

***Audience Engagement Strategy* Sebagai Pendorong Perubahan Industri Media Cetak: Studi Pada Industri Media Cetak di Indonesia**

Dr. Y. Johnny Natu Prihanto M.M.*₁
Ferry Doringin*₂

*₁ Master in Management of Technology Department, Faculty of Business, Universitas Multimedia Nusantara, Scientia Garden, Gading Serpong Boulevard, Tangerang, Banten, Indonesia. johny.natu@umn.ac.id

*₂ Akademi Refraksi Optisi dan Optometri Gapopin. fdoringin@gmail.com

ABSTRAK

Persaingan sengit ditambah dengan kecepatan penggunaan internet dan digitalisasi serta penurunan *readership* dan pendapatan telah membuat pemimpin industri media cetak harus berorientasi pada *audience engagement* agar kelangsungan hidup industri media cetak tetap terjamin. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi dan mampu mengembangkan *audience engagement strategy* industri media cetak di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metodologi deskriptif dan eksplanatori dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 220 kepada responden yaitu para pemimpin industri media cetak. Analisis data menggunakan SEM PLS. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *audience engagement* media cetak sangat dipengaruhi oleh *sustainable digital transformation*, *digital market capability*, *digital technology capability* dan *digital leadership capability*. Faktor-faktor ini sangat ditentukan oleh berhasilnya industri media cetak dalam melakukan rekonfigurasi asset dan sumberdaya yang dimiliki. Kontribusi penelitian ini adalah bahwa para pemimpin perusahaan media dan pengiklan harus melakukan penetrasi dan menarik perhatian konsumen dalam lanskap media baru, baik cetak maupun online.

Kata kunci: *dynamic capability*, *digital market capability*, *digital technology capability*, *digital leadership capability*, *sustainable digital transformation*, *engaging audience strategy*

PENDAHULUAN

Digital market capability media terdiri dari empat kemampuan: kemampuan untuk terhubung, *engage*, koordinasi dan kolaborasi dalam berinteraksi dengan mitra bisnisnya. (Drummond et al., 2019). Istilah “*engage*” merujuk pada kemampuan mengkomunikasikan pesan sosial dan bisnis di antara mitra saat ini maupun yang akan datang. Media sosial menggunakan *engagement* sebagai alat di mana masing-masing pihak menciptakan percakapan dua arah, yang disebut *bilateral engagement* (Harrigan et al., 2015). *Engagement* dalam hubungan marketing B2B menunjuk pada *customer engagement* sebagai pesan konten yang diciptakan di antara masing-masing pihak melalui interaksi mereka. *Customer engagement* adalah interaksi antar individu secara suka rela dengan sumberdaya suatu perusahaan sehingga memberikan kontribusi dalam membangun gambaran suatu perusahaan yang pada akhirnya akan menjadi fundamen terjadinya transaksi (Jaakkola et al., 2014). Perkembangan pesat penggunaan internet dan digitalisasi menjadikan *customer engagement* yang dalam bisnis media cetak lebih banyak disebut *audience engagement* menjadi persoalan serius.

Persaingan sengit di lingkungan industri ditambah dengan perkembangan pesat penggunaan teknologi internet dan digitalisasi telah memaksa para pemimpin industri media cetak untuk mengakui bahwa *customer engagement*, memberikan kontribusi besar dalam kelangsungan bisnis media cetak (Gupta et al., 2018). Nielsen Indonesia, berdasarkan survey tahun 2020, menyatakan bahwa di Indonesia saat ini pembaca media digital sudah lebih banyak dibanding pembaca media cetak. Data surveinya menunjukkan, jumlah pembaca media online mencapai hingga 6 juta orang, jauh lebih banyak dibandingkan pembaca media cetak sebanyak 4,5 juta orang. Jumlah pembeli koran terus merosot karena masyarakat beranggapan bahwa informasi seharusnya bisa didapat secara gratis. Disebutkan juga bahwa media cetak hanya menjadi pilihan kelima masyarakat untuk mendapatkan informasi dengan penetrasi sebesar 8%. Urutan pertama ditempati televisi dengan penetrasi sebesar 96%, papan iklan di jalanan 52%, pengguna internet sebesar 43%, dan radio sebanyak 37%. (Nielsen Indonesia, 2020).

Konsumsi media menjadi persoalan yang sangat kompleks karena perkembangan pesat penggunaan internet. Perkembangan penggunaan internet dipengaruhi oleh pertumbuhan penggunaan smartphone yang sangat tinggi. 79% pengguna internet mengakses internet melalui smartphone. Penetrasi internet terus tumbuh di semua kelompok generasi. Generasi millennial (tahun kelahiran 1980- 1999) menunjukkan penetrasi sebesar 58%, generasi Z (tahun kelahiran di atas tahun 2000) sebesar 50%, generasi X (tahun kelahiran 1960-1980) sebesar 33%, dan generasi baby boomers (tahun kelahiran 1946-1964) sebesar 9% (Nielsen Indonesia, 2020). Selain itu, Nielsen Indonesia, juga melaporkan bahwa total belanja iklan turun 25% menjadi Rp 3,5 triliun pada minggu ketiga April 2020, setelah sebelumnya meningkat stabil pra COVID-19. Belanja iklan di media TV mencapai 88.2 triliun, media website mencapai 24.2 triliun, media cetak 9.6 triliun, dan media radio mencapai 604 miliar (Nielsen Indonesia, 2020).

Persoalan turunnya tingkat keterbacaan (*readership*) dan belanja iklan memaksa para pengelola bisnis media cetak untuk mempertimbangkan pendekatan baru agar *audience engagement* semakin meningkat, dan perspektif teoritikal ini akan mampu menyajikan struktur yang lebih baik untuk mendapatkan pemahaman akan fenomena *engagement* tersebut (Karpen, Ingo Oswald and Conduit, Jodie, 2020).

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Perspektif *dynamic capability* muncul ketika bisnis yang sukses, mampu menunjukkan fleksibilitas dan kemampuan merespon tantangan baru (Rashid et al., 2020). Digitalisasi di seluruh dunia mendorong semua bisnis untuk memodifikasi dan melakukan transformasi strategi mereka. Kebutuhan untuk mengembangkan kapabilitas digital dan *dynamic capabilities* demi agar bisnis tetap hidup dan bangkit (Wielsma et al., 2019). Danneels (2007) melihat teori *dynamic capability* sebagai kapabilitas *high order organizational* yang memfasilitasi proses belajar suatu topik baru, menciptakan asset baru, dan membangun kapabilitas baru dalam memenuhi kebutuhan pasar. Rashid et.al (2020), menyatakan bahwa perubahan teknologi telah merusak setiap fungsi bisnis. *Dynamic capability* merupakan kapasitas suatu organisasi dengan tujuan untuk menciptakan, memperluas, atau memodifikasi sumberdayanya (Helfat, 2007). Teece (2007) membedakan peran *dynamic capability* dalam mengembangkan kapabilitas terkait dengan inovasi: *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* kapabilitas. *Sensing* merupakan kategori “*interpretative activity*” di mana bisnis harus mengukur dan mengidentifikasi peluang (Teece and Linden, 2017). *Seizing* menunjuk pada peluang yang telah diidentifikasi harus melibatkan mobilisasi sumberdaya dan jika diperlukan sumberdaya baru harus dimanfaatkan (David J Teece, 2012). Sementara

reconfiguring merujuk pada bagaimana memodifikasi sumberdaya yang ada untuk menghadapi kebutuhan pasar saat ini (David J. Teece, 2007). Perusahaan yang memiliki *dynamic capability* yang kuat akan mampu secara efektif memperbaharui sumberdayanya dan melakukan rekonfigurasi untuk berinovasi dan menjawab perubahan pasar (Ilmudeen et al., 2020).

