

Dynamic Capabilities pada Situs Berita di Indonesia

Nurchayadi Pelu dan Omar Abidin Gilang¹ Dosen Fakultas Ilmu Komunikasi

Abstrak

Di lingkungan yang sangat kompetitif saat ini, tujuan setiap organisasi adalah memenangkan persaingan di pasar dan meningkatkan jumlah pengguna yang pada akhirnya memberikan keuntungan reputasi dan finansial perusahaan. Dengan demikian tuntutan untuk melakukan inovasi menjadi mutlak. Dengan inovasi maka organisasi akan memiliki kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonstruksi kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan yang cepat atau dikenal dengan istilah *Dynamic Capabilities*. Tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk memperlihatkan kompetensi *Dynamic Capabilities* pada situs berita di Indonesia. Studi kasus ini mendalami kesamaan dan perbedaan model strategi *Dynamic Capabilities* antara tradisi media yang berbeda. Penelitian terhadap tiga situs berita di Indonesia (Radar Depok, Media Indonesia, dan Tempo) menyimpulkan bahwa organisasi media mutlak melakukan inovasi untuk membangun keunggulan kompetitif yang berguna untuk memenangkan persaingan bisnis media. Inovasi yang dilakukan oleh tiga media amatan menunjukkan kesamaan fase inovasi, yaitu akuisisi pengetahuan, asimilasi pengetahuan, transformasi pengetahuan, dan implementasi pengetahuan. Hal lain yang ditemukan dari penelitian ini ketiga media memberikan gambaran perbedaan tujuan inovasi seperti pencapaian konvergensi, inovasi konten jurnalistik, dan proses rutinitas kerja redaksi.

In a very competitive environment, to win market competition and to increase the number of users that will eventually give plenty reputational and financial benefits becomes the purpose of an organization. Thus, demand to innovate/demand for innovations is an absolute. With innovations, an organization is able to possess abilities to integrate, develop, and reconstruct its internal and external competence to cope with any quick environmental change; these abilities are called dynamics capabilities. The purpose of this research is to show the competency of the dynamic capabilities of Indonesian news sites. This case study researches in depth the similarities and differences of the strategic model of the dynamic capabilities among different media traditions. This research on three Indonesian news sites (Radar Depok, Media Indonesia, and Tempo) concludes that it is absolute for a media organization to innovate in order to develop its competitive superiority beneficial to win media business competition. Innovations achieved by the three observed media show similar innovation phases: knowledge acquisition, knowledge assimilation, knowledge transformation, and knowledge implementation. Another crucial thing found in this research is that the three media show different depictions of innovation purpose as the achievement of their convergence, journalistic content innovations, and process of redactional work routines.

Key words: online journalism, dynamic capabilities, innovation

¹ Alamat: Kampus IISIP Jakarta Jl.Raya Lenteng Agung No.32 Jakarta Selatan 12610. Tel. 021-7806223, 7806224. Fax.021-7817630

Pendahuluan

Jurnalistik *online* bekerja dengan prinsip jurnalistik; benar, akurat, obyektif, berimbang, tidak sensasional, dan tidak plagiat (Silvia dan Anzur, 2011). Jurnalistik *online* berbeda dengan jurnalistik lainnya karena menggunakan tiga atribut komunikasi *online*, yaitu multimedia, interaktivitas, dan *on-demand* (Karlsson dan Strombäck, 2010:3). Sehingga aktivitas melaporkan, memproduksi dan mendistribusikan karya jurnalistik menjadi berbeda.

Jurnalistik *online* menerapkan karakter khas atribut komunikasi *online* dalam siklus hidup rutinitas jurnalistik (Bull, 2010). Konsekuensi dari jurnalistik *online* pada kecepatan dan kedalaman (Bradshaw, 2011). Sisi lain dari jurnalistik *online* mengedepankan sifat *conversation*, *community connector*, *relationship centric*, dan *many to many* (Holman, 2009:50).

Jurnalistik *online* dengan basis media teknologi digital, menjadikan jurnalistik ini dalam ekologi konvergensi yang menuntut pada perubahan di aspek lingkungan kompetisi, kebutuhan internal dan eksternal, serta sistem kerja jurnalis. Dengan demikian, pekerja media harus memahami perubahan yang terjadi pada ekologi media. Pemahaman ini menuntut cara pandang baru untuk dapat bertahan hidup. Dalam konsep Mediamorfosis (Fidler, 1997), kompetisi media digambarkan seperti makhluk-makhluk hidup yang harus mempertahankan hidupnya dalam suatu lingkungan (pasar). Fidler (1997:36) mengilustrasikan medium surat kabar, majalah, dan sekarat karena tidak memiliki kemampuan untuk bersaing dengan televisi yang segar dan memikat, namun pada kenyataannya masing-masing terbukti semakin ulet dan dapat beradaptasi daripada yang diperkirakan.

Dalam memenangkan kompetisi media di dunia konvergensi, pekerja media harus membangun tiga elemen utama konvergensi yang mencakup: *technical convergence*, *economic convergence*, dan *regulatory convergence* (Kolodzy, 2006:5-7). Bermodalkan pengembangan elemen tersebut, maka pekerja media wajib mengembangkan arah konvergensi dengan merujuk pada *Convergence Continuum*

Model mulai dari *cross promotion*, *cloning*, *coopetition*, *content sharing*, sampai pada *full convergence* (George dan Palilonis (2013:25).

Kajian konvergensi di ranah jurnalistik memperlihatkan praktik jurnalistik mengalami kesulitan untuk beradaptasi di ekologi baru, karena pekerja media kurang memiliki cara pandang inovatif. Kajian yang telah dilakukan menemukan fakta pekerja media memiliki cara pandang inovatif yang lemah karena kompetensi pekerja media yang tidak memadai, pekerja media menolak menerapkan konvergensi karena meningkatnya beban kerja, penolakan pekerja media untuk menyatu dalam grup media karena sentimen harga diri, inovasi *genre* sangat lamban, manajemen redaksi menolak berinovasi, rutinitas jurnalistik *mothership* diterapkan pada rutinitas jurnalistik media *online*, serta ketidaktepatan strategi pada penentuan konten dan pengaturan pengiriman pesan.

Redaksi media *online* yang memiliki perspektif pembaharuan di organisasi akan mampu beradaptasi dalam ekologi baru (Gruberman, 2016:4). Dalam upaya memahami secara mendalam pembaruan redaksi media *online* perlu diamati *Dynamic Capabilities*, yaitu kemampuan redaksi media *online* untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonstruksi kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan yang cepat.

