

Rantai Nilai dan Model Bisnis Media Televisi di TVRI

Alya Puteri Maharani, Chan Christine, Kevin Brassalie, Eko Suhartanto

*Universitas Prasetiya Mulya, Cilandak Campus, Jl. RA. Kartini (TB Simatupang),
Cilandak Barat, Jakarta Selatan 12430*

Keywords:

Creative industry,
Television industry,
Radio industry,
TVRI

Kata kunci:

Industri kreatif,
Industri televisi,
Industri radio,
TVRI

Corresponding author:
esuhartanto@pmbs.ac.
id

ABSTRACT

With the development of the creative industry in Indonesia, the world of television and radio in Indonesia must of course also have to develop for mutual progress. With so many media to enjoy entertainment and information, television and radio are still the choice of some Indonesian people. Nevertheless, television and radio are slowly being abandoned by the community because of other mediums that are present in this industry. In the television industry itself is being rivaled by a streaming platform that presents watching whenever and wherever, it becomes one of the challenges of the television industry to develop. The radio industry has also begun to compete with streaming platforms capable of delivering any song anywhere for its users. TVRI, as a company in Indonesia which is engaged in the television industry and is the first television station in Indonesia has its own way to survive and develop in one of the sub-sectors in this creative industry.

ABSTRAK

Dengan berkembangnya industri kreatif di Indonesia, dunia pertelevisian dan radio Indonesia juga harus ikut berkembang demi kemajuan bersama. Dengan banyaknya media untuk menikmati hiburan dan informasi, televisi dan radio masih menjadi pilihan sebagian masyarakat Indonesia. Meskipun demikian, televisi dan radio perlahan mulai ditinggalkan oleh masyarakat. *Streaming platform* yang menyajikan tontonan kapan pun dan di mana pun, menjadi salah satu tantangan industri televisi untuk berkembang. TVRI, sebagai stasiun televisi pertama di Indonesia memiliki caranya sendiri untuk bertahan dan berkembang di salah satu sub sektor industri kreatif ini.

PENDAHULUAN

Indonesia terdiri dari lebih dari 13.000 pulau dan ratusan etnis dan bahasa yang berbeda, warisan budaya yang kaya, dan keanekaragaman; di samping potensi pasar domestik yang besar, yaitu 240 juta penduduk. Kondisi ini mengindikasikan adanya peluang yang menarik bagi industri kreatif. Kemunculan ekonomi kreatif didorong oleh kemajuan pesat dalam media dan hiburan. Industri kreatif Indonesia memunculkan harapan besar bagi tumbuhnya sebuah ekonomi baru berbasis kreativitas dan ide.¹ Presiden Jokowi Widodo dengan optimis juga berkata “Ekonomi kreatif kelak menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia”²

Menurut kementerian perdagangan Indonesia (2009) industri kreatif adalah industri yang menggunakan kreativitas, kemampuan, dan bakat seseorang untuk membuat kesejahteraan dan lapangan pekerjaan dengan membuat dan menggunakan kreativitas dan karya orang tersebut. Industri kreatif di Indonesia diatur dan diawasi oleh Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, atau dikenal juga dengan Bekraf. Bekraf memiliki tanggung jawab untuk membantu presiden dalam mengkoordinasikan, merumuskan, menetapkan, dan sinkronisasi kebijakan di bidang ekonomi kreatif (Bekraf, n.d.). Keberadaan Bekraf menjadi penting karena dari data yang dikeluarkan oleh Bekraf sendiri dan Badan Pusat Statistik (BPS) mengenai Produk Domestik Bruto pada tahun 2017 menyatakan bahwa Ekonomi Kreatif berkontribusi sebanyak 7,44% terhadap ekonomi nasional dengan nilai nominal 989 triliun rupiah dan PDB ekonomi terus tumbuh sebesar 5,06% pada tahun 2017 jika dibandingkan dengan tahun 2016.³ Data terbaru dari Bekraf juga menyatakan bahwa di tahun 2019 nilai PDB dari industri kreatif telah mencapai angka 1.2 triliun. Industri kreatif juga memberikan banyak manfaat kepada Indonesia, seperti inovasi baru semakin berkembang dengan cepat, membuka dan menambah lapangan kerja, nilai dan kualitas suatu produk semakin meningkat, manusia akan dituntut semakin kreatif, persaingan yang kompetitif, dan memberikan pertumbuhan pada ekonomi⁴.

Industri kreatif terbagi menjadi 16 subsektor yaitu aplikasi dan pengembangan permainan, arsitektur, desain interior, desain komunikasi visual, desain produk, *fashion*, film, animasi, dan video; fotografi, kriya, kuliner, musik, penerbitan, periklanan, seni pertunjukan, seni rupa, dan terakhir televisi dan radio (Bekraf, n.d.). Subsektor televisi dan radio telah berperan penting dalam industri kreatif di Indonesia dengan memberikan kontribusi sebesar

¹ Khristanto, Wheny. 2012. Peluang dan Tantangan Industri Kreatif di Indonesia

² Tumpuan Pertumbuhan Ekonomi Baru, <https://indonesia.go.id/narasi/indonesia-dalam-angka/ekonomi/tumpuan-pertumbuhan-ekonomi-baru>

³ Bekraf, <https://www.bekraf.go.id/>

⁴ <https://binus.ac.id/bandung/2019/10/peran-industri-kreatif-di-indonesia/> diakses 27 Maret 2020

3,17% dari total PDB industri kreatif dan Nilai Tambah Bruto (NTB) pada subsektor televisi dan radio pada tahun 2013 berjumlah Rp20,340 triliun dengan rata - rata pertumbuhan NTB sebesar 6,9% untuk periode 2010 - 2013. Jika dilihat dari sisi ketenagakerjaan, industri televisi dan radio menduduki peringkat ke-6 dalam berkontribusi terhadap total tenaga kerja industri kreatif Indonesia sebanyak 1,08%, yang dimana sebanyak 128.061 tenaga kerja pada tahun 2013 dengan rata - rata pertumbuhan tenaga kerja sebesar 1,34% untuk periode 2010 - 2013. Dari segi nilai ekspor, rata - rata laju peningkatan ekspor subsektor televisi dan radio pada periode 2010 - 2013 mencapai 4,17% yang dimana masih rendah jika dibandingkan dengan peningkatan impornya sebesar 18,47% untuk periode 2010 - 2013.⁵ Sehingga dibutuhkan kreatifitas dalam meningkatkan kualitas dan daya saing konten yang diproduksi oleh televisi dan radio di Indonesia.

Pada tahun 2014, pertumbuhan tertinggi PDB Nasional dan PDB Ekonomi Kreatif dialami oleh subsektor televisi dan radio dengan dengan tingkat pertumbuhan 11,58%. Untuk pertumbuhan NTB atas dasar harga konstan industri televisi dan radio juga mengalami pertumbuhan sebesar 28,56% dalam periode 2014 - 2016.⁶ Sebagian besar pelaku ekonomi kreatif belum memiliki HKI, padahal peluang HKI disetujui cukup besar, yaitu 94,71% dari jumlah keseluruhan HKI yang diusulkan dan subsektor televisi dan radio mendapatkan urutan ke-3 dalam persentase kepemilikan HKI tertinggi sebesar 16,59% pada tahun 2015.⁷ Terbukti juga bahwa industri televisi dan radio memiliki laju pertumbuhan tertinggi jika dibandingkan dengan subsektor ekonomi kreatif lainnya, yaitu laju pertumbuhan PDB pada tahun 2016 sebesar 10,33%. Dilanjutkan dengan menyumbangkan kontribusinya pada PDB sebesar 8,27% dan merupakan subsektor tertinggi ke-6 dalam mempekerjakan tenaga kerja sebanyak 71.294 pada tahun 2016.⁸

Bekraf memandang bahwa meski dengan berkembangnya teknologi informasi, televisi dan radio masih mempunyai peran yang sangat besar dalam penyebaran informasi. Pertumbuhan jumlah stasiun televisi dan radio pun masih terus bertambah. Terdapat lima jenis lembaga penyiaran di Indonesia, yaitu lembaga penyiaran publik, lembaga penyiaran publik lokal, lembaga penyiaran swasta, lembaga penyiaran komunitas, dan lembaga penyiaran berlangganan. Namun, sangat disayangkan bahwa pertumbuhan ini tidak diikuti dengan kualitas program yang baik, karena mayoritas stasiun televisi dan radio hanya

⁵ Buku Ekonomi Kreatif : *Rencana Pengembangan Televisi dan Radio Nasional 2015 - 2019*

⁶ Laporan PDB Ekonomi Kreatif Tahun 2014 - 2016

⁷ Badan, K., Kreatif, E., Badan, D., & Statistik, P. (n.d.). *Data Statistik dan Hasil Survei EKONOMI KREATIF*.

