Jurnal Ilmu Komunikasi
Vol. 13, No. 2, Oktober 2023
Print ISSN 2088-981X, Online ISSN: 2723-2557
Journal hompage http://jurnalfdk.uinsby.ac.id/index.php/JIK

DISRUPSI DIGITAL SEBAGAI ANCAMAN EKSISTENSI MEDIA CETAK

Abdul Choliq
Universitas Islam Negeri Kiai Achmad Siddiq Jember
choliqbaya@gmail.com

Article Info

Article history:
Received: 24 Agustus 2023
Accepted: 9 September 2023
Published: 1 Oktober 2023

Keyword:
Disrupsi Digital, Ancaman Eksistensi, Media Cetak

Abstract

The proliferation of news stories in online and social media has threatened the print media industry, even today's many have collapsed; because many printed news outlets often struggle to get clicks from readers that determine advertising revenue. This article reports on the research of the implementation of competitive strategies through a convergence model carried out by print media in response to digital disruption. This research used a qualitative descriptive approach. The study results have revealed that print media companies in the era of digital disruption need to carry out appropriate competitive strategies by converging digital platforms, comprehensive innovation, improving content quality, and creating new business models as well as partnerships with digital influencers as new marketing strategies. In short, today's print media companies need to improve the quality of news content, combine digital with conventional media, establish partnerships with digital influencers, and design long-term strategies to compete in the digital market.

Menjamurnya pemberitaan di media online dan sosial telah mengancam industri media cetak, bahkan saat ini banyak yang terpuruk; karena banyak outlet berita cetak sering kesulitan mendapatkan klik dari pembaca yang menentukan pendapatan iklan. Artikel ini melaporkan penelitian penerapan strategi bersaing melalui model konvergensi yang dilakukan media cetak dalam merespons disrupsi digital. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil kajian mengungkapkan bahwa perusahaan media cetak di era disrupsi digital perlu melakukan strategi bersaing yang tepat melalui konvergensi platform digital, inovasi menyeluruh, peningkatan kualitas konten, dan penciptaan model bisnis baru serta kemitraan dengan digital influencer sebagai strategi pemasaran baru. Ringkasnya, perusahaan media cetak saat ini perlu meningkatkan kualitas konten, melakukan konvergensi media digital dengan media konvensional, menjalin kemitraan dengan influencer media digital, dan merancang strategi jangka panjang untuk bersaing di pasar digital.

Copyright © 2023 Jurnal Ilmu Komunikasi. All rights reserved

Editorial Office:
Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Ampel Surabaya.
Jl. Ahmad Yani 117 Surabaya, Jawa Timur, Indonesia.
Email: jurnalilkom@uinsby.ac.id

Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital yang begitu pesat menimbulkan ancaman serius bagi industri media cetak. Era disrupsi digital yang ditandai dengan munculnya berbagai platform media berbasis internet telah mengubah cara masyarakat mengonsumsi berita dan informasi[1]. Para konsumen berita tidak lagi mengandalkan media cetak sebagai sumber utama informasi atau berita, sebaliknya mereka banyak yang beralih ke platform berbasis internet seperti media daring, media sosial maupun aplikasi berita digital yang lain[2]. Pergeseran perilaku baca konsumen berita dari media konvensional ke platform media digital berbasis internet menyebabkan tiras media cetak makin merosot akibat ditinggal pelanggan sekaligus pembacanya[3]. Dampak lain akibat merosotnya tiras media cetak berpengaruh pada pendapatan perusahaan dari sektor iklan[4]. Kondisi ini menjadikan eksistensi industri media cetak makin terancam dan terpinggirkan[5].

Tantangan bisnis media cetak tidak hanya datang dari media digital berbasis internet yang terus mengalami pertumbuhan pesat, tetapi juga dari media elektronik, seperti televisi yang terus berinovasi untuk memperebutkan pangsa pasar media di dalam negeri. Wu menyampaikan bahwa banyak analis yang memperkirakan bahwa faktor-faktor seperti keberadaan media daring dan sosial menjadi pemicu potensial bagi kemunduran media cetak[6]. Pendapat ini juga diperkuat oleh pandangan Chen *et al.*, menyatakan bahwa model bisnis media cetak kemungkinan besar tidak akan bertahan lebih lama manakala tidak melakukan inovasi. Perkembangan ekonomi sedang bergerak melawan bisnis cetak[7]. Media cetak melibatkan banyak karyawan, sehingga biaya produksi lebih mahal dari media daring. Apalagi zaman sekarang, generasi muda lebih suka bermain internet daripada membeli majalah atau koran. Menurunnya oplah media cetak tersebut memengaruhi pendapatan media cetak yang salah satunya diperoleh dari iklan media[8].

Laporan media *online* Bisnis.com yang merujuk riset *Nielsen Advertising*

[1] Freddy Mutiara and Ambang Priyonggo, "Digital Disruption in Print Media: Challenges of Convergence and Business Models", 308. Insyma (2019): 206–209 <https://doi.org/10.2991/insyma-19.2019.53>.

[2] Icol Dianto, "Problematika Pers Lokal dalam Menghadapi Kontestasi Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada) di Provinsi Sumatera Barat", *Islamic Communication Journal*, 3, no. 2 (2018): 193 <https://doi.org/10.21580/icj.2018.3.2.2942>.

[3] Ana Krahmer, "Digital Newspaper Preservation through Collaboration", *Digital Library Perspectives*, 32, no. 2 (2016): 73–87 <https://doi.org/10.1108/DLP-09-2015-0015>.

[4] Supadiyanto Supadiyanto, "(Opportunities) Death of Newspaper Industry in Digital Age and Covid-19 Pandemic", *Jurnal The Messenger*, 12, no. 2 (2020): 192. <https://doi.org/10.26623/themessenger.v12i2.2244>.

[5] Jahangir Karimi and Zhiping Walter, "The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry", *Journal of Management Information Systems*, 32. no. 1 (2015): 39–81 <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029380>.

[6] Ahsani Taqwim Aminuddin and Nurul Hasfi, "Konvergensi Media Surat Kabar Harian Lokal Jateng Pos", *Jurnal Kajian Jurnalisme*, 3, no. 2 (2020): 137 <https://doi.org/10.24198/jkj.v3i2.25070>.

[7] Wahyudi Marhaen Pratopo and Nasrullah Kusajibrata, "Konvergensi di Ruang Redaksi pada Kelompok Media Tempo", *Jurnal Studi Komunikasi (Indonesian Journal of Communications Studies)*, 2, no. 1 (2018): 103–25 <https://doi.org/10.25139/jsk.v2i1.510>.

