

Penguatan Strategi Kapabilitas Dinamis untuk Keberlanjutan Keunggulan Bersaing Pemasaran Media

¹Sukatno Krisbianto, ²Jaja Suteja, ³Juanim,

Universitas Pasundan, Prodi Doktor Ilmu Manajemen, Jalan Sumatera No.41,

West Java Barat, Indonesia 40117, email : <https://pasca.unpas.ac.id>

West Java Indonesia, email: skrisbianto@gmail.com

Abstrak.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merumuskan model penguatan strategi kapabilitas dinamis pada industri media cetak lokal yang sedang menghadapi krisis eksistensial akibat disrupsi digital yang masif. Fokus penelitian diarahkan pada Koran Gala, sebuah entitas media di Jawa Barat yang berupaya mempertahankan eksistensinya di tengah perubahan perilaku konsumsi informasi. Fenomena sentral yang dikaji adalah keterbatasan adaptabilitas organisasi dalam melakukan rekonfigurasi sumber daya strategis untuk mencapai keberlanjutan keunggulan bersaing.

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus intrinsik. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif, dokumentasi, dan wawancara mendalam dengan jajaran manajemen puncak sebagai informan kunci. Analisis data dilakukan secara sirkular menggunakan model interaktif Miles & Huberman, mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang divalidasi melalui triangulasi sumber serta kecukupan referensial.

Novelty (Kebaruan), penelitian ini menemukan dan mengusulkan model '*Uniqueness Innovation-Based Local Resilience*'. Berbeda dengan literatur kapabilitas dinamis konvensional yang sering menekankan pada adopsi teknologi semata, penelitian ini membuktikan bahwa penguatan strategi pada media lokal terletak pada integrasi antara *Digital Intelligence* dengan *Hyper-Local Content Uniqueness*. Temuan menunjukkan bahwa keberlanjutan keunggulan bersaing pemasaran media dicapai melalui tiga tahapan penguatan: (1) *Sensory Intelligence* yang berbasis komunitas, (2) *Agile Seizing* melalui diversifikasi produk turunan non-berita, dan (3) *Hybrid Reconfiguring* yang mensinergikan aset fisik tradisional dengan ekosistem digital secara simbiotik. Kapabilitas dinamis yang diperkuat oleh inovasi keunikan lokal mampu menjadi determinan utama dalam menjaga loyalitas pasar di tengah turbulensi industri.

Kata Kunci: Kapabilitas Dinamis, Keberlanjutan Keunggulan Bersaing, Pemasaran Media,

1. Pendahuluan

Globalisasi saat ini telah memasuki era baru yang dikenal sebagai Revolusi Industri 4.0. Schwab (2016). Hal itu, yang muncul sejak 2010-an dengan integrasi kecerdasan buatan *artificial intelengent* (IA), *Internet of Things* (IoT), dan teknologi digital lainnya (Schwab, 2016). Era ini membawa perubahan mendasar dalam cara manusia berpikir, hidup, dan berinteraksi, serta mendisrupsi berbagai bidang seperti ekonomi, sosial, dan politik (Musnaini et al., 2020). Era Teknologi Informasi kini kian berubah sangat cepat, yang dikenal dengan era digitalisasi atau Industri 4.0, hal itu bukan diangan-angan lagi tetapi sudah nyata dan saat ini sedang dilalui. Hal ini, menghadirkan digitalisasi perkembangan media cepat berubah, tentunya, sebagai akibat dari tingginya perkembangan teknologi informasi yang terus berganti setiap dekade-nya. Dengan begitu, sangat dirasakan betul akibat adanya digitalisasi tersebut bagi industri media cetak. Pengurangan tiras atau berkurangnya jumlah edar bagi media cetak mutlak dilakukan

bahkan hingga penghentian penerbitan edisi cetak oleh beberapa koran adalah hal yang tidak bisa dihindarkan, akibat menurunnya jumlah sirkulasi. Tentunya, hal itu juga sebagai strategi bisnis yang tidak tepat, model perkembangan bisnis media di era digital seperti yang terjadi saat ini. Digitalisasi ini, telah membawa pengaruh yang cukup kuat bagi perubahan dan pertumbuhan sistem kapabilitas, komunikasi, produksi, isi, konten, rutinitas kerja, strategi distribusi dan model bisnis media massa. Kapabilitas dinamik menjadi sebuah strategi perusahaan dalam rangka merespon dinamisnya dan cepatnya pergeseran lingkungan pasar untuk memperoleh keunggulan bersaing (Teece et al., 1997).

Hal tersebut, merupakan strategi perusahaan yang harus dilakukan, yakni kreatifitas dan inovasi juga penting untuk dapat bertahan hidup. Perubahan mendasar lingkungan bisnis ini ditengarai membuat banyak perusahaan sulit mempertahankan keunggulan bersaing mereka.

Strategi bisnis perusahaan yang ada, tidak mampu lagi menghadapi situasi persaingan dan lingkungan bisnis yang senantiasa terus berubah, maka strategi bisnis pun dipaksa harus berubah pula. Tetapi, kenyataanya strategi baru yang diterapkan tidak selamanya berhasil sesuai harapan, untuk dapat mengembalikan kejayaan keunggulan bersaing.

