

ANALISIS CONTINUOUS IMPROVEMENT PADA PT SURYA CITRA MEDIA Tbk

Defy Syalaisha Adena Syanata^{1*}, Shella Rahma Safira², Novandy Bimarizqon
Widyamukti³, Risky Budianto⁴

¹⁻⁴ Program Studi Akuntansi, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

*Penulis Korespondensi: defy.23260@mhs.unesa.ac.id, shella.23265@mhs.unesa.ac.id,
novandy.23261@mhs.unesa.ac.id, riskybudianto@unesa.ac.id

Abstract. *The Indonesian media industry is transforming as consumption shifts from conventional television to digital platforms, requiring media companies to improve their performance continuously. This study analyzes the condition of PT Surya Citra Media Tbk. (SCMA) over the 2021-2025 period and proposes improvements based on continuous improvement. A descriptive qualitative case study is used, drawing on secondary data from the company's annual reports and relevant literature. The findings show that in 2025 consolidated revenue fell by 2.41%, with the television and multimedia segment declining by 9.23% while the digital segment grew by 13.19%. Profit for the year rose by 50.35% through cost efficiency, yet the digital segment remains loss-making, advertising revenue is concentrated in a single customer (17.58% of net revenue), sales discounts reach 13.14% of gross revenue, headcount has declined, and the churn rate among Vidio subscribers is estimated at around 85%. The study proposes improvements in five areas: quality, employee turnover, revenue and sales, innovation and ideas, and customer loyalty, with short-, medium-, and long-term implementation priorities. Implementation is outlined through the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle together with success indicators. The study concludes that continuous improvement is relevant and can be applied systematically to sustain SCMA's competitiveness amid the transformation of the media industry.*

Keywords: *Churn rate; continuous improvement; digital transformation; PDCA; SCMA.*

Abstrak. Industri media Indonesia sedang bertransformasi akibat pergeseran konsumsi dari televisi konvensional ke platform digital, sehingga perusahaan media dituntut memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan menganalisis kondisi PT Surya Citra Media Tbk. (SCMA) periode 2021-2025 dan merumuskan usulan perbaikan berbasis continuous improvement. Metode yang digunakan adalah studi kasus kualitatif deskriptif dengan data sekunder dari laporan tahunan perusahaan dan kajian literatur. Hasil analisis menunjukkan bahwa pada 2025 pendapatan konsolidasian turun 2,41%, dengan segmen televisi dan multimedia turun 9,23% sedangkan segmen digital tumbuh 13,19%. Laba tahun berjalan naik 50,35% berkat efisiensi biaya, tetapi segmen digital masih merugi, pendapatan iklan terkonsentrasi pada satu pelanggan (17,58% dari pendapatan neto), potongan penjualan mencapai 13,14% dari pendapatan bruto, jumlah karyawan menyusut, dan churn pelanggan Vidio diperkirakan sekitar 85%. Penelitian ini mengusulkan perbaikan pada lima area, yaitu kualitas, employee turnover, pendapatan dan penjualan, inovasi dan ide, serta loyalitas pelanggan, dengan prioritas implementasi jangka pendek, menengah, dan panjang. Penerapannya dijabarkan melalui siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) beserta indikator keberhasilan. Penelitian menyimpulkan bahwa continuous improvement relevan dan dapat diterapkan secara sistematis untuk menjaga daya saing SCMA di tengah transformasi industri media.

Kata kunci: *Churn rate; continuous improvement; PDCA; transformasi digital; SCMA.*

1. LATAR BELAKANG

Industri media Indonesia sedang mengalami disrupsi digital (Abdillah et al., 2023). Audiens bergeser dari televisi konvensional ke platform streaming. Audiens bergeser ke layanan video on demand dan streaming (Winarko & Susilo, 2024). Akibatnya, model

bisnis berbasis iklan linear melemah. Kecerdasan buatan menuntut adaptasi berkelanjutan (Sonni, 2025). Keunggulan historis tidak lagi menjamin keberlanjutan usaha. Kemampuan memperbaiki diri menjadi sumber keunggulan bersaing. Dalam akuntansi manajemen, kemampuan ini dikenal sebagai continuous improvement (Sahmi & Abbadi, 2024). Konsep ini dijalankan melalui siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) (Naughton et al., 2024).

