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap individu memiliki tanggung jawab yang jelas dan spesifik.

“Ketika divisi redaksi punya berita, tim social media specialist akan memvisualisasikan dalam bentuk konten. ketika tim social media specialist membutuhkan data pendukung seperti gambar, video dan infografik meminta

divisi produksi untuk membantunya” (Wawancara Aldo, divisi Social Media Specialist pada 02 Mei 2024).

Dalam menjalankan tugasnya, Divisi-divisi yang dibentuk saling bekerjasama dan koordinasi untuk memproduksi konten-konten yang akan dibagikan. Karena dengan melakukan koordinasi yang baik akan memberikan dampak efektif dan efisien ketika melaksanakan pekerjaannya (Saputra, 2024). Dalam memproduksi konten, tim produksi memastikan konten-konten yang diproduksi telah sesuai dengan segmentasi dan target audiens, serta karakter suatu *platform*, sehingga mampu memenuhi selera audiensnya. Selera audiens sangat menjadi prioritas Radio Mercury 96 Fm Surabaya yang mana mereka sadar bahwa audiens merupakan sebuah pasar bagi industri media, sehingga Radio Mercury 96 Fm Surabaya harus mampu memahami kebutuhan dan preferensi mereka.

Sebagai media radio yang menetapkan diri sebagai sumber informasi terdepan. Radio mercury 96 Fm Surabaya memastikan konten-kontennya tidak lepas dari konten-konten informasi dan berita, hal itu dilakukan agar Radio mercury 96 Fm Surabaya tetap dikenal sebagai pusat informasi dan berita. Sebagai radio yang mengedepankan informasi dan berita harus menyajikan berita faktual agar dapat di percaya oleh masyarakat (Maulida, 2023).

Kepercayaan audiens terhadap suatu informasi dan berita tidak lepas dari kredibilitas dan faktualitas, sehingga Radio mercury 96 Fm Surabaya memastikan kredibilitas sumber berita harus benar-benar didapatkan dari sumber yang terpercaya. Ada dua sumber berita yang dijadikan acuan yaitu melalui reporter yang turun langsung di lapangan dan melalui sumber dari kantor berita lain. Radio mercury 96 Fm Surabaya juga melakukan cek dan ricek untuk memastikan validitas, relevansi, keakuratan, dan kualitas berita yang akan disajikan.

“Kami nggak mau sembarangan, sumber berita dari kantor berita lain harus kami seleksi dulu kredibilitasnya, dan itu tidak serta merta kita sampaikan karena kita komparasi dengan berita-berita dari kantor berita lainnya juga” (Wawancara Nila, divisi redaksi pada 02 Mei 2024).

Berita dan informasi yang telah dipilih akan didistribusikan kepada Divisi *social media specialist*. Divisi ini bertugas mengontrol seluruh jalannya proses pra produksi, produksi, hingga pasca produksi konten. Dalam menjalankan tugasnya, Divisi *social media specialist* dibantu oleh divisi produksi yang lebih pada pemenuhan kebutuhan data dan gambar.

Setelah tahap *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), dan *actuating* (pelaksanaan) dilakukan, tahap terakhir dalam manajemen konvergensi adalah *controlling* (pengawasan). Pengawasan adalah tahap mencocokkan kegiatan dari tahapan *actuating* sesuai dengan *planning* yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan industri (Syafina, 2022). Radio Mercury 96 Fm Surabaya melakukan *controlling* terhadap seluruh jalannya proses produksi konten. Pengawasan dilakukan oleh Radio Mercury 96 Fm

Surabaya untuk memastikan bahwa produksi konten yang dilakukan oleh setiap divisi berlangsung secara berkesinambungan dan tidak berhenti di tengah jalan. Pengawasan dilakukan untuk memeriksa, memantau atau mengarahkan anggota untuk melakukan tujuan bersama (Munawir et al., 2024). Pengawasan ini dilakukan oleh pimpinan bersama tim produksi Mercury 96 Fm Surabaya setiap hari, sementara untuk evaluasi dilaksanakan setiap akhir bulan sekali.

