

**ANALISIS SUMBER DAYA DAN  
BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI KEUNGGULAN  
BERSAING BERKELANJUTAN PADA  
MEDIA CETAK SUARA MERDEKA SEMARANG**

**Tesis**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan  
Program Magister Manajemen  
Universitas Katolik Soegijapranata Semarang



Diajukan oleh :

NAMA : Agata Asri Wijyaningsih

NIM : 19.D3.0008

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA  
SEMARANG**

2022

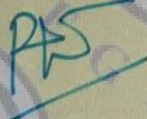
**LEMBAR PERSETUJUAN  
USULAN PENELITIAN TESIS**

Nama : Agata Asri Wijyaningsih  
NIM : 19.D3.0008  
Program Studi : Magister Management  
Bidang Konsentrasi : Strategi  
Judul usulan Penelitian Tesis : Analisis Sumber Daya dan Budaya Organisasi sebagai  
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan pada Harian Suara  
Merdeka Semarang

Semarang, Agustus 2020

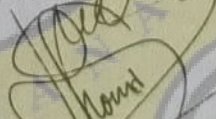
Disetujui oleh :

Dosen Pembimbing I



Dr. Berta Berti Retnawati, M.Si

Dosen Pembimbing II



Thomas Indradjaja, SE, MM

### LEMBAR PENGESAHAN REVISI


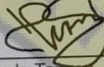
Surat keterangan ini dipergunakan sebagai syarat untuk mengikuti / mendaftar ujian di tahapan berikutnya dan ditampirkan pada halaman depan bendel Tesis

Jenis Ujian :  Ujian Proposal  Ujian Tesis \* Coret atau centang yang tidak perlu

Judul Tesis : Analisis Sumber Daya Dan Budaya Organisasi Sebagai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada Hariin Suara Merdeka Semarang

Nama Mahasiswa : Agata Asri Wijayaningsih  
NIM : 19. D3. 0008  
Dosen Pembimbing : 1. Dr. Berta Bekt Retnawati, M.Si  
2. Thomas Indrajaya, SE, MM


Telah melakukan revisi dan disetujui oleh :

Dosen Pembimbing	Tanggal	Tanda Tangan
1. Dr. Berta Bekt Retnawati, M.Si	12 Juni 22	
2. Thomas Indrajaya, SE, MM	Juni 22	
Dosen Penguji	Tanggal	Tanda Tangan
1. DR. Retno Yustini W., MSI		
2. Dr. Dra. MY. Dwi Hayu Agustini, MBA		

Demikian surat keterangan ini dikeluarkan, untuk keperluan sebagaimana mestinya.

Semarang, 12 Juni 2022.....

Pembimbing Utama

  
( Dr. Berta Bekt Retnawati, M.Si )

## LEMBAR PENGESAHAN REVISI

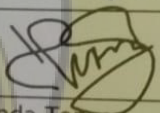
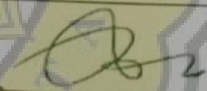
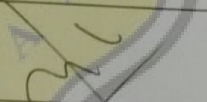
Surat keterangan ini dipergunakan sebagai syarat untuk mengikuti / mendaftar ujian di tahapan berikutnya dan dilampirkan pada halaman depan bendel Tesis

Jenis Ujian :  Ujian Proposal  Ujian Tesis \* Coret atau centang yang tidak perlu

Judul Tesis : Analisis Sumber Daya Dan Budaya Organisasi Sebagai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada Harian Suara Merdeka Semarang

Nama Mahasiswa : Agata Asri Wijayaningsih  
NIM : 19. D3. 0008  
Dosen Pembimbing : 1. Dr. Berta Bekt Retnawati, M.Si  
2. Thomas Indrajaya, SE, MM

Telah melakukan revisi dan disetujui oleh :

Dosen Pembimbing		Tanggal	Tanda Tangan
1.	Dr. Berta Bekt Retnawati, M.Si		
2.	Thomas Indrajaya, SE, MM	Juni 22	
Dosen Penguji		Tanggal	Tanda Tangan
1.	DR. Retno Yustini W., MSI	27 Juni 2022	
2.	Dr. Dra. MY. Dwi Hayu Agustini, MBA	30 Juni 2022	

Demikian surat keterangan ini dikeluarkan, untuk keperluan sebagaimana mestinya.

Semarang, .....

