

# MEMAHAMI PROSES MARKETISASI LEMBAGA PENYIARAN PUBLIK UNTUK MEMPERTAHANKAN EKSISTENSI DI ERA DIGITAL: STUDI KASUS TVRI STASIUN JAWA TENGAH

Cathlene Tanty Rahmaika Tambunan, Sunarto

[cathlenetambunan@gmail.com](mailto:cathlenetambunan@gmail.com)

Program Studi S1 Ilmu Komunikasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Jl. Prof Soedarto, SH, Tembalang, Semarang Kotak Pos 1269 Telepon (024) 746407  
Faksimile (024) 746504 Laman: <https://www.fisip.undip.ac.id/> Email: [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

## ABSTRACT

*The development of the digital era has shifted public media consumption patterns and threatened the existence of broadcasting media in Indonesia, including TVRI as a Public Service Broadcaster. As a public broadcasting institution, TVRI has been mandated to reach all Indonesian citizens under Government Regulation No. 13 of 2005. However, a decline in terrestrial television viewership and the failure to achieve the 2025 Non-Tax State Revenue (PNBP) target have been experienced by TVRI. These conditions have encouraged TVRI Central Java Station to integrate market logic into a non-commercial public institution, a process referred to as marketization. This study was conducted to understand the marketization process undertaken by TVRI Central Java Station in maintaining its existence in the digital era. A qualitative approach with a post-positivist paradigm was employed. Data were collected through in-depth interviews with eight informants, direct observation, and documentation, and were subsequently analyzed using a case study method based on Murschetz's (2017) Extended Structure–Conduct–Performance (SCP) framework. The findings indicate that changes in market structure and government policies have led TVRI Central Java Station to implement marketization through a hybrid institutional logic, in which market logic and public service logic are simultaneously applied. Market logic is manifested through direct marketing, audience segmentation, advertising product diversification, multiplatform distribution, the use of artificial intelligence (AI) to improve production efficiency, and the utilization of commercial opportunities. On the other hand, public service logic is maintained through the production of informational and local cultural content, international to local news programs delivered in regional languages, religious education programs, the application of news framing that prioritizes national unity, and the relay broadcasting of TVRI National and Presidential broadcasts. This study concludes that marketization at TVRI Central Java Station does not represent full commercialization but rather an institutional negotiation between market logic and the public service mandate. The existence of public service broadcasting institutions in the digital era is determined by their ability to build digital visibility while preserving their identity as public media institutions. Therefore, content strategies should be optimized according to the characteristics of each digital platform, human resource capacity should be strengthened, and a more accurate audience measurement system should be developed.*

**Keywords:** *Marketization, Public Broadcasting Institution, TVRI, Media Economics, Hybrid Institutional Logic, Digital Era*

## ABSTRAKSI

Perkembangan era digital telah menggeser pola konsumsi media masyarakat dan mengancam eksistensi media penyiaran di Indonesia, termasuk Lembaga Penyiaran Publik TVRI. Sebagai lembaga penyiaran publik, TVRI memiliki mandat untuk menjangkau seluruh