Penelitian ini dimaksudkan memperlihatkan *Dynamic Capabilities* pada situs berita di Indonesia yang dianalisis dengan tujuan menemukan kesamaan dan perbedaan model strategi *Dynamic Capabilities* antara tradisi media yang berbeda: Situs Berita Media Indonesia dan Tempo yang tergabung dalam grup media, dan Situs Berita Radar Depok yang berdiri sendiri. Tujuan selanjutnya adalah melihat kemampuan melakukan penyesuaian, pepaduan, dan pengintegrasian keterampilan, sumber daya, dan kompetensi fungsional dari lingkungan yang berubah.

Tinjauan Teori dan Konsep

1. Karakteristik Jurnalistik Media Online

Craig (2005:8) melihat jurnalistik

media online memiliki karakter yang dapat memperbaharui konten secara instan, memuat foto, video dan audio, serta meliput kisah secara *live*. Media online menyajikan informasi jauh lebih dalam dibandingkan dengan *broadcast media*, media ini juga memiliki kemampuan multimedia, dan kecakapan untuk memperbaharui kisah-kisah secara instan.

Silvia dan Anzur (2011:28-29) memiliki pandangan yang sama tentang jurnalistik media online. Jurnalistik media online memiliki karakteristik *on demand*, *interactive*, dan *innovative*. Khusus untuk *Innovative* dipahami dengan konten dalam genre multimedia. Hal yang sejalan diungkap juga oleh Thornburg (2011:8) dan Briggs (2016:1-2). Menurut mereka karakteristik jurnalistik media online, sebagai berikut:

1. Multimedia. Jurnalis memiliki beragam pilihan dalam mengkombinasikan teknik-teknik *storytelling* untuk menceritakan elemen-elemen yang berbeda dalam sebuah kisah.
2. Interaktif. Sumber, jurnalis, dan anggota-anggota audiens semuanya mengambil bagian dalam kreasi sebuah kisah.
3. *On-demand*. Khalayak memiliki kontrol atas waktu, tempat, dan subjek berita yang mereka konsumsi.

Apghenhaffen dan dHaenens (2011:8) menambahkan kriteria tersebut dengan *hyperlink* yang dikenal dengan "*navigational hyperlink*". *Hyperlink* menciptakan keterkaitan atau saling terhubung antara beberapa node, yang membantu ingatan manusia dengan memberi tahu bagian mana dari informasi yang dimiliki bersama (Apghenhaffen dan dHaenens, 2011:11).

Noci (2014:19), merangkum pendapat berbagai pemikir media baru dan menyimpulkan bahwa karakteristik jurnalistik media online adalah hiperteksualitas atau penataan informasi dalam struktur hirarki non-lineal, interaktivitas, non linieritas, multimedialitas, konvergensi, dan personalisasi.

2. Perubahan Ekologi Jurnalistik

Jurnalistik mengalami perubahan yang

dramatis berkat digitalisasi (Apghenhaffen dan Haenens, 2011:8) dan diperkenalkannya World Wide Web pada pertengahan 1990-an (Karlsson dan Strombäck, 2010:2, Noci, 2014:18). Digitalisasi menandai berakhirnya sistem analog. Sterne (2012) dalam Bartmanski dan Woodward (2013) melihat sistem analog tidak lagi dan tidak akan pernah menjadi arus utama standar media yang memfasilitasi kembali pesan budaya, dan teknologi digital menggusur sepenuhnya media analog, dan analog kini hanya dipasarkan sebagai objek estetika yang disesuaikan. Jurnalistik berbasis World Wide Web atau Internet membentuk strategi dan praktik jurnalis yang terus mengerjakan, merevisi, atau menambah berita bahkan setelah diterbitkan; penghapusan tenggat waktu telah meningkatkan kecepatan berita yang dipublikasikan; dan sifat interaktif dari media online dan digital mengaburkan perbedaan antara produsen dan konsumen (Karlsson dan Strombäck, 2010:2).

Stephen dan Chris (2009:50) meyakini komunikasi digital melalui jaringan online menjadi senjata utama media menerapkan sistem komunikasi baru. Holmes (2009:50) melihat sistem baru tersebut mengubah rutinitas ruang berita. Rutinitas ruang berita tradisional ditandai dengan bersifat *lecture*, *central authority*, *knowledge centric*, dan *one to many*. Sedangkan ruang berita di ekologi media baru mengedepankan *conversation*, *community connector*, *relationship centric*, dan *many to many*.

Seperti banyak peneliti lainnya, Manovich (2001) dalam Noci (2014:24) percaya bahwa kita berada di tengah revolusi media yang melibatkan pemindahan keseluruhan budaya ke bentuk produksi, distribusi, dan komunikasi yang dimediasi oleh komputer, sering dipahami sebagai "*media processor*". Revolusi ini menyebabkan lingkungan yang kompleks dengan proses perubahan teknologi dan organisasi secara simultan (Grubenmann, 2016:5), bisa dilihat pada Model *Four Major Trend in Journalism* oleh Grubenmann (2016:4).

Grubenmann (2013:2) menyarankan jika organisasi jurnalistik menemukan dirinya berada dalam lingkungan yang berubah-ubah, maka

membutuhkan kreativitas dan inovasi. Jika tidak maka akan membawa roda bisnis media pada kebangkrutan. Artinya, pentingnya “berjuang untuk beradaptasi dan berinovasi”.

3. *Dynamic Capabilities*

Pengetahuan mencerahkan pikiran manusia, membentuk perilaku, dan membentuk sikap manusia. Dalam rangka membangun masyarakat yang lebih beradab, maka mendapatkan pengetahuan adalah kegiatan atau kewajiban terdepan (Akram, Siddiqui, Nawaz, Ghauri, dan Cheema, 2011:122).

Messa dan Testa (2004) dalam Akram, Siddiqui, Nawaz, Ghauri, dan Cheema (2011:124) menyatakan bahwa organisasi harus mengembangkan reseptor yang mendapatkan atau menyerap pengetahuan eksternal. Aktivitas ini berkorelasi kuat dengan kemampuan inovasi. Organisasi memperoleh pengetahuan melalui *benchmarking*. Organisasi memperoleh *explicit* dan *tacit knowledge* dari sumber eksternal. Sumber pengetahuan eksternal ini dapat diintegrasikan dengan *explicit* dan *tacit knowledge* organisasi. Selanjutnya pengetahuan tersebut akan membantu organisasi kearah inovasi. Organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif dengan belajar dari sumber luar. Plessis (2007) menyatakan bahwa inovasi bergantung pada pengetahuan. Jadi, untuk membawa inovasi, organisasi harus mengidentifikasi kemampuan dan kekayaan pengetahuan.

