

Analisis Kesiapan Operasi Digital Merek Dagang (*Imprint*) PT Elex Media Komputindo di Tengah Disrupsi Teknologi

Virgiona Elsandra Hidayah¹, Rina Djunita Pasaribu²

¹Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Telkom University, Bandung, Indonesia

gigiwww@student.telkomuniversity.ac.id

²Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Telkom University, Bandung, Indonesia

rinadjunita@telkomuniversity.ac.id

Article Info

Article history:

Received Februari, 2025

Revised Februari, 2025

Accepted Februari, 2025

Kata Kunci:

Kesiapan digital, transformasi digital, industri penerbitan, PT Elex Media Komputindo, analisis kesiapan operasi digital.

Keywords:

Digital readiness, digital transformation, publishing industry, PT Elex Media Komputindo, digital operations readiness analysis.

ABSTRAK

Disrupsi teknologi telah mengubah lanskap industri penerbitan, menuntut kesiapan digital bagi perusahaan agar tetap kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesiapan operasi digital dari tiga *imprint* PT Elex Media Komputindo—Quanta, Oopredoo, dan YOI Books. Menggunakan metode penelitian kualitatif, penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara mendalam dan observasi partisipan, yang kemudian dianalisis dengan teknik analisis isi berbasis teori Holopainen et al. (2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan digital setiap *imprint* bervariasi, dipengaruhi oleh strategi digital, kesediaan manajemen, kapabilitas SDM, keterlibatan konsumen, serta kemitraan antarorganisasi. Quanta menunjukkan kesiapan lebih matang dalam digitalisasi, sedangkan Oopredoo dan YOI Books masih menghadapi kendala dalam kompetensi digital dan strategi pemasaran berbasis data. Studi ini memberikan wawasan baru dalam penerapan teori kesiapan operasi digital di sektor penerbitan serta menekankan pentingnya keseimbangan antara strategi digital, keterampilan SDM, dan inovasi model bisnis. Implikasi penelitian ini mencakup rekomendasi bagi PT Elex Media Komputindo untuk memperkuat kompetensi digital SDM, mengembangkan strategi digital berbasis data, serta mempererat kolaborasi antarunit bisnis guna mencapai transformasi digital yang lebih efisien dan merata.

ABSTRACT

Technological disruption has changed the landscape of the publishing industry, demanding digital readiness for companies to remain competitive. This study aims to analyze the digital operations readiness of three imprints of PT Elex Media Komputindo—Quanta, Oopredoo, and YOI Books. Using qualitative research methods, this study collected data through in-depth interviews and participant observation, which were then analyzed using content analysis techniques based on the theory of Holopainen et al. (2022). The results of the study show that the digital readiness of each imprint varies, influenced by digital strategy, management willingness, HR capabilities, consumer engagement, and inter-organizational partnerships. Quanta shows more mature readiness in digitalization, while Oopredoo and YOI Books still face obstacles in digital competence and data-driven marketing strategies. This study provides new insights into the application of digital operations readiness theory in the publishing sector and emphasizes the importance of a balance between digital strategy, HR skills, and business model innovation. The implications of this study include recommendations for PT Elex

Media Komputindo to strengthen HR digital competence, develop data-driven digital strategies, and strengthen collaboration between business units in order to achieve a more efficient and equitable digital transformation.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Corresponding Author:

Name: Virgiona Elsandra Hidayah

Institution: Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Telkom University, Bandung, Indonesia, Jl. Telekomunikasi No. 1, Bandung Terusan Buahbatu - Bojongsoang, Sukapura, Kec. Dayeuhkolot, Kabupaten Bandung, Jawa Barat 40257

Email: gigiwww@student.telkomuniversity.ac.id

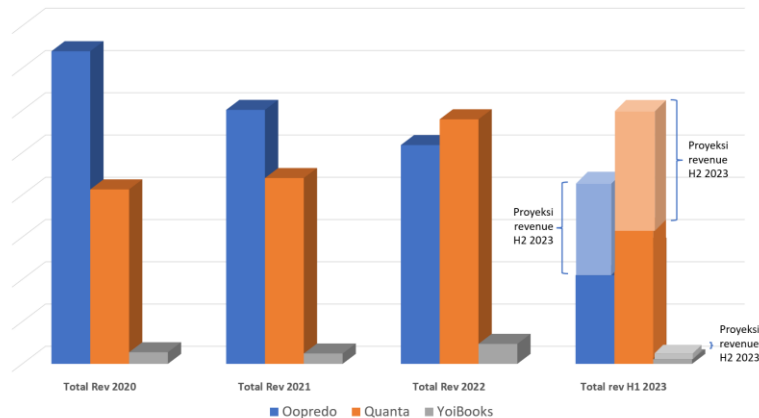
1. PENDAHULUAN

Imprint adalah merek dagang (istilah yang biasa digunakan dalam penerbitan) yang digunakan untuk menerbitkan suatu karya, dan sering kali menggunakan nama yang berbeda sebagai merek untuk memasarkan suatu karya ke berbagai segmen konsumen demografis (Friedlander, 2015). PT Elex Media Komputindo adalah penerbit buku dan multimedia di Indonesia sebagai bagian korporasi media terbesar di Indonesia Kelompok Kompas-Gramedia (<https://elexmedia.id>, 2023). Pada Januari 2022, PT Elex Media Komputindo meredefinisikan arah perusahaannya dengan tujuan yang baru, yaitu menjadi penerbit konten berbasis keluarga (*family-based content publishing*). Ke depannya PT Elex Media Komputindo tidak lagi hanya muncul dalam rupa buku cetak maupun digital (*e-book*), melainkan ke arah *multimedia*, *multiplatform*, dan *multichannel* (Putri, 2022). PT Elex Media Komputindo memiliki tiga *imprint* yaitu Quanta (menyasar segmen pasar muslim), Oopredoo (menyasar segmen anak-anak), dan YOI Books (menyasar pembaca muda).

Ketika dunia dikagetkan oleh pandemi covid-19 yang mengakibatkan tidak bisa dilakukannya pertemuan tatap muka, semua lini kehidupan beralih secara daring atau digital. Fenomena perubahan kehidupan bermasyarakat karena digitalisasi ini juga disebut dengan disrupsi teknologi. Menurut Rhenald Kasali dalam Rahimallah (2022), *disruption* dapat diartikan sebagai inovasi yang menggantikan sistem lama dengan cara baru; berpotensi mengganti pemain lama dengan yang baru; dan menggantikan teknologi lama serbafisik dengan teknologi digital yang menghasilkan sesuatu yang benar-benar baru dan lebih efisien, juga lebih bermanfaat. Disrupsi teknologi ini berdampak kepada berbagai sektor industri, salah satunya industri penerbitan. Menurut IKAPI, terjadi peningkatan jumlah judul terbit yang konsisten selama 5 tahun terakhir, kecuali tahun 2020 terjadi penurunan yang cukup signifikan akibat wabah Covid-19. IKAPI juga mengatakan bahwa penjualan penerbit selama 3 tahun terakhir (2018-2020) masih fluktuatif dan cenderung turun yang menandakan adanya dampak dari bacaan yang tersedia secara digital. Di sisi lain, ditambah minat baca masyarakat Indonesia masih cenderung rendah berdasarkan penelitian oleh Kemdikbud pada tahun 2023, yang menunjukkan bahwa angka rata-rata Indeks Alibaca Nasional masuk dalam kategori aktivitas literasi rendah, yaitu berada di angka 37,32. Dari latar belakang fenomena tersebut maka perlu adanya peningkatan dan perbaikan pada industri penerbitan di Indonesia agar tetap bisa bersaing di era disrupsi teknologi.

Pada penelitian ini, peneliti akan meneliti lebih dalam tentang kesiapan operasi digital yang ada pada ketiga *imprint* PT Elex Media Komputindo. Alasan pemilihan *imprint* sebagai objek penelitian dalam studi ini adalah karena salah satu *imprint* PT Elex Media Komputindo, yaitu Quanta, memberikan kontribusi signifikan terhadap pendapatan perusahaan. Namun, dari segi

revenue juga terdapat *gap* dari ketiga *imprint* tersebut, di mana hanya Quanta yang mengalami kenaikan *revenue*, sedangkan YOI Books tidak stabil, dan Oopredoo mengalami penurunan *revenue*.



Gambar 1. Perbedaan *Revenue* Quanta, Oopredoo, dan YOI Books pada 2020-2023

Secara umum, terdapat faktor-faktor yang bisa memengaruhi performa *revenue* suatu perusahaan, seperti perencanaan keuangan, arus kas, hingga pengelolaan risiko (Salamah, 2023). Namun dari hasil wawancara awal dengan pihak terkait dari ketiga *imprint* didapatkan data bahwa terjadinya *gap revenue* disebabkan karena beberapa hal, seperti kenaikan *revenue* Quanta karena pengembangan asset digital yang baik, penurunan *revenue* Oopredoo karena sulitnya menunjukkan USP produk Oopredoo karena perlu adanya demo, dan *revenue* YOI Books yang fluktuatif karena kurangnya SDM tim promosi digital dan sulitnya pencarian tema buku yang diminati pasar. Perbedaan karakteristik pelanggan turut berkontribusi terhadap dampak kinerja keuangan masing-masing *imprint*. Penelitian ini akan memberikan batasan penelitian yang hanya berfokus untuk meneliti kesiapan operasi digital dari Quanta, Oopredoo, dan YOI Books. mengapa terdapat perbedaan dan bagaimana cara menanganinya. Adanya *gap* pada *revenue* dan kesiapan operasi digital ketiga *imprint*, serta perlunya *imprint* untuk menyelaraskan redefinisi arah perusahaan PT Elex Media Komputindo ke arah digital menjadikan alasan penelitian ini dilakukan.