masyarakat Indonesia berdasarkan PP No. 13 Tahun 2005. Namun, TVRI menghadapi penurunan jumlah penonton televisi terestrial serta tidak tercapainya target Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) pada tahun 2025. Kondisi tersebut mendorong TVRI Stasiun Jawa Tengah untuk mengintegrasikan logika pasar ke dalam institusi publik yang bersifat nonkomersial atau disebut marketisasi. Penelitian ini bertujuan untuk memahami proses marketisasi TVRI Stasiun Jawa Tengah dalam mempertahankan eksistensinya di era digital. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma post-positivistik. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap delapan informan, observasi langsung, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan metode studi kasus dengan kerangka Structure–Conduct–Performance (SCP) Extended Murschetz (2017). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan struktur pasar dan kebijakan pemerintah mendorong TVRI Stasiun Jawa Tengah menerapkan marketisasi melalui *hybrid institutional logic*, yaitu logika pasar dan logika pelayanan publik yang berjalan secara bersamaan. Logika pasar diwujudkan melalui *direct marketing*, segmentasi audiens, diversifikasi produk iklan, distribusi multiplatform, penggunaan AI untuk efisiensi produksi, serta pemanfaatan momentum komersial. Di sisi lain, logika pelayanan publik dipertahankan melalui produksi konten informasi dan budaya lokal, program berita internasional hingga lokal berbahasa daerah, pendidikan agama, penerapan framing berita yang mengutamakan persatuan bangsa, serta relai tayangan TVRI Nasional dan Siaran Kepresidenan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa marketisasi pada TVRI Stasiun Jawa Tengah bukan merupakan komersialisasi penuh, melainkan negosiasi institusional antara logika pasar dan mandat pelayanan publik. Eksistensi lembaga penyiaran publik di era digital ditentukan oleh kemampuan institusi membangun visibilitas digital tanpa meninggalkan identitasnya sebagai media publik. Oleh karena itu, TVRI Stasiun Jawa Tengah perlu memaksimalkan strategi konten sesuai karakteristik platform digital, memperkuat kapasitas sumber daya manusia, dan membangun sistem pengukuran kepemirsaaan yang lebih akurat.

**Kata Kunci:** Marketisasi, Lembaga Penyiaran Publik, TVRI, Ekonomi Media, Hybrid Institutional Logic, Era Digital

## PENDAHULUAN

Era digital telah mengubah cara masyarakat mengonsumsi media secara mendasar. Pergeseran ini berdampak langsung pada keberlangsungan institusi media tradisional seperti televisi, yang kini harus berjuang untuk tetap relevan. Menurut data BPS (2024), persentase penduduk yang menonton televisi dalam seminggu terakhir turun dari 86,62% di tahun 2021 menjadi 70,45% pada tahun 2024. Penurunan ini berbanding terbalik dengan meningkatnya penggunaan media sosial dan platform digital dari tahun ke tahun.

Lembaga Penyiaran Publik TVRI, sebagai satu-satunya stasiun televisi milik

negara, merasakan dampak ini secara nyata. Data Nielsen menunjukkan rata-rata penonton harian TVRI turun dari estimasi 416.835 jiwa per hari pada tahun 2021 menjadi hanya 50.273 jiwa per hari pada September 2025. Penurunan ini tidak hanya berdampak pada ketercapaian target audiens, tetapi juga pada kemampuan TVRI menghasilkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Berdasarkan Laporan Kinerja Semester 1 Tahun 2025, TVRI Stasiun Jawa Tengah hanya mampu memenuhi sekitar 40% dari target PNBP sebesar Rp2,127 miliar.

Di sisi lain, sebagai lembaga penyiaran publik yang diamanatkan PP No. 13 Tahun 2005, TVRI wajib menyediakan

layanan informasi, pendidikan, dan hiburan bagi seluruh masyarakat Indonesia. Tegangan antara mandat pelayanan publik dan tuntutan finansial inilah yang mendorong TVRI Stasiun Jawa Tengah melakukan marketisasi, sebuah proses masuknya logika pasar ke dalam institusi yang secara historis bersifat non-komersial.

Marketisasi TVRI Jawa Tengah terlihat dari berbagai adaptasi yang dilakukan: kehadiran aktif di enam platform media sosial sejak 2018, penggunaan kecerdasan buatan (AI) dalam produksi konten, serta pembukaan berbagai paket layanan iklan komersial. Fenomena ini menarik untuk dikaji karena TVRI, sebagai lembaga publik, harus menyeimbangkan logika pasar dengan mandat pelayanan publiknya.