Penelitian ini memandang continuous improvement sebagai kerangka payung bagi lima dimensi yaitu kualitas, employee turnover, pendapatan dan penjualan, inovasi dan ide, serta loyalitas pelanggan. Kualitas konten dan pengalaman pengguna menentukan apakah audiens bertahan dan pelanggan bersedia membayar (Agustian et al., 2025). Kualitas bergantung pada talenta kreatif, sehingga perputaran karyawan memengaruhi kesinambungan produksi (Safirawarman et al., 2024). Kualitas dan stabilitas talenta selanjutnya memengaruhi kemampuan menarik pengiklan dan pelanggan berlangganan. Inovasi dan ide menggerakkan model bisnis, kemitraan, dan format konten baru bagi keempat dimensi lainnya. Loyalitas pelanggan menjadi indikator hilir yang tercermin dalam retensi dan churn rate (Mada, 2025). Kelima dimensi saling menguatkan, sehingga perbaikan satu dimensi tidak bertahan tanpa dimensi lainnya. PDCA menyediakan struktur untuk mengelola keterkaitan tersebut secara berulang.

PT Surya Citra Media Tbk. (SCMA), induk SCTV, Indosiar, dan Vidio, mencerminkan fenomena ini. Pada 2025, pendapatan konsolidasian turun 2,41% menjadi Rp6.888,00 miliar (PT Surya Citra Media Tbk, 2026). Segmen televisi dan multimedia turun 9,23%, sedangkan segmen digital tumbuh 13,19%. Laba naik 50,35% menjadi Rp729,31 miliar, tetapi ditopang efisiensi beban, bukan pertumbuhan pendapatan. Segmen digital masih rugi Rp401,77 miliar. Satu pelanggan iklan menyumbang 17,58% pendapatan dan potongan penjualan mencapai 13,14% dari pendapatan bruto. Jumlah karyawan menyusut dari 4.484 menjadi 3.543 orang. Churn Vidio diperkirakan sekitar 85% (Caesar et al., 2026).

Sejumlah penelitian telah mengkaji SCMA. Abadi & Siregar (2025) menganalisis rasio keuangan 2020-2024 dan menemukan tekanan pada profitabilitas dan efisiensi operasional. Memakai kerangka Structure-Conduct-Performance dan menemukan bahwa SCMA menyesuaikan strategi terhadap digitalisasi dan regulasi (Alwi, 2026). Lewat

kajian kepustakaan, menemukan bahwa Vidio memonetisasi platform melalui model subscription-based dan transactional-based (Agustian et al., 2025). Meneliti strategi menekan churn dan menemukan bahwa kegagalan pembayaran dan gangguan buffering menjadi penyebab dominan (Caesar et al., 2026). Studi-studi ini memotret kinerja, industri, dan platform digital. Masing-masing berfokus pada satu sudut pandang. Belum ada yang menjelaskan bagaimana perbaikan dijalankan secara terstruktur di dalam organisasi.

Tujuan utama penelitian ini adalah menganalisis kondisi SCMA periode 2021-2025 dan merumuskan usulan perbaikan berbasis continuous improvement. Secara spesifik, penelitian ini mengidentifikasi area perbaikan, menyusun usulan pada lima dimensi, dan menjabarkan penerapannya melalui siklus PDCA beserta indikator keberhasilan. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur akuntansi manajemen dengan bukti kontekstual pada perusahaan media yang bertransformasi. Secara praktis, hasilnya memberi manajemen SCMA peta prioritas perbaikan yang terukur. Penelitian ini juga bermanfaat bagi investor dan regulator dalam menilai kualitas transformasi perusahaan media publik. Ruang lingkup dibatasi pada SCMA (mencakup SCTV, Indosiar, dan Vidio), periode 2021-2025, dan lima dimensi tersebut. Penelitian menggunakan studi kasus kualitatif deskriptif dengan data sekunder dari laporan tahunan dan literatur (Cheong et al., 2023). Implementasi PDCA bersifat ilustratif, sehingga temuan dibaca sebagai kerangka rekomendasi yang dapat divalidasi penelitian lanjutan.

2. KAJIAN TEORITIS

Continuous improvement adalah proses berkelanjutan untuk menganalisis kinerja, mengidentifikasi peluang, dan melakukan perubahan, baik bertahap maupun terobosan. Konsep ini berakar pada Kaizen, filosofi perbaikan berkelanjutan dari Jepang yang berarti "perubahan menuju kebaikan". Kaizen memiliki signifikansi historis dan telah diadopsi luas di berbagai industri di dunia (Sahmi & Abbadi, 2024). Kajian sistematis atas 98 artikel periode 2000-2022 menelaah evolusi Kaizen, penerapannya di berbagai industri, serta keterbatasannya (Sahmi & Abbadi, 2024). Perbaikan berkelanjutan dipahami sebagai upaya sistematis mengurangi pemborosan dan meningkatkan nilai bagi pelanggan. Pendekatan seperti Lean, Agile, dan Kaizen membantu organisasi merampingkan proses kerja sekaligus meningkatkan kualitas layanan. Prinsip utama

