



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH PANDEMI COVID-19, INERSIA ORGANISASI, DAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA INOVASI MODEL
BISNIS MEDIA CETAK DI INDONESIA: PERAN INOVASI DIGITAL
SEBAGAI MEDIATOR**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Manajemen

**ABDULLAH SAMMY
1906418933**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM ILMU MANAJEMEN
KEKHUSUSAN STRATEJIK
DEPOK
JUNI 2021**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

NAMA : Abdullah Sammy
NPM : 1906418933

TANDA TANGAN : 
TANGGAL : 10 Juni 2021

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Abdullah Sammy
NPM : 1906418933
Program Studi : Ilmu Manajemen Kekhususan Strategik
Judul Tesis :

Pengaruh Pandemi Covid-19, Inersia Organisasi, dan Transformational Leadership pada Inovasi Model Bisnis Media Cetak di Indonesia: Menguji Peran Inovasi Digital Sebagai Mediator

Telah berhasil dipertahankan di hadapan dewan penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Manajemen pada Program Studi Ilmu Manajemen, Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Anton Wachidin Widjaja, SE., M.M

Penguji : Ir. Aryana Satria, M.M., Ph.D

Penguji : Sari Wahyuni, SIP., M.Sc., Ph.D

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 4 Agustus 2021

KATA PENGANTAR

Alhamdu lillahi rabbil 'alamin penulis ucapkan sebagai wujud syukur kepada Allah SWT atas rampungnya pengerjaan karya tesis yang berjudul Dampak Covid-19 dalam Mempengaruhi Inovasi Digital dan Perubahan Model Bisnis Media Cetak di Indonesia. Karya ini menjadi syarat bagi penulis untuk menyelesaikan program studi Magister Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), Universitas Indonesia (UI). Dengan berkah, ridho, dan pertolongan Allah, Tuhan Yang Maha Esa, penulis dapat menyelesaikan karya tesis ini di tengah pandemi Covid-19 yang melanda Indonesia sejak awal 2020. Salawat dan salam tak lupa penulis haturkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW yang menjadi panutan sekaligus motivasi bagi penulis dalam berkegiatan. Penulis juga mengucapkan terima kasih yang tak terhingga pada kedua orang tua, almarhum Ali Chaidar Khiried dan Seha, yang telah memberikan bimbingan, saran, bantuan hingga doa pada setiap kegiatan yang penulis lakukan. Sejak menempuh pendidikan dasar hingga tinggi, jasa orang tua tak ternilai harganya dan tak terbayarkan dengan apapun. Dalam penulisan tesis ini, doa orang tua selalu memberikan semangat di kala proses pengerjaan karya harus memakan waktu hingga hitungan bulan.

Ucapan syukur dan terima kasih yang tulus juga penulis haturkan kepada istri tercinta Rugayah Samiah yang telah dengan sabar dan penuh pengertian memberikan bantuan moril kepada penulis untuk mampu menyelesaikan tesis ini secara tepat waktu. Untuk buah hati tercinta, Sarah Hafizha Khiried, yang selalu menjadi penyemangat dan pemberi motivasi untuk penulis. Peluk dan cium sayang untuk istri dan buah hati tercinta. Dalam kesempatan ini pula penulis mengutarakan terima kasih kepada dosen pembimbing dalam penyusunan tesis ini, Dr Anton Wachidin Widjaja, SE., MM. yang telah dengan sabar, tulus, dan selalu memberikan bantuan serta saran bagi penulis dalam proses penyusunan tesis ini. Rasa hormat dan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Ketua Program Studi Pasca Sarjana Ilmu Manajemen Prof Prof. Dr. Irwan Adi Ekaputra, S.P., M.M.

Kepada seluruh dosen pengajar program Pasca Sarjana Ilmu Manajemen yang telah memberi banyak ilmu, pengetahuan, serta informasi baru kepada penulis di sepanjang dua tahun masa perkuliahan. Ucapan yang sama juga penulis sampaikan kepada seluruh staf dosen dan karyawan program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia.

Tak lupa ucapan terima kasih secara khusus penulis berikan kepada kedua mertua, yakni Abdul Kadir Assegaf dan Aisyah Al Habsyi yang selalu memberikan dorongan semangat dan motivasi pada penulis dalam menyelesaikan karya akademik ini. Untuk adik dan kakak penulis, Fatimah Ibtisam dan Fatimah Sania ucapan serupa penulis haturkan. Penulis juga memberikan persembahan terima kasih khusus kepada: keluarga besar Abdullah Khiried, Hasan Al Habsyi, Muhammad Mulachela, Abdullah Assegaf, dan Abdul Kadir Assegaf.

Dalam kesempatan ini pula penulis mengucapkan terima kasih kepada Menteri BUMN Erick Thohir yang selama ini sudah memberikan banyak bantuan, kemudahan, sekaligus motivasi pada penulis. Penghargaan dan rasa terima kasih juga penulis sampaikan kepada jajaran petinggi Harian Republika yang telah memberikan dispensasi dan pemakluman bagi penulis untuk bekerja sambil berkuliah sepanjang dua tahun terakhir ini. Tidak lupa kepada teman-teman sejawat di program Pasca Sarjana Ilmu Manajemen, terkhusus angkatan 2019, ucapan terima kasih yang tulus juga penulis sampaikan. Selama dua tahun bersama menjalani perkuliahan, banyak sekali kesan, ilmu, dan persahabatan yang penulis dapatkan dengan rekan-rekan seangkatan.

Secara khusus penulis mengucapkan terima kasih kepada Serikat Perusahaan Pers (SPS) yang telah berkenan bekerja sama dalam proses penelitian. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan pada Ketua Persatuan Wartawan Indonesia (PWI) Atal Depari dan Ketua Forum Pemimpin Redaksi (Pemred) Kemal Gani yang telah bersedia menjadi salah satu responden penelitian ini. Penulis mengucapkan pula terima kasih dan apresiasi kepada Sutta Dharmasaputra (Pemimpin Redaksi Harian Kompas), Wahyu Dhyatmika (Pemred Majalah Tempo), Irfan Junaidi (Pemred Republika), Primus Dorimulu (Pimpinan Berita Satu Grup), Uman Kansong (Pimpinan Media Grup), Ricky Handayani (Pemred Rakyat Merdeka), Donald Harris Sihotang (CEO Harian Kupas Tuntas), serta pimpinan media cetak lain di Indonesia yang menjadi responden dari penelitian ini.

Menyelesaikan karya tesis ini adalah sebuah usaha dan pekerjaan yang cukup panjang dan menantang yang harus penulis lalui. Sebab bersamaan dengan masa studi yang ditempuh, penulis juga sedang menyelesaikan studi akhir pada program Pasca Sarjana Ilmu Sejarah Universitas Indonesia. Dua fokus kegiatan akademis yang berbeda disiplin ini tentu membutuhkan perhatian dan fokus yang sama-sama besar. Namun penulis bersyukur mampu membagi waktu, meski masih ada kekurangan di sana sini.

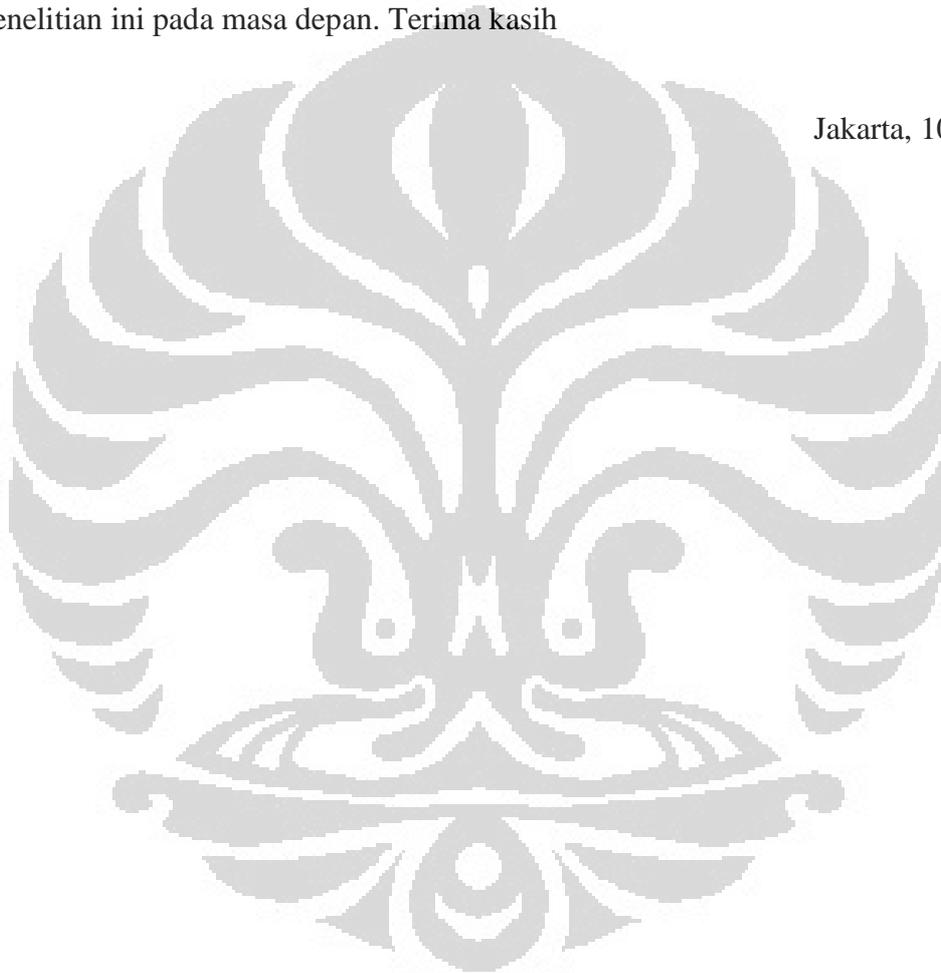
Sejak awal memilih untuk meneruskan studi Pasca-Sarjana Ilmu Manajemen, alasan penulis adalah karena ingin memperkaya perspektif keilmuan dan *state of the art* yang terkait dua rumpun keilmuan yang penulis ambil, yakni Ilmu Sejarah dan Ilmu Manajemen.

Ide dan motivasi yang mendorong tema penulisan terkait Dampak Covid-19 dalam Mempengaruhi Inovasi Digital dan Inovasi Model Bisnis Media Cetak di Indonesia tak terlepas kondisi yang kini dialami industri yang sedang mengalami fase yang sulit. Selain itu, kajian tentang pengaruh Covid-19 pada perubahan organisasi merupakan tema yang sangat aktual dengan kondisi yang dihadapi dunia bisnis. Penulis berharap tesis ini dapat memberi perspektif baru terkait hal tersebut.

Pada akhirnya penulis menyadari jika di dalam karya ini masih banyak kekurangan. Karena itu penulis mengharapkan saran, kritik, dan masukan. agar bisa terus mengembangkan konsep penelitian ini pada masa depan. Terima kasih

Jakarta, 10 Juni 2021

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Abdullah Sammy
NPM : 1906418933
Program Studi : Ilmu Manajemen Kekhususan Strategik
Fakultas : Ilmu Ekonomi dan Bisnis
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Pengaruh Pandemi Covid-19, Inersia Organisasi, dan Transformational Leadership pada Inovasi Model Bisnis Media Cetak di Indonesia: Menguji Peran Inovasi Digital Sebagai Mediator

Dengan Hak Royalti Noneksklusif ini pihak Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedi/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 10 Juni 2021

Yang menyatakan



(Abdullah Sammy)

*Karya ilmiah: karya akhir, makalah nonseminar, laporan kerja praktek, laporan magang, karya profesi, dan karya spesialis.

ABSTRAK

Nama : Abdullah Sammy
Program Studi : Ilmu Manajemen Kekhususan Strategik
Title : Pengaruh Pandemi Covid-19, Inersia Organisasi, dan Transformational Leadership pada Inovasi Model Bisnis Media Cetak di Indonesia: Menguji Peran Inovasi Digital Sebagai Mediator
Pembimbing : Dr. Anton Wachidin Widjaja, SE., M.M

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak pandemi Covid-19 terhadap inovasi digital dan perubahan model bisnis media cetak di Indonesia. Penelitian menghasilkan temuan empiris bahwa pandemi Covid-19 telah menghadirkan disrupsi pada semua kegiatan media cetak, mulai dari produksi, distribusi, hingga konsumsi. Situasi ini membuat organisasi media cetak tidak memiliki banyak pilihan untuk bertahan, selain dengan berinovasi digital dan inovasi model bisnis. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa dampak pandemi Covid-19 sebagai faktor yang paling besar mempengaruhi inovasi digital media cetak di Indonesia. Selain itu penelitian juga membuktikan bahwa kepemimpinan yang bersifat transformasional menjadi faktor yang mempengaruhi inovasi digital. Di sisi lain, penelitian ini membuktikan adanya hubungan negatif antara inersia organisasi dengan inovasi digital. Hasil uji hipotesis membuktikan pula inovasi digital berpengaruh positif pada inovasi model bisnis media cetak di Indonesia. Salah satu inovasi model bisnis yang dilakukan media cetak di Indonesia adalah dengan bertransformasi secara total menjadi media digital. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif menggunakan analisis model struktural (SEM), dengan distribusi sampel kepada 60 pimpinan media cetak. Penelitian ini juga dilengkapi wawancara dengan lima pimpinan media cetak di Indonesia. Metode dan hasil penelitian ini selaras dengan tujuan umum penelitian untuk membuktikan faktor pandemi Covid-19 dalam mendorong perubahan dan inovasi model bisnis organisasi bisnis. Peneliti memandang penelitian ini dapat dilanjutkan dengan penelitian serupa dalam konteks waktu pasca-pandemi.

Kata Kunci: *Disrupsi Covid-19, Inovasi Digital, Industri Media Cetak, Inovasi Model Bisnis, Kepemimpinan Transformasional, Inersia Organisasi*

ABSTRACT

Name : Abdullah Sammy
Study Program : Management Science, Strategic Management
Title : Impact of Covid-19 Pandemic, Organization Inertia, and Transformational Leadership on On Business Model Innovation: Role of Digital Innovation as Mediator Variable
Counsellor : Dr. Anton Wachidin Widjaja. SE., M.M.

This study aims to determine the impact of the Covid-19 pandemic on digital innovation and changes in the print media business model in Indonesia. This research finds empirical evidence that Covid-19 has limited physical interactions which have resulted in disruption of all newspaper business activities starting from the production, distribution, and consumption. This situation left newspaper organizations with little choice but to innovate process of business and also the business model. The results of this research prove the hypothesis that the impact of Covid 19 is the most influential factor that driving digital innovation in Indonesian print media organization. In addition to transformational leadership, it is also a factor that influences digital innovation. The inertia factor in print media organizations has also been shown to have a negative effect on digital innovation. The study also found an influence relationship between digital innovation carried out by print media in Indonesia and business model innovation (BMI). One of the plural forms of business model innovation taken by some Indonesian print media in Indonesia is totally switch to digital media. This research uses mix, quantitative and quantitative, methods by distributing samples in 60 national dan local newspapers leaders in Indonesia. General purpose of this research is to reveal the influence of Covid-19 pandemic as driving factor that force change and innovation in business organizations. Researchers view this research can be followed by similar research in the context of post-pandemic time.

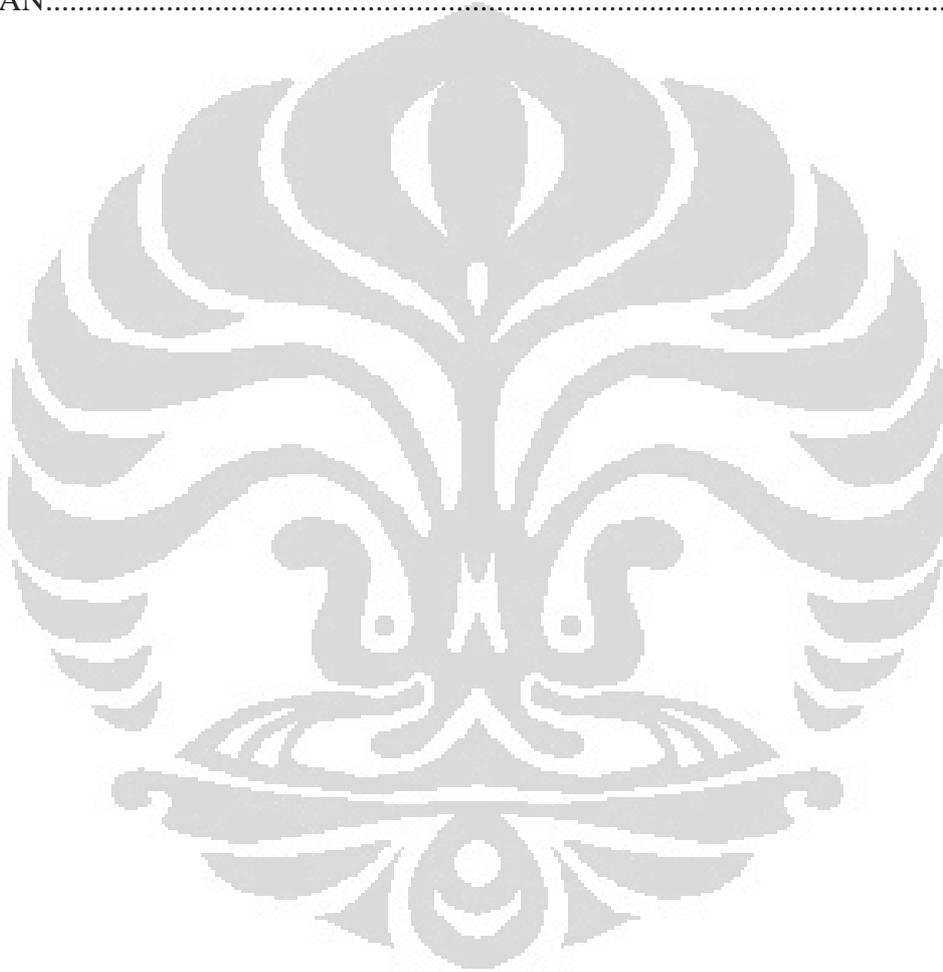
Keywords: *Covid-19 Disruption, Digital Innovation, Newspaper Business, Business Model innovation, Transformational Leadership, Organizational Inertia*

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan Penelitian.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kontribusi Penelitian.....	6
1.4.1 Kontribusi Praktis	6
1.4.2 Kontribusi Teori	7
1.4.3 Kontribusi untuk Penulis Selanjutnya	7
1.5 Sistematika Penulisan.....	7
BAB 2	12
TINJAUAN LITERATUR.....	12
2.1 Jenis Media cetak	12
2.2 Kepemimpinan yang Transformasional (<i>Transformational Leadership/TL</i>)	12
2.3 Inersia Organisasi (<i>Organizational Inertia</i>).....	17
2.4 Dampak Covid-19.....	21
2.5 Inovasi Digital	24
2.7 Inovasi Model Bisnis (<i>Business Model Innovation</i>)	27
Transformasi Digital.....	33
Perubahan digital yang berimplikasi pada seluruh aspek bisnis.....	33
BAB 3	34
MODEL DAN HIPOTESIS.....	34
3.1 Model Penelitian	34
3.2.1 Dampak Covid-19 pada Inovasi Digital.....	34
3.2.2 Pengaruh Inersia dalam Organisasi dengan Inovasi Digital.....	37
3.2.3 Pengaruh Kepemimpinan yang Transformasional Terhadap Inovasi Digital	38

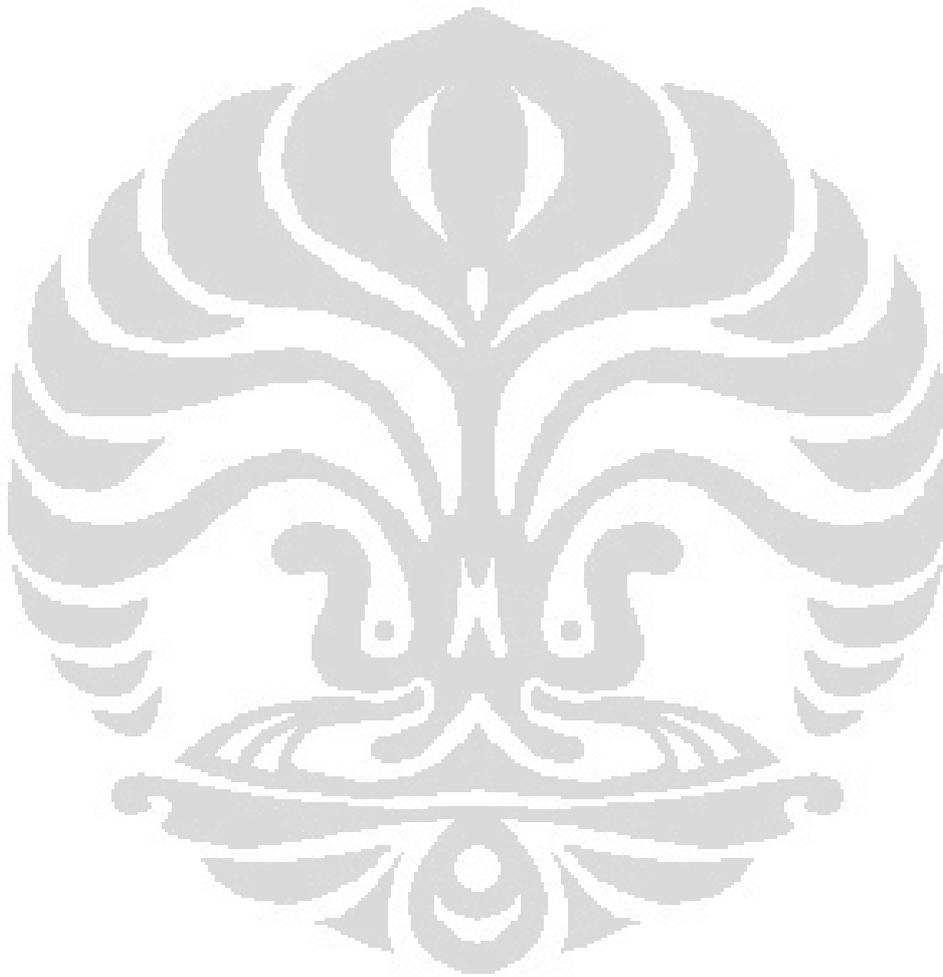
3.2.4 Pengaruh Inovasi Digital pada Perubahan Model Bisnis	39
BAB 4	41
METODOLOGI PENELITIAN.....	43
4.1 Metodologi Penelitian	43
4.1 Unit Analisis, Populasi, dan Sampel Penelitian	43
4.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	45
4.3 Daftar Indikator Variabel Penelitian	47
4.4 Instrumen dan Metode Pengumpulan Data	52
4.5 Penyusunan Kuesioner dan Pengukuran Variabel	52
4.6 Metode Analisis Data	53
4.6.1 Konseptualisasi Model	54
4.6.2 Menentukan Metode Analisis Algoritma	54
4.6.3 Menentukan Metode Resampling.....	55
4.6.4 Penggambaran Diagram Jalur.....	55
4.6.5 Evaluasi Model.....	56
4.6.6 Penelitian Pendahuluan (Pre Test).....	59
BAB 5	65
HASIL DAN ANALISIS.....	65
5.1 Pengumpulan Data	65
5.2 Karakteristik Deskriptif dan Data Responden.....	66
5.3 Evaluasi Model.....	68
5.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	71
5.3.2 Rata-Rata dan Standar Deviasi Variabel Penelitian	86
5.4 Evaluasi Keseluruhan Model	91
5.5 Evaluasi Model Struktural.....	93
5.5.1 Uji R-Square dan F-Square.....	93
5.5.2 Predictive Relevance (Uji Q-Square)	94
5.5.3 Uji T-Statistic	94
5.6 Wawancara Responden	96
5.7. Analisis Hasil Penelitian	100
5.7.1 Analisis Hasil Hipotesis 1: Covid-19 Berpengaruh pada Inovasi Digital	101
5.7.2 Analisis Hipotesis 2: Inersia Organisasi Berpengaruh Negatif pada Inovasi Digital	103
5.7.3 Analisis Hipotesis 3: Kepemimpinan Transformasional Mempengaruhi Inovasi Digital	104

5.7.6 Hipotesis 4: Inovasi Digital Berpengaruh Signifikan pada Inovasi Model Bisnis	106
BAB 6	109
KESIMPULAN DAN SARAN.....	109
6.1 Kesimpulan.....	109
6.2 Implikasi Penelitian.....	112
6.3 Keterbatasan Penelitian	114
6.4 Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	115
Daftar Referensi	xiv
LAMPIRAN.....	xxv



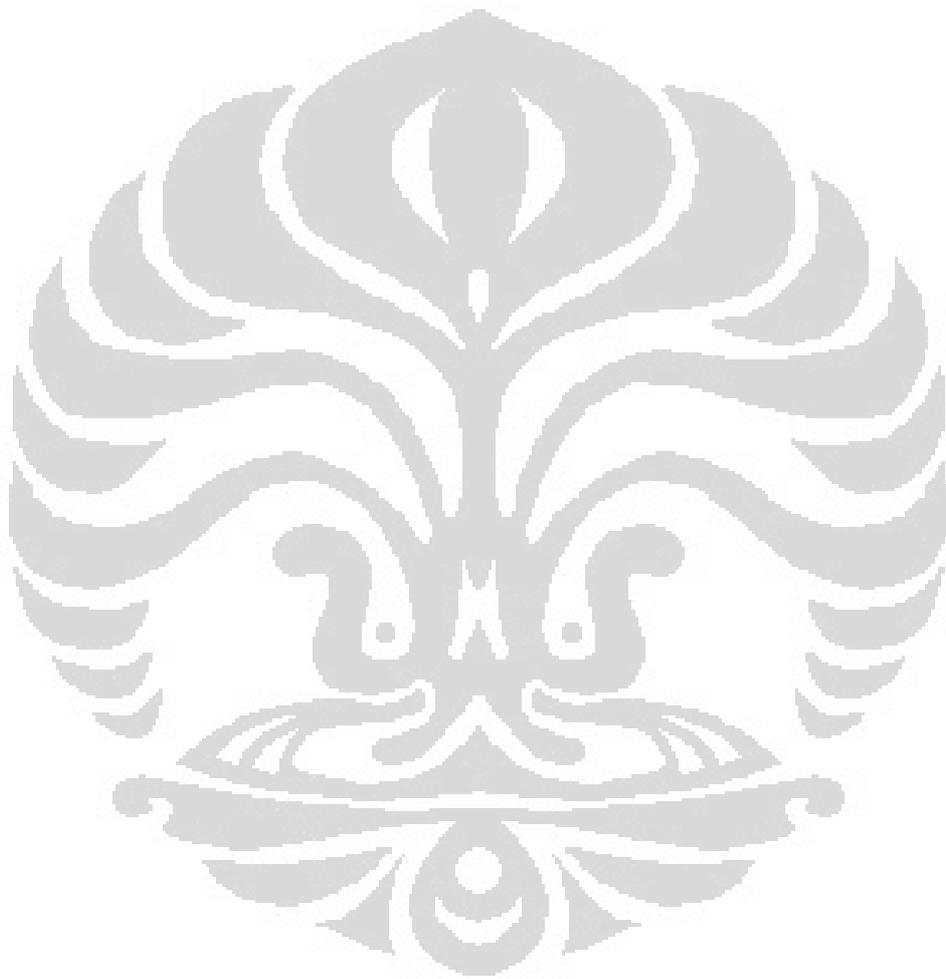
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Survei Nielsen (2017) Tentang Tiras Media cetak vs Pengakses Internet.....	4
Gambar 2 Grafik dampak Covid-19 pada pemasukan media cetak di Amerika	4
Gambar 3 Model Penelitian Tesis.....	41
Gambar 7 Konstruk Pengaruh Inovasi pada Inovasi Model Bisnis	40
Gambar 8 Diagram Jalur Tanpa Dimensi dan Indikator	56
Gambar 9 Peta Responden Penelitian	67
Gambar 10 Model Penelitian Tanpa Indikator.....	69
Gambar 11 Model Penelitian Lengkap dengan Indikator	70
Gambar 12 Model Penelitian Setelah Modifikasi	85
Gambar 13 Model Hasil Uji T-Statistic (Gambar merah menunjukkan signifikansi)	95



DAFTAR TABEL

Tabel 1 Rangkuman Literatur yang membahas Kepemimpinan Transformasional	15
Tabel 2 Rangkuman Literatur yang Membahas Inersia Organisasi	18
Tabel 3 Rangkuman Literatur yang Membahas Dampak Covid-19	22
Tabel 4 Sejumlah Literatur yang Membahas Inovasi Digital	25
Tabel 5 Sejumlah Literatur yang Membahas Inovasi Model Bisnis	28
Tabel 6 Perbedaan Konsep yang Terkait Digital (Bican dan Brem, 2020)	33
Tabel 7 Populasi Penelitian	44
Tabel 8 Indikator dan Variabel	47
Tabel 9 Skala Likert	53
Tabel 10 Rule of Thumb Validitas Convergent	57
Tabel 11 Rule of Thumb Validitas Diskriminan	57
Tabel 12 Rule of Thumb Reliabilitas	58
Tabel 13 Parameter Path Coefficient	58
Tabel 14 Parameter R-Square	59
Tabel 15 Parameter Model Fit	59
Tabel 16 Pre Tes Loading Factor Covid-19	60
Tabel 17 Pre Tes Faktor Loading Variabel Inersia Organisasi	60
Tabel 18 Pre Tes Factor Loading Variabel Kepemimpinan Transformasional	61
Tabel 19 Pre Tes Factor Loading Variabel Inovasi Digital	61
Tabel 20 Pre Tes Factor Loading Variabel Inovasi Model Bisnis	62
Tabel 21 Pre Tes Nilai AVE (Average Variance Extracted)	63
Tabel 22 Pre Tes Nilai Korelasi Antar Variabel	63
Tabel 23 Pre Tes Nilai CA dan CR Tiap Variabel	63
Tabel 24 Data Karakteristik Responden	66
Tabel 25 Responden Penelitian	67
Tabel 26 Evaluasi Pengukuran Variabel Dampak Covid-19	72
Tabel 28 Evaluasi Pengukuran Variabel Inersia Organisasi	75
Tabel 30 Evaluasi Pengukuran Variabel Kepemimpinan Transformasional	78
Tabel 32 Evaluasi Pengukuran Variabel Inovasi Digital	81
Tabel 34 Evaluasi Pengukuran Variabel Inovasi Model Bisnis	83
Tabel 36 Statistika Deskriptif Indikator Penelitian	87
Tabel 37 Rata-Rata R Square dan AVE untuk menghitung GoF	91
Tabel 38 Model Fit	92
Tabel 39 R-Square dan F-Square	93
Tabel 40 Hasil Uji Q-Square	94
Tabel 42 Hasil Uji T-Statistic	95
Tabel 44 Kesimpulan Uji Hipotesis	96
Tabel 45 Poin Pertanyaan Wawancara	97
Tabel 46 Poin Hasil Wawancara	98



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Lingkungan eksternal dan internal adalah kekuatan yang bisa menentukan sukses dan jatuhnya sebuah perusahaan (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017). Sebagai bukti nyata, dari daftar 10 besar perusahaan terbesar dunia pada tahun 2000, hanya Walmart dan Exxon yang mampu mempertahankan statusnya pada 2020. Sekitar 80 persen yang lain gagal mempertahankan eksistensi karena gagal merespons dinamika lingkungan eksternal maupun internal organisasi. Faktor disrupsi akibat teknologi (Van Alstyne, Parker, & Choudary, 2016; Iansiti & Lakhani, 2017; Kenny, Rouvinen, Seppala, & Zysman, 2019) maupun akibat disrupsi karena alam, seperti dalam pandemi Covid-19 (Wang, Hong Li, & Gao, 2020; Shahzad, Hassan, Aremu, Hussain, & Lodhi, 2020, Lahmiri & Bekiros, 2020), menjadi bukti aktual kuatnya pengaruh lingkungan eksternal.

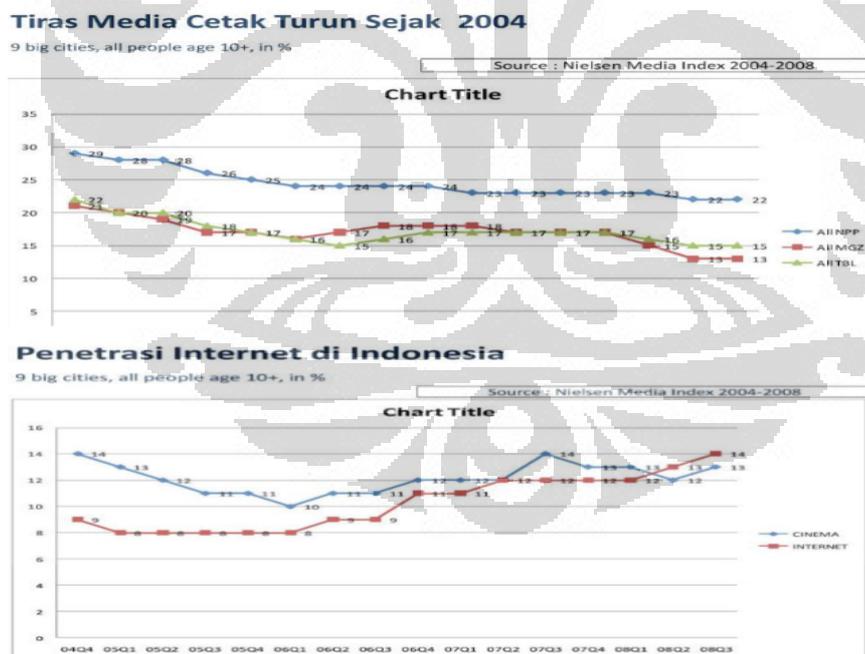
Disrupsi lingkungan menghasilkan dinamisme dan ketidakpastian yang dapat mempengaruhi aktivitas organisasi secara langsung. Schoemaker, Heaton, & Teece (2018); Du & Chen (2018); Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, (2018) mengungkap turbulensi itu membentuk lingkungan bisnis yang penuh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA). Situasi VUCA yang ekstrem terjadi saat pandemi Covid-19. Akibatnya nyaris seluruh sektor dilanda volatilitas yang ekstrem, ketidakpastian usaha, kompleksitas dalam menjalankan kegiatan bisnis, serta ambiguitas dalam merespons situasi. Survei McKinsey & Company (2020) menunjukkan, hampir 75 persen organisasi bisnis terdisrupsi akibat Covid-19. Ini terutama terkait dengan alur distribusi yang terhambat. Hanya sekitar 15 persen organisasi yang relatif stabil dalam menjalankan kegiatannya. Secara umum, ekonomi dunia melambat akibat pandemi. Pertumbuhan ekonomi dunia bahkan mencatatkan resesi terburuk sejak Perang Dunia II, Great Depression 1930-an, maupun wabah flu Spanyol 1918. Pandemi Covid-19 bahkan menimbulkan dampak lain yang tak kalah besar dibanding isu kesehatan, yakni dampak kerusakan ekonomi dan kelaparan (Amadasun, 2020).

Di Indonesia, data Biro Pusat Statistik menunjukkan dampak ekonomi akibat pandemi telah menyebar ke mayoritas sektor bisnis. Hal ini terlihat dari data bahwa pertumbuhan minus selama empat kuartal secara beruntun, dimulai pada kuartal II 2020 hingga kuartal I tahun 2021. Resesi ekonomi Indonesia ini juga tak terlepas dari kondisi ekonomi mikro yang terus tertekan.

Media cetak menjadi salah satu sektor industri yang terdampak Covid-19. Sejumlah studi pada periode Covid-19 ini menunjukkan bahwa bisnis media cetak maupun industri percetakan

mengalami guncangan bisnis yang besar akibat Covid-19 (Hess & Waller, 2020; Jadhav, 2020; Nayak, 2020). Namun, bukan kali ini media cetak berhadapan dengan situasi disrupsi teknologi ataupun lingkungan. Media cetak sudah teruji menjadi salah satu sektor yang kerap berhadapan dengan situasi VUCA. Salah satu contohnya adalah saat menghadapi flu Spanyol 1918. Saat itu kegiatan produksi dan konsumsi media cetak terganggu akibat pemberlakuan karantina wilayah akibat pandemi flu Spanyol yang melanda dunia (Togonotti, 2013).

Lingkungan bisnis media cetak juga mudah berubah, tidak pasti, kompleks, dan ambigu dikarenakan munculnya platform-platform teknologi baru. Sejak revolusi industri jilid dua (2.0) hingga revolusi industri 3.0, media cetak sudah melewati apa yang kini disebut sebagai disrupsi teknologi. Disrupsi teknologi akibat kemunculan media digital pada awal 2000-an juga membawa dampak negatif pada bisnis media cetak. Akibat kemunculan media berbasis digital, bisnis media cetak perlahan demi perlahan terkena imbasnya. Pendapatan media cetak menurun. Hadirnya media online mengubah sebagian pola konsumen dalam mengakses berita. Konsumen baru lebih memilih mengakses berita lewat platform digital. Hal ini tergambar dari survei Nielsen (2017) yang menunjukkan penurunan tajam angka pembaca koran dan kenaikan tajam mengakses internet sejak medio 2000-an.



Gambar 1 Survei Nielsen (2017) Tentang Tiras Media cetak vs Pengakses Internet

Data Newspaper Association of America menunjukkan pendapatan yang dihasilkan bisnis media cetak menyentuh titik terendah pada 2014 yang pemasukannya berada di angka 16,4 miliar dolar AS. Angka ini bahkan lebih rendah dari pemasukan bisnis koran pada 1950-an yang mencapai kisaran 20 miliar dolar AS. Padahal pada awal tahun 2000-an, pendapatan bisnis koran masih berada di level 67 miliar dolar. Pada pertengahan 2006 muncul lagi media

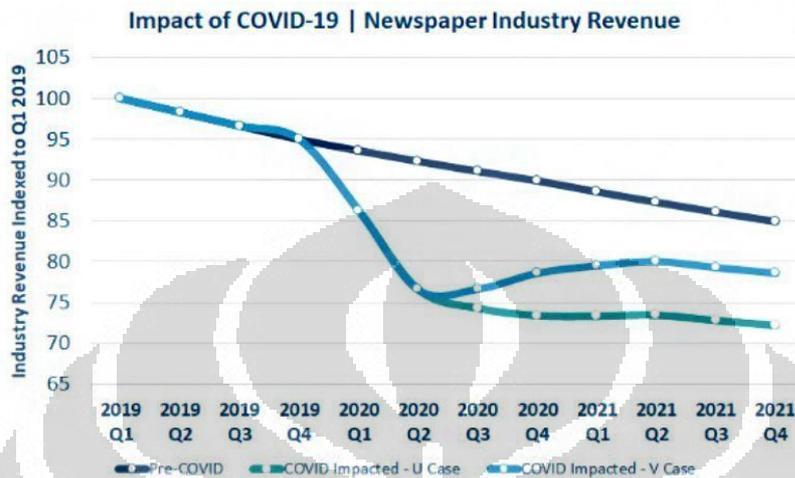
dengan gaya baru yakni media sosial di dunia digital. Berbeda dengan media konvensional atau media pemberitaan online, media sosial membuat setiap orang bisa menulis, memberi kabar, dan informasi. Lewat media sosial, masyarakat tak hanya jadi konsumen informasi tapi juga produsennya. Perlahan, monopoli informasi yang selama ratusan tahun didominasi media cetak mulai tersaingi kehadiran media sosial, seperti Facebook dan Twitter.

Hanya dalam hitungan tahun, pendapatan media cetak anjlok karena imbas disrupsi media digital itu. Hadirnya media digital plus media sosial yang jauh lebih terjangkau, murah, serta aktual, membuat bisnis media cetak terdisrupsi. Situasi di Amerika juga terjadi di Indonesia. Data Serikat Perusahaan Pers (SPS, 2020) menyebutkan dalam beberapa tahun terakhir terjadi penurunan oplah media cetak secara signifikan di Indonesia. Pada 2011, jumlah oplah masih berkisar 9 juta lebih. Namun, pada 2016 angkanya menyusut 11 persen menjadi sekitar delapan juta. Fenomena penurunan bisnis media cetak di Indonesia kemudian dipotret Redana (2015) yang menilai bisnis media cetak di Indonesia sedang memasuki fase akhir.

Sekalipun menghadapi ancaman senjakala bisnis akibat era disrupsi teknologi maupun alam, media cetak sudah terbukti menjadi salah satu sektor yang teruji mampu bertahan pada setiap era. Sejak revolusi industri kedua yang melahirkan radio/televisi hingga revolusi teranyar menciptakan media daring (online), media cetak terus bertahan di tengah guncangan lingkungan yang dinamis. Data dari SPS (2020) menunjukkan bahwa sebelum Covid-19, masih terdapat 600 organisasi media cetak yang eksis dalam menjalankan usahanya.

Namun hantaman pandemi Covid-19 membuat tantangan yang dihadapi media cetak jauh lebih berat (Hess & Waller, 2020; Jadhav, 2020). Covid-19 menghambat hulu hingga hilir bisnis media cetak. Sejak proses produksi, kegiatan organisasi media cetak terhambat akibat adanya kebijakan pembatasan sosial berskala besar (PSBB). Aturan yang membatasi jumlah orang hadir di lokasi kerja membuat kegiatan percetakan terbatas. Sebab kegiatan percetakan media cetak membutuhkan manusia dan tak bisa digantikan mesin. Situasi makin pelik ketika masuk ke level distribusi. Adanya pembatasan keluar-masuk sejumlah kota membuat rantai distribusi media cetak nasional praktis terputus. Sedangkan di level konsumsi, konsumen yang semakin enggan keluar rumah membuat penjualan media cetak turun drastis. Ini masih ditambah kenyataan bahwa kertas karton dan koran menjadi media yang dapat menyebarkan virus Covid-19 (Van Dooremalen et.al, 2020). Karena ketakutan itu, terjadi penurunan besar jumlah pembeli media cetak maupun pemasukan dari iklan (Hass & Waller, 2020; Jadhav, 2020; Nayak, 2020). Kondisi ini tak membuat media cetak sulit mempertahankan bisnisnya di tengah perubahan kondisi lingkungan.

