Journal of Mandalika Literature, Vol. 7, No. 2, 2026, e-ISSN: 2745-5963
Akreditasi Sinta 4, https://sinta.kemdikbud.go.id/journals/profile/12219
Available online at: http://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jml

Manajemen Industri Media di Era Konvergensi dan Platformisasi: Sebuah Kerangka Teoretis dan Konseptual

Mifta Nur Fadila[1], Suryani Musi[2]*, Khusnul Khatimah[3], Nabilah Aini Mahmuda[4], M. Fathir Aswad[5]
[1,2,3,4,5] Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar
* Corresponding Author e-mail: suryani.musi@uin-alauddin.ac.id

Article History

Received: 24-10-2025

Revised: 16-12-2025

Published: 31-5-2026

Key Words:

Media Industry Management; Digital Convergence; Platformization; Management Functions; Business Model Adaptation.

Abstract*: The convergence and platformization of media have fundamentally altered production, distribution, and consumption patterns, demanding a renewed management framework that transcends classical functions. This qualitative literature review aims to formulate a theoretical and conceptual foundation for media industry management by integrating classical management functions (planning, organizing, directing, controlling) with the logics of digital platforms, data-driven business models, and editorial ethics. A systematic narrative review was conducted, employing thematic coding to analyze a curated body of scientific journals, books, and conference articles. The findings reveal that the integration of classical management functions must be dynamically adapted to cross-channel operations, audience metrics, and diverse monetization models, while navigating the inherent tensions between market imperatives and public responsibility. The study also underscores the uncertainty of digital journalism business models in Indonesia, highlighting the pressing need for multiplatform competencies, revenue diversification, and organizational designs that are adaptive to platform relationships. In conclusion, the study posits a relevant management framework that is systemic, data-driven, audience-oriented, and ethically grounded. This conceptual framework offers a practical reference for Indonesian media organizations to holistically navigate economic, technological, and ethical pressures, while also calling for further empirical validation across diverse media case studies.*

Kata Kunci:

Manajemen Industri Media; Konvergensi Digital; Platformisasi; Fungsi Manajemen; Adaptasi Model Bisnis.

Abstrak: Konvergensi dan platformisasi media telah secara fundamental mengubah pola produksi, distribusi, dan konsumsi, menuntut kerangka manajemen baru yang melampaui fungsi klasik. Tinjauan literatur kualitatif ini bertujuan untuk merumuskan landasan teoritis dan konseptual untuk manajemen industri media dengan mengintegrasikan fungsi manajemen klasik (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian) dengan logika platform digital, model bisnis berbasis data, dan etika editorial. Tinjauan naratif sistematis dilakukan, menggunakan pengkodean tematik untuk menganalisis kumpulan jurnal ilmiah, buku, dan artikel konferensi yang telah dikurasi. Temuan menunjukkan bahwa integrasi fungsi manajemen klasik harus diadaptasi secara dinamis terhadap operasi lintas saluran, metrik audiens, dan beragam model monetisasi, sambil menavigasi ketegangan yang melekat antara imperatif pasar dan tanggung jawab publik. Studi ini juga menggarisbawahi ketidakpastian model bisnis jurnalisme digital di Indonesia, menyoroti kebutuhan mendesak akan kompetensi multiplatform, diversifikasi pendapatan, dan desain organisasi yang adaptif terhadap hubungan platform. Kesimpulannya, studi ini mengusulkan

This is an open-access article under the CC-BY-SA License.

kerangka manajemen yang relevan yang bersifat sistemik, berbasis data, berorientasi audiens, dan berlandaskan etika. Kerangka konseptual ini menawarkan referensi praktis bagi organisasi media Indonesia untuk secara holistik menghadapi tekanan ekonomi, teknologi, dan etika, sekaligus menyerukan validasi empiris lebih lanjut melalui beragam studi kasus media.

Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital dalam satu dekade terakhir telah mendorong terjadinya konvergensi dan platformisasi yang mengubah secara fundamental cara media diproduksi, didistribusikan, dan dikonsumsi oleh masyarakat secara lintas kanal, real-time, dan partisipatif (Nielsen & Fletcher, 2023; Yodiansyah et al., 2025). Dalam ekosistem baru ini, platform digital besar tidak hanya berperan sebagai infrastruktur distribusi dan arena interaksi audiens, tetapi juga menghadirkan tekanan algoritmik, metrik atensi, serta tantangan etika yang memerlukan pembaruan kerangka manajemen media (Andini et al., 2024; Maflucha & Wijayanti, 2024; Srikandi et al., 2023). Variasi tingkat platformisasi antar negara menunjukkan bahwa transformasi ini tidak seragam dan dipengaruhi oleh faktor historis serta kelembagaan, sehingga pendekatan manajemen perlu peka konteks dan berbasis bukti.

Di Indonesia, arsitektur industri media mengalami pergeseran signifikan seiring dengan maraknya organisasi berbasis digital (Suryawati et al., 2023), meluasnya peran kreator konten, dan eksperimen produksi-distribusi yang merespons disrupsi pada media cetak dan penyiaran (Rinidji & Hidayat, 2024). Studi mutakhir menunjukkan bahwa model bisnis jurnalisme digital di Indonesia belum sepenuhnya mapan. Ketergantungan yang tinggi pada pendapatan iklan, budaya akses berita gratis yang mengakar, serta tuntutan kepercayaan publik mendorong media untuk melakukan diversifikasi pendapatan, namun di sisi lain juga menuntut peningkatan kualitas verifikasi dan pengelolaan relasi audiens (Safira et al., 2024). Kondisi ini mengisyaratkan perlunya desain manajemen yang mampu menautkan fungsi-fungsi klasik—perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan—dengan logika platform digital, monetisasi berbasis data, dan tata kelola etika ruang redaksi (*newsroom*).