perbaikan berkelanjutan adalah bahwa tidak ada proses, produk, atau sistem yang sempurna, sehingga selalu ada ruang untuk perbaikan. Agar efektif, perbaikan perlu melibatkan seluruh lapisan organisasi dan dijalankan sebagai budaya kerja, bukan inisiatif top-down yang sporadis. Pada perusahaan media seperti SCMA, pendekatan ini relevan karena tekanan industri menuntut perbaikan yang berulang pada kualitas konten, pengelolaan talenta, struktur pendapatan, inovasi, dan loyalitas pelanggan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada PT Surya Citra Media Tbk. (SCMA). Penelitian kualitatif dipakai untuk memahami kondisi objek secara alamiah dan mendalam, dengan peneliti sebagai instrumen kunci (Sugiyono, 2025). Sifat penelitiannya deskriptif, yaitu menggambarkan kondisi perusahaan pada periode 2021-2025 dan merumuskan usulan perbaikan berbasis continuous improvement, tanpa menguji hipotesis secara statistik. Ruang lingkupnya dibatasi pada SCMA (SCTV, Indosiar, dan Vidio) dengan lima dimensi perbaikan: kualitas, employee turnover, pendapatan dan penjualan, inovasi dan ide, serta loyalitas pelanggan. Sumber utamanya adalah laporan tahunan SCMA periode 2021-2025, ditambah artikel jurnal dan publikasi resmi yang relevan. Data dikumpulkan dengan teknik dokumentasi dan studi pustaka, yaitu mencatat angka-angka kunci seperti pendapatan, laba, pendapatan per segmen, konsentrasi pelanggan, dan jumlah karyawan.

Data dianalisis secara deskriptif melalui tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2025). Data dipilah sesuai lima dimensi perbaikan, disajikan dalam bentuk uraian dan perbandingan antartahun, kemudian disimpulkan menjadi masalah utama dan usulan perbaikan. Usulan tersebut diprioritaskan menurut jangka pendek, menengah, dan panjang, lalu dijabarkan melalui siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) beserta indikator keberhasilan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan data dari laporan tahunan dengan sumber pendukung lainnya (Sugiyono, 2025).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perbaikan Kualitas

Perbaikan kualitas pada PT Surya Citra Media Tbk. (SCMA) perlu diarahkan pada proses dan keluaran yang memengaruhi keputusan audiens. Pada 2025, pendapatan konsolidasian turun 2,41 persen dan segmen televisi serta multimedia turun 9,23 persen, sedangkan segmen digital tumbuh 13,19 persen (PT Surya Citra Media Tbk., 2026). Perbedaan ini menunjukkan bahwa tekanan bisnis tidak cukup dijawab dengan menambah volume produksi. Setiap konten harus relevan, memenuhi mutu teknis, dan memberi pengalaman penggunaan yang konsisten, dengan kualitas yang dapat dipantau dari produksi hingga respons audiens. Pada layanan digital, kualitas mencakup isi sekaligus pengalaman penggunaan. Kualitas sistem, personalisasi, dan kualitas konten berkaitan dengan kepuasan dan niat melanjutkan penggunaan layanan video berdasarkan permintaan (Amalya et al., 2025), sedangkan pustaka konten dan pengalaman pengguna merupakan faktor penting dalam mempertahankan pelanggan layanan penstriman (Tunsakul, 2025). Bagi Vidio, program berkualitas kehilangan nilai ketika pengguna kesulitan mencari tayangan, menemukan informasi katalog yang keliru, atau mengalami gangguan pemutaran. Karena itu, pengukuran perlu memisahkan mutu isi, mutu sistem, dan mutu layanan agar sumber masalah mudah dikenali (Barhoumi, 2024).

Standar mutu ditetapkan menurut karakter keluaran. Konten berita dinilai dari ketepatan fakta, kelengkapan konteks, kecepatan, dan kepatuhan editorial. Konten hiburan dinilai dari kekuatan cerita, kualitas produksi, ketepatan durasi, dan respons penonton. Untuk Vidio, indikator ditambah dengan stabilitas pemutaran, ketepatan metadata, waktu penyelesaian keluhan, dan kesesuaian rekomendasi. Dengan indikator yang beragam, manajemen tidak menjadikan jumlah tayangan sebagai satu-satunya ukuran, karena angka penayangan tinggi belum menjamin proses dan pengalaman pengguna yang memadai. Kendali mutu dijalankan di sepanjang alur produksi: pemeriksaan sebelum publikasi (substansi, teknis, kepatuhan, kesiapan distribusi), pemantauan setelah tayang (keluhan berulang, penyelesaian tayangan, durasi menonton, kesalahan metadata, gangguan layanan), dan evaluasi berdasarkan tanggapan pengguna. Siklus Plan-Do-Check-Act yang disertai pengukuran dan pemantauan memberi struktur bagi perbaikan berkelanjutan (Naughton et al., 2024). Di SCMA, setiap temuan perlu ditutup dengan tindakan koreksi, penanggung jawab, dan ukuran keberhasilan yang jelas.

