

**ANALISIS STRATEGI BISNIS ANTV  
DALAM MENGHADAPI ERA KONVERGENSI  
DI INDUSTRI PERTELEVISIAN NASIONAL**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk  
mendapatkan gelar Magister Manajemen (S2)**



**TRI SETTYO AGUSTIN  
2161021015**

**PROGRAM STUDI  
MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS BAKRIE  
JAKARTA  
2019**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

**Nama : Tri Settyo Agustin**

**NIM : 2161021015**

**Tanda Tangan :** 

**Tanggal : 19 Februari 2019**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Tri Settyo Agustin  
NIM : 2161021015  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul : Analisis Strategi Bisnis ANTV Dalam  
Menghadapi Era Konvergensi di Industri  
Pertelevisian Nasional

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian dari persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada untuk Program Studi Magister Manajemen – Universitas Bakrie.

Pembimbing: BP. Kusumo Bintoro, Ir.,M.B.A., Dr.

(.....)



Penguji 1: Dr. Siti Rohajawati, S.Kom., M.Kom.

(.....)



Penguji 2: Muchsin Saggaf Shihab, S.E.,M.Sc.,M.B.A.,Ph.D. (.....)



## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT sehingga penulis bisa menyelesaikan penelitian ini sebagai tugas akhir pada Program Magister Manajemen Universitas Bakrie yang berjudul: "**Analisis Strategi Bisnis ANTV Dalam Menghadapi Era Konvergensi di Industri Pertelevisian Nasional**". Penulisan tesis ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen Universitas Bakrie.

Di dalam proses penyusunan dan penyelesaian tesis, Penulis telah mendapatkan bantuan yang sangat besar dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini, secara khusus kepada:

1. Bapak BP. Kusumo Bintoro, Ir.,M.B.A., Dr. selaku dosen pembimbing yang telah mencerahkan waktu, pikiran dan tenaganya dalam mendukung penyelesaian tugas akhir ini.
2. Ibu Dr. Siti Rohajawati, S.Kom., M.Kom. selaku dosen penguji 1, atas arahan dan masukan untuk menyempurnakan tugas akhir ini.
3. Bapak Muchsin Saggaf Shihab, S.E.,M.Sc.,M.B.A.,Ph.D. selaku dosen penguji 2, atas arahan dan masukannya untuk menyempurnakan tugas akhir ini.
4. Ibu Imelda Marulita Tambunan selaku General Manager Programming & Research sekaligus Strategic Planning & Business Analyst VIVA yang telah bersedia menjadi narasumber dan membagi ilmunya dengan penulis.
5. Bapak Yusuf Ibrahim selaku Wakil Pimpinan Redaksi ANTV sekaligus Sr Manager News,CA & Sports yang telah bersedia menjadi narasumber, mendukung dan memberi keleluasaan waktu untuk menempuh studi ini.
6. Bapak Fauzan Muslim selaku Manager Human Capital Development ANTV, terima kasih telah bersedia menjadi narasumber dan membagi ilmunya dengan penulis.

