

**PENILAIAN ATAS PROYEK PERUBAHAN TV ONE DALAM  
RANGKA PERSIAPAN *ANALOG SWITCH OFF (ASO)*  
BERDASARKAN FAKTOR KERAS DALAM PERUBAHAN  
(*DICE FRAMEWORK*)**

**TESIS**



**SJAMSUL HARUN  
2201001024**


**PROGRAM STUDI  
MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS BAKRIE  
JAKARTA  
TAHUN 2024**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Sjamsul Harun

NIM : 2201001024

Tanda Tangan : 

Tanggal : 25 Juli 2024

## HALAMAN PENGESAHAN TESIS

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Sjamsul Harun  
NIM : 2201001024  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : **Penilaian Atas Proyek Perubahan tvOne Dalam Rangka Persiapan Analog Switch Off (ASO) Berdasarkan Faktor Keras Dalam Perubahan (DICE Framework)**

**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 : Prof. M. Taufiq Amir, SE, MM, Ph.D.

(  )

Penguji 1 : Prof. Dr. Hoga Saragih, ST, MT

(  )

Penguji 2 : Dr. Okder Pendrian S.TP., MM

(  )

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 25 Juli 2024

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah, karena berkat kuasa dan kehendak-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Penilaian Atas Proyek Perubahan tvOne Dalam Rangka Persiapan Analog Switch Off (ASO) Berdasarkan Faktor Keras Dalam Perubahan (DICE Framework)”. 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, penulis sampaikan banyak terima kasih atas bantuan dan dukungan moril maupun materiil. Dengan kerendahan hati dan rasa penghormatan, penulis haturkan ucapan 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 Muhamad 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 , selaku penguji pertama atas saran dan masukan sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik;
5. Bapak , 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 proses perkuliahan;
7. Pihak tvOne yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
8. Pimpinan dan karyawan tvOne yang telah bersedia untuk dijadikan narasumber sehingga tesis ini bisa terselesaikan dengan baik;

9. Istri tercinta drg. Ade Puspa Sari, Sp.PM., ananda Marsya Ika Rahmadhani dan Rayhan Ahmad Azis Firdaus atas kesabarannya dan motivasinya kepada penulis untuk menyelesaikan pendidikan S2 ini;
10. Ayahanda Moch. Ikhsan (Alm) dan Ibunda Soewarti (Alm) yang telah melahirkan, membesarkan dan mendidik penulis menjadi seperti sekarang ini. Serta kepada Ayahanda Ir. Tamzil Noer Sjamsu M.M., dan Ibunda Noerhayati S.H., M.M., atas kerelaan dan dukungannya kepada penulis untuk menyelesaikan pendidikan S2 ini;
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, khususnya karyawan tvOne, yang selalu memberikan dukungan dan motivasinya;
13. Teman-teman di PT Service Quality Centre Indonesia atas kerelaan dan keceriannya menemani penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Untuk itu, penulis mengharapkan adanya saran dan kritik membangun untuk melengkapi kekurangan dan ketidaksempurnaan tersebut.

Akhir kata penulis mengharapkan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Jakarta, 8 Juni 2024



Sjamsul Harun

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

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

Nama : Sjamsul Harun  
NIM : 2201001024  
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:

**Penilaian Atas Proyek Perubahan tvOne Dalam Rangka Persiapan *Analog Switch Off (ASO)* Berdasarkan Faktor Keras Dalam Perubahan (*DICE Framework*)**

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  
Pada tanggal : 25 Juli 2024

Yang Menyatakan



( Sjamsul Harun )

**ABSTRAK****PENILAIAN ATAS PROYEK PERUBAHAN TV ONE DALAM RANGKA  
PERSIAPAN *ANALOG SWITCH OFF (ASO)* BERDASARKAN FAKTOR  
KERAS DALAM PERUBAHAN (*DICE FRAMEWORK*)**