[8] Satria Kusuma, "Posisi Media Cetak di Tengah Perkembangan Media Online di Indonesia Satria

Information Services yang dirilis pada 28 November 2018, memperlihatkan bahwa belanja iklan media konvensional pada 2017 menunjukkan tren peningkatan 8 persen dengan nilai Rp 145,5 triliun[9]. Dari jumah itu belanja iklan di media televisi yang terbesar, yaitu mencapai 80%. Berbanding terbalik dengan belanja iklan media cetak yang justru menunjukkan tren penurunan. Penurunan ini terlihat dari data belanja iklan koran sebesar 3% dibanding tahun sebelumnya (2016), menjadi Rp 28,5 triliun. Demikian pula belanja iklan majalah dan tabloid susut 31% menjadi Rp 1,1 triliun. Berkurangnya media cetak yang beroperasi karena banyak yang kolaps menjadi alasan penurunan tersebut. Selain itu para pengiklan mulai beralih ke media yang lebih fleksibel, diantaranya iklan media daring[10].

Hasil riset Nielsen di negara-negara Asia pada 2022 juga menunjukkan adanya penurunan perolehan iklan media cetak sebesar 0,11% dibandingkan tahun sebelumnya atau 2021[11]. Penurunan omzet iklan juga terjadi pada media radio sebesar 8% dibandingkan tahun sebelumnya. Pertumbuhan omzet iklan tertinggi dipelopori oleh iklan bioskop yang tumbuh sebesar 131% seiring dengan mulai meningkatnya jumlah penonton, disusul iklan digital sebesar 64%, diikuti oleh iklan luar ruang sebesar 19% dan iklan televisi sebesar 6%. Riset Nielsen hanya mencakup pasar-pasar terpilih di negara Asia, yaitu Indonesia, Singapura, Thailand, Malaysia, Filipina, Taiwan dan Korea Selatan[12].

Tabel 1
Riset Nielsen terkait Perkembangan Media Cetak berbagai Negara

Combined media ad spend for Thailand, Indonesia, Singapore, Malaysia, Philippines, South Korea, & Taiwan

	2021	2022	Growth
TV	US $34.2 billion	US $36.3 billion	+6%
Digital	US $5.7 billion	US $9.2 billion	+64%
Radio	US $4.5 billion	US $4.1 billion	-8%
Print	US $3.2 billion	US $3.2 billion	-0.11%
Outdoor	US $0.8 billion	US $0.9 billion	+19%
Cinema	US $0.1 billion	US $0.3 billion	+131%
Total	US $48.4 billion	US $54.1 billion	+12%

Source: Nielsen Ad Intel, 2022

Nielsen

Presiden Nielsen Asia (Komersial), Arnaud Frade mengatakan, angka-angka Ad Intel tahun 2022 menunjukkan bahwa para pemasar mendukung iklan sebagai cara terbaik untuk menghubungkan merek dengan konsumen. Para pemasar harus lebih cerdas dalam menginvestasikan uang iklan mereka, dengan memanfaatkan data terbaik untuk mendapatkan keunggulan

Kusuma", *InterAct Program Studi Ilmu Komunikasi FIABIKOM Unika Atmajaya Jakarta*, 5, no. 1 (2016): 56–71.

[9] Yanfang Wu, "The Disruption of Social Media: How the Traditional Collaborative Model between Reporters and Editors Evolves in American Newsrooms", *Digital Journalism*, 6, no. 6 (2018): 777–797 <https://doi.org/10.1080/21670811.2017.1376590>.

[10] Nur Hasni, Hafied Cangara, and Jeanny Maria Fatimah, "Daya Tahan Bisnis Media Cetak di Tengah Maraknya Penggunaan Media Online di Kota Makassar (Skh Fajar dan Skh Tribun Timur) Media of Impresion of Business Resistance in the Middle of the Use of the Media in Line of the City of Makassar (Fajar and Skh Skh", *Medialog*, II, no. I (2019): 43.

[11] Khadziq Khadziq, "Media Convergence of Local Newspapers: Descriptive Study of Internet Utilization in Jogja Tribune Newspapers in Building Local Print Media Industry. (Konvergensi Media Surat Kabar Lokal: Studi Deskriptif Pemanfaatan Internet Pada Koran Tribun Jogja Dalam", *Profetik: Jurnal Komunikasi*, 9, no. 1 (2016): 5–20.

[12] Nurkinan, "Impact of Online Media on Media Development Conventional", *Jurnal Politikom Indonesiana*, 2 no. 2 (2017): 33–34.

dalam persaingan dan memaksimalkan *return on invesment* (ROI) mereka[13].

Fenomena menurunnya konsumen media cetak sejalan dengan hasil survei Reuters Insititute bekerja sama dengan Universitas Oxford mengenai pola konsumsi berita dan pasar digital secara global. Hasil survei yang dirilis dalam Digital News Report 2022 ini dilakukan pada akhir Januari hingga awal Februari 2022. Survei yang dilakukan melalui kuisioner daring ini melibatkan sekitar 93.000 responden di 46 negara.

Hasil survei terkait dengan pola konsumsi berita memilih media daring dan media sosial sebagai sumber berita paling populer[14]. Media daring (termasuk media sosial) konsumennya mencapai 88%, media sosial 68%, televisi 57% dan yang menjadikan media cetak (koran, majalah, tabloid dan sejenisnya) sebagai sumber data hanya 17%. Data hasil survei tersebut, terlihat bahwa media daring masih menjadi sumber utama masyarakat Indonesia dalam memperoleh berita. Sementara, media sosial menduduki posisi kedua, mengalahkan media cetak dan televisi[15].

Menjamurnya media daring dan terus bertambahnya perolehan omzet dari iklan, semakin menguatkan eksistensi media digital berbasis internet. Sebaliknya, dengan terus merosotnya pendapatan dari penjualan iklan maupun surat kabar membuat industri media cetak semakin dekat dengan kematian[16]. Jumlah industri media cetak di Indonesia yang kolaps di era disrupsi digital terus bertambah dari tahun ke tahun. Berdasarkan data yang dilansir Serikat Perusahaan Pers (SPS), jumlah perusahaan media cetak anggota SPS pada tahun 2021 tercatat masih 593. Di tahun 2022, jumlah yang tersisa merosot menjadi 399, atau ada 194 perusahaan media cetak yang kolaps. Kondisi ini juga memengaruhi jumlah tiras media cetak yang beredar di masyarakat.

Pada tahun 2021 jumlah tiras media cetak yang beredar masih sekitar 7,5 juta ekspempar. Setahun kemudian di tahun 2022, jumlahnya sudah menurun menjadi sekitar 5 juta eksemplar per terbit[17]. Media cetak yang tidak mampu eksis dalam lima tahun terakhir diantaranya Koran Sindo, Koran Tempo, Harian Republika, Harian Suara Pembaharuan, Harian Indopos, Tabloid Nova, Tabloid Bola, Tabloid Bintang, Tabloid Cek & Ricek, Majalah Bobo Junior, Majalah Mombi (Balita), Majalah Mombi SD, Majalah Go Girl, dan masih banyak lagi[18].

Pakar media Philip Meyer dalam bukunya *The Vanishing Newspaper* terbitan 2006, meramalkan bahwa pada Tahun 2044 mendatang hanya akan ada

[13] Budi Arista Romadhoni, "Meredupnya Media Cetak, Dampak Kemajuan Teknologi Informasi", *An-Nida : Jurnal Komunikasi Islam*, 10 no. 1 (2019): <https://doi.org/10.34001/an.v10i1.741>.