⁸ Ekonomi Kreatif outlook 2019. *Badan Ekonomi Kreatif*

mengejar *rating* tinggi sehingga banyak dari mereka yang akan melakukan cara apapun atau memberikan jenis program apapun, tak lagi mengutamakan kualitas program, demi untuk mendapatkan *rating* yang tinggi. Menurut Bekraf, subsektor televisi dan radio masih kekurangan rumah produksi dan SDM yang dapat merancang program-program berkualitas tersebut.

Melihat peran, peluang, hambatan, dan tantangan yang dihadapi oleh industri media, khususnya televisi, pengetahuan tentang model bisnis televisi menjadi hal yang menarik. Secara lebih luas, tulisan ini juga menyajikan rantai nilai media televisi sebagai bagian dari sub-sektor industri kreatif.

PERUMUSAN MASALAH

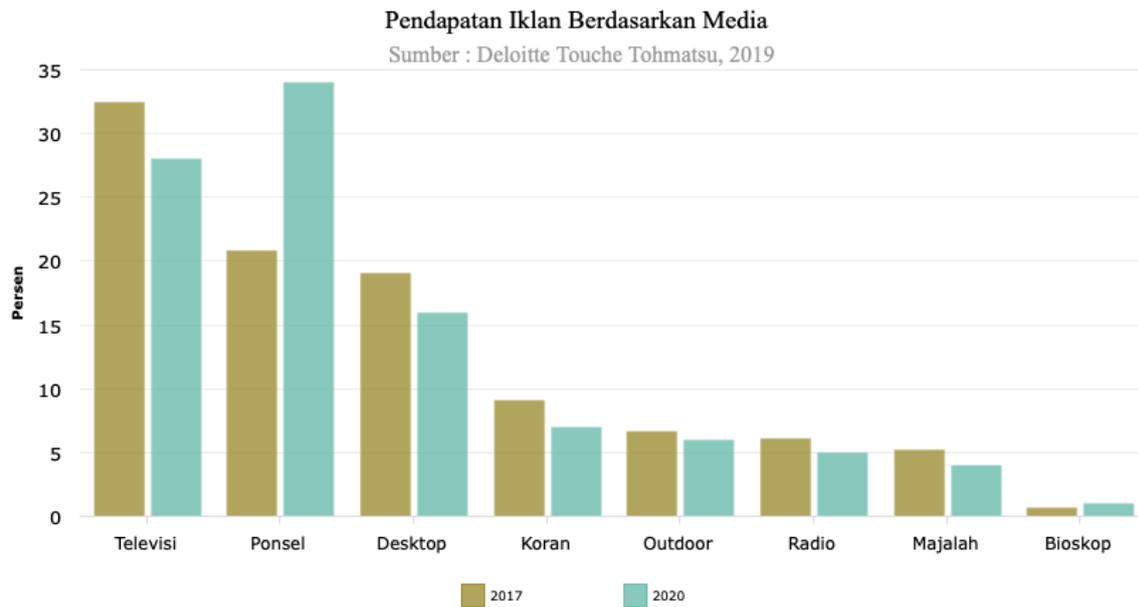
Pada tahun 2020, aplikasi *on demand streaming* semakin populer. Pengguna Youtube, Netflix, Amazon, Spotify, dan aplikasi sejenis lainnya makin meningkat. Netflix meraup omzet sebesar \$ 6.053.000.000 di tahun 2018 dan diprediksi meningkat menjadi sekitar \$ 7.216.000.000 di tahun 2020 (Forbes, 2018). Beralihnya masyarakat ke media digital seharusnya mendorong industri pertelevisian untuk beradaptasi. Untuk itu patut dikaji kondisi terkini dari industri televisi. Lebih jauh lagi perlu dilihat proses produksinya serta nilai tambah apa yang dihadirkan oleh televisi untuk tetap bertahan dalam persaingan.

TELAAH LITERATUR

Industri Televisi Indonesia Saat Ini

Perkembangan internet dan *mobile technology* menghadirkan berbagai peralatan komunikasi baru, seperti laptop, *handphone*, dan masih banyak lagi. Sebagian besar orang menghabiskan waktu mereka menggunakan telepon genggam untuk menggunakan internet, mengakses media sosial, atau hanya sekedar berbicara dengan keluarga dan kerabat. Serupa dengan televisi, beberapa aplikasi dalam telepon genggam memperoleh penghasilan dari iklan, terlebih untuk aplikasi-aplikasi gratis. Data pada Gambar 1 memperlihatkan bahwa di tahun 2020 ini angka periklanan melalui telepon genggam (34%) lebih tinggi dibandingkan dengan melalui televisi (28%) (Deloitte Touche Tohmatsu, 2019). Tetapi PT Nielsen Indonesia (2018) menemukan bahwa pemasangan iklan melalui media konvensional masih terus meningkat, terlebih pada industri televisi. Di tahun 2017, pemasangan iklan melalui televisi mendapatkan penghasilan sebesar 155,8 miliar rupiah, jauh lebih tinggi dibandingkan dengan melalui koran atau majalah. Berdasarkan hasil penelitian dari PWC, pada tahun 2017,

industri televisi masih dominan. Pada tahun 2016, proporsi iklan media internet mencapai 13,1% dari total seluruh iklan dalam berbagai media di Indonesia, sementara itu industri televisi mencapai 53,6%. Bahkan pada tahun 2021, PWC memprediksi bahwa, meskipun media internet mampu meningkatkan porsi belanja iklan menjadi 21,5%, industri televisi tetap dominan dengan menguasai 53,8% belanja iklan⁹.

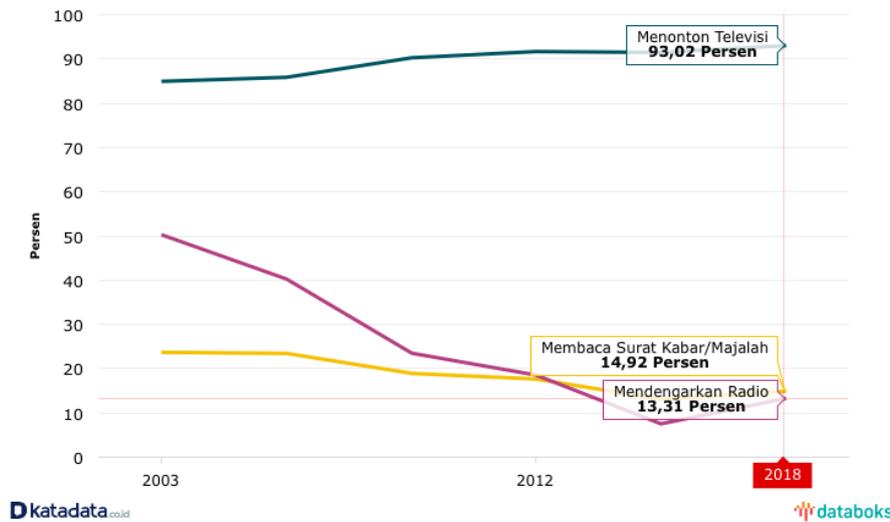


Gambar 1. Grafik Pendapatan Iklan Berdasarkan Media

⁹ Price Waterhouse Coopers: Perspectives from the Global Entertainment and Media Outlook 2017–2021 (2017).

Persentase Perhatian Masyarakat Usia 10 Tahun ke Atas Terhadap Media Radio, Surat kabar dan Televisi (2003-2018)

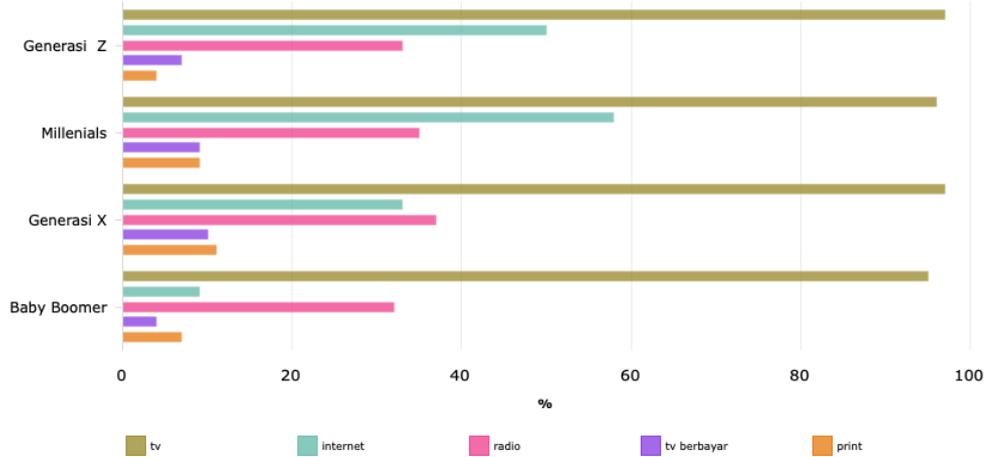
Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS), 2019



Gambar 2. Grafik Persentase Perhatian Masyarakat Usia 10 Tahun ke Atas Terhadap Media Radio, Surat kabar, dan Televisi (2003-2018)

Persentase Jangkauan Audiences Kelompok Generasi Menurut Jenis Media

Sumber : Nielsen Indonesia, PT (The Nielsen Company), 2018



Gambar 3. Grafik Persentase Jangkauan Audiences Kelompok Generasi Menurut Jenis Media

Meskipun internet terus berkembang, perhatian masyarakat dengan umur di atas 10 tahun terhadap televisi masih tinggi (Gambar 2). Televisi juga masih berada di posisi tertinggi pada penggunaan media berdasarkan generasi dibandingkan dengan media lain seperti internet, radio, televisi berlangganan, dan media cetak (Gambar 3). Sebagian besar Generasi Z (97%), millennial (96%), Gen-X (97%), dan *baby boomer* (95%) masih menonton TV (Nielsen Indonesia, 2018).

