

**ETNIK : Jurnal Ekonomi – Teknik**

ISSN: 2808-6694 (Online);2808-7291 (Print)

Jurnal Homepage <https://etnik.rifainstitute.com>

## **Strategi Transformasi Digital LPP TVRI**

**Shabrina Teruri, Herry Azhari Rangkuti, Riri Satria, Sofian Lusa**

Universitas Indonesia

### **Informasi Artikel**

*Histori Artikel:*

Diterima **08 Januari 2022**  
Direvisi **14 January 2022**  
Diterbitkan **20 January 2022**

*Email Author:*

[shabrina.teruri@ui.ac.id](mailto:shabrina.teruri@ui.ac.id)

[herry.azhari@ui.ac.id](mailto:herry.azhari@ui.ac.id)

[ririsatri@ui.ac.id](mailto:ririsatri@ui.ac.id)

[sofian.lusa12@ui.ac.id](mailto:sofian.lusa12@ui.ac.id)

### **ABSTRACT**

The television industry is undergoing a digital revolution. Infrastructure-based broadcast services with linear programs in the form of news, sports and entertainment broadcasts at certain times, have experienced the disruption of video streaming and on-demand viewing services based on digital platforms. TVRI as a public broadcasting institution also suffered a similar blow. With the mission of providing television broadcasting services to all corners of the archipelago, TVRI must maintain a balance playing in linear programming to be able to reach remote areas that have not been reached by digital platforms, and definitely digitally transform to secure its position in the TV and video industry market. To be able to digitally transform LPP TVRI requires the right strategy to be able to successfully survive market changes and still be able to carry out the government's mission to deliver TV broadcasts to all corners of the archipelago. This study aims to formulate a digital transformation strategy of LPP TVRI from traditional TV to digital to digitally capable TV. Based on the research conducted, it can be concluded that to develop a strategy in implementing digital transformation, among others, by developing a digital strategy using the framework owned by Sunil Gupta. After that, it can be concluded that the developed digital strategy focuses on building new capabilities, namely to make TVRI a Digital Broadcaster. By applying the Freemium model to certain content

**Keyword**– Digital business, digital business strategy, business transformation, digital broadcaster

### **ABSTRAK**

Industri pertelevisian sedang mengalami revolusi digital. Layanan broadcast berbasis infrastruktur dengan program linearnya berupa siaran berita, olahraga dan hiburan pada waktu tertentu, telah mengalami hantaman disrupsi layanan video streaming dan on-demand viewing berbasis platform digital. TVRI sebagai lembaga penyiaran publik juga mengalami hantaman yang serupa. Dengan beban misi memberikan layanan siaran televisi ke seluruh pelosok

nusantara, TVRI harus menjaga keseimbangan bermain dalam program linear untuk dapat sampai ke daerah pelosok yang belum terjangkau platform digital, dan secara pasti bertransformasi digital untuk mengamankan posisinya dalam pasar industri TV dan video. Untuk dapat bertransformasi digital LPP TVRI memerlukan strategi yang tepat untuk dapat sukses bertahan menghadapi perubahan pasar dan tetap dapat membawa misi pemerintah menyampaikan siaran TV ke seluruh pelosok nusantara. Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi transformasi digital LPP TVRI dari TV tradisional menuju digital menuju TV berkapabilitas digital. Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa untuk menyusun strategi dalam menerapkan transformasi digital antara lain dengan melakukan pengembangan strategi digital dengan menggunakan kerangka yang dimiliki oleh Sunil Gupta. Setelah itu, dapat disimpulkan bahwa strategi digital yang dikembangkan berfokus pada membangun kapabilitas baru yaitu untuk menjadikan TVRI sebagai Digital Broadcaster. Dengan menerapkan model Freemium untuk konten tertentu.

**Kata Kunci** – Bisnis digital, strategi bisnis digital, transformasi bisnis, digital broadcaster

---

## PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis televisi dan broadcast mengalami perubahan yang mengubah kebiasaan manusia menonton televisi. Sekarang ini menonton TV tidak saja harus pada pesawat televisi tetapi dapat dilakukan dimana saja dan menggunakan devices apa saja. Over-The-Top (OTT) operator seperti Netflix, Viu, Iflix dan lain-lain telah mengambil market share pelanggan layanan TV dan broadcast. Sejak masa pandemi Covid-19, 66 juta pengguna mengakses layanan OTT. Sebanyak 70% menghabiskan waktu selama lebih dari satu jam (Febrianto, 2021). Hal ini terjadi karena peningkatan penggunaan Internet di Indonesia sebanyak 15,5% antara Januari 2020 hingga Januari 2021. Data Portal menunjukkan Pengguna Internet di Indonesia saat ini 202,6 Juta pengguna (Ying, 2021).

LPP TVRI sebagai lembaga penyiaran publik milik pemerintah mengemban misi menyampaikan siaran televisi yang berisi hiburan dan pendidikan yang bermutu ke seluruh pelosok Negara Kesatuan Republik Indonesia (LPP TVRI 2021). Namun TVRI juga harus menghadapi persaingan berhadapan dengan televisi-televisi swasta tradisional dalam mendapatkan pemirsa yang menikmati layanan yang juga menjadi pemangku kepentingan dari TVRI. Selain televisi-televisi swasta tradisional, hal baru yang mengancam keberlangsungan bisnis televisi TVRI adalah munculnya televisi-televisi berbasis online digital platform. Untuk itu TVRI harus mengikuti perkembangan perubahan pasar yang mengalami disrupsi oleh teknologi digital. LPP TVRI adalah TV publik yang berparadigma perusahaan, di mana pos pendapatan terbagi dua, pertama adalah dari APBN dikarenakan mengemban misi kedaulatan televisi di NKRI dan kedua adalah pendapatan usaha dari iklan dan lainnya. Namun pendapatan dari iklan dan lainnya bukanlah laba yang dapat dibagi kepada pemangku kepentingan melainkan dikembalikan kembali untuk layanan masyarakat. Dengan memanfaatkan perkembangan televisi saat ini, LPP TVRI diharapkan mampu menjangkau penonton untuk kedaulatan negara.

Di masa pandemi Covid-19 ini, perubahan perilaku penonton terjadi dimana penonton banyak mencari informasi mengenai COVID-19 (Yuswohady, F, F., A, R., & I, 2020). Selain itu,

penonton banyak memanfaatkan aplikasi OTT sebagai hiburan dan menambah informasi. Pada kondisi saat ini, disebutkan bahwa model bisnis berlangganan atau pada umumnya disebut subscription pada konten pun menjadi tinggi peminatnya dikarenakan para masyarakat yang cenderung saat ini ingin mendapatkan konten acara yang kaya namun dengan biaya yang sangat murah (Yuswohady, F, F., A, R., & I, 2020). Maka dari itu, tujuan dari penelitian ini adalah mengeksplorasi strategi LPP TVRI untuk bertransformasi menjadi digital platform broadcaster.