[14] Anton Wahyu Prihartono, "Surat Kabar & Konvergensi Media (Studi Deskriptif Kualitatif Model Konvergensi Media pada Solopos)", *CHANNEL: Jurnal Komunikasi*, 4 no. 1 (2016): 105–16 <https://doi.org/10.12928/channel.v4i1.4210>.

[15] Freddy & Ambang, "Digital Disruption in…": 206–209 .

[16] Andrian D. Hagijanto, 'White Space Dalam Iklan di Media Cetak', *Nirmana*, 1, no. 2 (1999): 60–70 <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/dkv/article/view/16042>.

[17] Supadiyanto.

[18] Wan Liu and Steven Si, "Disruptive Innovation in the Context of Retailing: Digital Trends and the Internationalization of the Yiwu Commodity Market", *Sustainability (Switzerland)*, 14 no. 13 (2022): <https://doi.org/10.3390/su14137559>.

satu eksemplar surat kabar. Masa depan surat kabar belakangan ini menjadi pertanyaan besar di tengah gempuran media TV, radio, dan terutama internet. Sejumlah survei menunjukkan posisi surat kabar mulai tergerus oleh penetrasi media *online*[19]. Kekhawatiran perusahaan media cetak akan semakin banyak yang berguguran di tengah arus disrupsi digital sudah barang tentu juga ikut menghantui para pengelola dan karyawannya[20].

Pengelola industri media cetak perlu melakukan langkah-langkah strategis melalui strategi bersaing yang tepat, agar perusahaannya bisa terus eksis menghadapi para pesaingnya, terutama dari media digital berbasis internet[21]. Benarkah industri media cetak yang sekarang masih tersisa sedikit ini nasibnya sedang terancam karena berada diambang kematian? Benarkah media cetak di tahun 2044 nanti hanya akan tertinggal satu eksemplar sebagaimana ramalan Philip Meyer? Bagaimana pengelola industri media cetak yang ada sekarang bisa terus mempertahankan eksistensinya dari ancaman media digital berbasis internet (media daring dan media sosial)? Apa saja upaya yang harus dilakukan untuk mempertahankan eksistensinya agar tidak kolaps?

Pengelola industri media cetak perlu berbenah diri menyesuaikan arus besar yang memaksa setiap industri media cetak melakukan revolusi besar-besaran agar tidak ketinggalan zaman dan menjadi bagian sejarah peradaban manusia. Ramalan Philip Meyer bisa menjadi kenyataan kalau tidak ada inovasi baru dari media cetak dalam menyikapi perkembangan yang ada[22].

Ramalan itu bukan tanpa alasan dan dapat terbukti jika pihak pengelola industri media cetak tidak mengantisipasi segala perubahan yang terjadi. Pengelola industri media cetak dituntut untuk menyesuaikan dirinya di era globalisasi berbasis teknologi digital yang berkembang cepat saat ini[23]. Fenomena perkembangan era teknologi digital saat ini menuntut media cetak melakukan konvergensi dengan membentuk paltform media baru sesuai dengan kebutuhan zaman dan mengintegrasikan dengan produk media cetak agar dapat diakses secara cepat dan praktis oleh masyarakat. Media cetak juga harus terus melakukan inovasi untuk bisa memenuhi kebutuhan pelanggan dan pembacanya sekaligus bisa meningkatkan omzet dari iklan, even maupun yang lain[24].

Penelitian ini bertujuan untuk menggali dan menganalisis eksistensi media cetak di era disrupsi digital melalui strategi bersaing. Ada temuan menarik yang membedakan dengan penelitian sebelumnya adalah riset ini menghimpun secara holistik banyak riset tentang eksistensi media cetak di era disrupsi

[19] Satria Kusuma, "Posisi Media Cetak…:: 56–71.
[20] Freddy & Ambang, "Digital Disruption in…": 206–209 .
[21] Hasni, Cangara, and Fatimah.
[22] Rubben Denova Rohmana, Danrivanto Budhijanto, and Laina Rafianti, "Keutamaan Prinsip Fairness dan Publisher Right dalam Melindungi Perusahaan Media Nasional di Era Disrupsi Digital", 2 no. 11 (2023): 2670–2685.
[23] Rahadi, "Kampanye Politik di Media Online: Analisis Framing pada Situs Jpnn Com and dan Tribunjatim Com", *Jurnal Sospol*, 5 no. 1 (2019): 82–102.
[24] Choliq and others, "Revitalizing Indonesia's Print Media Competitive Strategy in the Digital Disruption Era", *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 5 no. 6 (2023): 72–82 <https://doi.org/10.32996/jhsss.2023.5.6.8>.

digital, sehingga dapat menjadi informasi yang komprehensif bagi para pihak dalam menyusun strategi bersaing yang selaras kebutuhan masing-masing media cetak.

Strategi Bersaing

Istilah strategi bersaing banyak dikenal dengan strategi bisnis yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan dalam segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan[25]. Sedangkan strategi perusahaan menyelesaikan persoalan bisnis dan industri mengenai apa yang harus dilakukan perusahaan, serta bagaimana perusahaan dan unit-unitnya bisa menghadapi persaingan bisnis dan industri. Pada konteks ini peneliti melihat Huang dalam mendefinisikan strategi bersaing hanya menitikberatkan pada "identifikasi" dalam merumuskan strategi bersaing yang tepat.

Menurut López-Muñoz & Escribá-Esteve[26] strategi bersaing adalah pola yang mendasar dari sasaran, penyebaran sumber daya, dan interaksi organisasi dengan pasar, pesaing, dan faktor lingkungan. Strategi bertujuan untuk mencapai sasaran serta memastikan implementasi yang tepat untuk keberhasilan perusahaan. Beberapa pengertian strategi bersaing meliputi upaya melakukan identifikasi serta diferensiasi dengan kompetitor yang lain, mengubah persepsi khalayak dan kompetitor dalam menjaga eksistensi bisnis perusahaan, dan cara-cara perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi aktivitas multipemasaran. Sedangkan menurut teori *Porter's Five Forces* yang dikemukakan oleh Porter[27],[28],[29] mengemukakan bahwa persaingan bisnis dalam sebuah industri terpengaruh oleh lima kekuatan: *Pertama*, ancaman pendatang baru, yang dapat ditentukan dengan hambatan masuk dalam industri, antara lain, hambatan harga, respon incumbent, biaya yang tinggi, pengalaman *incumbent* dalam industri, keunggulan biaya, differensiasiproduk, akses distribusi, kebijakan pemerintah dan *switching cost*.

Kedua, kekuatan tawar-menawar pemasok, yang dipengaruhi oleh beberapa faktorantara lain tingkat konsentrasi pasar, diversifikasi, *switching cost*, organisasi pemasok dan pemerintah. *Ketiga*, kekuatan tawar-menawar pembeli, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain differensiasi, konsentrasi, kepentingan

[25] Xunjiang Huang, "The Roles of Competition on Innovation Efficiency and Firm Performance: Evidence from the Chinese Manufacturing Industry", *European Research on Management and Business Economics*, 29 no. 1 (2023): <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100201>.