7. Bapak Rizky Indrawan selaku General Manager Digital Media ANTV, yang telah telah bersedia menjadi narasumber dan berbagi ilmu dengan penulis.
8. Bapak Bestian Nainggolan selaku Litbang Kompas dan Dosen di Universitas Indonesia yang telah meluangkan waktunya untuk dijadikan narasumber, terima kasih telah membagi ilmunya kepada penulis.
9. Para pimpinan di Divisi News, CA & Support ANTV, Bapak Yusuf Ibrahim, Bapak Asdedy, Bapak Angghi Muliya M, Bapak Pramono dan Bapak Yudi Erwanto yang selalu mendukung dan memberikan keleluasaan waktu bagi penulis untuk menyelesaikan studinya di sela-sela aktifitas pekerjaan.
10. Keluarga penulis, kepada Ibu yang selalu mendoakan serta mengorbankan waktu dan tenaganya, agar tugas ini dapat terselesaikan dengan baik. Juga kepada Alm Bapak yang mendoakan dari jauh.
11. Rekan-rekan kerja di Divisi News, CA & Sports ANTV atas dukungannya, khususnya kepada Mba Eka dan Maya yang membantu *back-up* pekerjaan penulis jika ada ujian dan tugas kuliah yang harus dikerjakan.
12. Sahabat-sahabat penulis, Ria, Zhilan, Riri, Andini, Ajeng, Hunaidah, Novi, Rabfine, Jati, Astrid dan lainnya, yang selalu mendukung, menyemangati dan memberi inspirasi hingga akhirnya tugas akhir ini bisa diselesaikan.
13. Teman-teman Batch 7 Magister Manajemen Universitas Bakrie yang telah berbagi ilmu, cerita serta banyak memberikan sudut pandang baru.
14. Seluruh Dosen, Staff Universitas Bakrie yang telah memberikan pelayanan yang terbaik selama proses pendidikan sampai pada saat penulisan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian tesis ini masih banyak terdapat kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, penulis mengharapkan saran, kritik dan masukan dari semua pihak guna perbaikan tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat dan dapat berkontribusi kepada dunia usaha maupun dunia penelitian. Terima kasih.

Jakarta, 19 Februari 2019

penulis

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

<b>Nama</b>	<b>: Tri Settyo Agustin</b>
<b>NIM</b>	<b>: 2161021015</b>
<b>Program Studi</b>	<b>: Magister Manajemen</b>
<b>Jenis Tesis</b>	<b>: Strategic Planning</b>

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

“Analisis Strategi Bisnis ANTV Dalam Menghadapi Era Konvergensi di Industri Pertelevisian Nasional”.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database, merawat dan mempublikasikan) Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Tanggal: 19 Februari 2019

Yang Menyatakan



(Tri Settyo Agustin)

## ***ABSTRACT***

*This thesis discusses the business strategy of FTA (free to air) television in facing the era of convergence and its implementation on ANTV. This study uses a qualitative approach with descriptive methods and uses technical narrative and thematic analysis. The results of the study state that the 360° convergence strategy being run by ANTV has not achieved the expected results. The problem of synergy of internal work units and the threat of substitute products is the obstacle. Therefore an alternative strategy is formulated through the TOWS Matrix and Diamond Strategy tools. The implementation of alternative media convergence business strategies is adjusted to investment capabilities, context of needs, and work culture and by taking into account external threats.*

***Keywords : Media convergence, convergence, strategic planning, business strategy, ANTV, television, Free to Air, TOWS Matrix, Diamond Strategy***

## ABSTRAK

Tesis ini membahas strategi bisnis televisi FTA (*free to air*) dalam menghadapi era konvergensi dan implementasinya di ANTV. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif dan menggunakan teknis analisis naratif dan tematik. Hasil penelitian menyatakan bahwa strategi konvergensi 360° yang sedang dijalankan ANTV belum mencapai hasil yang diharapkan. Masalah sinergi unit kerja internal dan ancaman produk pengganti menjadi penghambatnya. Maka dari itu dirumuskan strategi alternatif melalui *tools TOWS Matrix* dan *Diamond Strategy*. Implementasi alternatif strategi bisnis konvergensi media disesuaikan dengan kemampuan berinvestasi, konteks kebutuhan, dan budaya kerja serta dengan memerhatikan ancaman eksternal.

