

**STRATEGI MNC GROUP DALAM MENINGKATKAN
EFISIENSI DAN KOMPETISI PADA PASAR BISNIS
INDUSTRI MEDIA PENYIARAN 4.0**

Tuty Mutiah, Geofakta Razali, Agung Raharjo
Fakultas Ilmu Komunikasi dan Bahasa Universitas Bina Sarana Informatika
tuty.ttt@bsi.ac.id, geofakta.gfr@bsi.ac.id, agung.ajq@bsi.ac.id

Abstract

Currently it is entering an era of technological disruption that has shifted in the era of the Industrial Revolution 4.0. The World Economic Forum (WEF) said the Industrial Revolution 4.0 was a revolution based on Cyber Physical System in the form of digital, physical and biological three domains. Making the television industry more challenging with the Industrial Revolution 4.0 and the digital era. General information in cyberspace, the television industry Competition with online media is relatively more accessible. This requires television stations to continue to bring innovation, both in broadcast programs and in media broadcasting, both by providing access to watch television broadcasts online. The industrial revolution became television for the television industry, including local television in Indonesia. Sources of technology and technology have become one of the solutions for local television in the era of the industrial revolution. Not to mention the human resources responsible for winning competition. Various strategies operate to enable markets in Indonesia. One of them is television program content.

Keywords: *efficiency, competition, Media Broadcasting Industrial Market*

A. Pendahuluan

Memasuki era disrupsi teknologi yang bergeser pada era Revolusi *Industri 4.0*. *World Economic Forum* (WEF) menyebut Revolusi Industri 4.0 adalah revolusi berbasis *Cyber Physical System* yang secara garis besar merupakan gabungan tiga domain yaitu digital, fisik, dan biologi. Ditandai dengan munculnya fungsi-fungsi kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), *mobile supercomputing*, *intelligent robot*, *self-driving cars*, *neuro-technological brain enhancements*, era big data yang membutuhkan kemampuan *cybersecurity*, era pengembangan biotechnology dan genetic editing (manipulasi gen). Sehingga membuat industri pertelevisian semakin mempunyai tantangan dengan Revolusi Industri 4.0 dan di era digital ketika sebagian besar persebaran informasi berlangsung di dunia maya, industri pertelevisian

menghadapi persaingan dengan media-media *online* yang relatif lebih mudah diakses.

Hal ini menuntut stasiun televisi untuk terus menghadirkan inovasi, baik dalam program tayangan maupun dalam media penyiaran, salah satunya dengan menyediakan akses untuk menonton siaran televisi secara *online*. Menonton siaran televisi dengan cara *streaming*, menurutnya, memang menjadi pilihan bagi anak muda, khususnya mahasiswa yang sedang berada di luar rumah atau yang tidak memiliki televisi di asrama atau tempat kos. Karena itu, cara ini menjadi salah satu cara antisipasi yang telah dilakukan oleh seluruh stasiun televisi menyediakan akses untuk *streaming*, sehingga penonton bisa mengakses siaran melalui *gadget* yang dimiliki.

Sehingga aktivitas bisnis media penyiaran seperti kegiatan distribusi produk, operasional perusahaan, proses produksi, hingga persaingan media penyiaran dipenuhi dengan berbagai strategi yang dibuat untuk mewujudkan kegiatan ekonomi yang akan menciptakan efisiensi dan kemampuan berkompetisi dalam perkembangan perusahaan. Besarnya peluang pasar media penyiaran mendorong pengusaha dan pemilik media itu melebarkan sayapnya dengan memperbanyak eksistensi jenis media serupa atau lainnya. Isu utama dalam dunia komunikasi moderen saat ini adalah pola kepemilikan serta praktik produksi dan distribusi produk media penyiaran yang terkonsentrasi pada kelompok-kelompok bisnis besar (Sudiby, 2004:2). Kelompok bisnis tersebut kemudian melahirkan kompetisi pada pasar media penyiaran yang biasanya ditentukan oleh skala ekonomi.

