

Studi Kasus Implementasi Kebijakan Reposisi Sumber Daya TVRI Pada Target Audience Generasi Milenial

*Case Study of TVRI's Resource Repositioning Policy
Implementation in Millennial Generation Audience Targets*

Christina¹

Sandy Alifiansyah²

Rustono Farady Marta³

¹Koordinator Biro Kemahasiswaan

²Dosen Program Studi Ilmu Komunikasi

³Ketua Program Studi dan Dosen Magister Ilmu Komunikasi

Universitas Bunda Mulia

¹Alamat: UBM Tower, Jalan Jalur Sutera Barat Kav. 7-9, Banten 15143

²³Alamat: UBM Kampus Ancol, Jalan Lodan Raya No.2, Jakarta Utara 14430

ctandaju@bundamulia.ac.id

Abstract

Televisi Republik Indonesia or TVRI is the first and only public television in Indonesia. The main problem of TVRI lies in the problem of corruption, human resources that are old, so that it influences the program, it seems old-fashioned. Researchers conducted this research because TVRI became one of the main highlights of significant changes both internally and also the resulting outcomes. This research will analyze TVRI's policies related to the repositioning of their brands to attract viewers and creators from millennial generation who have been indifferent to TVRI shows. This analysis is based on the case study strategy method used by a public broadcasting institution called TVRI which is trying to regain its existence in the midst of competition with private televisions. The purpose of this study is to find out the repositioning policy strategy adopted by TVRI in accordance with millennial generation audiences as its target market. The results of this study indicate that TVRI has changed the logo, changed the work culture and organizational culture into APIK, namely Adaptive, Positive, Informative and Creative. TVRI is ready to

move from analog to digital, then the recruitment of expert staff from non-CPNS, program changes that reach a wide audience such as the Premier League, Badminton Houses, and also educational and entertainment programs that build communities by elevating their local wisdom. regions that are more modern, contemporary, and can compete with private TV.

Keywords: Millennial Generation, Policy, Repositioning, TVRI

Abstrak

Televisi Republik Indonesia atau TVRI merupakan televisi publik pertama dan satu-satunya di Indonesia. Permasalahan utama dari TVRI terletak pada permasalahan korupsi, sumber daya manusia yang sudah berumur, sehingga mempengaruhi programnya terkesan kuno. Peneliti melakukan penelitian ini karena TVRI menjadi salah satu sorotan utama perubahan yang cukup besar baik secara internal dan juga luaran yang dihasilkan. Penelitian ini akan menganalisis kebijakan TVRI terkait dengan reposisi merek mereka untuk menggaet penonton dan kreator dari generasi milenial yang selama ini acuh terhadap tayangan TVRI. Analisis ini berdasar pada metode studi kasus strategi yang digunakan TVRI untuk memperoleh kembali eksistensinya di tengah persaingan dengan televisi-televisi swasta. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui strategi kebijakan reposisi yang diterapkan oleh TVRI disesuaikan dengan khalayak generasi milenial sebagai target marketnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa TVRI telah melakukan perubahan logo, mengubah budaya kerja dan budaya organisasi menjadi APIK, yaitu Adaptif, Positif, Informatif dan Kreatif. TVRI telah siap untuk berpindah dari analog menjadi digital, kemudian perekrutan staff ahli dari non-CPNS, perubahan program yang menjangkau luas khalayak seperti Premier League, Rumah Bulutangkis, dan juga program-program edukasi serta hiburan yang membangun masyarakat dengan mengangkat kearifan lokal masing-masing daerah yang dikemas lebih moderen, kekinian, dan dapat bersaing dengan TV swasta.

Kata Kunci: Generasi Milenial, Kebijakan, Reposisi, TVRI

I. PENDAHULUAN

Televisi Republik Indonesia (TVRI) merupakan televisi pemerintah. Permasalahan utama bagi TVRI bukan soal pendanaan, tetapi soal kreasi dan kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi persaingan dengan televisi-televisi swasta, seperti masalah acara yang di sajikan kurang menarik dan tidak memuaskan. Hal ini sebagai imbas dari masalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang telah memasuki usia lanjut dan tidak adanya regenerasi yang sehat.

Sejak berdiri pada 24 Agustus 1962, TVRI memang telah mengalami berbagai fase dalam kehidupannya. Melalui UU No.32 Tahun 2002 tentang Penyiaran, TVRI ditetapkan sebagai Lembaga Penyiaran Publik (LPP). LPP adalah lembaga penyiaran yang berbentuk badan hukum didirikan oleh negara, bersifat independen, netral, tidak komersial dan berfungsi memberikan layanan untuk kepentingan masyarakat.

Berdasarkan PP No.13 Tahun 2005, tugas TVRI adalah memberikan pelayanan informasi, pendidikan dan hiburan yang sehat, kontrol dan perekat sosial, serta melestarikan budaya bangsa untuk kepentingan seluruh lapisan masyarakat melalui penyelenggaraan penyiaran televisi yang menjangkau seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Para elite politik yang berperan dalam menangani TVRI tampaknya harus lebih memahami status TVRI sebagai LPP, di mana “kepentingan

publik” harus menjadi ukuran utama dalam menyikapi TVRI. Cap yang ditudingkan masyarakat bahwa TVRI hanyalah sekadar “media penguasa” atau “alat bagi kepentingan politik” tak mungkin bisa kita ubah, jika para elite politik sendiri tidak berintrospeksi, dengan mengubah cara penyikapannya terhadap TVRI (Aktual, 2016).

Menurut Menteri Rudiantara, selama ini LPP TVRI mendapat penilaian disclaimer atas kinerja keuangan dari BPK empat kali berturut-turut hingga 2016. Selain itu, tantangan yang dihadapi LPP TVRI juga masalah sumberdaya manusia dan kebutuhan digitalisasi. "Migrasi ke digital yang memungkinkan pelayanan multiplatform, dan anggaran yang masih dari cukup," paparnya (Hutabarat, 2017). Keresahan ini sebenarnya ditanggapi dengan baik dari pihak TVRI dengan ditunjuknya sosok Helmy Yahya Direktur Utama TVRI. Penujukan ini tergolong positif bila kita melihat rekam jejak Helmy Yahya sebagai “raja kuis” dan *reality show* yang telah melalangbuana di televisi-televisi swasta tanah air. Penilaian mempertimbangkan beragam kriteria, seperti kepemimpinan, integritas, keberagaman, visi internasional, program prioritas, jejaring, pemikiran strategis, kualitas konsep dan program kerja, inovasi, serta keberanian melakukan perubahan. Di sebuah wawancara ia mengatakan bahwa dirinya dan direksi terkait akan merubah TVRI dalam waktu setidaknya 2 tahun (Haryanto, 2017). Menarik untuk memperhatikan bagaimana

strategi yang diterapkan direksi baru di bawah kepemimpinan Helmy Yahya ini.

Rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana strategi kebijakan repositioning diterapkan oleh TVRI terhadap khalayak generasi milenial, bagaimana strategi repositioning generasi milenial ini berimbas pada target market dan konten TVRI, dan bagaimana transformasi yang diharapkan terjadi pada TVRI dalam 5 tahun ke depan dan model yang dipilih. Tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi kebijakan *repositioning* diterapkan oleh TVRI terhadap khalayak generasi milenial, mengetahui strategi repositioning generasi milenial ini berimbas pada target market dan konten TVRI, dan transformasi yang diharapkan terjadi pada TVRI dalam 5 tahun ke depan dan model yang dipilih. Urgensi penelitian ini adalah awalnya TVRI yang terkesan jadul, adanya korupsi, SDM yang cukup berumur yang menjadi persoalan utama dari TVRI sedangkan TVRI adalah TV publik yang harusnya menyajikan informasi terkini dan *up to date* sesuai dengan perkembangan publik saat ini serta bisa lebih menarik dibandingkan TV swasta seperti TV publik lainnya di Jepang yaitu NHK yang menjadi TV publik yang dicintai masyarakatnya. Maret 2018, TVRI melakukan perubahan dengan *rebranding* dan reposisi (*repositioning*) market dan saat ini target audience, market share TVRI sudah meningkat dan masyarakat sudah mulai menonton TVRI.

Rebranding adalah tentang menciptakan citra dan posisi baru di benak konsumen dan menetapkan nama, slogan, tagline, atau desain baru (Muzellec dan Lambkin 2006). Untuk mempertahankan loyalitas merek dan pelanggan, rebranding telah menjadi salah satu strategi penting untuk menjadi sukses dan untuk mencapai nilai-nilai merek. Pemasar menganggap rebranding sebagai cara yang efektif untuk mengembalikan merek usang dan mempertimbangkan rebranding solusi untuk menghadapi tantangan pasar (Petburikul, 2009 dalam Zahid & Raja, 2014:58). *Rebranding* memiliki dua dimensi yaitu evolusi dan revolusioner. Pengubahan nama merek mendefinisikan perubahan kecil dalam penentuan posisi produk atau merek, sedangkan perubahan nama mencerminkan perubahan besar dalam penentuan posisi merek, biasanya dalam bentuk nama atau logo desain (Muzellec dan Lambkin, 2006 dalam Zahid & Raja, 2014:59). Rebranding dapat bersifat proaktif atau reaktif. Rebranding proaktif terjadi ketika perusahaan ingin menangkap peluang masa depan dan pertumbuhan produktif sementara rebranding reaktif terjadi sebagai reaksi terhadap peristiwa (Susan Gunelius, 2013 dalam Zahid & Raja, 2014:59). Koku (1997) menjelaskan beberapa alasan untuk rebranding. Dia mengatakan bahwa lebih banyak perusahaan sekarang akan melakukan rebranding dan alasannya bisa karena merger dan akuisisi, lini bisnis baru atau untuk mendapatkan keuntungan yang lebih kompetitif. Goi dan Goi (2011) mengatakan bahwa rebranding membuat citra produk yang

sama sekali baru dan identitas lama biasanya dilupakan (Zahid & Raja, 2014:59).

Reposisi (*repositioning*) adalah sumber keunggulan kompetitif yang memberikan nilai kepada pelanggan pada berbagai tahap pemasaran dan pada titik kontak yang berbeda (Lindberg-Repo, 2005: 80 dalam Zahid & Raja, 2014:58). Menurut Keller (2008: 98 dalam Zahid & Raja, 2014:58) repositioning dilakukan untuk mengubah citra perusahaan sehingga menempati tempat dan nilai baru dalam benak konsumen. Rosenthal (2003) mengatakan repositioning berbeda dari rebranding karena repositioning dilakukan dalam benak konsumen, dalam repositioning merek tidak berubah tetapi citra merek berubah dalam persepsi konsumen. Ketika ada perubahan dalam permintaan dan produk konsumen maka repositioning adalah strategi terbaik bagi perusahaan untuk memposisikan dirinya kembali di pasar. Penelitian telah menunjukkan reaksi orang-orang terhadap repositioning yang mereka bereaksi ketika perusahaan memposisikan dirinya kembali (Terse Norlander, 2007 dalam Zahid & Raja, 2014:59). Alasan rebranding juga bisa karena jika pelanggan mempertimbangkan merek yang membosankan dan mereka kurang tertarik pada merek itu meskipun ada komunikasi pemasaran terpadu yang berbeda tetapi mengurangi kekuatan untuk menyampaikan pesannya kepada pelanggan potensial mereka, maka dalam situasi ini repositioning perlu dilakukan untuk mencapai pelanggan dan untuk menemukan identitas baru

dan lebih baik di pasar (Anja H. Bjorkdhal, 2004 dalam Zahid & Raja, 2014:59).

Repositioning berkaitan erat dengan kata dasarnya berupa *positioning*. Penempatan produk untuk kelompok (segmen) tertentu bukanlah *positioning*, melainkan menanamkan citra produk di benak konsumen pada segmen yang telah dipilih. Sebelum membangun *positioning*, produsen harus bertanya kepada konsumen mengenai nilai tambah yang diinginkan dari layanan produsen, alasan konsumen memilih jasa produsen tertentu dibanding produsen lainnya. Marta dan Septyana (2015:498) turut menambahkan bahwa *positioning* merek dapat diwujudkan berupa kesepakatan sosial terkait makna atau kode-kode yang dibagikan kepada konsumen, kemudian sistem tanda tersebut dikomunikasikan secara terstruktur.

Karakteristik khusus yang membedakan layanan produsen tertentu dibanding produsen lain disebut sebagai strategi *product positioning*. Adapun proses *product positioning* meliputi sembilan (9) tahapan, antara lain sebagai berikut: (1) mendefinisikan ke segmen pasar mana produk tersebut akan disaingkan; (2) mengidentifikasi dimensi atribut dan kemasan untuk menentukan seberapa besar pasar; (3) mengumpulkan informasi dari konsumen tentang persepsi mereka terhadap produk dan produk pesaing; (4) mengukur seberapa jauh persepsi konsumen terhadap produk; (5) mengukur seberapa besar pasar produk pesaing; (6) mengukur kombinasi target pasar untuk menentukan

variabel marketing dalam melakukan *marketing mix*; (7) menguji ketepatan antara daya saing produk kita dengan produk pesaing; (8) posisi produk kita dalam persaingan; (9) posisi vektor ideal dalam *marketing mix*.

