

**TRANSFORMASI DIGITAL MEDIA CETAK DI INDONESIA: STUDI PADA  
INDUSTRI MEDIA CETAK TERFERIVIKASI ADMINISTRATIF DAN FAKTUAL  
THUN 2017 OLEH DEWAN PERS INDONESIA**

J. Johny Natu Prihanto  
Universitas Multimedia Nusantara  
[johny.natu@umn.ac.id](mailto:johny.natu@umn.ac.id)

Diterima 05 Oktober 2018  
Disetujui 06 Desember 2018

*Abstract- The industry of print media in Indonesia face the rapid uses of internet and digitalization as both challenges and opportunities. The internet and digitalization change the print media industri's business model and customer behavior. This led market turbulence that forced the print media industry leaders to reconfigure their capabilities. There are two main problems: a drastic revenue decline in the advertising, circulation and readership sector, the other hand, revenue of the web advertising has not been able to replace loss of income in the print sector. New strategy needs to be established to build unique and niche customer engagement. The results of this study indicate that the organization's capability in reconfiguring resources affect the performance of digital market capabilities, digital leadership capabilities and digital technology capabilities that together influence the performance of digital transformation in building and strengthening customer engagement. For strategic management theory this study contributes that the variables studied and measured have a role in responding to digital disruption. From the empirical aspect this study helps managers in setting a focus on the factors that build sustainable digital transformation and the establishment of strategies in building and developing customer engagement.*

**Keywords-** *dynamic capabilities, capability to reconfigure resources/assets, digital market capabilities, digital leadership capabilities, digital capabilities, sustainable digital transformation, engaging audience strategy.*

## I. Latar Belakang

Kehadiran teknologi komunikasi yang baru telah membuka sejumlah peluang dan tantangan bagi media konvensional [1]. Industri media cetak di Indonesia menghadapi tantangan sekaligus peluang dalam menghadapi adopsi dan implementasi teknologi baru: internet dan digitalisasi. Dengan populasi penduduk yang demikian besar disertai pertumbuhan ketersediaan akses internet dan penggunaan gawai (*mobile device*), Indonesia memiliki persentase tinggi dalam hal pengguna internet. Hasil penelitian Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) pada tahun 2016, menunjukkan bahwa jumlah pengguna Internet di Indonesia tahun 2016 mencapai 132,7 juta atau sekitar 51,8% dari total jumlah penduduk Indonesia sebesar 256,2 juta. Pengguna internet terbanyak ada di pulau Jawa dengan total 86.339.350 pengguna atau sekitar 65% dari total pengguna Internet, Sumatra 15,7 %, Sulawesi 6,3%, Kalimantan 5,8 %, Bali dan Lombok 4,7%, Maluku dan Papua 2,5%. Jika dibandingkan pengguna Internet Indonesia pada tahun 2014 sebesar 88,1 juta pengguna, maka terjadi kenaikan sebesar 44,6 juta dalam waktu 2 tahun (2014 – 2016).

Berdasarkan survey *Nielsen Cross-Platform 2017*, terjadi peningkatan akses internet oleh netizen di hampir semua tempat. Beberapa tempat di antaranya adalah kendaraan umum sebesar 53%, kafe atau restoran sebesar 51%, bahkan di acara konser sebesar 24%. Hal ini merupakan peningkatan dalam jumlah akses media digital dibandingkan tahun 2015. Peningkatan juga terjadi untuk akses internet dari rumah dan tempat bekerja. Akses internet di

luar rumah disebabkan karena semakin banyak orang yang memiliki akses melalui telepon genggam, juga ketersediaan wi-fi di area publik yang semakin luas. Sedangkan akses di rumah dipengaruhi oleh biaya fasilitas wi-fi yang terjangkau.

Survei *Nielsen Consumer & Media View* hingga triwulan ketiga tahun 2017 yang dilakukan di 11 kota dengan mewawancarai 17 ribu responden dari populasi sebanyak 54 juta orang menunjukkan bahwa di Indonesia pembaca media digital sudah lebih banyak dibandingkan dengan pembaca media cetak. Jumlah pembeli koran terus merosot dalam empat tahun terakhir karena masyarakat beranggapan bahwa informasi seharusnya bisa didapat secara gratis. Kebiasaan membaca orang Indonesia telah mengalami pergeseran. Pada tahun 2017, tingkat pembelian koran secara personal hanya sebesar 20%, menurun dibandingkan tahun 2013 yang mencapai 28%. Tingkat penetrasi media digital mencapai 11% dengan jumlah pembaca 6 juta orang pada tahun 2017. Hal ini jauh lebih banyak dibandingkan dengan pembaca media cetak sebanyak 4,5 juta orang. Padahal, jumlah pembaca media cetak pada tahun 2013 mencapai 9,5 juta orang. Sementara, jumlah pembaca media cetak sekaligus digital hanya 1,1 juta orang. Media cetak menjadi pilihan kelima masyarakat untuk mendapatkan informasi dengan penetrasi sebesar 8%. Urutan pertama ditempati televisi sebesar 96%, papan iklan di jalanan sebesar 52%, penggunaan internet sebesar 43%, dan radio sebanyak 37%. Untuk penetrasi media cetak, masyarakat memilih koran dengan porsi 83%, tabloid 17%, dan majalah 15%. Masyarakat yang membaca media cetak didominasi oleh orang-orang berusia 20-49 tahun dengan porsi sebanyak 73%. Hanya 10% anak muda berusia 10-19 tahun yang mengakses media cetak sebagai sumber informasinya. Sebaliknya, sebanyak 17% anak muda berusia 10-19 tahun memperoleh informasi lewat internet. Untuk pembaca berusia 20-49 tahun jumlahnya sebesar 80%.

Hasil survey yang dilakukan Nielsen Ad Intel pada bulan Januari – September 2017 terhadap 98 surat kabar dan 120 majalah menunjukkan bahwa belanja iklan baik koran maupun majalah mengalami penurunan. Belanja iklan surat kabar dari sebelumnya mencapai 24,3 Triliun rupiah pada bulan Januari-September 2014, di bulan Januari-September 2017 turun hingga 21,0 Triliun, majalah dari 1,6 triliun pada bulan Januari-September 2014 turun hingga 0,8 triliun pada Januari-September 2017. Selain itu, menurut data Serikat Pengusaha Surat Kabar, hingga akhir tahun 2017 terdapat 36 media cetak yang berhenti terbit.

Penelitian ini fokus pada industri media cetak (surat kabar, majalah dan tabloid) sebagai industri intensif berita dan informasi untuk menyajikan konteks empiris dengan menggambarkan dan mengukur faktor-faktor yang membangun dan meningkatkan *engage audience* dalam merespon disrupsi digital. Terdapat tiga pertanyaan penelitian:

1. Bagaimana kapabilitas-kapabilitas kunci industri media cetak seperti *digital market capability*, *digital leadership capability*, dan *digital technology capability* harus direkonfigurasi untuk merespon disrupsi digital?
2. Bagaimana peran masing-masing kapabilitas tersebut terhadap kinerja transformasi digital berkelanjutan industri media cetak?
3. Bagaimana peran transformasi digital berkelanjutan terhadap kinerja *engaging audience* industri media cetak di Indonesia dalam merespon disrupsi digital?

## II. Kajian Pustaka

Teece, 2007 [13], menekankan bahwa rekonfigurasi kapabilitas digunakan di dalam “orkestrasi” asset, seperti aktivitas menyebarkan kembali asset yang sudah ada, manajemen asset pelengkap dan proses reengineering. Struktur, paktek dan proses yang termasuk di dalam *reconfiguring capabilities* adalah *knowledge management*, *resource-base reconfiguration*, dan *asset co-specialization* (baik dengan partner internal maupun eksternal). Praktek kepemimpinan yang mendorong komitmen dan cara baru dalam mengalokasikan sumberdaya, merupakan bagian dari *reconfiguring capabilities* [2].