Perubahan organisasi memerlukan strategi. Kohtamaali dan Farmer (2017: 11) mendefinisikan strategi sebagai pola pikir bersama dan tindakan organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Bentuk strategi akan berkembang seiring waktu, sesuai dengan langkah perusahaan yang menyesuaikan dengan lanskap kompetitifnya. Sementara Kohtamaali dan Farmer (2017: 11) sepakat menggunakan istilah strategi tersebut di atas dengan *Dynamic Capabilities*. Mereka memahami *Dynamic Capabilities* adalah kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonstruksi kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan yang cepat. Kemampuan untuk

pembaharuan dan rekonstruksi harus tertanam secara mendalam dalam rutinitas organisasi.

Kohtamaali dan Farmer (2017:18-19) meyakini jika organisasi ingin menerapkan *Dynamic Capabilities*, maka harus melakukan pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi sebagai sarana utama untuk mencapai pembaharuan yang meliputi empat fase: akuisisi pengetahuan, asimilasi pengetahuan, transformasi pengetahuan, dan implementasi pengetahuan.

Akuisisi pengetahuan dikaitkan dengan mengumpulkan data. Organisasi harus memutuskan tujuan pengumpulan data dan memilih tindakan yang akan digunakan untuk mengumpulkan data. Asimilasi pengetahuan mencoba menginterpretasi, memahami, dan mempelajari data yang dikumpulkan, sehingga mendapatkan pemahaman pada objek yang diamati. Dalam fase ini, organisasi memahami dan melampirkan data baru ke struktur pengetahuan yang ada, sehingga menyediakan bahan untuk pengambilan keputusan sehingga dimungkinkan keputusan dibuat. Transformasi pengetahuan berfokus pada mengubah pengetahuan menjadi keputusan, aktivitas, dan investasi baru. Pada tahap ini, pengetahuan dikembangkan atau diubah menjadi bentuk konkret yang dapat membantu pelaksanaan pengembangan produk, layanan, atau proses. Implementasi pengetahuan dikaitkan dengan pengetahuan tersimpan, dan keputusan diimplementasikan. Implementasinya berupa peluncuran produk, layanan, proses, dan sistem baru, dan penggunaannya di pasaran. Studi menyoroti pentingnya menindaklanjuti pencapaian target strategis dan memberi penghargaan terhadap pencapaian mereka.

Metode Penelitian

Peneliti menggunakan paradigma interpretative/konstruktivisme (*constructivism*). Paradigma ini memiliki asumsi bahwa analisis sistematis berdasarkan, “*social meaningful action*” (Hidayat 1998 dalam Salim 2006:68), di mana dengan melakukan pengamatan langsung terhadap subjek dan objek penelitian dalam setting yang alamiah. Pendekatan yang digunakan kualitatif. Dalam upaya menjaga

kualitas penelitian maka peneliti memperhatikan *credibility, transferability, dependability, dan confirmability* (Moleong, 2012:324-326). Metode penelitian menggunakan studi kasus dengan pertimbangan memiliki kemampuan menjawab dua pertanyaan utama “*how*” atau “*why*” (Yin, 2006: 1). Unit analisis yang dipilih menggunakan tipe 2: satu kasus dengan lebih dari satu unit analisis.

Key Informan yang dipilih para pemimpin yang ikut mengambil keputusan dalam penentuan strategi inovasi pada Situs Berita Radar Depok, Media Indonesia, dan Tempo. Sementara informan yang dipilih awak redaksi di tiga media amatan tersebut.

Teknik pengumpulan data dengan cara wawancara dan observasi langsung. Pengamatan juga melihat rekam arsip dari masing-masing media amatan. Teknik analisis data mengikuti prosedur Milles dan Huberman (1984).

Temuan Penelitian

1. Radar Depok

Situs Berita Radar Depok dengan *tagline* “Koran Depok Sesungguhnya” melihat peta persaingan bisnis yang harus dihadapi oleh Radar Depok saat ini tidak hanya bersaing dengan sesama surat kabar, juga bersaing dengan media sosial dan media siber. Situs Berita Radar Depok menyakini persaingan bisnis terjadi karena perubahan lingkungan bisnis media itu sangat dipengaruhi perkembangan teknologi yang berubah sangat cepat. Manajemen surat kabar Radar Depok menjawab perubahan lingkungan bisnis tersebut dengan membuka situs berita. Situs tersebut memberikan kemudahan untuk konsumen yang aktif di media sosial dan media siber mendapatkan informasi. Situs ini menyajikan berita yang diterbitkan di Koran Harian Radar Depok. Situs ini berkeyakinan penyajian berita yang mendalam menjadi faktor keunggulannya. Situs ini berupaya bertahan dalam lingkungan bisnis media dengan cara mengembangkan konten dan menysasar pengguna berbasis komunitas.

Di industri media kemampuan untuk terus berubah merupakan faktor penting dalam

keberhasilan perusahaan. Situs Berita Radar Depok melakukan perubahan ini dengan melakukan inovasi produk berupa pembaruan konten dan tampilan tata letak. Situs ini melakukan pembaruan konten dengan menyajikan liputan khusus, menambah rubrik yang sesuai kebutuhan pembaca, dan menyajikan infografis. Sedangkan redesain tata letak dilakukan agar menarik perhatian pengguna.

Situs Berita Radar Depok melakukan inovasi dengan serangkaian prosedur. Pertama, mengakuisisi pengetahuan. Situs Berita Radar Depok melihat pengetahuan merupakan landasan inovasi, sehingga tidak melakukan inovasi yang mengandai-andai.

Situs Berita Radar Depok melakukan akuisisi pengetahuan dengan mencari informasi seputar kebutuhan pengguna. Situs ini mengumpulkan data dengan mencari di berbagai referensi dan memawancarai atau mengobservasi pada instansi atau orang yang ahli sesuai dengan inovasi yang dilakukan. Biasanya data diperoleh dengan menyebarkan daftar pertanyaan pada komunitas, instansi, dan masyarakat umum. Situs ini mencoba menggali kebutuhan informasi yang diinginkan pengguna. Situs ini mengukur kualitas pengumpulan data berdasarkan etika, yaitu pengumpulan data yang dilakukan harus sesuai dengan etika jurnalistik dan sosial. Akuisisi pengetahuan dilakukan pula dalam bentuk pelatihan-pelatihan dengan mengundang narasumber yang kredibel dan memiliki kapabilitas yang baik. “Hal ini dimaksud menjadikan awak redaksi memperoleh pengetahuan dan memahami pentingnya pengetahuan tersebut untuk bisnis media” (Wawancara dengan Agung, 24 September 2017).

