

ANALISIS KAPABILITAS DINAMIS TEKNOLOGI IVORY RADIO – TV DALAM MENGHADAPI ERA KONVERGENSI DIGITAL

Aisyah Pia Asrunputri¹

Mutiara Zulkarnaen

[aisyah.pia@universitas.pancasila.ac.id¹](mailto:aisyah.pia@universitas.pancasila.ac.id)

Universitas Pancasila

Jl. Borobudur No. 7 – 10320 Kota Jakarta Pusat,
Provinsi DKI Jakarta, Indonesia

Received Date : 12.01.2020

Revised Date : 01.10.2020

Accepted Date : 27.11.2020

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA
BANDUNG

ABSTRACT

As the technology continues to evolve, it creates opportunities and threats for all the organizations involved in the industry. Dynamic capability is needed to respond those changes for the organizations to survive. Dynamic capability is organizations' ability to integrate, build, and reconfigure its internal and external competency in responding continuous change, which is a good opportunity for the organization to evolve and grow. Dynamic capability can help organizations in reaching its competitive position be it for short term or long term. However, in order to build dynamic capability, organizations must have capacity to shape and sense opportunities and threats also to seize those opportunities also to reconfigure organizational resources be it tangible or intangible resources. Ivory Radio is one of the organizations that succeed to create an infrastructure and mechanism in facing the era of digital convergence. The readiness of Ivory Radio comes from its dynamic capability that makes Ivory Radio stands still in maintaining its competitive position in the industry.

Key words: *Dynamic Capability, Ivory Radio, Era of Digital Convergence*

ABSTRAK

Seiring berkembangnya teknologi didalam industri, menciptakan peluang dan ancaman bagi organisasi-organisasi didalamnya. Kapabilitas dinamis merespon perubahan-perubahan tersebut bagi organisasi untuk dapat bertahan didalam industri. Kapabilitas dinamis adalah kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal untuk merespon perubahan yang terus menerus yang mana menjadi kesempatan yang baik bagi organisasi untuk terus tumbuh dan berkembang. Kapabilitas dinamis dapat membantu organisasi dalam meraih posisi kompetitif baik untuk jangka pendek dan jangka panjang. Namun, untuk membangun kapabilitas dinamis organisasi harus dapat memiliki kapasitas untuk membentuk dan merasakan peluang dan ancaman, memanfaatkan peluang yang ada serta merekonfigurasi sumber daya organisasi baik sumber daya yang terlihat dan tidak terlihat. Salah satu organisasi yang berhasil membuat infrastruktur serta mekanisme dalam menghadapi era konvergensi digital adalah Ivory Radio. Kesiapan dari Ivory Radio tersebut bersumber dari kapabilitas dinamis yang mumpuni dan berkelanjutan sehingga membuat Ivory Radio dapat mempertahankan posisi kompetitifnya didalam industri.

Kata Kunci: Kapabilitas Dinamis, Ivory Radio, Era Konvergensi Digital

PENDAHULUAN

Dewasa ini teknologi digital telah mempengaruhi bagaimana individu dan organisasi berinteraksi dengan komputer dan teknologi (Yoo, 2010; Wiljen dan Beigi, 2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya digitalisasi itu sendiri adalah ketidakpastian dan kecepatan dari perubahan. Ketidakpastian dalam hal ini dapat dieksplorasi dan dieksploitasi oleh organisasi menjadi sebuah peluang. Serta dengan adanya kecepatan dari perubahan membuat organisasi bergerak secara cepat untuk dapat meraih keunggulan kompetitif dari era konvergensi digital tersebut.

Dengan adanya peluang dan kapabilitas dari organisasi dalam membuat infrastruktur teknologi menjadikan organisasi menjadi lebih kuat dan siap menghadapi tantangan-tantangan eksternal maupun internal. Namun kapabilitas tersebut harus dapat melibatkan kapabilitas yang tepat yakni kapabilitas dinamis. Dengan adanya kapabilitas dinamis dapat membuat organisasi meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Salah satu cara dalam meraih peluang didalam cepatnya perubahan didalam industri adalah melalui konvergensi digital (Yan dan Yuan, 2015).