Penelitian mengenai strategi bertahan media di era digital umumnya berfokus pada media komersial. Studi tentang bagaimana lembaga penyiaran publik lokal menjalani proses marketisasi, khususnya dalam konteks Indonesia, masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan: bagaimana proses marketisasi TVRI Stasiun Jawa Tengah dalam mempertahankan eksistensinya di era digital?

### **TUJUAN PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk memahami proses marketisasi pada TVRI Stasiun Jawa Tengah dalam mempertahankan eksistensinya di era digital, dengan mengidentifikasi bentuk-bentuk adaptasi institusional yang dilakukan dalam menghadapi perubahan struktur pasar media.

## **KERANGKA TEORETIS**

### ***Teori Ekonomi Media Albarran***

Ekonomi Media merupakan studi tentang bagaimana perusahaan media memanfaatkan sumber daya untuk memproduksi dan mendistribusikan konten kepada khalayak (Albarran, 2023). Dalam perspektif mikroekonomi, industri media memiliki karakteristik unik berupa dual market model yaitu media bekerja di dua pasar sekaligus: pasar konten (menyediakan informasi untuk audiens) dan pasar perhatian (menjual perhatian audiens kepada pengiklan). Kedua pasar ini bersifat linier: semakin besar jumlah audiens, semakin besar pula potensi pendapatan iklan.

### ***Model S-C-P Extended Murschetz***

Untuk menganalisis dinamika ini, peneliti menggunakan Industrial Organization Model atau model Structure-Conduct-Performance (S-C-P) yang dikembangkan Paul Murschetz (2015). Model Extended SCP memperhitungkan keberadaan institusi pemerintah dan perkembangan teknologi sebagai faktor yang memengaruhi struktur pasar, perilaku institusi, dan performansi.

Model ini mencakup lima dimensi: (1) Basic Conditions meliputi supply (kemampuan produksi, inovasi teknologi, struktur biaya) dan demand (preferensi audiens, elastisitas pasar, pertumbuhan ekonomi pengiklan); (2) Structure mencakup analisis kompetitor, diferensiasi produk, hambatan masuk-keluar pasar, dan integrasi vertikal; (3) Conduct meliputi strategi penetapan harga, strategi produk, periklanan, serta riset dan pengembangan; (4) Performance diukur dari efisiensi produktif, efisiensi alokatif, ekuitas, kualitas layanan, dan kemajuan teknologi;

dan (5) Institutional Framework mencakup kebijakan persaingan, hak kepemilikan, serta pajak dan subsidi.

### ***Proses Marketisasi***

Marketisasi merupakan transformasi organisasi publik menjadi lebih berorientasi pada prinsip pasar (Lee & Kotler, 2006). Dalam konteks media dan lembaga penyiaran publik, marketisasi merujuk pada proses masuknya logika pasar ke dalam institusi non-pasar (Tituk dkk., 2025). Tekanan pasar seringkali memaksa lembaga penyiaran publik untuk menyeimbangkan mandat pelayanan publik dengan tuntutan ekonomi tanpa mengorbankan identitas publiknya. Negosiasi ini menghasilkan hibridisasi model operasional yang dalam penelitian ini disebut hybrid institutional logic.

### ***Eksistensi di Era Digital***

Dalam konteks media, eksistensi dapat dipahami sebagai kemampuan suatu lembaga penyiaran untuk tetap hadir, relevan, dan diperhitungkan di tengah audiens serta pelaku industri, meskipun lingkungan teknologi dan perilaku konsumen terus berubah (Kamus Besar Bahasa Indonesia). Era digital memberikan dampak ganda: membuka peluang baru berupa perluasan jangkauan dan monetisasi konten digital, sekaligus menciptakan ancaman fragmentasi audiens, penurunan rating siaran linear, dan migrasi pengiklan ke platform global.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma post-positivistik dan desain penelitian studi kasus. Situs penelitian adalah TVRI Stasiun Jawa Tengah, Jl. Pucang Gading Raya Kav. A-2, Batusari, Mranggen, Demak.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik. Pertama, wawancara mendalam (in-depth interview) terstruktur dengan delapan informan yang bertanggung jawab langsung dalam kegiatan marketisasi, yaitu Kepala Stasiun, Ketua Tim Pengendali Program, Ketua Tim Pengendali Berita, Ketua Tim Pengendali Pengembangan Usaha, Ketua Tim Pengendali Keuangan, Ketua Tim Pengendali Konten Media Baru, Ketua Tim Pengendali Promo, dan satu penonton aktif TVRI Jawa Tengah. Kedua, observasi partisipatif. Ketiga, dokumentasi berupa arsip laporan resmi, foto kegiatan, dan dokumen kebijakan internal.

