



Analisis transformasi manajemen website untuk meningkatkan daya saing di era digital

Yoki Marsis¹, Muhammad Taufiq Amir²

^{1,2}Universitas Bakrie Jakarta

¹yoki.marsis@email.com, ²taufiq.amir@bakrie.ac.id

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 2 Oktober 2022

Disetujui 20 November 2022

Diterbitkan 25 November 2022

Kata kunci:

Transformasi manajemen;
Struktur organisasi; *Value proposition canvas*; SDM;
Digital

Keywords :

Management transformation;
Organizational structure;
Value proposition canvases;
HR; Digital

ABSTRAK

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. 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.

ABSTRACT

This research was conducted with the aim of finding out how the management of news websites within conventional television media companies carries out the transformation process to increase competitiveness in the digital era. The focus of this research problem is on changes made by the management of the tvOnenews.com website as a website that focuses on news and sports within the tvOne company to increase competitiveness in the digital era. The theories used in this research are Kotter's change management model, Grundy's types of change, Kreitner and Kinicki's organizational change factors, Holt et al.'s change readiness, Robbins and Coulter's organizational structure, John's organizational types, and Osterwalder et al.'s value proposition canvas to see the management transformation that has occurred due to digitalization and the rapid development of technology. The research paradigm used is postpositivism with a qualitative approach. The research results were obtained using interview and observation techniques with the research subjects, namely tvOne and tvOnenews.com management, who were directly involved in the process of increasing website competitiveness, as well as other data from reliable sources. The results and analysis of the research show the transformation that occurs in the management of tvOnenews.com by increasing competitiveness in the digital era.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY NC (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Seiring bertumbuhnya teknologi penyiaran, media televisi di Indonesia mengalami pertumbuhan sangat pesat dan telah memiliki perjalanan panjang. Media televisi selain menjadi tayangan hiburan, juga berfungsi sebagai sumber informasi bagi masyarakat. Program informasi adalah segala jenis siaran yang tujuannya menambah pengetahuan (informasi) kepada khalayak audien. Dalam hal ini program informasi terbagi menjadi dua bagian pertama yaitu berita keras (*hard news*) artinya sebuah berita yang sajiannya berisi tentang segala informasi penting dan menarik yang harus disiarkan oleh media penyiaran karena sifatnya yang segera untuk diketahui khalayak. Kedua berita lunak (*soft news*) yaitu sebuah program berita yang menyajikan informasi penting dan menarik yang disampaikan secara mendalam (*indepth*) namun tidak bersifat harus segera ditayangkan. Salah satu media televisi yang memiliki konten informasi berita secara lengkap mulai dari *hard news* hingga *soft news* adalah tvOne (Suryawati & Wulansari, 2013).

Media televisi tvOne didirikan di tahun 2008 dan diresmikan oleh presiden Susilo Bambang Yudhoyono, sebagai media televisi terestrial swasta telah memilih segmentasi berita dan olah raga. Pada awal berdirinya tvOne hanya memiliki satu kompetitor yang lahir lebih dulu yaitu Metro TV. Seiring berjalannya waktu, konstruksi media televisi perlahan mulai berubah. Berawal dari sekedar pemberi informasi berupa berita, hingga berubah menjadi sebuah industri yang menjanjikan terlebih lagi untuk dijadikan sebagai kendaraan politik. Para pengusaha di Indonesia melihat media televisi berita sebagai sebuah wadah untuk investasi, hal ini membuat kompetisi media televisi berita pun semakin berwarna dan bersaing ketat. Kini jumlah total media televisi berita di Indonesia bertambah menjadi lima, yaitu tvOne, Metro TV, iNews, Kompas TV dan CNN Indonesia.

Reuters Institute (2021) melakukan survei mengenai media tradisional (televisi, radio, media cetak) yang paling banyak jadi sumber berita di Indonesia. Menurut laporan Reuters Institute mengenai penjabaran sepuluh besar peringkat media tradisional yang menjadi sumber berita, tvOne menjadi sumber berita tradisional yang paling banyak digunakan di Indonesia dengan sebanyak 53% responden mengaku menonton tvOne seminggu sekali sebagai sumber berita. Pesaing utama tvOne yaitu Metro TV, berada di peringkat kedua sebanyak 48%. Disusul Kompas media cetak berada di peringkat ketiga dengan persentase responden sebanyak 39%. Selanjutnya CNN Indonesia berada di peringkat keempat dengan persentase 36%, Seputar Indonesia yang ditayangkan oleh RCTI di peringkat kelima dengan persentase 33%. Trans TV menduduki peringkat keenam mengantongi angka 30%, Liputan 6 yang ditayangkan oleh SCTV harus menduduki peringkat ketujuh dengan jumlah responden sebanyak 22%. Koran Tempo berada di posisi kedelapan dengan angka persentase sebanyak 18% dan stasiun televisi plat merah yaitu TVRI menduduki posisi kesembilan dengan angka 17%. Koran lokal atau regional berhasil menduduki posisi kesepuluh dengan angka sebanyak 15% (Newman et al., 2021).

Sebelumnya pada awal tahun 2021 Katadata merilis data jumlah penonton media televisi makin menurun di semester-I tahun 2019 hingga semester-I tahun 2020. Pada semester I-2019, penonton televisi Indonesia masih mencapai 93,3% dari total responden. Tetapi setahun setelahnya di semester yang sama penonton media tersebut menurun menjadi 90,7%, artinya ada selisih angka penurunan sebesar 2.6% pada jumlah penonton media televisi (Pahlevi, 2021).

Penyebab penurunan prosentase jumlah penonton ini bukan sekedar dari bertambahnya jumlah media televisi berita, melainkan karena munculnya era digital yang mulai mengintimidasi dari eksistensi keberadaan berbagai media televisi berita di Indonesia terlebih lagi pada media cetak atau koran dan majalah.

Berdasarkan survei Maverick Indonesia (2020), portal media daring menjadi sumber utama generasi muda dalam mendapatkan berita. Berdasarkan hasil survei, ada 85% responden yang mendapatkan berita secara berkala dari portal berita daring. Sebanyak 84% responden mengaku mendapatkan berita dari media sosial,. Kemudian, sebanyak 43% responden mendapat berita dari aplikasi percakapan. Ada 16% responden yang mendapatkan berita dari televisi. Sebanyak 6% responden mendapatkan berita dari radio. Sedangkan hanya 5% yang memperoleh berita dari media cetak (Pahlevi, 2021).

Dari data yang disebutkan oleh Maverick Indonesia dalam Katadata (2020), terbukti bahwa pengakses internet makin meningkat sehingga mampu membuat masyarakat khususnya para generasi muda makin berkurang membeli surat kabar atau koran dalam menggali informasi berita.

Pemanfaatan website mulai dilakukan dari menggunakan komputer desktop, laptop hingga menggunakan smartphone atau telepon pintar. Begitu juga dalam memperoleh berita, dari media cetak atau koran, radio, hingga televisi, kini bisa diakses melalui website mulai dari website berita hingga media sosial (Newman et al., 2021).

Jumlah masyarakat yang menggali berita dari website makin meningkat, dikarenakan untuk memenuhi kebutuhan akan berita terlebih lagi ketika sedang melakukan perjalanan. Kondisi ini muncul karena masyarakat membutuhkan informasi berupa berita yang disajikan dengan cepat dan tepat, tanpa harus menyalakan televisi terlebih dahulu. Bahkan para pengakses website, bisa langsung berinteraksi dengan memberikan komentar di dalam halaman berita yang ditampilkan. Fenomena yang muncul ini kerap disebut dengan istilah konvergensi media, sebuah penggabungan teknologi dengan internet yang menyatu dengan media konvensional seperti media televisi.

Di tvOne sekitar tahun 2017 kegiatan operasional untuk produksi konten digital dipegang penuh oleh divisi baru yang khusus memayungi platform digital seperti digital service, yaitu Business Development & Corporate Communications. Website tvOnenews.com terbentuk pada 14 Februari

2020, tepat saat hari lahirnya tvOne. Konten website yang dibuat hanya memakai tayangan program yang sudah atau sedang tayang di media televisi tvOne, seperti Kabar Siang, Kabar Petang dan semacamnya, sehingga kurang relevan untuk berkompetisi dengan website dari berbagai media televisi berita lainnya yang memiliki banyak slot untuk konten berita berupa informasi. Pada tahun 2021, Business Development & Corporate Communications resmi memisahkan diri dari tvOne menjadi PT. Viva Maju Bersama.