Yan dan Yuan (2015) juga menambahkan, konvergensi tersebut merupakan jendela kesempatan khususnya untuk media tradisional dalam mentransformasikan media komunikasi dan pelayanan sehingga dapat menciptakan produk-produk dan pelayanan baru sesuai dengan perkembangan zaman dan selera konsumen. Industri media seperti radio pada umumnya mengalami penurunan dalam total pendengar. Dengan adanya konvergensi digital dapat membantu perusahaan-perusahaan radio dalam meraih kembali para pendengarnya. Oleh karena itu, penelitian ini diciptakan untuk memfokuskan pada implementasi kapabilitas dinamis pada Ivory Radio dalam menghadapi era konvergensi digital.

Tujuan Penelitian

1. Menganalisa kapabilitas dinamis dari Ivory Radio dalam menghadapi era konvergensi digital.
2. Menganalisa strategi, peluang dan tantangan yang dihadapi oleh Ivory Radio dalam menghadapi era konvergensi digital.

Kontribusi Penelitian

Peneliti mengkontribusikan penelitian ini kepada para peneliti dibidang inovasi manajemen dan manajemen stratejik serta pembaca secara umum mengenai kapabilitas dinamis dari Ivory Radio dalam menghadapi era konvergensi digital.

Lingkup Penelitian

Penelitian ini bersifat eksplanatif yang mana didesain untuk menganalisa kapabilitas dinamis dari Ivory Radio dalam menghadapi era konvergensi digital.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kapabilitas Dinamis

Kapabilitas dinamis merupakan suatu teori yang dikembangkan oleh David Teece dan Gary Pisano pada tahun 1994. Berdasarkan Teece dan Pisano (1994), teori kapabilitas dinamis merupakan ekstensi dari Resource Based View theory. Teece dan Pisano (1994) menjelaskan bahwa organisasi-organisasi di masa lalu menggunakan resource based strategy dengan mengakumulasi aset-aset bernilai seperti teknologi dan melakukan pendekatan defensif terhadap properti intelektual mereka. Resource based view yang merupakan referensi intelektual dari penciptaan kapabilitas dinamis, membantu organisasi-organisasi untuk mengelola aset-aset berharga mereka dan menjadikan aset-aset tersebut *valuable, rare, imperfectly imitable*, dan *non-substitutable*. Keunikan dari aset-aset tersebut menjadikan organisasi memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan kompetitor. Namun menurut Eisenhardt dan Martin (2000) dalam Gizawi (2014), Resource Based View theory tidak menjelaskan mekanisme bagaimana organisasi-organisasi di masa lalu memiliki keunggulan kompetitif. Dengan adanya teori baru yakni terkait kapabilitas dinamis, dapat menjelaskan bagaimana kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal sehingga dapat tercipta keunggulan kompetitif organisasi.

Berdasarkan Teece (2007) dalam Lahovnik (2016) kapabilitas dinamis dapat terbagi atas tiga kategori yakni: 1) *sensing capability*; 2) *seizing capability*; 3) *reconfiguring capability*. *Sensing capability* adalah bagaimana organisasi mengidentifikasi peluang yang dapat diperoleh oleh organisasi dengan cara melakukan evaluasi terhadap lingkungan. Evaluasi tersebut dapat dilakukan melalui eksplorasi kebutuhan pasar, praktik proses R&D terbaru yang dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dari anggota organisasi secara menyeluruh dan cara-cara baru untuk organisasi memahami bagaimana transformasi teknologi terjadi. Sedangkan *seizing capability* adalah ketika peluang dirasakan, peluang tersebut haruslah dapat diraih dan nilai dan potensi dari peluang tersebut harus disadari. *Seizing capability* berfungsi untuk memilih teknologi yang tepat atau memilih target konsumen. *Reconfiguring capability* adalah ketika peluang dirasakan dan diraih maka peluang tersebut harus direkonfigurasi. *Reconfiguring capability* bermakna kemampuan untuk mengkombinasi ulang serta merekonfigurasi basis sumber daya untuk membantu organisasi dalam merespon terhadap perubahan dan peluang didalam maupun diluar lingkup organisasi.