Karakteristik Televisi, Jenis Siaran, dan Dampaknya

Di era yang bergerak dengan cepat, kepraktisan dan kemudahan sangatlah penting. Untuk dapat bersaing dengan pesatnya perkembangan era digital, industri televisi harus dapat melakukan inovasi dalam tayangannya dengan tetap memberikan siaran yang berkualitas. Untuk itu perlu dipahami beberapa karakteristik televisi (Hamid, Utari, dan Nazar, n.d.), yaitu: penyampaian informasi satu arah, terbuka ke semua penonton, tersebar sejauh jangkauan sinyalnya, dan sepintas (tidak dapat diulang).

Jenis tayangan televisi dibagi menjadi dua kategori berdasarkan isi tayangan, yaitu program berita (*hard news* dan *soft news*) serta program hiburan (Hamid, Utari, dan Nazar, n.d.). Berita penting (*hard news*) menyajikan Informasi yang berpengaruh langsung terhadap publik dan kepentingan umum, sehingga penyebaran informasinya tidak dapat ditunda. Ciri-ciri berita penting antara lain adalah: aktual, relevan bagi penonton, menonjol, dan berpengaruh. Yang termasuk ke dalam *hard news* antara lain, *straight news*, *feature* (berita ringan dan menarik), dan *infotainment* (gabungan dari informasi berita dan hiburan). Berita ringan (*soft news*) adalah segala informasi penting dan menarik yang disampaikan secara mendalam, namun tidak bersifat harus segera ditayangkan, dan biasanya memiliki program tersendiri (Morissan 2015). Program-program yang termasuk ke dalam berita ringan antara lain, *current affairs*, yaitu informasi tentang persoalan hangat yang masih menjadi perhatian publik. Kedua adalah *magazine*, seperti *feature* namun lebih mendalam dan lebih panjang. Program *magazine* biasanya dilakukan dengan tujuan untuk membahas informasi unik dan menarik yang ada di masyarakat. *Magazine* lebih memperhatikan aspek menarik dibandingkan dengan aktualitas. Ketiga adalah dokumenter, program non-fiksi yang bertujuan untuk memberikan informasi, mendidik, menyajikan analisis, dan bisa juga menghibur. Keempat adalah *talkshow*, program ini biasanya menampilkan narasumber yang kemudian akan menyampaikan pandangan dan pernyataan mereka terhadap suatu topik yang sedang hangat di masyarakat.

Selanjutnya, program hiburan dibuat untuk menarik penonton untuk membuat mereka senang atau terhibur. Program hiburan biasanya menjadi salah satu tempat beriklan yang paling dicari oleh perusahaan-perusahaan, karena program hiburan memiliki tujuan untuk menarik perhatian sebanyak mungkin penonton. Beberapa bentuk program hiburan, diantaranya adalah permainan, musik, pertunjukkan, komedi, drama, dan kartun. Di Indonesia jenis program hiburan drama biasanya lebih dikenal dengan sebutan sinetron. Tayangan

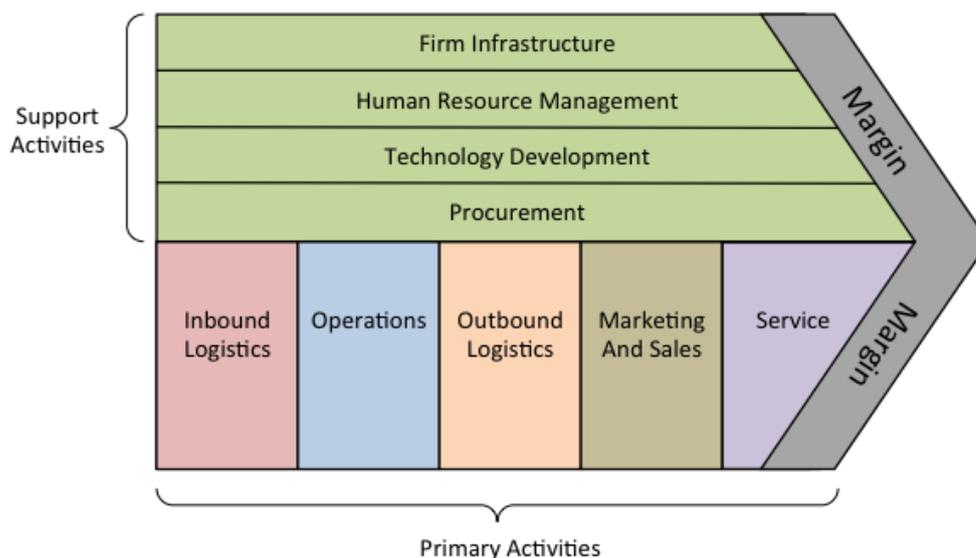
sinetron sendiri memiliki berbagai macam, seperti horor, aksi, fantasi, musikal, dan lainnya. Program hiburan komedi juga memiliki banyak macam, sekarang ini di Indonesia sedang meningkat jenis komedi *stand-up*, selain itu ada juga komedi situasi (*sitcom*), dan juga komedi sketsa (*sketch*). Jenis program hiburan yang hampir dapat ditemukan di seluruh stasiun televisi Indonesia adalah musik. Ada beberapa format yang biasanya digunakan dalam penyampaian program musik seperti drama musikal, pertandingan, pertunjukkan musik, atau sekedar menampilkan beberapa klip video musik. Terkadang ada juga beberapa program musik yang dikhususkan untuk satu *genre* musik tertentu, seperti pop, lagu daerah, religi, dan lainnya.

Secara keseluruhan televisi dapat memberikan dampak positif dan negatif, tergantung pada pilihan tontonan dan pandangan penontonnya. Beberapa dampak positif dari Televisi adalah, diantaranya adalah: dapat menjadi media pendidikan yang menambah wawasan, memberikan hiburan yang murah, dan merangsang interaksi. Namun ada potensi dampak negatif dari siaran televisi yang perlu diperhatikan, diantaranya: pornografi, memicu kekerasan, mengajarkan sifat konsumtif, serta kecanduan dan dapat merusak penglihatan bila menonton terlalu lama.

Rantai Nilai dalam Industri Media Televisian

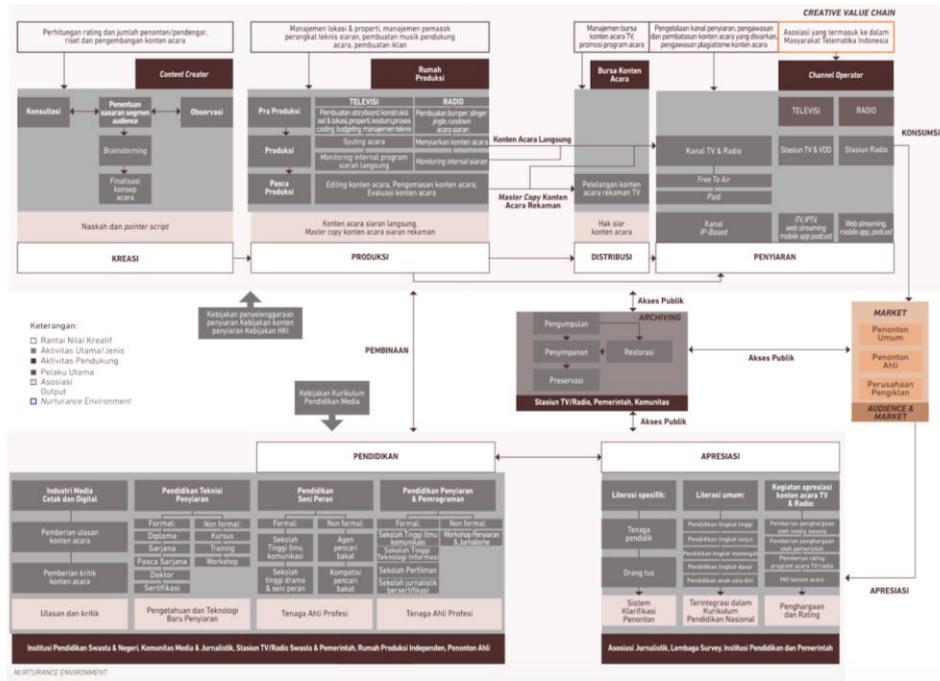
Rantai nilai (*value chain*) adalah kerangka yang digunakan untuk memahami keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang dimiliki sebuah organisasi bisnis dengan mengidentifikasi nilai (*value*) pelanggan yang dapat ditingkatkan, dengan cara penurunan biaya, alokasi sumber daya, dan pemahaman terhadap hubungan perusahaan dengan pemasok, pelanggan, dan perusahaan lainnya dalam industri tersebut (Porter, 1985). Rantai nilai memandang sebuah perusahaan sebagai sebuah rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan (Pearce & Robinson, 2008), dengan cara mengidentifikasi dan menghubungkan berbagai kegiatan strategis perusahaan (Kaplinsky dan Morris, 2001). Rantai nilai tiap perusahaan tergantung pada industrinya. Untuk itu pemahaman terhadap kompetensi utama yang dimiliki perusahaan dan kebutuhan konsumennya adalah kunci kesuksesan. Rantai nilai mencakup berbagai kegiatan dan layanan yang diperlukan untuk menciptakan suatu produk maupun layanan dari perusahaan untuk dijual ke pasar. Rantai nilai terdiri dari produsen, pemasok, pengolah, pengecer, dan pembeli.