Penelitian ini menjelaskan strategi-strategi yang dilakukan oleh LPP TVRI untuk berubah menuju digital platform broadcaster. Penyusunan strategi akan disusun mengikuti kerangka kerja Sunil Gupta yang berorientasi pada resources based.

**METODE**

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan kajian literatur dan observasi. Data didapatkan dari Renstra LPP TVRI, artikel berita terkait TVRI dan *digital broadcasting*, serta dokumen lainnya yang dapat mendukung penulisan ini. Metode penyusunan strategi yang digunakan adalah metode dari Sunil Gupta yaitu *reimagine your business, reevaluate your value chain, reconnect with your customers*, dan *rebuild your organization*. Untuk rencana implementasi menggunakan Teori dari McKinsey. Tahap-tahap tersebut digambarkan seperti pada Gambar 1. tahap ini dilakukan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.



Gambar 1. Metodologi Penelitian

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bagian ini menjelaskan keadaan saat ini di LPP TVRI, spesifikasi transformasi dan kondisi ideal yang ingin dicapai, dan pengembangan strategi bisnis digital.

**Keadaan Saat Ini**

Analisis dari aspek model bisnis, bisnis proses, teknologi dan kompetensi saat ini.

A. Analisis Model Bisnis

<p><b>Key Partnerships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyedia Program Nasional &amp; Internasional</li> <li>• Penyedia Barang dan Jasa</li> <li>• KOMINFO</li> <li>• KPI</li> <li>• TV Publik negara lain</li> <li>• TV Swasta</li> <li>• Telkom</li> <li>• Lembaga Pemerintah</li> <li>• Perusahaan Swasta</li> <li>• Nielsen</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat / Membeli program acara televisi</li> <li>• Peliputan berita</li> <li>• Pemeliharaan Infrastruktur</li> </ul> <p><b>Key Resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Staff IT</li> <li>• Staff Kreatif</li> <li>• Staff Operasional</li> <li>• Program Acara Televisi</li> <li>• Peralatan Penyiaran</li> </ul>	<p><b>Value Propositions</b></p> <p>Menghadirkan program acara yang mengedukasi, menghibur, dan informatif dan dapat dijangkau hingga wilayah pelosok Indonesia</p>	<p><b>Customer Relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan Masyarakat</li> <li>• Pemasaran</li> </ul> <p><b>Distribution Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Channel UHF dan VHF</li> <li>• Channel Digital</li> <li>• TVRI Klik (aplikasi mobile)</li> </ul>	<p><b>Target Customer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelajar (dari TK sampai mahasiswa)</li> <li>• Professional</li> <li>• Masyarakat terpencil (3T)</li> <li>• Periklanan</li> <li>• Pecinta Olahraga</li> </ul>
<p><b>Cost Structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya Infrastruktur</li> <li>• Biaya Training SDM</li> <li>• Biaya pembuatan siaran</li> <li>• Biaya Lisensi acara</li> </ul>		<p><b>Revenue Model</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendapatan dari siaran iklan</li> <li>• Biaya APBN</li> </ul>		

## Gambar 2. Business Model Canvas Saat ini

Model bisnis di LPP TVRI kami gambarkan dengan mengacu pada Business Model Canvas yang dirancang oleh (Osterwalder, Alexander, 2010).

### 1. *Value Proposition*

*Value proposition* yang ditawarkan LPP TVRI kepada penggunanya adalah menghadirkan program acara yang mengedukasi, menghibur, dan kreatif untuk masyarakat Indonesia yang menjangkau seluruh pelosok Indonesia. Hal ini dibuktikan LPP TVRI dengan memberikan siaran untuk multi-platform antara lain akses siaran LPP TVRI dapat dijangkau, baik itu melalui UHF dan VHF, digital, maupun melalui mobile devices

### 2. *Target Customer*

Secara umum, target customer yang dibidik oleh LPP TVRI adalah seluruh masyarakat Republik Indonesia. Namun, tidak menutup kemungkinan juga akan ada segmentasi khusus yang akan dibidik LPP TVRI yang selaras dengan rencana strategi yang dimiliki LPP TVRI

### 3. *Customer Relationship*

Untuk mendapatkan tercapainya pelayanan yang baik terhadap pengguna, LPP TVRI selalu menjaga hubungan yang baik dengan para penggunanya. Salah satu cara LPP TVRI menjaga hubungan baik dengan penggunanya antara lain adalah dengan menghadirkan hubungan masyarakat sebagai wadah untuk menyampaikan keluhan serta saran agar LPP TVRI selalu terbangun dari aspirasi masyarakat Indonesia. LPP TVRI juga menggunakan sosial media untuk menyebarkan informasi acara di LPP TVRI

### 4. *Distribution Channels*

Dalam menawarkan *value proposition* yang ingin disampaikan pada para penggunanya, LPP TVRI mempunyai *distribution channels* sebagai berikut:

- a. Siaran dalam bentuk UHF dan VHF, dimana kedua ini adalah infrastruktur yang dioperasikan dengan sistem analog. Sistem analog adalah sistem yang sudah diterapkan sejak lama oleh LPP TVRI, sehingga infrastruktur sistem analog sudah tersebar di seluruh penjuru Indonesia. Oleh karena itu, sistem analog sangat sesuai untuk menjangkau pengguna yang tinggal di pelosok Indonesia.
- b. Siaran dalam bentuk digital. Siaran digital memiliki keunggulan frekuensinya yang lebih efisien, sehingga terjadi penghematan penggunaan frekuensi yang cukup besar. Siaran digital umumnya diminati oleh pengguna di wilayah perkotaan dimana infrastruktur digital di perkotaan sudah tersedia dengan baik.
- c. Siaran dalam bentuk *mobile*, yaitu dengan TV *streaming* menggunakan aplikasi LPP TVRI Klik yang dapat diakses melalui *mobile devices*. Ini merupakan aplikasi strategis yang dimiliki oleh LPP TVRI, dimana saat ini pengguna *mobile devices* semakin banyak terutama oleh kalangan milenial. Hal ini menjadi strategi LPP TVRI untuk menysasar kaum milenial, dimana kaum milenial merupakan populasi terbesar di Indonesia saat ini

### 5. *Partner Network / Strategic Partner*

Untuk menjalankan model bisnis, LPP TVRI bekerja sama dengan partner sebagai berikut

- a. Penyedia konten program acara TV baik itu dari nasional maupun internasional. Sebagai contoh, bekerja sama dengan Netflix untuk konten edukasi.
- b. Penyedia barang dan jasa, dimana LPP TVRI harus mematuhi regulasi yang telah diatur dalam peraturan presiden terkait pembelian barang dan jasa untuk perusahaan milik negara.

