

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Imprint adalah merek dagang (istilah yang biasa digunakan dalam penerbitan) yang digunakan untuk menerbitkan suatu karya, dan sering kali menggunakan nama yang berbeda sebagai merek untuk memasarkan suatu karya ke berbagai segmen konsumen demografis (Friedlander, 2015). Objek dari penelitian ini adalah *imprint-imprint* dari PT Elex Media Komputindo, yaitu YOI Books, Quanta, dan Oopredoo. PT Elex Media Komputindo adalah penerbit buku dan multimedia di Indonesia sebagai bagian korporasi media terbesar di Indonesia Kelompok Kompas-Gramedia (<https://elexmedia.id>, 2023). PT Elex Media Komputindo merupakan satu dari 6 penerbit buku di bawah *Group of Retail and Publishing* (GoRP), Kompas Gramedia. Penerbit GoRP Kompas Gramedia dibagi ke dalam 2 kelompok, yaitu Publishing 1 (Gramedia Pustaka Utama, Penerbit KPG, dan Grasindo) dan Publishing 2 (Elex Media Komputindo, Penerbit BIP, dan M&C).

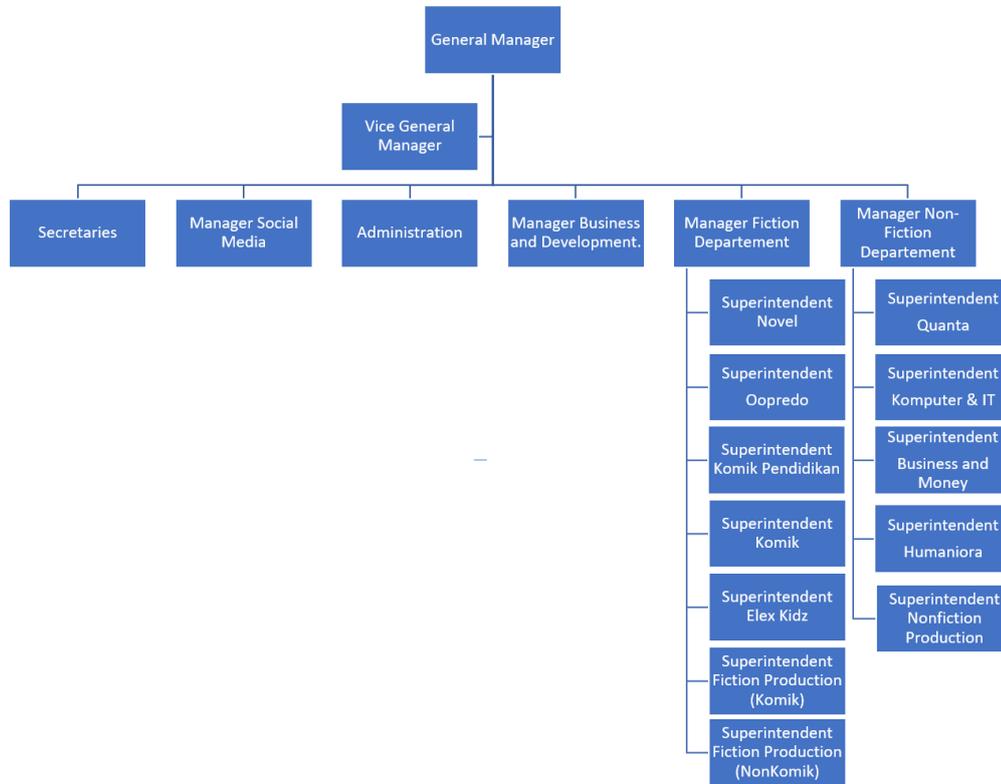
Didirikan pada tanggal 15 Januari 1985, PT Elex Media Komputindo awalnya hanya menerbitkan buku bertema elektronik dan komputer, hingga pada akhirnya juga menerbitkan kategori lainnya seperti humaniora; komputer; komik pendidikan; pengembangan diri; hingga manajemen dan bisnis, dan masih banyak lagi. Produk-produk PT Elex Media Komputindo tersebar di lebih dari 200 toko Gramedia, toko independen, dan *marketplace*. PT Elex Media Komputindo memiliki visi misi sebagai berikut:

- Visi: Elex Media Komputindo lahir dengan visi sebagai agen pembaharu bangsa untuk menciptakan dan merawat masyarakat yang berwatak baik, profesional, menjunjung tinggi demokrasi, terbuka mengakui kemajemukan

masyarakat tanpa membedakan suku, agama, dan ras, dan setia pada Negara Kesatuan Republik Indonesia.

- Misi: Elex Media Komputindo menjalankan visi tersebut dengan asas solidaritas dan kemanusiaan untuk mencerdaskan dan memajukan kehidupan bangsa melalui bidang informasi dan bidang lainnya. Berpegangan pada misi ini, Elex Media Komputindo terus berusaha dan berkarya untuk menjawab kebutuhan masyarakat dan bangsa Indonesia terhadap informasi dan pengetahuan yang mencerdaskan, mencerahkan, dan bermutu.

