

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Sebelum peneliti melaksanakan penelitian pada penelitian ini, penulis mencoba mencari bahan penelitian dengan mengambil referensi dari penelitian – penelitian sebelumnya, peneliti mengambil tiga contoh penelitian terdahulu sebagai bahan referensi serta sebagai arahan atau acuan dalam penulisan ini. Tiga Penelitian terdahulu tersebut didapatkan melalui internet. Berikut tiga penelitian tersebut :

Penelitian Terdahulu yang pertama merupakan jurnal penelitian yang berjudul Peran Desain kebijakan : Digitalisasi penyiaran TV digital di Indonesia. Penelitian tersebut dilakukan oleh Budi Agus Setianingsih dan Azhar Kasim, fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jurusan Administrasi Publik Universitas Indonesia. Dalam penelitian tersebut, Kebijakan terkait penyiaran TV Digital dikatakan memiliki kesenjangan secara konseptual. Dibutuhkan nya peningkatan kerjasama secara inklusif antara pemerintah dan pihak non pemerintah. Penelitian tersebut menggambarkan program kebijakan digitalisasi dalam penyiaran sesudah penetapan UU NO. 11 Tahun 20 tentang ciptaker. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Hasil Penelitian dalam penelitian tersebut menyimpulkan bahwa semesta digitalisasi penyiaran dilakukan secara holistik dalam perumusannya. Para stakeholder harus memiliki peranan dalam mendukung program penyiaran digital pada implementasinya.

Penelitian terdahulu yang kedua merupakan jurnal penelitian yang berjudul: “Budaya Digital dalam Transformasi Digital Menghadapi Era Society 5.0”. Penelitian tersebut ditulis oleh Ieke wulan ayu, Zulkarnaen, dan Syarif Fitriyanto universitas

samawa, sumbawa besar. Tujuan dari penulisan tersebut untuk mengetahui serta memahami apa saja tantangan dalam transformasi digital dan bagaimana harus menyikapinya. Hasil dalam penelitian tersebut menyimpulkan bahwa dengan adanya digitalisasi menimbulkan efek samping pada masyarakat. Masyarakat menjadi lebih individualis, dan menjadi transparansi serta kognifikasi. Menurut penelitian tersebut dibutuhkan literasi digital untuk meningkatkan pemahaman masyarakat dan masyarakat harus dapat beradaptasi dengan digitalisasi yang dimana bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang lebih baik kedepannya. Metode yang digunakan dalam jurnal tersebut menggunakan metode diskusi interkatif. Yaitu narasumber melakukan dialog dengan peserta dengan membahas permasalahan serta apa saja langkah langkah yang harus dipersiapkan masyarakat untuk memahami kecakapan digital, budaya digital, keamanan digital dan etika digital.

Penelitian terdahulu yang ketiga merupakan jurnal penelitian yang berjudul: “Strategi transformasi digital pada pt. Kimia farma (persero) tbk”. Jurnal penelitian tersebut ditulis oleh Aang Royyana pada tahun 2020. Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisa tentang lingkungan internal dan juga lingkungan eksternal bisnis dan Sistem Informasi/Teknologi Informasi (SI/TI), melakukan identifikasi portofolio aplikasi saat ini dan masa mendatang, dan juga menciptakan Perencanaan Strategis Sistem Informasi (PSSI) dengan penggunaan Framework Digital Transformation dalam rangka pencapaian visi serta misi PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Data penelitian didapat dari hasil kegiatan wawancara, serta observasi analisis dari dokumen perusahaan. Dalam penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan kerangka kerja PSSI dari teori Ward dan Peppard. lalu hasil rekomendasi strategis diolah dengan dijadikan kerangka kerja

Transformasi Digital dari teori Westerman dkk. Hasil dari penelitian ini adalah merupakan sebuah rancangan awal terkait strategi dalam sektor bisnis, strategi manajemen SI/TI, strategi SI/TI dan juga kerangka kerja dari strategi transformasi digital yang bisa membantu PT Kimia Farma dalam rangka mencapai tujuan strategis perusahaan. Dari hasil tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya terdapat beberapa usulan-usulan Customers Experience digital, Model Bisnis Digital, Operasional Proses Digital, , dan juga proses pengelolaan Transformasi Digital yang bisa diterapkan di sektor perusahaan.