Fenomena konsentrasi media yang terjadi di Indonesia merupakan suatu kejadian yang benar-benar sedang terjadi dan menjadi perhatian oleh setiap orang. Pengaruh pada kompleksnya industri media massa mengakibatkan adanya konsentrasi kepemilikan menjadi suatu proses yang tidak dapat dihindarkan oleh setiap pelaku industri media massa, khususnya penyiaran. Kegiatan yang melibatkan alokasi sumber daya yang terbatas dengan penggunaan secara efisien untuk berkompetisi merebut pasar media penyiaran. Salah satu kelompok bisnis besar yang saat ini menjadi perhatian akan hal tersebut adalah MNC Group. Hal ini benar-benar

memperlihatkan bahwa *MNC Group* tidak main-main dalam mengelola manajemen strategis media, salah satunya melalui integrasi yang saat ini terdengar menjadi media dengan kerajaan integrasi media terbesar di Asia Tenggara.

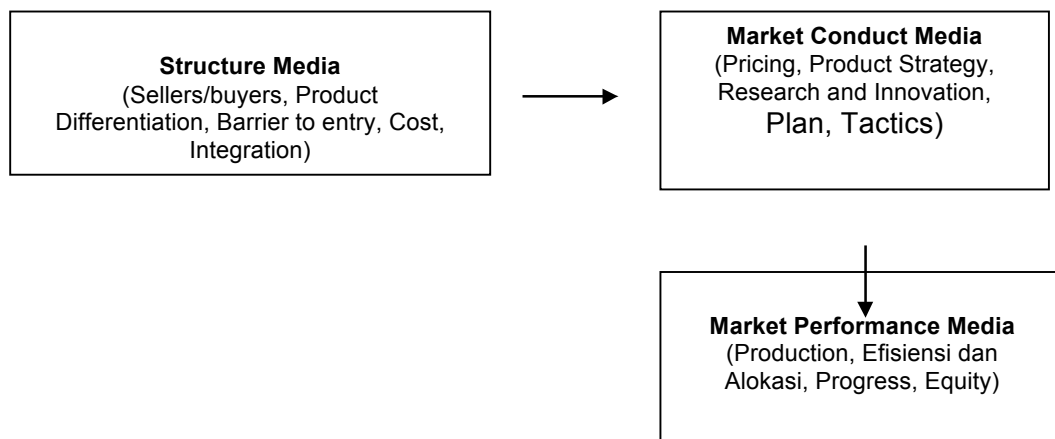
MNC Media Group atau lebih khususnya PT Media Nusantara Citra Tbk saat ini merupakan salah satu kerajaan media terbesar di Indonesia. Banyak unit media yang berada dibawah naungan *MNC Media Group* diantaranya adalah RCTI, MNCTV, GlobalTV, INEWSTV, RDI Radio, Koran Seputar Indonesia, Okezone.com dan Indovision. Kepemimpinan media terbesar ini berada dibawah kekuasaan pengusaha besar Harry Tanusoedibjo (HT). Belakangan ini dengan jelas *MNC Media Group* mencoba menciptakan *positioning* dirinya sendiri dengan slogan “*Southeast Asia's Largest and Most Integrated Media Group*” yang mereperesentasikan bahwa saat ini bisnis roda perusahaan *MNC Group* tidak hanya bergerak pada media, namun juga lini non media antara lain bisnis properti, dan berupa produk jasa keuangan terpadu seperti sekuritas, asuransi jiwa, asuransi kerugian, pembiayaan serta *asset management* yang juga ikut membantu operasional media penyiaran *MNC Group* itu sendiri.

Ada tiga konsep untuk aplikasi pendekatan ekonomi politik dalam industri komunikasi yang ditawarkan Moscow: a. *Commodification* (komodifikasi). Konsep ini mengacu pada pemanfaatan barang dan jasa yang dilihat dari kegunaannya kemudian ditransformasikan menjadi komoditi yang bernilai jual pasar. Bentuk komodifikasi dalam komunikasi ada tiga macam: *intrinsic commodification* (komodifikasi intrinsik), *extrinsic commodification* (komodifikasi ekstrinsik), dan *cybernetic commodification* (komodifikasi sibernatik). b. *Spatialization* (spasialisasi) adalah proses mengatasi hambatan ruang dan waktu dalam kehidupan sosial oleh perusahaan media dalam bentuk perluasan usaha seperti proses intregasi: integrasi horizontal, vertikal, dan internasionalisasi. c. *Structuration* (strukturasi), yakni proses penggabungan *human agency* (agensi manusia) dengan proses perubahan sosial ke dalam analisis struktur. Karakteristik penting dari teori strukturisasi ialah kekuatan

yang diberikan pada perubahan sosial, yang menggambarkan bagaimana struktur diproduksi oleh agen manusia yang bertindak melalui medium struktur-struktur.