Akibatnya, angka pemasukan media cetak yang sudah menurun akibat disrupsi teknologi, semakin merosot di tengah pandemi Covid-19. Sebagai gambaran, California News Publishers Association (CNPA) menyebut pemasukan dari iklan yang menjadi harapan media cetak untuk tetap mempertahankan bisnisnya, anjlok 25 persen.



Gambar 2 Grafik dampak Covid-19 pada pemasukan media cetak di Amerika (CNPA, 2020)

Di Australia, sekitar 150 kantor berita media cetak menutup kegiatan operasinya akibat Covid-19 (Hess & Waller, 2020). Sedangkan di India, perjalanan bisnis media cetak yang selama puluhan tahun bisa bertahan di tengah perubahan zaman, mendapat pukulan paling berat akibat Covid-19 (Nayak, 2020; Jadhav, 2020).

Sedangkan di Indonesia, Serikat Pekerja Media cetak (SPS) mengungkapkan, pandemi Covid-19 telah berdampak pada menurunnya pendapatan iklan, sirkulasi, hingga lonjakan biaya operasional media cetak. Data SPS mengungkapkan dari 44 media cetak nasional, seluruhnya mengalami tekanan secara bisnis. Sebanyak 80 persen dari media cetak itu mengaku mengalami tekanan terjadi pada seluruh sektor yakni produksi, distribusi, dan konsumsi. Hanya 20 persen saja dari organisasi media cetak yang mengalami kendala hanya di satu sektor, seperti masalah turunnya angka penjualan. Namun jika diakumulasi, seluruh media cetak tersebut mencatat kinerja 40 persen lebih buruk dibanding periode yang sama tahun 2019. Data terbaru SPS (2021) menunjukkan, akibat Covid-19 jumlah organisasi media cetak menurun drastis jadi tinggal sekitar 250-300 organisasi. Sebagian besar organisasi media cetak besar terpaksa tutup, seperti Suara Pembaruan yang menyatakan diri bubar pada Februari 2021.

Sejumlah langkah dilakukan media cetak lain dalam merespons situasi krisis akibat pandemi Covid-19. Salah satu bentuk upayanya adalah inovasi bisnis model. Penelitian Rachineger, Rauter, Mueller, Vorraber, dan Schigiri (2018) menunjukkan bahwa Inovasi

Model Bisnis adalah output dari anteseden berupa disrupsi lingkungan industri media konvensional. Penelitian pada pra-pandemi ini juga mencerminkan apa yang kini terjadi pada era pandemi. Ini tergambar dari langkah sejumlah media cetak yang memanfaatkan momentum disrupsi akibat pandemi sebagai saat untuk melakukan inovasi bisnis model. Salah satu contohnya adalah Koran Tempo yang memilih mengubah model bisnisnya dari bisnis media cetak menjadi koran digital. Merujuk Aviles dan Carvajal, (2008), kekuatan yang bisa membuat media mampu bertahan di tengah perubahan itu ada pada faktor internal organisasinya sendiri. Dia menyebut perusahaan media cetak yang inovatif dan efisien dalam merespons disrupsi. Karena itu, perubahan organisasi yang lebih efisien dan inovatif akan menjadi pembeda mana media cetak yang bertahan dan mana yang gulung tikar. Salah satu bentuk perubahan yang efisien dan inovatif adalah inovasi digital (Bican dan Brem 2020; Khin dan Ho, 2019).

Namun inovasi digital media cetak menjadi hal yang kompleks untuk dilakukan. Terlebih apabila inovasi dilakukan dalam organisasi yang sudah lama mapan dengan model bisnisnya. Untuk mengatasi kompleksitas itu butuh dukungan faktor internal, terutama pemimpin. Diperlukan pemimpin yang bisa menggerakkan organisasinya untuk berubah di tengah krisis. Perubahan membutuhkan pemimpin transformasional yang bisa mewujudkan visi menjadi aksi (Avolio, 1995; Bass, 1985, 1990; Bass dan Avolio, 1993; Burns, 1978; Einstein, 1995; Einstein dan Humphreys, 2003; Harlak dan Kara, 2018). Namun elemen internal tak hanya menjadi faktor pendukung inovasi digital media cetak. Muncul pula faktor negatif dari internal berupa keengganan anggota organisasi untuk berubah atau inersia organisasi. Penelitian Gilbert (2005) membahas masalah inersia yang lekat dalam industri surat kabar. Dia menilai media cetak memiliki kecenderungan inersia akibat rigid dalam hal rutinitas. Oleh karenanya, inersia organisasi akibat ketergantungan pada sumber daya dan rutinitas, mesti ditekan agar media cetak mau melakukan perubahan dalam organisasinya (Gilbert, 2005). Huang, Lai, Lin, dan Chen (2012) pandangan yang sama terkait inersia yang berpengaruh negatif pada inovasi. Menurut mereka inersia tak hanya akan menghambat inovasi, melainkan juga menjadi penghalang dari implementasi model bisnis baru.

Penelitian ini akan coba membuktikan sejauh mana faktor lingkungan eksternal (dampak pandemi) dan internal (kepemimpinan transformasional dan inersia organisasi) itu berperan dalam mendorong atau memperlemah inovasi dan perubahan model bisnis media cetak di Indonesia demi bertahan di tengah pandemi Covid-19.

1.2 Permasalahan Penelitian

Penelitian ini membahas pengaruh faktor internal dan eksternal dalam mendorong inovasi digital media cetak di Indonesia serta pengaruhnya pada inovasi model bisnis (*business model innovation/BMI*). Elemen internal yang menjadi fokus penelitian adalah kompetensi kepemimpinan yang transformasional dan inersia di dalam organisasi. Sedangkan elemen eksternal adalah disrupsi lingkungan akibat pandemi Covid-19. Kedua elemen ini nyatanya memiliki pengaruh pada perubahan organisasi media cetak di Indonesia. Penelitian akan melihat sejauh mana faktor eksternal dan internal itu mempengaruhi performa perusahaan. Berangkat dari permasalahan tersebut, tesis ini akan fokus untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apa pengaruh disrupsi lingkungan yang timbul sebagai akibat pandemi Covid-19 terhadap inovasi digital media cetak?
2. Apa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi digital media cetak?
3. Apa pengaruh inersia organisasi terhadap inovasi digital media cetak?
4. Apa pengaruh inovasi digital terhadap inovasi model bisnis media cetak?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini diharapkan bisa secara langsung mencapai tujuan:

1. Mengetahui dan mengkaji pengaruh Covid-19 terhadap inovasi digital media cetak di Indonesia.
2. Mengungkap tingkat keterbukaan atau level inersia organisasi media cetak dalam melakukan inovasi digital di tengah pandemi Covid-19.
3. Mengetahui apakah kepemimpinan transformasional di saat krisis akibat Covid-19 mampu mendorong media cetak untuk melakukan inovasi digital.
4. Mengetahui hubungan kuat antara inovasi digital di tengah Covid-19 dengan perubahan model bisnis media cetak di Indonesia.

1.4 Kontribusi Penelitian

1.4.1 Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan memberi perspektif bagi kalangan industri terkait dampak Covid-19 pada sektor bisnis, khususnya industri media cetak Indonesia. Penelitian juga diharapkan memberi gambaran terkait pengaruh Covid-19 pada inovasi digital dan perubahan model bisnis sektor yang selama ini kerap dilekatkan pada budaya inersia. Sumbangan perspektif ini diharapkan bisa menjadi solusi di tengah situasi yang penuh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas yang kini dihadapi oleh hampir seluruh bisnis

media, utamanya media cetak di tengah Covid-19. Temuan dalam penelitian ini diharapkan jadi pertimbangan para praktisi bisnis media kini tengah dihadapi tantangan menyeimbangkan faktor internal dan eksternal sebagai daya dukung maksimal yang membuat bisnis media cetak tetap eksis.

1.4.2 Kontribusi Teori

Penelitian ini diharapkan akan mampu memberi sumbangan literatur dan *state of the art* pada pembahasan soal pengaruh dampak Covid-19 dalam mendorong inovasi dan inovasi model bisnis media cetak. Penelitian ini akan menjadi pembahasan aktual yang terkait pandemi Covid-19 dan pengaruhnya pada perubahan bisnis media cetak. Faktor aktualitas penelitian ini penting untuk menjadi kajian akademis. Karena perubahan alam, teknologi, dan bisnis media begitu cepat. Sehingga diharapkan penelitian ini bisa menjadi gambaran dan memberi perspektif empiris terkini tentang apa yang dihadapi media, utamanya media cetak saat dan setelah pandemi Covid-19.

1.4.3 Kontribusi untuk Penulis Selanjutnya

Temuan dalam penelitian ini diharapkan menjadi sumber yang memperkaya peneliti selanjutnya dalam mengembangkan tema, topik, dan fenomena seputar pengaruh Covid-19 pada sektor bisnis, inovasi, dan perubahan model bisnis media cetak. Karena dipastikan inovasi dalam lingkungan media massa akan terus berkembang di masa depan. Bersamaan dengan itu akan berkembang pula bahan baru bagi peneliti selanjutnya. Hal ini terkait kondisi lingkungan maupun perilaku baru yang tercipta dalam bisnis media massa paca-pandemi.

1.5 Sistematika Penulisan

Tesis ini akan terdiri dari enam bab. *Bab 1* adalah pendahuluan. Bab pendahuluan ini membuat tentang latar belakang permasalahan yang akan dibahas. Bab pertama juga berisi tentang rumusan masalah yang dijabarkan dengan sejumlah pertanyaan penelitian. Bagian selanjutnya pada bab pertama memuat tujuan dan kontribusi praktis, teori, serta kontribusi bagi penelitian selanjutnya. *Bab 2* akan membahas secara lebih mendalam tentang literatur terdahulu yang mengupas tentang bisnis media cetak dalam kacamata ilmu manajemen stratejik. Selain itu pada bab ini akan dibahas pula kerangka literatur yang akan diuji dalam penelitian yakni, kepemimpinan yang transformasional, inersia organisasi, turbulensi lingkungan, jenis media cetak, inovasi digital, dan perubahan model bisnis.

Bab 3 akan mengarah pada pembahasan model dan hipotesis penelitian. Bagian ini akan mengupas hipotesis dari penelitian terdahulu yang terkait konteks pengaruh kepemimpinan transformasional dengan inovasi digital. Dibahas pula hipotesis penelitian terdahulu yang

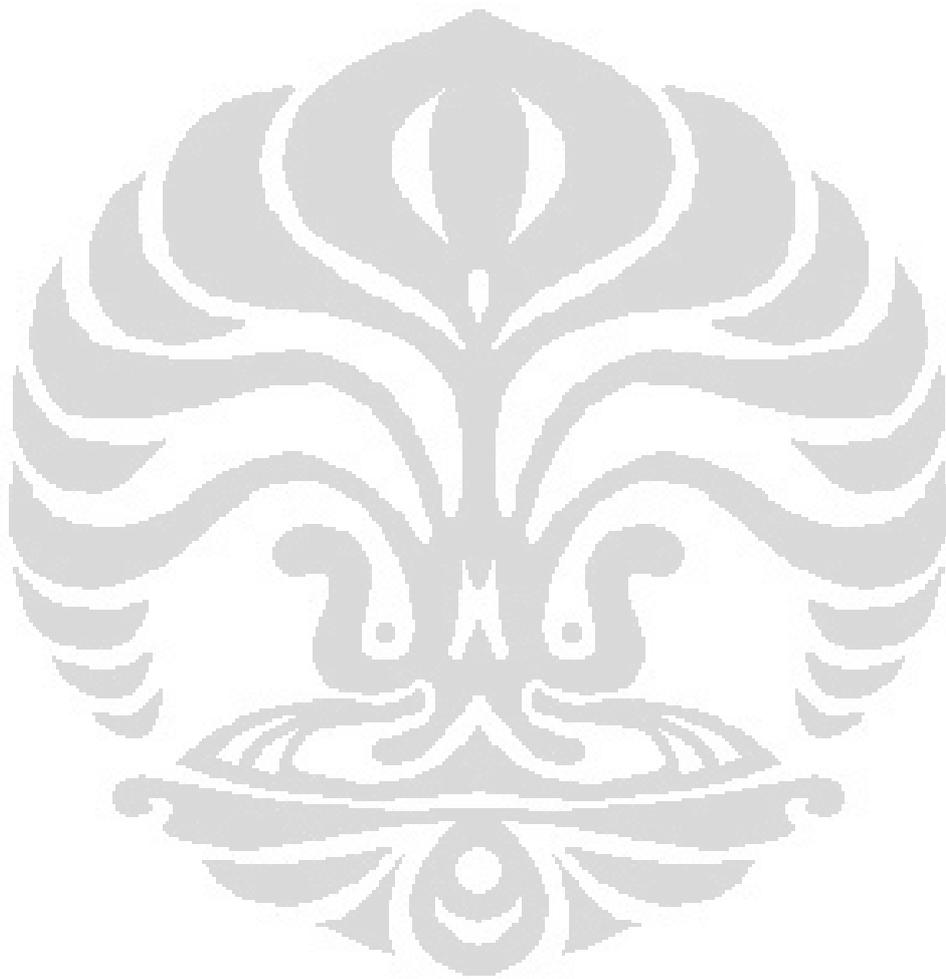
meneliti pengaruh inersia organisasi dengan inovasi digital, maupun pengaruh turbulensi lingkungan terhadap inovasi digital. Selain itu sejumlah penelitian yang telah mengupas pengaruh inovasi digital terhadap perubahan model bisnis juga akan menjadi kajian dalam bab ketiga.

Pada bab 4, penelitian akan masuk pada pembahasan metodologi tesis yang akan terdiri dari penjelasan tentang unit analisis, populasi, dan sampel penelitian. Selain itu, pembahasan bab keempat akan mengupas variabel-variabel yang menjelaskan variant penelitian. Operasionalisasi dari variabel penelitian, metode pengumpulan data, daftar kuesioner, dan hasil pre-test akan mengisi komposisi pembahasan tentang metode tesis.

Bab 5 akan berisi hasil dan pembahasan dari penelitian. Selain itu bab ini juga akan menyajikan analisis yang bersumber pada data kuantitatif maupun wawancara yang dilakukan pada enam pimpinan media cetak. Sedangkan bab ke-6 atau bab terakhir akan berisi kesimpulan dari tesis. Pada bab kelima juga akan disajikan saran bagi peneliti lain yang berminat untuk melakukan penelitian serupa.

1.6 Kebaruan

Tesis ini mengulas pembahasan yang aktual dalam konteks lingkungan media cetak di Indonesia, yakni dampak pandemi Covid-19. Sebelumnya, penelitian Zou, P, Huo Di, & Li (2020) sudah mengkaji dampak pandemi Covid-19 dalam konteks bisnis secara umum. Tesis ini mengambil indikator dari penelitian di Cina itu, namun disesuaikan dengan konteks bisnis surat kabar. Zou, P, Huo Di, & Li (2020) tidak menggambarkan secara spesifik model penelitian. Dia hanya secara umum memaparkan sejumlah indikator yang terkait dampak Covid-19 pada sektor bisnis. Dalam penelitian ini, variabel dampak Covid-19 digambarkan secara eksplisit dalam model penelitian sebagai variabel eksogen yang mempengaruhi inovasi digital. Variabel dampak pandemi Covid-19 mengambil dasar teori dari variabel dampak disrupti (*disruption impact*) yang diteliti Parker dan Ameen (2017). Penelitian ini juga menjadi penelitian pertama di Indonesia yang mengulas terkait dampak pandemi Covid-19 pada Inovasi Model Bisnis. Hal ini menjadi gambaran aktual akan kenyataan empiris yang terjadi yang mana banyak industri, tak hanya media, yang memutuskan mengubah model bisnisnya akibat faktor pandemi.



BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

Pada bab ini, peneliti akan menyajikan sejumlah literatur yang menjadi acuan pada penelitian. Literatur yang menjadi acuan adalah terkait inovasi digital pada media cetak, pengaruh pandemi Covid-19 pada lingkungan bisnis, budaya organisasi, maupun inovasi model bisnis. Kuatnya faktor lingkungan untuk mendorong perubahan organisasi merupakan salah satu bahasan utama dalam rumpun keilmuan manajemen strategi (Hall, Thorns & Oliver, 2003; Patil, 2018). Beberapa peneliti telah menemukan pendukung empiris yang membuktikan bahwa turbulensi dalam lingkungan akan mempengaruhi inovasi. Al Nuaimi, Idris, Al Ferokh, & Abu Joma (2014) dalam penelitiannya menguji hipotesis bahwa turbulensi lingkungan akan menjadi faktor positif yang mempengaruhi performa inovasi.

Dalam situasi Covid 19, penelitian terkait pengaruh turbulensi lingkungan terhadap inovasi terbukti secara empiris. Penelitian Mhlaga & Mloi (2020) serta Livari (2020) membuktikan bahwa pandemi mendorong inovasi dan transformasi digital pada institusi pendidikan. Dalam konteks bisnis media cetak, munculnya Covid-19 memaksa sejumlah organisasi penerbitan di India untuk melakukan inovasi digital (Jadhav, 2020; Hass & Waller, 2020).

Inovasi digital dalam media cetak sejatinya bukan merupakan hal baru. Namun bagi beberapa organisasi media cetak tua dan mapan, inovasi digital merupakan hal yang sulit dilakukan. Inovasi digital pun bukan menjadi prioritas bisnis utama bagi beberapa media cetak. Namun pandemi Covid-19 semakin mendorong media cetak untuk melakukan inovasi digital agar tetap bertahan. Penelitian Jadhav (2020) membuktikan bahwa di India, organisasi media cetak yang paling mapan sekalipun terguncang bisnisnya. Opsi mengubah piranti cetak menjadi digital menjadi opsi utama yang tak bisa dihindari.

2.1 Kepemimpinan yang Transformasional (*Transformational Leadership*/TL)

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu mentransformasikan nilai, visi, dan tujuan organisasi menjadi realitas itulah yang disebut karakter kepemimpinan yang transformasional (Avolio, Waldman, dan Yammarino, 1991; Bass, 1985, 1990; Bass dan Avolio, 1993; Burns, 1978; Einstein, 1995; Einstein dan Humphreys, 2001; Humphreys, 2005; dan Tichy & Ulrich, 1984).

Kompetensi pemimpin yang ditransformasikan kepada anggota organisasi, kata Gill (2002), adalah kunci dalam menghadapi persoalan yang terjadi di tengah proses perubahan organisasi. Agar sukses menjalankan transformasi ide kepada anggotanya, pemimpin butuh

beberapa dimensi kepemimpinan yang transformasional, yaitu menginspirasi atau motivator (*motivation/inspiring*), memberi stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), mempromosikan pengaruh yang ideal (*idealized attributes and behaviors*), dan menstimulasi kemajuan individu bawahan (*individual consideration*) (Grin, Hassink, Karadzic, & Moors, 2018).

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam perubahan organisasi. Sebab pada prinsipnya perubahan organisasi berarti upaya yang sengaja dirancang pemimpin atau manajer organisasi dengan tujuan meningkatkan performa organisasi (Harlak & Kara: 2018). Namun pada praktiknya ide perubahan tak melulu datang dari jajaran teras pemimpin organisasi. Ide perubahan kerap muncul dari orang yang berada di bawah level pimpinan (Abbas & Asghar, 2010). Sekalipun perubahan terjadi karena dorongan eksternal atau atas ide bawahan, tapi peran pemimpin tetap sangat sentral untuk memastikan perubahan terimplementasi. Menurut Curry (1992), pemimpin adalah media sentral yang memfasilitasi atau memformalisasi adanya perubahan. Teori ini tampak nyata dalam konteks perubahan pada bisnis media cetak. Sebab pemimpinlah yang punya wewenang untuk menginstitutionalisasi perubahan.

Pemimpin juga punya peran penting dalam merespons efek yang terjadi akibat perubahan itu (Gray, 1997). Karenanya, dalam proses perubahan organisasi, pemimpin dituntut memiliki kompetensi tertentu. Pagon, Banutai, & Bizjak (2008) menyebut sejumlah kapasitas yang mesti dimiliki seorang pemimpin agar dapat menghasilkan perubahan organisasi yang efektif. Kompetensi yang mesti dimiliki seorang pemimpin itu ada di sisi kognitif, fungsional, personal serta sosial, dan kemampuan mengatur perubahan.

Dalam hal kognitif, pemimpin dituntut punya kapabilitas dasar soal kreativitas dan cara mengatasi persoalan (*problem solving*). Pemimpin juga dituntut memiliki pola pikir yang bersifat strategis, kemampuan analisis mumpuni, serta kemampuan memberi arahan kepada bawahan. Dari sisi fungsional, pemimpin dituntut memiliki kemampuan komunikasi, kemampuan teknis, dan kemampuan untuk cepat belajar (*learning skill*). Sedangkan pada level personal serta sosial, seorang pemimpin dituntut memiliki kompetensi sebagai aktor yang pendorong kerja sama tim yang baik. Pemimpin juga merupakan sosok yang mesti mendorong penegakan etika, memiliki kemampuan memotivasi, serta kemampuan membuat orang lain mengikuti arahnya. Sedangkan terkait kompetensi mengatur perubahan, pemimpin dituntut memiliki kemampuan untuk mengatur suasana organisasi.

Gill (2002) menyimpulkan, inti dari kompetensi itu adalah pemimpin itu mesti punya kompetensi berpikir (*thinking*), moral (*meaning*), dan emosional. Seluruh kompetensi itu tak sekadar berakhir di diri pemimpin, tapi mesti ditransformasikan kepada anggota organisasi.

Kepemimpinan dalam organisasi juga menjadi hal yang fundamental dalam merespons perubahan lingkungan. Perubahan organisasi, budaya, lingkungan bisa dipengaruhi pemimpin (Sein, 2004). Sebab pemimpin orang yang bisa mengubah budaya organisasi. Namun di sisi sebaliknya, pemimpin juga bisa terpengaruh pada budaya organisasi. Butuh karakter kepemimpinan yang transformasional sebagai motor untuk membawa organisasi melakukan perubahan (Tichy & Ulrich, 1984; Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991; Bass, 1985, 1990; Bass & Avolio, 1993; Burns, 1978; Einstein, 1995; Einstein & Humphreys, 2003; Harlak & Kara, 2018).

Dalam situasi Covid-19, peran pemimpin organisasi akan sangat krusial. Sebab Covid-19 menuntut organisasi untuk bisa bereaksi cepat, berinovasi, dan bertransformasi. Kebutuhan ini selaras dengan dimensi kepemimpinan transformasional yang mampu memberikan stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) bagi anggota organisasi, sumber inspirasi bagi kemajuan individu bawahan (*individual consideration*), dan memberikan pengaruh yang ideal (*idealized attributes and behaviours*) (Grin, Hassink, Karadzic, & Moors, 2018). Dimensi itulah yang menurut pakar jurnalistik yang juga Direktur Media Grup, Usman Kansong (Kansong, wawancara pribadi, Desember 2020), penting dimiliki oleh organisasi media cetak dalam merespons pandemi Covid-19. Menurutnya, penting bagi seorang pemimpin media agar mampu mendayagunakan upayanya secara maksimal. Menurutnya, kuncinya adalah pemimpin bisa membentuk kekompakan tim dalam organisasi untuk mau berubah dan berinovasi (Kansong, wawancara pribadi, Desember 2020). Dia memandang kemampuan manajerial pimpinan media cetak sangat penting dan menentukan bertahan dan tidaknya media cetak pada era Covid-19.

Pandangan Kansong tersebut selaras dengan teori berbasis sumber daya (*resource base*) dan kemampuan (Adner & Helfat, 2003; Gedajlovic, Lubatkin, & Schulze, 2004, Clark & Soulsby, 2007, Boyne & Meier, 2009). Menurut kedua teori tersebut perubahan strategis, termasuk inovasi, adalah dinamika perusahaan dalam melakukan interpretasi manajerial atas peristiwa eksternal atau internal. Menurut perspektif ini, kemampuan suatu perusahaan untuk merespons lingkungannya terkait dengan bakat, pengalaman dan kompetensi para pemimpin di *top management team* (Adner & Helfat, 2003; Gedajlovic, Lubatkin, & Schulze, 2004).

Bass & Avolio (1994; 2000) merupakan salah satu pelopor yang memperkenalkan indikator untuk mengukur kepemimpinan lewat Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

Dalam MLQ ini pengukuran yang terkait kepemimpinan transformasional turut disertakan. Sejumlah peneliti kemudian memakai indikator tersebut untuk meneliti variabel Kepemimpinan Transformasional. Alban-Metcalfe & Aimo-Metcalfe (2000) menyempurnakan pengukuran itu dengan menggunakan sembilan skala kepemimpinan transformasional. Di sisi lain, Nilwala, Gunawardana, & Fernando (2017) menggunakan indikator yang spesifik dalam mengukur empat dimensi kepemimpinan transformasional, yakni idealisasi, konsiderasi individual, stimulasi intelektual, dan inspirasi. Penelitian ini memilih menggunakan indikator yang dipakai dalam penelitian Nilwala, Gunawardana, & Fernando (2017) karena secara spesifik menjadi alat ukur bagi keempat dimensi kepemimpinan transformasional.

Tabel 1 Rangkuman Literatur yang membahas Kepemimpinan Transformasional

Tahun	Penulis	Pembahasan
1996	Amabile	Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja kreatif karyawan atau bawahan dengan membina afeksi positif yang intens dan stimulasi intelektual.
2003	Shin dan Zhou	Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kreativitas bawahan. Namun relasi kepemimpinan transformasional dan kreativitas memerlukan moderasi berupa konservasi pengikut dan mediasi berupa motivasi intrinsik.
2003	Elkins dan Keller	Pemimpin bersifat transformasional mengkomunikasikan visi inspirasional dan memberikan stimulasi intelektual dengan anggota karyawannya. Kedua hal ini akan sangat terkait dengan keberhasilan dalam proyek sebuah organisasi.
2010	Wang dan Rode	Kepemimpinan transformasional tidak secara signifikan terkait dengan kreativitas karyawan. Namun, kreativitas akan terjadi lewat interaksi tiga arah yakni kepemimpinan transformasional, kemampuan karyawan mengidentifikasi pemimpin, dan iklim inovatif.

2011	Wang et al	Kepemimpinan transformasional mampu berkontribusi positif pada performa individual bawahan, tim, dan organisasi yang dipimpin.
2011	Rosing et al	Pemimpin transformasional dapat mendukung bawahan dalam upaya mereka untuk bertindak secara inovatif. Pemimpin dalam konteks transformasional dapat mendukung bawahannya untuk bisa mengembangkan organisasi secara <i>ambidextrous</i> (menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi). Artinya karyawan dapat tetap inovatif sekaligus produktif.
2012	Taneja, Pryor, Gibsons, Toombs	kepemimpinan yang transformasional (transformational leadership), melayani (servant leadership), otentik (authentic leadership), karismatik (charismatic leadership), dan welas asih (compassionate leadership) adalah jenis kepemimpinan yang efektif dalam mendorong perubahan budaya organisasi.
2013	Gilmore, Hu, Wei, Tetrick, dan Zaccaro	Sifat afeksi positif karyawan menjadi moderasi yang memperlemah pengaruh Transformational leadership (TL). Semakin tinggi kadar afeksi positif karyawan maka peran TL akan semakin berkurang.
2018	Harlak dan Kara	Ciri penting TL dibandingkan ciri leadership lain, yakni: karisma, inspirasi, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual.
2018	Grin, Hassink, Karadzic, Moors	Dimensi dari TL yakni menginspirasi/ motivator, memberi stimulasi intelektual, mempromosikan pengaruh yang ideal, dan menstimulasi kemajuan individu bawahan.
2018	Zhang, Zheng, dan Darko	TL menjadi independent variabel yang mempengaruhi inovasi sebagai dependent variabel. TL menciptakan iklim inovasi sebagai mediasi untuk menciptakan inovasi.

2.2 Inersia Organisasi (Organizational Inertia)

Salah satu tantangan dari perubahan di dalam organisasi adalah keengganan untuk berubah atau inersia. Hedberg (1981) mendefinisikan inersia organisasi sebagai situasi stagnasi dalam organisasi. Saat sifat stagnasi ini berkembang menjadi sikap tim dalam organisasi, maka saat proses implementasi strategi perubahan organisasi, inersia akan menjadi kekuatan penghambat. Dalam situasi organisasi inersia, tahap implementasi perubahan menjadi tahapan persoalan 'stage of trouble'. Pada tahapan ini peran sentral pemimpin jadi sangat vital. Pemimpin mesti segera menghadapi kekuatan yang inersia itu. Menunda berhadapan dengan inersia malah akan membuat situasi semakin buruk. Sebab inersia akan menjadi virus yang bisa menjangkiti dan menyebar pada seluruh karyawan. Maka tugas manajer dalam hal ini sangat vital untuk menjembatani dan memecah inersia dalam organisasi.

Beer & Einstant (2002) menjelaskan enam kondisi yang disebutnya *silent killer* yang bisa memicu situasi inersia dalam organisasi. Faktor pemicu itu adalah budaya *top bottom* yang berprinsip *laissez-faire* yang mana atasan kerap lepas tangan terhadap apa yang dilakukan bawahan. Selain itu, strategi yang tak jelas dan konflik prioritas, senior tim yang tidak efektif, koordinasi yang buruk antarsektor, dan kemampuan pemimpin yang berada di bawah rata-rata menyebabkan organisasi susah melakukan perubahan dan cenderung memilih inersia. Namun inersia tak selamanya berkonotasi negatif. Inersia juga bisa menjadi sebuah strategi untuk meningkatkan performa (Carvalho, Filho, Almeida, 2018). Sebab terkadang turunnya performa organisasi bukan karena perubahan selera pasar yang menuntut perubahan. Sebaliknya, terkadang organisasi belum memaksimalkan potensi dari bisnis lamanya yang eksis. Pada situasi ini inersia dibutuhkan untuk tetap konsisten pada model bisnis yang lama dengan fokus pada peningkatan potensi yang belum maksimal digarap.

Besson & Rowe (2012) menyebut tiga dimensi dari inersia, yakni ekonomi, politik, dan sosio-kognitif. Menurut Besson & Rowe (2012), dimensi ekonomi terkait inersia adalah menyangkut keengganan berubah dikarenakan faktor finansial yang belum mampu mendukung perubahan tersebut. Ini karena perubahan memerlukan dukungan finansial. Di sisi lain, sosio-kognitif terkait dampak sosial yang dapat timbul akibat perubahan. Sementara itu, dimensi politik inersia menyangkut dampak politik organisasi yang akan timbul jika organisasi berubah.

Inersia juga tak terlepas dari faktor budaya organisasi. Semakin dinamis budaya organisasi maka akan semakin mudah untuk melakukan inovasi. Namun dalam konteks umum, kecenderungannya media cetak memiliki budaya yang rigid untuk melakukan inovasi (Baughman, 2006:10). Media cetak punya kecenderungan inersia organisasi dalam berinovasi.

Walau konteksnya bukan media cetak, telah banyak penelitian terdahulu yang menguji hubungan pengaruh antara inersia dalam organisasi dengan inovasi. Penelitian Karlsson & Larsson (2016) menunjukkan bahwa syarat dari inovasi bukan sekadar kemampuan tapi kemauan.

Kogut & Zander (1992; 1995) memiliki hipotesis bahwa semakin banyak dan besar variabel pengetahuan, kapabilitas, aktivitas, dan agensi laten yang dimiliki organisasi maka akan semakin kecil level inersianya. Pada sisi lain, besarnya elemen laten ketimbang aktif akan semakin membuat kecenderungan melakukan inovasi semakin tinggi. Perbandingan rutinitas aktif dan laten di media cetak sendiri yang membentuk inersia organisasi menjadi faktor yang menghambat perubahan organisasi. Terrier (2017) juga pernah melakukan penelitian terkait inersia dalam konteks pengembangan antariksa. Hasilnya menyebut bahwa inersia dalam organisasi adalah penghalang utama inovasi. Sejumlah hipotesis tentang pengaruh inersia organisasi terhadap inovasi digital akan diuji dalam penelitian ini.

Di sisi lain, penelitian Gilbert (2005) mengukur indikator inersia organisasi lewat dimensi terkait dengan ketergantungan terhadap sumber daya (*resources rigidity*) dan rutinitas (*routine rigidity*). Sedangkan Haag (2014) mengambil indikator untuk mengukur dimensi Ekonomi Inersia, Politik Inersia, dan Sosial Inersia. Meski konteks penelitian Gilbert (2005), sama dengan penelitian ini yakni soal media cetak, namun peneliti lebih memilih menggunakan indikator yang digunakan Haag (2014). Ini karena soal kebaruan maupun dimensi yang lebih lengkap dibandingkan Gilbert (2005).

Tabel 2 Rangkuman Literatur yang Membahas Inersia Organisasi

Tahun	Penulis	Pembahasan
2002	Beer dan Einstat	Enam kondisi yang menghambat perubahan dalam organisasi, yakni budaya top bottom yang berprinsip laissez-faire yang mana atasan kerap lepas tangan terhadap apa yang dilakukan bawahan. Selain itu, strategi yang tak jelas dan konflik prioritas, senior tim yang tidak efektif, koordinasi yang buruk antarsektor, dan kemampuan pemimpin yang berada di bawah rata-rata menyebabkan organisasi susah melakukan perubahan dan cenderung memilih inersia.
2005	Smith	Manajemen organisasi untuk mesti mengantisipasi resistensi sebagai efek dari perubahan organisasi.

		<p>Ketiga langkah itu adalah menjelaskan alasan mengapa perubahan itu penting untuk dilakukan (<i>creating sense</i>), komunikasikan proses perubahan yang pastikan setiap anggota merasa dilibatkan (<i>communicating</i>), dan menetapkan titik sasaran dan target capaian dari perubahan (<i>providing anchoring points</i>). Dengan langkah itu, ancaman resistensi dari perubahan bisa diantisipasi, termasuk ancaman inersia.</p>
2011	Majid, Abdullah, Yassir, dan Tabassum	<p>Salah satu tantangan dari perubahan di dalam organisasi adalah keengganan untuk berubah. Jurnal ini terlebih dahulu mengutip Hedberg (1981) yang mendefinisikan inersia sebagai situasi stagnasi dalam organisasi. Saat sifat stagnasi ini berkembang menjadi sikap tim dalam organisasi, maka saat proses implementasi strategi perubahan organisasi, inersia akan menjadi kekuatan penghambat. Dalam situasi organisasi inersia, tahap implementasi perubahan menjadi tahapan persoalan 'stage of trouble'. Pada tahapan ini peran sentral pemimpin jadi sangat vital. Pemimpin mesti segera menghadapi kekuatan yang inersia itu. Menunda berhadapan dengan inersia malah akan membuat situasi semakin buruk. Sebab inersia akan menjadi virus yang bisa menjangkiti dan menyebar pada seluruh karyawan. Maka tugas manajer dalam hal ini sangat vital untuk menjembatani dan memecah inersia dalam organisasi.</p>
2012	Besson dan Rowe	<p>Inersia dalam organisasi adalah salah satu penghambat transformasi organisasi, termasuk penghambat inovasi. Jenis inersia yang paling menghambat adalah inersia yang bersifat sosial.</p>

2003	Huang, Lai, Lin, dan Chen	Inovasi dapat efektif dalam mengubah inersia organisasi guna menciptakan inovasi model bisnis dan meningkatkan kinerja perusahaan.
2014	Haag	Organisasi dalam penggunaan teknologi memiliki sejumlah kendala yang memacu inersia. Salah satu kendalanya keengganan untuk mengadopsi teknologi terbaru dan bertahan dengan teknologi yang sudah terbukti dan eksis.
2016	Karlsson dan Larsson	Aspek perilaku menjadi sangat penting dalam hal inovasi. Sebab pangkal masalah dari inovasi adalah penolakan dari individu, tim, atau organisasi. Sesuatu yang baru atau inovatif dianggap akan selalu membahayakan status quo. Namun memaksakan perubahan dalam organisasi juga kontraproduktif karena akan menimbulkan resistensi keras dari internal sejak awal.
2018	Moraes Carvalho, D., Guarido Filho, E, dan Almeida, V	Inersia tak selalu menjadi faktor penghambat peningkatan performa. Inersia terkadang dibutuhkan sebagai strategi untuk merespons tren yang sifatnya sesaat. Sejumlah dimensi inersia yakni politis, diskursif, kognitif, dan seremonial.
2018	Appelbaum, Profka, Depta, Petrynski	Kesuksesan perubahan dalam organisasi, terutama terkait motivasi pekerja sangat tergantung sejumlah hal. Hal yang pertama adalah manajemen dalam mengelola perubahan. Namun faktanya dua per tiga dari perubahan yang dilakukan organisasi selalu berujung pada kegagalan. Rata-rata implementasi dari perubahan berujung tidak sukses. Peneliti menyimpulkan kunci untuk mengatasi tingginya angka kegagalan dalam perubahan adalah kesediaan untuk berubah dan kebudayaan organisasi yang fleksibel. Karenanya jurnal menggarisbawahi bahwa melibatkan anggota organisasi dalam proses

		<p>perubahan bisa menjadi solusi untuk mengatasi keengganan untuk berubah (inersia). Hal yang kedua adalah perubahan mesti dirancang secara matang lewat formalisasi. Sebab angka dalam penelitian ini menunjukkan perubahan organisasi yang dilakukan secara formalitas, terencana, dan sistematis (jelas road mapnya) menghasilkan angka kesuksesan yang tinggi.</p>
--	--	--

2.3 Dampak Covid-19

Simonis (1972) mendefinisikan gangguan pada lingkungan adalah kondisi yang terjadi yang secara rasional terjadi sebagai efek dari mekanisme ekonomi dalam mencapai tujuannya. Namun, kata Simonis, turbulensi lingkungan seringkali bersifat mengguncang tatanan sosial karena alam atau lingkungan yang berubah. Turbulensi lingkungan menghasilkan dinamisme dan ketidakpastian yang dapat mempengaruhi aktivitas organisasi (Levine, 1979: 180). Volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity (volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas) menjadi dimensi turbulensi lingkungan (Schoemaker, Heaton, Teece, 2018; Du & Chen, 2018, Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2018).

Situasi turbulensi lingkungan tak hanya menciptakan gangguan, tapi kerap menjadi faktor yang mendorong organisasi untuk belajar (organizational learning). Menurut Kipley, Stevens, & Lokinvee (2018) turbulensi lingkungan memiliki efek pada keberhasilan pembelajaran organisasi. Dengan mengevaluasi dan menanggapi tingkat turbulensi dengan tepat akan membuat perusahaan mampu menyelaraskan kemampuan strategi mereka. Turbulensi lingkungan menjadi fenomena yang dialami hampir seluruh sektor bisnis akhir-akhir ini, terutama saat Covid-19.

Dalam situasi Covid 19, seperti saat, penelitian terkait pengaruh turbulensi lingkungan terhadap inovasi terbukti secara empiris. Sebagai contoh nyata adalah bagaimana institusi pendidikan mengubah pola ajar menjadi belajar jarak jauh dengan media online. Dalam konteks bisnis media cetak, munculnya Covid-19 memaksa sejumlah organisasi penerbitan di Indonesia untuk melakukan inovasi digital. Penelitian Jadhav (2020) membuktikan bahwa di India, media cetak yang paling mapan sekalipun terguncang bisnisnya. Sebab Covid-19 telah menghambat hulu hingga hilir bisnis media cetak. Sejak proses produksi, kegiatan organisasi media cetak terhambat akibat adanya kebijakan pembatasan sosial berskala besar (PSBB).

Aturan yang membatasi jumlah orang hadir di lokasi kerja membuat kegiatan percetakan terbatas. Sebab kegiatan percetakan media cetak membutuhkan manusia dan tak bisa digantikan mesin. Situasi makin pelik ketika masuk ke level distribusi. Adanya pembatasan keluar-masuk sejumlah kota membuat rantai distribusi media cetak nasional praktis terputus. Sedangkan di level konsumsi, konsumen yang semakin enggan keluar rumah membuat penjualan media cetak turun drastis. Ini masih ditambah kenyataan bahwa kertas karton dan koran menjadi media yang dapat menyebarkan virus Covid (Van Dooremalen et.al, 2020). Karena alasan terjadi penurunan besar jumlah pembeli media cetak maupun pemasangan dari iklan (Hass & Waller, 2020; Jadhav, 2020; Nayak, 2020). Kondisi ini tak pelak membuat media cetak sulit mempertahankan bisnisnya di tengah perubahan kondisi lingkungan.

Penelitian Hass & Waller (2020) menunjukkan bahwa faktor Covid telah memaksa perusahaan media cetak untuk melakukan inovasi digital. Namun inovasi adalah usaha yang memerlukan upaya dan biaya. Tidak sedikit pula media cetak yang tak mampu melakukannya dan memilih menutup operasinya. Di Australia, tercatat lebih dari seratus media cetak harus menutup usahanya karena tak mampu bertahan di tengah kuatnya dampak yang ditimbulkan Covid. Oleh karena itu, pernyataan Drucker (1985) bahwa organisasi mesti berinovasi untuk bertahan di tengah perubahan lingkungan terbukti. Sejumlah penelitian juga telah menghasilkan temuan bahwa kondisi turbulensi dan disrupsi lingkungan menjadi faktor yang berpengaruh positif pada munculnya jiwa kewirausahaan yang lekat pada inovasi dan eksploitasi.