## 6. *Key Activities*

Untuk dapat menyampaikan *value proposition*, LPP TVRI melakukan beberapa aktivitas kunci sebagai berikut

- a. Membeli/membuat acara televisi, yaitu aktivitas dimana LPP TVRI melakukan kegiatan baik itu membuat acara televisi secara *in-house* maupun membeli acara televisi dari luar baik itu nasional maupun internasional.
- b. Training SDM, yaitu aktivitas dimana para staf LPP TVRI khususnya yang berada di bagian acara program dilatih agar dapat selalu menghadirkan program-program yang selalu diminati oleh para penggunanya.
- c. Peliputan berita untuk dapat memberikan penonton informasi terkini.
- d. Pemeliharaan infrastruktur agar penonton dapat menonton LPP TVRI dengan tidak ada gangguan seperti kualitas gambar yang tidak bagus

## 7. *Key Activities*

Dalam menjalankan model bisnisnya, LPP TVRI tentunya membutuhkan beberapa sumber daya yakni

- a. Staf TI yaitu sumber daya manusia yang mengurus seperti IT *helpdesk officer*, TI bagian umum dan peran-peran lainnya yang mendukung operasional model bisnis LPP TVRI.
- b. Staf kreatif yaitu staf yang memastikan bahwa konten-konten LPP TVRI selalu berada dalam pemikiran yang kreatif sehingga akan selalu tercipta konten-konten yang variatif dan dapat dinikmati oleh para penggunanya.
- c. Staf operasional, yaitu staf yang bertanggung jawab dalam pengoperasian siaran LPP TVRI, dimana LPP TVRI adalah layanan yang tersedia dalam 24 jam sehingga staf operasional yang bertanggung jawab untuk memastikan hal tersebut.
- d. Peralatan penyiaran, yaitu peralatan-peralatan penting utama dan pendukung yang dapat dipakai oleh para staf LPP TVRI demi menjalankan aktivitas siaran

## 8. *Cost Structure*

Biaya-biaya yang dikeluarkan untuk mendukung kebutuhan utama dalam menjalani model bisnis LPP TVRI antara lain adalah biaya infrastruktur. Biaya infrastruktur ini mencakup biaya untuk mengoperasikan perangkat keras dan juga perangkat lunak untuk kebutuhan digital yang didesain sedemikian rupa agar layanan dapat dinikmati oleh pengguna. Lalu ada pula biaya pembuatan siaran. Biaya pembuatan siaran dapat berupa pembuatan siaran secara *in-house* maupun pembelian lisensi acara agar pengguna selalu dapat menonton berbagai acara yang menarik dan variatif. Terakhir yaitu biaya pelatihan SDM, dengan harapan setelah melakukan pelatihan SDM, LPP TVRI dapat selalu menjaga layanan mutu yang disebabkan oleh SDM yang unggul dan kreatif sehingga dapat memberikan konten yang berbobot bagi pemirsa di LPP TVRI

## 9. *Revenue Model*

Sumber pemasukan didapatkan dari hasil pendapatan dari siaran iklan, terutama saat jeda acara. Dan pula adanya pemasukan dari pendapatan penyelenggaraan penyiaran. LPP TVRI saat ini juga masih mengandalkan dana APBN

## B. Analisis Teknologi

Pemanfaatan *Over-The-Top Television*, yang biasa disingkat dengan OTT saat ini sedang berkembang. OTT dalam dunia televisi berarti saluran TV melalui *streaming* via internet. Salah satu faktor yang menunjang penggunaan teknologi *streaming* adalah biaya yang lebih murah

dibandingkan dengan TV kabel yang menawarkan berbagai jenis dengan harga yang relatif lebih mahal. Menurut Deloitte, teknologi ini akan menjadi teknologi yang banyak digunakan di berbagai populasi seiring dengan TV linier secara signifikan. Faktor-faktor seperti perluasan konektivitas internet dan infrastruktur *broadband*, *smartphone* dan aplikasi *streaming* langsung, jejaring sosial, dan teknologi canggih telah mengubah pengalaman televisi dari linier ke era ketersediaan konten yang bersifat “*Anytime, Anywhere and Any Device*” (Deloitte, 2018).

Penonton saat ini menyukai OTT yang bersifat “*all you can eat*” yaitu mendapatkan konten yang tak terbatas. Kebiasaan penonton saat ini menikmati konten sesuai dengan minat mereka dan jadwal pribadi mereka. Untuk mendukung kepuasan penonton dengan pilihan mereka, algoritma dari *artificial intelligence* digunakan untukantisipasi kebutuhan pribadi penonton (Ballhaus, W., & Chow, 2021). Selama masa pandemi pengguna OTT meningkat. Begitu juga media *streaming* lain, yang semakin banyak. Beberapa film dan serial Indonesia sudah memasuki media streaming seperti Netflix, Disney+, Vidio, dan lain-lain. LPP TVRI saat ini sudah memiliki teknologi VOD yaitu LPP TVRI Klik. Tetapi hanya sebatas *on-demand* saja yaitu hanya dapat menonton siaran yang sedang berlangsung. Teknologi-teknologi saat ini masih belum digunakan seperti *Catch-Up* yaitu dapat menonton tayangan ulang di jadwal hari sebelumnya atau AI. TVRI dapat memanfaatkan konten-konten lama yang berbobot untuk ditayangkan di TVRI Klik.

### C. Analisis Kompetensi

Pada kondisi saat ini, LPP TVRI sangat memerlukan SDM yang cukup dan handal agar dapat melakukan transformasi digital. Menurut suatu artikel berita, 72% pegawai TVRI saat ini berusia di atas 40 tahun (LPP TVRI, 2021). Usia tersebut dianggap telah melewati usia produkti jika dibandingkan dengan kelompok usia di bawah itu. Sedangkan untuk mendukung transformasi digital, LPP TVRI memerlukan SDM yang kreatif, inovatif, dan paham tentang tren industri pertelevisian. Pada kenyataannya, LPP TVRI memiliki kesulitan dalam menangani SDM dikarenakan LPP TVRI masih menggunakan metode konvensional dan belum adanya sistem informasi manajemen SDM yang terintegrasi (LPP TVRI, 2021).

### Spesifikasi Transformasi dan Kondisi Ideal

Dari pembahasan kondisi saat ini pada sub bab sebelumnya, maka spesifikasi transformasi digital untuk LPP TVRI adalah menjadi *Digital Broadcaster* yang menerapkan teknologi masa kini. Agar masyarakat dapat menikmati dan mendapatkan informasi melalui LPP TVRI yang berperan sebagai TV publik, maka LPP TVRI menerapkan

1. Peningkatan Efektivitas, kuantitas dan Kualitas Penyelenggaraan siaran TV publik
2. Peningkatan Jangkauan Siaran Terhadap Wilayah dan Jumlah Penduduk
3. Meningkatkan Penguatan kapasitas Lembaga LPP TVR.
4. Mendorong dan memfasilitasi keterlibatan masyarakat dalam mendapatkan siaran televisi publik di Indonesia.

