



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian ini menggunakan dua penelitian terdahulu yang membahas masalah yang sama yakni transformasi pada sebuah media massa. Penelitian pertama berjudul Transformasi Media Massa Menuju Era Masyarakat Informasi di Indonesia yang ditulis oleh Wira Respati dari Universitas Bina Nusantara tahun 2014. Media massa yang digunakan dalam penelitian terdahulu ini adalah stasiun televisi SCTV dengan program berita Liputan 6. Teori yang digunakan adalah teori *Network Society* Manuel Castells yang bisa menjelaskan konsep masyarakat informasi. Penelitian ini dilakukan melalui studi kepustakaan dengan wawancara praktisi televisi terkait proses transformasi yang dilakukan manajemen redaksi pemberitaan SCTV. Hasil dari penelitian terdahulu pertama adalah media pemberitaan *mainstream* sebenarnya telah melakukan sinergi dengan melakukan transformasi pada distribusi pemberitaannya. Satu hal yang tidak kalah penting, industri media *mainstream* juga perlu mengetahui penggunaan berbagai *platform* media sosial masyarakat era informasi. Jika media mengabaikan peran aktif masyarakat informasi, maka industri media pemberitaan akan ditinggalkan khalayak.

Penelitian terdahulu kedua berjudul Transformasi Media Cetak ke dalam Media Online (Studi Deskriptif Kualitatif Majalah Destinasia di Bandung).

Skripsi ini ditulis oleh Elga Setianingcahya dari Universitas Pasundan tahun 2017. Media massa yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah Majalah Destinasia. Konsep yang digunakan adalah mediamorfosis yang merupakan transformasi media komunikasi yang timbul akibat hubungan timbal balik yang rumit antara berbagai inovasi dan teknologi. Hasil penelitiannya adalah Majalah Destinasia sejauh ini masih beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi yang ada. Media *online* yang mereka miliki belum menjadi media utama untuk memuat berita yang mereka buat. Meski begitu, Majalah Destinasia memandang optimis keberlangsungan media cetak di Indonesia, termasuk di Bandung. Mereka juga mempersiapkan transformasi media *online* sebagai model pengelolaan media *online* yang mereka miliki nantinya.

Masing-masing dari penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian milik peneliti pada jenis, sifat, dan metodologi penelitian yakni kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Perbedaan terletak pada konsep yang digunakan dan subjek penelitian. Penelitian terdahulu pertama menggunakan program berita Liputan 6 dari SCTV dan penelitian terdahulu kedua menggunakan Majalah Destinasia, sedangkan peneliti menggunakan Majalah GADIS sebagai subjek penelitian.

Kelebihan penelitian ini dengan kedua penelitian terdahulu terletak pada konsep yang digunakan. Peneliti menggunakan konsep *digital masters* yang mencakup *digital capability* dan *leadership capability* yang tepat untuk menelaah transformasi digital dalam sebuah perusahaan. Konsep *digital masters* sudah digunakan oleh perusahaan non media seperti Starbucks dan Nike. Konsep ini

juga sedang digunakan oleh Telkomsel untuk menghadapi era digital. Pada penelitian ini, konsep *digital masters* akan Peneliti terapkan pada perusahaan berbasis media yakni GADIS.

Di penelitian terdahulu pertama, Respati menggunakan teori *Network Society* yang hanya menjelaskan teknologi informasi dan komunikasi dalam masyarakat informasi dalam transformasi media massa. Penelitian terdahulu kedua menggunakan konsep mediamorfosis yang membahas tentang bentuk komunikasi dan perubahan dalam perusahaan media tentang transformasi bentuk media.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode studi kasus Robert K. Yin dengan melakukan wawancara mendalam terhadap tiga *key informant* dan studi pustaka sebagai sumber kedua. Penelitian terdahulu pertama mengumpulkan data dengan studi kepustakaan serta dengan wawancara *key informant*. Sementara itu, penelitian terdahulu kedua hanya menggunakan wawancara dengan redaksi dari subjek penelitian.