Dalam praktek, industri media cetak melakukan rekonfigurasi sumberdaya/aset ketika menghadapi *disruptive innovation* di pasar. Jahangir Karimi, et al, 2015 [3], berpendapat bahwa industri surat kabar mampu melakukan rekonfigurasi sumberdaya dan aset untuk merespon *disruptive innovation* melalui upaya terus menerus: 1) melakukan adaptasi *core business* terhadap realitas pasar yang telah dirusak (*disrupted*), dan 2) menetapkan *capabilities exchange* yang memungkinkan untuk menciptakan sumber baru bagi pertumbuhan. Perusahaan harus melakukan reposisi *core business* mereka dengan cara mengidentifikasi bahwa pelanggan menghendaki kinerja produk yang lebih mudah dan nyaman digunakan. Industri media cetak harus melakukan: 1) transformasi digital dan membangun jejaring (*value web*) *business to customer* dan *business to business* untuk bisa memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, 2) berkolaborasi dengan *content provider* lain, perusahaan internet independent, dan bekerjasama dengan *value web* untuk menyajikan berbagai produk digital, dan mengelola database electronic dalam konteks manajemen konten. Hal ini perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas konten digital sesuai pilihan platform pelanggan.

Dalam konteks pasar, Vera Valanto, et al, 2012 [4], menekankan bahwa *digital market capabilities* merupakan kombinasi dari empat komponen: 1). dalam rangka untuk memahami kebutuhan pelanggan, sangatlah penting untuk mampu mengumpulkan dan memproses pengetahuan pelanggan baik pelanggan yang sudah ada maupun pelanggan baru. 2). memuaskan ekspektasi pelanggan melalui penawaran fitur produk dan aktivitas yang sesuai, serta kapabilitas pengembangan produk yang relevan. 3). memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan melayani kelompok pelanggan, membangun loyalitas pelanggan dan menggunakan daftar pelanggan. 4). memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan pelanggan melalui saluran yang sesuai, bereaksi atas umpan balik dan penawaran barang yang cocok.

Westerman, et al, 2014 [5] menekankan bahwa bukan sekedar apa yang telah diinvestasikan oleh perusahaan, tetapi bagaimana memimpin perubahan yang membuat perusahaan-perusahaan ini menjadi apa yang ia sebut sebagai "*digital masters*". Dalam konteks kepemimpinan (*leadership*), *digital business strategy* sangatlah penting [6]. Seorang pemimpin harus memiliki komitmen tinggi untuk mengubah teknologi menuju transformasi. Eksekutif di dalam perusahaan *digital masters* menggerakkan transformasi melalui kepemimpinan yang kuat secara *top down*: menetapkan arah, membangun momentum, dan menjamin bahwa perusahaan akan menindaklanjuti. Seorang *digital leader* menciptakan visi masa depan yang jelas dan luas, memulai dengan beberapa inisiatif yang penting, dan kemudian bekerjasama dengan karyawan terus menerus membangun visinya. Pemimpin terus terlibat melalui transformasi untuk membuat banyak hal berubah, mendorong perubahan terus maju, dan mengubah aktivitas dan perilaku yang berlawanan dengan visi. Juga terus menerus mencari cara baru untuk mewujudkan visinya dan menggerakkan perusahaan menuju tingkat *digital advantage* lebih tinggi [5].

Kepemimpinan *top down* berarti tata kelola dan koordinasi yang kuat. Kapabilitas kepemimpinan sangat esensial untuk mencapai transformasi digital di mana para pemimpin mampu mengubah investasi digital menjadi keunggulan digital [5]. Terdapat empat unsur utama kapabilitas kepemimpinan: pertama, transformasi digital dimulai ketika diciptakan visi transformatif bagaimana perusahaan akan berbeda di dunia digital. Kedua, *employee engagement* untuk membuat visi menjadi realitas. Ketiga, menetapkan model tatakelola digital yang benar merupakan hal yang sangat penting untuk mengarahkan inisiatif digital pada arah yang benar. Keempat, kapabilitas kepemimpinan teknologis – hubungan yang erat antara orang-orang teknologi informasi dan bisnis dengan ketrampilan yang benar – akan membantu membangun dan terus menerus menuai manfaat dari platform digital [5].

Pimpinan harus terus memikirkan *customer experiences*, operasi internalnya, dan menentukan formula ekonomis untuk membangun kembali *business models* [5]. Menemukan kembali model bisnis akan melibatkan perubahan radikal dalam hal bagaimana menjual, atau bagaimana menghasilkan uang. *Value creation* di dalam membangun kembali model bisnis menjadi penting karena tiga alasan: pertama, membangun model bisnis baru akan menciptakan *value chain* baru dan merupakan perubahan besar di dalam lanskap persaingan. Kedua, pembentukan kembali model bisnis yang baik dan operasionalisasinya agar tidak mudah ditiru. Ketiga, inovasi eksponensial teknologi saat ini terus menerus menantang perusahaan dengan berbagai peluang (dan ancaman) yang harus secara fundamental memikirkan bagaimana menjalankan bisnisnya.

Brian Solis (2015) [7], mendefinisikan transformasi digital sebagai “*Digital transformation represents the quest to understand how disruptive technology affects the digital customer experience.*” Para pemimpin bisnis harus memahami pengalaman pelanggannya dan menetapkan visi serta kultur di organisasinya untuk diarahkan menuju pengembangan pengalaman ini. Menurut Thomas Hess, et al, 2016, berhadapan dengan tantangan transformasi digital dan kebutuhan agar industrinya tetap kompetitif, para pemimpin bisnis harus memformulasikan dan mengeksekusi strategi yang mencakup implikasi transformasi digital dan mendorong menuju kinerja operasional lebih baik.

Untuk menjamin momentum transformasi digital berjalan terus perlu dikelola tiga aspek transisi digital: Pertama, membangun fondasi kapabilitas: inovasi teknologi berlari lebih cepat daripada kemampuan perusahaan untuk membangun kapabilitas organisasi. Perusahaan harus membangun tiga fondasi: ketrampilan digital – pengalaman dan pengetahuan karyawan, membangun platform digital yang terstruktur yaitu penerapan teknologi untuk memperkuat proses bisnis, dan mengembangkan relasi teknologi informasi dengan bisnis – interaksi penuh percaya, berbagi dan terintegrasi antara orang teknologi informasi dan orang bisnis. Kedua, menyelaraskan struktur penghargaan (*reward*): sasaran transformasi perusahaan dan pengukurannya merupakan keterkaitan yang tak mungkin dilepaskan. Transformasi digital memberikan peluang yang baik kepada para pemimpin bisnis untuk mengukur kembali insentif financial dan non financial yang akan menjamin sasaran perusahaan. Ketiga, mengukur dan memonitor kemajuan digital. Memiliki system pengukuran dan monitor yang tepat akan membangun kepercayaan diri bahwa investasi dan perubahan bisnis akan memberikan hasil bagi organisasi. Pengukuran yang tepat juga akan memberikan dampak pada perubahan kultur di dalam organisasi. Terdapat empat langkah untuk mengukur dan memonitor dengan tepat: mengelola scorecard, mendorong inisiatif dan KPI untuk mengukur kemajuan inisiatif digital, menghubungkan pengukuran top-down dengan operasional, dan mengembangkan *iterative review process* [5].