Berbagai strategi *product positioning* merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perencanaan pemasaran (*marketing plan*). Perencanaan pemasaran menegaskan sifat bisnis dan merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan oleh organisasi perusahaan dalam upaya untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Terdapat sedikitnya tiga (3) proses yang menguraikan bentuk perencanaan pemasaran, yaitu: (1) *Defining Organization's Mission and Objective*; (2) *Assessing Organizational Resources and Evaluating Environmental Risk and Opportunities*; (3) *Formulating, Implementing, and Monitoring a Marketing Strategy*.

Defining Organization's Mission and Objective, proses perencanaan dimulai dengan misi dari perusahaan, dimana misi dari perusahaan memspesifikasikan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan lingkup operasionalnya serta menyediakan garis pedoman untuk kegiatan perusahaan di depan.

Assessing Organizational Resources and Evaluating Environmental Risk and Opportunities, perumusan SWOT dari perusahaan. Sumber daya suatu perusahaan melingkupi kapabilitas dari marketing, produksi, keuangan, teknologi, dan karyawan.

Formulating, Implementing, and Monitoring a Marketing Strategy berupa program perusahaan secara luas untuk memilih target market secara khusus dan bertujuan untuk memuaskan konsumen dengan melakukan pembauran elemen *marketing mix* yaitu produk, distribusi, promosi, dan harga (Anggono, 2013:24-24).

Perencanaan pemasaran tentu diarahkan kepada segmen konsumen tertentu yang menjadi khalayak sasaran, pada riset ini diarahkan pada generasi milenial. Peneliti sosial sering mengelompokkan generasi yang lahir antara 1980-2000 sebagai generasi millennial. Generasi millennial adalah generasi muda masa kini yang saat ini berusia antara 15–34 tahun. Terdapat tujuh (7) karakteristik generasi tersebut, antara lain: (1) Millennial lebih percaya *User Generated Content (UGC)* daripada informasi searah; (2) Millennial lebih memilih ponsel dibanding TV; (3) Millennial wajib punya media sosial; (4) Millennial kurang suka membaca secara konvensional; (5) Millennial lebih tahu teknologi dibanding orangtua mereka; (6) Millennial cenderung tidak loyal namun bekerja efektif. Millennial cenderung tidak loyal namun bekerja efektif; (7) Millennial mulai banyak melakukan transaksi secara *cashless*.

Millennial lebih percaya *User Generated Content (UGC)* daripada informasi searah, karena mereka lebih mementingkan pengalaman pribadi ketimbang iklan atau *review* konvensional. Mereka memutuskan untuk membeli produk setelah melihat *review* atau testimoni yang dilakukan oleh orang lain di internet.

Millennial lebih memilih ponsel dibanding televisi, sebab iklan televisi biasanya dihindari karena lebih suka mendapat informasi dari ponselnya, dengan mencarinya ke Google atau perbincangan pada forum-forum yang mereka ikuti, supaya tetap *up-to-date*.

Millennial wajib punya media sosial, karena kalangan millennial melakukan semua komunikasinya melalui *text messaging* atau juga *chatting* di dunia maya, dengan membuat akun yang berisikan profil dirinya, yang dijadikan tempat untuk aktualisasi diri dan ekspresi.

Millennial kurang suka membaca secara konvensional, mereka lebih menyukai melihat gambar dan membaca buku online (*e-book*). Millennial lebih tahu teknologi dibanding orangtua mereka, hampir senantiasa online 24 jam selama 7 hari dimulai dari berkomunikasi, berbelanja, mendapatkan informasi dan kegiatan lainnya. Merekalah yang mengajarkan teknologi pada kalangan orangtua.

Millennial cenderung tidak loyal, namun bekerja efektif. Diperkirakan pada tahun 2025 mendatang, millennial akan menduduki porsi tenaga kerja di seluruh dunia sebanyak 75 persen. Seperti diungkap oleh riset Sociolab, kebanyakan dari millennial cenderung meminta gaji tinggi, meminta jam kerja fleksibel, dan meminta promosi dalam waktu setahun. Mereka juga tidak loyal terhadap suatu pekerjaan atau perusahaan karena biasanya hanya bertahan kurang dari tiga tahun, namun lebih loyal terhadap merek,

tetapi tak sedikit perusahaan yang mengalami kenaikan pendapatan karena memperkerjakan millennial.

Millennial mulai banyak melakukan transaksi secara *cashless*. Generasi ini lebih suka tidak repot membawa uang, karena sekarang hampir semua pembelian bisa dibayar menggunakan kartu, mulai dari transportasi umum, hingga berbelanja baju dengan kartu kredit dan kegiatan jual beli lainnya (Winastiti, 2016).

Dalam rangka menyikapi segmen sasaran generasi milenial, maka perlu adanya konsep implementasi kebijakan. Grindle (1980) mengatakan Implementasi kebijakan sesungguhnya tidaklah sekadar bersangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur-prosedur rutin lewat saluran-saluran birokrasi, melainkan lebih dari itu, ia menyangkut masalah konflik, keputusan dan siapa yang memperoleh apa dari suatu kebijakan. Menurut Subarsono (2005:2) kebijakan publik adalah “sebagai pilihan kebijakan yang dibuat oleh pejabat atau badan pemerintah dalam bidang tertentu, misalnya bidang pendidikan, politik, ekonomi, industri, pertahanan dan sebagainya” (Kombaitan, 2013:3)

Kebijakan publik yang berkaitan dengan ranah penyiaran publik, salah satunya berfungsi menaungi lembaga penyiaran publik. Lembaga Penyiaran Publik adalah lembaga penyiaran yang berbentuk badan hukum didirikan oleh negara, bersifat

independen, netral, tidak komersial dan berfungsi memberikan layanan untuk kepentingan masyarakat (Rahariska, 2011:19)

Peneliti melakukan penelitian ini karena TVRI menjadi salah satu sorotan utama perubahan yang cukup besar baik secara internal dan juga luaran yang dihasilkan dan adanya repositioning target yang saat ini market yang cukup potensial dijangkau adalah generasi milenial yang melek akan teknologi dan digital.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui strategi kebijakan repositioning diterapkan oleh TVRI terhadap khalayak generasi milenial, mengetahui strategi repositioning generasi milenial ini berimbang pada target market dan konten TVRI, serta mengetahui transformasi yang diharapkan terjadi pada TVRI dalam 5 tahun ke depan dan model yang dipilih. Tahapan metode penelitian ini dimulai dengan pengumpulan data terlebih dahulu dengan melihat kebijakan-kebijakan TVRI yang ada sebelumnya dan sesudah dipimpin oleh Helmi Yahya menggunakan pencarian data di website dan media sosial seperti instagram TVRI dan Helmi Yahya, kemudian melakukan observasi serta wawancara dengan informan, kemudian di analisis dan dikaitkan dengan teori untuk mendapatkan hasil yang dicapai adalah memberikan masukan-masukan kebijakan serta strategi pemasaran guna memulihkan kembali TVRI sebagai televisi pemerintah yang dapat diterima segala kalangan masyarakat dan tidak kalah bersaing dengan televisi swasta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis kebijakan.

II. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus. Metode ini digunakan untuk menyelidiki sebuah fenomena yang sifatnya spesifik. Dengan kajian yang mendalam, metode studi kasus memposisikan peneliti layaknya detektif yang berusaha membongkar keunikan kasus atau kebijakan tertentu. Menurut Yin (1994:21) metode studi kasus digunakan tidak hanya sebatas untuk menjawab pertanyaan *what* dan *when*. Akan tetapi juga digunakan untuk menjawab pertanyaan *how* dan *why*. Pertanyaan *how* dan *why* digunakan guna mendapat jawaban yang sifatnya eksploratif.

Studi kasus dalam konteks penelitian ini adalah kasus dalam artian adanya kebijakan khusus menyangkut *repositioning* dan *target audience* TVRI dalam menggaet generasi milenial untuk menjadi bagian dalam TVRI. Baik sebagai tenaga kreatif maupun penonton. Hal ini peneliti akan bedah terkait dengan pergantian kepengurusan dan tekad transformasi TVRI menjadi lebih *fresh* dan kontemporer mengikuti zaman. Jenis penelitian ini adalah analisis karena penelitian ini mengenai implementasi kebijakan dalam *repositioning brand* dengan target milenial.

Data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara wawancara dan studi kepustakaan. Adapun narasumber yang diwawancarai adalah: (1) Divisi Puslitbang, Kepala Bidang Pengkajian Program dan Berita TVRI yaitu Bapak Drs. Ardison;

(2) Divisi Berita, Eksekutif Produser Current Affair TVRI yaitu Bapak Muhammad Yusuf, S.Sos., M.I.Kom; (3) Divisi Sub Bag Data, Alokasi dan Pengembangan SDM, bagian Admin Direktorat Umum yaitu Bapak Kusupriyono; (4) Direktur Utama TVRI yaitu Bapak Helmi Yahya; (5) Direktur Program & Berita TVRI yaitu Bapak Apni Jaya Putra. Selanjutnya studi kepustakaan berupa pengumpulan data dari media sosial TVRI, Instagram Helmi Yahya, media online, jurnal, dan buku.

III. PEMBAHASAN

A. Rebranding

Dari hasil wawancara yang telah dikumpulkan oleh peneliti, bahwa adanya pergeseran positioning product. Dari narasumber, mengatakan bahwa TVRI melakukan rebranding, maka dari itu peneliti menambahkan pembahasan mengenai rebranding untuk mengetahui apakah TVRI melakukan rebranding atau repositioning atau dua-duanya. Berdasarkan penelitian Zahid & Raja (2014:58) yang membahas mengenai rebranding adalah perubahan yang telah dilakukan oleh TVRI yaitu perubahan desain logo TVRI yang dikatakan menysasar generasi milenial. Perubahan yang dilakukan TVRI bertujuan untuk menampilkan wajah baru dengan identitas yang baru yang lebih milenial. Perubahan yang terjadi selain di logo, juga berkaitan dengan SDM yang direkrut yaitu 28% non-PNS yang porsinya saat ini lebih banyak dibanding 2015, sehingga

konten yang dihasilkan juga milenial. Tetapi ada beberapa konten yang dipertahankan tetapi yang berubah adalah tampilannya. TVRI mau bersaing dengan TV swasta tetapi tidak bisa karena tujuan TVRI non-komersial tetapi jangkauannya adalah penonton yang menonton TV swasta.

Rebranding yang dilakukan TVRI adalah rebranding revolusioner karena perubahan logo desain TVRI yang memiliki arti yaitu warna biru laut dikarenakan 70% Indonesia terdiri dari lautan, RI di tengah bulatan dunia, bahwa TVRI bagian dari dunia, semangatnya ke seluruh Indonesia, dan ada aturannya untuk seluruh daerah yaitu tidak boleh ubah logo maupun warna, dan ada kearifan lokal. Sebelumnya TVRI dikenal dengan logo yang jadul, seragam yang kusam, dalam dua (2) tahun membuat perubahan.

B. Repositioning

TVRI dibawah kepemimpinan Dirut yang baru per Maret 2018 melakukan perubahan yang cukup signifikan. Perubahan dilakukan oleh TVRI dikarenakan TVRI ingin memposisikan kembali di pasar supaya TVRI dikenal kembali oleh masyarakat dan kembali ke masa kejayaan. Repositioning yang dilakukan adalah perubahan konten, program seperti monster program yaitu Premier League, Kejuaraan Bulu Tangkis, Timnas; pengembalian citra merek dalam persepsi konsumen yaitu sekarang TVRI sudah baru. Tidak hanya

melayani konsumen kolonial saja tapi ke semua segmen. Keunggulan yang dimiliki TVRI saat ini adalah sebagai TV publik yang netral, imparial, dan sebagai TV yang kuat di olahraga seperti TVRI dapat mengklaim sebagai TV yang memiliki Rumah Bulu Tangkis, Rumah Sepak Bola. Hal ini dapat dilakukan karena Dirut sadar akan peluang dan kekuatan TVRI yaitu pemancar yang cukup luas di seluruh Indonesia atau 6 kali lipat lebih banyak pemancarnya dibandingkan TV swasta, kekuatan lobby. Dengan repositioning ini, TVRI menemukan identitas baru dan menjadi lebih baik di pasar.