Tabel 2. 1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Peneliti

Peneliti	Wira Respati	Elga Setianingcahya	Cintya Ladyana (Peneliti)
Judul	Transformasi Media Massa Menuju Era Masyarakat Informasi di Indonesia	Transformasi Media Cetak ke dalam Media Online (Studi Deskriptif Kualitatif Majalah Destinasia di Bandung)	Analisis Transformasi Digital dalam Majalah Remaja Perempuan (Studi Kasus pada Majalah GADIS)
Tahun	2014	2017	2018
Teori atau Konsep	Teori Network Society	Konsep Mediamorfosis	Konsep Digital Masters
Jenis dan Sifat Penelitian	Kualitatif deskriptif	Kualitatif deskriptif	Kualitatif deskriptif

Metodologi	Studi kasus	Studi kasus	Studi kasus
Hasil Penelitian	Media maistream telah melakukan transformasi pada distribusi pemberitaannya. Industri media <i>mainstream</i> juga perlu mengetahui penggunaan berbagai <i>platform</i> media sosial masyarakat era informasi agar tidak ditinggalkan khalayak.	Majalah Destinasia masih beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi dan akan mempersiapkan transformasi media <i>online</i> . Namun, media <i>online</i> yang mereka miliki belum digunakan secara optimal. Majalah Destinasia memandang optimis keberlangsungan media cetak di Indonesia.	GADIS mulai melakukan transformasi digital pada 2010 dengan membuat situs web www.gadis.co.id sebagai media daringnya, mempunyai akun media sosial dan menjual majalah cetaknya melalui <i>marketplace</i> . Namun, masih ada inisiatif digital yang belum terwujud seperti kerja sama dengan aggregator untuk meningkatkan traffic situs web media daringnya.

2.2. KERANGKA KONSEPTUAL

2.2.1. Media Massa

Media massa adalah media komunikasi dan informasi yang melakukan penyebaran informasi secara massal dan dapat diakses oleh masyarakat secara massal pula (Bungin, 2006, p. 72). Lebih jauh media massa merupakan sarana untuk menjual informasi atau berita kepada konsumen yang dalam hal ini merupakan pembaca, pendengar, dan pemirsa (Ardianto, Komala, Karlinah, 2007, p. 3). Fungsi media massa adalah sebagai penyedia informasi bagi publik dan menjalankan fungsinya sesuai kode etik yang berlaku (McQuail, 2012, p. 107).

Menurut Ardianto, dkk., (2007), karakteristik media massa adalah:

- a. Bersifat melembaga, pihak-pihak yang terlibat dalam mengelola media terdiri dari banyak orang.

- b. Bersifat satu arah, komunikasi yang dilakukan oleh media massa kurang memungkinkan terjadinya dialog antara pembuat berita dengan penerima berita.
- c. Meluas dan serempak, media massa dapat mengatasi rintangan jarak dan waktu karena media massa memiliki kecepatan. Informasi yang disampaikan dapat diterima oleh orang banyak pada saat yang bersamaan.
- d. Memakai peralatan teknis, media menggunakan peralatan mekanis untuk menyiarkan informasinya.
- e. Bersifat terbuka, pesan yang disampaikan oleh media bisa diterima oleh siapa saja dan dimana saja.

Ketika masyarakat menerima dan membaca berita yang disampaikan oleh media massa, ada pengaruh yang menerpa masyarakat.

Majalah

Menurut Ardianto, dkk., (2012) majalah merupakan media yang paling sederhana dalam pengorganisasiannya. Majalah relatif lebih mudah untuk dikelola. Setiap kelompok masyarakat dapat menerbitkan majalah, di mana mereka dengan leluasa dan mudah menentukan bentuk, jenis, serta sasaran khalayaknya (Ardianto, 2012, p.12).

