

**ANALISIS TRANSFORMASI MANAJEMEN WEBSITE  
UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING DI ERA DIGITAL**

(Studi Kasus Pada tvOnenews.com)

**TESIS**



**UNIVERSITAS  
BAKRIE**

**YOKI MARSIS**

**NIM : 2201001037**


**PROGRAM STUDI  
MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS BAKRIE  
JAKARTA  
TAHUN 2022**

## PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Yoki Marsis

NIM : 2201001037

Tanda Tangan : 

Tanggal : 12 Agustus 2022

## HALAMAN PENGESAHAN TESIS

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Yoki Marsis

NIM : 2201001037

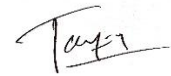
Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : **Analisis Transformasi Manajemen Website Untuk Meningkatkan Daya Saing Di Era Digital**

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Bakrie**

## DEWAN PENGUJI

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



(\_\_\_\_\_)

Penguji 1 : DR. Okder Pendrian, S.Tp., M.M.



(\_\_\_\_\_)

Penguji 2 : Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, M.M., IPM.



(\_\_\_\_\_)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 12 Agustus 2022

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

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

Nama : Yoki Marsis  
NIM : 2201001037  
Program Studi : Magister Manajemen  
Jenis Tesis : Riset Bisnis

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:

### **Analisis Transformasi Manajemen Website Untuk Meningkatkan Daya Saing Di Era Digital**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif 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 : 12 Agustus 2022

Yang Menyatakan



(Yoki Marsis)

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Puji syukur kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan ridho-Nya Saya selaku penulis dapat menyelesaikan Tesis, yang berjudul **“Analisis Transformasi Manajemen Website Untuk Meningkatkan Daya Saing Di Era Digital (Studi Kasus Pada tvOnenews.com)”**. Tesis ini disusun dalam rangka untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M) jenjang Strata Dua (S2) pada program Magister Manajemen Universitas Bakrie.

Dalam penulisan Tesis ini tak lupa penulis sampaikan ucapan banyak terima kasih, atas segala bantuan, dukungan baik berupa moril maupun materiil. Dengan penuh rasa syukur dan kerendahan hati penulis ucapkan banyak terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Ibu Prof. Ir. Sofia W. Alisjahbana, M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Bakrie;
2. Bapak Arief Suharko, Ph.D., selaku Kaprodi Magister Manajemen Universitas Bakrie;
3. Bapak Muhammad Taufiq Amir, SE., MM., Ph.D., selaku dosen pembimbing atas bimbingan, arahan, dukungan, dan waktu luangnya sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik;
4. Bapak DR. Okder Pendrian, S.Tp., MM., selaku penguji pertama atas saran dan masukan sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik;
5. Bapak Dr. Urip Sedyowidodo, selaku penguji kedua atas saran dan masukan sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik;
6. Bapak Anwar Muslim, yang selalu mengawal dan meluangkan waktu untuk membantu serta memberikan arahan ke penulis dalam hal administrasi selama periode perkuliahan;
7. Keluarga besar tvOne yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mendapatkan beasiswa dan bersedia untuk dijadikan narasumber sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Khusus kepada atasan langsung penulis, yaitu Bapak Muhammad Ichwan selaku *Visual News Gathering Manager* serta tim kerja penulis yaitu *Streaming Brotherhood*,

yang telah memberikan kepercayaan dan keleluasaan sehingga proses pendidikan S2 ini terselesaikan dengan baik;