Pembimbing Utama

( Dr. Berta Bekt Retnawati, M.Si )

## HALAMAN PENGESAHAN



Judul Tugas Akhir: : Analisis Sumber Daya Dan Budaya Organisasi Sebagai  
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada Media Cetak Suara  
Merdeka Semarang

Diajukan oleh : Agata Asri Wijayaningsih

NIM : 19.D3.0008

Tanggal disetujui : 29 Juli 2022 Telah disetujui oleh

Pembimbing 1 : Dr. Berta Berti Retnawati S.E., M.Si.

Penguji 1 : Dra. My. Dwi Hayu Agustini M.B.A., P.hD

Penguji 2 : Dr. Retno Yustini Wahyuningdyah M.Si.

Penguji 3 : Dr. Berta Berti Retnawati S.E., M.Si.

Penguji 4 : Thomas Indradaja SE., MM

Ketua Program Studi : Dra. My. Dwi Hayu Agustini M.B.A., P.hD

Dekan : Linggar Yekti Nugraheni SE., MCom., Akt., PhD., CA

Halaman ini merupakan halaman yang sah dan dapat diverifikasi melalui alamat di bawah ini.

[sintak.unika.ac.id/skripsi/verifikasi/  
?id=19.D3.0008](http://sintak.unika.ac.id/skripsi/verifikasi/?id=19.D3.0008)

## HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Agata Asri Wijayaningsih

NIM : 19.D3.0008

Program Studi : Pasca Sarjana Magister Manajemen

Bidang Konsentrasi : Manajemen Strategi

Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Judul Tesis : Analisis Sumber Daya dan Budaya Organisasi Sebagai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada Media Cetak Suara Merdeka Semarang

Menyatakan bahwa tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, apabila di kemudian hari ditemukan adanya bukti plagiasi, manipulasi dan atau pemalsuan data maupun bentuk – bentuk kecurangan yang lain, saya bersedia menerima sanksi dari Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.

Semarang, 20 Oktober 2022



Agata Asri Wijayaningsih  
NIM : 19.D3.0008

**HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Agata Asri Wijayaningsih

NIM : 19.D3.0008

Progam Studi : Progam Pascasarjana Magister Manajemen

Bidang Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Judul Tesis : Analisis Sumber Daya dan Budaya Organisasi Sebagai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada Media Cetak Suara Merdeka Semarang

Menyetujui untuk memberikan hak kepada Universitas Katolik Soegijapranata Semarang Hak Bebas Royalti Noneklusif atas karya ilmiah yang berjudul “Analisis Sumber Daya dan Budaya Organisasi Sebagai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada Media Cetak Suara Merdeka Semarang”, beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksektif ini Universitas Katolik Soegijapranata Semarang berhak menyimpan, mengalihkan media / formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir ini selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis / pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat sebenarnya.

Semarang, 20 Oktober 2022



Agata Asri Wijayaningsih

NIM : 19.D3.00

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa karena atas berkat dan restu-Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Analisis Sumber Daya dan Budaya Organisasi Sebagai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada Media Cetak Suara Merdeka Semarang”. Penyusunan tesis digunakan menjadi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.

Dalam proses menyelesaikan tesis ini tidak sedikit hambatan yang dialami penulis, oleh sebab itu dukungan dari berbagai pihak sangat dibutuhkan. Maka pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada berbagai pihak, yaitu:

1. Tuhan Yesus Kristus atas segala kesempatan dan berkat yang diberikan sehingga penulis dapat melakukan studi dan tidak patah semangat untuk menyelesaikan hingga akhir di Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.
2. Ibu Dr. Berta Berti Retnawati, M.Si dan Bapak Thomas Indrajaya, SE, MM selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan revisi dalam penyusunan tesis ini.
3. Ibu Dr. Retno Yustini W., M.Si dan Ibu Dr. MY. Dwi Hayu Agustini, MBA selaku dosen penguji yang bersedia meluangkan waktu untuk menguji dan memberikan bimbingan revisi guna memperbaiki tesis peneliti.
4. Ibu Dr. MY. Dwi Hayu Agustini, MBA selaku Ketua Program Studi Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Katolik Soegijapranata.