Selama di bawah naungan divisi Digital Service, menurut survei yang dilakukan oleh Reuters Institute (2021) website tvOnenews.com berhasil menduduki peringkat lima tertinggi dari tiga website yang merupakan produk website dari stasiun televisi pesaing tvOne sebagai media televisi. Menurut *Google Analytics* (2021), total pageviews yang diperoleh oleh tvOnenews.com selama bulan Agustus di tahun 2021 sebesar 2.255.952. Pageviews yang ada di Google Analytics merupakan acuan dari jumlah pengunjung dari sebuah website. Sedangkan peringkat website tvOnenews.com dari keseluruhan website yang ada di Indonesia menurut Alexa Internet, Inc. (2021) berada di posisi 135. Berdasarkan hasil komparasi dengan data yang disajikan oleh Reuters, sangat jelas tvOnenews.com tertinggal jauh dari pesaingnya yaitu Detik.com menduduki peringkat 7, Kompas.com berada di peringkat 6, CNN.com peringkat 35, dan Tribunnews.com di posisi 4.

Melihat data dan fakta yang sudah dipaparkan diatas, peneliti menduga bahwa untuk menyesuaikan diri dalam mengembangkan entitas dan meningkatkan efektivitas produk berupa website sebagai media pemberi informasi berita secara digital. Maka tvOne perlu melakukan transformasi atau perubahan di dalam manajemen dengan mengubah pengelolaan website dari departemen Business Development & Corporate Communications yang pisah dari tvOne dan berganti nama menjadi PT. Viva Maju Bersama ke dalam redaksi news tvOne dan membentuk departemen khusus website agar mencapai sasaran yaitu meningkatkan posisi atau rating berupa pageviews pada website tvOnenews.com.

Kenapa harus transformasi manajemen? Berdasarkan informasi yang diperoleh dari news production manager tvOne, transformasi manajemen pada website tvOnenews.com dari departemen Business Development & Corporate Communications yang telah berpisah dari tvOne dan berganti nama menjadi PT. Viva Maju Bersama ke dalam redaksi tvOne. Transformasi manajemen dilakukan untuk memperkaya konten website tvOnenews.com, yang ketika dikelola oleh Business Development & Corporate Communications hanya memakai tayangan program yang sudah atau sedang tayang di media televisi tvOne, seperti Kabar Siang, Kabar Petang dan semacamnya, menjadi website yang dikelola oleh tim yang direkrut dari redaksi tvOne secara lebih lengkap berisikan artikel-artikel berita yang update jauh lebih dulu dibandingkan dengan televisi. George Bernard Shaw dalam Buckley (2020) mengatakan kemajuan tidak mungkin terjadi tanpa perubahan, dan mereka yang tidak dapat mengubah pikiran mereka tidak dapat mengubah apa pun.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yuli Sukmawati, Anas Miftah Fauzi dan Hari Wijayanto (2018) mengenai analisis transformasi sistem manajemen menyebutkan bahwa sarana infrastruktur menjadi hal penting yang harus ada jika menyangkut transformasi manajemen. Dari uraian tersebut maka tujuan diadakannya penelitian ini yaitu untuk melakukan analisis transformasi manajemen website untuk meningkatkan daya saing di era digital (studi kasus pada tvonenews.com).

METODE PENELITIAN

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma postpositivisme, di mana hubungan peneliti dengan objek penelitian tidak bisa dipisahkan untuk mendapatkan fakta dengan realita yang ada. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif untuk mengetahui transformasi manajemen website tvOne untuk meningkatkan daya saing di era digital dalam pengelolaan tvOnenews.com, dengan metode penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini meliputi Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi. Dalam teknik analisis data di penelitian ini, peneliti akan menggunakan analisis data model interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman, yaitu Reduksi data, Penyajian data, dan Verifikasi atau penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Strategi Transformasi Manajemen yang dilakukan Oleh tvOne terhadap tvOnenews.com

Stasiun televisi tvOne yang secara resmi mengudara sejak Februari 2008 berangkat menggunakan konsep stasiun televisi berita dan olahraga, serta mengusung program yang memiliki target utama pria berusia 15+ ke atas. Dengan sajian berita dan olahraga yang cepat dan akurat serta disampaikan dengan karakter yang khas, tvOne berhasil menduduki peringkat pertama di segmennya mengungguli stasiun televisi berita lainnya.

Munculnya era digital yang sangat berkaitan erat dengan teknologi dan internet sangat mempengaruhi media pemberitaan di Indonesia. Banyak media yang beralih menajamkan *platform* digital seperti *website* untuk berkompetisi di kancah media pemberitaan. Sama seperti halnya tvOne, yang mulai untuk memaksimalkan layanan internet di era digital dengan melakukan transformasi manajemen pada tvonenews.com untuk meningkatkan daya saing. Dalam pelaksanaan transformasi manajemen, maka sangat dibutuhkan strategi yang mumpuni.

Menurut Ahmad dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 27 Juni 2022 menyebutkan bahwa televisi tidak bisa dijadikan sumber utama lagi karena era digital, adaptasi dengan era digital menggunakan portal berita merupakan kunci. Lalu menurut Dudi, tvOne melakukan transformasi manajemen pada tvonenews.com itu untuk memperoleh *revenue stream* yang baru dan memperkuat daya saing di era digital (Wawancara dengan Dudi pada tanggal 20 Mei 2022, DHS-18).

Pemaparan di atas mengenai kondisi yang menunjukkan bahwa tvOne sedang menghadapi permasalahan besar, yang menentukan bagaimana kondisi pada kompetisi perusahaan stasiun televisi berita di era digital. Sesuai dengan tahapan pertama dari teori manajemen perubahan milik Kotler & Keller (2016) yaitu menetapkan makna urgensi dengan melakukan penelitian pasar dan realitas kompetisi, mengidentifikasi dan membicarakan krisis, kemungkinan krisis, atau peluang-peluang besar. Transformasi yang diciptakan oleh suatu perusahaan menurut Robbins & Coulter (2016) adalah inti dari perubahan organisasi yang dilakukan akan merujuk pada peningkatan dari efektivitas organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan organisasi dan perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Transformasi itu bisa juga dilakukan dalam struktur termasuk sistem dan strategi, teknologi, tata letak fisik, dan sumber daya manusia.

Berdasarkan penjelasan yang sudah diuraikan di atas, dapat dilihat dengan jelas kenapa tvOne mengambil langkah cepat yang strategis untuk mengantisipasi kompetisi pada era digital di Indonesia. Langkah strategis yang diambil oleh tvOne adalah melakukan transformasi manajemen tvonenews.com dari divisi *Digital Service* ke dalam redaksi tvOne.

Menurut Chandra transformasi manajemen *website* seperti tvOnenews.com sangat penting untuk dilakoni oleh stasiun televisi berita dan olahraga dalam waktu yang cepat, agar mampu mempertahankan eksistensinya dalam berkompetisi di era digital (Wawancara dengan Chandra pada tanggal 08 Juni 2022, CHM-56). Sejalan dengan Chandra, Keda menyebutkan bahwa stasiun televisi berita harus menyesuaikan diri dengan era digital jika ingin tetap eksis dan menambah pendapatan untuk perusahaan (Wawancara dengan Keda pada tanggal 09 Juni 2022, SK-43).

Martha berpendapat bahwa, untuk mengambil segmen pasar digital agar tercapai tujuannya, maka tvOnenews.com harus segera dibangun dan menyesuaikan diri dengan era digital, karena masa depan itu ada di era digital (Wawancara dengan Martha pada tanggal 21 Juni 2022, MSK-82).

Agar mampu mencapai sasarannya, transformasi manajemen tvOnenews.com ini memiliki proses. Ahmad menyatakan bahwa, tvOne harus hadir di semua lini dan memiliki outlet distribusi *platform* digital karena banyaknya *pressure* dan niat untuk *survive* di era digital. Untuk mengantisipasi permasalahan, maka konsep tvOnenews.com harus berubah. Sejalan dengan Ahmad, Chandra mengatakan bahwa pada awalnya *holding* menginginkan tvOnenews.com harus merubah konten (Wawancara dengan Chandra pada tanggal 08 Juni 2022, CHM-56). Sependapat dengan Ahmad dan Chandra, Martha menyatakan bahwa tvOnenews.com harus merubah konten untuk menjadi *website* berita nomor satu (Wawancara dengan Martha pada tanggal 21 Juni 2022, MSK-80). Berangkat dari beberapa penjelasan di atas, tvOne pun mulai membentuk tim untuk manajemen tvOnenews.com agar mampu merubah konten.

Selanjutnya Keda menjelaskan bahwa tvOnenews.com harus diawali oleh orang-orang yang berkompeten dari redaksi tvOne. Dari pemaparan yang telah diungkapkan oleh para narasumber di atas, bisa disimpulkan bahwa tujuan atau *goal* dari transformasi manajemen tvOnenews.com berupa adanya

platform digital media berupa *website news* di dalam redaksi tvOne ibarat senjata yang berfungsi sebagai kekuatan untuk daya saing dalam menghadapi era digital sekaligus memperoleh *revenue* tambahan.

