

***BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE INDONESIA
TELEVISION BROADCASTING SYSTEM IN THE NEW MEDIA ERA***
(A Phenomenological Study Using a Soft System Methodology Approach with
Technology, Strategy and Regulation Variables)

**MEMBANGUN KEUNGGULAN KOMPETITIF SISTEM PENYIARAN
TELEVISI INDONESIA DI ERA MEDIA BARU**
(Kajian Fenomenologi dengan Menggunakan Pendekatan *Soft System Methodology*
dengan Variabel Teknologi, Strategi dan Regulasi)

¹Ciptono Setyobudi, ²Ratih Damayanti

ciptono.setyobudi@atvi.ac.id; ratih.damayanti@atvi.ac.id

¹Program Studi Produksi Media Akademi Televisi Indonesia

²Program Studi Bisnis Digital Akademi Televisi Indonesia

Abstract :

The implementation of Digital Television through the Analog Switch Off (ASO) policy has not been able to encourage National Television Broadcasting to compete with the presence of new media with streaming-based digital platforms, as evidenced by revenue in the Television Broadcasting Industry which continues to decline. Television broadcasting is a safe medium for obtaining entertainment and information content due to strict supervision in terms of material and duration by various related parties. Apart from that, the TV broadcasting industry is able to have a significant impact in the economic sector and can be relied on to maintain the nation's morals, ethics and culture, so its existence must be maintained in the face of competition in the media industry ecosystem. The Soft Systems Methodology approach with 3 variables in the form of technology, strategy and regulations will provide an overview of the right steps so that the Television Broadcasting System in Indonesia continues to exist amidst the dynamics of competition in the media industry in Indonesia

Keywords: *Competitive Advantage, Broadcasting System, New Media*

Abstrak :

Penerapan Digital Televisi melalui kebijakan *Analog Switch Off* (ASO) belum mampu mendorong Penyiaran Televisi Nasional untuk bersaing dengan kehadiran media baru dengan platform digital berbasis streaming, terbukti revenue pada Industri Penyiaran Televisi yang terus menurun pendapatannya. Penyiaran Televisi adalah media aman untuk mendapatkan konten hiburan dan informasi karena pengawasan ketat secara materi dan durasi oleh berbagai pihak terkait. Disamping itu industri Penyiaran TV mampu memberikan dampak signifikan dibidang ekonomi dan bisa diandalkan untuk menjaga moral, etika serta budaya bangsa sehingga harus dipertahankan keberadaannya dalam persaingan pada ekosistem industri media. Pendekatan *Soft Systems Methodolgy* dengan 3 variable berupa teknologi, strategi dan regulasi akan memberikan gambaran Langkah yang tepat agar Sistem Penyiaran Televisi di Indonesia tetap eksis ditengah dinamika persaingan industri media di Indonesia

Kata Kunci: Keunggulan Kompetitif, system penyiaran, Media baru

1. Pendahuluan

Setelah hampir 60 tahun siaran Televisi Analog hadir ditengah masyarakat Indonesia, sudah saat ini dialihkan ke sistem penyiaran digital. Sesuai amanat Undang-Undang Nomor 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja (UU Ciptaker). Pasal 72 UU Ciptaker berisi tentang

perubahan beberapa ketentuan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2002 tentang Penyiaran (UU Penyiaran). Salah satu perubahan yang dimaksud Pasal 72 UU Ciptaker tersebut adalah dengan menambahkan Pasal 60A UU Penyiaran yang menjadi dasar legitimasi migrasi siaran TV Analog ke Digital (ASO).

Dengan Siaran TV Digital masyarakat bisa menyaksikan siaran TV dengan kualitas gambar lebih bersih dan suara lebih jernih, setidaknya ada sekitar 40 lebih siaran TV digital yang bisa diterima di Daerah Khusus Jakarta dan sekitarnya. Disamping itu ASO mempunyai multiplier effect bagi perekonomian. Berdasar data resmi pemerintah, ASO akan memberikan penambahan 181 ribu kegiatan usaha baru, kedua penciptaan 232 ribu lapangan kerja baru, ketiga peningkatan pajak dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) sebesar Rp 77 triliun.