Analisis data menggunakan teknik studi kasus Robert K. Yin (2018), meliputi penjodohan pola (pattern matching), pembuatan eksplanasi, dan analisis deret waktu. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber data, teori, dan peneliti, sesuai prinsip critical realism paradigma post-positivis.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### ***Basic Conditions: Supply dan Demand***

Dari sisi penawaran, TVRI Jawa Tengah memiliki keterbatasan struktural yang menghambat proses marketisasi. Pertama, ketiadaan data Nielsen membuat Tim Pengembangan Usaha sulit menawarkan jasa iklan kepada mitra komersial yang membutuhkan data demografis penonton. Kedua, Tim Konten Media Baru hanya terdiri dari 5 orang dari sekitar 200 karyawan (2,5%), namun mampu menghasilkan total engagement 77 juta di tahun 2025, angka yang tidak sebanding dengan alokasi sumber daya yang diberikan. Ketiga, TVRI Jawa Tengah hanya memiliki 13 kontributor untuk meliput 35 kabupaten/kota, sehingga satu

kontributor harus mencakup dua hingga empat wilayah sekaligus.

Dari sisi teknologi, inovasi terus dilakukan meskipun menghadapi hambatan. Peralihan sepenuhnya ke siaran digital sesuai kebijakan Analog Switch-Off (ASO) berhasil meningkatkan kualitas tampilan, namun proyek Digital Broadcasting System (DBS) yang seharusnya membangun infrastruktur digital terhenti karena ketidaksiadaan Komdigi sebagai pengelola. Di sisi lain, penggunaan AI dalam produksi konten media sosial, livestreaming YouTube, dan platform OTT Klik TVRI menjadi inovasi nyata yang terus dikembangkan.

Dari sisi permintaan, terjadi pergeseran mendasar pola konsumsi media. Audiens, terutama generasi muda, beralih dari televisi terestrial ke platform digital yang lebih interaktif. Kebijakan ASO memperparah penurunan penonton terestrial karena tidak semua masyarakat memiliki set-top-box untuk mengakses siaran digital. Penonton kini lebih memilih format video on demand yang dapat diakses kapan saja, dengan attention span yang semakin pendek. Pergeseran ini juga mengikuti preferensi pengiklan yang mulai beralih ke media digital yang lebih terukur, sehingga 99,5% pendapatan iklan TVRI Jawa Tengah masih berasal dari Iklan Layanan Masyarakat (ILM) dari instansi pemerintah.

### ***Structure: Struktur Pasar***

TVRI Jawa Tengah tidak berkompetisi dalam pasar keuntungan, melainkan dalam pasar atensi. Keunggulan kompetitif utamanya terletak pada jangkauan berita di seluruh 35 kabupaten/kota melalui jaringan kontributor, yang tidak dimiliki TV lokal swasta seperti Batik TV, TVKU, Cakra TV,

dan TATV. Namun dalam pasar iklan digital, persaingan telah meluas ke seluruh platform audio-visual termasuk YouTube, Netflix, media sosial, bahkan kanal YouTube pribadi.