Peneliti ingin menganalisis kesiapan operasi digital Quanta, Oopredoo, dan YOI Books dengan menggunakan teori dari Holopainen et al., (2022). Menurut Holopainen et al., (2022), operasi digital dijelaskan sebagai penggunaan teknologi digital untuk mendukung proses-proses dalam perusahaan. Kesiapan operasi digital dibagi menjadi lima elemen utama yaitu *strategy, management, organization and culture, customer, dan supply chain*. Sehingga peneliti merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Bagaimana kesiapan operasi digital imprint PT Elex Media Komputindo dilihat dari sisi *strategy, management, organization and culture, customer, dan supply chain*?
- 2) Bagaimana rekomendasi tindakan korektif yang harus dijalankan imprint PT Elex Media Komputindo agar lebih siap untuk melakukan transformasi digital ke depannya?

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesiapan operasi digital *imprint* PT Elex Media Komputindo dan untuk menganalisis rekomendasi tindakan korektif yang harus dijalankan *imprint* PT Elex Media Komputindo agar lebih siap untuk melakukan transformasi digital ke depannya. Dari sisi akademis, penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan pemahaman tentang kesiapan operasi digital pada penerbit di industri penerbitan buku dan untuk membuka peluang penelitian lebih lanjut tentang kesiapan operasi digital pada suatu perusahaan. Dan dari sisi praktis, penelitian ini bermanfaat untuk membantu Quanta, Oopredoo, dan YOI Books dalam meningkatkan strategi bisnis mereka, memberikan bahan ajar untuk perguruan tinggi, memberikan informasi tentang dampak disrupsi teknologi pada industri penerbitan serta kesiapan operasi digital yang harus dilakukan, serta sebagai bahan pertimbangan kebijakan pemerintah yang mendukung pengembangan industri penerbitan.

Penelitian ini menempati posisi strategis untuk mengisi kesenjangan literatur yang relevan dengan sektor penerbitan di Indonesia. Penelitian sebelumnya telah menyoroti pentingnya digitalisasi dalam berbagai sektor industri, namun sangat terbatas pada pembahasan yang secara spesifik meneliti kesiapan operasi digital pada industri penerbitan, terlebih di tengah disrupsi teknologi seperti saat ini. Penelitian sebelumnya yang dimaksud yaitu:

- 1) Holopainen et al. (2022). Studi ini menjadi landasan teori utama karena mengintegrasikan perspektif strategis dan operasional untuk menjelaskan hubungan antara kesiapan digital dan transformasi digital.
- 2) Soomro et al. (2020). Meskipun mencakup kerangka digitalisasi secara umum, penelitian ini kurang spesifik terhadap sektor penerbitan.
- 3) Nasution et al. (2018) mengevaluasi konsep kesiapan digital dan menekankan perlunya model pengukuran yang lebih komprehensif, terutama dalam konteks integrasi teknologi digital ke dalam proses bisnis.
- 4) Pingali et al. (2023) memfokuskan pada kesiapan digital usaha kecil dan menengah, memberikan wawasan mengenai faktor-faktor adaptasi teknologi yang relevan untuk pasar berkembang.
- 5) Deja et al. (2021) mengkaji literasi digital sebagai komponen penting dalam kesiapan transformasi digital, terutama dalam konteks akademik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan penelitian terdahulu dengan mengaplikasikan teori Holopainen et al. (2022) ke dalam konteks lokal, karena belum banyak penelitian yang secara khusus mengeksplorasi kesiapan operasi digital pada sektor penerbitan di Indonesia, terlebih dalam subjek yang mendalami diversifikasi pasar seperti *imprint*.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Strategic Management*

Menurut Arsyam (2020), secara umum manajemen diartikan proses mengatur dan mengelola suatu objek baik yang bersifat fisik maupun non-fisik yang dilakukan secara sadar, terencana, dan sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Taperia dalam Kabeyi (2019) terdapat empat tingkatan strategi organisasi, yaitu strategi korporat, strategi bisnis, strategi fungsional, dan strategi operasional.

- a. Strategi tingkat korporat: Strategi ini terutama berkaitan dengan pemilihan bisnis, produk, dan pasar.
- b. Strategi unit bisnis: Unit bisnis strategis dapat bervariasi dari organisasi ke organisasi atau dari industri ke industri.
- c. Strategi tingkat fungsional: Isu-isu strategis di tingkat fungsional berkaitan dengan proses bisnis dan rantai nilai. Strategi-strategi ini meliputi pemasaran, manufaktur, penelitian dan pengembangan, dan keuangan.
- d. Strategi operasional: Ini berkaitan dengan bagaimana setiap bagian bisnis diorganisasi untuk mengirimkan arahan strategis tingkat korporat dan unit bisnis serta strategi fungsional. Oleh karena itu, strategi operasional fokus pada isu-isu proses, sumber daya manusia, dan keuangan, dan lain-lain.

Kabeyi (2019) mengatakan proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu:

- a. *Strategy formulation*, mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, serta menetapkan tujuan jangka panjang perusahaan
- b. *Strategy implementation*, proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur
- c. *Strategy evaluation*, meneliti dasar-dasar yang mendasari strategi sebuah perusahaan, membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, dan mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.

2.2 Disrupsi Teknologi

Disrupsi (*disruption*) sendiri berasal dari kata dasar “*disrupt*” yang berarti “tak teroganisir”, “mengganggu”, “membolak-balik”, “memisahkan”, “menyebabkan terpecah”. Dengan kata dasarnya yang dipandang bersifat negatif tersebut, tidak mengherankan bila orang yang tidak siap pada masa ini menganggap disrupsi adalah sebuah situasi yang negatif. Situasi yang dipandang negatif itu, misal hilangnya lapangan kerja karena adanya kemajuan teknologi (Harsawibawa dalam Umam dan Martini, 2022).

Menurut Rhenald Kasali dalam Rahimallah (2022), *disruption* dapat diartikan sebagai inovasi yang menggantikan sistem lama dengan cara baru; berpotensi mengganti pemain lama dengan yang baru, menggantikan teknologi lama serbafisik dengan teknologi digital yang menghasilkan sesuatu yang benar-benar baru & lebih efisien, juga lebih bermanfaat.

Sefudin dan Darwin (2020) menjelaskan, pada buku *Bold: How to Go Big, Create Wealth and Impact the World* karya Peter H Diamandis, Diamandis mengatakan masalah yang muncul dalam disrupsi adalah pikiran linier manusia muncul secara harfiah tidak bisa mencapai perkembangan eksponensial. Diamandis mengembangkan konsep yang disebut dengan *The Six DS* yang dimulai dari *Digitalization, Deception, Disruption, Demonetization, Dematerialization, dan Democratization*.

2.3 Transformasi Digital

Morakanyane et al., dalam Hadiono dan Santi (2020), mengatakan bahwa transformasi digital adalah sebuah proses evolusi yang bertumpu pada kemampuan yang dimiliki dan teknologi digital untuk menciptakan atau mengubah proses bisnis, proses operasional dan pengalaman pelanggan sehingga menimbulkan nilai yang baru. Menurut Osmundsen et al., (2018) ada beberapa kontribusi yang empiris dan signifikan terkait transformasi digital, yaitu *drivers and objectives* (pendorong dan tujuan), *success factors* (faktor sukses), dan *implications* (implikasi). Pangandaheng et al., (2022) mengatakan saat ini, strategi digital organisasi secara praktis mengarahkan pada *roadmap* dan tujuan mulai dari proses hingga layanan dan produk. Tahapan menuju transformasi digital yaitu dimulai dari digitisasi, digitalisasi, lalu transformasi digital. Dijelaskan bahwa:

- 1) Digitisasi adalah suatu tindakan mengubah informasi, tugas, proses dari belum berformat digital seperti analog, kertas, dan bentuk lainnya menjadi format digital.
- 2) Digitalisasi merujuk pada bagaimana teknologi informasi atau teknologi digital mengubah cara kerja bisnis yang sudah ada.
- 3) Transformasi digital didefinisikan sebagai proses perubahan yang melibatkan penggunaan teknologi digital atau pengembangan bisnis digital model baru yang menciptakan dan memberikan nilai lebih bagi perusahaan (Verhoef, et al., 2021), meningkatkan pengalaman pelanggan, proses operasional, dan model bisnis yang menciptakan nilai pelanggan (Morakanyane, et al., 2017).

2.3 Operasi Digital

Menurut Holopainen et al., (2022), operasi digital dijelaskan sebagai penggunaan teknologi digital untuk mendukung proses-proses dalam perusahaan. Holopainen et al., (2022) menjelaskan hubungan antara operasi digital dan transformasi digital, menyoroti bahwa operasi digital mendukung transformasi digital dengan memungkinkan perubahan strategis dan manajerial yang berkelanjutan dalam perusahaan. Kegunaan operasi digital adalah agar organisasi menyelaraskan kembali lingkungannya saat ini dengan memodifikasi bisnis dan operasinya (Holopainen et al., 2022). Oleh karena itu, perusahaan membentuk kembali operasi mereka melalui operasi digital; teknologi digital menambah nilai dengan membuat produk, layanan, dan proses menjadi lebih baik, lebih cepat, lebih murah, atau lebih nyaman (McGrath dan McManus, 2020).

Penelitian ini menggunakan teori dari Holopainen et al., (2022) yang berjudul *Managing the strategic readiness of industrial companies for digital operations*. Dimensi yang mencakup operasi digital dikelompokkan menjadi lima elemen utama:

- a. Strategi (*strategy*), proses dinamis yang melibatkan pembelajaran dan tindakan dan diterapkan dengan memanfaatkan sumber daya digital untuk menciptakan nilai yang berbeda (Chanias et al., 2019).
- b. Manajemen (*management*), cara manajemen mendukung operasi digital dan menentukan peran, tanggung jawab, tujuan, dan indikator kinerja untuk proses implementasi (Berghaus dan Back, 2016).
- c. Organisasi dan budaya (*organization and culture*), perusahaan memerlukan budaya kepercayaan yang mendukung keinginan untuk berbagi informasi secara terbuka dan memungkinkan karyawan untuk bekerja secara mandiri.
- d. Pelanggan (*customer*), kemampuan digital dan kesediaan pelanggan berperan penting dalam memungkinkan mereka memanfaatkan saluran informasi dan komunikasi digital baru
- e. Rantai pasokan (*supply chain*), rantai pasokan digital dapat menyediakan berbagai macam informasi dan mendukung kolaborasi dan komunikasi dengan *platform* digital (Büyükoçkan dan Goçer, 2018).

