

**STRATEGI MEMBANGUN KEUNGGULAN KOMPETITIF
STASIUN TELEVISI TVONE MELALUI SUMBER DAYA
PENGETAHUAN DALAM MENGHADAPI MIGRASI TV
DIGITAL (STUDI KASUS TVONE)**

TESIS



BAYU ANDRIYANTO

2201001038

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
2022**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya Saya sendiri.
Semua sumber, baik yang dikutip maupun dirujuk
telah Saya nyatakan dengan benar

Nama : Bayu Andriyanto

NIM : 2201001038

Tanda Tangan :



Tanggal : Jakarta, 15 Agustus 2022

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Bayu Andriyatno

NIM : 2201001038

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : **Strategi Membangun Keunggulan Kompetitif Stasiun Televisi TVONE Melalui Sumber Daya Pengetahuan Dalam Menghadapi Migrasi TV Digital (Studi Kasus TVONE)**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Pembahas dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk melanjutkan penyusunan Tesis tahap berikutnya di Program Studi Magister Manajemen Universitas Bakrie

DEWAN PENGUJI

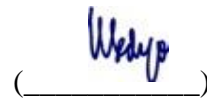
Pembimbing : M. Taufiq Amir, S.E., M.M., Ph.D.



Penguji 1 : Dr. Okder Pendrian, S.TP., M.M.



Penguji 2 : Dr. Urip Sedyowidodo, MM, IPM.



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 15 Agustus 2022

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Bayu Andriyanto
NIM : 2201001038
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Tesis : Strategi Management

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

Strategi Membangun Keunggulan Kompetitif Stasiun Televisi TVONE Melalui Sumber Daya Pengetahuan Dalam Menghadapi Migrasi TV Digital (Studi Kasus TVONE)

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 : 15 Agustus 2022

Yang Menyatakan



(Bayu Andriyanto)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kita panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan segala berkah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“Strategi Membangun Keunggulan Kompetitif Stasiun Televisi TVONE Melalui Sumber Daya Pengetahuan Dalam Menghadapi Migrasi TV Digital (Studi Kasus TVONE)”**. Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka pemenuhan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Bakrie.

Penulis percaya bahwa keberhasilan penulisan dalam menyelesaikan Tesis ini adalah berkat dari Allah SWT serta tidak terlepas dari bantuan semua pihak mulai dari masa awal sampai dengan akhir perkuliahan. Penulis berterima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian Tesis ini dan secara khusus pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

- 1) Ibu Prof. Ir. Sofia W. Alisjahbana, M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Bakrie;
- 2) Bapak Arief Bimantoro Suharko, Ph.D. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Bakrie;
- 3) Bapak M. Taufiq Amir, SE., MM., Ph.D. selaku dosen pembimbing atas arahan, dorongan, waktu, dan bimbingan beliau sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik;
- 4) Bapak Dr. Okder Pendrian, S.TP., M.M. selaku pembahas pertama atas saran dan masukan sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik;
- 5) Bapak Dr. Urip Sedyowidodo selaku pembahas kedua juga atas saran dan masukan sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik;
- 6) Keluarga besar tvOne yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk mendapatkan beasiswa dan bersedia untuk menjadi responden dalam penelitian ini sehingga Tesis ini dapat penulis selesaikan dengan baik dan bermakna. Khusus kepada Direktur Programming & Sport, Bapak Reva Deddy Utama dan Chief HCD Dudi Hendrakusuma, peneliti mengucapkan

terima kasih atas kepercayaan dan keleluasaan yang diberikan sehingga proses pendidikan ini dapat penulis selesaikan dengan sangat baik;

- 7) Tim Apa Kabar Indonesia Pagi yang telah memberikan ruang serta keleluasaan peneliti mengerjakan Tesis ini di sela-sela berjalannya program tayangan AKIP
- 8) Kedua orang tua tercinta, Ayahanda Basuki Suparto dan Ibunda Hj. Endri Suheriati serta kedua adik Kukuh Pribadi dan Arum Mugi Lestari yang terus mendoakan, mendukung, dan memberikan motivasi kepada penulis hingga saat ini;
- 9) Istriku Miranti dan kedua anakku, Ganeshrai Tyaga Andriyanto dan Ganendra Aryasatya Andriyanto yang tulus memberikan doa, dukungan, dan semangat kepada penulis;
- 10) Seluruh staf pengajar dan administrasi Universitas Bakrie atas kesungguhannya memberikan ilmu dan bantuan kepada penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Bakrie, khususnya kepada Sdr Anwar Muslim yang sudah membantu, menyemangati serta mengingatkan periode penulisan Tesis ini.
- 11) Seluruh teman-teman penulis di Batch 14 Magister Manajemen Universitas Bakrie, khususnya Yoki Marsis, Sjamsul Harun, Mona Turisna, Rendy Putra dan Agung Pinota yang selalu memberikan motivasi dan dorongan sehingga penulis dapat menempuh pendidikan ini dengan sangat baik.

Penulis terbuka atas saran dan masukan sehingga penulis dapat menulis lebih baik di kemudian hari. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua, terutama dalam lingkungan Program Studi Magister Manajemen Universitas Bakrie serta seluruh pihak yang membutuhkan. Akhir kata penulis mengucapkan mohon maaf bila ada kata-kata dalam penyampaian yang kurang berkenan. Sekian dan terima kasih.

