

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa TVRI Jawa Tengah telah mengalami transformasi institusional dari lembaga penyiaran publik yang sepenuhnya non-komersial menjadi lembaga penyiaran hybrid yang secara bersamaan menjalankan logika pelayanan publik dan logika pasar. Transformasi ini tidak berlangsung secara tiba-tiba atau direncanakan secara strategis, melainkan merupakan akumulasi respons bertahap terhadap tekanan regulasi, fragmentasi audiens, dan efisiensi anggaran yang semakin intens dalam periode 2019–2025. Berikut adalah simpulan atas temuan penelitian ini.

1. TVRI Jawa Tengah telah bertransformasi menjadi lembaga penyiaran hybrid yang berdiri di dua logika kelembagaan secara bersamaan: *public service logic* dan *market logic*. Transformasi ini dipicu oleh serangkaian kebijakan yang berlapis dimulai dari PP No. 13 Tahun 2005 yang pertama kali memperkenalkan kewajiban PNB dan membolehkan iklan komersial hingga 15%, diperkuat oleh PP No. 33 Tahun 2024 yang menetapkan tarif PNB secara rinci, dan diakselerasi oleh kebijakan efisiensi anggaran melalui Inpres No. 1 Tahun 2025. Kondisi hybrid ini bukan fase transisi menuju komersialisasi penuh, melainkan desain kelembagaan permanen yang sudah terkodifikasi dalam regulasi yang berlaku.
2. Proses marketisasi TVRI Jawa Tengah bersifat reaktif dan bertahap, bukan strategis sejak awal. Terdapat jeda empat belas tahun antara terbentuknya structure pasar secara regulatif (2005) dan munculnya conduct berorientasi

pasar yang aktif (2019), yaitu ketika TVRI Jawa Tengah mulai aktif menggunakan media sosial, membentuk Tim Konten Media Baru, dan menerapkan strategi segmentasi audiens. Jeda ini menunjukkan bahwa perubahan regulasi formal tidak otomatis mengubah perilaku institusional artinya dibutuhkan tekanan eksternal yang mencapai titik kritis untuk menggerakkan institusi dari posisi pasif ke posisi adaptif.

3. Kondisi marketisasi yang terjadi pada TVRI Jawa Tengah lebih tepat dikategorikan sebagai regulated marketization, yaitu proses komersialisasi yang berlangsung dalam koridor ketat regulasi negara. TVRI Jawa Tengah mengadopsi perilaku yang menyerupai pelaku pasar mulai dari segmentasi audiens, diversifikasi pendapatan, strategi direct marketing, pemanfaatan media sosial enam platform, hingga pembentukan Tim Promo pada 2023 namun seluruh aktivitas tersebut tetap terikat pada mekanisme administrasi PNBPN yang mengharuskan pendapatan disetorkan terlebih dahulu ke kas negara, tarif iklan yang ditetapkan sepihak oleh negara, dan kontrol terpusat dari LPP TVRI Nasional atas platform digital. Kondisi ini menempatkan TVRI Jawa Tengah sebagai pseudo-market yaitu meniru logika pasar di permukaan, namun tidak memperoleh kebebasan mekanisme pasar yang sesungguhnya.
4. Hybrid institutional logic pada TVRI Jawa Tengah termanifestasi dalam tiga titik tegangan konkret yang dapat diidentifikasi. Pertama, tegangan antara tuntutan PNBPN yang baru terealisasi 30–40% dari target dan mandat pelayanan publik yang mengikat seluruh kebijakan editorial. Kedua, tegangan antara kebutuhan promosi iklan secara terbuka di media sosial dan tuntutan menjaga citra sebagai lembaga penyiaran publik yang tidak berorientasi komersial. Ketiga, tegangan antara engagement digital yang mencapai 77 juta pada 2025

yang seharusnya meningkatkan daya tawar kepada pengiklan dan ketiadaan data audiens Nielsen untuk siaran terestrial yang justru melemahkan posisi tawar tersebut. Ketiga tegangan ini bukan kegagalan manajemen yang dapat diselesaikan melalui perbaikan operasional, melainkan konsekuensi struktural permanen dari desain kelembagaan hybrid yang memang disengaja oleh regulasi.