Lingkungan bisnis ini akan terus mengalami perubahan, dan juga akan merombak faktor kunci sukses (KSF) dunia industri. Tentunya, dengan adanya gelombang perubahan itu, tentunya juga akan memantik gelombang-gelombang perombakan *company business strategy*. Namun, diisisi lain *business strategy* yang baik pada dasarnya yakni yang bersumber pada kemampuan sumber daya unggul dan kapabilitas keunggulan dinamis. Dalam hal ini, tentunya perubahan ini juga akan menyebabkan berbagai sumber daya dan kapabilitas yang diunggulkan akan menjadi tidak update lagi, dikarenakan pesaing juga akan merubah pola bisnisnya. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2020), mengatakan kapabilitas dinamis ini dasarnya yaitu kapabilitas guna untuk menciptakan kemampuan yang baru, dalam konteks ini yakni kapabilitas yang menyesuaikan dengan perihal lingkungan yang terus berubah (Zahra, Sapienza and Davidsson, 2006), yang intinya agar dapat membantu perusahaan guna memecahkan permasalahan dan mendorong untuk berinovasi dan berkreaitifitas.

Selain itu, (Zahra et al. 2006), juga mengungkapkan bahwa efek dari kapabilitas dinamis terhadap kinerja berhubungan dengan tingkat penguasaan pengetahuan organisasi. Kinerja dalam hal ini yakni jumlah inovasi yang telah berhasil dikembangkan (diciptakan).

Hal tersebut, nyata terbukti bahwa guna mencapai keunggulan bersaing, selain memperbarui strategi juga diperlukan merubah aspek sumber daya unggulan dan kapabilitas dinamis. Tentunya, disisi lain perubahan yang dinamis akan memerlukan kemampuan untuk memperbarui sumber daya dan kapabilitas dinamisnya dengan cepat tanggap, (*dynamic capability*). Sedangkan, Teece dan Pisano (1994), paradigma dapat dikembangkan tentu dibutuhkan guna memperjelas bagaimana *competitive advantage* diperlukan dan dapat bertahan.

Teori *Dynamic Capabilities* (Teece and Pisano, 1994) memerlukan *dynamic ability* tentunya yang bersumber pada *competitive advantage*, yang menuntut 2 (dua) aspek, yakni, (1), kata *dynamic* menuntut pada perubahan karakteristik lingkungan yang terus berubah, umpan balik

strategi yang mampu meredam, dan waktu diperuntukan agar pasar bias menerima dan akan perubahan inovasi. (2), kemampuan pada keunggulan utama *strategic management* yang bisa menyesuaikan lingkungan pasar dengan cepat, menyambungkan atau integrasikan, dan rekonfigurasi kemampuan didalam dan diluar organisasi, kemampuan sumber daya.

Kemampuan *dynamic capability* salah satunya yaitu kemampuan untuk membentuk, merebut ulang, mengkonfigurasi, dan me-rekonfigurasi kapabilitas perusahaan sehingga dapat menghadapi perubahan lingkungan dengan baik. Ambrosini & Bowman (2009), Griffith & Harvey (2006), dan Teece et al. (1997) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kapabilitas dinamik dan keunggulan bersaing bisnis.

Kreatifitas dan inovasi, tentunya telah menjadi kunci yang fundamental bagi industri media dan penerbit untuk terus maju dan berkembang guna menemukan solusi baru dalam bisnis media, pemasaran, situs web, android atau ponsel pintar, beriklan dan tidak sedikit dalam menyesuaikan diri dan mengelola bisnis media tersebut. Setiap perusahaan media, tentunya terus ditekankan untuk meningkatkan keuntungan dan mempertahankan posisi dalam persaingan digital yang terus berkembang, kreatifitas dan inovasi diasumsikan sebagai alternatif sebagai solusi jalan keluar agar terus bisa bergerak maju dan mendapatkan keuntungan utama bagi perusahaan. Digitalisasi dan internet ini, telah banyak mengubah industri surat kabar dengan sangat cepat berubah, mereposisi perusahaannya atau *upgrade* diri para sumber daya yang ada agar dapat *survive* untuk bisa bertahan hidup di era digitalisasi. Dalam beberapa dekade terakhir internet, android, dan media sosial menjadi tren tersendiri dan menjadi tantangan baru bagi industri penerbitan media cetak atau surat kabar agar terus berlanjut keberadaanya.

Tidak sedikit perusahaan-perusahaan media raksasa atau media yang besar saling berguguran saat ini, dengan menggunakan publikasi mereka secara online atau daring dan dapat diakses secara luas melalui internet dimanapun dan kapanpun. Untuk dapat memiliki kapabilitas dinamik, menurut (2007) Wang, C. L., & Ahmed, P. K., sebuah perusahaan harus mempunyai 3 (tiga) kemampuan, yakni kemampuan adaptif, kemampuan menyerap dan kemampuan inovatif. Tentunya, dengan tiga keunggulan tersebut harus dimiliki sebuah perusahaan kalau ingin bertahan ditengah persaingan yang semakin tajam.

Untuk kemampuan adaptif yaitu kemampuan guna memilih dan menginvestasikan beberapa peluang yang ada di pasar. Kemampuan adaptif ini, dapat terlihat melalui responsif kesempatan pasar yang ada, melihat peluang pasar, konsumen dan *competitor*, serta memenuhi sumber daya kemampuan guna mendukung *marketing activities*.

Sedangkan kemampuan menyerap yaitu kemampuan untuk menilai dan menterjemahkan keunggulan pengetahuannya diluar organisasi, dan bisa ketahui dari beberapa aktifitas-aktifitas penelitian dan pengembangannya. Adapun dan kemampuan inovatif ini diterjemahkan sebagai kemampuan guna pengembangan produk atau pasar terbaru, tentunya juga bias dilihat dari jumlah pengembangan produk dan jasa, proses pengembangannya, serta penyelesaian masalah-masalah yang baru muncul secepatnya harus ditangani dengan baik.