Rudi Susanto selaku *Station Manager* memiliki peran aktif dalam memastikan konten-konten yang diproduksi sesuai dengan visi misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam evaluasi ini, Radio Mercury 96 Fm Surabaya menganalisis data melalui masing-masing *platform* media sosial. Selain menganalisis data, Radio Mercury 96 Fm Surabaya meninjau keseluruhan aktivitas dan target pencapaian yang telah diselesaikan. Menurut (Zulfikar, 2018) dengan melakukan evaluasi industri dapat melihat bagaimana kualitas dan efektivitas konten yang telah diproduksi.

IV. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Radio Mercury 96 Fm Surabaya melakukan konvergensi untuk mengatasi pergeseran selera audiens dan mempertahankan eksistensi bisnisnya. Radio Mercury 96 Fm Surabaya telah menerapkan strategi konvergensi dengan mengelola media baru, mengoptimalkan sumber daya manusia, dan mengaktifkan konten digital secara menyeluruh. Aktivasi media sosial mempermudah audiens dalam mengakses konten. Namun langkah tersebut hanya berdampak positif pada *platform* media sosial Instagram dan Youtube. *Platform* media sosial lainnya seperti *Website*, Tiktok, Facebook, dan *streaming online* OnEars belum memberikan hasil secara signifikan. Kurangnya pengelolaan dan promosi program yang belum optimal memengaruhi engagement media sosial. Pengelolaan tidak dilakukan secara menyeluruh karena keterbatasan sumber daya manusia di Radio Mercury 96 Fm Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alaika, I. (2019). *Komersialisasi Di Balik Aktivitas Produksi Dan Konsumsi (Prosumer) Informasi di Kalangan Selebgram*.
- Arif, M. (2021). Analisis Kegiatan Off-Air Radio Hot 93,2 Fm Dalam Meningkatkan Efektifitas Loyalitas Pendengar. *Inter Script: Journal of Creative Communication* |, 3(1), 14–25.
- Aulia, M. P., & Ritonga, S. (2024). Interpersonal Communication Patterns Of Parents And Children In Understanding The Danger Of Gadgets (Case Study of Bandar Khalipah Village, Percut Sei Tuan District). *Hulondalo Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Ilmu Komunikasi*, 3(2).
- Christanto, F. W., Christioko, B. V., & Vydia, V. (2021). Teknologi Open Source Radio Streaming Berbasis Website dan Android. *Jurnal Informatika Upgris*, 6(2). <https://doi.org/10.26877/jiu.v6i2.6309>