Pada Januari 2022, PT Elex Media Komputindo meredefinisi arah perusahaannya dengan tujuan yang baru, yaitu menjadi penerbit konten berbasis keluarga (*family-based content publishing*). Ke depannya PT Elex Media Komputindo tidak lagi hanya muncul dalam rupa buku cetak maupun digital (*e-book*), melainkan ke arah multimedia, *multiplatform*, dan *multichannel*, menjadi rumah yang mewadahi berbagai ide bersama antara penulis, editor, desainer, serta komunitas pembaca (Putri, 2022). PT Elex Media Komputindo memiliki tiga *imprint* yaitu Quanta (menyasar segmen pasar muslim), Oopredoo (menyasar segmen anak-anak), dan YOI Books (menyasar pembaca muda). Berikut ini adalah struktur organisasi dari PT Elex Media Komputindo:



Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT Elex Media Komputindo

Sumber: Data internal PT Elex Media Komputindo 2021-2022

1.1.1 Quanta

Quanta adalah *imprint* dari PT Elex Media Komputindo yang khusus menerbitkan buku-buku nonfiksi islami. Quanta memulai kiprahnya di dunia penerbitan sejak tahun 2008. Buku-buku terbitan Quanta berkaitan dengan *self improvement* atau pengembangan diri, *lifestyle* (kesehatan, kecantikan, *mental health*, dan lain-lain), pemikiran dan referensi, doa dan zikir, tuntunan dan ibadah, *parenting*, juga buku anak dengan logo Quanta Kids. Buku Quanta juga sudah banyak yang yang menjadi *National Best Seller*. Selain itu, beberapa buku Quanta juga ada yang sudah diterjemahkan dan diterbitkan oleh penerbit di Malaysia. Segmen pembaca Quanta adalah mulai dari anak-anak usia 14 tahun hingga dewasa usia 50 tahun.

Quanta memiliki visi untuk menjadi penerbit Islami terbesar yang modern, dinamis, dan tepercaya tidak hanya di Indonesia, tetapi juga di Asia Tenggara. Oleh karena itu, Quanta berusaha menyediakan produk dan layanan yang dinamis (sesuai dengan perkembangan zaman), menghasilkan produk dengan tetap berpegang teguh pada nilai-nilai Islam yang *rahmatan lil'alam*, serta memperluas dan mempopulerkan ajaran-ajaran kebaikan ke seluruh lapisan masyarakat. Produk yang diterbitkan tidak hanya dalam bentuk buku, melainkan juga ada *e-book*, *audiobook*, dan konten edukasi islami lainnya.



Gambar 1.2 Logo Quanta

Sejalan dengan visi dan misi tersebut, maka lahirlah Ngaji Literasi, yang merupakan program blusukan ke pesantren-pesantren di seluruh Indonesia untuk meningkatkan minat literasi dan pengetahuan lain di luar keagamaan tidak hanya bagi santri, tetapi juga masyarakat sekitar. Acara yang dikemas dalam Ngaji Literasi, yaitu *workshop*, *talkshow*, bedah buku, bazar buku, dan *co-publishing*. *Workshop* yang dilaksanakan bisa dalam bentuk *workshop* kepenulisan, IT dan *computer*, *interpreneurship*, dan lain-lain yang diisi oleh penulis-penulis yang ahli di bidangnya. Sejak lahirnya Ngaji Literasi tahun 2019, Quanta sudah mengadakan

acara di berbagai pesantren di Indonesia, antara lain Jakarta, Bogor, Cibinong, Tasikmalaya, Purwakarta, Sukabumi, Jombang, Malang, Madura, dan Palembang. Kedepannya tidak menutup kemungkinan semakin banyak lagi pesantren yang bekerja sama dengan Quanta baik secara *online* maupun *offline*.

1.1.2 Oopredoo

Oopredoo adalah salah satu lini produk PT Elex Media Komputindo yang menerbitkan beragam jenis produk *edutainment* berkualitas untuk si kecil. Beberapa produk yang diterbitkan berupa *pop-up book*, *picture book*, *story book* seperti buku cerita dengan bahan *art paper*, kumpulan dongeng yang dikemas menjadi satu paket, *flash cards* berbahan *board* dikemas dalam bentuk kartu maupun kartu dijilid *ring* berbahan plastik, paket *board book*, dan *activity* seperti beragam jenis *puzzle*, *wipe clean*, gunting, lipat dan tempel, dan produk aktivitas menarik lainnya. Segmen pembaca Oopredoo adalah anak-anak dengan usia 0-6 tahun, dan untuk para orangtua sebagai bahan memberikan edukasi yang menyenangkan kepada anaknya.



Gambar 1.3 Logo Oopredoo

Oopredoo memiliki slogan 3B, yaitu bermain, belajar, dan bergembira. Dengan slogan ini, diharapkan anak-anak bisa menggunakan produk *edutainment*

ini sebagai bahan belajar juga bermain, dan bisa merasakan kegembiraan juga. Oopredoo memiliki cita-cita untuk mengakrabkan komunikasi orangtua dan anak dengan produk Oopredoo sebagai mediana. Pada awalnya cita-cita ini selaras dengan usaha Oopredoo dalam mengurangi penggunaan *gadget* pada anak-anak sehingga mengalihkan kegiatan anak dengan bermain dan belajar produk-produk dari Oopredoo. Namun, seiring berjalannya waktu, teknologi informasi berkembang semakin pesat dan penggunaan *gadget* pada anak-anak sulit untuk dihindarkan. Maka dari itu, Oopredoo melakukan inovasi pada cita-citanya. Dalam menjawab perkembangan zaman, Oopredoo turut melakukan inovasi pada produk-produknya yaitu dengan menambahkan fitur digital seperti AR (*Augmented Reality*) dan *QR code* ke dalam produknya. Sehingga produknya menjadi audio visual yang lebih interaktif. Inovasi ini dimulai sejak tahun 2021 di mana perubahan teknologi begitu pesat dampak dari *covid-19*.