Industrialisasi media saat ini berfokus pada teknologi, kreatifitas dan inovasi, serta infrastruktur berkelanjutan menjadi pilar utama pembangunan jangka panjang. Dengan

memahami peluang dan tantangan, penelitian ini dilakukan juga fokus pada bagaimana media dalam perubahan teknologi yang cepat ini mengembangkan manajemen dengan menggunakan strategi kapabilitas dinamis yang dapat merespon dengan cepat perubahan yang ada menjadi peluang bagi perusahaan.

Tentunya, mendengar istilah 'kapabilitas' menekankan pada peran utama manajemen strategis dalam menyesuaikan, mengintegrasikan dan mengkonfigurasi keterampilan, sumber daya, dan kompetensi internal dan organisasi eksternal secara efektif untuk kebutuhan lingkungan yang berubah. Di tengah booming revolusi digital di Indonesia saat ini, banyak perusahaan media cetak, termasuk Koran Gala, mengubah skema bisnisnya agar bisa bertahan di era digital atau era *disruptif*.

Penelitian ini bertujuan untuk menambah pengetahuan kita tentang sejauh mana media cetak khususnya koran, bisa berkreatifitas dan inovatif dalam menghadapi tantangan media baru. Penelitian ini juga menganalisis studi kasus tentang penguatan strategi kapabilitas dinamis untuk keberlanjutan keunggulan bersaing pemasaran media dalam era digitalisasi di Koran Gala.

Penelitian ini, bertujuan untuk menjawab pertanyaan peneliti yang terbagi menjadi tujuan umum dan tujuan tertentu. Tujuan umum penelitian ini adalah untuk memahami dinamika penguatan strategi kapabilitas dimanis media (yakni Koran Gala) untuk keunggulan bersaing pemasaran media. Tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan proses penginderaan (*Sensing*), perebutan (*seizing*), dan konfigurasi ulang (*reconfiguring*) Kapabilitas dinamis media untuk keberlanjutan keunggulan bersaing.

2 Tinjauan pustaka

2.1 Manajemen strategis

Evaluasi strategi secara berkala diperlukan untuk menentukan langkah korektif atau mengganti pendekatan yang tidak efektif, sehingga organisasi dapat mempertahankan keunggulan kompetitif (Patel & Desai, 2020; Zhang & Li, 2020).

Dalam beberapa dekade terakhir, Rumelt, menjelaskan dalam tulisannya gambaran tentang ahli strategi tentang pemikiran manajemen strategis.

Tabel 1. Tinjauan tentang manajemen strategis

<i>Year</i>	<i>Description</i>
<i>60's</i>	<i>Strategy as coordination or integration of the function of market</i>
<i>70's</i>	<i>Divided into three strengths; hostility and environmental uncertainty, development, domination of diversified company</i>
<i>80's</i>	<i>Porter Strategy on industrial structure through structureconduct-performance analysis In strategic management, there are some economic thoughts that hesitantly cond</i>

Dalam manajemen strategis, terdapat beberapa pemikiran ekonomi yang dilakukan secara tidak ada kepastian manajemen strategis dibandingkan dengan ekonomi, atau ekonomi klasik. Tidak sedikit kelompok memilih untuk mengembangkan di luar standar kemampuan mereka, namun tetap mempertahankan keunikannya kekuatan dan kelemahan dalam memahami manajemen strategis. Terdapat kelompok lain melihat ekonomi sebagai 'solusi' dari masalah-masalah strategis (dominasi) pemikiran ekonomi tradisional yang ditolak dengan kompleksitas situasional dan proses manajerialnya. Manajemen strategis adalah tentang bagaimana seorang manajer atau sebagai pemimpin organisasi membuatnya untuk mencapai tujuan perusahaan agar dapat bertahan hidup pasar, untuk terus berkembang dan meraih keunggulan bersaing yang kompetitif. Tentunya, dengan tujuan perusahaan sesuai lingkungan luar pada saat itu, seperti salah satu yang fundamental yakni topik kajian manajemen strategis adalah merupakan kinerja manajemen perusahaan.

2.2 Kemampuan dinamis

Kemampuan dinamis ini, bisa dipahami sebagai pendekatan yang muncul yang bersifat integratif potensi agar dapat memahami sumber keunggulan bersaing yang kompetitif. Kemampuan Dinamis tersebut, beroperasi dengan membagi ke dalam kemampuan penginderaan (*Sensing*), perebutan (*Seizing*), dan konfigurasi ulang (*Reconfigurastion*). Dinamis kemampuan manajerial dapat dibagi, untuk kepentingan analisis, menjadi penginderaan, perebutan dan mengkonfigurasi ulang komponen yang mengandung dasar kognitif fundamental. Penginderaan ini, perlu memperhatikan peluang dan ancaman yang sewaktu-waktu bisa muncul dari lingkungan eksternal, seperti teknologi baru (digital), pesaing dan kebutuhan pembaca.

Perebutan diperlukan untuk mengukur ide-ide strategis baru, misalnya dengan membuat cepat dan keputusan tepat waktu dalam beberapa momen yang jarang didapat seperti investasi, alokasi sumber daya, organisasi struktur dan aliansi. Model penginderaan, perebutan, dan konfigurasi ulang dalam hal penginderaan dan perebutan yakni prasyarat utama dalam mengkonfigurasi ulang sumber daya dalam hal peremajaan dan perwujudan kembali lebih lanjut dalam organisasi perusahaan. Perubahan organisasi juga tergantung pada bagaimana manajer merasakan dan membawa perubahan lingkungan bisnis serta bagaimana mereka memperlakukan kesempatan mereka sendiri dalam membuat keputusan yang cepat dan tepat waktu disaat dibutuhkan.