5. Ibu Dr. Agatha Ferijani, SE., MS-HRM beserta Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Soegijapranata yang telah memberikan bekal ilmu dan pengetahuan kepada peneliti.
6. Suami saya tercinta Mateus Priyo Indro Hartono dan putera saya tersayang Alfonsus Briyan Rajendra Hartono yang selalu memberikan semangat, doa dan dukungan.
7. Bpk. Ignatius Slamet dan Ibu Constantin Restutami (Alm) Orang Tua peneliti, Bpk. Henricus Hartono (Alm) dan Ibu Ratna Wangsi Mertua peneliti, serta Irene Indah Setiawati dan Yohanes Slamet Wijanarko adik-adik peneliti yang selalu memberikan doa dan semangat kepada peneliti agar dapat menyelesaikan studi hingga akhir.
8. Om Djoko Sulistyono, Tante Agustina, Putri, Ayu, Bapak Poernomo (Pak Pung Alm) dan Ibu Poernomo yang selalu memberikan dukungan.
9. Rekan-rekan tercinta Steven Pradipta, Djoko Adi, Christian, Hernando, Putri, Cindy, Ratih, Riri, Hose, Adrian, Aditya, Edi, dan Nur Hayati yang selalu bersedia untuk direpotkan baik dalam proses perkuliahan maupun penyusunan tesis sampai dengan ujian akhir.
10. Dukungan dari PT Suara Merdeka, Bpk. Bambang Supriyanto, Bpk Bambang Pulunggono, Bpk Hudawi, Bpk Gunawan Permadi, Bpk M. Eko Fitriyanto, Bpk Wahidin Soedja, Bpk Surya Yuli, Bpk Zulmi Ramdhon dan Ibu Nailia Zulfa dari mulai perkuliahan sampai dengan penyusunan tesis.
11. Seluruh pihak – pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang turut membantu peneliti.

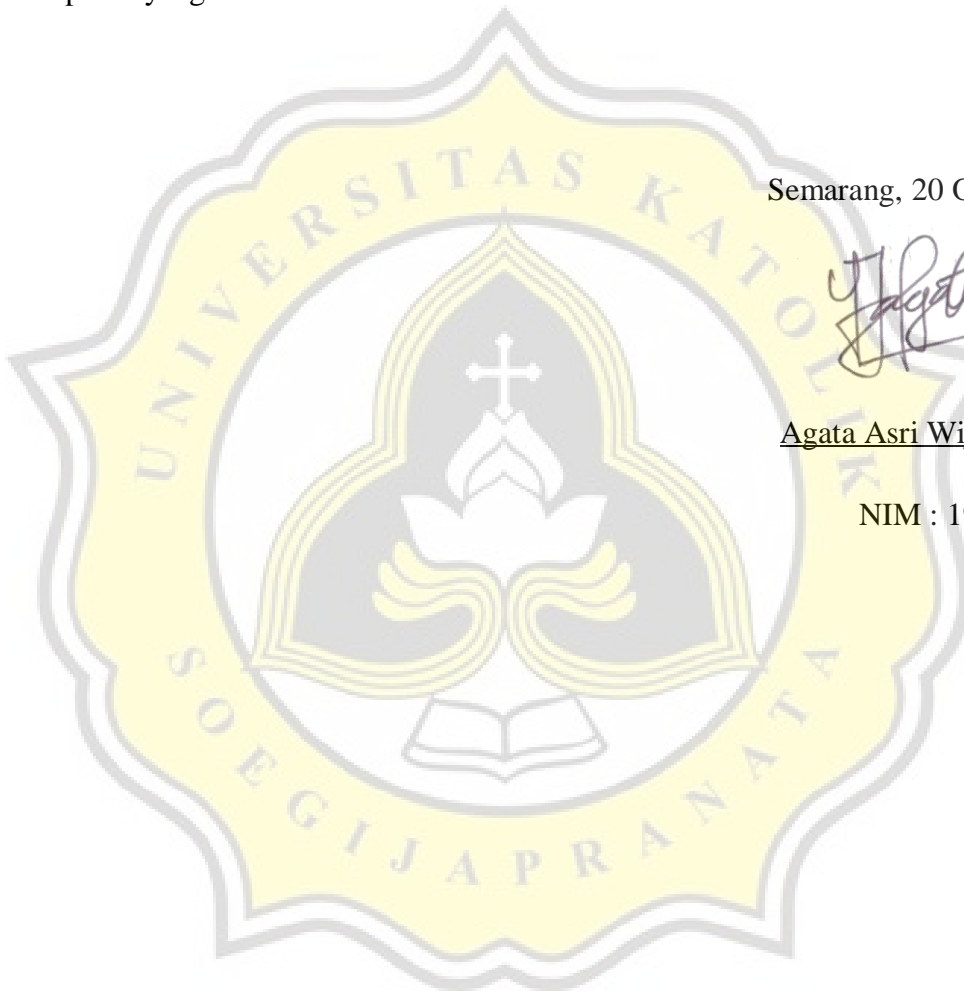
Penulis sudah mencoba yang terbaik dengan situasi dan kondisi yang ada, maka penulis juga menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih ada kekurangan, maka penulis meminta maaf apabila terjadi kesalahan atau kekurangan. Penulis juga menerima kritik dan saran yang akan berguna untuk penyusunan penelitian yang semakin lebih baik di kesempatan yang akan datang. Semoga tesis yang sudah disusun ini dapat berguna memberikan informasi bagi pihak – pihak yang membutuhkan.