Secara operasional, konvergensi media memaksa integrasi proses redaksional, pemasaran, dan distribusi di berbagai kanal, yang pada gilirannya mengubah alur kerja menjadi lebih berorientasi pada audiens dan metrik, serta menuntut kompetensi multiplatform bagi jurnalis dan manajer konten (Mujiati, 2022). Pada saat yang sama, dinamika hubungan antara penerbit dan platform digital menghadirkan konfigurasi baru antara otonomi dan ketergantungan, yang memengaruhi kedaulatan distribusi, akumulasi data, dan daya tawar ekonomi media (Hidayat, 2025). Implikasi operasional dan strategis ini menjadi semakin krusial ketika diterapkan di Indonesia, mengingat karakteristik pasar media yang fragmentaris, tingkat penetrasi internet yang tinggi, dan belum matangnya ekosistem bisnis konten digital.

Sejumlah studi di Indonesia telah mengidentifikasi berbagai respons strategis yang dilakukan oleh organisasi media. Fajarini et al. (2025) dan Tugu et al. (2025) menegaskan kebutuhan akan strategi keberlanjutan melalui peningkatan *engagement*

audiens, pemanfaatan media sosial secara optimal, dan inovasi kanal distribusi, terutama bagi pelaku media lokal yang menghadapi ketidakpastian pasar dan fragmentasi audiens. Penelitian Mujiati (2022) menunjukkan bahwa praktik konvergensi di lembaga penyiaran publik daerah diwujudkan melalui adopsi situs web, kanal video, dan aplikasi seluler sebagai respons terhadap pergeseran konsumsi berita yang semakin mobile dan sosial. Namun, transformasi ini sekaligus menuntut perombakan struktur kerja dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang tidak sederhana. Di ranah jurnalisme daring, Suciati & Fauziah (2020) menemukan pergeseran nilai dari kriteria "layak berita" (*newsworthy*) menuju "layak jual" (*sell-worthy*) dalam ekonomi perhatian, yang mempertegas pentingnya kebijakan editorial yang mampu menjaga akurasi, integritas, dan keselamatan informasi di bawah tekanan kecepatan dan jumlah klik.

Secara kolektif, studi-studi tersebut menggambarkan bahwa transformasi industri media di Indonesia tidak hanya bersifat teknologis, tetapi juga kultural dan struktural. Media berupaya keras beradaptasi dengan dinamika digital, namun seringkali terjebak dalam ketegangan antara tuntutan pasar dan idealisme profesional. Meskipun studi-studi di atas memberikan wawasan penting, sebagian besar masih bersifat deskriptif-fenomenologis dan terfokus pada praktik empiris di tingkat kasus, tanpa merumuskan secara sistematis bagaimana fungsi-fungsi manajemen klasik harus diadaptasi dan diintegrasikan dalam ekosistem platform yang dinamis. Dengan kata lain, belum ada kajian yang secara eksplisit mengintegrasikan teori manajemen klasik, pendekatan sistem, dan strategi adaptasi platformisasi ke dalam sebuah kerangka konseptual yang koheren untuk konteks industri media Indonesia. Kesenjangan teoretis ini menjadi masalah penting karena tanpa landasan konseptual yang memadai, organisasi media akan kesulitan merumuskan strategi manajemen yang terarah, adaptif, dan berkelanjutan dalam menghadapi disruptif digital.

Bertolak dari kesenjangan tersebut, studi literatur ini bertujuan untuk merumuskan sebuah kerangka konseptual manajemen industri media yang mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen klasik (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan) dengan logika platform digital, model bisnis, dan tata kelola etika redaksional dalam konteks konvergensi dan platformisasi di Indonesia. Secara lebih spesifik, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: (1) Bagaimana konsep dasar manajemen dan industri media didefinisikan dalam literatur? (2) Bagaimana teori-teori manajemen (klasik, hubungan manusiawi, sistem, dan strategis modern) dapat direlevansikan dengan konteks media digital? (3) Bagaimana fungsi-fungsi manajemen diimplementasikan dalam operasional industri media kontemporer? dan (4) Apa saja tantangan utama yang dihadapi dalam manajemen industri media di era digital?

Kontribusi utama penelitian ini adalah menyediakan landasan teoretis dan konseptual yang dapat menjadi rujukan bagi peneliti, praktisi media, dan pengambil kebijakan dalam mengembangkan strategi manajemen yang lebih adaptif, etis, dan berkelanjutan. Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian manajemen media dengan menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan industri media di era digital tidak

lagi hanya bergantung pada efisiensi struktural semata, melainkan memerlukan integrasi antara struktur organisasi, relasi manusiawi, kesadaran sistemik, dan orientasi strategis yang responsif terhadap dinamika platform. Secara praktis, kerangka konseptual yang dirumuskan diharapkan dapat menjadi panduan operasional bagi organisasi media di Indonesia dalam menavigasi tekanan ekonomi, teknologi, dan tanggung jawab publik secara holistik. Penelitian lanjutan dengan pendekatan empiris tetap diperlukan untuk memvalidasi kerangka ini pada studi kasus organisasi media yang berbeda.

Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan jenis studi literatur *narrative review*, yang bertujuan untuk memberikan gambaran umum, konteks, dan pemahaman yang luas terhadap manajemen industri media di era konvergensi dan platformisasi (Sukhera, 2022). Pemilihan metode ini didasarkan pada kebutuhan untuk mensintesis berbagai teori dan konsep dari sumber-sumber akademik yang tersebar guna merumuskan kerangka konseptual yang terintegrasi (Jesson et al., 2011). Sumber data penelitian terdiri atas artikel jurnal ilmiah terindeks (Sinta, Scopus), buku teks, dan makalah konferensi yang relevan, dengan kriteria inklusi: publikasi dalam rentang 2015–2025, membahas secara eksplisit tentang manajemen media, konvergensi, atau platformisasi, serta tersedia dalam teks lengkap. Pencarian literatur dilakukan melalui database Google Scholar, Scopus, dan DOAJ dengan kata kunci: "manajemen media", "media industry management", "konvergensi media", "platformisasi", "fungsi manajemen", dan "tantangan media digital". Proses seleksi dilakukan secara sistematik melalui tahapan identifikasi, penyaringan (*screening*), dan penilaian kelayakan (*eligibility*), yang menghasilkan 55 sumber literatur (42 artikel jurnal, 8 buku, dan 5 makalah konferensi) yang dianalisis secara mendalam.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis tematik dengan tahapan familiarisasi data, pembuatan kode awal, pencarian tema, peninjauan tema, dan pendefinisian tema (Braun & Clarke, 2006). Proses ini menghasilkan lima tema utama yang menjadi struktur pembahasan: (1) konsep dasar manajemen, (2) konsep dasar industri media, (3) teori manajemen, (4) fungsi manajemen dalam industri media, dan (5) tantangan manajemen industri media. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian menerapkan triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari setidaknya tiga literatur berbeda untuk setiap konsep atau tema utama, serta melakukan *audit trail* dengan mendokumentasikan seluruh proses analisis secara sistematis (Denzin & Lincoln, 2018). Diskusi kritis dengan rekan sejawat (*peer debriefing*) juga dilakukan untuk meminimalkan bias interpretasi dan meningkatkan kredibilitas temuan.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan analisis tematik terhadap 55 sumber literatur yang telah melalui proses seleksi secara sistematis, penelitian ini mengidentifikasi lima tema utama yang saling berkaitan dalam kajian manajemen industri media: (1) konsep dasar manajemen, (2) konsep dasar industri media, (3) teori manajemen, (4) fungsi manajemen dalam industri media, dan (5) tantangan manajemen industri media. Kelima tema tersebut dianalisis secara integratif untuk merumuskan kerangka konseptual yang relevan dengan konteks konvergensi dan platformisasi di Indonesia.

A. Konsep Dasar Manajemen dan Relevansinya dengan Industri Media

Literatur yang dianalisis menunjukkan kesepakatan bahwa manajemen merupakan proses sistematis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Nursam, 2017; Lumingkewas, 2023; Jannah & Mufidah, 2022). Namun, dalam konteks industri media, keempat fungsi manajemen ini tidak dapat diterapkan secara mekanis seperti pada industri manufaktur. Industri media memiliki karakteristik unik karena beroperasi pada dua ranah sekaligus: sebagai institusi ekonomi yang mengejar keuntungan dan sebagai institusi sosial yang bertanggung jawab membentuk opini publik (Husni, 2022; Fadilah et al., 2025). Dualitas ini menimbulkan ketegangan manajerial yang khas, di mana keputusan bisnis harus selalu mempertimbangkan dampak sosial dan etis.

Implikasi dari dualitas ini terhadap fungsi-fungsi manajemen sangat signifikan. Fungsi perencanaan, misalnya, tidak hanya mencakup perencanaan produksi dan distribusi konten, tetapi juga perencanaan strategis yang mempertimbangkan dinamika pasar digital, perubahan perilaku audiens, dan kepatuhan terhadap kode etik jurnalistik (Arifudin et al., 2021; Pasaribu & Suherman, 2024). Fungsi pengorganisasian dalam industri media menuntut struktur yang fleksibel dan kolaboratif, mengingat proses produksi konten melibatkan berbagai peran kreatif yang saling bergantung (Saefrudin, 2017; Maujud, 2018). Fungsi pengarahan menjadi krusial karena pimpinan media harus mampu memotivasi tim kreatif sekaligus menjaga integritas editorial di tengah tekanan kecepatan dan klik (Wardana & Sholihin, 2020). Sementara itu, fungsi pengawasan tidak hanya berorientasi pada efisiensi operasional, tetapi juga pada kepatuhan terhadap standar kualitas konten, akurasi informasi, dan perlindungan data audiens (Glendoh, 2000; Jeka et al., 2024). Dengan demikian, konsep dasar manajemen tetap relevan, tetapi harus diadaptasi secara kontekstual dalam ekosistem media digital yang dinamis.

B. Konsep Dasar Industri Media di Era Digital

Industri media didefinisikan sebagai bidang usaha yang bergerak dalam produksi, distribusi, dan konsumsi konten informasi serta hiburan, baik dalam wujud cetak, elektronik, maupun digital (Junaedi, 2025). Secara historis, industri ini berkembang dari media cetak ke media elektronik, dan kini memasuki era digital yang ditandai dengan hadirnya internet, media sosial, dan platform streaming (Suryawati & Irawan, 2022). Transformasi ini membawa konsekuensi mendasar terhadap karakteristik industri media.

Pertama, industri media saat ini beroperasi dalam ekosistem yang sangat terkoneksi dengan platform digital besar seperti Google, Meta, dan TikTok, yang tidak hanya menjadi saluran distribusi tetapi juga infrastruktur yang mengatur algoritma, metrik atensi, dan relasi kuasa antara produsen dan konsumen konten (Nielsen & Fletcher, 2023; Yodiansyah et al., 2025). Kedua, audiens tidak lagi bersifat pasif; mereka menjadi partisipan aktif yang dapat memberi tanggapan, mengkritisi, bahkan memproduksi konten sendiri (Srikandi et al., 2023; Mujiati, 2022). Ketiga, model bisnis media bergeser dari ketergantungan pada iklan tradisional menuju diversifikasi pendapatan melalui langganan digital, paywall, dan kemitraan platform (Safira et al., 2024).