Karakteristik majalah sebagai media cetak dapat dijelaskan sebagai berikut (Ardianto, dkk., 2012, p. 121-123):

a. Penyajiannya lebih dalam

Mengingat majalah yang terbit dua minggu sekali atau sebulan sekali maka konten dalam majalah lebih matang dan mendalam dibanding media cetak lainnya. Hal ini dikarenakan adanya waktu lebih yang memungkinkan untuk menyusun konten lebih dalam. Kedalaman ini biasanya ada dalam unsur *why* dan *how* dari suatu topik.

b. Nilai aktualisasi lebih lama

Majalah memiliki nilai aktualisasi lebih lama, mengingat topik yang dibahas bukanlah topik terkini seperti koran yang akan hilang setelah hari berganti. Konten majalah masih dapat dinikmati lebih dari seminggu.

c. Gambar atau foto lebih banyak

Majalah tergolong mengutamakan penyajian yang lebih menarik perhatian pembaca dengan desain dan gambar atau foto yang banyak dan menarik.

d. Sampul sebagai daya tarik

Halaman sampul atau *cover* suatu majalah memiliki daya tarik tersendiri. Menarik atau tidaknya *cover* majalah seringkali mempengaruhi keputusan pembeli. *Cover* setiap majalah juga dijadikan sebagai sarana penunjang ciri khas majalah tersebut,

sehingga secara sepiantas pembaca dapat mudah mengidentifikasi majalah tersebut.

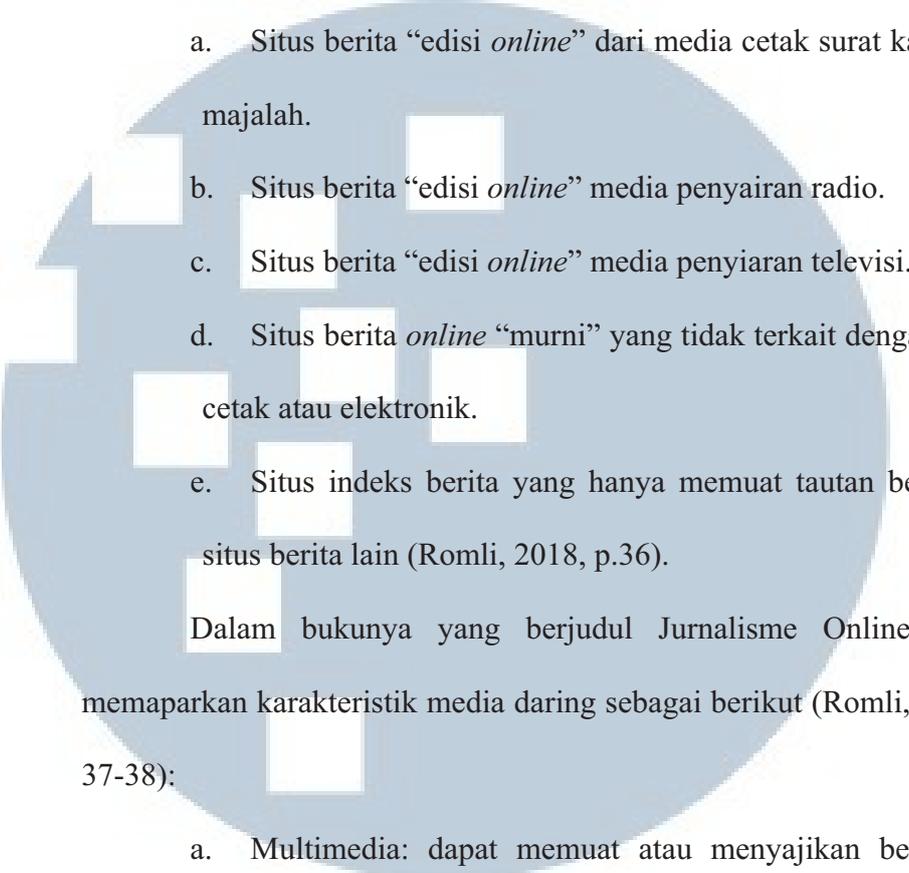
Setelah era percetakan, muncul era elektronika yang fokus pada *image visual* dan mulai terbentuk kesadaran dan pengalaman hidup dengan prinsip *global village* (Liliweri, 2011, p. 873). Menurut Liliweri (2011), dalam era elektronika ini peran media yang didukung teknologi telekomunikasi membantu memudahkan, mempercepat, dan memperluas peluang untuk mempertukarkan informasi kepada audiens dengan mengabaikan ruang dan waktu fisik di muka bumi.