**Kata kunci : Konvergensi media, perencanaan strategis, strategi bisnis, stasiun televisi, ANTV, Free to Air, strategi konvergensi 360°, TOWS Matrix, Diamond Strategy**

**DAFTAR ISI**

	<b>Halaman</b>
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	12
1.4 Manfaat Penelitian .....	12
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	13
<b>BAB II DESKRIPSI OBJEK DAN DESKRIPSI INDUSTRI .....</b>	<b>14</b>
2.1 Gambaran Umum ANTV (Deskrripsi Objek) .....	14
2.1.1 Profil Perusahaan .....	14
2.1.2 Visi dan Misi ANTV .....	15
2.1.3 Struktur Organisasi .....	15
2.2 Model dan Strategi Bisnis ANTV .....	18
2.2.1 Model Bisnis ANTV .....	18
2.2.2 Strategi Pola Program ANTV .....	19
2.2.3 Strategi Pemasaran.....	20
2.3 Deskripsi Industri, Customer, Pesaing .....	21
2.3.1 Industri TV di Indonesia .....	21
2.3.2 Persaingan di Industri Pertelevisian di Indonesia .....	22
<b>BAB III KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN .....</b>	<b>28</b>
3.1 Landasan Teori.....	28
3.1.1 TV Sebagai Media Elektronik.....	28

3.1.2 Rating dan Share TV .....	28
3.1.3 Penyiaran Televisi di Indonesia Saat Ini.....	29
3.1.4 Dual Customer Pada TV (Konsep Ekonomi Media).....	30
3.1.5 Iklan TV .....	31
3.1.6. Iklan Digital ( <i>Digital Advertising</i> ).....	31
3.1.7 Jenis Layanan TV era konvergensi (Layanan <i>Triple Play</i> ) .....	32
3.1.8 Konvergensi Media.....	32
3.1.9 Dimensi-Dimensi Konvergensi Media .....	34
3.1.10 Teori PESTL .....	37
3.1.11 Teori <i>Porter's 5 Forces</i> .....	39
3.1.12 Teori <i>TOWS Matrix</i> .....	41
3.1.13 Model <i>Diamond Strategy</i> .....	44
3.2. Kerangka Pemikiran.....	47
3.3. Penelitian Terdahulu .....	51
<b>BAB IV METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>59</b>
4.1 Pendekatan Kualitatif.....	59
4.2 Metode Deskriptif .....	59
4.3 Strategi Studi Kasus .....	60
4.4 Narasumber .....	60
4.5 Teknik Pengumpulan Data.....	61
4..1Penelitian Kepustakaan ( <i>Library Research</i> ) .....	61
4.5.2 Penelitian Lapangan ( <i>Field Observation</i> ) .....	62
4.5.3 Wawancara.....	62
4.6 Keabsahan Data .....	62
4.7 Validasi Data.....	64
4.8 Teknik Analisis Data.....	65
4.8.1 Analisis Naratif .....	65
4.8.2 Analisis Tematik .....	66
4.8 Unit Pengamatan .....	67
4.9 Unit Analisis .....	67
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>68</b>
5.1 <i>Gap Analysis</i> Antara Strategi Konvergensi 360° ANTV Saat Ini Dengan <i>Long Term Objectives</i> .....	68
5.1.1 Analisis Strategi Konvergensi Yang Telah Berjalan Di ANTV ( <i>Current Position</i> ).....	70