Konsep rantai nilai digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi cara-cara menghasilkan nilai tambah bagi konsumen yang meliputi aktivitas utama (*primary activities*) dan pendukung (*support activities*) (Porter, 1985). Aktivitas utama merupakan kegiatan yang memberikan kontribusi secara langsung untuk menambah nilai pada produk atau layanan. Aktivitas pendukung merupakan kegiatan tambahan yang tidak mempengaruhi nilai akhir produk. Aktivitas utama digambarkan secara berurutan, dimulai dengan membawa bahan baku dari pemasok ke bagian manufaktur (*inbound logistics*), mengelola proses yang mengubah input menjadi output (*operation*), melakukan penyimpanan dan pengiriman barang yang sudah jadi (*outbound logistics*), melakukan kegiatan pemasaran dan penjualan (*marketing and sales*), serta memberikan pelayanan untuk menjaga produk atau *layanan* agar sampai di tangan konsumen. Aktivitas pendukung terdiri infrastruktur perusahaan, aktifitas perekrutan, pelatihan, dan pengembangan tenaga kerja (*human resource management*), aktifitas pengelolaan perangkat keras dan lunak untuk mengubah input menjadi output (*technological development*), serta aktifitas pengadaan input (*procurement*).



Gambar 7. Michael Porter's Value Chain Model

Dalam konteks industri kreatif, penciptaan nilai melibatkan transaksi sosial, budaya, dan ekonomi. Pada subsektor industri kreatif televisi dan radio, proses yang terlibat terdiri dari *kreasi – produksi – distribusi – komersialisasi*. Pada setiap proses, terdapat aktivitas utama dan aktivitas pendukung (*backward-forward linkage industry*) yang berfungsi untuk mendukung pengembangan industri kreatif utama.



Gambar 8. Creative Value Chain Industri Televisi dan Radio

Model Bisnis Televisi

Industri media televisi memiliki tujuan utama untuk menyebarkan informasi secara masal. Ada beberapa jenis model bisnis televisi (Triwibowo dan Dhewanto, 2015), sbb:

1. Jaringan Televisi Nasional dan Lokal (Free to Air)

Stasiun penyiaran berjangkauan nasional maupun lokal merupakan stasiun televisi yang disiarkan secara gratis pada publik melalui jaringan frekuensi satelit ataupun pemancar. Karena siaran yang mereka berikan bersifat gratis, pendapatan utama dari stasiun dengan model bisnis ini adalah melalui penayangan iklan. Tarif iklan tergantung pada durasi iklan, jam tayang, dan beberapa persetujuan lainnya. Model bisnis ini disebut *fee in – free out*, yang mana perusahaan mendapatkan pendapatan dari perusahaan lain dengan menyediakan fasilitas yang mereka butuhkan, kemudian memberikan produknya secara gratis kepada konsumen.

2. Jaringan Televisi Berbayar

Stasiun televisi berlangganan (televisi kabel) yang menggunakan model bisnis ini memperoleh pendapatan sari biaya berlangganan konsumennya. Ia biasanya bekerjasama dengan stasiun televisi luar negeri. Sebagian besar TV kabel menyediakan beberapa paket berlangganan yang sesuai dengan keinginan konsumen. Model bisnis berlangganan pertama

kali dilakukan oleh industri media cetak, yaitu majalah dan koran. Apabila kita berlangganan suatu media cetak setiap minggunya majalah atau koran akan datang ke rumah kita.

3. Rumah Produksi Independen

Rumah produksi independen menyediakan jasa pembuatan konten yang tidak dapat dilakukan di studio televisi. Rumah produksi digunakan oleh stasiun televisi untuk memproduksi program hiburan dan acara serial. Pendapatan utama model bisnis ini didapatkan melalui hak siar yang ditetapkan rumah produksi independen kepada masing-masing program acara.

4. Internet Protocol based Provider

Provider ini menawarkan siaran secara gratis melalui fitur *web streaming*, dengan menyediakan fasilitas layanan iklan berbayar pada *platform*-nya tersebut. Oleh karena itu, model bisnis ini juga menggunakan model *fee in – free out*. Ada beberapa *provider* yang mengharuskan konsumen membayar sejumlah biaya apabila ingin menggunakan fitur *web streaming*, yang menggunakan model bisnis berlangganan.

METODE PENELITIAN

Peneliti melakukan *in-depth interview* selama 37 menit dengan Dra. Rini Padmirehatta (Direktur Pengembangan dan Usaha TVRI) pada hari Rabu, 25 Maret 2020; dan dengan Apni Jaya Putra S.Sos (Direktur Program dan Berita TVRI), selama 27 menit pada hari Kamis, 26 Maret 2020, untuk mendapatkan informasi terkait *business process* TVRI. *In-depth interview* dilakukan melalui *conference call* mengingat kebijakan *social distancing* akibat kasus COVID-19.

Hasil interview disajikan dalam bentuk deskripsi kualitatif berdasarkan kerangka konsep yang sudah ada. Peneliti menggalai dan menyajikan informasi tentang rantai nilai industri, proses bisnis, dan bisnis model TVRI.

HASIL

Company Profile

TVRI (Televisi Republik Indonesia) merupakan sebuah lembaga penyiaran publik pertama di Indonesia yang mulai melakukan penyiaran perdana pada tanggal 17 Agustus 1962. Saat itu TVRI menayangkan Upacara Peringatan Hari Kemerdekaan Republik

Indonesia ke-17 dalam format hitam putih. Pembukaan Asian Games IV yang diselenggarakan di Jakarta merupakan salah satu liputan terbesar TVRI pada tanggal 24 Agustus 1962.¹⁰ Pada tahun 1963, TVRI berbentuk Yayasan Televisi Republik Indonesia (TVRI) berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 215 Tahun 1963 tentang Pembentukan Yayasan Televisi Republik Indonesia.¹¹ TVRI pernah menjadi salah satu stasiun televisi yang cukup terkenal pada masa itu karena jangkauannya mencapai seluruh wilayah NKRI dan memonopoli siaran televisi di Indonesia sampai tahun 1989, sebelum didirikan televisi swasta pertama RCTI dan dilanjutkan dengan hadirnya SCTV pada tahun 1990.

Tahun 2000 status TVRI berubah menjadi PERJAN (Perusahaan Jawatan) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2000 tentang Pendirian Perusahaan Jawatan Televisi Republik Indonesia tanggal 7 Juni 2000. Peraturan Pemerintah tersebut menjelaskan bahwa TVRI mendapatkan kejelasan status hukum, yakni sebagai perusahaan jawatan yang menyelenggarakan kegiatan penyiaran televisi sesuai dengan prinsip-prinsip televisi publik, independen, netral, mandiri dan program siarannya senantiasa berorientasi kepada kepentingan masyarakat serta tidak semata-mata mencari keuntungan, dan menyelenggarakan kegiatan usaha jasa penyiaran publik dalam bidang informasi, pendidikan, dan hiburan serta usaha-usaha terkait lainnya yang dilakukan dengan standar yang tinggi.

