



# KOMPETENSI INTI PERUSAHAAN DAN STRATEGI MERESPON DISTRUPSI DIGITAL PADA PT DUNIA VISITAMA PRODUKSI

**ROSALIA KUSUMOWATI**



**SEKOLAH PASCASARJANA  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2021**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



### @Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

## PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis berjudul Kompetensi Inti Perusahaan dan Strategi Merespon Distrupsi Digital pada PT Dunia Visitama Produksi adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Maret 2021

*Rosalia Kusumowati*  
NIM K15161105

---

\* Pelimpahan hak cipta atas karya tulis dari penelitian kerja sama dengan pihak luar IPB harus didasarkan pada perjanjian kerja sama yang terkait.



## RINGKASAN

ROSALIA KUSUMOWATI. Kompetensi Inti Perusahaan dan Strategi Merespon Distrupsi Digital pada PT Dunia Visitama Produksi. Dibimbing oleh LUKMAN MOHAMMAD BAGA dan DIKKY INDRAWAN.

Media mengalami disruptif dengan perkembangan digital yang begitu pesat, sehingga mempengaruhi pemasang iklan untuk menayangkan promosi produknya di banyak pilihan dan tidak hanya televisi, radio, media cetak tetapi bisa melalui digital yang bisa disaksikan secara universal. Nielsen dalam siaran pers nya menyatakan durasi menghabiskan waktu di media digital pun meningkat dalam tiga tahun terakhir, dari 1 jam 52 menit di tahun 2014 menjadi 3 jam 14 menit di tahun 2018. Struktur media beradaptasi dengan mengadopsi teknologi digital ini di setiap jalur produksi dan distribusi melalui layanan *Free-To-Air* (FTA) tidak hanya dalam bentuk terrestrial tetapi dalam bentuk digital dan televisi melalui situs *streaming*. Bentuk distribusi digital lainnya adalah layanan *Over-The-Top* (OTT). Objektif perusahaan untuk 5 tahun kedepan sudah ditetapkan dan perusahaan harus siap untuk mengembangkan produk seperti *reality show*, *game show*, *web serial drama*, *production hub* dll, yang dibuat dan dieksekusi tersebar ke *audience* tidak hanya di FTA tetapi juga melalui layanan OTT. Demi mencapai tujuan tersebut pemimpin organisasi harus dapat menciptakan sumberdaya dan kompetensi yang dapat mendukung untuk membuat dan menjalankan produk tersebut agar dapat bersaing dengan kompetitor.

PT Dunia Visitama Produksi atau dikenal dengan Fremantle Indonesia memiliki strategi yang berorientasi pada masa depan agar memiliki keunggulan dan memenangi persaingan untuk dapat mencapai tujuannya yaitu mendapatkan keuntungan bagi kelangsungan dan pengembangan perusahaan. Saat ini Fremantle Indonesia telah menetapkan objektif 5 tahun kedepan, di sisi lain portofolio perusahaan terbatas di FTA dengan program *game show* dan *reality show*, sedangkan pengalaman di industri digital masih sedikit dan program yang dicanangkan adalah *web serial drama*, *behind the scene*, *production hub*, produk digital tanpa *streaming* melalui audio, dan produk digital lainnya. Portofolio perusahaan cukup baik jika dilihat dari FTA sedangkan untuk portofolio produk digital masih terbatas di *platform* YouTube, Facebook, Instagram dan perusahaan menginginkan produk dapat didistribusikan melalui layanan *Over-The-Top* (OTT) sehingga tayangan dapat dinikmati secara universal. Keunggulan suatu perusahaan dapat dilihat dari kemampuan perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan. Keunggulan bersaing, apapun sumbernya, selalu dihubungkan dengan kepemilikan atas sumberdaya dan kapabilitas yang mampu membuat perusahaan menunjukkan aktivitas yang lebih baik untuk dapat berkompetisi dengan industri yang dinamis sedangkan nilai kompetensi inti dapat ditingkatkan dengan menggabungkan produk dan jasa dengan aset komplementer yang sesuai.