Hipotesis 1: *capability to reconfigure* mempengaruhi *digital market capability*

Dynamic capabilities merupakan kombinasi dari aktivitas teknologis dan sosial yang ditunjukkan oleh individu-individu yang berada di dalam suatu organisasi untuk menciptakan, menyimpan, membagikan dan menggunakan pengetahuan untuk menciptakan inovasi dan meningkatkan kinerjanya. Dalam kaitan ini, kepemimpinan memegang peran penting untuk memotivasi, mempengaruhi dan mengarahkan individu-individu tersebut (Gonzalez et al., 2019). Lowik et al., 2016 menekankan bahwa kepemimpinan yang suportif mendorong tim kerjanya dengan cara memberi stimulasi untuk mengekspresikan opini mereka dan kepada karyawan level operasional diperkenalkan rencana dan proses pengambilan keputusan. Menurut Ellonen (2011) kapabilitas operasional melibatkan kinerja dan aktivitas, seperti memproduksi barang tertentu, mengeksekusi dan mengkoordinis berbagai tugas agar aktivitasnya menunjukkan kinerja unggul.

Benis (2013) berpendapat bahwa salah satu hal yang sangat penting bagi seorang pemimpin adalah kapasitas untuk beradaptasi. Kapasitas beradaptasi menurut Benis (2013) merujuk pada beberapa karakteristik sebagai berikut: ulet (kemampuan untuk bangkit secara efektif dari kesulitan atau kesengsaraan), keterbukaan terhadap hal-hal baru, kemauan untuk mencoba hal-hal baru, berusaha untuk mendapatkan sesuatu yang baru, mampu belajar dari kegagalan atau kesalahan. Kualitas kapasitas beradaptasi juga termasuk perasaan optimis terhadap apa yang harus dikerjakan dan mau mencoba. Hal itu tidak berarti mengadopsi secara membabi buta setiap inovasi, tetapi harus memastikan kekuatan digital technology dalam mengubah cara mereka memimpin dan mengelola.

Hipotesis 2: *Capability to reconfigure* mempengaruhi *digital leadership capability*

Mengintegrasikan fungsi bisnis baik digital maupun non digital, Nambisan et al. (2019) menjelaskan bahwa keterbukaan untuk beradaptasi dengan teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk mampu melakukan transformasi. Semakin baik kemampuan berreaksi terhadap peluang yang dimiliki perusahaan, semakin mampu menghargai nilai inovasi teknologis atau inovasi pemasaran, dan sebagai akibatnya, semakin mampu menentukan untuk melakukan inovasi secara aktif (Wang et al., 2019). Dunia digital memperluas horizon setiap pendatang baru dengan ide-ide baru. Dengan tantangan ini, perjuangan perusahaan agar tetap hidup menjadi semakin sulit (Brenk et al., 2019). Hanya soal waktu bahwa ide-ide baru tersebut akan semakin populer di internet melalui *digital technology capability*.

Digital technology capability terdiri atas sumberdaya terlihat maupun tak terlihat, proses rekayasa dan perangkat manufaktur, proses produksi efisien, fasilitas produksi, pengembangan produk dan prosedur kontrol kualitas yang menghasilkan produk bermutu, ketrampilan manajerial dan organisasional, serta prediksi atas perubahan teknologi di dalam industry (Danneels, 2002), termasuk di dalamnya meningkatnya efisiensi dalam riset dan pengembangan (R & D), proses manufaktur, penghematan biaya dan konsistensi dalam pengembangan pasok dan meningkatnya daya saing. Menurut Danneels (2002) terdapat tiga komponen utama *digital technology capability* yaitu: pertama kemampuan mendisain dan memproduksi produk online dengan sejumlah fitur

tertentu. Kedua, sistem produksi terkait dengan kemampuan proses pemeliharaan fungsi produksi online. Ketiga, ketrampilan manajerial terkait dengan kapabilitas menentukan proses pekerjaan harian dan pengembangan produk. *Digital technology capability* secara progresif diterapkan perusahaan untuk merespon kebutuhan pelanggan, dan mengembangkan operasi perusahaan dengan orientasi pada permintaan pelanggan. Hal itu berarti mendukung kepentingan pelanggan dan bisnis membantu mendorong penjualan dan meningkatkan efisiensi dengan cara menghemat biaya.

Hipotesis 3: *capability to reconfigure* mempengaruhi *digital technology capability*

Banyak organisasi yakin bahwa *digital market capability* sangat berguna pada organisasi berorientasi B2B (Lacka et al., 2016). Internet dan perkembangan teknologi digital secara fundamental mengubah dunia pemasaran. Karena melimpahnya informasi dan peluang, pelanggan yang selama ini bersifat pasif dalam menerima peran sebagai penerima komunikasi pemasaran, akan berubah. Internet dan teknologi digital mengubah pendekatan komunikasi tradisional dan mendorong interaksi dengan pelanggan secara individual secara cepat, terbuka dan terus menerus (Karpen et al., 2020). West (2016) mengidentifikasi bahwa aktivitas pemasaran sangat menekankan *engagement*. Organisasi secara khusus menghadapi kondisi lingkungan tertentu dalam mengembangkan strategi digital mereka. Oleh karena itu setiap sistem *entrepreneurial* harus memiliki pengetahuan *idiosyncratic* tertentu (Coenen et al., 2017), di mana transformasi digital baik dari sisi inovasi maupun *entrepreneurship* memiliki potensi untuk menginformasikan kebijakan yang dibuat kepada semua pemangku kepentingan (Nambisan et al., 2019, p. 1).

Fenomena transformasi digital merupakan konsep penggunaan teknologi digital yang baru untuk meningkatkan pengembangan bisnis, seperti meningkatkan pengalaman pelanggan, merampingkan operasi atau menciptakan model bisnis baru (Warner and Wager, 2019). Organisasi membangun *dynamic capabilities* dengan tujuan melakukan transformasi digital, yang sekaligus merupakan fondasi untuk membangun *digital sensing*, *digital seizing* dan *digital transforming capabilities* (Warner and Wager, 2019). Peran manajemen puncak sangat penting dalam mengeksekusi transformasi digital karena pengalaman dan ketrampilan mereka (Kane et al., 2016). Bukti empiris menunjukkan apa yang membedakan *digital leaders* dengan yang lain adalah strategi digital yang jelas dan pemimpin mampu mendorong dilakukannya transformasi (Kane et al., 2016). Pemimpin digital harus memiliki kompetensi digital, manajemen perubahan dan ketrampilan inspirasional (Singh and Hess, 2017).

Hipotesis 4: *digital market capability* berpengaruh terhadap *sustainable digital transformation*

Bisnis di lingkungan pasar digital pada era industri 4.0 harus mengimplementasikan dan menggunakan teknologi digital untuk meningkatkan cara menciptakan nilai baru seperti orientasi global, membangun jejaring dan meningkatkan skala bisnis pada sisi permintaan (Njoku et al., 2019). Hal ini menuntut peran pemimpin organisasi sebagai *change agents* yang mampu menentukan strategi bisnis digital, dengan cara mendapatkan komitmen, kerjasama, dan keterlibatan tim kerjanya ketika membentuk, memperkenalkan, dan mengimplementasikan strategi bisnis digitalnya (Mokheber et al. 2018).