Pelaksanaannya bergantung pada koordinasi lintas fungsi. Pengelolaan mutu merupakan bagian dari proses produksi konten (Al Karoni & Dewi, 2025), dan sumber daya manusia serta komunikasi internal berperan penting dalam menjaga kualitas organisasi media (Nwokeocha, 2024). SCMA perlu memastikan produser, editor, penulis, teknisi, pengembang produk, dan layanan pelanggan memahami standar kerja yang sama. Masukan audiens diklasifikasikan menurut sumber masalah (isi, teknis, transaksi, antarmuka, atau informasi katalog) sehingga biaya koreksi dan pencegahan dapat dibandingkan secara langsung. Dari perspektif akuntansi manajemen, kualitas perlu dikaitkan dengan biaya kegagalan dan biaya pencegahan. Kesalahan konten, gangguan layanan, dan perbaikan pascadistribusi menimbulkan biaya yang jarang tampak dalam indikator produksi. Hal ini penting karena laba SCMA pada 2025 naik di tengah penurunan pendapatan (PT Surya Citra Media Tbk., 2026). Efisiensi tetap diperlukan, tetapi pemangkasan pemeriksaan mutu atau pemeliharaan sistem berisiko menimbulkan biaya lanjutan. Prioritas jangka pendek adalah menetapkan standar mutu utama, membangun dasbor kualitas, dan menekan masalah yang paling sering memicu keluhan. Tahap berikutnya adalah mengintegrasikan data produksi, penggunaan, dan layanan pelanggan. Keberhasilan diukur dari berkurangnya kesalahan, keluhan berulang, dan gangguan layanan, serta meningkatnya kepuasan pengguna.

Perbaikan Employee Turnover

Penurunan jumlah karyawan SCMA dari 4.484 menjadi 3.543 orang perlu diperiksa sebagai persoalan stabilitas tenaga kerja (PT Surya Citra Media Tbk., 2026). Angka tersebut belum dapat langsung disebut sebagai tingkat employee turnover karena data yang tersedia tidak memisahkan pengunduran diri, berakhirnya hubungan kerja, perubahan struktur, dan kebijakan efisiensi. Namun, penurunan tenaga kerja pada perusahaan media perlu mendapat perhatian karena produksi dan pengembangan digital sangat bergantung pada pengetahuan yang terbentuk melalui pengalaman, sehingga kehilangan tenaga kerja pada posisi kritis dapat meningkatkan beban kerja, memperpanjang masa adaptasi pengganti, dan mengganggu kesinambungan kualitas. Langkah awal yang lebih tepat adalah diagnosis perputaran berdasarkan fungsi, masa kerja, posisi, dan tingkat kelangkaan keterampilan, terutama pada talenta kreatif, pengembang teknologi, analis data, dan tim produk digital yang waktu penggantinya

cenderung lebih panjang. Data keluar perlu dilengkapi wawancara keluar dan wawancara bertahan untuk membedakan sumber masalah, yaitu beban kerja, kompensasi, hubungan dengan atasan, peluang pengembangan, keseimbangan kehidupan kerja, atau ketidakjelasan karier, sehingga kebijakan retensi dapat diarahkan pada kelompok yang paling membutuhkan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa retensi perlu dibangun melalui pengalaman kerja yang sehat pada tingkat unit. Dukungan atasan dan keseimbangan kehidupan kerja berkaitan dengan niat berpindah melalui keterkaitan kerja pada pegawai perusahaan media lokal di Indonesia Timur (Maudul & Nilasari, 2022), sedangkan dukungan organisasi dan konflik keluarga-pekerjaan berhubungan dengan niat berpindah pada pekerja industri kreatif di Jakarta (Safirawarman et al., 2024). Karena pekerjaan media berlangsung dengan tenggat ketat dan kebutuhan produksi yang cepat berubah, kepemimpinan dan lingkungan kerja juga penting: kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berkaitan dengan retensi karyawan pada sektor kreatif (Rahardianto et al., 2024). Di SCMA, atasan perlu menetapkan prioritas yang jelas, memberi umpan balik spesifik, membagi beban secara rasional, dan menjadikan kejelasan tugas serta penyelesaian masalah bagian dari pengendalian rutin. Kebijakan kompensasi tetap diperlukan, tetapi penerapannya sebaiknya selektif, karena kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kompensasi tidak seluruhnya berpengaruh signifikan terhadap niat berpindah pada sampel karyawan perusahaan pers yang diteliti (Alam et al., 2022). Temuan ini menunjukkan bahwa turnover memerlukan pendekatan majemuk, dan insentif tanpa diagnosis berisiko menambah biaya tanpa menyelesaikan sumber perputaran.