C. Product Positioning

Segmen yang dipilih oleh TVRI lebih ke semua segmen karena tugas dari TV publik yaitu melayani semua segmen. Tetapi yang ditonjolkan dari konten-konten serta program lebih kepada segmen generasi milenial yang dapat dilihat adanya pergeseran penonton. Saat ini penonton TVRI lebih banyak di 20-30 tahun dan 30-40 tahun, dan kurva penonton sudah mengikuti kurva penonton TV swasta yaitu dimulai dari jam 16.00 kemudian lanjut ke prime time di puncaknya dan kembali menurun penontonnya setelah jam 23.00. Sebelumnya, penonton TVRI di usia 40-50 tahun dan 50-60 tahun dengan kurva menonton di acara siraman rohani jam 3-5 pagi, dan setelah itu tidur. Terdapat dua jenis product

positioning, yaitu strategi *product positioning* dan proses *product positioning*.

Strategi *product positioning* diidentifikasi mulai dari penonton dari TVRI menginginkan adanya perubahan program dan konten yang disajikan oleh TVRI dikarenakan program yang disajikan TVRI sudah terlalu tua atau jadul. Ketika adanya Dirut yang baru di Maret 2018, perubahan bertahap terjadi, TVRI kembali menjadi TV publik yang mulai ditonton oleh masyarakat karena kualitas berita yang selalu imparial dan netralitas seperti dalam siaran pilkada serentak Juni 2018 yang lalu, KPU sangat mengapresiasi TVRI dan sangat menjaga marwah itu. Kemudian TVRI sebagai TV publik yang non-komersil, mengedukasi, memberi informasi, dan menghibur penonton di seluruh Indonesia serta layak ditonton oleh segala usia. Karakter khusus yang membedakan TVRI dengan TV swasta adalah kearifan lokal yang saat ini tetap diangkat oleh TVRI untuk melestarikan budaya. Selain itu, TVRI adalah satu-satunya TV yang memiliki kanal khusus untuk ilmu dan pengetahuan yang diperlukan untuk memajukan pendidikan bangsa Indonesia. Jika nantinya ada perubahan dalam pergerakan penonton dari analog ke digitak, TVRI sudah siap untuk perubahan itu semua

Proses *product positioning* diimplementasikan melalui segmen pasar TVRI saat ini yaitu berkompetisi dengan TV swasta karena Dirut mendapat mandat dari Dewan Pengawas

bahwa mereka harus melakukan banyak perubahan, yaitu pertama, rating dan share harus tinggi. Kedua dari sisi pendapatan, Pendapatan Negara Bukan Pajak dan masih diterima TVRI dari advertorial, iklan, sewa pemancar dan lain-lain karena ada provider yang menyewa provider TVRI yang menjadi Pendapatan Negara Bukan Pajak. Kemudian ada mandatori juga yang signifikan misalnya platform TVRI yang terkesan jadul, dengan adanya re-branding ini, bisa berubah. Rebranding ini adalah strategi TVRI untuk merekrut dan menyerap penonton sehingga mereka tidak lagi berpikiran TVRI jadul seperti kebanyakan orang yang usianya di atas 40 tahun. Karena jika dilihat sekarang, perlahan-lahan, ada sekitar 18 bulan, direksi yang baru membuat strategi yang *right on track*.

TVRI saat ini memiliki 1 stasiun pusat 29 stasiun daerah-daerah dan juga membayar gaji sekitar 4.400 karyawan yang bukan PNS. Dengan jumlah tersebut, TVRI harus bisa bersaing dengan modal yang terbatas.

Persepsi tentang TVRI sebelumnya yaitu TVRI adalah TV publik yang tidak tertolong lagi karena keuangan TVRI 3kali disclaimer artinya BPK menolak mengeluarkan pendapat yang dampaknya tidak dipercaya dalam mengelola keuangan dan aset, sehingga tidak ada yang mau bekerjasama dengan TVRI, dari korupsi ke korupsi diambil dari media online tirto.id, sehingga ketika Dirut yang baru menjabat

mengatakan bahwa TVRI tidak akan ada yang nonton. Helmi Yahya sebagai Dirut melakukan strategi untuk transformasi TVRI berupa pemetaan kelemahan (*weakness*) dan kekuatan (*strength*).

TV swasta adalah TV komersial sehingga mengejar rating, investasi yang dikeluarkan harus kembali. TV swasta cukup menjadi sebagai pesaing dari TVRI karena TV swasta tidak perlu memikirkan mengenai fungsi dari televisi sehingga banyak tayangan-tayangan yang tidak mendidik. Selain itu, TV swasta juga memiliki pemasukan yang banyak dari iklan serta investor, sehingga SDM yang direkrut adalah generasi milenial yang kreatif dan dapat membuat konten-konten serta program yang menarik, seperti dalam tabel berikut:

Tabel 1. ATV (rata-rata lamanya pemirsa menyaksikan suatu tipe program-dalam detik)

Jenis Program	2017	2018	2019 (Jan-Aug)	Selisih vs 2018
Sport	311	600	872	45%
Entertainment	308	333	430	29%
News	329	325	441	36%
Special	470	387	541	40%
Movie	849	325	410	26%
Series	291	299	380	20%
Information	241	251	330	31%
Children	274	247	325	32%
Religious	583	483	500	8%
Filler	20	27	20	-26%

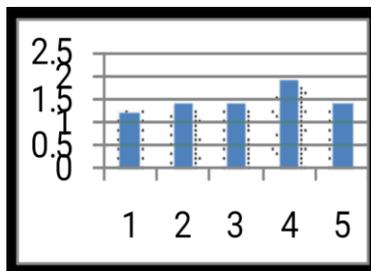
Berdasarkan Tabel 1 memperlihatkan bahwa target pasar TVRI adalah semua segmen dan secara bertahap kepada generasi milenial dan melihat dari diferensiasi karakteristik penonton dimulai dari melihat waktu, jika siang-siang atau sore adalah ibu-ibu. Kemudian semua sudah mobile sehingga sudah menggunakan media sosial.

Menurut data AC Nielsen, TVRI mulai dapat menyaingi TV swasta seperti penonton berita saat ini, TVRI sudah menempati preferensi kedua dan di posisi pertamanya adalah TV One dengan perbedaan 20.000 penonton. Kemudian jumlah penonton ketika Timnas mencapai 2.800 penonton secara individual. Yang mengikat penonton TVRI lebih lama yaitu 45% di sport, yang dapat berimbas di news dan lain-lainnya. Sebelum *branding* ketika tidak ada event atau ada event, tidak akan naik penontonnya karena kesan jadul. Sekarang tidak ada event tetap ada penontonnya dan ditambah dengan monster-monster program.