Hambatan yang terjadi Dalam Proses Pelaksanaan Strategi Transformasi Manajemen tvOnenews.com

Ketika suatu perusahaan melakukan transformasi manajemen, dalam penerapannya pasti menemukan hambatan dan resistensi di setiap langkah. Hal ini menjadi suatu kelaziman dalam menerapkan proses transformasi manajemen, kemudian tergantung bagaimana individu-individu yang terlibat dalam menuntaskannya. Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan empat narasumber, ada beberapa hambatan dan resistensi dalam proses transformasi manajemen tvOnenews.com.

Dalam pelaksanaan proses transformasi manajemen, akan selalu ada pro dan kontra dari berbagai individu-individu. Kondisi ini harus dihadapi oleh para pelaku transformasi manajemen, sama seperti kondisi yang sedang terjadi pada proses transformasi manajemen tvOnenews.com.

Ahmad menyebutkan bahwa, hambatan yang terjadi pada transformasi manajemen tvOnenews.com adalah pada karyawan yang harus mempelajari lagi tentang karakter *news website* dan biaya untuk rekrutmen serta peralatan (Wawancara dengan Ahmad pada tanggal 27 Juni 2022, ARW-5). Sejalan dengan Ahmad, Dudi mengatakan ketika ada permintaan untuk rekrutmen di tvOnenews.com dalam porsi yang banyak, disinilah terjadi hambatan dari kemampuan finansial (Wawancara dengan Dudi pada tanggal 20 Mei 2022, DHS-27).

Kemudian Dudi menyebutkan bahwa resistensi terjadi justru adanya di manajemen tvOnenews.com yang sebelumnya, ketika penunjukan individu yang harus tanggung jawab dalam pengelolaannya (Wawancara dengan Dudi pada tanggal 20 Mei 2022, DHS-28). Menurut Keda, resistensi justru tidak ditemui karena individu-individu di dalam payung strukturalnya yang terlibat langsung dengan konten tvOnenews.com terbiasa dengan membuat artikel di *website*. Berbeda dengan Keda, Chandra mengatakan bahwa resistensi dan hambatan justru terjadi di lini operasional pada tvOnenews.com. Karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan seharusnya bukanlah pekerjaannya (Wawancara dengan Chandra pada tanggal 08 Juni 2022, CHM-62).

Terkait dengan pemaparan hasil wawancara diatas, Kotler & Armstrong (2018) menjelaskan bahwa visi berperan penting dalam menghasilkan perubahan yang menguntungkan karena membantu mengarahkan, membawa, dan memberikan inspirasi bagi banyak orang untuk bertindak. Tanpa adanya visi untuk membimbing atau mengarahkan dalam proses pembuatan keputusan, setiap pilihan yang dihadapi oleh para karyawan bisa berubah menjadi debat yang tiada henti. Berangkat dari hasil wawancara di atas, peneliti menemukan sejumlah permasalahan yang menjadi hambatan dalam penerapan strategi transformasi manajemen tvOnenews.com untuk mencapai tujuan. Permasalahan tersebut antara lain: hambatan dari kemampuan finansial, hambatan komunikasi antara bawahan dengan atasan di divisi karyawan yang membantu produksi konten di tvOnenews.com, dan kecemburuan karyawan.

Agar transformasi manajemen ini bisa mencapai tujuannya, maka setiap hambatan yang ada harus segera dihilangkan atau setidaknya diminimalisir. Kotler & Keller (2016) menjelaskan di dalam tahap kelima manajemen perubahan bahwa, memberdayakan banyak orang untuk melakukan tindakan dengan mengatasi semua hambatan, lalu mengganti sistem atau struktur yang menghambat visi perubahan, kemudian mendorong pengambilan resiko dan gagasan-gagasan, aktivitas, serta tindakan-tindakan baru.

Atribut-Atribut Individu Terhadap Kesiapan Perubahan dalam Transformasi Manajemen tvOnenews.com

PT Lativi Mediakarya atau tvOne kini menjalani strategi transformasi manajemen di dalam perusahaannya untuk membangun tvOnenews.com agar dapat meningkatkan daya saing saat berkompetisi di era digital. tvOne pun menunjuk beberapa individu untuk bekerja di bawah tvOnenews.com, serta beberapa individu dari divisi *newsticker* diikutsertakan dalam produksi konten pada tvOnenews.com. Agar tvOnenews.com bisa mencapai tujuan di era digital, maka seluruh karyawan tvOne yang terlibat dalam tvOnenews.com harus memiliki kesiapan untuk menjalani transformasi tersebut.

Riddell & Røisland (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *readiness for change* atau kesiapan untuk berubah adalah suatu keadaan psikologis yang diartikan sebagai sikap, keyakinan dan niat menghadapi perubahan. Kesiapan dari para individu untuk berpartisipasi dalam transformasi secara kolektif merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini. Kesiapan untuk perubahan merupakan suatu konstruksi multidimensional dan terdiri dari 4 dimensi yaitu: *Change Self Efficacy*, *Discrepancy*, *Personal Valence* dan *Organizational Valence*, *Senior Leadership Support* (Austin et al., 2020).

Change Self Efficacy

Change Self Efficacy merupakan dimensi pertama dari kesiapan untuk perubahan karyawan. *Change Self Efficacy* adalah keyakinan individu akan kemampuan dan keterampilannya untuk melaksanakan tugas atau kegiatan dalam perubahan organisasi (Olander et al., 2013). Pada atribut dimensi pertama di penelitian ini, ruang lingkupnya adalah mengenai keyakinan individu akan kemampuan dan keterampilannya untuk melaksanakan tugas atau kegiatan dalam transformasi manajemen tvOnenews.com. Ahmad berpendapat karyawan baru atau *fresh graduate* yang mampu menguasai *SEO* akan lebih diperhitungkan bahkan akan dibayar dengan angka yang lebih terjangkau dibandingkan level produser di TvOne (Wawancara dengan Ahmad pada tanggal 27 Juni 2022, ARW-8).

Dari pendapat yang dikatakan oleh Ahmad, peneliti bisa melihat bahwa karyawan tvOne yang terpilih untuk andil di transformasi manajemen tvOnenews.com harus beradaptasi dan mengubah *mindset* di era digital agar bisa beriringan bekerja sama dengan anak-anak muda spesialis *SEO*. Selanjutnya Dudi mengatakan bahwa, bahwa tidak semua individu memiliki rasa percaya diri serta *mindset* untuk menjalani fungsi dan tugasnya dari zona nyaman ke zona baru dalam transformasi (Wawancara dengan Dudi pada tanggal 20 Mei 2022, DHS-31).

Menurut Martha, Karyawan yang terlibat di dalam proses transformasi manajemen tvOnenews.com harus siap dengan tantangan baru karena terbiasa dengan kultur *tour of duty* di tvOne. Pembelajaran dan adaptasi berjalan seiring waktu, akan terbentuk dan terbiasa (Wawancara dengan Martha pada tanggal 21 Juni 2022, MSK-89). Menurut pendapat Keda, para individu yang dipindahkan itu kompeten dan percaya diri dengan tingkatan yang berbeda, serta sesuai dengan latar belakang karir mereka. Konsep dari pembuatan dan penulisan konten yang dikerjakan sama, hanya medianya saja yang berbeda, yaitu di *website* (Wawancara dengan Keda pada tanggal 09 Juni 2022, SK-50).

Berlandaskan dari pernyataan-pernyataan yang sudah diungkapkan oleh seluruh narasumber di atas, bahwa setiap individu-individu yang andil dan mengemban tugas baru di tvOnenews.com memiliki rasa percaya diri yang berbeda-beda sekalipun masing-masing memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik. Contohnya yang diungkapkan oleh Ahmad, bahwa karyawan tvOne yang terpilih untuk andil di transformasi manajemen tvOnenews.com harus beradaptasi dan mengubah *mindset* di era digital agar bisa beriringan bekerja sama dengan anak-anak muda spesialis *SEO*. Kemudian Dudi juga mengatakan, bahwa tidak semua individu memiliki rasa percaya diri serta *mindset* untuk menjalani fungsi dan tugasnya dari zona nyaman ke zona baru dalam transformasi. Sesuai dengan Bernerth (2004) yang mendefinisikan *readiness for change* atau kesiapan perubahan sebagai keadaan pikiran selama proses perubahan yang mencerminkan kemauan untuk mengubah satu cara berpikir.