Employee turnover perlu diterjemahkan menjadi informasi biaya, mencakup rekrutmen, seleksi, pelatihan, masa adaptasi, posisi kosong, dan kehilangan pengetahuan, yang dihitung per fungsi dan dibandingkan dengan nilai kontribusi posisi yang ditinggalkan agar manajemen dapat menentukan posisi yang layak memperoleh investasi retensi lebih besar. Prioritas jangka pendek mencakup pemetaan posisi kritis, evaluasi beban kerja, serta wawancara keluar dan bertahan; tahap menengah diarahkan pada jalur karier, pengembangan kompetensi, dan penghargaan atas kontribusi yang berdampak pada kualitas serta pendapatan; tahap panjang membangun perencanaan tenaga kerja yang

sejalan dengan pertumbuhan bisnis digital. Perbaikan ini harus berjalan bersama perbaikan kualitas, karena pergantian tenaga kerja pada fungsi kreatif dan teknologi mengubah pengetahuan tentang proses produksi, karakter audiens, dan pola pemecahan masalah, sehingga dapat menimbulkan pengulangan kesalahan dan masa adaptasi yang lebih panjang, sedangkan tenaga kerja berpengalaman menjaga konsistensi mutu. Keberhasilan retensi karena itu diukur melalui tingkat keluar sukarela, retensi posisi kritis, masa pengisian posisi, persentase karyawan yang bertahan setelah satu tahun, keterkaitan kerja, dan biaya perputaran per posisi, agar terlihat apakah kebijakan tenaga kerja benar-benar memperbaiki kinerja atau hanya menambah biaya.

Perbaikan Pendapatan dan Penjualan

Pendapatan neto konsolidasian SCMA berfluktuasi pada 2021-2025: Rp5.930,26 miliar, Rp7.132,53 miliar, Rp6.513,20 miliar, Rp7.057,82 miliar, dan Rp6.888,00 miliar. Laba tahun berjalan turun menjadi Rp155,87 miliar pada 2023 sebelum pulih ke Rp729,31 miliar pada 2025 (PT Surya Citra Media Tbk., 2026). Pendapatan iklan turun 11,15% dari Rp6.640,24 miliar (2024) menjadi Rp5.900,03 miliar (2025), sedangkan pendapatan lain-lain, termasuk digital dan non-iklan, tumbuh 27,28% dari Rp1.594,87 miliar menjadi Rp2.029,91 miliar (PT Surya Citra Media Tbk., 2026). Struktur pendapatan menjadi lebih sehat, tetapi belum menutup penurunan iklan. Segmen digital yang digerakkan Vidio menekan rugi dari Rp732,36 miliar menjadi Rp401,77 miliar (membaik 45,14%), namun tetap merugi (PT Surya Citra Media Tbk., 2026). Model berlangganan dan transaksional mulai menambah pelanggan berbayar, tetapi terhambat rendahnya kesediaan masyarakat membayar konten digital (Agustian et al., 2025). Tantangan utamanya adalah mempercepat titik impas investasi digital.

Risiko penjualan terletak pada konsentrasi pelanggan dan ketergantungan pada potongan harga. PT Wira Pamungkas Pariwisata menyumbang 17,58% pendapatan neto pada 2025 (18,19% pada 2024), sementara eksposur piutangnya naik dari Rp336,80 miliar (17,10% piutang pihak ketiga) menjadi Rp509,30 miliar (26,24%). Potongan penjualan 2025 sebesar Rp1.041,94 miliar setara 13,14% pendapatan bruto, membaik dari 14,30% pada 2024 (PT Surya Citra Media Tbk., 2026). Kondisi ini sejalan dengan industri, ketika platform digital global mengerjakan belanja iklan sehingga media terdorong memberi diskon dan insentif (Alwi, 2026).