Karakteristik baru ini menuntut pendekatan manajemen yang berbeda. Manajemen media tidak cukup hanya mengandalkan efisiensi produksi sebagaimana ditekankan dalam teori klasik (Rodin et al., 2025; Wijoyo et al., 2021), tetapi juga harus responsif terhadap kebutuhan kreatif dan motivasi sumber daya manusia (teori hubungan manusiawi), peka terhadap dinamika lingkungan eksternal (teori sistem), dan mampu merumuskan strategi adaptif dalam ketidakpastian (teori manajemen strategis modern). Dengan kata lain, manajemen industri media kontemporer menuntut pendekatan yang hibrid dan integratif.

C. Sintesis Teori Manajemen untuk Industri Media

Analisis literatur mengungkapkan bahwa tidak ada satu teori manajemen yang sepenuhnya mampu menjelaskan kompleksitas industri media kontemporer. Oleh karena itu, diperlukan sintesis dari empat pendekatan teoretis utama.

Teori klasik memberikan fondasi struktural melalui pembagian kerja, standarisasi, dan efisiensi (Aldi & Elnath, 2024; Muktamar et al., 2024). Dalam industri media, teori ini masih relevan untuk mengatur alur produksi yang terstandar, seperti proses redaksional berita harian atau jadwal produksi program siaran. Namun, kekakuan teori klasik menjadi kelemahan ketika dihadapkan pada kebutuhan kreativitas dan inovasi yang menjadi inti dari industri konten. Teori hubungan manusiawi melengkapi kekurangan ini dengan menekankan motivasi, kepuasan kerja, dan relasi sosial yang harmonis (Arifin, 2025; Oktaviani et al., 2020). Dalam praktiknya, teori ini sangat relevan bagi organisasi media yang sangat bergantung pada ide-ide kreatif yang lahir dari kolaborasi tim.

Teori sistem memperluas perspektif dengan memandang organisasi media sebagai bagian dari ekosistem yang saling terhubung dengan teknologi, audiens, regulasi, dan platform (Azkiya et al., 2025; Mesiono & Harahap, 2024). Pendekatan ini membantu manajer media untuk tidak hanya fokus pada urusan internal, tetapi juga memperhatikan faktor eksternal seperti perubahan algoritma platform atau kebijakan pemerintah tentang konten digital. Terakhir, teori manajemen strategis modern menekankan pentingnya adaptasi, inovasi, dan keunggulan kompetitif di tengah ketidakpastian pasar digital (Mardatillah, 2024; Suherman, 2022). Dalam konteks media, strategi modern terlihat pada upaya perusahaan beralih dari model bisnis berbasis iklan

ke model langganan atau berkolaborasi dengan platform digital (Farhanuddin et al., 2025).

Integrasi keempat teori ini menghasilkan kerangka manajemen yang bersifat hibrid: organisasi media perlu memiliki struktur yang jelas (teori klasik) tetapi juga budaya kerja yang mendukung kreativitas (hubungan manusiawi), kesadaran terhadap lingkungan eksternal (sistem), dan kemampuan beradaptasi secara strategis (manajemen strategis modern). Dengan demikian, pengelolaan industri media di era digital menuntut kombinasi antara ketertiban struktural dan fleksibilitas inovatif yang terus-menerus diseimbangkan dalam pengambilan keputusan manajerial.

D. Fungsi Manajemen dalam Operasional Industri Media Kontemporer

Implementasi fungsi-fungsi manajemen dalam industri media digital menunjukkan adaptasi yang signifikan dari praktik konvensional. Tabel 1 menyajikan perbandingan antara fungsi manajemen klasik dan adaptasinya dalam konteks media digital.

Tabel 1. Adaptasi Fungsi Manajemen dalam Industri Media Digital

Fungsi Manajemen	Praktik Klasik	Adaptasi di Era Digital
Perencanaan	Perencanaan produksi dan distribusi berdasarkan jadwal tetap	Perencanaan konten berbasis data audiens, perencanaan distribusi lintas platform, dan perencanaan strategi monetisasi yang dinamis (Qodriyah & Harmonis, 2022)
Pengorganisasian	Struktur hierarkis dengan pembagian tugas yang kaku	Struktur tim yang fleksibel dan kolaboratif, integrasi antara redaksi, teknologi, dan pemasaran, serta peran baru seperti *data analyst* dan *social media manager* (Nurmaya, 2025)
Pengarahan	Kepemimpinan top-down dengan instruksi yang jelas	Kepemimpinan partisipatif yang mendorong kreativitas, pemberian otonomi pada tim kreatif, dan motivasi berbasis proyek (Mariyah et al., 2021)
Pengawasan	Pengawasan kualitas produk dan efisiensi biaya	Pengawasan kualitas konten, kepatuhan etika jurnalistik, perlindungan data audiens, dan evaluasi kinerja berbasis metrik digital (Yuliani & Syahrinullah, 2025)

Sumber: Diolah dari berbagai sumber (Mulyana et al., 2025; Qodriyah & Harmonis, 2022; Nurmaya, 2025; Mariyah et al., 2021; Yuliani & Syahrinullah, 2025)

Tabel 1 menunjukkan bahwa fungsi-fungsi manajemen tidak lagi bersifat statis, tetapi harus terus-menerus disesuaikan dengan logika platform digital dan tuntutan akuntabilitas publik. Fungsi perencanaan, misalnya, tidak hanya mencakup perencanaan produksi konten, tetapi juga perencanaan distribusi yang mempertimbangkan algoritma setiap platform dan perilaku konsumsi audiens yang berbeda-beda. Fungsi pengorganisasian menuntut struktur yang lebih datar dan kolaboratif, di mana tim redaksi, teknologi, dan pemasaran bekerja secara terintegrasi. Fungsi pengarahan

membutuhkan kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan tuntutan kecepatan produksi dengan kualitas editorial. Sementara fungsi pengawasan harus mencakup tidak hanya aspek operasional, tetapi juga aspek etis dan kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data.