Teknologi broadcasting/penyiaran televisi mengalami perubahan dari analog menjadi digital. Di tahun 2020 pemerintah menetapkan batas waktu untuk persiapan perubahan tersebut/*analog switch off* stasiun televisi adalah 2 tahun. Dalam menyiapkan perubahan, ada 2 (dua) faktor penting yang faktor lunak dan faktor keras. Kombinasi dari keduanya, diperlukan untuk keberhasilan implementasi proyek perubahan. Sirkin (2005, 100) berpendapat bahwa dalam proses perubahan terdapat aspek yang perlu diperhatikan, yakni faktor keras. Faktor keras dalam perubahan tersebut yakni *duration, integrity, commitment* dan *effort* (*DICE Framework*). Sebagai salah satu stasiun televisi, tvOne mendapat dampak dari adanya peraturan *analog switch off* tersebut. Tesis ini merumuskan masalah bagaimana penilaian atas proyek perubahan tvOne dalam rangka persiapan *analog switch off* berdasarkan faktor keras dalam perubahan yaitu *duration, integrity, commitment* dan *effort* (DICE). Penelitian ini memiliki tujuan untuk menghasilkan penilaian terhadap upaya perubahan yang tengah dilakukan oleh tvOne dalam rangka persiapan *analog switch off*. Metode dalam penelitian ini adalah studi kasus dan pendekatan penelitian adalah kualitatif. Hasil dari penelitian menyimpulkan bahwa tvOne cukup siap untuk melakukan proyek perubahan persiapan *analog switch off (ASO)* dinilai dari faktor-faktor keras dalam perubahan (*duration, integrity, commitment, effort*).

**Kata kunci:** digital, manajemen perubahan, analog switch off, faktor keras perubahan, DICE Framework, duration, integrity, commitment, effort.

## ABSTRACT

### ASSESSMENT OF TV ONE CHANGE PROJECT FOR ANALOG SWITCH OFF (ASO) PREPARATION BASED ON DICE FRAMEWORK

Broadcasting technology has change from analog to digital. In 2020, Indonesia government set out the deadline of analog switch off for every television station in 2 years. In change preparation, there are 2 (two) important factors i.e hard factor and soft factor. Both factor is needed to make change implementation successful. Sirkin (2005, p. 100) state that there is aspect has to give attention in the change process i.e hard factor. Hard factor in change management are duration, integrity, commitment and effort. It call DICE Framework. As one of the most famous television channel is Indonesia, tvOne got impact from analog switch off (ASO) regulation. This thesis try to formulate how the assessment of tvOne change projeck for analog switch off (ASO) preparation based on hard factor in change management (DICE Framework). The purpose of the research is to provide assessment of tvOne change project that have been done as analog switch off preparation. The methode in this research is case study and using qualitative approach. Result result has shown that tvOne is ready enough to run change project for analog switch off (ASO) preparation based of hard factor in change management (DICE Framework)

**Key words : digital, change management, analog switch off, hard factor of change, DICE Framework, duration, integrity, commitment, effort.**



## DAFTAR ISI

PERNYATAAN ORISINALITAS .....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
1.5 Sistematika Pembahasan .....	6
<b>2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
2.1 Perubahan Dalam Organisasi .....	8
2.1.1 Pengertian Perubahan Dalam Organisasi .....	8
2.1.2 Penyebab Perubahan .....	9
2.1.3 Jenis Perubahan .....	10
2.2 Manajemen Perubahan .....	11
2.2.1 Pengertian Manajemen Perubahan .....	11
2.2.2 Proses Mengelola Perubahan .....	11
2.3 Hard Factor dan Soft Factor Dalam Manajemen Perubahan .....	12
2.3.1 Pengertian hard factor dan soft factor .....	12
2.3.2 Hard Factors .....	14
2.3.3 Empat Faktor Kunci .....	15
2.3.3.1 Duration .....	15
2.3.3.2 Integrity .....	16
2.3.3.3 Commitment .....	17
2.3.3.4 Effort .....	17
2.4. DICE Framework .....	18
2.5 Peraturan Analog Switch Off (ASO) .....	20
2.6 Perubahan PT Lativi Media Karya (tvOne) .....	21
2.7 Kerangka Konsep Penelitian .....	23
<b>3. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>25</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	25
3.2 Tujuan Studi .....	25
3.3 Single (Classic) Case Study .....	25
3.4 Holistic Single Case Study .....	26
3.5 Desain Penelitian .....	26
3.6 Kriteria Untuk Menguji Kualitas Sebuah Research Design .....	34
3.7 Jenis Dan Sumber Data .....	35
3.8 Informan Penelitian .....	44