[26] López-Muñoz, José Fernando, and Alejandro Escribá-Esteve, "An Upper Echelons Perspective on Information Technology Business Value", *European Research on Management and Business Economics*, 23 no. 3 (2017): 173–81 <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.02.003>.

[27] Tony Grundy, "Rethinking and Reinventing Michael Porter's Five Forces Model", *Strategic Change*, 15 no. 5 (2006): 213–229 <https://doi.org/10.1002/jsc.764>.

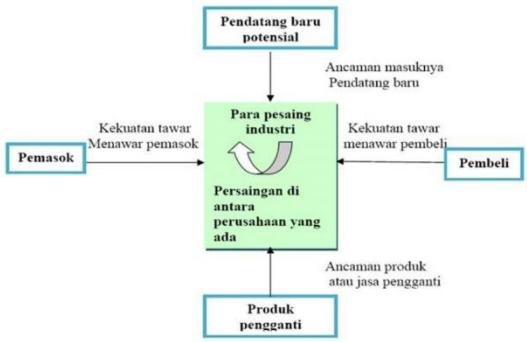
[28] Shiva Kumar Srinivasan, "Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy", *Journal of Education and Vocational Research*, 3 no. 3 (2012): 80–81 <https://doi.org/10.22610/jevr.v3i3.52>.

[29] Nuryadi Wijiharjono, "Manajemen Strategik : Pemikiran Michael Porter Dan Implikasinya Bagi Pengembangan Ekonomi Kreatif", *Researchgate*, 1, (2021): 1–28 <https://www.researchgate.net/publication/352370573_Manajemen_Strategik_Pemikiran_Michael_Porter_dan_Implikasinya_bagi_Pengembangan_Ekonomi_Kreatif.>.

pembeli, tingkatpendapatan, pilihan kualitas produk, akses informasi, dan *switching cost*.

Keempat, ancaman produk substitusi, yang ditentukan oleh harga produk substitusi, *switching cost*, dan kualitas produk. *Kelima*, persaingan di dalam industri, yang ditentukan oleh berbagai faktor, yaitu pertumbuhan pasar, struktur biaya, hambatan keluar industri, *switching cost*, pengalaman dalam industri, dan perbedaan strategi yang diterapkan.

Adapun bagan terkait dengan lima model kekuatan persaingan industri yang dikemukakan oleh Porter[30] adalah sebagai berikut.



Gambar 1.
Lima Model Kekuatan Persaingan Industri
Sumber: PFFA dengan analisis peneliti (2023).

Porter menekankan bahwa perusahaan harus memilih satu dari tiga tawaran strategi generik untuk menghadapi persaingan yang ketat: diferensiasi, kepemimpinan biaya menyeluruh, atau fokus. Dalam industri media massa, strategi yang tepat dapat memberikan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja keuangan organisasi.

Beberapa peneliti percaya bahwa fokus pada produktivitas dan manuver organisasi dapat berdampak lebih besar pada kinerja keuangan, sementara yang lain berpendapat bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan membutuhkan komitmen jangka waktu dan strategi yang terdefinisi dengan baik. Penting untuk memilih strategi yang tepat dan menghindari *"stuck in the middle"* dengan menggabungkan ketiga strategi.

Industri media cetak saat ini mengalami persaingan sangat ketat terutama di era disrupsi digital saat ini. Pengelola industri media massa harus memiliki strategi yang tepat dalam merebut pasar agar bisa bertahan dan mendapatkan keuntungan maksimal. Menurut Porter[31] strategi adalah bagaimana menjadi kompetitif dengan menciptakan posisi yang unik dan bernilai dalam berbagai aktivitas.

Strategi kompetitif yang inovatif dan berpengaruh terhadap posisi strategis pada tiga level, yaitu *Competitive Stance*, Keunggulan Kompetitif, dan *Market Coverage*, bisa membantu perusahaan menghadapi kekuatan pesaing dan menciptakan keunggulan yang bisa diandalkan. Ada tiga sumber utama penunjang kehidupan dan daya saing bagi industri media, yaitu modal, isi media, dan khalayak sasaran. Para pengelola industri media massa perlu memiliki strategi dalam bersaing merebut pasar agar perusahaan

[30] Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy. In Harvard Business Review", *Harvard Business Review*, 86 no. 1 (2008): 31.

[31] Pádraig Belton, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 2017, pp. 1–110 <https://doi.org/10.4324/9781912281060>.

tetap bisa eksis dan mendapatkan keuntungan maksimal[32]

Metode Penelitian

Metode riset deskriptif kualitatif adalah suatu pendekatan riset yang bertujuan untuk memahami dan menjelaskan suatu fenomena atau kejadian dalam konteks alamiahnya. Dalam riset ini, penulis mengumpulkan data dalam bentuk kata-kata, gambar, atau objek, dan kemudian menganalisis dan menginterpretasikan data tersebut tanpa menggunakan angka atau statistik. Tujuan dari metode ini adalah untuk menggali pemahaman mendalam tentang suatu topik atau fenomena tertentu, serta mengeksplorasi kompleksitas dan kerumitan dari konteks yang ada[33].

Adapun teknik untuk memperoleh data dalam riset ini menggunakan studi dokumentasi untuk mendapatkan data yang terkait dengan tujuan riset. Sedangkan teknik penyajian data didasarkan pada pendekatan kualitatif deskriptif dengan fokus riset mengenai strategi bersaing di era disrupsi digital yang mengancam perusahaan media cetak manakala tidak melakukan strategi bersaing secara tepat melalui konvergensi yang terukur.

Sedang analisis data yang dikembangkan dalam riset ini menggunakan analisis data kualitatif milik Fadli[34] yang dilakukan dengan tiga tahapan, yaitu kondensasi data, display data dan verifikasi data. (1) Tahap kondensasi data adalah bentuk analisis yang mempertajam, memilah, memfokuskan, membuang, dan mengatur data sedemikian rupa sehingga kesimpulan "final" dapat ditarik dan diverifikasi. (2) Tahap kedua metode riset ini adalah penyajian data. Tahap kedua ini memfokuskan pada analisis data yang sudah dipilih secara ketat pada tahap awal. (3) Tahapan terakhir menurut Miles dari analisis data ini adalah penarikan kesimpulan melalui verifikasi.

Hasil dan Pembahasan

Di era digital, kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah menciptakan revolusi tidak terelakkan dalam dunia media. Media cetak yang sebelumnya pernah menjadi raja di panggung media massa, sekarang terperangkap dalam disrupsi digital yang mengancam eksistensinya[35]. Disrupsi digital bukan sekadar perubahan permukaan, ia melibatkan transformasi yang mendalam melalui cara informasi disebarkan, diakses, dan diproduksi oleh masyarakat[36].