Ketiga siklus ekonomi politik media tersebut terpengaruh pada siklus hidup industri pasar media-pasar media seperti berakhirnya media pada pasar kompetisi serta kemungkinan bertahannya dapat dilihat dari teori *Industrial Organization Media* milik Kranenburg (Rusadi, 2015:40) yaitu praktik industri media dipandang dari keorganisasian industri meliputi penentuan struktur pasar media, perilaku pasar, dan kinerja media. Struktur pasar meliputi kategori jumlah penjual dan pembeli apakah pasar monopoli, oligopoli atau pasar sempurna, keanekaragaman produk, hambatan memasuki pasar, struktur pembiayaan dan integrasi. Sedangkan perilaku pasar adalah penetapan harga, penelitian dan inovasi, perencanaan investasi dan taktik legal. Sedangkan elemen kinerja media dilihat dari efisiensi produk dan alokasi, perkembangan dan ekuitasnya.

Mc Connel dan Bruce (Wayne, 2003:98) menyatakan analisa *Structure- Conduct- Performance (SPC)* menyediakan suatu panduan untuk membuat formulasi penilaian empiris terhadap pelaksanaan pasar media. Termasuk diantaranya implikasi normatif untuk pembuatan kebijakan dan regulasi dalam industri media. SPC dinamika industri media pada umumnya bisa dilihat melalui *Industrial Organization Model* sebagai berikut :



Gambar 1. *Industrial Organization Model*

Rangkuti (2013: 3) menjelaskan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain, strategi adalah kegiatan yang terus menerus dilakukan dan memerlukan kompetensi inti untuk mencapainya. Richard L Daft (Suryana 2011:49) mendefinisikan strategi sebagai rencana tindakan yang menggambarkan alokasi sumber daya dan kegiatan lainnya dalam menghadapi lingkungan dan mencapai tujuan organisasi. Dalam membangun strategi yang kukuh hal yang pertama dilakukan adalah perusahaan harus mampu melihat pasar secara kreatif dan membagi-bagi pasar tersebut ke dalam berbagai segmen.

Integrasi pada media menurut Sudiby (2004:3) dapat terjadi dalam proses vertikal ataupun horizontal. Kedua jenis integrasi ini, lazim terjadi melalui proses mekanisme *merger* dan *take over*. Integrasi horizontal terjadi ketika suatu kelompok bisnis memperoleh unit tambahan dalam tingkat produksi yang sama, dan memungkinkan perusahaan melakukan konsolidasi dan memperluas kontrol terhadap lini produksi yang sama. Sementara itu, integrasi vertikal terjadi ketika kelompok bisnis melakukan ekspansi terhadap kelompok bisnis dengan tahapan produksi yang berbeda. Integrasi vertikal memungkinkan satu perusahaan memperluas kontrol terhadap tahapan produksi sehingga pada titik ekstrimnya adalah penguasaan proses produksi dari hilir ke hulu. Pemusatan media telah memengaruhi hubungan antara beberapa jenis organisasi media dengan satu orang konglomerat didalamnya.

Efisiensi

Salah satu upaya yang dilakukan media saat ini adalah dengan pemanfaatan integrasi media untuk dapat melakukan efisiensi yang berpengaruh terhadap daya saing media tersebut dalam persaingan industri media. Efisiensi dapat dilakukan terhadap proses produksi maupun distribusi konten media yang dapat dilakukan dalam waktu yang cepat dan struktur organisasi yang semakin ramping.