Diferensiasi produk TVRI Jawa Tengah mencakup tiga kategori program (pendidikan agama, pendidikan budaya, dan hiburan), berita multiformat dalam bahasa Indonesia dan bahasa daerah (Mataraman dan Banyumasan), konten digital edukatif, serta jasa non-siaran berupa sewa multiplexer, sewa lahan aset negara, dan royalti arsip historis. Hambatan regulasi dalam menerima iklan komersial—melalui sistem media order aplikasi Aprina dan ketentuan PP No. 33 Tahun 2024—membuat TVRI jauh lebih sulit menarik pengiklan dibanding media swasta.

### ***Conduct: Strategi Marketisasi***

Sebagai respons terhadap tekanan struktur pasar, TVRI Jawa Tengah menjalankan berbagai strategi perilaku (conduct). Dalam penetapan harga, tarif iklan sepenuhnya mengacu pada PP No. 33 Tahun 2024 yang tidak dapat dinegosiasikan secara bebas seperti media swasta. Sebagai adaptasi, TVRI Jawa Tengah menerapkan pendekatan relationship marketing dengan mengunjungi calon mitra secara langsung setiap hari.

Strategi produk mencakup beberapa pendekatan. Diversifikasi program dilakukan dengan menciptakan varian dari program sukses, seperti Campursari Kota Lama yang dipecah menjadi Campursari Bank Jateng untuk menarik sponsor spesifik. Program Nol Rupiah memberikan fasilitas produksi secara cuma-cuma kepada mitra yang menyediakan konten/talent, sehingga TVRI dapat mempertahankan jam tayang meskipun

anggaran terbatas. Segmentasi audiens diterapkan pada program siaran—program anak-anak (SiBobo) di hari Minggu sore, program budaya (ketoprak, wayang) di atas pukul 22.00 meskipun konten digital tidak menargetkan segmen usia spesifik.

Khusus dalam pemberitaan, TVRI Jawa Tengah menerapkan strategi framing yang khas: menyajikan sudut pandang solusi (aftermath) daripada menonjolkan kejadian negatif, sejalan dengan tagline 'Media Pemersatu Bangsa'. Setiap berita kriminal atau korupsi tetap diliput namun dengan menerapkan praduga tak bersalah secara ketat. Skala prioritas berita mengutamakan bencana alam, disusul kejadian politik atau ekonomi besar, dan peristiwa hukum besar.

Dalam periklanan, TVRI Jawa Tengah menawarkan slot prime time pukul 17.00, memanfaatkan momentum event besar seperti Ramadan dan Piala Dunia, serta melibatkan jejaring wartawan/kontributor sebagai pintu masuk klien advertorial. Nilai tambah berupa tayangan iklan di YouTube, TikTok, dan Facebook ditawarkan kepada pengiklan sebagai komplemen siaran terestrial. Dalam riset dan pengembangan, TVRI Jawa Tengah mulai mengadopsi AI sebagai alternatif eksekusi konten, membentuk Tim Konten Media Baru (2019) dan Tim Promo (2023), serta melakukan survei minat pemirsa secara berkala melalui Google Form.

### ***Performance: Capaian Kinerja***

Kinerja TVRI Jawa Tengah menunjukkan paradoks. Di satu sisi, engagement digital mencapai 77 juta pada 2025 angka signifikan mengingat tim pengelola hanya 5 orang. Program siaran lokal juga memenuhi 100% standar P3SPS. Di sisi lain, realisasi PNBPN hanya mencapai

30-40% dari target Rp2,127 miliar, sehingga target diturunkan menjadi Rp1,8 miliar untuk tahun 2026. OTT Klik TVRI tidak populer bahkan di kalangan karyawan internal, dan engagement konten budaya di platform digital justru menurun.

Penonton dan pengikut media sosial TVRI Jawa Tengah menilai konten berita lokal sudah cukup valid dan mencakup wilayah yang luas, namun konten media sosial dianggap masih 'bermain aman' dan terlambat beradaptasi dengan standar editing modern. Strategi promosi jasa iklan senilai Rp333.000 di media sosial dinilai terlalu memaksakan orientasi komersial dan berpotensi merusak citra lembaga penyiaran publik.