Riset yang dilakukan dalam konteks ini menggali lebih dalam ancaman serius bagi keberlanjutan media cetak. Melalui upaya investigasi ini, para peneliti berusaha memahami alasan di balik fenomena ini, dan juga mencari jawaban tentang bagaimana media cetak dapat bertahan di tengah lautan perubahan ini[37]. Disrupsi digital bukan sekadar soal

[32] Porter, "The Five Competitive…..": 31.
[33] Muhammad Rijal Fadli, "Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif', *Humanika*, 21 no. 1 (2021): 33–54 <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>.
[34] Fadli.
[35] Prihartono.
[36] Krahmer.
[37] Cheng Hao Steve Chen and others, 'Digitally Facilitated Newspaper Consumption and Value Co-Creation', *Bottom Line*, 32.1 (2019), 16–46 <https://doi.org/10.1108/BL-09-2018-0038>.

menggeser model bisnis media, meskipun ini adalah bagian pentingnya[38]. Fenomena ini memaksa industri media untuk merenungkan kembali segala aspek, mulai dari strategi distribusi hingga cara konten dikonsumsi dan diproduksi[39]. Para pelaku media kini dihadapkan pada tuntutan untuk menghadapi tantangan ini dengan pendekatan inovatif dan solusi kreatif.

Pada konteks hasil riset ini, sangat jelas bahwa pemahaman yang mendalam terhadap faktor-faktor yang mendasari disrupsi digital memberikan kesempatan emas bagi para pemangku kepentingan di industri media untuk menanggapi tantangan ini dengan tepat. Langkah-langkah inovatif yang diambil oleh pelaku industri dapat menjadi fondasi, bukan hanya bertahan melawan terjangan disrupsi digital yang melanda, tetapi juga untuk berkembang dan menemukan kembali relevansi media cetak dalam lanskap media global yang terus berubah.

Hasil riset mendalam menyoroti kebutuhan mendesak bagi perusahaan media cetak di era disrupsi digital untuk mengadopsi pendekatan inovatif yang komprehensif. Bertahan dan bersaing dalam pasar yang senantiasa berubah memerlukan strategi bersaing yang melibatkan penggunaan teknologi terkini, pemahaman yang mendalam tentang perilaku konsumen digital, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap tren dan perubahan dalam kebutuhan audiens.

Berdasarkan temuan-temuan ini, sejumlah strategi bersaing yang konkret direkomendasikan. *Pertama,* perusahaan media cetak harus fokus pada pengembangan konten yang relevan dan menarik untuk audiens digital. Ini mencakup penggunaan multimedia, narasi interaktif, dan pendekatan kreatif lainnya yang memanfaatkan teknologi digital[40]. *Kedua,* investasi dalam analisis data dan kecerdasan buatan sangat penting untuk memahami perilaku konsumen dan preferensi mereka secara mendalam. Melalui pemahaman yang mendalam ini, media cetak dapat menyesuaikan konten dan strategi pemasaran mereka secara tepat, meningkatkan keterlibatan audiens dan membangun loyalitas [41].

Kolaborasi dengan *start-up* teknologi, pengembang aplikasi, dan pakar industri digital juga merupakan strategi bersaing yang sangat dianjurkan. Media cetak dapat memanfaatkan inovasi teknologi terbaru dan mendapatkan akses ke pengetahuan khusus yang diperlukan untuk bersaing di era digital melalui kolaborasi[42].

---

[38] Agung Suharyanto, "Surat Kabar Sebagai Salah Satu Media Penyampaian Informasi Politik pada Partisipasi Politik Masyarakat", *Jurnal Administrasi Publik*, 6.2 (2016), 123–36 <http://ojs.uma.ac.id/index.php/adminpublik>.

[39] Hendra Alfani, "Local Newspaper Strategy to Survive in the Digital Era", *Mediator: Jurnal Komunikasi*, 13 no. 1 (2020): 69–82 <https://doi.org/10.29313/mediator.v13i1.5788>.

[40] Muhamad Isnaini and others, "Strategi Branding Media Cetak Lokal Berbasis Komunitas : Studi Kasus Majalah Media Kawasan Kelapa Gading", Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Budi Luhur', 11. (April 2013): 68–79.

[41] Rikkie Dekas, 'Strategi Pemasaran Surat Kabar PT. Wahana Semesta Citra Banyuasin', *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 10 no. 1 (2019): 32 <https://doi.org/10.36982/jiegmk.v10i1.722>.

[42] Irwan Setyawan, "Media Cetak Bertahan Hidup (Strategi Jawa Pos Indonesia Dan the Straits Times Singapura Mempertahankan Eksistensinya Dari Gempuran Media Online)", *Komunikasi*, 2014, 702–711 <http://digilib.mercubuana.ac.id/manager/t!@file_artikel_abstrak/Isi_Artikel_708042095980.pdf>.

Perusahaan media cetak juga harus memperkuat kehadiran mereka di platform-platform digital populer dan terus memantau tren dan perubahan perilaku pengguna di platform tersebut. Langkah lainnya yang bisa ditempuh adalah melakukan diversifikasi pendapatan melalui model bisnis yang inklusif, seperti berlangganan digital, acara dan konferensi berbayar, serta penjualan produk terkait konten, juga perlu dipertimbangkan. Melalui penggabungan dan pendekatan-pendekatan inovatif ini, media cetak dapat tidak hanya bertahan dalam menghadapi disrupsi digital, tetapi juga mengukuhkan posisinya sebagai pemain kunci dalam era digital yang terus berkembang[43].

Perusahaan media cetak menghadapi transformasi digital yang cepat seperti sudah disinggung di atas, memerlukan langkah-langkah strategis yang bijaksana dalam berbagai tahap waktu[44]. Dalam jangka pendek, fokus utama yang perlu dilakukan media cetak adalah mengembangkan konten digital yang relevan dan memikat untuk audiens online[45].

Media cetak bisa memanfaatkan teknologi multimedia dan narasi interaktif, serta menciptakan pengalaman yang mendalam bagi konsumen[46]. Sementara itu, investasi dalam analisis data dan kecerdasan buatan menjadi landasan untuk memahami perilaku konsumen saat ini dan menciptakan konten yang disesuaikan dengan preferensi audiens. Langkah-langkah ini didukung oleh kolaborasi aktif dengan *start-up* teknologi, membawa inovasi segar ke dalam strategi bersaing perusahaan.

Dalam jangka menengah, perusahaan ini memperkuat kehadirannya di platform-platform digital utama, menggunakan data untuk mengasah strategi pemasaran digitalnya[47]. Kolaborasi yang berkelanjutan dengan pakar industri digital dan pengembang aplikasi akan membantu mempercepat pengembangan produk digital, meningkatkan pengalaman pengguna, dan tetap relevan di pasar yang terus berubah[48].

Selanjutnya, media cetak mulai mendiversifikasi pendapatannya dengan menerapkan model bisnis inklusif seperti berlangganan digital dan penjualan produk terkait konten. Riset pasar mendalam dapat membantu memahami kebutuhan audiens, memungkinkan mengkustomisasi model bisnis media cetak sesuai keinginan pelanggan.