Dari keseluruhan penelitian terdahulu yang telah diambil oleh peneliti menjadi tolak ukur perbandingan, Dimana pada kajian tersebut ditemukan salah satu penelitian yang serupa, yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh Budi Agus Setianingsih dan Azhar Kasim, dimana pada penelitian tersebut dengan penelitian penulis mempunyai kesamaan yaitu membahas perihal digitalisasi siaran televisi di Indonesia. Selanjutnya penelitian yang berasal dari Ieke wulan ayu , Zulkarnaen, dan Syarif Fitriyanto yang dimana membahas hal yang serupa yaitu mengenai Transformasi Digital. Lalu keserupaan berikutnya ditemukan pada penelitian Aang Royyana yang memiliki persamaan dalam membahas mengenai Strategi dan Transformasi Digital. Selanjutnya yaitu dalam perbandingan perbedaan dengan penelitian terdahulu dengan hasil penelitian peneliti adalah ditemukan pada penelitian dari Setianingsih dan Azhar Kasim yang berbeda mengenai Teori yang digunakan dalam penelitian tersebut. Lalu penelitian selanjutnya yang berbeda dengan peneliti adalah penelitian oleh Ieke wulan ayu ,Zulkarnaen, dan Syarif Fitriyanto yang Objek yang digunakan berbeda dan juga teori yang digunakan berbeda. Selanjutnya penelitian dari Aang Royyana mempunyai perbedaan dengan

peneliti, yakni objek yang digunakan dan teori yang digunakan berbeda dengan peneliti. Berikut ini merupakan uraian tabel dari Persamaan dan perbedaan kajian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan. dapat dilihat pada tabel 2.1 yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1. Penelitian Sebelumnya

(Sumber : Olahan Peneliti)

NO.	NAMA	JUDUL	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1	Budi Agus Setianingsih dan Azhar Kasim,	“Digitalisasi penyiaran TV digital di Indonesia.”	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan penelitian kualitatif - Membahas tentang digitalisasi siaran televisi di Indonesia 	<ul style="list-style-type: none"> - Teori yang digunakan dalam penelitian berbeda
2	Ieke wulan ayu, Zulkarnaen, dan Syarif Fitriyanto	“Budaya Digital dalam Transformasi Digital Menghadapi Era Society 5.0”.	<ul style="list-style-type: none"> - Peneliti membahas tentang transformasi digital 	<ul style="list-style-type: none"> - Objek yang digunakan berbeda - Teori yang digunakan berbeda
3	Aang royyanna	Strategi transformasi digital pada pt. Kimia farma (persero) tbk	<ul style="list-style-type: none"> - Membahas strategi dalam transformasi digitalisasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Objek penelitian yang digunakan berbeda - Teori yang digunakan berbeda

2.2. Kerangka Teori

2.2.1. Strategi

A. Manajemen Strategis

Manajemen strategis di manajemen organisasi, memiliki arti yaitu kiat, cara dan teknik utama yang *didesain* secara tersusun dengan baik dalam rangka untuk menjalankan tugas - tugas dalam manajemen, yang dituju pada tujuan strategis organisasi. Menurut Yunus (2016:4) manajemen strategis adalah proses atau susunan kegiatan suatu pengambilan keputusan yang memiliki sifat yang mendasar dan juga menyeluruh, disertai oleh penetapan aturan pelaksanaannya, yang dibentuk oleh manajemen tertinggi dan diimplementasikan oleh seluruh bagian yang terdapat di dalam sebuah organisasi, yang bertujuan untuk mencapai tujuan.¹ Selanjutnya menurut David dalam Mukhyi (2015:2) manajemen strategis adalah ilmu yang membahas tentang pelaksanaan, evaluasi dan perumusan keputusan-keputusan yang memiliki bermacam - macam fungsi yang mempunyai kemungkinan organisasi untuk menggapai tujuan organisasi.²

Sedangkan menurut Pearce dan Robinson (2008) dalam Yunus (2016:5) manajemen strategis adalah kumpulan serta suatu tindakan yang membuat perumusan atau formulasi serta suatu pelaksanaan implementasi berbagai rancangan rencana yang mempunyai tujuan untuk memenuhi sasaran-sasaran dalam suatu organisasi.

Dari berbagai teori strategi yang disebutkan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan suatu perencanaan yang meliputi perumusan visi-misi, Pengambilan keputusan serta pelaksanaan suatu rencana untuk mencapai tujuan yang

¹ Eddy Yunus. 2016. Manajemen Strategis. Yogyakarta: Andi Offset

² Muhyi, H., Muttaqin Z., & Nirmalasari, H. (2016). HR Plan & Strategy: Strategi Jitu Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Raih Asa Sukses.

telah direncanakan di awal dan juga evaluasi hasil penerapan dari adanya perencanaan serta kebijakan yang sudah ditetapkan organisasi.