Tabel 3 Rangkuman Literatur yang Membahas Dampak Covid-19

Tahun	Penulis	Pembahasan
2020	Hass & Waller	Covid-19 telah menghadirkan guncangan besar bagi lingkungan bisnis surat kabar di Australia. Dampak pandemi Covid telah mengakibatkan banyak surat kabar di Australia gulung tikar. Namun sebagian lain mampu bertahan karena mampu berinovasi. Kolaborasi inovasi juga menjadi salah satu cara bagi surat kabar untuk bertahan. Namun khusus surat kabar lokal, inovasi bukanlah pilihan yang mudah diambil. Di samping infrastruktur yang digital di tingkat lokal yang belum setara dengan perkotaan,

		halangan inovasi juga dikarenakan pertimbangan bisnis yang mana surat kabar lokal masih memiliki ceruk pembaca atau komunitas yang lebih loyal ketimbang surat kabar nasional.
2020	Jadhav	Pandemi Covid-19 telah mengakibatkan banyak media cetak di India menutup operasinya. Hal ini karena pandemi telah berdampak langsung dalam menghambat kegiatan produksi, konsumsi, dan distribusi media cetak dikarenakan kebijakan pemerintah India yang sempat memberlakukan <i>lockdown</i> .
2020	Lahmiri dan Bekiros	Pandemi Covid-19 telah mengakibatkan dampak digitalisasi di segala sektor, terutama keuangan. Transaksi keuangan elektronik di seluruh dunia tercatat meningkat selama Covid. Ini terutama transaksi bitcoin.
2020	Shahzad, Hassan, Aremu, Hussain., dan Lodhi	Pandemi Covid-19 telah mendorong adaptasi pengetahuan, penggunaan, serta transformasi teknologi digital yang massif di lingkungan pendidikan Malaysia.
2020	Wang, Hong Li, & Gao	Pengaruh eksternal lingkungan selama pandemi Covid-19 terbukti menjadi faktor yang mendorong perusahaan di Cina melakukan inovasi pemasaran. Tingkat motivasi berinovasi dan kolaboratif inovasi meningkat.
2020	Zou, P., Huo Di., & Li,	Sejumlah indikator yang menandakan dampak pandemi Covid dalam sektor bisnis di Cina adalah terkait dengan pandemi yang menghambat kegiatan operasi, konsumsi, dan produksi.

2.4 Inovasi Digital

Shaffer (2014) menyebut inovasi mencakup konsep penemuan, kecerdikan, dan improvisasi. Untuk berinovasi, organisasi membutuhkan penyelidikan, rangsangan, wawasan, inisiasi, imajinasi dan inspirasi. Drucker (1985) menjadi salah satu peletak dasar teori inovasi dalam organisasi bisnis. Menurut Drucker organisasi dituntut untuk berinovasi atau terancam mati tergilas oleh perubahan (1985). Salah satu murid Drucker, Cohen (2008) mengutip pandangan sang guru yang menyebut "kamu tidak bisa memprediksi masa depan, tapi kamu bisa menciptakannya. Inilah yang menjadi bagian dari semangat inovasi. Inovasi yang sesungguhnya bukan untuk memprediksi apa yang akan terjadi. Tapi memutuskan apa yang akan terjadi. *Innovation is not about prediction, but invention*. Ada beragam bentuk inovasi. Namun hal yang paling mewarnai kehidupan masyarakat akhir-akhir ini adalah inovasi teknologi digital. Inovasi teknologi digital inilah yang kemudian menghasilkan guncangan atau *disruptive innovation* (Christensen, McDonald, Altman, & Palmer, 2018). Hampir seluruh lingkungan bisnis kini berubah dari analog ke digital.

Kohli & Melville (2018) menyebut hampir seluruh organisasi pada seluruh lingkungan bisnis berada dalam tekanan untuk mengadopsi teknologi digital memperbaharui dan mentransformasikan bisnisnya agar sesuai dengan kemajuan zaman. Dalam penelitian ini dijelaskan beberapa tahapan inovasi digital, yakni inisiasi, pengembangan, implementasi, eksploitasi. Dalam konteks bisnis media cetak, kemunculan platform digital menambah persaingan di dunia bisnis informasi. Banyak peneliti yang awalnya memandang hadirnya platform digital bukan mengganggu bisnis media cetak, melainkan justru melengkapi (De Waal, Schonebach, & Lauf, 2006). Namun pandangan ini dibantah Gaskins & Jerit (2012). Penelitiannya menunjukkan adanya indikasi perubahan perilaku konsumen yang mengarah pada substitusi dari media konvensional ke online. Karenanya, media cetak dituntut untuk ikut mengubah model bisnisnya yang tak lagi sekadar analog tapi juga digital (online).

Urbinati, Chicaroni, Chiesa, & Frattini (2018) mengklasifikasi sejumlah variabel teknis inovasi digital. Pertama adalah *internet of things* yang berarti interaksi manusia dengan manusia digantikan interaksi digital. Variabel kedua adalah *cloud computing* yang berarti internet menjadi pusat pengelolaan. Dua variabel lain adalah pengelolaan seluruh data yang terhimpun secara digital (*big data*) dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*). Aplikasi teknis itu kemudian dipraktikkan secara organisasi. Secara praktik, inovasi digital terwujud berkat peningkatan kapasitas maupun kompetensi organisasi dalam pemanfaatan teknologi

informasi (IT). Tippins & Sohi (2003); Zhang, Sarker, & Sarker (2008); Bi, Davison, & Smyrnios (2019) meramu bahwa sejumlah dimensi peningkatan kapasitas dan kompetensi IT itu terdiri dari kegiatan manajemen IT, operasi IT, dan jaringan IT.

Penelitian Urbinati, Chicaroni, Chiesa, & Frattini (2018) maupun Bi, Davison, dan Smyrnios (2019) memiliki pendekatan berbeda dalam mengukur inovasi digital. Pengukuran yang dilakukan Urbinati, Chicaroni, Chiesa, & Frattini (2018) dilakukan dalam konteks perusahaan yang beragam jenis. Indikator pengukurannya begitu lekat dengan teknis dunia digital, yakni internet of things (IoT), cloud computing, big data, dan artificial intelligence. Namun indikator penelitian yang konteksnya untuk mengukur perusahaan teknologi itu terlalu *advance* jika dipakai untuk mengukur inovasi digital yang lebih sederhana di media cetak. Oleh karenanya, peneliti mengambil indikator penelitian dari Bi, Davison, dan Smyrnios (2019) yang hanya mengukur indikator terkait dimensi penggunaan IT untuk operasi perusahaan, manajemen perusahaan, dan hubungan eksternal perusahaan.

Tabel 4 Sejumlah Literatur yang Membahas Inovasi Digital

Tahun	Penulis	Pembahasan
2007	Boss, Malladi, Quan, Legregni, dan Hall	Salah satu bentuk praktik inovasi digital yang membuat perusahaan menggunakan cloud computing untuk dengan cepat mengembangkan, menguji, dan membuat inovasi segera terjangkau kepada pengguna. Inovasi digital memungkinkan penyebaran produk dan layanan baru yang lebih cepat kepada konsumen.
2010	Yoo, Henfridsson, dan Lyytinen	Inovasi digital juga mengubah organisasi. Dari organisasi yang sifatnya vertikal menjadi organisasi yang bersifat jaringan. Selain itu dibahas pula bahwa inovasi digital adalah mengubah produk fisik menjadi lebih mudah diakses, komunikatif, dan dapat dilacak. Sebagai contoh industri penerbitan yang awalnya menggunakan kertas dan koran menjadi bacaan digital.
2014	Fitzgerald, Kruzchwitz, Bonnet, Welch	Unsur-unsur yang termasuk dalam digital teknologi yakni sosial media, ponsel, perangkat analitik atau embedded. Inovasi digital sebagai inovasi yang

		memanfaatkan media sosial, ponsel, perangkat analitik.
2017	Nambisan, Lyytinen, Majchrzak, Song	Digital Innovation (DI) adalah kreasi dari penawaran pasar, proses bisnis, atau model yang tercipta dari penggunaan digital teknologi. Definisi DI mencakup serangkaian hasil inovasi, seperti produk baru, platform, dan layanan serta pengalaman pelanggan baru yang menggunakan media teknologi maupun proses digital.
2018	Kohli dan Melvile	Hampir seluruh organisasi pada seluruh lingkungan bisnis berada dalam tekanan untuk mengadopsi teknologi digital memperbaharui dan mentransformasikan bisnisnya agar sesuai dengan kemajuan zaman. Dalam penelitian ini dijelaskan dimensi yang dalam proses inovasi digital, yakni inisiasi, pengembangan, implementasi, eksploitasi. Jurnal ini juga menjelaskan faktor lingkungan internal dan kompetitif eksternal yang mendukung inovasi. Faktor lingkungan internal yang mendukung yakni strategi organisasi, pengetahuan organisasi, dan cara organisasi menjalankan kegiatannya. Sedangkan faktor kompetitif eksternal yang mempengaruhi persaingan antarperusahaan di bidangnya, terutama di bidang yang berhubungan langsung dengan konsumen sehari-hari, termasuk di dalamnya media massa.
2018	Urbinati, Chiaroni, Chiessa, Frattini	Jenis teknologi digital yang diidentifikasi sebagai inovasi digital yakni penggunaan big data, internet of things (IoT), cloud computing, augmented and virtual reality, artificial intelligence dan cyber-physical systems
2019	Khin dan Ho	Inovasi digital telah jamak dikonseptualisasikan sebagai solusi inovatif yang memungkinkan

		<p>organisasi mengubah model bisnisnya menjadi digitalisasi. Hampir seluruh industri terpengaruh dengan perubahan bisnis dari analog ke digital. Penelitian juga menemukan orientasi digital dan kapabilitas digital menjadi faktor positif yang mempengaruhi inovasi digital. Inovasi digital adalah faktor mediasi kinerja organisasi dengan kemampuan digital. Kesimpulan penelitian ini menempatkan inovasi digital sebagai mediator dari faktor pendorong dengan performa organisasi.</p>
--	--	--

2.6 Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*)

Organisasi dapat mengadaptasi model bisnis yang berbeda dari model bisnis awalnya. Logikanya sederhana karena lingkungan yang dinamis (Teece, 2010), maka organisasi perlu berubah. Foss & Saebi (2016) merangkum rentetan penelitian terdahulu yang menempatkan perubahan model bisnis sebagai proses dari peningkatan performa. Penelitiannya menampilkan relasi faktor eksternal yang perkembangan teknologi yang mempengaruhi perubahan model bisnis atau inovasi model bisnis. Faktor eksternal yakni perkembangan teknologi yang mendorong perubahan model bisnis, salah satunya berbentuk inovasi digital. Di sisi lain Cavalcante (2014) menyebut organisasi dapat mengembangkan model bisnis yang berbeda yang telah dipertimbangkan selaras dengan lingkungan dan situasi. Amit dan Zott (2012) menjelaskan bahwa inovasi yang bermuara pada perubahan model bisnis bisa berbentuk penambahan fasilitas baru, menghubungkan fasilitas dengan cara baru, atau mengubah pihak mana yang terlibat dalam aktivitas bisnis organisasi.

Cavalcante (2014) menyebut tiga dimensi yang mesti diidentifikasi terkait perubahan bisnis model yakni *value creation* (paham nilai produk yang dihasilkan), *modus operandi* perusahaan (mekanisme perusahaan), dan *value capture* (nilai yang dihasilkan dari produk). Setelah memahami model bisnis yang berjalan, tahap kedua adalah mulai pada inisiatif perubahan. Pada tahap ini inisiatif perubahan diambil berdasarkan faktor eksternal yakni lingkungan dan faktor internal, seperti peningkatan efektivitas dan efisiensi). Setelah inisiatif dilakukan barulah perusahaan melakukan rekonfigurasi *value creation*, *modus operandi*, dan *value capture*. Setelah rekonfigurasi dilakukan, perubahan masuk pada tahap ketiga yakni memantau dampak-dampak yang muncul setelah perubahan. Setelah dampak terpantau,

kemudian tahap terakhir memberikan solusi terhadap persoalan. Ini agar perubahan bisa efektif dengan meminimalisir dampak negatif yang menghambat.

Osterwalder dan Pigneur (2005) juga telah menjelaskan apa dan bagaimana langkah yang mesti dilakukan dalam mengubah model bisnis agar menghasilkan performa yang lebih optimal. Penjelasan itu dituangkan dalam konsep Business Model Canvas (BMC). Seperti namanya, BMC dibuat seperti kanvas lukisan. Ini agar konsep perubahan bisnis model bisa lebih dimengerti lewat visualisasi secara sederhana. Langkah paling fundamental dalam proses merancang perubahan via BMC adalah mengidentifikasi sisi positif dan negatif dari produk yang ditawarkan (*offering*), pelanggan (*customer*), infrastruktur, dan keuangan. Kelima hal itu adalah pondasi utama dalam perubahan model bisnis. Konsep BMC bisa diterapkan dalam segala industri, termasuk industri media cetak. Pengukuran dimensi Inovasi Model Bisnis dari Osterwalder dan Pigneur (2005) berbanding terbalik dengan pengukuran Inovasi Model Bisnis dalam penelitian Claus (2016). Penelitian ini menggunakan indikator pengukuran dari penelitian Claus (2016) karena merupakan salah satu penelitian terbaru dan membahas tiga dimensi yang dinilai sesuai dengan tujuan inovasi model bisnis media cetak, yakni Value Capture, Value Creation, dan New Proposition.

Tabel 5 Sejumlah Literatur yang Membahas Inovasi Model Bisnis

Tahun	Penulis	Pembahasan
2005	Osterwalder, Pigneur, Tucci	Buku ini menjelaskan apa dan bagaimana langkah yang mesti dilakukan dalam mengubah model bisnis agar menghasilkan performa yang lebih optimal. Penjelasan itu dituangkan dalam konsep Business Model Canvas (BMC). Seperti namanya, BMC dibuat seperti kanvas lukisan. Ini agar konsep perubahan bisnis model bisa lebih dimengerti lewat visualisasi secara sederhana. Langkah paling fundamental dalam proses merancang perubahan via BMC adalah mengidentifikasi sisi positif dan negatif bisnis yang selama ini berjalan. Ada lima hal yang dijelaskan dalam BMC yakni produk yang ditawarkan (<i>offering</i>), pelanggan (<i>customer</i>), infrastruktur, dan keuangan. Kelima hal itu adalah pondasi utama dalam perubahan model bisnis. Konsep BMC bisa

		diterapkan dalam segala industri, termasuk industri media cetak.
2008	Comes dan Berniker	Inovasi model bisnis menjawab apa nilai yang akan ditawarkan organisasi kepada konsumen dan bagaimana nilai yang ditawarkan itu memberikan keuntungan bagi organisasi. Buku ini menjelaskan bahwa perusahaan dari semua ukuran, di semua negara, dan di semua industri menghadapi perubahan yang begitu cepat. Para pemimpin pasar di masa ini adalah perusahaan yang mampu merangkul perubahan sebagai peluang, mengembangkan budaya yang menciptakan perubahan, mendorongnya melalui organisasi, dan memanfaatkan keterampilan terkait untuk berinovasi untuk keunggulan kompetitif. Kepemimpinan yang mampu bertahan dalam dunia bisnis baru ini adalah yang mampu berinovasi yang lebih cepat, lebih "terbuka" pada produk, layanan, dan model bisnis yang fleksibel.
2009	Santos, Spector, dan Heyden	Inovasi model bisnis (BMI) adalah rekonfigurasi dari model bisnis saat ini yang dijalankan perusahaan untuk kepentingan produk dan servis yang lebih baru. Produk dan servis baru ini yang akan ditawarkan dalam lingkungan tempat organisasi berkompetisi. Jurnal ini juga menjelaskan basis dari perubahan model bisnis adalah aktivitas rekonfigurasi yang terdiri dari empat tipologi, yakni relinking (memperbaharui bentuk koneksi antar-unit organisasi saat menjalankan aktivitas bisnis), repartitioning (perubahan fisik, kultural, dan institusional), relocating (perubahan jarak organisasi dalam menjangkau kegiatan bisnisnya), dan reactivating (perubahan dengan hanya sebagian merevisi model

		bisnis yang berjalan saat ini guna penguatan model bisnis lama).
2010	Teece	Saat perusahaan bisnis didirikan, perusahaan itu secara eksplisit atau implisit menggunakan model bisnis tertentu yang menggambarkan desain atau arsitektur penciptaan dan mekanisme penangkapan nilai (capture value). Inti dari model bisnis adalah dalam mendefinisikan cara yang digunakan perusahaan untuk memberikan nilai kepada pelanggan, membujuk pelanggan untuk membayar nilai tersebut, dan mengubah pembayaran itu menjadi laba. Hal itu mencerminkan hipotesis manajemen yakni seputar apa yang diinginkan pelanggan, bagaimana mereka menginginkannya, dan bagaimana perusahaan dapat mengatur untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan itu, mendapatkan bayaran untuk melakukannya, dan menghasilkan keuntungan.
2011	Koen Bartles dan Elsum	Perubahan bisnis model merupakan salah satu solusi untuk bertahan di tengah lingkungan yang inovatif. Deretan kasus empiris membuktikan organisasi sekalipun memiliki sumber daya yang memadai, pemahaman pasar yang mendalam, dan kompetensi teknis, masih tetap terguncang dengan munculnya pendatang dengan inovasi model bisnis baru. Tantangan dari perubahan model bisnis yang inovatif terletak pada bagaimana bentuk dan target dari perubahan. Perusahaan yang sudah mapan akan menemukan persimpangan apakah perubahan akan menghasilkan keuntungan besar atau justru risiko. Risiko besar bagi perusahaan saat mengembangkan jaringan baru untuk menjangkau konsumen yang belum pernah mereka jangkau. Namun tantangan yang dihadapkan organisasi dalam merubah model

		<p>bisnisnya berbeda antara satu bidang bisnis dengan yang lain. Meski begitu ada persamaan kendala saat merubah model bisnis yakni penolakan dari dalam organisasi untuk mengembangkan keterampilan baru.</p>
2012	Amit dan Zott	<p>Perubahan atau inovasi model bisnis (BMI) bisa berbentuk penambahan fasilitas baru, menghubungkan fasilitas dengan cara baru, atau mengubah pihak mana yang terlibat dalam aktivitas bisnis organisasi. Perubahan pada desain model bisnis bisa dilakukan secara halus. Perubahan bisa dihasilkan tanpa mendisrupsi suatu industri, namun masih tetap dapat menghasilkan keuntungan bagi organisasi inovator. Ada enam pertanyaan utama yang mendorong inovasi model bisnis: 1. Kebutuhan apa yang dirasakan dapat dipenuhi melalui desain model baru? 2. Kegiatan baru apa yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan saat ini? 3. Bagaimana cara beragam kegiatan saat ini dihubungkan satu sama lain dengan cara baru? 4. Siapa yang harus melakukan setiap kegiatan yang merupakan bagian dari model bisnis? 5. Bagaimana nilai diciptakan melalui model bisnis baru? 6. Bentuk pendapatan apa yang setimpal usaha perusahaan dalam menghasilkan produk?</p>
2014	Cavalcante	<p>Organisasi dapat mengembangkan model bisnis yang berbeda yang telah dipertimbangkan selaras dengan lingkungannya. Bahkan pada dalam jenis dan lingkungan yang sama, organisasi masih dapat mengembangkan beragam model bisnis. Sebelum merancang perubahan model bisnis, langkah pertama yang mesti dilakukan organisasi mesti adalah mengidentifikasi model bisnisnya selama ini. Pada</p>

		<p>tahap ini ada tiga hal yang mesti diidentifikasi memahami value creation (paham nilai produk yang dihasilkan), modus operandi perusahaan (mekanisme perusahaan), dan value capture (nilai yang dihasilkan dari produk). Setelah memahami model bisnis yang berjalan, tahap kedua adalah mulai pada inisiatif perubahan. Pada tahap ini inisiatif perubahan diambil berdasarkan faktor eksternal yakni lingkungan dan faktor internal, seperti peningkatan efektivitas dan efisiensi). Setelah inisiatif dilakukan barulah perusahaan melakukan rekonfigurasi value creation, modus operandi, dan value capture. Setelah rekonfigurasi dilakukan, perubahan masuk pada tahap ketiga yakni memantau dampak-dampak yang muncul setelah perubahan. Setelah dampak terpantau, kemudian tahap terakhir memberikan solusi terhadap persoalan. Ini agar perubahan bisa efektif dengan meminimalisir dampak negatif yang mengambat.</p>
2017	Hossain	<p>Business model innovation (BMI) adalah fenomena yang berkembang dewasa ini. BMI mewakili aktivitas dalam sistem yang meliputi inovasi, kreasi nilai (value creation), value capture, dan struktur organisasi serta aliansinya. Konsep BMI yang baru tidak akan menggaransi organisasi akan langsung mampu mendapatkan keuntungan. Semua tergantung strategi penerapannya. BMI akan menghasilkan untung jika diterapkan pada waktu yang tepat. Dalam jurnal ini dijelaskan bahwa internet dan digitalisasi telah mendorong BMI, terutama pada bisnis media cetak. Hadirnya platform media digital mendorong media cetak untuk melakukan BMI. Penelitian menyimpulkan otonomi, pengambilan risiko, dan proaktif pada perubahan akan mendorong BMI dalam</p>

		media cetak mampu menanggulangi kadar disrupsi yang timbul karena digitalisasi.
--	--	---

Tabel 6 Perbedaan Konsep yang Terkait Digital (Bican dan Brem, 2020)

Konsep	Definisi
Bisnis Model	Bentuk interaksi organisasi dengan supplier, konsumen, maupun partner sebagai dasar proposisi nilai organisasi
Digitasi Digital	Proses bersifat teknis yang mengubah informasi analog menjadi format digital
Digitalisasi	Bentuk teknik aplikasi dari digitasi sebagai proses dari sosio-teknologi
Model Bisnis Digital	Optimalisasi sumber daya yang berpusat pada pengalaman, platform, dan konten.
Inovasi Digital	Proses penemuan baru yang dilakukan lewat kombinasi fisik dan digital yang mampu membuka akses yang lebih luas
Transformasi Digital	Perubahan digital yang berimplikasi pada seluruh aspek bisnis

BAB 3

MODEL DAN HIPOTESIS

3.1 Model Penelitian

Berdasarkan tinjauan literatur di atas maka penelitian ini akan mengambil tiga anteseden yang mempengaruhi inovasi digital dalam media cetak yakni kepemimpinan transformasional (Gilmore, Hu, Wei, Tetrick, & Zaccaro; 2013, Shin & Zhou, 2003; Wang & Rode, 2010), inersia dalam organisasi (Appelbaum, Profka, Depta, & Petrynski, 2018; Carvalho, D, Filho, & Almeida, 2018; Huang, Lai, Lin, & Chen, 2013), dan dampak pandemi Covid-19 (Wang, Hong Li, & Gao, 2020; Shahzad, Hassan, Aremu, Hussain, & Lodhi, 2020, Lahmiri & Bekiros, 2020).

Model penelitian ini diambil dari sintesis sejumlah penelitian terdahulu, yakni model penelitian Huang Lai, Lin, & Chen (2012) yang membahas Inersia Organisasi sebagai anteseden yang mempengaruhi Keterbukaan Inovasi yang outputnya adalah Inovasi Model Bisnis dan Performa Organisasi. Model tersebut kemudian disintesis dengan model yang disusun Shin & Zou (2003); Gilmore, Hu, Wei, Tetrick, & Zaccaro (2013) terkait peran Kepemimpinan Transformasional sebagai anteseden yang mempengaruhi Inovasi. Selain itu, model penelitian juga merujuk model Karimi dan Walter (2016) yang mengulas relasi aktivitas inovasi dengan inovasi bisnis model.

3.2.1 Dampak Covid-19 pada Inovasi Digital

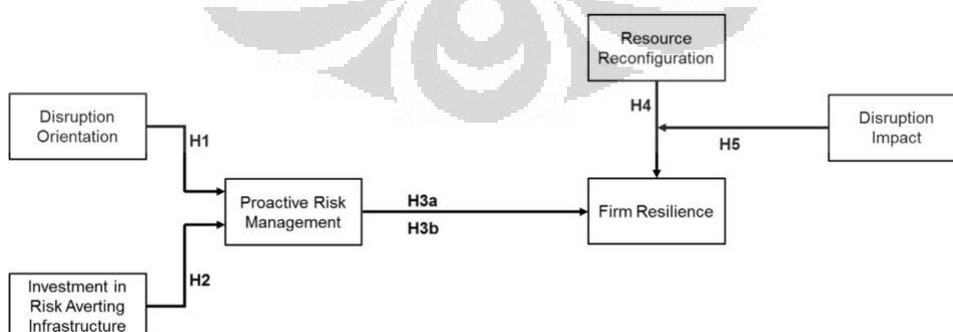
Beberapa penelitian terdahulu telah mengulas variabel dampak disruptsi (*disruption impact*). Parker dan Ameen (2017) menguji dampak disruptsi sebagai faktor yang memoderasi relasi rekonfigurasi sumber daya (*resource reconfiguration*) dengan ketahanan perusahaan (*firm resilience*). Penelitian ini memandang bahwa semakin tinggi dampak disruptsi akan mempengaruhi semakin tinggi pula hubungan *resource reconfiguration* dengan *firm resilience*. Bode, Wanger, Peterson, & Ellram (2011) juga mengungkapkan bahwa disruptsi menjadi motivasi bagi perusahaan untuk melakukan aksi dalam organisasi guna menciptakan stabilitas.

Setelah pandemi covid-19 melanda dunia, muncul sejumlah riset yang mengaitkan langsung dampak Covid-19 pada aktivitas organisasi bisnis. Sejumlah karya akademis mengaitkan dampak besar Covid-19 terhadap sektor bisnis (Amadsun, 2020; Hess & Waller, 2020; Jadhav, 2020; Wang, Hong Li, & Gao, 2020; Zhou, Huo, & Li, 2020; Lahmiri dan Bekiros, 2020). Dari rangkaian penelitian tersebut, secara umum membahas bagaimana organisasi bertahan di tengah pandemi Covid-19. Riset Zhu, Huo, & Li (2020) menjelaskan bahwa inovasi digital merupakan pilihan bagi organisasi untuk tetap mampu bertahan di tengah

pandemi Covid-19 yang membatasi interaksi fisik. Studi yang mengambil sampel di provinsi Guangdong China, menemukan bahwa 70 hingga 90 persen organisasi memilih untuk berinovasi digital. Riset di Guangdong didukung oleh temuan Lamhiri dan Bekiros (2020) yang menemukan bahwa transaksi keuangan digital, seperti Bitcoin, melesit saat pandemi Covid-19.

Di sisi lain pengaruh Covid 19 dalam mendorong inovasi juga bisa dibuktikan secara empiris. Sebagai contoh nyata adalah bagaimana institusi pendidikan mengubah pola ajar menjadi belajar jarak jauh dengan media online. Dalam konteks bisnis media cetak, munculnya Covid-19 memaksa sejumlah organisasi penerbitan di Indonesia untuk melakukan inovasi digital. Penelitian Jadhav (2020) membuktikan bahwa di India, media cetak yang paling mapan sekalipun terguncang bisnisnya. Opsi mengubah piranti cetak menjadi digital menjadi opsi utama yang tak bisa dihindari. Selain soal inovasi, sejumlah penelitian telah membahas dampak Covid juga berpengaruh pada sisi kewirausahaan.

Penelitian Amoros, Ciravegna, Mandakovic, & Stenholm (2019) menghasilkan temuan bahwa kondisi lingkungan yang rapuh dan tidak stabil berpengaruh positif pada munculnya jiwa inovatif dalam organisasi. Temuan senada juga dihasilkan dari penelitian Bullough, Renko, & Myatt (2014). Dalam konteks penelitian di negara yang dilanda perang seperti Afganistan, penelitian menghasilkan temuan bahwa kondisi perang justru menumbuhkan intensi untuk berinovasi. Kondisi perang ini justru menumbuhkan keyakinan individual bahwa mereka akan mampu tumbuh dari keterpurukan (*resilience*) dan percaya diri pada kemampuan kewirausahaan (*entrepreneurial self-efficacy*). Di sisi lain, beberapa peneliti telah dampak secara umum turbulensi lingkungan yang mempengaruhi inovasi. Al Nuaimi, Idris, Al Feroqh, & Abu Joma (2014) dalam penelitiannya menguji hipotesis bahwa turbulensi lingkungan akan menjadi faktor positif yang mempengaruhi performa inovasi.



Gambar 3 Model Parker dan Ameen (2017) yang dampak disrupsi sebagai variabel moderator *resource reconfiguration* dan *firm resilience*

Hashim (2000) juga membuktikan terdapat hubungan antara kompleksitas dalam lingkungan, strategi, dan performa usaha kecil menengah di Malaysia. Penelitiannya pada 100 UKM di Malaysia menemukan fakta bahwa kompleksitas malah mendorong organisasi untuk lebih kreatif dan inovatif untuk bertahan. Nadkarni dan Narayanan (2007) dalam penelitian memiliki hipotesis turbulensi dan lingkungan yang tidak dapat diprediksi akan mempengaruhi performa inovasi perusahaan. Awang et al., (2009) juga mengkaji aspek volatilitas lingkungan justru berpengaruh positif pada perubahan organisasi. Namun sebaliknya, penelitian Boyne dan Meir (2009) menunjukkan turbulensi lingkungan malah berkorelasi negatif terhadap performa. Hal ini terkait dengan perubahan internal organisasi.

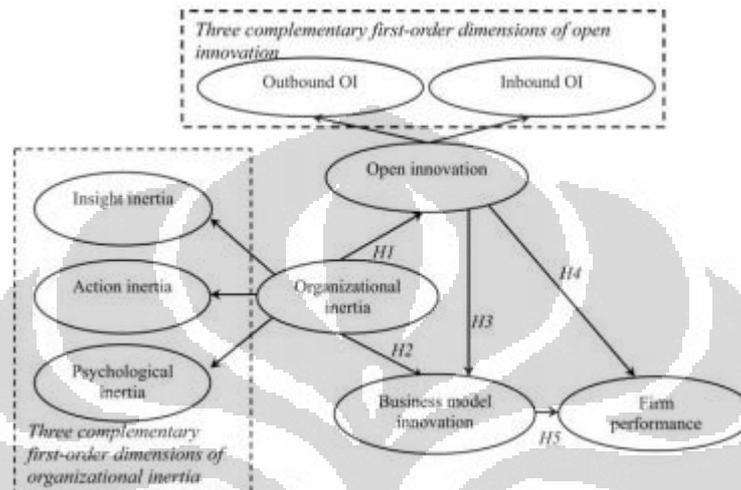
Di sisi lain, penelitian Hendrik dan Fontana (2019) menyatakan guncangan dalam lingkungan bisnis menuntut organisasi memiliki agilitas, cepat berinovasi, budaya eksperimen, dan perilaku berani mengambil risiko agar dapat mengeksplorasi peluang. Di saat yang sama pula organisasi harus bisa mengeksplorasi kesempatan untuk dapat mendapat keunggulan kompetitif yang kekal. Media cetak juga punya kecenderungan besar menghadapi turbulensi lingkungan yang mendorong organisasi harus melakukan inovasi (Hass dan Waller, 2020; Jadhav, 2020). Namun guncangan lingkungan bisnis media cetak memiliki kadar yang berbeda di tiap waktu dan wilayah. Karenanya tak heran, banyak penelitian terkait media cetak yang menampilkan hasil yang bertolak belakang. Kaye dan Johnson (2003; 2004) menemukan fakta bahwa turbulensi lingkungan media akibat kehadiran media online di Amerika nyatanya tidak berpengaruh negatif pada bisnis media cetak. Sebaliknya, antara media media cetak dan online menjadi saling melengkapi (*complementary*). Sebaliknya, bisnis majalah yang terkena dampak dari kemunculan media online.

De Waal (2005) memperkuat penelitian ini dalam konteks lingkungan bisnis media cetak di Belanda. Menurutnya, bisnis media cetak tidak terpengaruh dengan kemunculan media online. Sebab, menurut dia, kualitas produk jurnalistik dari media online belum setara dengan dengan media media cetak yang jauh lebih mapan. Gaskins & Jerit (2012) mengkritisi pandangan soal eksistensi media cetak dari serbuan media online. Penelitiannya menunjukkan adanya indikasi perubahan perilaku konsumen yang mengarah pada substitusi dari media konvensional ke online. Penelitiannya menunjukkan tak hanya media cetak yang terancam, melainkan juga televisi dan radio. Karenanya, penelitian ini kemudian menempatkan faktor inovasi sebagai salah satu opsi yang ditempuh media cetak untuk tetap bertahan. Dari deretan literatur terdahulu tersebut, penelitian ini akan menguji hipotesis tiga yakni:

H-3 Dampak Covid-19 berpengaruh positif terhadap inovasi digital media cetak di Indonesia.

3.2.2 Pengaruh Inersia dalam Organisasi dengan Inovasi Digital

Media cetak memiliki budaya yang rigid untuk melakukan inovasi (Baughman, 2006). Media cetak punya kecenderungan inersia organisasi dalam berinovasi. Walau konteksnya bukan media cetak, telah banyak penelitian terdahulu yang menguji hubungan pengaruh antara



inersia dalam organisasi dengan inovasi. Huang Lai, Lin, & Chen (2012) dalam risetnya mengungkap bahwa inersia dalam organisasi memiliki hubungan negatif dengan inovasi. Saat tingkat inersia organisasi rendah maka akan bermuara pada keterbukaan akan inovasi.

Gambar 4 Model penelitian menunjukkan Inersia Organisasi sebagai variabel laten yang mendorong keterbukaan inovasi yang outputnya inovasi model bisnis (Huang, Lai, Lin, & Chen, 2012).

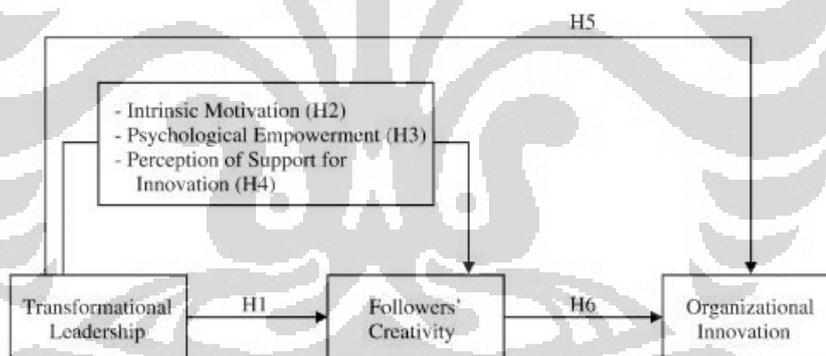
Keterbukaan akan inovasi akan berpengaruh pada inovasi model bisnis. Penelitian Karlsson & Larsson (2016) menunjukkan bahwa syarat dari inovasi bukan sekadar kemampuan tapi kemauan. Aspek perilaku menjadi sangat penting dalam hal inovasi. Sebab pangkal masalah dari inovasi adalah penolakan dari individu, tim, atau organisasi. Sesuatu yang baru atau inovatif dianggap akan selalu membahayakan status quo. Dalam studi yang membahas tentang kapabilitas, pengetahuan dan rutinitas kerap menjadi pemantik kemalasan organisasi untuk melakukan inovasi (Collinson & Wilson, 2017; Kogut & Zander, 1992:385).

Hipotesis yang dibuat Collinson dan Wilson (2017) menempatkan semakin besarnya rutinitas aktif dibanding rutinitas laten maka akan semakin sulit organisasi itu dalam mengubah situasi inersia. Terrier (2017) juga pernah melakukan penelitian terkait inersia dalam konteks pengembangan antariksa. Hipotesisnya menyebut bahwa inersia dalam organisasi adalah penghalang utama inovasi. Sejumlah hipotesis tentang pengaruh inersia organisasi terhadap inovasi juga akan diuji dalam penelitian ini sebagai hipotesis 2 yakni:

H-2: Inersia dalam organisasi menjadi faktor yang berpengaruh negatif terhadap inovasi digital media cetak di Indonesia.

3.2.3 Pengaruh Kepemimpinan yang Transformasional Terhadap Inovasi Digital

Kepemimpinan yang transformasional (*transformational leadership*) punya pengaruh besar pada kreativitas karyawan (Amabile, 1996; Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Sedangkan kreativitas menjadi salah satu prasyarat inovasi digital. Penelitian Gilmore, Hu, Wei, Tetrick, & Zaccaro, (2013) mengungkap bahwa di tengah posisi pasif karyawan dalam melakukan perubahan maka peran pemimpin transformasional semakin penting. Sebaliknya, jika inisiatif karyawan untuk melakukan perubahan tinggi maka pengaruh kepemimpinan transformasional semakin berkurang. Karenanya, dalam penelitiannya Gilmore, Hu, Wei, Tetrick, & Zaccaro (2013) memasukkan elemen afeksi karyawan sebagai moderasi yang memperkuat dan memperlemah pengaruh kepemimpinan transformasional kepemimpinan dengan inovasi. Penelitian yang sama juga dilakukan Shin & Zhou (2003) yang membuktikan hipotesisnya bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kreativitas bawahan. Namun dari pengaruh kepemimpinan transformasional dan kreativitas ada moderasi berupa konservasi pengikut dan mediasi berupa motivasi intrinsik.



Gambar 5 Model Penelitian Terkait Pengaruh Transformational Leadership pada Inovasi Organisasi (Shin dan Zou, 2003)

Dalam konteks kasus media cetak, kehadiran pemimpin yang tradisional menjadi hal yang penting dalam mendorong inovasi digital. Sebab faktanya, inisiatif internal anggota organisasi media cetak untuk melakukan perubahan rendah (Slyvia & Whitterspoon, 2002). Peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong inovasi digital juga untuk menularkan visi menjadi tindakan. Pemimpin bersifat transformasional yang mengkomunikasikan visi inspirasional dan memberikan stimulasi intelektual dengan anggota karyawannya sangat terkait dengan keberhasilan proyek (Elkins Keller, 2003). Stimulasi intelektual menjadi sangat penting dalam kasus inovasi digital di media cetak. Stimulasi intelektual berarti pemimpin mampu memberikan stimulasi logika, analisa, dan rasionalitas

baru pada karyawannya. Hal ini sangat penting dimiliki pemimpin media cetak yang sedang melakukan proses inovasi digital. Sebab digitalisasi adalah hal baru yang memiliki logika, analisa, dan rasionalitas berbeda dengan bisnis media cetak yang selama bertahun-tahun telah rutin dijalankan. Pemahaman baru dari si pemimpin media cetak jadi sangat penting agar perubahan digital media cetak bisa menghasilkan hal yang positif.

Selain stimulasi intelektual, kepemimpinan yang transformasional juga memberikan motivasi, idealisasi, dan konsiderasi individual (Bass, 1999; Rafferty dan Griffin, 2004; Grin, Hassink, Karadzic, dan Moors, 2018). Dimensi motivasi dalam konteks inovasi digital media cetak adalah saat pemimpin mampu memberi antusiasme dan inspirasi untuk berubah. Sedangkan idealisasi berarti pemimpin mampu menjadi contoh dari perubahan itu sendiri. Dari sikap dan atribut teknis yang melekat di dirinya bisa menjadi contoh yang diikuti karyawan lain. Sedangkan konsiderasi individual adalah pemimpin peka terhadap pandangan, perasaan, dan perkembangan individu karyawan. Sebab dalam proses melakukan perubahan, pemimpin mesti selalu ada (Taneja, Pryor, Gibsons, Toombs, 2012). Selain perannya dalam mempengaruhi individu untuk melakukan inovasi, kepemimpinan transformasional juga punya peran besar dalam membentuk organisasi yang memiliki *ambidextrous* (Rosing, Rosenbusch, & Frese., 2011; Du Chen, 2018). Pengembangan organisasi secara *ambidextrous* berarti menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi). Artinya pemimpin dapat mendorong organisasinya tetap inovatif dalam melakukan inovasi ke bisnis baru sekaligus produktif di bisnis lama. Hal inilah yang penting dilakukan media cetak yang tetap mempertahankan *core* bisnis lama sambil mengembangkan bisnis yang baru. Berangkat dari hasil pengujian hipotesis terdahulu, hipotesis pertama yang akan diteliti yaitu:

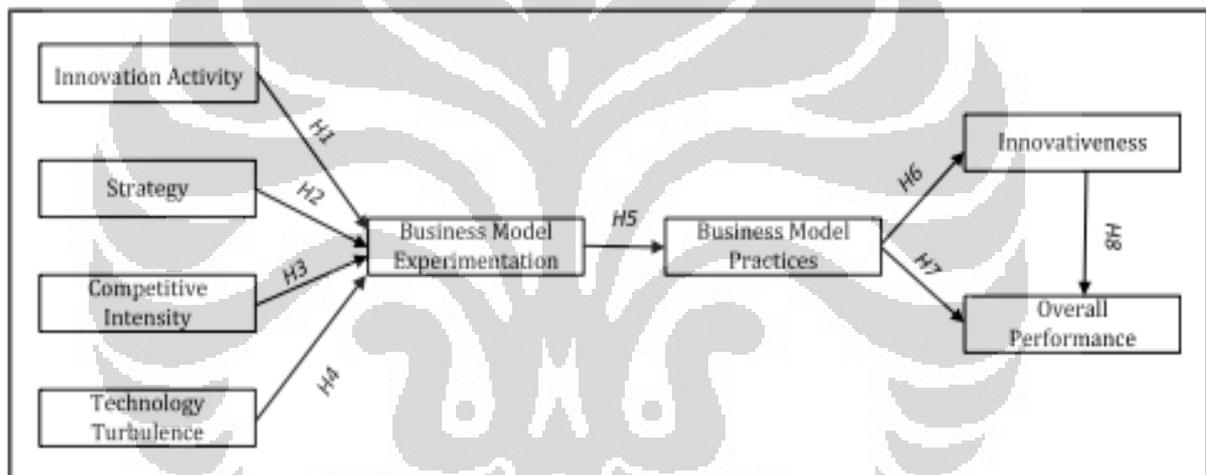
H-3: Kepemimpinan yang transformasional memiliki pengaruh positif terhadap inovasi digital media cetak di Indonesia.