Prosedur inovasi yang kedua melakukan asimilasi pengetahuan. Situs Berita Radar Depok melakukan asimilasi pengetahuan dengan membahas secara internal temuan penelitian. Situs ini membahas dengan mendalam data yang diperoleh untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, sehingga solusi yang diberikan tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Prosedur inovasi yang ketiga melakukan transformasi pengetahuan yaitu mengubah

pengetahuan menjadi keputusan, aktivitas, dan investasi baru. “Tentu ada transformasi pengetahuan, karena untuk menyesuaikan perkembangan zaman. Jadi, inovasi yang dibuat benar-benar keinginan dari Situs Berita Radar Depok untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sehingga, kedepannya akan bisa merangkul pembaca-pembaca baru, khususnya kalangan anak muda” (Wawancara dengan Agung, 24 September 2017).

Penerapan keputusan strategi inovasi dengan mempertimbangkan dampak positif perkembangan bisnis media. Ini merupakan prosedur keempat yang dilakukan Situs Radar Depok. Penting dicatat, dalam melakukan inovasinya Situs ini mengandalkan sistem informasi untuk merasakan dan merespons kejadian yang dapat diprediksi dan atau tidak dapat diprediksi. Contoh, Redaksi setiap saat mengamati perkembangan isu di segala bidang. Apabila Redaksi melihat tidak ada isu yang benar-benar menarik, maka Redaksi mencari dan mengolah berita nasional atau internasional untuk dikembangkan menjadi berita lokal. Artinya, Redaksi menggunakan sistem informasi untuk membaca perkembangan isu-isu terkini.

Situs ini terutama jajaran redaksi idealnya harus cerdas menangkap gejala-gejala yang mengemuka ketika kegiatan liputan dan menyajikannya. Hal ini dimaksud untuk menjaga bisnis media hidup lebih baik dengan tetap menjunjung nilai-nilai hakikat jurnalistik. Pada sisi lain redaksi dapat menjaga hubungan baik pada sumber berita.

Situs Berita Radar Depok dalam melakukan inovasi melibatkan semua pemangku kepentingan. Pemimpin redaksi berperan memberikan arah inovasi dengan mendefinisikan kekuatan inovasi yang direncanakan. Awak redaksi berperan mengumpulkan data yang dibutuhkan. Selain itu, redaksi melakukan koordinasi dengan divisi lain di luar redaksi untuk menyatukan langkah mendukung inovasi yang dilakukan. “Inovasi tersebut berdampak pada seluruh tubuh di Koran Harian Radar Depok. Inovasi yang dijalankan adalah hasil dari kesepakatan dari seluruh divisi” (Wawancara dengan Agung, 24 September 2017).

Inovasi yang dilakukan Situs Berita Radar Depok harus mendapatkan dukungan teknologi dan sumber daya manusia yang bertanggungjawab untuk mengembangkan teknologi. Dengan demikian inovasi yang dilakukan Situs Berita Radar Depok mampu membangun perusahaan media yang memiliki kecerdasan untuk membangun keunggulan kompetitif. Artinya, Situs Berita Radar Depok yang memiliki kecerdasan diperkirakan akan mampu menambah jumlah pembaca Harian Radar Depok dan pengguna yang mengunjungi situs Radar Depok.

2. Media Indonesia

Situs Berita Media Indonesia dengan *tagline* “Jujur Bersuara” melihat peta persaingan bisnis Industri media massa saat ini, khususnya media cetak sedang mengalami masa senja. Fenomena itu terjadi karena maraknya penggunaan media sosial dan kemunculan media-media daring. Situs Berita Media Indonesia paham bila perusahaan media ingin tetap eksis dalam bisnis media harus melakukan konvergensi. Untuk itu, perusahaan media membangun keunggulan kompetitif dengan tidak hanya mengandalkan satu media saja untuk berkiprah. Di dalam satu grup media, media massa cetak harus berkolaborasi dengan televisi, radio, dan daring. Dengan demikian pembaca bisa mendapatkan informasi yang lebih lengkap.

Melihat perubahan yang cepat di lingkungan bisnis media saat ini, salah satunya kemunculan media-media daring. Media ini mendapat perhatian lebih dari pengguna yang tidak mempunyai waktu banyak. Biasanya mereka akan mengakses informasi melalui telepon pintarnya atau personal komputer. Sedangkan media cetak, periodisasinya tidak mengalami perubahan. Hanya saja perbedaan dengan media daring dalam substansi beritanya.

Situs Berita Media Indonesia berupaya bertahan dalam lingkungan bisnis media dengan cara menjaga aktualitas informasi yang disampaikan pada pengguna. Untuk itu redaksi menerjunkan para reporter ke lapangan. Situs ini juga menggunakan bank data atau informasi

yang bisa diakses kapan saja oleh media-media di dalam grup Media Grup.

Kemampuan untuk berubah merupakan faktor penting dalam keberhasilan perusahaan, Situs berita Media Indonesia mengaktualisasikan semangat untuk berubah dengan melakukan inovasi. Inovasi yang dilakukan dengan tujuan menjawab kekurangan yang terjadi dan meningkatkan hasil yang dicapai. Tercatat inovasi yang dilakukan berupa pembaruan alat-alat kerja dan rotasi berkala dalam setiap bidang. “Inovasi di ruang redaksi adalah dengan memberikan pembaruan secara berkala kepada awak redaksi untuk berkiprah. Tujuannya agar mereka bisa lebih baik lagi dalam melakukan tugasnya” (Wawancara dengan Eko Suprihatno, 29 September 2017).

Situs berita Media Indonesia dalam melakukan inovasi mengikuti serangkaian tahapan. Pertama mengakusisi pengetahuan. Kegiatan ini bertujuan untuk mengumpulkan masalah. Dilakukan dengan dua cara; pertama mengundang sumber berita yang layak dan bisa dipercaya serta mengundang nara sumber (pakar) untuk melakukan transfer pengetahuan atau informasi. Cara yang kedua Situs berita Media Indonesia mengakses pusat-pusat data melalui internet, membaca jurnal, dan menugaskan setiap reporter menembus narasumber untuk menggali informasi yang dibutuhkan. Data tersebut disimpan di bank data.

Tahapan inovasi yang kedua melakukan asimilasi pengetahuan. Situs berita Media Indonesia mencoba melakukan *listing*, mengelompokkan, dan membahas masalah tersebut dengan kalangan internal dan eksternal (kalangan pakar). Tahapan ini berisi diskusi yang memberikan kesempatan pada para pihak menyampaikan gagasannya.