Discrepancy

Discrepancy merupakan dimensi kedua dari kesiapan untuk perubahan. *Discrepancy* mengacu pada sejauh mana individu merasa bahwa ada atau tidak alasan yang kuat dan kebutuhan untuk perubahan organisasi (Bromiley & Harris, 2014). Ketika suatu perusahaan melakukan sebuah perubahan organisasi tentunya didasari oleh suatu keadaan dan alasan, termasuk transformasi manajemen tvOnenews.com yang dilakukan oleh tvOne.

Munculnya era digital seperti pedang bermata dua yang melahirkan kondisi berupa peluang dan ancaman, kemudian adanya hambatan dari kemampuan finansial, merupakan kenyataan yang harus dihadapi oleh tvOne sementara tvOne memiliki sumber daya yang mumpuni untuk meningkatkan daya saing. Tujuan dari perubahan organisasi adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi agar beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan perilaku karyawan (Latar, 2020).

Menurut Ahmad, karyawan membutuhkan transformasi manajemen tvOnenews.com sebagai *revenue* baru untuk *maintenance* kesejahteraan karyawan (Wawancara dengan Ahmad pada tanggal 27 Juni 2022, ARW-10). Sedangkan menurut Chandra, transformasi manajemen tvOnenews.com sangat dibutuhkan karyawan untuk bersaing di *platform* digital hingga mengambil ceruk pasar *platform* digital (Wawancara dengan Chandra pada tanggal 08 Juni 2022, CHM-66). Sejalan dengan Chandra, Dudi mengemukakan bahwa tvOnenews dirancang sedemikian rupa untuk berubah, agar tetap bertahan hidup sekaligus senjata untuk menyerang kompetitor di era digital (Wawancara dengan Dudi pada tanggal 20 Mei 2022, DHS-32).

Dari pernyataan-pernyataan para narasumber di atas, seluruh pernyataan para narasumber menyatakan bahwa tidak semua karyawan mengetahui strategi perusahaan namun membutuhkan transformasi tvOnenews.com dalam menghadapi era digital. Karyawan butuh transformasi manajemen tvOnenews.com untuk memperoleh ceruk pasar *platform* digital, karyawan pun yakin bahwa *revenue* akan bertambah untuk *maintenance* kesejahteraan.

Personal Valence

Dari setiap kebijakan yang diberlakukan oleh perusahaan ketika menjalnsi transformasi manajemen, para individu-individu yang terlibat di dalamnya pasti akan merasakan dampak untuk masing-masing pribadinya. Baik atau buruknya dampak yang diterima, pasti akan menjadi pemicu bagi individu-individu yang terlibat dalam melaksanakan kewajibannya di perusahaan. *Personal Valence*, yaitu mengacu pada sejauh mana individu merasa akan mendapatkan keuntungan atau tidak dari perubahan organisasi yang dilakukan.

Menurut Ahmad mengatakan bahwa, karyawan memperoleh dampak berupa keuntungan dari adanya sumber *revenue* baru untuk *survive* dan *update skill* mengenai seluk beluk *website* dalam menghadapi era digital (Wawancara dengan Ahmad pada tanggal 27 Juni 2022, ARW-11). Dudi menjelaskan bahwa ada keuntungan yang akan diperoleh oleh karyawan jika transformasi manajemennya berhasil, maka akan ada keuntungan selain *revenue* yaitu *career path* (Wawancara dengan Dudi pada tanggal 20 Mei 2022, DHS-33). Sejalan dengan Dudi, Keda juga mengatakan bahwa karyawan akan ada pemasukan tambahan berupa penghasilan melalui *platform* digital seperti *website* (Wawancara dengan Keda pada tanggal 09 Juni 2022, SK-51).

Berdasarkan pernyataan-pernyataan dari narasumber di atas, dampak yang ada di dimensi *Personal Valence* bisa terlihat dari adanya dampak positif dari transformasi manajemen tvOnenews.com terhadap karyawan. Dampak positif tersebut adalah, karyawan-karyawan yang terdampak *layoff* dari tvOne memiliki tempat untuk bekerja lagi walaupun dengan status yang berbeda, adanya jenjang karir yang baru bagi karyawan, adanya peningkatan pengetahuan serta kemampuan karyawan, dan adanya *revenue* tambahan yang tentu saja membuat karyawan bersemangat. Dampak-dampak ini bisa dikatakan dengan adanya peluang (*opportunities*) dan keuntungan (*benefit*).

Organizational Valence

Setiap individu-individu yang terlibat di dalam transformasi manajemen, bisa memantau dan menilai suatu hasil atau keuntungan dari transformasi manajemen. Keadaan ini disebut *Organizational Valence*, *Organizational Valence* adalah mengacu pada sejauh mana individu merasa organisasi akan mendapatkan keuntungan atau tidak dari perubahan organisasi yang dilakukan. Weiner (2009) menyatakan bahwa kesiapan organisasi untuk perubahan tidak hanya konstruksi *multilevel*, tetapi *multi-faceted* atau dari segala sisi. Secara khusus, kesiapan organisasi mengacu pada komitmen perubahan anggota organisasi dan kemanjuran perubahan untuk menerapkan perubahan organisasi. Artinya individu-individu yang terlibat di dalam transformasi manajemen harus berkomitmen, agar transformasi manajemen bisa direalisasikan.

Dari penjelasan-penjelasan narasumber sebelumnya, tvOne memutuskan untuk melakukan transformasi manajemen pada tvOnenews.com untuk meningkatkan daya saing di era digital. tvOnenews.com bisa dibilang sudah menancapkan taringnya di dalam persaingan *platform* digital berupa *website* di era digital, mampu bersaing dengan media-media pemberitaan *website* yang besar di Indonesia.

Menurut Ahmad, dampak positif yang diterima tvOne dari transformasi manajemen tvOnenews.com adalah adanya outlet distribusi baru untuk tvOne berupa *website* (Wawancara dengan Ahmad pada tanggal 27 Juni 2022, ARW-12). Dudi menyatakan bahwa keuntungan yang sudah

diperoleh dari tvOnenews.com belum signifikan, karena target yang ditetapkan oleh tvOne terhadap tvOnenews.com itu untuk jangka panjang (Wawancara dengan Dudi pada tanggal 20 Mei 2022, DHS-34). Menurut Chandra, ada dua sisi keuntungan organisasi bagi karyawan atau hasil yang dirasakan oleh karyawan. Dari sisi organisasional, tvOne bisa memasukan karyawan *layoff* ke tvOnenews.com namun dengan status yang berbeda. Artinya tvOne tidak perlu membayar lebih banyak untuk pembentukan tim baru. Dari sisi karyawan, karyawan yang terbiasa dengan ritme kerja di tvOne akan terbiasa dengan ritme tvOnenews.com sehingga bekerja bisa maksimal. Karyawan menganggap, tvOne memperoleh keuntungan dari transformasi manajemen tvOnenews.com. Dilihat dari total *page view* tvOnenews.com (Wawancara dengan Chandra pada tanggal 08 Juni 2022, CHM-67).

Dari pernyataan-pernyataan para narasumber di atas, terdapat keuntungan dalam transformasi manajemen tvOnenews.com. Keuntungan bisa terlihat dari adanya pendapatan lebih, adanya outlet distribusi baru bagi tvOne, kemudahan akses tvOne di luar negeri, hingga keuntungan secara organisasional. Sesuai dengan yang diungkapkan oleh dalam salah satu tahapan di manajemen perubahan menurut Kotter (1997), yaitu menghasilkan keuntungan jangka pendek dengan merencanakan untuk meningkatkan kinerja yang jelas atau keuntungan secara nyata, lalu menciptakan keuntungan-keuntungan tersebut, kemudian secara terbuka mengakui dan menghargai orang-orang yang memungkinkan keuntungan tersebut diperoleh.

Senior Leadership Support

Senior Leadership Support merupakan dimensi terakhir dari kesiapan perubahan. Menurut Holt & Vardaman (2013) *Senior Leadership Support* itu mengacu pada penilaian individu terhadap ada atau tidaknya dukungan yang diberikan oleh manajemen maupun manajemen puncak dan pemimpin dalam menjalankan perubahan organisasi. Salah satu indikator keberhasilan transformasi manajemen pada suatu perusahaan adalah perlunya dukungan dari pemimpin atau manajemen puncak, dukungan yang diberikan akan menjadi motivasi bagi para karyawan yang terlibat di dalam transformasi manajemen.