Pada tanggal 17 April 2002, TVRI berubah menjadi Perseroan Terbatas (PT) di bawah pengawasan Departemen Keuangan RI dan Kantor Menteri Negara BUMN sesuai dengan Peraturan pemerintah Nomor 9 Tahun 2002 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Jawatan (Perjan) Televisi Republik Indonesia menjadi Perusahaan Perseroan. Pengalihan menjadi Persero, TVRI diharapkan dapat menyelenggarakan kegiatan penyiaran televisi sesuai dengan prinsip - prinsip televisi publik yang independen, netral, dan mandiri guna meningkatkan pengetahuan dan kecerdasan masyarakat sekaligus mendapatkan keuntungan.

Seiring berjalannya waktu, status TVRI berubah menjadi Lembaga Penyiaran Publik pada tahun 2005 sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2005 tentang Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia.¹² Menurut UU No 32 tahun 2002 pasal 11 (1) Lembaga Penyiaran Publik adalah lembaga penyiaran yang berbentuk badan hukum yang didirikan oleh negara, bersifat independen, netral, tidak komersial, dan berfungsi memberikan layanan untuk kepentingan masyarakat. Oleh karena itu, TVRI sebagai televisi publik berkewajiban memberikan pendidikan yang beredukasi, independensi informasi,

¹⁰ https://id.wikipedia.org/wiki/Televisi_Republik_Indonesia, diakses pada tanggal 26 Maret 2020

¹¹ www.tvri.go.id, diakses pada tanggal 26 Maret 2020

¹² *Ibid.*

hiburan yang sehat, serta melestarikan kebudayaan bangsa dan negara melalui penyiarannya yang dapat menjangkau seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Visi TVRI adalah menjadi lembaga penyiaran kelas dunia yang memotivasi dan memberdayakan, melalui program informasi, pendidikan dan hiburan yang menguatkan persatuan dan keberagaman guna meningkatkan martabat bangsa. Misi TVRI adalah menyelenggarakan program siaran yang terpercaya, memotivasi, dan memberdayakan yang menguatkan kesatuan dan keberagaman guna meningkatkan martabat bangsa, mengelola sumber daya keuangan dengan tata kelola yang transparan, akuntabel dan kredibel, secara profesional, modern, serta terukur kemanfaatannya, menyelenggarakan penyiaran berbasis digital konvergensi dalam bentuk layanan multiplatform dengan menggunakan teknologi terkini, yang dikelola secara modern dan tepat guna, serta dapat diakses secara global, menyelenggarakan tata kelola sumber daya manusia yang berkualitas, kompeten, kreatif dan beretika secara transparan berbasis meritokrasi, serta mencerminkan keberagaman, menyelenggarakan tata kelola kelembagaan beserta tata kerjanya yang ramping dan dinamis, serta pengelolaan aset secara optimal dan tepat guna berdasarkan peraturan perundang-undangan, mengoptimalkan pemanfaatan aset, meningkatkan pendapatan siaran iklan, dan usaha lain terkait penyelenggaraan penyiaran, serta pengembangan bisnis sesuai peraturan perundang-undangan.

TVRI saat ini mengudara dengan menggunakan sistem siaran analog dan sistem siaran *digital*. TVRI menghadirkan penyiaran berupa program dan berita. Untuk berita terdapat beberapa *line up production*, seperti drama, pendidikan, kerohanian (agama), musik, dan anak-anak. Sedangkan untuk berita terdapat 3 program, yaitu *news bulletin*, *current affairs*, dan olahraga. Beberapa program unggulan milik TVRI adalah *Discovery*, *Semangat Pagi Indonesia*, *Salam Olahraga*, *Kabayan Liplap*, *Pesona Indonesia*, dan *Premier League*. Saat ini, TVRI memiliki 29 Stasiun Daerah dan 1 Stasiun Nasional dengan didukung oleh 365 pemancar yang tersebar di seluruh Indonesia yang jumlahnya tiga kali lipat lebih banyak daripada televisi swasta. Sejauh ini, sebagian biaya operasional TVRI ditanggung oleh negara karena TVRI merupakan lembaga penyiaran publik.

Proses Bisnis

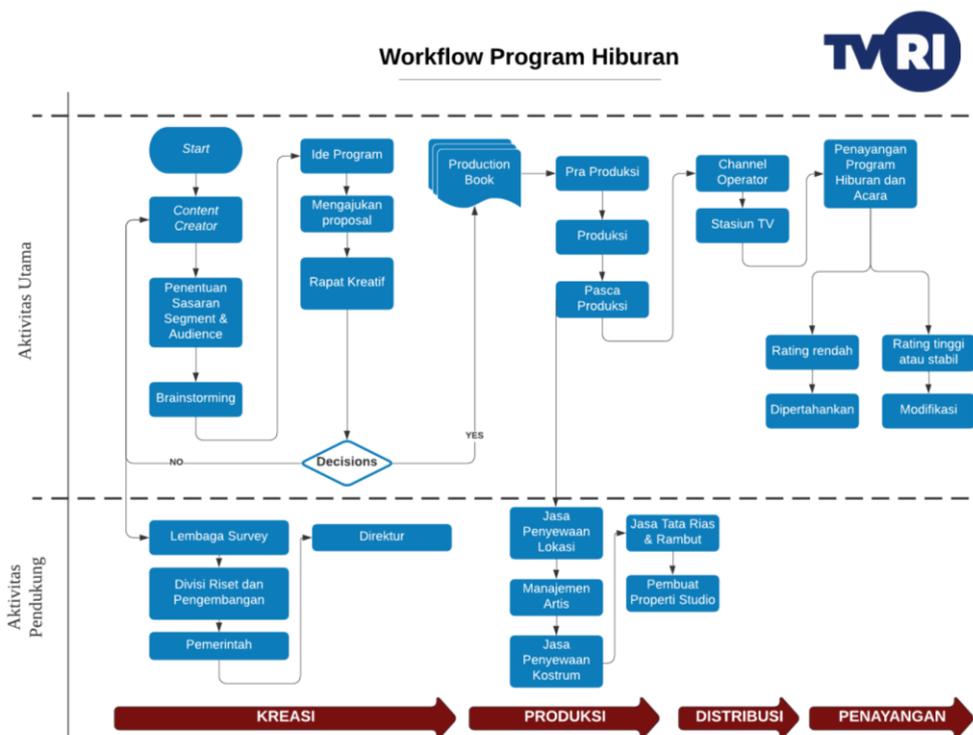
Sebenarnya ada banyak alur kerja di dalam organisasi TVRI. Penelitian ini hanya berfokus pada alur kerja program hiburan dan alur kerja produksi berita.

Alur Kerja Produksi Program Hiburan

Secara garis besar, alur kerjanya terdiri dari proses kreasi, produksi, distribusi, dan penayangan. Proses kreasi dalam TVRI dimulai dengan *content creator*, yaitu proses pengemasan suatu ide konten program dan acara. Aktivitas dimulai dengan melakukan riset, serta melakukan perhitungan *rating* dan jumlah penonton yang didukung oleh lembaga survey dan Divisi Riset & Pengembangan. Dalam laporan tersebut nantinya muncul *target audience*, yang mana tiap *segment* memiliki karakteristik berbeda, sehingga materi *brainstorming* disesuaikan dengan *target audience* tersebut. Selama melakukan *brainstorming*, dilakukan observasi mengenai keadaan baik secara lokal maupun global karena keadaan lingkungan merupakan salah satu sumber inspirasi dari ide konten acara bagi sebagian besar *content creator*.

Setelah menghasilkan ide program, *Executive Producer* akan mengajukan proposal tersebut kepada Direktur. Bila proposal disetujui, maka akan dilanjutkan dengan pembuatan *Production Book*. Bila proposal ditolak, maka kembali ke proses *brainstorming* dan riset awal. *Production Book* berisi konsep - konsep kreatif. Misalkan, untuk musik, ada penjelasan tentang *repertoire*-nya, berisi mengapa lagunya dibuat *flow*, artis atau *penyiar* yang cocok untuk program dan acara tersebut. Untuk drama, terdapat penjelasan tentang dramaturgi dan skenarionya.

Berdasarkan *production book*, proses produksi dilakukan melalui 3 tahap, yaitu pra-produksi, produksi, dan pasca produksi. Pra-produksi merupakan kegiatan yang meliputi properti, konstruksi set dan lokasi, kostum, *lighting*, proses *casting*, peralatan kamera lainnya serta manajemen teknis. Proses produksi merupakan tahapan pembuatan konten program dan acara televisi, yaitu *rehearsal* dan syuting program. Proses produksi dilakukan oleh tim produksi, seperti sutradara, produser, artis, penyiar, serta *program director* dan *program supervisor* yang melakukan pengawasan selama proses produksi berlangsung agar tetap berada pada batasan norma serta aturan yang berlaku. Pasca-produksi merupakan kegiatan tambahan setelah produksi, seperti melakukan proses *editing* hasil rekaman yang dilakukan oleh tim *editor*. Semua kegiatan tersebut didukung oleh tim artistik dan tim teknis jasa penyewaan lokasi, manajemen artis, jasa penyewaan kostum, jasa tata rias & rambut, serta pembuat properti studio.