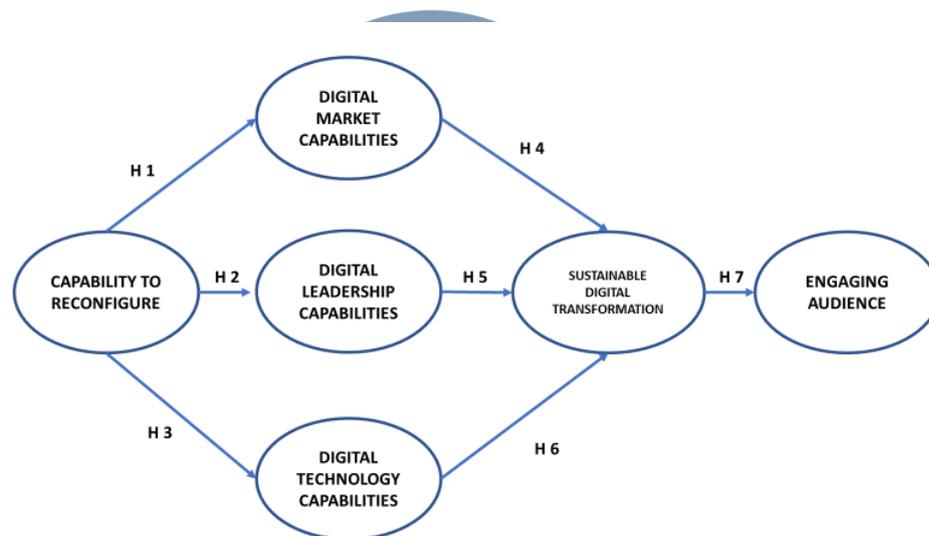
Konsepsi mengenai *customer engagement* mencakup: *customer purchases*, *customer referrals*, *customer influences*, dan *customer knowledge* [8]. *Customer purchases*: ketika pelanggan berbelanja produk atau jasa dari suatu perusahaan, mereka secara langsung berkontribusi kepada nilai perusahaan. *Customer referrals*: referral merupakan bentuk *engaging* dengan pelanggan baik perusahaan B2C maupun B2B. Referrals sangat membantu dalam menarik pelanggan yang belum tertarik oleh saluran pemasaran tradisional. *Customer influence*: menggambarkan dampak dari pelanggan yang dilakukan melalui media social. Pengguna media social dapat mempengaruhi aktivitas orang lain di dalam jejaringnya, pengaruh ini disebut “*influence*”. Pengaruh pada media social akan menciptakan riak pengaruh dan semakin luas di antara jejaring social pelanggan, melalui kelompok luas pelanggan yang pada akhirnya akan mempengaruhi profit perusahaan. *Customer knowledge*: pengetahuan pelanggan akan diperoleh ketika pelanggan secara aktif terlibat dalam mengembangkan produk atau jasa melalui pemberian umpan balik atau saran. Pelanggan juga bisa menambah nilai kepada perusahaan dengan cara membantu perusahaan memahami

preferensi pelanggan dan dengan cara berpartisipasi di dalam proses pengembangan pengetahuan. Perusahaan dapat memanfaatkan pengetahuan ini untuk mengembangkan produk dan jasanya dan/atau menciptakan produk baru.

### III. Hipotesa

Dari penelaahan berbagai teori dan penelitian terdahulu serta fenomena industri media cetak yang terjadi saat ini di Indonesia, dikembangkan konsep bahwa semakin cepat kemampuan industri media cetak di Indonesia dalam merekonfigurasi sumberdaya/asset seperti *digital market capabilities*, *digital leadership capabilities*, *digital technology capabilities*, maka akan semakin mampu melakukan *sustainable digital transformation* untuk membangun dan meningkatkan *engaged audience*.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, dikembangkan model penelitian dan perumusan hipotesis. Model penelitian ini akan menjadi panduan bagi pemecahan masalah yang diajukan pada penelitian ini. Model penelitian ini menggambarkan pengaruh antara variabel-variabel: *capability to reconfigure*, *digital market capability*, *digital leadership capability*, *digital technology capability*, *sustainable digital transformation* dan *engaging audience*.



**Gambar 1.**  
**Model Penelitian**

Hipotesis 1: *capability to reconfigure* memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *digital market capability* industri media cetak di Indonesia,

Hipotesis 2: *Capability to reconfigure* memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *Digital leadership capabilities* industri media cetak di Indonesia

Hipotesis 3: *Capability to reconfigure* memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *digital technology capabilities* industri media cetak di Indonesia

Hipotesis 4: *Digital Market capabilities* memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *sustainable digital transformation* industri media cetak di Indonesia

Hipotesis 5: *Digital Leadership capabilities* memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *sustainable digital transformation* industri media cetak di Indonesia

Hipotesis 6: *Digital technology capabilities* memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *sustainable digital transformation* industri media cetak di Indonesia

Hipotesis 7: *Sustainable digital transformation* memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *engaging audience* industri media cetak di Indonesia.

#### IV. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif. Metode penelitian juga menggunakan metode *descriptive survey* dan *explanatory survey* dengan unit analisis perusahaan penerbit media cetak di Indonesia yang terverifikasi secara faktual dan administrasi oleh Dewan Pers Indonesia tahun 2017. Metode *descriptive survey* merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi dari variable yang diteliti. Sedangkan metode *explanatory survey* merupakan metode penelitian yang didasarkan pada pengamatan terhadap akibat yang terjadi dan mencari faktor-faktor yang mungkin menjadi penyebabnya melalui data tertentu. Data dikumpulkan dalam rentang waktu *cross-sectional*, yaitu dilakukan dengan data yang hanya sekali dikumpulkan dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian. Unit observasi dalam penelitian ini adalah pimpinan perusahaan industri media cetak.

Populasi industri media cetak di Indonesia terdiri dari 428 perusahaan yang terdaftar di Dewan Pers Indonesia tahun 2017. Untuk mendapatkan data yang representatif, penelitian ini menggunakan teknik *purposive sample* terhadap 41 perusahaan media cetak yang terverifikasi secara faktual dan administrasi oleh Dewan Pers Indonesia pada bulan Februari 2017. Responden dalam penelitian ini adalah pemimpin umum, atau pemimpin redaksi atau pemimpin perusahaan industri media cetak di Indonesia yang tergabung dalam Dewan Pers Indonesia. Pemimpin umum, atau pemimpin redaksi atau pemimpin perusahaan dipilih karena mereka memiliki kemampuan untuk mengevaluasi inisiatif inovasi dalam peningkatan kinerja perusahaan. Jenis data yang dikumpulkan adalah kuantitatif, dan data yang diperoleh adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden yang ditentukan sejak awal.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner baik langsung atau melalui daring (*online*) kepada pemimpin umum, atau pemimpin redaksi atau pemimpin perusahaan 41 industri media cetak terverifikasi faktual dan administrasi anggota Dewan Pers Indonesia tahun 2017 antara bulan Maret hingga Mei 2017. Dalam penelitian ini indikator dalam kuesioner yang dipakai didasarkan pada penelitian sebelumnya yang terindeks scopus, dan menggunakan skala likert empat poin. Empat skala pilihan digunakan untuk kuesioner dalam penelitian ini dengan tujuan untuk membuat responden harus memilih salah satu kutub, karena dalam empat skala likert, pilihan "netral" tidak disediakan [15]. Juga dilakukan wawancara dengan nara sumber terpilih, yaitu para pimpinan industri media cetak, yang akan digunakan untuk memvalidasi temuan dalam penelitian industri media cetak sesuai dengan kondisi dan situasi di Indonesia.

Analisis penelitian ini menggunakan analisis multivariat, yaitu analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) untuk mengkonfirmasi teori juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variable laten [9]. Ciri khusus SEM menggunakan PLS berupa skema pembobotan. Pada penelitian ini konstruk laten penelitian merupakan konstruk multidimensi, maka digunakan analisis *second order confirmatory* yang berbentuk refleksif pada *first order* dan juga reflektif pada *second order*.

#### Uji Validitas

Menurut Chin di dalam Ghazali (2012) [9] sebuah variabel dikatakan memiliki validitas yang baik terhadap konstruk laten apabila: (1) Muatan loading factor ( $\lambda$ )  $\geq 0.5$ , (2) Nilai T-Statistics  $> 1.96$  (lebih besar dari nilai kritis). Hasil evaluasi yang dilakukan memperlihatkan bahwa setiap indikator dan dimensi yang digunakan di dalam penelitian ini adalah valid karena memenuhi persyaratan yang diharuskan.

### Uji Validitas Diskriminan

Untuk uji Validitas Diskriminan, parameter yang diukur adalah dengan membandingkan akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) suatu konstruk harus lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variable laten tersebut, atau dengan melihat skor cross loading [9]. Hasil uji memperlihatkan bahwa akar dari AVE konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variable laten.

### Uji Reliabilitas

*Rule of thumb* yang digunakan untuk menilai reliabilitas suatu konstruk yaitu nilai *Cronbach's Alpha* harus lebih besar dari 0.70 dan nilai *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0.70, dan jika di atas 0,80 berarti sangat memuaskan [9]. Hasil evaluasi reliabilitas pada penelitian ini menunjukkan nilai *Composite Reliability* memenuhi persyaratan yang diharuskan yang berarti reliabel.