- **Proses Manajemen Strategis**

Manajemen strategi yang baik tentunya bisa membuat organisasi agar bisa menerapkan strateginya lewat proses anggaran sistem manajemen, perubahan pada struktur organisasi proyek, perencanaan program, dan prosedur program. Riva'i dalam Yunus (2016:14) menjelaskan bahwa proses dari manajemen strategi umumnya bisa dicapai dalam tiga hal yaitu:

- **Penerapan Strategi atau *Formulating Strategy***

Penerapan strategi ini memiliki beberapa cakupan seperti mengidentifikasi peluang-peluang serta ancaman yang berasal dari faktor eksternal organisasi, , melakukan pengembangan visi dan misi, menghasilkan strategi-strategi untuk dilaksanakan, serta menetapkan sasaran dalam waktu jangka panjang

- **Implementasi Strategi atau *Implementing Strategy***

Implementasi strategi mengaruskan agar menetapkan target dalam waktu per tahun, menetapkan berbagai kebijakan, meningkatkan motivasi karyawan serta melakukan pengalokasian sumber daya supaya strategi yang sudah dirumuskan bisa terlaksana. Dalam proses implementasi strategi memiliki ruang lingkup membangun sebuah budaya yang bertujuan untuk mendukung strategi, menciptakan suatu struktur di organisasi yang baik dan juga memfokuskan kembali usaha-usaha dalam pemasaran, melakukan pengembangan dan memakai sistem informasi , mempersiapkan anggaran, menghubungkan kompensasi antara karyawan dengan kinerja organisasi.

- **Evaluasi Strategi (Evaluating Strategy)**

Evaluasi strategi adalah tahapan yang akhir di teori manajemen strategi. Evaluasi strategi menjadi suatu alat yang berguna untuk memperoleh suatu informasi ketika strategi tidak dapat dilakukan.

B. Manfaat Strategi

Strategi dalam sebuah organisasi memiliki manfaat dalam proses perkembangan serta pertumbuhan organisasi ke arah yang lebih baik. Menurut Dirgantoro, dalam Tania (2018:7) strategi memiliki manfaat, yaitu:

- Untuk mengkomunikasikan tujuan organisasi serta menentukan jalan mana yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan.
- Untuk meningkatkan peluang keuntungan organisasi walaupun sebenarnya kenaikan keuntungan organisasi bukan secara otomatis dengan melakukan penerapan strategi.
- Membantu melakukan identifikasi, memprioritaskan dan juga mengeksploitasi peluang.
- Mempersiapkan pandangan terhadap manajemen problem.
- Menggambarkan framework untuk meningkatkan koordinasi dan kontrol terhadap aktivitas.
- Meminimumkan pengaruh dan perubahan.
- Memungkinkan keputusan utama untuk mendukung tujuan yang ditetapkan.
- Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang efektif.
- Membantu perilaku yang lebih terintegrasi.

C. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah sebuah proses di dalam manajemen strategi. Menurut Tania (2018:20), Implementasi strategi merupakan jumlah dari keseluruhan aktivitas serta sebuah pilihan yang dibutuhkan organisasi agar perencanaan strategi bisa berjalan³. Implementasi strategis adalah proses ketika strategi dan kebijakan diganti menjadi suatu tindakan lewat proses pengembangan program, prosedur serta anggaran. Implementasi umumnya dipertimbangkan ketika strategi sudah dirumuskan, tetapi implementasi menjadi kunci dari suksesnya manajemen strategi.

Sedangkan menurut Wheelen dan Hunger dalam Prastiwi dan Meirinawati (2015:6), mengatakan implementasi strategi merupakan proses dari manajemen untuk mewujudkan strategi serta kebijakannya dalam suatu tindakan melalui mengembangkan program, prosedur, serta anggaran untuk menerapkan sebuah strategi, perusahaan membutuhkan rumusan program, anggaran untuk biaya berjalan nya program, dan tata cara yang bertujuan untuk dipastikannya program berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi.⁴ Pendapat selanjutnya terkait teori implementasi strategi menurut Murniawati dan Usman (2015:50) mengatakan bahwasanya implementasi strategi merupakan realisasi yang berasal dari program-program yang sudah diputuskan di dalam kegiatan pembuatan strategi.⁵

³ Tania C. 2018. Implementasi Strategi Dinas Pariwisata Kabupaten Tapanuli Tengah dalam Pengembangan Daerah Wisata Pantai di Kecamatan Pandan.