Kebutuhan untuk merasakan dan memanfaatkan peluang, dan mengkonfigurasi ulang setiap kali ada perubahan yang terjadi, tentunya menuntut alokasi, alokasi ulang, penggabungan, dan penggabungan ulang sumber daya dan aset yakni sumber daya. Hal tersebut yakni fungsi yang strategis utama bagi para eksekutif. Dengan terus meningkatkan keterampilan guna mengidentifikasi dan memperlakukan dan saling melengkapi serta agar mengelola spesialisasi ini memang tidaklah sering terjadi. Tentunya, dengan mencari tahu bagaimana meningkatkan nilai aset dan utilitas perusahaan yang membutuhkan aspek pengetahuan yang baik tentang struktur nilai aset dasar perusahaan, dan kreatifitas guna mencari solusi bagi

pelanggan loyal tingkat lanjut. Kreatifitas dan inovasi sangat memungkinkan melibatkan pembentukan nilai aset baru, atau akuisisi dan kemitraan yang strategis.

Konsep umum yang sering terjadi dalam kemampuan dinamis terhadap pengelolaan media perusahaan penerbit media cetak dan digital diterapkan dalam penelitian ini. Penelitian ini menganalisis kondisi tersebut muncul di perusahaan media melalui tiga proses, yaitu *sensing* (kemampuan penginderaan), *seizing* (perebutan) dan *reconfiguration* (konfigurasi ulang), yang dilakukan perusahaan media dalam hal ini guna menghasilkan berita digital (isi dan konten) dan informasi yang update yang dibutuhkan masyarakat di era digitalisasi ini.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan paradigma *post-positivism*, untuk mempertahankan filosofi deterministik percaya bahwa penyebab (faktor penyebab) sangat mungkin untuk menentukan hasil akhir. Paradigma *post positivisme* diterapkan karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam proses strategi kapabilitas dinamis. Sebaliknya, interpretasi terhadap hasil penelitian ini dapat bermanfaat untuk memberikan evaluasi secara empiris kepada perusahaan media saat ini.

Subjek penelitian adalah Koran Gala, karakteristik kasus diperiksa melalui segmentasi dan layanan produk media baru yang ada. Dalam penelitian ini, Peneliti melakukan wawancara, pengamatan lapangan dan studi dokumen terhadap subjek penelitian untuk mengetahui penerapan strategi kapabilitas dinamis berdasarkan *sensing* (kemampuan penginderaan), *seizing* (perebutan) dan *reconfiguration* (konfigurasi ulang). Peneliti juga menyajikan analisis jawaban dari sumber-sumber yang kompeten terkait dengan logika pengambilan keputusan yang dilihat melalui logika kausal dan logika efektif. Hal itu, wawancara langsung mutlak dilakukan secara tidak terstruktur dan terbuka, rekaman audio yang nantinya akan direkam ditranskrip.

4. Hasil dan diskusi

Dalam *sensing* (kemampuan penginderaan), *seizing* (perebutan) dan *reconfiguration* (konfigurasi ulang) dan diperlukannya *Uniquess Innovation* (inovasi unik) dalam mempertahankan keberlanjutan guna mencapai keunggulan bersaing bisnis media. Tentunya, juga harus mengidentifikasi ancaman bisa dianggap sebagai pengukuran untuk mengetahui seberapa kuat perusahaan dapat bekerja dalam proses secara dinamis strategi kapabilitas dalam menghasilkan berita yang baik dan informasi digital dengan cepat. Setelah wawancara langsung dengan informan NF, ES, KK, DH, HH dan AS, dalam hal ini yakni hasil dari kemampuan dinamis yang bisa diimplemetasikan oleh perusahaan agar dapat *survive* (bertahan)..

Tabel 2. *The result of dynamic capabilities*

<i>No</i>	<i>Sensing</i>	<i>Seizing</i>	<i>Reconfiguration</i>
<i>1</i>	<i>Digital content uniqueness: feature new</i>	<i>Inter-brand integrated new business model for sustainable economic growth company</i>	<i>Maintaining company's credibility by taking the responsibility professionally</i>
	<i>Focus on company</i>		

2	<i>sustainable business model</i>	<i>Slow regeneration</i>	<i>Training write</i>
3	<i>Database Credibility of Community Power House</i>	<i>Journalist are loyal because of a high working tolerance, as career women, family business and education, and also a solid teamwork.</i>	<i>A shake in industry, the company shakes as well and suffers a cash flow in regard to business scheme</i>

Disrupsi ini, ditandai oleh menurunnya oplah media cetak dan migrasi pembaca ke platform digital. Mengacu pada Michael E. Porter (2018), mengenai lima kekuatan persaingan, Harian Umum Koran Gala kini menghadapi ancaman dari substitusi digital yang sangat agresif. Dalam konteks tersebut, Harian Umum Koran Gala menghadapi tekanan eksistensial yang memerlukan transformasi mendasar. Teece (2007), berpendapat bahwa dalam lingkungan dengan ketidakpastian tinggi, organisasi tidak bisa hanya mengandalkan kapabilitas statis. Urgensi kapabilitas dinamis di sini adalah untuk menciptakan "ketangkasan strategis", guna menghindari *strategic drift* atau keteringgalan strategi terhadap realitas pasar..