Dimensi-dimensi tersebut diatur sedemikian rupa sehingga tiga dimensi pertama saling berhubungan dengan dua dimensi terakhir, di mana tiga dimensi pertama mewakili kesiapan internal, dan dua dimensi terakhir mewakili kesiapan eksternal.

Dari analisis kelima dimensi tersebut, Holopainen et al., (2022) memberikan empat proposisi tentang cara mengelola kesiapan strategis perusahaan untuk operasi digital. Proposisi didefinisikan sebagai hasil dari analisis empiris yang bertujuan mengelaborasi kontribusi penelitian terhadap pengelolaan kesiapan strategis untuk operasi digital.

- 1) Proposisi 1 (P1): Pengambilan Keputusan Berdasarkan Data dan Intuisi; bahwa pendekatan yang menggabungkan intuisi dengan data memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat dan membuat keputusan yang akurat dalam lingkungan yang berubah cepat.
- 2) Proposisi 2 (P2): Kapabilitas Manajerial untuk Pengembangan Strategi dan Adopsi Teknologi; manajer harus memiliki kemampuan digital dan keterampilan adaptasi untuk mendukung transformasi digital, baik melalui pengembangan strategi digital, investasi dalam proyek digital, maupun pemahaman terhadap teknologi baru yang relevan.
- 3) Proposisi 3 (P3): Responsivitas terhadap Kesiapan Pelanggan; pelanggan yang mendukung transformasi digital perusahaan dapat membantu meningkatkan efektivitas operasional dan kolaborasi, sehingga perusahaan tidak hanya menyesuaikan diri dengan kebutuhan pelanggan tetapi juga mendorong pelanggan untuk terlibat aktif.
- 4) Proposisi 4 (P4): Kolaborasi Antarorganisasi dalam Teknologi Digital; menekankan pentingnya kerjasama dan kolaborasi digital antar organisasi, yang berpotensi mempercepat peningkatan kapabilitas dan kesiapan digital di seluruh jaringan mitra, sehingga dapat melakukan transformasi digital yang lebih efisien.

Di bawah ini adalah tabel hasil olahan peneliti yang diadopsi dari keempat proposisi Holopainen et al., (2022), di mana tabel tersebut menunjukkan bagaimana suatu perusahaan dikatakan siap atau tidak siap dalam operasi digitalnya. Tabel tersebut bertujuan untuk memahami secara lebih mudah terkait pengukuran kesiapan operasi digital suatu perusahaan.

Tabel 1. Kesiapan Operasi Digital Perusahaan berdasarkan Keempat Proposisi Holopainen et al., (2022)

| |
|---|
| Proposisi 1 (P1): Pengambilan Keputusan Berdasarkan Data dan Intuisi |
|---|

| Aspek | Perusahaan Siap Operasi Digital | Perusahaan Tidak Siap Operasi Digital |
|---|---|---|
| Pengambilan Keputusan | Menggunakan data sebagai dasar keputusan strategis, namun tetap mempertimbangkan intuisi dan pengalaman dalam konteks tertentu. | Bergantung pada intuisi atau pengalaman tanpa dukungan data yang memadai, sehingga keputusan sering kali kurang akurat. |
| Infrastruktur Data | Memiliki sistem data yang andal, berkualitas, dan real-time, memungkinkan informasi yang cepat dan akurat untuk semua tingkatan. | Tidak memiliki akses data yang berkualitas atau real-time, sehingga keputusan berbasis data menjadi sulit atau lambat. |
| Budaya Berbagi Informasi | Mendorong budaya berbagi informasi yang terbuka dan berbasis kepercayaan, memungkinkan semua pihak untuk mengakses data yang relevan. | Kurangnya transparansi dalam berbagi informasi, data sering digunakan secara terbatas atau disalahgunakan untuk agenda tertentu. |
| Kemampuan Pengambilan Keputusan Berbasis Data | Manajemen memiliki keterampilan untuk memahami dan menganalisis data, serta menggunakannya dalam pengambilan keputusan strategis. | Manajemen cenderung mengandalkan penilaian subjektif karena keterbatasan dalam kemampuan analisis data. |
| Sistem Pendukung Keputusan | Memiliki alat dan platform yang mendukung pengambilan keputusan berbasis data secara efisien (misalnya, perangkat lunak analitik). | Tidak ada alat pendukung khusus untuk analisis data, atau alat yang ada tidak dimanfaatkan secara optimal. |
| Adaptasi dalam Lingkungan yang Dinamis | Cepat beradaptasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis melalui kombinasi keputusan berbasis data dan intuisi yang seimbang. | Lambat beradaptasi dalam perubahan lingkungan bisnis, seringkali akibat keengganan manajemen untuk meninggalkan cara tradisional. |

Proposisi 2 (P2): Kapabilitas Manajerial untuk Pengembangan Strategi dan Adopsi Teknologi

| Aspek | Perusahaan Siap Operasi Digital | Perusahaan Tidak Siap Operasi Digital |
|--|--|---|
| Pengembangan Strategi Digital | Manajemen memiliki strategi digital yang jelas dengan tujuan dan indikator performa yang terukur. | Tidak memiliki strategi digital yang terdefinisi dengan baik; inisiatif digital hanya dilakukan jika diperlukan. |
| Komitmen Manajemen terhadap Transformasi Digital | Manajemen mendukung perubahan digital dengan alokasi sumber daya, termasuk investasi dalam proyek digital dan pelatihan. | Manajemen tidak memprioritaskan transformasi digital dan enggan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan. |
| Pemahaman Teknologi Baru | Manajer memahami tren teknologi baru dan bagaimana mengintegrasikannya ke dalam strategi perusahaan. | Kurangnya pemahaman manajemen tentang teknologi baru sehingga sulit untuk membuat keputusan terkait digitalisasi. |

| | | |
|--|---|--|
| Kultur Inovasi | Budaya perusahaan mendorong inovasi dan inisiatif dari karyawan untuk mengeksplorasi cara kerja baru melalui teknologi digital. | Budaya perusahaan tidak mendukung inovasi; perubahan hanya terjadi ketika benar-benar diperlukan. |
| Keterampilan Digital Manajerial | Manajer memiliki keterampilan yang memadai untuk mengelola inisiatif digital dan memahami pentingnya kompetensi digital. | Manajer kurang terampil dalam hal digital, sering kali ragu atau lambat dalam mengambil langkah digitalisasi. |
| Proposisi 3 (P3): Responsivitas terhadap Kesiapan dan Kediaan Pelanggan | | |
| Aspek | Perusahaan Siap Operasi Digital | Perusahaan Tidak Siap Operasi Digital |
| Komunikasi Digital dengan Pelanggan | Menggunakan kanal komunikasi digital (media sosial, situs web, chat) untuk melayani dan merespons pelanggan. | Kurang menggunakan kanal digital atau hanya mengandalkan komunikasi tradisional, sehingga respons terhadap pelanggan lambat. |
| Kemampuan Digital Pelanggan | Perusahaan menilai kesiapan teknologi pelanggan dan menawarkan bantuan untuk mengoptimalkan penggunaan digital. | Tidak mempertimbangkan kesiapan teknologi pelanggan, sehingga pelanggan kesulitan mengikuti inisiatif digital perusahaan. |
| Keterlibatan Pelanggan dalam Inovasi | Melibatkan pelanggan dalam pengembangan produk atau layanan digital, meningkatkan partisipasi dan kolaborasi. | Kurang melibatkan pelanggan dalam inovasi digital; produk atau layanan digital dirancang tanpa masukan pelanggan. |
| Fleksibilitas untuk Pelanggan dengan Kesiapan Rendah | Menawarkan opsi atau alternatif untuk pelanggan yang belum siap menggunakan sistem digital penuh. | Memaksakan pelanggan untuk beralih ke sistem digital, tanpa mempertimbangkan kesiapan mereka. |
| Kustomisasi Layanan Digital | Mampu menyesuaikan layanan digital sesuai kebutuhan spesifik pelanggan untuk meningkatkan pengalaman pengguna. | Layanan digital yang kaku dan tidak mudah disesuaikan, sehingga tidak selalu memenuhi kebutuhan pelanggan secara optimal. |
| Proposisi 4 (P4): Kolaborasi Antarorganisasi dalam Penggunaan Teknologi Digital | | |
| Aspek | Perusahaan Siap Operasi Digital | Perusahaan Tidak Siap Operasi Digital |
| Kemitraan Digital di Rantai Pasok | Berkolaborasi dengan mitra dalam rantai pasok untuk meningkatkan kapabilitas digital secara bersama-sama. | Tidak ada kolaborasi atau inisiatif digital dengan mitra rantai pasok; pengembangan digital dilakukan sendiri. |
| Penggunaan Platform Kolaboratif | Menggunakan platform digital untuk komunikasi dan koordinasi yang efisien di seluruh jaringan rantai pasok. | Tidak memiliki platform kolaboratif atau mengandalkan metode komunikasi manual, memperlambat proses kolaborasi. |