Efisiensi produksi adalah salah satu cara dalam bentuk usaha yang dilakukan dalam menjalankan ssesuatu strategi dengan baik, tepat guna dan waktu, serta

meminimalisir biaya untuk menghindari pemborosan sumber daya yang digunakan. Efisiensi berkaitan dengan masalah biaya seperti fungsi biaya, karakteristik biaya, dan hal – hal yang berkaitan dengan biaya.

Kompetisi Media

Mencermati kompetisi media massa dapat dikaji dengan teori Niche (Niche dapat diartikan sebagai celung atau ruang kehidupan). Teori Niche bertitik tolak dari pandangan ekologis dalam melihat persaingan antar media. Ibaratnya proses kompetisi antar industri media ini sebagai proses ekologis atau *bioecology* /*humanecology* yang melihat kemampuan media untuk memberikan kompetensi pada jalur distribusi produk di pasar penyiaran dan *progressnya*. (Kartini, 1996:107).

Lazimnya, kompetisi antar media mulai terlihat pada saat munculnya media baru karena saat itu kompetisi memperebutkan khalayak. Persoalan paling penting dalam kompetisi media adalah melihat *equity* (kemampuan bersaing dalam distribusi produk) dan progres yang berjalan.

Melihat lebih jauh kompetisi antar media, Dimmick dan Rothenbuhler menggunakan pendekatan kompetisi media untuk mempertahankan kehidupannya dengan selalu berusaha mendapatkan sumber penunjang yang cukup. Sedangkan kenyataannya, sumber penunjang tersebut jumlahnya terbatas dan diperebutkan oleh media yang terus bertambah jumlahnya. Adapun sumber penunjang media adalah: *Capital* (pemasukan iklan, omzet, sirkulasi), *content* (isi), *audience* (khalayak sasaran).

Pasar Industri Media

Dalam teori pasar dan kepemilikan media, (Baker, 2004:7) menjelaskan bahwa “*market competition creates an incentive for a market enterprise (e.g. capital holder) to gain power in relation to other resource owners (e.g. labor or other competitors) as much as it creates an incentive to produce goods efficiently*”. Dengan kata lain kompetisi pasar telah menciptakan insentif bagi pemilik modal untuk mendapatkan kekuasaan yang berhubungan dengan sumberdaya pemiliknya.

Kompetisi pasar ini sekaligus menciptakan produksi barang/produk media secara efisien.

Albarran (1996:98) mengemukakan tiga kerangka analisis yang dapat menjelaskan berbagai sisi kerja bisnis media. Ketiga kerangka tersebut sekaligus merupakan indikator yang cukup relevan untuk menilai karakteristik industri media karena menyajikan informasi pokok terkait dengan keunikan operasi bisnis media massa. Ketiga kerangka analisis yang dimaksud meliputi struktur ekonomi (*structure*), operasionalisasi perusahaan (*conduct*), dan kinerja perusahaan (*performance*).

Industri Bisnis Media Penyiaran

Institusi bisnis media massa penyiaran terdiri dari perusahaan media (*media firm*) dan industri media. Rusadi (2015:39) mengatakan sebagai institusi bisnis media massa penyiaran melakukan proses ekonomi yaitu melakukan transaksi di pasar media, tarik menarik antara volume kualitas *supply demand* menjadi inti bisnis industri media sebagaimana komoditas lain.

Murdoch dan Golding (2000:71): *media as political and economic vehicle, tend to be controlled by conglomerates and media barons who are becoming fewer in number but though aquisition, controlled the larger mass media and communication*. Konsentrasi kepemilikan media mengacu pada pandangan bahwa mayoritas media besar memiliki sejumlah kecil pemilik (owner) perusahaan secara proporsional melalui sistem konglomerasi dalam korporasi (Ningtyas, 2010:40). Bahkan konsentrasi media ini menjadi sangat sulit dan tidak bisa dihindarkan karena dengan penyatuan kepemilikan media itu dapat menjadikan operasional industri lebih efisien. Paradigma yang digunakan adalah post-positivisme. Post-positivisme merupakan pemikiran yang menggugat asumsi dan kebenaran-kebenaran positivisme. Beberapa asumsi dasar post-positivisme adalah pertama, fakta tidak bebas melainkan bermuatan teori. Kedua, falibilitas teori. Tidak satu teori pun yang dapat sepenuhnya dijelaskan dengan bukti-bukti empiris yang memungkinkan untuk

menunjukkan fakta anomali. Ketiga, fakta tidak bebas melainkan penuh dengan nilai. Keempat, interaksi antara subjek dan objek penelitian(Elvinaro, 2011:67).