### Evaluasi Model

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model* dievaluasi dengan melihat besarnya prosentase variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat R-square untuk konstruk laten endogen, Stone-Geisser test untuk menguji predictive relevance, dan *average variance extracted* (AVE) untuk *predictiveness* dengan menggunakan prosedur resampling seperti jack-knifing dan *bootstrapping* untuk memperoleh stabilitas dari estimasi [9].

Parameter *average variance extracted* (AVE) menunjukan semua konstruk memiliki nilai di atas 0.5 (*rule of thumb*). Nilai AVE konstruk strategi melibatkan pelanggan sedikit dibawah *rule of thumb* (0.480). Namun, konstruk ini adalah *second order* yang disusun oleh beberapa konstruk *first order* dengan nilai AVE masing-masing di atas 0.5, maka konstruk tersebut masih bisa dianggap cukup valid dalam model penelitian ini [9]. Dari kedua uji parameter validitas konvergensi tersebut, semua indikator pengukuran terbukti memiliki korelasi tinggi dan bersifat valid untuk merepresentasikan variabel laten-nya.

### Model Struktural (*Inner Model*)

Total nilai *R Square* dapat digunakan untuk menghitung secara manual *goodness-of-fit* (*GOF*) model karena aplikasi perangkat lunak PLS tidak menyediakan menu khusus untuk menghitung GOF. GOF model PLS dapat diukur dengan menghitung  $\sum \sqrt{\text{communality}} \times R^2$ , baik pada model konstruk unidimensional maupun konstruk multidimensional [9].

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai *Goodness-of-Fit* (GoF) sebesar 0.564 dan nilai Q-square predictive relevance 0.777. Nilai GoF berada di antara 0 dan 1 dan nilai Q-square *predictive relevance* lebih besar dari 0, berarti bahwa model penelitian ini baik dan telah didukung oleh kondisi empirik, merupakan model fit, dan memiliki *predictive relevance*.

### Evaluasi Model Struktural

#### Pengujian Hubungan Antar Konstruk

Pengujian signifikansi kekuatan hubungan kausalistik antar konstruk dilakukan dengan iteraksi *bootstrapping* SmartPLS terhadap model penelitian [9]. Mendasarkan analisa nilai koefisien determinasi  $R^2$  (*R-square*), tampak semua konstruk variabel endogen *first order* (konstruk dimensi utama) memiliki nilai prediksi dari model hubungan struktural variabel eksogennya yang kuat. Sedangkan untuk konstruk variabel endogen *second order* (konstruk variabel) menunjukkan nilai hubungan struktural yang kuat dan moderat, kecuali konstruk variabel kapabilitas pasar digital yang menunjukkan nilai *R-square* yang lemah.

Dari perspektif ini dapat diartikan bahwa konstruk *realignment asset* dan *change routines* menjadi konstruk prediksi yang kuat dari variabel *capability to reconfigure*.

Konstruk *customer experience*, *operation process*, dan *business model* menjadi konstruk prediksi yang kuat dari variable *digital technology capabilities*. Konstruk *shared transformative vision*, *strong governance*, *deep employee engagement*, dan *solid technology leadership* menjadi konstruk prediksi yang kuat terhadap variable *digital leadership capabilities*. Konstruk *customer information*, *customer relations*, dan *customer communication* menjadi konstruk prediksi yang kuat terhadap variable *digital market capabilities*, kecuali konstruk *customer needs* yang menunjukkan kekuatan prediksi *moderate*. Konstruk *building the foundation capabilities*, *reward structures*, dan *measuring and monitoring* menjadi konstruk prediksi yang kuat terhadap variable *sustainable digital transformation*. Konstruk *customer purchases* menjadi konstruk prediski yang kuat terhadap variable *engaging audience*. Sedangkan konstruk *customer refferals*, *customer influence*, dan *customer knowledge* menunjukkan kekuatan prediski *moderate* terhadap variable *engaging audience*.

Kekuatan prediksi relevansi dari model penelitian ini didapatkan dengan menggunakan analisa  $Q^2$ - *predictive relevance*. Nilai  $Q^2$  dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) * (1 - R_2^2) * \dots \dots (1 - R_n^2)$$

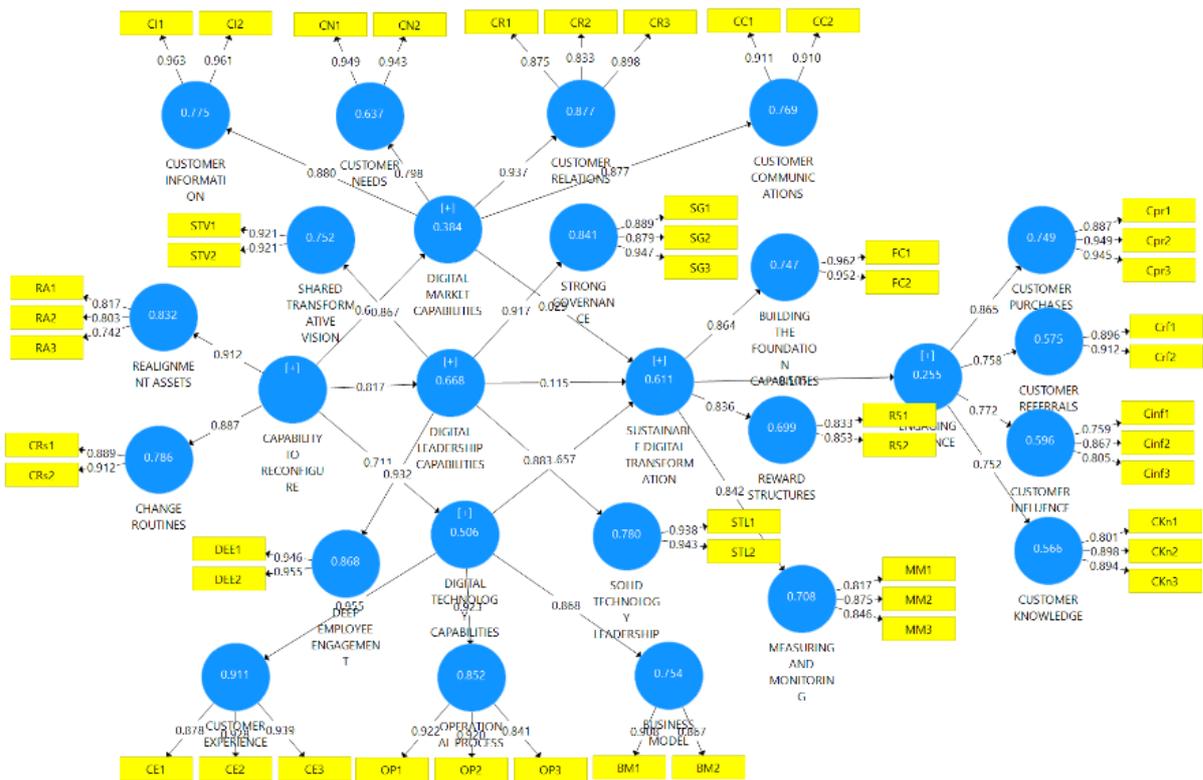
$Q^2$ : *Q-square predictive relevance*

$$(R_1^2), (R_2^2) \dots (R_n^2): R\text{-square variabel endogen model penelitian } Q^2 = 1 - (1 - R^2 \text{engaging audience strategy}) * (1 - R^2 \text{digital technology capabilities}) * (1 - R^2 \text{digital leadership capabilities}) * (1 - R^2 \text{digital market capabilities}) * (1 - R^2 \text{sustainable digital transformation}) = 1 - (1 - 0.255) * (1 - 0.506) * (1 - 0.668) * (1 - 0.384) * (1 - 0.611) = 1 - 0.745 * 0.494 * 0.332 * 0.616 * 0.389 = 1 - 0.0292786885 = 0.9707213115 = 97,07\%$$

Dengan nilai  $Q$ -*Square* model penelitian ini sebesar 97,07%, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki kekuatan prediksi yang sangat baik dan sangat kuat (mendekati 100%).