Solis (2016) mengidentifikasi terdapat tiga unsur utama transformasi digital: memahami pengalaman digital pelanggan, transformasi visi dan kepemimpinan digital, dan membangun tim transformasi digital. Ia menekankan bahwa pelanggan tidak melihat smartphone mereka sekedar

sebagai channel. Bagi pelanggan smartphone merupakan gaya hidup. Semua hal yang ada di layar kecil smartphone mereka merupakan cara berkomunikasi dengan dunia. Transformasi digital, menurut Westerman (2011), adalah penggunaan teknologi untuk meningkatkan kinerja secara radikal. Para eksekutif di semua industri menggunakan pengembangan digital sebagai alat analisis, mobilitas, media sosial dan peralatan pintar untuk mengubah cara berinteraksi dengan pelanggan, proses internal dan menyampaikan *value propositions*. Eksekutif lain melihat bagaimana perkembangan teknologi digital yang sangat cepat telah merusak berbagai industri yang perlu diperhatikan untuk mengubah industrinya. Westerman (2011) juga menekankan bahwa banyak ahli mendorong perusahaan untuk memulai perjalanan transformasi digital melalui teknologi digital. Hal itu akan terjadi karena perusahaan menghadapi tekanan dari pelanggan, karyawan dan pesaing yang mempercepat transformasi digitalnya.

Hipotesis 5: *digital leadership capability* mempengaruhi *sustainable digital transformation*

Eksekusi di bisnis sehari-hari dalam konteks jarak tertentu (*remote*) dan kolaborasi menuntut peralatan digital tertentu, yang pertama kali diperkenalkan oleh internet. Alat tersebut adalah e-mail, papan diskusi, chat rooms, telah menjadi sangat familiar bagi para pemimpin dan karyawan. Inovasi terkini seperti kolaborasi jejaring digital, blog, platform pembelajaran online, infrastruktur game dan informasi telah menjadi norma baru dan menjadi sangat familiar dalam konteks kolaborasi virtual (Busse et al., 2020).

Teknologi digital telah membawa perubahan di berbagai fungsi bisnis (O’Hea, 2011), tidak hanya pada fungsi pemasaran, tetapi juga termasuk struktur bisnis, sistem, proses, dan khususnya *human capabilities* yang harus digunakan untuk mengeksplorasi peluang bisnis di era digital. O’Hea (2011) menekankan bahwa bagi perusahaan, khususnya yang belum memiliki ketrampilan digital tetapi telah menemukan bahwa mereka harus bersaing di ekonomi digital, dukungan baru diperlukan untuk menemukan daya saing baru dan alat baru yang akan membantu memaksimalkan teknologi digital dalam menawarkan nilai baru dari bisnisnya. Organisasi perlu mengembangkan kapabilitas digitalnya untuk meningkatkan nilai bisnisnya. Setiap organisasi yang telah memiliki koneksi internet pada dasarnya telah memiliki kapabilitas digital. Ada beberapa cara yang bisa digunakan organisasi untuk menggunakan kapabilitas ini. Organisasi yang telah memahami peluang dan belajar mengukur dan mengembangkan kapabilitas digitalnya akan menemukan posisi yang lebih baik untuk bersaing di era ekonomi digital.

Hipotesis 6: *digital teknologi capability* mempengaruhi *sustainable digital transformation*

Customer engagement diakui sebagai konstruk utama dalam menganalisis respon pelanggan (Kumar et al., 2010). Vivek (2012) menekankan bahwa *customer engagement* adalah intensitas partisipasi individu dalam hubungan dengan apa yang ditawarkan organisasi dan atau aktivitas organisasi. Hal ini menunjukkan sifat fenomena *behavioral customer engagement* dan dapat dikaitkan dengan pemahaman mengenai nilai *co-creation*. Terdapat tiga dimensi *customer engagement* (Brodie, 2011) yaitu: kognitif, emosional dan behavioral. Berdasarkan dimensi yang diidentifikasi ini, tingkat *customer engagement* dapat ditentukan. Menurut Bellman (2011), aplikasi pada smartphone mempengaruhi perilaku *brand* dan kemauan untuk membeli *brand*. Kim (2015) menekankan bahwa *brand* yang tidak memenuhi ekspektasi pelanggan akan mendorong terjadinya “*negative brand attitude*” yang menghasilkan penurunan perilaku membeli. Bellman (2011) menganalisis berbagai aplikasi *branded* dan menunjukkan dua kategori aplikasi:

informasional dan ekeperiensial. Konten aplikasi informasional menyajikan pengalaman utilitarian dan eksperensial dan membuat pelanggan mendapatkan sarasannya dengan mudah (misalnya menghemat uang, mendapatkan kupon dsb). Sebaliknya, konten eksperensial menawarkan insentif berbasis eksperensial (misalnya game, chat room), menyajikan ketertarikan dan entertain intrinsic. Sementara itu sosialibilitas pelanggan terjadi melalui interaksi resiprokal di lingkungan social (Zhang, 2014), yang nampak dalam platform bagi pelanggan yang memiliki ketertarikan serupa, di mana mereka saling memberikan rekomendasi dan komentar dalam berbagai layanan. Selama berinteraksi, pelanggan membangun identitas online mereka dan membantuk jejaring untuk mendapatkan manfaat social seperti dukungan social, persahabatan dan keintiman. Menurut mereka, dukungan dari pihak lain merupakan salah satu nilai yang dicapai melalui interaksi, dan kemudian pelanggan merasa mendapat perhatian dan nilai dari pihak lain. Sociability juga menunjukkan pada partisipasi, yang terkait dengan kondisi di mana pelanggan menyediakan umpan balik konstruktif dan nasehat yang sangat membantu.

Hipotesis 7: *sustainable digital transformation* mempengaruhi *audience engagement*

METODOLOGI

Studi ini menggunakan metodologi penelitian deskriptif dan eksplanatori (Ghozali, 2012) dengan unit analisis industri media cetak di Indonesia. Populasi terdiri dari 220 industri media cetak yang terverifikasi secara administratif dan faktual oleh Dewan Pers Indonesia (Dewan Pers Indonesia, 2020). Responden penelitian ini adalah para pemimpin bisnis dan pemimpin redaksi. Para pemimpin senior dipilih karena mereka memiliki kemampuan untuk melakukan evaluasi dalam upaya mengembangkan kinerja perusahaan.

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 220 pimpinan media cetak tetapi terdapat 95 kuesioner yang memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut. Data dianalisis menggunakan SEM PLS. Uji validitas dilakukan untuk melihat bagaimana indikator yang digunakan bisa mengukur konstruk, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi variable dalam mengukur konstruk laten. Menurut Ghozali (2012), variable dikatakan memiliki validitas yang baik terhadap konstruk laten jika loading factor (λ) ≥ 0.5 dan T-statistik > 1.96 .