Berdasarkan temuan penelitian, manajemen Harian Umum Koran Gala mulai menyadari bahwa keunggulan kompetitif media tidak lagi ditentukan oleh kepemilikan aset fisik seperti mesin cetak, melainkan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan dan teknologi. Hal ini selaras dengan *Resource-Based View* (Barney, 1991), yang menekankan pentingnya aset *intangible*. Kapabilitas dinamis berfungsi sebagai *meta-capability* (Helfat & Winter, 2011) yang mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi. Di HU Koran Gala, ini diterjemahkan ke dalam beberapa pola seperti: a) Perubahan Pola Pikir Manajerial: Dari orientasi cetak menuju multiplatform, sesuai konsep fungsi *Leading* dari Griffin (2012). b) Penguatan Kemampuan Organisasi: Dalam membaca tren teknologi dan perilaku audiens. c) Restrukturisasi Proses Kerja: Mengacu pada fungsi *Organizing* dari Dessler (2011) untuk menciptakan struktur yang lebih fleksibel.

Kemampuan Kapabilitas Dinamis

Kemampuan dinamis ini, dapat dipahami sebagai pendekatan yang muncul bersifat integratif potensi agar bisa memahami sumber keunggulan bersaing yang kompetitif. Kemampuan Dinamis tersebut, beroperasi dengan membagi ke dalam kemampuan penginderaan (*Sensing*), perebutan (*Seizing*), dan konfigurasi ulang (*Reconfiguration*). Dinamis kemampuan manajerial dapat dibagi, untuk kepentingan analisis, menjadi penginderaan, perebutan dan mengkonfigurasi ulang komponen yang mengandung dasar kognitif fundamental. Penginderaan ini, perlu memperhatikan peluang dan ancaman yang sewaktu-waktu bisa muncul dari lingkungan eksternal, seperti teknologi baru (digital), pesaing dan kebutuhan pembaca.

Perebutan diperlukan untuk mengukur ide-ide strategis baru, misalnya dengan membuat cepat dan keputusan tepat waktu dalam beberapa momen yang jarang didapat seperti investasi, alokasi sumber daya, organisasi struktur dan aliansi. Model penginderaan, perebutan, dan konfigurasi ulang dalam hal penginderaan dan perebutan yakni prasyarat utama dalam mengkonfigurasi ulang sumber daya dalam hal peremajaan dan perwujudan kembali lebih lanjut dalam organisasi perusahaan. Perubahan organisasi juga tergantung pada bagaimana manajer merasakan dan membawa perubahan lingkungan bisnis serta bagaimana mereka

memperlakukan kesempatan mereka sendiri dalam membuat keputusan yang cepat dan tepat waktu disaat dibutuhkan.

Kebutuhan untuk merasakan dan memanfaatkan peluang, dan mengkonfigurasi ulang setiap kali ada perubahan yang terjadi, tentunya menuntut alokasi, alokasi ulang, penggabungan, dan penggabungan ulang sumber daya dan aset yakni sumber daya. Hal tersebut yakni fungsi yang strategis utama bagi para eksekutif. Dengan terus meningkatkan keterampilan guna mengidentifikasi dan memperlakukan dan saling melengkapi serta agar mengelola spesialisasi ini memang tidaklah sering terjadi. Tentunya, dengan mencari tahu bagaimana meningkatkan nilai aset dan utilitas perusahaan yang membutuhkan aspek pengetahuan yang baik tentang struktur nilai aset dasar perusahaan, dan kreatifitas guna mencari solusi bagi pelanggan loyal tingkat lanjut. Kreatifitas dan inovasi sangat memungkinkan melibatkan pembentukan nilai aset baru, atau akuisisi dan kemitraan yang strategis.

Di dalam *Sensing* (kemampuan penginderaan), *seizing* (perebutan) dan *reconfiguration* (konfigurasi ulang) dan diperlukannya *Uniqness Innovation* (inovasi keunikan) dalam mempertahankan keberlanjutan guna mencapai keunggulan bersaing bisnis media. Tentunya, juga harus mengidentifikasi ancaman bisa dianggap sebagai pengukuran untuk mengetahui seberapa kuat perusahaan dapat bekerja dalam proses secara dinamis strategi kapabilitas dalam menghasilkan berita yang baik dan informasi digital dengan cepat. Setelah wawancara langsung dengan informan NF, ES, KK, DH, HH dan AS, dalam hal ini yakni hasil dari kemampuan dinamis yang bisa diimplemetasikan oleh perusahaan.

Pada proses penginderaan (*sensing*), perusahaan dalam pengamatan berita dan informasi digital akan mengukur kemampuan dinamis perusahaan, ditemukan pada saat mereka menyadarinya. Mencermati kebutuhan pembaca media (termasuk pasar/industri media). Dengan membentuk tim yang terintegrasi antara media cetak dan online di bawah satu kepemimpinan yakni pemimpin redaksi (Pemred). Perlunya, memeriksa ulang isi konten berita digital (online) Harian Umum Koran Gala yakni *headline* berita (utama). Mewaspada tantangan kompetitor (pesaing) yang dibawa oleh peralihan arus cepat pasar media digital (online). Hal tersebut dbutuhkannya, identifikasi *Uniqness Innovation* (inovasi keunikan) platform digital dan membentuk karakteristik digital media serta sebagai identitas media tersendiri dengan membuat rubrik khusus agar netizen terus mengikutinya dan bisa dua arah komunikatif. Hal itu, tentunya sangat berbeda jauh dengan para pembaca media cetak, yang memerlukan waktu yang tidak cukup lama dibanding dengan pembaca media online, bagi perusahaan dalam menerima *feedback* (unpan balik) dari netizen..