3.2.4 Pengaruh Inovasi Digital pada Perubahan Model Bisnis

Inovasi dan perubahan model bisnis menjadi salah satu tema penelitian yang populer dalam 15 terakhir ini (Foss dan Saebi, 2016). Banyak peneliti yang menguji bagaimana pengaruh perubahan teknologi terhadap perubahan model bisnis. Foss dan Saebi (2016) merangkum rentetan penelitian terdahulu yang menempatkan perubahan model bisnis sebagai proses dari peningkatan performa. Penelitiannya menampilkan relasi faktor eksternal yang perkembangan teknologi yang mempengaruhi perubahan model bisnis atau inovasi model bisnis. Faktor eksternal yakni perkembangan teknologi yang mendorong perubahan model bisnis, salah satunya berbentuk inovasi digital.

Di sisi lain Cavalcante (2014) menyebut organisasi dapat mengembangkan model bisnis yang berbeda yang telah dipertimbangkan selaras dengan lingkungannya. Bahkan pada dalam jenis dan lingkungan yang sama, organisasi masih dapat mengembangkan beragam model bisnis. Sebelum merancang perubahan model bisnis, langkah pertama yang mesti dilakukan organisasi mesti adalah mengidentifikasi model bisnisnya selama ini.

Dalam mengubah model bisnis, ada tiga hal yang mesti diidentifikasi, yakni memahami *value creation* (paham nilai produk yang dihasilkan), model operasi perusahaan (mekanisme perusahaan), dan *value capture* (nilai yang dihasilkan dari produk). Setelah memahami model bisnis yang berjalan, tahap kedua adalah mulai pada inisiatif perubahan. Pada tahap ini inisiatif perubahan diambil berdasarkan faktor eksternal yang salah satunya adalah perkembangan teknologi, dalam hal ini teknologi digital.



Gambar 6 Konstruk Penelitian Terkait Pengaruh Aktivitas Inovasi pada Inovasi Model Bisnis (Bouwman, Nikou, Molina-Castillo, & de Reuver, 2018)

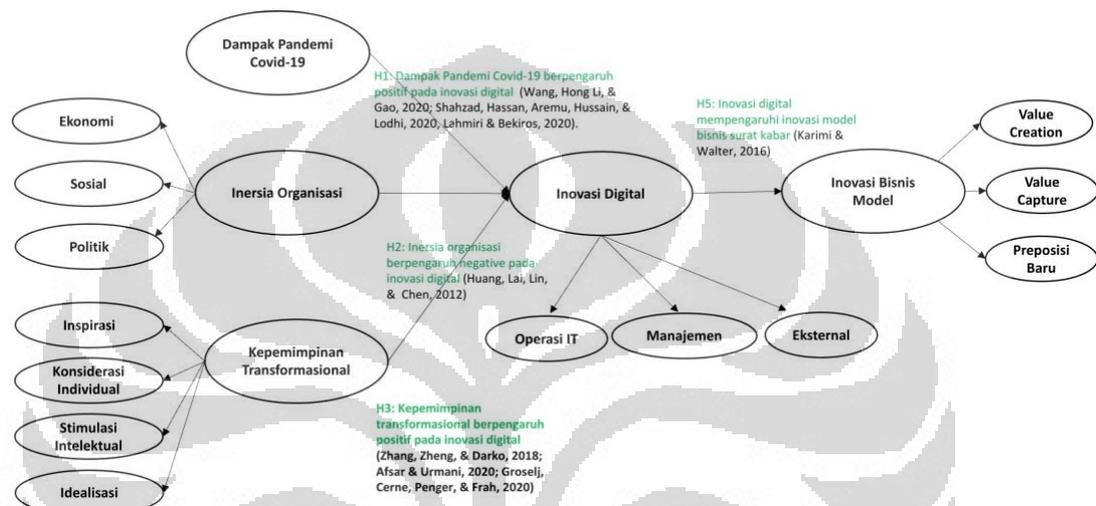
Penelitian Hossain (2007) menjelaskan perubahan model bisnis mewakili aktivitas dalam sistem yang meliputi inovasi. Perubahan model bisnis akan menghasilkan untuk jika diterapkan pada waktu yang tepat. Penelitian ini membuktikan hipotesis bahwa internet dan digitalisasi telah mendorong inovasi model bisnis (BMI), terutama pada bisnis media cetak. Hadirnya platform media digital mendorong media cetak untuk melakukan BMI. Penelitian menyimpulkan otonomi, pengambilan risiko, dan proaktif pada perubahan akan mendorong BMI dalam media cetak mampu menanggulangi kadar disrupsi yang timbul karena digitalisasi.

Amit dan Zott (2012) menjelaskan bahwa inovasi yang bermuara pada perubahan model bisnis bisa berbentuk penambahan fasilitas baru, menghubungkan fasilitas dengan cara baru, atau mengubah pihak mana yang terlibat dalam aktivitas bisnis organisasi. Perubahan pada desain model bisnis bisa dilakukan secara halus. Perubahan bisa dihasilkan tanpa

mendisrupsi suatu industri, namun masih tetap dapat menghasilkan keuntungan bagi organisasi inovator.

Berangkat dari pandangan bahwa inovasi akan mendorong perubahan model bisnis (Amit dan Zott, 2012) maka penelitian ini akan menguji hipotesis 4 yakni:

H-4: Inovasi digital berpengaruh positif pada perubahan model bisnis media cetak Indonesia.



Gambar 7 Model Penelitian Tesis

Hipotesis 1: Sejumlah penelitian di masa pandemi Covid-19 memberikan pengukuran terkait bisnis yang tidak lagi efektif dan efisien. Zhou, Huo, & Li (2020) menjelaskan sejumlah parameter terkait dampak Covid-19 yang intinya adalah hambatan untuk beroperasi secara normal. Situasi sangat disruptif yang mana perubahan-perubahan berlangsung ekstrem. Ini seperti perubahan performa, pola pasar, konsumen, dan teknologi. Namun situasi yang berubah dengan sangat cepat dinilai oleh Drucker (1986) menjadi salah satu dari tujuh sumber inovasi. Sebab, kata Drucker (1986), inovasi ada karena perubahan yang dieksploitasi menjadi peluang. Oleh karenanya, dampak disrupsi yang membuat bisnis media menjadi tidak efektif dan efisien menjadi modal bagi organisasi mencoba cara baru yang lebih bisa memberikan efisiensi dan efektifitas. Lewat inovasi digital yang semakin murah, efisiensi dan efektifitas bisa dilakukan organisasi. Salah satu bentuk nyatanya adalah perubahan dari tenaga manusia ke IT. Berangkat dari logika tersebut, maka dampak pandemi Covid-19 menjadi momentum yang mendorong inovasi digital.

Hipotesis 2: Gilbert (2005) menilai bahwa media cetak punya kecenderungan besar inersia dikarenakan rutinitas yang begitu rigid. Haag (2014) pun menilai, saat inersia terjadi maka inovasi akan sulit terjadi. Ini karena inersia merupakan sebuah sifat yang mana organisasi enggan melakukan perubahan. Sebaliknya, inovasi digital adalah bentuk perubahan di dalam organisasi. Organisasi yang ingin berubah memanfaatkan mutlak mesti memiliki keinginan perubahan. Status quo atau situasi inersia secara otomatis memiliki pengaruh negatif pada organisasi.

Hipotesis 3: Sesuai asal katanya, 'transformasional', kepemimpinan tipe ini sangat berpengaruh pada setiap transformasi atau perubahan organisasi. Menurut Afsar dan Umrani (2019) kepemimpinan transformasional mampu memberikan stimulasi intelektual agar pengikut dapat meningkatkan kemampuan. Kepemimpinan Transformasional juga mampu memberikan inspirasi guna meningkatkan motivasi pengikut. Kepemimpinan transformasional memiliki kecenderungan memberi kepercayaan kepada pengikut agar selalu terlibat dalam proses penting di organisasi. Di sisi lain, Kepemimpinan transformasional mampu menjadi contoh utama (idealisasi) bagi pengikutnya. Hal ini sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam berinovasi. Menurut Drucker (1986), inovasi butuh contoh, kepemimpinan, dan kepeloporan. Oleh karena itu, secara logis kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi proses inovasi digital dalam sebuah organisasi.

Hipotesis 4: Karimi dan Walter (2016) menilai, inovasi akan memberi manfaat pada internal organisasi yang lebih efektif. Sebaliknya inovasi model bisnis mendatangkan manfaat dari luar organisasi yakni nilai baru, keuntungan baru, dan manfaat lebih baru dari produk atau jasa. Oleh karenanya inovasi dapat menghasilkan nilai tambah strategis bagi perusahaan jika diinstitutionalisasi ke dalam model bisnis guna menghasilkan nilai tambah. Nilai tambah inilah yang menjadi salah satu tujuan utama organisasi yang berinovasi.

BAB 4

METODOLOGI PENELITIAN

4.1 Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Responden dalam penelitian ini mewakili 60 organisasi media cetak di Indonesia. Kuesioner penelitian yang disebar sebanyak 90. Dari seluruh kuesioner itu, sebanyak 82 kuesioner (91 persen) dikembalikan responden dan memenuhi validitas dan reliabilitas untuk diolah. Namun, karena penelitian ini menggunakan indikator kepemimpinan transformasional yang mesti diukur dua arah (dyadic), maka terdapat sejumlah sampel non-pimpinan yang datanya sengaja diambil guna mengukur nilai dyadic kepemimpinan transformasional saja. Ini agar data tidak bias. Sehingga jumlah total 82 sampel itu dirata-rata dan tereduksi menjadi tinggal 60. Sebagai rincian ada 50 data tunggal pimpinan media. Ini ditambah 32 data pimpinan plus staf yang kemudian masing-masing dicari rata-ratanya untuk menghasilkan data sampel yang mewakili 10 perusahaan. Sehingga total sampel yang mewakili unit analisisnya berjumlah 60 (50+10).

Survei dilakukan pada jajaran direktur utama atau pemimpin redaksi dalam bisnis media cetak. Kuesioner survei yang digunakan dalam penelitian ini merujuk sejumlah kuesioner penelitian terdahulu, yakni Grin, Hassink, Karadzic, Moors (2018) dan Nilwala, Gunawardana & Fernando (2017) untuk mengukur Kepemimpinan Transformasional. Penelitian ini juga memakai pandangan pakar dan praktisi. Sejumlah pemimpin media cetak itu menyajikan pokok pikirannya soal kepemimpinan, inovasi, dan bisnis media cetak ke depan. Deretan data primer dan sekunder kemudian diolah untuk membuktikan H1, H2, H3, dan H4 dalam penelitian ini. Varian yang menjadi objek pengamatan adalah inovasi digital, perubahan model bisnis, kepemimpinan yang transformasional, organisasi inersia, dan Covid-19. Artikel ini disajikan secara eksploratif guna mencoba menjawab beberapa pertanyaan penelitian tentang bagaimana inovasi digital mampu mengubah model bisnis media cetak di Indonesia untuk menghasilkan perubahan performa yang lebih baik?

4.1 Unit Analisis, Populasi, dan Sampel Penelitian

Penelitian ini mengambil sampel pada organisasi media cetak yang berbasis di seluruh Indonesia dan terdaftar di Serikat Perusahaan Pers (SPS). Masing-masing dari 60 organisasi

yang diteliti hanya memiliki satu direksi atau pemimpin redaksi. Namun masing-masing media cetak memiliki perbedaan karakteristik terkait jabatan pemimpin redaksi. Ada media cetak yang mana pemimpin redaksi merangkap sebagai direktur utama. Namun ada pula yang terpisah.

Terkait populasi penelitian, jumlah media cetak di Indonesia, sesuai data dari Serikat Perusahaan Pers (SPS), mengalami fluktuasi. Pada tahun 2014, data SPS mencatat jumlah organisasi media cetak mencapai 1.321 organisasi. Namun per 2020 ini, jumlah media cetak di seluruh Indonesia yang terdata SPS hanya tersisa 593 organisasi. Sebagian dari 593 organisasi itu sedang menghentikan kegiatan operasi maupun cetaknya akibat kesulitan keuangan akibat pandemi Covid-19. Meski belum mengeluarkan data resmi, SPS memperkirakan organisasi perusahaan media cetak yang aktif per akhir 2020 dan awal 2021 tinggal tersisa sekitar 250 sampai 300 organisasi.

Berikut total populasi penelitian berdasarkan data dari Serikat Perusahaan Pers Indonesia per 2021.

Tabel 7 Populasi Penelitian

	Populasi Media Cetak	Rata-Rata Populasi Pimpinan/CEO//Kepala Redaksi Per Media	Total Populasi
	300	1	
Total	300	300	300

Menurut Chin (1998), jumlah sampel minimal dalam PLS adalah 10 kali jumlah variabel endogen. Karena jumlah variabel endogen dalam penelitian ini berjumlah dua (Inovasi Digital dan Inovasi Model Bisnis), maka jumlah sampel minimal yang dibutuhkan dalam penelitian ini 20. Namun rekomendasi dalam aplikasi SmartPLS 3 mensyaratkan jumlah minimal agar sampel dapat diolah adalah 30. Oleh karena itu jumlah total 60 sampel yang diperoleh dalam penelitian ini telah memenuhi syarat untuk dapat diolah menggunakan aplikasi SmartPLS.

Sampel yang disebar mengacu pada lima varian utama yang akan diteliti, yakni varian inovasi digital, perubahan model bisnis, kepemimpinan yang transformatif, organisasi inersia, dan Covid-19. Selain lima varian utama ada pula varian moderator, yakni jenis surat kabar. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan prinsip *nonprobability sampling*, yakni pengambilan sampel yang mana anggota populasi tidak memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel (Sekaran, 2010). Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampling adalah *convenience sampling*, yakni pengambilan sampel secara bebas sesuai kehendak

periset. Sebagian sampel merupakan responden yang dikenal peneliti dalam komunitas sesama wartawan media cetak. Untuk mendapatkan data sampel, peneliti menyebar data secara selektif melalui surat elektronik maupun aplikasi komunikasi sosial di dunia maya. Kriteria yang ditetapkan untuk memilih responden yang sesuai dengan unit analisis yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin media cetak dengan level minimal Redaktur Pelaksana. Posisi ini memuat otoritas mengubah aturan dan unit organisasi masing-masing.
2. Pemimpin redaksi dengan masa kerja minimal satu tahun. Batasan satu tahun ditetapkan agar pemimpin menjadi responden penelitian memahami betul proses dalam perusahaannya yang sesuai dengan pertanyaan yang diajukan dalam sampel penelitian.
3. Pemimpin perusahaan (CEO) yang memiliki wewenang utama mengubah aturan dan organisasi yang mengakomodir tentang inovasi.

Selain survei yang sifatnya kuantitatif, penelitian ini juga didukung data dari wawancara terhadap lima responden pimpinan media cetak lokal dan nasional. Kelima responden itu adalah Kemal Gani (Swa Grup), Primus Dorimulu (Berita Satu Grup), Usman Kansong (Media Grup), Ricky Handayani (Rakyat Merdeka), dan Donald Sihotang (Bidik Lampung). Penelitian juga didukung data yang diperoleh dari *focus group discussion* (FGD) bersama pengurus pusat organisasi media cetak nasional, Serikat Perusahaan Pers (SPS) pada 5 November 2020.

4.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Operasionalisasi dari varian adalah penjelasan yang terukur untuk mengurangi keabstrakan varian. Operasionalisasi varian dilakukan dengan menguraikan variabel, dimensi, dan elemennya (Sekaran, 2010). Operasionalisasi diperlukan untuk mengukur konsep dan menjawab permasalahan penelitian. Varian penelitian ini memiliki sejumlah operasionalisasi sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang transformasional memiliki sejumlah operasionalisasi yang beberapanya tertuang dalam *transformational leadership questionnaire* (TLQ). TLQ memiliki dimensi ada empat dimensi yakni inspirasi, idealisasi, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual (Grin, Hassink, Karadzic, Moors, 2018; Nilwala, Gunawardana & Fernando, 2017).

2. Organisasi Inersia memiliki sejumlah dimensi yang menurut Besson dan Rowe (2012); Haag (2014); Kahila, Penttinen, dan Nevalainen 2018 memiliki dimensi yakni inersia sosio-kognitif, inersia ekonomi, dan inersia politis.
3. Covid-19 memiliki indikator yang memuat performa perusahaan di kala pandemi dan dampak terhadap lingkungan (Zou, Huo, & Li, 2020).
4. Inovasi Digital beragam peneliti yang memberi sumbangsih dalam menjabarkan variabel-variabel yang menjelaskan variant inovasi digital. Dalam penelitian ini, peneliti akan mengambil konsep dari Tippins dan Sohi (2003); Zhang, Sarker, dan Sarker (2008); Chen, Wang, Nevo, Jin, Wang, & Chow (2013); Bi, Davison, dan Smyrnios (2019). Mereka meramu bahwa inovasi digital terjadi akibat peningkatan sejumlah dimensi kapasitas dan kompetensi IT yang terdiri melingkupi kegiatan manajemen, operasi, dan jaringan yang dibangun melalui IT.
5. Inovasi model bisnis (BMI) memiliki sejumlah operasionalisasi yang tertuang dalam penjelasan Osterwalder, Pigneur, dan Tucci (2005). Operasionalisasi itu sesuai dengan konsep sembilan model bisnis canvas yang berintikan empat faktor yakni, produk yang ditawarkan, nilai preposisi kepada pelanggan, infrastruktur, dan keuangan. Claus (2016) kemudian merangkum tiga dimensi utama BMI yakni nilai yang diciptakan (*value creation*), preposisi baru (*new preposition*), dan nilai yang ditangkap (*value capture*).

4.3 Daftar Indikator Variabel Penelitian

Tabel 8 Indikator dan Variabel

Variabel Laten	Dimensi	Indikator	Kode Indikator	Sumber
Kepemimpinan Transformasional (<i>Transformational Leadership/TL</i>)	Idealisasi (ID)	Mengatakan kepada karyawan nilai-nilai atau prinsip yang penting diterapkan pada organisasi	ID1	Nilwala, Gunawardana & Fernando, 2017;
		Menekankan kepada karyawan pentingnya komitmen pada apa yang organisasi telah rencanakan/canangkan	ID2	
		Mencontohkan bagaimana menerapkan nilai-nilai dan prinsip saat beraktivitas dalam organisasi	ID3	
	Konsiderasi (K)	Memenuhi janji kepada Karyawan	K1	
		Mendengarkan saran dan masukan dari karyawan	K2	
		Bersedia membantu jika karyawan mengalami kesulitan	K3	
	Inspirasi (IN)	Menunjukkan optimisme kepada karyawan saat berbicara soal masa depan organisasi	IN1	
		Antusias membantu karyawan dan mengarahkan apa yang mesti dilakukan agar tugasnya bisa dituntaskan secara maksimal	IN2	

	Stimulasi (S)	Memberi kesempatan kepada bawahan untuk melakukan training, kursus, bahkan sekolah untuk meningkatkan kemampuan	S1	
		Mendorong bawahan untuk selalu mengembangkan dan mewujudkan ide inovatifnya pada pekerjaan	S2	
Inersia Organisasi (<i>Organizational Inertia/OI</i>)	Ekonomi Inersia (EI)	Enggan melakukan perubahan karena perubahan itu membutuhkan biaya yang mahal	EI1	Haag (2014)
		Enggan mendorong perubahan karena kondisi finansial saat ini belum memungkinkan	EI2	
		Ketimbang melakukan perubahan yang mengeluarkan biaya, lebih baik mempertahankan bisnis yang sedang eksis saat ini karena terbukti masih efektif	EI3	
		Tidak terlalu menyukai perubahan karena belum tentu akan menghasilkan keuntungan, baik secara performa dan ekonomi	EI4	
	Sosial Inersia (SI)	Cenderung menolak perubahan karena membawa dampak sosial yang merugikan seperti akan adanya orang yang kehilangan pekerjaan	SI1	
		Menjaga budaya organisasi ketimbang mendorong perubahan	SI2	

		Perubahan akan lebih banyak menimbulkan dampak psikologi negatif ketimbang positif	SI3	
		Tidak terlalu tertarik pada perubahan organisasi karena akan mengakibatkan beberapa orang kehilangan posisi atau turun jabatan	SI4	
	Politik Inersia (PI)	Menjaga situasi organisasi yang kondusif ketimbang memaksa perubahan organisasi	P1	
	Ingin anggota organisasi tidak kecewa, karenanya kurang menyukai perubahan organisasi	P2		
Dampak Covid-19		Pemasukan perusahaan yang menurun	Cov1	Zou, Huo, & Li, 2020
		Pengeluaran perusahaan yang meningkat	Cov2	
		Performa perusahaan yang menurun dibanding tahun 2019	Cov3	
		Kegiatan produksi yang terhambat	Cov4	
		Keinginan untuk bertransformasi ke platform online	Cov5	
		Pembatalan atau penundaan kegiatan bisnis, termasuk penjualan koran, event, atau iklan	Cov6	
		Pertumbuhan ekonomi masyarakat/konsumen di kota kami yang menurun	Cov7	
		Pandemi mendorong inovasi teknologi perusahaan	Cov8	
		Pandemi menghambat pertumbuhan perusahaan	Cov9	

		Kegiatan operasi perusahaan secara fisik yang semakin terbatas	Cov10	
Inovasi Digital (<i>Digital Innovation/DI</i>)	Manajemen IT (MT)	Perencanaan IT telah dilakukan secara efektif dalam menunjang proses kerja	MT1	Bi, Davison, & Smyrnois, 2019
		Praktik pekerjaan sehari-hari yang biasanya berbentuk interaksi fisik telah berubah dengan memanfaatkan IT	MT2	
		Memiliki perencanaan kontrol keamanan, tata kelola, dan penanggulangan masalah IT	MT3	
		Mengembangkan dan membangun sistem IT dalam pekerjaan	MT4	
	Operasi IT (OT)	Memiliki kemampuan mengumpulkan dan menganalisis data terkait konsumen dengan berbasis IT	OT1	
		Memanfaatkan sistem berbasis IT untuk menjangkau pembaca baru	OT2	
		Memanfaatkan IT untuk memperoleh, menyimpan, dan memproses informasi tentang pelanggan kami.	OT3	
	Eksternal IT (ET)	Memanfaatkan IT dalam hubungan dengan supplier konten/narasumber	ET1	
		Memanfaatkan IT dalam hubungan dengan pembeli	ET2	
		Memanfaatkan IT dalam berkolaborasi dengan partner bisnis	ET3	

Inovasi Model Bisnis (<i>Business Model Innovation/BMI</i>)	Kreasi Nilai Baru (<i>New Value Creation/Vcre</i>)	Karyawan kami mendapat pelatihan untuk mengembangkan kemampuannya di bidang digital	Vcre1	Clauss (2016);
		Memperhatikan akan pentingnya untuk terus meningkatkan kemampuan baru di bidang digital sebagai respons atas keinginan pasar	Vcre2	
		Memiliki infrastruktur digital yang <i>up to date</i>	Vcre3	
		Mencari partner baru untuk kolaborasi di dunia digital	Vcre4	
	Preposisi Baru (P)	Memiliki produk digital yang lebih inovatif dibandingkan kompetitor	P1	
		Mengambil peluang di pasar baru di sektor digital yang sedang berkembang	P2	
		Memanfaatkan saluran distribusi baru di ranah digital untuk produk dan servis kami kepada konsumen	P3	
	Nilai Baru yang Didapat (<i>New Value Capture/Vcap</i>)	Mengembangkan peluang menghasilkan pemasukan baru	Vcap1	
		Menawarkan layanan terintegrasi untuk merealisasikan keuntungan jangka panjang	Vcap2	
		Tidak bergantung hanya pada pendapatan bisnis yang saat ini eksis	Vcap3	

4.4 Instrumen dan Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data yang diperoleh untuk menguji hipotesis penelitian diperoleh melalui pengumpulan kuesioner. Peneliti menggunakan kuesioner yang disebar dengan bantuan aplikasi *JotForm* dan *Google Form*. Penyebaran kuesioner sudah mulai dilakukan sejak November 2020 hingga Februari 2021. Sedangkan untuk mendapatkan sebagian data dari pakar, peneliti telah melakukan *focus group discussion* (FGD) yang telah dilakukan pada 5 November 2020 dengan difasilitasi oleh pengurus pusat Serikat Perusahaan Pers (SPS). Pengumpulan data rampung pada Februari 2021. Sebagian lain dari narasumber penelitian dikoleksi data surveinya lewat percakapan telepon.

4.5 Penyusunan Kuesioner dan Pengukuran Variabel

Kuesioner penelitian disusun dengan bahasa yang sederhana dan mudah dipahami responden yang merupakan insan media cetak di Indonesia. Elemen-elemen ini yang ditanyakan dalam kuesioner ini pernah diuji dalam penelitian terdahulu, meski dalam konteks kasus yang berbeda. Ini seperti elemen pertanyaan yang ditanyakan dalam menguji faktor analisis kepemimpinan transformasional yakni idealisasi, konsiderasi, inspirasi dan stimulasi. Elemen itu diambil dari *Transformational Leadership Questionnaire (TLQ)* yang bersumber dari penelitian Bass dan Avolio (1995) yang kemudian diperbarui Niwala, Gunawardana, dan Fernando (2017); Grin, Hassink, Karadzic, dan Moors (2018).

Sedangkan dalam menguji inersia, peneliti mengambil konsep pertanyaan penelitian yang telah diuji Besson dan Rowe (2012), Haag (2014) serta Polites dan Karahanna (2011). Pada proses pengembangan pertanyaan penelitian seputar Covid-19, peneliti mengembangkannya lewat penelitian Zou, Huo, dan Li (2020). Penelitian itu menjelaskan sejumlah dampak pandemi Covid-19 pada kegiatan produksi, distribusi, dan konsumsi.

Dalam mengembangkan daftar pertanyaan jenis media cetak, peneliti membagi jumlah sampel dengan proporsi yang sama antara media nasional dan media lokal/daerah. Hal ini untuk menguji apakah ada pengaruh jenis media cetak, yakni lokal atau nasional, sebagai faktor moderator yang memperkuat pengaruh Covid-19 terhadap inovasi digital.

Peneliti mengembangkan pernyataan terkait inovasi digital dengan merujuk penelitian Bi, Davison, dan Smyrnios (2019) yang mengembangkan pengukuran terkait inovasi digital terkait dengan kegiatan operasi, manajemen, dan pemasaran. Peneliti juga mengutip Urbinati, Chicaroni, Chiesa, dan Frattini (2018) yang menjelaskan faktor yang membentuk inovasi digital adalah internet of things, cloud computing, big data, dan artificial intelligence. Sedangkan dalam menyusun pertanyaan tentang inovasi model bisnis, penelitian ini menyusun

daftar pertanyaan Karimi dan Walter (2016); Claus (2016). Penelitian tersebut mengutip faktor analisis yang dijelaskan Osterwalder, Pigneur, dan Tucci (2005) lewat konsep bisnis model canvas. Dari daftar survei itu, peneliti membagi jawaban pada enam skala likert. Skala 1 menunjukkan sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=agak tidak setuju, 4=agak setuju, 5=setuju, 6=sangat setuju. Seluruh pertanyaan bersifat tertutup. Dalam menguji konsistensi responden, ada beberapa pertanyaan yang sifatnya terbalik (reserve). Profil dan identitas responden disertakan seperti (1) nama, (2) Usia media, (3) jabatan, (4) pendidikan, (5) lama bekerja, dan (6) jenis media. Profil dan identitas menjadi pelengkap dalam membahas jawaban berdasarkan deskripsi profil responden.

Tabel 9 Skala Likert

Skala Likert	Arti
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Agak Tidak Setuju
4	Agak Setuju
5	Setuju
6	Sangat Setuju

4.6 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data kuantitatif dengan teknik structural equation modelling (SEM). Penelitian ini menggunakan pendekatan faktor analisis konfirmatori (confirmatory factor analysis) yang merujuk pada faktor penelitian yang sudah diuji pada riset-riset terdahulu. SEM merupakan pendekatan analisis multivariat yang dapat menguji model penelitian berdasarkan data empiris. SEM juga merupakan teknik analisis yang dapat secara bersamaan menguji model struktural dan model pengukuran (Wijayanto, 2008). Dengan SEM maka penelitian ini dapat secara praktis menguji akurasi pengukuran, analisis faktor, maupun pengujian hipotesis penelitian.

Program SEM yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Smart Partial Least Square (PLS) versi 3.0. SEM dengan program PLS memiliki ciri memuat estimasi loading variabel indikator untuk variabel laten bebas didasarkan pula pada prediksi terhadap variabel terikat (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). Karenanya, loading yang tercipta menjadi kontributor bagi koefisien jalur. SEM PLS terdiri dari tiga inti komponen yakni model struktural, model pengukuran, dan skema pembobotan (Monece dan Leisch, 2012). Tiga komponen utama itu tertuang dalam proses analisis SmartPLS yang dimulai dengan penggambaran model, evaluasi

model (outer dan inner), hingga hasil dari uji hipotesis. Namun sebelum memulai penggambaran model, langkah awal yang mesti dilakukan adalah konseptualisasi model, menentukan metode analisis algorithm, dan menentukan metode resampling.

4.6.1 Konseptualisasi Model

Konseptualisasi model adalah tahap penggambaran dan pengukuran konstruk penelitian. Pada tahap ini, hipotesis penelitian diurai berdasarkan sejumlah variabel bebas dan terikat. Variabel bebas dan terikat menggambarkan hubungan kausal satu sama lain. Hubungan kausal inilah yang membentuk model persamaan struktural. Dalam penelitian ini terdapat lima variabel utama yakni Dampak Covid-19, Inersia Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Inovasi Digital, dan Inovasi Model Bisnis. Dampak Covid-19, Inersia Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional merupakan variabel eksogen. Sedangkan Inovasi Digital dan Inovasi Model Bisnis merupakan variabel endogen.

Dalam penelitian ini, kelima variabel eksogen dan endogen tersebut akan diukur lewat pengukuran first order maupun second order. Pada tahap pertama (first order) akan diukur dimensi reflektif beserta indikator variabel akan diukur. Indikator pada tiap variabel penelitian ini berjumlah minimum tiga. Jumlah tiga indikator minimal ini diterapkan agar model bisa diidentifikasi secara lebih maksimal yang berarti degree of freedomnya bernilai lebih dari nol. Proses pengukuran dimensi dan indikator variabel laten (first order) maupun pengukuran pengaruh antarvariabel (second order) sangat penting untuk dilakukan terpisah. Sebab SEM yang menggunakan program SmartPLS 3.0 memiliki keterbatasan dalam mengukur model yang menggunakan lebih dari first order. Sehingga nantinya pengukuran akan dilakukan secara terpisah guna mendapatkan akurasi hasil yang lebih maksimal.

4.6.2 Menentukan Metode Analisis Algoritma

Setelah melewati tahap konseptualisasi model, maka langkah berikutnya yang ditempuh peneliti adalah menentukan metode analisis algorithm. Penentuan ini sangat penting untuk mengetahui pilihan estimasi model penelitian. Program SmartPLS 3.0 menyediakan tiga pilihan skema analisis, yakni centroid, factor, dan path atau struktural. Wold dalam Ghazali dan Latan (2015) menilai bahwa dalam SEM PLS, skema analisis yang disarankan adalah skema analisis jalur atau path. Setelah menentukan metode analisis algoritma, langkah berikutnya adalah menentukan besaran sampel yang akan menguji model penelitian.

Keunggulan SEM PLS adalah tidak menuntut jumlah sampel yang besar. Namun Chin (1998) berpandangan bahwa jumlah sampel minimal dalam PLS adalah 10 kali dari jumlah variabel endogen dalam model. Seperti diketahui bahwa variabel endogen dalam penelitian ini

adalah Inovasi Digital dan Inovasi Model Bisnis. Dua variabel endogen ini memiliki total enam dimensi, yakni Manajemen IT, Operasi IT, Eksternal IT, Nilai Baru yang Diciptakan (New Value Creation), Preposisi Baru (New Preposition), dan Nilai Baru yang Didapat (New Value Capture). Dengan demikian maka jumlah sampel minimal yang diperlukan adalah 60.

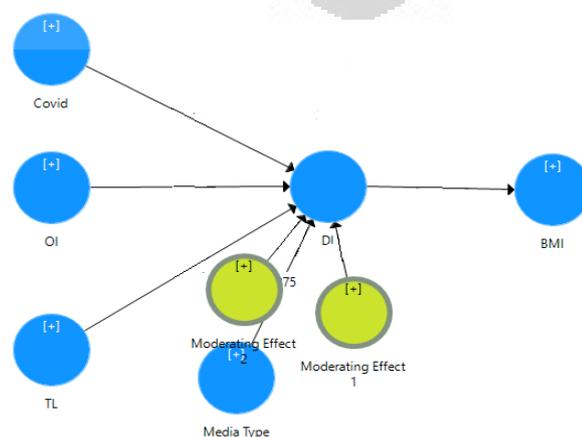
4.6.3 Menentukan Metode Resampling

Dalam SmartPLS 3.0 pilihan metode resampling yang tersedia adalah bootstrapping. Metode ini adalah proses untuk menyusun kembali sampel dalam jumlah berganda dengan mengacu pada hasil sampel asli penelitian. Penelitian menggunakan resampling dengan jumlah 500 total sampel dengan tingkat batas signifikansi level 0.05.

4.6.4 Penggambaran Diagram Jalur

Setelah segala prosedur persiapan mulai dari konseptualisasi model, penentuan metode analisis, dan resampling, maka proses pengoperasian analisis SmartPLS mulai dilakukan dengan langkah awal yakni menggambar diagram jalur. Langkah penggambaran diagram jalur ini dilakukan dengan memasukkan seluruh variabel eksogen yakni Dampak Covid-19, Inersia Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional. Dimensi dari kepemimpinan transformasional yakni Idealisasi, Inspirasi, Stimulasi, dan Konsiderasi Individual. Sedangkan dimensi dari Inersia Organisasi adalah Ekonomi Inersia, Sosial Inersia, dan Politik Inersia.

Penggambaran juga dilakukan pada variabel endogen, yakni Inovasi Digital dan Inovasi Model Bisnis. Inovasi Digital memiliki dimensi Manajemen IT, Operasi IT, dan Eksternal IT. Inovasi Model Bisnis memiliki dimensi Nilai Baru yang Diciptakan (New Value Creation), Preposisi Baru (New Preposition), dan Nilai Baru yang Didapat (New Value Capture). Seluruh dimensi baik untuk variabel eksogen dan endogen berupa dimensi reflektif yang mana penggambaran arah panahnya adalah dari variabel laten menuju dimensi. Sementara penggambaran arah hubungan antar variabel laten dilakukan dari variabel eksogen menuju variabel endogen.



Gambar 2 Diagram Jalur Tanpa Dimensi dan Indikator

4.6.5 Evaluasi Model

Langkah yang dilakukan peneliti setelah menggambar diagram jalur, adalah dengan memasukkan semua indikator pengukuran. Langkah ini jadi bagian awal untuk mengevaluasi dan mengestimasi model penelitian. Dalam melakukan pengukuran, SmartPLS memiliki karakteristik bebas distribusi (*distribution free*). Hal ini menandakan tidak diperlukannya asumsi distribusi tertentu untuk parameter pengukuran. Oleh karena itu teknik parametrik untuk mengevaluasi signifikansi tidak perlu dilakukan (Chin, 1998). Oleh karena itu dengan SmartPLS 3.0 evaluasi model dilakukan dengan langsung mengukur indikator pengukuran model (*outer model*) dan mengukur *inner model* atau model struktural (Ghozali dan Latan, 2015).

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam mengukur model pengukuran (*outer model*), peneliti menggunakan pendekatan riset konfirmatori (*confirmatory research*). Dalam hal ini, penelitian menggunakan model pengukuran atau indikator yang telah diuji dan teruji dalam penelitian sebelumnya. Sekalipun indikator telah teruji dalam penelitian terdahulu, namun sebagai syarat untuk memastikan pengukuran valid dan reliabel, pengujian indikator tetap mesti dilakukan. Oleh karena itu, dalam evaluasi model pengukuran, peneliti menguji validitas indikator apakah dapat valid memberikan informasi yang tepat dari variabel. Selain itu dilakukan pula uji reliabilitas untuk mengukur sejauh mana konsistensi indikator dalam menilai variabel.

2. Uji Validitas

Salah satu fase terpenting dalam evaluasi model pengukuran adalah melihat validitas dari indikator yang mengukur variabel. Untuk melihat validitas indikator maka langkah yang dilakukan adalah melihat *convergent validity* atau validitas konvergen dalam program SmartPLS 3.0. Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa indikator suatu konstruk harus memiliki korelasi tinggi (Hartono, 2008 b:63) dalam Abdillah dan Jogiyanto (2015:195). Selain itu, validitas konvergen harus memiliki indikator validitas yang diukur dengan nilai faktor loading (FL). Jika faktor loading lebih besar dari 0.7, maka item tersebut dianggap valid. Sebaliknya sejumlah peneliti memiliki seperti Hair et al (1995) menilai bahwa ambang batas faktor loading adalah 0.5. Itu berarti angka faktor loading > 0.5 dapat dipertahankan dan sangat signifikan untuk mengukur variabel laten.

Setelah mengetahui bahwa item dalam variabel laten memenuhi kriteria *convergent validity*, maka langkah selanjutnya adalah mengetahui nilai AVE (*Average Variance Extracted*). AVE digunakan untuk mengukur suatu variabel bersatu atau variabel yang

berkorelasi, dengan membandingkan variabel tersebut dengan item- item untuk mengukur variabel lain dalam suatu model. Fornell dan Larcker (1981) dalam Ghazali (2014:45) merekomendasikan penggunaan AVE untuk suatu kriteria dalam menilai convergent validity. Nilai AVE minimal 0.5 menunjukkan ukuran convergent validity yang baik. Artinya, variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya.

Tabel 10 Rule of Thumb Validitas Convergent

Parameter Validitas Convergent	Rule of Thumb
Loading Factor	≥ 0.05
Average Variance Extracted (AVE)	> 0.05 untuk confirmatory dan exploratory research

A. Validitas Diskriminan

Selain validitas konvergen, discriminant validity juga merupakan tahap yang harus dilakukan dalam pengujian model pengukuran. Discriminant validity dibutuhkan untuk mengukur variabel yang berbeda dengan item-item yang digunakan untuk mengukur variabel lain. Indikator dalam discriminant validity adalah nilai AVE, apabila nilai akar (square root) dari AVE setiap variabel lebih besar dari korelasi antar dua variabel yang ada dalam model (Gefen and Straub (2005)). Sebuah indikator akan dikatakan valid apabila indikator suatu konstruk memiliki nilai korelasi antara konstraknya $>$ nilai korelasi dengan konstruk lain.

Tabel 11 Rule of Thumb Validitas Diskriminan

Parameter Validitas Diskriminan	Rule of Thumb
Cross Loading	Nilai korelasi konstruk $>$ dibanding nilai korelasi dengan konstruk lain
Akar kuadrat AVE dan korelasi antarkonstruk laten	Akar kuadrat AVE $>$ korelasi antarkonstruk

B. Uji Reliabilitas

Selain uji validitas, evaluasi model pengukuran juga mesti memastikan alat ukur tersebut reliabel. Pengukuran reliabilitas adalah untuk menguji apakah indikator memiliki konsistensi atau keandalan dalam mengukur variabel laten (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:196). Uji reliabilitas yang dilakukan menggunakan dua metode yaitu Cronbach's Alpha dan

Composite Reliability. Menurut Chin (1995) dalam Abdillah dan Jogiyanto, (2015:196), Cronbach's Alpha mengukur batas bawah nilai reliabilitas dalam suatu konstruk. Sedangkan composite reliability mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas dalam suatu konstruk. Menurut Indrawati (2017:70), nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang direkomendasikan sebagai tolak ukur adalah sebesar < 0.7 .

Tabel 12 Rule of Thumb Reliabilitas

Parameter Reliabilitas	Rule of Thumb
Cronbach's Alpha	> 0.7 untuk confirmatory research > 0.7 untuk exploratory research
Composite Reliability	> 0.7 untuk confirmatory research > 0.7 untuk exploratory research

3. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Setelah mengevaluasi model pengukuran konstruk/variabel, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural atau *inner model*. Langkah evaluasi outer model adalah dengan melihat hasil evaluasi koefisien jalur (path coefficient), r-square, predictive relevance, model fit, dan t-statistic.

A. Koefisien Jalur

Langkah pertama adalah mengevaluasi model struktural adalah melihat signifikansi hubungan antar konstruk/variabel. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (path coefficient) yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk. Tanda atau arah dalam jalur (path coefficient) harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan. Koefisien jalur juga akan menjelaskan arah hubungan antarvariabel. Angka 0-1 menunjukkan arah hubungan antarvariabel yang positif. Sedangkan angka 0 sampai dengan -1 menunjukkan arah hubungan variabel yang negatif.