Analisa kekuatan hubungan kausalistik antar konstruk variabel dalam model juga dinyatakan dari nilai estimasi jalur (*path coefficient*) antar konstruk variabel [9]. Dengan uji signifikansi (*two tailed*), kekuatan hubungan dua konstruk tersebut dapat diukur dengan membandingkan hasil iteraksi *bootstrapping* T-statistik dengan *t-value* (sesuai level kepercayaan dan signifikasi-nya). Dari hasil pengujian, tampak bahwa semua hubungan antar konstruk dimensi (*first order*) dengan konstruk variabel (*higher order*)-nya menunjukkan hubungan yang sangat kuat dengan nilai *T-statistics* lebih besar dari 1.96 (tingkat keyakinan 95%). Demikian juga hubungan antara konstruk variabel *second order*. Hubungan tidak signifikan terjadi antara konstruk variabel *digital leadership capabilities* dengan variable *sustainable digital transformation*, dengan nilai *T-statistic* sebesar 0.559, dan konstruk *digital market capabilities* dengan variable *sustainable digital transformation* dengan nilai *T-statistic* sebesar 0.132 (dibawah 1.96 tingkat keyakinan yang digunakan dalam analisa ini). Hal ini berarti bahwa variabel *digital leadership capabilities* dan *digital market capabilities* tidak memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan variable *sustainable digital transformation*.

Gambar di bawah ini menunjukkan hasil iteraksi *bootstrapping* Smart PLS. Angka pada masing-masing tanda panah di gambar, menunjukkan nilai estimasi jalur dan (*T-statistics*) hubungan antar konstruk variabel tersebut. Analisa kekuatan hubungan kausalistik antar konstruk variabel dalam model juga dinyatakan dari nilai estimasi jalur (*path coefficient*) antar konstruk variabel. Dengan uji signifikansi (*two tailed*), kekuatan hubungan dua konstruk tersebut dapat diukur dengan membandingkan hasil iteraksi *bootstrapping* T-statistik dengan *t-value* (sesuai level kepercayaan dan signifikasi-nya) [9].



Gambar 2.  
Evaluasi Model Struktural

### Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat menggunakan perbandingan nilai *T-table* dan *T-statistics*. Jika nilai *T-statistics* lebih tinggi dibandingkan nilai *T-table*, berarti hipotesis terdukung [10]. Untuk tingkat keyakinan 95 persen (alpha 5 persen) maka nilai *T-table* untuk hipotesis *two-tailed* adalah  $\geq 1,96$  [10].

Tabel 4.2. Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)

	(O)	(M)	(STDEV)	(O/ STDEV)	Simpulan
Digital technology Capabilities -> sustainable digital transformation	0.657	0.642	0.249	2.632	Diterima
Digital leadership capabilities -> sustainable digital transformation	0.115	0.114	0.205	0.559	Ditolak
Capability to reconfigure resources/assets -> digital technology capabilities	0.711	0.691	0.109	6.526	Diterima
Capability to reconfigure resources/assets -> digital leadership capabilities	0.817	0.797	0.086	9.505	Diterima
Capability to reconfigure resources/assets -> digital market capabilities	0.620	0.585	0.147	4.211	Diterima
Digital market capabilities -> sustainable digital transformation	0.029	0.033	0.218	0.132	Ditolak
Sustainable digital transformation -> engaging audience strategy	0.505	0.482	0.132	3.814	Diterima

Sumber: hasil penelitian 2017

#### Uji Hipotesis 1:

*Capability to reconfigure*, memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *digital market capabilities* industri media cetak di Indonesia. Berdasarkan table 4.15 di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama terdukung karena skor *T-statistics* adalah 4,211 di atas *T-table*. Artinya, *capability to reconfigure* memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *digital market capabilities* dalam industri media cetak di Indonesia.

#### Uji Hipotesis 2:

*Capability to reconfigure* memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *Digital leadership capabilities* industri media cetak di Indonesia. Berdasarkan table di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua terdukung karena skor *T-statistics* adalah 6,526 di atas *T-table*. Artinya, kapabilitas *capability to reconfigure* memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *digital capabilities* industri media cetak di Indonesia.

**Uji Hipotesis 3:**

*Capability to reconfigure* memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *digital technology capabilities* industri media cetak di Indonesia. Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga terdukung karena skor *T-statistics* adalah 9.505 di atas *T-table*. Artinya, *Capability to reconfigure* memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *Digital technology capabilities* industri media cetak di Indonesia.

**Uji Hipotesis 4:**

*Digital Market capabilities* memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *sustainable digital transformation* industri media cetak di Indonesia. Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat tidak terdukung karena skor *T-statistics* adalah 0.132 di bawah nilai *T-table*. Artinya, *Digital Market capabilities* tidak memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *sustainable digital transformation* industri media cetak di Indonesia

**Uji Hipotesis 5:**

*Digital leadership capabilities* memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *sustainable digital transformation* industri media cetak di Indonesia. Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima tidak terdukung karena skor *T-statistics* adalah 0.559 di bawah *T-table*. Artinya, *Digital Leadership capabilities* tidak memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *sustainable digital transformation* industri media cetak di Indonesia.

**Uji Hipotesis 6**

*Digital technology capabilities* memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *sustainable digital transformation* industri media cetak di Indonesia. Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam terdukung karena skor *T-statistics* adalah 2.632 di atas *T-table*. Artinya, *Digital technology capabilities* memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *sustainable digital transformation* industri media cetak di Indonesia.

**Uji Hipotesis 7:**

*Sustainable digital transformation* memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *engaging audience* industri media cetak di Indonesia. Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh terdukung karena skor *T-statistics* adalah 3.814 di atas *T-table*. Artinya, *Sustainable digital transformation* memiliki peran dalam mempengaruhi kinerja *engaging audience strategy* industri media cetak di Indonesia.

**Diskusi dan Implikasi Penelitian**

Untuk merespon *digital disruption*, industri media cetak di Indonesia didorong untuk: 1) melakukan transformasi digital untuk tujuan membangun jejaring *business to consumer* dan *business to business* untuk memenuhi kebutuhan mereka, 2) melakukan kolaborasi dengan *provider* lain, perusahaan internet independen dan mitra web untuk membangun berbagai produk digital dan mengorganisir database elektronik serta sistem manajemen konten. Hal ini perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas platform konten digital yang menjadi pilihan pelanggan. Selama ini banyak pihak melihat produk utama industri media cetak adalah produk cetak tradisional dengan produk iklan baris dan *display* atau iklan *insert* yang dijual oleh para *sales representative* kepada pengiklan dan yang menggunakan produksi serta metode distribusi tradisional. Sedangkan produk bukan utama (*non core product*) adalah website yang menggarap ceruk pasar khusus seperti bulletin komunitas, portal jejaring sosial, mesin pencari informasi dan produk digital terkait dengan arus pendapatan baru seperti *direct marketing*, dan produk digital yang dijual melalui saluran non tradisional seperti iklan *self service* melalui Google AdWords.

Industri media cetak memiliki tradisi kultural lama, salah satu yang diketahui adalah begerak lamban. Organisasi ini muncul dari kultur yang lamban untuk beradaptasi, meskipun mau berubah agar tetap hidup dan tetap mempertahankan nilai-nilai tradisionalnya [11]. Inertia kultural ini membuat industri media cetak mudah diserang oleh *start-ups*. Industri media cetak bukanlah industri yang menempatkan inovasi sebagai yang utama, padahal inilah yang diperlukan pasar saat ini. Meskipun kebutuhan untuk berubah diakui, tidak mudah untuk mengubah cara berpikir (*mindset*) karyawannya. Ketergantungan pada model pendapatan dari langganan dan iklan juga dapat dilihat sebagai salah satu jenis inertia kultural. Internet memang memungkinkan berbagai cara untuk meningkatkan pendapatan, tetapi masih harus ditemukan potensinya. Industri media cetak tidak dapat membatasi dirinya hanya pada model arus pendapatan ini.

Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan menjadi isu penting. Para pimpinan dituntut untuk fokus pada cara bagaimana peran *newsroom* harus berubah. Kepemimpinan dibutuhkan untuk mengubah kultur korporat dan pekerjaan jurnalis. Untuk itu diperlukan pelatihan bagi para pemimpin dan staf untuk membantu organisasi berkembang di era digital ini, dan untuk mengatasi hambatan kultural. Pemimpin industri media cetak juga harus memikirkan pendapatan non tradisional. Oleh karena model iklan sudah tidak berkelanjutan, maka harus dicari potensi pendapatan non tradisional yaitu pendapatan yang tidak dihasilkan dari iklan atau langganan media cetak. Salah satu potensi yang harus dipikirkan adalah *marketing service* karena media cetak sudah sangat ahli dalam bidang iklan. Perluasan layanan media tradisional, produksi berita dan mendapatkan penghasilan melalui iklan dan langganan tetap menjadi tren kuat bagi media konvensional. Perhatian perlu diarahkan pada bagaimana menemukan cara memaksimalkan bisnis. Meskipun internet menyediakan cara baru untuk menciptakan konten dan produk, inovasi diperlukan untuk mendorong bidang bisnis ikut sukses.

Agar industri media cetak di Indonesia tetap *survive* menghadapi turbulensi pasar, perlu dilakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan dan pendekatan revolusioner terhadap organisasi serta menyesuaikan sumberdayanya dan proses operasionalnya dengan kondisi lingkungan yang berubah. Upaya untuk melakukan rekonfigurasi sumberdaya dan investasi pada sektor karyawan yang setia di aktivitas multi media dan *online* harus ditingkatkan [12].

Dalam konteks produksi konten, beberapa area utama harus semakin diperluas seperti editing halaman digital, produksi video, grafis interaktif, dan kontribusi kepada blog. Lebih banyak spesialis direkrut dengan ketrampilan teknologi informasi dan pengembangan produk digital. Selain itu, tim analisis direkrut untuk mengumpulkan dan menginterpretasikan informasi untuk mengetahui pola konsumsi dan penggunaan produk digital. Proses pembaharuan organisasi dan kompetensi staf melibatkan penyusutan dan hilangnya sejumlah pekerjaan di sektor jurnalis konvensional, produksi dan percetakan.

Investasi harus dilakukan industri media cetak seperti proyek ruang berita (*newsroom*) yang bertujuan untuk menjamin penyesuaian lebih efektif terhadap lingkungan penerbitan multiplatform digital, pelatihan staf, integrasi tim digital dan pengembangan sistem manajemen konten (*content management system*). Sistem manajemen konten lebih fokus pada penyediaan *interface* bagi para jurnalis seperti input teks dan fasilitas otomatisasi proses menciptakan, mengedit dan menerbitkan konten untuk berbagai jenis platform. Dalam kaitan produksi editorial, sistem manajemen konten adalah segala-galanya. Perannya adalah memastikan bahwa cara suatu berita dibuat dan dipublikasikan harus bersifat kondusif untuk berbagai platform. Editor digital bertugas untuk menyediakan akses bagi para jurnalis terhadap arsip materi konten, gambar, dan video sehingga selain sekedar menulis teks, mereka juga bisa memutuskan unsur apa saja yang akan dimasukkan di dalam paket cerita yang akan

disajikan. Kekuatan di tangan para jurnalis berubah dari sekedar menuliskan teks, mengambil gambar, menciptakan judul dan memproduksi artikel menjadi fungsi spesialis khusus.

Industri media cetak harus mengidentifikasi pelanggannya dan melakukan *targeting* segmen mana yang mau membayar. Apa yang paling penting adalah pelanggan. Meskipun pada mulanya industri media cetak tampak suram, tetapi sebenarnya masa depan lebih menjanjikan. Salah satu pembelajaran dari industri hiburan adalah terdapat kehidupan jika konten menjadi online bebas. Masih terdapat segmen yang belum dieksplorasi dari pelanggan konten digital yang memungkinkan masa depan surat kabar digital bertumbuh. Pelanggan ini mudah untuk diidentifikasi – mereka adalah pelanggan layanan digital seperti Netflix dan Sportify. Asumsi pokoknya adalah pelanggan digital memiliki nafsu yang lahap akan konten dalam berbagai bentuk dan mereka ingin mengontrol kapan dan bagaimana mengkonsumsi konten. Selain itu, surat kabar memiliki keunggulan dengan peralatan mobile karena pelanggan mau membaca berita dengan menggunakan peralatan mobile. Jika industri media cetak bisa mempercepat pasar mobile, akan ada cara untuk bertumbuh.

Untuk membuat visi digital menjadi realitas, para eksekutif harus menjamin organisasi melakukan investasi pada area yang benar [5], yaitu memotong area yang tidak produktif sambil melakukan investasi di mana diperlukan. Industri yang berada pada kuadran *digirati* unggul di berbagai area: pengalaman pelanggan, media sosial, *mobile*, *customer analytics*, proses digitisasi atau kolaborasi internal [5]. Para eksekutif harus mengidentifikasi di area mana perusahaan harus unggul berdasarkan kapabilitas dan asset strategis yang dimiliki saat ini. Kemudian, ketika kapabilitas berkembang, mereka bisa fokus menuju area lain yang harus unggul. Pertanyaan pentingnya adalah memutuskan kapan perlu mengadaptasi model bisnis. Perusahaan yang menghadapi perubahan yang kurang cepat memiliki peluang untuk menciptakan nilai dengan cara mengadaptasi model bisnis, menambahkan nilai pada produk maupun jasa, mendapatkan pelanggan baru, menyelaraskan proses operasional dan *customer facing* dengan cara baru, dan bahkan meluncurkan bisnis baru. Perusahaan yang memiliki kinerja tinggi memiliki level tata laksana (*governance*) yang kuat di sektor inisiatif digitalnya. Mekanisme tata laksana (*governance*) ini bertujuan untuk meningkatkan level koordinasi dan *sharing* lintas silo ketika menjalankan inisiatif digital.

Para pimpinan harus menjadikan digitalisasi sebagai bagian utama dari agenda strategi mereka. Digitalisasi merupakan prioritas paling penting atau sangat penting di dalam agenda strategi korporat. Selain itu, agenda digitalisasi harus mendapatkan dukungan kuat dari eksekutif puncak yang pada umumnya mengambil peran aktif mendorong agenda tersebut. Ketika para pimpinan mendukung pentingnya digitalisasi, implikasinya adalah bagaimana menyesuaikan organisasi agar mampu lebih gesit dan memiliki proses internal yang kuat. Beberapa perusahaan sangat sadar bahwa masih terdapat keterbatasan akan model organisasi tradisionalnya yang membuat tidak yakin bagaimana beradaptasi dan berubah. Beberapa perusahaan mulai mengawali untuk mengimplementasikan penyesuaian organisasional dalam bentuk perampingan proses pengambilan keputusan.

Kunci untuk berhasil dalam agenda transformasi digital terletak pada kemampuan untuk menjamin kecepatan implementasi. Dalam pengembangan solusi berfokus pada pelanggan atau transformasi sistem dan proses internal, perusahaan masih berjuang untuk mendorong inisiatif yang diperlukan untuk menghadapi kegesitan pesaing. Namun yang dihadapi adalah kekuatan implementasi jauh lebih sulit oleh karena masih adanya ketergantungan pada sistem konvensional yang lamban dan rumit. Kematangan digital perusahaan tergantung pada afiliasi industri. Untuk industri media cetak, digitalisasi saat ini harus merupakan bagian yang diintegrasikan pada bisnis. Tingkat kematangan digital relatif masih terbatas yang kebanyakan masih berada pada level tahap awal.

Dalam konteks digitalisasi, interaktivitas merupakan fitur kunci platform digital. Memanfaatkan interaktivitas secara efektif merupakan sumber utama dalam menjawab

tantangan dan peluang. Dari perspektif bisnis, manfaat konektivitas dua arah mencakup pengembangan informasi sesuai preferensi pembaca, ketersediaan data pengguna untuk tujuan penjualan iklan, dan peluang untuk lebih dekat dengan pembaca yang akan menghasilkan pendapatan komersial. Konektivitas dua arah memungkinkan penerbit memahami dengan lebih baik preferensi pembacanya. Hubungan dengan pembaca dilakukan karena meningkatnya dan semakin luasnya penggunaan platform interaktif. Di ruang berita (*newsroom*) dipasang TV layar lebar yang menyajikan data *real time* mengenai berita maupun informasi yang sedang menjadi trend dan perhatian utama baik oleh masyarakat sosial maupun media lain. Hasil dari analisis *real time* mengenai pola konsumsi pengguna surat kabar digital akan memaksa redaksi memberikan respon baik melalui penyesuaian redaksional maupun menentukan cara bagaimana seharusnya berita maupun informasi bisa sampai ke pembaca lebih luas. Kemampuan untuk memahami preferensi pembaca merupakan nilai lebih dalam mempertajam berita dan informasi serta pengembangan cara menyajikannya.