Model Pengukuran (*outer model*)

Convergent Validity

Indikator refleksif dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk setiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk mengukur *convergent validity* adalah bahwa nilai *loading factor* harus lebih besar dari 0.7. Nilai *average variance extracted (AVE)* harus lebih besar dari 0.5 (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2015; p. 74). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai loading factor lebih besar dari 0.7, sebagai berikut:

Rekapitulasi CroosLoading (Item valid jika nilai factor loading diatas 0,50 dan loading factor lebih tinggi pada variabelnya dibanding variable lainnya)

	Capability to Reconfigure	Digital Leadership Capabilities	Digital Market Capabilities	Digital Technology Capabilities	Engaging Audience	Sustainable Digital Transformation
RA1	0.778	0.778	0.567	0.595	0.587	0.501
RA2	0.799	0.572	0.502	0.493	0.344	0.291

RA3	0.736	0.527	0.483	0.538	0.195	0.273
CRs1	0.808	0.657	0.545	0.669	0.564	0.634
CRs2	0.883	0.753	0.685	0.729	0.486	0.494
CI1	0.483	0.666	0.876	0.774	0.417	0.699
CI2	0.551	0.680	0.888	0.781	0.337	0.660
CN1	0.656	0.696	0.806	0.747	0.498	0.574
CN2	0.617	0.659	0.794	0.717	0.304	0.531
CR1	0.618	0.698	0.849	0.712	0.432	0.508
CR2	0.578	0.789	0.847	0.847	0.351	0.692
CR3	0.592	0.737	0.823	0.680	0.335	0.574
CC1	0.620	0.730	0.843	0.768	0.554	0.717
CC2	0.564	0.779	0.882	0.779	0.429	0.668
STV1	0.757	0.797	0.671	0.668	0.538	0.520
STV2	0.726	0.804	0.574	0.666	0.658	0.552
SG1	0.690	0.835	0.845	0.826	0.535	0.745
SG2	0.732	0.802	0.712	0.720	0.497	0.483
SG3	0.717	0.918	0.745	0.730	0.594	0.608
DEE1	0.651	0.857	0.738	0.733	0.465	0.619
DEE2	0.677	0.929	0.839	0.867	0.637	0.737
STL1	0.693	0.838	0.716	0.767	0.477	0.701
STL2	0.691	0.853	0.658	0.684	0.531	0.570
CE1	0.466	0.740	0.758	0.831	0.547	0.730
CE2	0.644	0.829	0.835	0.869	0.455	0.721
CE3	0.680	0.764	0.854	0.933	0.500	0.689
OP1	0.713	0.739	0.784	0.901	0.555	0.748
OP2	0.723	0.710	0.710	0.838	0.617	0.792
OP3	0.595	0.699	0.776	0.851	0.562	0.768
BM1	0.657	0.816	0.773	0.849	0.496	0.629
BM2	0.689	0.675	0.672	0.740	0.991	0.521
FC1	0.545	0.636	0.648	0.749	0.519	0.881
FC2	0.377	0.493	0.583	0.655	0.389	0.771
RS1	0.346	0.422	0.500	0.599	0.440	0.713
RS2	0.342	0.418	0.487	0.533	0.519	0.771
MM1	0.438	0.564	0.546	0.572	0.423	0.664
MM2	0.514	0.679	0.537	0.627	0.555	0.808
MM3	0.442	0.708	0.739	0.699	0.436	0.793
Cpr1	0.272	0.476	0.258	0.388	0.733	0.382
Cpr2	0.609	0.650	0.494	0.558	0.813	0.516
Cpr3	0.436	0.523	0.304	0.374	0.746	0.393
Crf1	0.543	0.452	0.337	0.482	0.707	0.460
Crf2	0.377	0.387	0.316	0.364	0.698	0.296
Cinf1	0.545	0.532	0.373	0.542	0.742	0.407
Cinf2	0.204	0.302	0.302	0.358	0.655	0.420
Cinf3	0.271	0.468	0.439	0.526	0.711	0.527
CKn1	0.300	0.427	0.332	0.404	0.720	0.470
CKn2	0.587	0.576	0.414	0.464	0.783	0.467
CKn3	0.253	0.303	0.243	0.337	0.658	0.413

Discriminant Validity

Untuk uji Validitas Diskriminan, parameter yang diukur adalah dengan membandingkan akar dari *Average Variance Extracted (AVE)* suatu konstruk yang harus lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variable laten tersebut, atau dengan melihat skor *cross loading* (Ghozali, 2015. P. 74).. Hasil uji memperlihatkan bahwa akar dari AVE konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variable laten.

Nilai Average Variance Extracted (AVE) Setiap Variabel

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values		Keyakinan Interval	Keyakinan Interval Bias-Dikoreksi	Sampel	
	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values	
Capability to Reconfigure	0.647	0.641	0.071	9.164	0.000	
Digital Leadership Capabilities	0.722	0.720	0.049	14.798	0.000	
Digital Market Capabilities	0.704	0.705	0.042	16.754	0.000	
Digital Technology Capabilities	0.728	0.726	0.044	16.443	0.000	
Engaging Audience	0.526	0.526	0.047	11.168	0.000	
Sustainable Digital Transformation	0.600	0.600	0.042	14.345	0.000	

Nilai AVE untuk setiap variable adalah > 0.5 , yaitu CTR 0.647; DMC 0.704; DLC 0.722; DTC 0.728; SDT 0.600; EA 0.526

Reliability

Menurut Ghazali (2012), *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. Hasil evaluasi reliabilitas pada penelitian ini menunjukkan nilai *Composite Reliability* memenuhi persyaratan yang diharuskan yang berarti reliabel.

Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability Setiap Variabel

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values		Keyakinan Interval	Keyakinan Interval Bias-Dikoreksi	Sampel	
	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values	
Capability to Reconfigure	0.901	0.896	0.031	28.902	0.000	
Digital Leadership Capabilities	0.959	0.958	0.010	93.859	0.000	
Digital Market Capabilities	0.955	0.955	0.009	107.179	0.000	
Digital Technology Capabilities	0.955	0.954	0.010	95.560	0.000	
Engaging Audience	0.924	0.922	0.014	64.596	0.000	
Sustainable Digital Transformation	0.912	0.912	0.015	62.544	0.000	

Pada nilai CA untuk semua variabel memiliki nilai CA $> 0,7$ yaitu CTR 0,901 ; DMC 0,955; DLC 0,959; DTC 0,955; SDT 0,912; EA 0,924

Path Coefficient

Koefisien Jalur

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values		Keyakinan Interval	Keyakinan Interval Bias-Dikoreksi	Sampel	Salin ke Clipboard
	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values	
Capability to Reconfigure -> Digital Leadership Capabilities	0.828	0.824	0.044	18.758	0.000	
Capability to Reconfigure -> Digital Market Capabilities	0.699	0.692	0.075	9.275	0.000	
Capability to Reconfigure -> Digital Technology Capabilities	0.761	0.755	0.062	12.346	0.000	
Digital Leadership Capabilities -> Sustainable Digital Transformation	0.031	0.034	0.138	0.222	0.824	
Digital Market Capabilities -> Sustainable Digital Transformation	0.007	-0.006	0.144	0.045	0.964	
Digital Technology Capabilities -> Sustainable Digital Transformation	0.792	0.798	0.160	4.940	0.000	
Sustainable Digital Transformation -> Engaging Audience	0.607	0.609	0.077	7.847	0.000	