Seperti yang dikatakan oleh Ahmad bahwa, direksi mendukung sepenuhnya terhadap transformasi manajemen tvOnenews.com (Wawancara dengan Ahmad pada tanggal 27 Juni 2022, ARW-13). Dudi menyatakan bahwa, dukungan datang terkadang dalam bentuk tekanan dari *holding* untuk rekrutmen. Kemudian Dudi dan tim HCO memberi dukungan kepada transformasi manajemen tvOnenews.com berupa rekrutmen (Wawancara dengan Dudi pada tanggal 20 Mei 2022, DHS-37). Sedangkan Keda menyambut hal baik transformasi manajemen tvOnenews.com dengan memberikan dukungan seperti, mengurangi beban kerja pada produser program tvOne dan menambah *load* kerja hingga terpenuhi kuota kerja 100% pada tim *newsticker* (Wawancara dengan Keda pada tanggal 20 Mei 2022, SK-52).

Sejauh ini, Chandra merasa dukungan yang diberikan oleh manajemen puncak sudah sesuai. Mulai dari rekrutmen, pengadaan alat, hingga ruangan yang akan diberikan kepada tvOnenews.com. Sejalan dengan Chandra, Martha merasakan dukungan yang diberikan oleh pemimpin berupa sarana dan prasarana kerja, akses untuk mengisi konten, hingga rekrutmen karyawan untuk tvOnenews.com.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan hasil wawancara dengan para narasumber mengenai *Senior Leadership Support*, bisa diketahui bahwa pemimpin mendukung penuh kepada orang-orang yang terlibat dalam transformasi manajemen tvOnenews.com. sesuai dengan tahapan sesuai dengan salah satu tahapan dalam manajemen perubahan milik Kotter, yaitu mencanangkan pendekatan-pendekatan baru ke dalam kultur dengan menciptakan kinerja yang lebih baik melalui perilaku yang berorientasi pada konsumen dan produktivitas, kepemimpinan yang lebih banyak dan lebih baik serta manajemen yang lebih efektif, lalu mengartikulasikan hubungan-hubungan antara perilaku-perilaku baru dan sukses organisasi, kemudian mengembangkan sarana untuk memastikan pengembangan kepemimpinan dan suksesi.



Gambar 1 Newsroom tvOnenews.com

Struktur Organisasi untuk tvOnenews.com

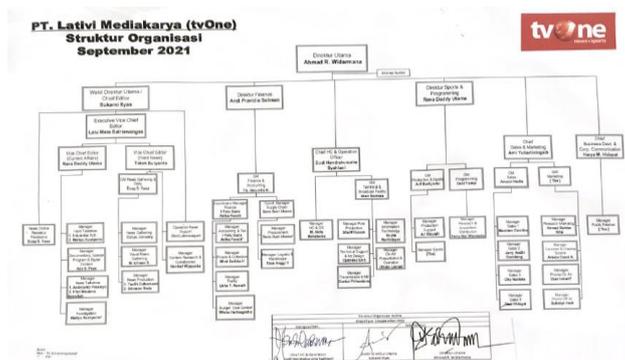
Di dalam transformasi manajemen di suatu perusahaan, struktur organisasi merupakan faktor yang sangat penting. Karena sangat menentukan untuk pemosisian dari suatu unit di dalam suatu perusahaan, kemudian untuk mengatur hubungan antar unit, dan mengatur pembagian serta pengordinasian tugas beserta wewenang dengan lebih efektif. McShane dan Glinow (2010) in Lee et al. (2015) mendeskripsikan, struktur organisasi mengacu kepada pembagian pekerjaan disamping pola-pola koordinasi, komunikasi, arus pekerjaan, dan kekuasaan formal yang mengatur aktivitas-aktivitas tersebut.

Setiap perusahaan memiliki struktur organisasi yang berbeda antara satu sama lain, meskipun berada di kompetisi yang sama. Struktur organisasi disesuaikan oleh kondisi atau garis kewenangan yang ditetapkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan, termasuk untuk transformasi manajemen. Begitu juga dengan redaksi tvOne yang memutuskan untuk melakukan transformasi manajemen pada tvOnenews.com, yang semula berada di *digital service* menuju ke redaksi tvOne.

Menurut Ahmad, tvOnenews.com masih ditempatkan di dalam struktur organisasi redaksi tvOne (Wawancara dengan Ahmad pada tanggal 27 Juni 2022, ARW-14). Sedangkan menurut Dudi, tvOnenews.com harus tetap berada di dalam redaksi tvOne, karena akses berita itu dari redaksi (Wawancara dengan Dudi pada tanggal 20 Mei 2022, DHS-24). Sedangkan menurut Chandra, tvOnenews.com secara struktural tetap berada di dalam redaksi tvOne. Tetapi tvOnenews.com memiliki pemangku kebijakan sendiri dan orang-orang yang berada di tvOnenews.com tidak bisa diganggu oleh orang-orang dari redaksi tvOne (Wawancara dengan Chandra pada tanggal 08 Juni 2022, CHM-58).

Dari beberapa penjelasan di atas, sangat jelas bahwa tvOnenews.com tetap berada di dalam struktur organisasi redaksi tvOne dan bertanggung jawab langsung ke pemimpin redaksi tvOne. Mengenai kebijakan produksi dan pertanggungjawabannya langsung dipegang oleh redaktur pelaksana. Sesuai dengan yang dijelaskan oleh salah satu tahapan manajemen perubahan milik Kotter mengenai kebijakan, yaitu, mencanangkan pendekatan-pendekatan baru ke dalam kultur dengan menciptakan kinerja yang lebih baik melalui perilaku yang berorientasi pada konsumen dan produktivitas, kepemimpinan yang lebih banyak dan lebih baik serta manajemen yang lebih efektif, lalu mengartikulasikan hubungan-hubungan antara perilaku-perilaku baru dan sukses organisasi, kemudian mengembangkan sarana untuk memastikan pengembangan kepemimpinan dan sukses.

Sebelum melakukan wawancara dengan Dudi, peneliti mendapatkan struktur organisasi tvOnenews.com yang berada langsung di dalam redaksi tvOne. Berikut adalah struktur organisasi tvOne:



Gambar 2 Struktur Organisasi tvOne

Value Proposition Canvas Sebagai Analisis Kebutuhan Konsumen

Sebagai website yang tergolong baru dipublikasikan, tvOnenews.com perlu untuk membuat *value proposition canvas* agar mengetahui apa saja yang dibutuhkan konsumen dari tvOnenews.com. Osterwalder et al. (2015) menjelaskan bahwa *value proposition canvas* dibuat oleh perusahaan untuk menciptakan *value*, kemudian merancang dan menguji *value proposition* dari suatu perusahaan.

Customer Jobs

Menurut Osterwalder et al. (2015) *Customer jobs* merupakan poin pertama dari *value proposition canvas* di sisi *customer profile*, yang berisi tentang pekerjaan pelanggan yang

menggambarkan tugas fungsional, emosional, dan sosial untuk dilaksanakan oleh pelanggan dalam rangka menyelesaikan masalah dan memenuhi kebutuhannya. Berdasarkan dari hasil wawancara dua narasumber yang berkecimpung langsung dalam dapur produksi tvOnenews.com, ada dua jenis konsumen di tvOnenews.com yang masing-masing memiliki kebutuhan yang berbeda namun ada keterkaitan yang hasilnya digunakan sebagai indikator.

Gains

Poin selanjutnya dari sisi *customer profile* di *value proposition canvas* adalah *gains*. Menurut Osterwalder et al. (2015) *gains* menggambarkan hasil dan manfaat yang diinginkan oleh pelanggan. *Gains* termasuk utilitas fungsional, keuntungan sosial, emosi positif, dan penghematan biaya. Martha menjelaskan bahwa pembaca dan pengiklan memiliki *gains* yang tidak sama (Wawancara dengan Martha pada tanggal 27 Juli 2022, MSK-98). Sependapat dengan Martha, Chandra mengatakan bahwa, kedua jenis konsumen tvOnenews.com memiliki *gains* yang berbeda (Wawancara dengan Chandra pada tanggal 28 Juli 2022, CHM-73).

Ditinjau dari hasil wawancara dua narasumber yang berkecimpung langsung dalam dapur produksi tvOnenews.com, konsumen dari sisi pembaca yaitu menginginkan berita yang valid, kemudian pembaca menginginkan akses informasi dengan *gadget*, dan yang terakhir pembaca menginginkan berita yang *up to date*. Selanjutnya konsumen dari sisi pengiklan yaitu menginginkan fasilitas slot iklan berupa artikel khusus, dan dibaca oleh banyak orang.