⁴ Niswah, Fitrotun & Meirinawati. 2015. *Manajemen Strategi Sektor Publik*. Surabaya: Unesa University Press.

⁵ Amminah, Murniati Ar, dan Nasir Usman, 2015. "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada MTsN Kota Lhokeumawe", jurnal administrasi pendidikan, pascasarjana universitas syiah kuala Vol 03, No. 02.

Dari beberapa pengertian terkait teori implementasi strategi tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa implementasi strategi merupakan suatu proses yang terdiri dari tindakan - tindakan yang disusun dalam bentuk penetapan anggaran, mempunyai tata cara guna menggapai tujuan yang telah ditetapkan. dan program.

C. Dimensi Implementasi Strategi

Seperti yang sudah dijelaskan dalam tahap dan pengertian implementasi diatas, bahwasanya dalam suatu tindakan implementasi mempunyai barometer atau dimensi yang berfungsi guna menggapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dimensi implementasi strategi terdiri atas tiga hal menurut Murniati dan Usman (2015:50) :

- **Program**

Program merupakan sebuah pernyataan kegiatan - kegiatan atau tahap - tahap yang diperlukan dalam rangka menuntaskan perencanaan.

- **Anggaran**

Anggaran merupakan suatu program yang diwujudkan dalam bentuk satuan uang, setiap program yang akan diwujudkan secara detil dalam biaya, yang bisa dimanfaatkan oleh manajemen guna merencanakan dan mengendalikan. Manfaat dari adanya anggaran sendiri dalam strategi adalah bahwa perusahaan mempunyai rencana yang bersifat sistematis yang dimana bisa digunakan untuk acuan pendanaan dalam realisasi kegiatan strategi, sebagai alat koordinasi, sebagai alat untuk megawasi pekerjaan serta juga berguna sebagai alat untuk meng- evaluasi strategi.

- **Prosedur atau Standar Operational Prosedur (SOP)**

Standar operasional prosedur atau biasa disebut SOP merupakan sebuah sistem, tahap - tahap atau teknik - teknik yang berurutan dengan mewujudkan secara detil yaitu bagaimana suatu pekerjaan atau suatu tugas yang harus dilaksanakan dituntaskan.

D. Tantangan dan Hambatan atau Kendala dalam Implementasi Strategi

- **Tantangan/Kesulitan dalam Implementasi Strategi**

Hal yang cukup krusial yang harus menjadi perhatian organisasi dari awal adalah harus bisa mengetahui perbedaan atau bisa membedakan mana perumusan strategi dan mana yang merupakan pelaksanaannya. Lianto (2011:16) menjelaskan bahwa dari informasi yang didapat dari penelitian majalah *fortune*, dikatakan bahwa 70 persen dari kegagalan yang terjadi oleh organisasi/CEO bukan berakibat dari kurang maksimalnya strategi yang dimiliki, akan tetapi karena melainkan tidak maksimal dalam melakukan kegiatan implementasi strategi yang sudah dibentuk. Dijelaskan juga oleh Kaplan dan Norton dalam Lianto (2011:16), menurut Kaplan dan Norton ketika melaksanakan strategi yang telah dibentuk organisasi, hanya 10 persen organisasi yang bisa merealisasikan strategi yang telah dibentuk organisasi nya.

- **Hambatan atau Kendala dalam Implementasi Strategi**

Dari adanya kesusahan, rintangan serta tantangan yang dialami suatu organisasi dalam proses merealisasikan strateginya, banyak pula kendala - kendala atau hambatan yang semestinya dituntaskan yang bertujuan agar strategi bisa berlangsung secara efisien dan juga efektif.

Menurut Niven dalam Lianto (2011:16-17) mengungkapkan bahwasanya terdapat adanya 4 kendala atau 4 kendala dalam menerapkan strategi :

- **Hambatan/kendala visi**

Kendala yang terdapat dalam visi dapat terjadi karena kurang efektifnya komunikasi dalam hal visi yang sudah dibentuk. Penerapan dari suatu strategi merupakan hasil yang berasal dari sebuah tindakan. Tindakan mengumpamakan persepsi yang mana berasal dari kesadaran. Apabila dilakukan pengembangan dari suatu strategi akan tetapi tidak dikomunikasikan dengan baik kepada karyawan atau pegawai, bisa dipastikan bahwa semaksimal dan sebagus apapun strategi hanya sebatas sebagai kumpulan kata-kata. Adanya ketidakpahaman visi oleh anggota organisasi lumrahnya disebabkan oleh rumusan yang terlalu berbelit-belit atau terlalu panjang, pengertian yang kurang jelas, atau pemakaian bahasa yang terlalu tinggi sehingga menyebabkan anggota organisasi sulit untuk mencernanya.