2. Konvergensi Digital Pada Industri Media

Konvergensi digital adalah konvergensi yang terbentuk dari empat industri yakni teknologi informasi, telekomunikasi, elektronik, serta hiburan. Mathur (2010) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kapabilitas teknologi, pasar, legal, dan regulatori berintegrasi ke dalam satu kesatuan teknologi yang sama yang mendefinisikan ulang struktur industri secara masif. Konvergensi juga melibatkan komponen-komponen internasional

dikarenakan banyaknya pelayanan dan sumber informasi yang dulunya dikontrol dan dikelola secara tradisional berubah menjadi berbasis global.

Digitalisasi dan internet menghasilkan konvergensi dimana berbagai macam pelayanan seperti suara, data dan video menjadi tersebar dan dapat dijangkau oleh khalayak ramai bukan hanya dalam lingkup nasional namun juga internasional. Tentunya inovasi ini merubah tatanan tradisional dari model bisnis dan dapat menjadi peluang juga ancaman bagi industri (Moyo, 2013).

Konvergensi digital didalam industri media merupakan suatu fenomena yang melibatkan interkoneksi dari informasi dan teknologi komunikasi, jaringan komputer dan konten media. Keseluruhan elemen tersebut menghasilkan 3 C yakni *computing*, *communication*, dan *content*. Konvergensi digital pada industri media membawa evolusi ke dalam ekosistem media yang baru. Dimana perusahaan-perusahaan didalam industri harus dapat beradaptasi dan merespon terhadap peluang-peluang yang ada (Dewdney dan Ride, 2006; Nwammuo dan Nwafor, 2019).

METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif ini menggunakan gabungan dari data primer dan analisis studi literatur. Data primer yang digunakan oleh peneliti bersumber dari metode kualitatif deskriptif yakni *in-depth interview* dengan Bapak AZ selaku manajer dari Ivory Radio. Sedangkan analisis studi literatur dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan jurnal akademik di internet beserta *management textbook*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ivory Radio merupakan radio swasta lokal yang berlokasi di Bekasi, Jawa Barat, Indonesia dan berdiri pada tahun 1991. Radio ini memiliki segmen-segmen yang berperan dalam memaparkan perkembangan dinamika masyarakat Indonesia dari sudut pandang politik, ekonomi, sosial dan budaya. Ivory Radio memiliki segmen pendengar yang merupakan pendengar dewasa menengah atas. Ivory Radio juga kerap kali menjadi mediator dalam diskusi terbuka untuk kalangan masyarakat, pemerintahan serta profesional dalam membahas masalah yang sedang ramai di masyarakat. Peneliti pada hal ini menggunakan metode penelitian primer yakni *in-depth interview* dengan manajer teknis penyiaran pada Ivory Radio yakni Bapak AZ terkait dengan implementasi konvergensi digital berbasis kapabilitas dinamis dari Ivory Radio itu sendiri.

Ivory Radio mendefinisikan konvergensi digital sebagai kemampuan suatu organisasi dalam menggabungkan berbagai macam teknologi menjadi satu kesatuan yang menciptakan suatu integrasi. Ivory Radio sendiri menggabungkan antara teknologi radio dan teknologi TV yakni dengan adanya Ivory Radio dan Ivory TV. Ragam teknologi tersebut dapat diakses oleh pendengar pada *website* Ivory Radio.

Sedangkan kapabilitas dinamis adalah kemampuan suatu organisasi dalam mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal organisasi untuk dapat merespon lingkungan bisnis. Kapabilitas dinamis yang Ivory Radio miliki lahir dari daya saing Ivory Radio yang tinggi disertai dengan kapasitas organisasi yang besar yang dapat membantu organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan dan dinamika industri media terutama radio di Indonesia.