5.1.2 Pendukung Implementasi.....	77
5.1.3 Penghambat Implementasi.....	80
5.1.4 Pencapaian Implementasi Strategi Konvergensi 360° di ANTV .....	86
5.1.5 Aspek Yang Harus Diperbaiki ( <i>Gap Analysis</i> ) .....	89
5.2 Analisis Faktor Eksternal.....	93
5.2.1 Analisis PESTL.....	93
5.2.1 Analisis Porter's 5 Forces .....	98
5.2.3 Peluang ( <i>Opportunity</i> ) .....	102
5.2.4 Ancaman ( <i>Threats</i> ) .....	104
5.3 Analisis Faktor Internal.....	106
5.3.1 <i>Key Success Factor</i> .....	107
5.3.2 Kekuatan ( <i>Strengths</i> ) .....	108
5.3.3 Kelemahan ( <i>Weakness</i> ) .....	110
5.4 Alternatif Strategi Bisnis Bagi Antv Untuk Menghadapi Era Konvergensi .....	111
5.4.1 Penetapan Sasaran ( <i>Long Term Objectives</i> ) .....	111
5.4.2 Formulasi Strategi Usaha dengan <i>TOWS Matrix</i> .....	115
5.4.3 Pengembangan Bisnis dengan <i>Diamond Strategy</i> .....	119
5.5 Implementasi Strategi Bisnis Alternatif di ANTV.....	126
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>133</b>
6.1 Kesimpulan .....	133
6.2 Saran .....	137
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>138</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>143</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 Proporsi Penguasaan Pasar Audiens Grup Korporasi TV.....	24
Tabel 2.2 : Penguasaan Pasar Iklan Grup Korporasi TV .....	26
Tabel 2.3 : Kelompok Utama Media di Indonesia .....	27
Tabel 3.1 Layanan IPTV Era Konvergensi .....	47
Tabel 3.2 Penelitian Terdahulu .....	51
Tabel 5.1: Laporan Laba Rugi Komprehensif Konsolidasian ANTV 2017 .....	86
Tabel 5.2 Key Success Factor Yang Harus Dimiliki ANTV .....	107
Tabel 5.3 Hasil Wawancara Mengenai Kekuatan ( <i>Strength</i> ) ANTV .....	108
Tabel 5.4 Hasil Wawancara Mengenai Kelemahan ( <i>Weakness</i> ) ANTV .....	110
Tabel 5.5 Tabel <i>TOWS Matrix</i> .....	116
Tabel 5.6: Rasio Profitabilitas ANTV tahun 2015-2017 .....	121
Tabel 5.7: Kinerja Keuangan PT Visi Media Asia (VIVA) tahun 2011-2016 ...	126
Tabel 5.8: Action Plan untuk Implementasi <i>Short Term Objectives</i> .....	129
Tabel 5.9: Action Plan untuk Implementasi <i>Medium Term Objectives</i> .....	130
Tabel 5.10: Action Plan untuk Implementasi <i>Long Term Objectives</i> .....	131

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.1 <i>Three Wave of change in TV Delivery</i> .....	2
Gambar 1.2 Strategi Konvergensi 360° ANTV .....	7
Gambar 1.3 Jenis Saluran Distribusi Siaran BBC .....	8
Gambar 2.1 Model Bisnis Canvas ANTV .....	18
Gambar 2.2 Strategi Pola Program ANTV .....	20
Gambar 3.1 : Tiga relasi dalam konvergensi media .....	33
Gambar 3.2 Konsep konvergensi di Indonesia .....	34
Gambar 3.3 Langkah-Langkah Dalam Membuat <i>TOWS Matrix</i> .....	43
Gambar 3.4 Model <i>Diamond Strategy</i> .....	44
Gambar 3.5 Kerangka Pemikiran .....	49
Gambar : 4.1 Triangulasi Data .....	63
Gambar 5.1 Perbandingan Kondisi Saat Ini dengan <i>Long Term Objective</i> .....	69
Gambar 5.2 <i>The Future of TV</i> .....	70
Gambar 5.3 Tampilan Desktop antvklik.com .....	73
Gambar 5.4 Konfirmasi Mengenai Perubahan Fitur Website .....	74
Gambar 5.5 Strategi <i>Human Capital</i> ANTV .....	78
Gambar 5.6 Konsumsi Media Berdasarkan <i>Sosial Economic Class</i> .....	95
Gambar 5.7 Pertumbuhan <i>Share TV</i> RCTI, ANTV, IMV (Indosiar), SCTV dari 2001-2015 .....	98
Gambar 5.8: Belanja Iklan Bersih di Indonesia .....	105
Gambar 5.9 Model Bisnis Walts Disney .....	112
Gambar 5.10 Model Bisnis Walts Disney .....	113
Gambar 5.11 Gagasan Model Bisnis ANTV di Masa Depan .....	114
Gambar 5.12 Gagasan Strategi ANTV di Masa Depan .....	124
Gambar 5.13: Timeline Implementasi Alternatif Strategi Bisnis .....	128