- **Hambatan atau kendala Pelaku**

Karena pegawai atau karyawan dapat dikatakan *human capital* yang *critical* supaya organisasi dapat menuju visinya. Untuk meningkatkan semangat dan kemauan pegawai dalam menerapkan strategi, organisasi harus bisa mendeskripsikan dengan secara detil kaitan antara pelaksanaan strategi dengan insentif yang diberikan haruslah jelas hubungannya dengan kinerja.

- **Hambatan atau kendala Manajemen**

Dalam kendala atau hambatan yang ada dalam sektor manajemen, lazimnya para manajer hanya bergantung dengan hasilnya saja, sehingga mengabaikan suatu proses dari strategi yang telah dibangun. Dalam hal lain, menurut Kaplan dan Norton, hanya 85 persen tim eksekutif yang meluangkan waktu kurang dari 60 menit setiap bulannya untuk melakukan kegiatan diskusi yang membahas strategi, sehingga waktu yang terbatas

tersebut akhirnya menimbulkan akibat strategi tidak terlaksana dengan maksimal dan juga tidak efektif.

- **Hambatan atau kendala Sumberdaya**

Hambatan atau kendala ini berkaitan dengan modal (anggaran). Mengacu pada Kaplan dan Norton, Kaplan dan Norton menyatakan bahwa 60% organisasi tidak memadukan antara anggaran dengan strategi. Hal tersebut menurut Kaplan dan Norton merupakan kesalahan yang fatal, akan tetapi sering dilakukan oleh organisasi. Dikatakan fatal karena jika anggaran tidak dihubungkan dengan strategi, lantas dengan apa anggaran tersebut terkait? Yang semestinya dilakukan adalah menurut strategi, tindakan apa yang men diferensiasi dengan kompetitor dan sumberdaya apa yang dibutuhkan organisasi.

Dari beberapa pengertian para ahli tersebut, penulis memilih menggunakan teori Strategi dari teori strategi Henry Mintzberg dalam penelitian ini untuk menjawab dari adanya rumusan masalah penelitian di awal. Teori ini bisa disimpulkan dengan menggunakan 5 indikator yaitu Strategi *Plan* (Rencana dan Tujuan Program), *Ploy* (Rancangan Tindakan), *Pattern* (Tindakan Yang Dilakukan Berulang), *Position* (Adaptasi Terhadap Lingkungan), *Perspective* (Cara Pandang).

E. Pengertian Strategi

Strategi adalah kumpulan cara yang secara keseluruhan berhubungan dengan pelaksanaan gagasan, suatu perencanaan dalam kurun waktu tertentu. Menurut Hunger dan Wheelen dalam Safi'I dan Satlita (2016:3) merupakan proses untuk mewujudkan strategi ke dalam aksi melalui tiga indikator yang telah diformulasikan. Yaitu program, prosedur,

serta anggaran. Menurut Stoner dkk dalam Tania (2018:8) konsep strategi didefinisikan dalam dua perspektif yang berbeda, yaitu :

1. Dalam perspektif apa suatu organisasi ingin dilakukan
2. Dari perspektif apa yang akhirnya organisasi lakukan, artinya menurut perspektif yang pertama konsep strategi dapat diartikan sebagai program untuk menentukan serta mencapai tujuan organisasi dan implementasi misinya, dan yang kedua, perspektif dapat diartikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

Terdapat beberapa pendapat menurut para ahli mengenai pengertian strategi, beberapa diantaranya yaitu, menurut David (2011:18-19) Strategi merupakan sebuah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Rangkuti (2013:183) mengatakan bahwa strategi merupakan perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Strategi Menurut Chandler dalam Persari dkk (2018:105), strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan serta sasaran jangka panjang organisasi, pengimplementasian aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi Menurut Hamel dan Prahalad dalam Tania (2018:10), Strategi adalah tindakan inkremental yaitu senantiasa meningkat dan terus menerus yang dilakukan menurut sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa depan.