Saat ini TVRI mempunyai 3 kanal yaitu TVRI World, TVRI Kanal 3 (ilmu pengetahuan dan kebudayaan sebagai salah satu kanal di TVRI dan satu-satunya TV yang kanalnya ilmu pengetahuan dan kebudayaan), TVRI Sport HD (TV yang jangkauannya luas seluruh Indonesia dengan resolusi high definition). Tahun 2020, TVRI akan menjadi Official

broadcaster Sea Games, Tokyo 2020, PON XX Papua 2020. Komitmen TVRI untuk menyediakan tontonan terbaik bagi penonton. Selain dari program sekarang yang membuat share audience TVRI naik, Dirut menyadari bahwa adanya kekuatan yang dimiliki TVRI yang tidak dimiliki TV swasta yaitu jaringan yang luas, kearifan lokal yang disenangi oleh penduduk lokal yang terus dilestarikan oleh TVRI, peralatan yang dipakai adalah *the latest version technology*, seperti terlihat dalam gambar berikut:

Gambar 1. Share TVRI Nasional per Week
Bulan Mei 2019



Dari grafik tersebut dapat dilihat bahwa share TVRI berfluktuasi seperti dari minggu pertama 1,21 naik di minggu kedua dan ketiga 1,41, dan naik kembali di minggu keempat 1,91 dan turun di minggu kelima 1,31. Dalam bulan Mei 2019 share tertinggi terjadi pada minggu ke empat yakni 1,91. Dalam persaingan di dunia pertelevisian, TVRI tidak dapat disaingi oleh TV swasta karena TVRI sebagai satu-satunya

TV publik dan juga lembaga penyiaran publik. Selain itu, mulai adanya kerjasama dengan antar negara serta barter program yang membuat adanya keragaman program.

D. Perencanaan Pemasaran

Dengan adanya rebranding logo, misi dan tujuan perusahaan memulai adanya perubahan secara internal dan eksternal. Dengan Motto Direktorat Umum yaitu PRIMA dengan penjabaran P sebagai Profesional dalam pelayanan, R sebagai Ramah dalam melayani, I sebagai Informatif dalam memberikan pelayanan, M sebagai Melayani dengan sepenuh hati, A sebagai Akuntabel dalam menjalankan tugas.

TVRI juga menerapkan 10 budaya malu:

1. Malu datang terlambat dan pulang cepat
2. Malu menutut hak mengabaikan kewajiban
3. Malu berperilaku dan berbicara tidak sopan
4. Malu melihat rekan sibuk bekerja
5. Malu kerja selalu salah
6. Malu bekerja tidak sesuai dengan aturan
7. Malu bekerja tidak berprestasi.
8. Malu tidak senyum, tidak salam, tidak menyapa dengan sesama tema
9. Malu tidak berperan aktif dalam mewujudkan kebersihan dan keindahan lingkungan kantor
10. Malu tugas tidak selesai tepat waktu.

Selain itu, ada nilai-nilai baru yang ditanamkan untuk TVRI yaitu APIK. APIK terdiri dari Adaptif Positif Informatif Kreatif. Dalam transformasi budaya bekerja “We Fight Back” nilai-nilai APIK tadi akan diterjemahkan ke dalam 3 kegiatan utama yaitu:

1. *Empowering* (Menguatkan): meningkatkan keahlian dan kreativitas tim internal TVRI agar bisa menyokong menjadi Media Publik Indonesia.
2. *Conditioning* (Membangun Suasana): membangun suasana yang dapat memancing kreativitas team internal TVRI untuk bekerja
3. *Representing* (Mewakili): menyaring pemilihan orang yang akan bergabung ke TVRI dan menentukan SDM yang terjun ke lapangan serta program yang diunggulkan untuk memajukan kualitas TVRI

Dari Adaptif yaitu bagaimana sikap tim internal perlu berpikiran terbuka dan menunjukkan keinginan untuk mengubah cara bekerja agar hasil akhir bisa relevan dengan perkembangan zaman yaitu dengan memahami audience (keinginan penonton yang informatif, hiburan atau pendidikan), berpikir visioner (apa yang bisa kita lakukan supaya tidak tertinggal) dan selalu up to date (harus dapat terpercaya, aktual, menjadi sumber informasi bagi masyarakat). Ada suatu kaidah-kaidah dari TV publik, kita

harus mengikuti keinginan publik, tapi mengikuti batasan-batasan yang ada apa yang boleh serta tidak boleh dilakukan, harus independen, tidak dipengaruhi oleh tekanan ekonomi, politik. Jika ada kritikan kepada publik, kritikan tersebut yang bersifat membangun, konstruktif.

Positif, bagaimana kita terlibat di dalamnya. Saling bekerjasama dan samakan visi agar bisa membangun kreatifitas dan kredibilitas. Kita jujur tidak ada intervensi dengan kekuasaan dan netral. Pada media lain momen-momen tertentu digiring pada opini tertentu untuk kepentingan opini tertentu apalagi masalah politik. TVRI itu harus independen dan mengontrol pihak-pihak tertentu. Berpikir kita itu satu dalam tim.

Informatif, kita tayangkan hiburan, berita dalam bentuk talkshow, berita harian termasuk informatif. Bernilai bukan karena kelompok tapi isu apa saja yang dibutuhkan rakyat. Contohnya kebutuhan BBM, memiliki nilai bagaimana cara kita menyikapi BBM melihat fakta, kita cari pakar ekonomi, tanya masyarakat, lihat situasi pasar. Jadi ada suatu keseimbangan koferensif di masyarakat atau menyeluruh. Tingkat penilaian berita secara selektif. Case lain, orang membunuh asisten rumah tangga di Bogor, punya nilai untuk orang Jakarta atau dampaknya apa? Tidak ada. Yang cuma tahu tentang informasi pembunuhan keluarga terpengaruh di psikis saja. Yang namanya bermanfaat adalah suatu berita

yang memiliki kedekatan dengan kita. Masyarakat terkadang tidak bisa membedakan informasi dan berita, kalau informasi adalah sebuah berita yang tidak nilai. Sedangkan berita adalah fakta yang memiliki nilai. Dalam TV swasta, tidak memikirkan dampak pola pikir yang mereka berikan kepada masyarakat. Dirut juga memikirkan untuk pendidikan anak-anak bangsa kedepan; budaya yang tidak boleh punah di negeri Indonesia; nilai keberagaman, kebersamaan dan persatuan yang tak boleh hilang di negeri Indonesia.