Selain produk *edutainment*, saat ini Oopredoo juga sedang mengembangkan IP (*Intellectual Property*). IP (*Intellectual Property*) adalah karakter yang memiliki daya tarik dan memberikan pesan moral yang positif untuk anak-anak. IP yang sedang dikembangkan oleh Oopredoo bernama Petualangan Redo and Friends.



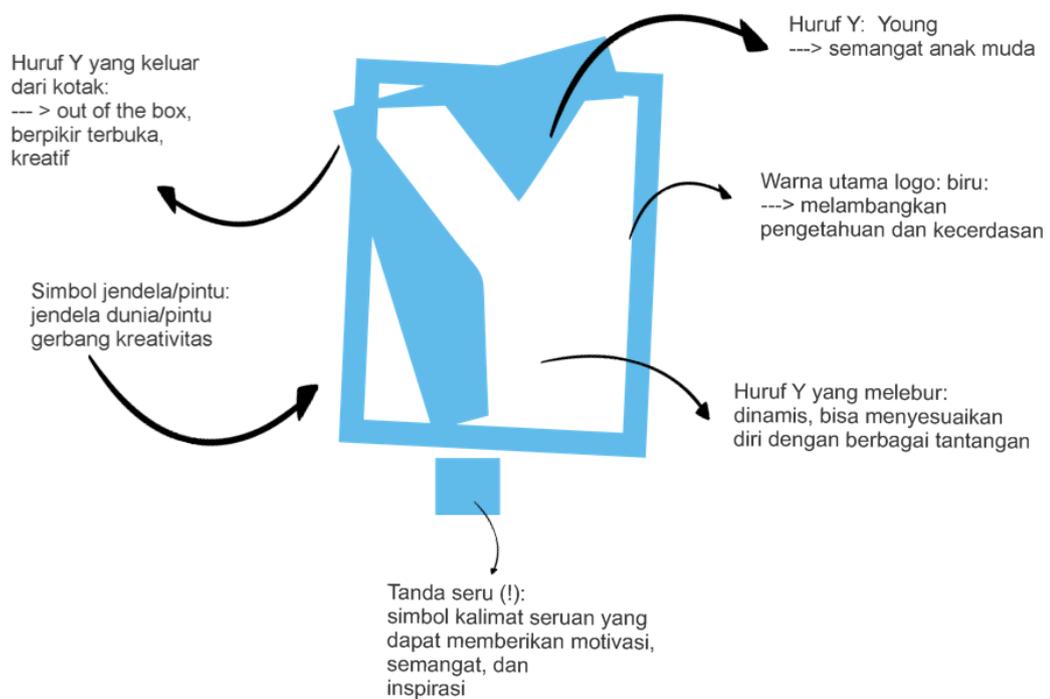
Gambar 1.4 Petualangan Redo and Friends (*Intellectual Property Oopredoo*)

Banyak karakter dari luar yang didolakan oleh anak-anak, tetapi jarang ada karakter asli Indonesia yang menjadi idola. Petualangan Redo and Friends (Redo, Sola, Domo, dan Fami) datang dengan konsep ATM (amati, tiru, modifikasi) dari karakter luar perpaduan antara karakter Winnie the pooh dan Dora the Explorer. Redo and Friends muncul dengan konsep belajar dan bermain dengan gembira. Redo and Friends ingin menjadi teman bermain dan belajar yang menyenangkan dengan berbagai aktivitas yang mendidik dan bermanfaat untuk anak-anak. IP ini lahir pada 23 Juli 2023 bertepatan dengan Hari Anak Nasional.

Tantangan yang dihadapi oleh Oopredoo saat ini adalah sulitnya memberikan gambaran yang lengkap terkait produk Oopredoo kepada pembaca. Hal ini dikarenakan produk Oopredoo baru terlihat *unique selling point*-nya ketika produknya telah dibuka. Sedangkan produk-produk Oopredoo yang di-*display* di toko berbentuk tertutup plastik. Sehingga Oopredoo menjawab tantangan ini dengan cara memberikan QR code di cover belakang buku yang nantinya bisa memperlihatkan detail isi buku secara keseluruhan.

1.1.3 Oopredoo

YOI Books dibentuk pada 15 Januari 2017 dan memiliki logo jendela biru yang terbuka, memiliki cita-cita untuk merepresentasikan dunia anak muda yang dinamis, penuh semangat, serta selalu dekat dengan kreativitas. YOI adalah akronim dari *young, out-of-the-box, inspiring*. Semangat penciptaan YOI Books ini adalah untuk merangkul kaum muda, didukung oleh fakta bahwa generasi muda saat ini (serta yang akan datang) merupakan kelompok masyarakat paling rentan dan lebih terdampak oleh ketidaksetaraan, tidak sebanding dengan generasi pendahulunya, antara lain semakin lebarnya jurang antarkelas, adanya diskriminasi etnis dan rasisme, isu gender dan seksualitas, ketidakadilan HAM, timpangnya pendidikan, kerusakan alam, dan masih banyak lagi.