Pains

Poin selanjutnya dari sisi *customer profile* di *value proposition canvas* adalah *pains*. Menurut Osterwalder et al. (2015) *pains* merupakan pengalaman negatif yang dimiliki oleh pelanggan ketika ingin memenuhi kebutuhannya. *Pains* juga menggambarkan risiko, berupa potensi hasil yang buruk terkait dengan menyelesaikan pekerjaan dengan buruk atau tidak sama sekali. Martha menjelaskan bahwa masing-masing jenis konsumen memiliki *pains* yang berbeda. Sependapat dengan Martha, Chandra mengatakan bahwa, kedua jenis konsumen tvOnenews.com memiliki *pains* yang berbeda,

Berdasarkan dari hasil wawancara dua narasumber yang berkecimpung langsung dalam dapur produksi tvOnenews.com, *pains* bagi pembaca yaitu kekeliruan dalam penggunaan kata yang tidak tepat serta bias, dan kekeliruan data yang menyebabkan salah persepsi. Kemudian *pains* bagi pengiklan adalah typo di dalam penulisan artikel, dan *pageview* artikel tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Products & Services

Poin selanjutnya dari sisi *value map* di *value proposition canvas* adalah *products & services*. Osterwalder et al. (2015) menyatakan bahwa *products & services* berisi tentang produk atau jasa yang ditawarkan oleh suatu perusahaan untuk membantu pelanggan menyelesaikan tugas-tugasnya. Martha menjelaskan bahwa masing-masing jenis konsumen memiliki kebutuhan akan *products & services* yang berbeda. Sependapat dengan Martha, Chandra mengatakan bahwa kedua jenis konsumen memiliki rasa kebutuhan yang tidak sama. Dilihat dari hasil wawancara dua narasumber yang berkecimpung langsung dalam dapur produksi tvOnenews.com, terlihat jelas bahwa produk tvOnenews.com sebagai *website* untuk pembaca adalah menyajikan informasi dan berita. Sedangkan produk tvOnenews.com sebagai *website* berita untuk konsumen pengiklan adalah menyediakan slot untuk iklan berupa artikel.

Gain Creators

Poin selanjutnya dari sisi *value map* di *value proposition canvas* adalah *gain creators*. Menurut Osterwalder et al. (2015) *gain creator* menjelaskan bagaimana produk atau jasa menciptakan keuntungan bagi pelanggan dan menjadi solusi untuk memenuhi kolom *gains* pada *customer profile*. Keuntungan yang diperoleh bisa berupa termasuk utilitas fungsional, keuntungan sosial, emosi positif, dan penghematan biaya. Martha menjelaskan bahwa setiap tim di tvOnenews.com harus memaksimalkan fungsi keahliannya untuk memikat pembaca dan pengiklan agar poin *gain creators* bisa terlaksana. Sejalan dengan Martha, Chandra mengatakan bahwa *gain creators* pada kedua konsumen pembaca dan pengiklan berbeda, terlebih lagi pada pengiklan karena melibatkan divisi lain,

Dilihat dari hasil wawancara dua narasumber yang berkecimpung langsung dalam dapur produksi tvOnenews.com, terlihat jelas bahwa *gain creators* tvOnenews.com dari sisi pembaca adalah dengan selalu lakukan cek dan kroscek mengenai validitas berita dengan cepat dan tepat, serta

memaksimalkan fungsi SEO untuk pencarian berita melalui *gadget*. Sedangkan *gain creatosr* tvOnenews.com dari sisi pengiklan adalah memberikan data *Google analytics* sebagai acuan *pageview*, memberikan slot artikel dengan harga yang bisa dijangkau oleh pengiklan, dan menyiapkan tim khusus untuk menggarap artikel iklan agar lebih fokus.

Pain Relievers

Poin terakhir *value proposition canvas* adalah *pain relievers* yang berada di sisi *value map*. Osterwalder et al. (2015) menyatakan *pain relievers* merupakan penjelasan tentang bagaimana produk atau jasa mengurangi atau menghilangkan hal yang mengganggu seperti dari kolom *pains* pada *costumer profile*. Martha menjelaskan bahwa *quality control* adalah kunci untuk *pain relievers* di semua lini konsumen. Sejalan dengan Martha, Chandra menjadikan *quality control* sebagai inti dan memaksimalkan tim SEO untuk meningkatkan *pageview*,

Dilihat dari hasil wawancara dua narasumber yang berkecimpung langsung dalam dapur produksi tvOnenews.com, terlihat jelas bahwa *pain relievers* tvOnenews.com untuk mengatasi pengalaman pahit atau *pains* bagi pembaca adalah melakukan *quality control* untuk artikel sebelum diterbitkan di *website*, baik dari sisi pola kalimat, kosakata hingga data. Sedangkan *pain relievers* tvOnenews.com untuk mengatasi pengalaman pahit atau *pains* bagi pengiklan adalah kroscek dan *quality control* agar tidak terjadi typo dan membuat pola kalimat SEO yang pas, untuk menarik minat pembaca dalam rangka meningkatkan *pageview*.

Pembahasan

Ketika perusahaan melakukan transformasi manajemen di era digital, tidaklah mudah untuk menerapkan strategi perubahan. Strategi perubahan yang diterapkan oleh tvOne terhadap manajemen *website* miliknya adalah strategi transformasi manajemen tvOnenews.com. tvOnenews.com yang semula berada di dalam naungan *digital service*, kini berada di dalam redaksi tvOne. Strategi ini dijalankan tvOne karena memang sudah saatnya dilakukan di era digital. Hasil wawancara dengan para narasumber membuktikan, bahwa secara garis besar transformasi manajemen tvOnenews.com dilakukan karena faktor eksternal dan sebagian kecilnya faktor internal di waktu yang sama. Sesuai dengan teori milik Kreitner dan Kinicki dalam Bairizki et al. (2021) mengenai faktor-faktor perubahan yaitu *External forces*, faktor pendorong *external forces* dapat dipicu dari karakteristik demografis, kemajuan teknologi, perubahan pasar, serta tekanan sosial dan politik, dan *Internal forces*, faktor yang mendorong perubahan *internal forces* dapat dipicu dari problem atau prospek sumber daya manusia dan perilaku atau keputusan manajerial.

Transformasi manajemen memerlukan waktu yang tepat, agar perusahaan bisa mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber bahwa, transformasi manajemen di tvOnenews.com terjadi dengan cepat dalam hitungan satu hingga dua tahun. Hal ini sesuai dengan salah satu jenis perubahan dalam teori milik Grundy dalam Maarif & Kartika (2021) yaitu, "*discontinuous change*" dengan definisi sebagai perubahan yang ditandai oleh pergeseran-pergeseran cepat atas strategi, struktur dan budaya, atau dengan ketiganya sekaligus.

Setiap kebijakan dalam transformasi manajemen, harus didukung oleh kemampuan dan keyakinan individu-individu yang terlibat untuk menjalankan tugas yang dipercayakan. Para karyawan yang terpilih untuk andil di dalam proses transformasi manajemen juga harus mampu beradaptasi dengan era digital dan mempunyai motivasi, karena kemampuan dan keyakinan akan berjalan beriringan dengan motivasi agar mampu beradaptasi serta berkembang. Hal-hal penting ini dalam teori milik Holt disebut sebagai *Change Self Efficacy*, yaitu keyakinan individu akan kemampuan dan keterampilannya untuk melaksanakan tugas atau kegiatan dalam perubahan organisasi (Vakola, 2013). Dari hasil wawancara dengan seluruh narasumber, peneliti melihat bahwa setiap individu-individu yang andil dan mengemban tugas baru di tvOnenews.com memiliki rasa percaya diri yang berbeda-beda sekalipun masing-masing memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik untuk beradaptasi dengan *website*.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti melihat karyawan tvOne yang terpilih sebagai partisan di dalam transformasi manajemen mengharapkan adanya sumber pendapatan yang baru dari perusahaan, yang artinya karyawan butuh adanya outlet distribusi berupa *platform* digital seperti *website* di tvOne sebagai sumber pendapatan baru. Hal ini sesuai dengan teori mengenai *Discrepancy*, yaitu mengacu pada sejauh mana individu merasa bahwa ada atau tidak alasan yang kuat dan kebutuhan

untuk perubahan organisasi (Higgins, 2016). Kemudian peneliti melihat bahwa tidak semua karyawan mengetahui strategi perusahaan namun membutuhkan transformasi tvOnenews.com dalam menghadapi era digital. Karyawan butuh transformasi manajemen tvOnenews.com untuk memperoleh ceruk pasar *platform* digital, karyawan pun yakin bahwa *revenue* akan bertambah.

Transformasi manajemen yang dilakukan oleh tvOne bisa tidak berdampak dan bisa berdampak pada dua sisi, yaitu pada karyawannya dan pada perusahaannya. Sesuai dengan teori *Personal Valence* yaitu mengacu pada sejauh mana individu merasa akan mendapatkan keuntungan atau tidak dari perubahan organisasi yang dilakukan, dan *Organizational Valence* yaitu mengacu pada sejauh mana individu merasa organisasi akan mendapatkan keuntungan atau tidak dari perubahan organisasi yang dilakukan (Sahir et al., 2022).