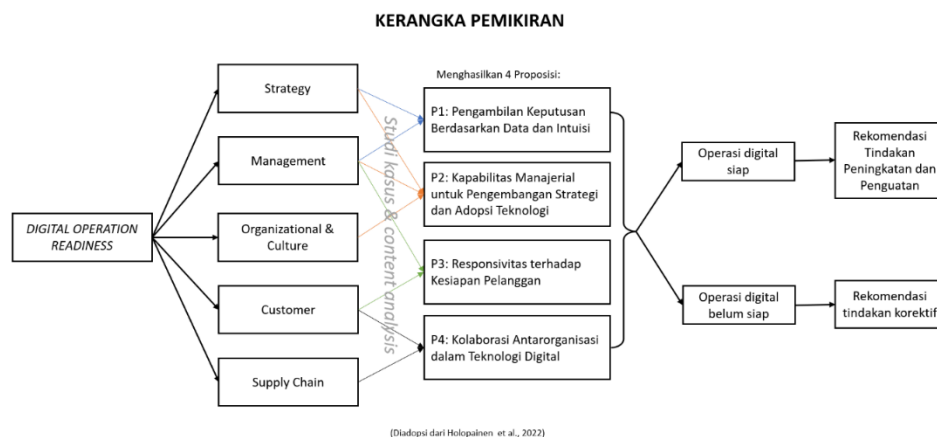
| | | |
|--|--|---|
| Kapabilitas Digital di Rantai Pasok | Menilai dan meningkatkan kapabilitas digital mitra rantai pasok untuk memastikan kelancaran operasional digital. | Mengabaikan kesiapan digital mitra rantai pasok, sehingga ada potensi gangguan pada alur kerja digital perusahaan. |
| Pengembangan Jaringan Kolaboratif | Memiliki budaya dan strategi yang mendorong pengembangan jaringan kolaborasi untuk adopsi teknologi baru. | Kurangnya budaya kolaborasi atau pendekatan yang terbatas dalam memperluas jaringan mitra untuk mendukung digitalisasi. |
| Manajemen Kinerja Rantai Pasok Digital | Memanfaatkan teknologi untuk memonitor dan mengelola performa rantai pasok secara real-time. | Kurang menggunakan teknologi untuk pemantauan performa rantai pasok, yang menyebabkan efisiensi operasional berkurang. |

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2024)

3. METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang melibatkan wawancara mendalam dan observasi partisipan sebagai metode pengumpulan data utama. Secara lebih lanjut, penelitian ini akan dilakukan dengan wawancara mendalam bersama responden yang terlibat dalam kesiapan operasi digital di Quanta, Oopredoo, dan YOI Books, serta pengamatan langsung oleh peneliti terhadap kesiapan operasi digital di perusahaan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan “apa” dan “bagaimana” mengenai fenomena atau peristiwa kesiapan operasi digital Quanta, Oopredoo, dan YOI Books. Pada penelitian ini menggunakan pendekatan *case study*. Peneliti memilih metodologi case study karena peneliti ingin memperoleh pemahaman yang mendalam dan komprehensif terhadap fenomena melalui analisis kasus secara mendalam, sehingga dapat menghasilkan wawasan yang berharga bagi pengembangan teori dan praktik. Paradigma penelitian ini menggunakan paradigma pragmatism, yaitu suatu pendekatan atau filosofi yang menekankan pada pentingnya pengalaman praktis dan hasil yang berguna dalam menentukan kebenaran atau nilai suatu konsep atau teori (Addiarrahman dan Yanti, 2020). Unit analisis dari penelitian ini adalah organisasi, yaitu imprint dari PT Elex Media Komputindo. Keterlibatan peneliti pada penelitian ini adalah moderat, yaitu peneliti berinteraksi langsung dengan partisipan dalam pengambilan data, namun tetap mempertahankan jarak sebagai pengamat yang netral. Latar penelitian pada penelitian ini adalah *noncontrived* dan waktu pelaksanaan adalah *cross sectional*.

Sebagai pedoman untuk menganalisis kesiapan operasi digital Quanta, Oopredoo, dan YOI Books secara lebih mendalam dan terstruktur, berikut ini adalah kerangka pemikiran dari penelitian ini:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Hasil Olahan Peneliti Adopsi dari Holopainen et al., 2022 (2024)

Definisi operasional dan pertanyaan wawancara akan dilakukan berdasarkan pada teori dalam penelitian Holopainen et al., 2022 *“Managing the strategic readiness of industrial companies for digital operations”*. Berikut ini adalah pedoman wawancara yang sudah ditentukan berdasarkan daftar operasional variabel yang didasarkan pada kerangka pemikiran dalam penelitian.

Tabel 2. Pedoman Wawancara

| No. | Variabel | Definisi Operasional | Pertanyaan Penelitian |
|-----|--------------------------|--|---|
| | | | Jelaskan secara singkat jabatan dan deskripsi pekerjaan Anda di perusahaan tersebut. |
| 1. | Strategy | Strategi bisnis digital adalah proses dinamis yang melibatkan pembelajaran dan tindakan dan diterapkan dengan memanfaatkan sumber daya digital untuk menciptakan nilai yang berbeda. (Holopainen et al., 2022). | Bagaimana YOI Books/Quanta/Oopredoo telah mempertimbangkan digitalisasi dalam strateginya (tujuan, dampak, pengukuran, aktualisasi)? |
| | | | Secara spesifik, sudah seberapa besar dan pada area mana YOI Books/Quanta/Oopredoo telah berinvestasi dalam transformasi digital? |
| | | | Apakah sumber daya YOI Books/Quanta/Oopredoo saat ini sudah/belum mendukung transformasi digital? |
| 2. | Management | Terdapat hubungan positif antara strategi digital dan manajemen operasi, sebagaimana tercermin dalam cara manajemen mendukung operasi digital dan menentukan peran, tanggung jawab, sasaran, dan indikator kinerja untuk proses implementasi. (Holopainen et al., 2022). | Bagaimana kesediaan manajemen YOI Books/Quanta/Oopredoo untuk lebih ikut serta dalam operasi digital? |
| | | | Bagaimana kompetensi manajemen YOI Books/Quanta/Oopredoo pada strategi digital, teknologi, dan peluang? |
| | | | Bagaimana YOI Books/Quanta/Oopredoo memanfaatkan data dalam proses pengambilan keputusan? |
| 3. | Organization and culture | Struktur organisasi dan budaya perusahaan harus mendukung operasi digital dan penggunaan teknologi digital baru. Dua dimensi | Bagaimana YOI Books/Quanta/Oopredoo melihat perubahan digital? |
| | | | Bagaimana informasi mengalir dalam YOI Books/Quanta/Oopredoo? Jelaskan lebih spesifik tools teknologi seperti apa yang digunakan untuk pembagian/perpindahan informasi. |
| | | | Bagaimana proses dan budaya perbaikan berkelanjutan pada YOI Books/Quanta/Oopredoo, |

| | | | |
|----|--------------|--|---|
| | | utama budaya sebagai pendorong utama kelincahan: kemauan untuk berubah dan kolaborasi sosial. (Holopainen et al., 2022). | dan bagaimana teknologi digital menjadi bagian darinya? Bagaimana praktik kerja di YOI Books/Quanta/Oopredoo (<i>flexible work, remote work</i>) dan teknologi digital seperti apa yang digunakan dalam praktik kerja tersebut? |
| 4. | Customer | Perusahaan harus fokus pada dua isu utama: membentuk kembali proposisi nilai pelanggan dan mentransformasikan operasi melalui teknologi digital untuk interaksi dan kolaborasi pelanggan yang lebih baik. (Holopainen et al., 2022). | Secara spesifik, saluran digital seperti apa yang digunakan YOI Books/Quanta/Oopredoo untuk berkomunikasi dan membagikan informasi kepada pembaca? Bagaimana kemampuan digital dari pembaca YOI Books/Quanta/Oopredoo? Bagaimana YOI Books/Quanta/Oopredoo memanfaatkan pelanggan dalam bisnis? Misalnya untuk menguji dan mengembangkan produk dan layanan digital. Bagaimana YOI Books/Quanta/Oopredoo memanfaatkan teknologi digital dalam proses layanan, penjualan, dan pemasaran? Bagaimana YOI Books/Quanta/Oopredoo memanfaatkan data pembaca melalui analisis? |
| 5. | Supply Chain | Rantai pasokan perlu fokus pada peningkatan kemampuan terkait digital sambil mengembangkan operasinya. Mengukur kinerja rantai pasokan dan mengelola operasi digital rantai pasokan memainkan peran penting dalam proses ini. (Holopainen et al., 2022). | Bagaimana kemampuan digital rantai pasokan (<i>supply chain</i>) menurut Anda? Bagaimana YOI Books/Quanta/Oopredoo memanfaatkan teknologi digital pada rantai pasokan (<i>supply chain</i>)? Bagaimana jenis kerjasama yang dimiliki YOI Books/Quanta/Oopredoo dalam rantai pasokan (<i>supply chain</i>)? |

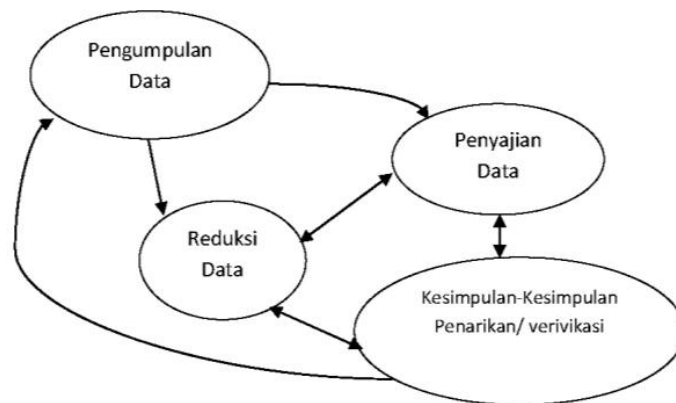
Sumber: Jurnal *Managing the strategic readiness of industrial companies for digital operations* (Holopainen et al., 2022).