E. Tantangan Manajemen Industri Media dan Strategi Mengatasinya

Literatur yang dianalisis secara konsisten menyoroti disrupsi digital sebagai tantangan utama yang dihadapi industri media saat ini. Tabel 2 merangkum tantangan-tantangan utama dan strategi yang dapat dikembangkan berdasarkan sintesis teori dan fungsi manajemen yang telah dibahas.

Tabel 2. Tantangan dan Strategi Manajemen Industri Media Digital

Tantangan	Deskripsi	Strategi Manajemen yang Direkomendasikan
Disrupsi Digital	Pergeseran konsumsi dari media konvensional ke platform digital; dominasi algoritma platform (Hidayat, 2024)	Mengembangkan strategi distribusi multi-platform; membangun hubungan langsung dengan audiens melalui aplikasi dan newsletter; berinvestasi pada data analitik untuk memahami perilaku audiens
Perubahan Perilaku Audiens	Audiens yang kritis, selektif, dan aktif; fragmentasi perhatian (Rahmanita & Manullang, 2025)	Meningkatkan interaktivitas dan personalisasi konten; membangun komunitas audiens; menjaga kredibilitas melalui verifikasi dan transparansi
Ketidakpastian Model Bisnis	Penurunan pendapatan iklan; biaya produksi tetap tinggi (Safira et al., 2024)	Diversifikasi pendapatan (langganan, paywall, layanan premium, kemitraan); inovasi produk dan layanan baru; kolaborasi lintas platform
Tantangan Regulasi dan Etika	Penyebaran informasi palsu, ujaran kebencian, pelanggaran privasi (Xanderina et al., 2024)	Menegakkan kode etik jurnalistik secara konsisten; menerapkan protokol verifikasi konten; mematuhi regulasi perlindungan data; melatih jurnalis dan konten kreator tentang etika digital

Sumber: Diolah dari berbagai sumber (Hidayat, 2024; Rahmanita & Manullang, 2025; Safira et al., 2024; Xanderina et al., 2024)

Tantangan-tantangan di atas tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan antara aspek teknologi, ekonomi, dan etika. Oleh karena itu, strategi yang efektif harus bersifat holistik dan integratif. Misalnya, diversifikasi pendapatan (solusi untuk tantangan model bisnis) harus diimbangi dengan investasi pada kompetensi digital sumber daya manusia dan penguatan tata kelola etika, agar upaya monetisasi tidak mengorbankan kredibilitas dan kepercayaan publik. Demikian pula, respons terhadap disrupsi digital tidak cukup hanya dengan adopsi teknologi baru, tetapi juga memerlukan perubahan budaya organisasi dan pola kepemimpinan yang adaptif.

F. Sintesis: Kerangka Konseptual Manajemen Industri Media di Era Digital

Berdasarkan analisis integratif terhadap kelima tema di atas, penelitian ini merumuskan kerangka konseptual manajemen industri media yang relevan untuk era

konvergensi dan platformisasi. Kerangka ini menekankan bahwa efektivitas manajemen media kontemporer tidak lagi hanya bergantung pada efisiensi struktural semata, melainkan pada kapasitas organisasi untuk:

1. **Mengintegrasikan** fungsi-fungsi manajemen klasik (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan) dengan logika platform digital, metrik audiens, dan model monetisasi yang beragam.
2. **Menyeimbangkan** logika pasar (keuntungan, pertumbuhan, daya saing) dengan tanggung jawab publik (akurasi, integritas, keberagaman, perlindungan data).
3. **Mengembangkan** kompetensi organisasi pada tiga pilar utama: *teknologi* (data analytics, distribusi multi-platform), *sumber daya manusia* (kompetensi multiplatform, kreativitas, etika), dan *model bisnis* (diversifikasi pendapatan, inovasi produk).
4. **Merancang** struktur organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis tim untuk merespons dinamika platform yang berubah cepat.

Kerangka konseptual ini memberikan landasan bagi organisasi media di Indonesia untuk mengembangkan strategi manajemen yang tidak hanya berorientasi pada kelangsungan bisnis, tetapi juga pada pelestarian nilai-nilai jurnalisme dan pelayanan publik.

Kesimpulan

Kajian literatur ini menyimpulkan bahwa manajemen industri media di era konvergensi dan platformisasi menuntut adanya adaptasi mendasar terhadap fungsi-fungsi manajemen klasik. Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan tidak lagi dapat dioperasionalkan secara mekanis, melainkan harus diintegrasikan dengan logika platform digital, metrik audiens, distribusi lintas kanal, dan model monetisasi yang beragam. Temuan utama penelitian ini adalah bahwa efektivitas manajemen media kontemporer tidak hanya bergantung pada efisiensi struktural, tetapi juga pada kapasitas organisasi untuk menyeimbangkan tiga pilar sekaligus: (1) teknologi dan data (pemanfaatan analitik audiens dan distribusi multi-platform), (2) sumber daya manusia (kompetensi multiplatform, kreativitas, dan kepemimpinan etis), serta (3) model bisnis (diversifikasi pendapatan dan inovasi produk).

Penelitian ini juga menegaskan bahwa industri media Indonesia menghadapi tantangan multidimensional: ketidakpastian model bisnis jurnalisme digital, fragmentasi audiens, dominasi platform besar, serta tekanan etika dan regulasi. Strategi keberlanjutan yang efektif harus menggabungkan inovasi pendapatan, tata kelola konten yang etis, dan peningkatan kapabilitas digital organisasi secara simultan. Kerangka konseptual yang dirumuskan dalam penelitian ini—yang memadukan teori klasik, hubungan manusiawi, sistem, dan manajemen strategis modern—dapat menjadi landasan bagi organisasi media untuk merancang struktur organisasi, proses redaksional, dan kontrol kualitas yang kompatibel dengan logika platform.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dalam memperluas kajian manajemen media dengan menunjukkan bahwa integrasi empat pendekatan teoretis

dalam satu kerangka yang koheren dapat menjelaskan kompleksitas pengelolaan media di era digital. Kerangka ini menggeser paradigma manajemen media dari pendekatan yang bersifat linear dan struktural menuju pendekatan yang sistemik, adaptif, dan berorientasi pada ekosistem. Secara praktis, hasil kajian ini memberikan rujukan bagi pengelola dan pengambil keputusan di organisasi media Indonesia dalam menavigasi tekanan ekonomi, teknologi, dan tanggung jawab publik secara holistik.