Tujuan penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kompetensi inti berdasarkan perspektif sumberdaya yang ada di PT Dunia Visitama Produksi sehingga diketahui kekuatan produk yang dibuat, keunggulan dalam bersaing dan mengakses pasar baru serta memberikan saran terbaik dalam peningkatan kinerja perusahaan. Berdasarkan permasalahan diatas dan untuk mendapatkan tujuan, beberapa faktor sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki oleh PT Dunia Visitama

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Produksi dianalisis dengan model VRIO serta analisis kompetensi inti untuk mendapatkan saran bagi perusahaan. Berdasarkan sumberdaya *tangible*, *intangible*, dan *human* serta faktor yang masuk ke dalam sumberdaya dan kemampuan dihasilkan 40 kriteria yang diberikan kepada 13 narasumber untuk menentukan nilai kepentingan dan kekuatan dan hasil dimasukkan ke dalam diagram sumberdaya. Selanjutnya kategori sulit untuk ditiru dan memberikan manfaat terhadap konsumen dilakukan melalui tes VRIO dan kemampuan memberikan akses ke pasar baru untuk menentukan kompetensi inti.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumberdaya dan kemampuan PT Dunia Visitama Produksi yang menjadi kekuatan dengan hasil 38 kriteria yang masuk ke kuadran kunci kekuatan sedangkan 2 kriteria masuk ke arah kuadran zona yang tidak relevan. Keunggulan bersaing dapat ditentukan dengan menggunakan perspektif sumberdaya melalui model VRIO menghasilkan 9 karakteristik yang bisa menjadikan keunggulan bersaing bagi perusahaan dibandingkan dengan kompetitornya, Kompetensi inti yang dimiliki oleh PT Dunia Visitama Produksi didapat dengan menganalisa lebih dalam tentang keunggulan bersaing perusahaan dan dihasilkan 8 kriteria yang bisa mengakses pasar digital. Saran terbaik perusahaan sebaiknya menambahkan katalog dengan membuat tim yang berfokus terhadap pengembangan program dan menjalin kerjasama dengan perusahaan konten kreatif lokal yang memiliki banyak ide kreatif tetapi tidak memiliki jaringan internasional, sehingga kerjasama ini akan menambah katalog yang bisa dijual di pasar digital internasional.

Kata kunci: kompetensi inti, sumberdaya, VRIO (*Value, Rare, Immitability, Organization*)

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



## SUMMARY

ROSALIA KUSUMOWATI. Company Core Competencies and Strategies for Responding to Digital Disruption at PT Dunia Visitama Produksi. Supervised by LUKMAN MOHAMMAD BAGA and DIKKY INDRAWAN.

The media is disruptive with the rapid development of digital, it affects advertisers to display their product promotion in many choices and not only television, radio, print media but also digital can be seen universally. Nielsen stated in the press release that the time spent on digital media has increased in the past three years, from 1 hour 52 minutes in 2014 to 3 hours 14 minutes in 2018. The media structure adapts by adopting this digital technology in every production and distribution line through *Free-To-Air* (FTA) services not only in terrestrial but in digital television streaming sites. Another form of digital distribution is *Over-The-Top* (OTT) services. The company's objectives for the next 5 years have been set and the company must be ready to develop products such as reality show, game shows, web drama series, production hubs, etc., which are made and executed to spread to the audience not only in FTA but also through OTT services. In order to achieve these goals, organisational leaders must be able to create resources and competences that can support to make and run these products in order to compete with competitors.

PT Dunia Visitama Produksi or known as Fremantle Indonesia has a future-oriented strategy in order to have an edge and win over the competition to achieve the goals and get benefits for the sustainability and development of the company. Currently Fremantle Indonesia has set an objective for the next 5 years where the company portfolio is limited to FTA with game show and reality show programs, while experience in the digital industry is still small and the programs launched are web drama series, behind the scenes, production hubs, digital product without streaming via audio, and other digital products. The company's portfolio is quite good when viewed from the FTA, while the digital product portfolio is still limited on the YouTube, Facebook and Instagram platform and the company wants products to be distributed through *Over-The-Top* (OTT) services so the impressions can be enjoyed universally. The advantages of a company can be seen from the company's ability to increase company value. Competitive advantage, regardless of the source is always associated with ownership of resources capabilities that can make the company show better activities to be able to compete with dynamic industries, while the value of core competences can be increased by combining products and services with appropriate complementary assets.

The purpose of this study is to analyse core competencies based on the perspective of existing resources at PT Dunia Visitama Produksi so it is known the strength of products made, excellence in the competing and accessing new markets and providing the best advice in improving company performance. Based on the above problems and to get the purpose, several resources factors and capabilities possessed by PT Dunia Visitama Produksi are analysed using the VRIO model and core competency analysis to obtain suggestions for the company. Based on tangible, intangible, and resources as well as the factors that go into the resources and capabilities, 40 criteria are given to 13 informants to determine the value of importance and strength and the results are included in the resource diagram.