Namun harapan penerapan ASO tidak semulus dari *roadmap* yang dicanangkan pemerintah dan harapan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) dari Industri Media ini, akibat hadirnya Media baru dengan berbagai *platform* digital yang lebih mudah diakses, dengan berbagai kemudahan serta kebebasan berkreasi dan berekspresi. Sehingga media televisi yang sudah lama kehadirannya ditengah masyarakat perlu mendapatkan perhatian yang lebih dari pemerintah terutama dalam bentuk regulasi dan policy terhadap keberadaan media baru seperti *Youtube, Instagram, Tik Tok, Facebook, twitter, E Commerce*, dan lain-lain, sebelum Industri Penyiaran TV ini menuju ke *Sunset Industry*.

Distribusi televisi telah banyak berubah selama 10–15 tahun terakhir. Kini semakin diarahkan pada streaming, rantai nilai penyiaran bergantung pada jaringan pengiriman konten atau dikenal dengan *content delivery networks (CDN)* untuk menjangkau audiens. CDN penting untuk kualitas konten, karena CDN merupakan bagian dari rantai yang menyimpan dan mengirimkan data dari lembaga penyiaran ke pengguna akhir (Sjøvaag et al., 2024)

Meningkatnya grafik popularitas platform video OTT seperti Netflix, Amazon Video, Hotstar, Voot dan Sony LIV telah menciptakan beberapa peluang dan tantangan bagi industri penyiaran televisi. Platform-platform ini telah memikat banyak populasi dalam beberapa waktu terakhir, dengan episode drama, kriminal, thriller, aksi, komedi standup, sitkom, dan genre acara lainnya yang mereka produksi sendiri dengan tampilan yang baru dan segar. Meningkatnya penerimaan OTT TV dikalangan beragam lapisan masyarakat terutama di kalangan generasi muda memberikan cukup alasan bagi pemilik saluran televisi swasta dan badan pengatur untuk mempertimbangkan apakah saluran TV tradisional akan tetap ada atau digantikan oleh saluran tersebut (Puthiyakath & Goswami, 2021).

Penyebaran perangkat mobile seperti smartphone dan tablet PC merupakan faktor penting lainnya, dimana konsumen dapat menggunakan teknologi untuk menikmati konten tanpa batas di mana saja dan kapan saja. Perubahan dalam pasar platform video menimbulkan pertanyaan besar berikut ini tidak hanya dalam bidang praktis, namun juga dalam bidang akademis(Kim et al., 2016).

Industri media dan penyiaran telah mengalami transformasi besar-besaran dengan munculnya teknologi digital baru seperti Internet dan model bisnis baru seperti operator Over-The-Top (OTT) yang memanfaatkannya. Seiring dengan diadopsinya teknologi dan model bisnis yang canggih, konvergensi antara sektor penyiaran dan telekomunikasi telah menjadi praktik bisnis yang umum(Choi, 2018).

Konsumsi konten audiovisual berubah dengan cepat, meskipun televisi (TV) tradisional masih mendominasi konsumsi konten audiovisual pada pemirsa berusia lebih tua, namun generasi muda saat ini lebih banyak waktu untuk mengonsumsi konten audiovisual melalui layanan *streaming online* dan portal video, seperti Netflix atau YouTube dan VoD (*Vidio on Demand*)(Budzinski et al., 2021).

Pada tahun 2021, jumlah pelanggan global layanan streaming video online mencapai 1,060 milyar, dengan Netflix sebagai pemain terbesar dengan lebih dari 204 juta pelanggan, dan Amazon Prime di posisi kedua dengan 150 juta pelanggan. Disney+ adalah layanan terbaru dan paling cepat berkembang dengan 94,9 juta pelanggan yang diperoleh hanya dalam waktu kurang dari 2 tahun(Allam & Dinana, 2021).

merupakan media yang masih dapat dipercaya ditengah masyarakat Indonesia, kepemilikan media televisi pada umumnya masih didominasi oleh orang Indonesia sehingga menjaga dari *capital outflow*. Disamping itu, untuk konten pada penyiaran televisi sangat aman karena dalam supervisi Komisi Penyiaran Indonesia (KPI), Dewan Pers, Komite Etik Periklanan Indonesia, sehingga merupakan media yang mampu menjaga etika , norma dan keragaman budaya bangsa Indonesia yang heterogen.