Perlu diakui bahwa penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, sebagai studi literatur, kerangka konseptual yang dirumuskan belum diuji secara empiris dalam konteks organisasi media nyata. Kedua, cakupan literatur yang dianalisis terbatas pada sumber-sumber yang tersedia dalam database terpilih dan rentang waktu 2015-2025, sehingga mungkin tidak mencakup seluruh perspektif yang relevan. Ketiga, penelitian ini tidak melakukan analisis komparatif antar negara yang dapat memperkaya pemahaman tentang kontekstualitas platformisasi di berbagai wilayah. Keterbatasan-keterbatasan ini membuka peluang bagi penelitian lanjutan untuk menguji dan memperkaya kerangka yang telah dirumuskan.

Referensi

Aldi, E. B. (2024). Peran Pemikiran Taylor dalam Rerangka Scientific Management dalam Perkembangan Ilmu Manajemen dari Amerika Serikat Sampai China. *EQUILIBRIUM: Jurnal Bisnis & Akuntansi (EJBA)*, *18*(1), 3046–7977. https://doi.org/10.61179/ejba.v18i1.562

Andini, R. T., Ainiyah, L., & Setiyadi, B. (2024). Tantangan dan Etika Komunikasi Humas dalam Era Digital. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *7*(6), 5837–5841. https://doi.org/10.54371/jiip.v7i6.4508

Anisa, C. A. (2021). Tingkat Manajemen dan Manajer Beserta Fungsi-Fungsi Manajemen. *Leadership:Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, *2*(2), 150–164. https://doi.org/10.32478/leadership.v2i2.712

Ansory, A. F., & Indrasari, M. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Indomedia Pustaka* (1st ed.). Indomedia Pustaka.

Arifin, N. (2025). *Manajemen Pendidikan Teori & Praktik* (1st ed.). Tahta Media Group.

Arifudin, M., Sholeha, F. Z., & Umami, L. F. (2021). Planning (Perencanaan) dalam Manajemen Pendidikan Islam. *MA'ALIM: Jurnal Pendidikan Islam*, *2*(2), 146–160. https://doi.org/10.21154/maalim.v2i2.3720

Azkiya, F. B., Nudita, A., Putri, N. A., Setia, S. N., & Suwandi. (2025). Relevansi Teori Sistem Terbuka dalam Dinamika Organisasi Masa Kini. *Journal of Literature Review*, *1*(1), 120–128. https://doi.org/10.63822/631rme07

Bintari, A., Dakir, & Muslimah. (2022). Manajemen Mutu Terpadu dan Implementasinya dalam Dunia Pendidikan. *EDUCATOR: Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik Dan Kependidikan*, *2*(2), 1–7. https://doi.org/10.51878/educator.v2i2.1306

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative*

research (5th ed.). SAGE Publications.
Efendi, E., Wiranda, G. B., & Wandari, S. (2023). Fungsi Manajemen dalam Metode Dakwah. *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan Dan Agama Islam*, *22*(2), 420–427. https://doi.org/10.47467/mk.v22i2.3065
Elpiana. (2025). Strategi dan Implementasi Manajemen Modern dalam Organisasi Pendidikan dan Bisnis. *Academia.Edu*, *April*. https://www.academia.edu/download/122937285/UTS_Manajemen_Elpiana_Nst_22022008.pdf
Fadila, R. N., Rahma, M. A., Trisnawati, T., Astuti, H. F. W., Ahmad, R. H., Fuadin, R. F., Barokah, P. R., & Fisya'bani, F. (2024). *Media, Komunikasi dan Jurnalistik di Era Digital, Teori, Praktik, dan Tantangan Masa Depan* (1st ed.). PT. Penerbit Qriset Indonesia.
Fadilah, R., Zefrina, M., Salma, U., & Ridho, K. (2025). Analisis Efek Media Massa terhadap Perubahan Perilaku dan Struktur Nilai Kultural di Masyarakat. *Jurnal Komunikasi Islam*, *6*(1), 41–54. https://doi.org/10.53429/j-kis.v6i1.1205
Fajarini, D., Kurniawati, J., & Yuliani, F. (2025). Transisi Media Tradisional ke Media Digital: Studi Kasus pada Media Lokal di Bengkulu. *Jurnal Khabar: Komunikasi Dan Penyiaran Islam*, *7*(1), 551–568.
Farhanuddin, M., Zulkarnain, M. I., Priyawan, A. D., Kamaludin, M., Oktavia, D. R., Harefa, I., & Kusumadinata, A. A. (2025). *Serba Serbi Jurnalistik Modern* (1st ed.). KBM Indonesia.
Glendoh, S. H. (2000). Fungsi Pengawasan Dalam Penyelenggaraan Manajemen Korporasi. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, *2*(1), pp.43-56. https://doi.org/10.9744/jmk.2.1.pp. 43-56
Hamin, M. N. I., Nur, W. W. R., Hamda, & Ridha, A. R. (2025). Studi Literatur: Telaah Kritis Relevansi Matematika Sekolah antara Kebutuhan Akdemik dan Dunia Nyata. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, *10*(2), 1201–1207. https://doi.org/10.29303/jipp.v10i2.3318
Hidayat, N. (2024). Tantangan Dakwah NU di Era Digital dan Disrupsi Teknologi. *J-KIs: Jurnal Komunikasi Islam*, *5*(1), 45–54. https://doi.org/10.53429/j-kis.v5i1.962
Hidayat, R. (2025). Ekonomi Politik Media Global dan Tantangannya di Indonesia: Telaah Kritis atas The Handbook of Political Economy of Communications. *JINTACT: Journal of Interactive Communicaton, Public Relations and Broadcasting*, *1*(1), 17–23.
Husni, M. Z. (2022). Media Massa, Industri, dan Dakwah Islam. *Nusantara: Indonesian Journal of Islamic Studies*, *2*(1), 123–134. https://doi.org/10.54471/nusantara.v2i1.17
Jannah, M., & Mufidah, N. (2022). Manajemen Rekrutmen dan Seleksi Guru Bahasa Arab di Pondok Tahfizh Putri Darul Mubarak Curup (DMC). *Manajemen Dewantara*, *7*(1), 51–59. https://doi.org/10.26460/md.v7i1.13742
Jeka, F., Samsu, Indriyani, T., & Asrulla. (2024). Penerapan Fungsi Manajemen dalam Pengembangan Lembaga Islam. *Journal Genta Mulia*, *15*(1), 189–197. https://doi.org/10.61290/gm.v15i1.803
Junaedi, R. A. (2025). *Pengantar Produksi Media* (S. Alhusaini (ed.); 1st ed.). PT Mafy Media Literasi Indonesia.
Lumingkewas, E. M. C. (2023). *Konsep Dasar Manajemen (Ilmu dan Seni Mengatur Organisasi)* (B. F. Supit (ed.); 1st ed.). Tahta Media Group.