### Strategi Bisnis Digital

Pada makalah ini, penulis menggunakan kerangka kerja Sunil Gupta dalam mengembangkan strategi bisnis digital di LPP TVRI. Strategi bisnis digital yang dikembangkan akan berfokus pada membangun kapabilitas baru untuk menjadi *Digital Broadcaster*.

<p><b>Key Partnerships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyedia Program Nasional &amp; Internasional</li> <li>• Penyedia Barang dan Jasa</li> <li>• KOMINFO</li> <li>• KPI</li> <li>• TV Publik negara lain</li> <li>• TV Swasta</li> <li>• Telkom</li> <li>• Lembaga Pemerintah</li> <li>• Perusahaan Swasta</li> <li>• Nielsen</li> <li>• Content Creator</li> <li>• Start Up Lokal</li> <li>• Universitas</li> <li>• Lembaga RnD</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat / Membeli program acara televisi</li> <li>• Peliputan berita</li> <li>• Pemeliharaan Infrastruktur</li> <li>• <b>Research and Development</b></li> </ul>	<p><b>Value Propositions</b></p> <p>Menghadirkan program acara yang edukukasi, menghibur, dan informatif dan dapat dijangkau hingga wilayah pelosok Indonesia</p>	<p><b>Customer Relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan Masyarakat</li> <li>• Pemasaran</li> <li>• <b>Memberikan informasi sesuai dengan kesukaan penonton</b></li> <li>• <b>Pemanfaatan social media (Omni-Channel)</b></li> </ul>	<p><b>Target Customer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelajar(dari TK sampai mahasiswa)</li> <li>• Professional</li> <li>• Masyarakat terencil (3T)</li> <li>• Periklanan</li> <li>• Pecinta Olahraga</li> <li>• <b>Citizen Journalism</b></li> </ul>
<p><b>Key Resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Staff IT</li> <li>• Staff Kreatif</li> <li>• Staff Operasional</li> <li>• Program Acara Televisi</li> <li>• Peralatan Penyiaran</li> <li>• <b>Aset Digital</b></li> </ul>	<p><b>Distribution Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Channel Digital</li> <li>• TVRI KLIK (aplikasi mobile)</li> <li>• <b>VOD (On-Demand, OTT, Catch Up TV, Recommendation)</b></li> </ul>			
<p><b>Cost Structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya Infrastruktur</li> <li>• Biaya Training SDM</li> <li>• Biaya pembuatan siaran</li> <li>• Biaya Lisensi acara</li> </ul>		<p><b>Revenue Model</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Iklan Konvensional dan AdSense (TVRI KLIK)</b></li> <li>• Biaya APBN</li> <li>• <b>Biaya Langganan TVRI KLIK (Premium Content)</b></li> </ul>		

**Gambar 3. BMC Masa Depan**

1. Reimagine Your Business

Sebuah perusahaan atau organisasi yang ingin memperluas cakupan mereka, maka diperlukanlah kapabilitas yang baru. Dalam hal ini, LPP TVRI sedang berada dalam langkah untuk membuat suatu kapabilitas yang baru. LPP TVRI saat ini sedang dalam tahap pengembangan infrastruktur digital sehingga kedepannya LPP TVRI akan memiliki kapabilitas dalam meningkatkan bisnisnya (LPP TVRI, 2021).

Sedangkan dalam hal model bisnis, diperlukan model bisnis yang baru dan menurut Sunil Gupta model bisnis *product-as-a-service* merupakan model bisnis yang dapat menjadi terobosan di era digital dikarenakan perusahaan akan memiliki *competitive advantage* dalam penerapan model bisnis ini. Namun, membutuhkan rancangan yang sangat kompleks. LPP TVRI ke depan akan berencana memiliki model bisnis *product-as-a-service* dimana model bisnis baru tersebut akan terwujud jika LPP TVRI telah menyelesaikan pengembangan infrastruktur digital yang dimilikinya (LPP TVRI, 2021).

Dan dari segi ekosistem, model *freemium* akan dapat memperluas ekosistem dimana *product-as-a-service* yang dimiliki LPP TVRI ke depan dapat menjadi *competitive advantage* sehingga ekosistem pun akan menjadi lebih luas. Namun, dibutuhkan rancangan yang kompleks dan pertimbangan yang matang dalam membentuk model *freemium* (Lee et al., 2017). Model *freemium* adalah model yang menggabungkan free yaitu layanan gratis dan premium yaitu layanan berbayar. Layanan gratis berupa layanan dasar sedangkan layanan berbayar digunakan jika pengguna ingin mendapatkan layanan tertentu (Layrisse, Francisco, Ezequiel Reficco, 2020).

Untuk itu, terdapat perubahan pada Business Model Canvas. Pada bagian *Target Customer* adalah *Citizen Journalism*. Perubahan bagian *Distribution Channel* adalah menghapus Channel UHF dan VHF dan menambahkan VOD yang terdapat *On-Demand, OTT, Catch Up TV*, dan *Recommendation*. Pemanfaatan teknologi AI dan data digunakan *Recommendation* untuk memberikan acara TV sesuai selera penonton. Bagian *Customer Relationship* disesuaikan seperti yang dijelaskan pada bagian *Reevaluate Your Value Chain* dan *Reconnect with Your Customer*.

Biaya Langganan ditambahkan pada bagian *Revenue*. Aset digital, berupa dokumen digital

berupa grafis, video, audio dan teks, program dan aplikasi, data sets, sistem pakar bahkan teknologi AI (Kortaba, 2018) ditambahkan pada bagian *Key Resources*. Penambahan pada *Key Partnership* adalah *Content Creator*, untuk mengisi program acara atau memberikan konten-konten menarik kepada LPP TVRI, *Startup* lokal, Universitas, dan Lembaga RnD untuk membantu LPP TVRI dalam melakukan aktivitas RnD yang ditambahkan pada *Key Activities*