Furthermore, categories that are difficult to imitate and provide benefits to consumers are carried out through the VRIO test and the ability to provide access to new markets to determine core competences.

The results showed that the resources and capabilities that became the strengths of PT Dunia Visitama Produksi resulted in 38 criteria that categorized the power key quadrant while 2 criterias to be the irrelevant zone quadrant. Competitive advantage can be determined using a resources perspective through the VRIO model resulting 9 characteristics that can make a company competitive advantage compared to the competitors. The core competencies possessed by PT Dunia Visitama Produksi are obtained by analysing more deeply the company's competitive advantages and resulting in 8 criteria for being able to access the digital market. The best advice for companies is to add a catalogue by creating a team that focuses on program development and collaborating with local creative content companies that have many creative ideas but do not have an international network, so this collaboration will add to the catalogue that can be sold in the international digital market.

**Keywords:** Core competency, resource based view, VRIO (Value, Rare, Immitability, Organization).

@Hak cipta milik IPB University

IPB University





© Hak Cipta Milik IPB, Tahun 2021

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB*

*Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tul dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB*

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.





# **KOMPETENSI INTI PERUSAHAAN DAN STRATEGI MERESPON DISTRUPSI DIGITAL PADA PT DUNIA VISITAMA PRODUKSI**

**ROSALIA KUSUMOWATI**

Tesis  
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen  
pada  
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**SEKOLAH PASCASARJANA  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2021**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.




*@Hak cipta milik IPB University*

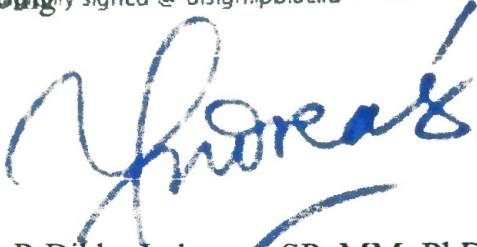
Penguji Luar Komisi pada Ujian Tesis : Dr Amzul Rifin, SP, MA

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Judul Tesis : Kompetensi Inti Perusahaan dan Strategi Merespon Distrupsi pada  
PT Dunia Visitama Produksi  
Nama : Rosalia Kusumowati  
NIM : K15161105


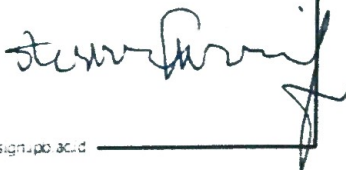
Disetujui oleh

digitally signed @ disign.ipb.ac.id  
  
Dr Ir Lukman M Baga, MAEc  
Ketua  
1252CCCE11E598DC-A94E-23083FEA20AC

digitally signed @ disign.ipb.ac.id  
Komisi Pembimbing  
  
Dr R Dicky Indrawan SP, MM. PhD  
Anggota  
1252CCCE11E598DC-A94E-23083FEA20AC

Diketahui oleh

Ketua Program Studi  
Manajemen dan Bisnis

digitally signed  
  
  
disign.ipb.ac.id

Prof Dr Ir M. Syamsul Maarif, M Eng

Dekan Sekolah Pascasarjana

Digitally signed by:  
**Anas Miftah Fauzi**  
{3FE49AA895DD0C4F}  
Date: 10 Mar 2021 10:27:49 WIB  
Verify at disign.ipb.ac.id