8. Keluarga besar tvOnenews.com yang telah bersedia untuk dijadikan narasumber sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik;
9. Istri tercinta Pebri Sulbadriah, Ananda tercinta Hafsa Yoadriah Alifa Marsis dan Rasyid Rafaeyza Habibie Marsis, yang selalu memberikan motivasi dan dukungan kepada penulis sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik;
10. Ayahanda Raden Mustafa Kamil dan Ibunda Yuniar serta seluruh keluarga, Bapak Ahmad Sapuan dan Ibu Robiati serta seluruh keluarga, yang selalu memberikan dukungan kepada penulis sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik;
11. Seluruh jajaran Dosen dan Administrasi Universitas Bakrie yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan dan bantuan kepada penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Bakrie;
12. Seluruh teman-teman seperjuangan penulis di Batch 14 Magister Manajemen universitas Bakrie yang selalu memberikan motivasi selama masa perkuliahan.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan Tesis ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Untuk itu saran dan kritik yang sifatnya membangun, penulis harapkan untuk melengkapi kekurangan tersebut.

Akhir kata penulis mengharapkan semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua Amin.

Jakarta, 12 Agustus 2022



Yoki Marsis

## ABSTRAK

### ANALISIS TRANSFORMASI MANAJEMEN WEBSITE UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING DI ERA DIGITAL

(Studi Kasus Pada tvOnenews.com)

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen *website* berita yang berada di dalam perusahaan media konvensional televisi melakukan proses transformasi untuk meningkatkan daya saing di era digital. *Website* sebagai media pemberitaan diduga akan bertahan lama, karena masyarakat luas haus akan informasi yang disajikan dengan cepat dan akurat. Munculnya media pemberitaan berupa *website*, menjadi pemuas dahaga kebutuhan akan informasi berupa berita untuk masyarakat luas secara cepat dari manapun dan kapanpun juga. Peralatan komunikasi yang kemunculannya semakin canggih seperti *smartphone* dan akses internet yang semakin cepat, membuat masyarakat luas mengakses *website* berita menjadi lebih mudah. Fokus permasalahan penelitian ini adalah pada perubahan yang dilakukan manajemen *website* tvOnenews.com sebagai *website* yang fokus pada berita dan olah raga yang berada dalam perusahaan tvOne untuk meningkatkan daya saing di era digital. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen perubahan model Kotter, jenis-jenis perubahan milik Grundy, faktor-faktor perubahan organisasi milik Kreitner dan Kinicki, kesiapan perubahan milik Holt dkk, struktur organisasi milik Robbin dan Coulter, jenis-jenis organisasi milik John, dan *value proposition canvas* milik Osterwalder dkk untuk melihat transformasi manajemen yang terjadi akibat digitalisasi dan perkembangan teknologi yang begitu cepat. Paradigma penelitian yang digunakan adalah *postpositivisme*, dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian diperoleh dengan teknik wawancara dan observasi kepada subjek penelitian yaitu manajemen tvOne dan tvOnenews.com yang terlibat langsung dalam proses meningkatkan daya saing *website*, serta data lainnya dari sumber yang dapat dipercaya. Hasil dan analisis penelitian adalah transformasi yang terjadi dalam manajemen tvOnenews.com dengan meningkatkan daya saing di era digital.

**Kata kunci:** tvOne, tvOnenews.com, transformasi manajemen, perubahan organisasi, kesiapan perubahan, struktur organisasi, *value proposition canvas*, SDM, digital.

**ABSTRACT**

**TRANSFORMATION ANALYSIS OF WEBSITE MANAGEMENT TO  
BOOST COMPETITIVENESS IN DIGITAL ERA**

*(Case Study at tvOnenews.com)*

*The study aims to find out how news website management within conventional television company carried out a transformation process to boost competitiveness in digital era. Website will be presumably a long-lasting news channel since public society eagerly desire fast and accurate information. The emergence of news channels such as website nowadays become a thirst quencher that report rapidly amidst public society anytime and anywhere. The existence of more sophisticated technology such as smartphone as well as faster internet connection encourage public society to access news website as if snapping fingers. The scope of study focuses on transformation that has been carried out by tvOnenews.com management as a news website that concentrate on news and sport at tvOne company in order to boost competitiveness in digital era. This study used several theories namely change management theory of Kotter, varieties of change theory of Grundy, organizational change factors theory of Kreitner and Kinicki, change readiness theory of Holt et al, organizational structure theory of Robbin and Coulter, types of organization theory of John, as well as value proposition canvas of Osterwalder et al in order to know and understand the management transformation as the consequence of digitalization and rapid technology development. This study was conducted with post-positivism paradigm with qualitative approach. The result of this study was obtained with interview and observation technique to the subject of the study namely tvOne and tvOnenews.com that involved directly in the process of boosting website competitiveness as well as other data from reliable sources. The result and the analysis of the study was the transformation within tvOnenews.com management by boosting competitiveness in digital era.*