Hasil Pengujian Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

1. *Capability to Reconfigure* berpengaruh signifikan terhadap *Digital Market Capabilities* dengan nilai T-Statistic sebesar 9,275 dan P-Values sebesar 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Koefisien pengaruh *Capability to Reconfigure* terhadap *Digital Market Capabilities* yaitu 0,699 yang berarti adanya pengaruh positif.
2. *Capability to Reconfigure* berpengaruh signifikan terhadap *Digital Leadership Capabilities* dengan nilai T-Statistic sebesar 18,758 dan P-Values sebesar 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Koefisien pengaruh *Capability to Reconfigure* terhadap *Digital Leadership Capabilities* yaitu 0,828 yang berarti adanya pengaruh positif.
3. *Capability to Reconfigure* berpengaruh signifikan terhadap *Digital Technology Capabilities* dengan nilai T-Statistic sebesar 12,346 dan P-Values sebesar 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Koefisien pengaruh *Capability to Reconfigure* terhadap *Digital Technology Capabilities* yaitu 0,761 yang berarti adanya pengaruh positif.
4. *Digital Market Capabilities* berpengaruh signifikan terhadap *Sustainable Digital Transformation* dengan nilai T-Statistic sebesar 0,045 dan P-Values sebesar 0,964 sehingga nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.
5. *Digital Leadership Capabilities* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Sustainable Digital Transformation* dengan nilai T-Statistic sebesar 0,222 dan P-Values sebesar 0,824 sehingga nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.
6. *Digital Technology Capabilities* berpengaruh signifikan terhadap *Sustainable Digital Transformation* dengan nilai T-Statistic sebesar 4,940 dan P-Values sebesar 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Koefisien pengaruh *Digital Technology Capabilities* terhadap *Sustainable Digital Transformation* yaitu 0,792 yang mengartikan adanya pengaruh positif.
7. *Sustainable Digital Transformation* berpengaruh signifikan terhadap *Engaging Audience* dengan nilai T-Statistic sebesar 7,847 dan P-Values sebesar 0,000 sehingga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Koefisien pengaruh *Sustainable Digital Transformation* terhadap *Engaging Audience* yaitu 0,607 yang berarti adanya pengaruh positif.

Efek Tidak Langsung Spesifik

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Keyakinan Interval	Keyakinan Interval Bias-Dikoreksi	Sampel	Salin ke Clipboard	Format Excel	Format R
	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values	
Digital Leadership Capabilities -> Sustainable Digital Transformation -> Engaging Audience	0.019	0.021	0.084	0.220	0.826	
Capability to Reconfigure -> Digital Leadership Capabilities -> Sustainable Digital Transformation -> Engaging Audience	0.015	0.017	0.070	0.220	0.826	
Digital Market Capabilities -> Sustainable Digital Transformation -> Engaging Audience	0.004	-0.005	0.089	0.045	0.964	
Capability to Reconfigure -> Digital Market Capabilities -> Sustainable Digital Transformation -> Engaging Audience	0.003	-0.003	0.063	0.044	0.965	
Digital Technology Capabilities -> Sustainable Digital Transformation -> Engaging Audience	0.481	0.489	0.126	3.818	0.000	
Capability to Reconfigure -> Digital Technology Capabilities -> Sustainable Digital Transformation -> Engaging Audience	0.366	0.373	0.111	3.306	0.001	
Capability to Reconfigure -> Digital Leadership Capabilities -> Sustainable Digital Transformation	0.025	0.027	0.114	0.223	0.823	
Capability to Reconfigure -> Digital Market Capabilities -> Sustainable Digital Transformation	0.005	-0.005	0.101	0.045	0.964	
Capability to Reconfigure -> Digital Technology Capabilities -> Sustainable Digital Transformation	0.603	0.605	0.137	4.390	0.000	

1. Tidak terdapat pengaruh *Digital Leadership Capabilities* melalui *Sustainable Digital Transformation* terhadap *Engaging Audience* yang dibuktikan dengan nilai T-Statistic sebesar 0,220 dan P-Values sebesar 0,826.
2. Tidak terdapat pengaruh *Capability to Reconfigure* melalui *Digital Leadership Capabilities* dan *Sustainable Digital Transformation* terhadap *Engaging Audience* yang dibuktikan dengan nilai T-Statistic sebesar 0,220 dan P-Values sebesar 0,826.

3. Tidak terdapat pengaruh *Digital Market Capabilities* melalui *Sustainable Digital Transformation* terhadap *Engaging Audience* yang dibuktikan dengan nilai T-Statistic sebesar 0,045 dan P-Values sebesar 0,964.
4. Tidak terdapat pengaruh *Capability to Reconfigure* melalui *Digital Market Capabilities* dan *Sustainable Digital Transformation* terhadap *Engaging Audience* yang dibuktikan dengan nilai T-Statistic sebesar 0,044 dan P-Values sebesar 0,965.
5. Terdapat pengaruh *Digital Technology Capabilities* melalui *Sustainable Digital Transformation* terhadap *Engaging Audience* yang dibuktikan dengan nilai T-Statistic sebesar 3,818 dan P-Values sebesar 0,000. Koefisien pengaruh tidak langsung yaitu 0,481 yang mengartikan adanya pengaruh mediasi positif.
6. Terdapat pengaruh *Capability to Reconfigure* melalui *Digital Technology Capabilities* dan *Sustainable Digital Transformation* terhadap *Engaging Audience* yang dibuktikan dengan nilai T-Statistic sebesar 3,306 dan P-Values sebesar 0,001. Koefisien pengaruh tidak langsung yaitu 0,366 yang mengartikan adanya pengaruh mediasi positif.
7. Tidak terdapat pengaruh *Capability to Reconfigure* melalui *Digital Leadership Capabilities* terhadap *Sustainable Digital Transformation* yang dibuktikan dengan nilai T-Statistic sebesar 0,223 dan P-Values sebesar 0,823.
8. Tidak terdapat pengaruh *Capability to Reconfigure* melalui *Digital Market Capabilities* terhadap *Sustainable Digital Transformation* yang dibuktikan dengan nilai T-Statistic sebesar 0,045 dan P-Values sebesar 0,964.
9. Terdapat pengaruh *Capability to Reconfigure* melalui *Digital Technology Capabilities* terhadap *Engaging Audience* yang dibuktikan dengan nilai T-Statistic sebesar 4,390 dan P-Values sebesar 0,000. Koefisien pengaruh tidak langsung yaitu 0,603 yang mengartikan adanya pengaruh mediasi positif.

Mengevaluasi Nilai R²

R Square

Mean, STDEV, T-Values, P-Values					
Keyakinan Interval					
Keyakinan Interval Bias-Dikoreksi					
Sampel					
	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values
Digital Leadership Capabilities	0.686	0.681	0.071	9.612	0.000
Digital Market Capabilities	0.489	0.485	0.101	4.852	0.000
Digital Technology Capabilities	0.579	0.574	0.090	6.418	0.000
Engaging Audience	0.369	0.377	0.092	4.000	0.000
Sustainable Digital Transformation	0.681	0.684	0.065	10.445	0.000

1. Variabel *Capability to Reconfigure* mempengaruhi *Digital Market Capabilities* sebesar 0,489 atau 48,9%. Variabel *Capability to Reconfigure* mampu mempengaruhi *Digital Leadership Capabilities* sebesar 0,686 atau 68,6%. Variabel *Capability to Reconfigure* mampu mempengaruhi *Digital technology Capabilities* sebesar 0,579 atau 57,9%.
2. Variabel *Capability to Reconfigure*, *Digital Market Capabilities*, *Digital Leadership Capabilities*, dan *Digital technology Capabilities* mempengaruhi *Sustainable Digital Transformation* sebesar 0,681 atau 68,1%.
3. Variabel *Capability to Reconfigure*, *Digital Market Capabilities*, *Digital Leadership Capabilities*, *Digital technology Capabilities*, dan *Sustainable Digital Transformation* mempengaruhi *engaging audience* sebesar 0,369 atau 36,9%.