Menghadapi era digital, di antara berbagai kapabilitas yang diperlukan adalah kemampuan mendisain dan menyajikan model bisnis baru. Perusahaan media cetak harus secara konstan mengeksplorasi cara baru terbaik untuk menghasilkan pendapatan, menstrukturkan aktivitas perusahaan, dan mengambil posisi di industri baru atau industri yang sudah ada. Berbagai persoalan yang harus dijawab: berlangganan atau membayar per penggunaan, mendapatkan ketrampilan baru atau *outsource* untuk fungsi tertentu, melakukan kolaborasi dengan pesaing atau memisahkan diri dengan membangun industri baru. Menjawab persoalan ini akan membantu menentukan model bisnis baru yang fleksibel yang sesuai dengan era transformasi digital yang berjalan sangat cepat. Semakin cepat setiap persoalan dijawab, maka jawaban harus diuji kembali. Hanya pendekatan yang paling disiplin untuk menyelaraskan dengan semua elemen bisnis, akan memungkinkan perusahaan menggaet pelanggan melampaui pesaing.

Kompetensi kunci lainnya adalah menemukan cara baru untuk *engage* dengan pelanggan dan komunitas. Hal ini menuntut interaksi dengan pelanggan lintas setiap fase aktivitas bisnis, tidak hanya penjualan, marketing dan layanan, tetapi juga disain produk, manajemen *supply chain*, sumberdaya manusia, IT dan keuangan. *Engaging* dengan pelanggan di setiap titik (*touch points*) di mana nilai diciptakan merupakan pembeda bisnis yang berpusat pada pelanggan. Interaksi dengan pelanggan di area ini selalu mengarah pada keterbukaan terhadap kolaborasi untuk mempercepat inovasi dengan menggunakan komunitas online. Perusahaan harus menciptakan komunitas virtualnya sendiri atau menggunakan kelompok yang sudah ada yang diorganisir pelanggan.

Kemampuan mengintegrasikan keseluruhan *touchpoint* pelanggan sangatlah penting dalam mengelola operasi digital. Secara *online*, pelanggan beralih menuju email dan jejaring sosial. Pelanggan mengubah *platform* dan *channel*, membandingkan harga melalui *smart phone* pada menit tertentu, melihat-lihat barang lain kemudian, dan melakukan transaksi melalui PC. Di antara keseluruhan interaksi ini, pelanggan berharap konsistensi dan kejelasan. Mereka menginginkan perusahaan peduli pada proses belanja, layanan dan pertanyaan mereka. Pengalaman di satu *channel* tertentu meningkatkan ekspektasi di seluruh *channel* lainnya. Pelanggan menghendaki adanya nomor telepon bebas pulsa (*tollfree*). Mereka menghendaki website yang menyediakan informasi secepat dan seefektif aplikasi iPad.

## Implikasi Penelitian

### Implikasi Teoritis

Transformasi digital dapat membantu industri media cetak di Indonesia dengan cara meningkatkan, memperluas, dan mendefinisikan kembali produk/jasa tradisionalnya melalui *digital content*, yaitu dengan mempertajam kembali *value proposition* yang ditawarkan kepada pelanggan. Industri media cetak di Indonesia merupakan salah satu industri yang

mengalami dampak revolusi digital yang dibawa oleh kekuatan mobilitas, media sosial, digitisasi, dan akibat dari perubahan ekspektasi pelanggan. Hal ini mendorong industri media cetak untuk masuk ke dalam *consumer-serving industry*, menciptakan konten digital, digitisasi produk/layanan tingkat tinggi, dan melakukan transformasi digital.

Meningkatnya fragmentasi pasar menuntut inovasi digital dengan cara menawarkan konten kepada pelanggan, melakukan layanan *co-creation*, aplikasi dan konten, dan menciptakan aliansi baru. Studi ini menemukan bahwa membangun *digital technology capabilities*, memungkinkan industri media cetak mampu mengembangkan produk digital demi meningkatkan dan memperluas produk media cetak.

Investigasi mendalam secara empiris mengenai portfolio kapabilitas dalam konteks permasalahan yang dihadapi perusahaan, studi ini memberikan komplemen dalam bidang inovasi terkait kapabilitas. Studi ini juga memberikan kontribusi bagi manajemen media dalam meningkatkan pemahaman kapabilitas terkait berkembangnya digitalisasi yang diperlukan bagi industri media cetak. Ketika kapabilitas teknologis telah menjadi sumbu potensial bagi industri media, oleh karena itu membutuhkan tindakan nyata di level manajerial.

### Implikasi Manajerial

Industri media cetak akan mampu merespon *digital disruption* melalui perubahan, adaptasi, dan perluasan *digital technology capabilities*, kemampuan melakukan *sustainable digital transformation* dan membangun serta meningkatkan *engaging audience strategy*. Oleh karena itu sumberdaya harus dialokasikan dengan hati-hati dalam membangun kapabilitas tersebut untuk memasuki pasar yang baru dan jaringan nilai (*value network*) bagi produk digitalnya. Industri media cetak juga harus menemukan apakah proses penciptaan produk digitalnya cocok dan apakah nilai-nilai yang ada mendukung prioritas yang diperlukan untuk merekonfigurasi kapabilitasnya. Jika tidak, maka nilai-nilai harus diubah terlebih dahulu untuk menentukan proses yang diperlukan. Tidak hanya perlu mengubah kultur dominan media cetak, tetapi juga perlu mengubah proses pengumpulan berita untuk meningkatkan *audience engagement* dan membangun nilai unik produk digitalnya. Hal ini bisa dilakukan dengan cara mengkaitkan komunitasnya dengan menggunakan berbagai teknik *crowdsourcing* untuk mengembangkan jaringan lebih dalam dengan menekankan standar industri dalam mempromosikan kegesitan platform digital.

Mengintegrasikan operasi digital dengan bisnis fisik akan menciptakan nilai tambah dengan cara meningkatkan kapabilitas *multichannel*, *multimedia* dan *multiplatform* bagi pelanggan. Mengembangkan kapabilitas digital membutuhkan waktu dan perhatian manajemen untuk mengembangkan *digital multichannel*, *multimedia* dan *multiplatform* yang efektif untuk bisa menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.

Mendisain pengalaman pelanggan media cetak harus berdasarkan pada visi yang jelas mengenai apa yang hendak dicapai perusahaan. *Engaged audience* secara digital mengharapkan bahwa produk, jasa, dan informasi yang disajikan harus dibuat sesuai dengan kebutuhan spesifik pelanggan. Semua harus persis sesuai dengan momen yang dilihat pelanggan dan menggunakan platform apapun yang digunakan saat itu. Semakin banyak *touch point* yang dimiliki, semakin kompleks interaksi yang harus dilakukan di berbagai saluran (*channel*) dan semakin banyak serta rinci kebutuhan yang harus dipahami.

Para pemimpin bisnis telah lama memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi, menggapai pasar baru dan mengoptimalkan *supply chain*. Apa yang baru adalah ekspektasi pelanggan terus menerus berubah. Untuk itu perusahaan harus memiliki strategi kohesif dalam mengintegrasikan unsur-unsur digital dan fisik agar mampu melakukan transformasi model bisnisnya dan menetapkan arah untuk keseluruhan industrinya. Perusahaan harus fokus pada dua aktivitas yang saling melengkapi: mempertajam *customer*

*value propositions* dan mentransformasi model operasinya dengan menggunakan teknologi digital untuk melakukan interaksi dan kolaborasi dengan pelanggan.

## V. Simpulan

Perspektif *dynamic capability* fokus pada kapasitas organisasi yang dalam menghadapi perubahan lingkungan yang berjalan cepat harus menciptakan sumberdaya baru, memperbaharui sumberdaya yang dimiliki, dan mendorong agar tim pimpinan puncak memainkan peran lebih besar. Peran pimpinan industri media cetak adalah mampu melengkapi dua tugas: pertama, mampu secara akurat merasakan (*sense*) adanya perubahan di lingkungan kompetitifnya, termasuk perubahan teknologi, persaingan, pelanggan, dan regulasi, dan kedua, mampu bertindak menghadapi peluang dan ancaman, mampu menangkap (*seize*) dan melakukan rekonfigurasi (*capability to reconfigure*) baik terhadap asset kasat mata (*tangible*) maupun asset tidak kasat mata (*intangible*) sesuai dengan tantangan baru.