Tahapan penelitian dilakukan mulai dari observasi, identifikasi masalah, mengumpulkan data, menetapkan metode penelitian, mengolah dan menganalisis data, hingga penarikan kesimpulan dan saran. Secara lokasi (*place*), penelitian ini dilakukan pada PT Elex Media Komputindo yang bertempat di Jl. Palmerah Barat No. 29-32, Gelora, Tanah Abang, Kota Jakarta Pusat, DKI Jakarta. Narasumber atau informan penelitian ini berjumlah 8 orang dari berbagai anggota dari Quanta, Oopredoo, dan YOI Books yang memiliki otoritas dan berinteraksi secara erat dalam kesiapan operasi digital mereka, yang dijadikan subjek penelitian dalam hal pelaku (*actors*) dan aktivitas (*activity*). Pengumpulan data dan sumber data dari penelitian ini menggunakan strategi arsip, yaitu menggunakan data primer berupa wawancara dan observasi, dan data sekunder

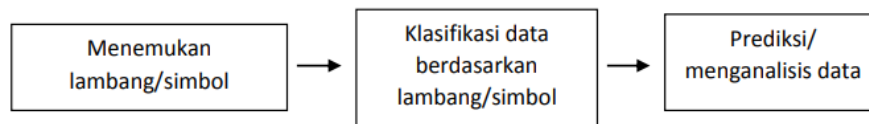
berupa dokumen pendukung. Untuk uji validitas, penelitian ini melakukan empat uji validitas, yaitu:

- 1) Kredibilitas, menggunakan triangulasi sumber, yaitu menguji data dari berbagai sumber informan yang akan diambil datanya.
- 2) Transferabilitas, penelitian ini memberikan uraian yang rinci, jelas, dan juga secara sistematis terhadap hasil penelitian.
- 3) Dependabilitas, melakukan audit dengan berkonsultasi dan berkomunikasi dengan dosen pembimbing.
- 4) Konfirmabilitas, menggunakan teknik diskusi dengan teman sejawat bersama para narasumber yang paling memahami dan terlibat langsung.

Untuk teknik analisis data, penelitian ini menggunakan model teknik analisis data kualitatif Miles dan Huberman dan teknik analisis isi oleh Bungin.



Gambar 3. Teknik Analisis Data Miles dan Huberman (Sugiyono, 2014)



Gambar 4. Teknik Analisis Isi (Bungin, 2011)

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, ditemukan bahwa PT Elex Media Komputindo tengah berupaya untuk mengubah arah perusahaan menjadi lebih digital, sehingga arah ini seharusnya diikuti oleh seluruh elemen dari PT Elex Media Komputindo, termasuk Quanta, Oopredoo, dan YOI Books. Namun, dari hasil wawancara dan observasi, ditemukan bahwa Quanta, Oopredoo, dan YOI Books belum sepenuhnya dan belum merata dalam mengikuti arah baru perusahaan. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa hanya Quanta yang sudah bisa dibilang siap secara operasi digitalnya untuk mengikuti arah baru perusahaan. Namun, Oopredoo dan YOI Books belum siap dalam hal operasi digitalnya. Kesiapan operasi digital masing-masing *imprint* akan diukur menggunakan keempat proposisi Holopainen et al., (2022) yang akan dijabarkan lebih rinci pada pembahasan hasil penelitian berikut ini.

- 1) Kesiapan Operasi Digital Quanta
 - a. Strategy

Quanta telah mendapatkan perhatian yang signifikan, seperti keterlibatan yang tinggi dalam strategi aktivasi *online*, *rebranding* media sosial, dan kolaborasi dengan *Key Opinion Leaders* (KOL). Dampak positif dari inisiatif ini terlihat melalui pengoptimalan teknologi digital. Namun, meskipun telah ada langkah-langkah menuju digitalisasi,

Quanta masih memiliki ruang untuk memanfaatkan potensi teknologi digital yang lebih luas. Quanta menunjukkan fokus pada pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi kerja dan memperluas jangkauan pasar. Meskipun investasi dalam transformasi digital masih relatif kecil, Quanta telah berhasil membangun kehadiran pasar yang jelas, besar, dan terorganisir dengan baik melalui pemanfaatan media digital. Sumber daya manusia di Quanta sudah mendukung transformasi digital, namun masih ada ruang untuk peningkatan.

b. Management

Dalam aspek manajemen, Quanta menunjukkan kesiapan tinggi dalam operasi digital dengan dukungan SDM muda yang berkontribusi pada inovasi, seperti event Ngaji Literasi dan rebranding media sosial. Sebagai bagian dari Elex Media, Quanta mendapat dukungan strategis untuk memperluas pasar, meskipun masih memerlukan peningkatan kompetensi SDM guna mengoptimalkan transformasi digital. Dengan sistem Publishing Information System yang unggul, Quanta memiliki keunggulan dalam pemanfaatan data, memungkinkan akses cepat terhadap *database* pembaca, media sosial, dan data penulis. Namun, tantangan utama yang dihadapi adalah kurangnya SDM yang mampu mengoptimalkan teknologi digital dalam operasional sehari-hari. Keterbukaan Elex Media dalam mencari mitra dan mengadopsi teknologi baru menjadi faktor penting dalam ekspansi pasar dan diversifikasi strategi bisnis. Dengan sistem digital yang semakin terintegrasi, Quanta dapat lebih responsif terhadap dinamika pasar dan berupaya mencapai keseimbangan antara pemahaman kebutuhan pelanggan dan strategi bisnis berbasis data untuk meningkatkan daya saing.

c. Organization and culture

Quanta menunjukkan pemahaman yang baik terhadap perubahan digital sebagai alat pendukung operasional, didukung oleh SDM muda yang adaptif dan terbuka terhadap teknologi. Pelatihan di bidang pemasaran, media sosial, dan komunikasi visual membantu mereka mengoptimalkan strategi kerja. Dalam sistem kerja *hybrid*, Quanta memanfaatkan berbagai alat digital seperti WhatsApp, Google Drive, Canva, dan Zoom untuk komunikasi dan kolaborasi. Budaya perbaikan berkelanjutan diterapkan dengan mengamati perkembangan teknologi eksternal serta memanfaatkan kecerdasan buatan (AI) untuk meningkatkan efisiensi operasional dan pengambilan keputusan berbasis data. Sementara itu, aspek pengelolaan produk digital lebih diarahkan melalui divisi Gramedia Digital.

d. Customer

Quanta memanfaatkan berbagai saluran digital seperti Instagram, TikTok, dan WhatsApp untuk berkomunikasi dengan pembaca, yang mayoritas melek digital dan didominasi anak muda serta dewasa. Keterlibatan pembaca dalam promo dan *event* media sosial meningkat, meskipun bisnis digital Quanta belum berkembang secara signifikan. Untuk membangun loyalitas, Quanta melibatkan pembaca dalam berbagai aktivitas, termasuk interaksi melalui media sosial dalam pengembangan tema buku. Teknologi digital juga digunakan dalam layanan, penjualan, dan pemasaran, dengan fokus pada media sosial yang didukung oleh *product specialist*. Selain itu, *database* pembaca dimanfaatkan untuk mengorganisir kegiatan, mengoptimalkan strategi pemasaran, serta menyesuaikan promosi dengan segmen pembaca tertentu guna memperluas jangkauan pasar.

e. Supply chain

Quanta telah menerapkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dari proses produksi hingga distribusi, meskipun masih ada tantangan seperti optimalisasi distribusi dan pemanfaatan data pembeli. Fokus utama Quanta adalah pemanfaatan teknologi dalam komunikasi dan event, termasuk kolaborasi dengan pembaca dan penulis melalui kritik, saran, resensi, serta penyelenggaraan acara. Selain itu, Quanta

berupaya mengembangkan strategi dalam pengiriman buku, promosi, dan eksplorasi kolaborasi baru, seperti produksi film, guna memperluas jangkauan pasar.

2) Kesiapan Operasi Digital Oopredoo

a. Strategy

Oopredoo mengalami perubahan strategi seiring perkembangan teknologi dan pandemi, mulai mengintegrasikan digital sebagai alat bantu operasional, seperti penggunaan *Augmented Reality* (AR) dalam *event* dan pengukuran target di media sosial. Namun, pemanfaatan teknologi dalam strategi bisnis masih terbatas, terutama dalam *Internet of Things* (IoT) dan pengelolaan data berbasis digital. Investasi digital lebih difokuskan pada *branding* dan pemasaran, sementara dukungan teknologi untuk operasional dan pengambilan keputusan masih minim. Selain itu, SDM Oopredoo belum sepenuhnya mendukung transformasi digital, sehingga masih diperlukan perekrutan dan peningkatan kompetensi agar digitalisasi dapat berkembang lebih optimal.

b. Management

Manajemen Oopredoo, yang berada di bawah Elex Media, menunjukkan sikap positif terhadap operasi digital, meskipun implementasinya masih bergantung pada ketersediaan anggaran dan skala prioritas. Oopredoo memiliki semangat transformasi digital, tetapi masih menghadapi keterbatasan dalam pemahaman dan keahlian operasional. Upaya eksplorasi digital telah dilakukan, seperti mengarahkan karakter Redo and Friend ke dalam format animasi, namun masih diperlukan sumber daya dan tim khusus untuk mendukung transformasi digital secara efektif. Dalam pengambilan keputusan, Oopredoo aktif memanfaatkan data dari media sosial dan penjualan *reseller* untuk memahami tren pasar dan preferensi pelanggan. Dengan kemajuan teknologi digital, Oopredoo semakin responsif terhadap kebutuhan pasar dan berupaya menyeimbangkan strategi berbasis pelanggan dan produk guna meningkatkan kinerja operasional.

c. Organization and culture

Oopredoo menunjukkan sikap positif terhadap perubahan digital sebagai alat bantu operasional, dengan SDM yang adaptif dalam memperbarui keterampilan. Berbagai proses, seperti ide, konten, dan desain, dilakukan secara internal dengan dukungan teknologi digital untuk mempercepat penyebaran informasi dan promosi. Budaya perbaikan berkelanjutan diterapkan melalui pertemuan monitoring rutin dan evaluasi teknologi, termasuk pemanfaatan AI dalam analisis data. Selain itu, penggunaan aset digital membantu meningkatkan keterampilan SDM. Dalam praktik kerja, Oopredoo menerapkan sistem *hybrid*, di mana karyawan dapat bekerja secara fleksibel dengan kehadiran minimal sekali seminggu di kantor.

d. Customer

Oopredoo memanfaatkan berbagai saluran digital, seperti media sosial, *reseller*, dan komunitas penulis, untuk berkomunikasi dengan pelanggan yang semakin melek digital. Pembaca, termasuk anak-anak, aktif di media sosial dan terbiasa menggunakan *gadget*, sementara orang tua mengharapkan produk cetak yang dapat dipadukan dengan elemen interaktif. Oopredoo juga menggunakan media sosial untuk mengumpulkan masukan pelanggan melalui polling serta menganalisis data penjualan *reseller* guna menyusun strategi promo yang lebih efektif. Dalam pemasaran, Oopredoo mengandalkan e-katalog dan teknologi seperti ChatGPT dan Shutterstock untuk mendukung pengelolaan konten dan komunikasi. Meskipun telah mengintegrasikan digital dalam pemasaran, penjualan masih didominasi oleh toko *offline*, sementara digital digunakan sebagai alat bantu untuk memperluas jangkauan dan meningkatkan keterlibatan pelanggan.