## 2. Reevaluate Your Value Chain

LPP TVRI memanfaatkan Divisi Pengembangan Usaha untuk mengembangkan produknya. LPP TVRI dapat melakukan *Open Innovation*. Menurut Sunil Gupta, *Open Innovation* dilakukan karena siklus hidup produk yang singkat dan inovasi terus meningkat. Maka itu dilakukan *Open Innovation* agar mampu menjangkau *pipeline* dan memanfaatkan sumber daya yang ada (Gupta, 2018). Untuk melakukan ini LPP TVRI bekerja sama dengan penyedia teknologi OTT, dan juga bekerja sama dengan talenta-talenta lokal untuk mengisi konten LPP TVRI misalnya untuk acara hiburan dan edukasi. LPP TVRI juga bekerja sama dengan penonton untuk meningkatkan pengalaman dalam menonton. Untuk operasional, LPP TVRI memanfaatkan integrasi dari produksi hingga dapat dinikmati oleh penonton. Dengan menggunakan teknologi *On-Demand*, OTT, *Catch Up TV* dan memanfaatkan teknologi AI untuk memberikan rekomendasi kepada penonton. LPP TVRI mampu menerapkan *Omni-Channel*. Selain TV tradisional, LPP TVRI dapat memanfaatkan teknologi seperti Netflix dimana jadwal, acara favorit, bahkan acara serial terbaru diberitahukan kepada pelanggan baik melalui notifikasi di aplikasi dan e-mail bahkan juga dapat melalui Whatsapp (Desyllas, 2021). Rekomendasi tontonan juga dapat diinformasikan kepada penonton. Tidak hanya itu, informasi-informasi yang bersifat penting juga diberikan melalui notifikasi, e-mail, bahkan Whatsapp sehingga LPP TVRI mampu menjalankan visi yaitu sebagai TV yang mampu memberikan informasi kepada masyarakat Indonesia.

## 3. Reconnect with Your Customer

Pertumbuhan adalah kunci utama sebuah bisnis. Salah satu faktor pendorong dalam pertumbuhan suatu bisnis adalah mendapatkan pelanggan sebanyak-banyaknya (Gupta, 2018). Maka itu, dalam rangka mendapatkan pelanggan, LPP TVRI harus mulai memahami suatu tahapan yang oleh Sunil Gupta disebut dengan *customer journey*. LPP TVRI harus memahami tahapan apa saja yang dilalui pelanggannya ketika pertama kali memutuskan memilih suatu layanan, kemudian mencoba menggunakan layanan tersebut, hingga akhirnya seorang pelanggan menjadi loyal, dalam hal ini loyal terhadap LPP TVRI. Seorang pelanggan yang loyal terhadap suatu produk atau layanan akan memberikan penilaian yang baik melalui media sosial atau platform lainnya (Gupta, 2018). Selain mendapatkan pelanggan (*acquiring customers*), LPP TVRI juga perlu mengelola hubungannya dengan pelanggan yang sudah ada. Di era saat ini, media sosial adalah media yang sangat kuat dan digunakan oleh banyak orang. Para pakar juga menyebutkan bahwa media sosial lebih efektif dibandingkan dengan media iklan tradisional karena adanya kecenderungan bahwa pelanggan saat ini memercayai opini dari pelanggan lainnya (Gupta, 2018). Oleh karena itu, LPP TVRI perlu memaksimalkan penggunaan media sosial lebih baik lagi. Hal ini bisa dilakukan dengan meningkatkan interaksi dengan pelanggan melalui akun resmi LPP TVRI di media sosial. Sebagai contoh yaitu membalas komentar pelanggan secara tanggap. Dengan begitu, komunitas pelanggan atau penonton LPP TVRI akan lebih hidup dan tentunya akan memberikan dampak positif bagi LPP TVRI. Sehingga perlu dipertimbangkan untuk mengalokasikan sumber daya yang



siap untuk mengelola dan berinteraksi dengan pelanggan melalui media sosial yang digunakan oleh LPP TVRI. Selain itu, memberikan informasi mengenai konten atau berita terkini di media sosial TVRI. Selama pandemi, mayoritas generasi Z dan Milenial mencari berita di media nasional (WHO, 2021). TVRI dapat memanfaatkan kesempatan ini dengan memberikan berita-berita yang kredibel.

Selain memanfaatkan media sosial untuk menarik penonton, dapat juga memanfaatkan *Citizen Journalism* yaitu individu yang bermaksud untuk memberikan informasi secara *online* dengan maksud memberi manfaat bagi komunitas (Carpenter, 2010). Mereka ingin menjadi bagian dari komunitas dan dapat berkontribusi langsung untuk menginspirasi orang lain dengan cara mereka sendiri (I. P. Hadi, A. Setiawan, 2019). Kehadiran mereka akan menambah keberagaman informasi yang dapat diakses oleh penonton lainnya. Dengan memanfaatkan data analitik yang didapat dari jumlah penonton, tahap *Measuring and Optimizing Marketing Spend* dapat menghitung jumlah investasi untuk membangun hubungan penonton, baik penonton baru maupun lama. Memanfaatkan interaksi dari media sosial juga dapat dimanfaatkan. Selain untuk investasi, juga dapat digunakan untuk mengetahui minat penonton terhadap suatu acara sehingga tidak ada acara yang bersifat merugikan pihak TVRI dikarenakan telah mengeluarkan biaya

#### 4. Rebuild Your Organization

Melakukan perubahan atau transformasi di suatu organisasi bukanlah hal yang mudah. Terlebih di era sekarang yang perkembangan teknologinya sangat cepat (Gupta, 2018). Untuk mencapai kondisi ideal yang diharapkan, LPP TVRI perlu memahami hal-hal penting apa saja yang dapat mendukung keberhasilan organisasi dalam bertransformasi digital. Dukungan dari tingkat manajemen adalah hal yang penting. Manajemen harus memiliki visi yang jelas terkait apa yang ingin dicapai. Visi yang jelas didukung dengan adanya *road map* yang berisi rencana apa saja yang perlu dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan. *Road map* yang dibuat perlu disesuaikan dengan kemampuan organisasi dalam mengeksekusi rencana yang ada di *road map*. Sehingga umumnya, organisasi melakukan transformasi digital secara bertahap.

LPP TVRI akan melakukan transformasi digital secara bertahap dengan mempertimbangkan kapabilitas yang dimiliki LPP TVRI saat ini. Hal ini dilakukan karena proses transformasi digital melibatkan dua hal, yaitu mengelola bisnis yang ada saat ini dan membangun bisnis yang ingin dicapai di masa mendatang. Dua hal ini terjadi di satu waktu yang bersamaan. Sehingga manajemen penting untuk memahami tantangan apa yang mungkin muncul dan bagaimana organisasi harus bertindak untuk mengatasi tantangan tersebut (Gupta, 2018). Perubahan model bisnis tentu akan berdampak pada karyawan sehingga diperlukan pengelolaan transisi yang dimulai dari *change management*, perubahan SOP, perubahan struktur dan perubahan budaya kerja.