Agar terjaga eksistensi dari media tradisional penyiaran televisi khususnya di Indonesia, maka diperlukan sebuah strategi agar industri ini memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) ditengah persaingan industri media digital yang ketat dengan tiga variable yaitu teknologi, strategi operasional dan kepatuhan terhadap peraturan yang ada (*compliance of regulation*) melalui pendekatan *Soft Systems Methodology*. Dua tahun terakhir pendapatan iklan (*revenue*) pada Industri Penyiaran Televisi berbasis frekuensi khususnya di Indoneisa mengalami penurunan yang sangat signifikan. Penurunan iklan ini mengindikasikan bahwa

para pemasang iklan beralih dari media tradisional seperti televisi berbasis frekuensi ke media baru dalam berbagai *platforms digital*.

Dari data yang direkap pada perusahaan media yang sudah listing di Bursa Efek Indonesia (.Tbk) serta mengelola Penyiaran Televisi tradisional untuk periode tahun 2022 – 2023 tampak bahwa *revenue* MNCN (yang mengelola RCTI, GlobalTV, MNC TV dan lain-lain) dari 3,4 triliun turun sebesar 26% ke 2,5 triliun, SCMA (yangyang mengelola SCTV, Indosiar, Mentari dan Moji) dari 2,6 triliun 10% ke 2,3 triliun, VIVA (yang mengelola TV One, ANTV dan lain-lain) turun 33% dari 896 milyar ke 602 milyar, dan NETV (yang menglola NET TV) turun 35% dari 164 milyar ke 106 milyar. Penurunan pendapatan industri televisi tradisional lebih memprihatinkan untuk televisi-televisi lokal yang minim modal.

Penyiaran Televisi berbasis frekuensi atau yang dikenal dengan istilah *Free To Air* adalah salah satu industri media tradisional yang sedang mendapatkan pesaing berat yaitu media baru dengan berbagai *platform digital*. Eksistensi dari penyiaran televisi ditengah persaingan industri media ini penting dijaga, mengingat bagaimanapun penyiaran televisi

2. Kajian Teori

2.1. Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan suatu perusahaan untuk melakukan kegiatan dengan cara yang tidak dapat ditiru oleh pesaing, sehingga menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan. Menurut Michael Porter (1985), keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui strategi biaya rendah atau diferensiasi. Porter mengemukakan bahwa perusahaan harus memahami struktur industri dan sumber daya internal untuk mengembangkan strategi yang efektif. Dalam konteks media, keunggulan kompetitif bisa dicapai melalui konten unik, teknologi mutakhir, atau jangkauan distribusi yang luas. Teori sumber daya berbasis pandangan (Resource-Based View) yang dikembangkan oleh Barney (1991) juga relevan, dimana perusahaan yang memiliki sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2.2. Sistem Penyiaran Televisi

Sistem penyiaran televisi adalah mekanisme teknis dan regulasi yang memungkinkan distribusi konten televisi kepada audiens. Teori penyiaran televisi telah berkembang seiring dengan perubahan teknologi dan kebijakan. Everett Rogers (1962) dalam teori difusi inovasi

menjelaskan bagaimana inovasi, seperti teknologi penyiaran digital, diadopsi oleh masyarakat. Teknologi digital telah memungkinkan peningkatan kualitas gambar dan suara, serta interaktivitas dengan audiens. Menurut teori agenda-setting oleh McCombs dan Shaw (1972), media memiliki kemampuan untuk mempengaruhi isu-isu yang dianggap penting oleh publik, sehingga sistem penyiaran yang efektif dapat memainkan peran penting dalam membentuk opini publik dan mempengaruhi perilaku masyarakat.

2.3. Media Baru

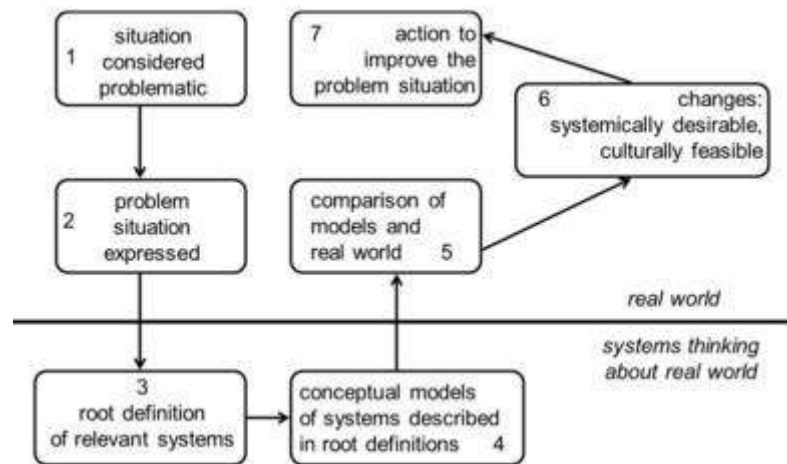
Media baru merujuk pada bentuk media digital yang muncul dengan perkembangan teknologi internet dan perangkat komunikasi modern. Lev Manovich (2001) dalam bukunya "*The Language of New Media*" menyatakan bahwa media baru ditandai oleh karakteristik seperti modularitas, automasi, variabilitas, dan transkoding. Media baru memungkinkan interaktivitas yang lebih besar antara produsen dan konsumen konten, serta penyebaran informasi yang lebih cepat dan luas. Henry Jenkins (2006) dalam teori konvergensi media menekankan bahwa media baru telah mengubah cara kita mengonsumsi dan memproduksi konten, menciptakan lingkungan di mana berbagai bentuk media dan teknologi bertemu dan berinteraksi. Ini mengarah pada pembentukan komunitas virtual dan distribusi konten yang lebih demokratik.