Sedangkan pada Proses perebutan (*seizing*), Harian Umum Koran Gala dalam memuat isi berita, konten dan informasi digital, guna memenuhi kapabilitas dinamis perusahaan melakukan berbagai strategi-strategi tertentu dalam menjalankan roda bisnis perusahaan media, yang melibatkan media digital dan media cetak agar bisat bertahan hidup. Dalam hal ini strategi perusahaan, Harian Umum Koran Gala memiliki skema bisnis baru yang diimplementasikan sejak awal Tahun 2016. Skema bisnis baru yang mempertimbangkan soal keberlanjutan bersaing media digital, telah membawa nilai baru yang diberikan kepada para netizennya. Hal tersebut, tentunya menjadi *value added* (nilai tambah) tersendiri bagi konsumen Harian Umum Koran Gala.

Sementara itu, keputusan membuat manajemen, terutama dalam kaitannya dengan pengembangan kreatifitas dan inovasi baru ini, editor isi konten berita, dan ide bisnis atau pemasarannya diserahkan kepada Direktur Utama, melalui berbagai diskusi tertutup di dalam dewan direksi perusahaan atau *top Managemen* Harian Umum Koran Gala. Tentunya, dalam hal ini mengenai isi pemuatan berita,

konten dan informasi terkait digitalisasi. Tentunya, perusahaan sangat menyadari betul dengan keterbatasannya dalam menghadapi tantangan era industri digitalisasi dan arus deras perkembangan teknologi informasi ini menuntut harus selalu meng-*upgrade* sumber daya perusahaan dengan kemampuan membaca peluang. Tetapi, dalam hal mengukur tingkat loyalitas sumber daya manusia, perusahaan memberikan lingkungan kerja yang lebih fleksibel, seperti pegawai perempuan dengan membuat rubrikasi kuliner, gaya hidup *melinieal jaman now* dengan diberi komitmen untuk bisa memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, karier, salaria atau meningkatkan pendidikan tinggi untuk membuat *networking* baru bagi perkembangan perusahaan.

Sedangkan untuk konfigurasi ulang manajemen digital Harian Umum Koran Gala dalam menulis berita dan informasi digital untuk memperoleh kemampuan dinamis bisa diidentifikasi dengan melalui dan melihat bagaimana mereka menjaga kredibilitas produk Harian Umum Koran Gala untuk meningkatkan keunggulan bersaing agar keberlanjutan perusahaan tetap terjaga dengan baik. Sementara itu, tentang upaya perlindungan aset perusahaan juga terus dilakukan, tetapi belum dilakukan cukup serius atau setengah hati, dikarenakan berhentinya pelatihan untuk staf atau *slow regeneration*, dan staf ini sebagai sumber daya manusia yang merupakan salah satu dari aset perusahaan. Seperti, peningkatan keterampilan SDM yakni pelatihan di stop akibat anggaran yang dipangkas dan mengembangkan sumber daya manusia sebagai kemampuan sumber daya yang harus di *update* cenderung menurun. Hal tersebut, perusahaan menuntut pegawainya agar terus memahami narasumber terhadap nilai berita dan informasi digital kian hari semakin meningkat tajam. Menafsirkan temuannya dengan mempertimbangkan hasil wawancara langsung maka perlunya dilakukan penelitian yang berkelanjutan.

Implementasi kapabilitas *sensing* pada Harian Umum Koran Gala tercermin dari meningkatnya kesadaran organisasi dalam memantau perubahan eksternal secara sistematis. Sesuai dengan teori Teece (2017), *sensing* ini, melibatkan pemindaian, interpretasi, dan pembelajaran. Proses *sensing* di Harian Umum Koran Gala ini dilakukan melalui beberapa penginderaan seperti: a) **Analitik Data:** Memantau trafik digital sebagai indikator preferensi audiens. b) *Market Intelligence:* Observasi terhadap strategi media *digital-native* (Pearce & Robinson, 2019). c) *Networking* Masukan dari komunitas jurnalis dan pembaca (Netizen). Meskipun telah dimulai, penelitian ini menemukan bahwa *sensing* masih cenderung bersifat reaktif. Penguatan diperlukan agar *sensing* menjadi lebih prediktif melalui investasi pada teknologi *big data* dan *artificial intelligence* (IA) untuk memahami algoritma media sosial.

Kapabilitas *seizing* diwujudkan melalui serangkaian keputusan strategis untuk menangkap peluang digital. Berdasarkan temuan penelitian, manajemen Koran Gala mulai mengalokasikan sumber daya secara terfokus pada pengembangan portal berita online (daring atau web). Keputusan *seizing* ini, tentunya banyak melibatkan seperti: 1) Alokasi Sumber Daya: Menuju investasi platform digital, yang merupakan manifestasi dari fungsi *Planning and Decision Making* (Griffin, 2012). 2) Inovasi Model Bisnis: Eksperimen format konten seperti infografis dan video pendek untuk menarik pengiklan digital. 3) *Strategic Alliance:* Kolaborasi lintas platform untuk memperluas jangkauan konten. Penelitian ini, menemukan bahwa keberhasilan *seizing* ini, sangat bergantung pada kepemimpinan strategis yang mampu menyeimbangkan idealisme jurnalistik dengan tuntutan pasar (*Ambidexterity*).