Semarang, 20 Oktober 2022



Agata Asri Wijayaningsih

NIM : 19.D3.00



## HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Ketika kita sudah memutuskan untuk memulai sesuatu, maka berusahalah dengan maksimal untuk menyelesaikan sampai akhir. Yang terpenting bukan seberapa baik atau cepat hasil yang kita capai ditujuan akhirnya, tapi proses - proses yang kita lalui menjadikan kita berproses menjadi pribadi yang semakin baik.

**“Tuhan membuat segala sesuatu indah pada waktunya”.**

*“Success is to be measured not so much by the position that one has reached in life as by the obstacles which he has overcome while trying to succeed.”*

**(Booker T. Washington)**

Lakukan segala sesuatu dengan semangat untuk melewati batasan yang ada pada diri kita. Berdoa pada setiap langkah apa yang hendak kita usahakan, percayalah Tuhan memberi kekuatan agar kita bisa menyelesaikannya dengan baik.

**“Janganlah hendaknya kamu kuatir tentang apa pun juga, tetapi nyatakanlah dalam segala hal keinginanmu kepada Allah dalam doa dan permohonan dengan ucapan syukur”**

**(Filipi 4 : 6 )**

**Tesis ini dipersembahkan untuk :**

Bapak Bapak Thomas Indrajaya,SE,MM, Ibu Dr. Berta Bekti Retnawati, M.Si, Ibu Dr. Retno Yustini W., M.Si dan Ibu Dr. MY. Dwi Hayu Agustini, MBA yang menguji dan membimbing dalam penulisan tesis maupun revisi tesis.

Keluarga terkasih, kedua orang tua saya Bpk. Ignatius Slamet (Alm) dan Ibu Constantin Restutami (Alm), Suami saya tercinta Mateus Priyo Indro Hartono, putera saya tersayang Alfonsus Briyan Rajendra Hartono, adik - adik terkasih Yohanes Slamet Wijanarko, Irene Indah Setiawati dan Nur Hestianto, serta keponakan tersayang Arvie dan Jojo yang selalu memberikan dukungan dan doa.

Rekan - rekan tercinta yang memberi inspirasi dan motivasi dalam penulisan.

## ABSTRAK

Saat ini persaingan media cetak di era digital semakin berat dengan munculnya media online yang semakin banyak. Berita yang disajikan oleh media online lebih bervariasi dan lebih cepat sampai ke masyarakat. Kondisi tersebut semakin bertambah sulit pada masa pandemi Covid 19 ini, sebagian besar Hotel, Instansi Pemerintahan, Perbankan maupun Swasta berhenti berlangganan media cetak. Penurunan oplah koran dan pendapatan Iklan Media Cetak Suara Merdeka, serta sumber daya dan budaya organisasi yang dimiliki perusahaan, menjadi dasar bagi penulis untuk melakukan penelitian mengenai *Analisis Sumber Daya dan Budaya Organisasi sebagai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan pada Media Cetak Suara Merdeka Semarang*.

Metode Penelitian yang digunakan yaitu Metode Kualitatif. Pengumpulan data melalui wawancara dengan beberapa pimpinan dan karyawan. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan Alat Analisis VRIO (*Valuable, Rare, Imitability, Organization*). Hasil Penelitian menunjukkan terdapat 3 Sumber Daya Perusahaan yang memiliki Keunggulan Bersaing Berkelanjutan yaitu Sumber Daya Manusia, Struktur Organisasi dan Pasar. Sedangkan Sumber Daya Finansial dan Fisik memiliki Keunggulan Bersaing Sementara. Kemudian untuk 1 Budaya Organisasi telah memiliki Keunggulan Bersaing berkelanjutan yaitu Budaya Organisasi Kekeluargaan. Budaya Organisasi Disiplin dan Kejujuran memiliki Competitive Parity. Sedangkan Budaya Organisasi Identitas dan Kebijakan memiliki Keunggulan Bersaing Sementara.