B. Hasil Dan Pembahasan

MNC Grup melakukan integrasi horizontal (satu jenis produksi yang sama) yang mengarah kepada strategi perusahaan grup media untuk meningkatkan skala ekonomi dengan memaksimalkan penggunaan teknis dan transfer sumber daya manusia. Hal ini tentu saja dapat dilaksanakan dalam bentuk merger, akuisisi. Dilihat dari sejarahnya, banyak sekali aktivitas yang terjadi di MNC Grup untuk mencapai integrasi horizontal yang menguntungkan. Contoh diantaranya pada MNC Grup yaitu akuisisi RCTI dari kepemilikan Bimantara Grup, pengambil alihan TPI menjadi MNCTV.

Integrasi horizontal yang terjadi di MNC Media memiliki dua tujuan yang signifikan yaitu untuk mengurangi persaingan yang terjadi antara sesama televisi satu kepemilikan sehingga dapat berkompetisi lebih baik, dan memaksimalkan sumberdaya manusia dan teknis untuk tujuan efisiensi dan ekspansi. Meski masing- masing televisi sebelumnya memiliki budaya yang berbeda dalam iklim komunikasi dan cara bekerja, akhirnya seiring perjalanan waktu tercipta operasional yang dikelola dengan baik dalam divisi news dan production support termasuk pada sumber dayanya dalam bentuk sinergi antara satu produksi televisi ke televisi lain dibawah naungan MNC Grup. Maka selain efisiensi, perusahaan dapat menciptakan akses penguasaan pangsa pasar industri media penyiaran yang dominan.

Integrasi vertikal pada MNC Media Group menggambarkan keberhasilan penggabungan atau kerja sama dari beberapa industri, misalnya kerja sama dengan surat kabar, radio, majalah, agensi, jasa keuangan, dan berbagai jenis industri lainnya dalam produksi yang berbeda namun dapat membuat sebuah sistem bisnis dalam usaha ekonominya. MNC Media berada dibawah atap MNC Group memiliki unit bisnis berbeda yang bersinergi satu sama lain (Non TV). Melalui integrasi vertical ini MNC Media melakukan *cross promotion* yang akhirnya bisa menghemat *cost promotion*

sehingga dapat melakukan efisiensi pengeluaran dengan mengurangi *cost promotion* MNC Media.

Salah satu contoh bentuk cross promo adanya sinergi antar unit bisnis media dan non media. Berbagai program dilakukan sebagai bentuk kanalisasi bisnis yang menguntungkan antara satu pihak dan pihak lain. Seperti antara bisnis media dengan investasi kesehatan yang ditujukan untuk karyawan dalam satu group, bisnis media dengan jasa keuangan untuk pengelolaan gaji karyawan, bisnis media TV dengan unit media lain dalam bentuk promosi program antara satu media dan lainnya, bisnis media dengan pembangunan properti.

MNC Media di Pasar Industri Media Penyiaran

Pricing

Pada prinsipnya, MNC media adalah industri penyiaran penyedia konten, berupa paket informasi yang memperkaya intelektual, emosional, dan spritual konsumen. Tujuan dari produksi konten media adalah menarik perhatian konsumen untuk memaksimalkan pendapatan media. Penciptaan konten media dilakukan oleh pembuat film, penulis, jurnalis, musisi, para produser televisi dan radio. Untuk menciptakan konten media, diperlukan faktor dan rantai nilai media yang membentuk *pricing behaviour*.