LPP TVRI dapat bekerja sama dengan start-up dari dalam negeri, universitas-universitas atau lembaga RnD untuk bekerja sama dalam mengembangkan inovasi seperti cara *Tapping into External Ecosystem* (Gupta, 2018). Pengembangan inovasi disesuaikan juga dengan keadaan saat ini. LPP TVRI dapat memanfaatkan data yang ada dan data yang didapat dari Divisi Pengembangan Usaha untuk dikembangkan menjadi teknologi AI. Dengan teknologi tersebut, TVRI dapat mengetahui selera menonton masyarakat dan cara penyampaian informasi. Memanfaatkan data dari luar misalnya bekerja sama dengan Nielsen, Komisi Penyiaran Indonesia (KPI) dan lembaga masyarakat (LPP TVRI, 2021). Teknologi AI juga dapat digunakan untuk memformulasi rekomendasi tontonan atau berita ke penonton.

Perkembangan talenta di LPP TVRI juga perlu dipertimbangkan. LPP TVRI memiliki karyawan yang berumur lebih dari 40 tahun lebih banyak daripada yang berumur 20-30 tahun (LPP TVRI, 2021). Oleh itu, LPP TVRI perlu melakukan pelatihan untuk karyawan-karyawan yang berusia di bawah 45 tahun. LPP TVRI juga perlu mempertimbangkan untuk merekrut sumber daya manusia yang ahli demi mendukung tercapainya LPP TVRI sebagai *Digital Broadcaster*. Strategi yang dilakukan oleh LPP TVRI yaitu:

1. Peremajaan SDM dengan cara merekrut pegawai baru dengan usia maksimal 30 tahun.
2. Merekrut pegawai yang memiliki literasi digital yang baik.
3. Memastikan pegawai yang direkrut memiliki keahlian khusus di bidang tertentu sesuai dengan posisi pekerjaan.
4. Menganalisis kebutuhan pelatihan dari seluruh departemen dan menentukan prioritas *training* berdasarkan kebutuhan atau urgensi.

### **Rencana Implementasi**

Rencana implementasi strategi *digital broadcaster* TVRI mengikuti prinsip *road map* transformasi digital yang dikembangkan oleh McKinsey Company (Catlin et al, 2017).

### **Defining Value**

Tahap pertama yang dilakukan untuk transformasi digital adalah mendefinisikan nilai lalu melakukan pendekatan kepada *senior management* untuk melakukan investasi yang signifikan, dan menetapkan target ambisius yang jelas (Catlin et al, 2017).

#### **1. Secure Senior Management Commitment**

Komitmen manajemen senior dan tim penggerak transformasi merupakan hal yang sangat penting dan dibutuhkan untuk mendukung kesuksesan suatu transformasi. Komitmen manajemen senior yang dimaksud tidak cukup hanya sebatas menjadi sponsor. Menurut Catlin et al., manajemen senior harus mengkomunikasikan visi apa yang ingin dicapai dan apa alasan dilakukannya transformasi di perusahaan dengan tujuan memberikan pandangan dan kesadaran kepada semua orang yang terlibat bahwa berubah ke arah digital adalah suatu prioritas (Catlin et al, 2017).

Manajemen Senior LPP TVRI harus secara proaktif terlibat dalam segala kegiatan transformasi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menghadiri pertemuan atau rapat terkait transformasi digital dan berkomunikasi dengan karyawan LPP TVRI untuk mendapatkan masukan atau *insights* dari sudut pandang karyawan. Hal ini harus dilakukan secara berkelanjutan untuk menunjukkan bahwa manajemen senior LPP TVRI sangat berkomitmen untuk mencapai kesuksesan transformasi digital

#### **2. Set Clear, Ambitious Targets**

Target transformasi harus didefinisikan di tahap awal secara jelas. Tanpa target yang jelas, karyawan, tim transformasi, dan seluruh orang yang terlibat akan sulit menerima perubahan yang akan terjadi. Hal ini dapat menimbulkan resistensi yang dapat menghambat jalannya transformasi di LPP TVRI. Selain itu, target yang didefinisikan dengan jelas dapat mencegah penurunan kinerja dan semangat pada tim transformasi digital ketika keadaan dirasa menjadi sulit. Adanya target yang jelas juga akan menimbulkan kedisiplinan saat proses pemilihan inisiatif mana yang akan

diupayakan terlebih dahulu.

Target utama yang ingin dicapai dari pelaksanaan transformasi digital di LPP TVRI adalah sukses menjadi *digital broadcaster*. LPP TVRI akan mengoptimalkan penggunaan aplikasi TVRI Klik sebagai media atau *channel* untuk menyampaikan *value proposition* kepada para pelanggannya

### 3. Secure Investment

Transformasi digital merupakan suatu kegiatan yang membutuhkan investasi yang besar (Kortaba, 2018). LPP TVRI harus memastikan bahwa sumber daya yang dimiliki dapat mendukung jalannya transformasi digital dari awal hingga akhir. LPP TVRI perlu mengalokasikan investasi dan sumber daya tidak hanya untuk membangun kapabilitas baru (transformasi digital) namun juga harus mengalokasikan investasi dan sumber daya untuk meningkatkan kegiatan atau bisnis yang sudah ada. Investasi juga bisa didapatkan LPP TVRI melalui hubungan kerja sama dengan perusahaan lain yang dapat mendukung tujuan LPP TVRI untuk menjadi *digital broadcaster*

## Launch and Acceleration

Pada tahap ini, perusahaan melakukan analisa yang lebih mendalam terkait proyek-proyek yang akan dikerjakan supaya kesadaran *stakeholder* internal terhadap pentingnya proyek-proyek tersebut menjadi terbentuk. TVRI melakukan analisis terhadap proyek-proyek apa yang perlu dilakukan agar dapat menjadi *digital broadcaster* dan juga diharapkan adanya dukungan manajemen dari awal hingga selesainya proyek tersebut.

### 1. Start with lighthouse projects

Untuk mendapatkan perhatian dan dukungan dari manajemen kedepannya, pengelola proyek pada awalnya harus memilih proyek yang menawarkan potensi dampak yang signifikan dengan risiko yang mudah untuk dikendalikan. Jadi, pengelola proyek di TVRI pada awalnya diharapkan memilih proyek yang bersifat lighthouse dimana proyek tersebut berdampak signifikan terhadap revenue TVRI dan memiliki dampak resiko yang kecil. Sehingga, jika proyek lighthouse ini sukses, maka dukungan manajemen untuk pendanaan proyek yang lebih besar dapat dilaksanakan. Pada tahap ini, TVRI dapat bekerja sama dengan stakeholder eksternal yaitu penyedia-penyedia layanan terkait proyek-proyek yang dapat menghasilkan revenue secara langsung