Gambar 10. Alur Kerja Produksi Program Hiburan TVRI

Setelah menuntaskan produksi, kegiatan selanjutnya adalah distribusi untuk memasarkan program yang memiliki daya saing tinggi. Distribusi tidak hanya diarahkan pada pasar nasional, namun juga pada stasiun televisi di negara lain. TVRI memiliki *exchange program* dengan ABU (Asia-Pacific Broadcasting Union) dan beberapa stasiun televisi luar negeri lainnya.

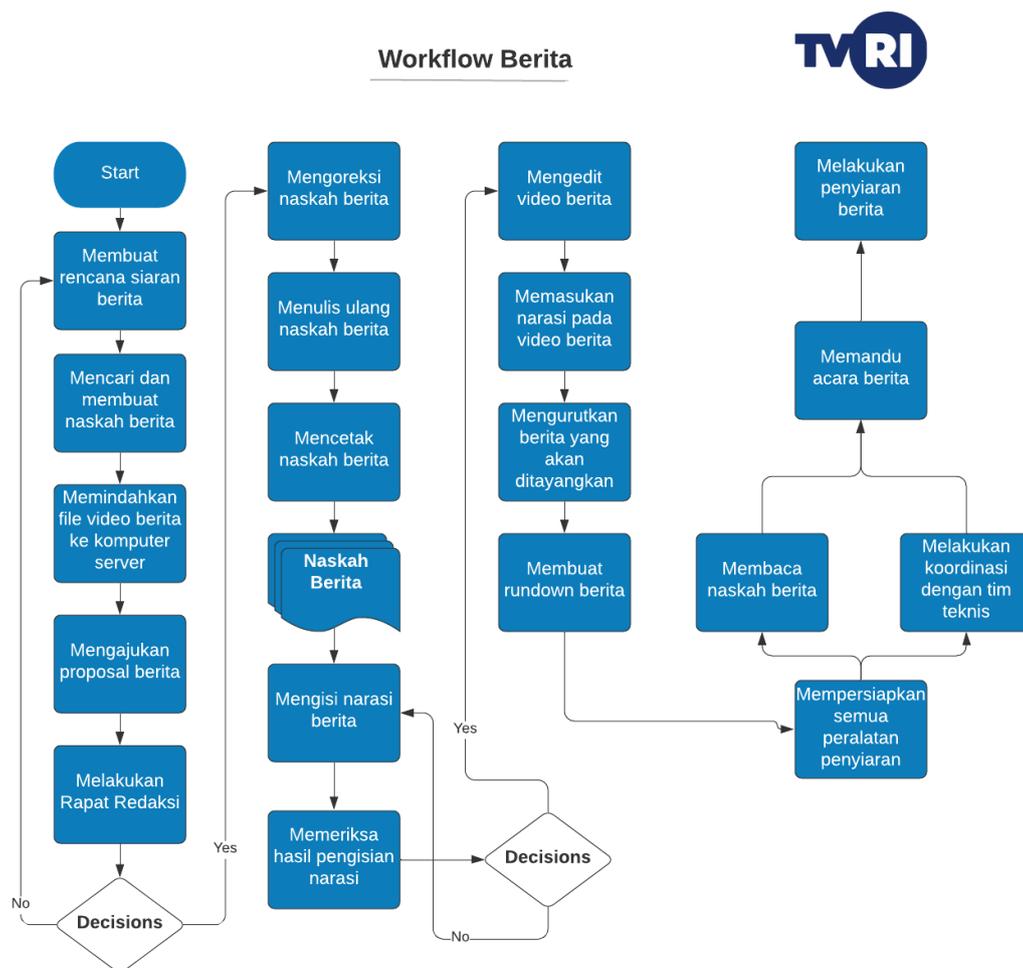
Tahapan terakhir dari alur kerja program dan acara TVRI adalah penayangan. Pada tahapan ini, seluruh program maupun acara yang telah dibuat pada proses produksi akan disiarkan kepada publik. Penayangan TVRI memperhatikan hasil survey terhadap *target audience*-nya. Misalkan, program anak-anak akan diletakkan di pagi hari sesuai dengan situasi tersebut. Bila program mendapatkan *rating* yang rendah maka harus dilakukan modifikasi. Jika *rating*-nya stabil atau tinggi, maka program akan dipertahankan.

Alur Kerja Produksi Berita

Kegiatan produksi berita dimulai dengan pembuatan rencana siaran berita oleh para manajer produksi berita. Berdasarkan rencana tersebut, dicari berita yang sedang *trending*. Kemudian reporter, kameramen, dan timnya meliput berita dan menulis naskahnya, serta

menyimpan *file-file* video dan naskah berita ke komputer server. Setelah itu manajer produksi berita mengajukan proposal berita untuk dibahas dalam rapat redaksi yang dipimpin oleh Direktur Program dan Berita TVRI. Apabila proposal tersebut diterima, maka tim editor akan akan mengoreksi semua naskah berita yang telah dibuat. Jika tidak disetujui, maka harus mengulangi proses dari awal, yaitu membuat rencana siaran berita lagi.

Tim *editor* akan akan menulis ulang naskah berita tersebut dan mencetaknya. Kemudian *editor* akan melakukan pengisian narasi berita dan memeriksa hasil pengisian narasi, jika belum sesuai maka harus melakukan proses ulang dalam mengisi narasi berita. Jika sudah sesuai, maka *editor* melanjutkan dengan mengedit video berita, serta memasukan narasi pada video berita. *Editor in Chief* akan mengurutkan berita yang akan ditayangkan dan membuat *rundown* berita, Tim teknis akan mempersiapkan peralatan penyiaran dan berkoordinasi dengan presenter yang akan membawakan berita. Tim koordinasi acara akan memandu acara sehingga penyiaran berita berjalan dengan lancar dan sesuai rencana.



Gambar 11. Alur Kerja Produksi Program Berita TVRI

Rantai Nilai TVRI

1. Inbound Logistics

Tahap awal dimulai dari pencarian dan penemuan ide acara, yang kemudian dituangkan dalam sebuah proposal oleh *content creator*. Isi dari proposal tersebut pun didukung dengan riset yang telah dilakukan terhadap program-program lain di TVRI untuk mengetahui program seperti apa yang diminati oleh masyarakat. Setelah proposal tersebut selesai, proposal akan diberikan kepada Direktur Program dan Berita untuk kemudian dibahas dalam rapat redaksi atau rapat kreatif. Apabila proposal diterima, *executive producer* kemudian akan membuat *production book* yang berisikan detail-detail dari program tersebut.

2. Operations

Kegiatan operasional dalam membuat suatu program dimulai dari pembuatan properti, set konstruksi dan lokasi, serta mempersiapkan penyiar atau artis. Kegiatan ini juga didukung oleh *make up artist*, *stylist*, dan lainnya. Setelah itu dimulailah proses produksi atau syuting program atau berita. Rekaman hasil syuting kemudian diberikan kepada *editor* untuk di *edit*.

3. Outbound Logistics

Pendistribusian atau penyaluran produk TVRI hanya melalui aktifitas penyiaran program acara.

4. Marketing and Sales

Kegiatan pemasaran yang dilakukan TVRI terbagi menjadi 2, yaitu secara langsung dan tidak langsung. Pemasaran secara langsung dilakukan melalui media sosial dan *roadshow*. Pemasaran secara tidak langsung dilakukan dengan menayangkan iklan melalui stasiun televisi luar negeri.

5. Services

Salah satu aktifitas yang dilakukan manajemen TVRI untuk mempertahankan kualitas acaranya adalah melakukan riset secara berkala. Riset ini dilakukan untuk mengetahui minat masyarakat akan tontonan. Selain itu TVRI konsisten mengutamakan siaran dengan muatan edukasi yang berkualitas.

6. *Procurement*

TVRI juga mengakuisisi beberapa program *Discovery* untuk ditampilkan di stasiun TVRI dan bekerjasama dengan lembaga Litbang untuk melakukan survei terhadap target *audience*, serta melakukan *outsourcing* terhadap beberapa bidang lain.

7. *Technology Development*

Menggunakan 365 pemancar, yang mana tiga kali lebih lipat lebih banyak daripada televisi swasta, sehingga siaran TVRI mencakup dari Sabang sampai Merauke. Selain itu, juga memiliki 378 *analog transmitter* dan 68 *digital transmitter*. TVRI memanfaatkan teknologi digital untuk menghasilkan TVRI Klik dan TVRI VoD yang dapat diakses melalui aplikasi Android, sehingga pengguna tidak harus memiliki televisi untuk menonton siaran televisi.