Tahapan inovasi yang ketiga melakukan transformasi pengetahuan. Informasi yang didapat bisa berupa data, fakta pendukung yang selanjutnya diolah untuk dimatangkan sebelum disebarkan kepada masyarakat. Treatment pada masyarakat menguji inovasi dibutuhkan atau tidak. Model seperti ini dikenal *trial and error*. “Apabila masyarakat membutuhkan hal

tersebut maka akan berlanjut. Sebaliknya, kalau ada resistensi dari masyarakat maka inovasi dihentikan atau diperbarui kembali” (Wawancara dengan Eko Suprihatno, 29 September 2017).

Tahapan inovasi yang keempat menerapkan keputusan strategi inovasi. Inovasi itu sendiri tidak lepas dari kebijakan redaksional. Ketika ada penolakan namun kebijakan redaksional memandang perlu dilanjutkan, maka dilakukan perbaikan untuk diselaraskan antara kebijakan redaksi dengan kebutuhan masyarakat. Kebijakan redaksional mencakup pemberitaan, penyelarasan substansi berita dan iklan, penentuan nara sumber, dan kode etik. Keputusan akhir implementasi inovasi berada di tangan pemimpin redaksi. “Namun, sebelum akhirnya menjadi keputusan, pemimpin redaksi akan memimpin rapat dengan para awak redaksi untuk mengetahui seberapa jauh pendapat-pendapat mereka. Perdebatan terjadi di ruang ini” (Wawancara dengan Eko Suprihatno, 29 September 2017). Redaksi mengukur keberhasilan implementasi dengan melihat reaksi masyarakat melalui penelitian survey.

Sebagai catatan, Situs Berita Media Indonesia dalam melakukan inovasi mengandalkan sistem informasi. Sistem informasi berguna memberikan data untuk merasakan dan merespons kejadian yang dapat dan tidak dapat diprediksi. Dukungan tersebut datang diawali dari kemampuan para awak redaksi membangun jejaring. Lewat sistem informasi yang dibangun, setiap kejadian dilakukan *forecasting* dan langkah-langkah penanganannya. “Awak redaksi mengumpulkan data dan informasi, kemudian mengolahnya, dan menganalisis sebelum akhirnya muncul sebagai sebuah berita. Bisnis dan kebijakan redaksional harus selaras agar tidak saling berbenturan satu dengan lainnya” (Wawancara dengan Eko Suprihatno, 29 September 2017).

Situs Berita Media Indonesia memandang pelibatan kepada pemangku kepentingan menjadi hal penting. Pemimpin redaksi memberikan kebebasan kepada awak redaksi untuk berkreasi terhadap perubahan yang ada. Namun kreasi yang bertujuan membuat inovasi itu tidak boleh bertentangan dengan misi dan visi bidang

redaksi. Demikian pula dukungan awak redaksi dan karyawan biro lain sangat besar. “Terlebih ada peluang untuk melakukan kreativitas sesuai dengan keahlian masing-masing” (Wawancara dengan Eko Suprihatno, 29 September 2017).

Dukungan teknologi menjadi penting dalam melihat inovasi. Situs Berita Media Indonesia menjawabnya dengan menyediakan perangkat pendukung yang memadai, seperti mengadakan komputer terbaru hingga berlangganan di kantor-kantor berita utama dunia. Pertanggungjawaban inovasi yang dilakukan dengan cara *assessment* dimaksud untuk mengetahui sampai sejauh mana kinerja awak redaksi. “Kita bisa melihat dari target yang dibebankan kepada setiap kompartemen yang ada. Terpenuhi atau tidak terpenuhi target itu berpengaruh pada penilaian terhadap jajaran redaksi (Wawancara dengan Eko Suprihatno, 29 September 2017).

Situs berita Media Indonesia memastikan bahwa inovasi yang dilakukannya menjadikan perusahaan media yang memiliki kecerdasan organisasi. Perusahaan berhasil menggali semua hal untuk bisa dijadikan sebagai sumber pemasukan bagi redaksi. “Tingkatannya harus sampai pada meyakinkan sumber-sumber dana bahwa kami adalah pihak yang tepat untuk itu” (Wawancara dengan Eko Suprihatno, 29 September 2017).

3. Tempo

“Lebih dalam, Lebih Baru, Lebih Penting” adalah *tagline* yang diusung Situs berita Tempo. Situs ini melihat bisnis Industri media massa cetak saat ini mulai lesu. Diakui situs berita belum bisa mandiri dengan hanya mengandalkan iklan. Dominasi pasar iklan dikuasai televisi, Facebook, dan Google. Situs berita Tempo menganggap fenomena ini terjadi karena lingkungan bisnis yang mengalami perubahan. Media cetak semakin menurun oplah, kecenderungan minat baca terhadap media cetak turun, ditambah dengan media online yang semakin marak. Media baru ini banyak menawarkan informasi yang tidak terbatas. Situs berita Tempo meyakini mereka harus meningkatkan kualitas kelengkapan sumber dan akurasi. Situs ini dengan sengaja

membangun keunggulan kompetitifnya melalui kecepatan penyajian berita teks dan foto. Selain itu, Tempo juga melakukan perekrutan sumber daya manusia, pilihannya mereka yang paham pada penggunaan digital. Tempo mulai melakukan investasi pada teknologi digital.

Berubah merupakan faktor penting dalam keberhasilan perusahaan. Situs berita Tempo mulai melakukan inovasi dengan menyusun konsep liputan dan penulisan yang tidak lagi terpaku pada media cetak, namun mengikuti sistem pemberitaan media online 24/7, serta mengandalkan kecepatan, karena itu dilakukan perubahan sistem koordinasi reporter dan sistem kerja.

Dalam rangkaian itu, Tempo membentuk tim yang bertanggungjawab menyusun dan menerapkan inovasi yang direncanakan. Inovasi Situs ini mengikuti serangkaian tindakan. Pertama mengakuisisi pengetahuan. Memanggil pakar dari luar untuk memberikan pendidikan dan mencari sumber daya manusia dari luar yang paham persoalan yang dibahas. Tempo melanjutkannya dengan akuisisi pengetahuan untuk menginventarisasi permasalahan. Semua ini memerlukan dukungan data. Biasanya data dicari dan dikumpulkan oleh Pusat Data, perpustakaan, dan sumber daya manusia. Pengumpulan data dilakukan dengan meminta semua bagian menyerahkan data yang berkaitan dengan tugas reporter. Data tersebut digunakan untuk mengevaluasi kekurangan seorang reporter dan sistem kerja. Situs berita Tempo mengakui kualitas pengumpulan data masih kurang dan masih perlu ditingkatkan.