Kapabilitas *reconfiguring* ini, merupakan aspek paling kompleks karena menyangkut perubahan struktural dan kultural. Robbins (2010), menyatakan bahwa perubahan organisasi seringkali menghadapi hambatan berupa inersia. Koran Gala telah melakukan penyesuaian-penyesuaian melalui: 1) Redaksi Terpadu: Penggabungan fungsi cetak dan digital (online) dalam satu sistem kerja. 2) Multitasking Jurnalis : Menuntut kompetensi multimedia yang lebih. 3) Transformasi Budaya :

Pergeseran dari budaya "tunggu cetak" menjadi budaya "real-time" atau secara terus menerus. Resistensi yang ditemukan pada jurnalis senior mencerminkan tantangan *Organizational Behavior* (Robbins, 2010), di mana ketakutan akan hilangnya kompetensi lama menghambat adopsi keterampilan baru (*unlearning process*).

Bentuk *Uniqueness Innovation* yang menonjol pada HU Koran Koran Gala adalah fokus yang mendalam pada konten lokal. Hal itu, secara konsisten menyajikan berita dan isu yang relevan dengan masyarakat Jawa Barat, dengan tingkat kedalaman dan detail yang sulit ditandingi oleh media nasional atau global. Hal itu, bukan sekadar menyajikan ulang berita yang sudah ada, tetapi melakukan investigasi, analisis, dan pelaporan yang mendalam tentang isu-isu yang penting bagi komunitas lokal. Keunikan ini menciptakan loyalitas pembaca dan membedakan Harian Umum Koran Koran Gala dari pesaingnya, karena konten lokal yang relevan dan berkualitas tinggi sulit ditiru. Misal ada rubrik konten lokal berbahasa sunda yang sangat digemari oleh masyarakat Jawa Barat seperti, *Borangan (Bodor Sorangan), Tatarucingan, Malu-maluin (tiga bahasa yakni sundam Inggris dan Indonesia)*. Hal ini, yang menjadi rubrik konten lokal yang unik tak ada di media lain selain di Harian Umum Koran Gala. Integrasi temuan spesifik "*Uniqueness Innovation*" ini, menjadi kekuatan untuk mempertahankan pembaca setia media cetak dan menggaet para pembaca (Netizen) baru untuk media online atau daringnya. Pada akhirnya hal ini menjadi rujukan utama pembaca media yang capek dengan berita politik, korupsi dan lain sebagainya, ini menjadi rubrik yang segera untuk dibaca oleh para netizen.

Model bisnis hibrida yang diterapkan oleh HU Koran Gala juga mencerminkan *Uniqueness Innovation*. Alih-alih sepenuhnya meninggalkan media cetak atau hanya meniru model bisnis digital media lain, Harian Umum Koran Gala menciptakan pendekatan yang unik dengan mengintegrasikan kedua elemen tersebut. Mereka terus memanfaatkan kekuatan media cetak untuk mempertahankan pembaca setia dan menghasilkan pendapatan yang stabil, sambil secara bersamaan membangun platform digital yang inovatif untuk menjangkau audiens baru dan menciptakan sumber pendapatan tambahan. Keunikan pendekatan ini terletak pada cara Harian Umum Koran Gala mengoptimalkan sinergi antara cetak dan digital, menciptakan nilai tambah bagi pembaca dan pengiklan. Model bisnis ini tidak hanya tentang mendiversifikasi sumber pendapatan, tetapi juga tentang menciptakan nilai unik, yang tidak dapat ditiru oleh pesaing.

Secara keseluruhan, penguatan strategi ini merupakan proses evolutif. Temuan penelitian menegaskan bahwa kapabilitas dinamis bukanlah kondisi statis, melainkan proses berkelanjutan yang memerlukan komitmen jangka panjang. Integrasi antara teori manajemen klasik (Griffin, Dessler). Dengan teori kapabilitas dinamis (Teece) di Koran Gala menunjukkan bahwa untuk bertahan di era disrupsi, media harus memiliki kemampuan untuk terus-menerus melakukan konfigurasi ulang terhadap kompetensi. Hal ini, intinya agar tetap relevan dan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*).

4. Kesimpulan

Penelitian ini dengan merangkul perusahaan media yang bernama Koran Gala sebagai subjek penelitian. Koran Gala adalah salah satunya media Koran Gala yang ternama di Jawa Barat dan umumnya di Indonesia yang melakukan strategi kapabilitas dinamis dalam memproduksi isi, konten berita digital dan informasi di era digitalisasi memiliki kemampuan dinamis dalam hal *sensing* dan *seizing* proses. Sementara itu, dalam melakukan proses *reconfiguration* atau konfigurasi ulang kemampuan dinamisnya, yakni meremajakan, menyesuaikan, dan memodifikasi sumber daya - kompetensi, aset (SDM), dan kapabilitas - dengan mendapatkan

sumber daya baru yang dapat beradaptasi atau dengan meremajakan kompetensi dengan mengadakan pelatihan, kelemahan ditemukan yang mencegah perusahaan untuk berkembang lebih jauh kedepan. Solusi strategis dan interaktif antara relasi dan mitra bisnisnya dipertahankan oleh perusahaan untuk melindungi aset perusahaan. Strategi penguatan kapabilitas dinamis (*sensing, seizing, transforming*) pada Koran Gala saat ini masih berada pada tahap transisi yang bersifat sporadis. Meskipun manajemen telah berhasil melakukan *sensing* (pengideraan) terhadap perubahan pasar dan melakukan *seizing* melalui alokasi investasi teknologi, namun penguatan pada dimensi *transforming* (refigurasi) masih terhambat oleh inersia kultural dan ketergantungan jalur (*path dependence*) pada model bisnis cetak.