8. *Human Resource Management*

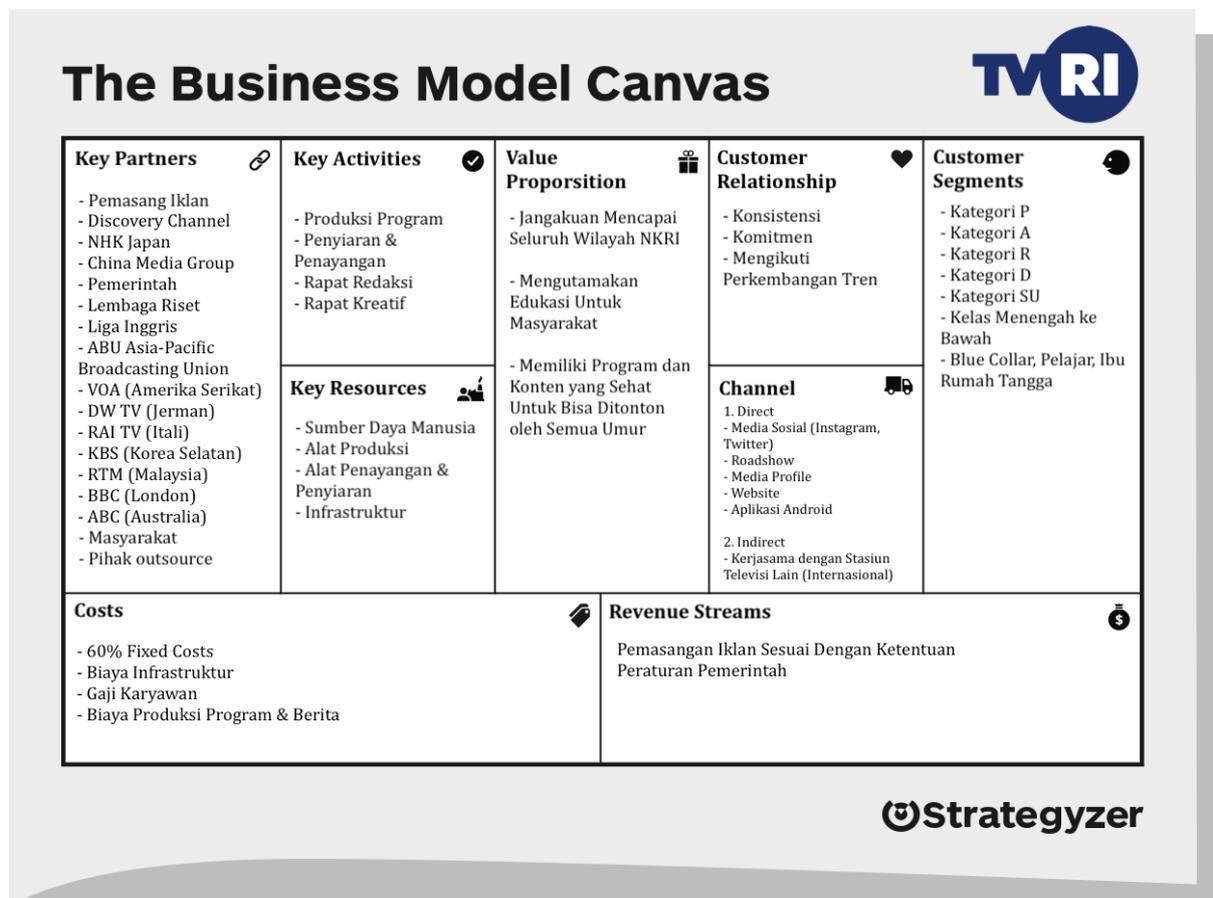
TVRI memberikan pelatihan manajemen program dan desain grafis bagi staf produksi. Selain itu, juga memberikan *workshop* terkait kreativitas untuk meningkatkan kemampuan membuat konten yang bisa bersaing dengan televisi swasta. Budaya TVRI membuat stafnya cenderung mengutamakan etika dalam pembuatan *grammar of picture* dan *scenario film* suatu konten. Hal ini karena TVRI merupakan lembaga penyiaran publik yang dibawah oleh payung hukum. Bagian *Human Resource* mulai melakukan perekrutan terhadap anak muda untuk menghasilkan konten yang kreatif namun tetap beretika.

“Kita akan mencari rumusan tengah antara etik dan creative. Inilah yang menjadi perbedaan antara kalo industri televisi itu sangat berpegang pada faktor etik, gramatika, dll tapi pada anak-anak muda yang bekerja mereka kan pada lepas pada hal-hal yang seperti ini, kalo misalnya industri kreatif ini digabungkan dalam industri platform tradisional, kan dia ambil pada kurva ini (tengah), yang dimana orang-orang kreatif berpikir etik, orang-orang etik yang sangat gramatika akan berpikir kreatif”. (nara sumber)

Model Bisnis TVRI

TVRI bergerak sebagai jaringan televisi nasional dan lokal yang menggunakan model bisnis *fee in – free out*, yang memberikan siarannya secara gratis pada publik dan mendapatkan penghasilan dari iklan

“15 atau 35% (budget) dari negara terus kemudian seberapa persen lagi, 50%, dari iuran dan sisanya baru dari iklan-iklan gitu” (nara sumber)



Gambar 14. Business Model Canvas TVRI

1. Value Proposition

Salah satu keunggulan TVRI adalah jangkauannya yang sampai ke pelosok Indonesia, dari Sabang sampai Merauke. *Value* tersebut diberikan karena sekitar 60% masyarakat Indonesia berada di *rural area*, yang tidak memiliki saluran internet dan saluran televisi swasta. TVRI juga menampilkan beberapa program dan berita yang beredukasi, independensi, memiliki konten yang sehat. Hal ini terjadi karena TVRI tidak mengejar *rating*

tinggi serta TVRI mengemban amanat untuk melestarikan kebudayaan bangsa dan negara. TVRI lebih mengutamakan edukasi kepada penontonnya.

2. *Customer Segment*

Penonton TVRI didominasi oleh kaum muda berusia 5-19 tahun (44%), kemudian penonton yang berumur 40 tahun (34%), serta antara 20-39 (20%). TVRI menargetkan semua konsumen tanpa dibatasi usia. TVRI memiliki program dan berita yang edukatif yang bisa ditonton oleh semua usia. TVRI lebih menargetkan penonton dari kelompok sosial *middle low class* dan *blue collar*. Penonton yang mendominasi di TVRI adalah *middle low class* sebesar 58% dan *blue collar* sebesar 31%.

3. *Customer Relationship*

Untuk mempertahankan pemirsa setianya, TVRI konsistensi memilih tayangan yang bermuatan edukasi. TVRI berkomitmen menayangkan acara anak sesuai dengan umur mereka dan melakukan penayangan sesuai dengan jam kegiatan anak. TVRI juga selalu mengikuti tren yang ada sehingga masyarakat akan merasa ter-*update* terkait dengan isu-isu terbaru. TVRI bekerja sama dengan lembaga riset untuk mengetahui preferensi *target audience*-nya. Dengan demikian, tayangan TVRI mampu bersaing dengan tayangan televisi swasta.

4. *Channels*

Informasi dan promosi tentang acara-acara TVRI dilakukan secara *direct* dan *indirect*. Cara *direct* dilakukan dengan melakukan *update* terkait program, acara, maupun berita melalui media sosial seperti *Instagram* dan *Twitter*. Untuk *Instagram* juga terdapat *highlight-highlight* mengenai isu yang ada, seperti COVID-19. TVRI juga melakukan *roadshow* ke kementerian dan juga klien-kliennya, serta mengirimkan email terkait program acara dan berita kepada beberapa mitra potensial. Media *profile* dibuat secara rutin, 3-4 kali per tahun, untuk memperbaharui informasi tentang TVRI, seperti infografis penonton. TVRI menggunakan website www.tvri.go.id untuk menyampaikan informasi terbaru. Layanan *live streaming* seperti TVRI VoD dan TVRI Klik ditayangkan melalui aplikasi di Android. Untuk kanal *indirect*, TVRI bekerja sama dengan stasiun televisi internasional lainnya dengan cara melakukan *exchange program*, sehingga TVRI dapat dikenal secara global.

5. Activities

Pada umumnya TVRI mengawali produksi program dan berita dengan melakukan *brainstorming* terhadap isu-isu terkini. Ide-ide yang dihasilkan tersebut tidak boleh lepas dari visi dan misi TVRI, mengingat TVRI dibawah oleh payung hukum. Selanjutnya dilakukan proses pra-produksi, produksi, pascaproduksi, dan penayangan.

6. Resources

Sumber daya TVRI yang penting adalah sumber daya manusia. Saat ini TVRI memiliki sekitar 4500 karyawan. Selain itu, stasiun relay di setiap pelosok Indonesia serta peralatan produksi merupakan sumber daya penting lainnya.