5. Performance TVRI Jawa Tengah menunjukkan paradoks yang merupakan cerminan langsung dari kondisi hybrid institutional logic-nya: capaian tinggi pada dimensi pelayanan publik (kepatuhan 100% standar P3SPS, tidak ada teguran KPID, peningkatan citra pasca hak siar Piala Dunia 2026, engagement digital 77 juta) berjalan bersamaan dengan capaian rendah pada dimensi pasar (PNBP hanya 30–40% dari target, OTT Klik TVRI tidak populer bahkan di kalangan internal, konten budaya digital mengalami penurunan engagement). Paradoks ini mengonfirmasi bahwa eksistensi TVRI Jawa Tengah di era digital tidak ditentukan semata oleh kinerja pasar, melainkan oleh kemampuan institusi dalam mengelola dua logika kelembagaan yang saling bertegangan secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa proses marketisasi TVRI Jawa Tengah adalah proses regulated marketization yang menghasilkan bentuk hybrid institutional logic sebagai karakteristik permanennya. Temuan ini memperluas model S-C-P Murschetz (2015) dengan menunjukkan bahwa pada lembaga penyiaran publik, institutional framework bukan sekadar konteks pasif melainkan variabel aktif yang menentukan batas-batas kemungkinan bagi setiap perubahan structure, conduct, dan performance institusi.

## 5.2.Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai rekomendasi akademis, praktis, dan sosial.

1. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi dalam pengembangan kajian ekonomi media, khususnya dalam memahami proses marketisasi lembaga penyiaran publik di era digital. Peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat mengkaji fenomena serupa dengan menggunakan pendekatan ekonomi politik media yang lebih kritis untuk melihat relasi antara negara, pasar, dan institusi media dalam proses transformasi industri penyiaran.
2. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi TVRI Jawa Tengah dalam mengembangkan strategi adaptasi di era digital. TVRI Jawa Tengah perlu memperkuat kapasitas sumber daya manusia dalam produksi konten digital, analisis data audiens, serta pengelolaan media sosial. Selain itu, TVRI juga perlu mengembangkan sistem pengukuran audiens yang lebih akurat agar dapat meningkatkan kepercayaan pengiklan dan memperluas peluang kerja sama dengan sektor swasta.
3. Secara sosial, penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran masyarakat mengenai peran penting lembaga penyiaran publik dalam menyediakan informasi yang kredibel dan berkualitas di tengah maraknya penyebaran informasi yang tidak terverifikasi di media digital. Masyarakat juga diharapkan dapat memanfaatkan platform digital yang dimiliki oleh TVRI sebagai sumber informasi yang edukatif serta berpartisipasi aktif dalam memberikan umpan balik terhadap konten yang disajikan.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan proses penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa keterbatasan yang dapat menjadi perhatian bagi penelitian selanjutnya agar dapat mengembangkan kajian mengenai ekonomi media dan marketisasi lembaga penyiaran publik secara lebih komprehensif. Keterbatasan tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian ini masih terbatas pada analisis proses marketisasi pada satu lembaga penyiaran publik daerah yaitu TVRI Stasiun Jawa Tengah, sehingga hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasi untuk menggambarkan kondisi seluruh stasiun TVRI di Indonesia.
2. Penelitian ini lebih banyak menggunakan perspektif institusi media melalui wawancara dengan pihak internal TVRI Jawa Tengah. Perspektif audiens sebagai pengguna media belum dianalisis secara mendalam karena hanya mengambil perspektif dari satu generasi sehingga belum sepenuhnya menggambarkan bagaimana masyarakat memaknai transformasi digital yang dilakukan oleh TVRI.
3. Penelitian ini juga memiliki keterbatasan pada informasi mengenai laporan keuangan TVRI Jawa Tengah sehingga belum dapat menjelaskan struktur biaya dengan terperinci.