E. Assessing Organizational Resources and Evaluating Environmental Risk and Opportunities

Kekuatan dari TVRI adalah satu-satunya TV publik yang ada di Indonesia sebagai TV non komersil, tetapi masih bisa mendapatkan pendapatan dari iklan dengan batas atau limit tertentu sesuai dengan aturan. Sebagai lembaga penyiaran publik yang mempunyai misi yaitu edukasi ada pelajaran menggambar, belajar bahasa Inggris, belajar mengaji jadi aman; *to inform* atau memberikan informasi contohnya waktu pemilu kita memberitakannya lurus, imparial; *to entertain* atau menghibur, hiburan sebagai tuntunan yaitu bola dan bulutangkis dan TVRI adalah yang terbesar, mengklaim sebagai Rumah Bulu Tangkis dan Rumah Sepakbola, ada Keluarga Cemara, Losmen. TV publik harus melayani semua segmen, semua usia. Kemudian kolaborasi

antara kolonial dan milenial atau PNS dengan non-PNS yang menjadikan TVRI tetap bertahan di industri kreatif. Selain itu, Dirut Helmy Yahya memiliki kekuatan dalam melobby.

Kelemahannya dari TVRI yaitu *financial management & aaccountability, HR management, old equipment, lack of creativity, poor production executive, very low stakeholder's trust, not milenial enough.*

Peluang yang dimiliki TVRI adalah dengan adanya Dirut yang baru, TVRI bisa menjadi lebih baik dan sebagai pemimpin, harus terlihat dan menjadi teladan, sehingga saat ini para karyawan TVRI bisa bersama-sama untuk bangkit dan adanya rasa memiliki, di daerah juga perekrutan dari orang lokal supaya ada rasa memiliki dan menjaga aset serta pelestarian budaya lokal yang ada. Menaikan SOP, dikontrol semuanya, cara presenter pakai jas, speeling, cara baca apalagi cara baca Premier League karena dari segala bangsa, pendekatan manusiawi dan memberi contoh, karena tidak diperlukan pemimpin yang omdo, butuh keteladanan. Saat ini untuk SDM yang dilakukan oleh Dirut dengan strategi mungubah SDM TVRI yaitu *to build*, SDM yang ada kami didik tapi *takes time* untuk diajarin apalagi yang diajarin adalah yang sudah tua. Begitu sudah bisa, pensiun. Terkadang tidak bisa menunggu dan *di combine* dengan yang kedua yaitu *to hire*, mengajak teman-teman yang punya idealisme karena kami tidak bisa menjanjikan kompensasi yang banyak juga

untuk membantu teman-teman di TVRI, tapi saya juga minta izin juga untuk *sharing* dan *transfer the knowledge*. *To build* kelamaan, *to hire* sudah dilakukan, tapi ada saja yang tidak bisa dilakukan contohnya untuk membuat *reality show*, dan yang akhirnya kami lakukan adalah *to buy*. Sekarang di *combine*, kadang-kadang nego untuk taruh karyawan TVRI untuk belajar. Kolaborasi milenial dan kolonial yang saat ini dilakukan. Kolonial membimbing berdasarkan kelebihan pengalamannya dalam mengelola televisi yang berbasis kompetensi dan milenial mengeluarkan ide-ide kreatif serta membantu menjalankannya dengan sistem kontrak karena milenial cenderung tidak loyal namun bekerja efektif dan kedepannya untuk penataan secara nasional. Regenerasi SDM dilakukan secara bertahap karena adanya pengaruh dari Kominfo sebagai pusat untuk rekrutmen pegawai negeri sipil, dan perekrutan pegawai bukan negeri sipil merupakan kewenangan dari TVRI dengan mengajukan dan atas persetujuan dari Kementerian Keuangan. Yang terjadi karena terhambatnya pembinaan kepegawaian selama 15 tahun yaitu adanya kesenjangan sosial antara yang tua dan muda yang terjadi adalah antara cucu dan bapak bukan lagi adik kelas dan kakak kelas. Ada beberapa perubahan yang diikuti dengan rebranding yaitu adanya perubahan kebiasaan dalam budaya kerja seperti adanya absensi. Perekrutan SDM diberikan pembekalan supaya adanya rasa menghormati dan menghargai

dasar-dasar hak dan kewajiban ketika masuk ke TVRI yaitu adanya rasa memiliki, menanamkan rasa kecintaan, nasionalisme dengan visi misi yang jelas.

Ancaman yang akan dihadapi TVRI yaitu perubahan yang akan terus terjadi sehingga TVRI harus siap dengan perubahan tersebut. Yang sudah disiapkan TVRI ke depannya adalah perpindahan dari sistem analog ke digital sudah disiapkan TVRI. Perpindahan ini karena mengikuti perubahan yang ada, karena milenial lebih sering melihat mobile dibanding TV sehingga mulai adanya media sosial yang dijalankan oleh SDM milenial untuk update kegiatan TVRI karena kolonial tidak mengerti penggunaan instagram atau media sosial. Kemudian Bapak Apni juga sudah menyiapkan untuk masa depan TVRI dalam hal program baik jangka pendek dan juga jangka panjang.

F. Formulating, Implementing, and Monitoring a Marketing Strategy Generasi Milenial

Dari SWOT yang sudah dipaparkan, TVRI sudah membuat diferensiasi dalam program kontennya dimulai dari adanya monster-monster program yang menjangkau masyarakat luas sehingga adanya pergeseran penonton serta kenaikan share audience, dan berani mengklaim sebagai Rumah Bulu Tangkis dan Rumah Sepak Bola. Kemudian promosi dengan menggunakan artis-artis muda yang dikenal

masa kini, media sosial yang aktif lewat twitter, instagram, podcast, youtube, dan aplikasi. Kerjasama dengan berbagai pihak dan negara serta barter program seperti film anak dari India, National Geography, BBF. Kemudian untuk pendapatan dari iklan dengan harga yang cukup murah yaitu 2juta rupiah di prime time karena dibatasi oleh BPK dan TVRI bukan sebagai tv komersil tetapi tv non-komersil yang mendidik. 5 area improvement yaitu reformasi birokrasi, tata kelola keuangan, content dan rebranding, peningkatan penerimaan PNBP, modernisasi peralatan penyiaran dan pemancar. Kinerja TVRI 2019 yaitu audience share naik, momentum naik. TVRI memperluas jangkauan di daerah-daerah supaya masyarakat di daerah tetap tahu mengenai informasi-informasi yang terkini, masyarakat tahu bahwa presiden Indonesia adalah Jokowi bukan Mahatir. Di semester satu bingung untuk mengubah strategi, kemudian berpikir untuk mengubah strategi yaitu membuat strategi pemrograman jangka panjang bukan sporadik, sporadik yaitu apa yang ada ditayangkan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian ini yaitu strategi kebijakan repositioning yang diterapkan oleh TVRI terhadap khalayak generasi milenial adalah memperbaiki reputasi dari TVRI dengan merebranding logo menjadi lebih milenial dengan warna biru laut dan RI di tengah lingkaran dunia, perekrutan dan regenerasi SDM

non PNS yang milenial berkolaborasi dengan PNS kolonial. Kemudian adanya misi yang jelas dari Direktur Utama yaitu Bapak Helmi Yahya, budaya kerja dimulai dari motto Direktorat Umum yaitu PRIMA, budaya malu, dan nilai APIK.