Media Daring

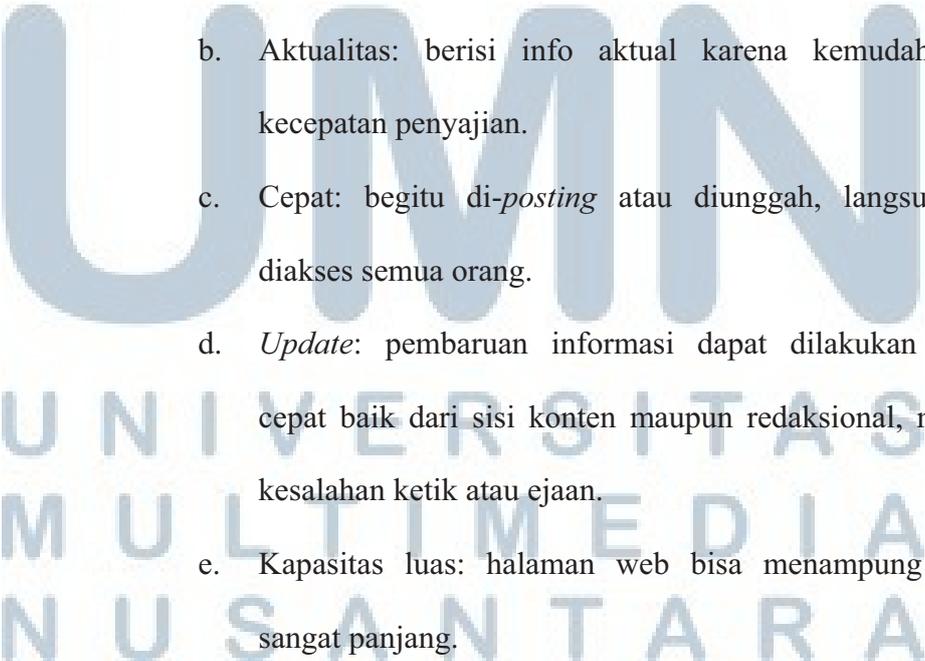
Meningkatnya penerbit dan *inhouse magazine* mendorong pembuatan majalah dalam versi digital. Majalah digital dapat ditemukan dalam bentuk publikasi secara *online* atau dapat diakses melalui aplikasi yang dapat dibaca di perangkat *smartphone* atau *tablet*. Kebanyakan media saat ini mempunyai media daringnya untuk stabilitas mereka (Morrish & Bradshaw, 2012, p. 20).

Dalam komunikasi massa, media daring adalah media generasi ketiga setelah media cetak (koran, tabloid, majalah, buku) dan media elektronik yang terdiri dari radio, televisi, dan video (Romli, 2018, p.34).

Menurut Romli (2018), media daring berupa situs berita bisa dikelompokkan menjadi lima kategori:

- 
- a. Situs berita “edisi *online*” dari media cetak surat kabar atau majalah.
 - b. Situs berita “edisi *online*” media penyairan radio.
 - c. Situs berita “edisi *online*” media penyiaran televisi.
 - d. Situs berita *online* “murni” yang tidak terkait dengan media cetak atau elektronik.
 - e. Situs indeks berita yang hanya memuat tautan berita dari situs berita lain (Romli, 2018, p.36).