---

[43] Reza Ade Putra, "Tantangan Media Massa Dalam Menghadapi Era Disrupsi Teknologi Informasi", *Jusifo*, 5 no. 1 (2019): 1–6 <https://doi.org/10.19109/jusifo.v5i1.5003>.

[44] Agus Muhamad Nadin and Gunawan Ikhtiono, "Manajemen Media Massa Menghadapi Persaingan Media Online", *Komunika: Journal of Communication Science and Islamic Da'wah*, 3 no. 1 (2019): 206–213.

[45] Sheena Carlisle, Stanislav Ivanov, and Corné Dijkmans, "The Digital Skills Divide: Evidence from the European Tourism Industry", *Journal of Tourism Futures*, 9 no. 2 (2023): 240–266 <https://doi.org/10.1108/JTF-07-2020-0114>.

[46] Rina Juwita, "Media Sosial Dan Perkembangan Komunikasi Korporat", *Jurnal Penelitian Komunikasi*, 20 no. 1 (2017): 47–60 <https://doi.org/10.20422/jpk.v20i1.136>.

[47] Paul Clemens Murschetz and others, "Dynamic Capabilities in Media Management Research. A Literature Review", *Journal of Strategy and Management*, 13.2 (2020), 278–96 <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2019-0010>.

[48] Pangaribuan, Olivia Christine, & Irwansyah. "Media Cetak Indonesia di Era Revolusi Industri 4.0", *Jurnal Pewarta Indonesia*, *2, no.* 1 (2021): 119–130. https://doi.org/10.25008/jpi.v/i2.11.

Pada jangka panjang, perusahaan media cetak tetap fokus pada inovasi, terus mencari cara baru untuk berinteraksi dengan audiensnya. Media cetak harus membangun komunitas online yang kuat, menciptakan forum diskusi yang aktif dan merencanakan acara-acara daring dengan melibatkan audiensnya secara langsung[49]. Upaya lain yang peerlu dipertimbangkan adalah pengembangan produk terkait konten, bisa dalam bentuk buku, merchandise, atau produk digital lainnya, untuk menambahkan nilai kepada audiens dan menghasilkan pendapatan tambahan[50].

Selain melakukan pendekatan kreatif dan inovatif, perusahaan media cetak juga perlu berinvestasi dalam bentuk pelatihan dan pengembangan wawasan dan ketrampilan para karyawannya[51]. Dunia digital yang terus berubah, mengharuskan karyawan memiliki keterampilan dalam analisis data, desain grafis, dan teknologi terkini. Dengan mengadopsi strategi-strategi ini dalam jangka waktu yang sesuai, perusahaan media cetak telah mempersiapkan diri menghadapi tantangan digital dan mempertahankan posisinya sebagai pemain kunci dalam industri media yang terus berkembang.

Adapun terkait dengan temuan utama atau *main findings* terhadap beberapa literatur yang penulis analisis, sebagai berikut.

Tabel 2
Main Findings terhadap Beberapa Literatur

No	Nama	Judul	Temuan Utama
1.	Setyawan[52]	Media Cetak Bertahan Hidup (Strategi Jawa Pos Indonesia dan The Straits Times Singapura Mempertahankan Eksistensinya dari Gempuran Media Online)	*Jawa Pos* dan *The Straits Times* menggunakan tiga strategi penguatan untuk mempertahankan bisnis surat kabarnya dari persaingan media online, yaitu strategi perusahaan, pemasaran, dan isi redaksi.
2.	Krahmer[53]	*Digital Newspaper Preservation Through Collaboration*	Melalui kolaborasi, serta nasihat dunia nyata yang dikembangkan oleh para mitra melalui TDNP.
3.	Karimi and Walter[54]	*The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption.*	Hasil penelitian ini memberikan wawasan baru tentang kontribusi, keterbatasan, dan anomali teori inovasi disruptif.
4.	Prihartono[55]	*Surat Kabar dan Konvergensi*	Konvergensi media dilakukan sebagai respons

[49] Suparwi and Bayu Tri Cahya, "Implementasi Teori Michael Porter Strategic Dalam Meningkatkan Penjualan Di Kawasan Wisata Kuliner Di Kabupaten Pati", *Al-Masharif: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Keislaman*, 7 no. 1 (2019): 97–111.

[50] Febianca Putri, Irwansyah, and Monika Pretty Aprilia, "Dynamic Capabilities Strategy for Sustainability Development in Print Media Management", *E3S Web of Conferences*, 74 (2018): 1–6 <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20187408013>.

[51] Abdul Muhaiminul Aziz and Rizqi Mutqiyyah, "Media, Islam, dan Politik Identitas dalam "Bulan Terbelah di Langit Amerika", *Jurnal Komunikasi Islam*, 10 no. 1 (2020): 107–124 <https://doi.org/10.15642/jki.2020.10.1.107-124>.

[52] Setyawan.

[53] Krahmer.

[54] Karimi and Walter.

[55] Prihartono.

No	Nama	Judul	Temuan Utama
		Media: Studi Deskriptif Kualitatif Model Konvergensi Media pada Solopos	terhadap tuntutan industri media menghadapi media digital yang terus berkembang.
5.	Chipp and Devarpan [56]	*Producer push to consumer pull: Who curates new media content? Developing strategies for new media environments*	Industri media cetak beralih ke model "berinteraksi" yang mengakui keinginan konsumen untuk menciptakan konten atau memperoleh konten dengan mudah, tanpa mengorbankan orientasi inovasi.
6.	Kusuma[57]	*Posisi Media Cetak di Tengah Perkembangan Media Online di Indonesia*	Media cetak memiliki karakteristik yang khas seperti berita yang jelas, lengkap, dan terperinci, serta telah mengiringi perjalanan peradaban manusia selama berabad-abad.
7.	Khadziq[58]	*KONVERGENSI MEDIA SURAT KABAR LOKAL (Studi Deskriptif Pemanfaatan Internet pada Koran Tribun Jogja dalam Membangun Industri Media Cetak Lokal)*	Konvergensi media menjadi strategi yang dapat dilakukan oleh media cetak lokal seperti Tribun Jogja untuk menghadapi persaingan dan perkembangan teknologi.
8.	Pamungkas[59]	*Analisis Competitive force dan Competitive Strategy Sistem Informasi Kuliner di Indonesia (Studi Kasus: Kulina.id)*	Banyaknya startup dan developer yang memberikan inovasi baru dalam menciptakan sistem informasi yang tidak kalah baik dalambisnis kuliner.
9.	Wazis[60]	*Strategi Komunikasi dalam Persaingan Media Massa Lokal*	Lima strategi komunikasi yang digunakan oleh Jawa Pos Radar Jember untuk mengatasi penurunan jumlah konsumen.
10.	Nurkinan [61]	*Dampak Media Online terhadap Perkembangan Media Konvensional*	Media online telah menyatu dengan kehidupan manusia modern dan memberikan dampak pada media konvensional seperti surat kabar.