**Keywords:** *tvOne, tvOnenews.com, management transformation, organizational change, change readiness, organizational structure, value proposition canvas, human resources, digital.*



## 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 GAMBAR.....                                       | xi        |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                           | <b>1</b>  |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian .....                      | 1         |
| 1.2 Identifikasi Masalah.....                            | 9         |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                               | 10        |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                             | 10        |
| 1.4.1 Manfaat Akademik .....                             | 10        |
| 1.4.2 Manfaat Praktis .....                              | 10        |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN.....</b> | <b>11</b> |
| 2.1 Kerangka Teoritis .....                              | 11        |
| 2.1.1 Teori Manajemen Perubahan .....                    | 11        |
| 2.1.2 Perubahan Organisasi .....                         | 15        |
| 2.1.3 Kesiapan Perubahan .....                           | 18        |
| 2.1.4 Struktur Organisasi.....                           | 20        |
| 2.1.5 <i>Value Proposition</i> .....                     | 26        |
| 2.2 Kerangka Konseptual.....                             | 28        |
| 2.2.1 Transformasi .....                                 | 28        |
| 2.2.2 Manajemen <i>Website</i> .....                     | 28        |
| 2.2.3 Daya Saing .....                                   | 31        |
| 2.2.4 Era Digital.....                                   | 32        |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>               | <b>33</b> |
| 3.1 Paradigma Penelitian .....                           | 33        |
| 3.2 Pendekatan Penelitian .....                          | 34        |

|   |   |    |
|---|---|----|
| 3.3   | Metode Penelitian .....   | 35 |
| 3.4   | Subjek dan Objek Penelitian .....   | 36 |
| 3.4.1                                       | Subjek Penelitian .....   | 36 |
| 3.4.2                                       | Objek Penelitian .....  | 37 |
| 3.5   | Metode Pengumpulan Data .....   | 37 |
| 3.6.1                                       | Data Primer .....   | 38 |
| 3.6.2                                       | Data Sekunder .....   | 39 |
| 3.6   | Teknik Analisis Data.....   | 39 |
| 3.7   | Lokasi Penelitian .....   | 41 |
| 3.8   | Validitas Data .....  | 41 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... |   | 43 |
| 4.1   | PT Lativi Media Karya (tvOne).....  | 43 |
| 4.1.1                                       | Profil tvOne.....   | 43 |
| 4.1.2                                       | Sejarah <i>Website</i> tvOnenews.com .....  | 45 |
| 4.1.3                                       | Visi dan Misi .....   | 45 |
| 4.2   | Gambaran Subjek Penelitian .....  | 46 |
| 4.3   | Gambaran Strategi Transformasi Manajemen yang dilakukan<br>Oleh tvOne terhadap tvOnenews.com .....      | 47 |
| 4.4   | Hambatan yang terjadi Dalam Proses Pelaksanaan Strategi<br>Transformasi Manajemen tvOnenews.com.....    | 58 |
| 4.5   | Atribut-Atribut Individu Terhadap Kesiapan Perubahan dalam<br>Transformasi Manajemen tvOnenews.com..... | 62 |
| 4.5.1                                       | <i>Change Self Efficacy</i> .....   | 63 |
| 4.5.2                                       | <i>Discrepancy</i> .....  | 66 |
| 4.5.3                                       | <i>Personal Valence</i> .....   | 69 |
| 4.5.4                                       | <i>Organizational Valence</i> .....   | 71 |
| 4.5.5                                       | <i>Senior Leadership Support</i> .....  | 75 |
| 4.6   | Struktur Organisasi untuk tvOnenews.com.....  | 78 |
| 4.7   | <i>Value Proposition Canvas</i> Sebagai Analisis Kebutuhan<br>Konsumen.....                             | 81 |
| 4.7.1                                       | <i>Customer Jobs</i> .....  | 82 |
| 4.7.2                                       | <i>Gains</i> .....  | 83 |