### 2. Appoint a high-caliber launch team

Pada tahap ini, pengelola proyek di TVRI melakukan pemilihan tim yang berdasarkan pengamatan Direktur Umum / CEO paling mumpuni terhadap pelaksanaan proyek yang mendukung transformasi digital. Tim yang dapat dipilih secara internal adalah tim yang mampu memahami produk-produk yang berkaitan dengan proyek yang mendukung TVRI sebagai *digital broadcaster*. Seorang produk owner juga harus memiliki skill kepemimpinan dan memiliki visi yang selaras dengan proyek TVRI yang mendukung transformasi digital. Adapun cara lain yang dapat dilakukan TVRI antara lain adalah merekrut tenaga ahli dari lingkungan eksternal TVRI seperti contoh bekerja sama dengan konsultan, SME, hingga talenta dalam negeri untuk membahas proyek / pengembangan produk yang akan dibangun

### 3. Organize to promise new, agile ways of working

Tahap berikutnya adalah menerapkan sistem dan kerangka kerja agile dalam pengerjaan proyek / pengembangan produk sehingga dapat menyesuaikan keadaan pasar, teknologi, dan adanya requirement gathering secara cepat dan update dari para customer selaku salah satu dari stakeholder eksternal. Sehingga produk dari TVRI dapat diterima oleh masyarakat. Berhubung perkembangan perilaku / cara menonton saat ini sangat beraneka ragam, maka mengadopsi sistem agile merupakan hal yang tepat untuk dilakukan (Deloitte, 2018).

### 4. Nurture a digital culture

Membangun pengalaman pelanggan dalam menonton saat ini lebih penting . Pada tahap ini, TVRI dapat melakukan pengujian secara berkelanjutan agar dapat mendapatkan pengalaman dalam menonton yang diinginkan oleh pelanggan. Membangun budaya digital dimulai karena keadaan pasar saat ini dimana penonton memiliki budaya menonton yang bersifat “Anytime, Anywhere, Any Devices (Deloitte, 2018). Membangun budaya digital bukan hanya pada sisi eksternal saja, namun di sisi stakeholder internal juga dibutuhkan yaitu seluruh karyawan. Memanfaatkan sosial media sebagai sarana bekerja dan berkomunikasi pada pihak internal dan eksternal, berpikir kolaborasi, dan juga kemampuan adaptasi dengan teknologi harus dilakukan untuk membangun budaya digital

## Scaling Up

Pada aspek ini, dilakukan pembahasan terkait inisiatif dan kapabilitas dari LPP TVRI. Hal ini ditujukan guna menumbuhkan TVRI supaya mampu menjadi digital broadcaster.

### 1. Sequence initiatives for quick return

Pada tahap ini, inisiatif-inisiatif diprioritaskan. LPP TVRI perlu memahami hal-hal penting apa saja yang dapat mendukung keberhasilan organisasi dalam bertransformasi digital. Prioritas inisiatif didapat dari cara organisasi menangkap nilai dari transformasi digital. Semakin banyak nilai yang ditangkap oleh transformasi sedang berkembang, semakin besar dukungan dan mendapatkan pendanaan (Catlin et al, 2017).

LPP TVRI dapat melakukan kegiatan *research and design* dari perkembangan saat ini untuk mendapatkan inisiatif-inisiatif yang berpotensi mendukung transformasi baik dari segi produk dan investasi. Kegiatan ini dapat juga dilakukan dengan bekerja sama dengan Universitas, Lembaga RnD, bahkan Start Up. Inisiatif-inisiatif tersebut diprioritaskan berdasarkan manfaat.

### 2. Build Capabilities

Pada tahap ini TVRI mendirikan suatu kapabilitas yang baru atau mengembangkan kapabilitas yang baru sehingga menjadi lebih baik. Pada tahap ini, dilakukan pembangunan kapabilitas terkait bisnis utama TVRI yaitu pendistribusian siaran kepada masyarakat. Kegiatan yang dapat dilakukan yaitu mengadakan pelatihan kepada para karyawan untuk meningkatkan kapabilitas yang ada. TVRI juga dapat membangun kapabilitas baru yang berfokus pada bisnis utama

### 3. Adopt a new operating model

Setelah kapabilitas baru terbentuk, maka adapun model operasi baru yang akan dimiliki

TVRI. Sehingga jika kapabilitas yang baru ini sudah berjalan, maka cara kerja TVRI terhadap bisnis utama pun akan terdistorsi. Sehingga, dibutuhkan pengadopsian terhadap model operasi yang baru. Hal yang dapat dilakukan adalah perombakan struktur organisasi, perombakan SOP, perombakan budaya kerja seperti yang berawal dari silo menjadi lintas fungsi. Hal ini harus dilakukan oleh TVRI karena dalam kapabilitas yang baru, model operasi yang lama sudah tidak dapat bersinergi dengan kapabilitas yang baru tersebut

### Roadmap Transformasi

Roadmap, Key Performance Indicator (KPI), dan Stakeholder untuk transformasi digital akan dijelaskan pada tabel yang terdapat pada tabel dibawah ini.

**Table 2. Roadmap Implementasi**

<i>Tahapan</i>	<i>Komponen Strategi</i>	<b>Detail Strategi</b>	<b>KPI</b>	<b>Stakeholder</b>	<b>Waktu</b>
<b>Defining Value</b>	<b>Reimagine Your Business</b>	Kapabilitas infrastruktur digital	Pengelolaan investasi	Divisi Keuangan,	Q1
			Meningkatkan kapabilitas infrastruktur digital	Divisi Teknik,	
		Merubah model bisnis menjadi model bisnis <i>digital broadcaster</i>	Komitmen dari CEO	CEO,	Q1
			Target pemasaran baru	Divisi Pengembangan Usaha	
Freemium dan Product-as-a-service	Target pemasaran baru	Divisi Pengembangan Usaha	Q1		
<b>Launch and Acceleration</b>	<b>Reevaluate Your Value Chain</b>	<i>Open Innovation</i>	Talenta-talenta lokal bekerjasama dengan LPP TVRI	Divisi Pengembangan Usaha	Q1
			Membuat tim untuk melakukan pengembangan <i>digital broadcaster</i>	CEO	
			Mengembangkan proses bisnis sesuai dengan <i>digital broadcaster</i>	Divisi Pengembangan Usaha	
			Kemampuan kolaborasi	Semua karyawan	
			Menerapkan konsep <i>Agile</i> untuk mengembangkan produk	Divisi Pengembangan Usaha	Q2