Kata kunci : sumber daya perusahaan, budaya organisasi, VRIO, keunggulan bersaing berkelanjutan

## ABSTRACT

Nowadays, printed media competition is getting severe in the digital era due to the growing number of online media. Online media presents more variative news in faster ways for the public. The COVID-19 pandemic exacerbates the condition as a lot of hotels, government institutions, banks and private companies stop subscribing printed newspaper. The writers take into account lowering number of Suara Merdeka daily circulation and decreasing ads revenue as well as resources and organizational culture of the company. All of them serve as the basis for conducting a researched namely **Analysis of Resources and Organizational Culture as Sustainable and Competitive Advantages for Suara Merdeka Semarang Printed Newspaper**.

The writers implement *Qualitative Method* to obtain data by interviewing several chiefs and employees. *Valuable, Rare, Imitability, Organization (VRIO)* is used to analyze the gathered data. The result of the research shows that the company owns three *Company Resources with Sustainable Competitive Advantages: Human Resources, Organization Structure, and Market*. The *Financial and Physical Resources* of the company possess *Temporary Competitive Advantages*. The company has one *Organizational Culture with Sustainable Competitive Advantage, which is Kindship*. *Disciplinary and Honesty* elements of *Organizational Culture* have *Competitive Parities* while the *Identity and Policy* elements have *Temporary Competitive Advantages*.

**Keywords:** *company resources, organizational culture, VRIO, sustainable competitive advantages*

# DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	1
HALAMAN PERSETUJUAN .....	2
HALAMAN PENGESAHAN REVISI .....	5
HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS TESIS .....	6
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....	7
KATA PENGANTAR .....	8
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	11
ABSTRAK .....	12
DAFTAR ISI .....	14
DAFTAR TABEL .....	17
DAFTAR GAMBAR .....	18
DAFTAR LAMPIRAN .....	19
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
1.1. LATAR BELAKANG.....	20
1.2. PERUMUSAN DAN PEMBATASAN MASALAH.....	28
1.3. TUJUAN PENELITIAN.....	29
1.4. MANFAAT PENELITIAN.....	29
<b>BAB 2. TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. LANDASAN TEORI.....	31

2.2. TINJAUAN PUSTAKA.....	39
2.3. KERANGKA PIKIR PENELITIAN.....	41
2.4. DEFINISI OPERASIONAL.....	42

**BAB 3. METODE PENELITIAN**

3.1. GAMBARAN UMUM OBYEK DAN LOKASI PENELITIAN.....	45
3.2. DATA DAN NARASUMBER.....	45
3.3. TEKNIK PENGUMPULAN DATA.....	46
3.3.1. JENIS DAN SUMBER DATA	
3.3.2. ALAT PENGUMPULAN DATA	
3.3.3. KEGIATAN PENGUMPULAN DATA	
3.4. ANALISIS.....	47
3.4.1. ALAT ANALISIS DATA	

**BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1. GAMBARAN UMUM RESPONDEN/DATA PENELITIAN.....	51
4.2. ANALISIS DATA.....	55
4.3. PEMBAHASAN.....	88
4.4. IMPLIKASI MANAJERIAL.....	92

**BAB 5. PENUTUP**

5.1. KESIMPULAN.....	96
5.2. KETERBATASAN PENELITIAN.....	97

5.3. SARAN/REKOMENDASI/PENELITIAN LANJUTAN.....	97
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>99</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>103</b>
1. DAFTAR PERTANYAAN DAN HASIL WAWANCARA .....	103
2. FOTO EVENT KEGIATAN .....	129
<b>HASIL PLAGIARISM CHECK PERPUSATAKAAN .....</b>	<b>132</b>