Tabel 13 Parameter Path Coefficient

Parameter Path Coefficient	Rule of Thumb
Path Coefficient	1-1 Arah hubungan positif 0-minus 1 Arah hubungan negatif

B. R-Square (R²)

Selain evaluasi koefisien jalur, langkah kedua adalah mengevaluasi nilai R². Interpretasi nilai R² sama dengan interpretasi R² regresi linear, yaitu besarnya variability variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut Chin (1998) kriteria

R² terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu : nilai R² 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang (moderate) dan lemah (weak).

Tabel 14 Parameter R-Square

Parameter R Square	Rule of Thumb	
R Square	> 0.67	Substansial
	< 0.67, > 0.33	Sedang
	< 0.33, > 0.19	Lemah

C. Predictive Relevance (Q-Square)

Untuk memvalidasi seberapa baik hasil observasi yang dihasilkan dalam penelitian ini dilakukan analisis predictive relevance. Nilai predictive relevance dalam analisis menggunakan SmartPLS 3.0 dilakukan dengan uji Blindfolding. Angka predictive relevance yang baik adalah > 0.

D. Model Fit

Selain itu untuk mengevaluasi seberapa baik model struktural secara keseluruhan digunakan Normal Fit Index (NFI) dan Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). Menurut Hair, Hult, Ringer, & Sarstedt (2017), nilai SRMR yang baik adalah < 0.08. Sedangkan nilai NFI yang baik > 0.9 yang menandakan model tersebut good fit.

Tabel 15 Parameter Model Fit

Parameter Model Fit	Rule of Thumb	
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	< 0.08	Good Fit
Normal Fit Index (NFI)	> 0.90	Good Fit
	< 0.80 > 0.90	Marginal Fit

E. T-Statistic

Evaluasi struktural model yang paling utama adalah menguji signifikansi hipotesis lewat t test atau CR (critical ratio) yang diperoleh dari proses bootstrapping (resampling method). Hasil t test akan membuktikan apakah hipotesis yang dibangun dalam penelitian diterima atau ditolak. Hipotesis yang diterima apabila t statistic > 1.96.

4.6.6 Penelitian Pendahuluan (Pre Test)

Sebelum menyebar kuesioner penelitian dari responden penelitian yakni pemimpin media cetak di seluruh Indonesia, peneliti terlebih dahulu melakukan pengujian terhadap

kuesioner dengan melakukan pre tes. Tujuan dari dilakukannya pre tes adalah untuk mengetahui validitas, reliabilitas, serta kejelasan item kuesioner sebelum diuji langsung kepada responden penelitian. Pada tahap ini dikembangkan kuesioner yang terdiri dari 50 indikator yang telah dijabarkan dalam item-item pertanyaan. Item pertanyaan tersebut langsung diuji dengan skala likert 1-6 kepada responden pre tes. Pilihan 1 berarti sangat tidak setuju, sedangkan 6 berarti sangat setuju. Responden pre tes dalam hal ini adalah 30 Dewan Redaksi dari delapan organisasi media cetak nasional maupun daerah. Dari hasil uji pres tes itu didapatkan hasil sebagai berikut:

1 Kejelasan Item Pertanyaan

Dari total 50 pertanyaan yang disajikan kepada 30 responden pre tes, tidak ditemukan adanya *missing data*. Itu berarti seluruh pertanyaan dijawab oleh responden pre tes. Hal ini menjadi salah satu indikasi bahwa item pertanyaan dimengerti responden.

2 Uji Validitas

Hasil dari nilai *factor loading* dalam penelitian ini, dibagi dalam tabel yang terpisah tiap variabel. Nilai faktor loading dari variabel Dampak Covid ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 16 Pre Tes Loading Factor Covid-19

Variabel	Indikator	<i>Factor Loading</i>	Hasil
Dampak COVID-19	Cov 1	0,413	Tidak Valid
	Cov 2	0,497	Tidak Valid
	Cov 3	0,813	Valid
	Cov 4	0,873	Valid
	Cov 5	0,836	Valid
	Cov 6	0,489	Tidak Valid
	Cov 7	0,538	Valid
	Cov 8	0,697	Valid
	Cov 9	0,751	Valid
	Cov 10	0,818	Valid

Hasil pengujian pre tes pada variabel Dampak Covid-19 menunjukkan tiga indikator dengan factor loading di bawah 0.5. Ketiga item pertanyaan tersebut, yakni Item Cov 1, Cov2, dan Cov 6. Namun peneliti memilih mempertahankan ketiga item tersebut.

Tabel 17 Pre Tes Faktor Loading Variabel Inersia Organisasi

Variabel	Indikator	<i>Factor Loading</i>	Kesimpulan
Inersia Organisasi	EI1	0,755	Valid
	EI2	0,600	Valid
	EI3	0,555	Valid
	EI4	0,867	Valid
	SI1	0,803	Valid
	SI2	0,741	Valid
	SI3	0,924	Valid
	SI4	0,896	Valid
	PI1	0,497	Tidak Valid
	PI2	0,496	Tidak Valid

Berdasarkan tabel tersebut, item dalam variabel Inersia Organisasi memiliki nilai faktor *loading* < 0.50 , maka dari itu item dalam variabel Inersia Organisasi ada yang tidak valid, yakni item PI2 dan PI 2.

Tabel 18 Pre Tes Factor Loading Variabel Kepemimpinan Transformasional

Variabel	Indikator	<i>Factor Loading</i>	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional	P1_1	0,515	Valid
	PI_2	0,603	Valid
	PI_3	0,595	Valid
	K_4	0,519	Valid
	K_5	0,511	Valid
	K_6	0,768	Valid
	INS_7	0,721	Valid
	INS_8	0,786	Valid
	S_9	0,714	Valid
	S_10	0,653	Valid

Berdasarkan tabel tersebut, seluruh item dalam variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai faktor *loading* > 0.50 , maka dari itu item dalam variabel Kepemimpinan Transformasional seluruhnya memenuhi skor factor loading.

Tabel 19 Pre Tes Factor Loading Variabel Inovasi Digital

Variabel	Indikator	<i>Factor Loading</i>	Kesimpulan
----------	-----------	-----------------------	------------

Inovasi Digital	MT1	0,605	Valid
	MT2	0,850	Valid
	MT3	0,913	Valid
	MT4	0,698	Valid
	OT1	0,689	Valid
	OT2	0,706	Valid
	OT3	0,530	Valid
	ET1	0,511	Valid
	ET2	0,081	Tidak Valid
	ET3	0,467	Tidak Valid

Berdasarkan tabel tersebut, item dalam variabel Inovasi Digital ada yang memiliki nilai faktor *loading* < 0.50 , maka dari itu item dalam variabel Inovasi Digital ada yang tidak valid yakni ET 2 dan ET3.

Tabel 20 Pre Tes Factor Loading Variabel Inovasi Model Bisnis

Variabel	Indikator	<i>Factor Loading</i>	Kesimpulan
Inovasi Model Bisnis	Vcre1	0,835	Valid
	Vcre2	0,685	Valid
	Vcre3	0,651	Valid
	Vcre4	0,694	Valid
	P1	0,785	Valid
	P2	0,307	Tidak Valid
	P3	0,504	Valid
	Vcap1	0,603	Valid
	Vcap2	0,623	Valid
	Vcap3	0,794	Valid

Berdasarkan tabel tersebut, ada item dalam variabel Inovasi Model Bisnis memiliki nilai faktor *loading* ≥ 0.50 dan, maka dari itu item dalam variabel Perubahan Model Bisnis ada yang valid dan tidak valid, yakni P2.

Selain melakukan uji skor factor loading, dalam pre tes peneliti juga menguji nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk memastikan validitas item yang akan diuji dalam

kuesioner utama. Hasil AVE (*Average Variance Extracted*) setiap variabel dalam pre tes ini, terdapat pada tabel di bawah ini:

Tabel 21 Pre Tes Nilai AVE (Average Variance Extracted)

Variabel Laten	Nilai AVE (<i>Average Variance Extracted</i>)
Kepemimpinan Transformasi	0,843
Inersia Organisasi	0,929
COVID-19	0,877
Inovasi Digital	0,816
Perubahan Model Bisnis	0,855

Setelah melakukan kalkulasi AVE menggunakan software SmartPLS 3.0, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang ada pada penelitian ini memenuhi kriteria *convergent validity*, dikarenakan seluruh nilai AVE di setiap variabel bernilai di atas 0,50. Selain validitas konvergen, *discriminant validity* juga merupakan tahap yang harus dilakukan dalam pengujian model pengukuran. Indrawati (2017:70) menjelaskan bahwa *discriminant validity* dibutuhkan untuk mengukur variabel yang berbeda dengan item-item yang digunakan untuk mengukur variabel lain. Tabel dibawah ini menunjukkan nilai akar dari AVE setiap variabel:

Tabel 22 Pre Tes Nilai Korelasi Antar Variabel

Variabel	COVID-19	INER	IDE	KT	PMB
COVID-19	0.692				
INER	0.156	0.727			
IDE	0.536	-0.327	0.644		
KT	0.007	-0.443	0.463	0.646	
PMB	0.425	-0.115	0.813	0.179	0.665

3 Uji Reliabilitas

Setelah menguji validitas, langkah selanjutnya dalam pre tes ini adalah menguji tingkat reliabilitas indikator dan variabel. Peneliti menguji apakah variabel memiliki tingkat reliabilitas yang memenuhi standar penelitian, yakni Cronbach's alpha (CA) dan composite reliability (CR) > 0.70. Berikut hasil dari pengujiannya.

Tabel 23 Pre Tes Nilai CA dan CR Tiap Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha (CA)	Composite Reliability (CR)
COVID-19	0.877	0.897
INER	0.929	0.914
IDE	0.816	0.862
KT	0.843	0.875
PMB	0.855	0.883

Tabel di atas menunjukkan nilai uji reliabilitas menggunakan metoda *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Item dalam penelitian ini, telah memenuhi kriteria realibilitas (*reliability*), dikarenakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada tiap variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,7. Berdasarkan seluruh uji pre tes yang telah dilakukan, dari validitas dan realibilitas, maka kuesioner ini telah memenuhi kriteria yang ditentukan. Maka dari itu, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa seluruh variabel dan indikator dalam kuesioner ini layak untuk diuji dalam penelitian.

BAB 5

HASIL DAN ANALISIS

Pada bagian ini, peneliti akan memaparkan data penelitian dan analisis yang berdasarkan pada hasil survei menggunakan instrumen yang sudah diuji lewat pre tes. Penjelasan hasil penelitian akan diawali dengan penjelasan tentang pengumpulan data. Selain itu, peneliti akan menjelaskan deskripsi responden, mulai dari identitas organisasi, profil responden, serta karakteristik responden. Penjelasan mengenai evaluasi model akan menjadi inti pada pembahasan hasil penelitian. Evaluasi model yang akan dijelaskan adalah evaluasi model pengukuran dan struktural. Berdasarkan hasil evaluasi model, akan disimpulkan hasil hipotesis penelitian. Berangkat dari hasil penelitian itu, peneliti kemudian melakukan analisis berdasarkan pada literatur yang menjadi rujukan penelitian maupun wawancara terhadap lima orang pimpinan media cetak di Indonesia, yakni Usman Kansong (pemimpin Media Group), Primus Dorimulu (pimpinan Berita Satu Grup), Kemal Gani (pemimpin Forum Pemimpin Redaksi dan Pimpinan Swa Group), Ricky Hadayani (pemimpin koran Rakyat Merdeka), dan Donald Sihotang (Kupas Tuntas).

Peneliti juga akan menyertakan hasil focus group discussion yang dihadiri oleh pengurus teras Serikat Perusahaan Pers (SPS) untuk memperkaya bagian analisis dari hasil penelitian. Penelitian ini berdasarkan sampel yang disebar pada jajaran pemimpin media cetak yang memiliki otoritas untuk membuat keputusan terkait inovasi dan bisnis organisasi. Sampel disebar pada media cetak nasional maupun daerah.

5.1 Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dengan menyebar survei kuantitatif terhadap 60 jajaran pemimpin media cetak nasional dan daerah. Penyebaran survei dilakukan secara online maupun via telepon. Kuesioner ini disebar pada sejumlah tingkatan pemimpin media cetak, mulai dari Direktur Utama, Pimpinan Umum/redaksi, wakil pimpinan redaksi, serta dewan direksi surat kabar. Semua responden memiliki otoritas untuk menentukan kebijakan terkait inovasi dan bisnis media cetak.

Kuesioner didistribusikan secara bertahap. Pada tahap pertama, yakni November hingga pertengahan Desember 2020, peneliti menyebar 30 sampel kepada dewan direksi media cetak untuk kepentingan pengujian pre tes. Setelah hasil pre tes rampung, maka peneliti menyebar survei pada akhir Desember 2020 hingga awal Januari 2021. Kuesioner didistribusikan selama empat pekan. Dari sampel yang disebar tersebut, sebanyak 82 pemimpin

dan staf media cetak merespons survei dengan mengisi kuesioner. Dari 82 responden total itu, sejumlah data dirata-rata guna mengukur secara dyadic indikator kepemimpinan transformasional. Proses ini menghasilkan total 60 data sampel mewakili 60 organisasi media cetak berbeda. Data ini kemudian diolah dengan menggunakan SmartPLS.

5.2 Karakteristik Deskriptif dan Data Responden

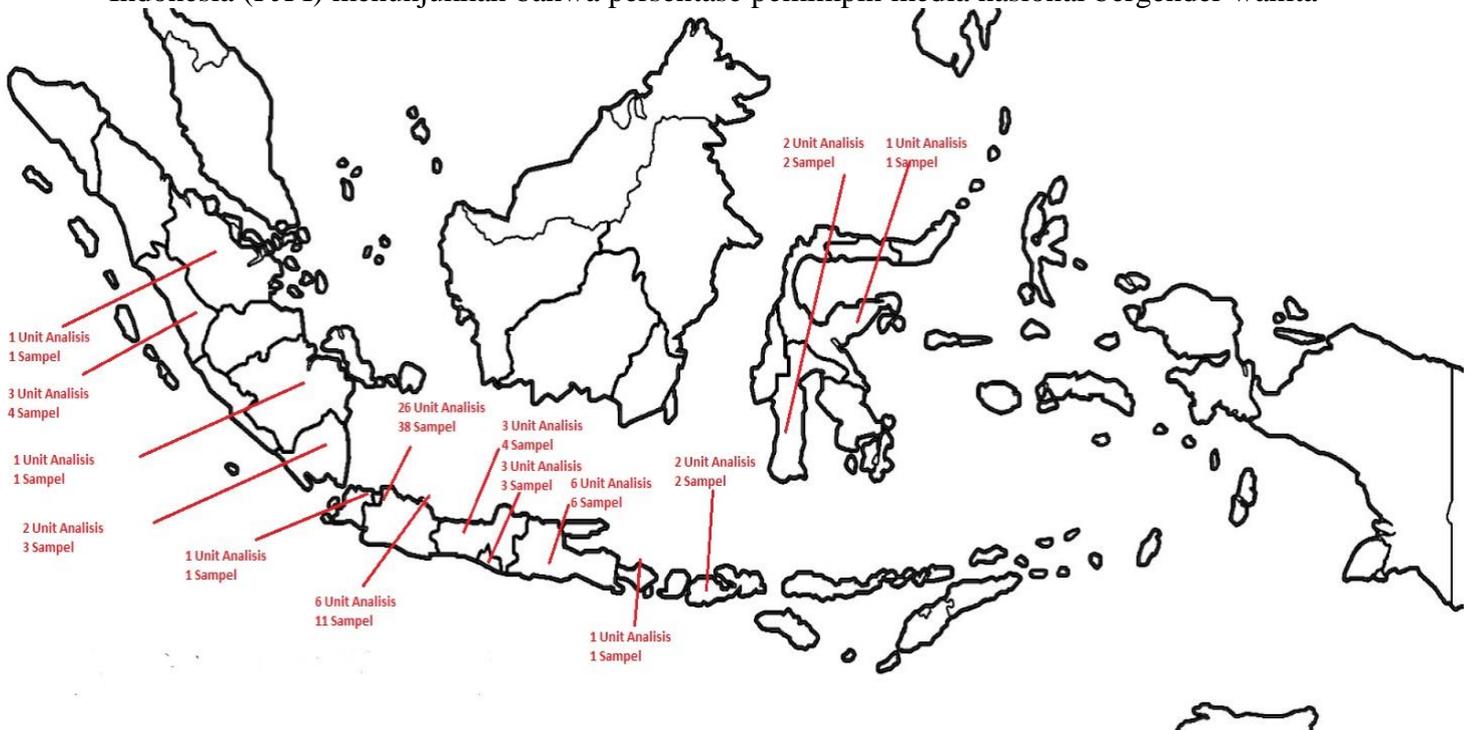
Karakteristik responden sangat penting untuk mengetahui karakteristik persona yang menjadi objek penelitian. Dengan karakteristik itu, analisis dari hasil penelitian bisa lebih kaya akan perspektif. Pada penelitian ini karakteristik responden dikelompokkan dalam jenis kelamin, usia organisasi, lama bekerja, jenis media, dan jabatan. Penjelasan lebih lengkap mengenai karakteristik responden tercantum dalam tabel karakteristik responden berikut ini:

Tabel 24 Data Karakteristik Responden

Jenis Kelamin		
Pria	54	90%
Wanita	6	10%
	60	
Usia		
49 tahun ke bawah	50	83%
50 ke atas	10	17%
	60	
Tipe Media		
Nasional	30	50%
Daerah	30	50%
	60	
Usia Media		
≥ 20 tahun	47	78%
< 20 tahun	13	22%
	60	
Lama Bekerja		
> 15 tahun	52	86%
< 15 tahun	8	14%
	60	
Jabatan		
CEO/COO	10	17%
Pemimpin Umum/Redaksi	43	72%
Wakil Pimpinan Redaksi	3	5%
Dewan Redaksi	4	6%
	60	

Pada penelitian ini, distribusi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan angka 54 responden pria dan enam responden wanita. Secara persentase, jumlah responden pria

mencapai 90 %. Jumlah responden pria yang menunjukkan signifikansi yang sangat tinggi sesuai dengan realita dalam bisnis media di Indonesia. Data dari Forum Jurnalis Perempuan Indonesia (FJPI) menunjukkan bahwa persentase pemimpin media nasional bergender wanita



hanya 10 persen di tahun 2015 (Idntimes.com, 2020).

Gambar 3 Peta Responden Penelitian

Dari sisi usia, penelitian ini memiliki persebaran distribusi responden yang mayoritas berusia di bawah 50 tahun dengan 83 persen. Penelitian ini sengaja membagi proporsi 30 media lokal dan 30 media nasional.

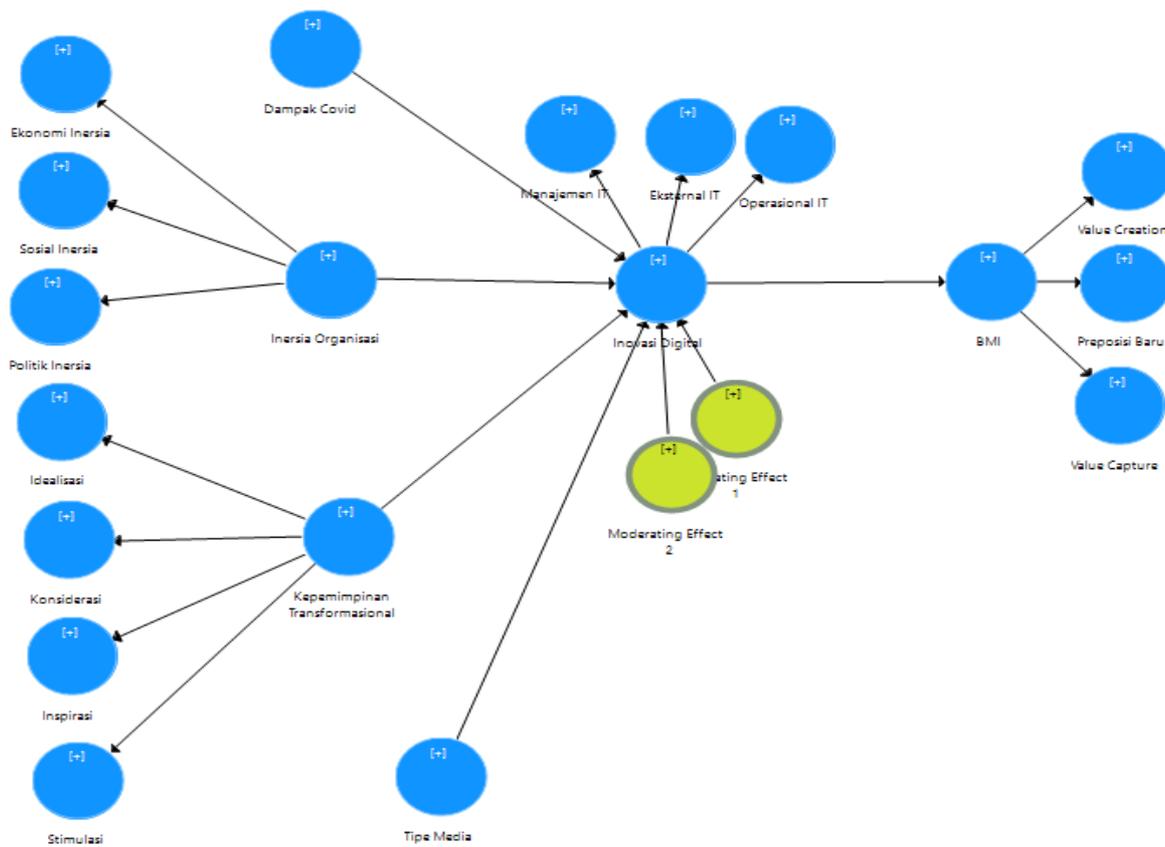
Selain tipe media, usia media juga menjadi salah satu karakteristik responden penelitian ini. Sebanyak 78 persen atau 47 responden mewakili media yang telah berusia >20 tahun. Sedangkan media yang berusia <20 tahun berjumlah 13 atau mewakili 22 persen dari total responden. Angka mayoritas responden yang mewakili media dengan usia >20 tahun mewakili populasi usia media yang menurut Serikat Perusahaan Pers (2020) mayoritas berdiri sebelum tahun 2000.

Lama bekerja juga menjadi salah satu karakteristik yang membedakan tiap responden. Pada penelitian ini, persebaran lama bekerja responden terbagi antara >15 tahun dan <15 tahun. Total responden yang memiliki pengalaman bekerja >15 tahun mencapai 52 responden atau 86 persen dari total responden. Sedangkan yang memiliki pengalaman <15 tahun berjumlah 8 responden atau 14 persen dari total responden.

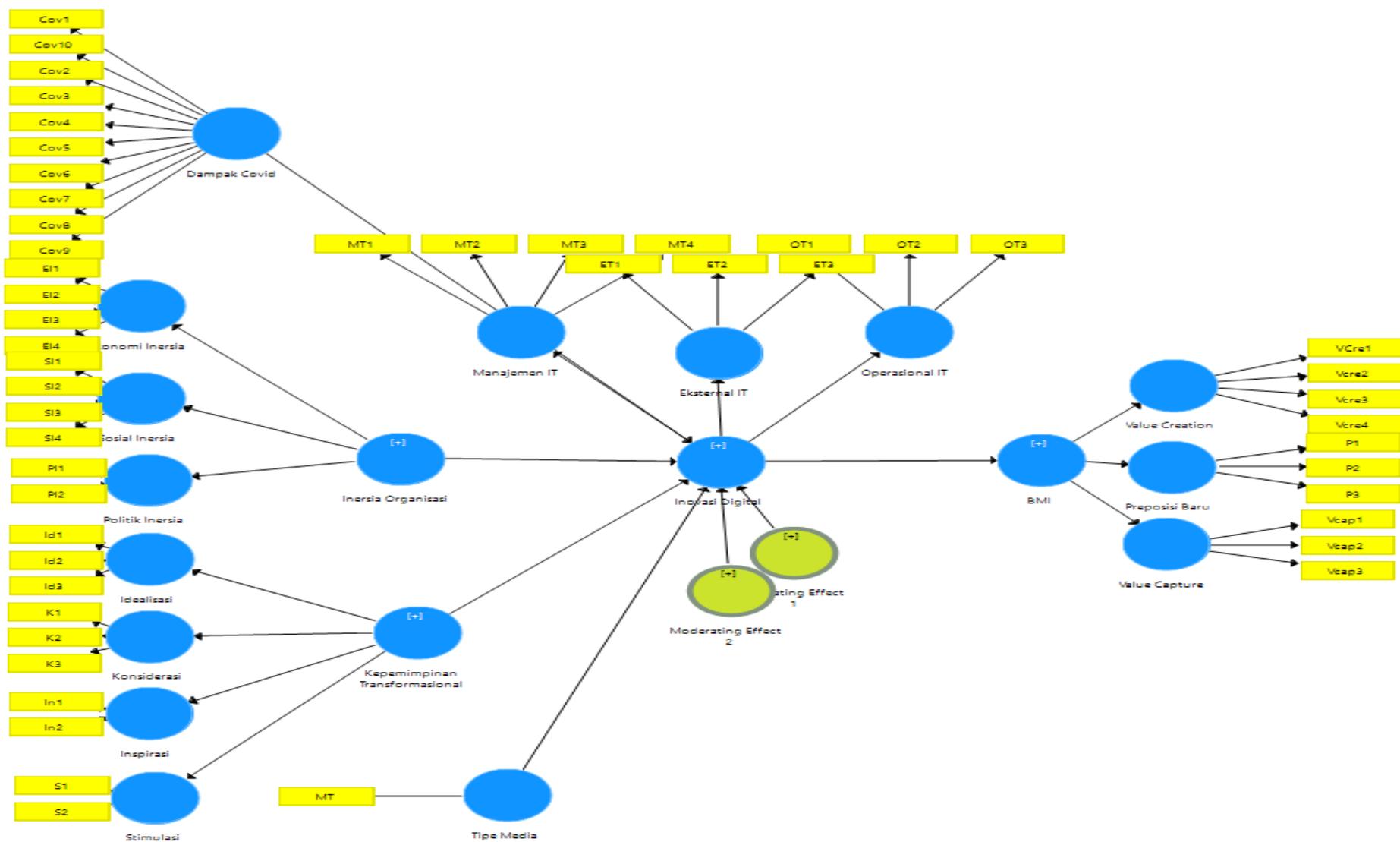
Karakteristik terakhir yang menjadi ciri responden adalah jenis jabatan. Jenis atau struktur jabatan tiap media berbeda-beda. Tiap media juga memiliki struktur komando yang berbeda. Ada media yang mana struktur komando tertingginya terletak di level Direktur. Namun ada media yang mana Pimpinan Umum atau Pemimpin Redaksi adalah jabatan yang memegang otoritas tertinggi terkait inovasi dan bisnis media. Namun ada pula media yang membagi kewenangan terkait inovasi dan bisnis ke level Wakil Pemimpin Redaksi dan Dewan Redaksi. Karena itu, penelitian ini membagi karakteristik jabatan pada empat jenis posisi yakni CEO/COO, Pemimpin Umum/Redaksi, Wakil Pemimpin Redaksi, dan Dewan Redaksi. Dalam penelitian ini sebanyak 43 responden atau sekitar 72 persen berposisi sebagai pemimpin redaksi, 4 responden (6 persen) dewan redaksi, 10 responden (17 persen) berposisi sebagai CEO, dan tiga responden (5 persen) berposisi sebagai wakil pemimpin redaksi.

5.3 Evaluasi Model

Berdasarkan variabel penelitian dan indikator yang telah dipaparkan pada bab keempat, maka peneliti kemudian menyusun hipotesis yang terdiri dari hubungan pengaruh antara variabel eksogen dengan endogen. Hubungan itu adalah pengaruh dampak Covid-19, Inersia Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Inovasi Digital. Sedangkan pengaruh Inovasi Digital terhadap Inovasi Model Bisnis menjadi bahasan akhir dari hipotesis penelitian ini. Masing-masing variabel laten tersebut terdiri atas beberapa dimensi dan indikator. Berikut adalah gambar keseluruhan dari model penelitian.



Gambar 4 Model Penelitian Tanpa Indikator



Gambar 5 Model Penelitian Lengkap dengan Indikator

5.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Langkah yang dilakukan peneliti setelah memasukkan seluruh indikator pengukuran variabel adalah memeriksa hasil uji validitas dan reliabilitas dari setiap variabel laten. Evaluasi validitas model pengukuran dilakukan dengan memeriksa bobot nilai validitas konvergen dan validitas diskriminan dari setiap dimensi. Validitas konvergen diukur dari nilai loading factor dan nilai Average Variance Extracted (AVE). Nilai loading factor dan AVE dianggap valid jika > 0.5 . Setelah memastikan validitas konvergen, langkah selanjutnya adalah memastikan validitas diskriminan. Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan melihat nilai cross loading dan perbandingan nilai AVE antarkonstruksi. Nilai cross loading dianggap valid jika > 0.7 , sedangkan nilai perbandingan AVE variabel mesti lebih tinggi dibandingkan nilai relasi dengan variabel lain. Setelah seluruh indikator yang merefleksikan sebuah dimensi valid, maka langkah selanjutnya adalah memastikan tingkat reliabilitasnya. Langkah yang dilakukan untuk memastikan reliabilitas adalah melihat nilai composite reliability (CR). Nilai CR dianggap valid jika > 0.7 .

5.3.1.1 Evaluasi Model Pengukuran Dampak Pandemi Covid-19

Variabel Dampak Covid-19 diukur langsung oleh 10 indikator yang terdiri dari Indikator Cov1-Cov10. Kesepuluh variabel tersebut merupakan refleksi atas dampak Covid bagi perusahaan yang terkait dengan kegiatan produksi, konsumsi, dan distribusi. Peneliti menguji 10 indikator Covid tersebut guna mengetahui akurasi validitas dan reliabilitas yang berdasarkan nilai loading factor, AVE, cross loading, serta composite reliability (CR). Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel Dampak Covid tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 25 Evaluasi Pengukuran Variabel Dampak Covid-19

Variabel		Tahap 1: Validitas Konvergen		Tahap 2: Validitas Diskriminan		Tahap 3: Pengecekan AVE		Composite Reliability (CR)	Kesimpulan	Tahap 4: Pengecekan Setelah Eliminasi	
Laten	Indikator	Factor Loading	Valid Nilai Koefisien > 0.50	Cross Loading	Valid Cross Loading > Variabel Lain	AVE	Valid AVE > 0.50	Valid Jika CR > 0.70		AVE Setelah Eliminasi	Valid AVE > 0.50
Dampak Covid-19	Cov1	0.171	Tidak Valid	-	-	0.415	Tidak Valid	0.834	Dieliminasi	0.502	Valid
	Cov2	0.561	Valid	>	Valid				Dieliminasi		
	Cov3	0.570	Valid	>	Valid				Dieliminasi		
	Cov4	0.721	Valid	>	Valid				Dipertahankan		
	Cov5	0.748	Valid	>	Valid				Dipertahankan		
	Cov6	0.456	Tidak Valid	-	-				Dieliminasi		
	Cov7	0.577	Valid	>	Valid				Dipertahankan		
	Cov8	0.679	Valid	>	Valid				Dipertahankan		
	Cov9	0.572	Valid	>	Valid				Dieliminasi		
	Cov10	0.700	Valid	>	Valid				Dipertahankan		

Berdasarkan tabel Dampak Covid-19, terlihat bahwa dari 10 indikator terdapat dua indikator yang memiliki faktor loading di bawah 0.50. Dua indikator itu adalah Cov1 dan Cov6. Hasil ini serupa dengan hasil uji pre tes yang juga menunjukkan kedua indikator tersebut tidak menunjukkan validitas konvergen yang baik. Oleh karena itu kedua indikator dieliminasi. Sekalipun eliminasi sudah dilakukan, namun validitas konvergen belum terpenuhi dikarenakan nilai Average Variance Extracted (AVE) yang masih < 0.50 . Demi memenuhi syarat validitas konvergen yang baik, maka peneliti memutuskan mengeliminasi sejumlah indikator yang memiliki factor loading terendah, meski indikator tersebut memiliki skor factor loading > 0.50 . Terdapat tiga indikator lain yang dieliminasi, yakni Cov2, Cov3, dan Cov9.

Kenyataan bahwa ada sejumlah indikator yang nilai loading faktornya tinggi, namun nilai rata-ratanya rendah. Ini seperti indikator Cov2, Cov3, dan Cov9 yang memiliki nilai > 0.5 . Hal ini dapat dianalisis bahwa responden memandang indikator utama dari variabel laten Dampak Covid-19 masih kurang baik. Hal ini membuat penelitian kedepan mesti melakukan upaya baru untuk menyempurnakan pengukuran. Dikarenakan variabel Dampak Pandemi Covid-19 adalah variabel yang relatif baru, maka perkembangan terkait indikator variabel ini sangat mungkin dilakukan. Salah satu langkah yang bisa dilakukan adalah dengan mengubah bentuk pertanyaan dampak Covid-19 secara lebih terukur. Ini seperti indikator yang membahas dampak pandemi terhadap performa perusahaan yang dapat diukur dengan persentase angka penurunan. Pengukuran yang lebih menggunakan parameter kuantitatif ini akan lebih berpotensi menghasilkan pengukuran yang bervariasi dan baik secara rata-rata, ketimbang item pertanyaan yang sifatnya lebih kualitatif.

Dengan tereliminasi sejumlah indikator tersebut, maka indikator yang telah memenuhi validitas konvergen adalah indikator Cov4, Cov5, Cov7, Cov8, dan Cov10. Kelima indikator tersebut selanjutnya digunakan untuk menguji reliabilitas variabel Dampak Covid-19.

Untuk menguji reliabilitas menggunakan program SmartPLS 3.0, parameter yang menjadi tolok ukur adalah Composite Reliability (CR). Parameter yang memenuhi standar reliabilitas adalah skor CR > 0.70 . Jika didapatkan skor yang di bawah parameter tersebut, maka dilakukan kembali eliminasi indikator yang memiliki nilai loading factor terkecil. Jika tak ada satupun indikator yang memenuhi standar reliabilitas maka variabel Dampak Covid-19 tidak bisa digunakan sebagai alat ukur maupun analisis dalam penelitian.

Jumlah lima variabel yang tersisa sebagai indikator Dampak Covid-19, sedikit di bawah dari hasil pre tes yang menunjukkan indikasi awal terdapat tujuh indikator yang valid. Kelima

indikator yang tersisa memenuhi syarat untuk digunakan sebagai bagian dari analisis untuk menguji struktur penelitian (inner model).

5.3.1.2 Evaluasi Model Pengukuran Inersia Organisasi

Variabel inersia organisasi diukur dengan menggunakan tiga dimensi, yakni Ekonomi Inersia (EI), Sosial Inersia (SI), dan Politik Inersia (PI). Ekonomi Inersia (EI) terdiri atas empat indikator yakni EI1-EI4. Dimensi Sosial Inersia (SI) juga terdiri atas empat indikator, SI1-SI4. Sedangkan dimensi Politik Inersia (PI) terdiri atas dua indikator yaitu PI1-PI4. Total terdapat 10 indikator yang merefleksikan ketiga dimensi dari variabel Inersia Organisasi. Untuk menguji validitas konvergen maupun validitas diskriminan, peneliti menguji parameter loading factor, cross loading, maupun Average Variance Extracted (AVE). Hasil lengkap dari uji validitas konvergen dan diskriminan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 26 Evaluasi Pengukuran Variabel Inersia Organisasi

Variabel		Tahap 1: Validitas Konvergen		Tahap 2: Validitas Diskriminan		Tahap 3: Pengecekan AVE		Composite Reliability (CR)	Kesimpulan	Tahap 4: Setelah Eliminasi	
Variabel Laten	Indikator	Factor Loading	Valid Nilai Koefisien > 0.50	Cross Loading	Valid Cross Loading > Variabel Lain	AVE	Valid AVE > 0.50	Valid Jika CR > 0.70		AVE	Valid AVE > 0.50
Ekonomi Inersia	EI1	0.756	Valid	>	Valid	0.554	Valid	0.929	Dipertahankan	-	-
	EI2	0.839	Valid	>	Valid				Dipertahankan		
	EI3	0.766	Valid	>	Valid				Dipertahankan		
	EI4	0.861	Valid	>	Valid				Dipertahankan		
Sosial Inersia	SI1	0.804	Valid	>	Valid			0.867	Dipertahankan		
	SI2	0.598	Valid	>	Valid				Dipertahankan		
	SI3	0.629	Valid	>	Valid				Dipertahankan		
	SI4	0.748	Valid	>	Valid				Dipertahankan		
Politik Inersia	PI1	0.693	Valid	>	Valid			0.927	Dipertahankan		
	PI2	0.702	Valid	>	Valid				Dipertahankan		

Hasil pengujian validitas konvergen dan diskriminan terhadap tiga dimensi (Ekonomi Inersia, Sosial Inersia, dan Politik Inersia) menunjukkan masing-masing indikator di tiap dimensi memiliki validitas konvergen. Oleh karena itu, tak ada indikator yang dihapus. Sedangkan dalam pengujian validitas diskriminan, seluruh indikator juga memiliki skor cross loading dimensi yang lebih tinggi dibanding skor dengan dimensi lain. Oleh karena itu seluruh item indikator Ekonomi Inersia, Sosial Inersia, maupun Politik Inersia memenuhi syarat untuk diuji reliabilitas.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai CR > 0.70. Hal ini menandakan bahwa seluruh indikator yang merefleksikan tiga dimensi pengukur variabel Inersia Organisasi memiliki reliabilitas yang memenuhi syarat untuk menguji model struktural. Hal ini berarti terdapat 10 indikator dari variabel Inersia Organisasi yang telah memenuhi standar validitas konvergen, diskriminan, dan reliabilitas yang baik. Hasil ini melampaui hasil uji pre tes yang mana sempat terdapat dua indikator (EI1 dan EI2) yang memiliki indikasi validitas yang kurang memenuhi syarat. Namun setelah diuji dalam sampel yang berjumlah besar, angka validitas kedua indikator tersebut berada pada parameter optimal untuk dapat menjadi alat ukur penelitian.

5.3.1.3 Evaluasi Model Pengukuran Kepemimpinan Transformasional

Terdapat empat dimensi yang merefleksikan variabel Kepemimpinan Transformasional. Keempat dimensi tersebut adalah Idealisasi, Konsiderasi Individual, Inspirasi, dan Stimulasi Intelektual. Dimensi Idealisasi memiliki tiga indikator (Id1-Id3). Sedangkan Konsiderasi Individual memiliki tiga indikator (K1-K3), inspirasi tiga indikator (In1-In3), dan Stimulasi Intelektual dua indikator (S1-S2). Total dari indikator Kepemimpinan Transformasional berjumlah 10 indikator. Seluruh indikator Kepemimpinan Transformasional itu kemudian diuji dengan menggunakan SmartPLS 3.0 untuk memastikan ada atau tidaknya indikator yang bermasalah secara validitas dan reliabilitas. Item yang tidak valid dan reliabel akan dihapus guna memastikan akurasi dari pengukuran. Tabel 5.1.1.1 menampilkan hasil uji validitas dan reliabilitas variabel Kepemimpinan Transformasional yang terdiri 10 indikator yang merefleksikan empat dimensi, yakni Idealisasi, Konsiderasi Individual, Inspirasi, dan Stimulasi Intelektual.

Tabel 27 Evaluasi Pengukuran Variabel Kepemimpinan Transformasional

Variabel		Tahap 1: Validitas Konvergen		Tahap 2: Validitas Diskriminan		Tahap 3: Pengecekan AVE		Composite Reliability (CR)	Kesimpulan	Tahap 4: Setelah Eliminasi	
Latent	Indikator	Factor Loading	Valid Nilai Koefisien > 0.50	Cross Loading	Valid Cross Loading > Variabel Lain	AVE	Valid AVE > 0.50	Valid Jika CR > 0.70		AVE	Valid AVE > 0.50
Idealisasi	ID1	0.701	Valid	>	Valid	0.491	Tidak Valid	0.883	Dipertahankan	0.520	Valid
	ID2	0.646	Valid	>	Valid				Dipertahankan		
	ID3	0.799	Valid	>	Valid				Dipertahankan		
Konsiderasi	K1	0.595	Valid	>	Valid			0.800	Dipertahankan		
	K2	0.528	Valid	>	Valid				Dieliminasi		
	K3	0.701	Valid	>	Valid				Dipertahankan		
Inspirasi	IN1	0.799	Valid	>	Valid			0.905	Dipertahankan		
	IN2	0.808	Valid	>	Valid				Dipertahankan		
Stimulasi	S1	0.700	Valid	>	Valid			0.829	Dipertahankan		
	S2	0.676	Valid	>	Valid	Dipertahankan					

Hasil uji validitas konvergen terhadap keempat dimensi dalam variabel Kepemimpinan Transformasional (Idealisasi, Konsiderasi Individual, Inspirasi, dan Stimulasi Intelektual) menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki factor loading > 0.50 . Hal itu berarti seluruh indikator valid secara bobor faktor muatan. Dalam pengujian terkait validitas diskriminan juga tergambar bahwa seluruh nilai korelasi antar-indikator dengan variabel dimensinya lebih tinggi dibanding korelasi mereka dengan dimensi variabel lain. Hal ini berarti seluruh indikator memenuhi standar validitas diskriminan. Namun, dalam pengujian Average Variance Extracted (AVE), kesepuluh indikator yang merefleksikan Kepemimpinan Transformasional memiliki bobot nilai yang di bawah 0.50. Hal ini berarti secara keseluruhan variabel Kepemimpinan Transformasional belum memiliki validitas konvergen yang valid sebagai alat ukur. Karena itu langkah yang dilakukan adalah mengeliminasi indikator dengan bobot factor loading terkecil, yakni K2. Meski secara standar muatan indikator ini berada di atas 0.50, namun pengeliminasian tetap dilakukan guna memastikan nilai AVE di atas 0.50. Poin indikator ini sangat memungkinkan terlalu umum dan berpotensi membingungkan sebagian responden. Pernyataan bahwa “saya mendengarkan masukan dari bawahan” terlalu normatif. Alternatif yang bisa dilakukan adalah menjelaskan secara lebih kontekstual terkait masukan dalam hal apa yang didengar sang pemimpin dari anggota organisasi. Sebagai contoh, “saya mendengar masukan dari bawahan untuk perbaikan organisasi.”