Jakarta, 15 Agustus 2022



Bayu Andriyanto

ABSTRAK

Penerapan kebijakan Analog Switch Off atau ASO dalam industri penyiaran televisi Indonesia memberikan dampak yang signifikan pada persaingan antar stasiun televisi. Perubahan penggunaan teknologi yang memicu potensi peningkatan jumlah stasiun televisi perlu direspon oleh stasiun televisi untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Pendekatan sumber daya yang dimiliki oleh sebuah stasiun televisi bisa menjadi salah satu strategi yang dibangun untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam industry penyiaran televisi Indonesia.

Penelitian ini bersifat kualitatif dengan pendekatan metode wawancara dengan studi kasus pada PT Lativi Media Karya atau tvOne. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan dengan level Wakil Pemimpin Redaksi, General Manager hingga Eksekutif Produser yang berkaitan langsung dalam proses produksi tayangan televisi.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa sumber daya pengetahuan berupa kreativitas memegang peranan besar untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan landasan untuk bersaing dengan kompetitor. Sumber daya pengetahuan berupa kreativitas diyakini dapat menghasilkan tayangan program yang menarik secara audio visual yang akan menghasilkan rating/share yang optimal dengan dukungan sumber daya lainnya.

Untuk mengelola sumber daya pengetahuan berupa kreativitas, management stasiun televisi harus mempertimbangkan kanal atau wadah secara formal ataupun informal untuk mengelola, mengaplikasikan dan mengevaluasi kreativitas sebagai dasar produksi program televisi yang disertai pembekalan kemampuan secara konsisten bagi setiap individu untuk mendorong terciptanya kreativitas.

Kata Kunci: Keunggulan Kompetitif, Sumber Daya Pengetahuan, Kreativitas, Analog Switch Off, Migrasi Digital Televisi

ABSTRACT

Implementing the Analog Switch Off (ASO) policy in the Indonesian television broadcasting industry significantly impacts competition between television stations. The use of digital technology triggers a potential increase in the number of television stations, so television stations need to respond. This research answers why and how the resource approach is one of the strategies television stations apply to create a competitive advantage related to implementing ASO policies.

This research uses a qualitative approach with a case study method at PT. Lativi Media Karya, or TV One, is one of Indonesia's largest private television stations that responds to ASO's policies. Data collection through in-depth interviews with research informants: The Deputy Editor in Chief, General Manager, and Executive Producers. They are directly related to the implementation of ASO related to the television show production process.

The results show that knowledge resources in the form of creativity play an essential role in creating competitive advantage and the basis for competing with competitors. Knowledge resources in the form of creativity are vital to producing interesting audio-visual programs that will produce an optimal rating/share with the support of other resources.

To manage creativity, television station managers must consider formal or informal channels or forums to manage, implement, and evaluate creativity as the basis for television program production, accompanied by providing consistent skills for each individual to encourage a continuous creative process.

Keywords: Competitive Advantage, Knowledge Resources, Creativity, Analog Switch Off, Digital Television Migration.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN ORISINALITAS	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	12
1.4.1 Manfaat Akademik.....	12
1.4.2 Manfaat Praktis	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN.....	13
2.1 Teori Keunggulan Kompetitif.....	13
2.2 Resources Based View	16
2.2.1 Sumber Daya	19
2.2.2 Kapabilitas.....	20
2.3 Sumber Daya Pengetahuan	22
2.4 Analisis VRIO	24
2.4.1 Sumber Daya Pengetahuan Kreativitas.....	28
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	31
3.1 Objek Penelitian	31
3.2 Metode Penelitian.....	30

3.3	Pendekatan Kualitatif	31
3.4	Metode Studi Kasus	32
3.5	Teknik Pengumpulan Data	33
3.6	Teknik Analisis Data	34
3.7	Subjek Penelitian	35
3.8	Lokasi dan Waktu Penelitian	35
3.9	Pertanyaan Penelitian	35
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		 36
4.1	Objek Penelitian (tvOne)	36
4.2	Subjek Penelitian	37
4.3	Sumber Daya Pengetahuan	40
4.3.1	Peranan dan Kondisi Sumber Daya Pengetahuan di tvOne	40
4.3.2	Sumber Daya Pengetahuan di tvOne	47
4.3.3	Kreativitas	48
4.3.4	Menciptakan Sumber Daya Pengetahuan Kreativitas	53
4.4	Analisis VRIO atas Sumber Daya Pengetahuan dan Kapabilitas	59
4.5	Sumber Keunggulan Kompetitif	62
 BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN		 65
5.1	Kesimpulan	65
5.2	Keterbatasan Penelitian	66
5.3	Saran	66
5.3.1	Saran Bagi tvOne	66
5.3.2	Saran Bagi Peneliti Selanjutnya	67
DAFTAR PUSTAKA		68
PEDOMAN WAWANCARA		70
LAMPIRAN TRANSKRIP WAWANCARA		72

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Tahap Penghentian Siaran Analog	1
Tabel 1.2	Wilayah Layanan, Jumlah dan Penyelenggara Multipleksing	4
Tabel 2.1	Analisis VRIO Barney and Clark (2007)	27
Tabel 4.1	Analisis VRIO Sumber Daya Kreativitas tvOne	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Pelebaran Kanal Frekuensi Dengan Multipleksing.....	3
Gambar 1.2	Rating/ Share tvOne 2008-2012	7
Gambar 1.3	Rating/ Share tvOne 2013- 2017.....	8
Gambar 1.4	Rating/ Share tvOne 2018 – Maret 2022.....	8
Gambar 1.5	Jumlah Stasin Televisi di 10 Kota AC Nielsen saat ASO	10
Gambar 2.1	Hubungan Tradisional SWOT Barney	17
Gambar 3.1	Bisnis VIVA Grup	29

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Panduan Pedoman Wawancara.....	70
Lampiran 2	Transkrip Wawancara Responden	72