|  |                                       |     |
|--|---------------------------------------|-----|
| 4.7.3  | <i>Pains</i> .....                    | 84  |
| 4.7.4  | <i>Products &amp; Services</i> .....  | 85  |
| 4.7.5  | <i>Gain Creators</i> .....            | 86  |
| 4.7.6  | <i>Pain Relievers</i> .....           | 88  |
| 4.8  | Pembahasan .....                      | 89  |
| BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN ..... |                                       | 97  |
| 5.1  | Kesimpulan.....                       | 97  |
| 5.2  | Keterbatasan Penelitian.....          | 98  |
| 5.3  | Saran .....                           | 98  |
| 5.3.1  | Saran Bagi tvOne.....                 | 98  |
| 5.3.2  | Saran Bagi Peneliti Selanjutnya ..... | 99  |
| DAFTAR PUSTAKA.....                            |                                       | 100 |
| PEDOMAN WAWANCARA .....                        |                                       | 107 |
| LAMPIRAN TRANSKRIP WAWANCARA.....              |                                       | 112 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 1.01 Grafik Media Tradisional Yang Paling Banyak Jadi Sumber Berita Di Indonesia (25 November 2021)..... | 2  |
| Gambar 1.02 Grafik Pengguna Media Konvensional (Semester I 2019 – Semester I 2020) .....                        | 3  |
| Gambar 1.03 Grafik Pilihan Sumber Berita Generasi Muda (16 Desember 2020).....                                  | 4  |
| Gambar 1.04 Statistika Sumber Berita .....  | 5  |
| Gambar 1.05 Statistika Media Pengakses Berita .....   | 6  |
| Gambar 1.06 Grafik Jumlah Pengunjung Website Berita .....   | 7  |
| Gambar 1.07 Total <i>Pageviews</i> yang diperoleh tvOnenews.com Selama Bulan Agustus Tahun 2021 .....           | 7  |
| Gambar 1.08 Peringkat tvOnenews.com di Dunia dan Indonesia pada tanggal 13 November 2021.....                   | 8  |
| Gambar 2.01 Proses Delapan Tahap Untuk Menciptakan Perubahan Besar Dari Model Perubahan Kotter.....             | 14 |
| Gambar 2.02 Value Proposition Canvas .....  | 27 |
| Gambar 2.03 Konsep Manajemen.....   | 31 |
| Gambar 3.01 Analisis Data Model Interaktif .....  | 40 |
| Gambar 4.01 Logo tvOne .....  | 44 |
| Gambar 4.02 Logo VIVA Group .....   | 44 |
| Gambar 4.03 Logo tvOnenews.com.....   | 45 |
| Gambar 4.04 Newsroom tvOnenews.com.....   | 78 |
| Gambar 4.05 Struktur Organisasi tvOne .....   | 81 |
| Gambar 4.06 Value Proposition Canvas tvOnenews.com untuk Pembaca .....  | 95 |
| Gambar 4.07 Value Proposition Canvas tvOne Untuk Pengiklan .....  | 95 |
| Gambar 4.08 Total <i>Pageviews</i> yang diperoleh tvOnenews.com Selama Bulan November Tahun 2021 .....          | 96 |
| Gambar 4.09 Total <i>Pageviews</i> yang diperoleh tvOnenews.com Selama tanggal 1 hingga 21 Juni 2022 .....      | 96 |