Henry Mintzberg yang menyatakan bahwa strategi merupakan sebuah aliran pola dari keputusan atau tindakan. Henry Mintzberg mengartikan strategi sebagai 5P, yaitu: strategi sebagai PERSPECTIVE, strategi sebagai POSITION, strategi sebagai PLAN ,

strategi sebagai PATTERN, dan strategi sebagai PLOY. Mintzberg memberikan penjelasan teori strategi dengan lima klasifikasi strategi⁶, yaitu:

1. Plan (Rencana & Tujuan Program)

Menurut Mintzberg, plan adalah sebuah keputusan yang direncanakan dengan terbuka yang berwujud perencanaan yang bertujuan mempertegas itikad dan tujuan yang ingin diwujudkan oleh organisasi. Strategi memiliki artian perencanaan yang dipilah lalu diresmikan oleh organisasi untuk meraih tujuan yang ada di masa depan. hal ini juga diketahui selaku Renstra

2. Strategi Ploy (Rancangan Tindakan)

Menurut Mintzberg, Strategi Ploy (Rancangan Tindakan) merupakan suatu aksi yang dilakukan untuk mengecoh pesaing. Dalam rancangan tindakan bersifat tertutup yang bertujuan agar pihak lain tidak dapat melihat dengan jelas maksud dari tujuan organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Strategi ini memiliki dasar yang diambil dari gaya militer yang biasanya digunakan untuk dijadikan siasat untuk mengecoh musuh

3. Strategi Pattern (Tindakan Yang Dilakukan Secara Berulang)

Menurut Henry Mintzberg, Strategi pola atau *Pattern* merupakan suatu aksi yang dicoba atau dilakukan secara berulang dan terus menerus sehingga sampai terbentuk nya suatu pola aktivitas di dalam organisasi maupun di luar. Dapat dikatakan strategi merupakan pola yang dibangun dalam rangka mendapatkan suatu tujuan.

4. Strategi Position (Adaptasi Terhadap Lingkungan)

⁶ Didit Setiabudi. Essay: *Tentang Strategi*:2017

Menurut Mintzberg, Strategi adaptasi terhadap lingkungan adalah suatu keputusan yang bertujuan untuk mencocokkan dan menyesuaikan organisasi dengan lingkungannya. Seperti merancang struktur organisasi yang dinamis untuk menangani daerah yang sering berubah - ubah yang tidak terduga ataupun untuk mengamankan dan mempertahankan keunggulan dalam berkompetensi dengan pesaing karena memiliki posisi yang berbeda dari organisasi lain serta memiliki branding yang kuat di masyarakat. Strategi ini digunakan untuk mempertahankan eksistensinya di masyarakat pada saat keadaan tidak menentu atau berubah - ubah.

5. Strategi *Perspective* (Cara Pandang)

Sebagai strategi yang merepresentasikan kita industri yang melihat dirinya sendiri, bukan hanya sebatas posisi yang dipilih, namun mencakup pemikiran yang lebih besar kedepannya. Dalam strategi cara pandang atau perspektif memiliki elemen tentang bagaimana organisasi membentuk budaya dan nilai - nilai yang mirip dengan tujuan industri atau organisasi.

Dari pernyataan yang sudah dipaparkan diatas, maka dalam penelitian ini penulis memilih untuk menggunakan teori strategi dari Henry Mintzberg untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Dapat disimpulkan terdapat adanya lima indikator untuk merumuskan sebuah strategi, yaitu Strategi *Plan*, Strategi *Ploy*, Strategi *Pattern*, Strategi *Position* dan Strategi *Perspektif*.

2.2.2. Pengertian Siaran Televisi Digital

Menurut Budiarto, Sistem penyiaran dari adanya TV digital dapat meningkatkan kualitas penyiaran disamping memberikan banyaknya pilihan program pada penonton TV dan memungkinkan konvergensi dengan media - media lain, contohnya seperti

Internet dan handphone. Dalam aspek aplikasi, tv digital menawarkan fleksibilitas dalam aplikasi interaktif yang dimana sangat mendukung dalam kebutuhan interaksi antar penyedia program dengan pamakai jasa tersebut baik komersil maupun non komersil.⁷

Siaran digital merupakan suatu kompresi sistem dan modulasi sinyal digital yang membuat siaran TV menjadi lebih jernih dan dan kualitas suara yang lebih baik. Yang dimana hal tersbut merupakan suatu peningkatan secara segi kualitas dari TV analog. Hal tersebut bertujuan agar masyarakat dapat menikmati layanan siaran digital dengan kualitas siaran yang baik. Menurut Undang – Undang Nomor 32 pada tahun 2022 tentang penyiaran adalah “serangkaian pesan yang berbentuk suara, gambar, atau suara dan gambar dalam bentuk grafis, karakter, baik yang bersifat interaktif atau tidak yang dapat diterima melalui perangkat dari penerima siaran.” Menurut Ruswandi (2009:2) mendefinisikan penyiaran televisi adalah “Televisi adalah media yang bisa mendominasi komunikasi massa dikarenakan sifatnya yang bisa memenuhi keinginan serta kebutuhan masyarakat”.