Bisnis media TV di MNC Media dapat dikategorikan menjadi bisnis kreatif. Isi (*content*) media pada umumnya adalah informasi yang dikemas dalam bentuk berita (*news*) hiburan (*entertainment*), maupun pendidikan (*education*), yang bermanfaat atau bernilai lebih dimata konsumen. Untuk dapat menciptakan informasi dengan kriteria tersebut, dibutuhkan kreativitas (*creativity*) dari pengelola media. Dalam kompetisi merebut pemasangan iklan yang ditempuh melalui strategi *pricing behaviour*. Dalam menghadapi struktur pasar di Jakarta, MNC Media memiliki rate iklan yang cukup tinggi dan variatif dibandingkan stasiun – stasiun penyiaran. MNC Media mampu memberikan program – program siaran yang unik sehingga bisa dengan tepat

menjangkau target *listeners* yang dituju yaitu kelas SES ABC dengan varian karakter televisi yang ada.

Analisa *pricing* pada MNC Media dimaksudkan sebagai sebuah strategi atau program untuk menciptakan bentuk yang tepat dalam mengelola harga produksi. *Pricing* dilakukan dengan mengklasifikasikan jenis beserta besaran pengeluaran untuk mendukung industri media diantaranya adalah *cost structure* yang terdiri dari *fixed cost* dan *variabel cost*. *Fixed cost* adalah pengeluaran dalam skala besar dan cenderung pasti dan tetap. Pengeluaran industri media televisi MNC Media sangat besar jika harus dibandingkan dengan industri media lainnya cetak atau radio di MNC Group dalam memproduksi programnya. Sedangkan *variabel cost* adalah pengeluaran yang dipergunakan MNC Media untuk aktivitas *public relation, promotion*, dan pengeluaran tak terduga dalam produksi.

Product

Dalam perilakunya, MNC Media memperkenalkan differensiasi produk untuk menggambarkan variasi produk yang dihasilkan media yang dimilikinya. Setiap unit media pada umumnya, televisi khususnya berusaha memiliki tingkat derajat differensiasi yang tinggi atas produk dan jasa yang mereka hasilkan agar mereka memiliki *monopoli power*. Hal ini bukan hanya menimbang kompetisi yang terjadi dengan grup media lain, namun juga terciptanya pilihan bagi pengiklan sebagai omset utama untuk beriklan dalam pilihan yang variatif.

Perkembangan MNC grup memiliki keragaman format program musik, gaya siaran, berita, pencitraan, *marketing*, dan fasilitas teknis yang dibuat berbeda segmen dan kelas antara TV satu dan lainnya. Variasi ini terjadi untuk menghindari persaingan secara langsung dalam satu grup. Adanya variasi ini merupakan strategi pasar oligopoli untuk bersaing dalam memenuhi selera konsumen yang heterogen. Dengan kata lain, keberagaman muncul akibat beragamnya perusahaan yang ada.

Strategy

Dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, MNC Group melakukan strategi dengan akuisisi terhadap perusahaan-perusahaan sejenis. Misalnya MNC Group melakukan akuisisi terhadap TPI (MNCTV) dan Global TV. MNC Group juga menerapkan strategi pengembangan yakni melakukan akuisisi terhadap perusahaan-perusahaan yang berbeda bidang industri dengan inti bisnis MNC Group.

Legal Tactics yang dilakukan MNC terjadi karena adanya kebutuhan kerja sama yang saling menguntungkan, dimana salah satu program membutuhkan media untuk berpromosi sedangkan sebaliknya, unit bisnis pendukung membutuhkan wadah untuk menempatkan produk atau artis sebagai *content* dalam medianya. Kerja sama juga biasanya dilakukan dalam program off-air. Hal ini melibatkan bisnis pendukung *non broadcast* seperti jasa keuangan, dan properti.

Setelah memiliki kekuatan secara hukum, strategi produk merupakan upaya masing-masing stasiun TV MNC Grup untuk menghasilkan format acara yang berbeda satu dan lainnya, termasuk dengan kompetitor. Dengan kata lain strategi program adalah upaya untuk masing-masing stasiun televisi dalam mengembangkan program-programnya seoptimal mungkin. Terdapat tiga tahapan untuk melakukan strategi program, yaitu mendefinisikan khalayak potensial, menempatkan acara program di waktu yang tepat, dan menjaga loyalitas khalayak.