- e. Supply chain

Dalam konteks rantai pasokan Oopredoo, meskipun beberapa elemen sudah digital, masih ada aspek yang perlu ditingkatkan untuk mendukung integrasi yang lebih efektif, seperti penggunaan Microsoft 365, serta teknologi PDF dan Photoshop untuk gambar beresolusi tinggi. Terdapat kerjasama dengan ilustrator dan percetakan melalui perjanjian bersama, serta kolaborasi dalam *event storytelling*, kegiatan dengan konten kreator, dan kunjungan ke sekolah-sekolah. Selain itu, pengembangan dalam pengiriman buku dan ide kreatif baru, seperti pembuatan film bersama, juga menjadi fokus untuk memperluas bisnis di luar buku.
- 3) Kesiapan Operasi Digital YOI Books
 - a. Strategy

YOI Books secara konsisten menjadikan digitalisasi bagian integral dari strategi mereka, dengan fokus pada media sosial dan kolaborasi dengan *Key Opinion Leaders* (KOL) untuk mencapai target pasar anak muda. Mereka merencanakan penerapan digitalisasi dalam berbagai aspek operasional, seperti pengelolaan media sosial dan pelatihan online untuk meningkatkan kemampuan SDM. Meskipun investasi waktu dalam transformasi digital besar, alokasi finansial masih terbatas karena kewenangan yang ada, dengan fokus pada peningkatan keterampilan dan kapasitas digital. YOI Books telah mulai menyiapkan sumber daya yang diperlukan, meskipun efektivitas penggunaan *freelancer* dan dukungan untuk proses digitalisasi masih perlu ditingkatkan. Penggunaan alat digital telah tersedia, namun pengolahan data untuk pengambilan keputusan perlu diperbaiki, dan kapasitas operasional serta SDM masih perlu dikembangkan lebih lanjut.
 - b. Management

PT Elex Media Komputindo mendukung inovasi yang dilakukan oleh YOI Books, meskipun keputusan sering diserahkan sepenuhnya kepada YOI Books karena perbedaan nilai. Elex Media memiliki semangat transformasi digital yang sudah ada selama 30 tahun, namun YOI Books membutuhkan SDM yang lebih baru dan segar. YOI Books sadar akan pentingnya adaptasi digital, namun belum mengambil langkah konkret karena terbatasnya SDM. Elex Media fokus pada pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung peluang bisnis dan selalu terbuka mencari mitra untuk memperluas pasar. Meskipun YOI Books sudah memanfaatkan data demografis untuk distribusi buku, pengolahan data komunitas dan pemanfaatan data berbasis pelanggan masih perlu ditingkatkan agar dapat digunakan untuk pengambilan keputusan strategis yang lebih tepat. Saat ini, YOI Books belum memiliki riset mendalam atau survei terjadwal untuk menggali *key insights* yang dapat mengurangi potensi bias dalam keputusan.
 - c. Organization and culture

YOI Books responsif terhadap perubahan digital dan terbuka terhadap inovasi baru, meskipun menghadapi kekurangan dalam kapabilitas SDM. Dengan target pembaca usia 17-30 tahun, YOI Books aktif beradaptasi dengan perubahan digital, mencerminkan gaya hidup anak muda, dan memanfaatkan SDM muda yang terbiasa dengan digitalisasi untuk pengembangan dan pemasaran produk. YOI Books menggunakan Google Tools dan WhatsApp untuk komunikasi, serta mendorong perbaikan berkelanjutan melalui evaluasi dan analisis perilaku pembaca di media sosial. Praktik kerja fleksibel (*hybrid*) memungkinkan karyawan bekerja dari mana saja, dengan minimal sekali dalam seminggu hadir di kantor, serta disesuaikan dengan peralatan yang mendukung *Work from Anywhere* (WFA).
 - d. Customer

YOI Books menggunakan berbagai saluran digital untuk berkomunikasi dengan pembaca, seperti *email*, *direct messages* (DM) di Instagram, dan konten sosial media, dengan fokus utama pada media sosial untuk program pemasaran dan "Book of The

Week" di radio. Pembaca YOI Books, terutama generasi muda, sudah akrab dengan lingkungan digital dan dapat memilah informasi dengan baik. YOI Books juga memanfaatkan komunitas melalui *workshop* dan *event*, serta menggunakan data pemasaran untuk menganalisis tren dan membandingkan judul. Dalam proses layanan, penjualan, dan pemasaran, YOI Books memanfaatkan fasilitas digital dari Gramedia seperti pembayaran tanpa uang tunai, toko tanpa kasir, *vending machine*, serta sosial media dan *e-commerce*. Data pembaca digunakan untuk memberi umpan balik kepada penulis, memperbarui produk, dan melakukan promosi kepada segmen tertentu, baik untuk *e-book* maupun versi cetak.

e. Supply chain

Dalam hal kemampuan digital rantai pasokan, Gramedia sebagai distributor utama YOI Books telah memiliki sistem data inventarisasi untuk menjaga stok, sementara penulis YOI Books juga memiliki kemampuan digital dalam menciptakan tema yang sesuai pasar. *Stakeholder* YOI Books sudah menguasai penggunaan sosial media dan adaptasi *e-commerce*, meskipun pemahaman tentang teknologi AI masih terbatas. YOI Books telah mengimplementasikan teknologi digital dalam hampir semua aspek rantai pasokan produk, termasuk penggunaan Digital Publishing System oleh PT Elex Media Komputindo, namun pemanfaatan data pembeli dan distribusi masih bisa dimaksimalkan. YOI Books menggunakan riset tren dan SDM dengan kemampuan digital untuk mencari penulis melalui sosial media, meski beberapa aspek, seperti penggunaan Google Workspace, belum sepenuhnya optimal. Kerjasama dalam rantai pasokan melibatkan penulis, toko, pembaca melalui *event* komunitas, serta dengan konsumen untuk aktivasi produk dan media. Kerjasama B2B masih dalam pengembangan dengan distribusi *online* dan *offline* sekitar 50:50.

Analisis di atas menggunakan teknik analisis konten telah menunjukkan masing-masing *imprint* memiliki kesiapan yang berbeda dalam operasi digitalnya. Untuk itu, peneliti membuat sebuah matriks yang menampilkan kesiapan operasi digital *imprint* PT Elex Media Komputindo ke dalam satu tabel yang sama untuk melihat secara lebih jelas mengenai kesiapan operasi digital ketiga *imprint* tersebut. Untuk mempermudah menarik kesimpulan, maka peneliti memberikan poin 1 untuk "Siap" dan poin 0 untuk "Belum Siap". Berikut ini adalah matriks yang telah dibuat oleh peneliti berdasarkan analisis konten menggunakan proposisi dari Holopainen et al., (2022).

Tabel 3. Matriks Kesiapan Digital Imprint PT Elex Media Komputindo

| Proposisi | Aspek Utama | Quanta | Oopredoo | YOI Books |
|--|---|----------|----------|-----------|
| Proposisi 1: Pengambilan Keputusan Berdasarkan Data dan Intuisi | Pengambilan Keputusan | 1 | 1 | 0 |
| | Kemampuan Pengambilan Keputusan Berbasis Data | 0 | 0 | 0 |
| | Infrastruktur Data | 0 | 0 | 0 |
| | Sistem Pendukung Keputusan | 0 | 0 | 0 |
| | Budaya Berbagi Informasi | 1 | 1 | 1 |
| | Adaptasi dalam Lingkungan yang Dinamis | 1 | 0 | 1 |
| Total | | 3 | 2 | 2 |
| Proposisi 2: Kapabilitas Manajerial untuk Pengembangan Strategi dan Adopsi Teknologi | Pengembangan Strategi Digital | 0 | 0 | 0 |
| | Komitmen Manajemen terhadap Digital | 0 | 0 | 0 |
| | Pemahaman Teknologi Baru | 0 | 0 | 0 |
| | Kultur Inovasi | 1 | 0 | 0 |
| | Keterampilan Digital Manajerial | 1 | 0 | 0 |
| Total | | 2 | 0 | 0 |

| | | | | |
|---|--|----------|----------|----------|
| Proposisi 3: Responsivitas terhadap Kesiapan dan Kesediaan Pelanggan | Komunikasi Digital dengan Pelanggan | 1 | 1 | 1 |
| | Kemampuan Digital Pelanggan | 1 | 1 | 1 |
| | Keterlibatan Pelanggan dalam Inovasi | 0 | 1 | 1 |
| | Fleksibilitas untuk Pelanggan dengan Kesiapan Rendah | 1 | 1 | 1 |
| | Kustomisasi Layanan Digital | 1 | 1 | 1 |
| Total | | 4 | 5 | 5 |
| Proposisi 4: Kolaborasi Antarorganisasi dalam Penggunaan Teknologi Digital | Kemitraan Digital di Rantai Pasok | 1 | 0 | 0 |
| | Kapabilitas Digital di Rantai Pasok | 1 | 0 | 0 |
| | Penggunaan Platform Kolaboratif | 1 | 0 | 0 |
| | Pengembangan Jaringan Kolaboratif | 1 | 1 | 1 |
| | Manajemen Kinerja Rantai Pasok Digital | 0 | 0 | 0 |
| Total | | 4 | 1 | 1 |

Sumber: Olahan peneliti (2024)

Dari matriks, Quanta siap pada Proposisi 3 sehingga disarankan untuk dipertahankan dan ditingkatkan dengan menjaga keseimbangan kesiapan digital internal dan kesediaan pelanggan. Quanta juga siap pada Proposisi 4 dan disarankan untuk meningkatkan kapabilitas digital di jaringan mitra. Namun, Quanta belum siap pada Proposisi 1 dan disarankan untuk mengoptimalkan pemanfaatan data pelanggan dan infrastruktur berbasis data untuk pengambilan keputusan. Quanta juga belum siap pada Proposisi 2 dan disarankan untuk memperkuat kompetensi digital manajemen dan SDM. Tindakan penguatan untuk Proposisi 3 sebaiknya dilakukan oleh Quanta sebagai unit yang berperan langsung sebagai aktor, dan didukung oleh PT Elex Media Komputindo sebagai korporasi yang menaunginya. Tindakan penguatan untuk Proposisi 4 serta korektif untuk Proposisi 1 dan 2 sebaiknya dilaksanakan oleh PT Elex Media Komputindo sebagai korporasi yang menaungi Quanta, mengingat kebijakan terkait hal tersebut berada di bawah PT Elex Media Komputindo.