### ***Institutional Framework: Kerangka Kelembagaan***

Kerangka kelembagaan TVRI Jawa Tengah sangat kuat namun sekaligus membatasi fleksibilitas operasional. Dari sisi kebijakan persaingan, KPID mengawasi standar konten melalui P3SPS, sedangkan PP No. 33 Tahun 2024 mengatur tarif iklan secara nasional tanpa ruang negosiasi. Sistem media order digital (aplikasi Aprina) yang terintegrasi dengan kas negara membuat proses penerimaan iklan jauh lebih rumit dibanding media swasta. Tim Pengembangan Usaha juga tidak diperbolehkan membuat akun media sosial terpisah untuk promosi, karena seluruh aktivitas digital harus berada di bawah kontrol institusi.

Tekanan fiskal meningkat signifikan sejak kebijakan efisiensi anggaran 2025. Biaya perjalanan dinas turun drastis dari sekitar Rp680 juta menjadi hanya Rp62 juta, sedangkan anggaran produksi non-operasional untuk 2026 dihapus seluruhnya dan dibebankan ke PNBPN. Karena target PNBPN tidak

tercapai, dana yang dikembalikan dari kas negara hanya 20% dari perolehan aktual, jauh dari ketentuan ideal 80%, sehingga fleksibilitas pengelolaan keuangan sangat terbatas.

### ***Hybrid Institutional Logic: Temuan Utama***

Pattern matching antara prediksi model S-C-P dengan data lapangan menghasilkan temuan utama: TVRI Stasiun Jawa Tengah tidak berkompetisi dalam pasar keuntungan melainkan pasar atensi dan legitimasi publik—sebuah penyimpangan dari asumsi model S-C-P konvensional yang dirancang untuk media komersial. Penyimpangan ini mengarah pada konsep hybrid institutional logic sebagai kerangka penjelas yang lebih tepat.

Dalam hybrid institutional logic, logika pasar dan logika pelayanan publik berjalan secara bersamaan tanpa mengeliminasi satu sama lain. Logika pasar hadir melalui segmentasi audiens, diversifikasi produk iklan, direct marketing berbasis kunjungan klien, distribusi multiplatform, penggunaan AI, dan pemanfaatan momentum komersial seperti Ramadan dan Piala Dunia. Sementara itu, logika pelayanan publik dipertahankan melalui produksi konten informasi dan budaya lokal, berita berbahasa daerah, pendidikan agama lintas lima agama, framing berita yang mengutamakan persatuan, serta relai siaran kepresidenan yang menjadi prioritas utama.

Analisis deret waktu menunjukkan bahwa proses marketisasi TVRI bukan fenomena baru. Benih marketisasi pertama muncul sejak TVRI menerima pendanaan iklan pada 1963, terhenti total ketika siaran iklan dilarang pada 1981, dan mulai tumbuh kembali pasca-reformasi. Proses ini semakin intensif di era digital dengan

tekanan ganda: pergeseran audiens ke platform digital dan tuntutan pencapaian PNBPN. TVRI Jawa Tengah sendiri lahir pada 1996 dalam kondisi non-komersial penuh, sehingga warisan budaya organisasi ini menjadi faktor yang memoderasi seberapa jauh marketisasi dapat berjalan tanpa menggerus identitas publiknya.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa TVRI Jawa Tengah telah mengalami transformasi institusional dari lembaga penyiaran publik non-komersial menjadi lembaga penyiaran hybrid yang menggabungkan public service logic dan market logic secara bersamaan. Transformasi ini tidak terjadi secara tiba-tiba maupun dirancang secara strategis sejak awal, melainkan merupakan respons bertahap terhadap tekanan regulasi, fragmentasi audiens, serta tuntutan efisiensi anggaran sepanjang periode 2019–2025. Regulasi seperti PP No. 13 Tahun 2005, PP No. 33 Tahun 2024, serta Inpres No. 1 Tahun 2025 berperan penting dalam membentuk struktur hybrid ini, yang tidak bersifat sementara, tetapi telah menjadi desain kelembagaan permanen. Selain itu, proses marketisasi yang terjadi bersifat reaktif, ditandai dengan adanya jeda panjang antara perubahan regulatif dan implementasi perilaku pasar, yang menunjukkan bahwa perubahan formal tidak serta-merta mengubah praktik institusional tanpa adanya tekanan eksternal yang signifikan.