Gambar 1.5 Makna Logo YOI Books

YOI Books memiliki visi untuk menjadi bagian dari ekosistem kehidupan anak muda Indonesia yang menghadirkan konten multiformat untuk mencerahkan dan mengajak mereka berpikir kritis, serta menyapa dan mengakomodir kebutuhan *customer* muda PT Elex Media Komputindo dengan cara kreatif dan sesuai gaya mereka. Lalu misinya adalah alih wahana ide topik yang dekat dengan kehidupan ke dalam bentuk multiformat dan menerbitkannya, serta menjadikan YOI sebagai payung *customer* muda PT Elex Media Komputindo (lintas redaksi), untuk mendukung keberagaman produk yang diterbitkan dan semakin menyapa mereka dari berbagai sudut topik bahasan. YOI Books mengkhususkan diri di buku-buku nonfiksi dengan target usia dewasa muda (17–30 tahun), dengan topik-topik yang mengandung kesadaran terhadap isu-isu terkini, namun juga tetap yang dekat dengan kehidupan (*associated experience*). Tema-tema yang sering digarap YOI antara lain: pengembangan diri (termasuk puisi dan jurnal naratif), kesehatan mental, pendidikan dan beasiswa, pemberdayaan perempuan, wawasan tentang

karier, seni dan kreativitas, hobi dan gaya hidup, *relationship*, serta bisnis dan keuangan. YOI Books sudah menerbitkan setidaknya 80 buku, di antaranya, ada sekitar 43 buku cetak dan 37 buku digital (*e-book*). Selain menyebarkan ilmu melalui buku, YOI Books juga merilis konten-konten dalam bentuk audiovisual dan konten-konten video. Untuk menyajikan konten-konten ini, YOI Books bekerja sama dengan berbagai pihak untuk menghasilkan ilmu yang berkualitas dan melibatkan komunitas yang lebih luas. Saat ini YOI Books juga mulai membangun aset digitalnya, seperti Instagram, TikTok, hingga YouTube. Selain untuk menyesuaikan target pasar, mulai dibangunnya aset digital ini juga merupakan bentuk transformasi digital yang selaras dengan redefinisi arah perusahaan PT Elex Media Komputindo. YOI Books juga sering mengadakan *event online* maupun *offline* dan sering berkolaborasi dengan pihak luar.

Sebagai bentuk dalam menjawab perkembangan pada disrupsi teknologi, Quanta, Oopredoo, dan YOI Books berkomitmen untuk terus berkembang di masa depan dengan mengembangkan produk dan kontennya dalam berbagai format agar dapat mencapai lebih banyak audiens. Maka dari itu, diperlukan kesiapan digital yang matang agar mampu menjawab tantangan dan terus bertahan di era disrupsi teknologi.

1.2. Latar Belakang Penelitian

Saat ini perkembangan industri 4.0 sangat pesat, khususnya pada industri digital. Hampir semua ranah kehidupan manusia saat ini dikaitkan dengan digitalisasi. Laporan dari We Are Social (2023), mencatat bahwa jumlah pengguna internet di Indonesia telah mencapai 212 juta pada Januari 2023, yang berarti sekitar 77% dari populasi Indonesia telah menggunakan internet.

Jumlah Pengguna Internet di Indonesia
(Januari 2012 - Januari 2023)



Gambar 1.6 Grafik Jumlah Pengguna Internet di Indonesia berdasarkan laporan We Are Social

Melihat trennya, jumlah pengguna internet di Indonesia terus tumbuh setiap tahun. Lebih lanjut, We Are Social juga melaporkan bahwa rata-rata orang Indonesia menggunakan internet selama 7 jam 42 menit setiap harinya dan sebanyak 98,3% pengguna internet di Indonesia menggunakan telepon genggam. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi cepat diterima oleh masyarakat Indonesia karena kemudahan yang ditawarkan. Menurut laporan APJII (Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia), berdasarkan usia pengguna, internet paling banyak digunakan oleh masyarakat berusia 13-18 tahun yakni mencapai 98,2%, kemudian disusul oleh pengguna usia 19-34 tahun sebanyak 97,17% (APJII, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa pengguna internet di Indonesia didominasi oleh anak muda dan usia produktif.