- Firnanda, A. (2014). *Analisis Penempatan Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru*. Universitas Kasim Riau.
- Harliantara. (2016). *On Air to Online Pengantar Penyiaran Radio* (A. Setiadi, Ed.; 1st ed.). Broadcastmagz.
- Hidayah, A. R. (2020). *Tesis Pengelolaan Kovergensi Media Suara Surabaya Media di Era Disrupsi Tesis*. Universitas Airlangga.
- Iriantara, Y. (2014). Konsep Manajemen dan Manajemen Pemasaran. In *Manajemen Media Massa*.
- Marchewka, M., Nesterak, J., Sołtysik, M., Szymła, W., & Wojnarowska, M. (2020). Multitasking Effects on Individual Performance: An Experimental Eye-Tracking Study. *European Research Studies Journal*, XXIII(Issue 1), 107–116. <https://doi.org/10.35808/ersj/1539>
- Maretta, E. D. (2022). Pengaruh Jenis Konten Dalam Menarik Pelanggan. *Researchgate*, 1. <https://www.researchgate.net/publication/366305601>
- Martapuri, D. (2021). *Ruang Komunal Sebagai Pendukung Kegiatan Off Air Radio untuk Penguat Brand*. Institut Seni Rupa Indonesia Yogyakarta.
- Maulida, R. (2023). *Representasi Budaya Aceh Pada Program Poh Cakra di Radio Djati Fm Banda Aceh Skripsi*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Munawir, H., Islamy, S. O. La, & Ramadhan, S. (2024). Organizational Behavior Towards Efforts to Reduce Stunting Prevalence in Buton Tengah Regency. *Hulondalo Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Ilmu Komunikasi*, 3(2).
- Noviastuti, E. (2022). *Proses Produksi Konten Kecantikan Pada Fitur Instagram Reels (Studi Deskriptif Kualitatif Pada Akun Instagram @lalalaskin_)*. Univesitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Nurlia. (2019). Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Pengukuran Kualitas Pelayanan (Perbandingan Antara Ekspektasi /Harapan Dengan Hasil Kerja) Nurlia. *Meraja Journal*, 2(2), 51–56.
- Rahmisyahri, & Sulaiman. (2024). The Influence of Self-actualization Need and Reward on Employee Performance at the Gorontalo Province Social Service. *Hulondalo Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Ilmu Komunikasi*, 3(2).
- Prahoru, M. (2021). *Manajemen Surat Kabar* (1st ed.). Prenada Media.
- Saputra, A. (2024). Analysis of Village Officials' Behaviour in Improving the Quality of Public Services at Momalia Village Office 1. *Hulondalo Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Ilmu Komunikasi*, 3(2).
- Rifa'i, R. (2020). *Pengaruh Media Youtube Terhadap Minat Dan Hasil Belajar Siswa Dalam Mata Pelajaran Pai di Sman 1 Gondang Tulungagung*. Institut Agama Islam Negeri Tulungagung.
- Rozaq, M., Rah, |, & Nugrahani, U. (2023). Jurnal Komunikasi Nusantara Penggunaan Platform Video Pendek Sebagai Strategi Komunikasi Pemasaran Digital untuk UMKM. *Jurnal Komunikasi Nusantara*, 5(1), 21–30. <https://doi.org/10.33366/jkn.v%vi%i.271>
- Saifudin, W., Kusuma, A., & Rachmawati, F. (2022). Aktivasi Digital Radio Siaran Sebagai Upaya Perluasan Audience. *Mediakom: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 6(1), 85–99. <https://doi.org/10.35760/mkm.2022.v6i1.6676>

- Sapriannur Hutagalung, A., & Syahminan, M. (2024). Strategi Komunikasi Pemasaran Dalam Meningkatkan Hasil Penjualan Produk Studi Kasus PT. Nazar Paint Cabang Cat Kiloan Sibolga. *Hulondalo Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Ilmu Komunikasi*, 3(2).
- Sucahya, M. (2013). Ruang Publik dan Ekonomi Politik Media. *Jurnal Komunikasi*, 15(22).
- Sulistiana, W. (2017). Industri Media Massa Lokal dalam Tinjauan Manajemen Media Ideal. *JIKE*, 1(1), 86. www.kemenperin.go.id
- Suminar, A. (2022, February 13). *Pengamat: Tren Pendengar Radio Naik Perlahan, tapi Pasti*. Suara Surabaya.
- Syafina, V. (2022). Manajemen Redaksi Media Online (Studi Deskriptif Tentang Manajemen Redaksi Borobudur News dalam Memenangkan Persaingan Antar Perusahaan Media Online di Wilayah Magelang, Jawa Tengah). *Jurnal Kommas*, 9–12.
- Ummah, A. H. (2021). *Manajemen Industri Media Massa* (S. Kasimin, Ed.; 1st ed.). Syiah Kuala University Press.
- Uren, Z. K. R. (2021). *Dampak Terpaan Media Televisi Terhadap Tingkat Kecemasan Warga DKI Jakarta (Studi Kasus Pemberitaan COVID-19 Varian Delta Dalam Kompas TV)*. Universitas Kristen Satya Wacana.
- Viva Budy Kusnandar. (2019, October 9). *Hanya 13% Masyarakat yang Masih Mendengarkan Radio*. Katadata.
- Wulandari, D. (2015, February). *Pentingnya Memetakan Karakter Media saat Perusahaan Menghadapi Krisis*. Mix.Co.Id.
- Zulfikar, M. A. (2018). *Perancangan dan Implementasi Aplikasi e-KPI (Electronic Key Performance Indicator) Berbasis Web di PT.Pura Barutama Kudus*. Universitas Kristen Satya Wacana.