Oopredoo dan YOI Books telah siap pada Proposisi 3 sehingga disarankan untuk dipertahankan dan ditingkatkan dengan menjaga keseimbangan kesiapan digital internal dan kesediaan pelanggan untuk terlibat dalam proses digital. Namun, kedua *imprint* ini belum siap pada Proposisi 1, Proposisi 2, dan Proposisi 4. Oleh karena itu, disarankan untuk memperkuat pemanfaatan data pelanggan untuk pengambilan keputusan, memperkuat kompetensi digital manajemen dan SDM, serta mempercepat peningkatan kapabilitas digital di seluruh jaringan mitra. Tindakan penguatan Proposisi 3 ini sebaiknya dilaksanakan oleh Oopredoo dan YOI Books sebagai unit yang berperan langsung sebagai aktor, dan didukung oleh PT Elex Media Komputindo sebagai korporasi yang menaunginya. Tindakan korektif Proposisi 1, Proposisi 2, dan Proposisi 4 sebaiknya dilaksanakan oleh PT Elex Media Komputindo sebagai korporasi yang menaungi Oopredoo dan YOI Books, karena kebijakan terkait pengambilan keputusan, manajemen, SDM, dan rantai pasok/mitra berada di bawah PT Elex Media Komputindo.

Untuk mempermudah memahami tindakan korektif yang disarankan, maka dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. Ringkasan Kesiapan Digital *Imprint* PT Elex Media Komputindo

| Unit | Proposisi yang Siap | Pelaksana Tindakan | Proposisi yang Belum Siap | Pelaksana Tindakan |
|--------|---------------------|---|---------------------------|--------------------------|
| Quanta | Proposisi 3 | Quanta, didukung PT Elex Media Komputindo | Proposisi 1 | PT Elex Media Komputindo |

| | | | | |
|-----------|-------------|--|-------------|--------------------------|
| | Proposisi 4 | PT Elex Media Komputindo | Proposisi 2 | |
| Oopredoo | Proposisi 3 | Oopredoo, didukung PT Elex Media Komputindo | Proposisi 1 | PT Elex Media Komputindo |
| | | | Proposisi 2 | |
| | | | Proposisi 4 | |
| YOI Books | Proposisi 3 | YOI Books, didukung PT Elex Media Komputindo | Proposisi 1 | PT Elex Media Komputindo |
| | | | Proposisi 2 | |
| | | | Proposisi 4 | |

Sumber: Olahan peneliti (2024)

Diskusi

Penelitian ini menganalisis kesiapan operasi digital pada tiga imprint PT Elex Media Komputindo, yaitu Quanta, Oopredoo, dan YOI Books, berdasarkan lima dimensi utama dalam teori Holopainen et al. (2022). Penelitian ini sejalan dengan temuan Holopainen et al. (2022), yang menekankan pentingnya lima dimensi strategis dalam kesiapan operasi digital. Namun, penelitian ini mengadaptasi kerangka tersebut ke dalam konteks lokal, yaitu sektor penerbitan di Indonesia. Hasil penelitian ini mendukung wawasan Pingali et al. (2023) tentang pentingnya adaptasi cepat terhadap teknologi. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan besar dengan struktur diversifikasi seperti PT Elex Media Komputindo memerlukan strategi yang lebih kompleks untuk memastikan kesiapan digital yang merata di seluruh unit bisnisnya. Penelitian ini juga memperkaya tinjauan literatur yang dilakukan oleh Soomro et al. (2020) dengan menambahkan perspektif baru tentang bagaimana model kesiapan digital dapat diterapkan secara praktis dalam sektor penerbitan.

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam beberapa aspek berikut:

- 1) Kontribusi Teoretis: memperluas penerapan teori Holopainen et al. (2022) di sektor yang sebelumnya kurang dieksplorasi.
- 2) Kontribusi Kontekstual: mengungkapkan perbedaan kesiapan digital di antara tiga *imprint* yang mencerminkan tantangan unik dalam diversifikasi unit bisnis.
- 3) Kontribusi Praktis: memberikan rekomendasi strategis bagi PT Elex Media Komputindo untuk meningkatkan kesiapan digital di seluruh *imprint*.
- 4) Penguatan Literatur Lokal: menambahkan bukti empiris tentang kesiapan operasi digital di sektor penerbitan Indonesia, yang masih kurang terwakili dalam literatur global.

Terkait implikasi penelitian, penelitian ini menekankan bahwa kesiapan digital bukan hanya tentang teknologi, tetapi juga tentang bagaimana organisasi mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis. Terkait keterbatasan penelitian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, yaitu konteks yang terbatas pada *imprint* PT Elex Media Komputindo, keterbatasan ketersediaan teori operasi digital untuk industri penerbitan, penggunaan metode kualitatif yang tidak dapat mengukur hubungan kuantitatif antara elemen kesiapan digital dan kinerja bisnis, serta periode penelitian yang terbatas. Untuk mengatasi keterbatasan ini, penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan objek penelitian ke perusahaan penerbitan lain, mengembangkan atau memodifikasi teori operasi digital yang secara khusus dirancang untuk sektor penerbitan, serta menggunakan pendekatan campuran (*mixed-method*) untuk menggabungkan analisis kualitatif dan kuantitatif.

5. KESIMPULAN

Quanta telah menunjukkan kesiapan yang baik dalam berbagai aspek operasional digital, termasuk strategi dengan memperkuat kehadiran produk digital seperti *e-book* dan *audiobooks* serta mengoptimalkan media sosial dan *e-commerce*. Dukungan manajemen terhadap inisiatif digital sangat tinggi, meskipun masih diperlukan peningkatan kapabilitas dalam pemanfaatan teknologi baru. Quanta berhasil menanamkan budaya digital yang kuat melalui sistem kerja *hybrid* dan penggunaan alat kolaborasi digital. Interaksi dengan pelanggan juga aktif dilakukan melalui media

sosial dan produk digital yang sesuai dengan preferensi mereka. Rantai pasok Quanta sudah mendukung sistem digital, meskipun masih ada ruang untuk peningkatan dalam manajemen kinerja *real-time*.

Oopredoo masih berada dalam tahap awal digitalisasi dan memerlukan perbaikan di beberapa aspek, seperti strategi yang sudah mengadopsi teknologi *Augmented Reality* (AR), namun perlu lebih banyak investasi dalam inovasi produk. Meskipun mendapat dukungan manajemen, Oopredoo membutuhkan tambahan SDM dengan keterampilan digital untuk mempercepat transformasi. Organisasi dan budaya di Oopredoo cukup fleksibel dalam beradaptasi dengan digitalisasi, namun belum sepenuhnya mengoptimalkan teknologi yang ada. Dalam hal pelanggan, Oopredoo mengandalkan media sosial dan *reseller*, tetapi perlu memperluas pemanfaatan data pembaca untuk inovasi produk. Rantai pasok Oopredoo masih bergantung pada alat digital dasar untuk komunikasi, dengan kebutuhan peningkatan dalam penggunaan teknologi untuk kinerja rantai pasok yang lebih efisien.

YOI Books telah mempersiapkan beberapa komponen untuk digitalisasi, namun masih menghadapi beberapa kendala. Strateginya menunjukkan perhatian terhadap digitalisasi melalui produk *e-book* dan promosi media sosial, namun perlu meningkatkan investasi digital secara finansial. Manajemen mendukung digitalisasi, tetapi tantangan dalam memperoleh SDM yang kompeten menjadi kendala. Organisasi dan budaya YOI Books adaptif terhadap inovasi digital dengan target audiens muda, namun penggunaan alat kolaboratif perlu ditingkatkan. YOI Books memanfaatkan media sosial sebagai saluran komunikasi utama dengan pelanggan, tetapi data pelanggan belum dimanfaatkan secara maksimal dalam pengembangan produk. Rantai pasok sudah mulai digital, namun optimalisasi teknologi untuk koordinasi dan distribusi masih diperlukan.

Hasil analisis kesiapan operasi digital ketiga imprint sejalan dengan data *revenue* 2020-2023. Quanta menunjukkan peningkatan *revenue* yang stabil, mencerminkan kesiapan digital mereka yang baik. Sebaliknya, Oopredoo dan YOI Books mengalami penurunan dan fluktuasi *revenue*, yang mencerminkan ketidaksiapan mereka dalam transformasi digital. Keterkaitan antara kesiapan digital dan kinerja finansial ini menegaskan pentingnya investasi dalam kemampuan digital untuk meningkatkan kinerja bisnis dan keberlanjutan di masa depan.