Pemimpin industri media cetak harus memikirkan pendapatan non tradisional yaitu pendapatan yang tidak dihasilkan dari iklan atau langganan media cetak. Salah satu potensi yang harus dipikirkan adalah *marketing service (digital market capabilities)* karena media cetak sudah sangat ahli dalam bidang iklan. Perluasan layanan media tradisional, produksi berita dan mendapatkan penghasilan melalui iklan dan langganan tetap menjadi tren kuat bagi media konvensional. Tetapi perhatian perlu diarahkan pada bagaimana menemukan cara memaksimalkan bisnis. Meskipun internet menyediakan cara baru untuk menciptakan konten dan produk, inovasi diperlukan untuk mendorong aspek bisnis ikut sukses.

Bagi industri media cetak di Indonesia, transformasi digital dilakukan dengan cara meningkatkan, memperluas dan mendefinisikan kembali produk tradisionalnya melalui konten digital dan mempertajam *customer value propositions* yang ditawarkan kepada pelanggan, serta melalui penciptaan arus pendapatan baru untuk menjamin kehidupannya. Meningkatnya fragmentasi pasar menuntut industri media cetak untuk menjadi industri yang menciptakan lebih banyak konten digital, digitisasi produk dan layanan serta transformasi digital lebih dalam.

*Digital market capabilities* harus mampu mendorong kinerja bisnis industri media cetak di Indonesia. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan investasi untuk pengembangan *digital market capabilities*, yang akan memberi manfaat bagi organisasi baik untuk pertumbuhan bisnis maupun *sustainable competitive advantage*. Dalam penelitiannya Morgan (2012) [14] menemukan relevansi langsung investasi dalam pengembangan *digital market capabilities* untuk menghasilkan sukses bisnis. *Digital market capabilities* terbukti mendorong kinerja bisnis. Sumberdaya sangat diperlukan ketika mengembangkan *digital market capabilities* untuk menghadapi orientasi pasar maupun pelanggan yang berubah.

Para pimpinan harus menjadikan digitalisasi sebagai bagian utama dari agenda strategi industri media cetak (*digital leadership capabilities*). Digitalisasi harus dijadikan sebagai prioritas paling penting di dalam agenda strategi korporat. Selain itu, agenda digitalisasi harus mendapatkan dukungan kuat dari eksekutif puncak yang pada umumnya mengambil peran aktif mendorong agenda tersebut. Ketika para pimpinan mendukung pentingnya digitalisasi, implikasinya adalah bagaimana menyesuaikan organisasi agar mampu lebih gesit dan memiliki proses internal yang kuat.

Kunci untuk berhasil dalam agenda transformasi digital terletak pada kemampuan untuk menjamin kecepatan implementasi. Dalam pengembangan solusi berfokus pada pelanggan atau transformasi sistem dan proses internal, industri media cetak di Indonesia masih harus berjuang untuk mendorong inisiatif yang diperlukan untuk menghadapi kegesitan pesaing. Namun yang dihadapi adalah kekuatan implementasi jauh lebih sulit oleh karena masih adanya ketergantungan pada sistem konvensional yang lamban dan rumit. Dalam konteks ini peran pimpinan sangat penting.

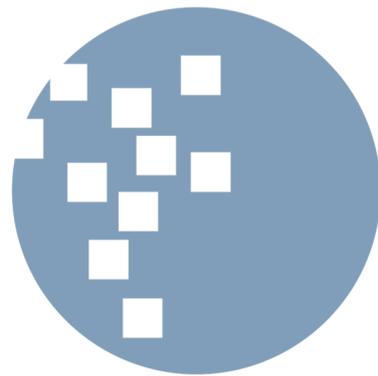
Industri media cetak harus memikirkan kembali pengalaman pelanggan, operasi internal, dan menemukan model bisnis baru (*digital technology capabilities*). Menemukan model bisnis melibatkan pergantian radikal apa yang akan dijual, bagaimana menjual, atau bagaimana menciptakan uang. Menemukan model bisnis juga melibatkan bagaimana memetakan persaingan industri dan merekonfigurasi rantai nilai dalam menawarkan keunggulan efisiensi berhadapan dengan pesaing. Mulai dengan bagaimana menawarkan nilai lebih unggul kepada pelanggan dan memikirkan bagaimana penawaran ini menghasilkan keuntungan (*profit*). Kemudian dilakukan eksploitasi melalui teknologi digital untuk membantu agar pelanggan merasa penawaran ini sebagai produk yang lebih cerdas, lebih murah dan lebih cepat.

Para pemimpin bisnis dalam rangka memenuhi ekspektasi pelanggan harus berupaya untuk mengubah cara menetapkan strategi dan menjalankan organisasinya. Para pemimpin bisnis telah lama memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi, menggapai pasar baru dan mengoptimalkan *supply chain*. Apa yang baru adalah ekspektasi pelanggan terus menerus berubah. Perusahaan harus memiliki strategi kohesif dalam mengintegrasikan unsur-unsur digital dan fisik agar mampu melakukan transformasi model bisnisnya dan menetapkan arah untuk keseluruhan industrinya belum banyak. Industri media cetak harus fokus pada dua aktivitas yang saling melengkapi: mempertajam *customer value propositions* dan mentransformasi model operasinya dengan menggunakan teknologi digital untuk melakukan interaksi dan kolaborasi dengan pelanggan (*engaging audience*).

#### VI. Daftar Pustaka

- [1] Gillian Doyle, (2013), Re-Invention And Survival: Newspapers In The Era Of
- [2] Digital Multiplatform Delivery, *Journal of Media Business Studies*, 10(4): 1-20 (2013)
- [3] Hanna –Kaisa Ellonen, Ari Jantunen and Olli Kuivalainen (2011), The Role Of Dynamic Capabilities In Developing Innovation –Related Capabilities, *International Journal of Innovation Management Vol. 15, No. 3.*
- [4] Jahangir Karimi And Zhiping Walter (2015), The Role of Dynamic Capabilities in
- [5] Responding to Digital Disruption, A Factor-based Study on the Newspaper Industry, *Journal of Management Information Systems, Vol. 32, No. 1.*
- [6] Vera Valanto, Miia Kosonen †, and Hanna –Kaisa Ellonen, Are Publishers Ready For Tomorrow? Publishers' Capabilities And Online Innovations, *International Journal of Innovation Management Vol. 16, No. 1 (February 2012) 1250001*
- [7] Westerman, Didier Bonnet, and Andrew McAfee (2014), *Leading Digital, Turning*
- [8] *Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- [9] Warren Bennis (2013), *Leadership In A Digital World: Embracing Ttransparency And Adaptive Capacity*, *MIS Quarterly Vol. 37 No. 2.*
- [10] Brian Solis (2016), *Digital Transformation Requires a Cultural Change*, *Customer Relationship Management*, July, 2016
- [11] Kumar, J. Andrew Petersen, and Robert P. Leone (2010), "Driving Profitability by Encouraging Customer Referrals: Who, When, and How," *Journal of Marketing*, 74 (September).
- [12] Ghozali Imam (2015), *Partial Least Squares, Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- [13] Willy Abdillah, (2015), *Partial Least Square (PLS). Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*, Penerbit Andi Yogyakarta
- [14] Jurkowitz, M., and Mitchell (2013), *A. Newspapers turning ideas into dollars: Four revenue success stories*. Pew Research Journalism Report.

- [15] Doyle G (2012), Audio-visual Services: International Trade and Cultural Policy (Asian Development Bank Institute Working Paper N° 355).
- [16] Teece, David J. (2014), The Foundations Of Enterprise Performance: Dynamic And Ordinary Capabilities In An (Economic) Theory Of Firms, The Academy of Management Perspectives, Vol. 28, No. 4.
- [17] Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 40, 102-119
- [18] Dawes, John, Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5 point, 7 point and 10 point scales, International Journal of Market Research, Vol 50, No. 1, 2008.



UMN