Ketiga konsep ini saling terkait dalam konteks pembangunan keunggulan kompetitif sistem penyiaran televisi di era media baru. Dengan memahami dan mengimplementasikan teori-teori ini, penyiaran televisi di Indonesia dapat memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh teknologi digital dan media baru untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berkembang.

3. Metodologi Penelitian

Soft System Methodology (SSM) dikembangkan untuk menghadapi situasi dimana setiap orang memiliki persepsi sendiri mengenai dunia dan membuat justifikasi menggunakan nilai-nilai mereka sendiri. SSM didasarkan pada metodologi *action research* yang ditujukan untuk menggali, mempertanyakan dan mempelajari situasi permasalahan dengan berpikir sistem agar dapat menemukan solusi permasalahan (Nuryanto Analisis Kebijakan pada Biro Kerja Sama dan Hubungan Masyarakat et al., 2021), (Firdaus & Maarif, 2015), (Novani et al., 2014).

Checkland mendefinisikan 7 tahap dalam *Soft System Methodology* (SSM) yang dikenal juga dengan nama Checkland protocol dapat tergambar dalam bagan berikut ini:



Gambar 1. Checkland Protokol
Sumber: Checkland, 1995

Dengan pendekatan *Soft Systems Methodology* (SSM) melalui tujuh langkahnya, maka strategi bisnis untuk penyiaran televisi di Indonesia ditengah persaingan industri media baru dengan berbagai platform digital dapat diuraikan secara umum, yaitu :

- Langkah pertama adalah analisis situasional terhadap konteks permasalahan yang ada, dalam hal permasalahan pada persaingan industri media baik berbasis frekuensi seperti televisi *free to air* , maupun industri media baru berbasis streaming seperti *Youtube, VoD, Instagram, Tik Tok, Facebook* dan lain-lain, sehingga dapat melihat pemetaan secara umum peta persaingannya.

- Langkah kedua adalah mengetahui apa saja permasalahan yang terkait dengan berbagai pihak yang berkepentingan dilihat dari kebutuhan, peran aktivitas serta tanggung jawab masing-masing. Adapun output dari tahapan ini adalah berupa *Rich Picture*, yang menggambarkan hubungan keterkaitan antara satu pihak dengan pihak lainnya.

- Langkah ketiga yaitu mendefinisikan setiap peran kelompok ke dalam suatu pendekatan yang disebut dengan **CATWOE** (*Client or Customers, Actors, Transformations, World view, Owner dan Environment constraint*).

- Langkah keempat adalah merancang model konseptual yang menjelaskan hubungan keterkaitan antar aktivitas dengan aktivitas lainnya. Model konseptual menggambarkan hubungan input-proses-output antara satu aktivitas dengan aktivitas lainnya.

- Langkah kelima yaitu menyusun agenda kegiatan yang akan dilakukan secara nyata di lapangan dan sekaligus melakukan perbandingan antara dunia nyata dengan model konseptual yang telah dirancang sebelumnya.

- Langkah keenam mendefinisikan perubahan-perubahan yang mungkin untuk dilaksanakan. Perdebatan antar pakar akan sangat mungkin terjadi pada tahapan ini. Beberapa perubahan yang mungkin akan terjadi diantaranya adalah perubahan prosedur, perubahan struktur ataupun perubahan sikap dan kultur dalam bentuk perubahan nilai-nilai, norma ataupun cara berpikir.