Tindakan inovasi yang kedua melakukan asimilasi pengetahuan. Kegiatan ini dimaksud untuk mendapatkan pengetahuan yang dibutuhkan dengan cepat. Upaya medalami pengetahuan Tempo melakukan diskusi dengan narasumber yang paham persoalan dan memanggil pakar. Tidak hanya sampai di situ Tempo juga memagangkan awak redaksi ke tempat lain. Pada akhirnya Tempo mengakui kualitas asimilasi pengetahuan cukup memuaskan.

Transformasi pengetahuan dilakukan Tempo agar semua pihak yang menjalankan tugas

memiliki pengetahuan yang sama. Sering kali Situs berita Tempo memanggil pakar yang dapat memberikan pengetahuan dengan cepat. Mereka mengakui kualitas transformasi pengetahuan cukup memuaskan. Terakhir, Tempo menerapkan keputusan strategi inovasi. Situs ini mengumpulkan semua anggota dan mengarahkan tujuan dan hasil yang harus dicapai.

Sampai saat ini, Situs Berita Tempo mengandalkan sistem informasi dalam berinovasi. Sistem ini digunakan agar Tempo merasakan dan merespons kejadian yang dapat dan tidak dapat diprediksi. Situs ini menyadari perubahan itu suatu keniscayaan. Sistem informasi menyediakan data dari media apapun, termasuk media sosial dan sumber-sumber dari jaringan yang ada.

Pemangku kepentingan menjadi bagian yang ikut serta dilibatkan oleh Tempo dalam melakukan inovasi. Kenyataannya hal ini memperoleh dukungan penuh dari pemimpin redaksi. Namun, tidak semua awak redaksi mendukung inovasi tapi sebagian besar dari mereka memberikan dukungan terhadap pelibatan tersebut. Perolehan dukungan, diberikan oleh biro lain yang percaya bahwa inovasi ini akan memajukan mereka bersama.

Tempo melihat inovasi tidak dapat berjalan sendiri tanpa dukungan teknologi. Artinya perusahaan mutlak penuh memberikan dukungan terhadap pembaruan teknologi. Sayangnya, perusahaan belum maksimal memberikan dukungan teknologi.

Bentuk tindakan pertanggungjawaban Situs Berita Tempo dengan melakukan rapat evaluasi yang dilanjutkan dengan mengevaluasi masing-masing bagian. Tidak cukup sampai di situ Tempo juga melakukan evaluasi terhadap individu-individu. Rangkaian evaluasi tersebut dimaksud untuk mengetahui pemenuhan target pencapaian.

Tempo cerdas. Ini ditunjukkan dengan membangun perusahaan media digital. Jajaran Tempo paham dan sadar bahwa digital adalah suatu keharusan dan setiap awak redaksi bisa melakukan pekerjaan yang dituntut oleh media digital. Hal yang mesti mendapat perhatian khusus Tempo menciptakan ruang berita yang dengan cepat dapat menjawab apa yang diinginkan oleh

publik dan disajikan dengan pertanggungjawaban yang penuh.

Pembahasan

Temuan penelitian memperlihatkan organisasi melakukan inovasi adalah keharusan. Hal ini senada dengan Hana (2013:82) melihat organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif hanya dengan mengelola dengan efektif inovasi yang sedang dipraktikkan sekaligus menciptakan inovasi untuk masa depan. Perusahaan yang mengabaikan inovasi mengalami penurunan kekuatan kompetitif dan proses penguatan diri berhenti. Hal ini terjadi karena sebagian besar waktu perusahaan beroperasi dalam struktur industri yang stabil dan mengembangkan proses pembuatan strategi yang diarahkan untuk menghadapi dinamika strategis linier yang relatif mudah dipahami dan diprediksi (Rad, 2017:4). Namun, perusahaan menghadapi dinamika strategis nonlinier yang membebani kapasitas sumber daya (Burgelman dan Grove, 2007 dalam Rad, 2017:4). Dinamika strategis nonlinier muncul dari para pemain lama industri, tapi pendatang baru lebih sering mengubah “aturan main”.

Hasil penelitian Situs Berita Radar Depok, Media Indonesia, dan Tempo memiliki *Dynamic Capabilities*. Rad (2017:6) memahami *Dynamic Capabilities* merupakan sumber keunggulan kompetitif yang dapat diraih apabila respon organisasi dilakukan dalam waktu yang tepat dan cepat; inovasi produk yang cepat dan fleksibel; ditambah dengan kemampuan manajemen untuk mengkoordinasikan dan mengalihkan kompetensi internal dan eksternal secara efektif.

Dynamic Capabilities yang dimiliki Situs Berita Radar Depok, Media Indonesia, dan Tempo karena kemauan organisasi untuk belajar. Hal ini senada dengan pandangan Teece (1997) dalam Price, Stoica, dan Boncella (2013:5) bahwa Sumber daya berbasis merupakan sumber daya perusahaan yang paling penting, karena dapat mempengaruhi manipulasi dan transformasi sumber daya lainnya untuk memberi nilai tambah pada perusahaan. Grant (1996) dan Wang (2009) dalam Price, Stoica, dan Boncella (2013:5)

meyakini sumber daya berbasis pengetahuan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang paling penting, karena menunjukkan kemampuan perusahaan menciptakan dan memanfaatkan pengetahuan. Cohen dan Levinthal (1990) dalam Price, Stoica, dan Boncella (2013:5) melihat inovasi yang dilandasi pengetahuan memungkinkan perusahaan untuk memprediksi secara lebih akurat sifat dan potensi komersial perubahan lingkungan dan kesesuaian tindakan strategis dan taktis. Artinya, tanpa pengetahuan, organisasi kurang mampu menemukan dan mengeksplorasi peluang baru.