Strategi repositioning generasi milenial berimbas pada target market dan konten TVRI adalah dengan membuat mapping kekuatan & kelemahan, menjadi pemimpin yang terlihat, melobby, serta belajar dan berimprovisasi. Hal ini berdampak pada target market & konten TVRI karena adanya perubahan yang signifikan dari SDM, peralatan yang dipakai, monster program seperti Premier League, dan promosi media sosial sesuai generasi milenial.

Transformasi yang diharapkan terjadi pada TVRI dalam 5 tahun ke depan dan model yang dipilih adalah kesiapan TVRI dalam menghadapi perubahan karakter dan segmen penonton dengan kesiapan perubahan dari analog ke digital, penggantian alat-alat dan perubahan infrastruktur TVRI seperti studio yang dibuat layak pakai dengan peralatan yang mendukung atau teknologi yang terbaru, pembuatan strategi pemrograman jangka panjang, kebaruan, menunggu perubahan Undang-undang penyiaran supaya lebih bebas bergerak dan berkarya, komitmen memberikan tontonan terbaik bagi penonton untuk segala usia.

Saran dari peneliti untuk TVRI adalah untuk terus berkembang menjadi TV publik yang ditonton masyarakat dengan program-program yang terus berkualitas, kesempatan lebih besar

untuk netizen journalism. Semakin ditingkatkan untuk program-program baru.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Apresiasi setinggi-tingginya untuk kesempatan menuntaskan riset yang dinaungi oleh Universitas Bunda Mulia ini melalui No. Kontrak 29/AKM/MONOPNT/2019 sebagai upaya menjembatani Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III yang ditunjuk selaku representatif dari Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia (Kemenristekdikti RI), memberikan Hibah Dosen Pemula berdasarkan Keputusan Direktur Jendral Penguatan Riset dan Pengembangan No.01/E1/KPT/2019. Ungkapan terimakasih ditujukan pula pada Jurnal Public Relations dan Media Komunikasi (PRoMEDIA) Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta yang memberikan kesempatan luaran publikasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aktual. 2016. *TVRI sebagai Lembaga Penyiaran Publik Mau Dibawa ke Mana?* diambil dari <http://www.aktual.com/tvri-lembaga-penyiaran-publik-mau-dibawa-mana/> diakses 22 Agustus 2018: Aktual.com
- Anggono, Prasetyo Panji. 2013. *Upaya Product Positioning Pada Penjualan Karya-Karya Musik Indie (Studi Pada kelompok Band Coffee This Morning Di Kota Pontianak)*. Program Studi Seni Musik, Fakultas ilmu seni dan Sastra, Universitas Pasundan: Bandung.
- Ardianto, Elvinaro. 2014. *Metode Penelitian untuk Public Relations Kuantitatif dan Kualitatif*. Simbiosia Rekatama Media: Bandung
- Ishadi. 2012. *TVRI Mau ke Mana?* diambil dari [https://nasional.kompas.com/read/2012/08/24/02041514/TVRI.Mau.ke.Mana.:](https://nasional.kompas.com/read/2012/08/24/02041514/TVRI.Mau.ke.Mana.) diakses 16 Mei 2018: Kompas.com
- Hasbi Widhana, Dieqy. 2018. *Dari Korupsi ke korupsi, Itulah TVRI*. diambil dari <https://tirto.id/dari-korupsi-ke-korupsi-itulah-tvri-cG13> diakses 16 Mei 2018: tirto.id
- Hutabarat, Diani. 2017. *Menkominfo Harap Dewan Pengawas LPP TVRI Benahi Internal*. diambil dari https://www.kominfo.go.id/content/detail/10066/lantik-dewas-lpp-tvri-menkominfo-harapkan-pembenahan-internal/0/berita_satker diakses 16 mei 2018: kominfo.go.id
- Haryanto, Andry. 2017. *Helmy Yahya Pimpin TVRI Periode 2017-2022*. diambil dari <https://www.liputan6.com/news/read/3177287/helmy-yahya-pimpin-tvri-periode-2017-2022> diakses 16 Mei 2018: liputan6.com
- Kombaitan, Yuliana. 2013. *Implementasi Kebijakan TVRI Dalam Meningkatkan Kualitas Penyiaran Program.Jurnal Eksekutif Vol 2 No 1*. diambil dari <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnaleksekutif/article/download/2686/2239> diakses 22 Agustus 2018: Unsrat
- Marta, Rustono Farady, Virgitta Septyana. 2015. *Semiotika Pemasaran Pada Brand Value Melalui Sign Berupa Layout Berita Dan Iklan Ibadah Haji*. *Semiotika: Jurnal*

- Komunikasi Vol.9 No.2*, diambil dari
<https://journal.ubm.ac.id/index.php/semiotika/article/view/24>
4 diakses 30 Oktober 2019: Universitas Bunda Mulia
- Rahariska, Satya. 2011. *Kinerja Televisi Republik Indonesia (TVRI) Stasiun D.I. Yogyakarta Sebagai Lembaga Penyiaran Publik (LPP)*. Universitas Sebelas Maret: Surakarta
- Sari, Wina Puspita. 2013. *Strategi Humas TVRI Dalam Memperbaiki Citra TVRI Di Mata Publik - COMMUNICOLOGY - Jurnal Komunikasi, Volume 1 Desember 2013*. diambil dari
<http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/communicology/issue/view/12> diakses 16 Mei 2018: Universitas Negeri Jakarta
- Winastiti, Agnes. 2016. *Generasi Millennial dan Karakteristiknya. CNN Indonesia Student. Edukasi*. diambil dari
<https://student.cnnindonesia.com/edukasi/20160823145217-445-153268/generasi-millennial-dan-karakteristiknya/>
diakses 22 Mei 2018: cnnindonesia.com
- Zahid, Sundus dan Raja, Naintara Sarfaraz. 2014. Effect of Rebranding and Repositioning on Brand Equity Considering Brand Loyalty as a Mediating Variable. *Journal of Business and Management*. diambil dari
<https://pdfs.semanticscholar.org/b6cb/ce9dbfdf36c7098dcccb4173959c73dc843c.pdf> diakses 29 Oktober 2019:
www.iosrjournals.org