Korelasi antara kapabilitas dinamis dan konvergensi digital adalah kapabilitas dinamis merupakan salah satu dari *building block* dari Ivory Radio dalam menghadapi tantangan-tantangan didalam era industri 4.0 yang sekarang sedang berlangsung. Peran dari kapabilitas dinamis adalah sebagai enabler dari implementasi konvergensi digital yang efektif. Kedua elemen tersebut saling melengkapi satu sama lain.

Tanpa adanya kapabilitas dinamis, konvergensi digital tidak akan dapat berjalan dengan optimal. Begitu pula apabila tidak terdapat konvergensi digital, maka tidak ada platform bagi organisasi dalam memanfaatkan kapabilitas dinamisnya. Namun, bukan sesuatu yang tidak mungkin akan lahir *technological trend* atau *technological niche* yang baru yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi media dari segi kapabilitas dinamisnya. Dikarenakan, era industri yang baru akan terus berkembang pada tingkat yang cepat dan masif.

Strategi Ivory Radio itu sendiri adalah untuk menciptakan konten-konten digital yang dapat menarik minat dan perhatian dari pendengar baik itu pendengar milenial maupun pendengar senior. Selain itu, pembelajaran organisasi terutama *second loop learning* adalah salah satu metode yang digunakan Ivory Radio dalam menghadapi perubahan dan menciptakan inovasi-inovasi baru. *Paradigm shift* dari metode kerja tradisional menjadi modern juga ditekankan oleh Ivory Radio bagi para anggota organisasinya. Pembelajaran organisasi merupakan suatu hal yang wajib bagi Ivory Radio untuk mengidentifikasi *dysfunctional activities* dan *strategic blind spot* sehingga perbaikan-perbaikan dan peningkatan baik kinerja dan efektivitas implementasi konvergensi digital berlangsung dengan baik.

Alasan Ivory Radio untuk terjun langsung ke dalam konvergensi digital adalah dikarenakan adanya permintaan dari industri. Namun meski demikian, manajemen dari Ivory Radio sadar, untuk organisasi dapat bertahan dan sukses didalam industri diperlukan *sustainable strategic moves*. Selain dari strategi yang baik, diperlukan kapabilitas organisasi yang mumpuni yang dapat mendukung gebrakan baru dari Ivory Radio. Kapabilitas organisasi tersebut adalah sumber daya organisasi yang strategis. Didalam ilmu manajemen dinamakan juga sebagai kapabilitas dinamis. Dengan adanya kapabilitas dinamis dan anggota organisasi yang terus semangat untuk maju maka Ivory Radio siap untuk menghadapi tantangan dan mengambil peluang demi kesuksesan organisasi.

Tantangan yang mungkin akan dihadapi oleh Ivory Radio adalah yang pertama dari sisi pendengar senior. Pendengar senior yang tidak biasa dan

tidak memiliki akses internet mungkin akan mengalami kesulitan dalam menikmati tayangan dan hiburan dari Ivory Radio. Diperlukan bantuan untuk mereka mengakses Ivory Radio. Yang kedua adalah dari sisi Ivory Radio sebagai penyedia layanan radio. Ivory Radio harus menyajikan tayangan atau segmen yang optimal. Dikarenakan dewasa ini dengan adanya social media seperti facebook, twitter dan instagram, pendengar dapat mengevaluasi efektivitas dari pelayanan radio secara *real time*. Apabila Ivory Radio tidak memberikan segmen yang memuaskan pendengar maka bukan hal yang tidak mungkin bagi pendengar memberikan *complain* secara *real time*. Hal itu tentu dapat berdampak buruk bagi reputasi Ivory Radio.

Sedangkan peluang bagi Ivory Radio adalah operasi bisnis yang terkonvergensi dengan menggunakan reporter, staf dan *medium* yang sama (internet) dalam memproduksi acara yang berbeda (Ivory Radio dan Ivory TV). Dengan menggabungkan berbagai elemen tersebut akan menciptakan kualitas yang lebih memuaskan dan lebih interaktif. Sehingga pendengar akan lebih menikmati segmen-segmen yang dibuat oleh Ivory Radio.