Langkah dalam strategi selanjutnya adalah menentukan program di waktu yang tepat. Untuk pemilihan program stasiun televisi termasuk juga pemilihan *talent* atau penyiar yang menempati siapa yang bersiaran di program tersebut sangat perlu diperhatikan agar tidak terjadi perebutan pasar. Penentuan kesuksesan *programming* dalam penjadwalan dan *talent* dalam sebuah program televisi tidak terlepas dari sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif. Perhitungan *rating* dan *share* sebuah program, peningkatan tersebut akan berjalan lurus dengan peningkatan harga slot iklan dalam program tersebut. Sedangkan *marketing advertising strategy* yang dilakukan adalah melalui *marketing advertising* dalam grup bersaing secara sehat mendapatkan perhatian dan saling membantu dalam merebut pemasang iklan.

Development

Sumber daya dibagi antara sumber daya manusia (karyawan) sumber daya mekanis (alat). MNC mempersiapkan sistem *development* pada kedua jenis sumber daya tersebut untuk menciptakan fungsi kerja yang optimal. Perangkat dalam stasiun televisi adalah transmisi dan satelit. Pemancar berfungsi dalam mengukur coverage. Pelatihan tertentu juga dilaksanakan untuk kebutuhan pengembangan kompetensi karyawan, seperti manager forum, leadership, dan lain-lain.

Innovation

Untuk berjalannya semua strategi integrasi media dengan baik, sebuah perusahaan group media terlebih dahulu wajib melakukan penelitian awal (*research*) untuk mengetahui kemampuan, kebutuhan pasar, dan rencana. Riset tersebut juga membantu strategi MNC Grup untuk melakukan inovasi yang perlu mereka lakukan. Saat ini, demi mendukung pangsa pasar yang lebih besar, MNC Grup memberikan inovasi dalam produk dan program yang dimiliki dengan bersinergi antara aktivitas *free to air televisi* yang dimiliki dengan kemampuan internet online, TV berlangganan. Selain itu, inovasi yang terbaru adalah kemampuan *fiber optic MNC Play Media*. Hal ini cukup memberikan terobosan terbaru dalam sejarah perkembangan industri televisi dan internet di Indonesia.

Efisiensi dan Kompetisi di Pasar Industri Media Penyiaran

Product Efficiency

Pimpinan atau manajer menjadi kunci utama keberhasilan dalam proses transformasi sekaligus menjadi pengawas untuk karyawannya. Dengan ketatnya persaingan di bisnis media yang dituntut untuk dinamis setiap waktunya, maka proses kreatifitas dan keputusan – keputusan yang penting tidak bisa menunggu jalur birokrasi yang panjang. MNC Media cukup banyak melakukan pemangkasan dari berbagai segi. Seperti karyawan, dan peralatan teknis.

Allocative Efficiency

Allocative Efficiency merupakan tolak ukur performance MNC Media dalam ketepatan penggunaan sumber daya yang tersedia sehingga dapat dialokasikan secara optimal. MNC Group sangat ketat dalam efisiensi sumberdaya yang dimilikinya. MNC Media memberikan pelatihan kepada setiap divisinya sehingga bisa memahami standarisasi untuk penekanan cost.

Dalam studi kasus MNC Media Grup, meskipun masing-masing stasiun televisi mempunyai rate card yang berbeda-beda dan cenderung tinggi dibandingkan dengan kompetitornya, MNC Media memberikan penawaran yang cukup *negotiable* dari harga normal atau dalam bentuk paket. Jika MNC Media tidak melakukan hal tersebut, tentunya ada kemungkinan besar akan ditinggalkan oleh agensi atau pengiklan rekanannya. Hal tersebut disebabkan pengiklan akan memperhitungkan kembali efisiensi pemasangan iklan di stasiun televisi di bawah MNC Media. Jika tidak efisien, maka tentunya pengiklan akan mencari stasiun lain yang mampu memberikan *rate card* yang lebih efisien.

C. Simpulan

Integrasi secara horisontal dan vertikal, merupakan faktor utama yang menjadi keberhasilan MNC Grup dalam industri media televisi di Indonesia tidak lepas dari visi dan misi MNC Grup untuk menjadi media dengan kekuatan sinergi antara pilar utama bisnisnya yaitu televisi dan lini pendukung bisnis yang menjadi landasan mereka dalam menciptakan dan mempertahankan eksistensinya.