Setelah K2 dieliminasi, pengujian validitas konvergen menunjukkan angka AVE sudah berada di atas 0.50. Oleh karenanya, seluruh indikator dalam Kepemimpinan Transformasional telah memenuhi standar validitas diskriminan dan konvergen. Sembilan indikator yang tersisa itu kemudian diuji reliabilitasnya. Dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, pengujian reliabilitas keempat dimensi yang merefleksikan Kepemimpinan Transformasional dilakukan dengan melihat skor Composite Reliability.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, diketahui bahwa seluruh dimensi memiliki skor CR > 0.70 . Hal ini berarti keempat dimensi (Idealisasi, Konsiderasi Individual, Inspirasi, dan Stimulasi Intelektual) yang memuat sembilan indikator pengukuran sudah memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Dapat disimpulkan bahwa seluruh dimensi Kepemimpinan Transformasional dapat dipergunakan untuk mengevaluasi model struktural penelitian.

4. 5.3.1.4 Evaluasi Model Pengukuran Inovasi Digital

Terdapat tiga dimensi yang merefleksikan variabel Inovasi Digital. Tiga dimensi tersebut adalah Manajemen IT, Operasi IT, dan Eksternal (Network) IT. Dimensi manajemen IT memiliki empat indikator (MT1-MT4). Sedangkan Operasi IT memiliki tiga indikator (OT1-OT3). Eksternal IT memiliki tiga indikator (ET1-S3). Total dari indikator Inovasi Digital

berjumlah 10 indikator. Seluruh indikator Inovasi Digital itu kemudian diuji dengan menggunakan SmartPLS 3.0 untuk memastikan ada atau tidaknya indikator yang bermasalah secara validitas dan reliabilitas. Item yang tidak valid dan reliabel akan dihapus guna memastikan akurasi dari pengukuran. Tabel di bawah ini menampilkan hasil uji validitas konvergen dan validitas diskriminan variabel Inovasi Digital yang terdiri 10 indikator yang merefleksikan tiga dimensi, yakni Manajemen IT, Operasi IT, dan Eksternal IT.

Tabel 28 Evaluasi Pengukuran Variabel Inovasi Digital

Variabel		Tahap 1: Validitas Konvergen		Tahap 2: Validitas Diskriminan		Tahap 3: Pengecekan AVE		Composite Reliability	Kesimpulan	Tahap 4: Setelah Eliminasi	
Variabel Laten	Indikator	Factor Loading	Valid Nilai Koefisien > 0.50	Cross Loading	Nilai Variabel > Hubungan Variabel Lain	AVE	Valid AVE > 0.50	Valid Jika CR >0.70		AVE	Valid AVE > 0.50
Manajemen IT	MT1	0.732	Valid	>	Valid	0.452	Tidak Valid	0.903	0.555	Valid	Dipertahankan
	MT2	0.700	Valid	>	Valid						Dipertahankan
	MT3	0.824	Valid	>	Valid						Dipertahankan
	MT4	0.670	Valid	>	Valid						Dipertahankan
Operasi IT	OT1	0.602	Valid	>	Valid			1.00			Dipertahankan
	OT2	0.774	Valid	>	Valid						Dipertahankan
	OT3	0.522	Valid	>	Valid						Dieliminasi
Eksternal IT	ET1	0.633	Valid	>	Valid			0.858			Dieliminasi
	ET2	0.607	Valid	>	Valid						Dieliminasi
	ET3	0.522	Valid	>	Valid						Dipertahankan

Hasil uji validitas konvergen terhadap ketiga dimensi dalam variabel Inovasi Digital (Manajemen IT, Operasi IT, dan Eksternal IT) menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki factor loading > 0.50 . Hal itu berarti seluruh indikator valid secara bobot faktor muatan. Dalam pengujian terkait validitas diskriminan juga tergambar bahwa seluruh nilai korelasi antar-indikator dengan variabel dimensinya lebih tinggi dibanding korelasi mereka dengan dimensi variabel lain. Hal ini berarti seluruh indikator memenuhi standar validitas diskriminan. Namun, dalam pengujian Average Variance Extracted (AVE), kesepuluh indikator yang merefleksikan Inovasi Digital memiliki bobot nilai yang di bawah 0.50. Hal ini berarti secara keseluruhan variabel Inovasi Digital belum memiliki validitas konvergen yang valid sebagai alat ukur. Karena itu langkah yang dilakukan adalah mengeliminasi indikator dengan bobot factor loading terkecil. Terdapat tiga indikator yang dieliminasi, yakni OT3, ET1, dan ET2. Meski secara standar muatan indikator ini berada di atas 0.50, namun pengeliminasian tetap dilakukan guna memastikan nilai AVE di atas 0.50.

Setelah pengeliminasian itu, pengujian validitas konvergen terhadap ketiga dimensi variabel Inovasi Digital menunjukkan angka AVE sudah berada di atas 0.50. Oleh karenanya, seluruh indikator Inovasi Digital yang tersisa telah memenuhi standar validitas diskriminan dan konvergen. Tujuh indikator yang tersisa itu kemudian diuji reliabilitasnya. Dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, pengujian reliabilitas ketiga dimensi yang merefleksikan Inovasi Digital dilakukan dengan melihat skor Composite Reliability. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, diketahui bahwa seluruh dimensi memiliki skor CR > 0.70 . Hal ini berarti ketiga dimensi (Manajemen IT, Operasi IT, dan Eksternal IT) yang memuat sembilan indikator pengukuran sudah memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Dapat disimpulkan bahwa seluruh dimensi Inovasi Digital dapat dipergunakan untuk mengevaluasi model struktural penelitian.

5.3.1.5 Evaluasi Model Pengukuran Inovasi Model Bisnis

Variabel Inovasi Bisnis Model diukur dengan menggunakan tiga dimensi, yakni Nilai Baru yang Diciptakan atau Value Creation (Vcre), Preposisi Baru (P), dan Nilai Baru yang Didapat atau Value Capture (Vcap). Value Creation (EI) terdiri atas empat indikator yakni Vcre1-Vcre4. Dimensi Preposisi (P) terdiri atas tiga indikator, P1-P3. Sedangkan dimensi Value Capture (Vcap) terdiri atas tiga indikator yaitu Vcap1-Vcap3. Total terdapat 10 indikator yang merefleksikan ketiga dimensi dari variabel Inovasi Model Bisnis. Untuk menguji validitas konvergen maupun validitas diskriminan, peneliti menguji parameter loading factor, cross loading, maupun Average Variance Extracted (AVE).

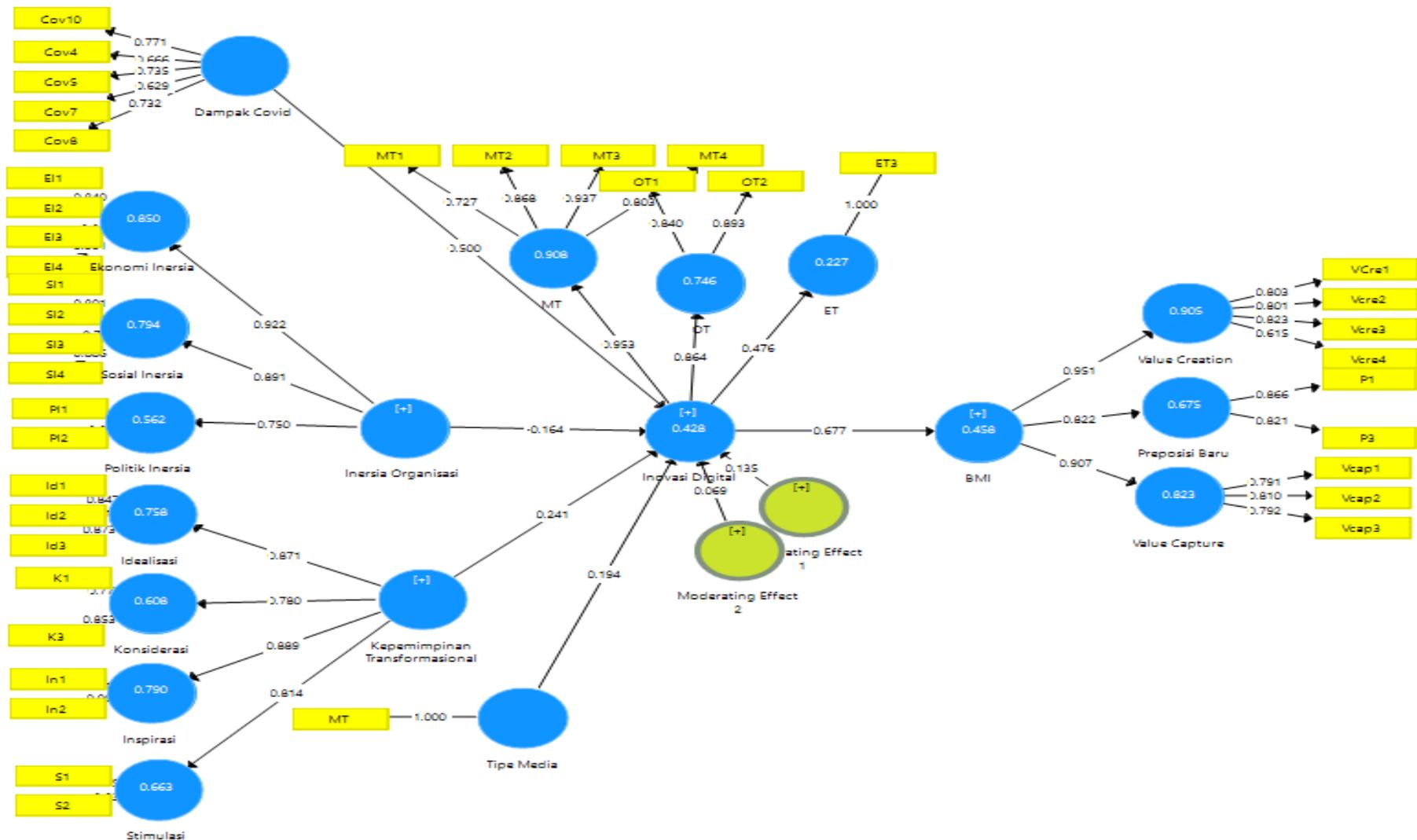
Tabel 29 Evaluasi Pengukuran Variabel Inovasi Model Bisnis

Variabel		Tahap 1: Validitas Konvergen		Tahap 2: Validitas Diskriminan		Tahap 3: Pengecekan AVE		Composite Reliability	Kesimpulan	Tahap 4: Setelah Eliminasi	
Variabel Laten	Indikator	Factor Loading	Valid Nilai Koefisien > 0.50	Cross Loading	Valid Cross Loading > Variabel Lain	AVE	Valid AVE > 0.50	Valid Jika CR > 0.70		AVE	Valid AVE > 0.50
Value Creation	Vcre1	0.789	Valid	>	Valid	0.489	Tidak Valid	0.848	Dipertahankan	0.515	Valid
	Vcre2	0.715	Valid	>	Valid				Dipertahankan		
	Vcre3	0.786	Valid	>	Valid				Dipertahankan		
	Vcre4	0.561	Valid	>	Valid				Dipertahankan		
Preposisi Baru	P1	0.775	Valid	>	Valid			0.832	Dipertahankan		
	P2	0.558	Valid	>	Valid				Dieliminasi		
	P3	0.633	Valid	>	Valid				Dipertahankan		
Value Capture	Vcap1	0.717	Valid	>	Valid			0.840	Dipertahankan		
	Vcap2	0.662	Valid	>	Valid				Dipertahankan		
	Vcap3	0.748	Valid	>	Valid				Dipertahankan		

Hasil pengujian validitas konvergen dan diskriminan terhadap tiga dimensi (Value Creation, Preposisi, dan Value Capture) menunjukkan masing-masing indikator di tiap dimensi memiliki factor loading > 0.50 . Angka cross loading setiap indikator pun lebih besar korelasinya dengan dimensi asal ketimbang dimensi lain. Namun skor AVE yang tercipta dari seluruh indikator masih di bawah 0.50. Oleh karena itu, dilakukan pengeliminasian pada indikator yang memiliki skor factor loading terkecil, yakni P2. Setelah dilakukan pengeliminasian, maka skor AVE menjadi > 0.50 . Oleh karena itu seluruh item indikator Value Creation, Preposisi, maupun Value Capture memenuhi syarat untuk diuji reliabilitas.

Jika dalam uji reliabilitas ditemukan adanya variabel yang memiliki skor di bawah parameter, maka akan dilakukan eliminasi pada indikator yang memiliki skor factor loading terkecil. Proses eliminasi akan dilakukan hingga seluruh parameter dimensi menunjukkan hasil reliabilitas yang baik

Hasil uji reliabilitas menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai CR > 0.70 . Hal ini menandakan bahwa seluruh indikator yang merefleksikan tiga dimensi pengukur variabel Inovasi Model Bisnis memiliki reliabilitas yang memenuhi syarat untuk menguji model struktural. Hal ini berarti terdapat sembilan indikator dari variabel Inovasi Model Bisnis yang telah memenuhi standar validitas konvergen, diskriminan, dan reliabilitas yang baik. Hasil ini sesuai dengan hasil uji pre tes yang mana juga terdapat satu indikator (P2) yang memiliki indikasi validitas yang kurang memenuhi syarat. Setelah diuji dalam sampel yang berjumlah besar, angka validitas indikator tersebut juga belum berada pada parameter optimal untuk dapat menjadi alat ukur penelitian.



Gambar 6 Model Penelitian Setelah Modifikasi

5.3.2 Rata-Rata dan Standar Deviasi Variabel Penelitian

Tahap lanjutan setelah pengujian validitas dan reliabilitas adalah pengolahan serta analisis data penelitian. Sebelum masuk pada analisis yang sifatnya struktural, langkah awal yang dilakukan peneliti adalah menganalisis indikator berdasarkan deskripsi statistik. Dari 50 indikator awal, tergambar sejumlah deskripsi mengenai pusat kecenderungan data, rata-rata, dan standar deviasi. Gambaran ini penting untuk mengetahui seberapa beragamnya jawaban dari seluruh responden. Dari analisa mean didapatkan nilai yang mewakili variabel yang menjadi first order. Semakin tinggi nilai mean, maka nilai dimensinya akan semakin tinggi. Sementara data mean second order menggambarkan nilai variabel eksogen dan endogen. Semakin tinggi nilai mean second order maka berarti semakin tinggi nilai variabel eksogen maupun endogen dari penelitian. Dari seluruh kelima variabel utama, hanya dampak Covid-19 yang langsung mampu diukur lewat indikator tanpa dimensi (first order). Sedangkan empat lainnya memiliki dimensi sehingga pengujiannya memakai second order.

Selain data mean, penelitian juga penting untuk memperhatikan nilai standar deviasi. Standar deviasi akan memberi gambaran keragaman data. Semakin tinggi nilai standar deviasi maka berarti data yang diperoleh dalam penelitian ini semakin beragam. Sebaliknya, semakin kecil nilai standar deviasi maka data penelitian yang didapat semakin seragam. Gambaran umum mengenai hasil mean dan standar deviasi dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 30 Statistik Deskriptif Indikator Penelitian

	Indikator	SD	Mean
ID1.	Saya mengatakan kepada karyawan nilai-nilai atau prinsip yang saya anggap penting diterapkan pada organisasi	0.547	5.667
ID2.	Saya menekankan kepada karyawan pentingnya komitmen pada apa yang organisasi telah rencanakan/canangkan	0.630	5.679
ID3.	Saya mencontohkan bagaimana menerapkan nilai-nilai dan prinsip saat beraktivitas dalam organisasi	0.592	5.667
K1.	Saya memenuhi janji yang saya berikan kepada karyawan, tidak ditunda apalagi dilanggar	0.625	5.615
K2.	Saya mendengarkan saran dan masukan dari karyawan	0.625	5.623
K3.	Saya bersedia membantu jika karyawan mengalami kesulitan	0.547	5.667
IN1.	Saya menunjukkan optimisme kepada karyawan saat berbicara soal masa depan organisasi	0.709	5.564
IN2.	Saya antusias membantu karyawan dan mengarahkan apa yang mesti dilakukan agar tugasnya bisa dituntaskan secara maksimal	0.617	5.654
S1.	Saya memberi kesempatan kepada karyawan untuk melakukan training, kursus, bahkan sekolah untuk meningkatkan kemampuan	0.632	5.564
S2.	Saya mendorong karyawan untuk selalu mengembangkan dan mewujudkan ide inovatifnya pada pekerjaannya	0.534	5.705
		SD	Mean
EI1.	Perusahaan kami enggan melakukan perubahan karena perubahan itu membutuhkan biaya yang mahal	1.059	1.859
EI2.	Perusahaan kami enggan melakukan perubahan karena sia-sia secara finansial (akan menimbulkan keborosan)	1.258	2.179
EI3.	Ketimbang melakukan perubahan, perusahaan kami memandang lebih baik mempertahankan bisnis yang sedang eksis saat ini karena terbukti masih efektif	1.195	2.333
EI4.	Perusahaan kami tidak terlalu menyukai perubahan karena belum tentu akan menghasilkan keuntungan, baik secara performa dan ekonomi	1.017	1.936
SI1.	Perusahaan kami cenderung menolak perubahan karena membawa dampak sosial yang merugikan seperti akan adanya orang yang kehilangan pekerjaan	0.945	1.870
SI2.	Perusahaan kami lebih memilih mempertahankan budaya dalam organisasi ketimbang mendorong perubahan	1.052	2.468

SI3.	Perusahaan kami memandang perubahan akan lebih banyak menimbulkan dampak psikologi negatif ketimbang positif	0.874	1.923
SI4.	Perusahaan tidak terlalu tertarik pada perubahan organisasi karena cenderung mengakibatkan beberapa orang kehilangan posisi atau turun jabatan	0.958	1.923
PI1.	Perusahaan kami tidak terlalu menyukai perubahan karena selalu menimbulkan kegaduhan	1.088	2.244
.PI2	Perusahaan kami tidak terlalu menyukai perubahan karena kerap berujung kekecewaan terkait hasil yang diperoleh	1.055	2.038

		SD	Mean
Cov4	Pandemi Covid-19 mengakibatkan produksi yang terhambat	1.333	4.429
Cov5.	Pandemi Covid-19 berefek pada produk digital atau online yang semakin jadi pilihan utama	1.140	4.731
Cov7.	Pertumbuhan ekonomi masyarakat/konsumen di kota/negara kami yang menurun akibat pandemi	1.276	4.321
Cov8.	Pandemi mendorong perusahaan berinovasi secara digital	1.000	4.987
Cov10.	Pandemi mengakibatkan kegiatan operasi perusahaan yang semakin terbatas	1.076	4.545

		SD	Mean
MT1.	Perencanaan IT telah dilakukan secara efektif dalam menunjang proses kerja perusahaan kami	0.969	4.909
MT2.	Praktik pekerjaan sehari-hari dalam perusahaan kami telah memanfaatkan IT	1.078	4.692
MT3.	Perusahaan kami memiliki perencanaan kontrol keamanan, tata kelola, dan penanggulangan masalah IT	1.051	4.846
MT4.	Perusahaan kami mengembangkan dan membangun sistem IT dalam setiap tahapan pekerjaan (produksi, distribusi, dan operasional)	0.896	4.948
OT1.	Perusahaan kami memanfaatkan IT dalam menganalisis data konsumen	0.779	5.208
OT2.	Perusahaan kami memanfaatkan IT dalam hubungan dengan pembaca baru	1.044	4.829
ET3.	Perusahaan kami memanfaatkan IT dalam menjalin komunikasi dengan pembaca	1.323	4.571

No		SD	Mean
Vcre1.	Karyawan dalam perusahaan kami mendapat pelatihan untuk mengembangkan kemampuannya di bidang digital	0.967	4.883
Vcre2.	Perusahaan kami selalu memperhatikan akan pentingnya untuk terus meningkatkan kemampuan baru di bidang digital sebagai respons atas keinginan pasar	1.290	4.299

Vcre3.	Perusahaan kami memiliki infrastruktur digital yang up to date	1.252	3.628
Vcre4.	Perusahaan kami terus mencari partner baru untuk kolaborasi di dunia digital	1.059	4.390
P1.	Perusahaan kami memiliki produk digital yang lebih inovatif dibandingkan kompetitor	1.123	4.532
P3.	Perusahaan kami memanfaatkan saluran distribusi baru di ranah digital untuk produk dan servis kami kepada konsumen	1.244	4.662
Vcap1.	Perusahaan kami menghasilkan pemasukan baru	1.410	3.897
Vcap2.	Kami menawarkan layanan terintegrasi untuk merealisasikan keuntungan	1.455	3.730
Vcap3.	Perusahaan tidak bergantung hanya pada pendapatan bisnis yang saat ini eksis	1.118	4.390

Untuk menganalisis nilai rata-rata penelitian, diperlukan parameter jarak (range) untuk menilai kriteria tinggi atau rendahnya data. Jarak data mesti terbagi atas parameter skor yang sama. Dalam penelitian ini, peneliti membagi range data menjadi tiga kategori, yakni tinggi, menengah, dan rendah. Berdasarkan perbandingan nilai tertinggi dan terendah data yakni 6 dan 1 maka diperoleh angka 5 sebagai nilai jangkauan data. Dari pembagian jangkauan data menjadi tiga kategori range yang memiliki rentang jarak yang sama, maka diperoleh kategori rendah pada rentang 1-2.66, kategori menengah 2.67-4.33, dan tinggi pada rentang 4.34-6.00. Berdasarkan parameter tersebut, maka tiap variabel dapat dianalisis secara deskriptif. Dari data yang masuk terkait Dampak Covid-19, tergambar bahwa para pemimpin media cetak di Indonesia umumnya menilai bahwa Covid-19 memberi dampak yang besar pada eksistensi bisnis mereka. Hal ini tergambar dari nilai rata-rata indikator Dampak Covid yang memiliki skor mean 4.628 atau berada dalam kategori tinggi.

Deskriptif indikator Dampak Covid-19 menunjukkan angka yang bervariasi. Ini tergambar dari rata-rata standar deviasi dari seluruh indikator variabel Dampak Covid-19 yang mencapai kisaran 1.229. Angka ini tertinggi dibandingkan standar deviasi variabel lain. Indikator Covid-4 memiliki standar deviasi paling tinggi dengan 1.333. Dari indikator yang berisi pengukuran terkait dampak Covid-19 yang mengganggu produksi media menunjukkan jawaban yang relatif bervariasi di tiap responden. Hal ini menandakan bahwa kondisi tiap perusahaan berbeda satu sama lain terkait dampak pandemi pada kegiatan produksinya. Dari Indikator Dampak Covid, indikator 5 dan 8 yang terkait dengan produk digital dan inovasi sebagai respons selama pandemi berlangsung adalah indikator yang memiliki mean tertinggi dalam variabel Dampak Pandemi Covid-19. Itu artinya mayoritas pimpinan media sangat setuju bahwa inovasi ke ranah digital adalah bagian dari dampak langsung pandemi.

Pada indikator Inersia Organisasi merupakan variabel dengan mean terendah. Hal ini membuktikan bahwa level inersia di seluruh organisasi media cetak pada level yang rendah. Indikator Ekonomi Inersia 1 (EI1) merupakan indikator dengan mean terendah. Indikator yang berisi pengukuran bahwa perubahan adalah hal yang mahal nyatanya tidak disetujui oleh mayoritas responden dengan mean yang mencapai 1.509. Dari seluruh indikator kepemimpinan transformasional tergambar bahwa indikator stimulasi intelektual 2 (S2) merupakan indikator yang tertinggi dengan mean 5.705. Secara keseluruhan dimensi kepemimpinan transformasional memiliki mean tertinggi dibanding variabel lain dengan nilai per dimensinya Idealisasi 5.671, Konsiderasi 5.635, Inspirasi 5.609, dan Stimulasi 5.635.

Indikator Variabel Inovasi Digital yang mengukur terkait mengolah data konsumen dengan memanfaatkan IT merupakan item pertanyaan yang paling disetujui responden dengan mean 5.028 dan standar deviasinya pun terendah dibandingkan indikator variabel Inovasi Digital lain dengan 0.779. Hal ini membuktikan bahwa mayoritas media sudah memanfaatkan IT dalam menjangkau konsumen atau pembaca.

Sedangkan dalam pengukuran indikator Inovasi Model Bisnis, indikator Value Creation 1 yang berisi pengukuran bahwa perusahaan memberi pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan digital adalah pernyataan yang paling disetujui responden dengan mean 4.883.

Mayoritas setuju bahwa pelatihan bagi karyawan media cetak untuk meningkatkan kemampuan digital demi terciptanya nilai bisnis baru. Sedangkan pada indikator Value Capture 2 yang membahas perusahaan telah menyiapkan layanan terintegrasi untuk merealisasikan keuntungan jawaban responden menunjukkan preferensi yang menengah dengan mean 3.730. Itu menandakan bahwa layanan terintegrasi dari bisnis baru media cetak dipandang mayoritas responden belum menghasilkan keuntungan.

5.4 Evaluasi Keseluruhan Model

Tahapan penting dalam penelitian adalah melakukan evaluasi keseluruhan model. Evaluasi keseluruhan model diukur untuk melihat tingkat kecocokan model dengan data yang didapat dalam penelitian. Evaluasi kecocokan model dilihat dari beberapa parameter, yakni Goodness of Fit (GoF), normal fit index (NFI), dan Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR). Dalam program SmartPLS analisis GoF harus dilakukan secara manual dengan mengkalkulasi rata-rata nilai R square dengan average variance extracted (AVE) setiap dimensi. Sedangkan nilai NFI dan SRMR terdapat dalam hasil penghitungan algoritma SmartPLS 3.0. Berikut adalah nilai R Square dan AVE setiap dimensi.

Tabel 31 Rata-Rata R Square dan AVE untuk menghitung GoF

Second Order	First Order	R Square	AVE
Inersia Organisasi	Politik Inersia	0.562	0.864
	Sosial Inersia	0.794	0.621
	Ekonomi Inersia	0.850	0.766
Kepemimpinan Transformasional	Idealisasi	0.758	0.716
	Konsiderasi	0.608	0.667
	Inspirasi	0.790	0.826
	Stimulasi	0.663	0.708
Inovasi Digital	Manajemen IT	0.908	0.701
	Operasi IT	0.746	0.752
	Eksternal IT	0.227	1.000
	Preposisi Baru	0.675	0.712

Inovasi Model Bisnis	Value Capture	0.823	0.636
	Value Creation	0.905	0.585
Mean		0.716	0.734

Berdasarkan hasil penghitungan seperti yang tertera dalam tabel di atas, nilai rata-rata R Square tiap dimensi adalah 0.716. Sedangkan nilai rata-rata average variance extracted (AVE) adalah 0.734. Merujuk Chin (1998), nilai R Square > 0.67 menunjukkan model yang kuat, 0.33 hingga 0.66 menunjukkan model moderat, sedangkan di R square < 0.33 menunjukkan model dinilai lemah. Dari klasifikasi first order tersebut, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki model yang substansial (kuat).

Setelah hasil rata-rata R Square dan AVE didapat maka langkah selanjutnya adalah menghitung Goodness of Fit (GoF). Penghitungan GoF menggunakan rumus yang dikembangkan Wetzels et al (2009) berikut:

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

$$\text{GoF} = \sqrt{0.734 \times 0.716} = 0.72494413577 \text{ dibulatkan } 0.725 (72.5\%)$$

Karena nilai communality atau AVE yang direkomendasikan 0.50 (Fornell dan Larcker, 1981) dan nilai R square memiliki kategori 0.02 = kecil, 0.13 = menengah, dan 0,26 = besar (Cohen, 1988), maka nilai GoF yang dikategorikan kecil = 0.10, menengah = 0.25, dan besar = > 0.36. Berdasarkan parameter tersebut maka hasil GoF penelitian ini yang menunjukkan angka 0.725 termasuk dalam kriteria besar. Nilai GoF sebesar 72.5% itu berarti model penelitian ini sudah mencapai 72.5% dari kecocokan sempurna. Jadi dapat dinilai cukup baik. Selain GoF, peneliti juga melihat parameter SRMR dan NFI. Namun karena program SmartPLS 3.0 tidak disarankan untuk mengukur model yang memakai second order, maka peneliti melihat parameter NFI dan SRMR dengan merujuk pada model variabel endogen dan eksogen. Peneliti memasukkan skor variabel laten dari hasil penghitungan algoritma yang terbentuk dari refleksi tiap dimensi. Setelah model hanya menyisakan first order dalam bentuk variabel eksogen dan endogen, penghitungan NFI dan SRMR baru dapat menghasilkan skor. Berikut hasil uji model fit SRMR dan NFI.

Tabel 32 Model Fit

Parameter Kecocokan Model (First Order)	Nilai	Tingkat Kecocokan Model
SRMR	0.012	Baik < 0.08
NFI	0.989	Baik > 0.90

5.5 Evaluasi Model Struktural

Analisis model struktural adalah bagian penting dalam menyimpulkan hasil penelitian. Analisis model struktural akan membuktikan apakah hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini terbukti atau tidak. Analisis model struktural yang baik dilakukan setelah rangkaian evaluasi model pengukuran dan kecocokan model telah menunjukkan parameter yang sesuai.

5.5.1 Uji R-Square dan F-Square

Sebelum menguji hipotesis, langkah pendahuluan yang dilakukan adalah dengan melihat hasil R Square dari setiap variabel endogen. Hasil R Square itu akan menunjukkan berapa besaran variabel endogen yang mampu dijelaskan variabel eksogen. Selain melihat R Square, nilai F Square juga menjadi bahasan yang penting diperhatikan dalam penelitian. Hal ini guna mengetahui besaran pengaruh substantif yang dihasilkan oleh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Cohen (1988), membagi klasifikasi effect size (F-Square) dengan kategori 0.02 = pengaruh kecil, 0.15 = pengaruh moderat, dan 0.35 = pengaruh besar. Besaran dari R Square variabel endogen maupun F-Square variabel eksogen dalam dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 33 R-Square dan F-Square

Konstruk	R-Square	F-Square	Kesimpulan
Dampak Covid-19	0	0.344	Pengaruh Besar
Inersia Organisasi	0	0.099	Pengaruh Kecil
Kepemimpinan Transformasional	0	0.053	Pengaruh Kecil
Inovasi Digital	0.379	-	Model Moderat
Inovasi Model Bisnis	0.460	-	Model Moderat

Berdasarkan hasil pengujian R Square variabel endogen dan F Square variabel eksogen, menunjukkan hasil yang bervariasi. Hasil pengujian R Square menunjukkan nilai Inovasi Digital 0.379 dan Inovasi Model Bisnis 0.460. Hal ini berarti sebesar 37.9% dari variabel Inovasi Digital yang dapat dijelaskan oleh Dampak Covid-19, Inersia Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional. Sedangkan hasil R Square Inovasi Model Bisnis menunjukkan sebesar 46% dari variabel tersebut mampu dijelaskan oleh Inovasi Digital. Hal ini berarti sekitar 62.1% penjelasan tentang Inovasi Digital dijelaskan oleh variabel di luar model penelitian ini. Selain itu sebanyak 54% penjelasan terkait Inovasi Model Bisnis dapat dijelaskan oleh variabel di luar model penelitian ini. Chin (1998) yang menyatakan klasifikasi 0.67 R-Square sebagai model

yang kuat, 0.33 = model yang moderat, dan 0.19 = model lemah. Berdasarkan pandangan itu maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian bersifat moderat. Dapat disimpulkan pula dari hasil F-Square bahwa Dampak Covid-19 adalah variabel yang paling memiliki pengaruh kepada Inovasi Digital.

5.5.2 Predictive Relevance (Uji Q-Square)

Untuk menguji nilai predictive relevance, program SmartPLS 3.0 menyediakan menu blindfolding guna mengetahui nilai Q-Square. Nilai Q-Square dari variabel endogen akan memberi kesimpulan baik atau tidaknya hasil observasi yang dihasilkan dari variabel eksogen penelitian. Hasil uji blindfolding dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 34 Hasil Uji Q-Square

Variabel Endogen	Nilai Q-Square	Kesimpulan
Inovasi Digital	0.194	Hasil observasi baik
Inovasi Bisnis Model	0.227	Hasil observasi baik

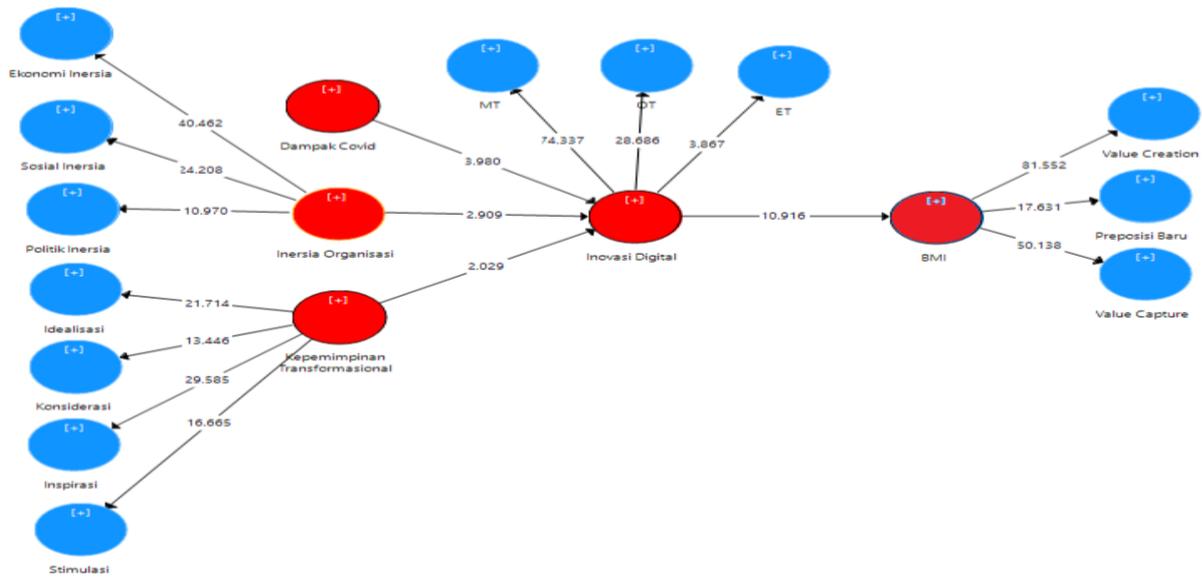
Dari hasil uji blindfolding menunjukkan nilai Q-Square variabel inovasi digital adalah 0.194. Sedangkan nilai Q-Square Inovasi Bisnis Model 0.227. Merujuk Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt (2017), nilai observasi penelitian yang baik menunjukkan nilai Q-Square variabel endogen > 0 . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa observasi yang dilakukan dalam penelitian ini telah baik

5.5.3 Uji T-Statistic

Salah satu tahapan yang paling menentukan hasil dan analisis penelitian adalah menguji t-statistic. Pengujian t-statistic adalah pengujian signifikansi berbasis structural equation modeling guna mengukur signifikansi hipotesis penelitian. Pengujian t-statistic dengan

SmartPLS 3.0 dilakukan dengan mekanisme bootstrapping. Bootstrapping adalah resampling untuk memperbesar sampel dengan berbasis pada sampel hasil penelitian. Setelah mekanisme bootstrapping dilakukan, maka kemudian hasil uji t-statistic menampilkan hasil model struktural seperti tampilan gambar di bawah ini.

Gambar 7 Model Hasil Uji T-Statistic (Gambar merah menunjukkan signifikansi)



Hasil bootstrapping akan menghasilkan nilai t-statistic yang akan menjadi parameter untuk membuktikan hipotesis penelitian yang dibangun. Nilai signifikansi penelitian menentukan parameter dari T-statistic. Penelitian yang memakai batas signifikansi 10 persen memiliki parameter T-statistic 1.65. Sementara penelitian yang memakai batas signifikansi 5 persen, memakai parameter nilai t-statistic 1.96. Sedangkan jika penelitian memakai batas signifikansi yang sangat ketat, yakni 1 persen, maka nilai t-statistic yang jadi parameter untuk menguji hipotesis adalah 2.58. Berdasarkan parameter di atas, penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi lima persen. Hal ini berarti parameter nilai untuk hipotesis diterima adalah >1.96 . Hasil pengujian t-statistic dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 35 Hasil Uji T-Statistic

	T-Statistic	Hasil
Dampak Covid → Inovasi Digital	3.640	Didukung Oleh Data
Inersia Organisasi → Inovasi Digital	2.600	Didukung Oleh Data
Kepemimpinan Tranformasional	2.086	Didukung Oleh Data
Inovasi Digital → Inovasi Model Bisnis	7.308	Didukung Oleh Data

Berdasarkan hasil uji t-statistic seperti termuat pada tabel di atas, ada sejumlah hipotesis yang diterima dan ditolak. Hasil t-statistic membuktikan adanya pengaruh signifikan antara Dampak Covid-19 dengan Inovasi Digital. Nilai t-statistic Dampak Covid-19 terhadap Inovasi Digital menunjukkan angka 3.640 yang berarti lebih besar dari 1.960. Di sisi lain, pengaruh Inersia Organisasi terhadap Inovasi Digital menunjukkan angka 2.600. Hal ini berarti nilai

pengaruh Inersia Organisasi terhadap Inovasi Digital lebih besar dari 1.960. Hal ini menandakan Inersia Organisasi berpengaruh terhadap Inovasi Digital. Hasil koefisien jalur (path coefficient) Inersia Organisasi terhadap Inovasi Digital menunjukkan -0.268. Angka minus ini menunjukkan bentuk hubungan Inersia Organisasi terhadap Inovasi Digital negatif.

Pada sisi pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Inovasi Digital, hasil t-statistic menunjukkan nilai 2.086. Hal ini menandakan bahwa nilai pengaruh Kepemimpinan Transformasional sangat signifikan mempengaruhi Inovasi Digital. Hasil uji t-statistic juga menunjukkan pengaruh yang sangat signifikan antara Inovasi Digital dengan Inovasi Model Bisnis (BMI). Pengaruh Inovasi Digital pada Inovasi Model Bisnis mencapai nilai t-statistic 7.308 atau jauh di atas 1.96. Berdasarkan hasil uji masing-masing dari t-statistic maupun multigrup analisis, maka hasil penelitian ini menyimpulkan hasil uji hipotesis sebagai berikut:

Tabel 36 Kesimpulan Uji Hipotesis

	Hipotesis	Path Coef.	T-Value	P-Value	Kesimpulan
H1	Terdapat pengaruh positif antara Dampak Pandemi Covid-19 dengan Inovasi Digital	0.461	3.640	0.000	Diterima
H2	Terdapat hubungan negatif antara inersia organisasi dengan inovasi digital. Semakin rendah inersia organisasi maka semakin tinggi inovasi digital.	-0.262	2.600	0.000	Diterima
H3	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif pada inovasi digital	0.204	2.086	0.037	Diterima
H4a	Tipe media memperkuat relasi dampak covid dengan inovasi digital	-0.186	0.786	0.428	Ditolak
H4b	Tipe media memperkuat relasi inersia organisasi dengan inovasi digital	-0.315	0.939	0.122	Ditolak
H5	Inovasi digital berpengaruh positif pada inovasi model bisnis media cetak	0.532	7.308	0.000	Ditolak

5.6 Wawancara Responden

Untuk menunjang hasil penelitian kuantitatif ini, peneliti melakukan wawancara semi-terstruktur (*semi structured interviews*) terhadap lima pimpinan media di Indonesia. Sebanyak 11 pertanyaan yang sama ditanyakan kepada kelima pemimpin media tersebut. Sebanyak 11 pertanyaan ini didapatkan dari hasil *focus group discussion* (FGD) yang dilakukan peneliti dengan jajaran pengurus Pusat Serikat Perusahaan Pers. Dari semi FGD itu, didapatkan 11 poin utama yang kemudian dieksplorasi dalam sesi wawancara semi-terstruktur pada lima pemimpin redaksi dan CEO media cetak di Indonesia. Berikut 11 poin pertanyaan wawancara semi-terstruktur

Tabel 37 Poin Pertanyaan Wawancara

No	Poin Pertanyaan Wawancara
1.	Bagaimana motivasi media cetak berinovasi digital sebelum dan setelah Covid?
2.	Pengaruh disrupsi teknologi pada media cetak di Indonesia?
3.	Bentuk inovasi digital media cetak sebelum Covid?
4.	Bagaimana model bisnis media cetak sebelum Covid-19?
5.	Apa dampak Covid-19 pada kegiatan media cetak?
6.	Apa inovasi digital yang dilakukan saat Covid?
7.	Bagaimana model bisnis media cetak saat dan setelah Covid?
8.	Pentingkan faktor kepemimpinan dalam mendorong Inovasi Digital?

Poin pertanyaan semi-terstruktur itu kemudian dikonfirmasi pada lima pimpinan media cetak nasional dan daerah. Kelima pimpinan media itu adalah Usman Kansong (Media Indonesia), Kemal Gani (Ketua Forum Pemred/Pemred Majalah Swa), Primus Dorimulu (Pimpinan Utama Investor Daily dan Suara Pembaruan), Ricky Handayani (Pemred Rakyat Merdeka), dan Donald Harris Sihotang (CEO Harian Kupas Tuntas). Berikut poin-poin utama dari hasil wawancaranya.