Dalam bukunya yang berjudul *Jurnalisme Online*, Romli memaparkan karakteristik media daring sebagai berikut (Romli, 2018, p. 37-38):

- 
- a. Multimedia: dapat memuat atau menyajikan berita atau informasi dalam bentuk teks, audio, video, grafis, dan gambar secara bersamaan.
 - b. Aktualitas: berisi info aktual karena kemudahan dan kecepatan penyajian.
 - c. Cepat: begitu di-*posting* atau diunggah, langsung bisa diakses semua orang.
 - d. *Update*: pembaruan informasi dapat dilakukan dengan cepat baik dari sisi konten maupun redaksional, misalnya kesalahan ketik atau ejaan.
 - e. Kapasitas luas: halaman web bisa menampung naskah sangat panjang.

- f. Luas: menjangkau seluruh dunia yang memiliki akses internet.
- g. Interaktif: dengan adanya fasilitas kolom komentar dan *chat room*.
- h. Terdokumentasi: informasi tersimpan di bank data dan dapat ditemukan melalui tautan, artikel terkait, dan kolom search.
- i. *Hyperlinked*: terhubung dengan sumber lain yang berkaitan dengan informasi tersaji.

Berita pada media daring biasanya terdiri dari beberapa aspek multimedia, seperti animasi (GIF), infografik, *screenshot* dari media sosial, atau tautan ke YouTube (Wendratama, 2017, p.38).

2.2.2. *Digital Masters*

Menurut Rudito dan Sinaga (2017), transformasi digital adalah sebuah transformasi organisasi yang mencakup perubahan mulai dari strategi, proses, SDM, budaya, hingga kepemimpinan. Banyak perusahaan yang mengira dengan mengadopsi *cloud computing*, memanfaatkan *big data*, atau menciptakan aplikasi digital itu cukup untuk transformasi digital. Namun, permasalahan ini harus dilengkapi dengan *digital capability* (kemampuan digital) dan *leadership capability* (kemampuan kepemimpinan). *Digital capability* menyangkut unsur *the what of technology* tentang kemampuan membangun dan mengembangkan teknologi digital, sementara *leadership capability*

membahas *the how of leading change* atau kemampuan untuk menggerakkan perubahan. (Rudito & Sinaga, 2017, p. 50-52).

Digital Capability

Rudito dan Sinaga (2017) mendefinisikan *digital capability* sebagai kemampuan perusahaan dalam menerapkan teknologi digital dengan tiga cara yaitu meningkatkan pengalaman konsumen, mengubah proses operasional, dan menemukan model bisnis untuk meningkatkan daya saing (Rudito & Sinaga, 2017, p. 53).

a. Pengalaman Konsumen

Perusahaan bisa meningkatkan pengalaman konsumen dengan menggunakan teknologi digital seperti mengolah data dan menggunakan analitik digital. Data-data konsumen dalam bentuk digital seperti transaksi, mobilitas, geolokasi, dan percakapan di media sosial bisa digunakan sebagai sumber inovasi untuk menambah pengalaman konsumen. Kualitas pengalaman konsumen bisa ditingkatkan dengan menciptakan *integrated experience* di saluran yang dapat menghubungkan dengan konsumen melalui teknologi digital.

b. Proses Operasional

Dengan teknologi digital, transformasi proses operasional berguna untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi di dalam perusahaan. Hasil akhir transformasi proses operasional

ini bisa dirasakan perusahaan dengan keunggulan operasi digital yang sulit ditiru oleh perusahaan lainnya.

Teknologi digital bisa menciptakan daya saing dengan mendigitalisasi proses di dalam perusahaan dengan mengintegrasikan, mengolaborasi, dan mengotomatisasi proses dengan memanfaatkan data digital. Kolaborasi antarkaryawan untuk mendorong kohesivitas, produktivitas, dan inovasi bisa dilakukan dengan menggunakan *tools* digital seperti *platform* kolaborasi, e-mail, media sosial, dan *video conference* agar karyawan dapat berkomunikasi lebih efektif tanpa harus tatap muka.

c. Model Bisnis

Teknologi digital bisa digunakan perusahaan untuk menemukan kembali atau membuat model bisnis baru yang mampu merombak konsep industri lama. Dari model bisnis baru, perusahaan bisa menghasilkan bisnis-bisnis baru (Rudito & Sinaga, 2017, p. 52-59).