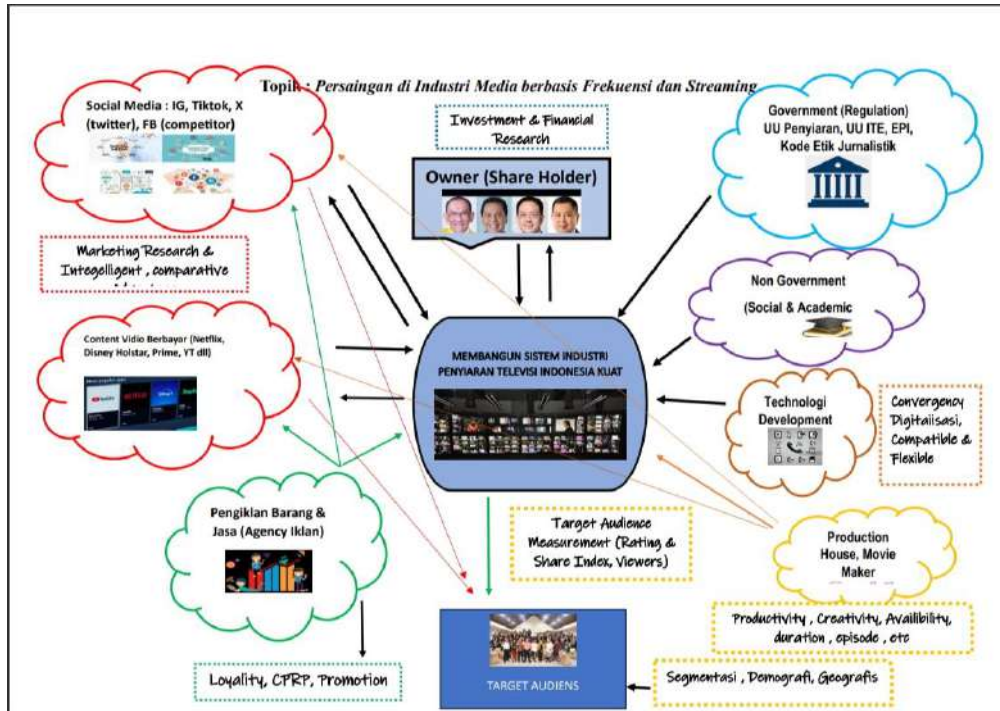
- Langkah terakhir atau langkah ketujuh adalah melakukan tindakan perbaikan terutama terhadap model yang telah dibangun. Proses *Soft Systems Methodology* (SSM) tidak berakhir sampai di sini, tetapi terus menerus melakukan perbaikan terhadap model seiring dengan perubahan lingkungan.

4. Hasil dan Pembahasan

Pada bagian ini merupakan aplikasi dari pendekatan SSM yang diterapkan pada upaya untuk membangun Sistem Penyiaran Televisi Indonesia yang kuat ditengah persaingan Industri Media di Indonesia.

4.1. Stage one - *Situation Considered Problematic (Unstructured Situation)*

Untuk menggambarkan *Rich Picture* dari kajian ini, sejumlah sumber informasi digunakan untuk dapat memberi pandangan dari berbagai perspektif para pemangku kepentingan (*Stakeholders*) pada Industri media secara umum. Penyiaran Televisi *Free To Air* (FTA) dapat dilihat dari sebuah sistem yang holistik dari *input* penyedia konten audio visual dalam hal ini rumah produksi (*production house*), proses dan strategi dari industri ini, dinamika industri media yang menjadi kompetitor, perkembangan teknologi, regulasi pemerintah yang menjadi payung aturan persaingan, para pemilik (*owner*) yang ikut menentukan arah strategi bisnis, pemasang iklan sebagai sumber pendapatan (*revenue*) sampai umpan balik (*feedback*) dari audiens sebagai pengguna akhir (*end user*) dari *output* media, yang sangat penting.



Gambar 2. Rich Picture

4.2. Stage two - Problem Situation Expressed

Dari penjelasan yang telah dijabarkan di tahap satu, peneliti dapat menggambarkan *Rich Picture* dari kondisi pemetaan secara menyeluruh baik yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung pada Industri Media, seperti tampak pada gambar 2 diatas.