Prof Dr Ir Anas Miftah Fauzi, M Eng

Tanggal Ujian Tesis : 30 Januari 2021

Tanggal Lulus: 10 MAR 2021



## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian ini ialah Kompetensi Inti Perusahaan dan Strategi Merespon Distrupsi Digital pada PT Dunia Visitama Produksi. Penulisan karya ilmiah ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Magister Manajemen program studi Manajemen dan Bisnis. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. Ir. Lukman Mohammad Baga, MA. Ecn selaku ketua komisi pembimbing, yang telah meluangkan waktu dan kesabaran untuk memberikan bimbingan, arahan dan masukan yang bermanfaat dalam penyusunan tesis ini.
2. Almarhum Bapak Dr. Agus Maulana, MSM selaku anggota komisi pembimbing, yang telah meluangkan waktu dan kesabaran untuk memberikan bimbingan, arahan dan masukan yang bermanfaat dalam penyusunan tesis ini.
3. Bapak Dr. Raden Dikky Indrawan SP, MM, PhD selaku anggota komisi pembimbing, yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan dan masukan yang bermanfaat dalam penyusunan tesis ini
4. Seluruh karyawan Sekolah Bisnis IPB atas bantuan, doa serta dukungan selama masa perkuliahan sampai dengan penulisan tesis ini selesai.
5. Keluarga besar Kus yang selalu memberikan doa, dukungan dan semangat yang telah diberikan.
6. Bapak Victorious Varuna Ariesza, Bapak Sakti Salulinggi Parantean, Ibu Indriena Basarah, Ibu Marisa Intan, Bapak Andrew Cam, Bapak Rino Azhari, Ibu Ety Sukardi, Ibu Rini Yulianti, Ibu Ricci Febriana, Bapak Windy Hendwiananda, Bapak Ferry Firdaus, Ibu Trisiska Putri dan Ibu Vety Dyah Sukamtiningtyas atas bantuannya menjadi narasumber sekaligus responden tesis ini.
7. Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, MSc, Dr. Ir. Kirbrandoko, MSM, Dr. Ir. Idqan Fahmi, MEc dan Dr. Siti Jahroh, BSc, Msc atas bantuan, doa serta semangat yang telah diberikan.
8. Mahasiswa Pascasarjana Sekolah Bisnis IPB angkatan E62, E63, serta teman-teman lain yang penulis tidak dapat sebutkan satu per satu atas doa, semangat dan dukungan yang diberikan selama masa perkuliahan hingga saat ini.

Besar harapan penulis bahwa tesis ini dapat memberikan kontribusi dan bermanfaat untuk pengembangan penelitian di masa mendatang.

Bogor, Maret 2021

*Rosalia Kusumowati*

## DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	
DAFTAR GAMBAR	
DAFTAR LAMPIRAN	
<b>1 PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
Latar Belakang	1
Perumusan Masalah	5
Tujuan Penelitian	7
Manfaat Penelitian	7
Ruang Lingkup Penelitian	7
<b>2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>8</b>
Kerangka Teoritis	8
Kerangka Pikir Konseptual	23
<b>3 METODE PENELITIAN</b>	<b>25</b>
Waktu dan tempat penelitian	25
Desain Penelitian	25
Metode Pengambilan Data	26
Teknik analisis data	27
<b>4 HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	<b>31</b>
Gambaran Umum Perusahaan	31
Karateristik Responden	35
Hasil Analisis Persepsi Responden	37
Implikasi Manajerial	48
<b>5 SIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>49</b>
Simpulan	49
Saran	50
DAFTAR PUSTAKA	51
LAMPIRAN	59
RIWAYAT HIDUP	62



## DAFTAR TABEL

1	Data internet seluler dan pengguna media sosial di Indonesia tahun 2000	1
2	Tampilan konsumen media Q2 dan tolak ukur audiens 2018	2
3	FTA TV <i>daily rate</i> untuk periode 1 Januari s/d 31 Desember 2017	17
4	FTA average rating dan audience share untuk tahun 2017	18
5	Kegiatan konten online di Indonesia Januari 2020	19
6	Responden yang diwawancari	27
7	List Faktor sumberdaya dan kemampuan perusahaan	29
8	Skala penilaian tingkat kepentingan sumberdaya	30
9	Skala penilaian tingkat kekuatan sumberdaya	30
10	Daftar penghargaan	37
11	Program tayang di OTT tahun 2010-2020	38
12	Rata-rata hasil responden tingkat kepentingan dan kekuatan	40
13	Kriteria-kriteria kuadran kelemahan perusahaan	42
14	Kriteria-kriteria kuadran kekuatan perusahaan	43
15	Kriteria-kriteria zona tidak berguna	43
16	Hasil survei analisis VRIO	45
17	Hasil kompetensi inti dalam memberikan akses ke pasar baru	46

## DAFTAR GAMBAR

1	Penetrasi televisi di Indonesia berdasarkan platform tahun 2016	3
2	Total episode penjualan format Fremantle Indonesia Tahun 2015-2019	4
3	Objektif perusahaan tahun 2020 untuk 5 tahun kedepan	5
4	Model bisnis penyiaran televisi digital Indonesia	16
5	Objektif Fremantle Indonesia 2020-2025	20
6	Pendapatan dunia dari OTT 2010-2022	21
7	Kerangka pikir konseptual	24
8	Struktur grup global perusahaan tahun 2019	31
9	Sejarah akuisisi grup global perusahaan	32
10	Struktur organisasi PT Dunia Visitama Produksi	33
11	Diagram sumberdaya dan kemampuan	34

## DAFTAR LAMPIRAN

1	Program tayang di FTA tahun 1995 s/d 2019	52
2	List sumberdaya dan kemampuan perusahaan	53