Berdasarkan tabel 2 di atas, media cetak menghadapi disrupsi tidak terhindarkan yang mengancam

[56] Kerry Fiona Chipp and Devarpan Chakravorty, "Producer Push to Consumer Pull: Who Curates New Media Content? Developing Strategies for New Media Environments", *Journal of Product and Brand Management*, 25 no. 4 (2016): 373–386 <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2015-0918>.

[57] Kusuma.

[58] Khadziq.

[59] Damar Purba Pamungkas, "Analisis Competitive Force Dan Competitive Strategy Sistem Informasi Kuliner Di Indonesia (Studi Kasus : Kulina.Id)", *Elinvo (Electronics, Informatics, and Vocational Education)*, 1 no. 2 (2016): 118–127 <https://doi.org/10.21831/elinvo.v1i2.10760>.

[60] Kun Wazis, "Pertarungan Persepsi Budaya Maya dalam Masyarakat Digital", *Mediakom: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 1 no. 1 (2017): 1–10.

[61] Nurkinan.

eksistensinya. Perubahan mendalam dalam cara informasi disebarkan, diakses, dan diproduksi mendorong para pelaku media untuk mencari solusi inovatif. Riset mendalam mengungkap bahwa pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor disrupsi digital adalah kunci untuk bertahan. Strategi bersaing inklusif seperti pengembangan konten digital yang menarik, analisis data mendalam, dan kolaborasi dengan *start-up* teknologi menjadi langkah strategis dalam jangka pendek.

Pada jangka menengah, penguatan kehadiran di platform digital utama, diversifikasi pendapatan melalui model bisnis inklusif, dan kolaborasi berkelanjutan memperkuat posisi media cetak. Dalam jangka panjang, fokus pada inovasi terus-menerus, pembangunan komunitas daring, dan pengembangan produk terkait konten adalah kunci untuk mempertahankan relevansi. Investasi dalam pelatihan karyawan juga vital, memastikan adaptasi terhadap perubahan teknologi yang terus berlangsung. Melalui pendekatan kreatif dan proaktif ini, media cetak siap menghadapi tantangan digital dan tetap menjadi pemain kunci dalam dunia media yang terus berkembang.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan media cetak saat ini menghadapi ancaman yang sangat masif, sehingga perlu menerapkan strategi bersaing secara tepat melalui konvergensi pada aspek kualitas konten, menciptakan model bisnis baru yang menggabungkan digital dengan media cetak konvensional serta menjalin kemitraan dengan influencer digital. Strategi bersaing ini harus dirancang dengan visi jangka panjang, memperhatikan konvergensi media cetak dan digital serta mempertahankan identitas perusahaan. Dengan langkah-langkah ini, perusahaan media cetak dapat bersaing dan berkembang dalam pasar digital, baik dalam jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.

Daftar Pustaka

Nadin, Agus Muhamad and Gunawan Ikhtiono. "Manajemen Media Massa Menghadapi Persaingan Media Online". *Komunika: Journal of Communication Science and Islamic Da'wah*, 3 no. 1 (2019): 206–213.

Alfani, Hendra. "Local Newspaper Strategy to Survive in the Digital Era". *Mediator: Jurnal Komunikasi*, 13 no. 1 (2020): 69–82 <https://doi.org/10.29313/mediator.v13i1.5788>.

Aminuddin, Ahsani Taqwim and Nurul Hasfi. "Konvergensi Media Surat Kabar Harian Lokal Jateng Pos". *Jurnal Kajian Jurnalisme*, 3, no. 2 (2020). <https://doi.org/10.24198/jkj.v3i2.25070>.

Aziz, Abdul Muhaiminul and Rizqi Mutqiyyah. "Media, Islam, dan Politik Identitas dalam "Bulan Terbelah di Langit Amerika". *Jurnal Komunikasi Islam*, 10 no. 1 (2020): 107–124 <https://doi.org/10.15642/jki.2020.10.1.107-124>.

Belton, Pádraig. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, (2017): 101–110 <https://doi.org/10.4324/9781912281060>.

Carlisle, Sheena dkk. "The Digital Skills Divide: Evidence from the European Tourism Industry". *Journal of Tourism Futures*, 9 no. 2 (2023):

240–266 <https://doi.org/10.1108/JTF-07-2020-0114>.

Chen, Cheng Hao Steve dkk. "Digitally Facilitated Newspaper Consumption and Value Co-Creation". *Bottom Line*, 32 no. 1 (2019): 16–46 <https://doi.org/10.1108/BL-09-2018-0038>.

Chipp, Kerry Fiona and Devarpan Chakravorty. "Producer Push to Consumer Pull: Who Curates New Media Content? Developing Strategies for New Media Environments". *Journal of Product and Brand Management*, 25 no. 4 (2016): 373–386 <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2015-0918>.

Choliq dkk. "Revitalizing Indonesia's Print Media Competitive Strategy in the Digital Disruption Era". *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 5 no. 6 (2023): 72–82 <https://doi.org/10.32996/jhsss.2023.5.6.8>.

Dekas, Rikkie. "Strategi Pemasaran Surat Kabar PT. Wahana Semesta Citra Banyuasin". *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 10 no. 1 (2019). <https://doi.org/10.36982/jiegmk.v10i1.722>.

Dianto, Icol. "Problematika Pers Lokal dalam Menghadapi Kontestasi Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada) di Provinsi Sumatera Barat". *Islamic Communication Journal*, 3, no. 2 (2018). <https://doi.org/10.21580/icj.2018.3.2.2942>.

Fadli, Muhammad Rijal. "Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif". *Humanika*, 21 no. 1 (2021): 33–54 <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>.

Grundy, Tony. "Rethinking and Reinventing Michael Porter's Five Forces Model". *Strategic Change*, 15 no. 5 (2006): 213–229 <https://doi.org/10.1002/jsc.764>.

Hagijanto, Andrian D. "White Space Dalam Iklan di Media Cetak". *Nirmana*, 1, no. 2 (1999): 60–70 <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/dkv/article/view/16042>.

Hasni, Nur dkk. "Daya Tahan Bisnis Media Cetak di Tengah Maraknya Penggunaan Media Online di Kota Makassar (Skh Fajar dan Skh Tribun Timur) Media of Impresion of Business Resistance in the Middle of the Use of the Media in Line of the City of Makassar (Fajar and Skh Skh". *Medialog*, II, no. I (2019):

Huang, Xunjiang. "The Roles of Competition on Innovation Efficiency and Firm Performance: Evidence from the Chinese Manufacturing Industry". *European Research on Management and Business Economics*, 29 no. 1 (2023): <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100201>.

Isnaini, Muhamad dkk. "Strategi Branding Media Cetak Lokal Berbasis Komunitas: Studi Kasus Majalah Media Kawasan Kelapa Gading". Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Budi Luhur', 11. (April 2013): 68–79.

Juwita, Rina. "Media Sosial Dan Perkembangan Komunikasi Korporat". *Jurnal Penelitian Komunikasi*, 20 no. 1 (2017): 47–60 <https://doi.org/10.20422/jpk.v20i1.136>.

Karimi, Jahangir and Zhiping Walter. "The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry". *Journal of Management Information Systems*, 32. no. 1 (2015). <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029380>.