		<i>Pemanfaatan Teknologi On-Demand, OTT, Catch Up TV dan memanfaatkan teknologi AI untuk memberikan rekomendasi kepada penonton</i>	Peningkatan jumlah penonton	Divisi Pengembangan Usaha	Q4
			Waktu distribusi lebih cepat	Divisi Teknik,	
			Pemanfaatan teknologi internal pada	Semua karyawan	
		<i>Omni-Channel dalam memberikan Informasi</i>	Peningkatan respon penonton	Divisi Pengembangan Usaha	Q1
			Pemanfaatan teknologi eksternal pada	Semua karyawan	
		<b>Reconnect with Your Customer</b>	Pemanfaatan Media Sosial dalam menarik dan mempertahankan penonton	Peningkatan jumlah interaksi dari penonton	Divisi Pengembangan Usaha
	Pemanfaatan data analitik untuk menentukan minat penonton			Optimisasi dalam investasi untuk acara	Divisi Keuangan
	Pemanfaatan data analitik untuk melakukan hubungan dengan penonton		Optimisasi dalam investasi untuk pemasaran	Divisi Keuangan	Q2
			Pengolahan data menjadi dasar pasar produk baru	Divisi Pengembangan Usaha	Q2
	<i>Citizen Journalism</i>		Meningkatnya keberagaman dalam menyampaikan berita	Divisi Program dan Berita	Q3
<b>Scaling up</b>	<b>Rebuild Your Organization</b>	Memberikan pelatihan kepada karyawan	Peningkatan kapabilitas karyawan	Divisi Umum	Q1
		Memanfaatkan RnD untuk mendapatkan inisiatif – inisiatif dalam mengembangkan	Mendapatkan inisiatif baru	Divisi Pengembangan Usaha	Q1
			Prioritas Inisiatif	Divisi Keuangan, Divisi	Q2

		inovasi		Pengembangan Usaha	
			Mendapatkan Lembaga, Universitas, atau startup untuk bekerja sama	Divisi Pengembangan Usaha	Q2
			Pengelolaan Investasi	Divisi Keuangan	Q1
		Melakukan perubahan-perubahan yang dipengaruhi oleh transisi ke <i>digital broadcaster</i>	Karyawan mampu beradaptasi	CEO, Divisi Umum	Q4

## SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa untuk menyusun strategi dalam menerapkan transformasi digital antara lain dengan melakukan pengembangan strategi digital dengan menggunakan kerangka yang dimiliki oleh Sunil Gupta. Setelah itu, dapat disimpulkan bahwa strategi digital yang dikembangkan berfokus pada membangun kapabilitas baru yaitu untuk menjadikan TVRI sebagai Digital Broadcaster. Dengan menerapkan model Freemium untuk konten tertentu. Setelah mendapatkan strategi yang sesuai, selanjutnya dilakukan rencana implementasi strategi digital broadcaster TVRI mengikuti prinsip roadmap transformasi digital yang dikembangkan oleh McKinsey. Dari perancangan rencana implementasi, maka terbentuklah Business Model Canvas yang akan datang dan Roadmap Transformasi Digital LPP TVRI.

Sumber daya manusia di LPP TVRI merupakan permasalahan utama yang harus diselesaikan untuk mendukung kesuksesan transformasi digital. Peremajaan pegawai sangat dibutuhkan LPP TVRI. Merekrut pegawai baru merupakan strategi utama yang harus dilakukan LPP TVRI. Pegawai baru yang direkrut pun harus Digital Literate, kreatif, inovatif, dan memahami tren pertelevisian saat ini. Hal ini menjadi pondasi dalam memilih pegawai yang diharapkan bisa bekerja secara produktif untuk waktu yang lama. Adapun dikarenakan wabah Covid-19, rencana transformasi digital dapat terlihat secara jelas manfaatnya seperti model bisnis subscription, serta konten yang mendukung kebiasaan baru yang serba virtual yang sangat sering digunakan selama wabah Covid-19. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah melihat bagaimana strategi terlaksanakan.

## BIBLIOGRAFI

- Ballhaus, W., & Chow, W. (2021). *Perspectives from the Global Entertainment & About this report*.
- Carpenter, S. (2010). A study of content diversity in online citizen journalism and online newspaper articles. *New Media and Society*, 12(7), 1064–1084. <https://doi.org/10.1177/1461444809348772>
- Catlin, T., Lorenz, J.-T., Sternfels, B., & Willmott, P. (2017). *A roadmap for a digital*

- transformation. McKinsey Company. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-roadmap-for-a-digital-transformation>
- Deloitte. (2018). *The Future of The TV and Video Landscape by 2030*.
- Desyllas, J. (2021). *What is Omnichannel Marketing*. ECommerce Guide. <https://moosend.com/blog/omnichannel-marketing/#whatisomnichannelmarketing>
- Febrianto. (2021). *Konsumen RI Paling Banyak Akses Platform OTT Selama Pandemi*. Sindonews. <https://ekbis.sindonews.com/read/370298/34/konsumen-ri-paling-banyak-akses-platform-ott-selama-pandemi-1616169809>
- Gupta, S. (2018). Driving Digital Strategy. *Harvard Business Review Press*, 269.
- I. P. Hadi, A. Setiawan, D. Y. and A. I. A. (2019). The Meaning of Sharing Information in Citizen Journalism. *Technology Innovation Management and Engineering Science International Conference*. <https://doi.org/10.1109/TIMES-iCON47539.2019.9024371>.
- Kortaba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 123–142. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>
- Layrisse, Francisco, Ezequiel Reficco, and A. B. (2020). *What social enterprises can learn from the freemium business model*. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ARLA-05-2020-0096/full/html>
- Lee, C., Kumar, V., & Gupta, S. (2017). Designing Freemium: Strategic Balancing Growth and Monetization. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2767135>
- LPPTVRI. (2021). *RENSTRA TVRI 2020-2024*.
- Osterwalder, Alexander, and Y. P. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (J. W. & Sons (ed.); Issue 2010). <https://www.cdfifund.gov/sites/cdfi/files/documents/business-model-external-environment-presentation.pdf>
- WHO. (2021). *Mayoritas Generasi Z dan Milenial Andalkan Media Nasional Cari Informasi Covid-19*. Databoks. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/07/18/mayoritas-generasi-z-dan-milenial-andalkan-media-nasional-cari-informasi-Covid-19>
- Ying, Y. (2021). *Literasi Digital dan Kekuatan Media Sosial: Transformasi Sosial, Budaya, Ekonomi dan Pendidikan*. LITERASI DIGITAL DAN MEDIA SOSIAL DALAM ASIMILASI BUDAYA. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=cRI7EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA25&dq=Pengguna+Internet+di+Indonesia+saat+ini+202,6+Juta+pengguna&ots=2qF3ORLinH&sig=c\\_jbnH51YCwjb2wxXBnAIG6kA3I](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=cRI7EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA25&dq=Pengguna+Internet+di+Indonesia+saat+ini+202,6+Juta+pengguna&ots=2qF3ORLinH&sig=c_jbnH51YCwjb2wxXBnAIG6kA3I)
- Yuswohady, F, F., A, R., & I, H. (2020). *Prediksi Perilaku Konsumen di NEW NORMAL*. <https://www.yuswohady.com/2020/04/23/perilaku-konsumen-di-new-normal/>