Tabel 38 Poin Hasil Wawancara

	Usman Kansong (Responden 1)	Kemal Gani (Responden 2)	Primus Dorimulu (Responden 3)	Ricky Handayani (Responden 4)	Donald Sihotang (Responden 5)
Level Inersia Organisasi dalam berinovasi digital sebelum Covid	Level Inersia Rendah	Level Inersia Dinamis	Level Inersia Rendah	Level Inersia Rendah	Level Inersia Dinamis
Pengaruh disrupsi teknologi pada media cetak	Pengaruh Tinggi	Pengaruh Tinggi	Pengaruh Tinggi	Pengaruh yang variatif	Pengaruh Tinggi
Inovasi digital media cetak sebelum Covid	Media Online	Media Online	Media Online	Media Online	Podcast dan Media Online
Model bisnis media cetak sebelum Covid	Media Cetak Model Bisnis Utama	Media Cetak Model Bisnis Utama	Media Cetak Model Bisnis Utama	Media Cetak Model Bisnis Utama	Media Cetak Model Bisnis Utama
Dampak Covid pada kegiatan media cetak (operasional)	Terdampak	Sangat Terdampak	Sangat Terdampak	Relatif Terdampak	Sangat Terdampak
Inovasi digital media cetak Saat Covid	Event Online, WFH	Event Online, WFH	Event Online, WFH	Event Online, WFH	Event Online, WFH
Model bisnis media cetak saat dan setelah Covid	Media Digital Model Bisnis Utama	Media Digital Model Bisnis Utama	Media Digital Model Bisnis Utama	Media Cetak Model Bisnis Utama	Media Digital Model Bisnis Utama
Faktor Kepemimpinan dalam mendorong inovasi digital	Berpengaruh	Berpengaruh	Berpengaruh	Berpengaruh	Berpengaruh

Hasil wawancara di atas memiliki sejumlah persamaan terkait berpengaruhnya kepemimpinan dalam mendorong inovasi digital media cetak. Responden 1 memberikan pandangannya sebagai berikut; *“...Inovasi berjalan karena pemimpin mampu menciptakan budaya yang mendukung inovasi tersebut. Budaya keterbukaan, budaya kompetisi, dan juga kreativitas. Jadi pemimpin yang punya karakter yang komunikatif yang efektif dalam mendorong inovasi dalam media cetak.” (Responden 1).*

Dalam item terkait Inersia organisasi, masing-masing responden memiliki jawaban yang variatif. Responden 1,3, dan 4 memberi penilaian bahwa secara umum inersia dalam organisasi media cetak levelnya rendah. Sebaliknya, responden 2 dan 5 menilai level inersianya dinamis. *“Motivasi untuk berinovasi itu tidak sama. Terutama antara yang anak muda dan sudah tua. Redaksi yang lebih tua biasanya memiliki motivasi yang lebih rendah untuk berinovasi digital. Selain sudah lama rutin dengan aktivitas cetak, pengetahuan soal digitalnya juga berbeda dengan yang lebih muda.....” (Responden 2).*

Terkait Dampak Covid-19 dalam mendorong inovasi digital, seluruh responden memiliki jawaban yang sama. Mereka umumnya menilai bahwa Covid-19 memberi pengaruh inovasi digital yang berbeda. Jika sebelum Covid, inovasi digital berbentuk adaptasi media online dan podcast, maka setelah Covid umumnya inovasi digital yang dilakukan terkait operasional kerja, reportase, dan event. Responden 3 bahkan menilai, inovasi digital dari kegiatan media menggelar event, pelatihan, atau webinar telah berkontribusi besar dalam membuka pendapatan baru organisasi mereka.

“Untuk bertahan mesti ada inovasi yang tak sekadar shifting ke arah digital, tapi memanfaatkan sejumlah peluang komersial dengan memanfaatkan digitalisasi. Di era Covid yang paling laku adalah event online. Kami berinovasi dengan mengembangkan event tiap bulan tiap minggu. ada sponsornya. Dengan webinar kami bisa mendapat iklan sekitar 250 juta per acara.” (Responden 3).

Sedangkan terkait model bisnis, hanya responden 5 yang masih meyakini model bisnis media cetak akan tetap bertahan pada model bisnis yang lama. Sebaliknya, keempat responden yang lain meyakini model bisnis baru media cetak akan berubah ke arah bisnis konten dan event digital. *“Model bisnis media digital akan semakin dikembangkan. Yang namanya webinar akan tetap ada. kedepan menarik, yang digital akan jalan, yang off air juga akan jalan kembali. Akan ada proses seleksi. Perkembangan model bisnis media kedepan akan menarik. cara bekerja akan berubah. Pola kerja baru, pola redaksi, dan potensi konsumen yang lebih luas. Untuk menunjang semua itu, kami bekerja sama dengan Telkom dan otoritas terkait untuk mengembangkan inovasi digital terkait bisnis konten berita.” (Responden 2).* Hasil wawancara terhadap kelima pimpinan

media cetak memperkuat hipotesis penelitian yang terkait pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Inersia Organisasi, dan Dampak Covid-19 terhadap Inovasi Digital. Mayoritas responden, kecuali responden 4, juga memperkuat hipotesis tentang pengaruh Inovasi Digital pada Inovasi Model Bisnis Media Cetak.

5.7. Analisis Hasil Penelitian

Hasil survei kuantitatif dan wawancara membuktikan bahwa lingkungan industri media cetak yang begitu dinamis. Sekalipun karakteristik responden beragam dari sisi umur, jabatan, usia media, maupun lama bekerja namun variasi jawaban yang diberikan umumnya sama. Hal ini tergambar dari standar deviasi seluruh variabel yang berada pada rentang minimal 0.583 hingga 1.429. Deviasi tertinggi ada dalam item pertanyaan terkait dimensi eksternal IT dalam variabel inovasi digital. Sedangkan deviasi terendah ada dalam dimensi stimulasi intelektual dalam variabel kepemimpinan transformasional. Sedangkan dari sisi mean, nilai tertinggi adalah variabel kepemimpinan transformasional dengan nilai 5,640 dan terendah adalah variabel inersia organisasi dengan nilai 2.077. Hasil deskripsi data ini menunjukkan bahwa responden memandang bahwa saat pandemi ini, level inersia dalam organisasi media cetak sangat rendah. Hal ini sangat mendukung proses inovasi digital yang sebelum pandemi kerap terhambat oleh masalah inersia. Mayoritas responden juga menilai stimulasi intelektual yang mendukung organisasi meningkatkan kemampuan adalah hal yang nilainya meannya paling signifikan dalam mendukung inovasi digital.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kohli dan Melville (2018) yang menyimpulkan bahwa hampir seluruh organisasi pada lingkungan bisnis yang dinamis, berada dalam tekanan untuk mengadopsi teknologi digital memperbaharui dan mentransformasikan bisnisnya agar sesuai dengan kemajuan zaman. Pandangan ini dipertajam riset Gaskins dan Jerit (2012) yang membuktikan hipotesis tentang perubahan perilaku konsumen media cetak ke media online. Tapi hipotesis turbulensi teknologi dikarenakan kemunculan platform digital memaksa industri media cetak untuk melakukan inovasi digital agar tetap mampu mempertahankan bisnisnya, tidak terbukti pada penelitian lain. Hal ini selaras dengan keterangan Responden 4 penelitian ini.

"(Dampak turbulensi teknologi) bervariasi. Ada yang sangat terdampak. Tapi banyak juga yang masih bisa tetap survive. Kami sendiri tetap mampu survive dengan cara mengombinasikan konten dalam media cetak dengan isu di media sosial. Karena itu kami ada kolom khusus untuk mengulas Twitter pejabat-pejabat," (Responden 4).

Sejumlah peneliti membuktikan keterangan dari responden 4. De Waal, Schoenbach, & Lauf (2006) membuktikan hipotesis hadirnya platform media digital bukan mengganggu bisnis

media cetak, melainkan justru melengkapinya. Penelitian Ojha, Struckell, Acharya, dan Patel (2020) juga menghasilkan temuan bahwa turbulensi teknologi bukanlah faktor yang bisa memaksa percepatan inovasi sebuah organisasi. Dari tiga elemen turbulensi lingkungan, Ojha, Struckell, Acharya, dan Patel (2020) membuktikan hipotesis bahwa hanya Turbulensi Pasar (Market Turbulence) yang bisa secara langsung berpengaruh pada percepatan inovasi. Menurut Lee, Lu, dan Shih (2018), turbulensi pasar yang ekstrem dapat timbul karena bencana alam dan krisis ekonomi. Dua hal itulah yang terjadi secara bersamaan saat pandemi Covid-19 menjadi wabah global sejak 2020.

5.7.1 Analisis Hasil Hipotesis 1: Covid-19 Berpengaruh pada Inovasi Digital

Penelitian ini membuktikan Covid-19 yang secara ekstrim mengguncang pasar media cetak, berpengaruh sangat signifikan terhadap percepatan inovasi digital. Lingkungan bisnis media cetak tergerus arus disrupsi media digital, kondisinya semakin berat akibat Covid-19. Hal ini karena Covid-19 semakin semakin mendorong masyarakat untuk mengonsumsi produk digital, termasuk produk berita. Survei McKinsey (2020) membuktikan bahwa digitalisasi adalah hal yang tidak bisa dihindari oleh seluruh organisasi bisnis di era pandemi Covid-19. Akibat Covid-19 yang membatasi aktivitas fisik, interaksi masyarakat jadi berpindah ke dunia digital. Hal ini sangat mempengaruhi pula lingkungan bisnis media cetak. Akibat Covid-19, kegiatan produksi media cetak dalam menghasilkan berita jadi terganggu. Mulai dari aktivitas produksi konten hingga percetakan di pabrik semakin terbatas akibat aturan pembatasan fisik.

Menurut SPS (2020) bahan baku kertas yang jadi materi produksi utama media cetak pun harganya semakin tinggi di era pandemi. Seluruh materi bahan baku kertas itu mesti diimpor dari luar negeri. Akibat pembatasan interaksi antarnegara, praktis suplai kertas jadi semakin terbatas. Konsekuensinya harga kertas naik. Harga kertas yang naik ini menaikkan pula beban biaya (*cost*) produksi media cetak. *Cost* yang naik berbanding terbalik dengan pemasukan (*revenue*) media cetak yang terus turun selama Covid-19. Penyebab turunnya *revenue* tersebut adalah terhambatnya kegiatan konsumsi masyarakat. Konsumen koran semakin terbatas. Keterbatasan mobilitas konsumen maupun kekhawatiran terkait penyebaran virus lewat media kertas membuat jumlah penjualan koran menyusut. Di sisi lain, kesulitan ekonomi yang melanda hampir semua sektor usaha membuat sejumlah perusahaan pemasang iklan membatalkan belanja promosinya di media cetak. Belanja iklan pun lebih banyak dialihkan ke media digital sebagai media yang paling mudah diakses masyarakat selama Covid-19.

Berdasarkan fakta empiris tersebut, inovasi digital jadi pilihan yang diambil media cetak. Penelitian ini mendukung fakta empiris tersebut. Penelitian membuktikan bahwa Covid-19 adalah hal yang paling berpengaruh dalam mendorong inovasi digital media cetak saat ini. Bobot

pengaruh Covid-19, lebih tinggi dibanding faktor kepemimpinan (Kepemimpinan Transformasional) maupun faktor budaya organisasi (Inersia Organisasi).

Hasil penelitian yang menunjukkan signifikansi dampak Covid-19 pada Inovasi Digital merupakan kenyataan yang tak hanya terjadi dalam industri media. Sejumlah penelitian yang dilakukan pada era Covid-19 juga membuktikan pengaruh pandemi dalam mendorong inovasi digital di sektor pendidikan, pasar finansial, hingga usaha kecil menengah (Lahmiri & Bekiros, 2020; Shahzad, Hassan, Aremu, Hussain, & Lodhi, 2020; Wang, Hong Li, & Gao, 2020; Zou, P., Huo Di, & Li, 2020). Layaknya seluruh sektor usaha, inovasi digital yang paling umum dilakukan organisasi media cetak adalah dengan menerapkan Work From Home (WFH). Kegiatan rutin yang selama ini dilakukan anggota organisasi media cetak secara tatap muka, kini diganti lewat forum digital. Mulai dari Rapat Redaksi, Penyuntingan Bahasa, Design Koran, maupun reportase. Hal ini menjadi bentuk inovasi digital media cetak pada level operasi kerja.

Inovasi digital juga berlangsung dalam kegiatan distribusi. Distribusi penjualan media cetak yang biasanya dilakukan secara fisik via loper dan toko, kini mulai dilakukan secara daring via *online shop*. Di sisi lain, platform online yang mayoritas media cetak telah memilikinya sebelum Covid-19, semakin menjadi pilihan utama. Bahkan, beberapa media memutuskan untuk mengubah model bisnisnya dengan menutup total platform cetak dan beralih sepenuhnya ke versi online, ePaper, atau eMagazine. Hal ini seperti yang dilakukan Koran Tempo yang sejak 2021 memutuskan mengubah model bisnisnya menjadi koran digital.

Seperti kasus Koran Tempo, penelitian ini membuktikan bahwa inovasi digital yang dilakukan media cetak berpengaruh pada Inovasi Model Bisnis (Business Model Innovation) media cetak di Indonesia. Mayoritas responden penelitian ini menilai Inovasi Digital telah membuka peluang bisnis baru yang potensial, terutama di bidang digital. Media cetak berkecenderungan memindahkan kekuatan redaksinya dalam jumlah besar untuk memperkuat platform online. Platform online yang sebelumnya hanya menjadi pelengkap, kini menjadi menu utama yang disajikan organisasi media cetak kepada para pengiklan.

Selain mengubah platform bisnis surat kabar fisik menjadi platform online, Sebagian media memilih inovasi bisnis event-konten digital. Event konten digital adalah berita atau informasi yang dikemas dalam event interaktif dengan narasumber, pembaca, maupun sponsor dalam sebuah acara. Sejak pandemi Covid-19, banyak media cetak Indonesia melakukan Inovasi Model Bisnis ke arah bisnis konten-event digital. Konten informasi tak lagi dikemas tertulis di lembaran kertas cetak, tapi konten tersebut juga bisa diaktivasi lewat acara talkshow, pelatihan/sekolah digital, dan webinar. Event tersebut terbukti memberi penghasilan besar bagi sejumlah media selama pandemi Covid-19.

"...Solusinya mencari jalan inovasi yang berbeda. Ini seperti dengan menggarap event....Webinar-webinar marak dilakukan oleh media. Program-program awarding dilakukan secara digital. Ini menghasilkan pemasukan yang cukup besar....Tentu model bisnis media digital akan semakin dikembangkan. Yang namanya webinar akan tetap ada. Kedepan menarik, yang event digital akan jalan, yang off air juga akan jalan kembali." (Responden 2).

Sebelum era pandemi, aktivasi konten-event digital menjadi tren di sektor bisnis televisi. Hal ini dapat dilihat dari data pendapatan iklan dan rating di media televisi pemberitaan yang didominasi program berbalut konten-event, seperti Indonesia Lawyers Club (ILC) dan Mata Najwa. Kini, inovasi mengemas konten berita menjadi event digital menjadi salah satu bentuk kreativitas baru yang dilakukan media cetak untuk bertahan di tengah pandemi. Inovasi tersebut diadaptasi menjadi salah satu inovasi model bisnis baru media cetak. Banyak organisasi besar media yang sudah membuka divisi atau anak usaha yang menggarap sektor event ini, di antaranya Kompas, Republika, dan Media Group.

5.7.2 Analisis Hipotesis 2: Inersia Organisasi Berpengaruh Negatif pada Inovasi Digital

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa inersia menjadi faktor yang berpengaruh negatif terhadap inovasi digital media cetak di Indonesia. Situasi inersia yang menurut Starbuck dan Greve (1978) sebagai fenomena stagnannya organisasi memang secara logis memiliki korelasi negatif dengan inovasi yang sifatnya dinamis. Riset Huang, Lai, Lin, dan Chen (2012) juga memiliki hasil yang sejalan. Menurut mereka inersia tak hanya akan menghambat inovasi, melainkan juga menjadi penghalang dari implementasi model bisnis baru. Karena itu, hipotesis penelitian mereka menunjukkan inersia dalam organisasi pengaruh negatif terhadap inovasi yang datangnya dari luar maupun Inovasi Model Bisnis.

Penelitian ini memperkaya temuan terkait inovasi digital yang datangnya dari dalam juga memiliki hubungan negatif dengan inersia organisasi. Hasil penelitian ini berbanding terbalik dari pandangan Haag (2014) bahwa penggunaan teknologi memiliki sejumlah kendala yang memacu inersia dalam organisasi yang pasif pada model bisnisnya. Salah satu kendalanya keengganan untuk mengadopsi teknologi terbaru dan bertahan dengan teknologi yang sudah terbukti dan eksis (Haag, 2014). Namun yang terjadi dalam industri media cetak di Indonesia kini adalah penggunaan teknologi adalah opsi terbatas yang tersisa agar mampu bertahan. Sekalipun level inersia dalam kadar rendah, namun jika dibandingkan satu sama lain kadar politik inersia yang paling tinggi dibandingkan inersia yang bersifat sosial dan ekonomis. Namun secara umum, kadar ketiga dimensi inersia ini sangat rendah.

Dari statistik hasil kuesioner penelitian ini tergambar bahwa skor mean dari dimensi inersia berada pada range skor rendah yakni di bawah 2,66. Hasil uji hipotesis penelitian ini

berbanding terbalik dari pandangan Baughman (2006:10) yang menilai media cetak selalu punya kecenderungan inersia organisasi. Kini, di tengah situasi lingkungan yang begitu dinamis karena perubahan alam dan teknologi, pandangan Baughman (2006) itu terpatahkan. Nyaris tak ada organisasi media cetak di dunia yang tidak berinovasi dalam memanfaatkan platform digital.

Dalam penelitian ini memang ditemukan fakta indikasi inersia ada di sebagian kalangan anggota redaksi media cetak. Hal ini terungkap dalam wawancara dengan Responden 2. Menurutnya, redaksi senior memang punya kecenderungan lebih sulit mengadopsi inovasi digital. Hal ini dikarenakan budaya dan rutinitas kerja media cetak yang berlangsung selama puluhan tahun. Ini berbanding terbalik dengan redaksi usia muda yang kehidupan kesehariannya dekat dengan aspek digital. *"....Motivasi untuk berinovasi itu tidak sama. Terutama antara yang anak muda dan sudah tua. Redaksi yang lebih tua biasanya memiliki motivasi yang lebih rendah untuk berinovasi digital. Selain sudah lama rutin dengan aktivitas cetak, pengetahuan soal digitalnya juga berbeda dengan yang lebih muda."* (Responden 2).

Jawaban Responden 2 tersebut terkait dengan kondisi sebelum Covid. Di saat pandemi menghantam, dia menilai nyaris tak ada satupun anggota redaksi yang menolak mengadaptasi dan berinovasi digital dalam proses kerja dan model bisnis. *"....Covid mau tidak mau membuat motivasi berinovasi tinggi. Kondisinya memaksa media untuk ke arah digital jika mau bertahan."* (Responden 2).

Seperti diungkap Nelson dan Winter (1982), kondisi reguler dan statis akan berkorelasi dengan level inersia organisasi yang semakin tinggi. Namun kondisi bisnis media cetak saat ini begitu dinamis dan tak bisa diprediksi. Sehingga solusi media bertahan bukan sekadar efisiensi, melainkan berinovasi untuk bertahan di tengah arus perubahan alam dan teknologi.

5.7.3 Analisis Hipotesis 3: Kepemimpinan Transformasional Mempengaruhi Inovasi Digital

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan yang transformasional memiliki pengaruh positif terhadap inovasi digital media cetak di Indonesia. Data deskriptif menunjukkan bahwa mean dari dimensi kepemimpinan transformasional adalah yang tertinggi dibanding mean dimensi variabel lain, yakni 5.64.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian (Gumusluoglu dan Ilsev, 2009; Shin dan Zou, 2003). Gumusluoglu dan Ilsev (2009) menilai kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung kepada inovasi organisasi. Sedangkan Shin dan Zou (2003) menilai perlunya ada motivasi berbentuk intrinsik yang bisa menjadi moderator yang memperkuat kepemimpinan transformasional dengan inovasi organisasi. Pandangan ini secara tidak langsung menekankan pentingnya sisi transaksional dalam memperkuat kepemimpinan transformasional.

Namun dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional terbukti langsung berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Organisasi. Ada sejumlah faktor yang bisa dianalisis terkait pengaruh kepemimpinan transformasional pada inovasi digital. Salah satu poin yang bisa dianalisis adalah hasil F-Square yang menunjukkan dimensi terkuat yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional adalah idealisasi. Idealisasi adalah bagaimana seorang pemimpin membangun kepercayaan dan kepercayaan diri anggota organisasi lewat asosiasi personal (Bass dan Avolio, 1995). Salah satu indikator idealisasi mencontohkan menerapkan nilai-nilai prinsip saat beraktivitas dalam organisasi. Karakter ideal tersebut yang dinilai penting dalam mendorong inovasi digital dalam organisasi media cetak.

Hasil survei kuantitatif ini diperkuat keterangan Responden 1 penelitian yang memberikan pandangan bahwa faktor persona kepemimpinan sangat penting dalam mendorong anggota organisasi berinovasi. Menurutnya, inovasi digital adalah bagian dari perubahan besar yang mesti dilakukan oleh anggota organisasi media yang dipengaruhi sosok pimpinan. Tak hanya sekadar berubah platform, inovasi digital juga menuntut perubahan pola kerja yang telah lama menjadi rutinitas media cetak. Perubahan dari cetak ke digital tak hanya mengubah praktik kerja, melainkan juga mindset berpikir. Jika media cetak memiliki istilah jam deadline, sebaliknya media digital tak mengenal waktu tertentu sebagai patokan menyelesaikan kerja. Sebab prinsip dari media digital adalah berita aktual, cepat, dan memiliki trafik besar di mesin pencarian. Di sisi lain, mindset kerja digital sangat kompetitif dan mudah diukur. Berbeda dengan media cetak yang cenderung sulit diukur.

Kecepatan menjadi ciri dari media digital. Sebaliknya media cetak lebih menuntut kedalaman reportase, bukan kecepatan. Karena tuntutan perubahan pola kerja dan mindset itu, hadirnya kepemimpinan yang transformasional sangat penting dalam menyukseskan inovasi digital media cetak. Pemimpin transformasional memiliki karakter idealisasi yang bisa membangun komunikasi, kepercayaan, serta keterbukaan.

"Dalam inovasi tugas seorang pemimpin jadi sangat penting. Pemimpin mesti bisa membangun atmosfer inovatif dalam lingkungan media cetak yang selama ini statis. Pemimpin mesti menjadi fasilitator utama untuk mendorong inovasi. Mesti juga memiliki jiwa dan karakteristik inovatif dan komunikatif. Pemimpin yang terbuka akan perubahan." (Responden 1).

Pengaruh kepemimpinan transformasional pada inovasi digital yang terbukti dalam hipotesis penelitian ini juga selaras dengan hasil penelitian Sammy, Vellianie, Widiana, Adriani, Aulia, & Iriana (2021). Penelitian tersebut membuktikan hipotesis bahwa karakter pemimpin yang mampu membangun kepercayaan dengan anggota organisasi, berkontribusi signifikan pada

performa kreativitas organisasi di kala bekerja dari rumah (WFH). Penelitian yang dilakukan pada 147 perusahaan di Indonesia yang melakukan WFH ini berkesimpulan bahwa karakter kepemimpinan yang etis berpengaruh signifikan pada performa kreativitas.

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini juga membuktikan hubungan pengaruh yang signifikan terkait pemimpin yang mampu mentransformasikan peningkatan kemampuan anak buah (stimulasi intelektual) dan gemar memberi saran (konsiderasi individual) dengan inovasi digital. Kedua hal ini sangat penting dimiliki pemimpin media cetak dalam bertransformasi digital. Pelatihan menjadi sangat penting dalam proses bertransformasi digital. Hal ini terlebih bagi anggota organisasi media cetak yang masih awam dengan Teknik dan operasi digital.

Selain idealisasi, dimensi kepemimpinan transformasional yang sangat signifikan dalam penelitian ini adalah inspirasi. Dalam lingkungan yang disruptif dan serba tidak pasti saat Covid-19, inspirasi jadi sangat penting untuk meningkatkan moral seluruh anggota organisasi. Moral anggota organisasi di saat krisis mesti tetap terjaga agar tetap mampu mengembangkan kreativitas (Lei, Lan Ha, & Phong 2020; Chung, 2019). Yang, Nguyen, & Le (2018) menilai pada situasi lingkungan yang serba tidak pasti, peran dari internal organisasi dalam mempertahankan kapabilitas inovasi dan kreativitas sangat krusial. Dengan inspirasi, pemimpin media cetak akan mampu memberi suntikan moral dan kepercayaan diri kepada karyawan untuk terus berinovasi.

5.7.6 Hipotesis 4: Inovasi Digital Berpengaruh Signifikan pada Inovasi Model Bisnis

Penelitian ini membuktikan hipotesis pengaruh Inovasi Digital pada Inovasi Model Bisnis organisasi media cetak di Indonesia. Penelitian ini menunjukkan bahwa indikator Inovasi Digital yang punya nilai paling tinggi dari sampel responden adalah yang terkait dengan Manajemen Kerja dan Operasi IT. Keduanya menyangkut pengelolaan sistem IT dalam organisasi serta bagaimana sistem itu dimanfaatkan untuk kegiatan operasi organisasi media cetak.

Namun di sisi lain akumulasi sampel yang masuk menunjukkan bahwa sisi pemanfaatan IT untuk komunikasi eksternal yang masuk pada kategori nilai jarak (range) yang rendah. Itu berarti pandangan pimpinan media cetak terkait dengan bagaimana sistem IT dimanfaatkan untuk menjalin hubungan eksternal masih tergolong rendah. Jejaring (network) digital nyatanya belum terbentuk secara maksimal di kalangan media cetak. Hal ini dapat dimaklumi karena jejaring yang dibangun media cetak sejak awal berbasis interaksi fisik. Mulai dari interaksi yang sifatnya bisnis maupun interaksi dengan pembaca yang mana dilakukan di dunia nyata. Untuk memindahkan jejaring itu kepada dunia digital tentu membutuhkan waktu dan proses.

Terlepas dari nilai eksternal IT yang masih rendah, secara umum inovasi digital berpengaruh secara signifikan kepada inovasi model bisnis. Hasil uji hipotesis ini sama dengan hasil penelitian Rachineger, Rauter, Mueller, Vorraber, dan Schigiri (2018) yang menunjukkan bahwa digitalisasi berpengaruh pada perubahan model bisnis media. Meski penelitian ini mengambil sampel pada industri media secara umum, namun poin yang diulas sama yakni membahas tentang tantangan sejumlah media konvensional dalam menghadapi kemunculan media baru berbasis digital. Penelitian Rachineger, Rauter, Mueller, Vorraber, dan Schigiri (2018) juga membuktikan bahwa value creation adalah sisi yang paling signifikan dalam inovasi model bisnis. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa value creation memiliki bobot range paling tinggi dari hasil deskripsi nilai kuesioner dibanding dimensi lain dalam Inovasi Model Bisnis.

Value Creation atau kreasi nilai baru memang menjadi salah satu poin yang kini dituju oleh media cetak. Value Creation mengacu pada kapabilitas baru, proses baru, teknologi, maupun partner baru. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Responden 1 yang menilai pola teknologi dan proses digital akan tetap diadaptasi sebagai model bisnis baru media kedepan. *"Digital ini saya rasa sangat efektif bagi bisnis media cetak kedepan. Karena sangat praktis, mudah, dan murah." (Responden 1).*

Penelitian ini juga mendukung hasil riset Ibarra, Bigdeli, Igartua, dan Ganzarain (2020) yang menilai sisi inovasi adalah prekondisi awal menuju inovasi model bisnis. Menurut Ibarra, Bigdeli, Igartua, dan Ganzarain (2020). Namun penelitian Ibarra, Bigdeli, Igartua, dan Ganzarain (2020) lebih menekankan pada open innovation, yakni inovasi yang diadaptasi dari eksternal. Sebaliknya, dalam penelitian ini, inovasi digital muncul dari dalam. Penelitian ini juga sama dengan hasil penelitian Ibarra, Bigdeli, Igartua, dan Ganzarain (2020) yang menilai bahwa BMI mesti diadaptasi oleh SME pada masa pasca-pandemi Covid-19. Hasil penelitian ini juga memiliki temuan bahwa mayoritas responden wawancara menyetujui bahwa perubahan model bisnis media cetak adalah sebuah kenyataan yang mesti diadaptasi media cetak. Walau demikian, sejumlah responden tetap meyakini model bisnis media cetak akan bertahan.

"Model bisnis media cetak yang lama tetap akan ada. Namun memang pengembangan model bisnis yang lain seperti event akan menjadi model bisnis media kedepan. Karena pada dasarnya media itu hanya sekadar platform yang pirantinya bisa dalam bentuk kertas digital, atau bahkan event aplikatif yang kini bisa digelar lewat webinar-webinar." (Responden 1).

"Model bisnis media digital akan semakin dikembangkan. Yang namanya webinar akan tetap ada. Kedepan menarik, yang digital akan jalan, yang off air juga akan jalan kembali. Akan ada proses seleksi. Perkembangan model bisnis media kedepan akan menarik." (Responden 2).

"Masyarakat Indonesia seperti masyarakat di belahan bumi lain, butuh informasi yang baik. Berita harus terverifikasi. Berita jadi sangat penting untuk informasi, untuk edukasi, untuk mempengaruhi positif, dan terakhir untuk hiburan. Karena fungsi itu, media jurnalistik yang mainstream mesti tetap ada, termasuk media cetak. Jadi model bisnis media akan tetap ada yang membedakan mungkin nanti platform model bisnis media seperti apa." (Responden 3).

"Saya tetap yakin model bisnis media cetak akan mampu bertahan. Sebab pasarnya masih ada. Budaya membaca di Indonesia sendiri masih belum optimal. Ini di sisi lain memberikan peluang. Jika budaya membaca terus naik, maka peluang pembaca baru media cetak masih tetap tinggi. Sekarang tinggal bagaimana media cetak mampu berpromosi ke milenial agar mampu memperbesar ceruk pembaca." (Responden 4).

"Perubahan model bisnis adalah hal yang tidak baru di bisnis media. Dan saya pikir model bisnis kami kedepan akan semakin multiplatform. Bisnis digital ke depan akan semakin menggantikan bisnis media versi cetak." (Responden 5).

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini secara empiris membuktikan bahwa faktor internal dan eksternal organisasi berpengaruh positif dalam mendorong inovasi digital pada organisasi media cetak Indonesia. Di sisi lain, penelitian juga membuktikan inovasi digital mempengaruhi inovasi model bisnis media cetak di Indonesia. Penelitian ini juga menghasilkan temuan bahwa faktor dampak Covid-19 menjadi faktor yang paling signifikan mempengaruhi inovasi digital media cetak di Indonesia. Hasil penelitian ini menunjang sejumlah penelitian di era pandemi yang telah pula menemukan keterkaitan pengaruh signifikan antara pandemi Covid-19 pada sektor bisnis (Amadsun, 2020; Hess and Waller, 2020; Jadhav, 2020; Wang, Hong Li, & Gao, 2020; Zhou, Huo, & Li, 2020; Lahmiri dan Bekiros, 2020). Penelitian ini membuktikan Covid-19 yang secara ekstrim mengguncang pasar media cetak, berpengaruh sangat signifikan terhadap percepatan inovasi digital.

Pandemi Covid-19 semakin semakin mendorong masyarakat untuk mengkonsumsi produk digital, termasuk produk berita. Survei McKinsey (2020) membuktikan bahwa digitalisasi adalah hal yang tidak bisa dihindari oleh seluruh organisasi bisnis di era pandemi Covid-19. Akibat Covid-19 yang membatasi aktivitas fisik, interaksi masyarakat jadi berpindah ke dunia digital. Hal ini sangat mempengaruhi pula lingkungan bisnis media cetak.

Akibat Covid-19, kegiatan produksi media cetak dalam menghasilkan berita jadi terganggu. Mulai dari aktivitas produksi konten hingga percetakan di pabrik semakin terbatas akibat aturan pembatasan fisik. Bahan baku kertas yang jadi materi produksi utama media cetak pun harganya semakin tinggi di era pandemi. Seluruh materi bahan baku kertas itu mesti diimpor dari luar negeri. Akibat pembatasan interaksi antarnegara, praktis suplai kertas jadi semakin terbatas. Konsekuensinya harga kertas naik. Harga kertas yang naik ini menaikkan pula beban biaya (cost) produksi media cetak. Cost yang naik berbanding terbalik dengan pemasukan (revenue) media cetak yang terus turun selama Covid-19. Penyebab turunnya revenue tersebut adalah terhambatnya kegiatan konsumsi masyarakat. Konsumen koran semakin terbatas. Keterbatasan mobilitas konsumen maupun kekhawatiran terkait penyebaran virus lewat media kertas membuat jumlah penjualan koran menyusut. Di sisi lain, kesulitan ekonomi yang melanda hampir semua sektor usaha membuat sejumlah perusahaan pemasang iklan membatalkan belanja promosinya di media cetak. Belanja iklan pun lebih banyak dialihkan ke media digital sebagai media yang lebih mudah dan murah diakses masyarakat selama Covid-19.

Berdasarkan fakta empiris tersebut, inovasi digital jadi pilihan yang diambil media cetak. Penelitian ini mendukung fakta empiris tersebut. Penelitian membuktikan bahwa Covid-19 adalah hal yang paling berpengaruh dalam mendorong inovasi digital media cetak saat ini. Bobot pengaruh Covid-19, lebih tinggi dibanding faktor kepemimpinan (Kepemimpinan Transformasional) maupun faktor budaya organisasi (Inersia Organisasi).

Selain dampak Covid-19, sisi internal yang terkait budaya organisasi juga berpengaruh dalam mendorong inovasi digital. Hal ini menjadi salah satu temuan dari hasil uji tesis penelitian ini yang menunjukkan signifikansi pengaruh negatif inersia organisasi pada inovasi digital. Artinya, semakin rendah tingkat inersia, maka intensi inovasi digital media cetak di Indonesia akan lebih tinggi. Sebaliknya, semakin tinggi inersia organisasi, maka inovasi digital yang terjadi semakin rendah. Di tengah lingkungan Covid yang dinamis, penelitian ini membuktikan bahwa inersia organisasi dalam media cetak di Indonesia berada dalam level yang rendah. Temuan ini sejalan dengan penelitian Javed, Rawwas, Khandai, Shahid, & Tayyeb (2018) yang menghasilkan kesimpulan bahwa organisasi yang beroperasi di lingkungan yang kompleks dan dinamis memiliki tuntutan mengadopsi gaya adaptif dan responsif.

Dalam penelitian ini tercermin hasil bahwa rendahnya inersia justru menguatkan inovasi digital. Hasil penelitian ini berbanding terbalik dari hasil penelitian Haag (2014) yang menghasilkan temuan organisasi dalam penggunaan teknologi memiliki sejumlah kendala yang memacu inersia. Salah satu kendalanya keengganan untuk mengadopsi teknologi terbaru dan bertahan dengan teknologi yang sudah terbukti dan eksis (Haag, 2014). Namun yang terjadi dalam industri media cetak di Indonesia kini adalah penggunaan teknologi digital adalah opsi yang tersisa bagi media agar mampu bertahan. Sekalipun level inersia dalam kadar rendah, namun jika dibandingkan satu sama lain kadar politik inersia yang paling tinggi dibandingkan inersia yang bersifat sosial dan ekonomis.

Hasil penelitian ini juga melengkapi penelitian Besson dan Rowe (2012). Menurut riset kedua peneliti itu, jenis inersia yang paling menghambat adalah inersia yang bersifat sosial. Artinya, keengganan untuk berubah yang didasari atas sentimen sosial kebersamaan. Namun dalam penelitian ini didapat temuan bahwa inersia sosial memiliki bobot paling rendah dalam organisasi media cetak di Indonesia. Oleh karena itu, secara umum rendahnya inersia sosial ini berpengaruh pada signifikansi inovasi digital media cetak Indonesia.

Secara umum, hasil penelitian ini membuktikan kadar inersia yang didorong ekonomi, sosial, dan politik berada pada level (range) rendah. Dari statistik hasil kuesioner penelitian ini tergambar bahwa skor mean dari dimensi inersia berada pada range skor rendah yakni $< 2,66$. Hasil uji hipotesis penelitian ini berbanding terbalik dari pandangan Baughman (2006:10) yang

menilai media cetak selalu punya sejarah panjang inersia organisasi dalam berinovasi. Kini, di tengah situasi lingkungan yang begitu dinamis karena perubahan alam dan teknologi, padangan Baughman (2006) itu terpatahkan. Nyaris tak ada organisasi media cetak di dunia yang tidak berinovasi dalam memanfaatkan platform digital.

Kepemimpinan juga menjadi faktor yang mempengaruhi inovasi digital. Dalam lingkungan yang disruptif, seperti yang dialami media cetak saat Covid-19, organisasi dituntut untuk selalu mengembangkan kreativitas untuk berinovasi (Lei dan Lan Ha, 2020; Chung, 2019). Penelitian Lei dan Lan Ha (2020) telah membuktikan bahwa peran dari kepemimpinan dalam mempengaruhi kreativitas organisasi sangat signifikan. Hasil yang sama juga dibuktikan dalam penelitian ini yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap inovasi digital di tengah ketidakpastian akibat pandemi Covid-19.

Sejumlah penelitian memperkuat temuan penelitian ini seperti Ma, Cheng, Ribbens, Zhou (2013); Javed, Rawwas, Khandai, Shahid, & Tayyeb (2018), dan Shafique, Ahmad, dan Kaylar (2019) juga telah membuktikan bahwa adanya relasi hubungan antara kepemimpinan dengan kreativitas dalam organisasi. Namun dalam konteks penelitian ini yang mengambil latar kondisi Covid-19, peran kepemimpinan menjadi lebih krusial. Karena pemimpin yang etis menjadi contoh bagi karyawan untuk tetap semangat bekerja di tengah kondisi yang serba tidak pasti.

Inovasi sendiri merupakan output dari kreativitas yang tumbuh dari dalam organisasi. Inovasi adalah kesuksesan implementasi dari kreativitas dalam organisasi (Amabile, 1996: 1155). Meski, sebagian inovasi kerap datang dari luar (open innovation), namun faktor internal sebagai pengimplementasi inovasi dalam operasi kerja tetap punya peran paling dominan. Karena itu, kreativitas dalam organisasi juga merupakan hal fundamental.

Sejumlah penelitian menemukan relasi kreativitas itu tak terlepas faktor lingkungan eksternal, kepemimpinan, maupun budaya organisasi (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004; Townsend, 2000; Chua, Roth, & Lemoine, 2015). Penelitian terdahulu telah membuktikan hubungan peran suportif kepemimpinan dalam mendorong kreativitas karyawan (Javed, Bashir, Rawwas, & Arjoon, 2017). Amabile (1996) menyebut kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja kreatif karyawan atau bawahan dengan membina afeksi positif yang intens dan stimulasi intelektual.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa faktor *Value Creation* merupakan dimensi yang paling dominan dari BMI. Hal ini dapat dipahami karena kondisi media sekarang yang berfokus pada mengkreasi nilai tambah baru yang berbeda dibanding bisnis lama media cetak yang semakin statis akibat disrupsi teknologi maupun situasi Covid-19.

Penelitian ini memperkuat penelitian Hossain (2007) yang telah menjelaskan bahwa internet dan digitalisasi telah mendorong inovasi model bisnis (BMI), terutama pada bisnis media cetak. Hadirnya platform media digital mendorong media cetak untuk melakukan inovasi model bisnis. Penelitian tersebut menyimpulkan otonomi, pengambilan risiko, dan proaktif pada perubahan akan mendorong BMI dalam media cetak dan mampu menanggulangi kadar disrupsi yang timbul karena digitalisasi. Sama halnya dengan penelitian itu, dalam penelitian ini BMI juga menjadi solusi untuk menghadapi situasi disrupsi yang ditimbulkan karena pandemi.

Penelitian ini pun menghasilkan temuan bahwa bentuk inovasi model bisnis yang dilakukan media adalah dengan konsep *news, content*, dan *event digital*. *News, content*, dan *event* adalah mengemas berita dalam bentuk berita maupun konten acara digital via webinar. Jika dahulu digital hanya menjadi pelengkap, kini situasinya sebaliknya. Media cetak yang melengkapi rangkaian multiplatform digital, dari mulai sosial media, online media, maupun event digital via webinar.

Rentetan hasil penelitian ini mampu memenuhi tujuan penelitian, yakni terbuktinya pengaruh signifikan Covid-19 dalam mendorong inovasi digital, terbuktinya pengaruh negatif inersia organisasi maupun kepemimpinan transformasional pada inovasi digital. Serta membuktikan hubungan signifikan inovasi digital dengan inovasi model bisnis media cetak di Indonesia.