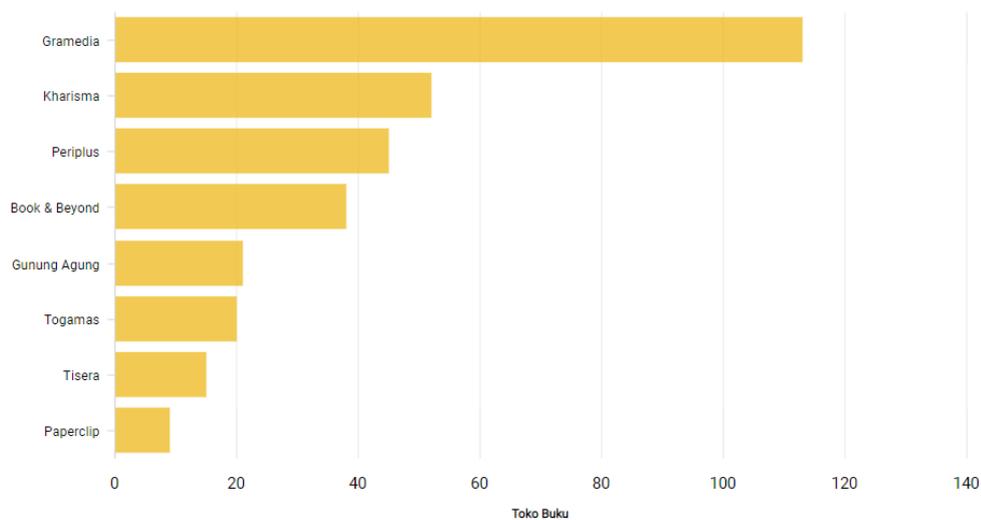
Ketika dunia dikagetkan oleh pandemi *covid-19* yang mengakibatkan tidak bisa dilakukannya pertemuan tatap muka, semua lini kehidupan beralih secara daring atau digital. Fenomena perubahan kehidupan bermasyarakat karena digitalisasi ini juga disebut dengan disrupsi teknologi. Menurut Rhenald Kasali

dalam Rahimallah (2022), *disruption* dapat diartikan sebagai inovasi yang menggantikan sistem lama dengan cara baru; berpotensi mengganti pemain lama dengan yang baru; dan menggantikan teknologi lama serbafisik dengan teknologi digital yang menghasilkan sesuatu yang benar-benar baru dan lebih efisien, juga lebih bermanfaat. Sejak penelitian ini ditulis, sudah terhitung hampir 4 tahun pasca pandemi yang membuat masyarakat hidup berdampingan dengan digitalisasi. Dampak dari disrupsi teknologi ini kemudian memaksa hampir semua bidang kehidupan untuk mengubah cara kerja mereka. Setyawati (2022) menjabarkan hasil sebuah survei konsumen dari PwC, yang menyebutkan bila 63% konsumen membeli lebih banyak kebutuhan pokok secara *online* setelah aturan *social distancing* diberlakukan. Banyak juga perusahaan yang semula mengharuskan seluruh karyawan untuk bekerja dari kantor atau *offline*, yang kemudian menerapkan sistem bekerja dari rumah (*work from home*) atau bekerja dari mana saja (*work from anywhere*). Disrupsi teknologi ini sudah pasti berdampak pada sektor bisnis. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa perilaku masyarakat berubah ke arah digital. Para pemasar saat ini juga menggunakan teknologi digital untuk mengubah perilaku konsumen sebagai taktik untuk membujuk orang agar membeli produk mereka. Karena perubahan tersebut, maka banyak perusahaan yang juga melakukan transformasi teknologi untuk tetap bisa memenuhi kebutuhan pelanggannya (Harapap et al., 2023). Sehingga wajib bagi pelaku bisnis untuk beradaptasi dalam menghadapi perubahan-perubahan ini.

Pada pesatnya era industri 4.0 ini, banyak industri bisnis yang merasakan dampaknya, baik positif maupun negatif. Suatu bisnis jika tidak bersiap untuk menghadapi industri 4.0 ini, tidak menutup kemungkinan akan tergerus oleh zaman dan tergantikan oleh kompetitor baru. Tidak terkecuali dengan industri penerbitan. Hal ini dapat dilihat dari hasil riset IKAPI (Ikatan Penerbit Indonesia, asosiasi yang menyatukan penerbit buku dari seluruh Indonesia beranggotakan 1.328 penerbit) pada tahun 2020. Menurut IKAPI, terjadi penambahan jumlah judul terbit yang konsisten selama 5 tahun terakhir, kecuali tahun 2020 terjadi penurunan yang cukup signifikan akibat wabah Covid-19. IKAPI juga menambahkan semakin terbatasnya judul buku untuk tujuan komersial yang diterbitkan pada tahun 2020. IKAPI juga

mengatakan bahwa penjualan penerbit selama 3 tahun terakhir (2018-2020) masih fluktuatif dan cenderung turun yang menandakan adanya dampak dari bacaan yang tersedia secara digital. Di sisi lain, ditambah minat baca masyarakat Indonesia masih cenderung rendah berdasarkan penelitian oleh Kemdikbud pada tahun 2023. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa angka rata-rata Indeks Alibaca Nasional masuk dalam kategori aktivitas literasi rendah, yaitu berada di angka 37,32. Dari latar belakang fenomena tersebut maka perlu adanya peningkatan dan perbaikan pada industri penerbitan di Indonesia agar tetap bisa bersaing di era disrupsi teknologi.

Di industri penerbitan, terdapat korporasi Kompas Gramedia yang merupakan perusahaan media di Indonesia yang hadir sejak 1963 dengan berbagai produk berbasis informasi dan pengetahuan, salah satunya adalah produk buku yang dihasilkan dari penerbit-penerbit yang merupakan naungan dari Kompas Gramedia. Kompas Gramedia memiliki visi misi yaitu menjadi perusahaan yang terbesar, terpadu, dan tersebar di Asia Tenggara melalui usaha berbasis pengetahuan yang menciptakan masyarakat terdidik, tercerahkan, menghargai kebhinekaan, dan adil sejahtera (kompasgramdia.com, 2023). Kompas Gramedia memiliki kelompok bisnis yang berfokus dalam penerbitan, yaitu *Group of Retail and Publishing* yang terdiri dari 7 penerbit buku dan 100 lebih toko Gramedia. Hingga saat ini, Kompas Gramedia memiliki toko buku, yaitu toko buku Gramedia, dengan jaringan terluas di Indonesia. Dilansir dari databoks.com (2020), Gramedia mendominasi toko buku di Indonesia.