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti melihat dari pernyataan narasumber bahwa, dampak yang ada di dimensi *Personal Valence* bisa terlihat dari adanya dampak positif dari transformasi manajemen tvOnenews.com terhadap karyawan. Dampak positif tersebut adalah, karyawan-karyawan yang terdampak *layoff* dari tvOne memiliki tempat untuk bekerja lagi walaupun dengan status yang berbeda, adanya jenjang karir yang baru bagi karyawan, adanya peningkatan pengetahuan serta kemampuan karyawan, dan adanya *revenue* tambahan yang tentu saja membuat karyawan bersemangat. Dampak-dampak ini bisa dikatakan dengan adanya peningkatan kekuatan (*strengths*) peluang (*opportunities*) dan keuntungan (*benefit*). Sedangkan dampak di *Organizational Valence*, peneliti melihat terdapat keuntungan dalam transformasi manajemen tvOnenews.com. Keuntungan bisa terlihat dari kemudahan akses tvOne di luar negeri dengan *streaming* tvOnenews.com, hingga keuntungan secara organisasional berupa *revenue* baru.

Para karyawan yang terpilih untuk andil dalam transformasi manajemen tvOnenews.com siap untuk mengemban tugasnya konsisten dengan segala dampaknya, beserta dukungan penuh dari pemimpin di tim sebelumnya dan *top* manajemen. Hal ini berhubungan dengan *Senior Leadership Support*, salah satu dimensi teori milik Holt yaitu mengacu pada penilaian individu terhadap ada atau tidaknya dukungan yang diberikan oleh manajemen maupun manajemen puncak dan pemimpin dalam menjalankan perubahan organisasi. Dari hasil penelitian, peneliti melihat bahwa pemimpin mendukung penuh kepada orang-orang yang terlibat dalam transformasi manajemen tvOnenews.com. Dukungan yang diberikan oleh pemimpin tvOne antara lain, rekrutmen karyawan baru untuk tvOnenews.com dan pengadaan sarana serta prasarana.

Setelah proses transformasi manajemen berlangsung, maka pemimpin pun menetapkan struktur organisasi yang tepat agar perusahaan mampu mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Seperti yang dikatakan oleh Robbins & Coulter (2016) mendefinisikan bahwa Struktur organisasi adalah pengaturan formal pekerjaan dalam suatu organisasi. Struktur ini merupakan yang dapat ditampilkan secara visual dalam bagan organisasi, juga melayani banyak tujuan. Dari beberapa penjelasan para narasumber, peneliti melihat bahwa tvOnenews.com tetap berada di dalam struktur organisasi redaksi tvOne dan bertanggung jawab langsung ke pemimpin redaksi tvOne. Mengenai kebijakan produksi dan pertanggungjawabannya langsung dipegang oleh redaktur pelaksana.

Kemudian dari penelitian yang dilakukan, peneliti menemukan jenis struktur organisasi yang diterapkan oleh tvOne setelah transformasi manajemen tvOnenews.com adalah organisasi lini dan staf. Sesuai dengan salah satu dari tiga jenis utama struktur organisasi milik John (2006: 130), yaitu gabungan dari organisasi lini dengan departemen staf guna memberikan saran dan masukan untuk departemen lini. Pengambilan keputusan yang mempengaruhi operasi utama dari organisasi merupakan wewenang dari departemen lini sedangkan departemen staf hanya pada tingkat memberikan dukungan teknis khusus. Ciri-ciri organisasi lini dan staf adalah pimpinan dalam organisasi lini dapat berinteraksi langsung dengan bagian produksi, keuangan atau pemasaran. Sedangkan manajer staf memberikan informasi, saran atau bantuan teknis untuk membantu manajer lini.

Setelah transformasi manajemen tvOnenews.com sudah dilakukan, maka website tvOnenews.com perlu *value proposition canvas* untuk melihat bagaimana kebutuhan konsumen agar dapat tercipta *value*. Seperti yang dinyatakan oleh Osterwalder et al. (2015) bahwa *value proposition canvas* dibuat oleh perusahaan untuk menciptakan *value*, kemudian merancang dan menguji *value proposition* dari suatu perusahaan.

Dimulai dari sisi *customer profile*, kemudian diawali dengan *customer job* adalah berisi tentang pekerjaan pelanggan yang menggambarkan tugas fungsional, emosional, dan sosial untuk dilaksanakan oleh pelanggan dalam rangka menyelesaikan masalah dan memenuhi kebutuhannya. Dalam penelitian

ini, peneliti melihat ada dua jenis konsumen di tvOnenews.com yang masing-masing memiliki kebutuhan yang berbeda, namun ada keterkaitan yang hasilnya digunakan sebagai indikator. Dari konsumen sisi pembaca, biasanya pembaca memperoleh informasi dan berita yang valid dengan mudah, serta memperoleh berita yang *up to date* dengan cepat. Sedangkan dari sisi pengiklan, memperoleh slot iklan berupa satu hingga lebih dari satu artikel secara mendalam dengan jumlah *pageview* yang tinggi.

Selanjutnya dari sisi *customer profile* di *value proposition canvas* adalah *gains*. *Gains* menggambarkan hasil dan manfaat yang diinginkan oleh pelanggan. *Gains* termasuk utilitas fungsional, keuntungan sosial, emosi positif, dan penghematan biaya. Dalam penelitian ini, peneliti melihat konsumen dari sisi pembaca yaitu menginginkan berita yang valid, kemudian pembaca menginginkan akses informasi dengan *gadget*, dan yang terakhir pembaca menginginkan berita yang *up to date*. Selanjutnya konsumen dari sisi pengiklan yaitu menginginkan fasilitas slot iklan berupa artikel khusus, dan dibaca oleh banyak orang.

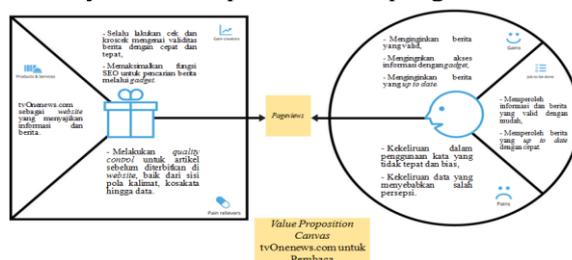
Untuk poin selanjutnya dari sisi *customer profile* di *value proposition canvas* adalah *pains*. *Pains* merupakan pengalaman negatif yang dimiliki oleh pelanggan ketika ingin memenuhi kebutuhannya. *Pains* juga menggambarkan risiko, berupa potensi hasil yang buruk terkait dengan menyelesaikan pekerjaan dengan buruk atau tidak sama sekali. Dalam penelitian ini, peneliti melihat *pains* bagi pembaca yaitu kekeliruan dalam penggunaan kata yang tidak tepat serta bias, dan kekeliruan data yang menyebabkan salah persepsi. Kemudian *pains* bagi pengiklan adalah typo di dalam penulisan artikel, dan *pageview* artikel tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Kemudian dari sisi *value map* di *value proposition canvas* adalah *products & services*. *Products & services* berisi tentang produk atau jasa yang ditawarkan oleh suatu perusahaan untuk membantu pelanggan menyelesaikan tugas-tugasnya. Dalam penelitian ini peneliti melihat bahwa produk tvOnenews.com sebagai *website* untuk pembaca adalah menyajikan informasi dan berita. Sedangkan produk tvOnenews.com sebagai *website* berita untuk konsumen pengiklan adalah menyediakan slot untuk iklan berupa artikel.

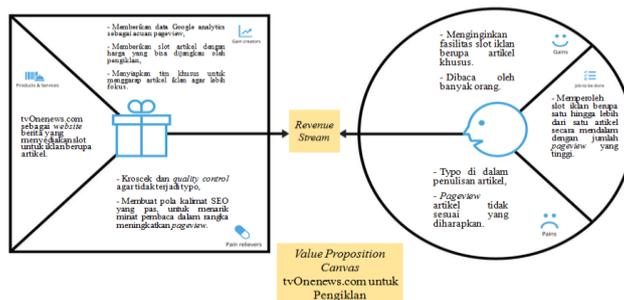
Selanjutnya dari sisi *value map* di *value proposition canvas* adalah *gain creators*. *Gain creator* menjelaskan bagaimana produk atau jasa menciptakan keuntungan bagi pelanggan dan menjadi solusi untuk memenuhi kolom *gains* pada *customer profile*. Keuntungan yang diperoleh bisa berupa termasuk utilitas fungsional, keuntungan sosial, emosi positif, dan penghematan biaya. Dari penelitian ini, peneliti melihat bahwa *gain creators* tvOnenews.com dari sisi pembaca adalah dengan selalu lakukan cek dan kroscek mengenai validitas berita dengan cepat dan tepat, serta memaksimalkan fungsi SEO untuk pencarian berita melalui *gadget*. Sedangkan *gain creators* tvOnenews.com dari sisi pengiklan adalah memberikan data Google analytics sebagai acuan *pageview*, memberikan slot artikel dengan harga yang bisa dijangkau oleh pengiklan, dan menyiapkan tim khusus untuk menggarap artikel iklan agar lebih fokus.