Temuan penelitian mencatat Situs Berita Radar Depok, Media Indonesia, dan Tempo melakukan pembelajaran organisasi dalam empat fase. Hal ini didukung oleh Huikkola, Koulumies, dan Laukkanen (2017: 59). *Dynamic Capabilities* mengacu pada perubahan dan pembaharuan strategi perusahaan, dan mencakup proses perusahaan untuk merasakan dan memanfaatkan peluang bisnis baru, dan memodifikasi sumber dayanya untuk mengatasi perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang senantiasa berubah. Huikkola, Koulumies, dan Laukkanen (2017:58) mengakui pentingnya sistem informasi dalam proses pembelajaran organisasi. Sistem informasi memberikan informasi berkualitas yang membantu manajemen dan personil membuat keputusan yang lebih baik. Informasi yang terjalin dalam sistem informasi organisasi dapat memfasilitasi aktivitas strategis dan operasional, praktik pengambilan keputusan, dan tindakan yang mendukung pembaharuan organisasi yang menggabungkan pembentukan ulang strategi, struktur, dan sumber daya perusahaan. Selain itu, informasi yang berkualitas memungkinkan mengembangkan produk, layanan, proses, dan inovasi baru. Namun, selain informasi non-keuangan, sistem informasi organisasi membutuhkan informasi keuangan. Informasi tersebut memberikan kesempatan meningkatkan produktivitas, pangsa pasar, penghematan biaya, dan kinerja perusahaan. Organisasi yang memiliki kedua informasi tersebut membantu mengarahkan organisasi lebih baik dalam memprioritaskan dan mengalokasikan kembali sumber daya (Huikkola,

Koulumies, dan Laukkanen, 2017:58).

Media amatan walaupun melakukan pembelajaran organisasi dengan model yang sama. Namun memiliki tujuan inovasi yang berbeda. Situs Berita Radar Depok melakukan inovasi dengan tujuan memberikan layanan digital kepada pengguna dan melakukan inovasi konten. Media Indonesia membangun perusahaan media dalam bentuk konvergensi. Sementara Tempo membangun perusahaan media digital dengan sistem rutinitas kerja redaksi berbasis media online 24/7.

Tujuan inovasi yang dilakukan Situs Berita Radar Depok sesuai dengan pandangan Kochler (2017:18) bahwa manajemen media menghadapi berbagai tantangan dan gangguan tuntutan dalam pasar digital, melalui perluasan layanan ke media baru dengan menawarkan aplikasi dan layanan web 2.0. Tindakan tersebut membantu perusahaan mencapai kelayakan ekonomi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar digital. Namun Ihlstrom (2004:20) melihat layanan digital yang dilakukan Situs ini dengan menyajikan konten yang sama dengan terbitan surat kabar menunjukkan evolusi *cybergenre* tahap *extant* tipe *replicated*. Artinya, Situs ini masih dalam tahap paling awal dari evolusi genre yaitu mereplikasikan dari rekan cetaknya dan hanya sedikit menambahkan fungsi baru *new media*. Idealnya, Situs ini terus melakukan evolusi genre *cybergenre* sampai pada tahap *novel* (Ihlstrom, 2004:20). Pada tahap ini Situs akan menyajikan konten multimedia dan interaktif.

Memahami tujuan inovasi Situs Berita Media Indonesia yang membangun perusahaan media konvergensi dan Tempo dengan perusahaan media digital, mengikuti pemikiran Kanyeki (2017:73) kedua media amatan memiliki tujuan yang sama yaitu membangun perusahaan media konvergensi. Erdal (2007:51) menegaskan konvergensi adalah bagian dari proses digitalisasi media. Digitalisasi menjadikan batas antara media tradisional dan baru menjadi kabur, sehingga ruang berita dan jurnalis bergerak dari *single-media* ke *multi-media reporting*. Hubungan antara media yang berbeda ditandai dengan meningkatnya kerjasama, kompatibilitas, dan

konektivitas. Konvergensi terpenting dilakukan pada tahap produksi melalui pengenalan peralatan digitalisasi dalam rantai produksi berita dan integrasi *newsroom* untuk mendorong akses ke semua materi yang dikumpulkan oleh jurnalis, menghubungkan berbagai operasi di dalam ruang berita, dan mengotomatisasi sejumlah proses. Fenomena ini oleh George dan Palilonis (2013:25) dikenal sebagai *full convergence* yaitu media yang berbeda bekerjasama secara penuh, baik dalam hal pengumpulan, produksi, dan distribusi konten, bertujuan untuk memaksimalkan keunikan karakteristik masing-masing media untuk menyampaikan konten.

Domingo (2007), George dan Palilonis (2013), dan Kanyeki (2017:74) mereka mengakui untuk mencapai *multimedia newsroom* bukan pekerjaan yang mudah. Merujuk pada pemikiran Stone dan Bierhoff (2002), Media Indonesia dan Tempo jika ingin mencapai *multimedia newsroom*, maka harus mampu membangun *newsroom* dengan karakteristik, sebagai berikut:

1. Pengerjaan multimedia yang mulus.
2. Wartawan tidak lagi belajar tentang jurnalistik multimedia, mereka “bernafas” untuk hidup dengan itu.
3. Perusahaan media berubah menjadi mesin informasi multimedia.
4. Direktur multimedia bertanggung jawab atas strategi dan implementasi multimedia.
5. Perusahaan memiliki komitmen penuh untuk melakukan pelatihan yang berkelanjutan dalam bidang peralatan, perangkat lunak, dan jurnalistik naratif.
6. Proses merencanakan, mengumpulkan, dan mendistribusikan karya jurnalistik naratif sesuai untuk setiap aset multimedia.
7. Partisipasi multimedia dinyatakan dalam deskripsi pekerjaan.
8. Keputusan berita mengalir dalam perspektif multimedia.
9. Ruang berita yang terintegrasi.
10. Presentasi berita direncanakan terlebih dahulu.
11. Tidak ada perbedaan antara wartawan yang berasal dari berbagai media.

Sejalan dengan pengembangan *newsroom*

yang dilakukan Tempo saat ini akan lebih efektif jika membangun sistem kerja mengikuti rutinitas kerja media online 24/7. Menurut Bull (2010:167) rutinitas menuntut pembaruan cerita sesuai tuntutan perkembangannya. Selanjutnya Ia menyarankan agar tindakan tersebut disertai dengan mempublikasikan sebelum, saat, dan sesudah peristiwa dengan menggunakan medium serta mengombinasikannya dengan media lain. Tindakan ini haruslah sesuai siklus hidup dari setiap cerita yang diberikan. Langkah selanjutnya adalah membangun percakapan redaksi dan pengguna. Ini akan berakibat terjadinya interaksi untuk mengembangkan cerita yang dipublikasikan. Pandangan senada diungkapkan Bradshaw (2007), keberhasilan tersebut akan membangun sistem produksi yang menghasilkan kecepatan dan kedalaman.