Gambar 1.7 Jumlah toko buku di Indonesia

Selain jumlah toko yang mendominasi, Kompas Gramedia juga mendominasi dalam jumlah terbit judul per tahunnya. Menurut IKAPI (2023), Gramedia menerbitkan 4.000 judul per tahun, sedangkan ada penerbit yang hanya menerbitkan di bawah 10 judul buku setiap tahunnya. Jumlah judul terbit Gramedia menunjukkan ada perbedaan yang cukup besar antara penerbit besar dan kecil.

Di dalam *Group of Retail and Publishing* Kompas Gramedia ini, terdapat anak perusahaan yaitu penerbit PT Elex Media Komputindo. PT Elex Media Komputindo memiliki *imprint* atau merek dagang yang berfokus kepada beberapa segmen, yaitu Quanta (segmen buku Islami), Oopredoo (segmen buku *edutainment* anak), dan YOI Books (segmen anak muda). Pada penelitian ini, peneliti akan meneliti lebih dalam tentang kesiapan operasi digital yang ada pada ketiga *imprint* PT Elex Media Komputindo tersebut. Mengingat saat ini industri penerbitan, masih terdampak pada perkembangan digitalisasi di era disrupsi teknologi yang disebabkan oleh Covid-19 ini. Dalam hal segi manajerial, ketiga *imprint* tersebut telah menerapkan kesiapan operasi digital namun belum secara keseluruhan. Maka dari itu, perlu dianalisis lebih lanjut tentang kesiapan operasi digital ketiga *imprint* tersebut, sehingga nantinya mereka akan lebih siap dalam mengikuti transformasi

digital yang akan dilakukan PT Elex Media Komputindo yaitu redefinisi arah penerbitan menjadi *multiformat*, *multiplatform*, dan *multichannel*.

Alasan pemilihan *imprint* sebagai objek penelitian dalam studi ini adalah karena salah satu *imprint* PT Elex Media Komputindo, yaitu Quanta, memberikan kontribusi signifikan terhadap pendapatan perusahaan. Quanta termasuk ke dalam tiga unit dengan kontribusi terbesar terhadap *revenue* PT Elex Media Komputindo tahun 2020-2023. Selain itu, pada rentang tahun 2020-2023, kinerja Quanta menunjukkan tren pertumbuhan yang konsisten dari waktu ke waktu, berbeda dengan unit lain yang cenderung fluktuatif atau mengalami ketidakstabilan dalam kontribusi pendapatannya. Alasan lain dari pemilihan *imprint* sebagai objek penelitian adalah karena *imprint* dapat memberikan gambaran dari adanya diversifikasi pembaca. Di bawah ini adalah *revenue* dari ketiga *imprint* dari 2018 sampai awal 2023. Secara *revenue*, YOI Books terbilang cukup tertinggal daripada Quanta dan Oopredoo. Quanta dan Oopredoo selalu mencapai *revenue* miliaran, sedangkan YOI Books baru mencapai ratusan juta. Jika dilihat dari segi *revenue* juga terdapat *gap* dari ketiga *imprint* tersebut. Di mana hanya Quanta yang mengalami kenaikan *revenue*, sedangkan YOI Books tidak stabil, dan Oopredoo mengalami penurunan *revenue*.

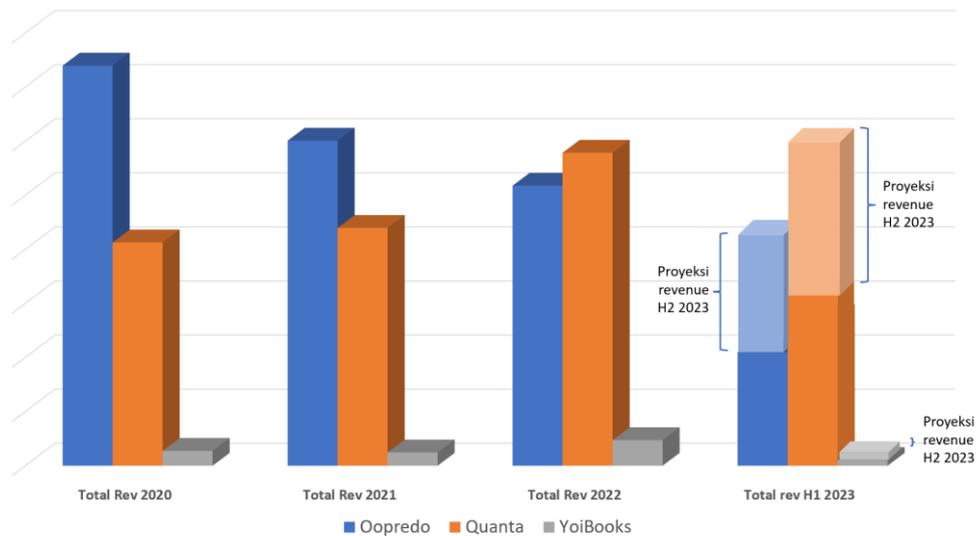
Secara umum, terdapat faktor-faktor yang bisa memengaruhi performa *revenue* suatu perusahaan. Menurut Salamah (2023), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan suatu perusahaan yaitu:

1. Perencanaan keuangan yang matang, di mana harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti kondisi pasar, risiko, dan target bisnis.
2. Pemahaman perusahaan terhadap pengelolaan biaya dan pendapatan secara rinci, seperti biaya operasional, biaya tetap, dan biaya variabel.
3. Arus kas, merupakan pengukuran arus masuk dan arus keluar uang dalam suatu periode.
4. Pengelolaan risiko. Risiko bisnis dapat terjadi dari berbagai faktor seperti pasar, keuangan, operasional, dan lain-lain. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhitungkan risiko dan mengambil tindakan untuk mengurangi

risiko tersebut, seperti diversifikasi investasi, memperhatikan keamanan data dan informasi, serta melakukan pengelolaan risiko operasional yang lebih baik.

5. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam pengelolaan keuangan.

Terdapat kemungkinan bahwa terjadinya *gap revenue* pada ketiga *imprint* disebabkan oleh faktor-faktor di atas. Namun untuk mengetahui lebih mendalam, peneliti telah melakukan wawancara dengan pihak terkait dari ketiga *imprint* untuk bahan analisis lebih lanjut.



Gambar 1.8 Perbedaan *Revenue* Quanta, Oopredoo, dan YOI Books pada 2020-2023

Menurut hasil wawancara dengan V. Sugeng Hardojo (*Manager Non-Fiction Dept.*) kenaikan *revenue* Quanta pada 2020-2021 disebabkan karena beberapa hal, yaitu: pengembangan asset digital yang baik; tingginya ambisi dan kreativitas editor (SDM); kemampuan editor memilih judul yang bisa *best seller* dan masih terus diminati pasar. Sedangkan, menurut hasil wawancara dengan Cosmas Yuniarto (*Assistant Manager Fiction Dept., dan SPT Oopredoo*)

penurunan *revenue* Oopredoo pada 2020-2021 disebabkan karena beberapa hal, yaitu: kurangnya sumber daya untuk melakukan multiformat produk; kapabilitas digital SDM Oopredoo masih perlu ditingkatkan; sulitnya menunjukkan USP produk Oopredoo karena perlu adanya demo. Kemudian untuk YOI Books, menurut hasil wawancara dengan Whindy Yoevestian (salah satu pendiri YOI Books dan *SPT Business and Money Section*) penurunan *revenue* YOI Books pada 2020-2021 disebabkan karena beberapa hal, yaitu: kendala proses bisnis, seperti strategi promosi yang *template* dan kurang eksplor; rendahnya kompetensi digital editor; kurangnya SDM tim promosi digital; sulitnya pencarian tema buku yang diminati pasar. Berdasarkan wawancara, memang ada faktor internal yang lebih dominan dalam menjelaskan kinerja keuangan masing-masing imprint, seperti kapabilitas SDM, strategi bisnis, dan pemanfaatan digital sebagai alat bantu kerja.

Perbedaan karakteristik pelanggan turut berkontribusi terhadap dampak kinerja keuangan masing-masing *imprint*. Quanta berhasil meningkatkan *revenue* karena memahami preferensi pelanggan dan mampu menghadirkan konten yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Sementara itu, Oopredoo mengalami kendala karena produknya memerlukan pendekatan interaktif yang lebih intensif, sehingga sulit menarik minat pelanggan tanpa demo. YOI Books menghadapi tantangan dalam menyesuaikan strategi promosi dengan pelanggan yang lebih kritis terhadap pemilihan tema buku. Meskipun faktor internal seperti kapabilitas SDM dan strategi bisnis juga berpengaruh, karakteristik pelanggan jelas memainkan peran dalam perbedaan kinerja keuangan ketiga *imprint*.

Penelitian ini akan memberikan batasan penelitian yang hanya berfokus untuk meneliti kesiapan operasi digital dari Quanta, Oopredoo, dan YOI Books. Kesiapan operasi digital dari ketiga *imprint* perlu dianalisis lebih lanjut, mengapa terdapat perbedaan dan bagaimana cara menanganinya. Adanya *gap* pada *revenue* dan kesiapan operasi digital inilah yang kemudian membuat peneliti melakukan penelitian untuk meneliti kesiapan operasi digital secara lebih lanjut dari ketiga *imprint* tersebut. Alasan lanjutan peneliti memilih topik kesiapan operasi digital pada *imprint* ini adalah karena ketiga *imprint* tersebut perlu menyelaraskan

redefinisi arah perusahaan PT Elex Media Komputindo ke digital. Maka langkah awal yang penting untuk dilakukan adalah menganalisis kesiapan operasi digital para *imprint*.