4.3. Stage three- Root Definitions of Relevant Systems

Pada tahap ini, kita membuat *Root Definition* berdasarkan *Rich Picture* di tahap dua. Root Definition dari kajian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

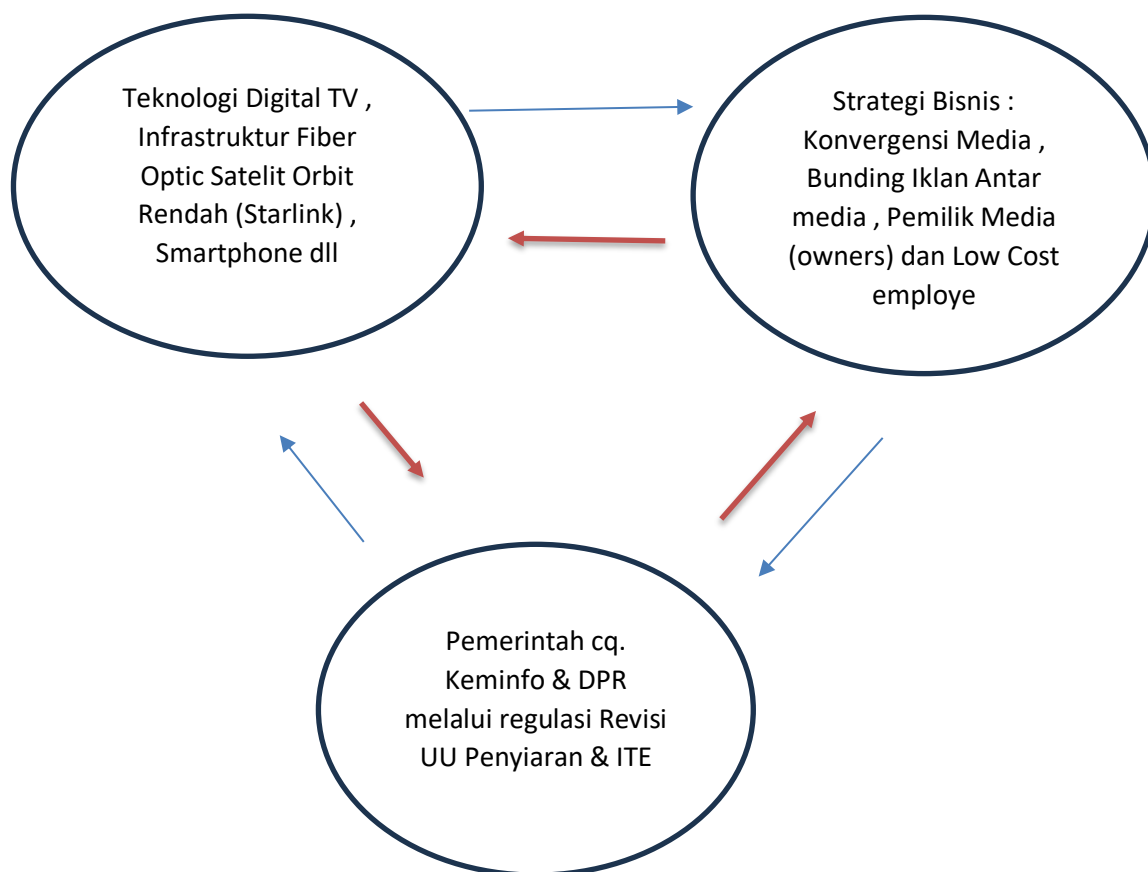
Root Definition (XYZ):

X : Mendapatkan gambaran yang komprehensif dari perkembangan teknologi pada

Industri ini yang sangat dinamis dan cepat

Y : Strategi Konvergensi Media

Z : Regulasi yang berkeadilan



Langkah selanjutnya adalah mendefinisikan CATWOE sebagai berikut ini:

C	:	Pencari Hiburan dan Informasi
A	:	Pemerintah
T	:	Perkembangan Teknologi
W	:	Persaingan Media Lokal dan Global
O	:	Para Pemilik Usaha Media
E	:	Regulasi Usaha yang adil

4.4. Stage four – *building conceptual model*

Pada tahap ini kita membuat model konseptual awal yang secara umum dapat digambarkan sebagai berikut: Model konseptual merupakan gambaran hubungan antar aktivitas dan peran masing-masing pihak dalam upaya mencapai target masing-masing. Masing-masing peran memiliki hubungan yang saling melengkapi dan terkadang dikarenakan adanya faktor keterbatasan, dan tingginya tingkat kebutuhan akan menjadi sumber konflik yang harus dicarikan solusinya.