Uji Simultan

Variabel *Capability to Reconfigure*, *Digital Market Capabilities*, *Digital Leadership Capabilities*, dan *Digital technology Capabilities* mempengaruhi *Sustainable Digital Transformation* sebesar 0,681 atau 68,1%. Pengaruh simultan variabel *Capability to Reconfigure*, *Digital Market Capabilities*, *Digital Leadership Capabilities*, dan *Digital technology Capabilities* terhadap *Sustainable Digital Transformation* dapat dilakukan dengan menghitung f hitung / f statistik menggunakan rumus seperti dibawah ini.

$$R^2 = 0,681 \text{ (Y1)}$$

$$F \text{ hitung} = \frac{\frac{R^2}{(k-1)}}{1-R^2/(n-k)}$$

$$F \text{ hitung} = \frac{\frac{0,681}{(4-1)}}{1-0,681/(95-4)}$$

$$F \text{ hitung} = 0,227 / 0,004$$

$$F \text{ hitung} = 64,755$$

Nilai F tabel pada (df1 = 4-1; df2 = 95-4) alpha 0,05 yaitu 2,705. Hal ini berarti f hitung > f Tabel maka terdapat pengaruh simultan variabel *Capability to Reconfigure*, *Digital Market Capabilities*, *Digital Leadership Capabilities*, dan *Digital technology Capabilities* terhadap *Sustainable Digital Transformation*.

Variabel *Capability to Reconfigure*, *Digital Market Capabilities*, *Digital Leadership Capabilities*, *Digital technology Capabilities*, dan *Sustainable Digital Transformation* mampu mempengaruhi *engaging audience* sebesar 0,369 atau 36,9%.

Pengaruh simultan variabel *Capability to Reconfigure*, *Digital Market Capabilities*, *Digital Leadership Capabilities*, *Digital technology Capabilities*, dan *Sustainable Digital Transformation* terhadap *engaging audience* dapat dilakukan dengan menghitung f hitung / f statistik menggunakan rumus seperti dibawah ini.

$$R^2 = 0,369 \text{ (Y2)}$$

$$F \text{ hitung} = \frac{\frac{R^2}{(k-1)}}{1-R^2/(n-k)}$$

$$F \text{ hitung} = \frac{\frac{0,369}{(5-1)}}{1-0,369/(95-5)}$$

$$F \text{ hitung} = 0,092 / 0,007$$

$$F \text{ hitung} = 13,158$$

Nilai F tabel pada (df1 = 5-1; df2 = 95-5) alpha 0,05 yaitu 2,473. Hal ini berarti f hitung > f Tabel maka terdapat pengaruh simultan variabel *Capability to Reconfigure*, *Digital Market Capabilities*, *Digital Leadership Capabilities*, *Digital technology Capabilities*, dan *Sustainable Digital Transformation* terhadap *engaging audience*.

Memvalidasi Model Struktural Secara Keseluruhan dengan *Goodness of Fit Index*

Tujuan melakukan pengujian *Goodness of Fit Index (GoF)* adalah untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) yang diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{0,655 \times 0,561}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{0,367}$$

$$\text{GoF} = 0,606$$

Keterangan :

$$\text{AVE} = (0,647+0,722+0,704+0,728+0,526+0,600)/6 = 0,655$$

$$\text{R square} = (0,686+0,489+0,579+0,369+0,681/ 5 = 0,561$$

Hasil perhitungan Goodness of Fit Index (GoF) menunjukkan nilai 0,606. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) secara keseluruhan adalah baik karena nilai Goodness of Fit Index (GoF) lebih dari 0,23.

Pengujian Predictive Relevance (Q^2)

Tujuan melakukan pengujian predictive relevance (Q^2) adalah untuk memvalidasi model. Hasil perhitungan Q^2 adalah sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_i^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,686) (1 - 0,489) (1 - 0,579) (1 - 0,369) (1 - 0,681)$$

$$Q^2 = 1 - (0,314) (0,511) (0,421) (0,631) (0,319)$$

$$Q^2 = 1 - 0,014$$

$$Q^2 = 0,986$$

Berdasarkan hasil perhitungan predictive relevance (Q^2) di atas, menunjukkan nilai 0,986. Dalam model penelitian ini, variabel laten endogen memiliki nilai predictive relevance (Q^2) yang lebih besar dari 0 (nol) sehingga variabel laten eksogen sesuai sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogennya dengan kata lain membuktikan bahwa model ini dinilai memiliki *predictive relevance* yang baik.

DISKUSI

Temuan terpenting studi ini adalah bahwa *audience engagement* merupakan hal utama sebagai orientasi bisnis. Strategi *audience engagement* benar-benar terjadi karena pengaruh *sustainable digital transformation* yaitu dengan cara mengukur apakah *audience* benar-benar melakukan cek terhadap konten, berapa lama *audience* menghabiskan waktu untuk membaca konten, apakah mereka berhenti berlangganan, bagaimana mereka mengonsumsi artikel. Dengan mengukur hal ini pemimpin bisnis akan tahu seberapa akurat industri media cetak memahami perilaku pelanggan, memprediksi konten seperti apa yang diinginkan pelanggan dan bagaimana melakukan adaptasi strategi digital untuk lebih meningkatkan *engagement*.

Dengan menggunakan *digital technology capability* industri media cetak mampu melangkah sehingga nilai media cetak tidak bisa diabaikan. Pelanggan masih berusaha mendapatkan pengalaman lain berdasarkan siapa mereka, di mana mereka tinggal dan *device* apa yang mereka gunakan saat ini. Dengan informasi yang lebih banyak mengenai siapa *audience* dan bagaimana mereka mengonsumsi media, penerbit bisa mempertimbangkan setiap pilihan untuk mempertahankan *engagement* pelanggannya dengan berbagai penawaran yang bersifat personal. Teknologi, melalui *digital technology capability*, tidak sekedar membuatnya lebih mudah untuk memahami apa yang dikehendaki pelanggan, tetapi juga membuat mudah untuk menyajikan pengalaman baru bagi pelanggan.

Dari aspek lapangan, ditemukan bahwa pelanggan media cetak dan pelanggan digital *engage* dengan konten secara berbeda, dan masing-masing memiliki ekspektasi yang berbeda. Para pelanggan awal media cetak sudah berusia lebih tua, dan pada umumnya mereka telah berlangganan bertahun-tahun. Pelanggan media cetak juga *engage* dengan media digitalnya, dan mereka membagikan konten lebih banyak daripada pelanggan digital. Hal itu berarti, pelanggan digital juga tertarik dengan media cetak. Hal itu menjadi alasan bagi penerbit digital untuk lebih mengenalkan media cetak. Sebagai contoh, Facebook juga meluncurkan majalah edisi cetak bernama *Grow*.

Penerbit menggunakan pendekatan *customer centric* agar pelanggan baru bisa *engage* dan bisa membangun hubungan lebih dalam. Beberapa penerbit mengambil manfaat dari data yang mereka miliki. Penerbit yang baru muncul mengkonsolidasikan data dan sistem penghantaran, yang mempermudah untuk menawarkan kepada pelanggan kombinasi media cetak dan digital. Misalnya, jika pelanggan menghendaki berlangganan digital untuk koran harian, tetapi masih menginginkan edisi cetak terbitan minggu, akan menjadi mudah mengelolanya. Poinnya adalah bahwa harus sangat berpusat pada pelanggan. Dengan pembaca yang masih loyal pada edisi cetak, maka masih terdapat kehidupan untuk industri media cetak. Masih terdapat kebutuhan yang terus tumbuh akan transisi pembaca edisi cetak menuju edisi digital, tetapi penerbit tidak perlu mengabaikan pelanggan edisi cetak.