Peneliti menyarankan PT Elex Media Komputindo untuk memperkuat infrastruktur data dan *platform* pengambilan keputusan berbasis data untuk mendukung ketiga *imprint*-nya dalam mengoptimalkan penggunaan data pelanggan dan merespons pasar dengan lebih cepat. Peningkatan kompetensi digital SDM dan manajemen juga perlu dilakukan melalui pelatihan untuk memperkuat pemahaman teknologi baru dan mengelola transformasi digital dengan efisien. Selain itu, Oopredoo dan YOI Books disarankan untuk memanfaatkan teknologi dalam kolaborasi dengan mitra bisnis, penulis, dan komunitas pembaca untuk meningkatkan keterlibatan pelanggan dan efisiensi operasional. Dengan memperkuat kapabilitas SDM, dukungan data, dan kolaborasi digital, transformasi digital ketiga *imprint* dapat berjalan lebih optimal, memperbaiki kesiapan operasi digital secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). Metode Penelitian Kualitatif. Makassar: CV. Syakir Media Press.
- Addiarrahman, A., & Yanti, I. (2020). Dari Idealisme ke Pragmatisme: Pergeseran Paradigma dalam Pengembangan Hukum Ekonomi Syariah di Indonesia. *Al-Manahij: Jurnal Kajian Hukum Islam*, 14(2), 191-210.
- Al Azis, Rachdian. (2021). Tantangan Industri Penerbitan Buku di Indonesia sebagai Bagian dari Industri Kreatif dalam Mengarungi Era Digitalisasi dan Pandemi Covid-19. 6. 236-256.
- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). Metodologi Penelitian Kualitatif. Sukabumi: CV. Jejak.
- Arsyam, M. (2020). Manajemen pendidikan islam.
- Baihaqi, Agus. (2023). Media Cetak di Era Digital (Analisis Kekuatan Harian Pagi Jawa Pos Radar Banyuwangi). Vol. 2 No. 2. *The Journal of Islamic Communication and Broadcasting*.

- Boutetière, Hortense de la, dan Montagner, Alberto, dan Reich, Angelika. (2018). Unlocking success in digital transformations. McKinsey [online]. Tersedia: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations> [10 April 2023].
- Brunetti, F., Matt, D.T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G. and Orzes, G. (2020). Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *The TQM Journal*, Vol. 32 No. 4, pp. 697-724.
- Bungin, B. (2017). *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi*. Jakarta: Kencana.
- Chanias. S. et al. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. Volume 28, Issue 1. Pages 17-33. *The Journal of Strategic Information Systems*.
- Crosby, Paul. (2022). Don't Judge a Book by Its Cover: Examining Digital Disruption in the Book Industry Using a Stated Preference Approach. 607-637. *Journal of Cultural Economics*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Newbury Park, California: Sage publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Newbury Park, California: Sage publications.
- Deja, M., Rak, D., & Bell, B. (2021). Digital transformation readiness: perspectives on academia and library outcomes in information literacy. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(5), 102403.
- Díaz, M. M., dan García, J. I. G. (2019). The Digitization in the Spanish Publishing Industry. *Digital Leadership* (pp.1-17) Edition: 1. London: IntechOpen.
- Dewi, Danar Kristiana. (2022). Sinergi dan Kolaborasi sebagai Strategi Media Cetak Bertahan dalam Era Disrupsi. *Ekspresi dan Persepsi: Jurnal Ilmu Komunikasi*.
- Eisape, Davis Adedayo. (2022). Transforming Pipelines into Digital Platforms: An Illustrative Case Study Transforming a Traditional Pipeline Business Model in the Standardization Industry into a Digital Platform. No. 4: 183. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 8.
- Ekrut Media. (2022). 9 Perusahaan yang Menerapkan WFA (Work From Home). Ekrut Media [online]. Tersedia: <https://www.ekrut.com/media/perusahaan-wfa> [9 Maret 2023].
- Fadli, L. H. (2019). Strategic management Analisis Swot pada pt. Gajah Tunggal Tbk. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(2), 106-114.
- Hadiono, Kristophorus dan Santi, Rina Candra Noor. (2020). Menyongsong Transformasi Digital. *Proceeding SENDIU 2020*.
- Haq, Alfiyya dan Fadilah, Efi. (2019). Transformasi Harian Kompas Menjadi Portal Berita Digital Subscription Kompas.Id. *Jurnal Kajian Jurnalisme*.
- Harmoko, Muhammad Tri dan Noviarisanti, Siska. (2021). Pengembangan Model Transformasi Digital Rumah Zakat Menuju World Digital Philanthropy. *Jurnal Telkom University*.
- Harper's Bazaar Indonesia. (2021). Membaca Secara Fisik vs. Digital: Mana yang Sekarang Jadi Favorit? [online]. Tersedia: <https://harpersbazaar.co.id/articles/read/10/2021/16209/membaca-secara-fisik-vs-digital-mana-yang-sekarang-jadi-favorit> [Diakses 9 Maret 2023].
- Hilali, W., Manouar, A., dan Idrissi, M. (2019). Reaching Sustainability during a digital transformation; a PLS approach, 12(1), 52-79. *International Journal of Innovation Emerald Publishing Limited*.
- Holopainen, M., Saunila, M., & Ukko, J. (2023). Value creation paths of organizations undergoing digital transformation. *Knowledge and Process Management*, 30(2), 125-136.
- Holopainen, M., Ukko, J., & Saunila, M. (2022). Managing the strategic readiness of industrial companies for digital operations. *Digital Business*, 2(2), 100039.
- Ikhwan, I. (2020). Innovation of Print Media in the Era of the Industrial Revolution 4.0 (Case Study of Tribun Timur). 1(1). *Jurnal Mercusuar*.
- IKAPI. (2020). Riset. IKAPI [online]. Tersedia: <https://www.ikapi.org/riset/> [1 April 2023].
- Ispriadi, Bella dan Putri, Devy dan Dewani, Prahasti. (2020). Eksistensi Media Cetak Pada Masa Pandemi Covid-19. 9. 127-134. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*.
- Kadir, A., Pratama, K., Mutmainna, A., & Thaba, A. (2021). Aspek Moral Novel Sepasang Kekasih yang Belum Bertemu Karya Boy Candra: Suatu Tinjauan Sosiologi Sastra. *JP-BSI (Jurnal Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia)*, 6(2), 104-111.
- Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. *International Journal of Applied Research and Studies*, 5(6), 27-32.
- Katadata.co.id. (2023). APJII: Pengguna Internet Indonesia 215 Juta Jiwa pada 2023, Naik 1.17% [online]. Tersedia: <https://katadata.co.id/lavinda/digital/646342df38af1/apjii-pengguna-internet-indonesia-215-juta-jiwa-pada-2023-naik-1-17>.

- Kompas.com. (2020, 28 September). Jajak Pendapat Kominfo Tunjukkan Buku Fisik Lebih Diminati Ketimbang E-book [online]. Tersedia: <https://www.kompas.com/tren/read/2020/09/28/184633365/jajak-pendapat-kominfo-tunjukkan-buku-fisik-lebih-diminati-ketimbang-e-book?page=all> [Diakses 9 Maret 2023].
- K. Umam, dan L. A. Retno Martini. (2022). Disrupsi Teknologi Versus Adaptasi: Geliat Grup Musik Nasida Ria Di Era Kiwari (Kajian Arkeologi Media). vol. 5, no. 2, pp. 129-135. Endogami: Jurnal Ilmiah Kajian Antropologi.
- Li, Feng. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. Volumes 92–93. Technovation.
- Lobejko, Stanislaw. (2020). Digital Transformation and Innovativeness of Enterprises. Optimum. Economic Studies.
- Larasati, I., Yusril, A. N., & Al Zukri, P. (2021). Pengaruh Digital Transformation terhadap Perkembangan Strategi Komunikasi Bisnis pada Perusahaan Media. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 13(2), 147-162.
- Marponga, H., & Saputra, R. A. (2021). Media Cetak dalam Era Digital: Perspektif Produksi dan Konsumsi. *Jurnal Komunikasi*, 22(1), 123-134.
- McKinsey & Company. (2020). Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations [online]. Tersedia: <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/digital-transformation-a-roadmap-for-billion-dollar-organizations> [Diakses 5 Maret 2023].
- Murtiningsih, D. (2021). Digital transformation strategy for sustainability in creative industries. *Journal of Digital Entrepreneurship*, 5(1), 33-45.
- PwC Indonesia. (2023). Menyongsong Ekonomi Digital Indonesia di Era Transformasi Digital. PwC Indonesia [online]. Tersedia: <https://www.pwc.com/id/en/publications/menyongsong-ekonomi-digital-indonesia-di-era-transformasi-digital.html> [10 April 2023].
- Sabaruddin. (2020). Media Cetak dan Media Digital. Universitas Tadulako, Palu.
- Sari, M. (2022). Manajemen Perubahan di Era Disrupsi: Media Cetak dan Transformasi Digital. Makassar: LP3M Universitas Muhammadiyah.
- Sihombing, S. (2020). Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif dalam Ilmu Sosial. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sianipar, R. T. (2022). Transformasi Digital dalam Bisnis Media di Indonesia. *Jurnal Media Komunikasi*.
- Sulaiman, S., & Ibrahim, I. (2019). Transformasi Bisnis Media: Perspektif Teori dan Praktik. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Surachman, S., & Setiawan, A. (2021). Digital Media as a Tool to Enhance Digital Literacy in Indonesia. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 17(1), 1-12.
- Susanti, A. (2021). Transformasi Media Cetak di Indonesia di Era Digital. *Jurnal Sosial dan Politik*.
- Suryanto, D. (2020). Digital Transformation in Business Models: Challenges and Opportunities for the Publishing Industry. *Journal of Digital Innovation*, 12(3), 10-24.
- Taufik, A., & Sholeh, M. (2023). Transformasi Media dalam Dunia Digital: Perspektif dan Implementasi. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Wibowo, A. (2021). Studi Penerapan Strategi Digital Marketing pada UMKM di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Pemasaran*.
- Wibowo, F., & Ramadhani, R. (2022). Digital Transformation and Its Impact on Organizational Performance. *Journal of Business Research*, 6(1), 45-56.
- Wijayanto, A. (2023). Transformasi Media Cetak di Indonesia: Studi Kasus pada Harian Kompas dan Koran Tempo. *Jurnal Ilmu Komunikasi dan Penyiaran*.