Dalam mempertahankan dan memperluas eksistensi bisnis di era disrupsi teknologi ini, kesiapan operasi digital pada suatu perusahaan atau organisasi sangatlah penting. Menurut Holopainen et al., (2022), operasi digital dijelaskan sebagai penggunaan teknologi digital untuk mendukung proses-proses dalam perusahaan. Operasi digital mendukung transformasi digital dengan memungkinkan perubahan strategis dan manajerial yang berkelanjutan dalam perusahaan (Holopainen et al., 2022). Operasi digital berfungsi untuk menyelaraskan kembali lingkungan organisasi saat ini dengan memodifikasi bisnis dan operasinya (Holopainen et al., 2022). Kemampuan perusahaan yang menerapkan operasi digital untuk mengadopsi teknologi digital baru menjadi semakin penting untuk mencapai daya saing. Seiring dengan makin banyaknya fenomena VUCA pada bisnis sebagai dampak revolusi industri 4.0, perubahan perilaku masyarakat tidak cukup jika masih tetap dikelola dengan pendekatan tradisional atau *offline*. Begitupun dengan industri penerbitan, tidak cukup hanya dengan pendekatan tradisional atau *offline* sehingga perlu kematangan dalam kesiapan operasi digital yang ke depannya bisa memberikan daya saing pada industri penerbitan.

1.3 Perumusan Masalah

Seperti yang sudah dijelaskan pada latar belakang, dampak pandemi *covid-19* terhadap industri penerbitan sangatlah besar. Tren teknologi semakin menguat namun indeks literasi dan minat baca di Indonesia malah menunjukkan angka yang rendah. Quanta, Oopredoo, dan YOI Books sebagai *imprint* dari PT Elex Media Komputindo juga harus lebih siap secara digital agar mampu menghadapi tantangan pada industri penerbitan.

Melihat permasalahan tersebut, peneliti ingin menganalisis kesiapan operasi digital Quanta, Oopredoo, dan YOI Books dengan menggunakan teori dari Holopainen et al., (2022). Teori tersebut menjelaskan masih banyak perusahaan/organisasi yang mengalami tantangan dalam menyesuaikan operasi digital mereka. Untuk itu, diperlukan kesiapan operasi digital di mana dibagi menjadi lima elemen utama yaitu: strategi (*strategy*), manajemen (*management*), organisasi dan budaya (*organization and culture*), pelanggan (*customer*), dan rantai pasokan (*supply chain*). Sehingga peneliti merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kesiapan operasi digital *imprint* PT Elex Media Komputindo dilihat dari sisi *strategy, management, organization and culture, customer, dan supply chain*?
2. Bagaimana rekomendasi tindakan korektif yang harus dijalankan *imprint* PT Elex Media Komputindo agar lebih siap untuk melakukan transformasi digital ke depannya?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis kesiapan operasi digital *imprint* PT Elex Media Komputindo dilihat dari sisi *strategy, management, organization and culture, customer, dan supply chain*.
2. Untuk menganalisis rekomendasi tindakan korektif yang harus dijalankan *imprint* PT Elex Media Komputindo agar lebih siap untuk melakukan transformasi digital ke depannya.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung bagi para pemangku kepentingan. Dalam hal ini, manfaat dapat dilihat dari dua aspek berikut:

1.5.1 Aspek Akademis

a. Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini menambah pengetahuan dan pemahaman tentang kesiapan operasi digital pada penerbit di industri penerbitan buku, khususnya dalam menghadapi disrupsi teknologi.

b. Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini membuka peluang penelitian lebih lanjut tentang kesiapan operasi digital pada suatu perusahaan, sehingga mampu membangun transformasi digital yang tepat untuk menciptakan efektivitas penggunaan teknologi dalam meningkatkan efisiensi dan daya saing bisnis, serta dampak transformasi digital terhadap keberlangsungan bisnis di era digital, khususnya pada industri penerbitan.

1.5.2 Aspek Praktis

a. Objek Penelitian

Penelitian ini membantu Quanta, Oopredoo, dan YOI Books dalam meningkatkan strategi bisnis mereka, sehingga dapat memberikan kepercayaan diri dan motivasi untuk terus berinovasi dan mengembangkan bisnis di era digital.

b. Perguruan Tinggi

Penelitian ini memberikan bahan ajar yang relevan dengan perkembangan terbaru dalam industri penerbitan buku dan kesiapan operasi digital yang sedang terjadi, sehingga dapat membantu meningkatkan kualitas pendidikan di perguruan tinggi.

c. Industri Penerbitan

Penelitian ini memberikan informasi tentang dampak disrupsi teknologi pada industri penerbitan serta kesiapan operasi digital yang harus dilakukan, sehingga dapat menjadi contoh dan referensi bagi perusahaan lain yang bergerak di industri sejenis. Penelitian ini juga memberikan inspirasi bagi perusahaan sejenis untuk mempersiapkan operasi digital yang lebih baik dan efektif.

d. Pemerintah

Penelitian ini menambah pengetahuan dan pemahaman tentang disrupsi teknologi dan operasi digital di industri penerbitan buku serta menunjukkan bahwa kesiapan dalam operasi digital untuk membangun transformasi digital dapat memberikan manfaat ekonomi yang signifikan bagi industri penerbitan buku, sehingga pemerintah dapat mempertimbangkan kebijakan yang mendukung pengembangan industri tersebut.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Bab 1 Pendahuluan

Bab ini berisi tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka dan Lingkup Penelitian

Bab ini berisi tentang teori-teori dari mulai umum sampai khusus, kajian pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu, dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran. Sehingga nantinya akan membantu untuk menemukan kesenjangan penelitian dan menentukan posisi penelitiannya.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini berisi tentang metode-metode yang digunakan dalam penelitian yaitu pendekatan, metode, dan teknik dalam mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang hasil penelitian dan pembahasan yang diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang ditarik dari keseluruhan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.