KESIMPULAN

Ivory Radio secara optimal dapat mengimplementasikan kapabilitas dinamis dalam merespon era perkembangan konvergensi digital di Indonesia. Kapabilitas dinamis tersebut terbentuk dari kesiapan Ivory Radio dalam membangun infrastruktur teknologi yang sesuai dengan permintaan industri. Ketangkasan, ketepatan dan kecepatan Ivory Radio dalam merespon terhadap permintaan pasar dan industri tersebut terlahir dari manajemen strategik yang tepat serta organisasi pembelajaran yang bersifat dinamis dan kontinyuan. Dengan adanya kemauan untuk merespon terhadap perubahan serta pergerakan-pergerakan strategis dari Ivory Radio, mendukung gebrakan baru dari organisasi yakni transformasi digital dalam era konvergensi digital.

Transformasi digital tersebut merupakan wajah baru dari Ivory Radio dalam bentuk tayangan radio secara *real time* yang dapat diakses didalam website Ivory Radio TV dan Radio. Pendengar Ivory Radio kini dapat menikmati layanan dan siaran radio dari Ivory Radio kapan saja dan dimana saja. Pendengar juga diberikan kesempatan untuk membuat umpan balik terkait pelayanan Ivory Radio tersebut didalam website yang tersedia.

REKOMENDASI

Ivory Radio dapat membangun kapabilitas dinamisnya melalui in-house training atau membangun kerjasama dengan partner eksternal untuk menciptakan produk dan pelayanan yang lebih berkualitas. Selain itu, Ivory Radio dapat menekankan pada penggunaan proses umpan balik yang sudah tersedia didalam website untuk memperoleh wawasan dan ide segar yang dapat mengarahkan kepada inovasi produk dan pelayanan. Dengan menggunakan umpan balik dari pendengar dapat membuka peluang bagi

Ivory Radio dalam memenuhi permintaan pendengar dan juga pasar dan juga dapat membantu Ivory Radio dalam merespon perubahan pasar secara berkala. Selain itu, dengan demikian dapat mempertahankan posisi kompetitif Ivory Radio didalam industri radio di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Breznik, L. dan Lahovnik, M. 2015. *Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: Findings From Case Studies*. Management, Vol. 21.
- Diehl, S. dan Karmasin, M. 2013. *Media and Convergence Management*. New York: Springer.
- Friedrichsen, M. dan Kamalipour, Y. 2017. *Digital Transformation in Journalism and News Media*. Germany: Springer.
- Gizawi, N. E. 2014. *The Dynamic Capabilities Theory: Assessment and Evaluation as a Contributing Theory for Supply Chain Management*. University of Twente, Faculty of Management and Governance.
- Humpreys, P. dan Simpson, S. 2018. *Regulation, Governance and Convergence in the Media*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.
- Mathur, A., R. 2010. *Digital Convergence: What's in it for me?*. SetLabs Briefings Vol. 8 No. 5.
- Meikle, G. dan Young, S. 2012. *Media Convergence: Networked Digital Media in Everyday Life*. New York: Palgrave Macmillan.
- Noone, L. 2013. *The Evolution of Radio Culture in a New Media Era*. University of Dublin, Trinity College.
- Nugroho, Y., Putri, DA., dan Laksmi, S. 2012. *Mapping The Landscape of the Media Industry in Contemporary Indonesia*. Centre for Innovation Policy and Governance.
- Nwammuo, A., N. dan Nwafor, G., U. 2019. *Convergence of Traditional and New Media of Communication*. Research Gate.
- Vince, J. dan Earnshaw, R. 2012. *Digital Convergence: The Information Revolution*. London: Springer-Verlag.
- Wiljen, B. dan Beigi, R., K. 2016. *Managing Digitalization with Dynamic Capabilities - A Case Study on how incumbent firms are building dynamic capabilities to address digitalization*. University of Gothenburg Department of Applied Information Technology.
- Yan, X. dan Yuan, S. 2015. *The New Media Era of Traffic Radio Media Convergence Analysis*. Atlantis Press.