2.2.3. Transformasi Digital

A. Pengertian Transformasi

Menurut Westernman, dan Bonnet (2011)⁸, Transformasi Digital Merupakan perubahan pada suatu organisasi yang melibatkan struktur, orang , proses dan strategi dengan menggunakan model bisnis dan teknologi dalam rangka peningkatan kualitas kinerja. Dalam pengertian westernman, saya dapat mengambil kesimpulan bahwa

⁷ Budianto, H, Cahyono, B.H. Sistem TV Digital dan Prospek nya di Indonesia. Surabaya : PT. Multikom, 2007.

⁸ Westernman, G., Calmėjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations (Report). Capgemini Consulting \& MIT Center for Digital Business

transformasi digital merupakan proses perubahan dengan memanfaatkan dan memadukan sumber daya dan teknologi dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja. Arti transformasi pada KBBI adalah suatu perubahan bentuk, fungsi, sifat dan lain nya. Sedangkan digital pada KBBI artinya berubungan dengan sistem dan angka angka tertentu. Ketika kedua kata tersebut digabungkan menjadi “Transformasi Digital” maka makna nya menjadi luas.

Menurut Fitzgerald (2013), Transformasi digital merupakan penggunaan teknologi berbasis digital yang dilakukan secara mengakar dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja yang bertujuan untuk perusahaan lebih mudah dalam mencapai tujuan⁹. Dengan adanya transformasi digital membawa tantangan baru bagi organisasi. Babych mengakatan bahwa transformasi digital merupakan suatu perubahan besar dalam aktivitas sehari hari untuk memanfaatkan peluang secara maksimal dengan mempertimbangkan perubahan di masa yang mendatang.

Dari penjelasan para ahli tersebut, penulis menyimpulkan bahwa transformasi digital merupakan penggunaan digital secara besar besaran dan menggunakan teknologi dalam aktivitas sehari – hari. Transformasi Digital merupakan proses dari pemanfaatan teknologi digital dala rangka membawa perubahan secara signifikan dalam berbagai aspek kehidupan yang bertujuan agar segala kebutuhan dapat terpenuhi dengan mudah dan cepat.

⁹ Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology A New Strategic Imperative.

B. Aspek – Aspek Transformasi Digital

Ada sebanyak tiga aspek utama dalam proses transformasi digital, yaitu Manusia, teknologi, dan bisnis. Manusia menjadi aspek yang paling penting karena manusia lah yang menggerakkan serta mengontrol teknologi. Manusia memiliki keterampilan dalam mengelola teknologi. Aspek yang selanjutnya adalah teknologi. Peran teknologi dalam transformasi digital adalah menjadi alat penunjang untuk proses transformasi digital.

C. Tahapan – Tahapan Transformasi Digital di Indonesia

Arah perkembangan transformasi digital di Indonesia memiliki beberapa tahapan, yaitu :

1. Tahapan pertama melakukan pembangunan infrastruktur digital serta konektivitas yang aman dan inklusif dengan layanan yang memiliki kualitas tinggi
2. Tahapan kedua yaitu dengan transparansi dan terintegritas sebagai lembaga pemerintahan .
3. Tahapan yang ketiga yaitu menjadikan Indonesia negara produsen, bukan negara konsumen. Indonesia diharapkan menjadi produsen teknologi dengan berinvestasi di berbagai platform, sistem, serta produk yang memiliki nilai yang strategis.
4. Tahapan yang keempat yaitu dengan harmonisasi regulasi serta meningkatkan dana dalam rangka memajukan memajukan inovasi.
5. Tahapan yang ke lima yaitu dengan cara melakukan peningkatan kapabilitas digital dalam sektor yang diprioritaskan dalam rangka memperkuat dalam hal daya saing di geostrategis dan menciptakan pertumbuhan yang berkualitas.