Khadziq, Khadziq. "Media Convergence of Local Newspapers: Descriptive

Study of Internet Utilization in Jogja Tribune Newspapers in Building Local Print Media Industry (Konvergensi Media Surat Kabar Lokal: Studi Deskriptif Pemanfaatan Internet Pada Koran Tribun Jogja Dalam". *Profetik: Jurnal Komunikasi*, 9, no. 1 (2016): 5–20.

Krahmer, Ana. "Digital Newspaper Preservation through Collaboration". *Digital Library Perspectives*, 32, no. 2 (2016). <https://doi.org/10.1108/DLP-09-2015-0015>.

Kumar Srinivasan, Shiva. "Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy". *Journal of Education and Vocational Research*, 3 no. 3 (2012): 80–81 <https://doi.org/10.22610/jevr.v3i3.52>.

Kusuma, Satria. "Posisi Media Cetak di Tengah Perkembangan Media Online di Indonesia Satria Kusuma". *InterAct Program Studi Ilmu Komunikasi FIABIKOM Unika Atmajaya Jakarta*, 5, no. 1 (2016): 56–71.

Liu, Wan and Steven Si. "Disruptive Innovation in the Context of Retailing: Digital Trends and the Internationalization of the Yiwu Commodity Market". *Sustainability (Switzerland)*, 14 no. 13 (2022): <https://doi.org/10.3390/su14137559>.

Muñoz, López dkk. "An Upper Echelons Perspective on Information Technology Business Value". *European Research on Management and Business Economics*, 23 no. 3 (2017): 173–181 <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.02.003>.

Murschetz, Paul Clemens and others. "Dynamic Capabilities in Media Management Research. A Literature Review". *Journal of Strategy and Management*, 13. 2 (2020), 278–296 <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2019-0010>.

Mutiara, Freddy and Ambang Priyonggo. "Digital Disruption in Print Media: Challenges of Convergence and Business Models". Insyma (2019): 206–209 <https://doi.org/10.2991/insyma-19.2019.53>.

Nadin, Agus Muhamad and Gunawan Ikhtiono. "Manajemen Media Massa Menghadapi Persaingan Media Online". *Komunika: Journal of Communication Science and Islamic Da'wah*, 3 no. 1 (2019): 206–213.

Nurkinan. "Impact of Online Media on Media Development Conventional". *Jurnal Politikom Indonesiana*, 2 no. 2 (2017).

Pamungkas, Damar Purba. "Analisis Competitive Force Dan Competitive Strategy Sistem Informasi Kuliner Di Indonesia (Studi Kasus: Kulina.Id)". *Elinvo (Electronics, Informatics, and Vocational Education)*, 1 no. 2 (2016): 118–127 <https://doi.org/10.21831/elinvo.v1i2.10760>.

Pangaribuan dkk. "Media Cetak Indonesia di Era Revolusi Industri 4.0". *Jurnal Pewarta Indonesia, 2, no.* 1 (2021): 119–130. https://doi.org/10.25008/jpi.v/i2.11.

Porter. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy. In Harvard Business Review". *Harvard Business Review*, 86 no. 1 (2008).

Pratopo, Wahyudi Marhaen and Nasrullah Kusajibrata. "Konvergensi di Ruang Redaksi pada Kelompok Media Tempo", *Jurnal Studi Komunikasi (Indonesian Journal of Communications Studies)*, 2, no. 1 (2018): 103–25 <https://doi.org/10.25139/jsk.v2i1.510>.

Prihartono, Anton Wahyu. "Surat Kabar & Konvergensi Media (Studi Deskriptif Kualitatif Model Konvergensi Media pada Solopos)". *CHANNEL: Jurnal*

Komunikasi, 4 no. 1 (2016): 105–116 <https://doi.org/10.12928/channel.v4i1.4210>.

Putra, Reza Ade. "Tantangan Media Massa Dalam Menghadapi Era Disrupsi Teknologi Informasi". *Jusifo*, 5 no. 1 (2019): 1–6 <https://doi.org/10.19109/jusifo.v5i1.5003>.

Putri, Febianca dkk. "Dynamic Capabilities Strategy for Sustainability Development in Print Media Management". *E3S Web of Conferences*, 74 (2018): 1–6 <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20187408013>.

Rahadi, "Kampanye Politik di Media Online: Analisis Framing pada Situs Jpnn Com and dan Tribunjatim Com". *Jurnal Sospol*, 5 no. 1 (2019): 82–102.

Romadhoni, Budi Arista. "Meredupnya Media Cetak, Dampak Kemajuan Teknologi Informasi". *An-Nida : Jurnal Komunikasi Islam*, 10 no. 1 (2019): <https://doi.org/10.34001/an.v10i1.741>.

Rubben, Denova dkk. "Keutamaan Prinsip Fairness dan Publisher Right dalam Melindungi Perusahaan Media Nasional di Era Disrupsi Digital". 2 no. 11 (2023): 2670–2685.

Setyawan, Irwan. "Media Cetak Bertahan Hidup (Strategi Jawa Pos Indonesia Dan the Straits Times Singapura Mempertahankan Eksistensinya Dari Gempuran Media Online)". *Komunikasi*, 2014, 702–711 <http://digilib.mercubuana.ac.id/manager/t!@file_artikel_abstrak/Isi_Artikel_708042095980.pdf>.

Suharyanto, Agung. "Surat Kabar Sebagai Salah Satu Media Penyampaian Informasi Politik pada Partisipasi Politik Masyarakat". *Jurnal Administrasi Publik*, 6.2 (2016), 123–136 <http://ojs.uma.ac.id/index.php/adminpublik>.

Supadiyanto. "(Opportunities) Death of Newspaper Industry in Digital Age and Covid-19 Pandemic". *Jurnal The Messenger*, 12, no. 2 (2020). <https://doi.org/10.26623/themessenger.v12i2.2244>.

Suparwi and Bayu Tri Cahya. "Implementasi Teori Michael Porter Strategic Dalam Meningkatkan Penjualan Di Kawasan Wisata Kuliner Di Kabupaten Pati". *Al-Masharif: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Keislaman*, 7 no. 1 (2019): 97–111.

Wazis, Kun. "Pertarungan Persepsi Budaya Maya dalam Masyarakat Digital", *Mediakom: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 1 no. 1 (2017): 1–10.

Wijiharjono, Nuryadi. "Manajemen Strategik: Pemikiran Michael Porter Dan Implikasinya Bagi Pengembangan Ekonomi Kreatif". *Researchgate*, 1, (2021): 1–28 <https://www.researchgate.net/publication/352370573_Manajemen_Strategik_Pemikiran_Michael_Porter_dan_Implikasinya_bagi_Pengembangan_Ekonomi_Kreatif.>.

Wu, Yanfang. "The Disruption of Social Media: How the Traditional Collaborative Model between Reporters and Editors Evolves in American Newsrooms". *Digital Journalism*, 6, no. 6 (2018): 777–797 <https://doi.org/10.1080/21670811.2017.1376590>.