Lima perbaikan diusulkan menurut urgensi. Jangka pendek (0-6 bulan) yaitu memperketat batas kredit pelanggan besar dengan pemantauan umur piutang, dan mengubah potongan penjualan menjadi diskon berjenjang yang dikaitkan dengan komitmen volume, paket lintas platform, atau pembayaran lebih cepat, karena keduanya kebijakan internal yang langsung memengaruhi pendapatan bersih dan risiko kredit. Jangka menengah (6-18 bulan): mendiversifikasi pelanggan melalui programmatic advertising dan iklan swalayan untuk menjangkau pengiklan menengah, kecil, dan UMKM, serta menawarkan paket terintegrasi yang menggabungkan slot SCTV dan Indosiar, iklan Vidio, dan hak siar eksklusif seperti BRI Liga 1 (Agustian et al., 2025), yang menuntut sistem penjualan dan kemitraan baru. Jangka panjang (lebih dari 18 bulan) yang mempercepat profitabilitas digital melalui pengendalian biaya akuisisi pelanggan dan biaya konten serta penjenjangan paket dari ad-supported hingga premium bebas iklan (Agustian et al., 2025), dan memperluas pendapatan non-iklan melalui lisensi format, distribusi konten, manajemen talenta, serta layanan TVOD, Express, dan Replay (PT Surya Citra Media Tbk., 2026), sehingga pendapatan lebih terdiversifikasi dan tahan terhadap siklus belanja iklan.

Perbaikan Inovasi dan Ide

Dari sisi inovasi, SCMA telah menunjukkan kemajuan pada model bisnis digital. Melalui Vidio, perusahaan bertransisi dari ketergantungan pada iklan konvensional menuju monetisasi yang lebih beragam. Kajian kepustakaan atas strategi monetisasi digital SCM menemukan bahwa perusahaan mengadopsi model subscription-based dan transactional-based sebagai bentuk monetisasi utama. Daya tariknya bertumpu pada konten eksklusif seperti serial orisinal dan hak siar olahraga, diperkuat promosi free trial, bundling bersama operator seluler, serta peningkatan infrastruktur teknologi dan pengalaman pengguna (Agustian et al., 2025).

Pada sisi ide, SCMA dapat memperluas pendekatan kolaboratif yang sudah dijalankan Vidio bersama operator seluler dan penyedia hak siar olahraga ke mitra di luar industri media, seperti startup teknologi, kreator konten independen, atau platform digital di sektor lain. Pendekatan ini memungkinkan SCMA mempercepat eksperimen terhadap model bisnis baru tanpa membangun seluruh kapabilitas secara internal, sekaligus membuka akses terhadap perspektif dan keahlian yang belum dimiliki perusahaan.

Kolaborasi ini juga relevan dengan upaya mempercepat titik impas segmen digital yang masih merugi.

Penerapan Siklus PDCA

Perbaikan dijalankan melalui siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) yang, bila disertai pengukuran dan pemantauan, memberi struktur bagi perbaikan berkelanjutan (Naughton et al., 2024). Pada tahap Plan, SCMA mengidentifikasi masalah prioritas: kualitas konten dan pengalaman pengguna Vidio, kesulitan mempertahankan karyawan, dominasi pendapatan iklan, ketergantungan pada pelanggan iklan tertentu, dan loyalitas pelanggan Vidio. Karena pendapatan segmen televisi dan multimedia turun pada 2025 sementara segmen digital tumbuh, SCMA perlu mempertahankan bisnis televisi sekaligus memperkuat bisnis digital. Pada tahap Do, perbaikan diterapkan melalui standar kualitas konten untuk SCTV, Indosiar, dan Vidio, tim quality control yang mengevaluasi konten sebelum tayang, serta pengumpulan masukan penonton lewat survei, komentar pengguna, media sosial, dan data perilaku di Vidio.

Pada tahap Check, hasil diukur secara rutin. Kualitas konten dipantau melalui rating, jumlah penonton, durasi menonton, tingkat penyelesaian konten, dan kepuasan pengguna, sedangkan kinerja Vidio melalui jumlah pelanggan membayar, retention rate, churn rate, pengguna aktif, dan durasi penggunaan. Pengukuran ini penting karena churn Vidio tergolong tinggi (Caesar et al., 2026). Pada tahap Act, program yang berhasil dipertahankan dan diperluas, misalnya standar kualitas konten diterapkan lebih luas bila jumlah penonton dan kepuasan pengguna meningkat, sedangkan program yang belum mencapai target ditelusuri penyebabnya (tema, format, atau cara penyampaian) dan hasilnya menjadi masukan bagi putaran Plan berikutnya.