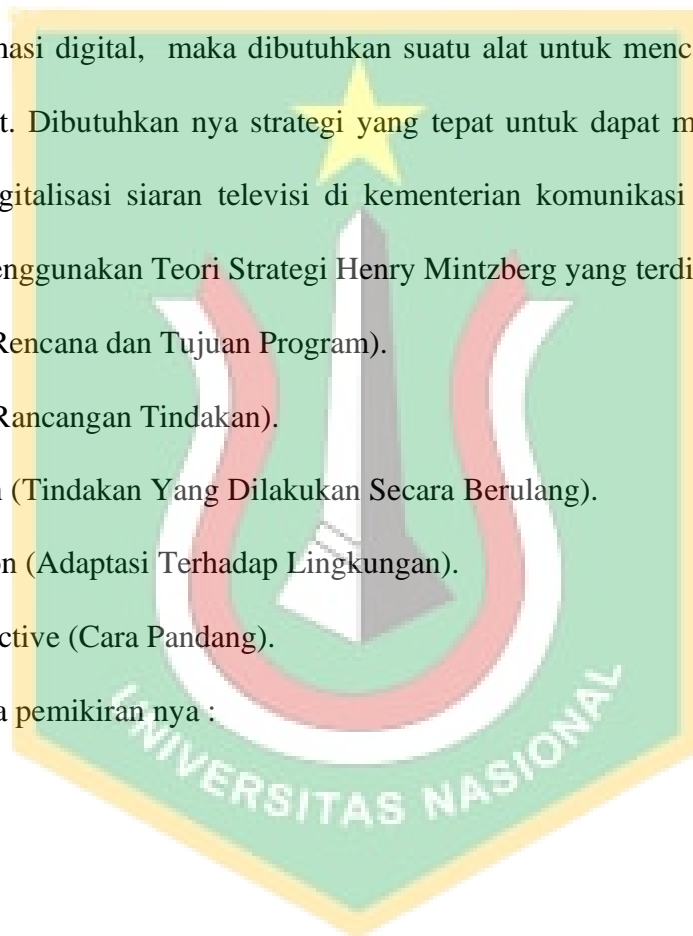
6. Tahapan yang keenam yaitu dengan menciptakan budaya digital pada masyarakat dengan pemanfaatan bonus demografi sertam melakukan pemberdayaan masyarakat Indonesia dalam pengembangan dunia digital.

2.3. Kerangka Pemikiran

Dalam mensukseskan program perpindahan siaran TV analog ke TV digital dalam rangka transformasi digital, maka dibutuhkan suatu alat untuk mencapai keberhasilan program tersebut. Dibutuhkan nya strategi yang tepat untuk dapat melihat bagaimana implementasi digitalisasi siaran televisi di kementerian komunikasi dan informatika, maka penulis menggunakan Teori Strategi Henry Mintzberg yang terdiri dari:

- Strategi Plan (Rencana dan Tujuan Program).
- Strategi Ploy (Rancangan Tindakan).
- Strategi Pattern (Tindakan Yang Dilakukan Secara Berulang).
- Strategi Position (Adaptasi Terhadap Lingkungan).
- Strategi Perspective (Cara Pandang).

Berikut kerangka pemikirannya :



Identifikasi masalah :

- Pelaksanaan digitalisasi siaran televisi di Indonesia berjalan lambat
- Terdapat masalah miskomunikasi dan kurangnya sosialisasi dalam masyarakat terkait Set Top Box dan siaran digital.
- Kurang meratanya pembagian bantuan Set Top Box bagi masyarakat yang tergolong miskin

Tujuan Perpindahan Siaran Analog ke Siaran digital :

- Untuk memberikan layanan siaran yang berkualitas ke masyarakat
- Untuk memaksimalkan penggunaan frekuensi yang dimana penggunaan frekuensi dapat digunakan ke dalam sektor yang lebih vital, seperti perkembangan ekonomi digital
- Sesuai dengan amanat undang-undang NO.11 tahun 2020 tentang cipta kerja
- Mengacu pada Rancangan Strategis Kementerian Komunikasi dan Informatika tahun 2020 - 2024
- Sesuai dengan PP No. 46 Tahun 2021 Kementerian Komunikasi dan Informatika

Strategi menurut Henry Mintzberg:

- *Plan*, yaitu Rencana dan Tujuan Program.
- *Ploy*, yaitu Rancangan Tindakan.
- *Pattern*, yaitu Tindakan Yang Dilakukan Secara Berulang.
- *Position*, yaitu Adaptasi Terhadap Lingkungan
- *Perspective*, yaitu Cara Pandang.

**STRATEGI TRANSFORMASI SIARAN TV ANALOG KE SIARAN TV DIGITAL
DI KEMENTERIAN KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA (Studi Kasus di
Bantuan Pemerintah Kementerian Komunikasi dan Informatika)**