Berawal dari kehadiran media baru yang cepat karena didukung perkembangan teknologi smartphone dan jaringan infrastruktur internet yang kian cepat dan mudah diakses. Perkembangan teknologi ini telah merubah cara pencari hiburan dan informasi dalam mengaksesnya, sehingga tanpa terasa merubah gaya hidup (*lifestyle*) khususnya di kota-kota besar yang secara infrastruktur jaringan internetnya sangat bagus. Pola mendapatkan hiburan dan informasi secara menonton televisi didalam ruang seperti ruang tamu, kamar dan lain-lain secara perlahan mulai ditinggalkan, seiring gaya hidup yang menuntut mobilitas masyarakat yang tinggi khususnya generasi muda.

Kemudahan dalam men-*deliver* konten audio visual dalam berbagai *platforms digital* seperti *Instagram, Tik Tok, Youtube, Face book, X (dh.twitter)* dan lain-lain, serta kebebasan dalam berkreasi, berekspresi tanpa mengindahkan norma, etika, keragaman budaya, dan nasionalisme akibat celah payung hukum dari Undang-Undang yang ada baik UU Penyiaran & ITE yang ada kurang dapat mengakomodasi, termasuk pengawasan dari pemangku kepentingan yang lemah, telah menyebabkan problematika tersendiri.

Dari situasi ini para pemilik media harus melakukan Langkah-langkah strategis antara bertahan dalam idealisme dengan mengikuti regulasi yang ada, namun menjadi lemah dalam dinamika persaingan yang ada, atau menyesuaikan dari situasi yang ada dengan strategi-strategi yang bersifat konvergensi media namun tetap menjaga idealisme menjaga norma, etika dan keragaman budaya bangsa Indonesia.

4.5. Stage five and six - *Back in the real world and define the changes to be implemented*

Untuk mengetahui hasil pelaksanaan atas rancangan sistem yang telah dibangun, perlu pula disusun langkah-langkah lebih lanjut berupa analisa perbandingan antara target yang diinginkan oleh sistem dengan kenyataan yang terjadi di lapangan. Beberapa cara yang dapat dilakukan antara lain : **Pertama**, secara informal dengan membuat catatan-catatan atas perbedaan-perbedaan yang ada dari hasil pelaksanaan yang telah dilakukan. **Kedua**, secara formal dengan terlebih dahulu menetapkan kriteria-kriteria perbandingan, kemudian dilanjutkan dengan aktivitas penilaian dan analisis atas penyimpangan-penyimpangan yang ada dari target yang diharapkan. **Ketiga** adalah pengoperasian sistem. Susun skenario yang telah terjadi pada masa lalu, kemudian jalankan skenario tersebut pada model yang telah dibangun, dan lakukan analisis apakah model telah berjalan sesuai dengan yang diharapkan oleh kondisi saat ini. **Keempat**, yaitu dengan melihat apakah model yang telah dibangun telah memberikan jawaban-jawaban yang ada atas solusi-solusi yang diharapkan.

Model konseptual dapat dibandingkan dengan kondisi di lapangan melalui FGD dan verifikasi untuk periode tiga tahun sebelumnya. Perbaikan model dilakukan agar perbedaan yang terjadi diantara rancangan model yang telah dibangun sesuai dengan kenyataan yang ada. Perbaikan ini dilakukan dengan melihat seberapa jauh tingkat penyimpangan yang terjadi. Selain untuk menyesuaikan model dengan realitas yang ada, perbaikan ini juga bertujuan untuk menghasilkan *logically desirable* dan *cultural feasible*. Artinya sebuah model mesti dapat menjawab pertanyaan secara logika serta memenuhi kelayakan atas kenyataan-kenyataan yang ada di lapangan.

4.6. Stage seven – Taking action

Setelah model yang memenuhi persyaratan realita dan logika, langkah selanjutnya adalah melaksanakan tindakan aksi dalam mencari solusi terbaik yang memenuhi berbagai kepentingan yang ada Dalam hal ini,tindakan eksekusi dengan melihat perangkat sistem yang telah tertinggal dari sisi teknologi untuk segera diganti dengan perangkat system yang mendukung percepatan deliver content melalui jaringan *content delivery networks (CDN)*, yang compatible dengan teknologi over-the-top (OTT).