Poin terakhir *value proposition canvas* adalah *pain relievers* yang berada di sisi *value map*. *Pain relievers* merupakan penjelasan tentang bagaimana produk atau jasa mengurangi atau menghilangkan hal yang mengganggu seperti dari kolom *pains* pada *customer profile*. Dari hasil penelitian ini, peneliti melihat bahwa *pain relievers* tvOnenews.com untuk mengatasi pengalaman pahit atau *pains* bagi pembaca adalah melakukan *quality control* untuk artikel sebelum diterbitkan di *website*, baik dari sisi pola kalimat, kosakata hingga data. Sedangkan *pain relievers* tvOnenews.com untuk mengatasi pengalaman pahit atau *pains* bagi pengiklan adalah kroscek dan *quality control* agar tidak terjadi typo dan membuat pola kalimat SEO yang pas, untuk menarik minat pembaca dalam rangka meningkatkan *pageview*.

Berdasarkan dari hasil penelitian ini, peneliti juga sudah membuat *value proposition canvas* tvOnenews.com dengan dua sisi, yaitu untuk pembaca dan pengiklan.

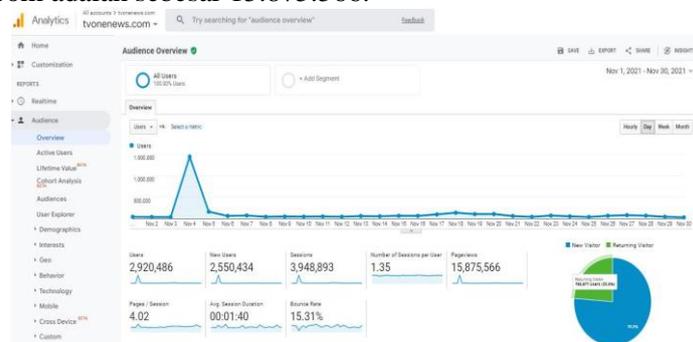


Gambar 3 Value Proposition Canvas tvOnenews.com Untuk Pembaca



Gambar 4 Value Proposition Canvas tvOnenews.com Untuk Pengiklan

Transformasi manajemen tvOnenews.com yang dilakukan oleh tvOne membuahkan hasil memuaskan, peneliti menemukan adanya peningkatan *pageviews* yang merupakan indikator besar kecilnya *rating* versi *website*. Pada bab sebelumnya, total *pageviews* yang diperoleh oleh tvOnenews.com selama bulan Agustus di tahun 2021 menurut Google Analytics (2021) adalah sebesar 2.255.952. Pada bulan November tahun 2021, Google Analytics (2021) mencatat jumlah *pageviews* dari website tvOnenews.com adalah sebesar 15.875.566.



Gambar 5 Total Pageviews yang diperoleh tvOnenews.com Selama Bulan November Tahun 2021

Sumber: Google Analytics

Selanjutnya menurut Google Analytics (2022), total *pageviews* yang diperoleh oleh tvOnenews.com pada tanggal 1 hingga 21 bulan Juni tahun 2022 adalah sebesar 78.325.563.



Gambar 6 Total Pageviews yang diperoleh tvOnenews.com Selama tanggal 1 hingga 21 Juni 2022

Sumber: Google Analytics

Dari peningkatan total *pageviews* yang cukup signifikan ini, diharapkan ke depannya tvOnenews.com mampu memberi warna baru di tvOne sebagai *multi platform media* digital

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa transformasi manajemen tvOnenews.com dari digital service ke dalam redaksi dilakukan oleh tvOne melalui penerapan teori model perubahan Kotter dengan delapan tahap sebagai strategi, berhasil dilaksanakan dan membuahkan hasil positif. Setiap hambatan dan resistensi yang ada dalam proses transformasi manajemen tvOnenews.com, berhasil direduksi. Transformasi manajemen

tvOnenews.com sukses dilakukan dalam rentang waktu dua tahun. Atribut-atribut dari setiap dimensi kesiapan perubahan yang ada di dalam diri individu ketika transformasi manajemen tvOnenews.com, memberikan respon positif. Transformasi manajemen tvOnenews.com berhasil membuat tvOnenews.com berada di bawah redaksi tvOne secara struktural, yang bekerja dengan sistem lini dan staf. tvOnenews.com setelah berada di dalam naungan redaksi tvOne, value proposition canvas tvOnenews.com untuk pembaca mampu meningkatkan pageview, sedangkan pada value proposition canvas tvOnenews.com untuk pengiklan menghasilkan revenue stream yang berdasarkan dari pageview.

Adapun transformasi manajemen tvOnenews.com mampu membuahkan hasil pageviews yang memuaskan yaitu adanya peningkatan total pageviews yang cukup signifikan dari bulan Agustus tahun 2021 sebesar 2.255.952, kemudian di bulan November tahun 2021 sebesar 15.875.566, hingga tanggal 21 bulan Juni tahun 2022 adalah sebesar 78.325.563. Ada peningkatan pageviews dari bulan Agustus tahun 2021 hingga bulan November 2021 sebesar 13.619.614, selanjutnya peningkatan pageviews dari bulan Agustus 2021 hingga tanggal 21 bulan Juni 2022 sebesar 76.069.611. Untuk peningkatan pageviews dari bulan November 2021 hingga tanggal 21 bulan Juni 2022 sebesar 62.449.997.

DAFTAR PUSTAKA

- Austin, T., Chreim, S., & Grudniewicz, A. (2020). Examining health care providers' and middle-level managers' readiness for change: A qualitative study. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1–14.
- Bairizki, A., Irwansyah, R., Arifudin, O., Asir, M., Ganika, W. G., Karyanto, B., & Lewaherilla, N. (2021). *Manajemen perubahan*. Penerbit Widina.
- Bromiley, P., & Harris, J. D. (2014). A comparison of alternative measures of organizational aspirations. *Strategic Management Journal*, 35(3), 338–357.
- Buckley, J. (2020). Introduction: Bernard Shaw and new media. *Shaw*, 40(1), 1–9.
- Higgins, E. T. (2016). Making a theory useful: Lessons handed down. In *Theory Construction in Social Personality Psychology* (pp. 138–145). Psychology Press.
- Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1), 9–18.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principles of Marketing, Seventeenth Edition. In *Pearson*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *A framework for marketing management*. Pearson Boston, MA.
- Latar, B. (2020). Perubahan dan pengembangan organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(2), 75–84.
- Lee, C., Lin, Y., Huang, H., Huang, W., & Teng, H. (2015). The effects of task interdependence, team cooperation, and team conflict on job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(4), 529–536.
- Maarif, M. S., & Kartika, L. (2021). *Manajemen perubahan & inovasi: Upaya meningkatkan daya saing organisasi*. PT Penerbit IPB Press.
- Newman, N., Fletcher, R., Schulz, A., Andi, S., Robertson, C. T., & Nielsen, R. K. (2021). *Reuters Institute digital news report 2021 10th edition*. OXMS: Oxford Martin School.
- Olander, E. K., Fletcher, H., Williams, S., Atkinson, L., Turner, A., & French, D. P. (2013). What are the most effective techniques in changing obese individuals' physical activity self-efficacy and behaviour: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 10(1), 1–15.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.

- Pahlevi, R. (2021). *Inilah media tradisional yang paling banyak jadi sumber berita di Indonesia*. Databoks.Katadata.Co.Id. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/11/28/inilah-media-tradisional-yang-paling-banyak-jadi-sumber-berita-di-indonesia>
- Riddell, R. V., & Røisland, M. T. (2017). *Change readiness factors influencing employees' readiness for change within an organisation: A systematic review*. Universitet i Agder; University of Agder.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen* (Edisi 13). Erlangga.
- Sahir, S. H., Handiman, U. T., Ainun, W. O. N., Purba, B., Silalahi, M., Sugiarto, M., Ismail, M., Hidayatulloh, A. N., Purba, S., & Sudarmanto, E. (2022). *Kepemimpinan dan budaya organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Suryawati, I., & Wulansari, I. (2013). Penegakkan prinsip jurnalistik dalam pemberitaan televisi di Indonesia (Analisis isi program berita pagi di Rcti, Tvone dan Metrotv). *Semiotika: Jurnal Komunikasi*, 7(1), 41–57.
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96–109.