Maflucha, L., & Wijayanti, Q. N. (2024). Etika Jurnalistik dalam Era Digital: Menghadapi Tantangan dengan Kode Etik Pers. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, *2*(1), 109–124.

Mardatillah, A. (2024). *Manajemen Strategis Membangun Keunggulan Kompetitif di Era Digital* (1st ed.). UIR Press.

Mariyah, S., Hasibuan, L., Anwar, K., & Rizki, A. F. (2021). Perspektif Pengelolaan Pendidikan Fungsi Pengelolaan (Planning, Organizing, Actuating, Controlling). *Instructional Development Journal (IDJ*, *4*(3), 268–281.

Maujud, F. (2018). Implementasi Fungsi-fungsi Manajemen dalam Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus Pengelolaan Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan). *Jurnal Penelitian Keislaman*, *14*(1), 31–51. https://doi.org/10.20414/jpk.v14i1.490

Mesiono, M., & Harahap, H. S. (2024). Sistem Manajemen Kinerja Berbasis pada Input (Individu Guru) Proses dan Output. *Pedagogi: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, *10*(2), 201–207. https://doi.org/10.47662/pedagogi.v10i2.787

Mujiati, N. (2022). Konvergensi dan Digitalisasi Media: Tantangan Industri Media (Konvergensi Media MNC Grup dan Kompas Gramedia di Indonesia). *Al-Muttaqin: Jurnal Studi, Sosial, Dan Ekonomi*, *3*(2), 157–173. https://doi.org/10.63230/almuttaqin.v3i2.69

Muktamar, A., Mutmainnah, I., Ramadani, E. F., Rusmini, & Arlini, L. (2024). *Prinsip-prinsip Manajemen* (1st ed.). Yayasan Putra Adi Dharma.

Mulyana, Fitri, A. A., & Sobirin. (2025). Implementasi Fungsi-fungsi Manajemen dalam Pengelolaan Kanal Youtube Lognewstv Sebagai Sarana Dakwah. *Journal of Islamic Studies*, *2*(4), 411–418. https://doi.org/10.61341/jis/v2i4.098

Nielsen, R. K., & Fletcher, R. (2023). Comparing the Platformization of News Media Systems: A Cross-Country Analysis. *European Journal of Communication*, *38*(5), 484–499. https://doi.org/10.1177/02673231231189043

Nurmaya, R. (2025). Peran Struktur Organisasi dalam Efektivitas Koordinasi dan Pengambilan Keputusan di Perusahaan Manufaktur. *Journal of Business Economics and Management*, *1*(4), 1063–1069.

Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, *2*(2), 167–175. https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438

Oktaviani, P.-, Mujtaba, B., & Muldi, A. (2020). Pengaruh Hubungan Atasan dan Bawahan terhadap Kinerja Karyawan PT. DHL Tangerang. *Journal of Scientific Communication (Jsc)*, *2*(1), 10–20. https://doi.org/10.31506/jsc.v2i1.8031

Pasaribu, B., & Suherman, U. (2024). Fungsi Perencanaan dalam Manajemen terhadap Optimalisasi Layanan Bimbingan dan Konseling. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, *9*(3), 1433–1439. https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i3.1083

Prasetiani, R. V., Alfino, R. R. D., Fitryah, N., & Alvenia, A. (2023). Komponen Sistem Informasi Manajemen. *Jurnal Sistem Informasi*, *5*, 1–21.