Dengan, logika pengambilan keputusan tentang kredibilitas, Koran Gala menekankan pada logika pengambilan keputusan yang efektif. Misalnya saat terdapat yang terhenti antara relasi dan dewan redaksi, perusahaan mengambil solusi konkret dengan membentuk tim khusus guna menyelesaikan urusan yang menjadikan kendala untuk dikemudin hari.. Memberi tanggapan terhadap isu-isu negatif, tentunya untuk melindungi bisnis perusahaan media. Pelatihan sumber daya manusia dilakukan untuk meningkatkan kemampuan pegawai untuk lebih beradaptasi dengan perkembangan media kian hari terus di *update*, agar keberkelanjutan keunggulan bersaing bisnis media tetap terjaga dengan baik.

5. Referensi

- A. Johansson, Hanna-Kaisa Ellonen, Ari Jantunen, Penerbit Majalah Merangkul Media Baru: Menjelajahi Kapabilitas dan Logika Pengambilan Keputusan (2015)
- Biagi S, Media / *Impact* Pengantar Media Massa Edisi 9 (Salemba Humanika, Jakarta, 2010).
- C. Andreu Casero-Ripollés, Jurnal Studi Bisnis Media **20** , 39, 151-158 (2012).
- E. Danneels, Jurnal Manajemen Strategis **23** , 1095-1121 (2002).
- E. Danneels, Jurnal Manajemen Strategis **23** , 1095-1121 (2002).
- E. JE, PA Pavlou, Kemitraan pengembangan produk baru berbasis teknologi (2006).
- G. David Abreu Pederzini, Budaya manajemen strategis: hubungan historis dengan sains, 214-235 (2016).
- J. Karimi, Zhiping Walter, Peran Kemampuan Dinamis dalam Merespon Digital Disruption: *A Factor Based Study of the Newspaper Industry* (2015).
- JL Denis, L. Lamothe, A. Langley, Akademi Jurnal Manajemen **44** , 809-837 (2001)..
- JW Creswell, Pendekatan Desain Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran (SAGE Publikasi, 1998).
- J. Cabral, Konferensi Internasional tentang Teknik dan Operasi Industri Manajemen, Di São Carlos - SP **1** (2010).
- JJ Oliver. Kemampuan Dinamis dan Keunggulan Adaptif di Media Inggris. Di: Eropa Asosiasi Manajemen Media, 28-29 Mei 2015 (Hamburg, Jerman, 2015).
- JJ Oliver, Arah Strategi **28** , 10, 3-5 (2012).
- K. Eisenhardt, J. Martin, (2000). Jurnal Manajemen Strategis 21 (10- 11), 1105–1121. doi: 10.1002/1097- 0266 (200010/11) 21:10/113.0.CO;2-E.
- L. Freedman, Strategi: A History **37** , 2, 332-334 (2013).

- LB Liboni, CJCA Jabbour, K. Devika, *Jurnal Produksi Bersih* (2016).
- Leal Filho W, SK Tripathib, JSOD Andrade Guerra, R. Giné-Garrigad, V. Orlovic Lovrene, J. Willatsf, Menggunakan tujuan pembangunan berkelanjutan ke arah yang lebih baik pemahaman tentang tantangan keberlanjutan (2018).
- MA Peteraf, *The Cornerstones of Competitive Advantage: Pandangan Berbasis Sumber Daya* 179-191 (1993).
- M. Zollo, SG Winter *Ilmu Organisasi* 13, 339-351 (2002).
- RP Rumelt, Dan Schendel, David J. Teece, *Manajemen strategis dan ekonomi* 5-29 (1991).
- R. Adner, Constance E. Helfat, Pengaruh perusahaan dan manajerial yang dinamis kapabilitas, 1011-1025 (2003).
- Situs resmi Perserikatan Bangsa-Bangsa (2016). Tersedia di: <https://sustainabledevelopment.un.org>.
- Teece DJ, *Menjelaskan Kemampuan Dinamis: Sifat dan Fondasi Mikro (Berkelanjutan) Kinerja Perusahaan* (2007).
- Teece DJ, Gary Pisano, Amy Shuen, *Jurnal Internasional Manajemen Strategis* 18, 7, 509-533 (1997).
- Teece, DJ, Gary Pisano, (1994), *Kemampuan Dimanis Perusahaan: Sebuah Pengantar, Perubahan Industri dan Perusahaan* 3(3), 537–556. doi: 10.1093/icc/3.3.537-a.
- Teece, DJ. (2014), *Jurnal Internasional Studi Bisnis*, 45 (1), 8–37. doi: 10.1007/978-1-137-54471-1_9.
- Teece, DJ. (2016). *Jurnal Internasional Ulasan Ekonomi Eropa* 86, 202–216. doi: 10.1016/j.eurocorev.2015.11.006.
- V. Ambrosini, C. Bowman, *Jurnal Internasional Ulasan Manajemen* 11, 1, 29-49 (2009).
- Wang, CL, Ahmed, PK, (2007). *Jurnal Internasional Ulasan Manajemen*, 9 (1), 31–51. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x
- Zahra, SA., Sapienza, HJ, Davidsson, P. (2006). *Jurnal Internasional Studi Manajemen, Kewirausahaan dan kemampuan dinamis: Tinjauan, model, dan agenda penelitian*, 43 (4), 917–955. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x.