Leadership Capability

Selain teknologi, penerapan transformasi digital juga harus memperhatikan kepemimpinan yang mumpuni. *Leadership capability* merupakan kemampuan perusahaan untuk mengarahkan dan menggerakkan perubahan dengan visi yang melibatkan semua karyawan,

tata kelola transformasi, dan kepemimpinan teknologi (Rudito & Sinaga, 2017, p. 64).

a. Visi Digital

Visi digital menentukan suksesnya transformasi digital melalui peran pemimpin yang memiliki visi untuk mengarahkan organisasi ke *digital end destination* yang ingin dicapai. *Digital end destination* sendiri adalah pencapaian dari *digital capability*. Pemimpin perusahaan harus memiliki wawasan digital dan bisnis agar transformasi digital yang dilakukan bisa menghasilkan nilai yang mampu meningkatkan kinerja keuangan. Selain pemimpin, keberhasilan transformasi digital juga harus mendapat dukungan dari semua karyawan di dalam perusahaan.

b. Tata Kelola Transformasi

Proses transformasi digital dapat terkendala dan berhalan tidak secepat yang diharapkan. Oleh karena itu, tata kelola transformasi antara sistem, proses, data, teknologi, dan SDM menjadi kunci agar inisiatif transformasi bisa satu tujuan.

Tata kelola berfungsi untuk membuat prioritas, sinkronisasi, dan penyelarasan berbagai inisiatif digital yang dijalankan agar operasional perusahaan berjalan secara koheren. Yang harus diperhatikan adalah upaya berbagi sumber

daya baik SDM, teknologi, dan data untuk memfasilitasi unit-unit bisnis dalam mengimplementasi inisiatif yang dijalankan.

c. Kepemimpinan Teknologi

Dimulai dengan komponen hubungan yang baik antara orang IT dan bisnis untuk mendukung tujuan bisnis perusahaan. Perusahaan juga harus bisa mengembangkan keterampilan digital baru dengan berinvestasi. Terakhir, kemampuan digital bisa diwujudkan dengan membangun platform digital yang terstruktur dan terintegrasi. Platform yang dimaksud adalah platform yang menghasilkan pengalaman konsumen yang baru, penyempurnaan proses internal, atau model bisnis baru (Rudito & Sinaga, 2017, p. 65-69).

Selain itu, kemampuan digital ini mencakup mengelola dan mengontrol seluruh aktivitas adopsi dan pengembangan aplikasi digital di perusahaan. Seorang pemimpin digital setidaknya harus memiliki keterampilan kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan visioner dan kepemimpinan transformasional (Rudito & Sinaga, 2017, p. 108).

Menurut Rudito & Sinaga (2017), kepemimpinan visioner adalah keterampilan untuk merumuskan visi, misi, dan tujuan digital, lalu dikomunikasikan ke seluruh karyawan sehingga mempunyai urgensi yang sama. Sementara kepemimpinan transformasional adalah keterampilan untuk mengelola,

mengontrol, dan memonitor perubahan sehingga transformasi digital yang dijalankan bisa sukses bisnis dan menghasilkan kinerja keuangan (p. 110).

Empat Level Kecakapan Digital

Menurut Westerman, dkk., (2014), keberhasilan transformasi digital dapat dilihat dari *digital capability* dan *leadership capability* yang diterapkan perusahaan.

Keberhasilan ini dikelompokkan menjadi empat level dalam kuadran kecakapan digital yakni *Beginners*, *Fashionistas*, *Conservatives*, dan *Digital Masters* (Westerman, dkk., 2014, p. 24-26).