Qodriyah, S. L., & Harmonis, F. (2022). Manajemen Media: Implementasi Fungsi Manajemen Redaksional Gontornews.com. *Jurnal Audiens*, *3*(3), 131–140. https://doi.org/10.18196/jas.v3i3.13823

Rahmanita, & Manullang, J. (2025). Pengaruh Pola Komunikasi Organisasi dan Transparansi Informasi terhadap Kepercayaan Audiens dan Tingkat Keterlibatan di Media Digital TVRI. *Medium*, *13*(1), 1–15. https://doi.org/10.25299/medium.v13i1.20166

Rinidji, A. P., & Hidayat, D. (2024). Perubahan Perilaku Masyarakat dalam

Menghadapi Transformasi Digital dalam Penyiaran Televisi (Studi Kasus Mengenai Kebiasaan Baru Masyarakat di Desa Cingcin dalam Menyikapi Digitalisasi Penyairan Televisi). *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, *11*(1), 167–176. https://doi.org/10.37676/professional.v11i1.6241

Rodin, R., Putra, W., Sujirman, Yanto, M., Azwar, B., & Ifnaldi. (2025). Pendekatan Klasik dalam Teori Organisasi dan Relevansinya Dengan Manajemen Pendidikan Islam : Sistematic Review. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *8*(1), 351–366. https://doi.org/10.30868/im.v7i02.7636

Saefrudin. (2017). Pengorganisasian dalam Manajemen. *Al-Hikmah*, *5*(2), 56–67. https://ejournal.badrussholeh.ac.id/index.php/Al-Hikmah/article/view/45

Safira, Dhinanti, M., N, D. A., N, R. A. J., & Nazhif, M. N. (2024). Industrialisasi Media Massa dan Implikasinya terhadap Kualitas Berita: Studi Media Online Tempo dan Kompas. *Merdeka Indonesia Journal International (MIJI)*, *4*(2), 1–23.

Shaifudin, A. (2021). Makna Perencanaan dalam Manajemen Pendidikan Islam. *Moderasi: Journal of Islamic Studies*, *1*(1), 28–45. https://doi.org/10.54471/moderasi.v1i1.4

Srikandi, M. B., Suparna, P., & Haes, P. E. (2023). Audiens Sebagai Gatekeeper pada Media Sosial. *Perspektif Komunikasi: Jurnal Ilmu Komunikasi Politik Dan Komunikasi Bisnis*, *7*(2), 179. https://doi.org/10.24853/pk.7.2.179-192

Suciati, T. N., & Fauziah, N. (2020). Layak Berita ke Layak Jual: Nilai Berita Jurnalisme Online Indonesia di Era Attention Economy. *Jurnal Riset Komunikasi*, *3*(1), 51–69. https://doi.org/10.24329/jurkom.v3i1.105

Sugiana, N. S. S., & Musty, B. (2023). Analisis Data Sistem Informasi Monitoring Marketing; Tools Pengambilan Keputusan Strategic. *Jutisi: Jurnal Ilmiah Teknik Informatika Dan Sistem Informasi*, *12*(2), 696. https://doi.org/10.35889/jutisi.v12i2.1240

Suherman, A. (2022). *Manajemen Strategi* (1st ed., Vol. 17). PT Insan Cendekia Mandiri.

Sukhera, J. (2022). Narrative Reviews: Flexible, Rigorous, and Practical. *Journal of Graduate Medical Education*, *August*, 414–417. https://doi.org/10.1016/j.hlc.2018.03.027

Sumual, L. P. (2023). The Hawthorne Study: Tinjauan Relevansi pada Hubungan Industri dan Manusia Serta Implementasi di Era Digitalisasi. *Jurnal Innovative*, *20*(2), 156–169.

Suryawati, I., & Irawan, R. E. (2022). Transformasi Media Cetak Ke Platform Digital (Analisis Mediamorfosis Harian FAJAR Makassar ke FAJAR.co.id). *Communication*, *13*(1), 1–16. https://doi.org/10.36080/comm.v13i1.1674

Suryawati, I., Rusadi, U., & Wahid, U. (2023). Pergeseran Arah Transformasi Bisnis Media Cetak di Era Teknologi Informasi (Studi Kasus pada Harian Solopos). *Avant Garde*, *11*(2), 178. https://doi.org/10.36080/ag.v11i2.2681

Tugu, P. A. R., Rantelobo, K., & Andung, P. A. (2025). Pengaruh Disrupsi Inovasi Terhadap Loyalitas Pendengar Radio. *Jurnal Netnografi Komunikasi*, *4*(1), 21–39. http://netnografiikom.org/index.php/netnografi

Wahyuni, T. (2023). *Produksi Konten Digital* (1st ed., Vol. 17). PT Rekacipta Proxy Media.

Wardana, E., & Sholihin, A. (2020). Pengaruh Fungsi Perencanaa, Fungsi Pengorganisasian, Fungsi Pengarahan terhadap Kinerja Keuangan Pada PT Surya

Multi Perkasa Movinko Surabaya. *Journal Management and Business Applied*, *1*(2), 87–97.

Wijoyo, H., Sunarsi, D., Cahyono, Y., & Ariyanto, A. (2021). *Pengantar Bisnis* (H. Wijoyo (ed.); 1st ed.). Insan Cendekia Mandiri.

Wulandari, I., Sulistyowati, E., & Endika, Y. (2025). Analisis Perencanaan Pengembangan Rekam Medis Elektronik RSUD Kota Yogyakarta dengan Pendekatan SWOT-PASTEL. *Nusantara Hasana Journal*, *5*(1), 1–14. https://doi.org/10.59003/nhj.v5i1.1472

Xanderina, M., Putri, M. R. K., & Parhusip, J. (2024). Peran Etika dalam Pencegahan Penyalahgunaan Teknologi Informasi pada Media Sosial. *Informatech: Jurnal Ilmiah Informatika Dan Komputer*, *1*(2), 211–217. https://doi.org/10.69533/4hchfz57

Yodiansyah, H., Dewi, S. A. E., & Kurniadi, D. (2025). Konvergensi Media Digital: Tinjauan Kritis dan Implementasinya dalam Komunikasi Massa Kontemporer. *Indonesian Journal of Digital Public Relations (IJDPR)*, *4*(1), 114–121. https://doi.org/10.25124/ijdpr.v4i1.9791

Yuliani, Y., & Syahrinullah. (2025). Analisis Manajemen Redaksi Dalam Peningkatan Kualitas Produk Jurnalistik pada Kantor Media Harian Kepri.Com. *Journal of Management Branding*, *2*(1), 91–101. https://doi.org/10.71326/jmb.v2.i1.71