Peningkatan *revenue* dengan melakukan strategi *bundling* iklan dengan prinsip satu untuk semua dan semua untuk satu *content audio visual* yang creative dan acceptable semua kalangan, melalui *convergency* antar media, baik yang berbasis frekuensi seperti televisi *free to air* maupun media baru dalam berbagai platforms digital berbasis *streaming*.

Pada bisnis industri apapun, kepastian hukum atau regulasi yang adil dan menciptakan suasana yang kondusif untuk berusaha sangat diperlukan, karena akan memberikan multiplier effect untuk pertumbuhan ekonomi, penambahan industri content creator digital yang berkembang, penciptaan lapangan kerja baru dan berujung pada peningkatan pajak dari Industri kreatif. Kepastian regulasi yang adil dalam arti disini adalah salah satu media bebas berkreasi serta berekspresi tanpa mengindahkan norma, etika dan budaya, sementara industri media yang lain terkooptasi dengan aturan atau regulasi yang membelenggu.

5. Kesimpulan

Dari seluruh penjelasan di atas, jika diperhatikan bahwa perkembangan dari teknologi di industri media sangat dinamis dan cepat. Dari gambaran pemetaan persaingan dapat diklasifikasi dalam tiga variable besar yaitu dari sisi teknologi yaitu, strategi operasional dan kepatuhan pada regulasi media yang berlaku di Indonesia.Persiapan teknologi yang adaptif

terhadap trend media konvergen, dari sisi strategi marketing , dapat dilakukan model *bundling* iklan dalam iklan di stasiun tv maupun *across platform*. sehingga industri kreatif dalam berbagai sektor usaha industri dalam berbagai platform media baru digital dapat tumbuh secara sehat dan berimbang dalam suasana persaingan usaha media yang kondusif. Sedangkan dari aspek regulasi yaitu peran asosiasi pengelola tv swasta, para stakeholder, pemerintah juga diharapkan dapat melakukan revisi terhadap aturan konten media baru.

6. Daftar Pustaka

- Allam, R., & Dinana, H. (2021). The Future of TV and Online Video Platforms: A Study on Predictors of Use and Interaction with Content in the Egyptian Evolving Telecomm, Media & Entertainment Industries. *SAGE Open*, 11(3).
<https://doi.org/10.1177/21582440211040804>
- Budzinski, O., Gaenssle, S., & Lindstädt-Dreusicke, N. (2021). The battle of YouTube, TV and Netflix: an empirical analysis of competition in audiovisual media markets. *SN Business & Economics*, 1(9), 1–26. <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00122-0>
- Choi, H. (2018). Broadcasting and telecommunications industries in the convergence age: Toward a sustainable public-centric public interest. *Sustainability (Switzerland)*, 10(2), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su10020544>
- Firdaus, A., & Maarif, M. S. (2015). Aplikasi Soft System Methodology (Ssm) Untuk Perencanaan Terintegrasi Biofuel Dalam Sektor Pertanian Dan Sektor Energi. *Jurnal PASTI*, IX(1), 1–9.
- Kim, J., Kim, S., & Nam, C. (2016). Competitive dynamics in the Korean video platform market: Traditional pay TV platforms vs. OTT platforms. *Telematics and Informatics*, 33(2), 711–721. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2015.06.014>
- Novani, S., Putro, U. S., & Hermawan, P. (2014). An Application of Soft System Methodology in Batik Industrial Cluster Solo by Using Service System Science Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115(Icices 2013), 324–331. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.439>
- Nuryanto Analisis Kebijakan pada Biro Kerja Sama dan Hubungan Masyarakat, A., Jenderal, S., Pendidikan, K., & dan Teknologi, R. (2021). Aplikasi Soft System Methodology (SSM) Untuk Pengembangan Strategi Pemberantasan Dalam Pandemi Covid-19 di Selandia Baru Application of Soft System Methodology (SSM) for Development of Eradication Strategies in the Covid-19 Pandemic in New Zealand. *Jejaring Administrasi Publik*, 13(1), 58–69.
- Puthiyakath, H. H., & Goswami, M. P. (2021). Is Over the Top Video Platform the Game Changer over Traditional TV Channels in India? A Niche Analysis. *Asia Pacific Media Educator*, 31(1), 133–150. <https://doi.org/10.1177/1326365X211009639>
- Sjøvaag, H., Olsen, R. K., & Ferrer-Conill, R. (2024). Delivering content: Modular

broadcasting technology and the role of content delivery networks. *Telecommunications Policy*, 48(4). <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2024.102738>