Lebih lanjut, marketisasi TVRI Jawa Tengah dapat dikategorikan sebagai regulated marketization, yaitu proses komersialisasi yang tetap berada dalam batasan ketat regulasi negara, sehingga menciptakan kondisi pseudo-market. Dalam praktiknya, hal ini memunculkan berbagai tegangan struktural antara tuntutan pendapatan, mandat pelayanan publik, citra kelembagaan, serta keterbatasan data audiens. Tegangan

tersebut berkontribusi pada munculnya paradoks kinerja, di mana capaian tinggi dalam aspek pelayanan publik berjalan beriringan dengan rendahnya performa pasar. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa keberlanjutan TVRI Jawa Tengah di era digital tidak hanya ditentukan oleh logika pasar, tetapi oleh kemampuan institusi dalam mengelola dualitas logika kelembagaan. Penelitian ini juga memperluas model S-C-P Murschetz (2015) dengan menunjukkan bahwa kerangka institusional berperan aktif dalam membatasi dan mengarahkan dinamika structure, conduct, dan performance lembaga penyiaran publik.

### SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang diajukan.

Bagi TVRI Stasiun Jawa Tengah: perlu dilakukan riset audiens yang lebih sistematis untuk menentukan segmentasi dan tujuan konten digital yang jelas; alokasi SDM di Tim Konten Media Baru perlu ditingkatkan agar sepadan dengan target engagement yang ditetapkan; serta strategi promosi jasa iklan di media sosial perlu dikurasi agar tidak merusak citra lembaga penyiaran publik. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan mengkaji perbandingan proses marketisasi di beberapa stasiun proses marketisasi di beberapa stasiun TVRI lain untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif.

### DAFTAR PUSTAKA

- Albarran, A. B. (2023). *Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts* (3rd ed.). Iowa State Press.
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik Telekomunikasi Indonesia 2024*. BPS RI.
- Innset, O., & Rudberg, A. P. (2024). The Marketization of Public Broadcasting. *Media, Culture & Society*, 46(2), 312–328.
- Lee, N. R., & Kotler, P. (2006). *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good* (4th ed.). Sage Publications.
- Murschetz, P. (2015). The Changing Face of the German Broadcast Television Industry: The Case of Smart TV. *Journal of Media Business Studies*, 12(1), 1–24.
- Napoli, P. M. (2011). *Audience Evolution: New Technologies and the Transformation of Media Audiences*. Columbia University Press.
- Nuzuli, A. K. (2024). Media Penyiaran di Era Konvergensi: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Komunikasi Indonesia*, 12(1), 45–60.
- PPID TVRI. (2025). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah TVRI Stasiun Jawa Tengah Semester 1 Tahun Anggaran 2025*. LPP TVRI.
- Tituk, A., Rahmadhani, N., & Prasetya, B. (2025). Logika Pasar dan Pelayanan Publik: Studi Marketisasi Media Publik Indonesia. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 22(1), 15–33.
- Webster, J. G. (2014). *The Marketplace of Attention: How Audiences Take Shape in a Digital Age*. MIT Press.
- Zayim, M. (2014). Public Broadcasting in the Digital Age: Challenges and Opportunities. *European Journal of Communication*, 29(6), 689–703.