7. Key Partners

TVRI melakukan kerjasama dengan pemerintah karena TVRI sendiri merupakan lembaga penyiaran publik dan juga bekerja sama dengan Perusahaan Litbang untuk melakukan riset dan analisa terhadap audiens dan program apa yang harus ditayangkan sesuai dengan keinginan masyarakat dan isu yang ada. TVRI juga melakukan *partnership* dengan Liga Inggris untuk menayangkan di stasiunnya. TVRI termasuk dalam anggota ABU Asia-Pacific Broadcasting Union. TVRI tentunya juga melakukan ekspor terhadap program kreativitasnya, terutama di bidang dokumenter. Dalam konteks ABU, TVRI juga melakukan *exchange program*, seperti *ABU Children*, *ABU Care* yang biasanya berisi drama, serta masih banyak lagi dan tiap tahun akan selalu berubah. Dalam bidang dokumentasi, TVRI juga bekerjasama dengan *Discovery Channel* dengan cara mengakuisisi beberapa program *documentary* milik *Discovery*. Hal tersebut juga didukung oleh pendapat Pak Apni selaku Direktur Program Berita & Acara yang mengatakan bahwa TVRI memiliki banyak model kerja sama dengan luar negeri.

“Selain TVRI membeli atau mengakuisisi beberapa program documentary milik Discovery, tapi dalam perjanjian itu kami juga punya kerjasama untuk menyalurkan program-program terbaik TVRI untuk Discovery, diantaranya adalah Jelajah Kopi dan Pesona Indonesia. ada 20 program lebih TVRI yang disalurkan melalui Discovery. Nah selain itu, juga punya joint production dengan China Media Group di China dan kemudian dengan NHK di Jepang dan lain lain”.
(nara sumber)

TVRI juga melakukan kerjasama dengan beberapa lembaga penyiaran publik, seperti OA (USA), DW TV (Germany), RAI TV (Italy), KBS (South Korea), RTM (Malaysia), BBC (London), dan ABC (Australia). Selain itu, TVRI juga bekerjasama dengan pihak *outsourc* seperti *cleaning service*. Pemasang iklan juga merupakan bentuk kerjasama TVRI agar mendapatkan penghasilan lebih yang dimana *profit margin*-nya juga berdasarkan peraturan pemerintah. Tidak lepas juga masyarakat yang juga ikut berpartisipasi dalam mengisi program acara TVRI untuk meramaikan program tersebut.

8. *Cost Structure*

TVRI mendapatkan dana dari APBN sebesar Rp 1,1 triliun per tahun, 60% digunakan untuk membiayai *fixed costs*. Biaya yang dikeluarkan untuk produksi dan berita per tahunnya sekitar Rp 162 miliar, sisanya digunakan untuk infrastruktur seperti renovasi kantor dan juga membayar gaji karyawan.

“Anggaran TVRI itu setahun Rp1,1 triliun dan itu pun untuk semua 60% nya adalah fixed costs, sisanya adalah untuk program, program hanya sekitar 162 miliar per tahun” (nara sumber).

9. *Revenue Stream*

TVRI mendapatkan penghasilan tambahan untuk menunjang program dan siarannya dari pemasangan iklan. Iklan yang ditayangkan tidak boleh semata-mata menargetkan keuntungan, karena tarif iklanpun sudah diatur. Untuk *Public Service Announcement* dengan durasi 30 detik hanya dikenai biaya sebesar Rp1,9 juta dan *Television Commercial Break* dikenai sebesar Rp 2 juta per 30 detik. Pada dasarnya, TVRI bukan lembaga atau institusi yang berorientasi pada profit, melainkan mengedepankan konten program yang ditayangkan dan memberikan edukasi kepada masyarakatnya.

“Tidak mengambil keuntungan, karena TVRI adalah lembaga penyiaran publik yang dibiayai oleh negara, justru sebetulnya dengan budget yang sudah diberikan negara, bagaimana kita bisa memberikan kembali kepada masyarakat dalam bentuk program-program” (nara sumber).

KESIMPULAN

TVRI (Televisi Republik Indonesia) merupakan sebuah lembaga penyiaran publik pertama di Indonesia yang mulai melakukan penyiaran perdana pada tanggal 17 Agustus 1962 dalam format hitam putih yang menayangkan Upacara Peringatan Hari Kemerdekaan Republik Indonesia ke-17. TVRI selalu berusaha untuk menghadirkan program-program yang menghibur, edukatif, faktual, dan akurat. TVRI mendapat anggaran dari negara sebesar Rp 1,1 triliun, yang mana 60% dari dana tersebut digunakan sebagai *fixed cost* TVRI. Oleh karena itu, TVRI memiliki divisi Business Development yang berfungsi untuk mencari dana tambahan untuk keperluan perusahaan. TVRI menggunakan model bisnis *fee in – free out*, yang mana menayangkan siarannya secara gratis pada publik dan mendapatkan penghasilan dari pemasangan iklan yang *margin*-nya sudah ditentukan oleh Peraturan Pemerintah.

Proses pembuatan program hiburan yang disajikan oleh TVRI memiliki alur kerja yang dibagi menjadi empat garis besar, yaitu: kreasi, produksi, distribusi, dan penayangan. Kreativitas paling berperan pada saat proses kreasi. Aktivitas utama pada proses ini adalah *content creator*, yaitu mencari ide-ide konten hiburan menarik yang akan disajikan oleh TVRI. Di lain sisi, pada proses pembuatan program berita, kreativitas juga berperan. Peranan kreativitas juga berada di tahap awal, yaitu tahap pembuatan rencana siaran berita. TVRI harus mampu menyajikan berita yang menarik, menghibur, faktual, dan akurat. Saluran TVRI mencakup hingga seluruh wilayah Indonesia sehingga menjadi nilai lebih bagi TVRI. Selain itu TVRI juga selalu berusaha menyajikan siaran yang kreatif, etis, dan tidak berpihak.

Ucapan Terimakasih

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya untuk Dra. Rini Padmirehatta selaku Direktur Pengembangan dan Usaha dan juga untuk Apni Jaya Putra S.Sos selaku Direktur Program dan Berita TVRI yang telah bersedia diwawancara dan memberikan seluruh informasi yang penting dan diperlukan untuk membuat tulisan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan, K., Kreatif, E., Badan, D., & Statistik, P. (n.d.). *Data Statistik dan Hasil Survei EKONOMI KREATIF*.
- Columbus, L. (n.d.). *10 Charts That Will Change Your Perspective Of Netflix's Massive Success In The Cloud*. Retrieved March 29, 2020, from Forbes website:
<https://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2018/07/12/10-charts-that-will-change-your-perspective-of-netflixs-massive-success-in-the-cloud/#54c64afc2303>
- DaSilva, C. M., and Trkman, P. 2014. *Business model: What it is and what it is not*. *Long Range Planning* 47 (6): 379 – 389
- Hamid, Drs. Joni A., Utari, Endah H., dan Nazar, Y. (n.d.). *Perkembangan Industri Televisi*. Retrieved March 29, 2020, from website: <http://www.pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pd/fmk/TPEN4312-M1.pdf>
- Informatika, D. (2008). *Pengembangan ekonomi kreatif Indonesia, 2025 : rencana pengembangan ekonomi kreatif Indonesia, 2009-2015*. Jakarta: Kementerian Komunikasi Dan Informatika, Republik Indonesia.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., and Kagermann, H. 2008. *Reinventing your business model*. *Harvard Business Review* 86 (12) : 50 – 59
- Kaplinsky, R. and Morris, M. (2001) *A Handbook for Value Chain Research*, Brighton, United Kingdom, Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Media, K. C. (n.d.). *Sudah Siapkah Televisi Indonesia Hadapi Disrupsi Digital?* Retrieved March 29, 2020, from KOMPAS.com website:
<https://www.kompas.com/tren/read/2019/08/25/070000265/sudah-siapkah-televisi-indonesia-hadapi-disrupsi-digital>
- Munaf, T., & Pesik, R. J. (2019). *Ekonomi Kreatif outlook 2019*. *Badan Ekonomi Kreatif*, 23–24.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.

- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2009). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. In *Jakarta: Salemba Empat*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining : superior performance*. New York: The Free Press.
- Price Waterhouse Coopers: *Perspectives from the Global Entertainment and Media Outlook 2017–2021* (2017). Available from <https://www.pwc.com/gx/en/entertainmentmedia/pdf/outlook-2017-curtain-up.pdf>
- Rothaermel , F. T. 2013 . *Strategic Management. 2nd ed*. New York : McGraw-Hill Education
- Triwibowo, E., & Dhewanto, W. (2015). *Rencana Pengembangan TV & Radio Nasional 2015-2019*. PT. Republik Solusi.
- TVRI. (2018). *Media Profile Televisi Republik Indonesia (TVRI)*