MNC Media hadir dengan keunggulan *structure media* yang berkaitan dengan perilaku (*conduct*) sebuah media yaitu *product, pricing, strategy, development dan innovation*. Proses riset awal MNC Media menghasilkan data bahwa integrasi dilaksanakan dan dipantau dengan teliti untuk mempertimbangkan penggunaan sumber daya dengan tepat dan hasil yang maksimal.

Komparasi pertimbangan *product differentiation, konsumen, cost structures, vertical integration, dan horizontal integration* sebagai *market structure* dilakukan

dengan *pricing behavior* melalui konsep *limited space* dengan memberi servis yang eksklusif terhadap klien dengan tidak mengabaikan kenyamanan penonton karena banyaknya iklan di televisi.

Manajemen *cash flow* yang baik dari perusahaan *production efficiency, allocative efficiency, progress dan equity* sebagai tolak ukur market performance efisiensi dan kompetisi MNC Media berdasarkan *market conducts* yang telah dilakukan sampai saat ini.

MNC Media bekerja berdasarkan survey. Dari hasil riset inilah MNC Media mempunyai kekuatan dan differensiasi produk diantara satu televisi dan televisi lainnya.

REFERENSI

- Ahmadi, Rulam. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media.
- Albarran, Alan. 1996. *Media Economic: Understanding Market Industries and Concept*. Iowa State: University Pers.
- Baker, E. C. 2004. *Media, Market and Democracy, Comminicayion Sienty and Politic*. Cambridge University
- Cassell, C, Symon, S. 2004. *Essential Guide to Qualitative Methods in Organisational Research*. London: Sage Publications.
- Creswell, J.W, 2003. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage [2nd ed.]. California: Thousand Oaks.
- Croteau, D., Hoynes, W. 1997. *Industries and Audience*. London: Pine Forge Press.
- Downing John. D.H. 2004. *The sage Book of Media Studies*. Aus: Sage Publication.
- Eriyanto. 2008. *Konsentrasi Kepemilikan Media dan Ancaman Ruang Publik*. Jakarta: JISIP.
- Fachrudin, Andi. 2015. *Cara Kreatif Memproduksi Program Televisi*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Fu Wayne. 2003. *Applying the Structure-Conduct-Perfomance framework in Media Industry Analysis*, IMM- The International Journal on Media Management vol. 5 no. IV Nanyang Technological University, Singapore

- Golding, Peter & Graham Murdoch. 2000. *The Political Economy of Media. Volume 3*. Cheltenham: Edwar Edgar Publishing Limited
- Hariadi, Bambang. 2005. *Perumusan Strategi Pemasaran*. Malang: Bayumedia Publishing
- Husein, Umar. 2010. *Riset pemasaran dan bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- McQuail, Dennis. 1987. *Teori Komunikasi Massa*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi & Setiawan, Johny. 2001. *Sistem Pengendalian dan Perencanaan Manajemen*. Edisi Ke 2 Cetakan Ke 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Noor, F Henry. 2010. *Ekonomi Media*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Patra, Fadil. 2012. *Strategi Bisnis Media*. Depok: Universitas Indonesia.
- Rakhmat, Jalaluddin. 2009. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rangkuti, Freddy. 2013. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Penerbit PT. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rusadi, Udi. *Kajian Media, Isu Ideologis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sudibyoy, Agus. 2004. *Ekonomi Politik Media Penyiaran*. Jskstys: ISAI.
- Supriyono, R.A. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Liberty.
- Sudarman, Ari. 2004. *Teori Ekonomi Mikro*, edisi 4. Yogyakarta: BPFE UGM
- Suryana, Ahmad. 2011. *Strategi dan Pemikiran Bisnis*, Jakarta : Salemba Empat
- Yulianti, T. 2004. *Iklan Politik di Televisi*. Jakarta: Kompas
- <http://ahmadfatoniofficial.wordpress.com/2010/05/03/ekonomi-media/>
- <https://bincangmedia.wordpress.com/tag/industri-media/>