Dari aspek periklanan, dalam kondisi transisi menuju digital, penerbit media cetak harus mempelajari apa yang oleh Cherubini and Nielsen, 2016, disebut *audience metrics*. *Audience metrics* telah menjadi bagian penting setiap hubungan antara penerbit media dengan pelanggan (Webster, 2014), dengan pengukuran yang lebih canggih melalui *digital technology*. Sekarang kebanyakan penerbit berlangganan alat untuk mengukur *audience* secara online. Alat pengukuran ini mampu melacak jumlah waktu pelanggan mengakses media sosial, jumlah situs yang diakses di media sosial, dan yang lebih penting adalah tujuan mengakses iklan (Kosterich et al., 2016). Oleh karena pengiklan berusaha untuk menggapai seluas mungkin *audience*, maka ukuran *audience* menjadi *currency* di mana pengiklan mengevaluasi kualitas berita yang ada di situs tertentu (Sanghvi, 2015). *Currency* ini didefinisikan sebagai suatu kelas *metric* di mana jumlah *audience* berhubungan dengan nilai iklan, suatu koin pertukaran yang cerdas di mana pembeli dan penjual media dapat menggunakannya untuk menjalankan bisnis (Nelson and Webster, 2016: 2).

KESIMPULAN

Ekosistem digital di Indonesia sedang memasuki era baru. Era baru ini ditandai dengan meningkatnya penetrasi internet dan adopsi teknologi. Organisasi penerbit media cetak harus akrab dengan lingkungan digital dan harus mampu mengambil manfaat dari teknologi baru dan menggunakan pendekatan baru untuk menciptakan dan mendistribusikan medianya. Dalam prosesnya, keakraban digital (*digital natives*) akan membantu industri memperkenalkan norma dan praktek baru untuk memperluas kultur digital : partisipasi, keterbukaan, subyektivitas, dan transparansi – nilai-nilai yang sangat logis terkait dengan media dan kultur digital (Lewis, 2012). Dalam upaya lebih memahami *audience engagement* studi ini menemukan bahwa terjadi perubahan dari organisasi yang sentralistik, hirarkis, birokratis dan bentuk stabil dalam produksi menuju organisasi yang lebih cair, desentralistik, fleksibel, berorientasi jejaring, dan cara kerja individual. Hal ini selaras dengan temuan studi Deuze and Witschge, 2018. Di masa depan, penerbit mengakui bahwa kelangsungan hidup industri media semakin melibatkan koneksi yang semakin kuat dan dalam dengan *audience* secara online, itulah sebabnya mengapa email dan

podcast menjadi semakin penting, format tersebut harus dimanfaatkan untuk bisa meningkatkan *engagement* dan loyalitas.

Media cetak, baik itu koran maupun majalah, terkendala dampak yang signifikan akibat perkembangan penggunaan internet. Internet telah merubah proses kerja, khususnya proses produksi media cetak konvensional. Untuk mempertahankan eksistensinya di pasar, industri media cetak harus mulai fokus pada format konten digital, sekalipun masih juga mempertahankan distribusi konten secara konvensional (cetak). Jika telah mengadopsi model bisnis digital seperti pengembangan aplikasi ataupun layanan digital lainnya, maka media cetak tidak lagi memposisikan diri hanya sebagai sebuah surat kabar dalam arti cetak tetapi sebagai penyedia informasi multimedia dengan platform yang beragam. Penggunaan internet merubah proses kerja khususnya pada rantai produksi media menjadi jauh lebih cepat, efektif dan hemat biaya. Meskipun demikian, tantangan terbesar bagi media berita online adalah media sosial itu sendiri. Informasi yang disediakan berita online harus bersaing dengan cepatnya informasi yang tersebar melalui media sosial. Tetapi verifikasi dan konfirmasi narasumber masih menjadi nilai tambah bagi berita online dibandingkan dengan informasi yang disebarakan melalui media sosial.

Di era digital saat ini di mana konsumen menjalani ‘*seamless lifestyle*’ yaitu tidak lagi memisahkan aktifitas *online* dan *offline*, maka pengelola perusahaan media dan pengiklan menghadapi tantangan untuk membuat keputusan yang tepat antara anggaran iklan yang berubah dari konvensional ke digital menuju ke ‘monetisasi’ metrik untuk menjangkau target *audience* yang efektif. Untuk membantu perusahaan media dan pengiklan melakukan penetrasi dan menarik perhatian konsumen dalam lanskap media yang baru ini, Nielsen (2020) menghubungkan semua kapabilitas pengukuran online dan offline ke dalam suatu kerangka yang komprehensif untuk mengukur “*total Audience*.” Data Nielsen Consumer & Media View (CMV) menunjukkan bahwa di Indonesia, pertumbuhan kepemilikan smartphone mencapai 250% dalam lima tahun terakhir (2014-2019) dan karakteristik smartphone yang selalu terhubung menjadi pendorong ‘*seamless lifestyle*’ tersebut. Mengutip data Nielsen Consumer & Media View (CMV), pada kuartal pertama 2016 konsumen di 11 kota di Indonesia menghabiskan waktu rata-rata 4 jam 54 menit dalam satu hari untuk menonton televisi; dan di kuartal yang sama di tahun 2019 mereka menghabiskan waktu rata-rata 4 jam 59 menit. Sementara itu, waktu yang dihabiskan untuk mengonsumsi internet justru semakin meningkat dalam tiga tahun terakhir, dari 2 jam 26 menit per hari di kuartal satu 2016 menjadi 3 jam 20 menit per hari di kuartal yang sama tahun 2019. Seiring dengan meningkatnya waktu yang dihabiskan untuk mengonsumsi internet, batas antara online dan offline pun menjadi samar karena konsumen tidak lagi memisahkan kedua platform tersebut dalam menjalankan aktivitas mereka. Studi Nielsen CMV menunjukkan konsistensi perilaku konsumen dalam menggunakan platform *online* dan *offline* sebagai berikut: 88% konsumen yang mengaku memiliki hobi fotografi memiliki akun Instagram (layanan jejaring sosial untuk berbagi foto dan video), 85% konsumen yang hobi bermain game menyatakan bahwa mereka juga bermain game online, dan konsumen yang suka makan di restoran juga memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk memesan makanan secara online. Kemudian, 1(satu) dari 4 (empat) orang yang suka berbelanja di pusat perbelanjaan juga berbelanja online. Perubahan perilaku dalam konsumsi media ini membuat kebiasaan *cross-platform* antara media digital dengan media konvensional menjadi suatu hal yang lumrah. ‘*Seamless lifestyle*’ membuat strategi promosi di media digital menjadi penting.

Kontribusi penelitian ini adalah: untuk membantu perusahaan media dan pengiklan melakukan penetrasi dan menarik perhatian konsumen dalam lanskap media baru ini. Nielsen menghubungkan semua kapabilitas pengukuran online dan offline ke dalam kerangka kerja komprehensif untuk mengukur “*Total Audience*”. *Total Audience Measurement* didapatkan

dengan mengaplikasikan teknologi canggih yang menggabungkan *Nano People Meter* dan *Streaming Meter* dengan “Pendekatan Big Data dan Data Science”, yang dihubungkan oleh Nielsen Software Development Kit (SDK) terbaru. Strategi pemasaran seharusnya tak lagi memisahkan digital dan konvensional, di mana masing-masing media memiliki keunikan untuk membantu pengiklan mencapai tujuan. Oleh karena itu, diperlukan pengukuran yang komprehensif untuk memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai touch-point dari konsumen sehingga pengiklan bisa menghitung ROI (Return Of Investment) dengan mencocokkan data antara siapa yang melihat dan tidak melihat iklan mereka, dan siapa yang membeli dan tidak membeli produk mereka. Para pelaku industri media harus mulai bergerak ke arah Total Audience dan cross-media measurement untuk membantu industri mendapatkan strategi monetisasi yang maksimal

REFERENSI:

1. Aboobucker Ilmudeen, Yukun Bao, Ibraheem Mubarak Alharbi, Nawaz Zubair, (2020), Revisiting dynamic capability for organizations’ innovation types, Does it matter for organizational performance in China?, *European Journal of Innovation Management*, © Emerald Publishing Limited 1460-1060, DOI 10.1108/EJIM-06-2019-0144.
2. Bellman, S., Potter, R. F., Treleven-Hassard, S., Robinson, J. A., & Varan, D. (2011). The effectiveness of branded mobile phone apps. *Journal of Interactive Marketing*, 25(4), <http://dx.doi.org/10.1016/j.intmar.2011.06.001>.
3. Brenk, S., Luttgens, D., Diener, K. and Pillers, F. (2019), “Learning from failures in business model innovation: solving decision-making logic conflicts through intrapreneurial effectuation”, *Journal of Business Economics*, Vol. 89 No. 8, pp. 1097-1147.
4. Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2011). Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 1094670511411703.
5. Cherubini F and Nielsen RK (2016) Editorial Analytics: How News Media Are Developing and Using Audience Data and Metrics. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
6. Conor Drummond, Thomas O’Toole and Helen McGrath, (2019), Digital engagement strategies and tactics in social media marketing, *European Journal of Marketing* Vol. 54 No. 6, 2020 pp. 1247-1280, © Emerald Publishing Limited 0309-0566, DOI 10.1108/EJM-02-2019-0183.
7. Danneels, E. (2007). The process of technological competence leveraging. *Strategic Management Journal*, 28, 511-533.
8. Deuze, M., & Witschge, T. (2018). Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. *Journalism*, 19(2), 165–181. DOI: <https://doi.org/10.1177/1464884916688550>
DOI: <https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.674150>
9. Ghozali, I. (2012). Partial Least Squares, Concept, technique and Application Using SmartPLS 3.0, Semarang, Indonesia: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
10. Gupta, S., Pansari, A. and Kumar, V. (2018), “Global customer engagement”, *Journal of International Marketing*, Vol. 26 No. 1, pp. 4-29.
11. Haijun Wang and Junzhen Feng (2019), Influences of dynamic capability on breakthrough innovation, *Chinese Management Studies* Vol. 14 No. 3, 2020 pp. 565-586, © Emerald Publishing Limited 1750-614X, DOI 10.1108/CMS-03-2019-0099.

12. Hanna –Kaisa Ellonen, Ari Jantunen and Olli Kuivalainen, The Role Of Dynamic Capabilities In Developing Innovation –Related Capabilities, *International Journal of Innovation Management* Vol. 15, No. 3 (June 2011) pp. 459–478.
13. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2014). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, in press.
14. Jaakkola, E. and Alexander, M. (2014), “The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective”, *Journal of Service Research*, Vol. 17 No. 3, pp. 247-261
15. Kane, G., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D. and Buckley, N. (2015), “Strategy, not technology, drives digital transformation”, *MIT Sloan Management Review*, available at: <https://sloanreview.mit.edu/strategy-drives-digital-transformation/> (accessed 10 December 2017).
16. Karpen, Ingo Oswald and Conduit, Jodie (2020), Engaging in times of COVID-19 and beyond: theorizing customer engagement through different paradigmatic lenses, *Journal of Service Management*, Emerald Publishing Limited, 1757-5818, DOI 10.1108/JOSM-05-2020-0156.
17. Kieran O’Hea (2011), Digital Capability – How to Understand, Measure, Improve and Get Value from it, *Innovation Value Institute (Executive Briefing)*.
18. Kosterich A and Napoli PM (2016) Reconfiguring the audience commodity: The institutionalization of social TV analytics as market information regime. *Television & New Media* 17(3): 254–271.
19. Kumar, V. J., Petersen, A., & Leone, R. P. (2010). Driving profitability by encouraging customer referrals: Who, when, and how. *Journal of Marketing*, 74, 1-17.
20. Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T. and Tillmanns, S. (2010), “Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value”, *Journal of Service Research*, Vol. 13 No. 3, pp. 297-310.
21. Lacka, E. and Chong, A. (2016), “Usability perspective on social media sites’ adoption in the B2B context”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 54, pp. 80-91.
22. Lewis, S. C. (2012). The tension between professional control and open participation. *Information, Communication & Society*, 15(6), 836–866.
23. Lowik, S., Kraaijenbrink, J. and Groen, A. (2016), “The team absorptive capacity triad: a configurational study of individual, enabling, and motivating factors”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 5, pp. 1083-1103.
24. Mokhber, M., Khairuzzaman, W. and Vakilbashi, A. (2018), “Leadership and innovation: the moderator role of organization support for innovative behaviours”, *Journal of Management and Organization*, Vol. 24 No. 1, pp. 108-128.
25. Nambisan, S., Wright, M. and Feldman, M. (2019), “The digital transformation of innovation and entrepreneurship: progress, challenges and key themes”, *Research Policy*, Vol. 48 No. 8, p. 103773.
26. Njoku, E.E., Ruel, H.J.M., Rowlands, H., Evans, L. and Murdoch, M. (2019), “An analysis of the contribution of e-HRM to sustaining business performance”, in Imperatori, B. and Bissola R. (Eds), *HRM 4.0 for Human-Centred Organizations*, 23, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 21-39.
27. Rodrigo Valio Dominguez Gonzalez and Tatiana Massaroli Melo (2019), Analyzing dynamic capability in teamwork, *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 6 2019, pp. 1196-1217, © Emerald Publishing Limited, ISSN 1367-3270

28. Ronald Busse and Georg Weidner (2020), A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organisational agility and digital collaboration on perceived employee engagement, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 41 No. 4, 2020 pp. 535-550, © Emerald Publishing Limited 0143-7739, DOI 10.1108/LODJ-05-2019-0224.
29. Sanghvi N (2015) Cost per hour: Using a time-based currency for digital advertising. *The Financial Times*, May. Available at: <http://www.slideshare.net/NikulSanghvi/cost-per-hour-using-a-timebased-currency-for-digital-advertising>.
30. Singh, A. and Hess, T. (2017), "How chief digital officers promote the digital transformation of their companies", *MIS Quarterly Executive*, Vol. 16 No. 1, pp. 1-17.
31. Sumayya Rashid and Vanessa Ratten (2020), A dynamic capabilities approach for the survival of Pakistani family- owned business in the digital world, *Journal of Family Business Management*, © Emerald Publishing Limited 2043-6238, DOI 10.1108/JFBM-12-2019-0082.
32. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
33. Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 127-145.
34. Warner, K.S.R. and Wager, M. (2019), "Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal", *Long Range Planning*, Vol. 52 No. 3, pp. 326-349.
35. Warren Bennis, *Leadership In A Digital World: Embracing Ttransparency And Adaptive Capacity*, *MIS Quarterly* Vol. 37 No. 2/June 2013.
36. Watson, D. (2006), "Understanding the relationship between ICT and education means exploring innovation and change", *Education and Information Technologies*, Vol. 11 Nos 3/4, pp. 199-216.
37. Webster JG, Phalen PF and Licthy LW (2014) *Ratings Analysis: Audience Measurement and Analytics*, 4th edn. New York: Routledge.
38. Westerman, D. B., & McAfee, A. (2014). *Leading digital, turning technology into business transformation*. Boston, USA: Harvard Business Review Press.
39. Zhang, H., Lu, Y., Gupta, S., & Zhao, L. (2014). What Motivates Customers to Participate in Social Commerce? The impact of Technological Environments and Virtual Customer Experiences. *Information & Management*, 51(8).