3.9	Prosedur Pengumpulan Data .....	45
3.10	Teknik Analisa .....	46
<b>4.</b>	<b>GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
4.1	Tentang tvOne .....	48
4.2	Sejarah tvOne .....	49
4.3	Struktur Organisasi VIVA Group (Holding tvOne) .....	51
4.4	Kapasitas SDM tvOne .....	51
<b>5.</b>	<b>ANALISA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>53</b>
5.1	Analisis Data Yang Berkaitan Dengan Proposisi .....	53
5.1.1	Faktor Keras Ke-1 Manajemen Perubahan: Duration .....	53
5.1.2	Faktor Keras Ke-2 Manajemen Perubahan: Integrity .....	58
5.1.3	Faktor Keras Ke-3 Manajemen Perubahan: Commitment .....	62
5.1.4	Faktor Keras Ke-4 Manajemen Perubahan: Effort .....	66
5.2	Pembahasan Terhadap Data Hasil Wawancara Key Informan .....	69
5.2.1	Per pembahasan Terhadap Faktor Duration .....	69
5.2.2	Per pembahasan Terhadap Faktor Integrity .....	72
5.2.3	Per pembahasan Terhadap Faktor Commitment .....	75
5.2.4	Per pembahasan Terhadap Faktor Effort .....	78
5.3	Penilaian Atas Proyek Perubahan Analog Switch Off .....	79
5.4	Temuan Baru .....	85
<b>6.</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>87</b>
6.1	Kesimpulan .....	87
6.2	Saran .....	88
	DAFTAR PUSTAKA .....	90
	LAMPIRAN .....	93

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hubungan Antara Organisasi Dengan Lingkungan .....	9
Gambar 2.2 DICE Framework .....	19
Gambar 2.3 Kerangka Konsep Penelitian .....	24
Gambar 4.1 Logo tvOne .....	49
Gambar 4.2 Struktur Organisasi VIVA Group (Holding tvOne) .....	51

**DAFTAR TABEL**

Tabel 3.1	Pernyataan Proposisi .....	28
Tabel 3.2	Lingking Data To Propositions .....	28
Tabel 3.3	Pertanyaan Penelitian Sehingga Menjadi Hasil Penelitian .....	34
Tabel 3.4	Jenis Data, Sumber Bukti dan Cara Memperolehnya .....	35
Tabel 4.1	Kualitas SDM tvOne .....	51
Tabel 5.1	Penilaian Atas Perubahan Analog Switch Off .....	79
Tabel 6.1	Perbedaan Kondisi Setelah Perubahan .....	87

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Interview Protocol .....	93
Lampiran 2	Hasil Wawancara Dengan Key Informan 1 Selaku Direktur Sekaligus Ketua Tim Tranformasi Digital tvOne .....	94
Lampiran 3	Hasil Wawancara Dengan Key Informan 2 Selaku General Manager Tehnik .....	97
Lampiran 4	Hasil Wawancara Dengan Key Informan 3 Selaku Manajer Sumber Daya Manusia .....	101
Lampiran 5	Hasil Wawancara Dengan Key Informan 4 Selaku Technical Support Staff .....	105
Lampiran 6	Hasil Wawancara Dengan Key Informan 5 Selaku Broadcast Engineer .....	108