Satu catatan yang menjadi perhatian bahwa inovasi ternyata hanyalah satu sisi dari tiga sisi utama yaitu kemampuan inovasi, adaptif, dan penyerapan (Wang dan Ahmed, 2007 dalam Huikkola, Koulumies, dan Laukkanen, 2017:57-58). Pendalaman penelusuran pada media amatan memperlihatkan kemampuan adaptif dan penyerapan belum menjadi fokus pengembangan *Dynamic Capabilities*. Tempo sedang berusaha mengembangkan kemampuan adaptif dengan monetisasi konten jurnalistik dan iklan. Situs ini mencoba mengembangkan gaya *native advertising* dalam penyajian iklannya.

Kesimpulan

Situs berita Radar Depok, Media Indonesia, dan Tempo menjadikan kemampuan inovasi sebagai strategi melakukan perubahan organisasi. Inovasi yang dilakukan situs berita tersebut berguna untuk membangun keunggulan kompetitif. Situs-situs tersebut melakukan pembelajaran organisasi dengan model pembelajaran empat fase, yaitu akuisisi pengetahuan, asimilasi pengetahuan, transformasi pengetahuan, dan Implementasi pengetahuan. Meskipun begitu mereka memiliki tujuan inovasi yang berbeda. Situs Berita Radar Depok melakukan inovasi dengan tujuan memberikan layanan digital kepada pengguna dan melakukan inovasi konten. Media Indonesia

membangun perusahaan media dalam bentuk konvergensi. Tempo membangun perusahaan media digital dengan sistem rutinitas kerja redaksi berbasis media online 24/7.

Hasil amatan memperlihatkan Situs Berita Radar Depok memperluas penyajian ke media baru dengan menyajikan konten yang sama dengan terbitan surat kabar. Hal ini dimaksud menjawab tantangan dan gangguan tuntutan dalam pasar digital. Hanya saja ini hanya merupakan tahap paling awal dari evolusi genre yaitu evolusi *cybergenre* tahap *extant* tipe *replicated*.

Situs Berita Media Indonesia dan Tempo memiliki tujuan inovasi yang sama, yaitu membangun perusahaan media konvergensi. Tidak ada pilihan lain kecuali membangun *multimedia newsroom* dengan sistem produksi yang menghasilkan kecepatan dan kedalaman.

Ketiga media saat ini sebatas menerapkan kemampuan inovasi. Sedangkan kemampuan adaptif dan penyerapan belum menjadi fokus pengembangan. Namun, Tempo sedang menjajaki mengembangkan kemampuan adaptif dengan melakukan monetisasi.

Daftar Pustaka

- Akram, Kashif & Siddiqui, Suleman Hafeez & Nawaz, Muhammad Atif & Ghauri, Tauqir Ahmad. (2011). *Role of Knowledge Management to Bring Innovation: An Integrated Approach*. Internasional Bulletin of Business Administration Issue 11 (2011).
- Bull, Andy. (2010). *Multimedia Journalism a Practical Guide*. New York: Routledge.
- Bradshaw, Paul. (2011). *The Online Journalism Handbook: Skills to Survive and Thrive in the Digital Age*. Longman.
- Bradshaw, Paul. (2007). *A Model for the 21st Century Newsroom: the News Diamond*. Diakses pada 6 Oktober 2017, dari <https://onlinejournalismblog.com/2007/09/17/a-model-for-the-21st-century-newsroom-pt1-the-news-diamond/>
- Domingo, D. (2006). *Inventing online journalism: Development of the Internet as a news medium in four Catalan newsrooms*. Disertasi tidak dipublikasikan, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra.
- Erdal, Ivan John. (2007). *Researching Media Convergence and Crossmedia News Production Mapping the Field*. Nordicom Review 28 (2007)
- George, J, & Palilonis. (2013). *The Multimedia Journalist: Storytelling for today's media landscape*. New York: Oxford University Press.
- Grubenmann, Stephanie. (2016). *Dissertation of International Affairs to obtain the title of Doctor of Philosophy in Management: Innovation in and from the newsroom. Factors influencing innovation in legacy media*. St. Gallen: University of St. Gallen School of Management, Economics, Law, Social Sciences
- Grubenmann, Stephanie. (2013). *Innovation in Journalism – Towards a Holistic Approach*. Diakses pada 2 Oktober 2017, dari <https://www.researchgate.net/publication/235799323>
- Hana, Urbancova. (2013). *Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge*. Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue I.
- Holman, Peggy (2009). *Kosmos: an integral approach to global awakening, Volume 8, no. 2*. Canada: Summer.
- Ihlstrom, Carina. (2004). *The Evolution of A New(s) Genre*. Gothenburg Studies in Informatics, Report 29, September 2004.
- Huikkola, Tuomas & Koulumies, Antti & Laukkanen, Ville. (2017). *How Management Control Systems Can Facilitate a Firm's Strategic Renewal and Creation of Financial Intelligence*. Dalam Marko Kohtamäki (Ed), *Realtime Strategy and Business Intelligence* (pp.53-74). Palgrave Macmillan.
- Kohtamäki, Marko & Farmer, Donald. (2017). *Strategic Agility-Integrating Business Intelligence with Strategy*. Dalam Marko Kohtamäki (Ed), *Realtime Strategy and Business Intelligence* (pp.11-34). Palgrave Macmillan
- Kolodzy, Janet. (2006). *Convergence Journalism*

- Writing and Reporting Across the News Media*. Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, INC.
- Milles, M.B. and Huberman, M.A. (1984). *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publication.
- Moleong, Lexy. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Ramaja Rosdakarya.
- Opgenhaffen, Michaël & d'Haenens, Leen. (2011). *The Impact of Online News Features on Learning from News: A Knowledge Experiment*. International Journal of Internet Science 6 (1).
- Rad, Masoud Gholampour. (2017). *Disruptive innovation in media industry ecosystem and need for improving managerial cognitive capabilities in polymediation era*. Cogent Business & Management, 4:1352183.
- Roger Fidler, *Mediamorphosis: Understanding New Media*, Pine Forge Press, 1997.
- Salim, Agus. (2006). *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial: Buku Sumber untuk Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Silvia, Tony & Azur, Terry. (2011). *Power Performance Multimedia Storytelling for Journalism and Public Relations*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Stone, Martha. Jan Bierhoff. (2002). *The State of Multimedia Newsrooms in Europe*. Diakses pada 5 Oktober 2017, dari <https://onlinejournalismblog.com/2007/09/17/a-model-for-the-21st-century-newsroom-pt1-the-news-diamond/>
- Thornburg, Ryan. M. (2011). *Producing Online News: Digital Skills, Stronger Stories*. Washington, DC: CQ Press.
- Yin, Robert K (2006). *Studi Kasus Desain & Metode*. Diterjemahkan oleh Djauzi Mudzakir. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.