Penerapan Pada SCMA

Penerapan siklus Plan-Do-Check-Act pada SCMA dilakukan bertahap dengan pengukuran di setiap tahap (Naughton et al., 2024). Pada kualitas konten, pedoman tertulis dan tim quality control dibentuk dalam enam bulan pertama, dimulai dari Vidio sebagai percontohan sebelum SCTV dan Indosiar (Al Karoni & Dewi, 2025). Efektivitasnya dipantau melalui share of audience, rating, dan tingkat penyelesaian konten untuk menjawab kritik keberagaman dan orisinalitas (Alwi, 2026), lalu pedoman

distandardisasi atau disempurnakan sesuai hasil. Pada employee turnover, penyusutan karyawan dari 4.484 menjadi 3.543 orang (PT Surya Citra Media Tbk., 2026) ditekan melalui pelatihan kepemimpinan supervisor dan evaluasi kompensasi, dimulai dari manajer lini di unit konten dan Vidio (Maudul & Nilasari, 2022; Rahardianto et al., 2024). Karena kompensasi tidak selalu berpengaruh signifikan (Alam et al., 2022), dampaknya dipantau melalui kehadiran, kepuasan kerja, dan rasio keluar-masuk per divisi, kemudian program diperluas atau disesuaikan.

Pada pendapatan dan penjualan, konsentrasi piutang pada satu pelanggan sebesar 26,24 persen ditekan dengan batas kredit yang lebih ketat, dimulai dari pelanggan berpiutang tertinggi, bersama penataan diskon berbasis nilai (PT Surya Citra Media Tbk., 2026). Rasio konsentrasi dan potongan penjualan (13,14 persen dari pendapatan bruto) dipantau tiap kuartal. Pada inovasi, kemitraan Vidio di luar industri media diuji sebagai percontohan untuk mempercepat titik impas segmen digital yang masih merugi Rp401,77 miliar pada 2025 (PT Surya Citra Media Tbk., 2026), dan hanya kemitraan yang menambah pelanggan membayar serta menekan kerugian yang diperluas (Agustian et al., 2025). Pada loyalitas, churn rate Vidio sekitar 85 persen (Caesar et al., 2026) ditekan melalui perbaikan infrastruktur penstriman dan sistem pembayaran, diawali uji coba notifikasi pengingat saldo dompet digital, dengan pemantauan berbasis model prediksi churn (Mada, 2025).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa SCMA menghadapi tekanan struktural pada 2025: pendapatan konsolidasian turun 2,41% dan segmen televisi serta multimedia turun 9,23%, sedangkan segmen digital tumbuh 13,19%. Kenaikan laba sebesar 50,35% ditopang efisiensi biaya, bukan pertumbuhan pendapatan, dan segmen digital masih merugi Rp401,77 miliar (PT Surya Citra Media Tbk., 2026). Tekanan itu tercermin pada lima area: mutu konten dan pengalaman pengguna yang perlu dipantau secara terpisah, penyusutan karyawan dari 4.484 menjadi 3.543 orang yang perlu didiagnosis sebelum disebut turnover, konsentrasi pelanggan iklan (17,58% pendapatan neto) dan potongan penjualan 13,14% dari pendapatan bruto, kebutuhan inovasi melalui kemitraan, serta churn Vidio yang diperkirakan sekitar 85% (Caesar et al., 2026). Kelimanya saling

terkait, sehingga perbaikan satu area tidak bertahan tanpa area lainnya. Continuous improvement yang dijalankan melalui siklus Plan-Do-Check-Act relevan sebagai kerangka untuk mengelola keterkaitan tersebut secara terukur dan berulang (Naughton et al., 2024).

Saran

Bagi manajemen SCMA, prioritas jangka pendek sebaiknya diberikan pada kebijakan internal yang berdampak langsung, yaitu pedoman mutu konten dan tim quality control yang dimulai dari Vidio, batas eksposur kredit pelanggan besar, penataan diskon berjenjang, serta diagnosis perputaran karyawan pada posisi kritis. Pada jangka menengah hingga panjang, manajemen perlu memperkuat stabilitas pembayaran dan penstriman untuk menekan churn, mengembangkan kemitraan di luar industri media, dan mengintegrasikan data produksi, penggunaan, serta layanan pelanggan dalam satu sistem pemantauan. Setiap program perlu memiliki penanggung jawab dan indikator keberhasilan yang jelas agar efisiensi tidak mengorbankan mutu. Bagi peneliti selanjutnya, karena penerapan PDCA dalam studi ini bersifat ilustratif dan bertumpu pada data sekunder, disarankan memvalidasi usulan melalui wawancara dengan manajemen, data internal perusahaan, atau perbandingan dengan perusahaan media lain, serta menghitung biaya perputaran karyawan dan angka churn dari data primer.