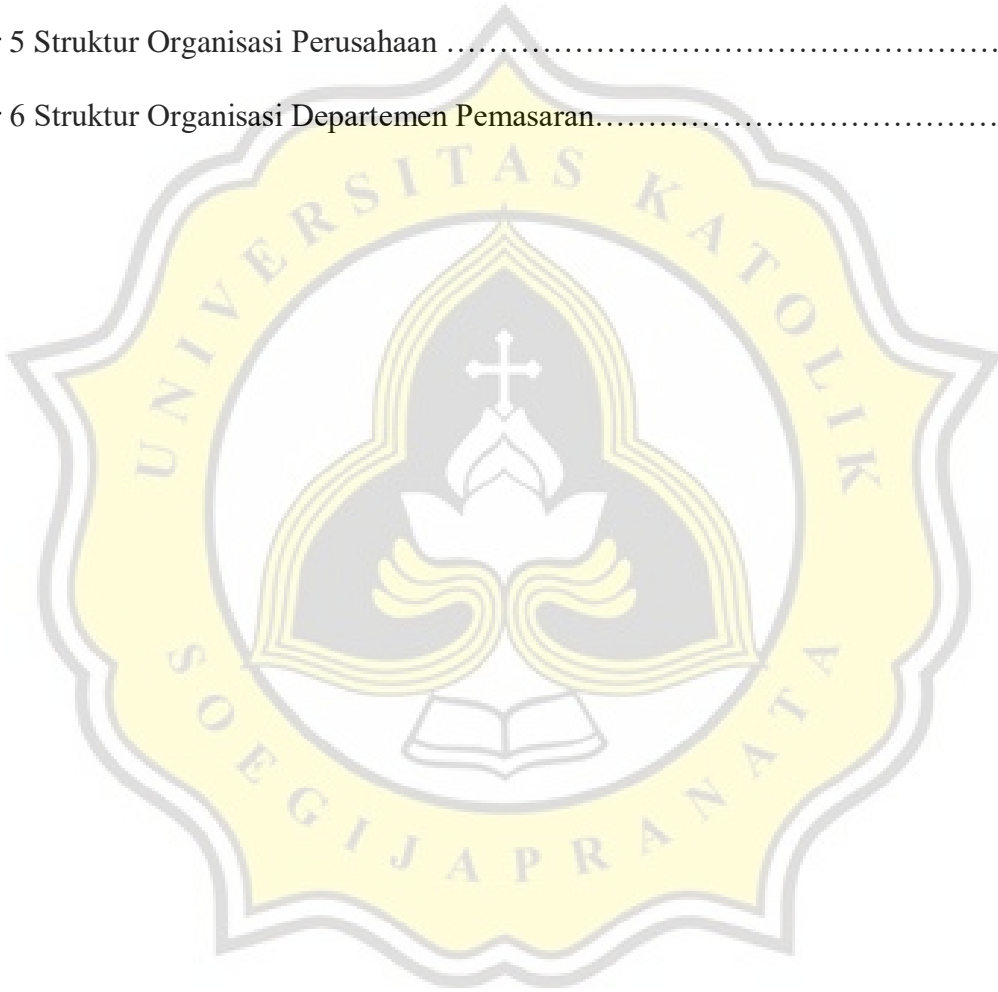


## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Perbandingan Media Cetak dan Media Online .....	21
Tabel 2 Peta Persaingan Media Cetak di Jawa Tengah .....	23
Table 3 Kerangka VRIO .....	38
Tabel 4 Analisis VRIO Sumber Daya Perusahaan.....	48
Tabel 5 Analisis VRIO Budaya Organisasi.....	49
Table 6 Kerangka VRIO .....	50
Tabel 7 Analisis VRIO Sumber Daya Perusahaan Departemen Redaksi.....	55
Tabel 8. Analisis VRIO Sumber Daya Perusahaan Departemen Iklan.....	60
Tabel 9 Analisis VRIO Sumber Daya Perusahaan Departemen HRD.....	65
Tabel 10 Analisis VRIO Sumber Daya Perusahaan Departemen Pemasaran.....	68
Tabel 11 Analisis VRIO Budaya Organisasi Departemen Redaksi.....	74
Tabel 12 Analisis VRIO Budaya Organisasi Departemen Iklan.....	77
Tabel 13 Analisis VRIO Budaya Organisasi Departemen HRD.....	82
Tabel 14 Analisis VRIO Budaya Organisasi Departemen Pemasaran.....	85

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Oplah Media Cetak Suara Merdeka Semarang .....	26
Gambar 2 Pendapatan Iklan Media Cetak Suara Merdeka Semarang.....	27
Gambar 3 Kerangka Pikir Penelitian .....	41
Gambar 4 Readership Profile .....	53
Gambar 5 Struktur Organisasi Perusahaan .....	54
Gambar 6 Struktur Organisasi Departemen Pemasaran.....	72



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan dan Hasil Wawancara dengan Narasumber.....	103
Lampiran 2 Foto Pendukung Kegiatan Suara Merdeka.....	129