6.2 Implikasi Penelitian

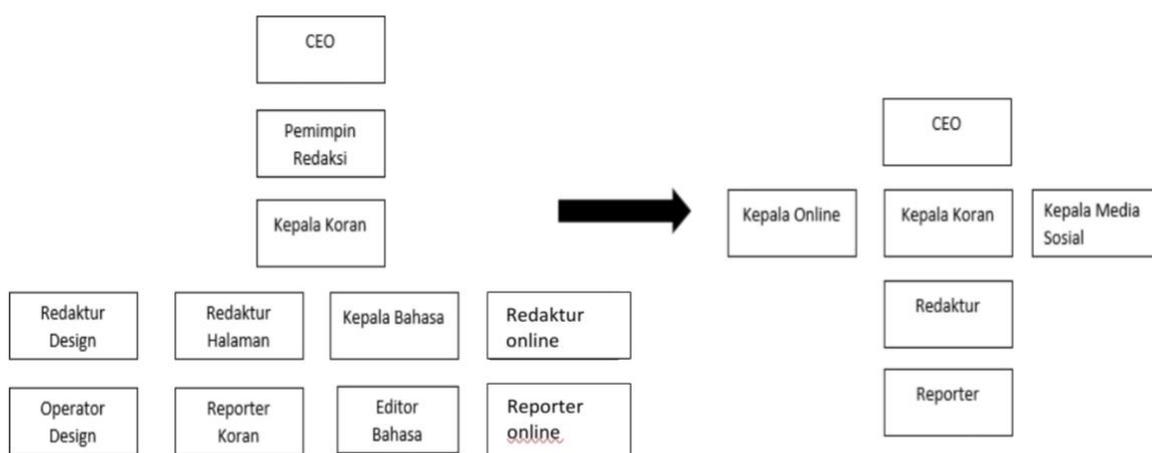
Temuan dalam penelitian ini pada dasarnya bertujuan untuk memberi kontribusi dalam memperkaya analisis keilmuan tentang dampak pandemi Covid-19 pada sektor bisnis mikro. Pandemi Covid-19 merupakan tema yang sangat aktual dan empiris yang kini sedang menjadi tema dari banyak rumpunan keilmuan. Dampak Covid-19 merupakan bagian dari disrupsi lingkungan (*environmental disruption*). Sebuah konsep yang pernah diawali oleh kajian Simonis pada 1972. Banyak peristiwa yang bisa menghadirkan disrupsi lingkungan, seperti bencana alam, penyakit, hingga peperangan. Dampak Covid-19 merupakan fenomena yang jauh melebihi kajian terdahulu terkait disrupsi lingkungan. Mayoritas kajian terdahulu hanya berbentuk disrupsi yang terjadi di sebagian wilayah. Namun Covid-19 merupakan disrupsi yang merata dialami oleh seluruh dunia. Jika dibandingkan, skala Covid-19 mungkin sama dengan flu Spanyol pada 1918. Namun pada masa itu, kajian yang menyangkut manajemen strategis belum berkembang sebagai sebuah rumpun keilmuan. Di era 1918, dunia juga belum terkoneksi seperti saat ini.

Oleh karena itu, pembahasan terkait Dampak Covid-19 ini diharap bisa jadi bagian dalam membuka *black box* terkait pandemi sebagai faktor pendorong perubahan model bisnis

organisasi di masa depan. Di sisi lain, variabel seperti kepemimpinan transformasional, organisasi inersia, inovasi digital, serta inovasi bisnis model merupakan tema yang umum dibahas dalam rumpun keilmuan manajemen strategis. Namun dalam konteks pembahasan terkait pengaruh variabel tersebut terhadap organisasi media cetak di Indonesia, pembahasannya relatif belum terlalu jamak dibahas. Dengan penelitian yang mengambil sampel hampir 70 persen dari seluruh populasi pimpinan media cetak nasional terbesar di Indonesia, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris terkait apa yang telah, sedang, dan dapat diambil media cetak Indonesia dalam usahanya mempertahankan eksistensi bisnis. Adapun implikasi manajerial yang dapat dipetik dari penelitian ini antara lain:

1. Media cetak punya peluang untuk melakukan inovasi digital dengan memanfaatkan instrumen IT sebagai wujud efisiensi dan efektivitas kerja. Jika pada konsep lama media cetak memiliki struktur yang relatif gemuk, yakni rata-rata terdiri dari 50 tenaga kerja keredaksian, maka dengan Inovasi Digital akan menghasilkan efisiensi dan efektivitas pemanfaatan sumber daya. Dengan inovasi digital, jumlah 50 itu dapat ditekan hanya tinggal 10 tenaga kerja keredaksian saja. Sebaliknya, sumber daya yang lain dapat dimanfaatkan untuk mengisi divisi online dan sosial media yang mesti diperbesar volumenya untuk menghasilkan nilai baru (Value Creation), keuntungan baru (Value Capture), serta manfaat baru (New Proposition). Secara lebih rinci aplikasi dari inovasi digital tersebut adalah memotong struktur, seperti bagian desain halaman, bahasa, atau foto. Sebagai contoh, jika tadinya editor bahasa terdiri dari lima orang editor plus seorang kepala bahasa, maka jumlahnya bisa tinggal disisakan seorang kepala bahasa saja. Tenaga kelima tenaga editor bahasa itu dapat digantikan software digital. Jadi tugas seorang kepala bahasa berubah dengan adanya inovasi digital, dari mengawasi tenaga editor menjadi mengawasi kinerja software. Di sisi lain, divisi design yang biasanya terdiri dari 10-15 tenaga designer halaman dan foto, kini bisa dikerjakan langsung oleh redaktur. Sebab kini, design bisa dibantu pula oleh sejumlah aplikasi digital. Namun di sinilah peran pemimpin agar mampu memaksimalkan tenaga redaktur yang mesti belajar dan menekan inersia. Ini agar tenaga redaktur tersebut dapat beradaptasi untuk mampu mengoperasikan serta memanfaatkan seluruh software. Dengan memanfaatkan inovasi digital, maka organisasi media cetak dapat menghemat secara signifikan sumber daya. Hal ini dapat memotong secara signifikan pengeluaran biaya belanja pegawai yang merupakan beban utama pengeluaran organisasi media cetak. Kedepannya, media cetak dengan memanfaatkan inovasi digital dapat beroperasi dengan organisasi yang lebih ramping.

2. Perubahan penting lain terkait pola kerja utama reporter tak lagi menulis, tapi membuat reportase audio visual dengan rekaman. Lewat inovasi digital dengan memanfaatkan kecerdasan buatan (artificial intelligence), rekaman audio maupun visual itu dapat secara otomatis bisa diubah menjadi teks tertulis. Sehingga laporan dapat dikirim jauh lebih cepat. Di sisi lain, rekaman yang telah dikonversi dari audio-visual menjadi teks itu yang kemudian dikirim ke redaktur media cetak maupun online untuk disunting dengan kualitas serta gaya media masing-masing. Sedangkan kiriman audio visual dari reporter dapat dimanfaatkan untuk memperbesar kekuatan konten di divisi online atau media sosial, seperti untuk Youtube.
3. Kedepannya, model bisnis media cetak mesti berinovasi menjadi konten kreator. Divisi cetak tak lagi menjadi *core* utama melainkan jadi bagian dari salah satu divisi organisasi. Sedangkan divisi lain adalah media sosial, event, media online, maupun divisi fungsional (marketing, SDM, keuangan, atau legal). Jadi, struktur media cetak hanya akan berisi tenaga keredaksian sekitar 10 orang yang mampu mengerjakan editing, bahasa, design grafis, maupun edit foto. Mereka ini bertanggungjawab kepada seorang kepala bagian koran. Kepala koran, bersama kepala media sosial dan kepala online akan berada di bawah pimpinan perusahaan (CEO). Berikut gambaran perubahan struktur organisasi dari model bisnis media cetak dan inovasi model bisnisnya menjadi perusahaan konten kreator.



Gambar 14. Perubahan struktur organisasi media cetak seiring inovasi bisnis model

6.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan mengenai akses untuk menyebar sampel di sejumlah wilayah di Indonesia Timur. Dari pembagian daftar seluruh responden, hanya terdapat tiga media

asal Indonesia Timur. Salah satunya merupakan media cetak terbesar di Indonesia Timur, yakni Harian Fajar Makassar. Peneliti menilai dengan jumlah sampel yang lebih besar dan merata di kawasan terdepan wilayah Indonesia, penelitian akan mendapatkan perspektif yang lebih kaya. Keterbatasan lain adalah akses untuk bisa menjangkau sejumlah pimpinan media. Masih ada sejumlah pimpinan media yang sulit dijumpai karena akses yang terbatas selama pandemi Covid-19 berlangsung. Selain itu, penelitian ini hanya berfokus pada pimpinan media. Sedangkan anggota organisasi media belum sepenuhnya terakomodasi dalam penelitian. Dalam hal kuesioner, terdapat limitasi terkait tidak adanya item pertanyaan yang disajikan secara terbalik (reverse question). Hal ini memuat risiko responden hanya mengikuti pola tertentu dalam menjawab kuesioner.

6.4 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Merujuk pada hasil penelitian yang menunjukkan hasil model penelitian memiliki kriteria yang masih moderat, maka hal ini berarti masih ada sejumlah variabel yang dominan dalam menjelaskan variabel endogen. Selain dampak covid-19, kepemimpinan transformasional, dan inersia organisasi ada sejumlah variabel lain yang dapat diuji pengaruhnya dalam mempengaruhi inovasi digital, yakni iklim inovatif, kapasitas daya serap, dan digital leadership. Sedangkan dalam menjelaskan variabel Inovasi Model Bisnis, variabel corporate entrepreneurship dapat diuji pengaruhnya sebagai variabel mediator yang mempengaruhi dampak hubungan dampak Covid dengan inovasi model bisnis.

Selain itu, penelitian selanjutnya dapat pula mengembangkan temuan yang dihasilkan dalam sesi wawancara dengan Responden 3 penelitian yang mengungkap bahwa jenis media berpengaruh pada level ketahanan ekonomi media cetak. Jenis media dalam hal ini, media ekonomi yang dinilai memiliki pasar yang lebih kuat dibandingkan pasar media cetak umum yang umumnya telah beralih ke digital. Karena itu sebagai moderator, jenis media ekonomi atau umum dapat diuji pengaruhnya. Penelitian kedepan juga bisa dilengkapi dengan fokus pada sampel yang menyorot anggota organisasi media.

Daftar Referensi

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). Partial least square (PLS) alternatif. Structural equation modeling (sem) dalam penelitian bisnis. Ed.1. Yogyakarta: Andi.
- Abbas, W., & Asghar, I. (2010). The role of leadership in organisational change: relating the successful organisational change to visionary and innovative leadership. University of Gavle.
- Adner, R., & Helfat, C. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10).
- Afsar, B., & Urmani, W.A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management* 23(3)
- Alban-Metcafle, R.J., & Alimo-Metcafle, B. (2000). The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): a convergent and discriminant validation study *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6): 280-296
- Al Nuaimi, M., Idris, W.M.S., Al Ferokh, FAM., Abu Joma, MHM. (2014). An empirical study of the moderator effect of entrepreneurial orientation on the relationship between environmental turbulence and innovation performance in five-star hotels in Jordan. *International Journal of Business Administration* 5(2)
- Amabile, T. (1996). *Creativity in context: update to the social psychology of creativity*. Westview Press
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32.
- Amadasun, S. (2020). From coronavirus to ‘hunger virus’: Mapping the urgency of social work response amid COVID-19 pandemic in Africa. *Sage Journal*
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review* 53(3):41-49
- Amorós, J.E., Ciravegna, L., Mandakovic, V., Stenholm, P. (2019). Necessity or opportunity? the effects of state fragility and economic development on entrepreneurial efforts. *Entrepreneurship Theory and Practice* 2019, Vol. 43(4) 725–750
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, Vol. 35, 113-124.
- Ansoff, H. I. (1990). *Impelementing strategic management*. California: Prentice Hall
- Appelbaum, S., Profka, E., Depta, A., & Petrynski, B. (2018). Impact of business model change on organizational success. *Industrial and Commercial Training Journal*
- Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations* 46(6), 681-704.
- Aviles, J. A. G., & Carvajal, M. (2008). Integrated and cross-media newsroom convergence two models of multimedia news production-the cases of novotecnica and la verdad multimedia in spain. *Convergence*, 14 (2), 221-239.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A. and Yammarino, F.J. (1991), "Leading in the 1990s: the four I's of transformational leadership", *Journal of European Industrial Training*
- Avolio, B.J. (1995). Transformational leadership'. *Leadership Review Quarterly*, Vol. 1 No.1,p.4.

- Awang, A et al. (2009). Entrepreneurial orientation and performance relations of Malaysian Bumiputera SME's: the impact of some perceived environmental factors. *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 9.
- Barnett, W. P., Carroll, G. R. (1995). Modelling internal organizational change. *Annual Review Sociology*, 21, 217-236.
- Bartles, K., & Elsum, H.M.J (2011). The three faces of business model innovation: Challenges for established firms. *Research Technology Management* 54(3):52-59
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership: theory, research and applications*, 3rd ed. New York: The Free Press
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: a response to critique. *Leadership Theory and Research*. Academic Press, London, pp. 49-80.
- Baughman, J.L. (2006). *The Republic of Mass Culture: Journalism, Filmmaking, and Broadcasting in America since 1941*. Baltimore: JHU Press
- Beer, M., & Einstat, R.A. (2002). The silent killer of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review* pp 29-60
- Bennis, W. (1989). Managing the dream: leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management* 2 (1), 6-10.
- Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation. *Journal of Strategic Information System*
- Bi, R., Davison, R., Smyrniotis, K. (2019). The role of top management participation and its capability in developing SMEs' Competitive Process Capabilities. *Journal of Small Business Management*, Vol 57:3, pp.1008-1026
- Bican, P.M. Brem, A. (2020). Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: is there a sustainable "digital"? *Sustainability*, 12, 5239.
- Blondheim, M. (1994). *News over the wires*. Harvard University Press: Massachusetts
- Bradshaw, P. (n.d.). Model for a 21st century newsroom. Reader in Online Journalism, Birmingham City University, UK (mediacourses.com), Blogger, Online Journalism Blog. Founder, Help Me Investigate.com.
- Boss, G., Malladi, P., Quan, D., Legregni, L., & Hall, H. (2007). *Cloud computing*. IBM White Paper
- Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F.J., de Reuver, M. (2017). The impact of digitalization on business models. *Emerald Publishing Limited*. Vol 20 No.2, pp. 105-124.
- Boyne, G.A., & Meier, K.J. (2009). Environmental change, human resources and organizational turnaround. *Administration & Society* 40(8):799-824 · January 2009
- Bullough, A., Renko, M., Myatt, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: the importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship: Theory and Practice* Vol 38(3), 473-499.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics* (4th rev. ed.). Essex, UK: Prentice Hall.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Cavalcante, S.A. (2014). Designing business model change. *International Journal of Innovation Management* (2014) Vol. 18, No. 2, 1450018

- Campa, J.M., & Kadia, S. (2002). Explaining the diversification discount. *Journal of Finance* Vol. 52: 1731–1762.
- Carvalho, D.M., Filho, E.G., & de Almeida, V.E. (2018). Organizational performance and strategic inertia. *Revista de Gestão*, Vol. 25 No. 1, pp. 25-46
- Celtekligil, K., & Adiguzel, Z. (2019). Analysis of the effect of innovation strategy and technological turbulence on competitive capabilities and organizational innovativeness in technology firms. *Procedia Computer Science* 158, 772-780.
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L., Chow, WS. (2013). IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors. *European Journal of Information Systems*, pp.1–17
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295, 295-336.
- Chua, R. Y., Roth, Y., & Lemoine, J. F. (2015). The impact of culture on creativity: How cultural tightness and cultural distance affect global innovation crowdsourcing work. *Administrative Science Quarterly*, 60(2), 189–227.
- Chung, H.F. (2019). How Guanxi networking matters in the relation between market orientation and innovation in Asian emerging economies—the case of Markor”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 34 No. 4,
- Cristensen, C.M., McDonald, R., Altman, E.J., Palmer, J.E. (2018). Disruptive innovation: an intellectual history and directions for future research. *Journal of Management Studies*, doi: 10.1111/joms.12349
- Clark, E., & Soulsby, A. (2007). Understanding top management and organizational change through demographic and processual analysis. *Journal of Management Studies*, 44 (6).
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*
- Cohen, W.A. (2008). *A Class with drucker: the lost lessons of the world's greatest management teacher*. Gildan Media
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis* (2nd ed.). Hillsdale New Jersey: Erlbaum
- Collinson, S., & Wilson, D. C. (2006). Inertia in Japanese organizations: knowledge management routines and failure to innovate. *Organization Studies*, 27(9), 1359–1387.
- Comes, S., & Berniker, L. (2008). *From strategy to execution*. Springer
- Curry, B. (1992). *Instituting enduring innovations: achieving continuity of change in higher education*. Higher Education Report No. 7.
- De Wall, E., Schonebach, K., Lauf, E. (2006). Online newspapers: A substitute or complement for print newspaper and other information channels? *Communications. The European Journal of Communication Research* Vol 30
- Drucker, P. (1970). Entrepreneurship in business enterprise, *Journal of Business Policy*, Vol: 1.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: HarperCollins Publishers
- Dominguez, M & Castro, B. (2017). Managerial change and strategic change: The temporal sequence. *Journal of Management & Organization*, 46-73.
- Duffin, E. 2020. Impact of the coronavirus pandemic on the global economy - Statistics & Facts. <https://www.statista.com/topics/6139/covid-19-impact-on-the-global-economy>
- Du, J., Chen, Z. (2018). Applying organizational ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China. *International*

- Journal of Innovation Studies Volume 2, Issue 1, March 2018, Pages 42-52
- Einstein, W.O. (1995). The challenge of leadership: a diagnostic model of transformational leadership. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol 1, pp.120-32.
- Elkins., T & Keller, R.T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly* 14 (2003) 587 – 606
- Fitzgerald, M., Kruzchwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: a new strategy imperative. *Mitsloan Management Review*
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* (18:1), pp. 39-50.
- Foss, N.J., & Saebi, T. (2006). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of Management* 43(1)
- Gary MS. 2005. Implementation strategy and performance outcomes in related diversification. *Strategic Management Journal* 26(7): 643–664.
- Gaskins, B., & Jerit, J. (2012). Internet news: Is it a replacement for traditional media outlets?. *The International Journal of Press/Politics*
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M., & Schulze, W. 2004. Crossing the threshold from founder management to professional management: A Governance Perspective. *Journal of Management Studies*, 41 (5).
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using pls-graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly Jr. J.H., Konopaske, J. (2018). *Organizations: behavior, structure, processes* 14th Edition. New York: McGraw-Hill
- George, R & Kabir, R. (2005). Corporate diversification and firm performance: does the organizational form of the firm matter? *FMA Annual Meeting, Chicago*, pp.1-8
- Gill, R. (2002). Change management or change leadership? *Journal of Change Management* 3, 307-318.
- Gilmore, P., Hu, X., Wei, F., Tetrick, L., & Zaccaro, S. (2013). Positive affectivity neutralizes transformational leadership's influence on creative performance and organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34, No. 8, pp. 1061-1075
- Ghozali, I. (2014). *Aplikasi analisis Multivariate dengan program spss*. Semarang: BP Undip
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, teknik, aplikasi menggunakan smart pls 3.0 untuk penelitian empiris*. Semarang: BP UNDIP
- Gilbert, C.G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *The Academy of Management Journal* 48(5)
- Gray, P. (1997). Viewing assessment as an innovation: leadership and the change process. *New Directions for Higher Education*, 100, 5-15.
- Grin., Hassink., Karadzic & Moors. (2018). *Transformative leadership and contextual change. Sustainability*
- Groelj, M., Cerne, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management* Vol 24
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational

- innovation: the roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management* 26(3):264 - 277
- Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: implications from a covid survey. *Frontiers of Business Research in China* volume
- Haag, S. (2014). Organizational inertia as barrier to firms' IT adoption. 20th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2014
- Hair, J., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2011). PLS-sem indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least Squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2 ed.). California: Sage.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice-Hall
- Hall, S., Thorns, T. & Oliver, C. (2003). Structural and environmental characteristics of stereotyped behaviors. *American Journal on Mental Retardation*, 108(6):391-402
- Harlak, B., & Kara, E. (2016). Organizational change and leadership. *Studies on Interdisciplinary Economics and Business*, Vol. 1.
- Hashim., M.K (2000). Business strategy and performance in Malaysian SMEs: A Recent survey. *Malaysian Management Review*.
- Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. 2016. Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*, 777-784.
- Hedberg, B.L.T. (1981). How organizations learn and unlearn. in *Handbook of Organizational Design*. Vol. 1. P.C. Nystrom and W.H. Starbuck (eds.), 3-27. New York: Oxford University Press
- Hendrik., & Fontana, A. (2019). The impact of strategic entrepreneurship process on start-ups competitiveness and performance in Indonesian creative industry. *ICMAR 2019 Bali*
- Hess, K & Waller, L.J. (2020). Local newspapers and coronavirus: conceptualising connections, comparisons and cures. *Media International Australia*.
- Hill, C., & McShane, S. (2008). *Principles of management*. Boston: The McGraw-Hill Companies Publication.
- Hinkin, T.R., & Tracey, J.B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No. 2, 1999, pp. 105-119
- Hitt, M.A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 25, No. 2
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskinsson, R.E. (2017). *Strategic Management, Competitiveness and Globalization: Concept and Cases*. Boston: Cengage Learning
- Hossain, M. (2017). Business model innovation: past research, current debates, and future directions. *Journal of Strategy and Management*
- Huang, H.C., Lei, M.C., Lin, L.H., & Lin, C.T. (2012). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation An open innovation perspective *Journal of Organizational Change Management* Vol. 26 Iss 6 pp. 1003-1019
- Huang, H., Lai, M., Lin, L. and Chen, C. (2013). Overcoming organizational inertia to

- strengthen business model innovation: An open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management* 26(6)
- Humphreys, J. H., & Einstein, W. O. (2003). Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision*, 41(1), 85–95.
- Iansiti, M., Lakhani, K.R. (2017). Managing our hub economy: strategy, ethics, and network competition in the age of digital superpower. *Harvard Business Review*, October-November 2017.
- Ibarra, D., Bigdeli, A.Z., Igartua, J.I., & Ganzarain, J. (2010). Business model innovation in established sme's: A configurational approach. *Journal of Open Innovation*
- Jadhav, S. 2020. Impact of covid-19 on Indian print media. *Dogo Rangsang Research Journal* Vol-10 Issue-06 No. 1 June 2020.
- Javed, B., Rawwas, MYA., Khandai, S., Shahid, K., & Tayyeb, H. H. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect. *Journal of Management & Organization*, 24:3 (2018), pp. 388–405
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2017). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 1–20.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. 2010. Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research* Vol. 64, 408-417.
- Johnson, T.J., & Kaye, B.K. (2003). A boost or bust for democracy?: How the web influenced political attitudes and behaviors in the 1996 and 2000 presidential elections. *The International Journal of Press/Politics*. Vol 8, Issue 3, 2003
- Judge, W., & Douglas, T.J. (2009). Organizational capacity for change scale. *Journal of Organizational Change Management* 22(6):635-649
- Kahila, T.R., Penttinen, E., & Nevalainen, A. (2016). Unfolding the types of organizational inertia in information systems adoption. 49th Hawaii International Conference 2016
- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption, and its performance: The case of newspaper industry. *Long Range Planning*.
- Karlsson, A., Larsson, L. (2016). Overcoming innovation inertia in production processes – managing the introduction process. *IPDMC 2016*
- Kaye, B.K., & Johnson. TJ. (2004). A web for all reasons: Uses and gratifications of Internet components for political information. *Telematics and Informatics* 21(3):197-223
- Keeble, R. (2005). *A print journalism a critical introduction*. New York: Routledge.
- Kenney, M., Rouvinen, P., Seppala, T., & Zysman, J. (2019). Platforms and industrial change. *Industry and Innovation* Vol 26 (8); 871-79
- Khin, S., Ho, T.J. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*
- Kipley, D., Helm-Stevens, R., & Lookinbee, M.L. (2018). The impact of environmental turbulence on organizational learning. *International Conference on Business Management Paris - France*. July 5 - 7, 2018
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3(3)
- Kogut, B., & Zander, U. (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of

- Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science* 6(1):76-92
- Kohli, R., & Melville, N.P. (2018). Digital innovation: A review and synthesis. *Information System Journal*
- Lahmiri, S & Bekiros, S. (2020). Randomness, informational entropy, and volatility interdependencies among the major world markets: the Role of the covid-19 pandemic. *Entropy: MDPI*.
- Lavine, C.H. (1979). More on cutback management: Hard question for hard times. *Public Administration Review* 39(2):179-83
- Lee, K.J., Lu, S.L., & Shih, Y. (2018). Contagion effect of natural disaster and financial crisis events on international stock markets. *Journal Risk and Financial Management*. Vol 11 (2).
- Lei, H., Lan Ha, AT. (2020). How ethical leadership cultivates radical and incremental innovation: the mediating role of tacit and explicit knowledge sharing *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 35/5. pp 849–862
- Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B.A. and Zhou, J. (2013), “Linking ethical leadership to employee creativity: knowledge sharing and self-efficacy as mediators”, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol. 41 No. 9, pp. 1409-1419
- Majid, A., Abdullah, M.t., Yasir, M., Tabassum, N. (2010). Organizational inertia and change portfolio: An analysis of the organizational environment in developing countries. *Africa Journal of Management*
- Martin, S., Javalgi, R., & Ciravegna, L. (2020). Marketing capabilities and international new venture performance: The mediation role of marketing communication and the moderation effect of technological turbulence. *Journal of Business Research*, 107, 25-37.
- McKinsey & Co. (2020). The coronavirus effect on global economic sentiment. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-coronavirus-effect-on-global-economic-sentiment#>
- McKinsey. (2020). <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever> diakses pada 2 Februari 2021 puku; 16.31 WIB.
- Misbah, H & Ali, I. (2016). Uncertain environment and organizational performance: The mediating role of organizational innovation. *Canadian Center of Science and Education*
- Monecke, A., & Leisch, F. (2012). Sem pls: Structural equation modeling using partial least squares. *Journal of Statistical Software*, Volume 48, Issue 3, p. 1-3
- Musa, S & Fontana, A. (2014). Measuring entrepreneurial leadership in innovation management – an exploratory analysis
- Naisbitt, J. (1982). *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Book
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *Management Information Systems Quarterly* (41: 1) pp.223-238.
- Nadkarni, S., & Narayanan, V.K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of industry clockspeed. *Strategic Management Journal*
- Natarajan, R. (2020). Digital innovation in waste collection and recycling. *Studies in Indian Place Names*, 40(3):4387-4394

- Nayak, DA. (2020). Covid-19 hits print media hard -ads and circulation dip, editions see major digital push. <https://theprint.in/india/covid-19-hits-print-media-hard-ads-and-circulation-dip-editions-see-major-digital-push/388514/>
- Negroponte, N. (1996). *Being digital*. New York: Vintage
- Nielsen (2017) Media Cetak Mampu Mempertahankan Posisinya. <https://www.nielsen.com/id/en/press-releases/2017/media-cetak-mampu-mempertahankan-posisinya/> diakses pada 23 Maret 2020, pukul 17.30.
- Ogbeibu, e. (2010). Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: Implications for sustainability. *Journal of Cleaner Proudction* Vol. 244.
- Ojha, D., Struckell, E., Acharya, E., & Patel, P.C. (2020). Managing environmental turbulence through innovation speed and operational flexibility in B2B service organizations. *Journal of Business & Industrial Marketing* ISSN: 0885-8624
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C.L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of AIS*, vol. 2005, no. 16, pp. 1-25.
- Pagon, M., Banutai, E., & Bizjak, U. (2008). Leadership competencies for successful change management. Slovenian Presidency of EU 2008.
- Parker, H., & Ameen, K. (2017). The role of resilience capabilities in shaping how firms respond to disruptions. *Journal of Business Research*
- Patil, S. (2018). Capacity for change: Critical factors in the organizational implementation of gender equity in sport initiatives. *Semantic Scholar*
- Pavlik, JV. (2001). *Journalism and new media*. Columbia University Press: New York
- Palepu, K. (1985). Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.155-174.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4). pp. 570-581
- Porter, M, E. (1987). From competitive strategy to corporate strategy. *Harvard Business Review*, May, 1987
- Porter, M, E. (1995). *Competitive strategy, techniques for analysing industries and competitors*. New York, The Free Press.
- Porter, M, E. Porter. (2007). *Strategi bersaing (competitive strategy)*. Tangerang : Kharisma Publishing Group.
- Puspitoningrum, A. (2020). Posisi Perempuan di Media Sudah Lebih Baik. <https://jateng.idntimes.com/news/jateng/anggun-puspitoningrum-1/posisi-perempuan-di-media-massa-indonesia-sudah-lebih-baik/5> diakses pada 1 Februari 2020, pukul 21.09 WIB.
- Rachinger, M., Rauter, R., Mueller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management* Vol. 30 No. 8, 2019 pp. 1143-1160
- Rafferty, A.E., & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly* 15(3):329-354
- Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. (1997). Toward a theory of strategic change: A multilens perspective and integrative framework. *The Academic of Management Review*, 48-79.
- Redana, B. (2015). *Inikah senjakala kami?*. Jakarta: Kompas Edisi 28 Desember 2015.

- Roscoe., J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioural sciences*. (2nd ed.) New York: Holt Rinehart & Winston.
- Rosing, K., Rosenbusch, N., & Frese, M (2011). Ambidextrous leadership in the innovation process. *Innovation and International Corporate Growth* (pp.191-204)
- Rumelt, RP. (1991). How much does industry matter ?. *Strategic Management Journal*, Vol 12. PP. 167-1856.
- Sammy, A., Vellianie, B., Widiana, D., Adriani, S., Aulia, T.R., & Iriana, B (2021). Pengaruh ethical leadership terhadap kreativitas organisasi di tengah pemberlakuan work from home (WFH) akibat covid-19
- Santos, J., Spector, B., & Heyden, L. (2009). Toward a theory of business model innovation within Incumbent Firms. *SSRN Electronic Journal*
- Schein, EH., (2004). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schoemaker, P., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, Vol. 61, 15-42.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Segarra, A., & Callejon, M. (2002). New firm, survival and market turbulence: New evidence from spain. *Review of Industrial Organization*, 20 (1) , 1.
- Sekaran, U. (2010). *Metodologi penelitian untuk bisnis, Edisi 4, Buku 2*, Jakarta: Salemba
- Shaffer, R.I. (2014). From inertia to innovation. *International Federation of Library Associations and Institutions*, Vol. 40(3) 145–149
- Shahzad, A., Hassan, R., Aremu, AY., Hussain, A., Lodhi, R.N. (2020). Effects of COVID-19 in E-learning on higher education institution students: the group comparison between male and female. *Quality & Quantity*. <https://doi.org/10.1007/s11135-020-01028-z>
- Shafique, I., Ahmad, B., Kalyar, MN. (2019). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management* Vol. 23 No. 1, 2020 pp. 114-133
- Sheng, S., Zhou, K., & Li, J. (2011). The effects of business and political ties on firm performance: Evidence from China. *Journal of Marketing*, 75 (1), 1-15.
- Shin, S.J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from korea. *The Academy of Management Journal* Vol. 46, No. 6 (Dec., 2003), pp. 703-714
- Simonis, UD. (1972). Environmental disruption: implication for economic planning. <https://doi.org/10.1111/j.1746-1049.1972.tb00269.x>
- Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. *Library Management*, Vol. 26 No. 6/7, pp. 408-412
- Starbuck, A., & Greve, B. (1978). Responding to crises. *Journal of Business Administration*, 9 (2), pp. 111-137
- Sylvie, G., & Whitterspoon. (2002). *Time, change, and the america newspaper*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Taneja, S., Pryor, M.G., Gibsons, J.W., & Toombs, L.A. (2012). Organization renewal a strategic imperative. *Delhi Business Review*
- Tapsell, R. (2014). Platform convergence in Indonesia: Challenges and opportunities for media freedom. *Convergence*, Published online before print May 7, 2014,

- doi:10.1177/1354856514531527, 1-16.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7)
- Teece, D. (2010). Business models, Business strategy and innovation. *Long Range Planning* 43(2-3):172-194
- Terrier, D. (2017). Innovation at NASA chief technologist's update to the NASA advisory council. https://www.nasa.gov/sites/default/files/atoms/files/nac_march2017_dterrier_oct_tagged.pdf diakses pada 22 Maret 2020 pukul 16.20 WIB
- Tichy, N.M., & Ulrich, D.O. (1984). The leadership challenge – A call for the transformational leader. *Classical Readings of Organizational Behavior*
- Tippins, M., Sohi, R.S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?. *Strategic Management Journal*, Vol 24 pp. 745-761
- Togonotti, E. (2013). Lessons from history of quarantine, from plague to influenza a. *Emerg Infect Dis*.
- Townsend, J. (2000). Creativity in the workplace. In D. Clements-Croome (Ed.), *Creating the Productive Workplace* (pp. 18–28). London, England: Taylor and Francis.
- Turulja, L., & Bajgoric, N. (2019). Innovation, firms' performance and environmental turbulence: is there a moderator or mediator. *European Journal of Innovation Management*
- Urbinati, A., Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2018). The role of digital technologies in open innovation processes: An exploratory multiple case study analysis. *R&D Management*
- Utoyo, I., & Fontana, A. (2019). The role of entrepreneurial leadership and configuring core innovation capabilities to enhance innovation performance in a disruptive environment. *International Journal of Innovation Management*.
- Van Alstyne, M.W., Parker, G.G., & Choudary, P. (2016). Pipelines platforms and the new rules of strategy. *Harvard Business Review* April 2016.
- Van Doremalen et.al. 2020. Aerosol and surface stability of SARS-CoV-2 as compared with SARS-CoV-1. *The New England Journal of Medicine* 2020, 382: 1564-1567
- Wang, G., Oh, I.S., Courtright, S.H., & Colbert, A.E. (2010). Transformational leadership and performance across criteria and levels. *Group & Organization Management* 36(2):223-269
- Wang, Hong Li, & Gao. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*.
- Wang, P., & Rode, J.C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations Journal*
- Wetzels, M (et al). (2009). Using pls path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *Management Information Systems Quarterly*
- Wijanto, S.H. (2015). *Metode penelitian menggunakan structural equation modeling*. Jakarta: Lembaga Peerbit FEUI
- Wijanto, S.H. (2008). *Structural equation modeling dengan lisrel 8.8: Konsep dan tutorial*. Jakarta: Lembaga Peerbit FEUI
- Yang, Z., Nguyen, V.T. & Le, P.B. (2018). Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: an empirical research", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 No. 7, pp. 958-969.

- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems. *Information Systems Research* 21(4):724-735
- Zhang, M., Sarker, S., Sarker, S. (2008). Unpacking the effect of IT capability on the performance of export-focused SMEs: a report from China. *Info Systems Journal*, Vol 18, pp. 357–380
- Zhang, Y., Zheng, J., & Darko, A. (2018). How does transformational leadership promote innovation in construction? The mediating role of innovation climate and the multilevel moderation role of project requirements. *Sustainability Journal*
- Zhou, Huo, & Li. 2020. The impact of the COVID-19 pandemic on firms: a survey in Guangdong Province, China. *Global Health Research and Policy*.
- Zou, P., Huo Di., & Li, M. (2020). The impact of the covid-19 pandemic on firms: A survey in guangdong province, china. *Health Research Policy and Systems* volume 5.

LAMPIRAN

Ket: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Agak Tidak Setuju, 4 = Agak Setuju, 5 = Setuju, 6 = Sangat Setuju.

No		1	2	3	4	5	6
11.	Perusahaan kami enggan melakukan perubahan karena perubahan itu membutuhkan biaya yang mahal						
12.	Perusahaan kami enggan melakukan perubahan karena sia-sia secara finansial (akan menimbulkan keborosan)						
13.	Ketimbang melakukan perubahan, perusahaan kami memandang lebih baik mempertahankan bisnis yang sedang eksis saat ini karena terbukti masih efektif						
14.	Perusahaan kami tidak terlalu menyukai perubahan karena belum tentu akan menghasilkan keuntungan, baik secara performa dan ekonomi						
15.	Perusahaan kami cenderung menolak perubahan karena membawa dampak sosial yang merugikan seperti akan adanya orang yang kehilangan pekerjaan						
16.	Perusahaan kami lebih memilih mempertahankan budaya dalam organisasi ketimbang mendorong perubahan						
17.	Perusahaan kami memandang perubahan akan lebih banyak menimbulkan dampak psikologi negatif ketimbang positif						
18.	Perusahaan tidak terlalu tertarik pada perubahan organisasi karena cenderung mengakibatkan beberapa orang kehilangan posisi atau turun jabatan						
19.	Perusahaan kami tidak terlalu menyukai perubahan karena selalu menimbulkan kegaduhan						
20.	Perusahaan kami tidak terlalu menyukai perubahan karena kerap berujung kekecewaan terkait hasil yang diperoleh						

No		1	2	3	4	5	6
1.	Saya mengatakan kepada karyawan nilai-nilai atau prinsip yang saya anggap penting diterapkan pada organisasi						
2.	Saya menekankan kepada karyawan pentingnya komitmen pada apa yang organisasi telah rencanakan/canangkan						
3.	Saya mencontohkan bagaimana menerapkan nilai-nilai dan prinsip saat beraktivitas dalam organisasi						
4.	Saya memenuhi janji yang saya berikan kepada karyawan, tidak ditunda apalagi dilanggar						
5.	Saya mendengarkan saran dan masukan dari karyawan						
6.	Saya bersedia membantu jika karyawan mengalami kesulitan						
7.	Saya menunjukkan optimisme kepada karyawan saat berbicara soal masa depan organisasi						
8.	Saya antusias membantu karyawan dan mengarahkan apa yang mesti dilakukan agar tugasnya bisa dituntaskan secara maksimal						
9.	Saya memberi kesempatan kepada karyawan untuk melakukan training, kursus, bahkan sekolah untuk meningkatkan kemampuan						
10.	Saya mendorong karyawan untuk selalu mengembangkan dan mewujudkan ide inovatifnya pada pekerjaannya						

Ket: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Agak Tidak Setuju, 4 = Agak Setuju, 5 = Setuju, 6 = Sangat Setuju.

No		1	2	3	4	5	6
21.	Pandemi Covid-19 telah mengakibatkan pemasukan perusahaan yang menurun						
22.	Pandemi Covid-19 mengakibatkan pengeluaran perusahaan yang meningkat						

23.	Pandemi Covid-19 mengakibatkan performa perusahaan yang menurun dibanding tahun 2019 (sebelum pandemi)						
24.	Pandemi Covid-19 mengakibatkan produksi yang terhambat						
25.	Pandemi Covid-19 berefek pada produk digital atau online yang semakin jadi pilihan utama						
26.	Pandemi menyebabkan tekanan pada perusahaan karena banyak pembatalan atau penundaan kegiatan bisnis, termasuk penundaan/pembatalan pemesanan produk/iklan di surat kabar						
27.	Pertumbuhan ekonomi masyarakat/konsumen di kota/negara kami yang menurun akibat pandemi						
28.	Pandemi mendorong perusahaan berinovasi secara digital						
29.	Pandemi menghambat pertumbuhan perusahaan						
30.	Pandemi mengakibatkan kegiatan operasi perusahaan yang semakin terbatas						

Ket: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Agak Tidak Setuju, 4 = Agak Setuju, 5 = Setuju, 6 = Sangat Setuju.

No		1	2	3	4	5	6
31.	Perencanaan IT telah dilakukan secara efektif dalam menunjang proses kerja perusahaan kami						
32.	Praktik pekerjaan sehari-hari dalam perusahaan kami telah memanfaatkan IT						
33.	Perusahaan kami memiliki perencanaan kontrol keamanan, tata kelola, dan penanggulangan masalah IT						
34.	Perusahaan kami mengembangkan dan membangun sistem IT dalam setiap tahapan pekerjaan (produksi, distribusi, dan operasional)						
35.	Perusahaan kami memanfaatkan IT dalam menganalisis data konsumen						
36.	Perusahaan kami memanfaatkan IT dalam hubungan dengan pembaca baru						
37.	Perusahaan kami memanfaatkan IT dalam berkolaborasi dengan partner bisnis						
38.	Perusahaan kami memiliki kemampuan mengumpulkan dan menganalisis data terkait konsumen dengan berbasis IT						
39.	Perusahaan kami memanfaatkan sistem berbasis IT untuk menjangkau pembaca baru						
40.	Perusahaan kami memanfaatkan IT dalam menjalin komunikasi dengan pembaca						

Ket: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Agak Tidak Setuju, 4 = Agak Setuju, 5 = Setuju, 6 = Sangat Setuju.

No		1	2	3	4	5	6
41.	Karyawan dalam perusahaan kami mendapat pelatihan untuk mengembangkan kemampuannya di bidang digital						
42.	Perusahaan kami selalu memperhatikan akan pentingnya untuk terus meningkatkan kemampuan baru di bidang digital sebagai respons atas keinginan pasar						
43.	Perusahaan kami memiliki infrastruktur digital yang up to date						
44.	Perusahaan kami terus mencari partner baru untuk kolaborasi di dunia digital						
45.	Perusahaan kami memiliki produk digital yang lebih inovatif dibandingkan kompetitor						
46.	Perusahaan kami selalu mengambil peluang di pasar baru di sektor digital yang sedang berkembang						
47.	Perusahaan kami memanfaatkan saluran distribusi baru di ranag digital untuk produk dan servis kami kepada konsumen						
48.	Perusahaan kami menghasilkan pemasukan baru						
49.	Kami menawarkan layanan terintegrasi untuk merealisasikan keuntungan						

50.	Perusahaan tidak bergantung hanya pada pendapatan bisnis yang saat ini eksis						
-----	--	--	--	--	--	--	--

Ket: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Agak Tidak Setuju, 4 = Agak Setuju, 5 = Setuju, 6 = Sangat Setuju.