DAFTAR REFERENSI

- Abadi, A. I., & Siregar, N. A. (2025). *Analisis Rasio Keuangan Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Pt. Surya Citra Media Tbk. Periode 2020-2024*. 6(2).
- Abdillah, W., Usman, B., & Hasworini, F. (2023). *Turnaround Strategy of the Subscription Television Industry in Indonesia*. 15(3), 293–315.
- Agustian, D., Annisa, F. A., & Novrian, N. (2025). *Monetisasi Media Digital Oleh SCM: Model Bisnis Berbayar di Platform Video*. 1(4), 186–194.
- Al Karoni, M. U., & Dewi, P. A. R. (2025). Analisis implementasi total quality management pada pencapaian mutu penyajian konten cyber religion: Studi kasus pada media Progresif TV Pondok Pesantren Progresif Bumi Sholawat Sidoarjo. *The Commecium*, 10(1), 24–35. <https://doi.org/10.26740/tc.v10i1.72667>
- Alam, S., Ridjal, S., Samad, A. N. A., & Samad, M. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap turnover intention pada karyawan perusahaan pers dalam SMSI Sulsel. *Publik Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 9(3), 489–499. <https://doi.org/10.37606/publik.v9i3.342>
- Alwi, M. U. (2026). *Transformasi Industri Media: Analisis Structure-Conduct-*

Performance (SCP) PT Surya Citra Media. 1, 576–592.

- Amalya, R., Suhud, U., & Berutu, M. B. (2025). Membangun continuance intention pada konsumen SVOD: Analisis peran system quality, personalization dan content quality. *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 4(9), 2259–2274. <https://doi.org/10.56799/jim.v4i9.11105>
- Barhoumi, S. (2024). The development of media quality in the Digital Age. *List Forum Für Wirtschafts- Und Finanzpolitik*, 50, 183–203. <https://doi.org/10.1007/s41025-024-00268-3>
- Caesar, L. A. Y., Nadifa, A., Larasati, A., Sudjatmoko, A., & Fauz, H. (2026). *Strategy to minimize churn rate for Indonesian streaming platform*. 25(3), 181–192.
- Cheong, H., Lyons, A., Houghton, R., & Majumdar, A. (2023). Secondary Qualitative Research Methodology Using Online Data within the Context of Social Sciences. *International Journal of Qualitative Methods*, 22, 1–19. <https://doi.org/10.1177/16094069231180160>
- Mada, Y. P. (2025). *Prediksi Churn Pelanggan di Layanan Streaming Berbasis Analisis Perilaku*. 5(1), 13–21.
- Maudul, A., & Nilasari, B. M. (2022). Pengaruh supervisor support dan work life balance terhadap turnover intention yang dimediasi work engagement pada pegawai perusahaan media lokal di Indonesia Timur. *JMBI UNSRAT Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, 9(3), 999–1016. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v9i3.43250>
- Naughton, E., Moran, R., Kharub, M., Sa, J. C., & McDermott, O. (2024). A structured model for continuous improvement methodology deployment and sustainment: A case study. *Heliyon*, 10(21), e40034. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40034>
- Nwokeocha, I. (2024). Total quality management in media outfits and organizational performance. *International Journal of Economic, Finance and Business Statistics*, 2(1), 31–42. <https://doi.org/10.59890/ijefbs.v2i1.1383>
- PT Surya Citra Media Tbk. (2026). *Laporan tahunan SCMA Tahun 2025*.
- Rahardianto, R., Hadikusumo, R. A., & Risambessy, A. (2024). Analysis of the relationship of transformational leadership, work environment, and job satisfaction on employee retention of the millennial generation in the creative sector. *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 12(1), 133–146. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v12i1.612>
- Safirawarman, I., Tanuwijaya, J., & Putra, A. W. G. (2024). Creative industry employee's turnover intention problem solving in Jakarta. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23(2), 139–152. <https://doi.org/10.28932/jmm.v23i2.7791>
- Sahmi, Z., & Abbadi, L. El. (2024). *The evolution of Kaizen in the industry: systematic literature review*. 12, 169–179.
- Sonni, A. F. (2025). Digital transformation in journalism: mini review on the impact of AI on journalistic practices. *Frontiers in Communication*, 1–4. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1535156>
- Sugiyono. (2025). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.

- Tunsakul, K. (2025). Determinants of user retention in streaming services: The role of content library and user experience. *Human Behavior, Development and Society*, 26(2), 210–220. <https://doi.org/10.62370/hbds.v26i2.278793>
- Winarko, H. B., & Susilo, D. (2024). Media consumption behaviours and health impacts of video-on-demand services in Indonesia. *Jurnal Studi Komunikasi*, 8(3), 521–532. <https://doi.org/10.25139/jsk.v8i3.8663>