Gambar 2. 1 Empat Level Kuadran Kapabilitas Digital



a. *Beginners*

Perusahaan yang masuk dalam level ini memiliki *digital capability* dan *leadership capability* yang rendah. Biasanya level *Beginner* dialami oleh perusahaan yang baru memulai transformasi digital sehingga kinerja finansial yang dihasilkan belum memadai.

Penyebab perusahaan tertinggal dalam melakukan transformasi karena cenderung *wait-and-see* sampai sebuah teknologi menunjukkan kesuksesannya. Alasan lainnya adalah mereka skeptis terhadap kemajuan teknologi digital, seperti adanya keyakinan bahwa keberhasilan teknologi digital baik untuk industri lain, tapi bukan untuk industrinya. Perusahaan dengan level ini biasanya memiliki *leadership capability* yang rendah untuk mewujudkan peluang digital menjadi kinerja finansial.

b. *Fashionistas*

Perusahaan yang masuk dalam level ini memiliki *digital capability* tinggi, tetapi tingkat *leadership capability* rendah. Perusahaan ini selalu mengikuti tren dan mengadopsi perkembangan teknologi digital yang ada, tetapi tidak mampu mewujudkan dalam bentuk kinerja bisnis dan keuangan. Akibatnya, investasi digital yang sudah dilakukan menjadi

pemborosan karena tidak memberikan hasil yang menguntungkan.

Penyebabnya adalah lemahnya kepemimpinan dan tata kelola digital dalam perusahaan. Visi digital yang ada kurang jelas dan tidak dikomunikasikan ke seluruh karyawan. Perusahaan tidak memiliki tata kelola yang baik dalam melaksanakan transformasi digital sehingga terjadi ketidaksinkronan, duplikasi, dan disintegrasi antara sistem, proses, data, teknologi, dan SDM.

c. *Conservatives*

Perusahaan yang masuk dalam level ini memiliki *leadership capability* yang tinggi, tetapi tingkat *digital capability* rendah. Kapasitas dalam mengelola transformasi digital memadai, tetapi *digital capability* tidak terwujud karena transformasi digital yang dilakukan terlalu hati-hati dan dikontrol ketat.

Level ini biasanya terdapat pada industri-industri yang sangat diregulasi seperti industri keuangan dan farmasi, di mana transformasi digital lebih menekankan aspek kontrol, kepastian, dan kehati-hatian sehingga prosesnya berjalan lambat dan tidak menuai hasil. Perusahaan yang kurang *digital-minded* tidak ada motivasi untuk memanfaatkan kapabilitas digital untuk

memperkaya pengalaman konsumen, memperbaiki proses internal, dan memperbarui model bisnis.

d. *Digital Masters*

Perusahaan yang masuk dalam level ini adalah perusahaan yang sudah matang secara *digital capability* dan *leadership capability*. Keberhasilan transformasi digital ini didukung dengan visi digital yang jelas dan dikelola dengan baik, dukungan budaya digital yang baik dalam perusahaan. Kapabilitas kepemimpinan teknologi yang baik dalam level ini bisa membawa inisiatif digital yang bertujuan mencapai kinerja bisnis dan keuangan.

Perusahaan yang termasuk dalam level ini terus memperbarui model bisnisnya dengan terus melakukan transformasi digital. Kombinasi *digital capability* dan *leadership capability* yang tingginya seimbang dalam perusahaan ini bisa meningkatkan kinerja keuangan.

2.3. ALUR PENELITIAN

Penelitian ini menganalisis perubahan atau transformasi media massa tepatnya majalah remaja perempuan yakni majalah GADIS di era digitalisasi ini. Peneliti ingin mengetahui bagaimana transformasi digital yang terjadi di dalam majalah GADIS yang sudah terbit sejak 1973 dan media daring GADIS. Peneliti menggunakan konsep *digital master* dari Westerman.

Berdasarkan konsep yang sudah dijabarkan oleh Peneliti di atas, berikut ini adalah alur penelitian yang Peneliti gunakan dalam melakukan analisis transformasi digital dalam majalah remaja perempuan pada Majalah GADIS.

Bagan 2.1 Alur Penelitian

